SOCAR



İŞ YERİNDƏ FƏRQİNDƏLİK

Fərqindəliyin gücünü üzə çıxarmaq, iş yerində performansınızı yeni səviyyəyə yüksəltmək üçün ən yaxşı məsləhətlər

Marqaret Çepmen-Klark

“Yüksək fərqindəliyə malik iş yeri formalaşdırmaq istəyən hər kəsin mütləq oxumalı olduğu maraqlı, ruhlandırıcı, məlumatlandırıcı, praktiki və aktual bir kitabdır. Belə planı olmayanların isə xəbəri olsun ki, bu kitabdan sonra insanın özü də, həyatı da kökündən dəyişir! Hər bir iş yerinə bu kitabın oxunmaqdan köhnəlmiş bir nüsxəsini, Marqaretin sadə, lakin güclü təlimatlarını izləməyi arzu edirəm".

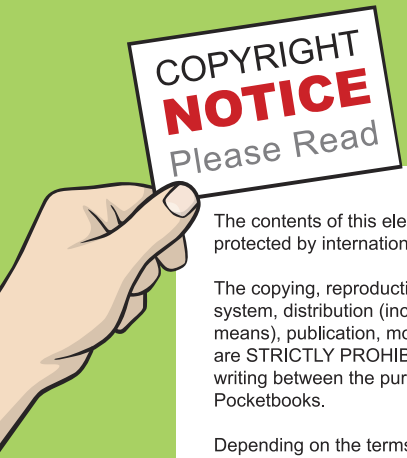
Liz Holl, fərqindəlik üzrə müəllim, "İş yerində kouçinq" jurnalının ("Coaching at Work"), "Böhran və köklü dəyişiklik zamanı kouçinq" kitabının ("Coaching in Times of Crisis and Transformation") redaktoru və "Şüurlu kouçinq" ("Mindful coaching") kitabının müəllifi

"Bu məlumatlandırıcı kitab fərqindəlik haqqında asanlıqla tətbiq edə biləcəyiniz praktiki üsul və çalışmalarla müşayiət olunan müdrik tövsiyələr və biliklə zəngindir. O, işinizə və bütün həyatınıza işıq sala biləcək əvəzsiz bir vəsaitdir".

Dok. Ho Lou, "Empsy Ltd." şirkətinin direktoru

İŞ YERİNDƏ FƏRQİNDƏLİK

First published as the Mindfulness At Work Pocketbook by Margaret Chapman-Clarke. (c) Margaret Chapman-Clarke, 2015.
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 7
Niyə indi; 7/24 "VUCA" dünyasında sörfinq; özünüqiymətləndirmə; fərqindəlik nədir; diqqət mərkəzi; başlanğıc; təriflər; müəssisələr üçün fərqindəlik; üstünlüklər



SƏKKİZ ADDIMDA FƏRQİNDƏLİK 21
Mənşə, model, səyahətin mərhələləri, fərdi sessiyalar, nə qədər məşq edilməlidir?



1–3-CÜ HƏFTƏLƏR: BAŞLANĞIC 28
1-ci addım: Avtopilotu salamlamaq; işə gedən zaman fərqindəlik; şüurlu keçid; şüurlu çeynəmə; vərdişdən şüurlu şəkildə qurtulmaq
2-ci addım: Bədəninizin müdrikliyini oyandırın; şüurlu gəzinti; xoş hadisələr gündəliyi; bədənin skanerlənməsi
3-cü addım: Cismani biliyinizi dərinləşdirin; xoşagəlməz hadisələr gündəliyi; 3 dəqiqəlik nəfəslənmə (3-DN), taym-in



4–6-CI HƏFTƏLƏR: MƏŞQ 55
4-cü addım: Dağılan fikrin təsirini necə azaltmalı; stres əlamətlərinin müəyyən edilməsi; "amiqdala hücumu"nun ram edilməsi; reaksiya və cavab arasında intervalın yaradılması; 3-DN vasitəsilə çətinliklərlə üzləşmək
5-ci addım: Fərqindəliyin dərinləşdirilməsi; Rumi haqqında düşünmək üçün taym-in; çətin ünsiyyət gündəliyi; səslərin fərqinə varmaq
6-cı addım: Mərhəməti artırmaq; "emosional vəziyyət" sisteminin müəyyən edilməsi; təsadüfi xeyirxahlıq əməli; zərif qayğıkeşlik; şüurlu dostlaşma; taym-in



7–8-Cİ HƏFTƏLƏR: İNTEQRASİYA 87
7-ci addım: "VUCA" dalğalarında sörfinq alətləri; balansa nail olmaq; stresə reaksiyanıza təkrar baxış; fərqindəlik: "daha asan yol"
8-ci addım: Fərqindəlik alətlər dəstinizin yaradılması



MÜƏSSİSƏLƏRDƏ FƏRQİNDƏLİK 101
Fərqindəliyin yüksək olduğu müəssisəyə çevrilmək üçün nümunə; fərqindəlik hər yerdədir; birbaşa faydalar; fərqindəliyin faydalı olduğunu göstərən faktlar; əsaslandırma modelinin yaradılması; praktiki nümunə; "Capital One" şirkətində 10 strategiyanın tətbiqi; "VUCA" dünyasında fərqindəliklə bağlı yekun qənaətlər; resurslar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏLLİFDƏN

Kiçik bir "məsləhət kitabı"nı ərsəyə gətirmək – kollektiv əməyin nəticəsidir. "Fərqindəlik mozaikamı" hazırlamağa kömək edən və davamlı olaraq dəyərli mülahizələr irəli sürən, əvvəllər Oksford Fərqindəlik Mərkəzində çalışmış, indiki "Mindfulness4Change" proqramının təsisçisi Mark Leonarda təşəkkür etmək istəyirəm. Həmçinin mənimlə birlikdə əyləşib fərqindəliyin 8 addımını aydın ifadə etməyə kömək edən, Fərqindəlik və Riqqət Şimal Mərkəzinin mütəxəssisləri, həmkarlarım Salli Roberts və Robert Brotona minnətdarlığımı bildirirəm. Onların fərqindəliyə doğru tutduqları yol mənimki ilə eynidir: Tİ-dən İR-yə qədər insan ruhunun nəzərə alındığı təşkilatlar qurmaq şövqünə mən də şərikəm. Fərqindəlik üzrə mənə dərs vermiş bir çox müəllimlərimə təşəkkürümü bildirirəm: Mark Vilyams, Maykl Çeskalson, Elyuned Qold, Barbara Reyd, Tamara Rassel və Cyoti Nanda; "Kouçinqdə fərqindəlik araşdırması"nın həmtədqiqatçıları: Ceyn, Fiona, Helen, Linn, Lesli, Debs və Culiyaya minnətdaram.

Həmçinin müəssisələrdə fərqindəliyin tətbiqində ilk addımları atan Emma Vordropper, Sandra Qyaltsen və Ceyn Kelloka; fəqrindəlik və riqqətin faydalarını çatdıran Liz Holla; riqqətin məşq edilməsi üzrə redaktoruma; tövsiyəsi ilə dəstək verdiyinə görə doktor Ho Louya təşəkkür edirəm. Onun 10 il ərzində göstərdiyi dəstək misilsizdir. Nəhayət, ilk dəfə bu kitabı yazmalı olduğumu söyləyən 22 illik partnyorum Robin Klarka minnətdarlığımı bildirirəm! *Nəhayət ki, kitabı bitirdim, həm də bütün diqqətimi bu işə yönəldərək!*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖN SÖZ

Bu kitabı sizə təqdim etdiyim üçün çox şadam. Fərqindəlik bizim diqqətimizi cəmləşdirmək, əsl diqqət göstərmək, beynimizin resurslarından məntiqlə istifadə etmək bacarığımızdır. Lakin bunu demək etməkdən asandır. Fikrimiz tez-tez dağılır, zehnimiz hər zaman məşğuldur, başqa yerlərdədir. Zehnimiz bu cür işləyir! Fərqindəlik bacarıqlarını inkişaf və məşq etdirmək bizə "dağılan fikrimizi toplamağa" və təkmilləşməyimizə kömək edir. "Fərqindəlik vasitəsilə stresin azaldılması" ("MBSR") proqramının yaradıcısı Con Kabat-Zinnin dediyi kimi, dalğaları dayandıra bilməsək də, sörfinqi öyrənə bilərik.

Bu kitab sizə "VUCA" ("**v**olatile" – dəyişkən, "**u**ncertain" – qeyri-müəyyən, "**c**omplex" – mürəkkəb, "**a**mbiguous" – ikimənalı) dünyasında necə sörfinq edəcəyinizi – fərqindəliyi öyrədən alətlər dəstidir. Özümün və müştərilərimin təcrübələrinə əsaslanan metodlar və dəyərli fikirlərlə tanış olacaqsınız. Fərqindəliyi mənimsəmiş, iş yerlərində fərqindəliyə əsaslanan müdaxilələr (T-FƏM – təşkilati fərqindəliyə əsaslanan müdaxilələr) həyata keçirərək özlərinin və başqalarının əldə etdikləri üstünlüklər haqqında danışa bilən insanların hekayələrini diqqətinizə çatdıracağıq. "Capital One" şirkətinin fərqindəlik üzrə məsul şəxsi və bu kitabda fikirləri paylaşılan Emma Vordropperin təcrübələrinə xüsusi yer vermişəm.

Ümid edirəm ki, iş yerində fərqindəliyin faydalarını kəşf edəcəyiniz bu "səyahət"dən zövq alacaqsınız!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖN SÖZ

BU KİTABI NƏ ÜÇÜN OXUMALI?

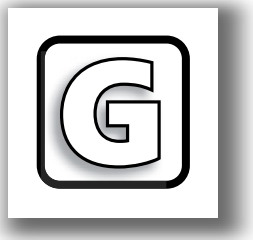
Bu kitabın məqsədləri:

- fərqindəliyə tərif vermək;
- fərqindəliyin fərdlər və müəssisələr üçün üstünlüklərini araşdırmaq;
- fərqindəlik bacarıqlarınızı inkişaf etdirməyə başlamağınız üçün 8 addımlıq model təqdim etmək;
- iş yerində fərqindəliyə əsaslanan müdaxilənin (T-FƏM) səbəbləri və onun necə tətbiq edilməli olduğuna dair faktlara nəzər salmaq;
- fərqindəliyə doğru tutduğunuz yola davam edə bilmək üçün sizi istiqamətləndirməkdən ibarətdir.

Kitab aşağıdakı şəxslər üçün nəzərdə tutulur:

- fərqindəlik ətrafındakı xaos içərisində öz yolunu tapmaq üçün xəritəyə ehtiyacı olan, şəraitə və etik dəyərlərə uyğunlaşdırılmış T-FƏM tətbiq etmək istəyən İR və Tİ mütəxəssisləri;
- emosional zəka, fərqindəlik və mərhəmətlə rəhbərlik etmək potensialını təkmilləşdirmək istəyən inteqrativ liderlər;
- töhfələrini dərinləşdirmək, müştərilərinə fərqindəlik bacarıqlarını öyrətmək istəyən kouçlar;
- iş yerində fərqindəliklə maraqlanan və "yeni başlayanların zehni"nə malik olan hər kəs.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

NİYƏ İNDİ?

FƏRQİNDƏLİK "LAQEYDLİYİN" ƏLACI KİMİ

"Google"dan "Deutsche Bank"a qədər bir çox müəssisələr fərqindəliyi iş yerlərinə inteqrə edirlər.

"Fərqindəliyə əsaslanan emosional zəka (EQ) kursunu seçən insanların sözlərinə görə, fərqindəlik onların iş üsulunda və ünsiyyət tərzlərində böyük fərq yaradır. Onlar işə gələn zaman emosiyalarını "evdə qoymalı" olduqlarını öyrənirlər, bu isə çox vacibdir. Məsələn, Uol-strit treyderləri daha yüksək emosional zəkaya malik olsaydılar, yaratdıqları ağlasığmaz derivativlərin səhv olduğunu başa düşərdilər".

Çad-Menq Tan, "Google"un T-FƏM üzrə məsul şəxsi



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

7/24 "VUCA" DÜNYASINDA SÖRFİNQ

"Siti treyderləri"nin (şübhəsiz ki, onlar emosiyalarını evdə qoymalı olduqları bir mühitdə çalışırlar) "laqeydliyi"nin təkan verdiyi "sərt rejim" əsrində hamımız daha az resursla daha çox iş görməli oluruq. Bunun üzərinə rəqəmsal inqilabın tələblərini də əlavə etsək, nəticə ondan ibarət olur ki, həftənin 7 günü 24 saat bir-birimizlə əlaqədəyik. Ona görə də təəccüblü deyil ki, özümüzü taqətsiz, tükənmiş, məyus hiss edirik. İş yerində əksər insanlar, inkişaf bir yana, sadəcə sağ qalmağa çalışırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜQİYMƏTLƏNDİRMƏ



Aşağıda sadalananlardan hər hansı biri vəziyyətinizlə səsləşirmi?

Son həftəni nəzərə alsaq:

- həmkarlarınız, komanda üzvləriniz və ya rəhbərlərinizlə söhbətlərdə deyilənləri xatırlamamaq (təkcə keçən həftə deyil, son bir neçə dəqiqədə!);
- işə necə gəldiyinizin fərqində olmamaq;
- iş masası arxasında yemək yeyən zaman yeməyin dadının fərqində olmamaq;
- keçmiş haqqında düşünüb, "Bəs birdən?.." suallarına görə narahat olmaq, gələcəkdən qorxmaq;
- ailə üzvləriniz və dostlarınızın əhatəsində smartfon və ya planşetlə daha çox vaxt keçirmək;
- oxuduğunuz bir şeyi dərhal unutmaq.

Elə isə "VUCA" dünyasının təsirlərindən əziyyət çəkirsiniz. Və nəticə? Sadəcə sağ qalmaq üçün "avtopilot rejimində məqsədsiz dolaşan" bir zehinlə yaşayırsınız!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

FƏRQİNDƏLİK NƏDİR?

Sadə dillə desək, fərqindəlik – "avtopilotu cilovlamaq" və daha çox deyil, daha ağıllı işləmək üsulu olaraq, yayınan diqqəti məşq etdirmək deməkdir.

Avtopilotda olan zaman özümüzü aldadıb nə qədər çox işləsək və ya elə görünsək, məhsuldarlığımızın bir o qədər artdığına inanırıq. Səhvdir! Sadəcə, daha çox stres yaşayırıq.

Bir işdən digərinə, ard-arda bir toplantıdan digərinə keçmək; eyni vaxtda bir neçə iş görmək, e-məktub yazarkən eyni anda telefona cavab verməklə səmərəli işlədiyimizi zənn edirik. Səhvdir! Neyrobioloji araşdırmalara əsasən, beynimiz bu cür işləmir. Fəaliyyəti nailiyyətlə qarışdırmamalıyıq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

FƏRQİNDƏLİK NƏDİR?

Kitabın ön sözündə Con Kabat-Zinnə, onun "VUCA" dünyasında inkişaf etmək naminə "dalğalarda sörfinq" üçün fərqindəliyimizi inkişaf etdirməli olduğumuza dair müşahidəsinə istinad etmişdik. O, fərqindəliyə belə tərif verir: **fərqindəlik – heç nəyi mühakimə etmədən diqqətimizi indiki ana yönəltmək bacarığımızdır**. Fərqindəlik haqqında bütün yazıların arasında, ən çox, bu tərif qarşınıza çıxacaq. Sadə səslənir, elə deyil? Bəs məhz nəyə diqqət yetirilməlidir?





Avtopilotda olduğumuz ana diqqət yetiririk.

Bunu sınayın... sadəcə bu dəqiqə, elə indi diqqətinizin harada cəmləndiyini yoxlamaq üçün ...

Diqqətinizi nəfəsinizə yönəldin ... 4 dəfə nəfəs alıb-verin. Diqqətinizi çəkən nədir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQİNDƏLİK NƏDİR?



Çalışmanı sınadınızsa, yəqin ki, fikrinizin dağınıq olduğunu, diqqətinizi yalnız nəfəsinizə yönəldə bilmədiyinizi gördünüz. Hətta bu kitabı oxuya-oxuya başqa işlə də məşğul ola bilərdiniz, bəlkə də, həm gözucu oxuyur, həm də başqa işlə məşğul olursunuz. Avtopilotda olmaq dedikdə də məhz bu nəzərdə tutulur.

Amma narahat olmayın. **Normal haldır**, zehnimizin işi budur!
Orada-burada dolaşır...

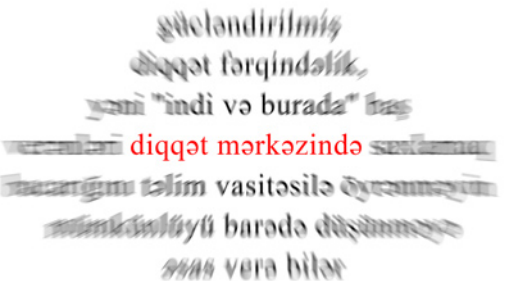
Emosional zəkanı məşhurlaşdıran Daniel Qoulman deyir ki, biz kitaba baxan zaman diqqətimizin 20–40 %-i başqa yerdə ola bilər.

Beləliklə, bunun, xüsusilə "VUCA" dünyasında normal olduğunu anladıqdan sonra **diqqətimizi məşq etdirməli**, diqqətimizi cəmləməyi öyrənmək üçün fərqindəlik bacarıqlarımızı inkişaf etdirməliyik.
Neyrobiologiyaya əsasən, beyin enerjimiz məhduddur, ona görə də başqa defisit resurslar kimi, "diqqət resursları"mızdan da ağılla istifadə etməliyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİQQƏT MƏRKƏZİ

> *"Kompüter sistemində ən dəyərli resurs daha prosessor, yaddaş, disk və ya şəbəkə deyil, insanın diqqətidir".*
> (**Daniel Qoulman**, "Diqqət mərkəzi", 2013, səh.20)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

Beləliklə, gəlin başlayaq.

Əvvəla, qəbul etmək lazımdır ki, fərqindəliyin nə demək olduğunu başa düşmək üçün onu duymaq, faktiki olaraq məşq etmək lazımdır.

Bunun üçün bir müddət fasiləsiz olaraq diqqətinizi bir obyektə yönəltməklə başlayırsınız. Adətən, fərqindəliyə əsaslanan müdaxilələrdə bu, nəfəsinə diqqət yetirməklə başlayır, əsasən, ona görə ki nəfəsiniz hər zaman sizinlədir! Vəziyyətdən asılı olaraq, istənilən obyektdən istifadə edə bilərsiniz. Növbəti səhifələrdə bu obyektlərdən bəzilərinə nəzər salacağıq, hələlik isə...



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

BAŞLANĞIC

12-ci səhifədəki çalışmanı genişləndirərək "Google"un "Öz içində axtar" – "Fərqindəlik-EQ" proqramından götürülmüş bu çalışmanı sınaya bilərsiniz:



Asan üsul

- Diqqətinizi nəfəsinizə yönəldin – yalnız bir dəqiqəlik.
- Nəfəsinizin fərqinə varın; ritmə, sadəcə tənəffüs prosesinə diqqət yetirin.
- Diqqətiniz dağıldıqda (mütləq dağılacaq) diqqətinizi təkrar toplayın; diqqətinizin hara yayındığına özünüzü mühakimə etmədən fikir verin, sonra diqqətinizi təkrar nəfəsinizə yönəldin.

Diqqətinizin harada dolandığının fərqinə varmaq, sonra isə onu yenidən toplayaraq saxlamaq – fərqində olmaq deməkdir. Diqqətinizi nə cəlb etdi? (Bu çalışmanı ilk dəfə sınayan bir müştərimin də dediyi kimi, yəqin ki, siz də belə düşünmüsünüz: "Konsentrasiya qabiliyyətim ağcaqanadınkı qədərdir!")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞQA TƏRİFLƏR

Dağılan diqqətimizdən bacarıqla istifadə etmək və ya "avtopilotu cilovlamaq" qabiliyyətimizə daha bir neçə fikirlə tanış olun.

Fərqindəlik...

- "pauza" düyməsini basmaq və zehninizə bir qədər vaxt ayırmaq bacarığıdır;
- diqqətinizi vacib olanın üzərinə, qarşınızdakı tapşırığa cəmləşdirmək üçün məhdud diqqət resurslarını azad etmək bacarığıdır;
- "VUCA" dünyasının saysız tələblərinin öhdəsindən gəlməyə kömək edən daxili amortizatordur;
- Zehnimizin fikri və əməli rejimlərini inteqrə edən "zehin-bədən" texnikasıdır.



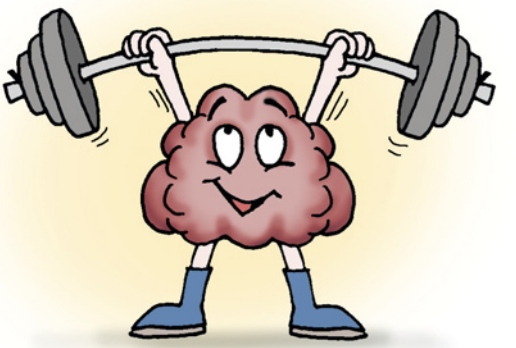
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

MÜƏSSİSƏLƏR ÜÇÜN FƏRQİNDƏLİK

Müəssisələrdə T-FƏM təqdim etməli olan kouçlara təlim keçən zaman istifadə etdiyim tərif budur ki, fərqindəliyə (və digər bacarıqlara) əsaslanan müdaxilə (FƏM) proqramı:

...zehnimizi sakitləşdirməyə və zehnimizdə boş yer açmağa kömək edən zehni məşqlər silsiləsindən ibarətdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQİNDƏLİYİN FAYDALARI

ŞƏXSİ TƏCRÜBƏ

"Mən fərqindəliklə tanışlıq seminarında iştirak edib onun nə demək olduğunu və nə demək olmadığını və nəyə görə hər kəsə lazım olduğunu öyrəndim... (Məsələn, öyrəndim ki, fərqindəlik din deyil, zehnin boşaldılması da deyil, yaxud fərqindəlik emosiyaların qarşısını almaq və özünü "dünyadan uzaqlaşmış" hiss etmək deyil.) Başqa sözlə desəm, fərqindəlik çətinliklərin öhdəsindən gəlmək strategiyanızı, fiziki "mən"inizi təkmilləşdirir, stresi azaldır, immun sistemini gücləndirir, yaradıcılığınızı və yenilikçiliyinizi artırır, daha yaxşı münasibətlər qurmaqda kömək edir, diqqətiniz, yaddaşınız üçün faydalıdır, üstəlik, bu sadalananlar onun faydalarının sadəcə bir hissəsidir!

Hazırda həftənin 6 günü 30 dəqiqəmi fərqindəlik məşğələlərinə ayırıram. Faydalarını çox tez hiss etməyə başladım: enerjim daha çoxdur, özümü daha xoşbəxt hiss edirəm, iş yüküm məni daha az stresə salır və işlərimi daha yaxşı prioritetləşdirə və tamamlaya bilirəm".

Emma Vordropper, "Capital One" şirkətində insan resurslarının fərqindəliyi üzrə məsul şəxs

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQİNDƏLİYİN FAYDALARI

ARAŞDIRMALARIN NƏTİCƏLƏRİ

Bəzi araşdırmalara əsasən, T-FƏM* tətbiqinin faydaları aşağıdakılardan ibarətdir:

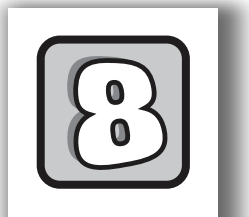
- absenteizm və kadr axıcılığının azalması səbəbindən xərclərə qənaət;
- stresin azalması, əhvalın yaxşılaşması;
- konqnitiv funksiyaların – yəni konsentrasiya, qərarların qəbul edilməsi, yaddaş və yaradıcı yanaşmanın, öyrənmək bacarığının təkmilləşməsi;
- işdən məmnuniyyət və məhsuldarlığın yüksəlməsi;
- emosional zəkanın (EQ) təkmilləşməsi və bunun nəticəsində, müştəri/əməkdaş iş münasibətlərinin yaxşılaşması.

Avropanın aparıcı biznes məktəbinin apardığı araşdırmaya əsasən isə:

- praktiki nümunələrin təhlilinə və müzakirələrə əsaslanan standart proqramlarla müqayisədə, rəhbər şəxslər üçün fərqindəlik və təkbətək kouçinq proqramında iştirak edən liderlərin daha mərhəmətli və korporativ sosial məsuliyyət çərçivəsində davranma ehtimalı daha yüksək olur.

**İş yerində fərqindəlik" – bu haqda nə bilirik? Fərqindəliyə nə dərəcədə nail ola bilmişik? "Counselling At Work" ("İş yerində məsləhət xidməti") jurnalı; 2011 və 2013-cü illərin payız buraxılışları – nüsxələri əldə etmək üçün müəlliflə əlaqə saxlayın.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏKKİZ ADDIMDA FƏRQİNDƏLİK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNBƏLƏR



Con Kabat-Zinnin "Fərqindəlik vasitəsilə stresin azaldılması" proqramı xroniki ağrıları olan xəstələrə yardım məqsədilə Massaçusets Universitetinin Tibb Mərkəzində işlənib hazırlanmışıdır. FƏM-lər o vaxtdan bəri uyğunlaşdırılaraq səhiyyədən başqa, bir çox sahələrdə, məsələn, orta və ali təhsil müəssisələrində, dövlət orqanları, hərb və biznes sahələrində tətbiq edilmişdir.

İlkin mərhələlərdə FƏM tətbiqinin qəti qaydaları yox idi və müxtəlif məqsədlərə, situasiyalara və qruplara uyğunlaşdırıla bilirdi. Bu, müəssisələr üçün hazırlanmış bütün inkişaf müdaxilələri üçün səciyyəvi xüsusiyyətdir. Fərqindəliyin özəlliyi isə bundadır ki, dəyişiklik daxildən başlayır, yəni təcrübə vasitəsilə sınaqdan keçirilir.

FƏM-ların standart təlimat kitabçası olmur, lakin zaman keçdikcə ümumi format yaranır. Proqramlar səciyyəvi olaraq 8 x 2,5 saatlıq məşğələlərdən ibarət olur və evdə məşqi də əhatə edir. Bəzən 8 həftənin yarısı keçdikdən sonra proqrama tam günlük məşğələ də əlavə edilir.

Səkkiz həftəlik müddətin seçilməsində məqsəd optimal nəticələrə nail olmaq, daha dəqiq desək, düşüncələrimizi, duyğularımızı və bədən hissiyyatımızı təkmilləşdirmək və dərinləşdirməkdən ibarətdir. Hər hansı bacarıqda olduğu kimi, nə qədər çox məşq etsək, o qədər çox fayda əldə edə bilərik (mükəmməliyin yolu məşq etməkdən keçir!).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏKKİZ ADDIMDA FƏRQİNDƏLİK

MODEL

Modeldən göründüyü kimi, inkişaf yolu mərhələlər üzrə qruplaşdırılmış 8 addımdan ibarətdir: 1–3-cü həftələr başlanğıc mərhələsidir; 4–6-cı həftələr sizə bacarıqlarınızı məşq etdirmək imkanı verir; 7–8-ci həftələrdə isə inteqrasiya baş verir, fərqində olaraq yaşamağı öyrənirsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏKKİZ ADDIMDA FƏRQİNDƏLİK

"SƏYAHƏT"İN MƏRHƏLƏLƏRİ

FƏM İNKİŞAF YOLU

Səkkiz addıma (8 həftə) inkişafa aparan yol kimi baxmaq vacibdir. Hər hansı yeni bacarıq kimi, bu bacarıq da zamanla inkişaf etdirilir. FƏM-ə konkret məqsədlərinin aşağıdakılardan ibarət olduğu fərqindəliyin "qapısının açılması" kimi baxmağa çalışın:

- diqqətliliyi artırmaq, sonra isə
- seçimlər etmək, reaksiya vermək əvəzinə, cavab vermək üçün
- dərketməni gücləndirmək.

Çıxacağınız yolun mərhələləri aşağıdakılardır:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏKKİZ ADDIMDA FƏRQİNDƏLİK

FƏRDİ MƏŞĞƏLƏLƏR



Hər bir məşğələ fasilitator tərəfindən idarə edilir və adətən, aşağıdakılardan ibarət olur:

- Didaktik hissə: fərqindəlik bacarığının əsasları (fərqindəlik elementi).Təşkilati kontekstdə didaktik hissə əksərən klinik "MBI" ilə müqayisədə daha böyük olur. İş yerində insanlar, adətən, nəfəsə diqqət yetirməyin iş yerinə aidiyyəti arasında daha dəqiq və aydın əlaqələr görmək istəyirlər.
- İstiqamətləndirilən araşdırma, təcrübə haqqında düşüncələr – Kolbun öyrənmə dövrəsinin əks etdirilməsi.
- Bacarıqları inkişaf etdirmək üçün formal və qeyri-formal fərdi (evdə) çalışmalar.
- Fərdi (evdə) məşq prosesini dəstəkləyən çalışmalar kitabı / MP3 audiofayllar və ya CD-lər (linklərlə tanış olmaq üçün bax: "İdarəetmə kitabları" seriyasının veb-saytında "İş yerində fərqindəlik" kitabının məlumat səhifəsi).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏKKİZ ADDIMDA FƏRQİNDƏLİK

NƏ QƏDƏR MƏŞQ ETMƏLİ?

8

Fərqindəlik üçün nə qədər məşq kifayətdir? Bu ən çox verilən suallardan biridir və bu barədə yekdil fikir yoxdur. Araşdırmalar hələ nə qədər məşqin yetərli olduğunu dəqiq müəyyən edə bilməyib. Bununla belə, sağlam düşüncəyə əsaslansaq, deyə bilərik ki, nə qədər çox məşq etsək, bir o qədər faydasını görərik.

Beyin tomoqrafiyası beyindəki dəyişiklikləri görməyə imkan verir və biz bilirik ki, müntəzəm məşq nəticəsində fərqindəlik beyninin yeni neyron yollar yaratmaq bacarığını artırır. Neyrobioloq alimlər Kristina Konqlton, Britta Hölzel və Sara Lazarın "Harvard Business Review" jurnalında qeyd etdikləri kimi, "Fərqindəlik, sözün əsl mənasında, beyninizi dəyişə bilər".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏ QƏDƏR MƏŞQ ETMƏLİ?



Hətta kiçik bir məşq belə, fərq yaradır. Xatırlayıram ki, universitet müəllimləri ilə tanışlıq seminarında "3 dəqiqəlik nəfəslənmə" zamanı yuxuya gedən müəllimlərdən birinin nə qədər nadir hallarda dayanıb özünə vaxt ayırdığını aşkar etdiyini müşahidə etmişdim.



Hətta maraqlı bir qısaca **STOP** çalışması (səh. 12) zamanı müştərilər bildirirlər ki, bu, zehni sakitləşdirir və beyində yer açır.

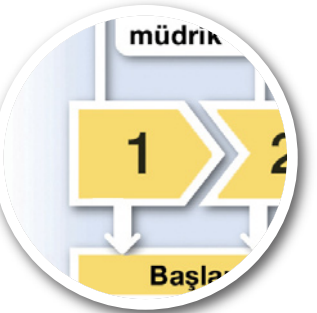
Sadəcə, dayanıb nəfəs almaq, müşahidə edib sonra davam etmək fərq yaradır. Bu isə təbiidir, çünki bununla avtopilotu, real və ya təsəvvür edilən təhlükə qarşısında hiss etdiyimiz tələşı dayandırırıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 AVTOPİLOTU SALAMLAMAQ

Toplantıda ikən həmkarlarınız danışan zaman fikrinizin başqa yerlərdə dolandığını nə dərəcədə tez-tez müşahidə edirsiniz? Toplantıdan sonra görəcəyiniz və ya çoxdan görməli olduğunuz bütün işləri fikrinizdən keçirməyə başlayırsınız, yoxsa, sadəcə, başqa yerdə olmağı arzulayırsınız? Sonra isə otaqdakı səslər kəsilir, insanlar sizə baxır, cavab verməyinizi gözləyirlər, sizinsə hansı sualın verildiyi barədə təsəvvürünüz belə yoxdur. Ona görə də bir şey uydurub vəziyyətdən çıxmağa çalışırsınız!



Zehnimiz bunlarla məşğul olur – keçmiş haqqında düşünür, gələcəyə görə narahat olur, növbəti addımda nə edəcəyimizi planlaşdırırıq. Faktiki olaraq, *indi və burada* baş verənlərə diqqət yetirməkdən başqa hər şeyi edirik!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 AVTOPİLOTDA OLMAĞIN ZƏRƏRLƏRİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Devid Cenninin rəhbərlik etdiyi son dərəcə yaradıcı və istedadlı şöbənin marketinq direktoru idi. Devid və Cenninin tərzləri kəskin fərqlənirdi. Devid rəsmiliyi, əmr verməyi, nəzarəti, hər kəsi itaətdə saxlamağı sevir, Cenni isə kollektiv işə və etimad ab-havası yaratmağa üstünlük verirdi. O, rəhbərlik etdiyi qrupu "arzularının komandası" adlandırırdı. Onlar yaxşı yola gedir, hər zaman yüksək səviyyədə iş görür, işləri vaxtında çatdırmaq üçün, lazım gələndə, hətta gecə ofisdə qalmalı olanda belə, həvəslə çalışırdılar. Lakin Devid şöbə daxilindəki yoldaşlığı özünə qarşı təhlükə hesab edir, hər kəsin əyləndiyi pozitiv iş mühitinin üstünlüklərini görə bilmirdi. Devid hər zaman işlərini itirməkdən qorxan insanların daha yüksək performans göstərməyə can atdığına inanırdı. O, hər gün heç bir əsas olmadan ofisdə qəzəblə qışqırırdı: "Unutmayın, bura xoşunuza gəlmirsə, yerinizi tutmaq istəyən adam çoxdur".

Devidin iş yoldaşlarına etimadı o qədər az idi ki, oğurlanıb-oğurlanmadığını yoxlamaq üçün xırda pulları da açıqca yoxlayırdı. Onun davranışı Cenninin özünü aciz, məyus və incik hiss etməsinə səbəb olurdu. Tədricən Cenni daha bu vəziyyətlə barışmamaq qərarına gəldi. Çünki mühit korlanır və "arzularının komandası"nın üzvləri bir-bir çıxıb gedirdilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 AVTOPİLOTUN FƏRQİNƏ VARMAQ

Devid avtomatik və qeyri-ixtiyari davranırdı. O, davranışlarına ara vermir, fikirlərinin, reaksiyalarının və davranışının yüksək performans göstərən komandaya necə təsir göstərəcəyi barədə düşünmürdü. Buna görə də sonda istedadlı kollektivi itirdi. Fərqindəliyi öyrəndikcə reaksiya vermək əvəzinə, cavab verməyi də öyrənirik.

Araşdırmalar hər zaman göstərir ki, insanlar optimal zehni vəziyyətdə, daha dəqiq desək, axın vəziyyətində olan zaman daha yüksək performans göstərirlər. Təəssüf ki, iş yerində insanlar nadir hallarda pozitiv emosiyaların yaşandığı, tamamilə işimizə aludə olduğumuz və diqqətimizi tam cəmləşdirdiyimiz axın vəziyyətinə nail olurlar.

Beləliklə, ilk addım diqqət resurslarınızdan yaradıcı və məqsədyönlü şəkildə istifadə edə bilmək üçün diqqətinizi inkişaf etdirmək, zehninizin necə işlədiyini başa düşmək, "zehninizi vəziyyətə uyğunlaşdırmaq" potensialını artırmaqdan ibarətdir.

Modelin 1-ci addımında avtopilotunuzu salamlayırsınız və adətən, bu period gündəlik müntəzəm tapşırıqlarla (məsələn, işə və ya günə hazırlanan zaman) məşğul olduğunuz zamanla üst-üstə düşür. Ona görə də gəlin buradan başlayaq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 ÇALIŞMA 1: İŞƏ GEDƏN ZAMAN FƏRQİNDƏLİK

Oyanmağa və qeyri-formal olaraq fərqindəliyi məşq etməyə məhz burada başlaya bilərik. Avtopilot vəziyyətinə ara vermək üçün növbəti gün işə gedən zaman aşağıdakıları sınayın:

- İndi, elə bu anda fikirlərinizin fərqinə varmaqla başlayın... məyussunuz? Önünüzə keçən sürücüyə, ya da avtobus bileti növbəsində sizi itələyib qabağa keçən şəxsə qəzəblisiniz?
- Bədəninizdə bunu necə hiss edirsiniz? Gərginlik duyursunuzmu? Bədəninizin məhz hansı hissəsində? Sükanı sıxırsınızmı? Sürəti dəyişdiyinizi xatırlayırsınızmı? Metroda və ya avtobusda keçdiyiniz sonuncu dayanacaq hansı idi?
- Emosiyalarınız, adətən, özünü hansı formada büruzə verir? İşə çatana qədər hansı hissləri keçirirsiniz – gərgin, məyus, qəzəbli?

Məqsəd özünüzü tənqid etmək və ya davranışınızı dəyişmək deyil, **zehninizin** necə işlədiyini başa düşməkdir. Diqqətinizin nə vaxt dağıldığına fikir verin, zehninizin yazdığı hekayə ilə, diqqətinizin hara yönəldiyi ilə maraqlanın. Fərqindəlikdə "yeni başlayanların zehninə uyğun yanama" (səh. 15) kimi təsvir edilən amil, sadəcə, maraq hissinə malik olmaq deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 ÇALIŞMA 2: ŞÜURLU KEÇİD

Şüurlu keçid – xüsusilə çətin telefon söhbətindən sonra, yaxud toplantının əvvəlində diqqəti cəmləşdirmək üçün istifadə edə biləcəyiniz başqa bir fürsətdir. "Capital One" şirkətində (T-FƏM proqramını bu kitabda praktiki nümunə kimi istifadə etdiyim şirkət) "hər kəsi toplantı otağına gətirmək üçün" işçiləri qısa fərqindəlik məşqi etməyə həvəsləndirirlər. Sadəcə, insanlar ara vermədən bir toplantıdan digərinə tələsən zaman avtopilotu dayandırmaq üçün bu çalışma tətbiq edilir.

Bu çalışmadan fərqindəlik məşğələlərinin əvvəlində təcrübəli kouçlarla iş zamanı istifadə etmişəm:

__Bu__ andan başqa hər şeyi arxa plana keçirməklə özünüzə günün
bütün işlərini bir kənara qoymaq imkanı yaradırsınız.
Eləcə də indicə baş tutan qarşılıqlı fəaliyyətlər haqqında, yaxud
baş verə biləcəklər haqqında fikirləri boşlayın...
Diqqətinizi nəfəsinizə yönəldin.
Nəfəs alarkən diqqətinizi tamamilə aldığınız __bu__ nəfəsə yönəldin,
Nəfəsinizi verən zaman diqqətinizi tamamilə verdiyiniz __bu__ nəfəsə yönəldin,
Nəfəsinizi heç bir üsulla dəyişdirməyə çalışmadan...
Var olanı hər hansı üsulla dəyişdirməyə çalışmadan...
Özünüzü __bu__ ana gətirməklə.

(Mark Vilyams və Denni Penmanın "Fərqindəlik: bu çılğın dünyada dincliyi necə tapmalı?" kitabına (2011:161) istinad edilmişdir.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1 ÇALIŞMA 3: ŞÜURLU ÇEYNƏMƏ

Artıq qeyd etdiyim kimi, FƏM-lərdə birinci çalışma, adətən, bir obyekt üzərində **dayanıqlı diqqəti inkişaf etdirməkdir**. Fərqindəliklə tanışlıq seminarında ən çox istifadə edilən çalışma hazırda klassikləşmiş "kişmiş məşqidir". Bu zaman yavaş-yavaş yeməzdən əvvəl kişmişin hər bir cəhətini araşdırırsınız. Bəzi fərqindəlik təlimçiləri kişmişi başqa obyektlə dəyişirlər: bəzən yeməli olan, bəzən isə yeməli olmayan. Məsələn, Mark Vilyams və Denni Penman bizi şokolad meditasiyasına dəvət edirlər.

Hansı obyektin seçilməsindən asılı olmayaraq, məqsəd eynidir: tam diqqətinizi adi hesab etdiyiniz bir obyekt üzərində cəmləşdirmək üçün hisslərinizin itiliyini inkişaf etdirmək. Yəni kişmişin nümunəsində adi bir obyektlə əlaqəli avtopilotunuzu, düşüncələrinizi, hisslərinizi və emosiyalarınızı araşdırmaq üçün şüurlu çeynəmə vasitəsilə, adətən, lazım olduğundan daha çox ləngiyirsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 ÇALIŞMA 3: ŞÜURLU ÇEYNƏMƏ

"TIME" jurnalının yazarı Keyt Pikert fərqindəlik haqqında yazdığı məqalədə ilk dəfə kişmiş məşqi ilə tanış olan zaman yaşadığı təcrübəni təsvir edir.

Kişmişi ilk dəfə görmək...

> *Tərli ovuclarımdakı kişmişlərin yapışqanlığı artır. O qədər də cəlbedici görünmürlər, amma təlimat verilən kimi ... Birini barmağımla götürüb yoxlayıram. Qabığının parladığını görürəm. Daha yaxından baxdıqda onu bir vaxtlar salxıma birləşdirən kiçik dəliyi görürəm. Nəhayət, kişmişi ağzıma qoyuram, qırışıq kiçik formanı dilimlə yuvarlayır, teksturunu hiss edirəm. Bir müddət sonra dişlərimlə sıxıb iki yerə bölürəm. Çox yavaş-yavaş çeynəyirəm... Kişmişi yeyirəm. Daha fərqli şəkildə yeyirəm. Fərqinə vararaq yeyirəm.*

(**Keyt Pikert**, "Fərqində olmaq: gərgin və rəqəmsal dünyada dincliyi necə tapmalı?", "TIME" jurnalı, 3 fevral 2014)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1 ÇALIŞMA 3: ŞÜURLU ÇEYNƏMƏ

Bu məşq üçün kişmiş (və ya şokolad!) təcrübəsindən istifadə edə bilərsiniz, amma söhbət iş yerində fərqindəlikdən gedirsə, niyə də sendviç, salat və ya naharda yediyiniz başqa bir yeməyi və ya, sadəcə, bir fincan qəhvəni seçməyəsiniz. Fikrinizi həmin obyektə yönəldərək siz, həqiqətən də, hisslərinizin itiliyini artırır və bu zamana bütün diqqətinizi aşağıdakı üsullarla aramsız (dayanıqlı) şəkildə obyektə cəmləşdirmiş olursunuz:

- obyekti tutaraq;
- görərək;
- toxunaraq;
- qoxlayaraq;
- yeyilən və ya içilən ərzağı ağzınıza necə qoyduğunuza fikir verərək;
- yavaş-yavaş çeynəyərək və ya udaraq.

Diqqətinizi tamamən obyektə yönəltdikcə nə hiss edirsiniz? Fikriniz dağıldımı? Yəqin ki, dağıldı – əgər dağıldısa, fikrinizin hara yönəldiyi ilə bağlı "qanunauyğunluqlar" görməyə başlayırsınızmı?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 ÇALIŞMA 4: VƏRDİŞDƏN ŞÜURLU ŞƏKİLDƏ QURTULMAQ

Qısaca xülasə verəsi olsaq, 8 addımlıq proqramın 1-ci addımı başlamaqdan ibarətdir. Məqsəd başqa yerlərdə dolaşan unikal zehninizi salamlamaq; avtopilotunuzun fərqinə varmaqdır. Şüurlu çeynəmə məşqi vasitəsilə sizə vərdişinizdən şüurlu olaraq qurtulmaq təklif edilir*. Növbəti həftə bir vərdişinizi (avtomatik olaraq etdiyiniz bir hərəkət) müəyyən edin, sonra bu vərdişdən qurtulmaq çalışmasını məşq edin. Məqsəd bir qədər spontan olmaq, dəyişikliyə cəhd etməkdir. Məsələn, stulların yerini dəyişdirməyi götürək; komandanın növbəti toplantısında stulları həmişəki yerindən başqa yerə qoya bilərsiniz.

- Həftəlik toplantılarda hər zaman eyni yerdə əyləşib-əyləşmədiyinizə fikir verin.
- Şüurlu olaraq, nə etdiyinizi dərk edərək və öz istəyiniz əsasında başqa stulda oturmağı və ya istifadə etdiyiniz stulun yerini dəyişməyi qərara alın... diqqətinizi nə çəkir və ya nə hiss edirsiniz?
- Özünüzə qarşı mərhəmətli olmağı unutmayın; avtopilotda pis heç nə yoxdur, zehnimiz üçün vacib prosesdir. Burada məqsəd məhz nəyi avtomatik olaraq etdiyinizin fərqinə varmaqdır.
- Yalnız stulu və ya yeri dəyişdirməklə nöqteyi-nəzəriniz və ya yanaşma tərziniz də dəyişirmi? İş yerində hər gün etdiyiniz bir işlə şüurlu olaraq (etdiklərinizin fərqinə vararaq) məşğul olmaq, sadəcə, gündəlik rejimi (vərdişi) aradan qaldırır – müştərilərimdən biri yalnız stulları dəyişdirərək və yeni yanaşma tərzi əldə edərək başqalarına təsiretmə bacarığı qazandığını görmüşdü.

**Bax: "Emosional zəka" kitabında EQ üzrə 5 addımlıq modelin 2-ci addımı, səh.38 – 45.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 BƏDƏNİNİZİN MÜDRİKLİYİNİN FƏRQİNƏ VARIN

1–3-cü həftələrin çalışmaları diqqətliliyin, dərketmənin formalaşdırılmasına, o cümlədən "bədəninizin müdrikliyinin", emosional zəkanızın dərk edilməsinə yönəlir. 2-ci addım nə hiss etdiyimizi kəşf etmək və şüurlu hərəkət etmək məqsədilə fiziki (visseral) hissiyatımızın gücünü görmək, başa düşmək və ondan istifadə etmək bacarığını inkişaf etdirməyə yönəlir. Bu, fərqindəliyin neyrobioloqların "interosepsiya" adlandırdıqları xüsusi növüdür.

Bir daha qeyd edilməlidir ki, bu hissiyyat hər birimizdə özünəməxsus, avtomatikdir və çox vaxt qeyri-ixtiyari xarakter daşıyır. Məsələn, diqqətimi bədən hissiyatıma yönəldərək mən boyun əzələlərimin gərgin olduğunu görə bilirəm. Yalnız bundan sonra səbəbin nə ola biləcəyi ilə maraqlanıram. Bədənimin mənə nə demək istədiyini soruşuram. Diqqətimdən qaçan nəsə olubmu? Bu, demədiyim və ya etmədiyim, diqqətimi tələb edən nəyəsə işarədir. Sadəcə bu daxili dialoq vasitəsilə mən fərqindəliyi təcrübədən keçirirəm. (Və Oksford Fərqindəlik Mərkəzinin keçmiş professoru Mark Vilyamsın dediyi kimi: "Söhbət fərqindəlikdən getdikdə biz hər zaman şagird rolunda oluruq!")



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 ÇALIŞMA 1: ŞÜURLU GƏZİNTİ

FƏM-lərdə bədənimizin necə ünsiyyət qurduğunu, "daxili biliklərimizi" cilalamağın üsullarını yüngül yoqa və ya gəzinti vasitəsilə öyrənirik. Piyada gəzinti çoxumuzun iş günü ərzində bir qədər vaxt ayırdığımız fəaliyyətdir. Və biz bunu *şüurlu* olaraq edə bilərik. Beləliklə, fikirlərin arasında itib-batmaq, günün hadisələrini beyninizdən keçirmək əvəzinə, ətrafınıza baxın, nə gördüyünüzün, eşitdiyinizin, hiss etdiyinizin fərqinə varın, hissiyyatınızı itiləşdirin. Növbəti gəzintiniz zamanı (məsələn, nahar fasiləsi zamanı və ya evdən işə gedən zaman) aşağıdakıları sınayın:

- yeriyən zaman bədəninizdə hansı hissiyyatın yarandığına fikir verin;
- hər dəfə addım atan zaman ayaqlarınızın, qollarınızın, başınızın, bədəninizin hərəkətinə və yaratdığı hissə diqqət yetirin; istəyirsinizsə, addımlarınızın tempini dəyişdirin;
- diqqətinizi nəfəsinizə və bədən hissiyyatınıza yönəldin; bu vaxta qədər fikir vermədiyiniz diskomfort hiss etdiyiniz yerlər varmı?
- fikrinizin dağılıb zehninizin avtopilota keçdiyini gördükdə isə dayanın **STOP** və yenə də yeriməyin yaratdığı visseral hissiyyata qayıdın.

Diqqətinizi nə çəkdi? Diqqətiniz dağılarkən yaranan xarakterik halların fərqinə varmağa başlamısınızmı? Maraq hissi və "yeni başlayanların yanaşması" ilə təkrarlanan davranış formalarının fərqinə nə qədər çox varsaq, avtopilotda reaksiya vermək əvəzinə, cavab vermək üçün bir o qədər çox seçim edə bilərik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 ÇALIŞMA 2: VƏRDİŞDƏN QURTULMAQ

Vərdişdən qurtulmağın üsulunu yenidən gözdən keçirərək (səh. 36) növbəti həftə avtopilot rejimdə yerinə yetirdiyiniz daha bir gündəlik işi seçin, məsələn:

- yataqdan qalxmaq;
- duş qəbul etmək;
- dişləri fırçalamaq;
- yuyunmaq;
- TV-yə baxmaq;
- surətçıxarma cihazından istifadə etmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 ÇALIŞMA 3: XOŞ HADİSƏLƏR GÜNDƏLİYİ

Növbəti səhifədə FƏM-lərdə təşviq edilən gündəliyin quruluşu ilə tanış ola bilərsiniz. Gündəlik fikrinizin təkrarlanan yayınma formalarının fərqinə varmağa kömək etmək üçün reaksiyalarınızı qeyd etmək imkanı verən bir vasitədir. Seçimlər etmək, reaskiya əvəzinə cavab vermək üçün istifadə edilən bir üsuldur.

Hər gün başınıza gələn bir xoş hadisəni qeyd edin. Qeydlər apardıqca bədəninizdəki visseral hissiyyatın fərqinə varın (neyrobioloq Antonio Damasio bunu somatik markerlər adlandırır). Hiss etdiklərinizə diqqət yetirin və hadisə baş verdikdən sonra mümkün qədər tez və **ətraflı** qeydlər aparın ki, baş verənlərin təfərrüatlarını qaçırmayasınız.

Ağlınıza gələn faktiki söz və ya obrazları, yaxud düşüncəni qeyd edin. Bədən hissiyyatınızın dəqiq xarakterinə və yerinə fikir verin; xüsusi bir emosional hekayənin, somatik markerlərin, onların hansısa emosiya və ya duyğularla bağlı olub-olmadığının fərqinə varmağa çalışın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 ÇALIŞMA 3: XOŞ HADİSƏLƏR GÜNDƏLİYİ



Sual	Bazar ertəsi (nümunə)	Çərşənbə axşamı
Hadisəni təsvir edin.	*Vəzifəsi yüksəlmiş, uzun müddətdir ki, görmədiyim həmkarımla görüşdüm.*	
Görüş zamanı bədən hissiyatınız necə idi?	*Qarnımda yüngüllük, üzümdə təbəssüm, çiyinlərimdə yüngüllük hiss edirəm.*	
Ağlınızdan hansı düşüncələr və/və ya obrazlar keçdi? (Fikirlərinizi sözlərlə yazın və ya təsvir edin, yaxud çəkin.)	*Özümü yaxşı hiss edirdim, orada olmaq xoş idi. Həmişəki tələskənliyimdən uzaq idim.*	
Bu təcrübəni hansı əhvali-ruhiyyə, duyğu və emosiyalar müşayiət etdi?	*İstilik və enerjimin yüksəldiyini hiss edirəm. Məmnunedici təcrübə idi.*	
Hazırda bu sətirləri yazarkən ağlınızdan hansı fikirlər keçir?	*Həmkarımla daha tez-tez görüşməliyəm, çünki onunla vaxt keçirməkdən, sadəcə, zövq aldım.*	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 ÇALIŞMA 4: BƏDƏNİN SKANERLƏNMƏSİ

Fərqindəliyə gedən yolda "cismani emosional zəka" üçün ilham mənbəyi olan bir ifadə ilə qarşılaşmışdım: "Biz "çubuğa taxılmış başlardan" ibarət deyilik".

Bu bizə qərbdə insanların "bədənsizləşdiyi" gerçəyini göstərir. Biz düşünmək bacarığımızı, zehnimizin "fəaliyyət" rejimində olmasını yüksək qiymətləndiririk. İdman zalında məşq edə, qaçışla məşğul ola, velosiped sürə, hətta yoqa ilə məşğul ola bilərik, lakin yenə də mənə maraqlıdır, bunların nə qədərini şüurlu olaraq edirik? (Vərdişdən şüurlu olaraq qurtulmaq çalışması yadınızdadır?) Bədənimizin skanerlənməsi ənənəvi FƏM-lərin əsas hissəsidir, daxilimizdəki fənərlə özümüzü mühakimə etmədən, bədənimizin müxtəlif hissələrinə işıq saldığımız, orada bir qədər dayanaraq bədənimizin müdrikliyini kəşf etdiyimiz vacib bir məşğələdir. Əvvəlki səhifələrdə də qeyd etdiyim kimi, T-FƏM-lərin tətbiqinə daxildən başlamaq lazımdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 ÇALIŞMA 4: BƏDƏNİN SKANERLƏNMƏSİ



Qısa bir 10 dəqiqəlik məşq ilə başlayın. Bacarıqlarınız artdıqca bu müddəti uzada bilərsiniz, lakin hələlik məqsəd fikir vermək bacarığınızı inkişaf etdirməkdir. Bütün formal məşqlərdə olduğu kimi, bədəninizin vəziyyətini tənzimləməklə başlayın. Bədəninizin çəkisinin fərqinə varın və əgər stulda əyləşmisinizsə, ayaqlarınızın döşəməyə necə toxunduğunu hiss edin; nəfəs alarkən sinənizin necə qalxıb-endiyinə diqqət yetirin.

Skanerləməyə başlayın. Bədəninizin hər bir hissəsində fənər yandırdığınızı təsəvvür edin, diqqətinizi orada cəmləşdirin, bədəninizdəki hər hansı hissiyyatı yadda saxlayın, yaxud heç bir hiss yoxdursa, sadəcə bunun fərqinə varın. Nəfəsinizi bədəninizin hər bir hissəsinə yönəldərək həmin hissədə bir qədər ləngiyin. Skanerləməni hansı sıra ilə həyata keçirdiyiniz vacib deyil, lakin bədəninizdə sistemli hərəkət etmək məqsədəuyğun olar. Məsələn, belə başlayın:

- Sol aşağı ətrafları – baş barmaqları, dabanı, baldırı, dizi, budu, sonra bütövlükdə sol aşağı ətrafı incələyin; sonra bunları sağ aşağı ətraflarda təkrar edin.
- Növbəti addımda diqqətin işığını bədəninizin yuxarı hissəsinə yönəldib ombalara, yanlarınıza və çanağınıza diqqət yetirin.
- Sonra diqqət işığını belinizə doğru hərəkət etdirin, kürəyinizin yuxarı, orta və aşağı hissələrinə diqqət yetirin.
- Gövdənizə, qarnınıza, onurğanıza, qabırğalarınıza və sinənizə doğru qalxın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 ÇALIŞMA 4: BƏDƏNİN SKANERLƏNMƏSİ

- Yuxarı ətraflara diqqət yetirin, əvvəl sola (barmaqlardan ələ, biləyə, qolun aşağı və yuxarı hissələrinə, çiyinlərə) fikir verin – sonra sağ yuxarı ətraflarda təkrar edin.
- Çiyinlərdən yuxarıya doğru hərəkət etməyə davam edin: boynunuzun arxa və ön hissəsinə, qulaqlarınıza, alnınıza, üzünüzə diqqət yetirin, üzünüzdə dayanın, üzünüzün müxtəlif hissələrinə: çənəyə, buruna, gözlərə, alnınıza və başınızın üzərinə doğru irəliləyin.
- Başınızın üst hissəsinə çatdıqda nəfəsinizi bütün bədəninizlə içinizə çəkin, barmaqlarınızın ucundan başınızın üst hissəsinə qədər – nəfəs alın və verin.
- Nəfəs alaraq bütün bədəninizin fərqinə varın – məşqi tələsmədən yavaş-yavaş bitirin, sadəcə diqqətinizi çəkənləri yadda saxlayın.

Özünüzə qarşı mərhəmətli olmağı unutmayın, bədəninizin hansısa hissəsində diskomfort hiss edirsinizsə, qamətinizi düzəldin və yalnız bədəninizin müdrikliyinin sizə söylədiklərini yerinə yetirin. Bu, yarış deyil, cismani bacarıqlarınızı təkmilləşdirmək fürsətidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 CİSMANİ BİLİYİNİZİ DƏRİNLƏŞDİRİN

ÇALIŞMA 1: TELEVİZORA ŞÜURLU ŞƏKİLDƏ BAXMAQ

Maraqlıdır, pultla kanalları dəyişdirməyə nə qədər vaxt sərf edirsiniz? Bu həftə kanalları dəyişən zaman qarşınıza çıxanı deyil, həqiqətən baxmaq istədiyiniz bir televiziya proqramını seçin! İş yerində fərqindəlik haqqında kitabda bu çalışmanı görmək qəribə ola bilər, lakin, yəqin ki, siz artıq fərqindəliyi inkişaf etdirməyin iş-ev bölgüsünü aşdığını hiss edirsiniz.



"Capital One" şirkətini təmsil edən Emma Vordropperin də dediyi kimi: "*İş yerində fərqindəliyi məşq etməyə başlasanız, bu sizə və ev həyatınıza da fayda gətirəcək. O, bütün həyatınız üçün vacibdir*". Mərc gələ bilərəm ki, "Kim televizora şüursuzca baxır" sualı qarşısında hamımız əlimizi qaldıra bilərik!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 ÇALIŞMA 2: İŞDƏ XOŞAGƏLMƏZ HADİSƏLƏR GÜNDƏLİYİ

Bilirəm ki, bu çalışma o qədər də əyləncəli görünmür, amma fərqindəlik heç də hər zaman asan olmur, məqsəd çətin tapşırıqların öhdəsindən gəlməkdir (çətinlikləri mərhəmətlə qarşılamaq). Beləliklə, növbəti həftə hər gün iş yerində baş verən bir xoşagəlməz hadisəni gündəliyinizə qeyd edin. Xoş hadisələr gündəliyində olduğu kimi, bədəninizdəki hissiyatın (somatik markerlərin) fərqinə varın.

Hadisəyə diqqət yetirin və baş verdikdən dərhal sonra hər şeyi **bütün təfərrüatı ilə** qeyd edin; ağlınıza gələn faktiki sözləri, obraz və ya düşüncələri, bədəninizdəki hissiyyatın dəqiq xarakterini və yerini gündəliyinizə qeyd edin. Unutmayın ki, bu, inkişaf etdirməyə çalışdığınız bir bacarıqdır. Nə qədər çox məşq etsəniz, bədəninizin sizinlə necə "danışdığının", özünəməxsus emosiya xəritənizin fərqinə daha çox varacaqsınız.



Bir daha qeyd etmək lazımdır ki, modelin bu mərhələsində nəyisə dəyişməyə çalışmırsınız, baş verənlərə, sadəcə, maraq hissi və "yeni başlayanların zehni" ilə diqqət yetirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 ÇALIŞMA 2: İŞDƏ XOŞAGƏLMƏZ HADİSƏLƏR GÜNDƏLİYİ

Sual	Bazar ertəsi (nümunə) Çərşənbə axşamı
Hadisəni təsvir edin.	*Hesabat hazırlamaq üçün əməkdaşlıq etdiyim həmkarlarımdan biri vacib bir məlumatı razılaşdırılmış tarixə qədər çatdıra bilməyəcəyini dedi.*
Görüş zamanı bədən hissiyatınız necə idi?	*Gərginlik hiss etdim, bütün bədənim sərtləşdi; çənəm bərk sıxıldı, tənəffüsüm ağırlaşdı, başımın ağrımağa başladığını hiss etdim – gicgahlarımın ətrafında gərginlik vardı, adətən, stres keçirərkən ağrı hiss etdiyim yerlər idi.*
Ağlınızdan hansı düşüncələr və/və ya obrazlar keçdi (fikirlərinizi sözlərlə yazın və ya təsvir edin, yaxud çəkin).	*O bu hesabatın nə qədər vacib olduğunu bilirdi, vaxtında çatdırmayacağını təxmin etməli idim. Həmişə olduğu kimi, hər işi özüm görməli olacağam.*
Bu təcrübəni hansı əhvali-ruhiyyə, duyğu və emosiyalar müşayiət etdi?	*Qəzəbləndim, dilxor oldum, özümə hirslənirdim. Daha çox diqqət yetirməli, verilmiş möhlətin nə dərəcədə real olduğunu yoxlamalı idim.*
Hazırda bu sətirləri yazarkən ağlınızdan hansı fikirlər keçir?	*Eyni vaxtda çox iş görməyi dayandırmalıyam, diqqətimi daha real möhlətlər təyin etməyə yönəltməli, növbəti işə atılmazdan əvvəl o işin "yerinə yetirilmə mümkünlüyü"nü yoxlamalıyam. Bu məlumatın nə qədər vacib olduğunu kifayət qədər aydın izah etməmişdim.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 ÇALIŞMA 2: İŞDƏ XOŞAGƏLMƏZ HADİSƏLƏR GÜNDƏLİYİ

Xoşagəlməz hadisə baş verdiyi zaman düşüncə, hiss və bədən hissiyyatınızın fərqinə varmağınıza yardım üçün bu çalışmadan istifadə edin. Günün anlarını yaxalamaq istəyinizi özünüzə məqsəd olaraq seçin.

a. Sizi özünüzdən çıxaran və ya dilxor edən (böyük və ya kiçik) xoşagəlməz hadisələr hansılardır?

b. Ən az nəyə diqqət yetirmək istəyirsiniz?

Avtopilota nə vaxt keçdiyinizin fərqinə varın – bu, hansı situasiyalarda baş verir? Təsiri necə olur?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 ÇALIŞMA 3: ÜÇ DƏQİQƏLİK NƏFƏSLƏNMƏ (3-DN)



Diqqəti bədən və tənəffüs üzərində cəmləşdirmək FƏM-lərdə əsas yer tutur. Artıq qeyd etdiyim kimi, səbəb budur ki, nəfəsimiz hər zaman bizimlədir, lakin biz bunu adi və təbii hal kimi qəbul edirik. Ona görə də nəfəsimizdən çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün "gündəlik lövbər" kimi nə qədər çox istifadə edə bilsək, "ayaqlarımızı yerdə" daha çox hiss edərik.

Bu mənim ən çox sevdiyim fərqindəlik çalışmasıdır. Sadəcə, dayanmaq, ayaqlarımı yerə basmaq, özümü hazırlamaq ehtiyacı hiss etdikdə, bir müştəri ilə işlədikdən sonra başqa müştəriyə və ya tapşırığa keçməzdən əvvəl bu çalışmanı yerinə yetirirəm. 3-DN diqqətinizi dərinləşdirmək imkanı yaradır, dağılan fikrinizi toplamaq, anın fərqinə varmaq üçün praktiki bir üsuldur. İş yerində toplantıdan əvvəl, çay fasiləsi zamanı və ya çətin söhbətlərdən əvvəl bu çalışmadan istifadə edə bilərsiniz. Müşahidə və müdaxilələrdən uzaq olacağınızı bildiyiniz bir yer tapsanız, yaxşı olar. ("Capital One" şirkətində bunun üçün ayrılmış xüsusi yer, həmçinin əməkdaşların işə bir qədər ara verib diqqəti toplamaq üçün istifadə edə biləcəkləri "fərqindəlik oturacaqları" var.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 ÇALIŞMA 3: ÜÇ DƏQİQƏLİK NƏFƏSLƏNMƏ (3-DN)



1. Fərqinə varmaq – qəbul etmək

- Çalışma üçün yer seçin. Qamətinizi dik tutun, amma gərgin saxlamayın.
- Gözlərinizi yumun, bədəninizin yerlə təmasını hiss edin və özünüzü indiki ana gətirin.
- Diqqətinizi hazırkı təcrübənizə yönəldin: bədəninizdəki hissiyyata, düşüncələrinizə və duyğularınıza köklənməyə başlayın.
- Özünüzdən soruşun: "Hazırda nə yaşayıram?.. Düşüncələrim... duyğularım...və bədən hissiyyatım necədir?
- Təcrübənizi qəbul edin; düşüncələrinizə ilişib qalmayın və ya özünüzü geri çəkməyin. Bədəninizin bütün yaşadıqlarını, emosiyalarınızı, düşüncələrinizi qəbul edin, onlarla qalın.

2. Diqqəti toplamaq – daxilə: nəfəsə doğru

Bütün diqqətinizi tədricən nəfəsinizə yönəldin, verdiyiniz və aldığınız hər bir nəfəsə tam diqqət yetirin. Fərqindəlikdə nəfəs sizi indiyə qaytaran, sizə şüurluluq və sükunət vəziyyətinə köklәyən lövbər kimi çıxış edə bilir (Səh.16-da "Google"un "asan üsul" çalışmasını xatırlayırsınızmı?). Fikriniz dağılan zaman, sadəcə, bunun fərqinə varın və özünüzü mühakimə etmədən nəfəs hissiyatınıza geri qayıdın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 ÇALIŞMA 3: ÜÇ DƏQİQƏLİK NƏFƏSLƏNMƏ (3-DN)

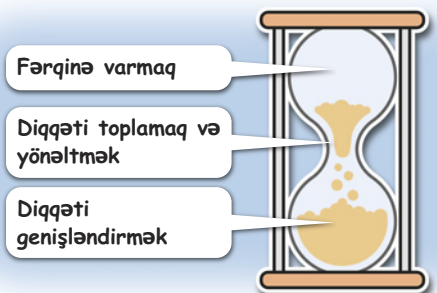


3. Xaricə – sizi əhatə edən mühitə genişlənmək

Nəfəsiniz üzərindəki diqqəti yavaşca genişləndirib bütöv bədəninizin, üz ifadələrinizin, qamətinizin, bədəninizin tutduğu sahənin fərqinə varın, sanki bütün bədəniniz nəfəs alır (bir az bədəni mikroskopik skanerləməyə bənzəyir!).

Sizi əhatə edən mühitin fərqinə varın. Burada və indi nə(lər) olduğuna özünüzü mühakimə etmədən diqqət yetirərək hər şeyi şüurunuzda saxlayın.

3-DN çalışmasını həmçinin geniş diqqət dairəsindən dar diqqət dairəsinə doğru hərəkət edən, sonra yenidən geniş dairəyə keçən qum saatı kimi təsəvvür etmək olar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 TAYM-İN ÜÇÜN VAXT

Artıq işin böyük hissəsini geridə qoymuşuq və fərqindəlik zehnimizin *düşünmək* və etmək rejimlərini tarazlaşdırmağı tələb edir. Yavaş düşünmək bacarığımızı təkmilləşdirmək üçün vaxt ayırmaq lazımdır. Ona görə də mənə "*Daha xoşbəxt*" kitabının müəllifi Tal Ben-Şahar tərəfindən təqdim edilən, pozitiv psixologiya elminə əsaslanan "taym-in" adlandırılan (taym-autun əksinə) prosesi sizinlə paylaşmaq istəyirəm.

Məqsəd sizə dayanmaq (**STOP**), nə oxuduğunuz haqqında düşünmək, daxilinizdə axtarış aparmaq və sizdə nəyin əks-səda doğurduğunun fərqinə varmaq fürsəti yaratmaqdan ibarətdir. 1–3-cü həftələrdə məqsəd *şüurluluğu (fərqinəvarmanı) artırmaqdır*. Tətbiqi neyrobiologiya sahəsindəki araşdırmalar, sadəcə, zehnimizə geri çəkilmək və orada qalmaq imkanı verməyin əhəmiyyətini vurğulayır.

Axtarış və ya araşdırma prosesi fərqində olmağın mərkəzində dayanır. Bu, yavaş düşüncə rejiminə keçmək – etmək rejimindən, *sadəcə, fərqinə varmağa* addım atmaqdır. Bu kitabda təklif edilən taym-inlər bu prosesin ekvivalentini təşkil edir. Taym-in – düşünməyə ayrılan vaxtdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAYM-İN ÜÇÜN VAXT

Səkkiz addımlıq proqramın 3 addımını və fərqindəliyin inkişaf etdirilməsi yolunun 1-ci mərhələsini artıq tamamladıq. Ümid edirəm ki, bəzi çalışmaları, nizamsız da olsa (çünki hər hansı bacarığı inkişaf etdirən zaman bu təbiidir), sınadınız. Hətta əsas məşğələlərin heç birini etməsəniz də, təcrübəmə əsasən deyə bilərəm ki, maraqla oxuyursunuzsa, artıq qeyri-ixtiyari fərqindəliyiniz artıb. Yəni avtopilotunuzun və dağılan diqqətinizin xarakterinin fərqinə varmısınız! Bir halda ki sizi taym-inə dəvət edirəm, fərqindəlik üçün istifadə etdiyiniz üsulları qeyd edin. Bu məsləhətlər sizə kömək edə bilər:



Müşahidə

- Diqqətinzi nə cəlb etdi? Zehninizdə? Emosiyalarınızda? Bədəninizdə?
- Dəyişən nəsə oldumu? Hər şey eynimi qaldı?
- Fikrinizin hara yönəldiyini araşdıran zaman kimə necə reaksiya verdiyinizə işarə edən bir şey varmı? Və bu halı hansı kontekst və ya situasiyalarda müşahidə edirsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 TAYM-İN ÜÇÜN VAXT

Düşünmə

- Zehninizin necə işlədiyi haqqında nə öyrəndiniz? Sizi nə cəlb edir, nədən yayınırsınız, nəyi xoşlayır, nəyi sevmirsiniz?
- Bu sizə gərgin vəziyyətlərdə verdiyiniz reaksiyalar haqqında nə deyir? Bu reaksiyalara təkan verən, onları tətikləyən nədir (məsələn, düşünmək və ya daima "niyə" sualını vermək)?

Planlaşdırma

- Bu təcrübədən nə əxz edəcək, inkişaf yolunun növbəti mərhələsində nəyi daha ətraflı araşdıracaqsınız?
- Şəxsi praktikanın, davam etməkdə olan inkişafın nəticələri nələrdir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4–6-CI
HƏFTƏLƏR MƏŞQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 DAĞILAN FİKRİN TƏSİRİNİ NECƏ AZALTMALI?



İnkişaf yolumuzun 2-ci mərhələsinə çatdıq. 4–6-cı addımlarda məqsəd başladığınız işə əlavələr etmək, fərqindəlik bacarıqlarını dərinləşdirmək, düşüncələrini, xüsusilə də stres reaksiyasının necə hərəkətə gətirildiyinin fərqinə varmaq bacarıqlarını təkmilləşdirməkdir.

Emosiyalarınızın fikirlərinizi necə formalaşdırdığını və davranışınıza təkan verdiyini başa düşmək üçün faydalı model A-B-C modelidir:



A = təkan verən hadisə və ya stimul: real və ya xəyali (məsələn, səh. 29-da Devidin davranışı).
B = stimula davranışınızla verdiyiniz reaksiya – koqnitiv, emosional, davranış (Cenni məyus oldu, qəzəbləndi və getmək qərarına gəldi).
C = nəticələr (Cenni və arzularının komandası artıq o müəssisədə çalışmırlar).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 ÇALIŞMA 1: STRES ƏLAMƏTLƏRİNİZİ MÜƏYYƏN EDİN

FƏM-lər fərqindəliyi inkişaf etdirmək, *zehninizin* fərqli formaları ilə tanışlıq vasitəsilə anlayışınızı dərinləşdirmək üçün nəzərdə tutulur. Onlar sizə özünüdərk səviyyənizdən asılı olaraq, hadisəyə reaskiya vermək əvəzinə, **cavabınızı** seçmək imkanı verir. Bunun əsas elementi təkrarlanan reaksiya formalarınızı müəyyənləşdirmək – somatik markerlər ardıcıllığını yaratmaqdır. Növbəti çalışma sizə stres əlamətlərinizi – real və ya zənn edilən təhlükə qarşısında avtomatik reaksiya üsulunuzu müəyyən etməyə kömək edir.

Növbəti səhifədəki hər iki şəklə baxın və gələn həftə ərzində stresin somatik markerlərini X ilə işarə edin. Məqsəd stresə verdiyiniz reaksiyalarınızın *onları dəyişməyə çalışmadan*, sadəcə, fərqinə varmaqdır. Əlamətlərin fərqinə vardıqca bunlara diqqət yetirin: anı bloklayır, özünüzü hissizləşdirir, qapayırsınızmı, bunu necə və bədəninizin hansı hissəsində hiss edirsiniz?

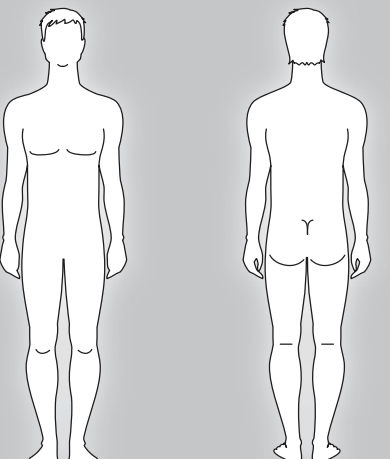
1. Etiraz etdiyinizi və ya müqavimət göstərdiyinizi nə vaxt hiss edirsiniz?
2. Həmin an nə baş verir?
3. Etmək istəməyəcəyiniz nəyisə qəbul etməyə hazır olduğunuzu nə vaxt hiss edirsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 ÇALIŞMA 1: STRES ƏLAMƏTLƏRİNİZİ MÜƏYYƏN EDİN

Stresi bədəninizin hansı hissəsində tutursunuz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 ÇALIŞMA 2: STRESƏ REAKSİYALAR

İlk çalışmalara verdiyiniz cavablardan sonra burada streslə əlaqədar təcrübələrinizi şərh etməyə çalışacaqsınız.

Səh. 56-da təsvir edilən A-B-C modeli emosiyalarımızın dinamikasını başa düşmək üsullarından biridir. O bizə inandıqlarımızın hansısa hadisənin müəyyən yozumuna, onun isə nəticələrə necə gətirib çıxardığını öyrənməkdə kömək edir.

Fərqində olmaq – A-B-C prosesinə müdaxilə etmək, tərcübəmizi yenidən formalaşdırmaq bacarığımızı inkişaf etdirməkdir. Həmkarım Culiet Adams (www.mindfulnet.org səhifəsinin təsisçisi) A-B-C modelini genişləndirərək fərqindəliyə tətbiq etməklə əla işlərə imza atır. O, ardıcıllığı belə təsvir edir:

A = Bu andakı düşüncə, duyğu və bədən hissiyyatının fərqində olmaq.
B = Həmin təcrübədə qalmaq, onu heç cür dəyişdirməyə çalışmamaq (qəbul etmək).
C = Vəziyyəti olduğu kimi görmək və müdrik zehin ilə davam etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

4 ÇALIŞMA 2: STRESƏ REAKSİYALARINIZ

Stresə verilən reaksiya 3 cür ola bilər:

1. **Laqeydlik**: andan üz çevirir, zehninizdə başqa yerə gedir, diqqətinizi dağıdırsınız.
2. **İlişib qalmaq**: təcrübədən bərk yapışır, əl çəkmirsiniz, düşünür, ədalətsizliyi/incikliyi zehninizdə təkrar-təkrar canlandırırsınız.
3. **Həvəssizlik**: təcrübədən xilas olmaq istəyir, təmasdan qaçırsınız.

Bəs sizin xarakterik reaksiyanız necə olur? Bu cür reaksiya verməyin hansı nəticələrini müşahidə edirsiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 "AMİQDALA HÜCUMU"NUN* RAM EDİLMƏSİ

> *"Stimul və reaksiya arasında bir yer mövcuddur. Bu yerdə cavabımızı seçmək gücü yerləşir. İnkişaf və azadlığımız cavabımızda təcəssüm edir".*
>
> **Ciavanna Russo-Alvarez** ("American Journal of Pharmacy Education" jurnalı, 2010, 74 (8) məqalə 152, Pittsburq Universitetinin Tibb Mərkəzi)

Fərqindəliyi məşq edərkən biz heç nəyi dəyişməyə çalışmırıq. Məqsəd sadəcə metafərqindəliyi inkişaf etdirməkdir (psixoloqlar bunu metakoqnitivlik, yəni fərqində olduğunun fərqində olmaq adlandırırlar). Məqsəd faktiki hadisə ilə qeyri-mütənasib və qeyri-şüuri güclü emosional reaksiyalara daha yaxşı nəzarət etməkdir. Daniel Qoulman belə reaksiyaları "amiqdala hücumu" adlandırır.

Bu mərhələdə biz təcrübəmizi dərinləşdirmək, diqqətimizi cəmləşdirmək bacarığımızı inkişaf etdirmək məqsədilə emosional mənzərəmizin konturlarını kəskinləşdiririk. Bunu fikrinizin necə dağıldığına "yeni başlayanların zehni"nə xas maraq hissi ilə diqqət yetirərək edirsiniz.

**Qəfil təhlükə və ya hadisəyə verilən ani intensiv emosional reaksiya*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 REAKSİYA VƏ CAVAB ARASINDA İNTERVAL YARADIN

Artıq qeyd etdiyim kimi, biz "diqqət resurslarımızı" təkmilləşdiririk. İngiliscə "attention" (diqqət) sözü öz kökünü latin dilindəki "attendere" sözündən götürür. Mənası əlini uzatmaq, dünya və təcrübəmizlə bağ qurmaq deməkdir.

Koqnitiv neyrobiologiyaya əsasən, diqqət bizi "fərqindəliyimizin əsasını təşkil edən düşüncə və duyğularımızı könüllü tənzimləməyimizə kömək edən" mexanizmlərlə təmin edir. Beləliklə, sadə dillə desək, diqqətimizi hara yönəltməyimiz nə gördüyümüzü müəyyən edir.

"Ulduz müharibələri"ndə Yodanın dediyi kimi:



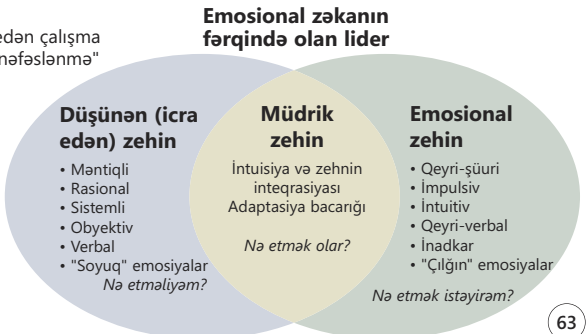
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 REAKSİYA VƏ CAVAB ARASINDA İNTERVAL YARADIN

Fərqindəlik təlimi bizə diqqətimizə istiqamət seçmək imkanı verir. Bunun üçün biz reaksiyamız və cavabımız arasında interval yaratmalı, Marşa Linehanın (dialektik davranış terapiyasının (DBT) banisi) "müdrik zehin" adlandırdığı halı inkişaf etdirməliyik. Liderlikdə biz müdrik zehni "liderin adaptasiya bacarığının olduğu yer" kimi təsəvvür edirik. Başqa sözlə desək, bu, emosional zəkanın hərəkətlərdəki təcəssümüdür!

Bu bacarığı inkişaf etdirməyə kömək edən çalışma daha əvvəl öyrəndiyimiz "3 dəqiqəlik nəfəslənmə" çalışmasıdır. Lakin bu dəfə yenə çətin tapşırıq seçəcək, adətən olduğu kimi, laqeyd qalmaq, bağlı qalmaq və ya reaksiyalarımızdan qaçmaq əvəzinə – (A) fərqinə varacaq; (B) olduğu kimi qəbul edəcək və (C) müdrik zehinlə davam edəcəyik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 ÇALIŞMA 3: 3-DN (3-DN-ÇÜ) VASİTƏSİLƏ ÇƏTİNLİKLƏRLƏ ÜZLƏŞMƏK)



Stres reaksiyası, "amiqdala hücumu", yaxud qəzəb, müdrik zehinlə cavab vermək əvəzinə, reaksiya vermək ehtiyacı hiss etdikdə aradakı vacib intervalı yaratmaq üçün 3-DN-ÇÜ çalışmasından istifadə edin. Bu bacarığı nə qədər çox məşq etsəniz, təkan verən hadisə ilə reaksiyanız arasındakı boşluq o qədər böyüyəcək.

1. Konkret bir çətinliklə bağlı fərqindəliyinizi artırın.

- Qəbul edin – qamətinizi dikəldərək özünüzü indiki ana gətirin. Sonra soruşun: "Hal-hazırda mənimlə nə baş verir?"
- Nə baş verdiyinə fikir verin, baş verənləri qəbul edin və müəyyənləşdirin.
- Daxili təcrübənizi müşahidə edin, düşüncə, duyğu və bədən hissiyyatınızda nələrin baş verdiyinə diqqət yetirin.
- Təcrübənizi sözlərlə təsvir edin, məsələn, özünüzə deyin: "Qəzəb hissim artır" və ya "Özünütənqid düşüncələrim oyanıb".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 3-DN (3-DN-ÇÜ) VASİTƏSİLƏ ÇƏTİNLİKLƏRLƏ ÜZLƏŞMƏK



2. Diqqətinizi hədəfə yenidən yönəldin.

- Bütün diqqətinizi nəfəsinizə yönəldin.
- Aldığınız və verdiyiniz hər bir nəfəsi dəqiq izləyin.
- Çox tələsir və nəfəsinizi izləməkdə çətinlik çəkirsinizsə, onda belə deyə bilərsiniz: "Nəfəs alıram... Nəfəs verirəm... və ya hər bir nəfəsi sayın.
- Diqqəti tamamilə nəfəsə yönəltmək sizi dinclik vəziyyətinə gətirən lövbər rolunu oynayacaq ("amiqdala hücumu"nun yavaşladılması – asan deyil, çox məşq tələb edir!)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4 3-DN (3-DN-ÇÜ) VASİTƏSİLƏ ÇƏTİNLİKLƏRLƏ ÜZLƏŞMƏK



3. Şüurluluğunuzu genişləndirin

- Nəfəsinizə yönəltdiyiniz şüurluluğunuzu bütün bədəninizə, bədəninizin tutduğu sahəyə yayın, sanki bütün bədəniniz nəfəs alır. Diqqətinizi gərginlik və ya müqavimət hiss etdiyiniz yerlərə yönəldin, sanki nəfəsinizi hisslərinizə üfürürsünüz.
- Nəfəs verən zaman yumşalma, açılma və azadolma hisslərinə yol açın. Özünüzə belə deyin: "Hiss etdiklərimi olduğu kimi hiss etmək normal haldır".
- Sizi əhatə edən mühiti də hiss edin. Hər şeyin fərqinə varın.
- Genişləndirilmiş şüurluluğunuzu bacardığınız qədər növbəti fəaliyyətinizə daşıyın.
- Zehninizin çətinliklərlə savaşa girməsindənsə, yəni bağlanma, yayınma və ya laqeydlik hallarını yaşamaqdansa, bu çətinlikləri geniş şüurluluq dairəsində saxlayaraq gününüzə davam edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 FƏRQİNDƏLİYİN DƏRİNLƏŞDİRİLMƏSİ

Beləliklə, mərhəmət hissini yetişdirərək çətinliklərlə üzləşdiyimiz mərhələyə çatdıq. Bu mərhələ müdrik zehin və aşağıdakılar kimi xüsusi keyfiyyətlər tələb edir:



- mühakimə etməmək;
- səbir – çətin olanı, emosiyaların keçici olduğunu – səmadakı buludlar kimi daim hərəkət etdiyini qəbul etmək;
- "yeni başlayanların zehni" ilə yanaşma – hər hadisəyə maraqla yanaşmaq və "var olana" açıq olmaq;
- etimad – intuisiyanızın müdrikliyini və "var olan"la irəliləmək bacarığını qəbul etmək;
- nəyəsə can atmamaq – bu, məqsədin yoxluğu deyil, niyyətin aydın olması deməkdir;
- qəbullanma – situasiyanı dəyişə bilmək naminə istədiyimiz zaman gərginlik (stres) yaratdığımızı qəbul etmək;
- boşlamaq – şüurlu qəbullanma, qəzəblənəcəyini, lakin ilişib-qalmağın (düşünməyin) əhvalını aşağı çəkdiyini bilmək.

Burada fərqindəlik bacarığı təcrübənizi tam qəbul etmək, bütün emosiyaları mühakimə etmədən qəbul etmək və seçim edərək cavab verməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 FƏRQİNDƏLİYİN DƏRİNLƏŞDİRİLMƏSİ

FƏM-lərdə fərqindəliyin mahiyyətini çatdırmaq üçün şeirdən çox istifadə olunur. Fərqindəlik müəllimləri xüsusən C. Ruminin "Müsafirxanə" ("Qonaq evi") əsərini sevirlər. Müəllif hüquqları səbəbindən şeir bura daxil edilməsə də, onu tapmağınızı tövsiyə edirəm. Mənbələrdən biri www.allpoety.com saytıdır.

Şeir belə başlayır:

İnsan qismi bir müsafirxanədir,
Hər səhər yeni birisi gələr.

və sevinc, yaxud kədər olmasından asılı olmayaraq, bütün emosiyalarınızı qonaq kimi qarşılamağı xahiş edir.

Qaranlıq düşüncə, utanc və qərəz,
Hamısını qapıda gülər üzlə qarşıla, içəri dəvət eylə!

Cəlaləddin Rumi *(1207 – 1273); Kolman Barksın tərcümə etdiyi və 1995-ci ildə "Harper Collins" nəşriyyatı tərəfindən çap edilmiş "Ruminin seçilmilş əsərləri" kitabından*



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



5 ÇALIŞMA 1: RUMİ HAQQINDA DÜŞÜNMƏK ÜÇÜN TAYM-İN

Ruminin şeiri ekspressivdir, hisslərimizi oyadır və bizə təcrübələrimiz haqqında düşünməyə, onlarla əlaqə qurmağa kömək edir. O, bizi müsbət və ya mənfi – bütün emosiyalarımızı qəbul etməyə çağırır. Bu mərhələdə taym-indən istifadə edin və bu ideyaların sizinlə necə səsləşdiyi haqqında düşünün. Bədəninizdə nə müşahidə edirsiniz, nə hiss edirsiniz, hazırda sizin üçün çətin olan nədir?

Ağrı, diskomfort və ya narahatlıq hiss etməyinizdən asılı olmayaraq, şeirə "yeni başlayanların zehni" ilə yanaşın və təcrübənizə mühakimə etmədən, mərhəmətlə, indi və burada "olanı" qəbul edərək, qonaq kimi davranaraq hansı mesajları əxz edə biləcəyinizi götür-qoy edin.

Düşüncələrinizi qeyd edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



5 ÇALIŞMA 2: ÇƏTİN ÜNSİYYƏT GÜNDƏLİYİ

Kim deyib ki, fərqindəliyi inkişaf etdirmək asan olacaq? Bu vaxta qədərki məşqlərinizin sizə, həqiqətən də, kömək etməyə başladığını indi hiss edəcəksiniz.

Növbəti həftədə sizi "çətin ünsiyyət gündəliyi" tutmağa dəvət edirəm. Bu üsul çətin vəziyyətlərə reaksiyalarınızı araşdırmaq, metafərqindəlik formalaşdırmaq üçün əla fürsətdir. Belə ünsiyyətin nəticəsini dəqiqləşdirin ki, lazım gələrsə, 4-cü addımda təqdim edilən çətinliklərlə üzləşərkən 3-DN-dən istifadə edə biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



5 ÇALIŞMA 2: ÇƏTİN ÜNSİYYƏT GÜNDƏLİYİ

Stres reaksiyası doğuran ünsiyyətə elə anındaca diqqət yetirin. Diqqətinizi təcrübənin təfərrüatlarına onun baş verdiyi andaca yönəltmək üçün bu nümunədəki suallardan istifadə edin. Cavabları mümkün qədər tez yazın.

Sual	B.e	Ç.a	Ç.	C.a.	C
Qarşılıqlı ünsiyyəti qısaca təsvir edin: həmsöhbətiniz kim idi? Məsələ nədən ibarət idi?					
Çətinliklər necə meydana gəldi?					
Həmin şəxsdən və ya vəziyyətdən nə gözləyirdiniz? Faktiki olaraq nə əldə etdiniz?					
Qarşı tərəf nə gözləyirdi? Faktiki olaraq nə əldə etdi?					
Bu vaxt və ondan sonra özünüzü necə hiss etdiniz (fiziki hissiyyat + emosiyalar)?					
Bu məsələni artıq həll etmisinizmi? Həll etmisinizsə, necə?					

Burada sizin stres əlamətlərinizlə hər hansı əlaqə varmı? – səh. 57

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



5 ÇALIŞMA 2: ÇƏTİN ÜNSİYYƏT GÜNDƏLİYİ

"HANNA" PRAKTİKİ NÜMUNƏSİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Hannanın 29 yaşı var. O, təhsilini davam etdirməkdə olan həkimdir. Hanna klinik rəhbəri ilə daha effektiv iş münasibətləri qura bilmək üçün kouçinq alırdı. Staj çərçivəsində müəyyən səriştələrini inkişaf etdirmək fürsəti xahiş etmək onun üçün çətin idi. Hanna təhsilini bitirmək üçün staj müddətinin sonuna qədər bu bacarıqları nümayiş etdirməli və lazımi imzaları əldə etməli idi.

Hanna klinik rəhbərinin qarşısına keçən kimi təlaş və stres keçirir, beləliklə də, xahiş etmək fürsətini əlindən qaçırırdı. O, uyğunlaşdırılmış A-B-C modelinə və 3-DN:ÇÜ texnikasına əsaslanaraq lazımi intervalı yaradıb amiqdalasını sakitləşdirə və istədiyini xahiş edə bildi.

Hanna bu addımı həmin üsullarla tanış edildiyi kouçinq məşğələsindən bir gün sonra atmışdı. O yazırdı: "*İnana bilmirəm. Sadəcə, göstərdiyiniz 3 dəqiqəlik çalışmanı yerinə yetirdim və nəticəsi əla oldu!*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 ÇALIŞMA 3: SƏSLƏRİN FƏRQİNƏ VARMAQ

Bu çalışmada biz diqqətimizi yenidən tək bir obyektə yönəltməyə davam edəcəyik – bu dəfə səslərə diqqət yetiririk. Səs-küylü bir dünyada yaşayırıq. Sadəcə, bir anlıq fasilə verin, *indi və burada* sizi əhatə edən mühitə yönəlin. Xoşbəxtlikdən, mən şəhərdən kənarda yaşayır və işləyirəm, lakin bu çalışmanı mən özüm də edirəm və ətrafımın sakit olduğuna dair fərziyyəm tez-tez sarsılır. Kompüterimin fısıltısını eşidirəm, sonra hansısa quşun səsini. Uzaqdan televizor səsi, yoldan ötən avtomobillərin uğultusunu eşidirəm. Elə bu bölmənin son hissəsini yazdığım bu məqamda həyat yoldaşımın çəməni biçməyə başladığını eşidirəm. Otbiçən maşından çıxan səsin reaksiyaya – amma bu dəfə müsbət reaksiyaya (çünki otu biçmək lazım idi) təkan verdiyinin fərqinə varıram.

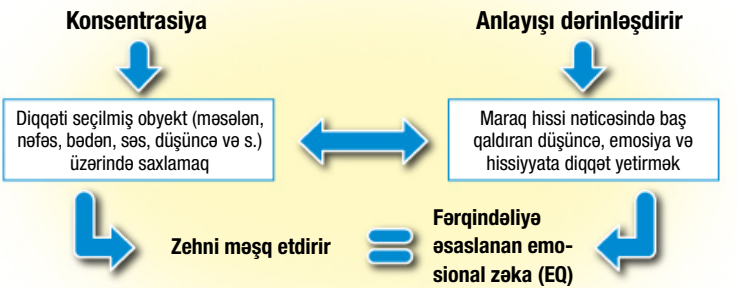


Bu sətirləri iş yerinizdə oxuyursunuzsa, ətrafınızdakı səslərə fikir verin; həmkarlarınız danışırlar, surətçıxarma maşınının səsi gəlir, kulerdə su pıqqıldayır... bütün səslərə diqqət yetirin. Səslərə necə cavab verirsiniz? 75-ci səhifədə çalışmanı ətraflı təsvir edəcəyəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 ÇALIŞMA 3: SƏSLƏRİN FƏRQİNƏ VARMAQ

Çalışmanı təsvir etməzdən əvvəl xülasə vermək – bir obyektə dayanıqlı diqqət yetirməyin məqsədini xatırlatmaq istəyirəm. Məqsəd konsentrasiya müddətinizi artırmaq üçün zehin əzələlərinizi məşq etdirməkdən ibarətdir. Bir düşünün, bu ana qədər fikrinizin neçə dəfə dağıldığını hiss etmisiniz? Zehnimiz belə işləyir, təlim keçilməmiş it kimidir. Başqa yerə meyillənən diqqətinizi vaxtaşırı olaraq geri qaytarmalı, konsentrasiyanızı qorumalı, zehninizi məşq etdirməli, beləliklə, dərindən anlamaq üçün fərqindəliyinizi gücləndirməlisiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



5 ÇALIŞMA 3: SƏSLƏRİN FƏRQİNƏ VARMAQ

İndi bu çalışmanı sınayın:

- Stulda əyləşin, qamətinizi dikəldin, amma gərgin vəziyyətdə saxlamayın, bədəninizin hara ilə təmas etdiyinin fərqinə varın, ayaqlarınızı yerə bərk basın.
- Əgər belə rahatsınızsa, gözlərinizi yumun və ya baxışlarınızı yumşaldın.
- İndi isə diqqətinizi səslər üzərində cəmləşdirin. "Səsləri eşitməyə" çalışmayın, sadəcə mövcud səslərin diqqətinizi çəkməyinə icazə verin. Səslər yanınızda, yaxınlığınızda və ya uzaqda ola bilər, sadəcə, fikir verin.
- Səslərin xüsusiyyətlərinə köklənin: ucalıq, ton, yumşaqlıq, aralarındakı boşluq. Duyduğunuz səs mühiti haqqında düşünməməyə çalışın, olanı olduğu kimi qəbul edin.
- Diqqətiniz dağılırsa, onu yavaşca geri toplayın.
- Məqsəd baş verənləri *yaşamaqdır, şərh etmək deyil;* filosof Haydeggerin adlandırdığı kimi, "var olduqları kimi var olanlar"a – səs fenomenlərinə qayıdın.

Düşüncələr:

Səslərə reaksiyalarınızın fərqinə vardınızmı? Xoşunuza gəldi, yoxsa gəlmədi? Bədəninizdə nəsə hiss etdinizmi? Bu çalışmanı genişləndirmək üçün reaksiyalarınızı və onların nəyi üzə çıxardığını diqqət mərkəzinə çəkə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





ÖZÜNÜZƏ VƏ BAŞQALARINA QARŞI MƏRHƏMƏTİ ARTIRMAQ

6-cı addım mərhəmət ideyası, xüsusilə də professor Pol Gilbertin işi ətrafında qurulur. O, mərhəmətli zehnin inkişaf etdirilməsi və onun fərqindəliklə əlaqəsi haqqında geniş həcmli yazıların müəllifidir. Pola görə fərqindəlik və mərhəmət *bir ağacın iki budağıdır.*

Fərqindəlik təliminin çoxsaylı üstünlüklərindən biri onun özünüzə və başqalarına qarşı mərhəmət formalaşadırmaqla başamasıdır. Bəziləri bunu mürəkkəb təcrübə adlandırırlar. Proses özünü FƏM-in ən çətin mərhələsi kimi göstərir. "Capital One" şirkətinin praktiki nümunəsində fərqindəlik üzrə məsul şəxs Emma Vordropperin aşkara çıxardığı kimi, bu çalışmanın effektiv nəticələri olur:



"Özümə və başqalarına daha mərhəmətlə yanaşıram... faydalı fəaliyyətlərimi artıra, faydasızları azalda bilirəm. Daha tez sakitləşməyi bacarıram".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 ÇALIŞMA 1: "EMOSİONAL VƏZİYYƏT" SİSTEMİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Artıq somatik markerlər (hiss edilən duyğu) və "amiqdala hücumu" konsepsiyalarına toxunduq. Pol Gilbert necə hiss etdiyimizi tənzimləyən qarşılıqlı asılı emosional sistemlərimizin olduğunu söyləyərkən bu ideyaları əsas götürür. Polun növbəti səhifədə təqdim etdiyimiz modeli arzularımızın beynimizdə və bədənimizdə yaratdığı təkrarlanan formalardan necə ortaya çıxdığını izah edir. Beləliklə, yalnız bir cür düşüncə və ya duyğulara maliksinzisə, beyninizdə bir sırada olan milyonlarla beyin hüceyrələriniz oyanır, fərqli hisslər keçirdikdə isə beyinin ayrı-ayrı yerlərində (sıralarda) olan hüceyrələr aktivləşir.

Pol hər bir "emosional halı tənzimləmə sistemi"ni rənglərlə izah edərək olduqca mürəkkəb prosesi başa düşməyimizə kömək edir. Təhlükə sistemi **qırmızı** rəngdədir (təəccüblü deyil) və özünümüdafiə ilə əlaqəlidir (buna "qaç, yoxsa qov" reaksiyasının təcəssümü kimi baxmaq olar). **Mavi** sistem enerji və həyəcanla əlaqəlidir (məqsədyönlü olmaq, irəli can atmaq, rəqabət-sevərlik); **yaşıl** sistem məmnunluq və təhlükəsizliklə əlaqəlidir (bağ qurmaq və əməkdaşlıq ehtiyacımız).

Həmkarım Liz Hol "Fərqindəlik üzrə kouçinq" kitabında məqsədyönlü olmaqdan uzaqlaşmamalı olduğumuzu, fərqindəliyin məqsədlərimizin daha çox fərqində olmağa kömək etdiyini qeyd edir! Bu, baş verənlərə "müdrik zehin"lə yanaşmaq deməkdir (**yaşıl** sistemdən istifadə).

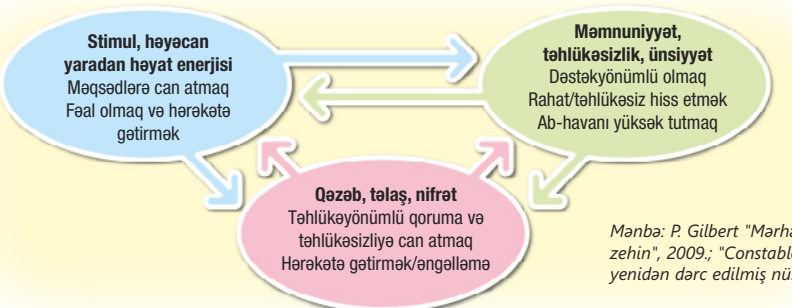
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 ÇALIŞMA 1: "EMOSİONAL VƏZİYYƏT" SİSTEMİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Aşağıdakı diaqramda 3 qarşılıqlı asılı sistem təsvir edilir. Bu, beyinin qəzəb, qorxu, həyəcan və mərhəmət kimi hiss, arzu və meyilləri necə yaratdığını öyrənmək üçün faydalı bir modeldir.

Emosional halın tənzimlənməsi sisteminin 3 növü



Mənba: P. Gilbert "Mərhəmətli zehin", 2009.; "Constable"; yenidən dərc edilmiş nüsxəsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 ÇALIŞMA 1: "EMOSİONAL VƏZİYYƏT" SİSTEMİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Bu 3 sistemdən hansına üstünlük verirsiniz? Xatırlatma:

- **Mavi** – məqsədlərimizə can atır, aktiv və rəqabətcil oluruq.
- **Qırmızı** – təhlükə sistemidir (Deviddə müşahidə olunan "amiqdala hücumu"nu xatırlayın); burada qəzəb, təlaş hissləri keçirir, bizim üçün risk təşkil edə biləcək hər şeydən qaçırıq (yaradıcı tərəfimizi məhdudlaşdırır, özümüzə qapanırıq).
- **Yaşıl** – özümüzü təhlükəsizlikdə və məmnun hiss edir, başqaları ilə ünsiyyətdə olur, nəticələrə əməkdaşlıq vasitəsilə nail oluruq ("arzuların komandası"nı xatırlayın).



Unutmayın: hər 3 sistem bir-biri ilə əlaqəli və vacibdir. Məqsədlərimizə nail olmaq üçün maviyə, təhlükədən yayınmaq üçün qırmızıya, münasibətlər daxilində inkişaf və dəstək üçün yaşıla ehtiyacımız var. Məhz bu sistemlərdə mərhəmət hiss edir və mərhəmət göstəririk.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 ÇALIŞMA 1: "EMOSİONAL VƏZİYYƏT" SİSTEMİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

- Daima təhlükədə olduğunuzumu hiss edirsiniz? – Yəqin ki, "VUCA" dünyasında **qırmızı** dominant sistemdir.
- Siz yaşıl sistemdəsiniz? Onda, yəqin ki, özünüzü məmnun, təhlükəsizlikdə və daha geniş kollektivin bir hissəsi kimi hiss edirsiniz.
- Yoxsa mavi sistemdəsiniz? Rəqabətsevərsiniz, daima irəliyə can atır, coşqu ilə və hər zaman "aktiv" rejimdə olan zehinlə hərəkət edirsiniz?

Düşüncələrinizi qeyd edin. Unutmayın, heç bir emosional vəziyyət sistemi digərindən daha yaxşı deyil. Əsas odur ki, balansı müəyyən edə və şərtlərə uyğunlaşa biləsiniz. Özümüzü yalnız məmnun hiss etsəydik, Pol Gilbertin dediyi kimi, təkamül şərtlərində sağ qala bilməzdik. Rəqabət etmək və təhlükə anında müdrik zehinlə şüurlu cavab vermək bacarığı arasında sağlam balans yaratmalıyıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 ÇALIŞMA 2: TƏSADÜFİ XEYİRXAHLIQ ƏMƏLİ

Başqalarına qarşı mərhəmət hissini inkişaf etdirmək üçün özünəmərhəmətdən başlamaq lazımdır. Araşdırmalar göstərir ki, buna nail olmaq daha da çətindir. Bununla belə, inkişaf yolunun bu mərhələsində, 7 və 8-ci addımlarda inteqrasiyaya doğru hərəkət edərkən daxili mərhəməti inkişaf etdirməyə ehtiyacımız var. Mərhəmət, əslində, əməldə xeyirxahlıq göstərmək deməkdir. Pozitiv psixologiyaya qayıtsaq, Martin Seliqmana görə, xeyirxahlıq əhvalımızda mərkəzi rol oynayır. Onun "İnkişaf et" kitabından bir hissəyə nəzər salaq:

- Sabah tamamən gözlənilməz xeyirxah bir əməl seçin və o əməli yerinə yetirin (mənbə: Seliqmanın "İnkişaf et: yeni xoşbəxtlik və xoş əhval anlayışı" kitabı).
- Əhvalınızda diqqətinizi çəkən nə oldu?
- Təcrübələrinizi qeyd edin.

2015-ci ildə Banqor Universitetində fərqindəlik mövzusunda keçirilən konfransda "Gaia House" mərkəzini təmsil edən Kristina Feldman empatiya ilə mərhəmət arasındakı fərqdən danışmışdı. O, mərhəməti əməldə təzahür edən empatiya kimi təsvir edirdi. Beləliklə, həmkarınızın əziyyət çəkdiyini bilmək empatiyadır, həmin əziyyəti aradan qaldırmaq üçün nəsə etmək isə mərhəmətdir. Bu tərifə sizin münasibətiniz necədir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 ZƏRİF QAYĞIKEŞLİK

Mühasiblə münasibətləriniz xeyli çətinləşib, büdcəniz həddən çox xərclənir, "amiqdala hücumu"nu sakitləşdirməkdə, reaksiya və cavab arasındakı intervalı tapmaqda çox çətinlik çəkirsiniz. Təhlükə sisteminiz aktivləşib və mühasiblə dostlaşmaq barədə düşünmək belə istəmirsiniz!

Lakin neyrobiologiya və pozitiv psixologiyaya əsasən, pozitiv xeyirxahlıq düşüncələri sizin öz əhvalınıza da yaxşı təsir edir. Fərqindəlikdə əsas çalışmalardan biri "zərif qayğıkeşlik" və ya digər adı ilə "dostlaşdıran meditasiya"dır. Sadəcə"zərif qayğıkeşlik" sözünün özü reaksiyalar doğura bilər, lakin bu çalışma, çətin olsa da (Emmanın dediyinə görə), passiv empatiyadan aktiv empatiyaya doğru gedərək mərhəmətli olmaq qabiliyyətinizə müsbət təsir edir.

Mühasiblə yaranmış situasiyaya bənzər hallarda 3-DN-ÇÜ üsulundan istifadə edə bilərsiniz. Növbəti səhifədə mühasiblə dostlaşmaq prosesini başlada biləcək çalışma ilə tanış olacaqsınız!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

6 ÇALIŞMA 3: ŞÜURLU DOSTLAŞMA

- Yenə də qamətinizi dik saxlayın, amma gərginləşdirməyin (bəzən bu, "dağ pozası" adlanır – əyləşə və ya ayaqüstə dayana bilərsiniz), diqqətinizi nəfəsinizə yönəldin.
- Bir neçə saniyə, sadəcə, aldığınız və verdiyiniz hər nəfəsi izləyin.
- Diqqətinizi tənəffüs prosesindən ayırmayın, yerlə təmas edin və çalışmaya qərq olun.
- Yerlə təmas etməyə başladıqca diqqətinizi zehninizdəki obrazınıza yönəldin.
- İsti adyala bürünüb özünüzə xoş arzularınızı bildirdiyinizi təsəvvür edin, sizə yaxşı təsir edən sözlərdən istifadə edin. İndi isə o sözləri özünüzə deyə bilərsiniz:

Həmişə təhlükəsizlikdə olum. *Əziyyətlərdən uzaq olum.*
Xoşbəxt olum. *Dinc olum.*

- Tələsməyin; sözlərin dərinliyini şüurlu olaraq hiss edin.

Əvvəl qəribə görünə bilər, amma dayanmayın – bu məşğələ əvvəl mənə çətin gəlirdi, amma indi xüsusilə çətin bir qarşılaşmadan sonra sakitləşdirici (yaşıl) sistemə keçəndə duyduğum istilikdən zövq alıram.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 ÇALIŞMA 3: ŞÜURLU DOSTLAŞMA

- Eyni sözlərdən istifadə edərək (keçmiş obrazları ağlınızdan çıxararaq), qayğıkeşliyinizi aşağıdakı şəxslərə ünvanlayaraq çalışmanı təkrar edin:
  – sizə əziz olan bir insan (hətta ev heyvanı da ola bilər);
  – yaxşı tanımadığınız bir insan, başqa şöbədə çalışan bir əməkdaş ola bilər;
  – çətin bir insan (mühasib?);
  – bütün canlılar... əgər sizin üçün normal səslənirsə. Komandanıza, müəssisənizə, kollektivinizə qayğı və mərhəmət duyğularınızı göndərmək üçün bu mərhələ sonuncu ola bilər.
- Diqqətinizi yenidən nəfəsinizə qaytarın, yenə də tənəffüsünüzün ritmini izləyin

Artıq qeyd etdiyim kimi, bu çalışma mürəkkəbdir, birinci dəfə çətin və emosional təsir bağışlaya bilər. Ona görə də özünüzə qarşı mərhəmətli olun, özünüzü hazır hiss etmirsinizsə, sadəcə, bu çalışmanı ötürün və başqa çalışmalardan birini seçin, yaxud, sadəcə, "asan yolu" seçin (bax: səh. 16).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 TAYM-İN

Bu mərhələnin sonunda fərqindəliyi gündəlik həyatınıza və işinizə inteqrə edəcəyiniz 7 və 8-ci addımlara keçməzdən əvvəl "iş yerində mərhəmət"ə xüsusi diqqət yetirməklə, ilk taym-indən bu yana (3-cü həftənin sonunda) əlavə nələrə nail olduğunuzu düşünmək üçün vaxt ayırın.

Özünüzə və iş yerində başqalarına qarşı mərhəmət formalaşdırmağın nə üçün faydalı ola biləcəyini araşdırmaq "niyyəti ilə" fərqindəlik çalışması yerinə yetirə bilərsiniz. Növbəti bölməyə keçməzdən əvvəl cavablarınızı yazın.

Fərqindəlik çalışmasını yerinə yetirmədinizsə, şüurlu şəkildə düşünmədən daxili biliyinizlə aşağıdakı cümləni tamamlayın:

"İş yerində mərhəmət o deməkdir ki..."

Üç dəqiqə dayanmadan yazın... və görün ortaya nə çıxacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6 TAYM-İN

Həmkarım Liz Holl "Böhran və köklü dəyişiklik zamanlarında kouçinq" kitabında qeyd edir ki, mərhəmət hissinin müəssisə üçün üstünlükləri aşağıdakılardır:

- münasibətlərin, o cümlədən komanda daxilində əlaqələrin təkmilləşməsi;
- etimad və əlaqəlilik səviyyələrinin yüksəlməsi;
- yaradıcı yanaşmanın artması.

Ayır-ayrı işçilər isə özünəmərhəmətdən aşağıdakı faydaları əldə edirlər:

- bir sıra ziddiyyət və çətinliklərin öhdəsindən gəlmək bacarıqlarının təkmilləşməsi ("VUCA" dalğalarına hakimlik);
- başqalarına görə narahatlıq, altruizm və bağışlama səviyyələrinin yüksəlməsi;
- psixoloji sağlamlıq və əhvalın yaxşılaşması; təşviş və stres səviyyələrinin azalması;
- xoşbəxtlik, nikbinlik, müdriklik və emosional zəka səviyyələrinin yüksəlməsi.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



7 və 8-Cİ HƏFTƏLƏR İNTEQRASİYA

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





"VUCA" DALĞALARINDA SÖRFİNQ ÜÇÜN ALƏTLƏR



Yeddinci addımda məqsəd öz qeydinə qalmaq və dözümlülük, yəni "zərbədən sonra ayağa qalxmaq" bacarığı formalaşdırmaqdır. "Oasis Human Relations"* tərəfindən aparılan son araşdırmaya əsasən, stres və depressiya müasir epidemiyaya çevrilib və bu, iş yerlərində sağlamlıq və rifaha qarşı diqqətin artmasına gətirib çıxarır. Müəssisələrin FƏM-ləri tətbiq etmələri üçün əsas hərəkətverici qüvvələrdən biri stresi azalmaq, əməkdaşların rifahını yaxşılaşdırmaqdır. T-FƏM-lər biznes baxımından məqsədəuyğundur, çünki onlar təkcə sağ qalmağı bacaran deyil, həm də inkişaf edən işçi qüvvəsi yaratmağa kömək edir.

*"Sabahın iş yeri" hesabatını endirmək üçün bax:
http://www.oasishumanrelations.org.uk/innovations/workplace-of-tomorrow/

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



7 "VUCA" DALĞALARINDA SÖRFİNQ ÜÇÜN ALƏTLƏR

Çətin vaxtlarda özümüzü həssas və əldən düşmüş hiss edirik. Dözümlü olmaq, stresi idarə etmək, özümüzə və başqalarına qarşı mərhəmətli olmaq, mürəkkəblik, qeyri-müəyyənlik və bilinməzlik qarşısında sakit qalmaq və... strateji, sistemli, etik düşünmək və davranmaq hər zamankından çətin olur.

Liz Hollun "*Böhran və köklü dəyişikliklər zamanı kouçinq*" kitabından

Con Kabat-Zinn və komandası fərqindəliyin dözümlülük səviyyəsini artırdığını aşkara çıxarmışlar... nəticələr çox bariz idi... iştirakçılar özlərini təkcə daha xoşbəxt, daha enerjili və daha az stres altında hiss etmir, həm də öz həyatlarını daha çox nəzarətdə saxlaya bilirdilər.

Mark Vilyams və Denni Penmanın "*Fərqindəlik: bu çılğın dünyada dincliyi necə tapmalı?*" *(2011)* kitabından

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



7 ÇALIŞMA 1: BALANSA NAİL OLMAQ

Bu şablondan istifadə edərək sütunların hər birini tamamlayın və 3 sual haqqında düşünün.

Dəstəkləyici (D) və tükəndirici (T) fəaliyyətlərimizin balanslaşdırılması.

Keçən həftəni nəzərə alaraq bu 2 sütunu tamamlayın.

Keçən həftə yerinə yetirdiyiniz və əhvalınızı yaxşılaşdıran bütün fəaliyyətləri sıralayın – "D" fəaliyyətləri (Məni nə ruhlandırır?)	Eyni dövr ərzində resurslarınızı tükədən fəaliyyətləri sıralayın (Məni nə tükəndirir?).
Mənim "D" fəaliyyətlərim	**Mənim "T" fəaliyyətlərim**

1. Bu çalışmanı yerinə yetirdikdən sonra nə hiss etdiniz (diqqətinizi nə çəkdi)? 2. "D" fəaliyyətlərinizi artıra bildinizmi? 3. "T" fəaliyyətlərinə başqa cür necə yanaşa bilərdiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



7 ÇALIŞMA 2: STRESƏ REAKSİYA ƏLAMƏTLƏRİNİZƏ TƏKRAR BAXIŞ

Stresə səciyyəvi reaksiyalarınızı müəyyən etdiyiniz 4-cü addımı yadınıza salaraq düşüncələrinizə təkrar nəzər salın və nəticələri D/T cavabları ilə əlaqələndirməyə çalışın. Aşağıdakıları tamamlayın:

STRES GÖSTƏRİCİLƏRİ (Xəbərdaredici əlamətlər)	**TƏDBİRLƏR - STRATEGİYALAR**	
Məsələn, özünü həddən artıq yükləmək, məcburiyyət hissi, baş ağrıları, qıcıqlanma, gec yatmaq, yuxusuzluq, işləri yubatma və s.	**Faydasız:** məsələn, həddən çox yemək və ya yeməmək, qəhvə və ağrıkəsicilərdən həddən çox istifadə etmək, özünlə faydasız söhbətlər, günah hissi, yayınma, daha çox işləmək, şüursuzca televizora baxmaq və s.	**Faydalı:** məsələn, musiqi dinləmək, qaçış/ fiziki məşğələ, televizoru söndürmək, dostlarla söhbət, duş qəbul etmək.

D/T çalışmaları ilə hər hansı əlaqə görürsünüzmü?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



7 ÇALIŞMA 3: FƏRQİNDƏLİK: "DAHA ASAN YOL"

Fərqindəliyi öyrənməyin 2 üsulu olduğunu artıq öyrəndiniz. Birinci üsul diqqətimizi bu və ya digər obyekt üzərində cəmləməli olduğumuz və bu konsentrasiyanı getdikcə daha dayanıqlı hala gətirdiyimiz formal çalışmalardan ibarətdir.

Qeyri-formal çalışmalar isə sizi nəsə **etməyə** təşviq edir (məsələn, təsadüfi xeyirxahlıq əməli). Mahiyyət etibarilə, siz nə vaxt avtopilotda olduğunuzun fərqinə varmaq, dərketməyə nail olmaq üçün bu fərqindəliyi "əhliləşdirmək", dağılan fikrinizi toplamaq bacarığınızı inkişaf etdirmisiniz. Fərqindəliyin əsas formal çalışmalarında əyləşir, nəfəsimizi izləyir, bədənimizi "skanerləyir", hərəkətlərimizi onların fərqinə vararaq edirik. Çalışmaların mərkəzində lövbər rolunu oynayan nəfəs dayanır.

Səh. 16-da sizi "Google"un "Öz içində axtar" proqramına daxil edilmiş "Asan yol" çalışması ilə tanış etdim. İndi isə sizə bu proqramın başqa bir çalışmasını məşq etməyi təklif edirəm: "Daha asan yol" çalışması. Elə indi sınayın...

- Görəcəyiniz işlərin proqramına baxmadan sadəcə 2 dəqiqə əyləşin.

Kitabın əvvəlində "Asan yolu" sınadığınız vaxtla müqayisədə hazırda diqqətinizi toplamaq bacarığınızda hansı fərq hiss olunur? İndi diqqətiniz ağcaqanadınkından güclüdürmü?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



7 ÇALIŞMA 3: FƏRQİNDƏLİK: "DAHA ASAN YOL"

Bu çalışmanı yerinə yetirərək zehninizin "etmək" və "olmaq" rejimləri arasında keçid etmək bacarığını inkişaf etdirirsiniz. Fərqindəlik, sadəcə, məqsədli şəkildə və mühakimə etmədən diqqəti indiki ana yönəltməkdir. Sadəcə nəfəs almağın gücü dissertasiya işimdə "Anita" adlandırdığım təcrübəli kouçun sözlərində öz əksini tapır. Anita qrup məşğələsinə gələn zaman xəcalət çəkir, özünü günahkar hiss edirdi, çünki heç bir formal fərqindəlik çalışması ilə məşğul ola bilməmişdi.

Lakin sonra o, nahar fasiləsi zamanı qrupa nəql etdiyi əhvalatında bildirir ki, şüurlu gəzintiyə çıxarkən alış-verişdən qayıdan və torbaları daşımaqda çətinlik çəkən yaşlı bir qadın görür. Anita qadına yaxınlaşır və ona kömək təklif edir. O, yaşlı qadını evinə ötürür, işə qayıdan zaman isə dayanıb diqqətini nəfəsinə cəmləşdirir.

Kollektiv olaraq hamımız razılaşdıq ki, o, yalnız fərqindəlik çalışmasını yerinə yetirməyib, həm də əməldə empatiya – mərhəmət nümayiş etdirib.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 FƏRQİNDƏLİK ÜZRƏ ALƏTLƏR DƏSTİNİN YARADILMASI

10 MƏSLƏHƏT

Anitanın əhvalatı onu göstərir ki, fərqindəlik, sadəcə, məqsədli şəkildə oturaraq yerinə yetirdiyimiz çalışmalarla öyrənilmir. Fərqindəlik – mövcud olmaq və yaşamaq üsuludur.

Sonuncu – 8-ci addım inteqrasiyanı, təcrübənin dərinləşdirilməsini, Emma Vordropperin bəhs etdiyi "qarışıq" çalışmalardan istifadə üsullarını əhatə edir.



Fərqindəliyi gündəlik həyatınıza inteqrə etmək üçün 10 məsləhət

Məsləhət 1 Başınızın içindən çıxın və bədəninizə yönəlin.

Daha az danışın və daha çox hiss edin. İndi əyləşdiyiniz yerdə diqqətinizi fiziki hissiyyatınıza yönəldin. Sadəcə diqqətinizi çəkənləri qeyd edin, heç nə hiss etmirsinizsə, mühakimə etmədən bunun fərqinə varın. Kompüterinizin işə düşməsini gözləyərkən, növbədə dayanarkən, metroda gedərkən bunu məşq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



8 FƏRQİNDƏLİK ÜZRƏ ALƏTLƏR DƏSTİNİN YARADILMASI

10 MƏSLƏHƏT

Məsləhət 2 **Ətrafınızda hər kəs başını itirəndə təmkininizi qoruyun.**

Nəfəsdən lövbər kimi istifadə edin; tənəffüsünüzün "hava rejiminə" köklənin. Nəyisə dəyişməyə çalışmadan dayanın, nəfəs alın (nəfəs alıb-verin), nəfəsinizi izləyin və günə davam edin. Kritik anlarda nəfəsimizdən istifadə edə bilərik – o hər zaman bizimlədir, lakin biz nəfəsimizi adi və təbii bir hal olaraq görür, ona kifayət qədər diqqət yetirmirik. Sual? Nəfəsinizə diqqət etdyiniz zaman onun əhvalınızı əks etdirdiyini gördünüzmü? Nəfəsiniz dəyişdimi? Mühakimə etmədən, sadəcə, diqqət yetirin.

Məsləhət 3 **Toplantıya gecikirsinizmi?**

Tıxac var, yaxud metro/avtobus gecikir? Bu vaxtdan özünüz üçün istifadə edin. Fərqinə varmaq üçün 5 duyğunuzdan istifadə edin: qoxulara, səslərə, gördüklərinizə diqqət yetirin, dönən sükanı hiss edin, hissiyyatınızı itiləşdirin. Özünüzü bu fərqindəlikdə sabitləşdirin. Bu anda var olanları mühakimə etmədən qəbul edin, həmin anda həmin yerdə olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



8 FƏRQİNDƏLİK ÜZRƏ ALƏTLƏR DƏSTİNİN YARADILMASI

10 MƏSLƏHƏT

Məsləhət 4 İsti çay və ya qəhvədən, yaxud bir stəkan suyun təravətindən həzz alın.

Vərdişdən qurtulmaq üsulundan istifadə edin. Fasilə verərək əyləşin və qəhvənizdən, isti şokoladınızdan, çay və ya suyunuzdan zövq alın; yaxud hər bir addımınıza, bədəninizdəki hissiyyata diqqət yetirərək yerişinizin fərqinə varın – avtopilot rejimindən çıxmağı məşq edin.

Məsləhət 5 Böhranı/kritik situasiyanı faciə kimi qəbul etməyin.

Böhran hallarında adrenalin partlayışına ilişib qala və ya stres əlamətlərimizlə reaksiya verə bilərik. Sizin əlamətləriniz hansılardır?

- Əl çəkməmək – ilişib qalmaq
- Yayınmaq – həvəssislik
- Özünə qapanmaq – laqeydlik

"Yeni başlayanların zehni" ilə yanaşaraq baş verənləri birinci dəfə yaşanırmış kimi maraq hissi ilə qarşılayın. Xarakterik reaksiya əlamətinizi qəbul etmək birinci addımdır. Bəs indi, həyatınıza fərqindəliklə davam etmək üçün hansı planınız var?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



8 FƏRQİNDƏLİK ÜZRƏ ALƏTLƏR DƏSTİNİN YARADILMASI

10 MƏSLƏHƏT

Məsləhət 6 Zehnin 2 rejimini (olmaq və etmək) tarazlaşdırmağa çalışın.

Hər 2 rejim eyni dərəcədə vacibdir, lakin əksərən tarazlıqda olmurlar. İş sürətinizin fərqinə varın. Neyrobiologiyaya əsasən, zehnin hər iki vəziyyətinə – həm tez, həm də yavaş düşünmək bacarığına ehtiyacımız var. Pauza düyməsini basmaq, zehninizi sakitləşdirmək, yaradıcı fikirlərin axa biləcəyi yer açmaq üçün nə edə bilərsiniz? Formal çalışmalarla məşğul olmağa başlayın – asan və ya hətta daha asan üsulla başlayın; 3 dəqiqəlik nəfəslənmə (3-DN) məşqləri edin və ya sadəcə, dayanın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 FƏRQİNDƏLİK ÜZRƏ ALƏTLƏR DƏSTİNİN YARADILMASI

10 MƏSLƏHƏT

Məsləhət (7) Qorxunu hiss edin, amma yenə də geri çəkilməyin!

Biz düşüncələrimizdən ibarət deyilik, onlar keçicidir. Baş verən bir şeydə ilişib qalmaq uzun-uzadı düşüncələrə ("niyə?" sualları) və ya təşvişə (qorxu) gətirib çıxara bilər. Mark Tven məşhur sitatında deyirdi: *"Həyatımda məni narahat edən çox şey olub və onların çoxu heç vaxt baş tutmayıb"*.



Zehni məşq etdirmək bizə özünəməxsus düşünmək vərdişlərimizi və onları necə cilovaya biləcəyimizi (şüurlu olaraq qəbul etməklə) anlamaq imkanı verir. Oyanmaq birinci addımdır – mühakimə etmədən özünüzdən soruşun: Fərziyyələr yürüdürəmmi? Nəzarətimdə olmayan bir şeyə görəmi özümü günahlandırıram? Həddən artıqmı şişirdir, qarışqadan fil düzəldirəm? Qeyri-real gözləntilərimmi var? İş yoldaşım/mentorum/kouçum buna necə baxardı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



8 FƏRQİNDƏLİK ÜZRƏ ALƏTLƏR DƏSTİNİN YARADILMASI

10 MƏSLƏHƏT

Məsləhət 8 **Nahar fasilənizi "işdən azad edin".**

Neyrobioloqlara görə, "nahar tənbəllər üçündür, həmin vaxta toplantı sığışdıra bilərəm" yanaşması düzgün deyil. Beyninizin də istirahətə ehtiyacı var. Nahar fasiləsində şüurlu olaraq yemək yeyin. Dadı hiss edin – əslində, yeməyin dadını xoşlamadığınızı da görə bilərsiniz... (Artıq görürəm ki, qəhvəmi daha diqqətlə seçirəm. Daha az içir, daha çox zövq alıram).

Məsləhət 9 Evdə hesabat üzərində işləyirsiniz. Övladınız məktəbdə çəkdiyi şəkillə sizə yaxınlaşır. **Ona vaxt ayırın.**

Ola bilsin ki, zahirən övladınızla məşğulsunuz, amma fikriniz hesabatın növbəti bəndindədir (hamımız belə etmişik, zahirən dinləyirmiş kimi görünsək də, fikrimiz başqa yerdə olub). Həmin andan zövq alın, bir daha o anı yaşamayacaqsınız. Müştərilərimdən biri tükənən enerjisini bərpa etmək üçün oğlu ilə keçirdiyi xüsusi anları yada saldığını, 10 ildən sonra belə bundan güc aldığını deyirdi! Hesabata təmiz beyinlə, zehninizi sakitləşdirib və övladınızın yaradıcılığını yüksək qiymətləndirərək qayıdacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



8 FƏRQİNDƏLİK ÜZRƏ ALƏTLƏR DƏSTİNİN YARADILMASI

10 MƏSLƏHƏT

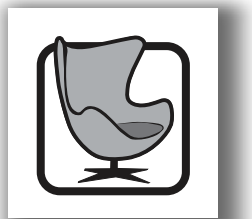
Məsləhət (10) **"Əsl kəşf səyahəti yeni torpaqlar axtarmaq deyil, yeni nəzərlərlə baxa bilməkdir".***

Fərqindəlik – problemi həll etmək üçün bu ana, indiyə qayıdaraq, kiçik şeylərdən zövq alaraq, onların dəyərini bilərək, şüurlu vəziyyətdə qalaraq, dincliyinizi artıraraq yeni ideyalar fikirləşib tapmaqdır. Sizi inandırmağa ehtiyac varsa, İnsan Resursları və İnkişaf İnstitutunun tətbiqi neyrobiologiya haqqında hesabatlarına nəzər salın! www.cipd.co.uk



*Marsel Prust

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜƏSSİSƏLƏRDƏ FƏRQİNDƏLİK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQİNDƏLİYİN YÜKSƏK OLDUĞU MÜƏSSİSƏYƏ ÇEVRİLMƏK ÜÇÜN PRAKTİKİ NÜMUNƏ

"Mən... müəssisəmizdə fərqindəliyi bir sıra səbəblərdən təqdim etdim. İşçilərlə keçirilən sonuncu sorğuda əməkdaşlar iş yükünün artmasından şikayət edirdilər və müasir cəmiyyət texnoloji baxımdan inkişaf etdikcə (e-poçt, telefonlar, sosial media, ani mesajlaşma, səsli mesajlar) insanların "etməyi" dayandırıb "var olmaq" vəziyyətinə keçmək şansı azalır...(axı biz insanıq, robot deyilik!)"

Emma Vordropper,
"Capital One" şirkəti

"2004-cü ildə fərqindəliyi iş yerinə gətirmək bir az kor-koranə atılmış bir addım idi. Biz artıq əməkdaşlara təklif etdiyimiz dəstəyin miqyasını böyütmək üçün bu müdaxiləni tətbiq etmək istəyirdik. Məsləhət xidməti bir çox işçilər və problemlər üçün əla həll yoludur, lakin biz daha aktiv və birbaşa dəstək təmin etməli olduğumuzu düşünürdük".

Elison Dann,
"Transport for London" şirkəti

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQİNDƏLİK HƏR YERDƏDİR



"Deutsche Bank", "Transport for London", "Google", "eBay", "The Prudential", "The Home Office", "Capital One", "BT", "NHS", "Astra Zeneca", "Dumfries and Galloway" və "West Lothian Councils"... Görünür, fərqindəlik hər yerdədir.

FƏM-lər məktəblər, universitetlər, yerli idarəetmə orqanları, dövlət və özəl sektor müəssisələrində tətbiq edilir. Birləşmiş Krallığın "Yüksək fərqindəliyə malik dövlət"ə çevrilməsini dəstəkləyən təşəbbüs proqramı mövcuddur və 2015-ci ilin iyul ayında "Wellcome Trust" təşkilatı fərqindəlik təliminin müəllimlərə və şagirdlərə təsiri haqqında araşdırmaya 6,4 milyon Britaniya funtu yatırdığını elan etmişdir.

İş yerində fərqindəliyin araşdırılması üçün beynəlxalq konfranslar keçirilir, dünyanın aparıcı biznes məktəblərindən bəziləri fərqindəliyə əsaslanan liderlik proqramları təklif edirlər.

İngiltərədə Ümumpartiya Parlament Qrupu ("APPG") səhiyyə, təhsil, cinayət ədliyyəsi sahələrində və iş yerində fərqindəliyin potensialı haqqında aralıq hesabatlar hazırlayır. Növbəti səhifədə təqdim edilənlər 8 aylıq araşdırmanın ilkin müşahidələridir:

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQİNDƏLİK HƏR YERDƏDİR



> *Biz görürük ki, fərqindəlik yaranmış situasiyalara məntiqlə necə reaksiya verə biləcəyimizi dərindən anlamağımıza səbəb olan və köklü dəyişiklik yaradan bir təcrübədir. Hesab edirik ki, hökumətin əsas dövlət xidmətlərində bir çox üstünlüklərə malik aşağıbüdcəli və effektiv müdaxilə potensialı olan fərqindəliyin inkişaf etdirilməsi üçün təlimlərdən istifadə imkanlarını genişləndirməlidir.*
>
> (Parlament qrupunun *fərqindəlik* üzrə aralıq hesabatı; 2014, dekabr.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİRBAŞA FAYDALAR



Lakin fərqindəlik hər yerdə olsa da, T-FƏM-lərin müəssisələrdə necə tətbiq edildiynə dair ətraflı praktiki nümunələr heç də asanlıqla əldə edilmir və əsasən, konfranslarda paylaşılır. Bu kitaba "Transport for London" şirkətini təmsil edən Elison Dannın dediyi kimi, "kor-koranə addımlar atan" öncül şirkətlərə istinadlar daxildir. Onlar öz cəsarətləri sayəsində kontr-mədəniyyət və ya "yeni çağ" kimi baxıla biləcək bir təcrübədən bəhrələnirlər*.

Fərqindəliyin tətbiqinin "Transport for London" şirkəti üçün nəticələri:

- əməkdaşların stres, tələş, depressiya səbəbindən işə gəlmədikləri günlərin sayı 3 il müddətində 71 %-ə qədər azalmışdır;
- eyni müddətdə hər hansı səbəbdən buraxılan iş günləri 50 %-ə qədər azalmışdır;
- münasibətlər (80 %), yuxu rejimi (64 %), iş yerindən məmnuniyyət üzrə (53 %) əhəmiyyətli irəliləyişlər müşahidə olunmuşdur.

**Bu haqda müzakirə üçün müəlliflə əlaqə saxlayaraq fərqindəliyin iş yerinə gətirilməsindən bəhs edən 2 məqaləni əldə edə bilərsiniz.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQİNDƏLİYİN FAYDALARINI GÖSTƏRƏN FAKTLAR

"Korporativ fərqindəliklə maraqlananlar üçün şad xəbər budur ki, artan faktlara əsasən, lazımi fayda əldə etmək üçün iştirakçıların uzun müddət məşq etmələrinə ehtiyac yoxdur. Araşdırmalar göstərir ki, bir ay ərzində həftənin 5 günü 10 dəqiqəlik qısa bir meditasiya ifrat yorğunluq və ya tükənmə əlamətlərini azalda, əhvalı yüksəldə bilir".

MakKenzi və başqaları, 2006; **Höltsel və başqaları**, 2010

"Müvafiq araşdırmada eyni kursdan sonra meditasiyaya yeni başlayanlarda beyinin öyrənmə, yaddaş prosesləri, emosiyaların tənzimlənməsi, özünüdərk və fikir formalaşdırma mərkəzlərində müsbət dəyişikliklərin yarandığı aşkar edilmişdir".

Höltsel və başqaları, 2011

"Görünür, fərqindəlik emosiyaları daha effektiv idarə etməyə kömək edir, yəni neqativ fikirlər tez keçir və məhdud təsirə malik olur. Qeyd etmək vacibdir ki, fərqindəlik ruh hallarını kökündən yox etmir, əsasən, bu halları daha yaxşı idarə etmək üçün alətlər təmin edir; fərqindəliyin əsas komponentini faktiki olaraq emosiyaların tam yaşanması prosesi təşkil edir".

Syuzi Beşford, *"Personnel Today" ("İşçi heyəti bu gün")*, 3-cü nəşr; sentyabr, 2012

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSASLANDIRMA MODELİNİN YARADILMASI



Artıq qeyd etdiyim kimi, T-FƏM-lər biznes baxımından məqsədəuyğundur, çünki "VUCA" dünyasında fərqindəlik təkcə sağ qalmağı bacaran deyil, həm də inkişaf edən işçi qüvvəsi yaratmağa kömək edir. Daniel Qoulmanın "emosional zəkanın təkmilləşdirilməsi" adlandırdığı anlayışı erkən dövrdə tətbiq edənlər təsdiq edirlər ki, rəqabət aparmaq – mavi sistemdə fəaliyyət göstərmək üçün inteqrasiyaya ehtiyac var və yaşıl sistemi dəstəkləyən mühit yaratmaq, innovasiya naminə əməkdaşlıq etmək vacibdir. Təəssüf ki, bir çox müəssisələr Pol Gilbertin müşahidə etdiyi kimi, hələ də özlərini qorumağa çalışaraq təhlükə sistemindən əl çəkmirlər.

Beləliklə, fərqindəliyi tətbiq edən öncüllərin istifadə etdikləri strategiyalara və onların səbəblərinə nəzər salmazdan əvvəl FƏM-lərin arxasında dayanan bəzi məqsədləri yada salacağıq. Daha sonra sizə iş yerində T-FƏM-i necə adaptasiya və tətbiq edə biləcəyinizlə bağlı kömək edəcək modeli təqdim edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

T-FƏM-LƏRİN ARXASINDAKI MƏQSƏDLƏR



Diqqəti məşq etdirmək	"Müdrik zehin"lə cavab vermək üçün diqqəti cəmləşdirmək "İndiki an"ın fərqinə varmaq bacarığımızı artırmaq Məqsədlərimizi – məhz burada və məhz indi nəyin vacib olduğunu aydınlaşdırmaq
Müsbət emosiyaları artırmaq	Avtopilotda daha az fəaliyyət göstərmək Dözümlülük formalaşdırmaq Stresi azaltmaq Neqativlik və "günahlandırma"nı azaltmaq
Emosional zəkanı təkmilləşdirmək	Özünəhörməti yüksəltmək Özünüdərki "meta" (daha yüksək) səviyyəyə qaldırmaq Anlayışı dərinləşdirmək (məhz burada və məhz indi vacib olan nədir?)
Daha çox mərhəmət göstərmək meylini artırmaq"	Adi empatiyadan tədbirlərin görüldüyü empatiyaya keçmək və bu yolla iş münasibətlərini təkmilləşdirmək Münaqişəni azaltmaq Daha yüksək korporativ sosial məsuliyyət formalaşdırmaq

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏSSİSƏLƏRDƏ FƏRQİNDƏLİK

ƏSASLANDIRMA MODELİNİN YARADILMASI



Bu bölmədə fərqindəliyi öz müəssisələrində ilk dəfə tətbiq edənlərin işi ilə bağlı eşitdiklərim əsasında hazırladığım model, həmçinin bir sıra məsləhət və nümunələrlə tanış olacaqsınız.

Bu model fərqindəliyin tətbiqi üzrə 10 strategiya irəli sürür və mənim təşkilati inkişaf sahəsindəki işimə, o cümlədən bu kitabda istinad edilənlərin təcrübələrinə əsaslanır. Nümunələr 8 addımdan modelin, Con Kabat-Zinnin "MBSR"-in ilkin variantında nəzərdə tutduğu kimi, əsas elementləri məqsəd və kontekstə, peşə qruplarına uyğunlaşdırıla bilən bir metastruktur kimi necə istifadə edilə biləcəyini izah edir.

T-FƏM-lərin tətbiqi üçün 10 strategiya

1. **Əldə ediləcək nəticələri müəyyən edin** – Fərqindəliyin necə kömək edə biləcəyini nəzərdən keçirin. Müəssisə daxilində hansı hərəkətverici qüvvələr var?

2. **Əsas maraqlı tərəfləri müəyyən edin** – T-FƏM-lərin tətbiqinə maraq və təsir səviyyələrini qiymətləndirmək üçün maraqlı tərəflərin təhlilini aparın. Əsas maraqlı tərəflərlə əməkdaşlıq edin və birgə işləyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏSASLANDIRMA MODELİNİN YARADILMASI

T-FƏM-LƏRİN TƏTBİQİ ÜÇÜN 10 STRATEGİYA

3 **Fərqindəlik üzrə məsul şəxs olaraq kimin çıxış edəcəyini müəyyən edin** – Bu, fərqindəlik üzrə təlim keçmiş və fərqindəliyin əhvala, dözümlülüyə və performansa faydalarına dərindən bələd olan bir şəxs olmalıdır.

4 **İnvestisiya üzrə rentabellik ("ROI" – "Return on Investment") meyarlarını müəyyən edin** – Bu meyarlar ayrı-ayrı işçilər üzrə FƏM-dən əvvəlki və sonrakı fərqindəlik səviyyələrini ölçə bilməlidir.

5 **Müxtəlif maraqlı tərəflərin maraq və ehtiyaclarına hansı meyarların uyğun olduğunu müəyyən edin** – Bu meyarlar həm müəssisənin, həm də FƏM-lərin tətbiqinə təkan verən amillərin xarakterinə uyğun olaraq müəyyən edilməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏSASLANDIRMA MODELİNİN YARADILMASI

T-FƏM-LƏRİN TƏTBİQİ ÜÇÜN 10 STRATEGİYA

6 **"Fərqindəlik dili"nin necə istifadə edilməsi ilə bağlı diqqətli olun.** Bu kitabda fərqindəliyə "davamlı praktika sayəsində fərdi və təşkilati faydalar təmin edən bacarıqları toplusu" kimi tərif verilir. Emosional zəka üzrə apardığım araşdırma göstərir ki, bu mövzu ilə bağlı ilk təşəbbüskarlar ilk günlərdə "emosional zəka" sözündən istifadə etməsələr də, bu keyfiyyətləri "yüksək performans bacarıqları" kateqoriyasına aid edirlər.

7 **Tanınmış müəssisələrin/şəxslərin praktiki nümunələrindən istifadə edin**, məsələn, "Google", "Transport for London", "Astra Zeneca", "BT", "Capital One", parlament üzvləri, Lordlar palatası. T-FƏM-lər haqqında bir neçə praktiki vəsait yazılmış olsa da, bu kitabın sonunda "Əlavə materiallar" bölməsinə nəzər salın, təcrübələrini paylaşmaqdan hər zaman məmnunluq duyan ilk təşəbbüskarlarla əlaqə saxlayın.

8 **Miflərin qarşısını alın**. Fərqindəliyi "yeni çağ" və müəyyən dərəcədə dini cərəyan kimi qəbul edə bilərlər, ona görə də fərqindəliyin dünyəvi xarakterini qoruyun – fərqindəlik eynilə liderlik və gündəlik gördüyümüz işlər kimi diqqətlə əlaqəlidir. Faktlara əsaslanın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏSASLANDIRMA MODELİNİN YARADILMASI

T-FƏM-LƏRİN TƏTBİQİ ÜÇÜN 10 STRATEGİYA

9 **Hər şeyin fərqinə vararaq fəaliyyət göstərin**. Artıq qeyd etdiyim kimi, T-FƏM-lərin tətbiqinin erkən mərhələsini yaşayırıq, onları dürüstlüklə və etik normalar çərçivəsində həyata keçirmək hazırda bu sahədə çalışanların öhdəliyidir. Bura daxildir:

- Fasilitatorlar zəruri səriştəyə, fərqindəlik təcrübəsinə malik olmalı, həmçinin təcrübələrini dəstəkləyə bilmək üçün nəzarət/düşünmə sahəsi ilə təmin edilməlidirlər.
- Təşkilati kontekstlərdə FƏM-lərin hədəfində ruh halının, dözümlülük və performansın təkmilləşdirilməsi bacarıqları dayanır. Pilot iştirakçılar könüllülük əsasında qoşulmalıdırlar. Fərqindəlik üzrə parlament qrupunun irəli sürdüyü kimi, fərqindəlik köklü dəyişikliklərə səbəb ola bilər, əməkdaşlar seçimə malik olmalı, dəstək mexanizmləri ilə təmin edilməlidirlər (məsələn, fərdi kouçinq və sağlam əmək şəraiti). T-FƏM müalicəvi bir müdaxilə deyil.

10 **Mütəşəkkil şəkildə irəliləyin, kiçik addımlarla başlayın**. Əməkdaşlara iştirak etmək və ya etməmək seçimi vermək üçün 1 saatlıq sınaq sessiyaları təklif edin. Hədəfiniz inqilab deyil, təkamül olsun. Pilot layihə başladın, rəy toplayın, ölçü meyarlarından istifadə edin, materialları və iştirakçılarınız üçün münasib olan formal və qeyri-formal çalışmaları müəyyən edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

"CAPITAL ONE"

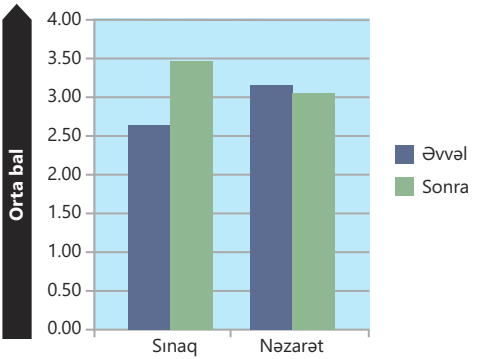
Kitab boyunca "Capital One" şirkətinin İR məsləhətçisi və fərqindəlik üzrə məsul şəxsi Emma Vordropperin müşahidələri ilə tanış olmusunuz.

"Capital One" Birləşmiş Krallıqdakı baş ofisində 1000-dən artıq əməkdaşı olan beynəlxalq maliyyə xidmətləri müəssisəsidir. O, 2013, 2014 və 2015-ci illərdə iri şirkətlər arasında "İşləmək üçün ən yaxşı yer" adını qazanmışdır. Emmanın fərqindəliyin tətbiqinə yanaşması xüsusi olaraq "Capital One" üçün hazırlanmış pilot "MBSR" layihəsi ilə başlayan təkamülə start verdi.

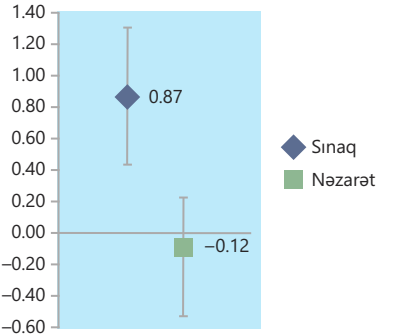
Fərqindəlik və stres səviyyələrinin əvvəlki və sonrakı göstəriciləri "nəzarət" qrupu (yəni hələ proqramda iştirak etməyən əməkdaşlar) ilə müqayisədə statistik olaraq əhəmiyyətli nəticələrin əldə edildiyini göstərir. Əvvəlki və sonrakı nəticələr növbəti səhifədə verilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ



Şəkil 1. Səkkiz həftəlik təlimdən əvvəl və sonra fərqindəliyi ölçməyin bir üsulu olan "Kentukki meyarları" üzrə orta ballar.



Şəkil 2. Nəzarət qrupu ilə müqayisədə, iştirakçıların fərqindəlik təlimindən əvvəl və sonrakı orta balları.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"CAPITAL ONE" ŞİRKƏTİNDƏ 10 STRATEGİYANIN TƏTBİQİ

Fərqindəlik üzrə 10 strategiyadan istifadə ilə bağlı Emmanın cavabları:

1 **Müəssisənin hərəkətverici qüvvələri nələr idi?**
Bütün əməkdaşların çoxsaylı üstünlüklərdən yararlanmasına imkan vermək məqsədilə emosional sağlamlığı inkişaf etdirmək və dəstəklmək, fərqindəliyin şirkət mədəniyyətinə inteqrə edilməsinin yollarını araşdırmaq.

2 **Əsas maraqlı tərəflər**
Şirkəti daha da yaxşı bir iş yerinə çevirməyin yenilikçi yollarını araşdırmağa can atan üst rəhbərliyin dəstəyini almışdım.
Əməkdaşlar artan iş yükünün öhdəsindən gəlmək istəyir, prioriteti müəyyən etməkdə çətinlik çəkirdilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"CAPITAL ONE" ŞİRKƏTİNDƏ 10 STRATEGİYANIN TƏTBİQİ

Emmanın cavabları (davamı)

3 **Fərqindəlik üzrə məsul şəxs**

Fərqindəlik üzrə məsul şəxs olaraq, mən fərqindəliyi və onun faydalarını təcrübədən keçirmişdim. Araşdırma aparmış, tanışlıq seminarında iştirak etmiş, fərqindəliyin nə olduğunu, nə olmadığını, nə üçün hamıya lazım olduğunu öyrənmişdim. Mən bu mövzunu ətraflı öyrənmədən ona təriflər yağdırmırdım!

Bundan sonra qərar qəbuluna görə məsul şəxsləri inandıra biləcəyimi hiss etdim, artıq bir müddətdir ki, şirkətdə 1:1 (fərdi) formatında çalışan, kənardan dəvət edilmiş peşə psixoloqu ilə birlikdə çalışdım. Biz birlikdə işçilər üçün artıq həyata keçirilən rifah təşəbbüsləri çərçivəsində pilot seminarlar hazırladıq. Hədəfimiz inqilab deyil, təkamül idi.

Mən həmçinin fərqli qurumlarla da əlaqələr qurmuşam, fərqindəlik haqqında danışmaq üçün məktəblərə gedirəm, parlamentdə, eləcə də başqa konfrans və tədbirlərdə işimiz haqqında çıxışlar edirəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"CAPITAL ONE" ŞİRKƏTİNDƏ 10 STRATEGİYANIN TƏTBİQİ

Emmanın cavabları (davamı)

4 **İnvestisiya üzrə rentabellik**
Rifah səviyyəsi yüksəlir, əməkdaşların xəstəliyə görə işə gəlmədikləri günlərin sayı azalırdı ("Capital One" şirkətində bu göstərici əvvəllər də sektor standartları ilə müqayisədə aşağı idi). İşçilərlə keçirilən bütün sorğuların nəticələrinə əsasən, fərqindəlik iş və ev həyatının yaxşılaşdırılması üsullarından biri kimi qəbul edilirdi.

5 **Xüsusi ölçü meyarları**
Fərqindəlik (Kentukki universitetinin fərqindəlik bacarıqlarından ibarət siyahısı)
Stres (Hiss edilən stres şkalası)

Keyfiyyət araşdırmalarının nəticələri – işçilərin öz təcrübələri haqqında söylədikləri:

"... fərqindəlik mövzusunda əla bir məşğələ oldu... Qısa, lakin ideyalarla dolu. Bu haqda artıq bir müddətdir ki, oxuyurdum, amma kiminsə sənə istiqamət verməsi əladır. Faydalı bir məşğələ oldu. Belə məşğələlərin sayı çox olarsa, heç şübhəsiz, maraqlanacağam!"

"Fikrimcə, kurs çox maraqlı idi. Qəbul edirəm ki, əvvəl şübhə ilə yanaşırdım, amma məşğələdən çox şey öyrəndim, insanı düşünməyə, geri addım atıb bir az dayanmağa, reallığı görməyə vadar edir. Bizim robot deyil, insan olduğumuz və bu reallığı qəbul etməli olduğumuzla bağlı fikirlər çox məntiqli idi".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"CAPITAL ONE" ŞİRKƏTİNDƏ 10 STRATEGİYANIN TƏTBİQİ



Emmanın cavabları (davamı)

6 **"Fərqindəlik dili"ndən necə istifadə etdiyinizə diqqət yetirin.**
"Fərqindəlik dili"ndən istifadə edirdik və 1000 əməkdaşdan 300-ü tanışlıq məşğələlərində iştirak edirdi. İkisaatlıq seminarlarla başlamış, daha sonra "MBSR"ə əsaslanan pilot layihə hazırlamışdıq. Pilot layihənin uğuru nəticəsində hazırda müntəzəm olaraq 8 həftəlik kurslar təklif edir və hər il üç və ya dörd proqram həyata keçirməyi planlaşdırırıq. İntranet şəbəkəsindəki fərqindəlik səhifəsi vasitəsilə, komanda toplantılarında və əməkdaşların e-poçtlarına məlumat göndərməklə elan veririk. Hərçənd əldə edilən faydalar "ağızdan-ağıza" dolaşır və əksər insanlar bu şəkildə məlumatlanırlar.

7 **Müəssisələrin praktiki nümunələrindən istifadə edin.**
"MBSR"i xüsusi olaraq "Capital One" şirkətinə uyğunlaşdırdıq. İntranetdə fərqindəlik səhifəsi yaratdıq, fərqindəliyin nə olduğunu, necə tətbiq edilməli olduğunu və faydalarını izah etdik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"CAPITAL ONE" ŞİRKƏTİNDƏ 10 STRATEGİYANIN TƏTBİQİ



Emmanın cavabları (davamı)

8 **Miflərin qarşısını alın.**
İntranetdəki fərqindəlik səhifəsində araşdırmalar barədə danışırıq. Hazırda öz təcrübələri haqqında bloq mətnləri yazan bir neçə daxili fərqindəlik tərəfdarımız var.

9 **Hər şeyin fərqinə vararaq fəaliyyət göstərin.**
6-cı bənddə göstərildiyi kimi, kiçik addımlarla, 2 saatlıq seminarla başlamış, daha sonra 8 həftəlik pilot proqram təşkil etmişik. Bundan əlavə, hazırda aşağıdakı imkanlara sahibik:

- intranetdə fərqindəlik səhifəsi;
- məşğələlər üçün ayrıca otaq;
- əməkdaşlar üçün audio və yazılı materialların olduğu "fərqindəlik oturacaqları";
- idman zalının divarlarında fərqindəliyə aid ruhlandırıcı aforizmlər;
- "şüurlu yemək" kampaniyası kimi tədbirlər;
- uyğunlaşdırılmış "MBSR" proqramından sonra ayda bir dəfə keçirilən birsaatlıq məşğələlər;
- həftədə bir dəfə nahar zamanı qrup məşğələləri;
- kənardan dəvət edilmiş ixtisaslaşmış müəllimlər tərəfindən idarə edilən müntəzəm 8 həftəlik proqramlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"CAPITAL ONE" ŞİRKƏTİNDƏ 10 STRATEGİYANIN TƏTBİQİ

Emmanın cavabları (davamı)

10

Biz mütəşəkkil şəkildə irəlilədik.
Bacardıqca fərqindəliklə bağlar yaratmağa çalışırıq. Artıq qeyd etdiyim kimi, təkamül yanaşmasını seçdik, əməkdaşlara iş yerini daha da yaxşı bir yerə çevirməyin yolları haqqında məsləhətlər verdik. Hazırda şirkətimizdə yuxarıda sıralanan 9 element də tətbiq edilib. Mən fərqindəlik müəllimi kimi təlim keçir və beləcə, daxili potensialı formalaşdırıram. Həmkarlarımızdan biri bu yaxınlarda ixtisaslaşıb, odur ki, kənardan mütəxəssis dəvət etmək üçün sərf edilən vəsaitə qənaət edərək müəssisədaxili 8 həftəlik kurslarımızı keçəcəyik.

Görmək istədiklərimin fərqinə varmaq, istəmədiklərimi azad etmək imkanı verən görünməz qoruyucu bir "fərqindəlik paltosu"nun hər zaman əynimdə olduğunu təsəvvür etmək xoşuma gəlir. İş yükümə görə daha az tələş keçirirəm, iş yükümü daha yaxşı prioritetləşdirir və tamamlayıram. Özümə və başqalarına qarşı daha mərhəmətliyəm – diqqətimi çəkən daha bir üstünlük gediş-gəliş zamanı hiss etdiyim qəzəbin azalmasıdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏLƏR



Fərqindəliyi ilk tətbiq edənlər arasında Dumfris və Qallovey, Vest-Lotian Şuraları və London metropoliteni da var idi. Onların Edinburqda keçirilən "Mindfulness4Scotland" açılış konfransında paylaşılan T-FƏM proqramlarından bəzi vacib məqamlar:

London metropoliteni

Strategiya və məqsəd
Strategiya – sağlam əmək şəraitini təmin etmək təşəbbüsündən istifadə edərək stresi azaltmaq məqsədilə fərqindəliyi daha geniş rifah strategiyasına inteqrə etməkdən ibarət idi. Məqsəd isə əməkdaşların vəzifələri ilə əlaqədar stres yaradan amillərə, o cümlədən travmaya səbəb olan hadisələrə, məsələn, özünəqəsd hallarına və cəhdlərinə, iş yerlərində zorakılıq hallarına, şəhərdə keçirilən Olimpiya Oyunları və karnavallar kimi irimiqyaslı tədbirlərlə əlaqədar gərginliyə reaksiyalarını daha yaxşı idarə etməyə kömək etmək idi.

Proqram əməkdaşlar arasında London metropolitenində "qoruyucu boşluq" adlandırılan vəziyyətin inkişaf etdirilməsi üçün həlledici hesab edilən dözümlülük və fərqindəliyin yüksəldilməsi məqsədini daşıyırdı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏLƏR

LONDON METROPOLİTENİ

FƏM layihəsi və məzmunu

- Güclü dəlillərə əsaslanaraq, stres və fərqindəlik mövzusunda neyrobiologiyaya istinad edərək əməkdaşların maarifləndirilməsi (T-FƏM-lərin tətbiqi üçün vacibdir).
- Qarışıq öyrənmə, seminarlar, e-öyrənmə, müstəqil surətdə öyrənmək üçün materiallar, sağlamlıq yarmarkaları vasitəsilə məlumatlandırma.
- Əməkdaşlar üçün "Axınla hərəkət etmək" adlı kitabça, "Dalğalara hökm etmək" (bu kitabda "VUCA" sörfinqi adlanır!) adlı CD-dən ibarət təlim materialı.
- Fərqindəlik çalışmalarının daxil edildiyi seminarlar, o cümlədən bədənin skanerlənməsi, qısa formal və qeyri-formal məşğələlər, minnətdarlıq gündəliyi tutmaq, şüurlu yemək, vərdişlərdən qurtulmaq.
- Əməkdaşlar bədənlərinə, düşündüklərinə diqqət yetirmək, stres dövrəsini qırmaq məqsədilə dayanmaq (STOP) üçün şəxsi stres şkalasından ("stresə reaksiya əlamətləri"ni anlayaraq) istifadə edirlər.
- "Capital One" şirkətindən fərqli olaraq, London metropoliteni terminlərdən, o cümlədən "fərqindəlik" sözündən istifadə etməməyə çalışır, bu ifadəni "*diqqətini cəmləşdirmə və nəfəsə diqqət çalışmaları*" adlandırır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏLƏR

DUMFRIS VƏ QALLOVEY, VEST-LOTİAN ŞURALARI

Strategiya – biznes üzrə əsaslandırma modeli dövlət xidmətlərinin inkişaf etdirilməsinə yönəlmiş daha geniş təsirlərlə əlaqələndirilmişdi: məsələn, kommunal xərclərin azaldılması və dayanıqlılığın formalaşdırılması təşəbbüslərinə sərmayənin qoyulması*. Şəxsi təcrübəsi və magistr səviyyəsində təhsili olan fərqindəlik üzrə məsul şəxslərin əsas maraqlı tərəfləri inandırması üsulundan istifadə edilirdi. Dayanıqlılıq təşəbbüsü nəticələrin izlənməsi üçün keçirilən məşğələləri, davamlı araşdırmaları, müəssisədaxili fərqindəlik müəllimlərinin mentorluq dərslərini əhatə edirdi.

İcra – Proqram sosial işçilər üçün pilot layihədən başlamış, ictimai tərəfdaşlıq layihələrinə qədər daha geniş təşkilati dəyişiklik təşəbbüsləri ilə əlaqələndirilmişdi. Stres, fərqindəlik, mərhəmət meyarları, iştirakçıların təcrübələri üzrə keyfiyyət araşdırmalarının nəticələri də daxil olmaqla, proqramdan əvvəlki və sonrakı mərhələlər üçün müvafiq ölçü meyarlarından istifadə edilmiş, faktlara əsaslanan yanaşma seçilmişdi.

Tərtibat və struktur

- Con Kabat-Zinnin ilkin "MBSR" proqramı əsasında: 8 həftəlik məşğələlər, tanışlıq günü və daha sonra davam etdirilən fəaliyyətlər, çalışmalara həsr olunmuş gün;
- Saki Santorellinin işinə ("İş yerində fərqindəlik və ustalaşma") əsaslanan fərqindəlik və mərhəmət çalışmaları;
- nümunələrə "mərhəmət fasilələri"nin götürülməsi və "yerindəcə" çalışmalar daxil idi (məsələn, 3 DN).

**"Həyatların dəyişdirilməsi" hesabatı, 2006.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ AMİLLƏR



Beləliklə, bu praktiki nümunələrdən nə öyrənə bilərik?

- Fərqindəliyin tətbiqinin arxasında aydın müəyyən edilmiş aparıcı biznes-stimullar dayanmalıdır.
- Konkret məqsədlərin müəyyən edilməsini, planlaşdırılan/ mövcud təşkilati inkişaf təşəbbüslərinə inteqrə edilməsini təmin edin.
- Kiçik addımlarla başlayın, məqsədiniz inqilab deyil, təkamül olsun.
- Məqsədlərinizə müvafiq kəmiyyət və keyfiyyət meyarları müəyyən edin (axı fərqindəlik praktiki təcrübədir – rəqəmlər fəaliyyət siyasəti üzrə məsul şəxsləri inandırır, hekayələr isə təcrübəni ötürür və ilham verir – "Capital One" bloqları yadınızdadır?)
- Şəxsi fərqindəlik təcrübəsi olan məsul şəxslər müəyyən edin, onlar T-FƏM-lərin hazırlanmasına və tətbiqinə "müdrik zehin"lə yanaşa bilərlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"VUCA" DÜNYASINDA FƏRQİNDƏLİKLƏ BAĞLI YEKUN QƏNAƏTLƏR

Beləliklə, qabaqcıl müəssisələr tərəfindən tətbiq edilən qısamüddətli FƏM növləri yaxşı nəticə verirmi? Son araşdırmaların nəticələri ilə bu səhifədə tanış ola bilərsiniz: www.huffingtonpost.com

"INSEAD" (Zollo və başqaları, 2008) tədqiqatçılarına görə, 15 dəqiqəlik qısa fərqindəlik məşğələsi liderlərə daha məntiqli seçimlər etməkdə, eləcə də insanlara xoşagəlməz nəticələr meydana gələnə qədər səhvlərini qəbul etməmək istəklərinə qarşı çıxmaqda kömək edə bilər.

"Fərqindəlik ... olduqca praktiki bir üsuldur... Və böyük perspektivlər vəd edir: emosiyalara, davranışlara təsir göstərir, odur ki, işçilər özlərini daha yaxşı hiss etmək və daha yaxşı performans göstərmək üçün fərqindəliyi öyrənməyə çalışırlar".

Hekayələrini bu kitabda paylaşdığım, fərqindəliyi təcrübədən keçirənlərin hamısı razılaşırlar ki, sadəliyi aldadıcı olsa da, fərqindəlik təcrübə, təcrübə və yenə də təcrübə tələb etdiyinə görə o qədər də asan deyil. Bununla belə, onların və FƏM-lərdə iştirak edənlərin də öz təcrübələrində qarşılaşdıqları kimi, bunun üçün əzm göstərməyə dəyər.

Bu səyahətdən zövq alın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MATERİALLAR

Araşdırmalar haqqında məqalələr, aylıq məlumatlar almaq üçün qeydiyyatdan keçin: https://goamra.org (ödənişsiz xəbər bülleteni)

Fərqindəliyin ölçülməsi anketlərinin endirilə bilən nüsxələri üçün: www.ruthbaer.com/academics/index.html

Rifah üçün fərqindəlik haqqında məlumat, onlayn proqramlar, fərqindəlik kursları haqqında məlumat üçün: www.bemindful.co.uk

Müəssisənizə uyğun nümunələr əldə etmək üçün praktiki nümunələrdən seçmə: www.mindfulnet.org

Fərqindəliklə tanışlıq məşğələsi üçün istifadə edə biləcəyiniz əla "YouTube" videosu: www.youtube.com/watch?v=IPuTqDl99qM&feature=youtu.be

Öz məqalələrim üçün, zəhmət olmasa, mc@eicoaching.co.uk ünvanına e-məktub göndərin, bu kitabda müzakirə edilən əsas fərqindəlik çalışmalarının MP3 faylları üçün: www.pocketbook.co.uk/product/mindfulness-at-work-pocketbook/

Bu kitabda istinad edilən bəzi faydalı vəsaitlər:

Çed-Men Tan **Öz içinizdə axtar: məhsuldarlığı, yaradıcılığı və xoşbəxtliyi artır"**, "HarperCollins", 2012.

M. Çeskalson **"Yüksək fərqindəliyə malik iş yeri: "MBSR" ilə dözümlü fərdlərin və müasir tələblərlə səsləşən müəssisələrin formalaşdırılması"**, "Wiley-Blackwell", 2011.

P.Gilbert və Çoden **"Şüurlu mərhəmət: həyatınızı kökündən dəyişdirmək üçün fərqindəlik və mərhəmətin gücündən istifadə"**, "Constable and Robinson Ltd ", 2013.

D. Qoulman **"Diqqət mərkəzi: Mükəmməlliyin gizli aparıcı qüvvəsi"**, "Bloomsbury", 2013

L.Holl **"Böhran və köklü dəyişiklik zamanlarında kouçinq**, "Kogan Page", 2015.

L.Holl **"Şüurlu kouçinq"**, "Kogan Page", 2013.

C. Kabat-Zinn **"Tam faciə şəraitində həyat: fərqindəlik meditasiyası ilə stres, ağrı və xəstəliyin öhdəsindən necə gəlməli?"**, "Piatkus", 2013.

M.Vilyams və D. Penman "Fərqindəlik: bu çılğın dünyada dincliyi necə tapmalı?", "Piatkus", 2011.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Marqaret Çepmen-Klark ((BSc (Hons)[1], PG.Cert[2], AdvDipEdn[3], DipCBT (Oxon)[4], MSc[5], MEd.[6]; lisenziyalı psixoloq; Britaniya Psixologiya Cəmiyyətinin müxbir üzvü; Peşəkar Tibbi Şuranın üzvü; Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun həqiqi üzvü, lisenziyalı psixoterapevt, fərqindəlik üzrə araşdırmaçı və müəllim

Marqaret Birləşmiş Krallıqda iş yerində emosional zəka üzrə araşdırma aparan və emosional zəkanı inkişaf etdirən ilk praktiki psixoloqlardan biridir. O öz işlərini ölkə səviyyəsində və beynəlxalq miqyasda təqdim etmiş, davamlı olaraq "Emosional zəkanı necə inkişaf etdirə bilərik?" sualını vermişdir. Bu maraq hissi onu fərqindəliyin rolunu araşdırmağa sövq etmiş, bu mövzunu onun hazırda üzərində çalışdığı doktorluq dissertasiyasının əsas predmetinə çevirmişdir. Dissertasiyada fərqindəlik təliminin təcrübəli kouçlara təsiri araşdırılır. Kouçinqdə fərqindəlik araşdırması üzrə tədqiq edilən bəzi ideyalar burada, eləcə də "Yaradıcı metodlar vasitəsilə mərhəmətli dözümlülük üçün kouçinq" adlı fəsildə (bax: "Əlavə materiallar" bölməsi: L.Holl, 2015) əhatə olunur.

Marqaret 2012-ci ildə Birləşmiş Krallıqda keçirilən "İş yerində fərqindəlik" mövzusunda açılış konfransına spiker kimi dəvət edilmişdir. O, fəaliyyətini araşdırma və elmi yazılar üzərində cəmləşdirmək qərarına gəlməmişdən əvvəl Britaniya Psixologiya Cəmiyyəti üçün fərqindəliyin müəssisələrdə tətbiqi üzrə ilk proqramı işləyib hazırlamış və proqramı idarə etmiş, həmçinin Oksford Fərqindəlik Mərkəzində idarə heyətinin üzvü kimi çalışmışdır. Hazırda Marqaret müxtəlif tədbirlərə çıxış etmək üçün dəvət edilir, emosional zəka və fərqindəlik üzrə ixtisaslaşmaq istəyən kouçlara məsləhət xidməti göstərir, eyni zamanda kouçinq üzrə 3 nəşrin redaksiya heyətində çalışır. O, Şərqi London Universitetində kouçinqdə psixoloji müdaxilələr üzrə qiymətləndirmə eksperti kimi çalışır və Yorkşirdə özəl konsultasiya fəaliyyəti göstərir.

Əlaqə

Müəllifin emosional zəka haqqında əsər və məqalələrini əldə etmək, fərqindəlik və kouçinq haqqında daha ətraflı məlumat almaq istəyirsinizsə, Marqaretlə mc@eicoaching.co.uk ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

[1]Bakalavr dərəcəsi üzrə fərqlənmə diplomu ("Bachelor of Sciences for an Honours Degree")
[2]Ali dərəcəli təhsil sertifikatı ("Post Graduate Certificate of Education")
[3]Təlim-tədris fəaliyyəti üzrə xüsusi peşəkarlıq səviyyəsini təsdiq edən diplom ("Advanced Diploma in Education")
[4]Koqnitiv davranış terapiyası üzrə diplom (Oksford universiteti) (Diploma in Cognitive Behavioural Therapy)
[5]Magistr dərəcəsi ("Master of Sciences")
[6]Pedaqoji elmlər üzrə magistr ("Master of Education")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd