SOCAR

PROBLEMLİ DAVRANIŞ



İş yerində tez-tez rast gəldiyimiz davranış problemlərinin öhdəsindən gəlmək üçün məsləhət, alət və üsullar

Ancelena Boden

Yaxşı idarəetmə – sadəcə, öz istədiyinə nail ola bilmək deyil, əsasən, komanda üçün ən yaxşısına nail olmaq deməkdir. Ona görə də kimi nəyin həvəsləndirdiyini başa düşmək, işlər "cığırından çıxmağa" başlayanda xəbərdarlıq siqnallarını müəyyən edə bilmək çox vacibdir. Bu kiçik kitabda komandanın hər bir üzvünün problemləri mümkün qədər tez təsbit edə bilməsi üçün praktiki məsləhətlər və erkən xəbərdarlıq siqnalları ilə tanış ola bilərsiniz".

Pol Fild, "UK Research Partnership Ltd" şirkətinin idarəedici direktoru

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"Son dərəcə praktiki və oxunaqlı kitabdır. Təlim tədbirlərinin hazırlanmasında istifadə etmək üçün faydalı bir vəsaitdir".

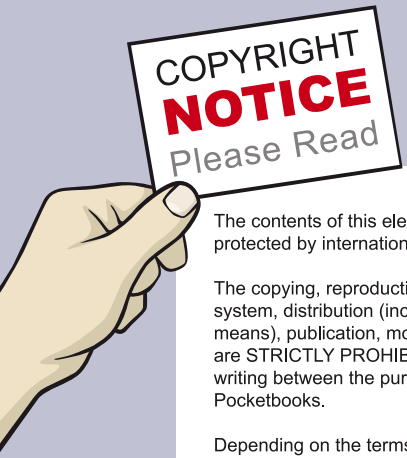
"Hər dəfə yeni istiqamətə yönələndə ümumi təsəvvür əldə etmək üçün sizin kitablarınızla başlayıram."

"Seriyanız əsl tapıntı – yeni başlayanlar üçün əla bir alətlər dəstidir".

"Bu kitablara çox aludə olmuşam – bu və ya digər mövzunu öyrənmək üçün çox münasib və rahat istifadə olunan bir seriyadır".

PROBLEMLİ DAVRANIŞ

First published as the Problem Behaviour Pocketbook by Angelena Boden. (c) Angelena Boden, 1999.
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.

Müəllifdən

Problemli davranışın bir qurbanı kimi, insanların yanlış söz seçimi, səs tonu və hərəkətlərinin şəxsi, peşəkar və korporativ səviyyədə necə zərərli ola biləcəyi haqqında bir qədər ürək ağrısı ilə yazmışam.

Bu gün əməkdaşların çoxu işə getmək qorxusu ilə yaşayır və streslə əlaqəli xəstəliklərdən əziyyət çəkirlər. Səbəb isə iş yoldaşlarının, rəhbərlərinin və müştərilərin onlarla pis rəftar etməsidir.

Hamımız başqalarının hüquq və ləyaqətinə zərər verməyəcək davranışlar nümayiş etdirmək üçün məsuliyyət daşıyırıq.

Biz qurban olmalı deyilik. Ümid edirəm ki, bu kitabda iş yerində çox yayılmış davranış formalarını müəyyən etmək və onların öhdəsindən gəlmək üçün faydalı məsləhətlər tapacaqsınız.

Minnətdarlıq

Səbrinə, müdrikliyinə və anlayışına görə keşiş Kit Vitinqtona minnətdaram.
Heç vaxt nəyisə uydurduğumu düşünmədiklərinə görə dok.
Martin Allen və dok. Helen Armstronqa təşəkkür edirəm.
Bütün ailə üzvlərimə və dostlarıma minnətdarlığımı bildirirəm.
Nəhayət, bu kitabı qızlarım Anuşe və Anisaya ithaf edirəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 1
Davranış nədir? İnsanlar niyə pis davranışa yol verirlər? Pis davranışın hansı təsirləri var? Bununla bağlı nə etmək olar?



BULLİNQ 9
Bullinqin növləri; kökləri; səbəbləri; formaları; öhdəsindən gəlməyin yolları

CƏFAKEŞLƏR VƏ CANFƏŞANLAR 19
Səbəblər; əlamətlər və hərəkətlər



NARSİSTLƏR 29
Narsissizmin kökləri; əlamətləri; təcrübədə narsissizm nümunələri



PASSİV AQRESSİVLƏR 39
"Heç nə" etməməyin böyük nəticələri; davranışda özünü göstərən əlamətlər; praktiki həll yolları



İRADÇILAR 49
Verbal və qeyri-verbal dil; iradçılarla yola getməyin üsulları; rəhbərlərə və iradçılara mesaj



SUSQUNLAR VƏ BOŞBOĞAZLAR 61
Spektrin əks uclarında yerləşən, lakin eyni dərəcədə şişirdilmiş davranış növləri: davranışı tətikləyən amillərə və görüləcək tədbirlər baxış



AH-VAYÇILAR, ŞİKAYƏTÇİLƏR VƏ AĞLAĞANLAR 75
Bu geniş yayılmış davranış növlərinin öhdəsindən gəlmək üçün yaxşı məsləhətlər



HAKİMİYYƏT HƏRİSİ, NƏZARƏT DƏLİSİ VƏ DİKTATOR 85
Ümumi təsəvvür; davranışı tətikləyən amillər; əlamətlər və belələrinin öhdəsindən gəlmək üçün tövsiyələr

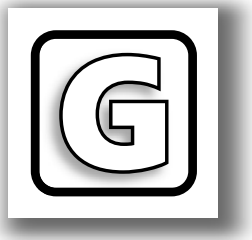


ZALIM, QURBAN VƏ XİLASKAR 93
Zalım, qurban və xilaskarın mürəkkəb davranış formaları ilə bağlı ümumi təsəvvür



PROBLEMLİ DAVRANIŞIN İDARƏ EDİLMƏSİ 99
Zirehinizi çıxarın, dəliklərin olub-olmadığını yoxlayın, cilalayın və qarnınıza bərkidin

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

DAVRANIŞ NƏDİR?



Davranış uşaq yaşlarımızdan öyrəndiyimiz bir şeydir. Valideynlərimizin, qohumlarımızın və başqa böyüklərin nə etdiklərini izləyir və eynisini təkrarlayırıq. Kimsə bizə deyənə qədər bu davranışların yaxşı, yoxsa pis olduğu haqqında heç bir təsəvvürümüz olmur – hətta bu halda belə həmin şəxsin subyektiv dəyərlərinin təsirinə məruz qalırıq. Təəccüblü deyil ki, çox vaxt hər şeyi düzgün anlamırıq!

Lakin bu proqramlaşdırmaya baxmayaraq, **seçimimiz** var.

"Məni olduğum kimi qəbul et" yanaşmasını irəli sürmək asandır, lakin hər zaman məqsədə uyğun deyil. Davranışımızı vəziyyətə və şəxsə uyğunlaşdırmaq üçün dəyişdirməliyik: əgər problemdən uzaq olmaq istəyiriksə.

Necə seçim etməyimizdən asılı olmayaraq, biz davranışımıza və nəticələrinə görə **məsuliyyət daşıyırıq**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SEÇİM BAŞQALARINA TƏSİR EDİR



Necə davranacağımızı seçərək başqalarına təsir edirik. Bilərək başqalarını təngə gətirməyi, qəzəbləndirməyi, məyus etməyi seçə, ya da ki vərdişin diktəsi ilə hərəkət edə bilərik.

Davranışımızın başqalarına təsirini hər zaman başa düşmürük və ya görməməyi üstün tuturuq.

NÜMUNƏLƏR

+/–	Davranış	Təsir	Nəticə
+	İşi vaxtında təhvil vermək	Gülümsəmə/təşəkkür	Tərif/daha çox pul
–	Kəskin ton	Sarkastik replika	Ofisdə pis ab-hava

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ YERİNDƏ PİS DAVRANIŞ



Pis davranışa bir neçə nümunə:

- tez-tez gecikmək;
- ilk qəhvəni içənə qədər qaraqabaq olmaq;
- qadağaya baxmayaraq, siqaret çəkmək;
- həddən artıq tənqid etmək;
- nəticə əldə etmək üçün qorxutmaq;
- hirsini soyutmaq üçün qapıları, siyirmələri çırpmaq və qışqırmaq;
- günlərlə səssiz və fikirli olmaq.

Özünüzdən soruşun:

- Bu və ya digər davranışlara yol verirəmmi? Əgər yol verirsinizsə, onları qeyd edin.
- Bu davranışlara iş yerində tanıdığım insanlar yol verirmi?
- Nəsə deyilib və ya edilibmi?
- Bunlar komandaya necə təsir edir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

NİYƏ İNSANLAR İŞ YERİNDƏ PİS DAVRANIŞA YOL VERİRLƏR?

Bu, mürəkkəb sualdır və haqqında çoxsaylı nəzəriyyə və baxışlar mövcuddur. Əsas səbəblərə daxildir:

- uşaqlıq davranışlarının qeyri-şüuri olaraq təkrar edilməsi;
- gizli niyyətlər;
- hansısa rola girmək;
- özünü pis hiss etmək və buna görə də pis hərəkət etmək;
- yaxşı, faydalı davranışlar və onların insanlara təsiri haqqında biliklərin azlığı;
- pis davranış güclü nəzarət vasitəsi hesab edilir;
- güclü qorxu, qəzəb, qeyri-adekvatlıq, natamamlıq və özünənifrət hissləri;
- özünümüdafiə;
- diqqət çəkmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

PİS DAVRANIŞIN NƏTİCƏLƏRİ



Gəlin qəbul edək ki, **hamımız** bəzən pis davranışlara yol veririk. Hər şey dərəcədən asılıdır. İş yerində kiməsə davamlı olaraq hədə-qorxu gəldikdə və ya təhdid etdikdə, dominantlılığı adətə çevirdikdə, cinsi qısnamalara yol verdikdə və ya özünü axmaq kimi apardıqda bu:

- işçi qüvvəsində ruh düşkünlüyü yaradır və bəlkə də, xəstəliyə gətirib çıxarır;
- məhsuldarlığı azaldır;
- keyfiyyəti aşağı salır;
- müştəri xidmətinə mənfi təsir edir;
- gərginlik/ixtilaf yaradır və ya gərginlik/ixtilaf səviyyəsini artırır;
- yaxşı kadrları işdən çıxmağa vadar edir;
- kiçik biznesi çökdürür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏHBƏRLİK BUNUNLA BAĞLI NƏ EDƏ BİLƏR?

Ümumilikdə:

- pis davranışlardan **xəbərdar olun** və **müşahidə edin**;
- komanda ruhunu yüksəldin (sosial yığıncaqlar, bonuslar, işçi heyəti üçün mükafatlar);
- ünsiyyət kanallarını açıq saxlayın (sirr saxlamayın);
- bütün işçi heyəti ilə danışın (toplantılar, üz-üzə söhbətlər, açıqlamalar və s.);
- lazım gələrsə, rəsmi prosedurları tətbiq edin.

Konkret olaraq:

- aidiyyəti şəxslərdən işi/problemləri müzakirə etməyi xahiş edin;
- davranışların gözdən qaçmadığını bildirin – konkret nümunələr göstərin;
- davranışların nəticələrini izah edin;
- bununla bağlı nə kimi tədbirlərin görülməsini təklif etdiklərini soruşun;
- yardıma ehtiyac olub-olmadığını soruşun;
- davranışlar düzəlməzsə, hansı tədbirləri görəcəyinizi bəyan edin;
- söylədiklərinizi həyata keçirin.

Ən vacibi isə, işçilərin **yaxşı** tərəflərini **tərifləyin**. Özünəhörməti artırmaq üçün məhz buna ehtiyac duya bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRES VƏ DAVRANIŞ

Stresin və qeyri-müəyyənliyin artması pis davranışlara daha çox yola açа bilər. Özündən tez çıxan insanlar güclü stresə məruz qaldıqda "qəzəbli iblis"ə çevrilə bilərlər.

- Cəfakeşlər həftələrlə işə gəlməyə bilərlər.
- Kiçik münaqişələr tammiqyaslı müharibəyə çevrilə bilər.

Bir çox müəssisələr stresin onlar üçün problem olduğunu qəbul etmək istəmirlər, lakin işçinin pis davranış nümayiş etdirməsi nəyinsə qətiyyən düz getmədiyinin vacib bir siqnalı ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BULLINQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BULLİNQİN NÖVLƏRİ



"Yalnız iri və güclü insanlar bullinq tətbiq edə bilərlər". Səhvdir! İş yerində status, yaş, ixtisaslaşma, vəzifə və ya məsuliyyətindən asılı olmayaraq, demək olar ki, hər kəs bullinqə yol verə bilər.

Ən çox rast gəldiyimiz nümunə kişi rəhbərin bullinqin birbaşa və açıq formalarından istifadə etməsidir: məsələn, təhdid, cinsi qısnama və təhqiramiz ifadələrdən istifadə və s.

Lakin aşağıdakı şəxslərin yol verdiyi daha yüngül formalar da mövcuddur:

- işçilərin rəhbərlərinə qarşı;
- qadınların kişilərə və bir-birinə qarşı;
- eyni səviyyəli həmkarlar arasında.

İstənilən formada bullinq tətbiq edən şəxslər belə **doğulmurlar**, sonradan bu cür insana **çevrilirlər**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU DAVRANIŞIN MƏNŞƏYİ



Davranışın bütün formaları kimi, bullinq də uşaqlıqda, çox kiçik yaşlarda **öyrənilir**. Bullinq böyüklərdən və ya başqa uşaqlardan öyrənilə və TV, mətbuat, rol modelləri və ekran qəhrəmanlarının təsiri ilə gücləndirilə bilər.

Bullinq tətbiq edən şəxslər vaxtilə başqalarının öz istədiklərini əldə etmək məqsədilə bu və ya digər insanı qorxutmaq, manipulyasiya etmək və dominantlıq kimi müəyyən davranışlara yol verdiklərini müşahidə ediblər.

Bullinqə meyilli insanların çoxu həyatlarının hansısa məqamında özləri də bu cür davranışdan zərər çəkmiş olurlar, necə deyərlər, "mərdi qova-qova namərd edirlər".

Mənşəyindən asılı olmayaraq, bullinq onu tətbiq edən şəxs tərəfindən insanlarla məqbul rəftar forması hesab edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏBƏBİ?



Qorxu, uyğunsuzluq və ya natamamlıq hissi, özünəhörmətin az olması, vəziyyətə nəzarət və güc sahibi olmaq ehtiyacı əsas səbəblərdir.

Bullinq – insanın özünü, fikirlərini yetkin bir insan kimi ifadə edə bilməməsindən irəli gəlir. Məyusluqlar üst-üstə yığılır, qəzəb və aqressiya hissləri partlayır və uşaqlığın köhnə yaraları üzə çıxır. Bullinq tətbiq edən şəxs öz zəif tərəflərini qarşı tərəfdə "**əks etdirir**":

"Axmaqsan" deyərək, əslində, "mən axmağam" deyir.

Bunu bilməkdən güc alın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BULLİNQİN FORMALARI



Bullinq - güc və ya təhdid yolu ilə təqib etmək və ya sıxışdırmaq; kimisə nəsə etməyə vadar etmək və ya bunun üçün təzyiq göstərmək deməkdir.

"Oksfordun müasir ingilis dili lüğəti"

Bu yaxınlarda Milad bayramı ərəfəsində Britaniya Həmkarlar İttifaqları Konqresinə bullinq davranışları ilə bağlı 5000-ə yaxın şikayət zəngi daxil olmuşdu. Şikayətlərin məzmunu bayram günü rəhbərlərin icazə verməməsindən başlamış, davamlı tənqidə qədər bir sıra fərqli səbəbləri əhatə edirdi.

Bullinqin bir çox formaları mövcuddur və onların müəyyən qismi növbəti səhifədə izah edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BULLİNQİN FORMALARI



Verbal bullinqin formalarını nisbətən mülayim dərəcədən ağır dərəcəyə doğru sıralayaq: ələ salmaq, alçaltmaq, aramsız sarkazm, neqativ və əsassız tənqid, söyüş, sataşma, şəxsiyyətə toxunan şərhlər, cinsi (seksual) xarakterli eyhamlar, irqçi və ya seksist ifadələr, təhdidlər, qısnama və ya şantaj və s.

Aşağıdakı meyarlarla bağlı verbal təhqir nümunələri:

Status	"Kim olduğumu unutmayın!"
Bilik	"Mən bilirəm..." (Sən bilmirsən, mən bilirəm.)
Təcrübə	"Mən bunu daha yaxşı edə bilərəm". (Sənin nə vaxtsa edə biləcəyindən daha yaxşı.)
Sistemlə işləmək bacarığı	"Mühasibatlıqdakı dostuma bircə sözüm kifayətdir ki..."

Fiziki bullinq: Toxunmaq, qamarlamaq, qapalı bədən dili, həddən artıq yaxınlaşmaq, daim ətrafında dolanmaq, masalara çırpmaq, mebeli təpikləmək, gözünü zilləmək, girişlərin qarşısını kəsmək, təsadüfən içkini tökmək.

Emosional bullinq: aramsız qəzəb, hər an özündən çıxmağa hazır olmaq, laqeydlik, qısqanclıq, qisasçılıq, etinasızlıq, təhdid, qorxuya salmaq, özünə haqq qazandırmaq və ya "təmizə çıxarmaq", vəzifə üstünlüyündən istifadə, qaşqabaq, rəddetmə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?

EMOSİYALARINIZI CİLOVLAYARAQ

Birinci addım bullinqin, xüsusilə onun daha yüngül formalarının təsbit edilməsidir. Belə davranışların hər birimizin haqqı olan və bir dəfə ilə məhdudlaşan ifrat reaksiyadan ibarət olmadığına əmin olun.

İkinci addım **özünü emosional cəhətdən təcrid etməkdir**. Hisslərinizi büruzə verməyin. Sözünüzdə, səsinizdə, bədən dilinizdə, davranışınızda və hərəkətlərinizdə emosiyalarınızı büruzə verəndə təslim olur, qurban seçilməyinizə icazə verirsiniz.

Bullinq tətbiq edən şəxs əziyyət çəkdiyinizi görmək istəyir – bu onun sizin üzərinizdəki gücünü artırır. Siz **gücsüz deyilsiniz**. Təqsirli olduğunuzu ağlınıza belə gətirməyin. Bullinqə səbəb olacaq heç nə etməmisiniz və buna layiq deyilsiniz.

Məsuliyyəti bullinq tətbiq edən şəxs daşıyır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BULLİNQ

ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?

SÖZLƏRİ DÜZGÜN SEÇƏRƏK



Sözlərinizi mütləq diqqətlə seçin. Çünki sözləriniz bullinq tətbiq edən şəxsə vəziyyətin öhdəsindən necə gəldiyiniz barədə çox şey deyir.

Aşağıdakı xüsusiyyətləri ifadə edən sözlərdən **istifadə etməyin**:



Tənqidi	"Siz... etməməlisiniz. Siz ... edə bilməzsiniz. Haqqınız yoxdur".
Tələb bildirən	"Siz ... etməlisiniz. Yaxşı olar ki, siz ..."
Təhdid bildirən	"Əgər siz ..., onda mən ..."
Qızışdırıcı	"Siz özünüzü nə (*!*!*) hesab edirsiniz?"
İtaət bildirən	"Üzr istəyirəm... belə olsun istəmirdim".
Yanıldıcı	"Əmin deyiləm ... Xatırlamıram".

Aşağıdakı xüsusiyyətləri ifadə edən sözlərdən **istifadə edin**:



Pozitiv və özünəəmin	"Bəli etmişəm. Düz hərəkət etdiyimə inanıram".
Qətiyyətli	" ... etmək niyyətindəyəm".
Direct	"Siz niyə ...?"
Courageous	"İstədiyiniz qədər təhdid edə bilərsiniz..."

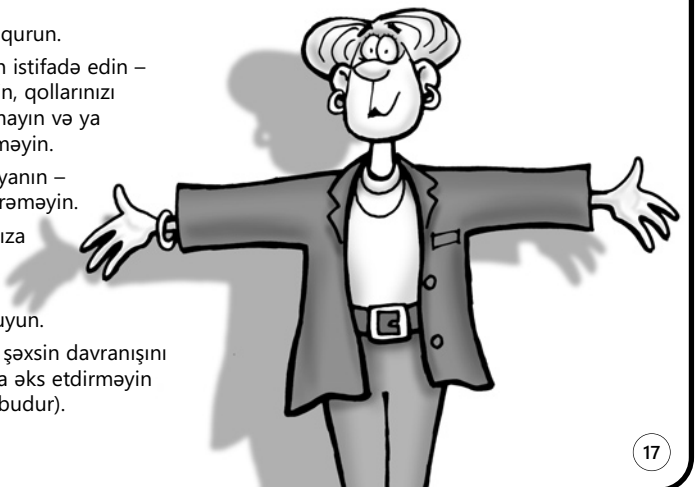
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?

BƏDƏN DİLİNDƏN DÜZGÜN İSTİFADƏ EDƏRƏK

- Birbaşa göz təması qurun.
- Açıq bədən dilindən istifadə edin – yumruq göstərməyin, qollarınızı sinənizdə çarpazlamayın və ya əsəbi hərəkətlər etməyin.
- Şux və möhkəm dayanın – qorxmayın və ya titrəməyin.
- Uzaqlaşın, iş masanıza qayıdın və ya otağı tərk edin.
- Fiziki məsafəni qoruyun.
- Bullinq tətbiq edən şəxsin davranışını təqlid etməyin və ya əks etdirməyin (onların istədiyi də budur).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?

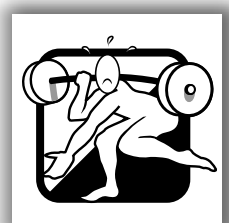
TƏDBİR GÖRƏRƏK

- Sübut toplamağa başlayın – tarix, vaxt, yer və hadisələri qeyd edin.
- Vəzifəsi bullinq tətbiq edən şəxsdən yüksək olan, etibar edə, ürəyinizi aça biləcəyiniz birini tapın.
- Bullinq tətbiq edən şəxslə üzləşin: faktları emosiyalara qapılmadan aydın bəyan edin.
- Artan təhdidlər qarşısında möhkəm dayanın, təmkinli olun (bullinq tətbiq edən şəxs nəzarəti əlində saxlamaq üçün çabaladıqca təhdidlər artacaq).
- Hansı tədbirləri görəcəyinizi deyin, lakin təhdidə təhdidlə cavab verməyin.
- Tədbirləri tətbiq edin.

Ən pis halda, başqa iş axtarın.

Heç nə etməmək sizi bullinqin iştirakçısına çevirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





CƏFAKEŞLƏR VƏ CANFƏŞANLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

CƏFAKEŞLƏR (VƏ YA MƏZLUMLAR)



İşdə cəfakeş və məzlum rolunu oynamaq – hər kəsi məmnun etmək xarakteri daşıyan bir davranışdır. Cəfakeşlər, adətən qadınlar, xüsusən də aşağı əməkhaqqı alan, aşağı vəzifədə çalışan qadınlardır və onlar zənn etdiklərindən daha ağıllı olurlar.

Cəfakeşlər:

- özünəinamlı olmur, özlərini aşağı qiymətləndirir, öz bacarıq və dəyərlərinin fərqinə varmırlar;
- ünsiyyət bacarıqları zəif olur, insanların arasına qarışmaqda çətinlik çəkir, ehtiyaclarını qətiyyətlə
- ifadə edə bilmirlər;
- etmədiyi hərəkətlərə görə üzr istəyirlər;
- özlərini başqalarına minnətdarlıq etmək məcburiyyətində hiss edirlər;
- insanların mərhəmətini qazanmaq istəyirlər.

Cəfakeşlərin davranışları insanların onlara qarşı neqativ hisslər bəsləməsinə gətirib çıxarır. Bu, cəfakeşlərin şəxsi ləyaqət hissini özlərinin zənn etdikləri şəkildə gücləndirir və "cəfakeşlik dövrəsi" beləcə sonsuza qədər davam edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CƏFAKEŞLƏR

İNSANLAR NİYƏ CƏFAKEŞ OLURLAR?

Cəfakeşliyin aşağıdakı səbəbləri var:

- iş yoldaşlarının və rəhbərlərinin rəğbətini, diqqətini qazanmaq və təriflənmək üçün;
- başqalarını məmnun etmək, bəyənilmək və qəbul edilməyə duyulan kəskin ehtiyac səbəbindən;
- asılılq üçün;
- başqaları üzərində nəzarət qazanmaq üçün;
- şikayət etməyə səbəb tapmaq üçün;
- uyğunsuzluq və ya natamamlıq hissinə şüuraltı reaksiya verildiyi üçün.

Cəfakeşlik – başqasında özünügünahlandırma hissini oyadaraq onu cəzalandırmaq, özünü pis hiss etməyə vadar etmək üsuludur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CƏFAKEŞLƏR

CƏFAKEŞLİK HANSI FORMALARDA ÖZÜNÜ GÖSTƏRİR?

Cəfakeşlər passiv davranış nümayiş etdirirlər.

Verbal formada

- "Görünür, bu işi mən görməli olacağam".
- "Əlimdən gələni etdim".
- "Ümidsiz vəziyyətdəyəm".
- "Başqa seçimim yoxdur".
- "Heç vaxt öhdəsindən gələ bilməyəcəyəm".

Qeyri-verbal formada

- Ah çəkmək, kövrəlmək, kədərli üz ifadəsi, alçaq səs tonu, sallaq çiyinlər, yerində qurdalanmaq, ovuclarını bir-birinə sürtmək, üzünü örtmək, dodaqları titrəmək, baxışları aşağı dikmək, iştirakdan/yeməkdən imtina etmək, bir sıra fiziki şikayətlər və s.
- Gözlərini geniş açıb çaşqın üz ifadəsi ilə baxırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CƏFAKEŞLƏR

CƏFAKEŞLİK HANSI FORMALARDA ÖZÜNÜ GÖSTƏRİR?

Emosional formada
Əsasən, başqalarını günahlandırmır, özlərini yazıq hesab edir, özlərinə nifrət ifadə edirlər. Cəfakeşlər hisslərini başqalarına ötürmək əvəzinə, özlərinə yönəldirlər. Bununla belə, qarşı tərəfin özünü pis hiss etməsinə çox yaxşı müvəffəq olurlar.

Hərəkətlərlə
- Bir neçə gün, hətta həftələrlə kədərli gəzirlər.
- Qəfildən otaqdan, toplantıdan, kompüter sistemindən çıxırlar.
- Danışmır, müzakirəyə qoşulmurlar.
- İşdən gec gedir, işə daha tez gəlir, dərindən köks ötürərək əlavə öhdəlik götürə biləcəyini söyləyirlər.
- Bütün tənqidlərlə razılaşır, sorğu-sualsız "günah keçisi" rolunu qəbul edirlər.

Cəfakeş öz hərəkətləri ilə belə deyir: "Məni cəzalandırın, yükləyin, mən pis işçiyəm". Bütün bunlar çox yorucudur və insanı təngə gətirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CƏFAKEŞLƏR

NƏ ETMƏLİ?

Cəfakeşi müəyyən etdikdən sonra cəfakeşliyin bir manipulyasiya forması, hətta başqalarının özlərini günahkar hiss etməsi üçün qurulmuş şüuraltı oyun olduğunu anlayın.

- Özünüzü günahkar bilib mərhəmət və ya şəfqət göstərməyin. Cəfakeş nə etdiyini bilir.
- Bütün xahişləri, qərarları, əmrləri aydın və qətiyyətlə söyləyin. Cəfakeşə onu qane etməyən məsələni elə həmin anda müzakirə etmək fürsəti verin.
- Hisslərə meydan oxumaq üçün açıq suallardan istifadə edin, məsələn: "Problem nədir?" "Heç nə" sözünü cavab olaraq qəbul etməyin, çünki bu, cəfakeşə davam etmək imkanı qazandırır.
- Bu davranışa son qoymağı qətiyyətlə tələb edin, məsələn: "Qaşqabaq tökməyi yığışdırın".
- Cəfakeşlərə onların əhvalının işə və ya başqalarına təsir etdiyini bildirməyin. Bu onlara gizli zövq verəcək ("Deməli, nəticə var", – deyə düşünəcəklər).
- "Sizin bu cür davranışlarınız bizimlə gələcək əməkdaşlığınıza təsir edir", – deyin.
- Hərəkətlərinizdə tərəddüd etməyin. Cəfakeşlər mövqeyinizi asanlıqla zəiflədə bilərlər.
- Kədərli hekayələrin təsirinə qapılmayın. Cəfakeşin bu cür "silah-sursatı" çoxdur.

Qətiyyətli olun. Onların oyununa aldanmayın.

Cəfakeşlərə məhəl qoymayın. Əvvəl-axır buna son verəcəklər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

CANFƏŞANLAR



"Bir mənə baxın – görün nə çox işləyirəm".

İşə həddən artıq can yandıranların motivləri cəfakeşlərin motivlərinə bənzəyir, lakin davranışları bir-birinin əksidir.

- Axşam başqaları işdən çıxıb gedənə qədər gözləyir, çox işlədiyini iddia edir: "Yəqin ki, saat 10-dan tez evə gedə bilməyəcəyəm".
- İş yükünün çoxluğundan hər zaman məmnun görünürlər.
- İş masalarında kağız-kuğuz, kitablar və qovluqlar səpələnmiş olur: "Vaxt yoxdur ... vaxt yoxdur ..."
- Şişirdilmiş təqdimatı, səs-küy yaratmağı, başqalarının kürəyinə vuraraq səmimiyyət nümayiş etdirməyi, telefonda ucadan danışmağı sevirlər.
- Hiperaktiv fəaliyyətləri heç də hər zaman məhsuldar olmur.
- Dözümlülük, məharət, sədaqət və s. nümayiş etdirmək üçün öhdəliyinə daha çox və daha çox iş götürmək istəyirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CANFƏŞANLAR

SƏBƏBLƏR

Ən məntiqli izah ambisiya, vəzifə yüksəlişinə can atmaqdır. Lakin bir az dərinə baxsanız, bunları görərsiniz:

- **Kompleks** Bu şəxs uşaqlıqda əldə edə bilmədiyi tərifə, müsbət reaksiyalara ehtiyac duyur.
- **Yüksək təşviş** Nəzərdən qaçmaq, diqqətdən kənarda qalmaq, inkar edilmək, rədd edilmək qorxusu.

Canfəşanlığın məqsədi utancaqlığı kompensasiya etmək və başqalarının sizə diqqət yetirməsini təmin etməkdir – manipulyativ davranışın daha bir formasıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CANFƏŞANLAR

NƏ ETMƏLİ?

- Aydın və konkret məqsədlər müəyyən edin, gedişatı planlı şəkildə qiymətləndirin.
- Canfəşanın iş metodlarını və başqaları ilə münasibətlərini diqqətlə izləyin.
- Problemlə məşğul olun: "Təlaşlı görünürsünüz. Problem nədir?"
- Sadiqliyini və işə bağlılığını tərifləyin, lakin keyfiyyət məsələlərinə ciddi yanaşın.
- İş qaydasını dəyişin. Hər dəfə bir layihə üzərində işləyərək gedişatı və dəyişikliyi qiymətləndirin.
- Canfəşanın "sürətini azaltmasına" izin verin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



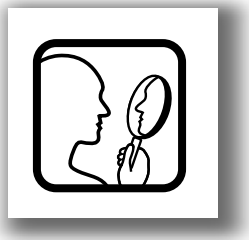
İŞ YERİNDƏ BAŞQALARINA GÖSTƏRDİKLƏRİ TƏSİRLƏR

Cəfakeş və canfəşan eyni medalyonun iki tərəfidir. Hər ikisi kollektivə mənfi təsir göstərir.

Cəfakeş:
- insanların əhvalını pozur;
- ruh düşkünlüyü yaradır;
- şəfqət "tələb edərək" vaxt itkisinə səbəb olur: "Kömək üçün nə edə bilərik?"
- insanları təngə gətirir: "Allah xatirinə, özünüzü ələ alın".

Canfəşan:
- qıcıq yaradır;
- kəskin reaksiyaları tətikləyir;
- işçilər arasında hiperaktivlik yaradır, bu isə keyfiyyətə diqqətin azalması ilə nəticələnir (hər kəs, sadəcə, bir-biri ilə ayaqlaşa bilmək üçün stimulyator qəbul etmiş kimi hərəkət edir);
- qorxu yaradır: "Vəzifəmin yüksəlməyini istəyirəmsə, evə gec getsəm, yaxşı olar".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NARSİSTLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NARSİST DAVRANIŞLAR



Rəvayəti, yəqin, xatırlayırsınız: su içmək üçün çayın üzərinə əyilən gənc Narsis (və ya Nərgiz) suda öz gözəl əksini görmüş və ... özünə vurulmuşdu!

(Xoşbəxtlikdən, Exo canını qurtarmışdı.)

Axmaq oğlan sudakı əksini cəzb etməyə çalışır. Sonda imkansıza nail ola bilmədiyinə görə xiffətdən ölür. Sizə kimlərisə xatırladırmı?

Narsistləri hər yerdə görmək olar. Hər birimizin içində bir az narsistlik var, əks halda, heç nəyə nail ola bilməzdik. Lakin bu şəxsiyyət və davranış xüsusiyyəti, adətən, kişilər tərəfindən nümayiş etdirilir (vay-vay!).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NARSİSTLİYİN KÖKLƏRİ



Narsist davranışın kökündə, adətən, qayğıkeş valideyn dayanır. Oğullar, xüsusilə ailənin ilki olanlar, "taxta çıxarılanlar", "səcdə edilənlər", müdafiə olunanlar bu cür eqosentrik xüsusiyyətləri formalaşdırmaq təhlükəsinə məruz qalırlar.

Məktəb dövrünün nisbətən sərt mühiti başladıqdan sonra o qədər də mükəmməl olmadıqları bildirilən narsistlərin kövrək eqoları asanlıqla zədələnir. Bu, əksərən **narsistik hiddətlə** nəticələnir. (Bu haqda daha sonra ətraflı danışacağıq.)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NARSİSTLƏR

DAVRANIŞDA ÖZÜNÜ GÖSTƏRƏN ƏLAMƏTLƏR



- Mənasız səbəblərdən çox tez qəzəblənirlər.
- Özündən başqasının fikrinə qulaq asmaq istəmirlər.
- İfrat dərəcədə inadkarlıq edirlər.
- Gərgin olurlar: hər şeyə şübhə ilə yanaşırlar.
- Ziddiyyətli və tərs xarakterləri olur.
- İşlər qaydasında getməyəndə başqalarını günahlandırır, tərifi isə dərhal özlərinə götürürlər.
- Faktları təhrif edə bilir və inandırıcı səslənirlər.
- Bəzən başa salmaq, demək olar ki, qeyri-mümkün olur.
- İşlər istədiyi kimi getməyəndə bütün gün qaşqabaqlı gəzirlər.
- Başqalarının fikirlərinə ikrah hissi ilə yanaşır – qarşı tərəfi alçaltmaq üçün istehzalı danışırlar.
- Empatiya qurmaq və təəssübkeşlik bacarıqları çox zəif olur.
- Yalnız özlərinə fokuslanırlar.
- Utanmadan başqalarından öz məqsədləri üçün istifadə edirlər.
- Vaxtını güzgü qarşısında bəzənməklə keçirir, demək olar ki, hər zaman başqalarının təqdirinə ehtiyac duyurlar.

Unutmayın ki, mükəmməlik fasadının arxasında cılız və qorxaq bir insan gizlənir: diqqət mərkəzində olmadan həyatda bir şeyə nail ola bilməyəcəyindən qorxur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏ ETMƏLİ?



Narsistlər yaxşı diktator olurlar. Ona görə də narsistlərə onları işçilərin qarşısında ehtiramla "baş əydirəcək" işlər verin.

Onlara bir qədər güc verildikdə, adətən, yaxşı nəticələr əldə edirlər, çünki bu onların eqosunu oxşayır. Əgər alacağınız borclarınız varsa, onda borcları toplamağa öz Narsisinizi göndərin. O, borcluları qorxudub (ya da usandırıb) ödəməyə məcbur edəcək.

Lakin məsələyə ciddi yanaşsaq...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏ ETMƏLİ?

NECƏ ÜNSİYYƏT QURMALI?

- Ünsiyyəti minimum səviyyədə saxlayın. İstifadə etdiyiniz dil emosiya və subyektiv münasibətdən azad olmalıdır. Faktlarla kifayətlənin və faktları aydın olana qədər təkrar edin.
- Nə qədər lazımdırsa, o qədər "yox" deyin.
- Səhv etdiyi zaman səhvini söyləyin.
- Onun ünsiyyət üsullarını əks etdirməyin: etinasızlıq, istehza, sarkazma yol verməyin, hiddətlənməyin.
- İltifat etməyin və ya gərəyindən artıq diqqət göstərməyin. Narsistlər iltifatdan qidalanır və kütlə qarşısında rola girərək rəğbət qazanmağı sevirlər. Məsafə saxlayın və laqeyd olun.
- Bədən dilinizə diqqət yetirin: qəzəb, aqressivlik, məyusluq əlamətləri dərhal hiss edilir. Üz ifadənizdən heç nə sezilməməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NARSİSTLƏR



MANİPULYASİYA VƏ ZƏKA OYUNLARINDAN UZAQ OLUN

Narsistlər zəka oyunları oynamağı sevirlər. Onlar faktları təhrif edir, günahı qarşı tərəfə ötürür və hədsiz dərəcədə özünəəminliklə çox qəribə əsaslandırmalar irəli sürürlər!

- Öz arqumentinizi bəyan edin və uzaqlaşın.
- Psixoloji müdafiə mövqeyinizi yumşaldın. (Dəli olmursunuz – sadəcə, elə düşünməyinizi istəyirlər!)
- Şantaj və ya təhdid edilməyinizə imkan verməyin. Baş icraçı direktora ("CEO") şikayət etmək istəyirsə, "buyur, et" deyin.
- Lazım gələrsə, bütün rəsmi prosedurlardan istifadə edin, lakin onların sistemə qarşı çıxmasına da hazır olun.
- Narsisti nəhəng bir uşaq bələyində təsəvvür edin. Bu, vəziyyəti düzəltməyəcək, amma onun gözünü çıxartmağınızın qarşısını alacaq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NARSİSTLƏR

TƏCRÜBƏDƏ NARSİSSİZM

I NÜMUNƏ



Nümunə 1

Ailə qurmağa hazırlaşan Suzini təbrik etmək üçün işçilərlə birlikdə şam ziyafəti təşkil etmisiniz. "Narsis" (qəsdən) şam yeməyinə gec gəlir, hər kəsi meydan oxuyan nəzərlərlə süzür, son dərəcə baxımlı saçlarını barmaqları ilə daraqlayır, qalstukunu düzəldir, hər kəsin ayağa qalxıb "Sənə görə çox narahat olduq" deməyini gözləyir.

Onun istədiyini etməyin. Yerini (işarə edərək) göstərin və söhbətinizə davam edin. "Narsis" istehzalı bir sözlə diqqəti üzərinə çəkməyə çalışacaq. Əhəmiyyət verməyin. Eyhamı anlamasa, ona artıq böyüməli olduğunu deyin.

Bu davranışın öhdəsindən gəlməyin daha nəzakətli və ya ədəbli yolu yoxdur. Narsistlər o qədər dikbaşdırlar ki, yalnız öz səslərini eşidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏDƏ NARSİSSİZM

II NÜMUNƏ



Nümunə 2

Köhnə və sizin üçün mənəvi dəyəri böyük olan avtomobilinizi park edən zaman "Narsis" üstüaçıq "Porsche" ilə gəlir və avtomobilini əlillər üçün ayrılmış yerdə saxlayır. Musiqi səsi qulaq batırır və o, musiqinin səsini yalnız telefona cavab vermək üçün azaldır.

Bir-iki saatdan sonra 2 əlil qonağınız gəlməlidir. "Porsche" yolu kəsir. Nə etməlisiniz?

Cavab: mühafizə xidmətinə "Narsis" haqqında məlumat verin və bu barədə onunla kəlmə də kəsməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NARSİSTİN QƏZƏBİ



Narsistlərin qəzəbi gərəyindən artıq şiddətli olur: o, adətən, qapıları çırpır, fincanları tolazlayır, zibil qabına təpik vurur, işçilərə qışqırır, rəhbərə "Cəhənnəm olsun sənin işin!" deyir (əlbəttə, əgər rəhbər özü deyilsə).

Qəzəbin dağıdıcı və səngimək bilməyən şiddətini ram etmək mümkün deyil: eynilə sonuncu şokoladı yeyə bilməmiş balaca uşağın qəzəbi kimi.

Gözlərinizi süzdürün və uzaqlaşın. Bəzən bir qədər alçaltmaq yaxşı nəticə verir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Passiv aqressivlər

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PASSİV AQRESSİVLƏR

DAVRANIŞIN TƏSVİRİ

Passiv aqressivlik bəzi insanların öz rəhbərlərini, hətta bütövlükdə şirkəti öz qarşılarında diz çökdürmək üçün istifadə etdikləri olduqca effektiv davranış formasıdır.

Onlar bunu necə edirlər?

Sadəcə, **heç nə** etməməklə – effektiv, amma son dərəcə səmərəsiz.

Passiv aqressivlər fövqəladə gücü olan silaha malik olsalar da, sonda bu silahı öz ayaqlarına sıxırlar.

Onların davranışı təxribatçılıq xarakteri daşıyır, ilkin mərhələlərdə çətin müəyyən edilsələr də, çox təhlükəli ola bilirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PASSİV AQRESSİVLƏR

DAVRANIŞIN KÖKLƏRİ



Gələn dəfə supermarketə gedəndə fikir versəniz, görəcəksiniz ki, azyaşlı uşaqlar çips, şokolad və digər şirniyyatların olduğu vitrinlərin arasında yerdə oturub heç bircə santimetr də qımıldanmırlar. Ana və ata yalvarıb yaxarır, rüşvət təklif edir, təhdid sovururlar, amma körpə yerindən tərpənmir ki, tərpənmir.

Bax məhz bu zaman passiv aqressiv davranış formalaşır. Uşaq heç nə etmədən ata və ananı istədiyi hər şeyi edəcək vəziyyətə gətirə biləcəyini öyrənir.

Bəs valideynlər nə etməlidirlər?

Uşağa fikir verməyin və yolunuza davam edin. Uzaqdan əl yelləyib sağollaşın və gözləyin. Uşağın qışqırıq səsləri artacaq, amma ayağa qalxaraq qışqıracaq, yəni istəmədən hərəkət edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PASSİV AQRESSİVLƏR

NİYƏ VƏ NECƏ?

İnsanlar niyə belə davranırlar?

- Açıqca ifadə edilə bilməyən qəzəbi gizlədirlər.
- Uşaqlıqda onlara "yox" deyilməyib.
- Şüuraltında uğursuz olub cəzalandırılmaq istəyi mövcuddur.
- Daxildə uşaqlıqdan kök salmış tənbəllik var.
- Problem yaratmağa, üsyan (amma passiv üsyan)
- qaldırmağa çox meyillidirlər.
- Dolayı yolla nəzarətə nail olmaq istəyirlər.



Onlar necə davranırlar?

- İşləri təxirə salırlar.
- Gecikirlər.
- Əməkdaşlıqdan imtina edirlər.
- Əşyaları/sənədləri itirirlər.
- Öz maraqları üçün nələrisə unudurlar.
- Zəif performans göstərirlər.
- Özlərini başa düşməmiş kimi göstərirlər.
- Görüşlərə gəlmirlər.
- Toplantılarda səssizcə əyləşirlər – heç vaxt "kartlarını açmır"lar.
- Qərarsız olur və ya bitərəf mövqe tuturlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PASSİV AQRESSİVLƏR

VERBAL ƏLAMƏTLƏR



- Qeyri-müəyyən cümlələr: "Ola bilər", "Bu haqda fikirləşərəm".
- Söhbəti kəsmək üçün istifadə edilən sabit ifadələr: "Sizə görə şadam"; "Sənə dəxli yoxdur".
- Dolayı şəkildə fikir bildirmək və ya söz güləşdirmək:
  – Toplantıdan xəbərim yox idi.
  – Axı qeyd dəftərinə yazmışdın.
  – Hansı qeyd dəftərinə?
  – Gündəlik işləri qeyd etdiyin qeyd dəftərinə.
  – Toplantıları dəftərə qeyd etmirəm.
  – Edirsən. Qeyd dəftəri elə bunun üçündür.
  – Mənə heç kim deməmişdi.
  – Offff...
- Donquldanmalar
- Ümumiyyətlə, ünsiyyətin olmaması

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

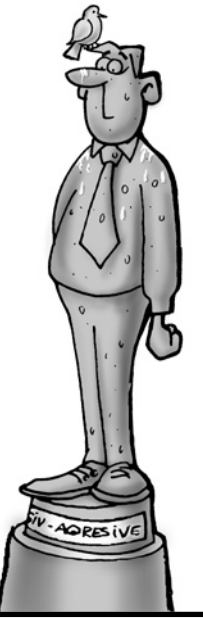
PASSİV AQRESSİVLƏR

QEYRİ-VERBAL ƏLAMƏTLƏR

- Göz təmasının olmaması və ya çox az olması – kobudcasına yan tərəfə baxa və ya gözlərini qeyri-müəyyən bir nöqtəyə zilləyə bilər.
- Başını aşağı əyir – nəyisə oxumaqla, cızma-qara etməklə, barmaqları ilə stola taqqıldatmaqla məşğul olur.
- Sabit və donuq üz ifadəsinə malikdir.
- Bədən gərgin olur.
- Demək olar ki, hərəkətsiz olur.

Ən böyük özünüifşa:

- İstehzalı təbəssümlər saçır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PASSİV AQRESSİVLƏR

NƏ ETMƏLİ?



Passiv aqressivlərlə işləmək çox çətindir. Açıq şəkildə büruzə verməsələr də, hər bir passiv aqressivin işində hiddət qaynayır, heç nə ilə qane olmurlar, ətrafındakı insanlara, xüsusilə də rəhbərlərinə qarşı çox kinli və ya qəzəbli olurlar.

Zahirən isə sakit, iddiasız görünürlər və siz asanlıqla bu görünüşə aldanaraq onları təhlükəsiz hesab edə bilərsiniz.

Passiv aqressivlərlə nə qədər fəal və enerjili şəkildə ünsiyyət qursanız, bir o qədər çox inadkarlıq edəcəklər.

Ən yaxşısı, onlara məhəl qoymamaq və vaxtında **uzaqlaşmaqdır**. Bu onların **oyunlarına** son verəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PASSİV AQRESSİVLƏR

DAHA PRAKTİKİ HƏLL YOLLARI

Bir passiv aqressivin verdiyi "bəli" cavabının onun sizinlə razılaşdığı anlamına gəldiyini fərz etməyin.

- Hansı işin, nə üçün görülməsini istədiyinizi aydın izah edin.
- Qarşı tərəf öhdəliyi tam şəkildə öz üzərinə götürənə qədər davam edin.
- Lazım gələrsə, yazılı razılıq alın.
- Möhlətin son tarixini müəyyən edin.
- İrəliləyişin olub-olmadığını izləyin.
- Səhlənkarlığın nə ilə nəticələnəcəyini vurğulayın.
- "Cəza tədbirləri" tətbiq edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PASSİV AQRESSİVLƏR

ONLARLA ÖZLƏRİ KİMİ DAVRANIN



- Ödənişi gecikdirin.
- **Onlarla** görüşə gecikin.
- Əməkdaşlıqdan imtina edin.
- Özünüzü başa düşməmiş kimi göstərin.
- İstədikləri bir şeyi "rahatca unudun".

Sonra özlərini necə **hiss** etdiklərini soruşun.

Vacib bir layihəyə cəlb olunmusunzsa və passiv aqressiv işçi sizinlə birlikdə işləyirsə, lakin heç cür irəliləyə bilmirsinizsə, **həmin işçini layihədən kənarlaşdırın**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SON SÖZ



Passiv aqressiv insanlar həm özləri əsəbi olurlar, həm də başqalarının əsəblərini pozurlar.

Əslində, onlar davrandıqları kimi davranmaq istəmirlər, lakin xarakterlərinə yapışımış "özünüməhv" düyməsini basmadan da yaşaya bilmirlər.

Bu "kamikadze tip"lərə yalnız özləri kimi passiv aqressivlər kömək edə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İRADÇILAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRADÇILAR



NƏ QƏDƏR ÇALIŞSANIZ DA, SƏHVİNİZ TAPILACAQ

İradçılar bullinq tətbiq edənlərdən yalnız onunla fərqlənirlər ki, onların hücumları şəxsin özünə deyil, işin keyfiyyətinə yönəlir.

İş dünyasında çox adam səhv tapmağa və ya irad tutmağa meyillidir. Səbəbləri isə aşağıdakılardır:

- "yuxarıda" olduqlarını (vəzifə fərqini) göstərmək istəyirlər;
- öz zəifliklərini və ya başa düşmədiklərini göstərməkdən qorxurlar;
- özlərini daha yaxşı hiss etmək üçün başqalarını kiçiltməyə şüuraltı olaraq ehtiyac hiss edirlər;
- mükəmməl olmağa çalışırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRADÇILAR

VERBAL ƏLAMƏTLƏR



İradçıların istifadə etdikləri dil mülayim şərhdən acı tənqidə qədər dəyişir.

- İnsanları hazırlıqsız yaxalamaq üçün açıq suallardan istifadə edirlər:

"Bu sənəddə/təklifdə nəsə qəribə bir şey görmürsünüz?"

- Müəyyən problem haqqında konkret olmayan istehzalı cümlələr narahatlıq hissini tətikləyir:

"Ya mən toplantıda cəfəngiyyat danışırdım, ya da siz yatırdınız" (ani olaraq parlayıb-sönən təbəssüm).

- İradçılar müntəzəm olaraq "amma", "ayıbdır", "hansı ağılla" kimi ifadələrdən istifadə edirlər:

"Əla işdir, amma heyif ki..."

- Özlərindən daha aşağı vəzifəli şəxslərə irad tutanlar daha "cəsarətli dil"də danışırlar:

"Səfeh. Gör ... sözünü necə səhv yazmısan!"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRADÇILAR

QEYRİ-VERBAL DİL



İradçıların manipulyasiya etmək cəhdləri istisna olmaqla, qalan vaxtlarda onların əhvalı bədən dilinə təsir edir. Məsələn:

Mülayim jestlər	Başını yelləmək, nırçıldamaq, qələmi yavaşca dişinə döyəcləmək, gözlərini süzdürmək, yarımtəbəssümlə gülümsəmək, köks ötürmək, qaşlarını çatmaq.
Orta dərəcəli (nə mülayim, nə də sərt) jestlər	Gözlərini yummaq, üz-gözünü turşutmaq, qəfil hərəkətlər etmək (yerindən sıçramaq və s.), tələşlı əl-qol hərəkətləri etmək.
Sərt jestlər	Var-gəl etmək, qələmi masaya çırpmaq, barmaqların titrəməsi, barmaqları ilə saçı dartışdırmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRADÇILAR

DAVRANIŞ

İradçıların davranışlarını müəyyən etmək, adətən, çətin olur: irad tutulan şəxs özünü pis hiss edir, amma real sübutlar tapa bilmir.

"Qurban" iradçıdan yardım və ya tövsiyə almaq istədikdə o, aşağıdakı taktikalara əl atır:



- emosional və fiziki uzaqlaşma üsuluna əl atır – gözlənilmədən otağında tapılmır;
- mentorluğu başqa birinə həvalə edir;
- yersiz qayğıkeşlik göstərir;
- bullinqə əl atır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TİPİK HƏRƏKƏTLƏR



- Bu gün dediyi ilə sabah dediyi üst-üstə düşmür.
- Əvvəl dediklərini ya inkar edir, ya da başqa sözlərlə yenidən söyləyir.
- Yaddaşının zəif olduğundan şikayət edir.
- İnsanları uğursuzluğa kökləyir.
- Heç vaxt günahı olduğunu qəbul etmir – əksinə, günahı başqalarının boynuna atır.
- Problemlərlə məşğul olmaqdan yayınır.
- Sual verilən anda dəqiq cavab vermir.
- Tərifləyə bilmir, lakin tərifə ümidsizcəsinə ehtiyac duyur.
- Yerinə yetirilmiş tapşırıq nə qədər mükəmməl olsa da, nəyinsə düz olmadığına əmin olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İRADÇILARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?

Şirkətdə yenicə işə qəbul olunmuş, bu yaxınlarda vəzifəsi artırılmış və ya tənqidə qarşı hiperhəssas olan insanlara irad tutulan zaman özlərinə bəzi sualları verməlidirlər:

- Tənqid əsaslıdırmı?
- Son ayda bu hal neçə dəfə təkrar olunub?
- İrad tutan məni özünə qarşı təhlükə olaraqmı görür?
- İşimi nə dərəcədə yaxşı görürəm?

İradçının iradları əsaslıdırsa, onları qəbul edin və bu təcrübəyə şəxsi və peşəkar inkişafınızın bir hissəsi kimi baxın.

Əgər belə deyilsə və tənqid müntəzəm olaraq təkrarlanırsa, tədbirlər görməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İRADÇILARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?

EMOSİYALARI CİLOVLAYARAQ

Hər şeydən əvvəl, mümkün qədər təmkinli olmalı və iradarın sizdə hiddət doğurmasına və ya ruh düşkünlüyü yaratmasına yol verməməlisiniz.

- Soyuqqanlı və məntiqli davranın.
- Digər həmkarlarınızla danışın – onların işiniz haqqında söylədiklərini nəzərə alın.
- İradçı ilə gərəksiz söhbətə girişməyin.
- Hər gün özünüzə uğursuzluqlarınızı deyil, uğurlarınızı xatırladın, özünüzə hörmətinizi yüksək saxlayın.
- Özünüzü müdafiə etməyi bacarın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İRADÇILARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?

SÖZLƏRİ DÜZGÜN SEÇƏRƏK

- Sözünüzü birbaşa deyin. Danışarkən emosiyalarınızı büruzə verməyin.
- Dəqiq və qapalı suallar verin.
- İradçını düzgün başa düşdüyünüzü dəqiqləşdirmək üçün fikirləri öz sözlərinizlə təkrar edin. İradçıya oyun oynamaq deyil, **təkmilləşmək** istədiyinizi göstərin.
- Məsələ ciddidirsə, tövsiyələri/təlimatları yazılı formada verməyi xahiş edin.
- "Çox üzr istəyirəm. İşə heç bir faydam yoxdur", – cəfakeş roluna girməyin.
- Birbaşa yanaşma seçin, "Gələcəkdə bu problemə yol verməmək üçün təlimə və əlavə məlumata ehtiyacım var".



BƏDƏN DİLİNDƏN DÜZGÜN İSTİFADƏ EDƏRƏK

- Hərəkətlərinizdə və üz ifadənizdə hisslərinizi büruzə verməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRADÇILAR

RƏHBƏRLƏRƏ MESAJ



İradçılar ən qətiyyətsiz əməkdaşları hədəf alırlar. Onların davranışı özünəinamı sarsıdır, ruh düşkünlüyü yaradır və insanların səbrini tükədir. Bu hal bütöv komandaya təsir edə bilər. Bir gün kimsə "**Səsini kəsəcəksən, ya yox?**" cavabını verib rəhbərliyi bu problemi həll etməməkdə günahlandıracaq.

Rəhbər olaraq, iradçılara münasibətdə vəzifəniz aşağıdakılardan ibarətdir:

- iradçıları dinləməli, müşahidə etməli və onları ram etməlisiniz;
- onlara qarşı qətiyyətlə mübarizə aparmalısınız;
- problemlərinin nə olduğunu öyrənməlisiniz;
- davranışlarını dəyişməli olduqlarını birbaşa və qəti şəkildə bildirməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İRADÇILAR

ƏGƏR SİZ DƏ İRADÇISINIZSA...

Etiraf edin!

- Tənqiddən əvvəl tərifləyin.
- Səhv axtarmayın.
- Dəstəkləyin, təşviq edin və təlim təklif edin.
- Nə üçün belə etdiyinizi özünüzdən soruşun.

İradçılıq – zəiflədir və məhv edir.



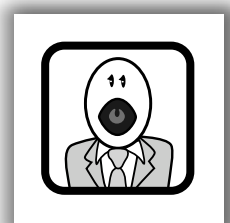
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





SUSQUNLAR VƏ BOŞBOĞAZLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUSQUNLAR





Susqunlar ünsiyyət qurmağın ən çətin və yorucu olduğu insanlardır, xüsusilə də aşağıdakılara ehtiyacınız olarkən:

- işin başa çatdırılması üçün lazımi məlumat;
- aydın təlimat;
- təsdiqləmə;
- danışıqlar aparmaq;
- kömək və məsləhət;
- rəy öyrənmək;
- birgə iş və əməkdaşlıq üçün komanda.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUSQUNLARI NECƏ TANIMALI?



- Susqunların dodaqları kip yumulu, soyuq və yorğun üz ifadələri olur. Göz təması qurmamaq susqunlar üçün mükəmməl müdafiədir.
- Sizi özlərindən uzaqlaşdırmaq üçün səssizlikdən istifadə edirlər. Fikirləriniz nə qədər ağlabatan olsa da, susqunlar danışmaq istəmirlər.
- Məcburiyyət qarşısında qalarkən verdikləri cəmi bir sözdən ibarət cavablarla kifayətlənir və inadla susmağa davam edirlər.
- Seçərək dinləyirlər, yəni eşitmək istədiklərini eşidirlər. Bu, toplantı və performans qiymətləndirmələrində xüsusilə çətinlik yarada bilər.
- Bədən dili heç bir ipucu vermir.
- Emosiyasız olurlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUSQUNLAR NİYƏ SUSURLAR?



- Nəyisə gizlədir (məs., faks maşınını xarab edib, amma məsuliyyəti üzərinə götürmək istəmir və ya yalan danışır).
- Nədənsə utanır (məs., müştərilərlə iş üzrə menecerlə eşq macərası yaşayır).
- Problemlə barışa və ya problemi qəbul edə bilmir (ixtisara düşüb).
- Kimisə müdafiə edir.
- Baş ağrıdan qarşıdurmadan uzaq olmaq istəyir.
- Necə ünsiyyət quracağını bilmir.
- Deyəcəyinin yanlış olacağından qorxur və heç nə deməməyi daha təhlükəsiz hesab edir.
- Özünəinamı yoxdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUSQUNLARIN VURA BİLƏCƏKLƏRİ ZƏRƏRLƏR



Azdanışan insanların çox zərər verə biləcəyini təsəvvür etmək çətindir. Lakin susqunlar aşağıdakı davranışları ilə böyük narahatlıqlara səbəb ola bilərlər:

- razılaşmaqdan və ya razılaşmamaqdan imtina edərək qərar qəbulunda durğunluq və ya gecikməyə səbəb olurlar;
- gərgin ab-hava yaradırlar;
- əməkdaşlıqdan boyun qaçırırlar;
- iştirakçılıqdan boyun qaçıraraq komandanın işini pozurlar;
- bilik və təcrübələrini paylaşmırlar;
- daimi ruh düşkünlüyü və qeyri-məmnunluq səbəbindən iş yoldaşlarının stres səviyyəsinin yüksəlməsinə dolayı təsir edirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUSQUNLARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?

Səbriniz sonsuz deyilsə, belə insanlar qarşısında ilk reaksiyanız özünüzdən çıxaraq onları əsməcə tutana qədər silkələmək olacaq. Amma soyuqqanlı olun, təmkininizi qoruyun, lazım gələrsə, dodağınızı qanayana qədər dişləyin, bircə özünüzdən çıxmayın.

- Təhqir etməyin və alçaltmayın.
- **Açıq** suallar verin. Cavabı uzun müddət gözləməyə hazır olun. Sualı təkrar edin.
- Nəzakətinizi qoruyun.
- Onlardan kömək istəyin: "Fikriniz mənim üçün dəyərlidir".
- Güclü tərəflərini təqdir edin: "Bilik və təcrübənizlə bu layihəyə böyük töhfə verə bilərsiniz".
- Tərəddüdlə danışmayın. Nə deyəcəyinizi planlaşdırın və qətiyyətlə danışın.
- Təhdid etməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUSQUNLARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?

- Rəvan, lakin aşağı səs tonu ilə danışın. Siz qışqıranda və ya əsəbi danışanda susqunlar daha da susqunlaşırlar.
- Göz təması qurun və gülümsəyin. Əl hərəkətlərindən minimum səviyyədə istifadə edin.
- Fiziki məsafə saxlayın. Susqunlar təhlükəni çox tez hiss edirlər.
- Fəal dinləməyə üstünlük verin və təsdiqedici jestlərdən istifadə edin (məsələn, başınızla təsdiq etmək, çənəni ovxalamaq, başı bir qədər yana əymək) və eyni səviyyədə üz-üzə dayanın.
- Pıçıltı ilə danışmayın və çəp-çəp baxmayın. Bu onların şübhələrini artıracaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUSQUNLARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?



Susqunlar avtomatik imtina mexanizminə malikdirlər, onlar dünyanı ikiölçülü qavrayırlar: ağ və qara. Sizin və işinizin bir aspektini bəyənmədikdə yaxşı cəhətləri nəzərə almadan sizi rədd edəcəklər. Əslində isə, yaxşı cəhətləri görməyəcəklər.

Susqunlar insanlar haqqında fikirlərinin düz olduğuna və hər kəsin həmin fikri bölüşməli olduğuna inanacaq qədər təkəbbürlüdürlər. Əslində belə olmadığını öyrəndikdə isə çox təəccüblənirlər.

Onları fikirlərini dəyişməyə vadar edə **bilməzsiniz**, lakin sərt və dəyişməz münasibətlərindən irəli gələn davranışlarının sizə təsir etmədiyini, sizdən üstün olduqlarına inanmaq istəsələr də, bunun belə olmadığını görməyə kömək edə **bilərsiniz**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUSQUNLARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?



Susqunlar səssizliklərindən manipulyasiya məqsədilə silah kimi və özünümdafiə üçün istifadə edirlər. Onlar bilirlər ki, insanların səbri tükənəcək, pis rəftara keçəcək, qışqırmağa başlayacaqlar, bu da onların səssizliyinə haqq qazandıracaq.

Aşağıdakı üsullarla onların ümidlərini puç edin:

- reaksiya verməyin;
- obyektiv qalın – oyunlarına məhəl qoymayın;
- "keyfiyyətli diqqət" ayırın – özlərini bu komandaya aid və dəyərli imişlər kimi hiss etsinlər;
- mehribancasına gülümsəyin;
- imtina etsələr belə, proseslərə cəlb edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAYANMADAN DANIŞANLAR



Spektrin digər qurtaracağında isə susa bilməyənlər dayanır. Onlar işə danışa-danışa gəlir və hər fürsətdən (fasilə zamanı, telefonda, surətçıxarma maşının yanında, liftdə) dayanmadan danışmaq, danışmaq, danışmaq üçün istifadə edirlər.

Nə haqqında danışırlar? Adətən, işlə əlaqəsi olmayan məsələlər:

- hər şey haqqında;
- hər kəs haqqında;
- hər şeyin nə qədər pis olduğu haqqında;
- ümidləri və qorxuları haqqında;
- münasibətləri, uşaqları, həyatları haqqında.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BOŞBOĞAZLARI ÇOX DANIŞMAĞA NƏ VADAR EDİR?

Bir sözlə ifadə etsək, **əsəbləri**.

Susqunlardan fərqli olaraq, boşboğazlar səssizliyə dözə bilmirlər. Səssizlik onları əsəbiləşdirir. Boşboğazlar söhbət əsnasında yaranan boşluqları doldurmalı, ucadan düşünməli və ya səs çıxarmalı olurlar. Onlar **görülməyə**, dinlənilməyə və tərifləmə yə ehtiyac duyurlar.

Boşboğazlar işlərinin yaxşı, münasibətlərinin harmoniyalı olduğu, heç kimin xətrinə dəymədikləri ilə bağlı dönə-dönə inandırılmağa ehtiyac duyurlar.

Onların avtomatik əlaqə mexanizmləri var: açıq ağız!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BOŞBOĞAZLARIN VURA BİLƏCƏKLƏRİ ZƏRƏRLƏR

- İş yoldaşlarını qıcıqlandırırlar: "Bu niyə səsini kəsmir?!"
- Perfrormans səviyyəsini aşağı salırlar.
- Diqqəti azaldırlar.
- Məhsuldarlığı aşağı salırlar.
- Nizamsızlığa səbəb olurlar.
- Vaxt qrafikindən yayınmağa və işlərin gecikməsinə səbəb olurlar.
- Planları pozur və qəzəb doğururlar.

Nəticə etibarilə, susqunlarla boşboğazlar bənzər təsirlərə malikdirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BOŞBOĞAZLARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?



Boğazlar iş yerində insanların enerjisinin tükənməsinə səbəb olurlar. Əslində, insanlarda özlərinə qarşı sevgi oyandırdıqlarını düşünürlər, lakin bunun əksi baş verir. İş yoldaşları dişlərini bir-birinə sıxır, onları boğmaq arzularına müqavimət göstərməyə çalışırlar.

- Qapalı suallardan istifadə edin ki, yalnız "bəli" və ya "xeyr" cavabı versinlər.
- Mövzudan kənara çıxmayın, nə deyəcəyinizi planlaşdırın.
- Nə tələb etdiyinizi dəqiq şəkildə bildirin. Möhlətin son tarixini söyləyin.
- Tərifləyin – çox vaxt bu onları sakitləşdirir.
- Problem ciddiləşərsə, boşboğazı susqunla bir araya gətirin (ayrıca ofisdə).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BOŞBOĞAZLARLA NECƏ YOLA GETMƏLİ?



- Onlara təşviqedici siqnallar ötürməyi dayandırın – göz təmasını azaldın.
- Onlar danışmağa başlayanda uzaqlaşın.
- Xatırlatmaları e-poçt vasitəsilə göndərin. Eyni üsulla cavab xahiş edin.
- Onları məşğul edin.
- Cavabdehliklərini artırın.
- Onlar danışarkən gördüyünüz işi dayandırın və yavaşca onların iş masasına doğru gedin. Bununla onlara söhbəti dayandırmaları üçün yaxşı siqnal verə bilərsiniz.
- Belə işçilərdə irəliləyişi müntəzəm olaraq izləyin.
- Ehtiyac olarsa, onları müəssisənin başqa iş sahələrinə köçürün. Yeni nəsə öyrənmək üçün diqqətlərini toplamalıdırlarsa, bu onlara kömək edə bilər. Boşboğazlar çox vaxt darıxır və bu hissdən xilas olmaq üçün nə edəcəklərini bilmirlər.

Əsas qayda

Onları həddən çox həvəsləndirməyin, əks halda, danışmağa elə hey davam edəcək və dayanmaq bilməyəcəklər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AH-VAYÇILAR, ŞİKAYƏTÇİLƏR, AĞLAĞANLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AH-VAYÇILAR, ŞİKAYƏTÇİLƏR, AĞLAĞANLAR

ONLARI NECƏ TANIMALI?



Dünya belə insanlarla doludur! Gileylənməyə mövzu çoxdur: hava, yolda yaranan tıxaclar, iqtisadiyyat, iş yerindəki qəhvə, iş yükü, "maliyyə şöbəsindəki qadın" və s. və i. Şikayət etməyə heç nə olmasa belə, özləri nəsə axtarıb tapacaqlar.

Şikayətçilərlə işləmək xüsusi çətinlik təşkil etmir. İnsanları "aşağı çəkən" onların hər şeyə neqativ yanaşmasıdır.

İnsanları kiçiltmək üçün cərrahi yanaşmadan istifadə edən iradçılardan, yaxud davranışlarından manipulyasiya etmək və rəğbət qazanmaq üçün istifadə edən cəfakeşlərdən fərqli olaraq, ah-vayçılar, sadəcə, zarıyırlar... zarıyırlar... zarıyırlar.

Bu, vərdişdən daha çox xəstəlikdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AH-VAYÇILAR

Ah-vayçılar başqa cür davrana bilmir və çox vaxt hətta belə etdiklərinin fərqinə varmırlar. Onların səsi hər yerdə eşidilir: "Niyə axı mən?" "Mənmi etməliyəm?" "Məndən başqası yoxdurmu?"

"**Niyə**" çox ah-vayçı sözdür. Bu sözü təqribən üç yaşımız olanda öyrənirik: "Axı niyəəə.., ata?"

"**Niyə**" ah-vayçıların dilində ritorik sual kimi istifadə edilir, ona görə də cavab verməyin!

Üz ifadələri çox söz deyir: qıyılmış gözlər, sıxılmış dodaqlar və bunları müşayiət edən əl hərəkətləri o qədər də gözəl mənzərə deyil.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AH-VAYÇILARIN ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?



Ah-vayçılar, həqiqətən də, sizi əsəbiləşdirə bilərlər! Ona görə də bunu onlara sakit, təmkinli səs tonu ilə deyin. Ehtimal ki, sizdən üzr istəyəcək və kefinizin olmadığından şikayət etmək üçün başqa birini tapacaqlar.

- Əsəbləşməyin, çünki bu, vəziyyəti daha da pisləşdirəcək.
- Rəğbət göstərməyin, çünki bu onları həvəsləndirəcək.
- Neytral mövqedə qalın.
- Hansısa ah-vayçı işçiləri çox yorarsa, onu bir kənara çəkin, effektiv göz təmasından istifadə edərək birbaşa suallar verin:

  "İnsanlar sizin ah-vayınızdan təngə gəliblər. Problem nədir?"'
  "Layihəni bitirmisinizmi?"
  "İşə saat neçədə başlamısınız?"
  "Mühasibatlığa zəng etməyinizi söyləmişdim, zəng etdinizmi?"

Bu, onların diqqətini lazımi yerlərə yönəltməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AH-VAYÇI DAVRANIŞIN KÖKLƏRİ



Ah-vayçının davranışının əsas səbəbi onun uşaq ikən diqqətdən kənarda qalmasından irəli gəlir. Ya onları heç kim axıradək dinləməyib, ya da tez-tez etinasızca söylənən: "Hə, əzizim, çox yaxşı, indi get" sözləri ilə uzaqlaşdırılıblar.

Ah-vay özünətəlqinin (və ya avtohipnoz) bir forması da ola bilər: yaxşı məşq edilmiş nitq avtopilot rejimə keçir. Sadəcə, ah-vayçının və ya xüsusi bir mövzunun adını çəkmək kifayətdir ki, avto-pilot rejimi işə düşsün.

Yəqin ki, ona o qədər "sus" və ya "bəsdir" deyilib ki, bu söz artıq öz təsirini itirib.

Adətən, ah-vayçılar özlərini daxilən boş hiss edir, dinclik tapa bilmir, darıxır, heç vaxt heç nədən razı qalmır və heç vaxt qane olmurlar. Axı həyatdakı gözəl şeylərin cəzbetmə qüvvəsi olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AH-VAYÇI DAVRANIŞ HANSI FORMALARDA ÖZÜNÜ GÖSTƏRİR?

- Günahlandırma, ittihamlar
- Günahsızlıq iddiaları
- Ədalətsizliyə etirazlar
- Təslimçilik: "Mümkün olan iş deyil!"
- Bədbinlik: "Nə gözləyirsən ki?"
- Özünümüdafiə: "Mən etmiş ola bilmərəm!"
- Məsuliyyəti başqasının boynuna atmaq
- Tamamilə mənfi enerji ötürmək

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ŞİKAYƏTÇİLƏR



Şikayət etmək ah-vay etməyə nisbətən səmimi xarakter daşıyır, buna görə də şikayətçilərlə işləmək də daha asan olmalıdır.

- **Həqiqi şikayətçilər** çox faydalı ola bilərlər. Onlar dəyişiklik və inkişaf istəyir və adətən, təkliflər verməyə hazır olurlar.
- **Aqressiv şikayətçilər** öz güclü hisslərinin arxasında gizlənir və hücuma məruz qalmamışdan əvvəl hücum edirlər.
- **Passiv şikayətçilər** səslərini çıxarmamışdan əvvəl pis vəziyyətin nəzarətdən çıxmasına imkan verirlər.
- **Konstruktiv şikayətçilər** hər zaman hər şeydə səhv və ya qüsur axtarırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ŞİKAYƏTÇİLƏRİ NECƏ İDARƏ ETMƏLİ?

- Dediklərinə qulaq asın.
- Fikrinizi bildirin və şikayətçini başa düşdüyünüzü dəqiqləşdirmək üçün dediklərini öz sözlərinizlə təkrar edin.
- Faktları ortaya çıxarmaq üçün deyilənləri süzgəcdən keçirin.
- "Topu" onlara atın: "Nə təklif edirsiniz?", "Hansı tədbirin görülməsini istəyirsiniz?"
- Onlardan gedib konkret həll yolu üzərində çalışmağı xahiş edin.
- Təklif edin ki, problemə yalnız öz mövqeyindən deyil, **hamının** mövqeyindən yanaşsınlar.
- **Real** həll yolu barədə razılığa gəlin.



Vacib qeyd:

- problemlərinə qarşı həssas olduğunuzu göstərin;
- təqsirləndirildikdə belə, təmkininizi qoruyun;
- onları öz problemlərinə görə məsuliyyəti öz üzərlərinə götürməyə təşviq edin və ya bunun üçün səlahiyyətlərini genişləndirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AĞLAĞANLAR



Ağlağanlar mızıltılı və ya ciyiltili səs tonlarına görə insanları ah-vayçılardan daha çox təngə gətirirlər. Bu, adətən, diqqət çəkmək və ya "acizəm" mövqeyi sərgiləmək üçün istifadə edilən uşaqsayağı davranışdır. Onlar yeni üsulları sınamaqdan imtina etdiklərinə görə insanların lap zəhləsini tökürlər.

Nə etməli?

- Onlarla çox sərt davranmayın, yoxsa ağlayarlar!
- Onlara aydın və konkret təlimatlar verin.
- Qaşqabaqlarına, əzabkeş üz ifadələrinə, mızıltılarına əhəmiyyət verməyin.

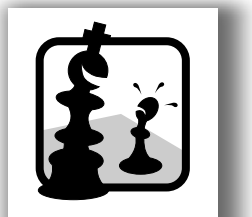
Bəzən onları qəzəbləndirmək neqativ düşüncə dövrəsini pozmağa kömək edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HAKİMİYYƏT HƏRİSİ, NƏZARƏT DƏLİSİ VƏ DİKTATOR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÜMUMİ TƏSƏVVÜR

Dərəcə və tərz nöqteyi-nəzərindən fərqlənsələr də, bu xarakterlərin davranışları çox bənzərdir və eyni bir məqsədə xidmət edir: ətrafdakı insanları riskə ataraq aidiyyəti şəxslərin təhlükəsizliyini təmin etmək.

Bu insanlarla yalnız iri korporasiyaların idarə heyətində qarşılaşmırıq! Ofis menecerləri, İT ustaları, hətta çay xidməti göstərənlər də "ərazi iddiaları" irəli sürə bilərlər.

Bu davranışın ən kəskin formasını nümayiş etdirənlər arasında təsadüfi bir "sosiopat"la – baltalı manyakla deyil, başqalarına qarşı vicdan hissi və duyğuları çox az olan insanla qarşılaşa bilərsiniz. Onların davranışları, həqiqətən, dözülməzdir.

Belə tiplərə təsir edə bilmək isə çox çətindir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HAKİMİYYƏT HƏRİSİ, NƏZARƏT DƏLİSİ VƏ DİKTATOR

ONLARI BELƏ DAVRANMAĞA NƏ VADAR EDİR?



Hakimiyyət hərisi, nəzarət dəlisi və diktatorun davranışının kökündə, əsasən, ağrılı bir təcrübə dayanır: əvvəlki həyatda nəzarət itkisi, vəziyyətin öhdəsindən gələ bilməmək, xəyanət və səhvlər güclü nəzarəti itirmək qorxusu yaradır.

Nəzarət sevənlər bütün bunların əvəzini çıxmağa var qüvvələri ilə çalışır, potensial təhlükələri "qorxutmaq" üçün ucadan qışqırır, özlərini qorumaq üçün imperiya qurmaq ehtiyacı hiss edirlər.

Onları diqqətlə müşahidə edin, paranoik davranışlarını görə biləcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HAKİMİYYƏT HƏRİSİ, NƏZARƏT DƏLİSİ VƏ DİKTATOR

DAVRANIŞLARI NECƏ TANIMALI?



- Bütün səviyyələrdə nəzarət və ya idarə etmək ehtiyacı duyurlar: şirkət hesabatlarının necə hazırlanmasından başlamış, çayın necə dəmləndiyinə qədər.
- Paylaşmağa qəti şəkildə qarşı olurlar.
- Hər şeyi gizli saxlayırlar.
- Tələb olunduqda belə, məlumatlara çıxışı təmin etmirlər: açarlar, şifrələr, istifadə təlimatları və s.
- Suallardan yayınmaq üçün sözün gücündən istifadə edirlər: əmrlər/təhqir və s..
- Mövqeyi qorumaq üçün təhdiddən istifadə edirlər: "Kim bura daxil olsa... "
- Birgə işlərə qoşulmur, əməkdaşlıq etmir, danışıq və ya rasional müzakirələr aparmırlar.
- Öz "ərazilərini böyütmək" üçün başqalarına quyu qazırlar (bu gün surətçıxarma maşını, sabah konfrans zalı).
- Çox az sosial münasibət qururlar: şirkətin ziyafətlərində nadir hallarda görmək olur, amma lazımi insanlarla söhbət etmək fürsətini qaçırmazlar.
- Sadəcə, özlərinə fokuslanırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏZARƏTİ DAİM ƏLİNDƏ SAXLAMAQ İSTƏYİ



Diqqət yetirsəniz, görərsiniz ki, bu insanlar:

- işdən sonra həddən çox çalışır və yalnız nüfuzlu insanlarla müntəzəm əlaqə saxlayırlar;
- əhatələrində hər zaman onlara sadiq, bütün istəklərinə həmişə "baş üstə" deyən insanlar var;
- başqaları ilə müqayisədə sanki daha fərqli gündəmləri olur;
- yenidənqurma, ixtisar, birləşmə, satınalma, böyümə üçün amansız taktikalardan istifadə edir, sonra isə insanlardan **xilas** olurlar;
- dinləmir, axına qarşı danışır və bullinqə bənzər taktikalardan istifadə edirlər;
- ifrat dərəcədə passiv aqressiv xarakterə malikdirlər: bu davranış növü nəzarətə çox meyillidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HAKİMİYYƏT HƏRİSİ, NƏZARƏT DƏLİSİ VƏ DİKTATOR

İŞ YERİNDƏ DİGƏRLƏRİNƏ TƏSİRLƏRİ



- Etimadsızlıq və qorxu atmosferi formalaşır.
- İşçilər vaxtlarını işlərini görmək üçün deyil, "güclü şəxsi" tora salmağa sərf edirlər.
- Gizli əlbirliklər təşkil edilir.
- Ruh düşkünlüyünə səbəb olur – işçilər arasında narazılıq yaranır.
- İş zəmanəti ilə əlaqədar narahatlıqlar yaranır – təcrübəli işçi qüvvəsi tədricən gedir.
- Rəhbərlər və işçi qüvvəsi arasındakı fikir ayrılıqları getdikcə dərinləşir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HAKİMİYYƏT HƏRİSİ, NƏZARƏT DƏLİSİ VƏ DİKTATOR

BELƏLƏRİNİN ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?



Hakimiyyət istəyi ilə zəhərlənmiş insanların **etimad** problemi var: heç kimə etibar edə bilmirlər.

Bullinq tətbiq edən şəxslər hər hansı şəxsi qazanc olmadan insanları təşvişə salmağı və qorxutmağı "ədalətli oyun" hesab edirlərsə, "nəzarətçilər" də insanları öz irəliləyiş və uğurları qarşısında maneə olaraq görürlər. Onlar söhbətdən, ağlabatan təkliflərdən şübhələnir, dominantlığa, diktə etməyə və lazım gələrsə, qorxutmağa üstünlük verirlər. Kompromisə dair hər hansı eyham onların müvazinəti itirməsinə səbəb olar.

Belə şəxslərin tabeliyində və ya onlarla birlikdə çalışırsınızsa:

- səbəbləri göstərərək "**yox**" deyin, sizi qorxutmasına imkan verməyin: istədiklərinə nail olmağa vərdiş etmiş insanlar üçün bu reaksiya yeni bir təcrübə olacaq;
- məqsədinizin onların yolunu kəsmək olmadığını göstərin;
- **dürüst** və nəzakətli olun, amma məsafə saxlayın;
- tənqiddən yayının və lazım gələrsə, dəstək olun; iltifat edin (sizə inanmayacaqlar, amma sınamağa dəyər);
- onlara meydan oxumayın – öz işinizlə məşğul olun;
- vəziyyət dözülməz hal alarsa, daha yüksək vəzifəli şəxsə müraciət edin;
- özünüzə fikir verin, belə insanlarla işləmək sizi psixi və emosional cəhətdən yora bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"NƏZARƏT DƏLİ"SİNİ NECƏ İDARƏ ETMƏLİ?

Müsahibə mərhələsində diqqətli olun. Məqsədlərini, prinsiplərini dinləyin, şirkəti necə dəyişdirmək istəyərdilər. Qarşınızda üzə çıxmağı gözləyən hakimiyyət hərisimi var?

- Çox dəqiq sərhədlər cızın. Məsuliyyətlərinin **bu sərhədlər çərçivəsində** bitdiyini açıqca bildirin.
- **Səlahiyyətləri** ehtiyatla **verin**. Fəaliyyətlərə ciddi nəzarət edin.
- Dəqiq təlimatlar verin – yanlış anlamanın qarşısını almaq üçün təlimatları yazılı formada qeyd edin. Lazım gələrsə, yanınızda şahid olsun.
- İrəliləyişi yoxlamaq üçün müntəzəm olaraq performans qiymətləndirmələrindən istifadə edin.
- Digər həmkarlarınızı dinləyin – əlamətləri erkən mərhələdə yaxalamağa çalışın.
- Davranış real problemə çevrilməyə başlayırsa, struktur dəyişikliyi edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ZALIM, QURBAN VƏ XİLASKAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZALIM, QURBAN VƏ XİLASKAR

ŞÜURALTI DAVRANIŞ FORMALARI

Nəhayət, daha mürəkkəb bir mövzu: şəxslərarası münasibətlərdə şüuraltı davranış formaları.

İnsanlar hökmran (zalım) və itaətkar (qurban) rolunu yalnız iş yerlərində oynamırlar. Evdə, sosial mühitdə və gündəlik qarşılıqlı münasibətlərdə də bu dramatik performansları müşahidə edə bilərik.

Hər iki rolun ifaçısı başqalarını manipulyasiya edir və nəzarəti əlində saxlamağa çalışır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZALIM



Bu rolu üzərinə götürən şəxs başqasının davranışına sərt sərhədlər çəkir və amansız qaydalar qoyur.

Zalım qurbanını özünü pis/günahkar hiss etməyə, hərəkətlərinə bəraət qazandırmağa vadar etməyə çalışır, bu və ya digər formada reaksiya verməyə təhrik edir.

Zalımlar hər zaman haqlı olduqlarına inanır, hər zaman təmiz, nüfuzlu şəxs rolunu oynayır, bullinq taktikasından (məsələn, təhdiddən) istifadə edirlər.

Sıxışdırıldığınızı hiss edirsinizə, **qurban rolunu oynamayın**! Zalımlarla bullinq tətbiq edən şəxslərlə rəftar edildiyi kimi rəftar edin.

Bu yolla, oyunu dayandıra biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QURBAN



Bu rolu oynayanlar da manipulyasiya məqsədi güdür. Qurbanlar daha zəif mövqedə olduqlarını iddia etsələr də, əslində, zalımlardan daha güclü olurlar. Onların gücü hiyləgərlikdə, özünümüdafiədə, ah-vayda və həddən çox üzr istəməkdə gizlənir.

"Həqiqətən, əlimdən gələni etdim". "Əlimdən başqa heç nə gəlmir".

Qurbanlar çox vaxt öz mövqelərini möhkəmləndirmək üçün zalım axtarırlar. İnsanların çoxu uşaq yaşlarından istədiklərini almaq üçün qurban rolu oynamağı öyrəniblər.

"Mənə belə ediblər" deyə bilmək onların gözündə qalib olmaqdır. Qurbanlar günahsız və aciz görünmək istəyirlər.

Zalım və qurban rolları növbələşir, bir-birini əvəz edir. Qurbanlar çox vaxt başqalarına zalımlıq edirlər. İfrat dərəcədə qurban davranışları paranoya ilə nəticələnə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XİLASKAR

Xilaskarlar qurbanları zalımlardan xilas etməyə çalışır, sonda özləri zərbə alırlar:

"Sadəcə kömək etmək istəyirdim", – deyə ağlayırlar.

Xilaskar roluna girdiyinizi görsəniz, özünüzdən soruşun ki, nəyə nail olmağa çalışırsınız. Kökü mürəkkəb olan və uşaqlıq təcrübələrindən qaynaqlanan psixoloji dramatizmə qapılmayın. Bu cür daimi rol oyunları peşəkar şəkildə psixoloji dəstək tələb edir.

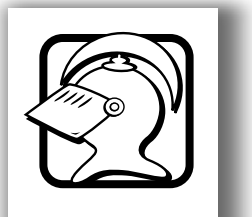


Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEMLİ DAVRANIŞIN İDARƏ EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARNINIZI QORUYUN

Bu kitabda müxtəlif çətin davranışlarla qarşılaşan zaman istifadə edə biləcəyimiz bir sıra üsulları araşdırdıq. Lakin özünü hazırlamağın ən yaxşı üsulu zirehinizi çıxarmaq, dəliklərinin olub-olmadığını yoxlamaq, cilalamaq və qarnınıza yaxşıca bərkitməkdən ibarətdir.

Niyə qarın? Çünki pis hisslər və reaksiyalar burada toplanır. Kiminləsə mübahisə etdiyiniz zaman və ya çətin xarakterə malik rəhbərinizlə üzləşməli olanda tualetə qaçmırsınızmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜZƏ İNANIN

Təhqir eşidən, rədd edilən və ya bullinqə məruz qalan həssas insanlar buna layiq olduqlarını düşünə bilərlər. Sonra buna inanmağa başlayır və doğrudan da, elə belə də olmalı imiş kimi hərəkət edirlər.

"Tənbəlsən" sözünü kifayət qədər eşitsəniz, tənbəl kimi davranmağa başlayacaqsınız.

Özünüz və mövcud situasiya haqqında pozitiv düşünün. Problemlərin həll edilə biləcəyinə inansanız, onlar, həqiqətən də, həll ediləcək. Çətin insanlar haqqında pozitiv düşünün. Doğrudur, asan deyil, amma bu yolla, daxilinizdə yarana biləcək antoqonizmin qarşısını ala biləcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNÜZÜ HİSSİZLƏŞDİRİN VƏ YENİDƏN PROQRAMLAŞDIRIN

- Təhqiramiz sözlərə əhəmiyyət verməyin. İncitsələr belə, onlar, sadəcə, sözlərdir.
- Təmkininizi qoruyun və "opponentlər"inizin qarşısında reaksiya verərək onları məmnun etməyin (hisslərinizlə sonra məşğul olarsınız).
- Avtomatik neqativ emosional reaksiyanı pozitiv cavabla/ reaksiya ilə dəyişdirin (bacarırsınızsa, yumorla).

Nümunə 1

Tətikləyici amil	"Bunu başa düşmürsənsə, deməli, lap axmaqsan."
Köhnə cavab	"Sən özünü nə hesab edirsən?!"
Yeni cavab	Qəhqəhə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QURŞAQALTI VERBAL TƏHQİRLƏR



Bəzi insanlar, həqiqətən qurşaqdan aşağı zərbələrə əl atır, intellektinizə, məntiqinizə, irqinizə, cinsinizə, zahiri görünüşünüzə, qavrayış tərzinizə hücum edirlər. "Axill dabanı"nızı göstərsəniz, söz xəncərlərini ora batırarlar.

Neqativ tətikləyici sözlər özünəhörmət, şəxsi imic kimi amillər üçün təhdid təşkil edir – məntiqli beynimiz bunun tam əksini desə belə.

Sözlərlə kökü uşaqlığımıza gedib çıxan hisslər arasında assosiasiyalar yaradırıq. Uşaq ikən sizə "tənbəl", "yarıtmaz" deyirdilərmi? Ona görə də bu gün kimsə "damarınıza basanda" reaksiya vermədən ötüb keçə bilmirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİZİ NƏYİN TƏTİKLƏDİYİNİ BİLİN



Hamımızı özümüzdən çıxaran, "**atəş aç**"düyməsini basan tətikləyici amillər: müəyyən sözlər, ifadələr və baxışlar var.

Gözlərimdən qığılcım çıxmağını istəyirsinizsə, mənə **axmaq** deyin.

Əsas tapşırığınız:

Özünüzdən soruşun: "Məni ən çox nə incidir? Niyə? Necə reaksiya verirəm?"

Sizi nələrin tətiklədiyini bilin və onları neytrallaşdırmağa çalışın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMLİ DAVRANIŞIN İDARƏ EDİLMƏSİ

ÖZÜNÜZÜ UZAQLAŞDIRIN



- Neqativ enerji axınını düşüncələrinizdən, emosiyalarınızdan və hərəkətlərinizdən ayırın, özünüzü bu vəziyyətdən uzaqlaşdırın.
- "Prosesi dayandırma" rejiminə keçin.
- Hisslərinizi neytrallaşdırın.
- Kliniki yanaşma tətbiq edin.
- Gələcəkdə "keçmiş hadisənin əzablı xatirəsi"ni yaşamaqdansa, yaranmış vəziyyətlə indi və dərhal məşğul olun.
- Qarşı tərəfi xəyalınızda çılpaq, ağacdan başıaşağı asılmış vəziyyətdə və ya kiçik zərərsiz qarışqa kimi canlandırın: bu onun psixoloji gücü barədə təsəvvürünüzü dəyişməyə kömək edəcək.
- Ən əsası, əyləncəli laqeydlikdən istifadə edin. Çətin davranışı idarə edilən bir şeyə çevirmək üçün yumordan yaxşı üsul yoxdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Ancelena Boden (BA*, M.Soc.Sc., PGCE***)**
Ancelena müştəri xidməti, dil və mədəniyyət, o cümlədən insan davranışları üzrə müstəqil təlimçidir. "Problemli davranış" Ancelenanın "İdarəetmə kitabları" seriyasından üçüncü və hazırkı işgüzar mühit üçün ən zəruri hesab etidiyi kitabıdır.
Ancelena şəxsi təcrübəsi əsasında yazır və çətin davranışın (o, insanları davranışlarından ayırmağı tərcih edir) özünəhörmət, özünəəminlik və ruh yüksəkliyinə necə zərər verməsi ilə bağlı geniş biliyə malikdir.
O, davranışlarla bağlı mövzularda birgünlük seminar proqramları təşkil edir (çətin insanlarla necə işləməli, böhran vəziyyətlərinin öhdəsindən necə gəlməli; çətin vəziyyətlərdə təkmil ünsiyyət və s.) və bir sıra fərdi ehtiyaclara uyğunlaşdırılmış kurslar keçir.



Əlaqə
Ancelenanın əlaqə məlumatları:
Banberi roud 63, Nortfild,
Birminhem, B31 2DS
E-poçt: peoplecomefirst@hotmail.com

**Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences")*
***Sosial elmlər üzrə magistr ("Master of Social Science")*
****Ali dərəcəli təhsil sertifikatı ("Post Graduate Certificate of Education")*