SOCAR

FASİLİTATORLAR



2-ci nəşr

Toplantılar, komanda tədbirləri və təlim məşğələlərində iştirakçıların maksimum aktivliyinə nail olmaq istəyən hər kəs üçün məsləhət və üsullar

Con Taunsend və Pol Donovan

"Bu kitab fasilitasiyanın mahiyyətini (prosesi asanlaşdırmaq) çox gözəl izah edir. Burada verilmiş metod, bacarıq və üsullar üzərində düşündükdən sonra peşəkar fasilitatorluq üçün lazım olanları başa düşmək asanlaşır. Kitabı oxuyun, çox şey öyrənəcəyinizə və daha yaxşı nəticələr əldə edəcəyinizə əminəm!"

Karin Prayarollo, "Novartis Consumer Health" şirkətində İnsan resursları şöbəsinin direktoru

"Con və Pol fasilitasiyanı asanlıqla başa düşməyin qısa yolunu təqdim ediblər. Dəyişikliklərlə məşğul olan bütün rəhbərlər bu kitabı mütləq oxumalıdırlar".

Tereza Kilmartin, "Irish Life Assurance plc" şirkətində Təlim-tədris və kadr inkişafı şöbəsinin rəhbəri

FASİLİTATORLAR

First published as the Facilitators Pocketbook by John Townsend and Paul Donovan. (c) John Townsend and Paul Donovan 2009.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

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

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Fasilitasiyanın izahı; tipik fasilitasiya situasiyaları; fasilitatorun rolu



FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI 9
Fasilitasiyanın 3 mərhələsi: mövcud vəziyyət, məsələlərin/problemlərin müəyyənləşdirilməsi, həll yollarının tapılması/tədbirlərin planlaşdırılması



REAL SİTUASİYANIN TƏHLİLİ 31
Üç mərhələli fasilitasiya prosesinə nümunə



FASİLİTASİYA PROSESİNİN ŞABLONLARI 47
Müştəri şikayətləri; bilik və təcrübənin ötürülməsi; xeyriyyə təşkilatına ianə toplama; kadr axını; əməyin ödənilməsi sistemi; absenteizm



FASİLİTASİYA METODLARI 55
Fasilitasiya/təlim prosesinin göy qurşağı; prosesə nəzarət; beyin fırtınası; müzakirənin fasilitasiyası; "Sokrat metodu"; öyrətmək; göstərmək; təqdim etmək



FASİLİTASİYA BACARIQLARI 65
Uyğun atmosfer yaradın; maraq oyadın; iştirakçıları "dəyərləndirin"; yekdilliyə nail olun; faydalı polemikanı təşviq edin; əsas və ikincidərəcəli töhfələri fərqləndirin; ortaq mövqeləri müəyyənləşdirin; qrupu canlandırın; qrupu hərəkətə keçməyə istiqamətləndirin; yekunlaşdırma



ŞƏXSLƏRARASI ÜNSİYYƏT BACARIQLARI 75
Sualvermə; dinləmə; rəy bildirmə; münaqişələrin həlli



HƏLL YOLUNUN TAPILMASI ÜSULLARI 87
Beyin fırtınası; səbəblər və həll yolları; kritik kütlə; gələn il bu vaxt; neytral zona; zərurət/məqbulluq; zaman axını; yerdəyişmə; plyuslar, minuslar və maraqlı faktlar; evrika; danışan divar; vernisaj; qüvvə sahələrinin təhlili



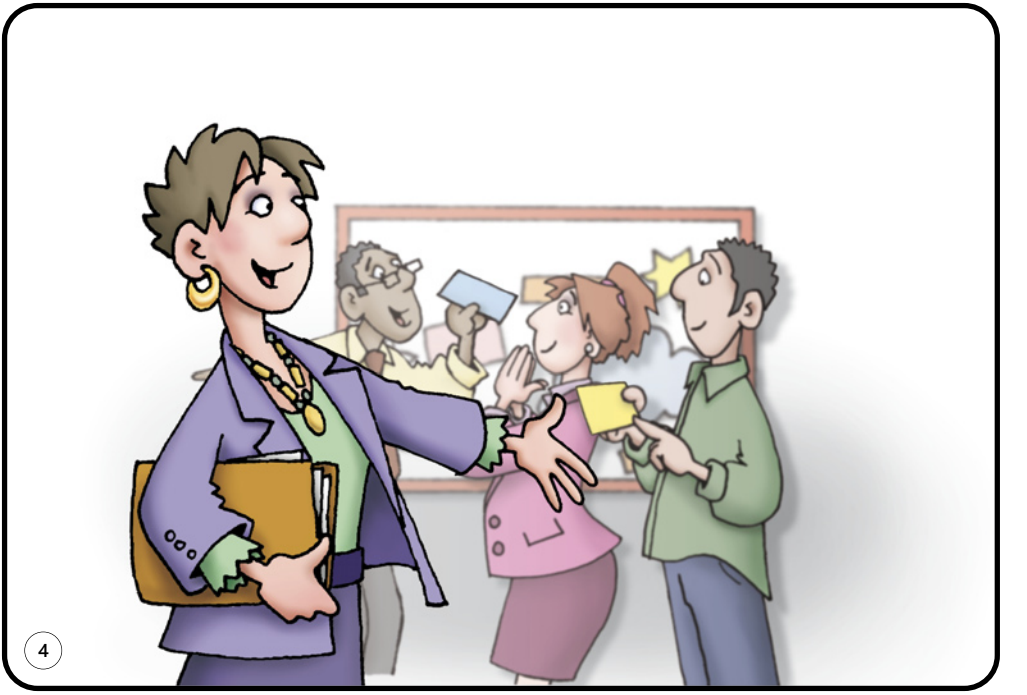
FAYDALI MÖVQE VƏ MÜNASİBƏTLƏR 101
Mənim fikirlərimin onlara faydası olmaz; qeyd-şərtsiz pozitiv münasibət; öyrətmək olar; yeganə "ən yaxşı yol" yoxdur; insanlar öz məlumatları ilə bağlı heç vaxt mübahisə etmirlər; fasilitatorlar haqlı çıxa bilməzlər; susmaq normal haldır; prosesi sürətləndirməyin



MƏLUMAT BAZASI 111
Öyrənmə tərzləri; komanda inkişafının 4 mərhələsi; NLP; dissonans və özünə haqq qazandırma; nəzarətin yeri; "ərit, dəyiş, yenidən dondur"; güc bazaları; təşkilati inkişafın və mədəniyyətin izahı; özünü gerçəkləşdirən öncəgörmə



İSTİNADLAR VƏ ƏLAVƏ ƏDƏBİYYAT 122





GİRİŞ

FASİLİTASİYANIN İZAHI

"Fasilitasiya" sözünün hərfi mənası "işi və ya prosesi asanlaşdırmaq" deməkdir.

Günümüzün iş yerlərində fasilitatorlar:

...interaktiv tədbirlərdə nəticələrin əldə edilməsi məqsədilə iştirakçıların maksimum aktivliyinə nail olmaq üçün bir sıra bacarıq və metodlardan yararlanaraq prosesi asanlaşdırırlar.

Bir qayda olaraq, fasilitatorların işi toplantılar, komandaqurma məşğələləri, problem həlli üzrə işçi qrupları və təlim məşğələlərində iştirakçıların qərar verməsi və nəticələrə nail olmasına kömək etməkdən ibarətdir.

TİPİK FASİLİTASİYA SİTUASİYALARI

- İR (insan resursları) direktoru sizdən fokus-qrup müzakirəsi keçirərək müəssisənin "əməyin ödənilməsi sistemi"nin rəqabət qabiliyyətini artırmaqla bağlı təkliflər irəli sürməyi xahiş edir.
- Absenteizm artır və səbəb yalnız mövsüm xəstəlikləri deyil. Rəhbərliyin xahişinə əsasən, səbəbləri araşdırıb bir neçə həll yolu təqdim etməlisiniz.
- Müəssisənin "sosial məsuliyyət zonası" genişləndirilməldir və siz yerli xeyriyyə təşkilatlarına ianə toplamağın yollarını müəyyənləşdirmək üçün toplantı keçirməlisiniz.
- İşçilərin təlimini maliyyə nəticələri ilə əlaqələndirmək olmaz. Sizdən şöbə rəhbərləri ilə toplantı təşkil etmək xahiş olunur... Məgər təlim üçün ayrılmış vəsaitin hamısı boş yerə xərcləndi?
- Müştəri xidmətindən şikayətlər getdikcə artır. Sizdən xahiş olunur ki, supervayzerlər və işçilərlə toplantı keçirib şikayətlərin sayını azaltmaq üçün tədbirlər planı hazırlayasınız.
- İR şöbəsi müəssisədə kadr axınının artması probleminin həlli ilə bağlı sizdən kömək istəyib və siz gələn həftə şöbə rəhbərləri ilə toplantı keçirməyi planlaşdırırsınız.

Qeyd: bu tipik situasiyalar üzrə fasilitasiya toplantılarının şablonları ilə səh. 48–53-də tanış ola bilərsiniz.

FASİLİTATORUN ROLU

- **Genişprofilli və darprofilli mütəxəssis**
  - müəssisələrin fəaliyyəti ilə bağlı ümumi bilik və müəssisənin layihələri, operativ tədbirləri barədə ixtisaslaşmış bilik
- **Koordinator**
  - müştəri və işçi qrupu arasında əlaqə; resursların, peşəkar bilik və bacarıqların təşkili
- **Bitərəf müşahidəçi**
  - müəssisə daxilindəki heç bir siyasi qruplaşmaya mənsub olmamaq və hansısa nəticə ilə maraqlanmamaq

Mənbə: Beer, 1980

Fasilitatorlar işlərin təxmin və ya ümid etdikləri qaydada getməməsi ehtimalını nəzərə alaraq, qeyri-müəyyənliyin öhdəsindən gələ bilməlidirlər. Onlar öz nüfuzunun gücündən istifadə edərək insanlara problemlərin həllində yardım göstərməyi, həmçinin başqalarının gərgin və çaşqın olduğu emosional situasiyalarda təmkinli qalmağı bacarmalıdırlar.

Fasilitatorlar insanlarla empatiya qura, onları yaxşı dinləyə bilməlidirlər. Müzakirə zamanı çətinlik çəkənlərə dəstək və məsləhət vermək; təklif olunan proses və sistemləri anlaşıqlı şəkildə açıqlamaq; özünün və müştərinin enerjisini səfərbər etmək; çətinlikləri ortaya çıxarmaq və başqalarına bu işdə köməklik göstərmək; ciddiliyi azaldaraq daha çox yumoristik yanaşmaq qabiliyyətinə malik olmalıdırlar.



FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI



FASİLİTASİYANIN 3 MƏRHƏLƏSİ

Qrupun "işini asanlaşdırmaq" və ona problemin həllində, yaxud beyin fırtınası aparmaqda kömək etmək üçün fasilitator birətəf mövqeyə, aydın düşünmə qabiliyyətinə malik olmalı və hər şeydən əvvəl, fasilitasiya prosesini düzgün qurmağı bacarmalıdır. Bu kitabda biz əksər situasiyalara uyğun gələcəyini müəyyənləşdirdiyimiz 3 mərhələli fasilitasiya prosesini təklif edirik:

Mərhələ 1: Faktiki toplantıya başlamamışdan **əvvəl** sifarişçi/müştəri ilə arzuolunmaz və ya qəbuledilməz **mövcud situasiyanı** müəyyənləşdirməli; toplantının **arzuedilən nəticəsini** hədəfləyən **məqsədi** və nəticənin təqdim olunma **formatını** (siyahı/diaqram/hesabat?) təyin etməlisiniz.

Mərhələ 2: İxtisaslı və/və ya bilgili nümayəndələrdən ibarət 6–12* nəfərlik qrupla 2–4 saatlıq toplantı keçirin; situasiyanı və məqsədi açıqlayın; sonra mövcud situasiya ilə əlaqəli **məsələləri/problemləri** müəyyənləşdirmək üçün sınaqdan keçmiş metod tətbiq edin.

Mərhələ 3: Həmin və ya ikinci toplantıda problemlərin mümkün **həll yollarını** müəyyənləşdirin və **tədbirlər planını** tərtib edin: kim hansı işi hansı müddətdə yerinə yetirəcək.

* İştirakçıların sayı haqqında daha ətraflı məlumat üçün bax: səh. 14

FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI

MƏRHƏLƏ 1: MÖVCUD VƏZİYYƏT



Problem həllinə yönəlmiş toplantıların əksəriyyəti uğursuz keçir və məqsədlərin çoxunu həyata keçirmək mümkün olmur, sadəcə, ona görə ki, iştirakçılar "*Biz haradan gəlirik?*" sualının cavabını heç vaxt dəqiqləşdirmirlər.

Hazırda "harada olduğumuz"u dəqiq müəyyənləşdirməsək, qarşıya konkret və ölçülə bilən məqsəd qoya bilmərik. Məqsədi ölçə bilmədikcə isə onu idarə edə bilməyəcəyik!

Odur ki, fasilitasiya toplantısını planlaşdırmağın ən birinici addımı mövcud vəziyyəti mümkün qədər dəqiq müəyyənləşdirməkdən ibarət olmalıdır. Hazırda qəbulolunmaz hesab etdiyimiz nə baş verir? Məhz hansı vəziyyəti dəyişməliyik?

Mərhələnin bu addımına ayrılmış vaxt ərzində işlərin hazırkı durumu barədə bacardığınız qədər çox məlumat toplayın. Ölçülə bilən məqsəd formalaşdırmağa başlamaq üçün hazırkı vəziyyət barədə "ölçülə bilən verilənlər"i ("measurable data") ya özünüz əldə edin, ya da müştəridən/sifarişçidən istəyin.

FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI

MƏRHƏLƏ 1: TOPLANTININ MƏQSƏDİ

Bu mərhələnin növbəti addımında "**SMART**" ("specific" – konkret; "measurable" – ölçülə bilən; "attainable" – əlçatan; "relevant" – real; "time-bound" – müddətə əsaslanan) məqsəd müəyyən etməli və toplantıdan gözlənilən nəticənin formatını sifarişçi/ müştəri ilə razılaşdırmalısınız. Mövcud vəziyyəti nəzərə aldıqda, real danışsaq, bu toplantıdan hansı nəticəni gözləyirik?



Toplantının məqsədini formalaşdırmağın ən effektiv yolu söhbətə aşağıdakı şəkildə başlamaqdır: "Bu toplantının sonunda biz...", sonra isə gələcək bitmiş zaman formasından istifadə edərək ("... **əldə etmiş olacağıq**") nəticəni təsvir edin.

Nümunə:
"Bu toplantının sonunda biz X-in təkmilləşdirilməsi üzrə beş bənddən ibarət tədbirlər planını (vərəqli lövhənin bir səhifəsi üzərində) hazırlamış olacağıq".



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ TƏŞKİLİ

Toplantı otağı və lazımi avadanlıqlar:
Bu kitabda tövsiyə etdyimiz fasilitasiya prosesi həddən artıq interaktiv olduğuna və fəallıq tələb etdiyinə görə sizə böyük toplantı otağı lazımdır. Otaqda vərəqli və ya ağ lövhələr, yaxud interaktiv panel, həmçinin "elan lövhəsi", o cümlədən vacib qərarları/siyahıları və s. göz qabağına qoymaq üçün divarlarda boş sahə olmalıdır. Toplantının darısqal otaqda keçirilməsi yaradıcı yanaşma və açıq müzakirəyə şərait yaratmır.

Xüsusi ləvazimatlar:
"Məlumat toplama" və "həll yolunun tapılması" metodlarının əksəriyyətində iştirakçılar təkliflərini yapışqanlı qeyd kağızları və ya kartlara yazıb onları əvvəlcədən hazırlanmış lövhələrə yapışdırmalı olurlar, odur ki, rəngli markerlər daxil olmaqla, bu cür ləvazimatların da tədarükünü görməlisiniz.



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ TƏŞKİLİ (DAVAMI)

İştirakçılar:
Toplantının iştirakçıları (sizdən dəstək istəyən real komanda olmadığı təqdirdə) müzakirə mövzusu üzrə biliyi/kvalifikasiyası olan insanlar arasından seçilir.

Fasilitasiya toplantısı üçün ideal iştirakçı sayı 6–12 nəfərdir. Əlbəttə, daha böyük və ya daha kiçik qruplarla da uğurlu toplantı keçirə bilərsiniz, lakin daha böyük qruplarla müqayisədə 6–12 nəfərlik toplantılarda hər kəsi eşitmək, iştirakçıları altqruplara bölmək və nəticələri paylaşmaq daha asan olur. Həmçinin kiçik qruplarda müşahidə olunan sinergetika və "qaynaşma" əskikliyindən əziyyət çəkmirsiniz. Yekun qərarlara mane ola biləcək hər hansı maraqlı tərəfi toplantıya cəlb etməyi unutmayın.

Toplantıdan əvvəl iştirakçılar barədə bacardığınız qədər çox şey öyrənin (şəxsiyyət tipi, iyerarxik səviyyəsi, şəxsi maraqları, irad və ya şikayətləri və s.) ki, baş verə biləcək münaqişələrə, vaxt itkisinə və ekspromt çıxışlara hazır olasınız.

FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: ARDICILLIQ

Toplantının məqsədini aydınlaşdırdıqdan, otağı hazırladıqdan və iştirakçıları dəvət etdikdən sonra prosesi hazırlamalısınız. Qrupun hazırkı vəziyyətdən çıxaraq sifarişçi ilə razılaşdırdığınız məqsədə "üz tutması"na necə kömək edəcəksiniz?

Toplantının əvvəlcədən hazırlamalı olduğunuz komponentləri aşağıdakılardır:

- **Giriş**: Buraya niyə toplaşmışıq?
- Qrupu problemin vacibliyini/miqyasını/təciliyini sizinlə araşdırmağa yönəldən "**hədəf sual**" qoymalısınız.
- Toplantının **məqsədinin** müzakirəsi: məqsəd real və məqbuldurmu?
- Münaqişələr və ya mətləbdən uzaqlaşma hallarından yayınmaq üçün təklif olunan bəzi əsas qaydaları müəyyənləşdirməlisiniz.
- Fikir mübadiləsini başlatmaq və həll ediləsi məsələləri müəyyənləşdirmək üçün "**müzakirə sualı**" seçməlisiniz.
- "**Məlumat toplama**" prosesi: "müzakirə sualı"na cavab olaraq, əldə edilmiş məlumatın toplanması, saf-çürük edilməsi və prioritetləşdirilməsini həyata keçirməlisiniz.

Növbəti səhifələrdə bu komponentlərin hər biri ətraflı izah olunur.

FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: GİRİŞ

Toplantının uğuru ona necə giriş verəcəyinizdən çox asılıdır. Çünki iştirakçıların əksəriyyəti hər dəqiqəsinə dəyər verən məşğul insanlardan ibarət olur. Toplantının elə əvvəlindən nə qədər peşəkar olduğunuzu, planlı iş gördüyünüzü və onlara kömək etməyə çalışdığınızı göstərin.

Müəssisə fasilitatorların peşəkar işinə alışdıqdan sonra onlara etimadla bağlı heç bir sual işarəsi qalmır. Lakin ilk bir neçə toplantıda siz bu etimadı qazanmalı ola bilərsiniz... elə isə, məharətinizi göstərin.



FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: GİRİŞ

Toplantıya yığışmağın səbəblərini qısaca necə açıqlayarsınız? Sifarişçiləriniz sizdən mövcud vəziyyət barədə nələri söyləməyinizi istəyirlər? Kim olduğunuzu və toplantını nə üçün sizin apardığınızı necə izah edərsiniz? **Onların** işi üzrə ekspert olmasanız da, problemlərin həllində köməklik üzrə ekspert olduğunuzu söyləyərsinizmi?

Bütün iştirakçılar bir-birini tanıyırmı? Əgər tanımırlarsa, toplantının əvvəlində qısa "tanışlıq" keçirməyə lüzum görərsinizmi?



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: HƏDƏF SUAL

İnsanlar nəyəsə güclü ehtiyac hiss etmədikdə nadirən ona enerji sərf edirlər, yəni başa düşürlər ki, bu və ya digər işi görməyə **ehtiyac** var və o işi görmək **istəyirlər**. Bu "hiss edilən ehtiyac"la təmas qurmaq həmişə spontan şəkildə baş vermədiyinə görə fasilitatorun işinin əsas hissəsini təşkil edir.

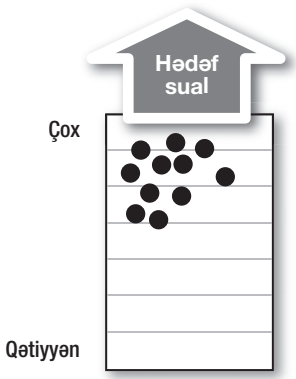
Qısa girişdən sonra istənilən fasilitasiya toplantısına başlamağın ən effektiv yolu sadə bir "yerindəcə qiymətləndirmə" apararaq iştirakçıların diqqətini mövzuya yönəltməkdir. Məsələn, vərəqli lövhədə onların mövcud vəziyyətə toplantının məqsədi baxımından yanaşmasını qısaca təsvir edə bilərsiniz. Fasilitator olaraq, həmçinin daha çox təfərrüat öyrənə bilmək üçün istifadə edəcəyiniz müzakirə sualını (bax: səh. 23) da öncədən planlaşdırmalı olacaqsınız. Öncədən planlaşdırma hədəf sualın məhz öz funksiyasını yerinə yetirməsini təmin edir: diqqəti hədəfdəki məsələyə yönəldir. Tutarlı bir hədəf sualın necə tərtib edilməsinə dair bir neçə nümunə ilə tanış olun:

- X-i təkmilləşdirmək üçün, sizcə, bu nə dərəcədə vacibdir?
- Y vəziyyəti sizin üçün nə dərəcədə rahatdır?
- X sizin şöbənizdə nə dərəcədə ziddiyyət və ya fikir ayrılığı yaradır?
- Mükəmməl bir Y-yə gedən yolun, sizcə, harasındayıq?
- Absenteizmin bu müəssisədə nə dərəcədə ciddi problem olduğunu düşünürsünüz?

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: HƏDƏF SUAL (davamı)

Ən effektiv hədəf suallar iştirakçıların "bəli" və ya "xeyr" cavabını verdiyi deyil, müəyyən şkalaya əsasən, fikir bildirdiyi suallardır. Bunlar **birölçülü sual** formasına aiddir və vərəqli lövhə üzərində sualı əvvəlcədən yazaraq və aşağı həddən yuxarı həddə doğru şkalanı qeyd edərək auditoriyanın cavabarını öyrənə bilərsiniz. İştirakçılardan şkalanın müvafiq yerinə yapışqanlı "nöqtə" bərkidərək (yaxud markerlə işarələyərək) fikir bildirməyi xahiş edin.



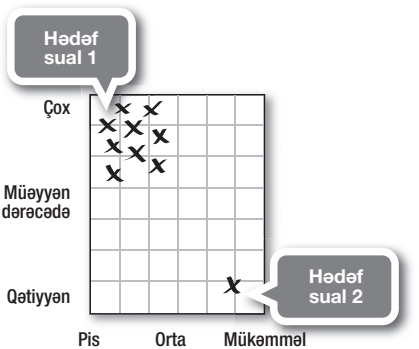
MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: HƏDƏF SUAL (davamı)

İkioxlu qrafik çəkərək həm də ikiölçülü hədəf suallardan istifadə edə bilərsiniz. İştirakçılardan iki əlaqəli sualı cavablandırmağı və cavabların kəsişdiyi yeri nöqtə və ya çarpaz xətlə işarələməyi xahiş edin.

Hədəf sual 1: Effektiv toplantılar komandamızın uğuru üçün nə dərəcədə vacibdir?

Hədəf sual 2: Hazırda toplantıları təkmilləşdirmə yolunun harasındayıq? Yaxşı hədəf sual sizə ən son hədləri iştirakçılarla müzakirə etmək imkanı yaradacaq. Fikirləri qrupun qalan üzvlərininkindən kəskin fərqlənən hər kəs toplantını tərk edə və ya əks mövqedə olmasına rəğmən, qalıb prosesə köməklik göstərə bilər.



FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: MƏQSƏD

Bu mərhələdə siz toplantının məqsədini sifarişçi/müştəri ilə artıq planlaşdırmısınız, yaxud qrupla nəyə nail olmaq istədiyinizi çox yaxşı bilirsiniz. İndi isə toplantıya başlamamışdan əvvəl düşünməli və aşağıdakı sualları cavablandırmalısınız:

- Toplantının məqsədini iştirakçılara necə təqdim edəcəksiniz?
- Məqsəd müzakirəyə nə dərəcədə uyğundur?
- Qrupun bununla bağlı tutarlı arqumentləri varsa, siz və ya sifarişçi/müştəri məqsədi müəyyən dərəcədə dəyişməyə hazırsınızmı?
- Əgər onlar dəyişiklik istəyəcəklərsə, toplantıya başlamamışdan əvvəl sifarişçi/müştəri ilə görüşməlisinizmi?

Toplantıya başlamamışdan əvvəl bu sualları bütün aidiyyəti tərəflərlə aydınlaşdırın və sizə lazım olacaq əyani vəsaitləri, yaxud məlumatlandırıcı materialları hazırlayın.

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: ƏSAS QAYDALAR

Effektiv bir hədəf sual hazırladıqdan sonra qrupla müəyyən əsas qaydaları razılaşdırmalısınız. Bu qaydalar fasilitasiya toplantısının rəvan şəkildə aparılması üçün vacibdir, xüsusilə də onlar auditoriya tərəfindən təklif edilib və ya qarşılıqlı razılaşma əsasında müəyyənləşdirilibsə. Problemlər və mümkün həll yolları "ortaya töküldükcə" müzakirə qızışa bilər. Hər halda, siz məsələləri həll etmək üçün oradasınız.

İştirakçının davranışı, prosesin aydınlaşdırılması, vaxt məhdudiyyətləri, fərdi iştirak, müdaxilələr və s. ilə bağlı bir neçə əsas qayda müəyyənləşdirildikdən və razılaşdırıldıqdan sonra siz, fasilitator olaraq, toplantıya "nəzarət etməli", zabitəli və ya islahedici tərzdə davranmalı olmayacaqsınız. Lazım gələrsə, iştirakçılara **öz** qaydalarını xatırlada, bu və ya digər insidentin necə həll ediləcəyini onlardan soruşa bilərsiniz.



FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: MÜZAKİRƏ SUALI

Müzakirə sualını elə formalaşdırmaq lazımdır ki, fikir mübadiləsi "mövcud vəziyyətdən məqsədə keçid" ətrafında cərəyan etsin və bu məcradan kənara çıxmasın. Situasiya aşkar şəkildə sadə bir beyin fırtınası tələb etmirsə (məs., "Yeni məhsul variantları üzrə bizə 10 ideya lazımdır"), müzakirə sualı problemin həll yollarını deyil, təfərrüatlarını araşdırmalıdır. Ona görə də neqativ nöqteyi-nəzərdən tərtib edilməlidir! Məsələn:

- **Komanda işimizə nə mane olur?**
- **Toplantılarımızla bağlı hansı problemlərimiz var?**
- **Müəssisəmizdə işdən çıxanların sayı niyə bu qədər çoxdur?**
- **Keçirilən təlimlər nəticələrimizə niyə təsir göstərmir?**

Müzakirə sualı pozitiv nöqteyi-nəzərdən tərtib edilərsə ("...necə təkmilləşdirə bilərik?", "...yaxşılaşdırmaq üçün nə edə bilərik?"), qrup problemləri araşdırmadan həll yollarını axtarmağa başlayacaq və bu zaman mühüm məqamları nəzərdən qaçıra bilər!

Qeyd: bu sualı toplantını açan hədəf sualı tərtib etməmişdən **əvvəl** hazırlamalısınız, çünki hədəf sualın müzakirə sualının ortaya çıxaracağı məsələlərə yönəldiyinə əmin olmalısınız.



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: MƏLUMATLARIN TOPLANILMASI

Müzakirə sualını verdikdən sonra, ümidvarıq ki, "cavab atəşinə tutular"sınız, amma onların heç birini nəzərdən qaçırmamaq və bütün bu məlumatları toplaya bilmək üçün işinizi necə təşkil edəcəksiniz?

İllər əvvəl fasilitatorlar – nə qədər peşəkar olsalar da – iştirakçıları bu məsələ ilə bağlı dəstək olmağa və bütün cavabları/fikirləri vərəqli lövhədə ardıcıllıqla yazmağın zəhmətinə qatlaşmağa təşviq edərdilər. Müasir lövhələr, yapışqanlı qeyd kağızları və "metaplanlaşdırma"nı asanlaşdıran digər metodlar yarandıqca məlumatları daha çevik, daha yığcam şəkidə toplamaq mümkün oldu və onları idarə etmək asanlaşdı.

FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: MƏLUMATLARIN TOPLANILMASI

İştirakçılara (tək-tək, yaxud iki və ya üçnəfərlik qruplar şəklində) 5–10 dəqiqə vaxt verir və ideyalarını kartlara, yaxud yapışqanlı qeyd kağızlarına yazıb böyük lövhələrə yapışdırmağı xahiş edirsiniz (bax: səh. 98-də "Danışan divar"). Bu o deməkdir ki, hər kəs, hətta əvvəlki günlərdə "danışmağa dəvət edilən" utancaqlar da öz ideyalarını irəli sürə biləcəklər.

Müzakirə sualına verilən cavabları lövhədə sütunlarla və ya müəyyən qruplar şəklində deyil, spontan qaydada yapışdırmağı xahiş etmək, yəqin ki, ən yaxşı variant olar. Yaxud vaxta qənaət etmək üçün cavabları lövhədə əvvəlcədən hazırlanmış sütunlar üzrə yapışdırmağı xahiş edə bilərsiniz. Bu üsul ideyaları qruplaşdırmağı asanlaşdıracaq.



FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ MƏZMUNU: QRUPLAŞDIRMA VƏ PRİORİTETLƏŞDİRMƏ

Növbəti addım yenicə topladığınız məlumatları saf-çürük etməkdən ibarətdir. Əlinizdə çoxlu kartlar, yəni məlumatlar olacaq: əksər hissəsi (iki və üçnəfərlik ayrı-ayrı qrupların ideyaları) üst-üstə düşəcək və ya bir-birini təkrarlayacaq. Odur ki, bu məlumatları rahatlıqla istifadə edə biləcəyiniz hissələrə ayırmalı olacaqsınız. Bunun üçün kartları necə qruplaşdıracağınızı və ya kateqoriyalara ayıracağınızı düşünməlisiniz.

- Ən sadə yol odur ki, təkrarlanan təklifləri kənarlaşdırmağı xahiş edib (bu təklifləri yazanların icazəsini almadan heç vaxt onları lövhədən kənarlaşdırmayın!) yerdə qalan təkilfləri bənzərlik əsasında qruplaşdırasınız. Yaxud qrupdan hər bir kartın mövcud və ya yeni kateqoriyaya aid olduğunu səsləndirməyi və ya bu işi öz aralarında dostcasına həll etməyi istəyə bilərsiniz. Çox güman ki, hər bir kateqoriya və ya sütuna yeni bir (kartla) BAŞLIQ qoymaq istəyəcəksiniz.
- Sonra problemlərin/məsələlərin həmin kateqoriyalarını prioritetləşdirmək lazım gələcək. Bu işdə "5 səs metodu"ndan ("Five Vote Method") yararlana bilərsiniz. Hər bir iştirakçı aldığı beş səsi müxtəlif kateqoriyalar arasında uyğun gördüyü şəkildə paylaşdırır.



MƏRHƏLƏ 3: HƏLL YOLLARININ TAPILMASI/ TƏDBİRLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI

TOPLANTININ MƏZMUNU: METODOLOGİYA

Biz həll yollarının tapılması və tədbirlərin planlaşdırılmasını fasilitasiya prosesinin 3-cü mərhələsi olaraq ayırdıq, lakin istəsəniz (ya da bacarsanız), onu 2-ci mərhələdən (məsələlərin/problemlərin müəyyənləşdirilməsi) dərhal sonra həyata keçirə, ya da 7–10 gün fasilə verə bilərsiniz.

Kitabın "Həll yollarının tapılması metodları" fəslində təqdim olunan 10 müxtəlif (klassik "beyin fırtınası"ndan başlamış "Evrika" metoduna qədər) metoddan fasilitasiyanın bu mərhələsində istifadə edə bilərsiniz. Onların hər biri qrupun problemlərə həll yolları tapmasına kömək edən sınaqdan keçmiş və özünü təsdiqləmiş metoddur.



MƏRHƏLƏ 3: HƏLL YOLLARININ TAPILMASI/ TƏDBİRLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI

TOPLANTININ MƏZMUNU: METODOLOGİYA (davamı)

Hansı metodu seçirsinizsə seçin, yaxşı olar ki, iştirakçıları altqruplara bölərək onlardan həll yolları/ ideyalar üzərində düşünməyi və sonra variantları bütün qrupla paylaşmağı xahiş edəsiniz.

Nümunə:
"Səbəblər və həll yolları" ("Causes and Solutions") və "zaman axını" ("Time Beam") nisbətən sadə məsələlərin həllində istifadə edilən effektiv, standart, risksiz metodlar olduğu halda, "Evrika" ("Eureka") və "gələn il bu vaxt" ("This Time Next Year") kimi metodların qrupun yaradıcı həll yolları və qeyri-standart yanaşmanı tərcih etdiyi müzakirələrdə tətbiqi daha məqsədəuyğun olar.

Qrupdan həll yollarını şifahi şəkildə bildirməyi xahiş etmək əvəzinə, "vernisaj" ("Vernissage") metodundan istifadə edin: bu zaman hər bir altqrup öz ideyalarını elan lövhəsi, ağ lövhə və ya vərəqli lövhə üzərində hazırlayır, eynilə sənət qalereyasının vernisajında (xüsusi sərgi) olduğu kimi, altqruplar bir-birinə "baş çəkir" və "əsər"lərlə tanış olurlar (ətraflı izahat üçün bax: səh. 99).

FASİLİTASİYA TOPLANTISININ PLANLAŞDIRILMASI

MƏRHƏLƏ 3: HƏLL YOLLARININ TAPILMASI/ TƏDBİRLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI

TOPLANTININ MƏZMUNU: TƏDBİRLƏR PLANI

Fasilitasiya prosesinin effektivliyini yalnız tədbirlər planına əsasən müəyyən etmək olar! Vaxt və pul itkisinə aparan yol əksər toplantıların sonunda ifadə edilən xoş niyyətlərlə salınır! Qısacası, indi qrupa öz planını hazırlamaqda kömək etməyin əsl vaxtıdır!





MƏRHƏLƏ 3: HƏLL YOLLARININ TAPILMASI/ TƏDBİRLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI

TOPLANTININ MƏZMUNU: TƏDBİRLƏR PLANI (davamı)

Tədbirlər planını yekunlaşdırmamışdan əvvəl qrupa onların irəli sürdüyü mükəmməl həll yollarından hər hansı birini sınaqdan keçirməkdə kömək edə bilərsiniz. "Qüvvə sahələrinin təhlili" ("Force Field Analysis") və "zərurət/məqbulluq" ("Must Have/Nice To Have") metodları məhz bu sınağa uyğun variantlardır.

Toplantının nəticəsi ilə bağlı razılaşdırdığınız formatı yadınıza salın və tədbirlər planının müzakirəsini bu formata uyğun şəkildə hesabat hazırlamağa imkan verəcək qaydada aparın.

Hər şeydən əvvəl, əsas sual həmişə belə olacaq:

Kim hansı işi hansı müddətdə yerinə yetirəcək?



REAL SİTUASİYANIN TƏHLİLİ

Üç mərhələli fasilitasiya
prosesinə nümunə

REAL SİTUASİYANIN TƏHLİLİ

MƏRHƏLƏ 1: MÖVCUD VƏZİYYƏT



Təbriklər! Bu fəsildə təqdim edəcəyimiz real situasiyanın fasilitatorusunuz və bir problemin həllinə kömək etmək üçün fasilitasiya prosesinin üçüncü, yekun mərhələsini uğurla başa vurmusunuz. Bunu necə etdiyinizi öyrənmək üçün oxumağa davam edin!

Müəssisənizin əsas şöbələrindən birinin direktoru sizdən heyətlə keçirilən həftəlik toplantıları təkmilləşdirməkdə kömək istədi. Bu toplantılarda birbaşa tabelikdə olan 6 sıravi işçi və heyətlə iş üzrə 4 rəhbər iştirak edir və rəhbərlər toplantıya növbə ilə sədrlik edirlər.

Mövcud vəziyyət üzrə birinci müzakirədə direktordan öyrəndiniz ki, o, iştirakçılardan toplantı barədə şikayətlər eşidib: bəzi şikayətlər xüsusi (qeyri-effektiv sədrlik, proqramsızlıq), bəziləri isə daha ümumi səciyyə daşıyır (vaxt itkisi, diqqətsizlik).

Direktor düşünürdü ki, kənardan dəvət olunan, bitərəf fasilitator bu məsələlərin təhlilində komandaya kömək məqsədilə xüsusi toplantı təşkil edə və həftəlik toplantıların keyfiyyətinin artırılması və nəticəsinin təkmilləşdirilməsi üzrə ideyalar irəli sürə bilər.

REAL SİTUASİYANIN TƏHLİLİ

MƏRHƏLƏ 1: TOPLANTININ MƏQSƏDİ



Direktora fasilitasiya prosesinin ölçülə bilən ("SMART") məqsədini formalaşdırmaqda kömək məqsədilə ona belə bir sual verdiniz: "Hansı amili bu prosesin uğurlu keçdiyinin dəlili olaraq qəbul edəcəksiniz?" Bir neçə mümkün nəticə və dəlilin müzakirəsindən sonra hər ikiniz razılaşdınız ki, sizin komandaya təqdim edəcəyiniz məqsəd belə olsun:

Bu fasilitasiya prosesinin sonunda biz (həftəlik) toplantıların təkmilləşdirilməsi üzrə (vərəqli lövhənin bir səhifəsi üzərində) beş maddədən ibarət tədbirlər planını hazırlamış olacağıq.

Siz əvvəlki toplantılara qatılanların iştirakı haqqında hesabat istədiniz və (təklif olunan tədbirlər planına sonradan heç kimin etiraz etməməsi üçün) bütün komandanın fasilitasiya prosesində iştirakının əhəmiyyətini vurğuladınız. Hər kəsin öz fikrini rahatlıqla söyləyə bilməsi üçün direktor toplantıda iştirak etməmək qərarına gəldi, amma bütün komandanın qatılmasının vacib olduğunu qəbul etdi. Beləliklə, fasilitasiya toplantısını növbəti həftəyə təyin etdiniz: bazar ertəsi, saat 09:00!



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

TOPLANTININ TƏŞKİLİ

Toplantı otağı və lazımi avadanlıqlar:
Busəhərki toplantı üçün 4 ədəd vərəqli lövhə və 4 elan lövhəsi ilə birlikdə ortaölçülü konfrans-salon rezerv edildi. İstifadə edəcəyiniz "məlumat toplama" və "həll yolu tapma" metodlarına görə 4 bağlama yapışqanlı qeyd kağızı, 10 ədəd qara və rəngli markerlər də sifariş verdiniz. Komandanı 3 altqrupa bölməyi düşünürdünüz və öz fikirlərinizi qeyd etmək üçün sizə də vərəqli lövhə və elan lövhəsi lazım idi. Toplantıdan əvvəl vərəqli lövhələrə hədəf sualı və məqsədləri yazdınız, həmçinin elan lövhəsini prioritetləşdirmə üçün hazırladınız (bax: səh. 36 və 44).

İştirakçılar:
Hər kəs toplantıya yığılmamışdan əvvəl direktorla görüşərkən götürdüyünüz qeydlərə bir daha baxdınız və komandanın daha açıq, birbaşa danışan bəzi üzvləri haqqında öz bilgilərinizə əsaslanaraq qərara gəldiniz ki, toplantıda davranışla bağlı açıq-aşkar olan bir neçə əsas qayda təklif edəcəksiniz: aktiv üzvlər digərlərinə də öz fikirlərini söyləmək imkanı verməli və ümumi, yaxud xırda məsələlərə ilişib-qalmamalı idilər.

REAL SİTUASİYANIN TƏHLİLİ

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

GİRİŞ: QEYDLƏRİNİZ

İzahat: Mən kiməm? Məni tanımayanlara özümü təqdim edəcəyəm.

İzahat: Niyə buradayam? "Direktorunuz həftəlik toplantıların effektivliyi ilə bağlı şikayətlərinizi eşidib və məndən kömək istəyib".

Direktorun iştirak etməməsinin səbəbini açıqlayın.

Toplantının müddətini bildirin: saat 10:00-da 15 dəqiqəlik fasilə verməklə saat 8:30–12:00 arasında.

Prosesi mərhələli şəkildə quracağınızı izah edin: bu proses toplantılarla bağlı problemlər barədə komandanın direktorla nə dərəcədə razılaşdığını və bu problemlərin mümkün həll yollarını müəyyənləşdirməyə imkan verəcək (Qeyd: həll yollarını araşdırma mərhələsində, yəqin ki, "səbəblər və həll yolları" metodlarından istifadə edəcəyəm).

Girişlə bağlı sualın olub-olmadığını soruşun.

"Toplantı problemini toplantı ilə həll edirlər" və "Ümid edək ki, digərlərindən fərqli olacaq" kimi mızıltılar eşidilsə də, ümumilikdə, giriş hissəsi yaxşı keçdi: ümumi ovqat pis deyildi və kollektivçilik ruhu hiss olunurdu.



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

HƏDƏF SUAL

Direktorla görüşdükdən sonra qərara gəlmişdiniz ki, komandaya "*Həftəlik toplantılarımızla bağlı hansı problemlər var?*" sualını verəcək, sonra isə hər kəsin sizə və qrupa hazırkı toplantıların nə dərəcədə qeyri-effektiv olduğunu göstərmək imkanı yaradan (və ya sizin bu cür zənn etdiyiniz) belə bir hədəf sual qoyacaqsınız: "*Mükəmməl toplantıya gedən yolun hazırda harasındayıq?*"

Sualları vərəqli lövhəyə yazdınız və komandadan xahiş etdiniz ki, hər kəs öz cavabını "*bərbad toplantılar*"dan "*mükəmməl toplantılar*"a gedən yolda müvafiq yerə yapışqanlı "*nöqtə*" bərkidərək bildirsin.

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

HƏDƏF SUAL

"Nöqtələr"dən səkkizi "bərbad toplantılar"la "orta səviyyəli toplantılar"ın arasına, biri "orta"dan azca yuxarıya, biri isə "mükəmməl"ə yaxın yapışdırıldı. Aşkar və bitərəf mövqeyinizi qoruyaraq "sıradan kənara çıxmış" iki nəfərdən verdiyi qiymətlə bağlı fikirlərini soruşdunuz. Aydın oldu ki, onlar, ümumiyyətlə, bütün toplantıların hər zaman bərbad keçdiyini düşündüyünə görə öz toplantılarının orta səviyyədən heç də aşağı olmadığını (və bəzən daha yaxşı olduğunu) hesab edirlər. Başa düşdünüz ki, onlar bu məsələni hər kəsin nəzərinə çatdırmaq istəyiblər. Bu iki nəfərdən toplantıları təkmilləşdirmək üçün problemləri və müəyyən həll yollarını tapmaqda komandaya kömək məqsədilə onların bu fasilitasiya tədbirində qalmasının bir faydası olub-olmayacağını soruşdunuz və həmin şəxslər məmnuniyyətlə qaldılar.



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MƏQSƏDİN RAZILAŞDIRILMASI

Komandanın diqqəti əsas məsələyə yönəldikdən sonra siz vərəqli lövhədə təklif edilən məqsədi yazdınız:

Bu toplantının sonunda biz (həftəlik) toplantıların təkmilləşdirilməsi üzrə (vərəqli lövhənin bir səhifəsi üzərində) beş maddədən ibarət tədbirlər planı hazırlamış olacağıq.

İştirakçıların razılaşıb-razılaşmadığını və şərhlərini soruşdunuz. Məqsədin konkretliyi ilə bağlı bəzi şərhlər səsləndirildi ("Niyə məhz beş... bəlkə, sadəcə, üç maddə hazırlayacağıq?..). Siz bu vəziyyətin öhdəsindən özünüzü müdafiə etmədən gəldiniz və komanda sizinlə razılaşdı.





MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

ƏSAS QAYDALAR

Fikir ayrılığından doğa biləcək münaqişəyə hazırlıq məqsədilə bəzi əsas qaydaları irəli sürməyin vaxtı idi. İştirakçılara izah etdiniz ki, toplantı ərzində onlardan iki-iki qruplaşaraq işləməyi və problemləri kartlara/yapışqanlı qeyd kağızlarına yazmağı xahiş edəcəksiniz. Sonra isə üç-üç qruplaşaraq problemlərin səbəblərini araşdıracaq və həll yollarını tapmaq üçün beyin fırtınası aparacaqdılar.

Yarana biləcək fikir ayrılığının destruktiv deyil, pozitiv olması üçün təklif etdiniz ki:

- hər kəs diqqətini digər iştirakçılara deyil, problemlərə yönəltməli;
- komandanın bütün üzvləri növbə ilə ideyalar irəli sürməli və həll yolları təklif etməli;
- oxunaqlı olması üçün fikirlərini (maksimum 10 söz) iri hərflərlə aydın yazmalıdırlar.



MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

ƏSAS QAYDALAR (davamı)

Qrupun təklif etdiyi əsas qaydalar belə oldu:

- fasilitatorun müəyyənləşdirdiyi vaxt intervallarını izləmək üçün xronometrajçı, qaydaların pozulması barədə xəbərdarlıq vermək üçün "nəzarətçi" təyin edilsin;
- hər kəs mobil telefonunu söndürsün;
- kimsə ideyalarını söylədikdə onun sözü kəsilməsin.

Sonda siz bu qaydaların AÇAR SÖZLƏRİNİ lövhənin bir vərəqinə yazıb otağın ön divarına bərkitdiniz.

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MÜZAKİRƏ SUALI/MƏLUMAT TOPLAMA

Planlaşdırdığınız kimi, daha sonra müzakirə sualını verdiniz:

"Həftəlik toplantılarımızla bağlı hansı problemlər var?

- Komanda həftəlik toplantıların təşkili/aparılması qaydası ilə bağlı mümkün qədər çox irad yazmaq üçün beş ikinəfərlik qrupa ayrıldı. Bu "neqativlik" prosesin əsas hissəsi idi, çünki onlar bütün mümkün problemləri ortaya çıxarmasaydılar, həll edilməsi çox vacib bir məqamı gözdən qaçırmış olardılar.
- Problemləri düşünüb tapmaq və kağızlara yazmaq üçün hər qrupa 7 dəqiqə vaxt verildi. Sonra onlar bu kağızları yuxarısına müzakirə sualının yazıldığı əvvəlcədən hazırlanmış lövhəyə yapışdırdılar.





MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MƏLUMATLARIN QRUPLAŞDIRILMASI

Lövhə qeyd kağızları ilə doldu! Bir neçə nəfər "proqramsızlıq" və "razılaşdırılan tədbirlərin həyata keçirilməməsi" yazsa da, "yetərsiz sədrlik bacarıqları" və "destruktiv iştirakçılar" kimi şikayətlər də çox idi. İndi bu məlumatları məqsədyönlü və faydalı qruplara ayırmağın vaxtı çatmışdı.

Məlumatları qruplaşdırmağın bu metodundan istifadə etdiniz: bütün komandanı lövhənin qarşısına çağırıb ONLARDAN bənzər qeydləri eyni kateqoriyada qruplaşdırmağı xahiş etdiniz. Sonra sizin: "Bu problemin X kateqoriyasına uyğun gəlmədiyinə əminsinizmi?" və "Bu problemlə yeni bir kateqoriya açа bilərikmi?" kimi suallar verərək prosesə müdaxilə etmək imkanınız yarandı.

MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MƏLUMATLARIN QRUPLAŞDIRILMASI (davamı)

Bir kateqoriya tamamlandıqdan və onun digər kateqoriyalarla üst-üstə düşməməsi ilə bağlı hər kəs razılığa gəldikdən sonra komanda həmin kateqoriyaya (problem kimi ifadə olunan) başlıq qoyurdu. Onların təklif etdiyi bəzi başlıqlar aşağıdadır:

- **Proqramsızlıq**
- **Toplantıda uyğunsuz davranış**
- **Tədbirlər planının əskikliyi və ya razılaşdırılmış tədbirlərin həyata keçirilməməsi**
- **Qeyri-qənaətbəxş sədrlik**
- **Vacib işçilərin iştirak etməməsi**



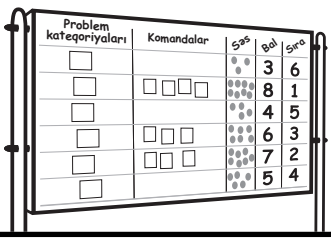
MƏRHƏLƏ 2: MƏSƏLƏLƏRİN/PROBLEMLƏRİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

PRİORİTETLƏŞDİRMƏ

Sonra problem kateqoriyalarının başlıqları "qruplaşdırma lövhəsi"ndən "prioritetləşdirmə lövhəsi"nə köçürüldü: məqsəd 3 ən təcili problemi müəyyənləşdirib onların üzərində komanda şəklində işləməkdən ibarət idi.

Lövhə 5 sütuna bölündü: **problem kateqoriyaları**, **komandalar**, **səs**, **bal** və **sıra**.

Hər iştirakçının 5 yapışqanlı "nöqtə"si vardı və onlardan təxirəsalınmaz hesab etdikləri kateqoriyaya səs vermək üçün uyğun gördükləri üsulla (beşini də bir problemə; dördünü birinə, birini digərinə; üçünü birinə, ikisini digərinə və s.) istifadə etdilər. Siz balları hesablayıb cəmini "Bal" sütununa yazdınız və kateqoriyaları topladığı bala əsasən, "Sıra" sütununda rəqəmlərlə sıralayıb ilk 3 problemi müəyyənləşdirdiniz. Sonra hər bir iştirakçı öz adını yapışqanlı qeyd kağızına yazıb "Komandalar" sütununda 3 problemdən ən çox həll etmək istədiyi birinin qarşına yapışdırdı. Beləliklə, prosesin üçüncü mərhələsi üçün 3 qrup (və ya komanda) yarandı.





MƏRHƏLƏ 3: HƏLL YOLLARININ TAPILMASI/ TƏDBİRLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI

SƏBƏBLƏR VƏ HƏLL YOLLARI

Çay/qəhvə fasiləsindən sonra fasilitasiya toplantısının üçüncü və sonuncu – həll yollarının tapılması və tədbirlər planının hazırlanması mərhəsinə keçdiniz. Planlaşdırdığınız "**səbəblər və həll yolları**" metodu* 3 qrupa da izah edildi.

Seçilmiş problem kateqoriyasının, ən azı, 3 əsas səbəbini (səthi deyil, dərində yatan səbəbləri) və ən azı, 3 həll yolunu müəyyənləşdirmək üçün qruplara 30 dəqiqə vaxt verildi.

Yaradıcı beyin fırtınası zamanı qruplardan birində müzakirələrin qızışdığı və səslərin yüksəldiyi anlar oldu. Lakin müdaxilə edildikdən və fikir mübadiləsinin əsas qaydalara uyğun şəkildə aparılması ilə bağlı şərtlər bir daha vurğulandıqdan sonra "asayiş" bərpa olundu.

Otuz dəqiqədən sonra vaxtın bitdiyini bildirib hər 3 komandanın lövhələrinin vernisajını* təşkil etdiniz. "Qalereyanı gəzərkən" bir neçə ideya "ürəklərlə mükafatlandırıldı" və tədbirlər planının hazırlanması üçün nəzərdə tutulan qısa siyahıya əlavə olundu.

* Hər iki metodla "Həll yolunun tapılması üsulları" fəslində tanış olacaqsınız.



MƏRHƏLƏ 3: HƏLL YOLLARININ TAPILMASI/ TƏDBİRLƏRİN PLANLAŞDIRILMASI

TƏDBİRLƏR PLANI

Sonuncu və zövq verən bu mərhələdə prosesin başlanğıcında razılaşdırdığınız məqsədi – vərəqli lövhədə 5 maddədən ibarət tədbirlər planı yazmaq – qrupa xatırlatdınız.

"Vernisaj"ın nəticəsində "ürəklərlə mükafatlandırılmış" həll yollarından ibarət 4 maddə müəyyənləşdirildi. "Ürək"lər bu bəndlərin qrupun ən çox tərcih etdiyi həll yolları olduğunu göstərirdi:

1. Standart toplantı qaydaları (xronometrajçı və "qayda nəzarətçisi"nin təyin edilməsi də daxil olmaqla) yazılı şəkildə hazırlansın və bütün toplantılara tətbiq olunsun.
2. Toplantının proqramı əvvəlcədən yazılı şəkildə tərtib edilsin.
3. Əl yazısı ilə protokollaşdırma aparılsın və toplantı bitdikdən sonra nüsxələri çıxarılıb iştirakçılara paylansın.
4. Əsas iştirakçılar qatıla bilmədikdə toplantı başqa vaxta təyin edilsin.

Bu 4 bəndin saxlanılacağı məsələsi komanda ilə razılaşdırıldıqdan sonra səsvermə yolu ilə beşinci maddə də seçildi: hər kəs lövhədə qalmış variantlar arasından "toplantı bacarıqları üzrə təlim" seçimini tərcih etdi! Görüləcək işlərin bölüşdürülməsi ilə bağlı beyin fırtınasından sonra hər bir maddə üzrə möhlət təyin edildi. Nəticə lövhənin bir vərəqi üzərində əks olundu: "**Kim hansı işi hansı müddətdə yerinə yetirəcək!**" Komanda üzvlərindən biri tədbirlər planını ertəsi gün direktora təqdim etməyə razılıq verdi. Hər şeyin plan üzrə baş tutması ümidilə, uğurlar!



FASİLİTASİYA PROSESİNİN ŞABLONLARI

Altı tipik fasilitasiya toplantısı üzrə 3 mərhələli prosesin əsas elementlərinə dair nümunələr

FASİLİTASİYA PROSESİNİN ŞABLONLARI



NÜMUNƏ 1: MÜŞTƏRİ ŞİKAYƏTLƏRİ

Situasiya: Müştəri xidmətindən şikayətlər getdikcə artır, səbəbi isə aydın deyil. Sizdən xahiş olunur ki, müxtəlif şöbələrin supervayzer və işçiləri ilə fokus-qrup müzakirəsi keçirib bu şikayətlərin azaldılması ilə bağlı tədbirlər planı təqdim edəsiniz.

Məqsəd: Fokus-qrup müzakirəsinin sonunda müştəri narazılığının əsas səbəbləri müəyyənləşdirilmiş və şikayətləri aradan qaldırmağın, ən azı, 5 yolu üzrə tədbirlər planı tərtib edilmiş olmalıdır.

Hədəf sual: "Mükəmməl müştəri xidmətinə gedən yolun hazırda harasındayıq?" (Vərəqli lövhədə "bərbad"dan "mükəmməl"ə uzanan bir yol çəkin. Yapışqanlı nöqtələr və ya markerlər təmin edin.)

Müzakirə sualı: Müştəri xidməti üzrə hansı interfeys və ya prosedurlar (və ya onların çatışmazlığı) şikayətlərə səbəb olur?

Proses:

- Problemlər yapışqanlı qeyd kağızlarına yazılır və kağızlar toplanılır.
- Qruplaşdırma, kateqoriya üzrə adlandırma və prioritetləşdirmə həyata keçirilir.
- İki və ya üç altqrupla "səbəblər və həll yolları" metodu tətbiq edilir (bax: səh. 89).
- "Vernisaj"ın nəticələri müəyyənləşdirilir (bax: səh. 99).
- Həll yolları prioritetləşdirilir və lazım gələrsə, "mümkünlük testi" üçün "qüvvə sahələrinin təhlili" metodu tətbiq olunur (bax: səh. 100).
- Tədbirlər planı tərtib edilir.

FASİLİTASİYA PROSESİNİN ŞABLONLARI

NÜMUNƏ 2: BİLİK VƏ TƏCRÜBƏNİN ÖTÜRÜLMƏSİ



Situasiya: Direktor təlimə ayrılmış vəsaitin israf edilməsinə görə narahatdır. O, şöbə rəhbərlərindən təlimin komandaların performansına təsiri haqqında soruşduqda onlardan heç biri öz heyətinin aldığı təlimlə maliyyə nəticələri arasında bir əlaqə göstərə bilmədi. Siz direktorun birbaşa tabeliyində çalışan heyətlə fasilitasiya toplantısı keçirərək bu məsələni araşdırmalısınız.

Məqsəd: Toplantının sonunda təlim proqramlarının idarə edilməsinin əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirilməsi yolları müəyyənləşdirilmiş olmalıdır.

Hədəf sual:
1."Sizcə, təlimlər performansı nə dərəcədə **təkmilləşdirməlidir**?" Yaxud...

2. "**Hazırkı** təlimlər istədiyimiz nəticəni verirmi?.." (vərəqli lövhədə "heç vaxt"dan "həmişə"yə doğru iki ox çəkin. Yapışqanlı nöqtələr və ya markerlər təmin edin.)

Müzakirə sualı: Keçirdiyimiz bu qədər təlimin performansın təkmilləşməsinə təsiri niyə belə az olur?

Proses:

- İki və ya üçnəfərlik altqruplar şəklində beyin fırtınası aparılır, səbəblər qeyd kağızlarına yazılır.
- Qruplaşdırma, kateqoriya üzrə adlandırma və prioritetləşdirmə həyata keçirilir.
- İki və ya üç altqrupla "səbəblər və həll yolları" metodu tətbiq edilir.
- "Vernisaj"ın nəticələri müəyyənləşdirilir: tərcih edilən həll yolları "ürək"lərlə işarələnir.
- Lazım gələrsə, "mümkünlük testi" üçün "qüvvə sahələrinin təhlili" metodu tətbiq edilir.
- Tədbirlər planı tərtib olunur.



NÜMUNƏ 3: XEYRİYYƏ TƏŞKİLATLARINA İANƏ TOPLAMA

Situasiya: CEO (baş icraçı direktor) müəssisənizin "sosial məsuliyyət zonası"nı genişləndirmək qərarına gəlib. Yerli və/və ya dövlət xeyriyyə təşkilatlarına ianə toplamağın yollarını müəyyənləşdirmək üçün siz işçilərdən ibarət nümayəndə heyəti ilə fasilitasiya toplantısı keçirməlisiniz.

Məqsəd: Bu toplantının sonunda biz ianəni necə və hansı yerli/dövlət təşkilatlarına toplayacağımızla bağlı CEO-ya təqdim etmək üçün 5–10 real ideya irəli sürmüş olacağıq.

Hədəf sual: Başqalarına kömək etməyimizə kömək etmək üçün nə dərəcədə hazırsınız? (Lövhədə "sevincli"dən "kədərli"yə doğru emotikon və ya "smaylik"lər çəkin. Yapışqanlı nöqtələr və ya markerlər təmin edin.)

Müzakirə sualı: 1. Hansı xeyriyyə təşkilatlarına kömək etməliyik? 2. İanəni necə toplayacağımızla bağlı hansı ideyalarınız var?

Proses:

- İki və ya üçnəfərlik altqruplar şəklində beyin fırtınası aparılır və xeyriyyə təşkilatları müəyyənləşdirilir. Səsvermə yolu ilə ən çox tərcih edilən 3 təşkilat seçilir.
- Seçilmiş hər təşkilat başına 1 (cəmi 3) qrup yaradılır və ianə toplama ideyaları üçün beyin fırtınası aparılır. Səsvermə yolu ilə ən çox tərcih edilən 3 ideya seçilir.
- Hər bir qrupun ideyaları "sərgilənir" ("vernisaj") və CEO-ya təqdim edilmək üçün bir lövhəyə köçürülür.



NÜMUNƏ 4: KADR AXINI

Situasiya: İR şöbəsinin direktoru getdikcə artan kadr axını probleminin həlli üçün sizdən kömək istəyib. Keçən il kadr axını üzrə göstərici 6,5 % təşkil etdiyi halda, bu il 12 %-ə qədər artıb. Bölgə üzrə digər şirkətlərdə orta göstərici 7 %-dir. Siz şöbə rəhbərləri fasilitasiya toplantısı keçirməlisiniz.

Məqsəd: Bu toplantının sonunda kadr axınının builki artımının 3–10 səbəbini müəyyən etmiş olacağıq.

Hədəf sual: İkili yanaşma: a) Sizcə, kadr axını müəssisəmizdə nə dərəcədə ciddi problemdir? b) Səbəbini müəyyənləşdirməyi zəruri edəcək qədər ciddidirmi ("çox ciddidir"/"heç də ciddi deyil")?

Müzakirə sualı: Sizcə, işçilər bu müəssisədən niyə çıxırlar?

Proses:

- İki və ya üçnəfərlik altqruplar şəklində beyin fırtınası aparılır, səbəblər qeyd kağızlarına yazılır.
- Qruplaşdırma, kateqoriya üzrə adlandırma və prioritetləşdirmə həyata keçirilir.
- Səbəblər əhəmiyyətinə görə sıralanır.
- Həll yollarının tapılması üçün növbəti toplantının vaxtı təyin edilir.



NÜMUNƏ 5: ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ SİSTEMİ

Situasiya: İşçi məmnuniyyəti üzrə bu sonuncu sorğuda respondentlərin yarısı müəssisənin əməyin ödənilməsi və ya mükafatlandırma sistemindən narazı olduğunu bildirdi. Siz fokus-qrup toplantısı keçirməli və bu sistemin rəqabət qabiliyyətini artırmaqla bağlı təkliflər irəli sürməlisiniz.

Məqsəd: Bu toplantının sonunda sözügedən sistemi "yenidən qurmağın" 3–5 yolunu müəyyən etmiş olacağıq.

Hədəf sual: Müəssisənin mükafatlandırma sistemini gözdən keçirmək, sizcə, nə dərəcədə təcilidir? (Lövhədə "qətiyyən təcili deyil"dən "çox təcilidir"ə doğru ox çəkin. Yapışqanlı nöqtələr və ya markerlər təmin edin.)

Müzakirə sualı: İşçilərimizin əməyinin ödənilməsi/mükafatlandırılması sistemində hansı problemlər var?

Proses:

- İkinəfərlik altqruplar şəklində beyin fırtınası aparılır, problemlər qeyd kağızlarına yazılır.
- Qruplaşdırma, kateqoriya üzrə adlandırma və prioritetləşdirmə həyata keçirilir.
- Qrupdan asılı olaraq, həll yolunu tapma metodları arasından müvafiq variant seçilir.
- "Vernisaj" metodu ilə həll yolları müəyyənləşdirilir.
- Səsvermə yolu ilə ən çox tərcih edilən 5 həll yolu müəyyənləşdirilir və tədbirlər planı tərtib olunur.

NÜMUNƏ 6: ABSENTEİZM



Situasiya: Müəssisənizdə absenteizm getdikcə artır və səbəb yalnız mövsümi xəstəliklər deyil. Rəqəmlər qorxuducudur: son 12 ay = 9,6 %; əvvəlki 12 ay = 4 %; 1 il əvvəl = 3 %; bölgə üzrə orta göstərici = 3,2 %. Sizdən xahiş olunub ki, səbəbləri araşdırmaq və həll yolları təqdim etmək üçün kiçik bir komanda toplayasınız.

Məqsəd: Bu toplantının sonunda absenteizmin x % azaldılması üzrə tədbirlər planı hazırlamış olacağıq (qrup hədəf suala cavab verdikdən sonra yekunlaşacaq).

Hədəf sual: Sizcə, biz absenteizmə nə dərəcədə təsir göstərə bilərik? (Lövhədə "qətiyyən təsir göstərə bilmərik" həddindən "çox təsir göstərə bilərik" həddinə doğru xətt çəkin. Yapışqanlı nöqtələr və ya markerlər təmin edin.)

Müzakirə sualı: Sizcə, absenteizm səviyyəsi niyə bu qədər yüksəkdir və getdikcə artır?

Proses:

- İkinəfərlik altqruplar şəklində beyin fırtınası aparılır, səbəblər qeyd kağızlarına yazılır.
- Qruplaşdırma, kateqoriya üzrə adlandırma və prioritetləşdirmə həyata keçirilir.
- Həll yollarının tapılması üçün "gələn il bu vaxt" metodundan istifadə edilir (bax: səh. 91)
- "Vernisaj" metodu ilə həll yolları müəyyənləşdirilir.
- Həll yolları prioritetləşdirilir və "mümkünlük testi" üçün "qüvvə sahələrinin təhlili" metodu tətbiq edilir.
- Tədbirlər planı tərtib olunur.

QEYDLƏR





FASİLİTASİYA METODLARI

FASİLİTASİYA/TƏLİM PROSESİNİN GÖY QURŞAĞI



İstənilən fasilitasiya/təlim prosesinin iki əsas elementi var:
1. Fasilitatorla iştirakçılar arasında interaktivlik səviyyəsi nə dərəcədə yüksək olur?
2. Fasilitator toplantının məzmununa/nəticələrinə nə dərəcədə töhfə verir?

Fasilitasiya/təlim prosesinin bütün formaları bu iki elementin kombinasiyasından ibarətdir.

Nə vaxt hansı fasilitasiya metodundan istifadə edəcəyimizə necə qərar verə bilərik? Göy qurşağının altındakı meyarlardan istifadə edərək (istədiyiniz meyarı özünüz də əlavə edə bilərsiniz) "sürüşən şkala" üzrə, sadəcə, prosesə qiymət verin.

Nümunələr:

- Fasilitasiya toplantısı üçün nə qədər vaxtınız olacaq? Vaxt nə qədər az olarsa, böyük ehtimalla, özünüz bir o qədər çox töhfə verməli və iştirakçılarla bir o qədər az dialoq qurmalı olacaqsınız.
- İştirakçılar mövzu barədə nə dərəcədə məlumatlıdırlar? Nə qədər çox məlumatlı olarlarsa, prosesi bir o qədər asanlaşdırarsınız.
- İştirakçılar toplantıdan nə gözləyirlər: nə edəcəyinin söylənilməsi, müzakirə və ya qərar qəbulu? Təşkilati/coğrafi mədəniyyətdən asılı olaraq, siz təqdimatla başlayıb daha sonra prosesə nəzarətə keçə bilərsiniz.


FASİLİTASİYA/TƏLİM PROSESİNİN GÖY QURŞAĞI
© Paul Donovan & John Townsend
YÜKSƏK
SOKRAT METODU
MÜZAKİRƏNİN FASİLİTASİYASI
Hansı fasilitasiya/ təlim tərzi/strategiyanı seçməli?
ÖYRƏTMƏK
BEYİN FIRTINASI
GÖSTƏRMƏK
PROSESƏ NƏZARƏT
TƏQDİM ETMƏK
AŞAĞI
YÜKSƏK
FASİLİTATORLA İŞTİRAKÇILAR ARASINDA İNTERAKTİVLİK SƏVİYYƏSİ
Olduqca çox
Olduqca az
MÖVCUD VAXT
Yüksək
Aşağı
İŞTİRAKÇILARIN MƏLUMATLILIQ SƏVİYYƏSİ
Yüksək (Mövqe dəyişikliyi)
(Bilgilənmə) Aşağı
LAZİMİ NƏTİCƏ ÜZRƏ CAVABDEHLİK
Çoxlu seçimlər
Olduqca az
BİR ƏN YAXŞI VARİANT
Müzakirə
Məsləhətləşmə
Nə edəcəyinin söykənməsi
MƏDƏNİ MÜXTƏLİFLİKDƏN İRƏLİ GƏLƏN GÖZLƏNTİLƏR
Yüksək
Aşağı
FASİLİTATOR OLARAQ PEŞƏKARLIQ SƏVİYYƏNİZ
FASİLİTATORUN TOPLANTININ MƏZMUNUNA TÖHFƏSİ

FASİLİTASİYA METODLARI

PROSESƏ NƏZARƏT

(İnteraktivliyin/töhfənin aşağı səviyyəsi)

"Prosesin nəzarətçisi" olaraq, fasilitator müzakirənin məzmununa şəxsən heç bir töhfə vermir, sadəcə, əvvəlcədən razılaşdırılmış qaydalara əsasən, iştirakçıların "töhfə axını"na nəzarət edir.



FASİLİTASİYA METODLARI

BEYİN FIRTINASI

(İnteraktivliyin aşağı-orta səviyyəsi/töhfənin aşağı səviyyəsi)

Burada fasilitator ənənəvi "beyin fırtınası sessiyası" keçirir və iştirakçılarla yalnız onları ideyalarını bildirməyə həvəsləndirmək üçün dialoqa girir, amma bu ideyaları, demək olar ki, heç vaxt qiymətləndirmir və ya öz ideyasını əlavə etmir.



FASİLİTASİYA METODLARI

MÜZAKİRƏNİN FASİLİTASİYASI

(İnteraktivliyin orta-yüksək səviyyəsi/
töhfənin aşağı-orta səviyyəsi)

Prosesi bu tərzdə aparan fasilitator fikirləri öyrənmək, prosesə nəzarət etmək və öz fikirlərini söyləmək üçün iştirakçılarla kifayət qədər tez-tez (müzakirəni aktivləşdirmək üçün olsa belə) dialoqa girir.



FASİLİTASİYA METODLARI

SOKRAT METODU

(İnteraktivliyin yüksək səviyyəsi/töhfənin orta-yuxarı səviyyəsi)

İlk dəfə Sokratın təklif etdiyi bu metoda əsasən, fasilitator suallar verir və iştirakçıları arzuolunan nəticəyə istiqamətləndirmək məqsədilə, lazım gəldikcə, cavablara müəyyən düzəlişlər edir. "Göy qurşağı" nisbətən açıq formatdan nisbətən qapalı formata qədər bir sıra istiqamətləndirmə strategiyalarını əhatə edir.

Bütün sokratsayağı strategiyaların ortaq cəhəti interaktivliyin yüksək səviyyədə olmasıdır. Metodun mahiyyətinin əsaslandığı mülahizə ondan ibarətdir ki, peşəkarlıqla və səmimi şəkildə "fasipulyasiya" olunduğu təqdirdə, insanlar öz məlumatlarının "gizli nəticə"nin "qəlibinə salınması"na etiraz etmirlər.



FASİLİTASİYA METODLARI

ÖYRƏTMƏK

(Həm interaktivlik, həm də töhfənin orta-yuxarı səviyyəsi)

Ənənəvi öyrətmə rejimində fasilitator, mütəşəkkil tədris prosesində olduğu kimi, iştirakçıları əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş öyrənmə məqsədlərinə istiqamətləndirir. Lakin fərdi səviyyədə şərh etmə və ya fikir bildirmə azadlığına şərait yaradır.



FASİLİTASİYA METODLARI

ÖYRƏTMƏK

(İnteraktivliyin orta-aşağı səviyyəsi/
töhfənin yuxarı səviyyəsi)

Burada proses, mühazirələrdən fərqli olaraq, təktərəfli olmur. Müzakirələr interaktiv şəkildə aparılır, iştirakçılarla dialoq qurulur, ən azından, təqdim olunanı hansısa yolla sınaqdan keçirmək və ya göstərmək xahiş edilir.



FASİLİTASİYA METODLARI

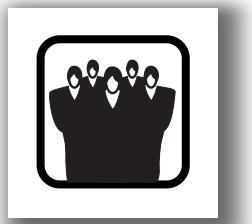
TƏQDİM ETMƏK

(İnteraktivliyin aşağı səviyyəsi/töhfənin yuxarı səviyyəsi)

Məlumatı çatdırmaq üçün ənənəvi və əksərən ən vacib fasilitasiya metodudur.

Lakin multimedia mühiti baxımından rəqabət artdığına görə təlimçilər də getdikcə daha peşəkar səviyyədə çıxış etməlidirlər ki, iştirakçıların diqqət və marağını cəlb edə bilsinlər!





FASİLİTASİYA BACARIQLARI

FASİLİTASİYA BACARIQLARI

UYĞUN ATMOSFER YARADIN

İstənilən situasiyada fasilitatora lazım olan birinci bacarıq iştirakçılara onların xoş qarşılandığını və əmin əllərdə olduğunu hiss etdirməkdir. Bu bacarığı aşağıdakı yollarla göstərirsiniz:

- effektiv təsir göstərən qısa bir "hal-əhval söhbəti" aparırsınız;
- iştirakçıların yaşadıqları/təcrübələri ilə bağlantı quraraq qarşlıqlı anlaşma və harmoniya yaradırsınız;
- məqsədləri hər kəsə xitab edəcək şəkildə təsvir edirsiniz;
- iştirakçıların qayğıları ilə bağlantı quraraq və onların danışıq tərzinə "uyğunlaşaraq" etimad formalaşdırırsınız.



FASİLİTASİYA BACARIQLARI

MARAQ OYADIN



Fasilitasiya müzakirə və qərar qəbulu prosesini asanlaşdırmaq deməkdir. İnsanlar yalnız motivasiya olunduqda bu proseslərə qoşulurlar. Bu isə o deməkdir ki, peşəkar fasilitator:

- müzakirə və hədəf sualını cəlbedici şəkildə tərtib etməli (bax: səh. 18–20 və 23);
- problemləri təhlil və həll etmək üçün prosesləri maraq oyandıracaq formada qurmalıdır (bax: səh. 88–98).

FASİLİTASİYA BACARIQLARI

İŞTİRAKÇILARI "DƏYƏRLƏNDİRİN"

İnteraktivlik tələb olunan bütün fasilitasiya toplantılarında əsas bacarıq odur ki, hər bir iştirakçıya özünü **dəyərli** hiss etdirə biləsiniz. "Dəyərləndirmək" dedikdə məhz bunu nəzərdə tuturuq.

Bu məqsədə nail olmaq üçün fasilitator:

- bütün iştirakçılara "qeyd-şərtsiz pozitiv münasibət" göstərməlidir – hər halda, bu onların toplantısıdır;
- nisbətən passiv iştirakçıları aktivləşməyə təşviq edərək **onların** özünəinamını artırmalıdır;
- iştirakçıların təkliflərini nəzərə almalıdır;
- ekstravertlərlə zarafatlaşmalıdır.



FASİLİTASİYA BACARIQLARI

YEKDİLLİYƏ NAİL OLUN



Yekdillik hər kəsin razılaşması deyil, hər kəsin razılaşmağa razılıq verməsi deməkdir!
Qrupun yekdilliyinə nail olmaq üçün peşəkar fasilitator:

- "razılaşma nöqtələri"ni müəyyənləşdirməli;
- ortaq ideyaları vurğulamaq üçün bildirilən fikirlərə müəyyən düzəlişlər verməli;
- iştirakçıların məqsədlərini üzə çıxarmalı;
- iştirakçıları digərlərinin ideyalarına əsaslanmağa təşviq etməli;
- yekdilliyin uyğunlaşma xatirinə əldə edilib-edilmədiyini, yəni saxta olub-olmadığını yoxlamalı (razılaşma həqiqidirmi?);
- yekdilliyin məqsədə müvafiq olub-olmadığını yoxlamalı;
- yekdilliyin əsas motivasiyaya uyğun olub-olmadığını yoxlamalıdır (razılaşmada subyektivlik və ya tərəfkeşlik hiss olunurmu?).

FASİLİTASİYA BACARIQLARI

FAYDALI POLEMİKANI TƏŞVİQ EDİN

Bu məsələdə filosoflar "tezis/antitezis/sintez" prinsipinə istinad edirlər. Faydalı polemika nə ediləcəyinə qərar verməmişdən əvvəl problemin hər iki tərəfinə baxmaq deməkdir. Peşəkar fasilitatorlar aşağıdakı hallarda belə, polemikaya zəmin yaradırlar:

- düşündürücü suallar tərtib edərkən (bax: səh. 76);
- müzakirənin məcrasını dəyişən və/və ya yaradıcı həll yolu metodları irəli sürərkən (bax: "Həll yolunun tapılması üsulları"səh. 88–98).

Onlar həmçinin polemikanın yol açdığı qaçılmaz münaqişənin həllində də səriştəli olur və:

- şəxslərarası davranış üzrə razılaşdırılmış əsas qaydaları yada salır;
- qrupu insanlara deyil, problemlərə "sərt yanaşmağa" yönəldirlər.



FASİLİTASİYA BACARIQLARI



ƏSAS VƏ İKİNCİDƏRƏCƏLİ TÖHFƏLƏRİ FƏRQLƏNDİRİN

Fasilitasiyanın ən əsas, eyni zamanda ən çətin bacarıqlarından biridir. Aydındır ki, fasilitator iştirakçılara və onların probleminə yaxından bələd olduqda hər şey daha asanlaşır. Lakin əksər hallarda belə olmur. Əslində, çox vaxt bunun tamamilə əksi baş verir. Fasilitator məhz ona görə kənardan dəvət edilir ki, məzmuna/mövzuya bələd olmasın və bitərəf qala bilsin. Odur ki, biz:

- verilən töhfələri davamlı olaraq toplantının məqsədləri ilə əlaqələndirməli;
- deyilənlər və insanlara verilən əhəmiyyətli reaksiyaları görə bilmək üçün iştirakçıların bədən dilini izləməli (**Onlar** nəyi/nələri vacib hesab edirlər? Müzakirələr əsnasında onlar kimləri daha ciddi qəbul edir, fikirlərinə önəm verirlər?);
- qərarlara "təşkilati təzyiq"lə bağlı ipuclarını yaxalaya bilmək üçün qrup davranışına nəzarət etməlliyik (**Onlar** müəssisə üçün nəyi vacib hesab edirlər? Ən çox kim(lər)i dinləyir/kim(lər)lə razılaşırlar?)

FASİLİTASİYA BACARIQLARI



ORTAQ MÖVQELƏRİ, MOTİV VƏ MEYİLLƏRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN

Fasilitasiyanın mahiyyəti ortaq məxrəcə gəlmək, yekdilliyə nail olmaq və qərarlar qəbul etməkdən ibarətdir. Bu məqsədlə, birinci növbədə, hər kəs üçün ortaq məxrəci müəyyən etməyi bacarmaq lazımdır. Burada təcrübə ən yaxşı yolgöstərəndir, odur ki, hər hansı ortaq mövqeyin olub-olmadığına şübhə ilə yanaşırsınızsa:

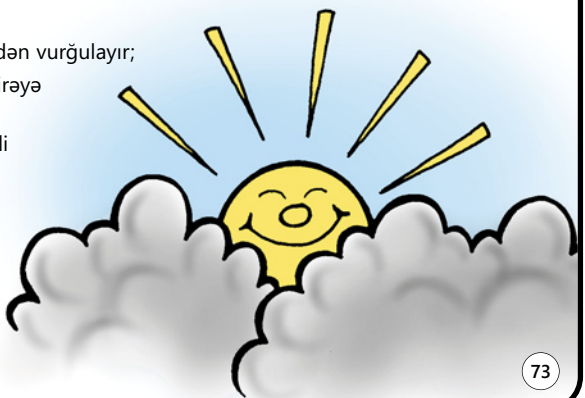
- artan fərziyyələrinizə aydınlıq gətirmək üçün suallar verərək insanların niyyət və əsas narahatlıqlarını öyrənin;
- fərqli iştirakçılar tərəfindən tez-tez istifadə olunan və yekdilliyin əldə ediləcəyini (və ya edilməyəcəyini!) göstərən söz və ifadələri dinləyin.

FASİLİTASİYA BACARIQLARI

QRUPU CANLANDIRIN

Ən yaxşı şəkildə aparılan fasilitasiya toplantılarında belə, arabir qüvvələr tükənir. Peşəkar fasilitator bu cür "eniş halları"nı dərhal görə bilir və çevik reaksiya verərək:

- enerjini yüksəltməyə çalışır;
- müzakirənin əhəmiyyətini yenidən vurğulayır;
- passivləşmiş iştirakçıları müzakirəyə yenidən yönəldir;
- başlanğıcda faydalı ideyalar irəli sürmüş, amma indi heç bir fikri olmadığını düşünən iştirakçıları hərəkətə gətirir.



FASİLİTASİYA BACARIQLARI



QRUPU HƏRƏKƏTƏ KEÇMƏYƏ İSTİQAMƏTLƏNDİRİN

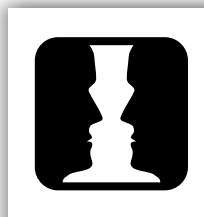
Əksər fasilitasiya toplantıları bir qərara varıldıqda deyil, hər kəs "özünü yaxşı hiss etdikdə" bitir. İstənilən fasilitasiya toplantısının məqsədi – bir məqsədə nail olmaqdır, odur ki, fasilitator:

- atılacaq addımların "beyin fırtınası"nı təşkil etməli;
- prioritetləşdirmənin effektiv üsullarını irəli sürməli;
- qərar qəbulu üzrə metodlar təklif etməli;
- qrupa qərarlarını ifadə etməkdə köməklik göstərməli;
- tapşırıq və cavabdehliklərin bölüşdürülməsinə yardım etməlidir.

Yekunlaşdırma

Hər bir toplantının sonunda peşəkar fasilitator:

- prosesi icmallaşdırır;
- yekdilliklə qəbul edilmiş məsələləri vurğulayır;
- planlaşdırılmış tədbirləri təkrarən sadalayır.



Şəxslərarası ünsiyyət bacarıqları

SUALVERMƏ



Yaxşı suallar vermək qabiliyyəti fasilitatorun uğur qazanmasında mühüm rol oynayır. Verdiyiniz suallar nə qədər effektivdirsə, aldığınız məlumat da bir o qədər effektiv olacaq.

Yalnız bir cavabı olan **qapalı suallar**
Bəzən qrupdan konkret məlumat almaq lazım gəlir və bu zaman qapalı suallar verməyin effektiv üsullarından istifadə etməkdə fayda var. "**Kim, nə, hansı, nə vaxt, hara?**" suallarına dəqiq cavablar ala biləcəksiniz. Bu suallara "məhz" və "konkret olaraq" kimi sözlər əlavə etməklə daha da dəqiq məlumatlar əldə edəcəksiniz.

Çoxlu cavabları olan **açıq suallar**
Fasilitasiyanın bütün mərhələrində açıq suallar açıq müzakirəni təşviq edir.

Nümunələr:
"**...haqqında** danışa bilərsinizmi?"
"...olduqda **nə** hiss edirsiniz?"
"Sizcə, bu halın baş verməsinin **səbəbi** nədir?"
"...baş versə, **nə** edərsiniz?"

ŞƏXSLƏRARASI ÜNSİYYƏT BACARIQLARI

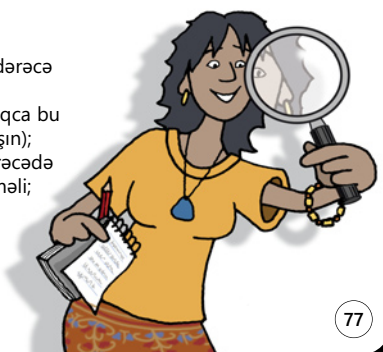
DİNLƏMƏ

Fasilitator olaraq, danışmalısınız ki, dinləyəsəniz!

Yəni dinlədyinizi göstərməlisiniz. Dinləməyi göstərməyin yolu isə "əksetdirici" suallar vermək və ya iştirakçılardan eşitdiklərinizi öz sözlərinizlə ifadə etməkdən ibarətdir. **Fəal** dinləmə fasilitasiya prosesinin axıcılığını təmin edir. Bu, bütün fasilitatorlar üçün, bəlkə də, ən vacib bacarıqdır.

Fəal şəkildə dinləmək üçün əsas diqqəti qarşı tərəfin bütün söylədiklərinə yönəltməlisiniz. Bunun üçün isə:

- qarşı tərəfin ötürdüyü mesajın onun bədən dili ilə nə dərəcə uyğunluq təşkil etdiyini izləməli;
- istifadə olunan sözlərə fikir verməli (qarşı tərəf danışdıqca bu sözlərin haradan "qaynaqlandığını" başa düşməyə çalışın);
- qarşı tərəfin söylədiklərinin müzakirə edilənlərə nə dərəcədə uyğun gəldiyinə dair artan fərziyyələrinizi dəqiqləşdirməli;
- düzgün eşitdiyinizi zənn etdiklərinizi qarşı tərəfə "qaytararaq təsdiqlətdirmədən" onların doğru olduğunu düşünməməlisiniz.



RƏY BİLDİRMƏ (I hissə)



Rəy bildirmə bəzi fasilitasiya toplantılarının, xüsusilə də təlim proqramlarının tərkibində yer alanların əsas hissəsini təşkil edə bilər.

Şübhəsiz ki, insanlar uğurlu işləri ilə bağlı səmimi rəylər və effektivliyə mane olan amilləri aradan qaldırmağa kömək edən konstruktiv dəstək aldıqda daha çox təkmilləşir və inkişaf edirlər.

Sizdən qrup və ya ayrı-ayrı fərdlərə rəy bildirməyin fasilitasiyasını xahiş edənlərə bu üç sualı cavablandırmaqda köməklik göstərin:

1. **Hansı işi (və ya işin hansı aspektini) yaxşı yerinə yetirdiniz?**
2. **Nəyi daha da yaxşı yerinə yetirə bilərdiniz?**
3. **Daha da yaxşı nəticə əldə etməyinizə nə mane oldu; gələcəkdə daha yaxşı nəticə əldə etmək üçün hansı planlarınız var?**

RƏY BİLDİRMƏ (II hissə)

"OZ DİYARININ SEHRBAZI" AMİLİ

Eynilə Oz diyarının sehrbazı öz bacarıqlarını Tənəkə adam, Şir və Müqəvvaya bağışladığı kimi, biz də işçilərimizi mükəmməlliyə inandırmalıyıq! Əksərən subordinasiya əskikliyi səbəbilə biz şəxsi inkişafa nə dərəcədə güclü təsir göstərə biləcəyimizi lazımınca qiymətləndirmirik.

İnsanların öz bacarıqları haqqında neqativ təsəvvürünü təsdiqləməkdənsə, uğurlu və səriştəli olduğu tərəflərini göstərə və ya vurğulaya bilsək, onlar uğurlu və səriştəli olmağa daha böyük şans qazanarlar. Gəlin diqqətimizi onların bacarıqlı olduğu sahəyə yönəldək, həmin sahə üzrə potensialını qiymətləndirək və sanki onlar artıq uğur qazanıbmışcasına rəylər bildirək.

- Onların güclü tərəflərini təkmilləşdirin.
- Onları cəsarətləndirin, ürəkləndirin; hər birinin özünü ağıllı və güclü hiss etməsinə şərait yaradın.
- İşçilərinizə qol-qanad verin və onlar xariqələr yaradacaqlar!



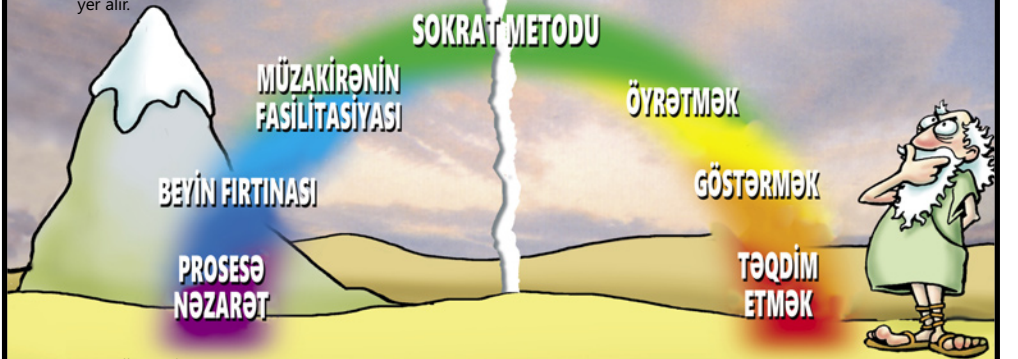
MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

BAX: SƏH. 57-də FASİLİTASİYA/TƏLİM PROSESİNİN GÖY QURŞAĞI



Prosesə nəzarət, beyin fırtınası, müzakirənin fasilitasiyası və ya əsasən, iştirakçıların idarə etdiyi "Sokrat metodu"na əsaslanan müzakirələr zamanı meydana çıxan münaqişədə, adətən, iki və ya daha çox **iştirakçı** yer alır.

Təqdim etmək, göstərmək, öyrətmək tərzinə və ya fasilitatorun idarə etdiyi etdiyi "Sokrat metodu"na əsaslanan müzakirələr zamanı meydana çıxan münaqişədə, adətən, **fasilitator** və bir, yaxud daha çox **iştirakçı** yer alır.



MÜNAQİŞƏ aşağıdakı amil və ya tərəflərlə razılığa gəlmək mümkün olmadıqda yarana bilər:
• Məlumat • Sifarişçi • Proses • Fasilitator • Bir və ya bir neçə iştirakçı

ŞƏXSLƏRARASI ÜNSİYYƏT BACARIQLARI

"TƏQDİM EDƏRKƏN" MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

İştirakçı etiraz səsini ucaldır və ya tənqid atəşinə tutursa:

Mövqeyinizi **ƏSASLANDIRIN.**

Məsələni fərqli sözlərlə yenidən ifadə edin.
İnandırmaq üçün yeni arqumentlər irəli sürün.

AMMA:

Qarşı tərəfin sözünü kəsməyin.
Sualları daha sonra cavablandıracağınızı söyləməyin.
Sualları lövhəyə yazmasını xahiş edib onu "gözləmə rejiminə keçirməyin".



"GÖSTƏRƏRKƏN" MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

İştirakçı etiraz səsini ucaldır və ya razılaşmırsa:

TƏXİRƏ SALIN

İştirakçıdan öz fikirlərini "demo"dan sonraya saxlamasını xahiş edin.

MÜZAKİRƏ EDİN

Öz fikrinizi əsaslandırmaq üçün qısa bir diskussiyaya girin.
Misallar çəkərək fikrinizi dəstəkləyin.
"Demo"ya yeni elementlər əlavə edin.



"ÖYRƏDƏRKƏN" MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

İştirakçı etiraz səsini ucaldır və ya razılaşmırsa:

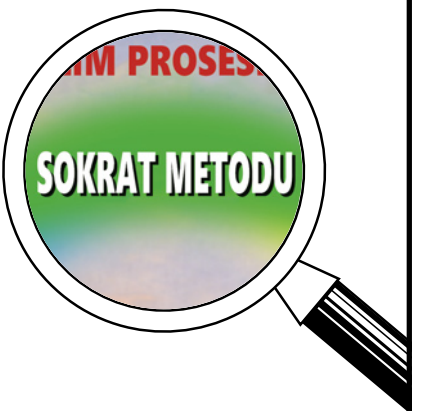
Xırda məqamlarla bağlı **RAZILIĞA GƏLİN** və onun fikirlərini "öyrətdiklərinizə" daxil edərək nəzərə alın.

Etirazların mahiyyətini qısaca **MÜZAKİRƏ EDİN**, lakin öz mövqeyinizi qoruyun.

Münasiqəyə yol açacaq məsələləri daha sonra araşdıracağınızı söyləyərək **TƏXİRƏ SALIN**.



"SOKRAT METODU" ÜZRƏ MÜZAKİRƏLƏRDƏ MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ



İştirakçı etiraz səsini ucaldır və ya razılaşmırsa:

"GERİ QAYTARIN"/İSTİQAMƏTİ DƏYİŞİN

Düzgün eşitdiyinizi zənn etdiklərinizi təkrarlayaraq qarşı tərəfin özünə "qaytarın".
Başqalarının fikirlərini öyrənmək üçün onlara yönəlin.

SUAL VERİN

Etiraz edən tərəfin öz mövqeyini daha dərindən araşdırmasına kömək məqsədilə ona suallar verin.

KOLLEKTİV İŞ SƏRGİLƏYİN

Etirazı qəbul edin və qrupdan həmin fikrin toplantının nəticələrinə əlavə olunmasını istəyin.

İki və ya daha çox iştirakçı münaqişəyə girirsə:

YOL GÖSTƏRİN

Düzgün mövqeyi müəyyənləşdirin və bu mövqeyi qəbul etdirmək üçün qrupa təsir göstərin.

"MÜZAKİRƏNİN FASİLİTASİYASI" ZAMANI MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

İki və ya daha çox iştirakçı münaqişəyə girərsə, onlara aşağıdakı variantlardan birini seçməkdə kömək edə bilərsiniz:

Mübahisənin həllini daha sonraya **SAXLASINLAR**.

"Fərqi bölüşdürərək" bir-birinə **GÜZƏŞTƏ GETSİNLƏR**.

"Qalib-qalib" həll yolunu seçmək üçün **RAZILIĞA GƏLSİNLƏR**.



"BEYİN FIRTINASI/PROSESƏ NƏZARƏT" ZAMANI MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLLİ

İki və ya daha çox iştirakçı **beyin fırtınası** zamanı münaqişəyə girərsə:

Əvvəlcədən **hamı** tərəfindən razılaşdırılmış əsas qaydaları onlara **XATIRLADIN** (bax: səh. 22).



İki və ya daha çox iştirakçı **prosesə nəzarət** zamanı münaqişəyə girərsə:

GÜZGÜ EFFEKTİ
Bütün qrupun nə baş verdiyini anlaması və tədbir görməsi üçün ittiham xarakteri daşımayan "əks etdirici" (tərəflərin söylədiklərinin təkrarlanması) ifadələrdən istifadə edin.



HƏLL YOLUNUN TAPILMASI ÜSULLARI



1. BEYİN FIRTINASI

Hansı üsulu seçəcəyinizə qərar verə bilmirsinizsə, hər zaman beyin fırtınasından istifadə edə bilərsiniz! Beyin fırtınasının qaydalarını xatırlayaq:

- Vərəqli lövhə və ya elan lövhəsindən istfadə edərək hər bir iştirakçıdan növbə ilə problemə bir həll yolu irəli sürməsini istəyin.
- **Bütün** ideyaları lövhəyə yazın və yekun seçimi asanlaşdırmaq üçün onları nömrələyin.
- İştirakçıları ya ideya irəli sürməyə, ya da "pas verməyə" təşviq edin. İki nəfərin "pas"ından sonra "popkorn" rejiminə keçin: artıq növbə ilə deyil, kimin ağlına ideya gəlirsə, həmin iştirakçı onu dərhal səsləndirə bilir. "Çılğın" və "səfeh" ideyalar, həmçinin artıq səsləndirilmiş ideyaya əlavə olaraq və ya onu tamamlayan "köməkçi ideya"lar da təşviq edilməlidir.
- İdeyalar bitənə qədər davam edin, sonra hər iştirakçıya beş səs haqqı verin və ideyalar arasında (özününkülər istisna olmaqla!) istədiyi şəkildə paylaşdırmasını xahiş edin.

2. SƏBƏBLƏR VƏ HƏLL YOLLARI

"Səbəblər və həll yolları" əksər fasilitasiya situasiyalarında istifadə edə biləcəyiniz sınaqdan keçmiş "təhlükəsiz" bir metoddur.

Problem kateqoriyalarını prioritetləşdirdikdən sonra iştirakçıları iki, yaxud üçnəfərlik altqruplara ayırın və hər qrupdan bir problem kateqoriyası üzərində işləməsini xahiş edin.

Onlar bu problem kateqoriyasının, ən azı, 3 əsas səbəbi (lövhənin sol tərəfi), daha sonra isə bu səbəblərin hərəsi üzrə, heç olmasa, bir həll yolu (sağ tərəf) üzərində beyin fırtınası aparmalıdırlar. Səbəblərin dərindən araşdırılmasına və real səbəblərin müəyyən edilməsinə diqqət yetirin.

Hər qrupa 30 dəqiqə vaxt verin, sonra xahiş edin ki, hər biri nəticələrini təqdim etmək üçün "plenar iclas" və ya "vernisaj" keçirsin.



3. "KRİTİK KÜTLƏ" VƏ YA KEÇİD HƏDDİ

Dəyişikliyin baş verməsi üçün inandırılması zəruri olanlar kimlərdir?

İnsanlar dəyişikliyi qəbul etdirmək üçün hər kəsi inandırmağa ehtiyac olmadığını başa düşdükdə bu proses o qədər də qorxulu görünmür: rəy liderlərini inandırmaq kifayətdir. Yerdə qalanlar onların ardınca gedəcəklər.

Altqruplara tapşırın ki, rəy liderlərinin adını versinlər və onları səbəblərin "plenar müzakirəsi"nə necə cəlb edəcəyini açıqlasınlar.



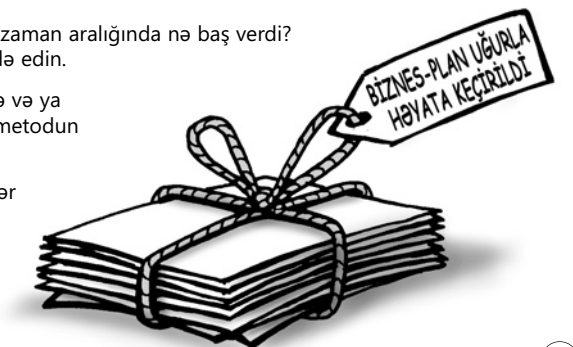
4. GƏLƏN İL BU VAXT

Gələn il bu vaxtdır və bütün arzularımız gerçəkləşib. Hər bir biznes-plan həyata keçirilib və missiyamız reallaşıb. İndi isə geriyə qayıdıb bütün bunlara necə nail olduğumuzu təsvir edin!

Arzularımızın gerçəkliyə çevrildiyi zaman aralığında nə baş verdi? Keçmiş zaman formasından istifadə edin.

Qrupun əhvali-ruhiyyəsi düşdükdə və ya əngəllər aşılmaz göründükdə bu metodun effektiv təsiri olur.

İştirakçıları altqruplara bölün və hər birindən xahiş edin ki, "Biz buna necə nail olduq" hekayəsini "plenar iclas"da paylaşsınlar.





5. "NEYTRAL ZONA"

Heç bir tariximiz, qayda-qanunumuz, mədəniyyətimiz və iqlimimiz olmasaydı, nə edərdik? Bütün bunların mövcudluğu bizim hər şeyə yenicə başladığımıza görə olmasaydı, onda problemlərə necə yanaşardıq?

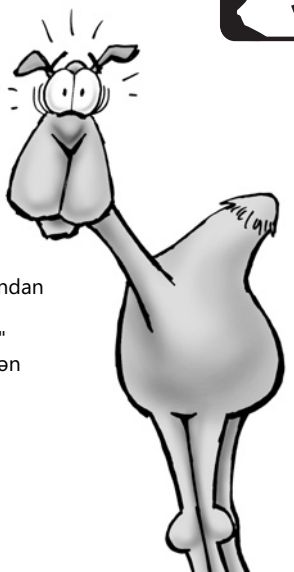
Qrup mədəniyyət, vərdiş və digər məhdudiyyətlərlə qarşılaşdıqda bu metoddan istifadə etmək məqsədəuyğun olar.

Altqruplardan xahiş edin ki, bu ssenarilərin nəticələrini təsəvvür etsinlər və qənaətlərini "plenar iclas"da paylaşsınlar.

6. ZƏRURƏT/MƏQBULLUQ

Qərar qəbulu zamanı bəzən qrup demokratiya mübtəlasına çevrilir və hər bir təklifə eyni dərəcədə dəyər verir və müzakirə vaxtı ayırır. Məhz bu səbəbdəndir ki, bəzən müzakirənin nəticəsi heç də gözlədiyimiz kimi olmur.

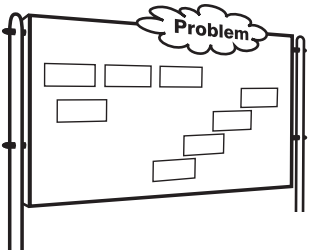
Məhz belə hallarda, yəni qrup problemə dair bir neçə həll yolu irəli sürdükdən **sonra "zərurət/məqbulluq"** metodundan istifadə edilməlidir. Bu metod sayəsində qrup hansı əsas amillərin zəruri olduğunu müəyyənləşdirir, "olsa, yaxşı olar" dəyərindəki ikincidərəcəli məsələləri kənarlaşdırıb arzuedilən nəticəyə doğru irəliləyir.



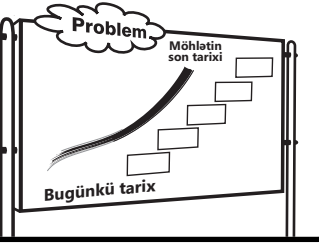


7. ZAMAN AXINI

- Problemi lövhəyə yazın və iştirakçılardan xahiş edin ki, beyin fırtınası apararaq həll yolları irəli sürsünlər. Hər bir təklif müzakirə olunmalı və lövhədə (kart və ya yapışqanlı qeyd kağızlarına yazılaraq) nümayiş etdirilməmişdən əvvəl hamı ilə razılaşdırılmalıdır.



- İştirakçılardan xahiş edin ki, lövhənin o biri üzünü çevirib sol-aşağı tərəfdən (bugünkü tarix) sağ-yuxarı tərəfə (problemin həlli üçün möhlətin son tarixi) diaqonal üzrə (bax: üstdəki şəkil) xətt çəksinlər. Sonra hər təklifi bir addım olaraq yenidən yazıb zaman axınını göstərən xəttin üzərində həmin addımların hər birinin müvafiq icra tarixini qeyd etsinlər.



8. YERDƏYİŞMƏ

Görəsən, *filan* yerdə (məsələn, "Intel", "HP", "Volvo" və ya Yaponiya, ABŞ, Malayziya) bu problemi necə həll edərdilər?

Qrupun öz ənənəvi düşüncə tərzindən və ya mənsub olduğu mədəniyyətdən müvəqqəti uzaqlaşması üçün effektiv metoddur.

Hər bir altqrupdan xahiş edin ki, sanki *filan* yerdə və ya *filan* şirkətdə çalışdığını təsəvvürünə gətirib problemin üzərində düşünsün və "plenar iclas"da fikirlərini paylaşsın.

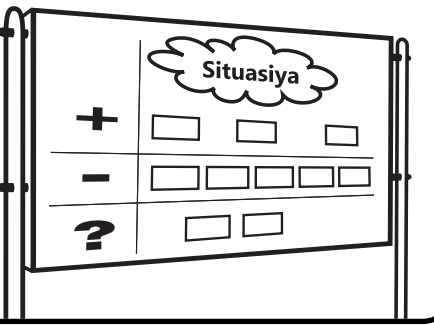


9. PLYUSLAR, MİNUSLAR VƏ MARAQLI FAKTLAR

Bu metod insanları situasiyanın bütün aspektlərini – üstünlükləri, çatışmazlıqları və əvvəl gözdən qaçmış və indi ortaya çıxan yeni fürsətlər kimi digər təsadüfi məqamları nəzərə almağa yönəltmək məqsədilə Edvard de Bono tərəfindən işlənib hazırlanmışdır.

Qrup təklif və ya dəyişikliyə zidd mövqe tutanda bu metoddan istifadə faydalı nəticə verir.

Lövhəni üç bölməyə (plyuslar, minuslar və maraqlı faktlar) ayırın və hər bölmə üzrə altqrup təşkil edin. Hər bir altqrup öz bölməsinin üzərində işləyib əldə etdiyi qənaətləri qeyd kağızlarına yazaraq lövhəyə yapışdırsın/digərləri ilə paylaşsın.



10. EVRİKA!

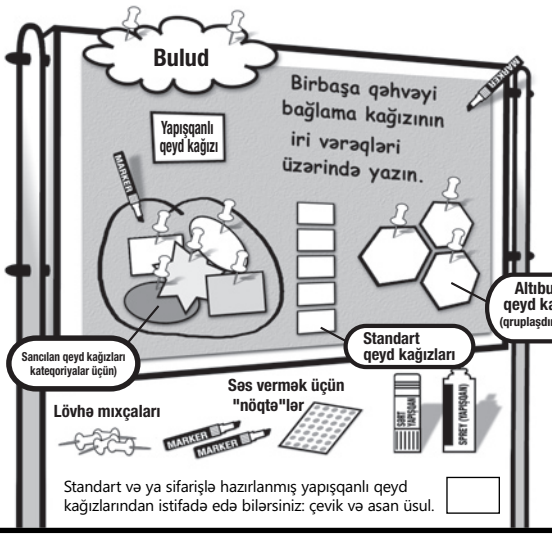
"Evrika" tamamilə əlaqəsiz təsəvvürlər/şəkillər vasitəsilə məcburi assosiasiyalar quraraq problemi məntiqsiz yolla həll etmək metodudur.

Problemi iştirakçılara təqdim etməmişdən **əvvəl** təsadüfi qaydada 3 şəkil seçin və xahiş edin ki, şəklə baxdıqda ağla ilk gələn sözün üzərində beyin fırtınası aparsınlar. Hər şəkil üzrə söz siyahısı hazırlayın, sonra problemi təqdim edin.

Yalnız hər siyahıdan bir sözün **birləşdirilməsi** nəticəsində yaranan ideyalar nəzərə alına bilər. Sonra qrup onların üzərində işləyərək bu ideyaları real həll yollarına çevirə bilər.



DANIŞAN DİVAR





Beyin fırtınası, problemlərin həlli və müzakirələrin aparılması üçün ideal və vaxta qənaət imkanı verən bir metoddur.

- HƏR KƏSƏ iştirak etmək imkanını verir.
- Yaradıcı düşüncəni təşviq edir.
- Hər kəsdə ÜMUMİ TƏSƏVVÜR formalaşdırır.
- Yerindəcə qruplaşdırma və kateqoriya üzrə müəyyənləşmə imkanı yaradır.

Standart və ya sifarişlə hazırlanmış yapışqanlı qeyd kağızlarından istifadə edə bilərsiniz: çevik və asan üsul.

HƏLL YOLUNUN TAPILMASI ÜSULLARI



VERNİSAJ

Altqruplar öz müzakirələrinin nəticələrini şifahi şəkildə təqdim etmək əvəzinə, bir-birinin "Tədbirlər planı lövhəsi"nə baş çəkirlər (eynilə rəsm sərgisinin vernisajı və ya "ön baxışı"nda olduğu kimi). Hər bir iştirakçı həmkarlarının işi barədə 3 mümkün üsulla "**səssiz şərh**" bildirir:



Bu və ya digər təkliflə razılaşdığını göstərmək üçün həmin təklifin qarşısına "ürək" çəkir/stikerini yapışdırır və öz şərhini əlavə edir.



Bu və ya digər təkliflə razılaşmadığını göstərmək üçün həmin təklifin qarşısına "şimşək" çəkir/stikerini yapışdırır və narazılığının səbəbini yazır.



Bu və ya digər təklifi başa düşmədiyini bildirmək üçün həmin təklifin qarşısına sual işarəsi qoyur/stikerini yapışdırır.

Fasilitator olaraq, sonra siz "vernisaj"da toplanmış bütün ürəklər, şimşəklər və sual işarələrini aydınlaşdırmaq üçün yekun müzakirəni aparırsınız.

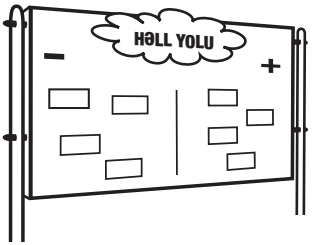
HƏLL YOLUNUN TAPILMASI ÜSULLARI

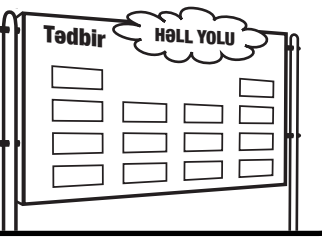
QÜVVƏ SAHƏLƏRİNİN TƏHLİLİ

Qüvvə sahələrinin təhlili metodu təklif olunan həll yolları tədbirlər planına daxil edilməmişdən **əvvəl** onların mümkünlüyünü müəyyənləşdirmək üçün effektiv üsuldur. Təklif olunan həll yolunu lövhədə yazın, sonra lövhənin qalan hissəsini iki sütuna ayırın.

Sol tərəf arzuolunan nəticənin əldə edilməsinə zidd gedən, sağ tərəf isə bu nəticəyə doğru aparan qüvvələri "təmsil edir". Komanda üzvlərindən xahiş edin ki, müsbət və mənfi qüvvələri (amilləri) sadalasınlar. Hər bir "qüvvə" lövhəyə (kartlara/qeyd kağızlarına və ya birbaşa lövhəyə yazılaraq) əlavə edilməmişdən əvvəl bütün komanda ilə razılaşdırılmalı və onun **təsir gücü** müəyyənləşdirilməlidir.

Lövhəni o biri üzünə çevirin və pozitiv qüvvələri dəstəkləmək, neqativ qüvvələri isə məhdudlaşdırmaq üçün lazımi **addımların** xülasəsini yazın.







FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

MƏNİM FİKİRLƏRİMİN ONLARA FAYDASI OLMAZ



Fasilitatorların ən çox yol verdiyi səhvlərdən biri odur ki, qrup müəyyən bir problemə cavab axtararkən onlar, istəmədən də olsa, öz ideyalarını yeridirlər. Çünki əksər hallarda fasilitator qrup iştirakçılarından daha təcrübəli ola və bəlkə də, məhz bu situasiya ilə keçmişdə dəfələrlə qarşılaşıb. Qrupu məsələyə onun mövqeyindən yanaşamağa yönəltmək meyli fasilitatorları hər zaman "yoldan çıxara" bilər.

Lakin bu halda, qrup öz həll yolunu axtarıb tapmaq fürsətini itirir. Həmçinin fasilitatorun yanaşma tərzindən, bəlkə də, daha yaxşı nəticə verəcək bir həll yolu tapmaq ehtimalını da əldən buraxırlar.

Fasilitatorlar razılaşmalıdırlar ki, daha yetkin və təcrübəli insanlarla çalışarkən əksər hallarda biz öz düşüncələrimizi müvəqqəti olaraq "səssiz rejim"ə qoymalı və insanlara kömək edə bilmək üçün bitərəf mövqeyimizi qorumalıyıq.

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

QEYD-ŞƏRTSİZ POZİTİV MÜNASİBƏT



Fasilitatorlar qruplar və ya ayrı-ayrı fərdlərlə işlədikcə bir sıra başqa sahələr üzrə bilgilər toplayırlar. Məsləhətçi peşəsinin hər zaman müştərilərə **qeyd-şərtsiz pozitiv münasibət** göstərmək ənənəsi olub və bu, fasilitatorlar üçün də uyğun prinsipdir.

Qeyd-şərtsiz pozitiv münasibət qısaca bu anlama gəlir ki, müştərinin şəxsi keyfiyyətləri, baxışları, görünüşü, davranışları və s. kimi amillərdən asılı olmayaraq, fasilitator həmişə ona təkrarsız və malik olduğu xüsusiyyətlərlə birlikdə hörmət görməyin hədsiz potensialına sahib bir fərd kimi baxmalıdır.



Qarşılaşdığımız insanların çoxunun bizə, yumşaq desək, narahatlıq verə biləcəyini nəzərə alaraq, bunun heç də asan olmadığını təsəvvür etmək mümkündür! Lakin fasilitatorlar onu da anlamalıdırlar ki, öz "çətin" müştərilərinə kömək etməyin başqa yolu yoxdur.

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

ÖYRƏTMƏK OLAR!



Bəziləri düşünürlər ki, **həmişə** prosesi asanlaşdırmaq lazımdır; proses **həmişə** məzmundan vacibdir. Bu fikrin nə dərəcədə düzgün olduğunu müəyyənləşdirmək üçün sizə müasir bir ibrətamiz hekayə təqdim edirik:

Vasili Tator BMT-nin Cenevrə ofisində sayla çalışan gənc təlim mütəxəssisidir. Vasiliyə öyrədilib ki, bütün insanlar hüdudsuz potensiala malikdir və öyrənməyin ən yaxşı yolu insanların öz biliyini bir-biri ilə paylaşmasıdır.

Bir yay Vasili minilliklər boyunca elektrik olmadan yaşamış və sivilizasiyadan uzaq bir qəbiləyə benzinlə işləyən generatorun istifadəsi və sazlanmasını öyrətmək üçün Papua-Yeni Qvineyaya yollandı.

Avadanlıqları yeşiklərdən çıxarıb vərəqli lövhələri qurduqdan sonra Vasili yarıçılpaq gülərüz yerliləri ətrafına topladı. Yerli ləhcədə danışmağı yaxşı məşq etsə də, qırıq-qırıq ifadələrlə sözə başladı:

"Zəhmət olmasa, indi üçnəfərlik qruplara ayrılın və bu generatorun düzgün, müntəzəm sazlanmasını başa çatdırmaq üçün hansı addımları atacağımızı müzakirə edin. Xahiş edirəm, 20 dəqiqədən sonra hər qrup öz təkliflərinin qısa təqdimatını keçirməyə hazır olsun".

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

YEGANƏ "ƏN YAXŞI YOL" YOXDUR



İdarəetmə davranışı üzrə araşdırma aparanlar insanları idarə etməyin hər zaman bir ən yaxşı yolunu axtarıblar. Lakin lap bu yaxınlarda belə bir qənaətə vardıq ki, situativ liderlik və idarəetməyə "gözlənilməz hal yanaşması" müxtəlifliyin getdikcə artdığı dünyada ən real seçimdir. Odur ki, "yeganə ən yaxşı yolu" tapıb onu bütün situasiyalara tətbiq etmək əvəzinə, bu və ya digər situasiyaya uyğun olan üsullar axtarışındayıq.

Fasilitatorlar buradan iki cür dərs çıxarmalıdırlar. Birincisi, fasilitatorun qrupla çalışmasının əsas ideyası **məhz** həmin qrup və **məhz** həmin situasiyaya **uyğun** həll yolu işləyib hazırlamaqdan ibarətdir. Fasilitatorun təklif etdiyi **hazır** həll yolları və cavablar mövcud problem üçün uyğun olmaya bilər.

İkincisi, fasilitatorlar qruplarla çalışarkən öz metod və alətlərini dəyişməyi bacarmalıdırlar (xüsusilə də qrup bu dəyişikliyi istəyirsə). Sadəcə olaraq, "sınaqdan keçmiş və özünü təsdiqləmiş" fasilitasiya üsullarına sadiq qalmaq fasilitator üçün rahat ola bilər, amma bəlkə də, o, qrupu dəyişməyə və dəyişikliyə uyğunlaşmağa çağırdığı halda, özü ənənəsindən qopa bilmir.

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR



İNSANLAR ÖZ MƏLUMATLARI İLƏ BAĞLI HEÇ VAXT MÜBAHİSƏ ETMİRLƏR

Təlimçilər bunu, illərdir ki, bilirlər. Ağıllı təlimçilər qrupun verdiyi məlumatları ("data") yüksək dəyərləndirir və onlardan qrupun sərbəst şəkildə öyrənməsi üçün istifadə edirlər. Təlimçilərin hər bir komandanın məmnuniyyəti xatirinə qrup çalışmasının nəticələrini divarlarda "qənimət" qismində nümayiş etdirdiyinin dəfələrlə şahidi olmamısınızmı? Onlar ağıllı davranaraq təcrübəli iştirakçıları kursun müəyyən hissələrini "birgə aparmağa" kömək etməyə çağırırlar. Bu təlimçilər qrupun "öz təlim-tədrisi"nin əhəmiyyətini görməsi və yeni ideyalar təqdim edildiyində mümkün koqnitiv dissonansın qarşısını almaq üçün onun təcrübəsinə əsaslanırlar.

Eyni hal fasilitatorlara da aiddir! Ağıllı fasilitatorlar bilirlər ki, cavablar qrupun özündə gizlənir və onların vəzifəsi bu cavabları üzə çıxarmaqdan ibarətdir. Bunun üçün isə fasilitatorlar elə şərait yaradırlar ki, qrup prosesin bütün mərhələlərində həmin otaqda baş verənlərə görə özünün cavabdehlik daşıdığını və situasiyanın əsas oyunçuları olduğunu anlayır. Odur ki, prosesin hər bir mərhələsi növbəti mərhələyə keçməmişdən əvvəl razılaşdırılır və təsdiqlənir.

Fasilitasiya prosesi başlamamışdan əvvəl iştirakçılar məqsədlərin müəyyənləşdirilməsində köməklik göstərməyə təşviq edilir; fərdi ehtiyaclar təyin olunur və prosesin erkən mərhələlərində qeydə alınır; ideya və tədbirlərin yazılması kimi inzibati işlərə qrupun özü cəlb edilir. Peşəkar fasilitatorlar qrupla heç vaxt mübahisəyə girmirlər, çünki insanlar öz məlumatları ilə bağlı heç vaxt mübahisə etmirlər.

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

FASİLİTATORLAR MÜBAHİSƏLƏRDƏ HAQLI ÇIXA BİLMƏZLƏR

Müştəri ilə mübahisədə heç vaxt haqlı çıxa bilməzsiniz! Müştərilərə keyfiyyətli xidmətdən söhbət getdikdə, bir qayda olaraq, bu sözləri eşidirik: eyni sözlər fasilitasiyaya da aiddir. Amma kiminsə niyə və nədə səhvə yol verdiyini dəqiq bildikdə insan mübahisəyə girməkdən özünü güclə saxlayır! Kaş onlar bizim kimi dinləyə, baş verənləri bizim gözümüzlə görə biləydilər...



Təcrübəli fasilitatorlar başa düşürlər ki, vəziyyətə bu cür yanaşmaq və emosional davranmaq əks nəticə verir. Onlar mütəxəssis tərəfindən haqsız çıxarılan biri ilə empatiya qursalar, başa düşəcəklər ki, heç kim haqsız çıxarılmağı sevmir. Fasilitatorlar iştirakçılarıonlara təlim-tədrisin "istiqamətləndirmək" demək olduğunu başa salaraq öyrədirlər.

Onlar bunu açıq suallar verib qarşı tərəfə "önünü görmək"də kömək edərək bacarırlar: "Bu, təcrübədə necə nəticə verər?", "İdeyanın çatışmayan tərəfləri hansılardır?", "Fikirlərinizdən hansı qənaətə gəlmək olar?"

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

SUSMAQ NORMAL HALDIR



Çıxış və təqdimatlarda kiçik bir pauza mətləbi vurğulamaq və ya auditoriyanın diqqətini cəlb etmək üçün effektiv üsul ola bilir. Lakin belə hallarda səssizlik bir neçə saniyədən çox çəkdikdə auditoriyada çaşqınlıq yaranır. Növbəti toplantınızı aparanda bunu özünüz də sınaya bilərsiniz və görəcəksiniz ki, heç bir faydası olmasa belə, səssizliyi şərh və ya nida ilə doldurmağa nə qədər vaxt sərf edilir. Tədimat, sədrlik və ya fasilitasiya üzrə cavabdehlik daşıyırıqsa, pauzalar bizi narahat edir.

Lakin susmaq və ya səssizlik normal haldır! Fasilitasiya zamanı bəzən siz (və ya qrup) o anda baş vermiş və ətraflı götür-qoy ediləsi vacib bir məsələ haqqında düşünməyə vaxt ayırmalı ola bilərsiniz. Fasilitator olaraq, bu zaman səssizliyə şərait yaratmaq sizin vəzifənizdir.

Bəzən isə həssas bir mövzu ilə bağlı sual vermiş ola bilərsiniz. Qrup bu suala cavab düşünməlidir. Sizin susmağınız göstərir ki, cavabı gözləməyə hazırsınız və suallarınıza hörmətlə yanaşmaq lazımdır. Səssizlik həm də qrupun introvert üzvlərinə məlumatı öz daxilində saf-çürük etmək imkanını verir. Bəs səssizlik nə qədər çəkməlidir? Hər bir situasiya fərqli olsa da, biz tövsiyə edərdik ki, 45 saniyəni keçməsin!

FAYDALI MÖVQE VƏ DƏYƏRLƏR

PROSESİ SÜRƏTLƏNDİRMƏYİN



Prosesi sürətləndirməyin, onun öz axarı ilə getməsinə imkan verin! Fasilitatorların əməl etdiyi bu prinsip onu göstərir ki, əgər qrup sərbəst şəkildə həll yolu tapa bilmirsə, onu tələsdirmək və ya məcbur etmək olmaz.

Fasilitatorlar qrupu tələsdirməli və ya çox işləməyə sövq etməlidirmi? Görünür, cavab qrupun özündədir.

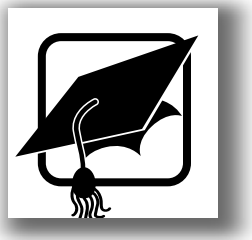
Bəzi fasilitatorlar qrupun istədiyi tempdən daha sürətlə irəliləyə bilməzlər. Bu məsələyə iki cür yanaşma mövcuddur. Fasilitatorlar qrupu daha çox işləməyə sövq etməklə yanaşı, onu həm də daha çox məlumatı üzə çıxarmağa və problemlərə səbəb olan həssas məsələləri daha dərindən araşdırmağa təşviq edə bilərlər.

Bizim fikrimizcə, fasilitatorun qrupu çox işləməyə yalnız o zaman sövq etmək haqqı var ki, qrupda tapşırığın başa çatdırılmasına kifayət edəcək enerjini duya bilsin. Daha çox məlumatı üzə çıxarmağa və həssas məsələlərə gəlincə isə, qrupun yalnız göstərilən istiqamətə uyğun "əməkdaşlıq istəyi" olarsa, fasilitator onu fəallaşmağa təşviq edə bilər.

Fasilitatorların əsas vəzifəsi bundan ibarətdir ki, prosesi sürətləndirə bilməsələr belə, onun əvvəl-axır arzuolunan nəticəyə gətirib çıxarmasını təmin edə bilsinlər!

QEYDLƏR





MƏLUMAT BAZASI
Fasilitatorlar üçün faydalı nəzəriyyələr

MƏLUMAT BAZASI

ÖYRƏNMƏ TƏRZİ



Bəziləri yeniliyi əvvəlcə sınaqdan keçirib sonra bu haqda fikirləşərək, digərləri isə əvvəlcə fikirləşib sonra sınaqdan keçirərək öyrənir. Öyrənənlərin 4 əsas tipi var:



Fəal (və ya aktivist)
Yeni bilik və ya bacarığı dərhal sınaqdan keçirərək, sonra düzəliş verərək daha yaxşı öyrənir.



Analitik
Hərəkətə keçməmişdən əvvəl yeniliyi necə tətbiq edəcəyini ətraflı düşünərək daha yaxşı öyrənir.



Nəzəriyyəçi
Yeniliyin əlaqəli model və nəzəriyyələrə uyğunluğunu konseptuallaşdıraraq daha yaxşı öyrənirlər.



Praqmatist
Yeni biliyə praktiki mövqedən yanaşır; yalnız faydası olacağı və məqsədlərini gerçəkləşdirməyə kömək edəcəyi təqdirdə öyrənir.

Mənbə: Hani və Mamford "Öyrənmə tərzlərindən necə istifadə etməli?" ("Using your learning styles"), 1986

MƏLUMAT BAZASI

KOMANDA İNKİŞAFININ 4 MƏRHƏLƏSİ



Formalaşma Yeni komandanın yaranmasının başlanğıc mərhələsində üzvlər hansı davranışların məqbul olduğunu sınamağa, qayda və sərhədləri müəyyənləşdirməyə cəhd göstərirlər. Komanda formalaşdıqca hər kəs özünü iştirakçı qismində təsdiqləmək istəyir və təcrid olunmaqdan ehtiyat edir.

Çəkişmə Çəkişmə mərhələsində üzvlər tapşırığın çətin olduğunu başa düşür və irəliləyiş olmadıqca səbirsizlənməyə başlayırlar. Komandanın görməli olduğu tədbirlərlə bağlı mübahisələr edir, öz şəxsi və peşəkar təcrübələrinə güvənir, əməkdaşlığa müqavimət göstərir, əsəbi və inadcıl olurlar.

Normallaşma Normallaşma mərhələsində üzvlər rəqabət halında olan məsulliyyət və öhdəlikləri uzlaşdırırlar. Qaydalar və davranış normalarının müəyyənləşdirilməsinə ehtiyac duyurlar. Rəqabət xarakteri daşıyan münasibətlər əməkdaşlığa çevrilir, kollektivçilik ruhu yaranır və komanda üzvləri bir-biri ilə işləməyə başlayırlar.

Çalışma Sonuncu, çalışma mərhələsində komanda üzvləri bir-birinin güclü və zəif tərəflərini üzə çıxarır, bir-birinin funksiyalarını/vəzifələrini başa düşür və qəbul edir, məqsdələri naminə birgə və qarşılıqlı fəaliyyət göstərirlər.

Mənbə: B.V.Takmen: "Kiçik qruplarda inkişaf ardıcıllığı" ("Developmental Sequence in Small Groups"), 1965

MƏLUMAT BAZASI

NLP



Neyrolinqvistik proqramlaşdırmanın (NLP) əsas prinsipi ondan ibarətdir ki, insanlar ətraf aləm və burada baş verənlər haqqında onları aşağıdakı üç üsuldan biri və ya hər üçünün vasitəsilə təsəvvür edərək düşünürlər:

Görmə - onlar təsvirləri görürlər.

Eşitmə - səsləri eşidirlər.

Kinestezik - emosiyaları yaşayır və təması, dadı, qoxunu hiss edirlər.

Hər kəsin özünün tərcih etdiyi duyğu kanalı və məlumatın emalı üçün şəxsi strategiyası var. Bəziləri nitq və düşüncələrində təsvirlərdən istifadəyə üstünlük verir, digərləri isə görərək və ya eşidərək deyil, əsasən, hiss edərək düşünürlər və s. İnsanlar özünü bu və ya digər yolla düşünməyə proqramlaşdırıb, lakin onlara ətraf aləmi müxtəlif yollarla təsəvvür etməyi öyrədərək bunu dəyişmək olar. Müvafiq əlaqələndirmə və ya xatırlatma vasitələrinin köməyilə düşünmə şəklinin yeni üsullarını formalaşdırmaq mümkündür.

Təlimçilər iştirakçıların məlumatı müxtəlif yollarla qəbul və emal etdiyini nəzərə alaraq bu məlumatı ötürmək üçün fərqli kanallardan yararlanmalıdırlar.

MƏLUMAT BAZASI

DİSSONANS VƏ ÖZÜNƏ HAQQ QAZANDIRMA

Zehnimizə dərin kök salmış təsəvvürlərimizə/ baxış bucağımıza zidd olan məlumatla qarşılaşdıqda koqnitiv dissonansa məruz qalırıq.

Bu dissonansın öhdəsindən gəlməyin iki yolu var:

1. **fikrimizi dəyişirik;**
2. **özümüzə haqq qazandırırıq:**
   - məlumatın mənbəyinə etibar etmirik;
   - məlumatı hazırkı baxış bucağımıza uyğunlaşdırmaq üçün onun mənasını təhrif edirik;
   - hazırkı baxış bucağımızı dəstəkləmək üçün alternativ sübut axtarırıq.



Mənbə: Elliot Aronsonun araşdırmaları

MƏLUMAT BAZASI

NƏZARƏTİN MƏNBƏYİ



Bu termin insanın baş verənlərə görə məsuliyyəti ya öz **daxilindəki**, ya da onun nəzarətindən **kənar** amillərlə necə əlaqələndirməsini ifadə edir. Nəzarətin öz daxilində olduğunu düşünən, yəni "**daxili nəzarətə inanan**" hər kəs öz həyatına özünün nəzarət etdiyinə inanır. Həyata nəzarətin bəxt, tale kimi amillərdən asılı və ya güc sahiblərinin əlində olduğunu düşünənlər isə "**xarici nəzarətə inanan**"lardır.

"Daxili nəzarətə inanan"lar daha kamil, özünəarxayın və məsuliyyətli olur, işdən yüksək dərəcədə məmnuniyyət nümayiş etdirir, aktiv iştirakçılığa əsaslanan idarəetmə tərzini üstün tuturlar. "Xarici nəzarətə inanan"lar isə gerçəkliyin tələblərinə cavab verməkdə çətinlik çəkir, adətən, qeyri-real iş istəkləri irəli sürürlər. "Daxili nəzarətə inanan"lar çox sərbəst olur, həyatda baş verənlərə görə məsuliyyəti daha çox öz üzərinə götürürlər.

"Daxili nəzarətə inanan"lar debatlarda şəxsi prinsip və dəyərlərinə əsaslanır, "xarici nəzarətə inanan"lar isə haqlı çıxmaq üçün təhdidə əl atırlar. "Daxili nəzarətə inanan"lar komanda seçimində özlərinə bərabər və ya daha üstün qabiliyyətə malik olanlarla birgə çalışmağa üstünlük verir, "xarici nəzarətə inanan"lar isə bacarıq səviyyəsi özləri ilə müqayisədə aşağı olanları seçir və daha az iş həvalə edirlər.

Nəzarətin daxili və ya xarici amillərlə əlaqələndirilməsi öyrənilən davranışdır və dəyişdirilməsi mümkündür. Diqqəti hazırkı vəziyyətə yönəldən və dəyişiklik prosesi, yaxud mexanizmləri barədə məlumatlandıran təlim proqramları çox uğurlu nəticələr verir.

MƏLUMAT BAZASI

ƏRİT, DƏYİŞ, YENİDƏN DONDUR

"**Ərit, dəyişdir, yenidən dondur**" çox sadə bir prinsip olsa da, həyata keçirilməsi asan deyil və xeyli səy tələb edir.

Kurt Levinin mülahizələrinə əsasən, dəyişikliyin tələb edildiyi situasiyada aşağıdakıların həyata keçirilməsi çox vacibdir:

- bir sıra üsullardan istifadə edərək hazırkı "daşlaşmış" davranışı **yumşaltmaq** ("ərit");
- bütün sosial sistemi fəaliyyətin yeni səviyyəsinə **daşımaq** ("dəyiş")
- yeni sistemi köhnə üsullara qayıtmağa və ya hansısa arzuolunmaz nəticələrə qarşı "**sığortalamaq**" ("yenidən dondur").

Bu üsuldan istifadə edən müəssisələr əvvəlcə dəyişikliyə olan ehtiyacın fərqinə varır (ərtimək); sonra bütün aidiyyəti tərəfləri məqsəd ətrafında səfərbər edir (dəyişmək); daha sonra isə yeni sistemi rəsmiləşdirir (yenidən dondurmaq). Bu, Levinin dəyişiklik fəlsəfəsinə çoxsaylı vacib töhfələrindən yalnız biridir.



MƏLUMAT BAZASI

GÜC BAZALARI



Güc başqalarının düşüncə və ya hərəkətinə təsir göstərmək bacarığıdır. Güc ona sahib olan insanın təbiətində deyil, daha çox, gücə sahib olduğunu dərk edən insanın zehnində mövcud olur.

Frenç və Reyven iddia edirlər ki, güc öz-özlüyündə mövcud olan obyektiv amil deyil, başqalarına aşağıdakı beş güc bazası vasitəsilə təsir etmək qabiliyyətidir.

- **Məcburedici güc** cəza və ya təhdid, yaxud başqasının istədiyi arzuedilən bir şeyin üzərində nəzarətə sahib olmaq yolu ilə tətbiq edilir.
- **Mükafatın gücü** kiməsə fayda vermək və ya yaxşılıq etmək qabiliyyətidir.
- **Hörmət və rəğbətin gücü** şəxsi keyfiyyətlərin yaratdığı "cazibə qüvvəsi"ndən irəli gəlir.
- **Ekspert gücü** hər kəsdə olmayan bir səriştəyə malik olmaq deməkdir.
- **Legitim güc** müəyyən hüquqlar qazandıran bir vəzifəyə sahib olmaqdan qaynaqlanır.

Məlumat və əlaqələrin gücü müəlliflər tərəfindən yuxarıdakı beş bazaya sonradan əlavə edilib.

MƏLUMAT BAZASI

TƏŞKİLATİ İNKİŞAF

İZAHI



"Böyümə inkişafla, yaxud inkişafsız və əksinə baş tuta bilər. Məsələn, qəbiristanlıq inkişaf etmədən böyüyə bilər, zibillik də həmçinin. Dövlət, şirkət və ya fərd böyümədən inkişaf edə bilər... İnkişaf əldə edilənlərin deyil, bacarıqlar və potensialın artması deməkdir... İnkişaf insanın nələrə sahib olması ilə deyil, sahib olduqları sayəsində nələri əldə edə bilməsi ilə ölçülür".

(R.L.Akoff, 1981)

MƏLUMAT BAZASI

MƏDƏNİYYƏT

İZAHI



"Müəssisə heyətinin paylaşdığı, qeyri-şüuri şəkildə "öz işini görən" və müəssisənin həm özünə, həm də mühitinə elementar "belə də olmalıdır" baxışını müəyyən edən əsas fərziyyə və prinsiplər... Bu fərziyyə və prinsiplər qrupun daxili inteqrasiya problemlərinə verilən öyrənilmiş reaksiyalardır. Onlar bu problemləri dəfələrlə və etibarlı şəkildə həll etdiyinə görə normal qəbul edilir. Fərziyyələrin bu daha dərin səviyyəsini mədəniyyətin məğzi deyil, üst səviyyələri və ya təzahürləri olan "artefakt" və "dəyər"lərdən fərqləndirmək lazımdır".

(E.H.Şayn, 1985)

MƏLUMAT BAZASI

ÖZÜNÜ GERÇƏKLƏŞDİRƏN ÖNCƏGÖRMƏ



Bir şey haqqında bu və ya digər formada nə qədər çox düşünür və ya onun üzərində ilişib-qalırıqsa, həmin düşüncə beynimizə bir o qədər hakim kəsilir və öz-özünü gücləndirir.

Başqalarının bizə qarşı düşmən mövqedə olmasına qəti şəkildə inanırıqsa, onda, ehtimal ki, həmin insanlarla soyuq, hətta aqressiv tərzdə davranacağıq. Qarşı tərəf isə ünsiyyətin əvvəlində tamamilə neytral mövqedə olsa da, bizim davranışımız onda mənfi təəssürat yarada bilər. Hətta bu insanların bizim davranışımızı "səbəbsiz hücum" kimi başa düşməsi də mümkündür. Bu halda, onlar da, çox güman ki, bizə eyni tərzdə reaksiya verəcəklər. Yəni ilkin əsassız təxminlərimiz bir anda özünü təsdiqləyəcək ki, bu da "özünü gerçəkləşdirən öncəgörmə" adlanır.

Məsələ burasındadır ki, bizim təhtəlşüurumuz zarafatı sevmir. Beynimizdə özümüzlə anbaan apardığımız "neqativ söhbətlər" bizim əmrimizlə pozitiv "özünü gerçəkləşdirən öncəgörmə"yə çevrilə bilər.

Fasilitatorlar "özünü gerçəkləşdirən öncəgörmə"nin təsir gücünün fərqinə vararaq özünənəzarət qabiliyyətini tamamən qoruyub saxlamalıdırlar. Bu halın mənfi təsirlərindən qorunmağın yolları isə "Qeyd-şərtsiz pozitiv münasibət" bölməsində (səh.103) izah edilib.

İSTİNADLAR VƏ ƏLAVƏ ƏDƏBİYYAT



Y.MakGill, E.Brokbenk **"İş başında öyrənmək: təlim-tədris və peşəkar inkişaf üzrə effektiv metodlar" ("The Action Learning Handbook: Powerful Techniques for Education, Professional Development and Training")**; "RoutledgeFalmer", 2004

M.Dilvort, F.Bordonaro **"Korporativ tədris: dayanıqlı təlim-tədris strategiyası qurmaq üçün özünü təsdiqləmiş və praktiki tövsiyələr" ("Corporate Learning: Proven and Practical Guidelines for Building a Sustainable Learning Strategy")**; "Wiley & Sons", 2005

K.C.Bonk və Ç.R.Qremin redaktəsi ilə **"Qarışıq təlim-tədris: qlobal perspektivlər, yerli modellər" ("The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs")**; "Pfeiffer", 2006

D.Kohlan və b. redaktəsi ilə **"İş başında öyrənən rəhbərlər" ("Managers Learning in Action")**; "Routledge", 2004

T.L.Qarculo **"Müəssisə daxilində məlumatlandırma və təlim-tədrisdə hekayələrdən strateji istifadə üsulları" ("The Strategic Use of Stories in Organisational Communication and Learning")**; "Sharpe", 2005

R.Harrison **"Öyrənmək və inkişaf etmək" ("Learning and Development")**; Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutu, 2005

S.E.Malon **"İş yerində öyrənməyin yolları üzrə praktiki vəsait" ("A Practical Guide to Learning in the Workplace")**; "The Liffey Press", 2005

M.Tennant **"Psixologiya və yetkinlərin təlim-tədrisi" ("Psychology and Adult Learning")**; "Routledge", 2006

Müəllif haqqında



Con Taunsend (BA* MA MCIPD***),** beynəlxalq səviyyədə "təlimçilərin təlimçisi" adını qazanmış bir mütəxəssisdir. O, Cenevrənin yaxınlığında yerləşən və dünyanın bütün ölkələrindən təlimçiləri cəlb edən nüfuzlu Usta Təlimçilər İnstitutunun təsisçisidir. Con bu institutu Birləşmiş Krallıq, Fransa və İsveçrədə beynəlxalq konsultasiya və insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində 30 illik təcrübə qazandıqdan sonra təsis edib. Bu təcrübənin əsas hissəsini isə Cenevrədə yerləşən "GTE" şirkətində rəhbər kadrların peşəkar hazırlığı üzrə Avropa direktoru vəzifəsində çalışarkən qazanıb: burada o, 15 ölkəni təmsil edən 800-dən artıq rəhbərə təlim verib. "Təlimçilərin təlimçisi" kimi ad qazandığı uzunmüddətli karyerası ərzində Con konfrans, seminar və çox satılan videotəlimlər vasitəsilə Usta Təlimçilər İnstitutunun bənzərsiz fəlsəfəsini dünyada təbliğ etməklə yanaşı, həm də idarəetmə və kadrların peşəkar inkişafı üzrə əksər dillərə tərcümə olunmuş təlim vəsaitləri yazıb.

Dünyanın hər yerindən iştirakçıların qatıldığı biznes təqdimatı kurslarında tövsiyə və metodlarla bağlı göstərdiyi dəstəyə görə Usta Təlimçilər İnstitutunun əməkdaşı Riçard Bredliyə təşəkkürümüzü bildiririk. Riçard ilə richard@mastertrainer.ch və ya www.mt-institute.com ünvanları vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

**Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Arts")*
***Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")*
****Kadrların Peşəkar İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Member of the Chartered Institute of Personnel and Development")*

Müəllif haqqında



Dr. Pol Donovan
Pol Meynutdakı İrlandiya Dövlət Universitetinin nəzdində Təlim-tədris üzrə Biznes Məktəbinin direktorudur. Qərbi Avropa və Asiya ölkələrində insan resurslarının inkişafı üzrə bir sıra proqramlar həyata keçirmiş Pol idarəetmə sahəsində geniş təcrübəyə malikdir.

Polun peşəkar maraq dairəsinə aid olan sahələrdən biri də təlim və təkmilləşmə tədbirlərinin qiymətləndirilməsi üzrə araşdırmalardır: müəllif bu araşdırmalarında vaxt aparan və bahalı qiymətləndirmə metodlarının effektiv əvəzləyicilərini – istifadəsi asan "dolayı qiymətləndirmə üsulları"nı müəyyənləşdirib. O, idarəetmə üzrə fərqli mövzularda 7 kitab redaktə edib.

Əlaqə
Polla paul.donovan@nuim.ie ünvanı və ya 00 353 1 7086627 telefon nömrəsi vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.