SOCAR



MEDİASİYA
(və ya VASİTƏÇİLİK)

İş yerində münaqişələrin idarə olunması və mübahisələrin həllinə kömək edən barışdırıcı məsləhət, alət və üsullar

Riçard Bordmen və Odri Maknouton

"İş yerində münaqişələrin yaranma səbəbləri və onların həlli üsulları haqqında son dərəcə dəyərli vəsaitdir. Kitabı oxuyaraq mediasiya üzrə ekspert olmazsınız, amma bu sahədə özünüzü sınamaq cəsarəti əldə edər və bəlkə də, uğur qazanarsınız".

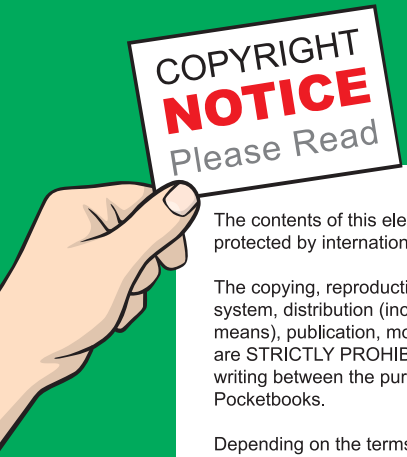
Prof. Con Blenkinsopp, Hall Universitetinin Biznes Məktəbi

"Vasitəçiliyin dərin sularında yönünüzü tapmağa kömək edəcək alət, üsul və nümunələrlə zəngin mükəmməl bir kitabdır".

Şeron Kelli, "DB Regio Tyne & Wear Ltd" şirkətində müştəri xidməti və əməliyyatları üzrə direktor

MEDİASİYA (və ya VASİTƏÇİLİK)

First published as the Medaiton Pocketbook by Richard Boardman and Audrey Macnaughton. (c) Richard Boardman and Audrey Macnaughton 2014. 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
Vasitəçilik nə üçün lazımdır; kitab haqqında



VASİTƏÇİLİK VƏ YA MEDİASİYA: PROSESİN MAHİYYƏTİ VƏ TƏYİNATI 9
Vasitəçilik nədir; cəhd etməyə dəyərmi; vasitəçiyə təsir edən amillər; kimlər vasitəçilik etməlidir; rəhbər nə qədər irəli getməlidir; vasitəçilik edib-etməməyin şərtləri; vasitəçilik etməyin; idarə edilən vasitəçilik, vasitəçinin vəzifəsi; xülasə



MÜNAQİŞƏ: DAVRANIŞA TƏKAN VERƏN VƏ ONU DƏSTƏKLƏYƏN AMİLLƏR 23
Davranış modeli; qavrayış və mənalandırma; biz və onlar; bu o deməkdir ki; nəzəriyyələrin iş yerindəki münaqişələrə tətbiqi; nümunəyə təkrar baxış; yarlıq effekti; münaqişənin xarakteri; vasitəçilər üçün bu nə deməkdir; münaqişənin mərhələləri; davranışda daimi dəyişiklik



ADDIM-ADDIM VASİTƏÇİLİK PROSESİ 51
Xülasə; addım 1: vasitəçilik ehtiyacının müəyyən edilməsi; addım 2: təkbətək görüşlər; addım 3: birgə toplantı; addım 4: birgə toplantıdan sonra



VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ 73
Aktiv iştirakçılığın təmin edilməsi; buradan nə əldə edirəm; Damokl qılıncı; diqqəti lazımi hədəfə necə yönəltməli; birinci kim danışmalıdır; həlledici məqamların sırası; əsas qaydalara nəzarət; hərarəti azaldın: gərginliyin azaldılması, tutuşdurma, düzgün mənalandırmağa köməklik, kök salmış fikirləri qovmaq, müsbət cəhətlər tapmaq; yenidən mənalandırma; yeni rakurslar; yenidən ifadə etmə; alternativ həqiqət; həll yollarının tapılması

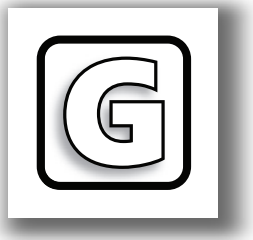


VASİTƏÇİLİK BACARIQLARI 103
Təməl bacarıqlar; sualvermə; sual növləri; sualvermə üsulları; dinləmə bacarıqları; nəyə qulaq verirsiniz; qarşılıqlı anlaşma və harmoniya; qarşılıqlı anlaşmaya mane olan amillər; söhbətə nəzarət; xülasə və qeydlər; təcrübə təkmilləşdirir; son söz

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

MEDİASİYA VƏ YA VASİTƏÇİLİK NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

Mediator və ya vasitəçilərə hər zaman ehtiyac olub. Vasitəçilik prosesi və vasitəçilərin rolu barədə yazılanların tarixi qədim Yunanıstan və Roma dövrünə gedib çıxır.

Arbitr, hüquqşünas və ya hakimlərlə qarışıq salınmaması üçün qədim zamanlarda öz icması tərəfindən, adətən, mübahisələrin həlli üçün təyin edilən şəxsə vasitəçi deyilirdi. Mübahisələrin məhkəməyə və ya başqa məhkəmə orqanlarına ötürülməsi əvəzinə, çox vaxt bu üsula üstünlük verilirdi.

Bəs indiki dövrdə vasitəçilik bizim üçün niyə vacibdir? Müəssisə gözləntilərinin dəyişməsi və insanlardan tələblərin artması nəticəsində qeyri-müəyyənliklər, fikir ayrılıqları ortaya çıxmağa başlayıb. Bu isə emosiyaların yüksəlməsinə və sonda münaqişəyə səbəb ola bilir.

Bəli, müəssisələrin çoxu insanların səhvə yol verdiyi situasiyalarda tətbiq ediləcək rəsmi prosedurlara malikdir. Bəs "səhv-düz məsələsi"nin olmadığı, sadəcə, fikir ayrılıqlarının şəxsiyyətlərarası toqquşmalar və prioritetlərin uzlaşmaması ilə müşayiət olunduğu situasiyalarda necə etməli? Bu cür münaqişələrin öhdəsindən gəlmək və vasitəçilik yanaşmasından istifadə etmək qabiliyyəti zəruri təşkilati bacarıqdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

KİTAB HAQQINDA

Situasiyaların kəskinləşməsinin qarşısını almağa kömək edəcək praktik məsləhət, alət və üsullar axtarırsınızsa (kiçik "v" hərfi ilə vasitəçilik), ya da mübahisənin həllinə yardım üçün sizdən "bitərəf üçüncü tərəf" kimi rəsmi şəkildə müdaxilə etmək xahiş olunubsa (böyük "V" hərfi ilə Vasitəçilik), bu kitabdan faydalana biləcəksiniz!

Əvvəlcə "vasitəçilik nədir?" sualına cavab verəcək, sonra onun hansı situasiyalarda fayda verdiyini araşdıracağıq (eləcə də vasitəçiliyin nəticə vermədiyi bəzi vəziyyətlərə nəzər salacağıq). Bu araşdırmanın bir hissəsi kimi, vasitəçi olaraq, sizin rolunuzu təhlil edəcəyik: sizin vəzifələrinizə nələr daxildir və ya daxil deyil.

İş yerində mübahisəni həll etməyə hazırlaşırsınızsa, birinci növbədə, münaqişənin yaranma və uzanma səbəblərini başa düşməlisiniz. Buna görə də münaqişə növləri, təsəvvürlər, eləcə də davranışa təkan verən amillər nöqteyi-nəzərindən bir neçə yanaşma tərzi təqdim edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

KİTAB HAQQINDA

İş yerində münaqişənin həll yolunu bilmək iki tərəf arasında münaqişənin səbəbini başa düşməkdən fərqlənir. Odur ki, prosesi sizə addım-addım açıqlayacaq, bu kritik və potensial olaraq məyusedici anlarda sizə yardım üçün bir sıra alət və üsullar təqdim edəcəyik. Bununla yanaşı, prosesdən maksimum nəticəni əldə etmək və uğur qazanmaq üçün lazımi "vasitəçilik bacarıqları" ilə də tanış olacaqsınız.

Xoşbəxtlikdən, tam və rəsmi vasitəçilik (böyük "V" hərfi ilə vasitəçilik və ya mediasiya) prosesindən çox keçməli olmayacağıq. Lakin iş yerində münaqişə hər zaman bu və ya digər formada mövcud olur. Odur ki, bu prinsip, alət və üsulların gündəlik situasiyalara necə tətbiq ediləcəyinə nəzər salacağıq.

Prosesi başa düşə, həmçinin alət və üsullardan istifadəni və bacarıqları öyrənə bilsəniz, vasitəçilik edə bilərsiniz. Həm də tammiqyaslı, böyük "V" hərfi ilə vasitəçilik (mediasiya) səviyyəsində belə!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİLİK VƏ YA MEDİASİYA: PROSESİN MAHİYYƏTİ VƏ TƏYİNATI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİLİK VƏ YA MEDİASİYA NƏDİR?

- Vasitəçilik və ya mediasiya mübahisələrin alternativ həll (MAH) metodudur. Burada əsas diqqət problemin **həllinə** yönəlir, daha dəqiq desək, söhbət hər iki tərəfin "sakitləşdirilməsi" və "razılaşmamaq barədə razılığa gəlməsi"ndən getmir. Bu halda, sadəcə, problemlərin üstünü örtmüş olacaqsınız və münaqişə daha sonra və ehtimal ki, daha da kəskinləşmiş şəkildə yenidən üzə çıxacaq.
- İş yerində insanlardan onların yola getmədiyi, dil tapa bilmədiyi və ya onları hövsələdən çıxaran həmkarları haqqında soruşduqda, bir qayda olaraq, hər kəs öz "iblis"ini xatırladığından hər kəsin üzündəki ifadə dəyişir. Belə davranışı düzgün və ya yanlış adlandırmaq olmaz, bu, sadəcə, insan təbiətindən irəli gəlir. Həmin "iblis"lə problemin necə həll edildiyini soruşduqda isə hər 10 cavabdan 9-u belə olur: "O adamla birlikdə işləməyi dayandırdıqdan sonra aradan qalxıb".
- "Bir-birindən ayırmaq" və ya "ikisindən biri çıxıb gedənə qədər" gözləmək tarixən münaqişə həllinin geniş yayılmış üsulları olub. Vasitəçilik alternativ yol təmin edir. Vasitəçilik işçilərin bir-birini "aradan qaldırmaq" məcburiyyətində qalmadan münaqişələri aradan qaldırmaq imkanı verən proses və alətlər dəstidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



CƏHD ETMƏYƏ DƏYƏRMİ?

İşçilər arasında kəskin səviyyədə münaqişə, adətən:

- vaxt və maliyyə israfına səbəb olur:
  - işçi hüquqlarının tədricən genişlənməsi, bu hüquqlar haqqında məlumatlılığın artması nəticəsində il ərzində baş vermiş əmək mübahisələrinin sayı orta hesabla 185 mini keçib (BK Ədliyyə Nazirliyi, 2012);
  - münaqişə səviyyələri ilə absenteizm dərəcəsi, kadr axını, motivasiya və məmnuniyyətin azalması səbəbindən yaranan aşağı performans səviyyəsi arasında bağlılıq var ("CIPD", 2013);
- neqativ, təqsirləndirmə mədəniyyəti formalaşdırır;
- düzgün xarakterli insanları bu sualla qarşı-qarşıya qoyur: "Həqiqətən, burada işləmək istəyirəmmi?"
- işəgötürənin nüfuzuna mənfi təsir edir.

Bütün işəgötürənlər münaqişələri həll edərkən "məntiqli davranmağı" bacarmalıdırlar. Problem daha da gərginləşməmiş və ya məsələ intizam tədbiri, yaxud şikayətlə nəticələnməmiş işəgötürənlərin konkret müsbət addımlar atması getdikcə "məntiqli davranış"ın bir hissəsi hesab edilməyə başlanıb.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİYƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

Bu kitabda təsvir edilən prinsiplər münaqişə vəziyyətinin öhdəsindən gəlmək istəyən **hər kəs** tərəfindən tətbiq oluna bilər. Prosesi başa düşə, həmçinin alət və üsullardan istifadəni və bacarıqları öyrənə bilsəniz, vasitəçilik edə bilərsiniz. Əksər hallarda münaqişəyə erkən müdaxilə ən effektiv vasitəçilik üsuludur. Belə vəziyyətlərdə müdaxilənin xətti (birbaşa) rəhbər və ya supervayzer tərəfindən həyata keçirilməsi daha düzgündür. Lakin mübahisə daha mürəkkəb, dolaşıq olarsa və ya uzun müddəti əhatə edərsə, kimin vasitəçilik edəcəyinə qərar verməmişdən əvvəl müəyyən amillərə diqqət yetirmək lazım gələ bilər.

Bitərəflik
Tərəflərdən biri vasitəçilik etməyə çalışan şəxsin bitərəflik və ya obyektivliyinə şübhə ilə yanaşarsa, problem yarana bilər. Vasitəçinin bitərəfliyinə şübhəli yanaşma tərəflərin səmimi və dürüst davranmasına mənfi təsir göstərəcək. Tərəflərdən biri vasitəçinin qarşı tərəfi dəstəkləyəcəyindən çəkinib öz düşüncə və hisslərini dürüst şəkildə ifadə etməzsə, proses pozula bilər. Vasitəçi bitərəfliyini hər iki tərəfin gözündə qorumağı bacarmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİYƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

Mühakiməsiz yanaşma
Vasitəçinin vəzifəsi tərəfləri mühakimə etmək, problemləri onların əvəzinə həll etmək deyil, prosesi idarə etmək və onu nəzarətdə saxlamaqdır. Ümumilikdə, rəhbərliyin konkret məsələlərə dair mövqe və fikirlərinin tərəflərə yaxşı bəlli olması faktı vasitəçiliyi müəyyən rəhbərlər üçün çətinləşdirə bilər.

Təhlükə ondan ibarətdir ki, bu zaman tərəflər rəhbərin əvvələr bildirdiyi fikir və münasibətlərə istinad etməyə başlayırlar və bundan sonra rəhbər də söhbətin əsas hissəsinə cəlb edilmiş olur. Vasitəçinin – xətti rəhbər olsa belə – öz mövqeyini prosesin xaricində saxlaya bilməsi dayanıqlı həll yolunun əldə olunmasına böyük təsir göstərir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİYƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

Səlahiyyət/nüfuz

Müəssisənin istənilən səviyyəsində çalışan hər kəs vasitəçilik üçün tələb olunan bacarıqları inkişaf və nümayiş etdirməyi bacarmalı olduğu kimi, tərəflər də vasitəçilik edən şəxsin irəli sürdüyü tələbləri qəbul etməli və onlara adekvat şəkildə reaksiya verməyi bacarmalıdırlar. Komanda üzvləri arasında vasitəçilik edən rəhbərlər, adətən, bu baxımdan əlverişli mövqedə dayanırlar.



Lakin onlar prosesə vasitəçilik üçün müvafiq olmadığını hiss edərsə, o zaman diqqət yetirilməlidir ki, vasitəçiliyə cəlb edilən şəxs tərəflər arasında lazımi səlahiyyət/nüfuz sahibi olsun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KİMLƏR VASİTƏÇİLİK ETMƏLİDİR?

Bu kitabda irəli sürülən fikirlərdən istifadə edə biləcək dörd fərqli insan qrupu mövcuddur:

1. bəzi çətin situasiyalarda faydalı hesab olunan alət və üsulları müəssisənin gündəlik həyatında tətbiq edənlər (məsələn, kimisə başqa mövqeyə yönəltməyə çalışdıqda və ya toplantı zamanı iştirakçılar arasında gərginlik yarandıqda);
2. iki şəxs arasında münaqişəni görən və onun həllinə çalışan rəhbər şəxs və supervayzerlər: görülən tədbirlərə vəziyyət nəzarətdən çıxmamış edilən planlı müdaxilələrdən başlamış, kitabın sonrakı bölmələrində tanış olacağımız tammiqyaslı vasitəçiliyə qədər bir sıra proseslər aiddir;
3. rəhbər mübahisəni həll edə bilmədikdə və ya vəziyyətə/tərəflərə çox yaxın olduqda (bitərəf təəssüratı yarada bilmədiyindən) vasitəçi kimi çalışan daxili əməkdaşlar: bu zaman, adətən, İR və ya təlim keçilmiş rəhbərlər tərəfindən yerinə yetirilən tammiqyaslı vasitəçilik həyata keçirilir.
4. Rəsmi şəkildə mediasiya xidməti göstərən, kənardan cəlb olunan mütəxəssislər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏHBƏR NƏ QƏDƏR İRƏLİ GETMƏLİDİR?

İş yerində münaqişənin həll olunmasının ən effektiv üsulu onu tez aşkar etmək və erkən mərhələdə ikən aradan qaldırmaqdır. Bunun üçün ən əlverişli mövqeyə sahib olanlar xətti rəhbərlərdir, onlar çox vaxt münaqişənin yarandığını müəyyənləşdirə bilirlər. Bu kitabda təsvir edilən alət, üsul və bacarıqlar əksər rəhbərlərin bilik və bacarıq hüdudlarına uyğundur. Lakin aşağıdakı hallarda vasitəçilik üçün başqa birini cəlb etmək düzgün ola bilər:

- rəhbər problemlərə həddən artıq yaxındır və tərəflərdən biri, yaxud hər ikisi onu bitərəf, obyektiv, mühakiməsiz, qərəzsiz hesab etməyə bilər;
- rəhbər indi deyil, gələcəkdə "həll prosesi"nin bir hissəsi olmağı planlaşdırır, çünki dialoqun qalmaqallı, biabırçı hal aldığı və özəl xarakter daşıyan məlumatların "ortalığa töküldüyü" mərhələdə iştirak etmək istəmir... məxfi olsa da, söylənilənləri eşitməmək mümkün deyil (!);
- mübahisənin mürəkkəblik səviyyəsi daha yüksək səviyyədə ekspert biliyi tələb edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİLİK EDİB-ETMƏMƏYİN ŞƏRTLƏRİ

Vasitəçilik bütün mübahisələrə çarə deyil. Vasitəçilikdən nə vaxt və necə istifadə ediləcəyinə dair əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş sərt qaydalar mövcud deyil, lakin aşağıdakı tövsiyələr faydalı ola bilər:

Vasitəçilik kimin üçündür? Vasitəçilikdən bənzər iş və ya vəzifədə çalışan həmkarlar, yaxud fərqli iş və iyerarxiya səviyyələrində çalışanlar arasında istifadə edilə bilər. Həmçinin xətti rəhbər və işçi heyətinin üzvü arasında fikir ayrılığı yarandıqda vasitəçilik tətbiq olunur.

Vasitəçiyə nə vaxt müraciət etməli? Mübahisənin erkən mərhələlərində vasitəçilikdən daha yaxşı nəticələr əldə etmək mümkün olsa da, lakin mübahisənin həllindən sonra münasibətlərin yenidən qurulması da daxil olmaqla, erkən mərhələdə vasitəçiyə müraciət etmək olar.

Ən yaxşı nəticə hansı problemlərdə əldə edilir? Vasitəçilikdən iş yerində bir sıra məsələləri, xüsusilə ünsiyyət problemləri, şəxsiyyətlərarası toqquşmaları həll etmək üçün və münasibətlər pozulduqda istifadə olunur. Bullinq və qısnama hallarında vasitəçilik fayda verir, lakin rəsmi prosedurları əvəz edə **bilməz**, daha dəqiq desək, vasitəçilik ya münaqişəni elə başlayan kimi aradan qaldırmaq üçün, ya da rəsmi prosedurlar yekunlaşdıqdan sonra münasibətləri yenidən qurmalı olduqda tətbiq edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİLİK ETMƏYİN!

Aşağıdakı hallarda vasitəçilik məqsədəuyğun **deyil**:

- xüsusilə də iddia qaldıran tərəf araşdırma tələb etdikdə, baş verənlər və ya baş verdiyi iddia olunanlar rəsmi prosedurların (daha dəqiq desək, şikayət və ya intizam tədbiri) tətbiqini şərtləndirirsə;
- hərəkətin düzgün və ya yanlış olduğu barədə qərar qəbul edilməlidirsə (məsələn, mümkün cinayət əməli halında);
- tərəflərdən birinin öyrənmə çətinliyi və ya psixi problemləri olarsa: vasitəçilik bu hallarda da nəticə verə bilər, lakin adətən, ən yaxşısı, rəhbərin münaqişənin həllinə cəhd göstərməsi əvəzinə, müvafiq səriştəyə malik mütəxəssisi işə cəlb etməkdir;
- tərəflərin heç biri problemi həll etmək gücünə malik deyil: vasitəçilik tərəflərin bu və ya digər dərəcədə əlverişli həll yolları tapa biləcəyi ideyasına əsaslanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİLİK VƏ YA MEDİASİYA:
PROSESİN MAHİYYƏTİ VƏ TƏYİNATI

İDARƏ EDİLƏN VASİTƏÇİLİK



Vasitəçilik əməyin ödənilməsi üzrə arbitrajdan başlamış, nikah məsələlərinə qədər müxtəlif kontekstlərdə istifadə olunur və fərqli formalara malikdir. Əgər vasitəçilikdən müəssisələrdə "mübahisənin həlli prosesi" kimi istifadə edirsinizsə, bu, idarə olunan vasitəçilikdir. Bu zaman tərəflər müzakirələrin məzmununa, o cümlədən əldə edilən razılaşmalara görə cavabdehlik daşıyırlar, kənar bir şəxs isə prosesi idarə edir. Beləcə, həmin şəxs:

Tərəflərə aşağıdakı məsələlərdə kömək edir:

- ✓ problemi təhlil etmək;
- ✓ tərəflərin nail olmaq istədiklərini qərarlaşdırmaq;
- ✓ münaqişənin real mənbəyini müəyyənləşdirmək;
- ✓ ortaq məxrəcə gəlmək;
- ✓ problemləri aşmağa kömək edən strategiyalar da daxil olmaqla, ilkin vəziyyətə qayıtmamaq üçün irəliləmə üsullarını razılaşdırmaq.

Aşağıdakılara yol vermir:

- × problem(lər)i tərəflərin əvəzinə həll etmək;
- × tərəfləri bir-biri və ya çalışdığı müəssisə /komanda ilə "calaşdıran halqa" olmaq;
- × məsələ və ya situasiya barədə hər hansı mühakimə yürütmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİNİN VƏZİFƏSİ

Effektiv vasitəçi davranış normalarına əməl edir:

- hər iki tərəfin fikirlərinə eyni dərəcədə dəyər verir və həmişə bitərəf qalır;
- həll yollarını təlqin etmir, onun vəzifəsi tərəflərə razılığa gəlməkdə köməklik göstərməklə məhdudlaşır;
- ilkin təkbətək görüşdə tərəflərdən birinin dediklərini, özü istəmədiyi təqdirdə, digər tərəfə açıqlamır;
- prosesin sonunda bütün qeydlərini yox edir (tərəflərin əmək kitabçasına əlavə olunmaması üçün);
- kənardan cəlb olunmuş vasitəçi qismində prosesi idarə edirsə, tərəflərin rəhbərinə yekun nəticədən (razılığın əldə edilməsi və ya tərəflərin razılığa gələ bilməməsi haqqında açıqlama) başqa, heç nə açıqlamır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

Vasitəçilik aşağıdakı hallarda iki şəxs arasında münaqişənin həllinə yönələn fəaliyyətdir:

- münasibətlər "toksikləşib", daha dəqiq desək, yaranmış vəziyyət həm tərəflərə, həm də onların iş yoldaşlarına təsir etməyə başlayıb;
- heç kim təşkilati siyasət və prosedurlar çərçivəsində qanunsuzluğa yol verməyib, yəni intizam və ya şikayət prosedurunun tətbiqi mümkün deyil;
- rəsmi prosedurlar artıq həyata keçirilib və münasibətlər yenidən qurulmalıdır.

Mübahisənin həlli üçün vasitəçilik edirsinizsə:

- siz mühit yaratmalı və prosesi yönəltməli...
- ...tərəflər isə aralarındakı problem və münaqişəyə səbəb olan məsələlər üzrə öz həll yollarını tapmalıdırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

Prosesin özünün effektivliyi əksərən görüşlərdə "amansız dürüstlüyün" nümayiş etdirilməsindən və bəzi olduqca özəl həqiqətlərin "ortalığa tökülməsi"ndən asılı olur! Buna görə də:

- unutmayın ki, məxfilik böyük əhəmiyyət daşıyır... tərəflər danışılanların otaqdan kənara çıxmayacağına nə qədər əmin olsalar, dürüstlük və səmimi etiraf ehtimalı bir o qədər yüksələr;
- görüşlərdə aparılan qeydlər, bir qayda olaraq, prosesin sonunda yox edilir və görünən elementlər yalnız tədbirlər və tərəflərin gəldiyi razılaşmalar olur.

Bunu da yaddan çıxarmayın ki...
Vasitəçilik yalnız İR mütəxəssisləri və ya kənardan cəlb edilmiş ekspertlərə aid olan müstəsna səlahiyyət deyil (hərçənd bu onların vəzifələrinə daxildir və belə vəziyyətlərdə, əsasən, bu şəxslərə müraciət edilir). Vasitəçilik metodları və müvafiq bacarıqlar toksik münasibətlərin yaranması, böyüməsi və kollektivə nüfuz etməsinə imkan verməməyə çalışan müasir rəhbərlər üçün əsas alətlərdir. Toksik münasibətlər motivasiya, performans, davamiyyət və nəhayət, maliyyə nəticələrinə çox böyük zərər verə bilir. Elə isə, oxumağa davam edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏ: DAVRANIŞA TƏKAN VERƏN VƏ ONU DƏSTƏKLƏYƏN AMİLLƏR

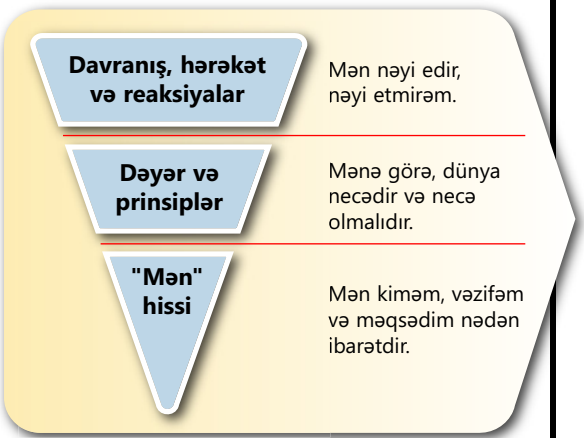
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ MODELİ

İstənilən vasitəçilik çərçivəsində əksər söhbətlərin məzmunu insanların davranışı əsasında formalaşır: nə edir və nə deyirlər; necə hərəkət edir və reaksiya verirlər.

Davranışa təkan verən və onu dəstəkləyən amilləri başa düşmək vasitəçilik etməyə çalışan hər kəs üçün ilkin şərtdir. Bu amilləri konseptuallaşdırmaq üçün bir sıra müxtəlif üsullar mövcud olsa da, burada təsvir edilən model münaqişə kontekstində yaxşı nəticə verir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ MODELİ

Davranışlarımızı dəyər və **prinsiplərimiz** formalaşdırır. Etdiklərim və etmədiklərim dünyaya baxışımla, nəyin yaxşı və ya pis, düzgün və ya yanlış, faydalı və ya faydasız, adekvat və ya qeyri-adekvat olması haqqında fikirlərimə uyğun gəlir.

Dünyaya baxışı bir sıra fərqli amillər formalaşdırsa da, onun əsasında insanın **"mən" hissi**, özü, müəssisədaxili rolu ilə bağlı təsəvvürləri dayanır. Hər kəsin öz "mən" hissi və dünyanın necəliyi, yaxud necə görmək istəməsi ilə bağlı təsəvvürü var. Bu prinsiplər hamımızda davranış şablonları formalaşdırır və onları dəstəkləyir.

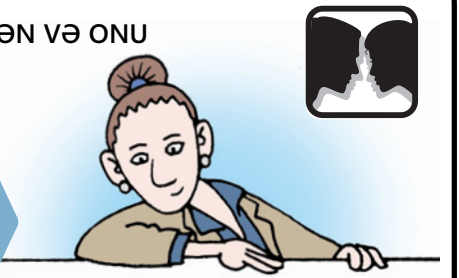
Vasitəçi üçün buradan çıxarılan nəticə çox sadədir: qarşı tərəfin davranışı haqqında nə söyləmiş olsalar da, nə qədər pis mənzərə yaratmış olsalar da, sözügedən şəxsin bütün bunlarla bağlı öz izahı **olacaq**, o özünə haqq qazandıra **biləcək** və təbii ki, özünü haqlı hesab edəcək!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAVRANIŞ MODELİ

Gəlin iki xarakterə nəzər salaq və bu modeli onlara tətbiq edək.

Birinci xarakter özünü **vicdanlı rəhbər** kimi görür.



Vicdanlı rəhbər olaraq hesab edirəm ki:

- öhdəliyim çərçivəsində baş verən hər şeyə görə mən cavabdehəm;
- problemlər və işlərin gedişatı haqqında lazımi suallara cavab verə bilməliyəm;
- qərarların qəbulu və komanda prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün ən əlverişli mövqeyə malik insan mənəm;
- bütün proseslərin sonunda komanda nəticələrinin keyfiyyəti və effektivliyinə görə mən cavabdehəm.

Ümumilikdə, (dünyada) iş prinsipinin belə qurulmalı olduğunu düşündüyümə görə:

- işin gedişatı barədə müntəzəm məlumat almaq istəyir;
- təfərrüatları anlamaq üçün dəqiqləşdirici suallar verir;
- tələbatı ödəmək üçün tapşırıq və resursları yenidən paylaşdırır;
- komandanın nəticələrini təsir və keyfiyyət baxımından yoxlayıram.

Vicdanlı rəhbərin dünyaya baxışını nəzərə alsaq, bu davranışların hər birini başa düşmək və hər birinə haqq qazandırmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ MODELİ

İkinci xarakter özünü **texniki mütəxəssis** kimi görür.



Texniki mütəxəssis kimi hesab edirəm ki:

- komandanın sözügedən sahə üzrə eksperti mənəm;
- problem və prioritetlərlə bağlı gündəlik qərarlar qəbulu üzrə ən əlverişli mövqeyə malik insan mənəm;
- işimin effektivliyi və təsiri barədə ən yaxşı mühakimələri mən yürüdə bilərəm;
- işimin öhdəsindən gələ bilməyim üçün komanda mənə etibar etməlidir.

Ümumilikdə, (dünyada) iş prinsipinin belə qurulmalı olduğunu düşündüyümə görə:

- minimum nəzarətlə işləyir;
- işimlə fəxr edir;
- qarşıma çıxan problemlərin həllinə görə məsuliyyət daşıyır;
- işin gedişatı barədə müntəzəm məlumat tələb olunduqda, işimə ciddi nəzarət edildikdə, bitirmədiyim işlərdən uzaqlaşdırıldıqda, daha yaxşı görə biləcəyim işlər başqalarına ötürüldükdə mənfi reaksiya verirəm.

Texniki mütəxəssisin dünyaya baxışını nəzərə alsaq, bu davranışların hər birini başa düşmək və hər birinə haqq qazandırmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞ MODELİ

Xarakterlərdən heç biri pis və ya əminliklə müdafiə edə bilməyəcəyi heç nəyə yol vermir. Lakin bu texniki mütəxəssis bu vicdanlı rəhbərlə işləsəydi, davranışlar bir-birinə uyğun gəlmədiyinə görə qəliz münasibət qura bilərdilər.

Vicdanlı rəhbər:

- işin gedişatı barədə müntəzəm məlumat almaq istəyir;
- təfərrüatları anlamaq üçün dəqiqləşdirici suallar verir;
- tələbatı ödəmək üçün tapşırıq və resursları yenidən paylaşdırır;
- komandanın nəticələrini təsir və keyfiyyət baxımından yoxlayır.

Texniki mütəxəssis:

- minimum nəzarətlə işləyir;
- işi ilə fəxr edir;
- qarşısına çıxan problemlərin həllinə görə məsuliyyət daşıyır;
- işin gedişatı barədə müntəzəm məlumat tələb olunduqda, işinə ciddi nəzarət edildikdə, bitirmədiyi işlərdən uzaqlaşdırıldıqda, daha yaxşı görə biləcəyi işlər başqalarına ötürüldükdə mənfi reaksiya verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QAVRAYIŞ VƏ MƏNALANDIRMA

Gəlin məlumatı mənalandırma tərzimin davranışımıza göstərdiyi təsirə nəzər salaq. İmmanuel Kant (1724–1804) müasir fəlsəfənin əsas simalarından biridir. Onun fikrincə, insanın qavrayışı təbiətin ümumi qanunlarının mənbəyidir və bütün təcrübələrimizi bu qavrayış formalaşdırır.





Pələng görürəm.



Mənca, təhlükədəyəm



Mən qorxuram.



Qaçıram.

Bu illüstrasiya Kantın məlumat və müşahidə etdiklərimiz (pələng görmək), müşahidə etdiklərimizi necə mənalandırmağımız (təhlükə), avtomatik emosional reaksiya (qorxu hissi) və bunun nəticəsində yaranan davranışlar (qaçmaq) arasındakı xətti, səbəb-nəticə əlaqəsinə nümunədir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QAVRAYIŞ VƏ MƏNALANDIRMA

Bu prosesin həlledici anı yaşadığımızı mənalandırdığımız zaman ortaya çıxır. Yaşadıqlarımıza verdiyimiz məna dəyişirsə, emosional reaksiya və ardınca gələn hərəkət/davranış da dəyişir (yəni: təhlükədə olduğumu düşünməsəm, qorxmayacaq və buna görə də qaçmayacağam).

Ona görə də Kant hesab edirdi ki, necə reaksiya verirsə verək, necə davranırıqsa davranaq, yaranan təsir özümüzə yönələcək. Hadisələri fərqli cür mənalandırsaq, fərqli emosional reaksiya və fərqli davranışla ortaya çıxacaq. Davranışı dəyişmək istəyirsinizsə, qavrayışı dəyişin!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QAVRAYIŞ VƏ MƏNALANDIRMA

Gördüklərimiz və yaşadıqlarımızı mənalandırmaq qabiliyyəti fitri olub Frits Hayderin (1896–1988) bir sıra əsərlərinin əsas mövzusunu təşkil edir. O, insanı yaşadığı dünyadan məna çıxarmağa çalışan, mövcud olub-olmadığını bilmədən burada səbəb-nəticə əlaqələri axtaran "sadəlövh alim" hesab edirdi. Hayderin *atribusiya nəzəriyyəsində* (1958) bu halın insanların gündəlik ünsiyyətinə təsirləri təsvir edilir. Nəzəriyyədə irəli sürülən əsas mülahizələr aşağıdakılardır:

- Söhbət özümüzdən getdikdə, təbiət etibarilə, yaxşı nəticələrin səbəbini özümüzlə əlaqələndiririk (məsələn, "*Bu nəticəyə ağır zəhmətim və qətiyyətim sayəsində nail olmuşam*"), mənfi nəticələrdə isə səbəbi özümüzdən kənarda axtarırıq (məsələn, "*Bazar iflasa uğramasaydı, sərvət qazanardım*").
- Əksinə, başqalarının uğurunu, adətən, bəxt və şəraitlə əlaqələndiririk (məsələn: "*Dünya batsa da, ona təsiri olmaz...*"), uğursuz nəticələrə görə isə özlərini cavabdeh hesab edirik (məsələn: "*Acgözlüyünün nəticəsidir. Vaxtında satsaydı, bu cür zərər etməzdi*").

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QAVRAYIŞ VƏ MƏNALANDIRMA

Lakin bu cür əlaqələndirməni hər kəsə tətbiq etmirik. Söhbət bəyəndiyimiz və ya "özümüzünkü" hesab etdiyimiz şəxslərdən getdikdə özümüz üçün veridyimiz izahları seçirik.

Təcrübədə bu o deməkdir ki, əslində, səbəbsiz olaraq, kimisə tərifləyə, haqqında müsbət rəy söyləyə, səhvinə göz yuma, yaxud səhvlərini əsassız şəkildə bağışlaya bilərik (məsələn, "Əslində, yaxşı oğlandır... sadəcə, çevrəsindəki insanlar ona pis təsir göstərir").



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BİZ VƏ ONLAR

Daha bir faydalı nəzəriyyəyə (Anri Teşfelin sosial kimlik nəzəriyyəsi) əsasən, insanlar aid olduğu və ya özlərini bir hissəsi hesab etdiyi qruplara görə qürur və özünəhörmət hissi qazanırlar. Qruplar bizə sosial kimlik: sosial dünyaya mənsubiyyət hissi verir.

Özümüzə verdiyimiz qiyməti yüksəltmək üçün aid olduğumuz qrupun statusunu yüksəldirik (məsələn, "ABC" dünyanın ən böyük şirkətidir). Bu öz-özlüyündə heç kimə zərər vermir, lakin müsbət xüsusiyyətlərin məna qazanması onların başqalarınınkı ilə müqayisəsini tələb edir, müqayisə üçün başqa şirkətlər olmasa, "ABC" dünyanın ən böyük şirkəti ola bilməz. Hər bir müsbət amil üçün bir mənfi amilin mövcudluğu tələb olunur.

Nəticə etibarilə, biz öz qrupumuzun müsbət xüsusiyyətlərini vurğulamaq üçün başqa qrupların mənfi xüsusiyyətlərini irəli çəkmək kimi xoşagəlməz hərəkətə yol verə – başqa sözlə desək – sadəcə, bizdə olub başqalarında olmadığına görə qrup xüsusiyyətlərimizin əhəmiyyətini şişirdə bilərik!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BİZ VƏ ONLAR

Buna görə də qruplaşdırma prosesinə əsasən, dünyanı "onlar" və "biz"ə ayırırıq. Teşfelin fikrincə, stereotipləşdirmə (yəni insanları qrup və kateqoriyalara aid etmək) bu normal prosesə əsaslanır. Bu tendensiyanı möhkəmləndirmək üçün, adətən, aşağıdakıları şişirdirik:

- qruplar arasındakı fərqlər;
- eyni qrup daxilindəki bənzərliklər.

Lakin bu əlaqələndirmə prosesi dəyişkən ola bilər. Məsələn, iki yerli futbol komandasının azarkeşləri arasındakı rəqabət dünya çempionatı başlayan kimi təəccüblü şəkildə yoxa çıxır, klub azarkeşləri birləşərək böyük və vahid qrup şəklində milli komandaya dəstək verirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BU O DEMƏKDİR Kİ...

Bu fikirləri bir yerə toplayaraq aşağıdakı qənaətləri formalaşdıra bilərik:

- Gördüklərimiz, eşitdiklərimiz və yaşadıqlarmızı mənalandırma tərzimiz bizdə emosional əks-səda verir, bu da, öz növbəsində, müəyyən reaksiya, davranış və hərəkətləri doğurur.
- Fərqli reaksiya vermək və davranmaq üçün fərqli cür qavramalı və mənalandırmalıyıq.
- İnsanlar daxilən və instinktiv olaraq, gördükləri, eşitdikləri və yaşadıqlarına məna vermək və izah etmək ehtiyacı duyurlar.
- İzahatlarımız xarici və ya daxili amillərlə əlaqələndirilir, yəni insan baş verənlərə görə cavabdehlik daşıyır (daxili) və ya bu hadisələr onun başına gətirilib (xarici).
- Söhbət özümüzdən və ya "özümüzünkü" hesab etdiyimiz şəxslərdən getdikdə instinktiv şəkildə yaxşı davranışları təqdir edir (daxili atribusiya), pis davranışlara bəraət qazandırır (xarici atribusiya), amansız tale də daxil olmaqla, başqa amilləri günahlandırırıq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNAQİŞƏ: DAVRANIŞA TƏKAN VERƏN VƏ ONU DƏSTƏKLƏYƏN AMİLLƏR

BU O DEMƏKDİR Kİ...

- "Onlar" kimi baxdığımız şəxslər üçün müsbət izahatlardan səxavətlə istifadə etmir, yaxşı nəticələri xarici amillərlə əlaqələndirir (nəticələri şansla, hərəkəti seçimsizliklə əlaqələndirmək), pis nəticələrdə isə insanları tam cavabdeh hesab edirik.
- Hamımız özümüzü aid etdiyimiz və etmədiyimiz qruplar vasitəsilə "sosial kimliyimizi" möhkəmləndirmək və bir daha sübuta yetirmək istəyirik. Bu halda, həmin qruplara qarşı hərəkət və reaksiyalarımız onları "biz", yoxsa "onlar" hesab etməyimizdən asılı olacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏZƏRİYYƏLƏRİN İŞ YERİNDƏKİ MÜNAQİŞƏLƏRƏ TƏTBİQİ

Bu nəzəriyyələri iş yerlərindəki münaqişlərə tətbiq etdikdə aşağıdakıları görürük:

- Hər iki tərəf bir-birini "bizdən biri" **deyil**, "onlardan biri" hesab edir.
- Bu hal bir tərəfin digərinin davranışı ilə əlaqəli izahat və şərhlərində öz əksini tapır, yəni hər hansı müsbət xüsusiyyət çox az təqdir edilir, motivasiya və niyyətlərə şübhəli yanaşma hiss olunur, bir sıra məsələlərə görə qarşı tərəf günahlandırılır.
- Adətən, hər bir tərəf öz davranışı, davranışının nə qədər adekvat və düzgün olması ilə bağlı aydın izahat verir... yaxud hansısa insident və ya hadisənin nəticəsində belə reaksiya verməyə məcbur olduğunu ifadə edir (məsələn: "Bilirəm ki, özümdən çıxmamalıydım, amma məni o qədər qəzəbləndirdi ki, reaksiya verməmək mümkün deyildi!").
- Bir tərəfin digərinin davranışı barədə şərhləri əksərən "yardımsız obyektiv düşünmə"yə mane olacaq səviyyədə hiddət və qəzəb səviyyəsi doğurur və bu cür düşünmə əskikliyi hər yeni qarşılaşma zamanı tərəflərin öz hisslərində nə qədər haqlı olduğunu sübuta yetirməyə xidmət edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏZƏRİYYƏLƏRİN İŞ YERİNDƏKİ MÜNAQİŞƏLƏRƏ TƏTBİQİ

Münaqişədə olan tərəflər özləri görə bilməsələr də, bu qapalı dövrə problemli davranış, hərəkət və reaksiyalara səbəb olmağa başlayır – hərçənd hər iki tərəf hələ də öz davranışına haqq qazandırmağa davam edir.

Bu hal vasitəçiliyə tipik bir giriş nöqtəsidir: özünü haqlı hesab edən və qarşı tərəfin haqsız olduğunu düşünən iki şəxs qəzəb və məyusluğun potensial olaraq dağıdıcı səviyyəsinə çatıblar. Onlar problemin mövcudluğunu qəbul etsələr də, həll yolunun tamamilə qarşı tərəfdən asılı olduğunu düşünürlər... *haqsız tərəf odur... dəyişməli olan da odur!*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏYƏ TƏKRAR BAXIŞ

Ziddiyyətli davranışların iş yerində münaqişəyə necə yol açdığını görmək üçün vicdanlı rəhbər və texniki mütəxəssis nümunəsinə yenidən qayıdaq.

Biz davranışları təsvir edərkən həmçinin qarşı tərəfin hərəkətlərinin əsaslandırılmış izahını təqdim etdik: o niyə belə davranır. Lakin real dünyada izahatları deyil, yalnız davranışları görür, izahat olmadıqda isə öz izahatımızı veririk.

Növbəti səhifələrdə təcrübədə tez-tez rast gəldiyimiz hallara nəzər salacağıq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏYƏ TƏKRAR BAXIŞ



Rəhbərin davranışı

- İşin gedişatı barədə müntəzəm məlumat almaq istəyir.
- Təfərrüatları anlamaq üçün dəqiqləşdirici suallar verir.
- Tələbatı ödəmək üçün tapşırıq və resursları yenidən paylaşdırır.
- Komandanın nəticələrini təsir və keyfiyyət baxımından yoxlayır.

Daxili bəraət: "Belə edirəm, çünki..."

- öhdəliyim çərçivəsində baş verən hər şeyə görə mən cavabdehəm;
- problemlər və işlərin gedişatı haqqında lazımi suallara cavab verə bilməliyəm;
- qərarların qəbulu və komanda prioritetlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün ən əlverişli mövqeyə malik insan mənəm;
- bütün proseslərin sonunda komanda nəticələrinin keyfiyyəti və effektivliyinə görə mən cavabdehəm.

Mən vicdanlı rəhbərəm.

Qarşı tərəfin izahatı: "Belə edirsiniz, çünki..."

- bizə etibar etmirsiniz;
- hər iş sizin əlinizdən keçməlidir ki, təqdiri siz alasınız;
- davamlı şəkildə hər şeyi dəyişərək bizi nəzarətdə saxlayırsınız;
- sizin üçün əsas odur ki, özünüzü yaxşı göstərib vəzifənizin artmasına nail olasınız.

Xudpəsənd idarəetmə aludəçisisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏYƏ TƏKRAR BAXIŞ



Mütəxəssisin davranışı

- Minimum nəzarətlə işləyir.
- İşi ilə fəxr edir.
- Qarşısına çıxan problemlərin həllinə görə məsuliyyət daşıyır.
- İşin gedişatı barədə müntəzəm məlumat tələb olunduqda, işinə ciddi nəzarət edildikdə, bitirmədiyi işlərdən uzaqlaşdırıldıqda, daha yaxşı görə biləcəyi işlər başqalarına ötürüldükdə mənfi reaksiya verir.

Daxili bəraət: "Belə edirəm, çünki..."

- komandanın sözügedən sahə üzrə eksperti mənəm;
- problem və prioritetlərlə bağlı gündəlik qərarların qəbulu üzrə ən əlverişli mövqeyə malik insan mənəm;
- işimin effektivliyi və təsiri barədə ən yaxşı mühakimə mən yürüdə bilərəm;
- işimin öhdəsindən gələ bilməyim üçün komanda mənə etibar etməlidir.

Mən texniki mütəxəssisəm.

Qarşı tərəfin izahatı: "Belə edirsiniz, çünki..."

- qapalı və individualist insansınız;
- yalnız özünüzlə və öz iş sahənizlə maraqlanırsınız;
- "komanda oyunçusu" deyilsiniz;
- destruktiv davranış nümayiş etdirirsiniz, yardımsevər deyilsiniz.

Əməkdaşlıqdan qaçan və özünü hamıdan ağıllı hesab edən birisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YARLIQ EFFEKTİ

Kiməsə hər hansı "yarlıq vurulan" kimi hər şey dəyişir: bundan sonra həmin şəxslə bağlı bütün izahat və şərhlər həmin yarlığın "rənginə boyanır" və şəxsə bu prizmadan baxmağa başlayırıq. Nəticə etibarilə, ziddiyyətli davranışlar əksər hallarda daha mürəkkəb və problematik situasiyalara gətirib çıxarır.

Müəssisələrdə insanların başqalarının davranışını bu cür bəsit şəkildə mənalandırmasının onların ünsiyyət və münasibətlərində problem yaratmadığını çox müşahidə etmişik. Lakin elə ki bu insanlar aktiv şəkildə birlikdə işləməyə başlayırlar, problemlər meydana gəlir və vasitəçilik effektiv həll aləti olaraq zərurətə çevrilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏNİN XARAKTERİ

Bütün münaqişələr zərərli və ya problemli deyil. Cen və Çatmanın apardığı araşdırmanın 2000-ci ildə dərc edilmiş nəticələrinə görə, müəyyən münaqişə növləri komandaların, faktiki olaraq, daha yaxşı fəaliyyət göstərməsinə gətirib çıxarır. Onlar müşahidə ediblər ki, konkret tapşırıq və işlər, həmçinin onların yerinə yetirilməsinin ən optimal yolu barədə fikir ayrılıqları və mübahisələr (müəlliflər bunu "tapşırıq münaqişəsi" adlandırıblar) fayda gətirir.

Lakin vəzifə, öhdəlik, cavabdehlik və resurslar, o cümlədən resursların bölüşdürülməsi ilə bağlı münaqişələr ("proses münaqişəsi") və ya şəxslərarası, yaxud sosial səviyyədə özünü göstərən münaqişələr ("münasibət münaqişəsi") nadir hallarda məhsuldar və faydalı olur.

Nəticə etibarilə, rəhbərlər münaqişəni aradan qaldırmaq və ya ondan yayınmaq əvəzinə, münaqişənin xarakterini başa düşməlidirlər, belə ki, daha dərin problemlər mövcud olmadığı təqdirdə, fikir ayrılıqları yüksək dərəcədə yaradıcı səciyyə daşıya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏNİN XARAKTERİ

Cen və Çatman bu üç münaqişə növünü səviyyələr daxilində görürdülər: tapşırıq münaqişəsi ən yüksək, münasibət münaqişəsi isə ən aşağı səviyyədə mövcud olur. Hər hansı mübahisədə real hərəkətverici qüvvə münaqişənin ən aşağı səviyyəsi olur.

Daha dəqiq desək, iki insan təcili tapşırıq barədə fərqli düşünə bilər və müəyyən vəziyyətlərdə bu hal yaradıcı, konstruktiv səciyyə daşıyır. Lakin tərəflərdən biri qəbul olunan ümumi yanaşmaya qəti şəkildə etiraz edirsə (proses münaqişəsi) və ya qarşı tərəflə şəxsi problemləri varsa (münasibət münaqişəsi), o halda, ən dərin səviyyə özünü real hərəkətverici qüvvə kimi büruzə verir və tapşırıq haqqında hər hansı fikir ayrılığının yaradıcılıqla əlaqəli üstünlükləri ya sönükləşir, ya da ümumiyyətlə, itir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜNAQİŞƏNİN XARAKTERİ

Təcrübədə münaqişənin üç səviyyəsi də birlikdə mövcud ola bilər. Proses çərçivəsində bu münaqişəni həll etməyə çalışan hər kəs fikir ayrılığını bütün səviyyələrdə anlamalı, sonra ən aşağı səviyyədən işə başlamalıdır. Münasibətlərdə münaqişə mövcuddursa, tapşırıq münaqişəsinin həllinə yönəlmiş səylər çox az fayda verə bilər, belə ki, bu səylər yalnız hərəkətverici amilləri ört-basdır edib başqa bir gün yenidən üzə çıxmasına səbəb olacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİLƏR ÜÇÜN BU NƏ DEMƏKDİR?

Vasitəçilər münaqişənin tərəfləri arasındakı münasibətləri araşdırmağa başladıqda və konkret dəlillər, nümünələr axtardıqda prosesə, normal olaraq, daha çox tapşırıq münaqişəsini xatırladan məsələlərin müzakirəsindən başlayırlar. Axı "səbri daşıran son damla" faktının hansısa tapşırıq və ya işin yerinə yetirilməsi zamanı baş vermə ehtimalı yüksək olur.

Münasibət vasitəçinin müdaxiləsini tələb edəcək qədər pozulubsa və ya toksikdirsə, deməli, söhbətin kökündə tapşırıq münaqişəsi dayanmır. Vasitəçilik zamanı vəzifənizin bir hissəsi də məsələnin kökündə dayanan səbəbləri üzə çıxarmaq, sonra da bu səbəblər ətrafında əməkdaşlığa əsaslanan problem həllinə kömək etməkdir.

Tərəfləri hər şeyin fərqli ola biləcəyinə inandırmaq üçün prosesin başlanğıcında bəzi asan məsələləri həll edə bilərsiniz (bax: sonrakı fəsillərdə "Vasitəçinin alətlər dəsti"). Lakin bu, nəticəyə aparan bir vasitə olsa da, nəticənin özü deyil. Yalnız məsələnin kökündə dayanan səbəbləri aradan qaldıraraq münaqişənin böyüməsi və təkrarlanmasının qarşısını ala bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNAQİŞƏNİN MƏRHƏLƏLƏRİ

Vasitəçilik zamanı araşdırdığınız münaqişəyə gətirib çıxarmış böyük bir hekayənin ola biləcəyini yaddan çıxarmayın. "CIPD"nin işləyib hazırladığı və növbəti səhifədə tanış olacağınız "Münaqişələrin mərhələləri" modeli göstərir ki, biz yalnız "çıxılmaz vəziyyət mərhələsi"nə çatdıqda situasiya planlı vasitəçilik müdaxiləsini şərtləndirəcək qədər ciddiləşmiş olur.

Artıq hər iki tərəf də həll edilməsi zəruri olan problemin mövcudluğunu qəbullanıbsa, özünüzü şanslı hesab edə bilərsiniz – hərçənd yekdilliyin əldə olunması üçün yenə də xeyli səy göstərmək lazım gələcək. Əksərən başlanğıcda əsas məsələ problemin real miqyasını və onu həll etməyin faydalarını tərəflərə başa salmaqdan ibarət olur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNAQİŞƏ: DAVRANIŞA TƏKAN VERƏN VƏ ONU DƏSTƏKLƏYƏN AMİLLƏR



MÜNAQİŞƏNİN MƏRHƏLƏLƏRİ

Münaqişə mərhələsi	Davranışlar və ya əlamətlər
Başlanğıc	Toqquşan məqsədlər Açıq və ya gizli münaqişə Münaqişədən yayınma Nəzərəçarpan gərginlik
Erkən inkişaf	Qarşıdurma Mövqelərin qütbləşməsi Müttəfiqlərin axtarılması Münaqişənin başqa gizli əlamətləri
Çıxılmaz vəziyyət	Münaqişənin pik həddi Qarşılıqlı günahlandırma Tərəflər arasında ünsiyyətin dayanması Möhkəmlənmiş mövqelər
Çıxış yolu axtarmaq	Problemin həllinin vacibliyini qəbul etmək
Həll yolu naminə birlikdə çalışmaq	Əməkdaşlıq Konsensus

Mənbə: "CIPD"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞDA DAİMİ DƏYİŞİKLİK

İnsanların davranış, hərəkət və reaksiyaları onların dəyər və prinsiplərinə, dünyaya baxışı və təsəvvürlərinə uyğundursa, bu səbəbdən də onlar öz davranışlarının düzgün, yaxşı və arzuedilən nəticənin əldə edilməsi üçün ən yaxşı üsul olduğuna inanırlarsa, fərqli davranışa nail olmaq vasitəçi üçün böyük çətinlik yaradacaq.

Vasitəçilik müddətində hər zaman tərəflərin fərqli düşünməsinə (yəni mənalandırma və izahı dəyişməyə) nail olmağa çalışsanız da, dəyişdirilməli olan əsas amil davranışdır.

Buna görə də tərəflərin öz davranışlarını dəyişməyə motivasiya edən amillərini başa düşmək vacibdir. Motivasiya ilə bağlı çoxsaylı fikirləri və əlaqəli mətnləri araşdırmayacağıq, lakin fundamental "qaç, ya da qov" instinktinin nəzərə alınması vasitəçi üçün faydalı ola bilər. Tərəflərin öz davranışlarını dəyişməsi üçün bu dəyişiklliyə (və ya "qovmağa") dəyəcək üstünlük və ya mənfəət mövcud olmalıdır, yaxud davranışı dəyişməməyin elə mənfi nəticələri ortaya çıxmalıdır ki, insanlar irəli getməyə ("qaçmağa") vadar olsunlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAVRANIŞDA DAİMİ DƏYİŞİKLİK

Davranışda dayanıqlı dəyişikliyə nail olmağa köməklik göstərmək və bu məqsədlə tərəflər arasında münaqişənin, sözün əsl mənasında, həllini təmin etmək o deməkdir ki, vasitəçi tərəflərə həm məsələnin həll olunmasının yaxşı tərəflərini, həm də həll olunmamasının potensial mənfi nəticələrini başa düşüb qəbullanmaqda köməklik göstərməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM-ADDIM VASİTƏÇİLİK PROSESİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

Tammiqyaslı vasitəçiliyi (böyük "V" hərfi ilə vasitəçilik və ya mediasiya) öhdənizə götürürsünüzsə, bu işin konkret və planlı ardıcıllığı üzrə hərəkət etməlisiniz. Növbəti səhifələrdə tanış olacağınız proses, onun konkret addımları və ardıcıllığı "ACAS" (Məsləhət, Barış və Arbitraj Xidməti)/"CIPD"nin qabaqcıl modelinə əsaslanır.

Hər bir element və aspektin öz səbəbi mövcuddur. Hər zaman tam prosesdən istifadə etməyə ehtiyac olmasa da, ötürülən və ya dəyişdirilən hər bir hissənin təsiri olacaq. Odur ki, bu fəsildə prosesə addım-adım nəzər salacaq, görülən tədbirlər və onların səbəblərini, addımları ötürməyin və ya dəyişməyin nəticələrini izah edəcəyik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Kitabın əvvəlində izah olunduğu kimi, tammiqyaslı vasitəçilik və ya mediasiya yalnız İR mütəxəssisləri və ya kənardan cəlb edilmiş ekspertlərə, yaxud tam təlim keçmiş daxili vasitəçilərə aid müstəsna bir səlahiyyət deyil. Odur ki, bu fəsildə təsvir edilən proses iş yerində münaqişənin həllini sürətləndirməyə çalışan hər kəsə uyğundur.

Təcrübədə münaqişənin həllinə yönəlmiş fəaliyyətlərin çoxu xətti rəhbərin rəhbərliyi altında həyata keçirilir və əksər hallarda situasiya konkret bir "şablonlaşdırılmış yanaşma" və təşkilati yarlıq ("Vasitəçiliklə məşğuluq!") tələb etmir. Buna baxmayaraq, rəhbərin mövcud, yaranmaqda olan və ya potensial münaqişə situasiyalarını aradan qaldırmaq üçün müdaxilə etmək qərarına gəldiyi hallarda belə, sözügedən addımlar yenə də aktuallığını qoruyur və yüksək effektivliklə istifadə olunaraq həll prosesinə kömək edir. Bu, əslində, tammiqyaslı vasitəçilik hesab edilməyə bilər, çünki tərəflər prosesin bir hissəsi olduğunun heç fərqinə belə varmaya bilərlər... lakin mübahisə və münaqişə öz həllinə qovuşur!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 1 : VASİTƏÇİLİK EHTİYACININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Tədbir görmək qərarı və ya tələbi
Rəhbərin vasitəçiliyin zəruriliyi barədə qərarına təkan verən amil ya şikayətə göstərilən reaksiya, ya da onun müşahidələrinin nəticəsi olur. Belə hallarda qərarı rəhbər qəbul edir. Həmçinin müstəqil (daxili və ya xarici) vasitəçiləri cəlb edən, rəhbərlərə və/və ya münaqişənin tərəflərinə vasitəçilik **tələb etmək** imkanını verən müvafiq siyasət və prosedurlara malik müəssisələr də var.

Müstəqil vasitəçiliyin üstünlükləri bundan ibarətdir ki, prosesə bitərəf, qərəzsiz tərəf kimi daxil olmağa daha çox hazırdır, buna görə daha asanlıqla mühakiməsiz yanaşma tətbiq edir, dəqiqləşdirici suallar verir, həll yolunu iştirakçıların öhdəsinə buraxırsınız. İştirakçılar üçün açıq danışmaq, qarşı tərəf və münaqişə barədə düşündüklərini səmimi şəkildə ifadə etmək asanlaşır. Axı proses yekunlaşdıqdan sonra müstəqil vasitəçinin çıxıb gedəcəyini bilirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ADDIM 1 : VASİTƏÇİLİK EHTİYACININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Müdaxilə etmək, münaqişə və ya mübahisəyə vasitəçilik qərarı verən rəhbərlər əlverişli vəziyyətdə olmurlar: **bitərəf** qalmaq çətinləşir, tərəflər açıq və dürüst danışmaqdan çəkinirlər və rəhbər həll yolunu təklif etməyi belə, düşünə bilər. **Mühakiməsiz** yanaşma da çətinləşir, çünki artıq situasiyanın vasitəçilik tələb etməsi haqqında mühakimə yürütmüsünüz. Bundan əlavə, bir həftə əvvəl qətiyyətlə bitərəf yanaşdığınız mövzu söhbət əsnasında yenidən açıldıqda müəyyən təfərrüatlarla bağlı neytrallığı qorumaq çətinləşir!

Bu o demək deyil ki, rəhbərlər vasitəçilik edə bilməzlər, bu o deməkdir ki, onlar prosesin dinamikasından xəbərdar olmalı, prosesi elə idarə etməlidirlər ki, bu amillər gedişata mane olmasın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 2 : TƏKBƏTƏK GÖRÜŞLƏR

Vasitəçilik qərarı verildikdən sonra tərəflərdən hər biri ilə təkbətək görüşmək lazım gələcək.

Tərəflərin nöqteyi-nəzərindən bu görüşlərin məqsədləri aşağıdakılardır:

- hər bir tərəf öz həqiqətini danışsın;
- tərəflər prosesdən gözlədiklərini izah etsinlər;
- vasitəçi ilə tanış olsunlar (kənardan cəlb edilibsə) və onun prosesi idarə etməsi ilə bağlı narazılığın olub-olmadığı müəyyənləşdirilsin.

Lakin vasitəçi istər komandanızın üzvləri ilə çalışan xətti rəhbər olsun, istərsə də xüsusi olaraq bu məsələ üçün kənardan dəvət olunmuş ekspert, onun üçün təkbətək görüşlərin məqsədləri daha genişdir. Birgə toplantıya hazırlıq məqsədilə əsas işlər bu görüşlərdə həyata keçirilir və tərəflər özləri fərqinə varmasalar da, məsələnin həlli prosesi bu mərhələdə başlayır.

Təkbətək görüş və birgə toplantılarda istifadə edilən alət və üsullarla "Vasitəçinin alətlər dəsti" fəslində tanış olacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 2 : TƏKBƏTƏK GÖRÜŞLƏR

Təkbətək görüşlərdən sonra aşağıdakı nəticələr əldə edilməlidir:

- Hər bir tərəf haqqında qısa arayış: özü haqqında təsəvvürü və "mən" hissi, dünyaya baxışı (adətən, onların baxışları işyönümlü olur), müsbət cəhətlər də daxil olmaqla, qarşı tərəfi necə xarakterizə edir (daha ətraflı məlumat üçün bax: səh. 68 və 90), eləcə də məsələnin onun üçün kəsb etdiyi əhəmiyyət nədən ibarətdir (söhbət çətinləşərsə, vasitəçiliyin onların maraqlarına xidmət edəcəyini xatırlatmalı ola bilərsiniz). Əgər tərəflərin rəhbərisinizsə, bunlardan bəzilərini artıq bilsəniz də, hər şeyi bilmirsiniz, ona görə də araşdırmaq vacibdir.
- Bir sıra həlledici məqamlar: bu məqamlar münaqişənin səbəbini göstərən konkret nümunələrdir. Həlledici məqamları ortaya çıxararaq aşağıdakıları aydınlaşdırmağa çalışırsınız:

– Qarşı tərəf nə edib, nə söyləyib və ya nə etməyib?
– Digər tərəf bunu necə şərh edir (mənalandırır)?
– Niyə bu cür şərh edir?
– Bu hal onlara hansı hissləri yaşadıb?
– Bu halın onlara yekun təsiri nədən ibarət olub?
– Bir tərəf digərinin necə davranmasını tərcih edərdi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 2 : TƏKBƏTƏK GÖRÜŞLƏR

Həlledici məqamları müəyyənləşdirərkən hər bir iştirakçı həm təfərrüatlı danışmağa, həm də şərhini izah etməyə təşviq olunmalıdır. Bu cavablar məlumatın əsas hissəsini təşkil edir, eyni zamanda münaqişəni dəstəkləyən qəzəb və məyusluğun müəyyən dərəcədə "azad olması"na imkan verir (gərginliyi azaltmaq və aradan qaldırmağın üsulları üçün bax: səh. 87 və sonrakı səhifələr). Bu məlumatları toplayarkən hiss edilən qəzəb və "haqq qazandırma" səviyyələri arasında qeyri-mütənasiblik yaratmaq mümkün olarsa, həll prosesinin artıq başladığını hesab edə bilərik.

Təkbətək görüşlər zamanı həmçinin tərəflərin birgə toplantıda **iştirakı üçün razılıq** almalısınız. Bir sıra situasiyalarda insanlar ilk görüşdə iştirakın məcburiyyətini hiss edir, yəni prosesin könüllü olmadığını düşünürlər. Vasitəçiliyin könüllü iştirak əsasında optimal nəticə verməkehtimalı daha yüksək olur, odur ki, hər iki tərəfə prosesi davam etdirməyin əhəmiyyətini başa salmalısınız.

Adətən, söhbət münaqişənin həllinin, normal münasibətlərin qurulmasının üstünlüklərinə yönəldilir və ya tərəflər münaqişənin uzanmasının səbəb ola biləcəyi mənfi nəticələr barədə düşünməyə təşviq edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 2 : TƏKBƏTƏK GÖRÜŞLƏR

İŞTİRAKIN RAZILAŞDIRILMASI

- İştirakın razılaşdırılması üçün birgə toplantıda müzakirə ediləcək məsələləri konkretləşdirməlisiniz. Bu o deməkdir ki, artıq müəyyənləşdirdiyiniz konkret nümunələrdən bəzilərini birlikdə araşdırmaq üçün seçməlisiniz. Birgə toplantının məzmunu əvvəlcədən müəyyən edilir və bu zaman heç vaxt sərbəst seçimə yol verilməməlidir. Əksər hallarda bu mərhələdə tərəfləri inandırmaq lazım gəlir.
- Əsas qaydaları açıqlayın (bax: addım 3, mərhələ 1), hər bir tərəfin prosesin qalan hissəsində baş verəcəkləri anlamasını təmin edin. Birgə toplantının əvvəlində bu məsələyə yenidən qayıtmalı olsanız da, qaydaları bu mərhələdə təqdim edin.
- Təkbətək görüşlərdən sonra hər iki tərəf birgə toplantını aparacaq şəxsin qərəzsiz, bitərəf və obyektiv olacağını hiss etmək istəyir. İdeal halda, hər iki tərəf inanmalıdır ki, birgə toplantıda çətinliyə məruz qalarsa, ona köməklik göstəriləcək. Bu etimadın qazanılması çox əhəmiyyətlidir. Təkbətək görüşlərdən sonra hər iki tərəf birgə toplantıda iştirak etməyə razılıq verir və bitərəf olduğunuza ("*Faktiki olaraq, bu haqda heç nə deməsə belə, sanki mənim tərəfimdə idi*") inanırsa, deməli, birgə toplantını idarə etmək "haqqı qazana" bilmisiniz!
- Yekunda birgə toplantını planlaşdıracaqsınız: birinci kim danışacaq, bu və ya digər məsələnin müzakirəsi üçün ən effektiv ardıcıllıq necə olmalıdır və s.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 2 : TƏKBƏTƏK GÖRÜŞLƏR

GÖRÜŞÜN OPTİMALLAŞDIRILMASI

Bu görüşlərdən ən optimal nəticəni əldə etmək üçün:

- istəkdən asılı olaraq, tərəflərin hazırlaşa bilməsi üçün onlara əvvəlcədən görüş barədə xəbərdarlıq göndərin;
- ehtiyacın müəyyənləşdirilməsi ilə bu görüşlər arasında çox böyük fasilə verməyin: fasilə nə qədər uzun olarsa, qəzəb, qorxu və narahatlığın artmaq ehtimalı bir o qədər yüksələr;
- təkbətək görüşləri mümkün qədər bir-birinə yaxın tarixlərdə keçirməyə çalışın (ideal halda, ard-arda olmamaq şərtilə (bir görüş bitdikdən dərhal sonra digəri başladıqda iştirakçıların bir-birinin yanından ötməsi arzuedilən variant deyil) həmin gün keçirmək daha məqsədəuyğundur);
- kənar şəxslərin sizi eşidə və ya görə bilməyəcəyi bir otaq seçin;
- hər görüş üçün iki saat vaxt ayırın: adətən, belə toplantılar 1–1,5 saat davam edir;
- qeydlər götürün; proses tamamlandıqdan sonra onları saxlaya bilməyəcksiniz, lakin bu qeydlər əsas istinad nöqtələriniz olacaq və işlənən ifadələr də daxil olmaqla, tərəflərin dediklərini dəqiqliklə xatırlamaq çox fayda verə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI



Birgə toplantını planlaşdırarkən təkbətək görüşlərdən sonra verəcəyiniz fasilənin müddəti barədə dəqiq müəyyən edilmiş və sərt qaydalar mövcud deyil. Lakin aşağıdakı əsas məqamları nəzərə almaq lazımdır:

- Təkbətək görüşlərdə müəyyən stimullara nail olursunuz, odur ki, həddindən çox fasilə verərək onları itirməməyə çalışın.
- Lakin düşünmək üçün bir qədər vaxt ayırmaq, gərginliyin azaldılması və aradan qaldırılması üçün istifadə edilmiş üsulların nəticə verməsinə imkan yaratmaq üçün bir qədər fasilənin müəyyən üstünlükləri də mövcuddur.
- Hər zaman mümkün olmasa da, 2-3 gün fasilə vermək məqsədəuyğun hesab edilir.
- Təkbətək görüşlərdə olduğu kimi, adətən, iki saat vaxt ayırmaq kifayətdir.
- Toplantının günün hansı vaxtında keçiriləcəyi barədə düşünün: aktiv iştirakçılığın tələb olunduğu vaxtda tərəflərdən birinin başqa toplantıya tələsməsi arzuedilməzdir.
- Hətta ən uğurlu vasitəçilik belə, yorucu və usandırıcı ola bilər, planlaşdırma apararkən bunu nəzərə alın, çünki belə hallar diqqətin effektivliyi və təsir gücünə zərər verə bilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 1 – ƏSAS QAYDALAR MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLİR.

Vasitəçinin əsas vəzifələrindən biri obyektivliyi qorumaq, şəxsi mühakimə və fikirlərlə müzakirəyə müdaxilə etməməkdir.

Tərəflərdən hər hansına qarşı tərəfkeşlik və ya qınaq təəssüratı yaratmamaq üçün əsas qaydaların toplantının başlanğıcında dəqiqləşdirilməsi böyük əhəmiyyət daşıyır. Bu, yalnız ab-havanı müəyyənləşdirməyə, gözləntiləri idarə etməyə təsir göstərmir, həmçinin vəziyyətə nəzarət üçün zəmin yaradır: tərəflərdən biri qeyri-adekvat hərəkət etdikdə və ya danışdıqda prosesə müdaxilə üçün obyektiv əsas verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 1 – ƏSAS QAYDALAR MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLİR.

Əsas qaydaları müəyyənləşdirərkən aşağıdakı səciyyəvi məsələləri gözdən qaçırmayın:

- Məxfilik – toplantıda müzakirə olunanlar otaqdan kənara çıxmamalı və heç bir təfərrüat haqqında məruzə edilməməlidir.
- Qeyd götürməkdə məqsəd prosesi izləmək olmalı və qeydlər sessiyadan sonra yox edilməlidir.
- Əvvəlcədən razılaşdırıldığı kimi, müzakirələr təkbətək görüşdə irəli sürülmüş məsələ və nümunələri əhatə etməlidir.
- Hər iki tərəfə müdaxiləsiz danışmaq imkanı verilməlidir. Daha çox təfərrüat və izahat tələb edilə bilər.
- Hər iki tərəf bir-birinə hörmət göstərməlidir:
  – bir-birinə danışmağa imkan verməli;
  – səsini ucaltmamalı;
  – təmkinini qorumalı və davranışlarına nəzarət etməlidir.
- Ehtiyac olarsa, hər iki tərəf də fasilə verməyi xahiş edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 2 – HƏR KƏSƏ NÖVBƏ İLƏ DANIŞMAQ İMKANI VERİLİR.

Zəruri məlumatların müzakirə "masasına çıxarılması" üçün birgə toplantının ilkin mərhələlərini diqqətlə idarə etmək lazımdır. Proses, adətən, hər bir tərəfə vəziyyəti gördüyü kimi izah etmək fürsətinin verilməsi ilə başlayır. Bu zaman hər bir tərəf:

- danışmaq növbəsi çatdıqda öz fikrini **müdaxiləsiz** ifadə edə bilməli;
- onun fikrincə, qarşı tərəfin necə davrandığını açıqlamalı;
- bu zaman keçirdiyi hissləri və onun səbəblərini söyləməli;
- digər tərəfin davranışını məhz bu cür şərh etməsinin səbəblərinin izahını verməlidir.

Bu cür kifayət qədər sərt yanaşmanın məqsədi müzakirənin xaotik xarakter almasına mane olmaqdır. Vasitəçilik zamanı hər hansı tərəfin öz arqumentlərini söyləmək və ya özünü müdafiə etmək üçün qarşı tərəfin sözünü kəsməsini, təbii ki, istəməzsiniz. Emosiya partlayışının hər an yaşana biləcəyi ilkin mərhələdə nəzarəti əldən buraxmadan təhlil üçün zəruri məlumatları əldə etməyi bacarmalısınız.

Daha sonra toplantının gedişatı boyunca birgə müzakirə və debat üçün daha çox səy göstərə bilərsiniz.

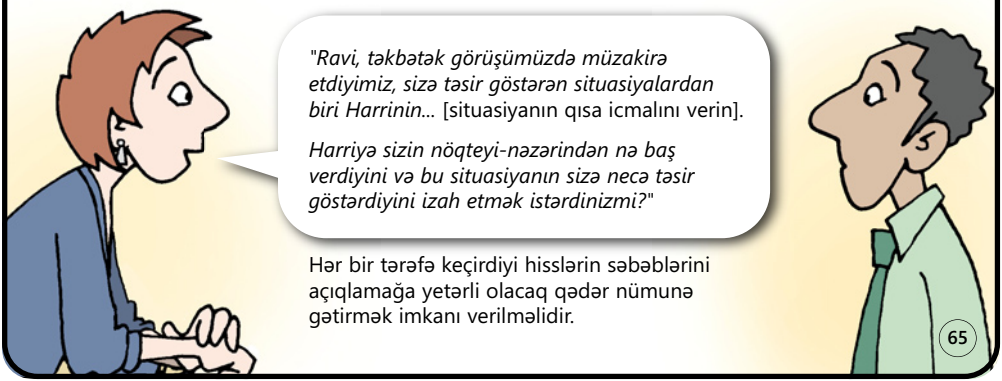
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 2 – HƏR KƏSƏ NÖVBƏ İLƏ DANIŞMAQ İMKANI VERİLİR.

Bu prosesin ən vacib hissəsi təkbətək görüşlərdə müəyyənləşdirilmiş **həlledici məqamların** əhatə olunmasıdır. Ona görə də bu məqamların ümumi və qeyri-konkret xarakter almaması üçün üçün aşağıdakı cümlələrlə başlayaraq sözü birinci tərəfə verin:



Hər bir tərəfə keçirdiyi hisslərin səbəblərini açıqlamağa yetərli olacaq qədər nümunə gətirmək imkanı verilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 3 – HƏR BİR TƏRƏFİN REAKSİYASI ÖYRƏNİLİR.

Tərəflərdən biri öz arqumentlərini söylədikdən sonra qarşı tərəfin reaksiyası öyrənilir. Qarşı tərəfin reaksiyasına yenə də müdaxilə edilməməlidir.

II və III mərhələlərin gedişatı hər bir vasitəçilik prosesi üzrə fərqlənə bilər. Hər biri üzrə başlıca fərqlilik (variant) və məntiqi əsaslar aşağıdakılardır:

- X öz nümunələrini izah edir, Y də həmçinin. X Y-nin nümunəsinə şərh verməmişdən əvvəl Y-dən X-in nümunəsinə reaksiyası öyrənilir. Bu variant hər iki tərəf arasındakı problemlər aşkar və dəqiq, həmçinin nümunələrin sayı qismən az olduqda yaxşı nəticə verir: yəni tərəflərdən heç biri sözünü demək və ya şərh verməyə fürsət tapmaq üçün həddən artıq uzun müddət əyləşib dinləməli olmur.
- Başqa bir fərqlilik isə nümunələri bir-bir izah etməkdən ibarətdir. X nümunə barədə fikrini izah edir, Y-dən reaksiyası soruşulur, o öz fikrini izah edir, sonra söz yenə X-ə verilir. Təhlil ediləcək nümunələrin sayı çox olduqda və/və ya nümunələr xarakter etibarilə bir-birindən kifayət qədər fərqləndikdə (və buna görə də ayrı-ayrılıqda daha yaxşı araşdırılır) bu üsul daha yaxşı nəticə verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 3 – HƏR BİR TƏRƏFİN REAKSİYASI ÖYRƏNİLİR.

- Bəzən elə münaqişələr baş verir ki, tərəflərdən biri (Y) problemin mövcudluğunu etiraf edir, lakin qarşı tərəfin (X) məyusluğuna və ya təhqir edilməsinə səbəb olmuş davranışını başa düşmür və ya bununla bağlı çox məhdud təsəvvürə malik olur. Belə hallarda, ən yaxşı variant odur ki, X öz nümunə və ya nümunələrini izah etsin, sonra isə söz Y-yə söz verilsin və onun reaksiyası öyrənilsin.

Hansı variantdan istifadə edilməsindən asılı olmayaraq, məqsəd hadisə və situasiyaların mümkün qədər obyektiv təsvirinə nail olmaq və tərəflərə öz davranış, reaksiya və niyyətlərini açıqlamaq fürsəti verməkdir. Vasitəçilik zamanı yalnız müşahidə edilən davranışıları deyil, insanların hərəkətlərinin **səbəblərini** də önə çıxarmağa çalışırsınız ("vicdanlı rəhbər" və "texniki mütəxəssis" nümunələrini xatırlayın).

Məqsəd müzakirənin eyni dövrə üzrə gedişatının qarşısını almaq üçün prosesdə fərqli addımlar yaratmaqdır. III mərhələnin məqsədi davranış, niyyət və şərhlərin, həmçinin təsirin təsvir edilməsidir. IV mərhələdə isə bu izahat və şərhlər araşdırılır. Bu ardıcıllığı qoruyun!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 3 – ARAŞDIRMA APARILIR.

Problemlər üzə çıxarıldıqdan sonra hər iki tərəfin fikirləri vasitəçinin köməyilə araşdırılır, mövqe və təsəvvürlər sorğuya çəkilir, bütün bəraət və izahatların səsləndirilməsi təmin edilir.

Toplantının bu mərhələsində söhbəti məsələnin həllinə doğru aparacaq şəkildə idarə edə bilmək üçün potensial əməkdaşlıq və razılaşma sahələri üzrə ideyalar formalaşdırmağa başlamalısınız.

Bu mərhələdə tərəflər arasındakı mənfi emosiya və qəzəbi azaltmağa, yaxud aradan qaldırmağa çalışmaq lazımdır. Söhbət çətinləşə və/və ya emosional baxımdan ağırlaşa bilər, buna görə də bəzən tərəflər mümkün qədər sürətlənmək və birbaşa məsələnin həllinə keçmək istəyə bilərlər. Vasitəçilik zamanı razılaşmaların davamlı həll üçün kifayət edəcək qədər möhkəm olmasını, V mərhələyə keçməyə çalışanın prosesdən tezliklə xilas olmaq istəyindən doğmamasını, əksinə, real olmasını təmin etmək sizin öhdəliyinizdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 5 – RAZILAŞMALAR ƏLDƏ EDİLİR.

Bir qayda olaraq, bu, araşdırma mərhələsindən dərhal sonra başlayır, lakin prosesin daha erkən mərhələlərində konkret bir təfərrüat barədə müəyyən razılığın əldə olunması üçün fürsət yarandıqda vasitəçi, adətən, tərəflərin hansısa mövzuda razılaşa biləcəyini özlərinə sübut etmək üçün bu fürsətdən yararlanmağa çalışır!

Razılaşma qarşılıqlı mənfəət çərçivəsində əldə edilməlidir. Buna görə də vasitəçi kimi, razılaşmada nəzərdə tutulan hər hansı mənfəətin aydın ifadə olunmasını və hər iki şəxs tərəfindən başa düşülməsini təmin etməlisiniz.

Təhlükələrdən biri qeyri-müəyyən və qeyri-konkret razılaşmanın əldə edilməsidir. Bu, irəliləyiş təəssüratı yaratsa da, məsələ həll edilmiş kimi görünsə də, razılaşmanın qeyri-konkret və ümumi xarakter daşıması hər iki tərəfin razılaşma haqqında təsəvvürlərinin eyni olması ehtimalını aşağı salır; bu halda, dayanıqlı həll yolu tapmaq əvəzinə, barışığa vasitəçilik etmiş ola bilərsiniz. Odur ki, vasitəçi olaraq, öhdəliklərinizdən biri tərəfrüatlar barədə suallar verərək, hər iki tərəfin razılaşmanı necə başa düşdüyünü dəqiqləşdirərək razılaşmanın **konkretliyini** təmin etməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 6 – RAZILAŞMALAR ƏLDƏ EDİLİR.

Hər iki tərəfin gələcək davranışı, bir-biri ilə necə rəftar edəcəyi də daxil olmaqla, konkret məsələlər barədə bir sıra razılaşmaların əldə edilməsi ilə yanaşı, vasitəçilik etməli olduğunuz daha bir məqam tərəflərin münasibətin yenidən çətinləşməyə başladığını hiss etdiyi təqdirdə görüləcək tədbirlərin razılaşdırılması ilə bağlıdır. İdeya bundan ibarətdir ki, tərəflərin gələcəkdə yenə eyni problemi yaşamaması üçün onlar "təhlükəsizlik sistemi"nə malik olmalıdırlar.

Balansı (müzakirələrin çoxu kəskin dərəcədə neqativ və kritik xarakter daşıdığından) təmin etmək məqsədilə təkbətək görüşlərdə hər bir tərəfdən qarşı tərəfin malik olduğu güclü və ya zəif cəhətləri sadalamağı, sonrakı mərhələlərdə isə onları təkrarlamağı xahiş edin. Növbəti fəsildə izah edilən və əksər hallarda fayda verən bu üsul, həqiqətən, dönüş nöqtəsi ola, əməkdaşlıq üçün katalizator rolunu oynaya bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 3 : BİRGƏ TOPLANTI

MƏRHƏLƏ 6 – TƏDBİRLƏR VƏ DAVAMLI "BARIŞ ÖHDƏLİYİ" MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLİR.

Tərəflərin imzaladığı bütün razılaşma və prinsiplər problemlərin təkrarlanmasının qarşısını almaq məqsədilə toplantının son mərhələsində bir sıra tədbir, öhdəlik, strategiya və yanaşmalar şəklində ümumiləşdirilir.

Bu tədbir və öhdəliklərin yazılı şəkildə hazırlanması daha məqsədəuyğundur. Bir məsələni də qeyd etməliyik ki, "ACAS" və "CIPD"nin qabaqcıl təcrübələrinə əsasən, vasitəçilik prosesinin yekununda imzalanmış hər hansı sənəd yalnız sözügedən iki tərəfə aid olur.

Vasitəçilik və ya mediasiya zamanı vasitəçi və ya mediator bu məqamda prosesdən kənarlaşır. Ona görə də vasitəçi əmin olmalıdır ki, tərəflər bu razılaşmaların müddəalarına əməl edəcək və onları həyata keçirəcəklər. Prosesi başladan müəssisə və ya rəhbərə məruzə edilməsinə gəldikdə isə, vasitəçilər, adətən, toplantıların keçirildiyini, razılaşmaların əldə olunduğunu təsdiqləyir, lakin bu proses və sənədlərin dəqiq məzmununu açıqlamırlar.

Odur ki, vasitəçiliyin uğur meyarı hər bir tədbirin yerinə yetirildiyini yoxlamaqdan daha çox, ədavəti dayandırmaqdan ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADDIM 4 : BİRGƏ TOPLANTIDAN SONRA

Birgə toplantıdan sonra bütün işlər vasitəçilik yolu ilə əldə edilmiş razılaşmaların yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. Vasitəçilərin bu mərhələdə iştirak etməməsi vasitəçilik prosesinin üstünlüklərindən biridir və bu da o deməkdir ki, razılaşmaların həyata keçirilməsi birmənalı şəkildə tərəflərin cavabdehliyinə aiddir. Tədbirlər planının uğurla yerinə yetirilməsinə görə yalnız onlar məsuliyyət daşıyırlar.

Lakin bu, prosesin heç də asanlıqla baş tutan aspekti deyil, belə ki, gündəlik idarəetmə öhdəlikləri çərçivəsində münaqişə vəziyyətini aradan qaldırmağa çalışarkən alət və üsullardan istifadə edən rəhbər icranın bütün mərhələlərində iştirak edir və onun əldə edilmiş razılaşmalardan xəbərsiz olması mümkün deyil. Planın icrasını tamamilə tərəflərin öhdəsinə buraxmaq, demək olar ki, qeyri-mümkündür.

Nə düzgün, nə də səhv, nə yaxşı, nə də pis olsa da, bu amil mənsubiyyət və məsuliyyət hissinə təsir göstərə, beləliklə də, diqqətli və vicdanlı idarəetmə tələb edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

AKTİV İŞTİRAKÇILIĞIN TƏMİN EDİLMƏSİ

Prosesə istər tammiqyaslı vasitəçi (mediator) qismində müdaxilə etdikdə, istərsə də münaqişə gərginləşmədən onun qarşısını almaq üçün xətti rəhbər olaraq səy göstərdikdə tərəflərin özlərini rahat hiss etməyəcəyi mühit yaradırsınız. Buna görə də onlar, adətən, əməkdaşlıqdan yayınmağa fürsət axtaracaqlar. Tərəfləri prosesə cəlb etməyin üsul və vasitələri, gedişat çətinləşdikdə onları prosesin içində saxlamağın metodları vasitəçinin alətlər dəstinin əsas elementləridir.

Bir könüllü 10 məcburiyə dəyər...
Bu deyimin tarixi XVIII əsrdə Britaniya donanmasına şəxsi heyət seçimi prosesinə gedib çıxır, lakin mübahisələrin həlli prosesini idarə edən hər kəs üçün aktualdır. Könüllü əməkdaşlıq əlverişli həll yolunun tapılması ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə artırır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

AKTİV İŞTİRAKÇILIĞIN TƏMİN EDİLMƏSİ



Könüllülük ona görə effektiv nəticə verir ki:

- iştiraka razılıq vermək problemin mövcudluğunu və onun həllinin zəruri olduğunu dolayı yolla qəbul etmək deməkdir;
- problemin başa düşülməsi və qəbul olunması tərəfləri prosesə cəlb etməklə yanaşı, həm də onları prosesin içində sonadək saxlayır, yəni prosesdən uzaqlaşma hiss olunarsa, vasitəçi heç kimin iştirak üçün məcbur edilmədiyini xatırlada bilər: "*Unutmayın ki, prosesdə iştirak etməyi siz seçmisiniz, bu problemin həll olunmasını istəyirsiniz*".

Lakin əksər vasitəçilərin üzləşdiyi əsas çətinlik budur ki, başlanğıcda proses tam könüllülüyə **əsaslanmır** və tərəflərdən, azı, biri məcbur edilir.

Odur ki, təkbətək görüşlərdə birgə toplantıda iştirak üçün hər bir tərəfin razılığını almağa çalışın. Buna nail olmaqdan ötrü tərəflərə hansı mənfəəti əldə edəcəyini və ya mübahisənin bitməməsinin potensial nəticələrini başa salmalı ola bilərsiniz. Əksər hallarda hər iki yanaşmanı tətbiq etmək lazım gəlir. Lakin hansı yanaşmanı tətbiq etməyinizdən asılı olmayaraq, bu razılığın əldə edilməsi çox vacibdir. Çünki razılığa nail olsanız, qarşınızda məcburiyyət hiss edən insanlar deyil, iki könüllü olacaq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

BURADAN NƏ ƏLDƏ EDİRƏM?



Adətən, münaqişədə hər bir tərəf özünü haqlı bilir, problemin qarşı tərəfdən irəli gəldiyini və həllin də ondan asılı olduğunu düşünür. Bu problemin öhdəsindən gəlmək üçün vasitəçi hər iki tərəfə "Buradan nə əldə edirəm?" sualına cavab verməkdə köməklik göstərməli, yəni əldə edəcəyi mənfəəti ona başa salmalıdır. Aşağıdakıları sınayın:

- Münaqişə və ya mübahisəyə görə özlərini necə hiss etdiyini soruşaraq mənfi emosiyalara toxunun və onların təsirini araşdırın. Bu qəzəb olmasaydı, vəziyyət necə olardı? Münaqişəsiz həyatın vizuallaşdırılmasını təmin edərək diqqəti konkret üstünlüklərə yönəldin.
- Onları münaqişəyə başqa nöqteyi-nəzərdən baxmağa təşviq edin. Hörmətli əməkdaş hazırkı vəziyyətə necə baxır? Münaqişə həll edilə bilsəydi, onun mövqeyi müsbət yöndə necə dəyişərdi?

Bu məsələlər əksər hallarda tərəflərin birgə toplantıda iştiraka razılıq verməsi üçün dönüş nöqtəsi rolunu oynayır, lakin onlar təkbətək görüşlərdə araşdırılmalıdır. Qarşı tərəfin iştirakı ilə bu mövzuda səmimi söhbət, demək olar ki, qeyri-mümkündür.

Birgə toplantı zamanı bu məsələlərə qayıda bilərsiniz, lakin marağın azaldığını hiss etsəniz, iştirak etməyə könüllü razılıq verildiyini xatırlatmaq tamamilə məqsədəuyğundur. Bu üstünlüklərin mövcudluğu, hiss edilməsi və tərəflər üzərində real təsirə malik olmasını istəyirsinizsə, onları mümkün qədər konkret və ətraflı şəkildə müəyyənləşdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

DAMOKL QILINCI

Prosesin başlanğıcında hər iki tərəfin özündə çox az təqsir görməsi, problemin həllinin qarşı tərəfdən asılı olduğunu düşünməsinə baxmayaraq, tərəflər müəyyən bir səbəbdən vasitəçilik prosesində iştirak edirlər: tərəflərdən, azı, biri münasibətin problemli olduğunu düşünür. Rəsmi tədbirin görülməməsi o deməkdir ki, müəssisənin siyasət və prosedurlarına zidd hər hansı hərəkətə hələ yol verilməyib!

Lakin çox vaxt belə bir təəssürat oyanır ki, hər iki tərəfin başının üzərindən "Damokl qılıncı" asılıb və həll yolu tapa bilməsələr, rəsmi şəkildə tədbir görüləcək. Bəzən, vasitəçi kimi, bu mənfi nəticələri və onların tərəflərə təsirini araşdırmalı ola bilərsiniz. Hətta rəsmi tədbirin təhlükəsi və ya ehtimalı olmadıqda belə, münaqişə vəziyyətində qalmağın insanlara mənfi təsirləri çox olur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

DAMOKL QILINCI



Problem digərlərinin nəzərinə çarpmağa başladıqda iki ədavətli tərəfi bir-birindən ayrı saxlamağa çalışmaq xoşagəlməz vəziyyət yaradır.

- Problemə diqqət yetirərək işləməyə vadar olan həmkarlar əlavə stres yaşayırlar.
- İnsanlar daimi şikayət və narazılıqlardan usanırlar... Bu hal, həqiqətən, enerjini tükədir, adətən, hər iki tərəfin yaxın "mütəffiq"ləri olsa da, dinləməyə hazır insanların sayı zaman keçdikcə azalmağa başlayır.
- Münaqişənin yaratdığı mənfi enerji və emosiya başqalarına, münaqişə ilə əlaqəsi olmayan sahələrə sirayət etməyə başlayır.

Vasitəçinin vəzifələrindən biri də tərəflərə bu amilləri başa düşməkdə yardım etməkdir. Məqsəd isə vəziyyəti kifayət qədər real və arzuolunmaz hala gətirmək, beləcə, insanlarda vəziyyətdən çıxmaq üçün motivasiya yaratmaqdır. Bu, narahatlıq doğura bilər, lakin "qov" ("qaç, ya da qov") instinktindən daha güclü üsuldur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

DİQQƏTİ LAZIMİ HƏDƏFƏ NECƏ YÖNƏLTMƏLİ?



Həyatda bizə müsbət və ya mənfi təsir göstərən amillər mövcuddur və biz bu amillər haqqında fikir bildirməyi təbii hesab edirik. Bir qayda olaraq, bu amilləri üç kateqoriyaya bölürük:

1. birbaşa nəzarətin əlimizdə olduğunu düşündüyümüz amillər;
2. təsir göstərə biləcəyimizi, lakin birbaşa nəzarət edə bilməyəcəyimizi düşündüyümüz amillər;
3. bizə təsir edən, lakin nəzarət və ya təsir edə bilmədiyimiz amillər.

(Mənbə: S.Kovi "Effektiv insanların 7 vərdişi")

Münaqişəli situasiyalarda tərəflərin vəziyyət üzərində nəzarətə malik olmadığını düşünməsi təbiidir. "*Problem ondadır*", "*Onun etdiklərinə bəraət qazandıra bilməzsiniz*", "*Dəyişməli olan odur*".

Bu mövqe ilə bağlı heç bir qeyri-səmimiliyin olmadığı təqdirdə, vəziyyət nisbətən təhlükəsizdir. Yəni: "*Vəziyyətə nəzarət və ya təsir edə bilmirəmsə, o halda, cavabdeh ola bilmərəm, onu həll etmək səlahiyyətim də yoxdur. Lakin mənə təsiri olduğuna görə bu haqda fikir yürütməyə haqqım var!*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİQQƏTİ LAZIMİ HƏDƏFƏ NECƏ YÖNƏLTMƏLİ?

Vasitəçi olaraq, tərəflərin diqqətini onların təsir və nəzarət edə biləcəyi aspektlərə yönəltməyə çalışırsınız. "*Necə davrandınız?*" "*Necə davrana bilərdiniz?*" əsas suallardır. Vasitəçinin şüarı belə olmalıdır:

Hər bir dialoqda hər zaman dialoqun hansısa hissəsinə birbaşa nəzarət edə bilərsiniz, bu, qarşı tərəfin davranışını necə şərh edəcəyinizdən ibarət olsa belə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

DİQQƏTİ LAZIMİ HƏDƏFƏ NECƏ YÖNƏLTMƏLİ?



Sözügedən tendensiyanın daha bir təzahürü birbaşa məsuliyyətdən yayınmaq, başqa insanları söhbətə qatmaqdır:

- "*Təkcə mən yox, komandada hər kəs belə düşünür*".
- "*Kimdən soruşsanız, deyəcək ki, o belə hərəkət edir*".
- "*Onunla problemi olan yalnız mən deyiləm*".

Bu, səmimi fikir də olsa, avtomatik özünümüdafiə reaksiyası da olsa, həmin anda otaqda olmayan insanlar və onların düşünə biləcəkləri haqqında danışmağın faydası yoxdur.

Yenə də vasitəçinin vəzifəsi diqqəti fərdin özünə və müşahidə etdiklərinin üzərinə qaytarmaqdır: **o**, vəziyyəti necə şərh edir və bu cür şərhin səbəbləri nədir. Məsələlərə aydınlıq gətirə biləcək başqa şəxslər varsa, **onların** nə düşündüyünü və nəyə inandığını haradan bilir? Həmin insanların fikirlərini öyrənmək üçün nə edib? **Ona** konkret şəkildə deyilənlərlə **öz** şərhi arasındakı fərq nədən ibarətdir?

Məsələ yalnız otaqda olan insanlara aiddir... Münaqişəli tərəflər həmin şəxslər olsaydı, hazırda toplantıda olardılar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

HƏLLEDİCİ MƏQAMLARIN SIRASI



Birgə toplantının ilkin mərhələlərində bir tərəf sözünə müdaxilə edilmədən danışmalı, digəri söz ona verilənə qədər qarşı tərəfi dinləməli və növbəsi çatanda danışmalıdır.

Lakin birinci kimin danışacağını vasitəçi müəyyənləşdirir və müəyyən vəziyyətlərdə bu, vasitəçiliyin uğuru və ya uğursuzluğunu təyin edir. Aşağıdakıları nəzərə alın:

- bir şəxsin digərinin davranışından şikayətləndiyi birtərəfli münaqişə hallarında əvvəlcə sözü şikayətlənən tərəfə verin, sonra qarşı tərəfin reaksiyasını öyrənin;
- tərəflərdən biri daha dinməz və təmkinlidirsə, sözü birinci ona verin, axı bu xarakterdə olan birinin qarşı tərəfin onu qorxuda biləcək fikirlərini dinləyib prosesdən uzaqlaşmasını istəməzsiniz;
- birgə toplantıya özünə "yol açmaq", istədiyini əldə etmək, haqlılığını sübuta yetirmək fürsəti kimi baxan tərəfə sözü birinci vermək heç də məqsədəuyğun deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

HƏLLEDİCİ MƏQAMLARIN SIRASI

Həlledici məqamların müzakirəsini hansı sıra ilə aparacağınızı düşünün (bax: səh. 57). Hansısa məsələ barədə erkən razılığa nail olmaq imkanı varsa, o halda, bu məsələni elə həmin anda müzakirə etmək taktiki baxımdan məqsədəuyğundur. Beləcə, tərəflər hansısa mövzuda "razılığa gəlmək təcrübəsi"ni yaşamış olarlar.

Eləcə də tərəflərdən birinin və ya hər ikisinin əyləşib söhbətin nə vaxt açılacağını gözləyəcəyi çox ziddiyyətli, mübahisənin mərkəzində dayanan məsələ varsa, bu müzakirəni yubatmağın mənası yoxdur.

Vasitəçinin qərarlaşdırmalı olduğu iki ən mühüm məsələ 1) hansı tərəfin birinci danışacağını və 2) vacib məqamların müzakirə sırasını müəyyənləşdirməkdir. Planlaşdırma və hazırlıq zamanı bu qərarlar diqqətlə götür-qoy edilməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

ƏSAS QAYDALARA NƏZARƏT



Təkbətək görüşlərdə bir sıra məsələlərlə yanaşı, həm də tərəflərin birgə toplantıda necə davranacağını və özlərini necə aparacağını başa düşməyə çalışırsınız. Hər hansı davranış və xüsusiyyəti müşahidə etdikdə onu birgə toplantının əsas qaydalarına daxil etməlisiniz. Adətən, bu davranışlar qışqırmaq, bədən dilindən şişirdilmiş (gözlərini süzdürmək, donquldanmaq və s.) formada istifadə kimi hərəkətləri əhatə edir.

"*Əsas qaydalara görə, biz razılaşmışdıq ki, bu cür hərəkətlərə yol verməyəcəyik*", – deyərək hansısa qeyri-adekvat davranışına görə bu və ya digər tərəfə xəbərdarlıq etmək mediatorun prosesə obyektiv nəzarətinə bir nümunədir. Əsas qaydalarda nəzərdə tutulmamış davranışın islahı üçün müdaxilə etmək isə vasitəçinin bu davranışın adekvatlığı barədə şəxsi fikrinə əsaslanır. Vasitəçi öz şəxsi fikrini səsləndirdikdə dinamikanın dəyişməsi ehtimalı yaranır və onun bitərəfliyi, obyektivliyi, qərəzsizliyi şübhə doğurur. Belə müdaxilələr nadirən fayda verir, odur ki, prosesə mane ola biləcəyini düşündüyünüz bütün davranışları əsas qaydalara daxil edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ



HƏLLEDİCİ MƏQAMLARIN ƏVVƏLCƏDƏN ÖYRƏNİLMƏSİ

Birgə toplantı təkbətək görüşlərdən əldə edilmiş nümunələrə əsaslandığına görə vasitəçi, əsas etibarilə, hansı həlledici məqamların müzakirə olunacağını və tərəflərin bu məsələlər haqqında nə düşündüyünü bilir.

İdeal hallarda, vasitəçi birgə toplantı zamanı yeni heç nə öyrənmir: tərəflərin bir-birinin davranışları barədə şərhləri və məruz qaldığı təsirlər haqqında bütün faktlar araşdırılıb, müzakirə edilib və siz artıq hər iki tərəfin hekayəyə baxışını bilərək araşdırmaya vasitəçilik edirsiniz.

Vacib bir məqam üzə çıxarsa, müzakirə edilməli və araşdırılmalıdır. Lakin hadisələr barədə nə qədər çox öyrənirsinizsə, diqqətinizi söhbətin "məhsuldar məcra"sına daha az yönəldirsiniz. Buna görə də vasitəçilər təkbətək görüşlərdə bütün müvafiq və zəruri nümunələri öyrənmək üçün məsələləri mümkün qədər dərindən araşdırmalıdırlar ki, birgə toplantı zamanı müzakirələr yalnız bu məlum və əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş vacib məqamlar ətrafında aparılsın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ



HƏLLEDİCİ MƏQAMLARIN ƏVVƏLCƏDƏN ÖYRƏNİLMƏSİ

Münaqişəyə səbəb olmuş hadisələrlə tanışlığın əsas üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Diqqətinizi **hansı** hadisələrin təsvir edilməsindən hadisələrin **necə** təsvir edilməsinə yönəldə bilərsiniz. Hansı ifadələrdən istifadə edilir? Bu versiya təkbətək görüşdə söylənilən versiyadan nə ilə fərqlənir? Hansı hissələr "redaktə edilib"? Niyə?
- Təkbətək görüşlərdə deyilmiş, lakin indi dilə gətirilməyən məsələləri ortaya çıxarmaq üçün söhbətə müdaxilə edə və diqqəti ən zəruri və aidiyyəti nümunələrə yönəldə bilərsiniz, məsələn: "Mariya, sizinlə təkbətək görüşümüzdə ... haqqında danışmışdınız. Sizin nöqteyi-nəzərinizdən nə baş verdiyini və bunun sizə necə təsir etdiyini Rəşidə izah edin".

Əksər vasitəçilik proseslərində tərəfləri çox diqqətlə dinləməli olursunuz, çünki söhbəti mübahisənin məğzi və mənşəyinə yönəltmək və bu məcrada saxlamaq çox vacibdir. Müzakirələrin sizə məlum olmayan sahələrə yönəlməsinə imkan verərək öz işinizi çətinləşdirməyin.

Lakin çox mühüm bir yenilik ortaya çıxıbsa, vasitəçinin bunun təkbətək görüşdə nə üçün ifadə edilmədiyini soruşması və məsələni araşdırması tamamilə ədalətlidir. Bu zaman söhbəti bu nümunənin təfərrüatlarının müzakirəsindən onun səsləndirilməməsinin səbəblərinə yönəldirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

HƏRARƏTİ AZALDIN!



Münaqişələr, adətən, kəskin emosiyalar, tərəflərdən birinin özünü haqlı, digərini haqsız hesab etməsindən doğan hiddətlə müşayiət olunur.

Bu emosiyaların təsiri azaldılmasa, münaqişəni aradan qaldıracaq effektiv və uzunmüddətli razılığın əldə edilməsinə, çətin ki, nail ola biləsiniz. Ona görə də vasitəçilik zamanı hərarəti azaltmaq vacidbir və buna nail olmağın bir neçə üsulu mövcuddur:



Gərginliyi azaldın.



Tutuşdurun.



Düzgün mənalandırmağa kömək edin.



Kök salmış fikirləri qovun.



Müsbət cəhətlər tapın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

GƏRGİNLİYİ AZALDIN

İnsanların öz hisslərinə bəraət qazandırmaq üçün verdiyi izahat yalnız sürətli, seçmə, natamam və xudpəsənd daxili düşüncələrlə ifadə olunur.

Gərginliyi azaltmaq üçün insanlara öz arqumentlərini şifahi şəkildə ifadə etmək imkanı verilməlidir. İnsanın öz hisslərini "hər kəsin eşidə biləcəyi şəkildə söyləməsi" qəzəbin sakitləşməsinə kifayət edə bilər. Hədsiz qəzəbli vəziyyətdə məntiqli düşünmək çox çətindir, ona görə də vasitəçi sakit dayanır və bu qəzəbin soyumasını gözləyir.



Bu üsulun təcrübi nöqteyi-nəzərdən açıqlaması ondan ibarətdir ki, belə hallarda suallar vermək, insanları öz səbəblərini səsləndirməyə, hisslərini əsaslandırmağa təşviq etmək lazımdır. Bunun üçün mühakiməsiz yanaşma tətbiq edərək qarşı tərəfi dinləməyi bacarmalısınız.

Mənfi emosiya münaqişəni alovlandırır və uzadır. Vasitəçiliyin uğurlu olması üçün gərginliyi aradan qaldırmaq lazımdır. Bunun üçün isə əksərən qəzəbi və onun səviyyəsini müəyyənləşdirmək lazım gəlir. Prosesin bu hissəsi iki baxımdan əhəmiyyət kəsb edir: birincisi, vasitəçi onun vəziyyəti anlamasına kömək edəcək daxili dialoqu eşidir; ikincisi, hissləri ifadə etmək, səsləndirmək özözlüyündə katarsis təsiri göstərir, insanlar düşüncələrini səsləndirdikdən sonra prosesdə daha fəal şəkildə iştirak edirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TUTUŞDURUN



Bəzən hissləri səsləndirmək toplanmış qəzəbi dağıtmağa kifayət etmir. Vasitəçi qəzəbin səviyyəsi ilə təqdim edilən əsaslandırma səviyyəsi arasındakı fərqi vurğulamalıdır. Bu iki səviyyəni **tutuşdurараq** tərəflərə emosional reaksiyanın verilən izahata proporsional olmadığını başa sala bilərsiniz.

Konkret nümunələr eşitmək üçün sorğu-sual etmək, dəqiqləşdirici suallar vermək vacibdir. Ümumi tənqidləri (məsələn, "hər şeyi idarə etməyi xoşlayan" və ya "özünü hamıdan ağıllı hesab edən" kimi ifadələr) qəbul etməyin. Məhz hansı davranışa yol verildiyini soruşun. Sonra mümkün qədər çox nümunə gətirməyi xahiş edin. Konkret məlumatları nümunələrdə axtarın: hansı hərəkətlərə yol verilib, bu hərəkətləri qarşı tərəf necə mənalandırıb və s.

Bu üsulla siz nümunələr və emosiya arasında gözlə görünən və hiss edilən uyğunsuzluq yaratmağa çalışırsınız. Vasitəçi olaraq, bu uyğunsuzluq və ya qarşı tərəfin ifrat reaksiyası haqqında heç nə deməməli, sadəcə, düşünməyə sövq etməlisiniz.

Hərçənd tutuşdurma üsulu birgə toplantıda effektiv ola bilər, lakin gərginliyin azaldılmasında olduğu kimi, adətən, bu üsuldan həm də təkbətək görüşlərdə istifadə edilir. Əgər şəxsin birgə toplantıdan əvvəl düşünməyə vaxtı varsa, onun effektivliyi daha çox özünü göstərir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ



DÜZGÜN MƏNALANDIRMAĞA KÖMƏK EDİN



Əksər münaqişələrdə bu və ya digər tərəf öz davranış və hisslərini qarşı tərəfin etdikləri və ya dedikləri ilə əsaslandırır ("*Özümü bu cür hiss edirəm, çünki o belə edib*".) Burada vasitəçinin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, həmin şəxsi bu davranışı əsaslandırılmış şəkildə başqa cür mənalandırmağın mümkünlüyünü araşdırmağa sövq edə bilsin. Yol verilmiş davranış və ya deyilmiş sözlərə şahid olan başqa insanlar varsa və eyni reaksiyanı verməyiblərsə, deməli, alternativ baxış mövcuddur və baxış bucağını dəyişdikdə emosional reaksiya da dəyişir (bax: səh. 29).

Buna görə də söhbət qarşı tərəfin davranışından getdikdə vasitəçi bu davranışın necə mənalandırılması və bu mənalandırmanın səbəbləri ilə yanaşı, həm də münaqişə şahidlərinin olub-olmadığını da soruşur. Onlar necə reaksiya veriblər? Həmin davranışları onlar necə şərh ediblər?

Hiss edilən təsirin mənalandırma ilə birbaşa əlaqəli olduğunun müəyyən dərəcədə etiraf edilməsinə çalışırsınız. Başqalarının davranışına nəzarət edə bilməsək də, bu davranışa verəcəyimiz mənaya **nəzarət edə** və daha az neqativ təsirə malik məna seçə bilərik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KÖK SALMIŞ FİKİRLƏRİ QOVUN



Vasitəçinin əlində olan növbəti alət tərəflərdən birini digərinin niyyət və motivləri haqqında fikir və təsəvvürlərindən daşındırmaqdır. Vasitəçilik prosesində belə ifadələri çox eşidirsiniz: *"Nə demək istədiyi aydındır"*, *"Hamı bilir"*, *"Heç kim belə etməzdi"*.

Bu əsaslandırmalar mövcud olduqca sözügedən şəxs qarşı tərəf haqqında eyni cür düşünməyə davam edir. Odur ki, vasitəçi belə fikirləri dağıtmalıdır. Buna nail olmağın yolu isə budur ki, verilən şərhləri sual altına alasınız: *"Aydındır?"*, *"Hamı?"* *"Doğrudanmı?"* və s.

Söylənən fikirlə təzad təşkil edən bir nümunə tapa bilsəniz, həmin şəxsin qəti əmin olduğu fikrə inamı sarsılar. Beləliklə, sual altına ala biləcəyiniz sözlərə fikir verirsiniz:

- mütləq məna ifadə edən sözlər: "hər zaman, heç vaxt, heç kim, hər kəs" və s.
- ümumiləşdirmələr: "*Nə demək istədiyi aydındır*" və s.

Alternativ fikir yaratmalı deyilsiniz, sadəcə, kök salmış faydasız fikirləri dağıtmağa və gücsüzləşdirməyə çalışırsınız!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜSBƏT CƏHƏTLƏR TAPIN

Münaqişələr mənfi emosiya və enerji ilə müşayiət edildiyinə görə "buynuz effekti"nə asanlıqla qapılmaq mümkündür, yəni bir tərəf digərinin yalnız mənfi cəhətlərini görə bilər. Vasitəçi həmin tərəfi bu neqativ çənbərdən çıxarmaq üçün (adətən, təkbətək görüşlərdə) ondan qarşı tərəfin müsbət cəhətlərini soruşur ("Mənə onun yaxşı bir hərəkəti və ya yaxşı bacardığı bir iş haqqında danışın").

Burada iki məqsəd var və birincisi, neqativ çənbəri sındırmaqdır. Qarşı tərəf haqqında müzakirənin çox hissəsi neqativ aspektlər haqqında olur: onun davranışı, davranışının təsirləri. Bunlar prosesin zəruri hissələri olduğundan neqativlik balansı poza bilir. Konkret olaraq, müsbət xüsusiyyətlər haqqında sual vermək vəziyyəti bir qədər düzəldə bilər. Belə sualları təkbətək görüşlərin sonunda versəniz, bu həm də görüşü müsbət notda bitirməyə kömək edəcək. İkincisi, bu müsbət cəhətlərdən münasibətlərin yenidən qurulması məqsədilə birgə toplantıda tez-tez istifadə edirsiniz. Adətən, insanlar qarşı tərəfdən özləri haqqında müsbət sözlər eşitdikdə yaxşı mənada təəccüblənirlər (və bir qədər heyrətlənirlər)!

Münaqişə ilə bağlı əvvəlki səhifələrdə bəhs etdiyimiz atribusiya və sosial kimlik nəzəriyyələrini yadınıza salın. "Onlar" və "biz" arasındakı məsafəni azaltmağın psixoloji cəhətdən əhəmiyyəti böyükdür. Tərəflər bənzərlikləri və müsbət cəhətləri nə qədər çox görsələr, fərqləri və mənfi cəhətləri bir o qədər az görürlər, motiv və niyyətlərin yenidən və fərqli şəkildə mənalandırmaq ehtimalı bir o qədər artır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

YENİDƏN MƏNALANDIRMA

İzahı:
"Yaşanan situasiyaya konseptual və/və ya emosional baxışın dəyişməsi və onun həmin situasiyanın "həqiqətləri"nə eyni dərəcədə uyğun gələn, lakin mənasını tamamən dəyişən fərqli çərçivəyə yerləşdirilməsi"

Mosbi tibbi lüğəti

Qavrayış və mənalandırma münaqişənin yaradılması və davam etdirilməsində həlledici rol oynayır. Buna görə də insanlara vəziyyəti başqa cür qavramaqda, yenidən mənalandırmaqda kömək etmək mübahisələrin həllində əsas yer tutur.

Vasitəçilikdə yenidən mənalandırmanın üç fərqli üsulundan istifadə edilir:

1. Yeni rakurslar
2. Yenidən ifadə etmə
3. Alternativ həqiqət



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 YENİ RAKURSLAR

Bu zaman vasitəçi bir və ya hər iki tərəfi situasiyaya (həlledici bir məqama və ya ümumiyyətlə, münasibətə) başqasının gözü ilə baxmağa dəvət edir:

"Məsələyə Qloriyanın gözü ilə baxmağa çalışın... nə düşünərdiniz? O bu vəziyyəti necə şərh edərdi?", "İqbalın həmin anda içəri daxil olduğunu, ikinizi gördüyünü və ya eşitdiyini təsəvvür edin... nə düşünərdi?", "Sizcə, bu dialoq/dialoqlar Semdə hansı təəssüratı yaradıb?"

Vasitəçi tərəflərin aşağıdakılardan biri və ya bir neçəsini anlamasına nail olmağa çalışır:

- situasiyanın mənalandırılması ona hansı rakursdan baxmağınızdan asılıdır;
- əksər hallarda baş verənlərə bir neçə məna yükləmək olur (bəs bu halda, haqlı olan kimdir?);
- münaqişə prosesinin bütövlükdə özü müəyyən təsirlərə malikdir və bu təsirlər heç də müsbət xarakter daşımır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



1 YENİ RAKURSLAR

İstifadə edilə biləcək başqa rakurslar aşağıdakılar ola bilər:

- qarşı tərəf;
- onun rəhbəri;
- onun komandası;
- ictimaiyyət;
- tamamilə yad bir insan;
- müştəri/pasiyent/xidmət istifadəçisi;
- təchizatçı;
- iş yoldaşı/həmkar;
- peşə təşkilatları;
- üst rəhbərlik/direktor;
- növbəti vəzifə yüksəlişi barədə qərar qəbulu üzrə məsul şəxs.

Vasitəçinin məharəti ondadır ki, hər bir tərəf üçün real dəyəri olan rakursdan istifadə edə bilsin. Kimsə ambisiyalıdırsa və karyera yüksəlişi həvəskarıdırsa, onu vəzifəsini yüksəldə biləcək direktor və ya üst rəhbərliyin mövqeyi inandıra bilər. Alternativ olaraq, komandasının onunla deyil, qarşı tərəflə tamamilə yekdil olduğunu düşünən şəxsi məsələyə komandasının gözü ilə baxmağa dəvət etmək əks nəticə verəcək.

Hər tərəfin motivlərini nə qədər yaxşı başa düşsəniz, bu üsuldan effektiv istifadə imkanınız bir o qədər arta bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 YENİDƏN İFADƏ ETMƏ

Münaqişə və mübahisələrdə fikirlər/şərhlər çox vaxt təhrikedici və ya qıcıqlandırıcı formada ifadə edilir. Bunlar vasitəçi üçün çətinlik yaradır:

- Fikirləri/şərhləri daha yaxşı başa düşmək üçün onların hansısa tərəflərini araşdırmalı ola bilərsiniz.
- Lakin qıcıqlandırıcı və ya təhrikedici sözlərlə barışmaq, onları cavabsız qoymaq və ya susaraq belə ifadələrin məqbul olması təəssüratını bildirmək arzuedilən hal deyil.
- Hər iki tərəfin gözündə qərəzsiz və bitərəf mövqedə olmalısınız, ona görə də bu fikirlərlə/şərhlərlə bağlı deyəcəkləriniz əsas qaydalarda nəzərdə tutulmayıbsa, müdaxilə etmək narazılığın bildirilməsi demək olub "mühakiməsiz yanaşma" prinsipinə ziddir.

Yenidən ifadə etmə üsulu bu məqamda köməyinizə gəlir. Vasitəçi eşitdiklərini onları söyləyən şəxsə qapalı sual formasında ünvanlayır. Məqsəd emosional gərgin mühitdə qəzəbi azaltmaq, vəziyyətin gərginləşməsinin qarşısını almağa kömək etmək, dialoqu açıq saxlamaq, obyektiv etiraz və/və ya araşdırmalara imkan yaratmaqdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 YENİDƏN İFADƏ ETMƏ ÜZRƏ NÜMUNƏ

Şərh: *O, yalançıdır.*

Yenidən mənalandırma/yenidən ifadə etmə: *Danışdıqlarına inanmadığınızı demək istəyirsiniz?*

Bu sadə nümunədə vasitəçi aşağıdakıları etməyə çalışır:

- özünümüdafiə reaksiyasına səbəb ola biləcək emosiya yüklü sözlərin, şəxsiyyətə yönəlmiş hücumların qarşısını almaq;
- ittiham və günahlandırmadan məsələlərin obyektiv araşdırılmasına keçmək: burada diqqəti yenidən danışan şəxsə yönəldə bilərsiniz, yəni sualı qarşı tərəflə əlaqələndirmədən danışanın düşündüklərini aydınlaşdıraraq);
- söz güləşdirməyin qarşısını almaq ("O, yalançıdır" – "Xeyr, deyiləm");
- davranışı insandan ayırmaq ("yalançı" sözü insanı təsvir edir; şərhi yenidən ifadə edərək sözügedən şəxsin bu qənaətə gətirib çıxaran nəsə edib-etmədiyini araşdırırsınız);
- hər iki tərəfə çətin məsələləri təmkinlə və söhbəti nəzarətdən çıxarmayacaq şəkildə aydınlaşdıra bildiyinizi göstərərək rol modeli kimi çıxış etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



2 YENİDƏN İFADƏ ETMƏ

Bu üsulun başqa bir variantı da ondan ibarətdir ki, vasitəçilər tərəflərin müvafiq şərh və fikirlərini tənqidi və qıcıqlandırıcı ifadələri oradan çıxararaq ümumiləşdirirlər. Beləcə, tərəflərə istifadə üçün yeni, təhqiramiz və kobud ifadələrdən təmizlənmiş nəzakətli danışıq tərzi təqdim edirsiniz.

Nümunələr:

Mızmız, gözüqıpıq	əvəzinə,	düşünüb-daşınan, tədbirli.
Xəsis, simic	əvəzinə,	qənaətcil, xərclərinə fikir verən.

Məqsəd xırdaçılığa görə təqdir qazanmaq deyil, fərqli ifadə vasitələri və düzgün danışıq tərzinə nümunələr göstərməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 ALTERNATİV HƏQİQƏT

Vasitəçilik proseslərinin əksəriyyətində hər iki tərəf "**öz həqiqət versiyası**"nı formalaşdırmaq və çatdırmaq üçün xeyli müddət ərzində enerji, emosiya və vaxt sərf edir.

"Bu şəxs bu səbəblərdən və bu məqsədlə bu davranışlara yol verib və mən haqlı olaraq, belə hiss edir və belə reaksiya göstərirəm".



Vasitəçinin müdaxiləsi nəticəsində tərəflər rakurslarını dəyişiblərsə və baş verənləri fərqli şəkildə qavrayırlarsa, "Necə oldu ki, belə bir problem yarandı?" sualı yenə də cavablandırılmamış qalır. Prosesi həll yoluna, tədbirlərin görülməsinə doğru aparmaq üçün vasitəçi əksərən münaqişənin səbəbini "onu dəstəkləmədən açıqlayan" yeni həqiqət versiyasını tapmaqda tərəflərə kömək etməli olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3 ALTERNATİV HƏQİQƏT

Mümkün alternativlər aşağıdakılardır:

- Hər şeyi anlaşılmazlıqla əlaqələndirmək – Anlaşılmazlıq vasitəçinin dostudur: insanların qeyri-adekvat davranışlarından ucbatından yaranan və davam edən, hadisələrin birtərəfli versiyalarına kor-koranə əsaslanan bir sıra münaqişə və mübahisələr yekunda "səmimi anlaşılmazlıq" adı altında sonlandırılır. Prosesi irəli aparmaq mümkündürsə, vasitəçi bu variantdan istifadə etməli, lakin razılaşdırılmış həll yolunun növbəti "anlaşılmazlıq"lara yol açmayacağına diqqət yetirməlidir!
- İşin xarakteri – Proses münaqişələrində tərəflərin, sadəcə, fərqli prioritetləri olan şöbələrdə/komandalarda işlədiyi və bunun problemlərə rəvac verə biləcəyini etiraf etdiyi məqamlar ola bilər... "*Lakin bu, şəxsi məsələ deyil, ona görə də uyğun bir vaxtda bir araya gəlib məsələni həll edə bilərik*". Şöbələr arasındakı uyğunsuzluq təqsiri "öz üzərinə götürüb müəssisənin işinə zərər vermədiyi, əksinə, "əmin-amanlığa xidmət etdiyi" təqdirdə, problemlərin birgə həllinə yönəlmək üçün bu üsuldan faydalanmaq olar.

Əgər digər alternativ həqiqət təqsiri başqasının üzərinə atmaqdırsa, onda bundan istifadə etməməlisiniz. Əks təqdirdə, gələcək günlər üçün fərqli mövzuda münaqişələrin əsasını qoymuş olarsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

HƏLL YOLLARININ TAPILMASI



Proses problemin həlli mərhələsinə çatdıqdan sonra vasitəşi ideyaların formalaşdırılmasına müdaxilə etməməlidir. Həll yollarını tərəflərin özləri qərarlaşdırmalıdırlar. Bəzən tərəflər mümkün variantları görmək üçün yardım istəyirlər, bu hallarda aşağıdakı yanaşmalar cavabdehliyi üzərinizə götürmədən işləri irəli aparmağa kömək edə bilər:

"Daha yaxşı olar ki..."
İnsanlar diqqəti **istəmədiklərinə** yönəltdikdə **istədiklərini** təsəvvür və ya ifadə edə bilmirlər. Vasitəçi kimi, çalışmalısınız ki, bu sualları birbaşa ünvanlaya, tərəflərdən hər hansının "bunu etməsin", "belə davranmağı dayandırsın" sözlərinin ardında gizlənməsinə icazə verməyəsiniz. Belə deyə bilərsiniz:

"*Yaxşı, Markın bu situasiyada yol verdiyi davranışın münaqişəyə səbəb olduğunu düşünürsünüzsə, bəs necə hərəkət etməsini istəyərdiniz? Onun başa düşməsinə kömək edin, hansı yanaşmanın sizin üçün məqbul olacağını və problemə son qoyacağını açıqlayın*".

Hər şey hər zaman belə asan olmur, müəyyən yanaşmaların qəbul edilməməsi üçün səbəblər ola bilər, lakin mövzuya bu mövqedən yanaşaraq dialoqu başlatmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİNİN ALƏTLƏR DƏSTİ

HƏLL YOLLARININ TAPILMASI



"Əvvəllər görmüşəm ki..."
Mümkün həll variantları olsa da, tərəflər onları görməyə bilərlər. Bu, vasitəçi üçün çox çətin məqamdır, sizin ağlınıza bir sıra həll yolları gəlir, tərəflər isə... bu yolları tapa bilmirlər.

Yenə də məsuliyyəti üzərinizə götürmədən prosesi irəlilətmək üçün aşağıdakı yanaşmadan istifadə edə bilərsiniz:

- başqa yerlərdə/proseslərdə gördüyünüz həll yollarından nümunələr gətirin;
- hər bir situasiyanın unikal olduğunu, başqaları üçün faydalı olsa da, eyni həll yolunun onlar üçün nəticə verməyə biləcəyini aydın ifadə edin (yəni ideyanı onu tövsiyə etmədən irəli sürməlisiniz: tərəflər bu variantın nə dərəcədə məqbul olduğunu özləri müəyyənləşdirməli və sınaqdan keçirib-keçirməməyi qərarlaşdırmalıdırlar);
- maraq göstərilərsə, tərəfləri bu həll yolunun onlar üçün necə nəticə verəcəyini, öz versiyalarının necə olacağını müzakirə etməyə həvəsləndirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



VASİTƏÇİLİK BACARIQLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏMƏL BACARIQLAR



Vasitəçilikdən ən yüksək nəticəni əldə etmək, tanış olduğunuz alət və üsullardan effektiv şəkildə faydalanmaq üçün peşəkar vasitəçilərdən tələb olunan müəyyən təməl bacarıqlar mövcuddur:

- sualvermə;
- dinləmə;
- qarşılıqlı anlaşma və harmoniya;
- söhbətə nəzarət.

Bu bacarıqlardan istifadə dərəcəsi prosesin hər bir mərhələsinə görə dəyişir. Təkbətək görüşlərdə bu bacarıqların dördü də vacibdir, lakin vasitəçi kimi, işinizin səmərəliliyi effektiv suallar vermək bacarığınızdan asılıdır. Birgə toplantıda isə əsasən, qarşılıqlı anlaşma və söhbətə nəzarət bacarığınıza güvənirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ

Obyektivliyi, bitərəfliyi və qərəzsizliyi qorumaq üçün istənilən vasitəçilik prosesində öz fikir və düşüncələrinizi müzakirədən kənarda saxlamağa çalışmalısınız. Odur ki, sual vermək əsas şifahi ünsiyyət alətinizdir.

Birgə toplantını effektiv şəkildə apara bilmək üçün təkbətək görüşlərdən əhəmiyyətli həcmdə məlumat əldə etməlisiniz. Sualvermə üsulu nə qədər effektiv olarsa, təkbətək görüşlərin lazımi nəticəni verməsi ehtimalı daha yüksək ola bilər. Bu məsələdə ən səmərəli metod odur ki, fərqli mərhələlərdə fərqli məqsədlər üçün fərqli sual növlərindən istifadə edəsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUAL NÖVLƏRİ

Qapalı suallar (*Özünüzdən çıxdınızmı?*)
Qapalı suallar "Bəli" və ya "Xeyr"lə cavablandırılır. Lakin cavab heç də həmişə bu iki variantla məhdudlaşmır, respondentin istəyindən asılı olaraq, qapalı suallar vasitəsilə məlumat ala bilərsiniz. Ətraflı məlumat almaq istəyirsinizsə, qapalı suallar yalnız qarşı tərəf bu məlumatı vermək istədikdə nəticə verir, ona görə də, yaxşısı budur ki, belə suallardan mümkün qədər az istifadə edəsiniz. Razılıq və ya nəyinsə təsdiqini almaq istəyirsinizsə, ən uyğun variant qapalı suallardır.

Açıq suallar (*Niyə özünüzdən çıxdınız?*)
Daha çox məlumat almaq üçün nəzərdə tutulan bu suallar "Kim, nə, hara, nə vaxt, niyə, necə, hansı" və s. əvəzlikləri əsasında formalaşır. Adətən, sual verməyin "düzgün üsulu" adlandırılan açıq suallar məlumatın əldə edilməsinə imkan yaradır, lakin eyni zamanda respondentə söhbəti istədiyi istiqamətə çəkmək üçün xeyli sərbəstlik verir. Bu suallardan istifadə ardıcıllığına fikir verin. "Niyə" və "necə" sualları müzakirəni açır və respondentə daha çox sərbəstlik verir, "hara", "kim" və "nə vaxt" sualları da məlumat toplayır, lakin konkret xarakter daşıyır və söhbəti bağlayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUAL NÖVLƏRİ



İstiqamətləndirici suallar (*Özünüzdən çıxmaq istəmirdiniz, elə deyilmi?*)
Çox vaxt zəif sualvermə üsuluna nümunə olaraq göstərilən istiqamətləndirici suallar eşitmək istədiyiniz cavabı ötürür. Vasitəçiliyin məqsədi isə məsələnin kökündə dayanan səbəbləri tapmaqdır, ona görə də kiminsə sizə eşitmək istədiklərinizi deməsi faydasız olacaq. Bununla belə, çox istifadə edilməsə də, yaxşı seçilmiş istiqamətləndirici suallardan istifadə bacarığı da mövcuddur. "Başa düşdüyümə görə, Sonya ilə vəziyyəti düzəlmək istəyirsiniz, düzdürmü?" istiqamətləndirici sualdır və ona "xeyr" cavabı vermək çətindir. Odur ki, bəzi hallarda istiqamətləndirici suallar prosesin düzgün yöndə irəliləməsinə kömək edə bilər.

Fərziyyəyə əsaslanan suallar (*Orada hər kəs eyni hərəkətə yol versəydi, necə olardı?*)
Bunlar respondentdən, əslində, baş verməmiş bir situasiyanın təsəvvür olunmasını tələb edən açıq suallardır. Başqa kontekstlərdə bu suallardan həm də insanların nəzəriləşdirmək və konseptuallaşdırmaq bacarıqlarını yoxlamaq üçün istifadə edilir. Vasitəçilikdə isə belə suallardan, adətən, tərəflərə hərəkət və davranışlarının potensial nəticələrini, vəziyyəti düzəltməyin üstünlüklərini təsəvvür etməkdə köməklik məqsədilə istifadə olunur. Ədavətin yenidən yaranmasının qarşısını almaq üçün razılaşma mərhələsində vasitəçilər tərəfləri strategiyalar haqqında düşünməyə təşviq edərkən fərziyyəyə əsaslanan suallardan istifadə edirlər. "Əgər... olsaydı/etsəydi, necə olardı/nə baş verərdi?" istifadə edilən ən tipik variantdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUAL NÖVLƏRİ

Düşündürücü suallar (*Həmin vaxt özünüzdən çıxmağınıza nə kimi davranışlar/ situasiyalar səbəb oldu?*)

Düşündürücü suallar respondentdən düşünməyi və öz təcrübələrindən nümunə, fakt göstərməyi tələb edir. Respondentin nə baş vermiş **ola biləcəyi** haqqında düşüncələrini öyrənməyə imkan verən fərziyyə əsaslı suallardan fərqli olaraq, düşündürücü suallar **artıq baş vermiş** hadisələrlə bağlı nümunələr göstərməyi nəzərdə tutur. Belə suallar xüsusilə vasitəçinin qavrayışı reallıqdan ayırmağa kömək edən faktlar toplamağa çalışdığı təkbətək görüşlərdə mühüm rol oynayır.

Bəhs etdiyimiz sual növlərinin heç biri öz-özlüyündə yaxşı, pis, düzgün və ya yanlış deyil – onların təyinatı fərqlidir. Əsas odur ki, lazımi vaxtda lazımi sual növündən istifadə edə biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUALVERMƏ ÜSULLARI

"TEDS" VƏ "QA-QA"*

Uğurlu vasitəçilik üçün faktlara əsaslanan konkret dəlil və məlumatlar toplamalısınız. Effektiv yanaşma tərzi olan "TEDS" sualları aşağıdakı təlimatlardan biri ilə əvəzləməyi təklif edir:

- **T** ("Tell") De
- **E** ("Explain") İzah et
- **D** ("Describe") Təsvir et
- **S** ("Show") Göstər

Vasitəçilikdə ən az dəyərə "Göstər" təlimatı malik ola bilər; lakin digərləri respondentin diqqətini vasitəçiyə lazım olan faktiki, dəlil əsaslı məlumata yönəldir.

**"Question-Answer-Question-Answer" (sual-cavab – sual-cavab)*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

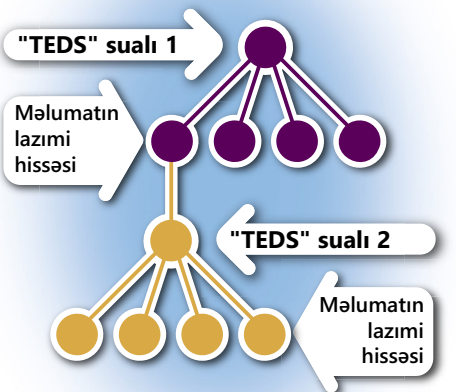
SUALVERMƏ ÜSULLARI

"TEDS" VƏ "QA-QA"

Həmçinin xətti dəqiqləşdirmə adı ilə tanınan "QA-QA" vasitəçiyə söhbətə nəzarət, zəruri məlumatları effektiv şəkildə müəyyənləşdirmək imkanı yaradan, suallara ardıcıllıq vermək üçün istifadə edilən üsuldur.

"QA-QA" üsulu vasitəçidən birinci "TEDS" sualının aşkara çıxardığı məlumatın əsas elementini qeyd etməyi, daha sonra həmin məlumatın ən çox maraq doğuran və ən müvafiq hissəsini seçərək prosesi təkrarlamağı tələb edir. Bu metodun ən vacib məqamlarından biri odur ki, sorğunun heç bir müvafiq və informativ elementini gözdən qaçırmamaq məqsədilə bütün cavabları qeyd etmək lazımdır (diaqramda olduğu kimi).

Nümunələrlə növbəti səhifədə tanış ola bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

"TEDS" VƏ "QA-QA" METODUNA NÜMUNƏ

"TEDS" sualı 1

*'"Aleks, son toplantıda Conla aranızda baş verənləri **izah edin**".*

Cavab
"Adi komanda toplantılarından biri idi, lakin bir neçə qonaq çıxışçı da iştirak etdiyindən toplantı uzandı. Vermək istədiyim suallar vardı, lakin Conla bu haqda danışmış olsam da, o, toplantının gündəliyini dəyişməkdən imtina etdi. Ona görə də növbə mənə çatanda vaxt bitmək üzrə idi və Con dayanmadan sözümü kəsir, məni tələsdirirdi. Fikrimi daha dəqiq çatdırmağa çalışdıqca Con qışqıraraq məni susdurmaq istəyirdi... Mənimlə belə rəftar etməməlidir, hər kəsin qarşısında məni pis vəziyyətdə qoyur... Hər zaman etdiyi hərəkətlərdir: lazımsız məsələlər haqqında uzun-uzadı müzakirələrə icazə verir, vacib problemləri isə xalçanın altına süpürür və mənim işimə dəyər vermir!"



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUALVERMƏ ÜSULLARI

"TEDS" VƏ "QA-QA" METODUNA NÜMUNƏ

Toplanmış məlumat:

1. Toplantı müddəti uzanıb, buna görə də bəzi məsələlərin müzakirəsi alınmayıb (bu artıq adi hal alıb).
2. Aleksin problemlərinin müzakirəsi toplantının gündəliyinə daxil edilməyib.
3. Həmkarı qışqıraraq Aleksi susdurmağa çalışıb və o, komandanın qarşısında pis vəziyyətdə qalıb.
4. Aleksin işinin əhəmiyyəti/dəyəri təqdir edilmir.

Növbəti addımda ən yaxşı nəticə verəcək təlimat seçilməlidir, məsələn:

"TEDS" sual 2 "*Conun qışqırıb sizi susdurmğa çalışarkən konkret olaraq nə söylədiyini mənə **deyin***".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUALVERMƏ ÜSULLARI

...və nəyahət:

Eyni anda çoxlu sual verməyin.
Sualları toplu halına gətirib eyni anda dalbadal bir neçə sual verməyin. Respondentlər nadir hallarda bütün sualları cavablandırır, adətən, ya sonuncu suala, ya da ən asan/ən iddiasız suala cavab verirlər. Bunun isə sizə o qədər də faydası olmaz!

Səssizlikdən istifadə edin.
Lazımi vaxtda lazımi sual növünü verib sonra, sadəcə, səssizliyin yaratdığı gərginliyə dözə bilmədiyinizə görə onu hədər etməkdən pis heç nə yoxdur. Suallarınıza haqsızlıq etməyin və sakitcə dayanıb cavabları gözləyin...

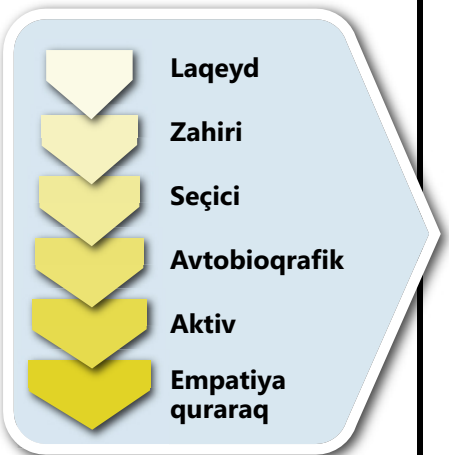


Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNLƏMƏ BACARIQLARI

DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ

Altı dinləmə səviyyəsindən birində qulaq asırıq. İlk 4 səviyyədə dinləyən insanlar, adətən, şəxsi motivlərini güdürlər. Ən effektiv səviyyələrdə (aktiv və ya empatiya quraraq) insanlar danışanın demək istədiklərini və hiss etdiklərini, həqiqətən, anlamağa çalışırlar. Vasitəçilər toplantılarda məhz bu səviyyələrdə dinləməyi bacarmalıdırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİNLƏMƏ BACARIQLARI

DİNLƏMƏ SƏVİYYƏLƏRİ

Laqeyd dinləmə – Dinləmək üçün heç bir səy göstərmirsiniz.

Zahiri dinləmə – Fikriniz başqa yerdə olur, amma arabir "hə", "yox", "hmm" deyib özünüzü dinləyirmiş kimi göstərirsiniz.

Seçici dinləmə – Mərhələli şəkildə dinləyir, söhbətin yalnız sizi maraqlandıran və ya fikrinizin başqa yerdə olmadığı anlara təsadüf edən hissələrini eşidirsiniz. Dayanmadan danışan uşaqları dinləyərkən istifadə edilən populyar dinləmə tərzidir!

Avtobioqrafik dinləmə – Diqqətinizi həmsöhbətinizə yönəldərək dinləyir, lakin deyilənlərə öz mövqeyinizdən yanaşır, ötürülən mesajı öz hiss, dəyər, fərziyyə, təcrübə və fikirlərinizlə tutuşdurursunuz.

Aktiv dinləmə – Sözlərin arxasındakı real mənanı başa düşmək üçün diqqətlə və vizual ipuclarından istifadə edərək dinləyirsiniz.

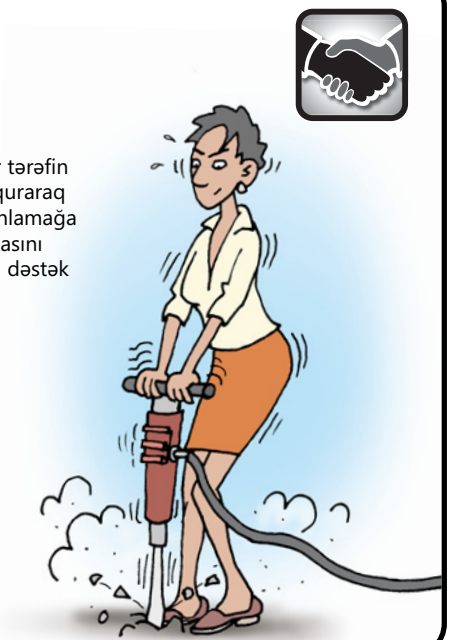
Empatiya quraraq dinləmə – Həm ürəyiniz, həm də beyninizi işə salaraq dinləyir və cavab verirsiniz; qarşı tərəfin niyyət və hisslərini, həqiqətən, başa düşməyə çalışır, deyilənlərə onun gözü ilə baxırsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏYƏ QULAQ VERİRSİNİZ?

Vasitəçilik edərkən ilkin mərhələdə, sadəcə, hər bir tərəfin versiyasında hadisələrə aktiv şəkildə və empatiya quraraq dinləyir, onların mövqe və hisslərinin səbəblərini anlamağa çalışırsınız. Lakin vasitəçinin rolu hadisələrin xronikasını tutmaq deyil, münaqişənin və mübahisənin həllinə dəstək məqsədilə məsələlərə **müdaxilə** etməkdir.

Buna görə də vasitəçiliyin ilkin araşdırma mərhələsindən sonra qeyri-konkret məqamlar, ümumiləşdirmələr və dissonansı dinləməyə başlayırsınız. Bütün bunları eşidə bilirsinizsə, suallarınızı istiqamətləndirəcəyiniz hədəf nöqtələrini müəyyənləşdirirsiniz; baş verənləri, münaqişə və ya mübahisənin "kökündə gizlənənləri" üzə çıxarmaq üçün məhz bu hədəf nöqtələrində "qazıntı işləri" aparmalısınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏYƏ QULAQ VERİRSİNİZ?

DİSSONANS

50-ci illərin ortalarında Leon Festinger möminləri xilas etmək üçün UNO-ların gəlişini gözləyən "Qiyamət günü" sektasına sızır. O, UNO-nun gəlmədiyini, dünyanın sonunun çatmadığını görən sekta üzvlərinin verəcəyi reaksiyanı görmək istəyirdi. Marjinal üzvlər axmaq yerinə qoyulduqlarını etiraf etməyə meyilli olsalar da, sadiq üzvlər bu faktı haqlı olduqlarını göstərmək üçün yenidən və fərqli şəkildə mənalandırırdılar (Dünya sekta üzvlərinin möhkəm inamına görə dağılmadı). Bu təcrübədən sonra sadiq üzvlərin inamı faktiki olaraq daha da möhkəmləndi.

Festinger belə reaksiyanın izahını vermək üçün ilk dəfə "koqnitiv dissonans" ifadəsindən istifadə edir.

Vasitəçi kimi, qarşı tərəfi dinləyərkən reallıqdan çox uzaq səslənən şərhlər diqqətinizi cəlb edir. Sözügedən şəxs sorğu-sual edildikdə məlum olur ki, vəziyyəti eyni cür şərh edən insan yoxdur və ya çox azdır. Əgər həmin şəxsin hələ də izahı və şərhi varsa və ondan əl çəkmək istəmirsə, sizin işiniz bunun həmin şəxsin "UNO problemi" olub-olmadığını müəyyən etməkdir! Əgər belədirsə, o bu qənaətə necə gəlib, bu kök salmış fikirləri onun beynindən necə qovmaq olar?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİLİK BACARIQLARI



QARŞILIQLI ANLAŞMAYA ƏSASLANAN MÜNASİBƏTLƏRİN QURULMASI VƏ QORUNUB SAXLANILMASI

Bitərəf, qərəzsiz və obyektiv olmaq, eyni zamanda vasitəçilik prosesinə nəzarət edə bilmək üçün hər iki tərəflə qarşılıqlı anlaşmaya əsaslanan münasibət qurmalı və onu qoruyub saxlamalısınız. Qarşılıqlı anlaşma olmadan vasitəçilik prosesini müəyyənləşdirilmiş müddət ərzində həll yoluna nail olmağa imkan verəcək şəkildə idarə etmək üçün "qeyd-şərtsiz razılığa" gələ bilməyəcəksiniz – bu, vasitəçilərin əksəriyyəti üçün dəyişməz bir reallıqdır.

Qarşılıqlı anlaşma nədir?

Ayrı-ayrı fərd və ya qrupların bir-birinin hiss və ya fikirlərini başa düşdüyü, effektiv ünsiyyət qurduğu yaxın və harmoniyalı münasibət.

İngilis dilinin Oksford lüğəti

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILIQLI ANLAŞMAYA ƏSASLANAN MÜNASİBƏTLƏRİN QURULMASI VƏ QORUNUB SAXLANILMASI

QARŞILIQLI ANLAŞMANIN FORMALAŞDIRILMASI

Vasitəçi olaraq, ilkin məqsədiniz ondan ibarətdir ki, bu və ya digər tərəfi rahat və özünəinamlı şəkildə prosesdə aktiv iştirak edərək və kifayət qədər açıq danışaraq münaqişənin həlli prosesini idarə edə bilməyiniz üçün lazımi məlumatları verə bilsin.

Təkbətək görüşlərin xarakteri belədir ki, qarşılıqlı anlaşma aşağıdakı qaydada təbii şəkildə formalaşmalıdır:

- həmsöhbətinizdən fikir və düşüncələrini soruşur, **ona aktiv şəkildə, mühakimə və ya tənqidə yol vermədən, yaxud dediklərinə etiraz etmədən** qulaq asırsınız;
- bəzi deyilənlərə şübhə ilə yanaşsanız da, bunu vəziyyəti aydınlaşdırmaq, araşdırmaq, əsaslandırmaq, əyani nümunələr və əlavə faktları öyrənmək məqsədilə **suallar verərək** edirsiniz.

Prosesin bu hissəsi yalnız tərəflərdən biri ilə əlaqəli olduğuna, dəstəkləyici və diqqətli yanaşma əsasında daha yaxşı idarə edildiyinə görə qarşılıqlı anlaşma təbii şəkildə formalaşır. Buna görə də qarşılıqlı anlaşma və harmoniyanı sarsıda biləcək (davranış və sözlərə fikir vermək) amillər barədə düşünməyə dəyər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILIQLI ANLAŞMAYA MANE OLAN AMİLLƏR

Aşağıdakı vərdişlər formalaşmaqda olan qarşılıqlı anlaşmanı çox sürətlə sarsıda bilər və onlardan uzaq durmaq lazımdır:

- ✘ **Dinləməkdən çox danışmaq**. İnsanlar qarşı tərəfin danışmasını deyil, onları dinləməsini tərcih edirlər. Kimsə ciddi-cəhdlə bizə təsir göstərməyə çalışdıqda özünümüdafiə mövqeyi tuturuq. İnsanları başa düşmək üçün araşdırın, dinləyin, əlinizdən gələni edin. Sonda sizə onlara təsir etmək üçün deməli olduqlarınızı söyləyəcəklər.
- ✘ **Razılaşmayan bədən dili**. Razılaşmadığınız nəyisə dinləyərkən qeyri-ixtiyari olaraq üz ifadəniz və jestlərinizlə bunu büruzə verirsiniz. Bədən diliniz qarşı tərəfi danışmağa həvəsləndirməlidir, qaşqabaq tökməməyə, başınızı bulamamağa və ya qaşlarınızı çatmamağa çalışın.
- ✘ **Rəsmi danışıq**. Adi söhbətlərdə insanlar "zaman kəsiyində", "diqqətimə çatdırılmayıb" kimi ifadələrdən istifadə etmirlər. Həmsöhbətinə təsir göstərməyi bacarmayanlar belə ifadələrin arqumentləri gücləndirəcəyini zənn edirlər, lakin bu danışıq tərzi münasibət formalaşdırmağa kömək etməyəcək.
- ✘ **"Valideyn dili"**. Böyüklər övladları ilə danışarkən tez-tez "edə bilməzsən/olmaz", "etməməlisən/etməlisən", "etməməli idin/etməli idin" kimi avtokratik sözlərdən istifadə edirlər. Böyüklərlə belə danışmaq isə qıcıq yaradır və müqavimətə səbəb olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QARŞILIQLI ANLAŞMAYA MANE OLAN AMİLLƏR



- ✘ **Qıcıqlandırıcı sözlərdən istifadə**. "Sizə hörmətim var", "Sizi başa düşürəm, amma gəlin məsələyə real yanaşaq", "Tamamilə məntiqə əsaslanıram" kimi ifadələr əks mənanı ifadə edir!
- ✘ **Başqasının əvəzinə düşünmək**. "Görünür, başa düşmürsünüz ki, ...", "Nəzərə almadığınız məqam ondan ibarətdir ki, ..." və bənzər ifadələr alçaldıcı məna ehtiva edir və inandırıcı gücə malik deyil. İnsanların çoxu belə danışıq tərzinə mənfi reaksiya verir.
- ✘ **Mübahisə etmək**. Qarşı tərəflə razılaşmamaq onun da sizinlə razılaşmamaq ehtimalını 60 % artırır. Yaxşısı budur ki, onun mövqeyini anlamağa çalışın.
- ✘ **Doqmatik yanaşma**. İnsanlara nə qədər çox təzyiq göstərsəniz, o qədər də çox müqavimətlə qarşılaşacaqsınız.

Yuxarıdakıların hamısı əksər ünsiyyət proseslərində qarşılıqlı anlaşmaya mane olur.

Vasitəçilik zamanı yalnız özünüzlə tərəflər arasında deyil, həm də onların özləri arasında qarşılıqlı anlaşma formalaşdırmağa çalışırsınız. Odur ki, tərəflərdən biri hələ zəif şəkildə olan qarşılıqlı anlaşmanı sarsıdacaq davranışa yol verdikdə müdaxilə etməlisiniz. Bu halda, adətən, əvvəlki fəsildə izah etdiyimiz "yenidən mənalandırma" və "yenidən ifadə etmə" üsullarından istifadə olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SÖHBƏTƏ NƏZARƏT



Unutmayın ki, vasitəçilik zamanı vəzifənizin bir hissəsini prosesin idarə olunması təşkil edir. Bu o deməkdir ki, söhbətə nəzarət, söhbətin istiqamətləndirilməsi, gedişatı və diqqətin yönəldilməsinə görə məsuliyyət daşıyırsınız.

Söhbəti "ümumidən xüsusiyə yönəltmə" üsulundan istifadə edin.
Satış prosesində olduğu kimi, söhbət də ümumi mövzuda açıq suallardan (və ya "TEDS" üsulunun tətbiqi ilə) başlayır. Sonra konkret məqamları öyrənmək üçün qapalı suallarla prosesi yekunlaşdırmamışdan əvvəl dəqiqləşdirici suallar verərək (və ya "QA-QA" üsulundan istifadə edərək) təfərrüatlı bilgi əldə edirsiniz, məsələn:



Eminin sizi məyus edən bir davranışını təsvir edin.

Harada baş verib? Başqa kim var idi? Bu nə vaxt oldu?

Birinci dəfə idi ki, belə davranışa yol verirdi? Başqa kimsə şikayət etdimi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VASİTƏÇİLİK BACARIQLARI



SÖHBƏTƏ NƏZARƏT

MÜDAXİLƏLƏR

Müdaxilə etməkdən çəkinməyin. Proses sizindir və işiniz onu effektiv şəkildə idarə etməkdən ibarətdir. Kimsə mətləbdən uzaqlaşır və ya eyni mövzuya təkrar-təkrar toxunursa, prosesi lazımi məcraya qaytarmağı bacarmalısınız. Bunu qarşılıqlı anlaşmaya zərər vermədən edə bilərsiniz:

"*Müzakirə mövzumuza qayıda bilərikmi?!*"

"*Bunun sizin üçün əhəmiyyətini başa düşürəm, amma başqa mövzuya keçməmişdən əvvəl...*"

Bütün bunların baş verməsi son dərəcə normal haldır, əsas odur ki, söhbətin nəzarətdən çıxmasına imkan verməyəsiniz.

Necə müdaxilə etməli?

- Danışan şəxsin fasilə verməsini gözləyin və yuxarıdakı ifadələrin birindən istifadə edin.
- Başınızı tərpədərək "Hmm", "Bəli" deməklə dinlədiyinizi təsdiq edin, adətən, bu, danışan şəxsi yavaşladır, o, fasilə verdikdə söhbətə qarışın.

Məqbul səviyyədə qarşılıqlı anlaşmaya nail olduqdan sonra söhbətin gedişatına müdaxilə etmək üçün kifayət qədər imkanınız olacaq: qarşı tərəfin danışmağa başladığı məsələni anladığınızı bildirin, lakin müzakirəni lazımi nöqtəyə qaytarın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏLƏR VƏ QEYDLƏR

Hər hansı kontekstdə söhbətlərə nəzarət üçün xülasələrdən istifadə etmək olar. Vasitəçilik də bu sıradadır. Söhbəti icmallaşdırmaq sizə diqqəti lazımi istiqamətə yönəltməkdə kömək edə, həmçinin fərqli danışıq tərzinə nümunə göstərmək üçün də yararlı ola bilər.

Vasitəçilik zamanı söhbətə bu vaxta qədər deyilənlərin məzmununu ehtiyatla redaktədən keçirərək onu gedişata kömək edəcək, asan mənimsəniləcək və məqbul formada təqdim edərək nəzarəti həyata keçirirsiniz. Təcrübədə, xüsusilə təkbətək görüşlərdə icmallaşdırma həmçinin əsas məqamların qeyd edilməsi üçün fürsət yaradır.

Qeydlər

Hər bir fərdin öz seçimi və tərzi olsa da, vasitəçilik stenoqrafik qeydlərin aparılmasının faydalı olduğu situasiyalara aid deyil (dayanmadan hər bir sözü qeyd etsəniz, insanlar danışmağa davam edərlərmi?). Lakin söhbətin məğzini qeyd etmək faydalı ola bilər, müəyyən əsas ifadələri yaza bilərsiniz. Vacib sayılmasa da, bəzən faktiki istifadə edilmiş ifadələri təkrarlamaq faydalı ola bilər: "*Əslində, belə demişdiniz...*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏCRÜBƏ TƏKMİLLƏŞDİRİR



Bu fəsildə bəhs olunan bacarıqlar və artıq izah edilmiş alət və üsullar işdə münaqişənin həllinin sürətləndirilməsinə effektiv müdaxilə baxımından vacib rol oynayır. Hər vasitəçilikdə onların hamısından istifadə etməyə bilərsiniz, lakin hər vasitəçilikdə onlardan bəzilərindən istifadə edəcəksiniz. Lakin bu bacarıq, alət və üsulların yeganə istifadə yeri vasitəçilik deyil.

Vasitəçinin alətlər dəsti və vasitəçilik bacarıqları istənilən rəhbərin "səriştələr dəsti"nin bir hissəsini təşkil edə bilər, çünki onların bu "köməkçilər"ə ehtiyac duyacağı hallar yetərincədir. Məhz bu yanaşma yalnız səriştəni deyil, həmçinin münasibətlərin korlandığı və hamımızın zərər gördüyü bu çətin situasiyaları aradan qaldıracağımıza olan inamımızı artırmağa kömək edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SON SÖZ

Müşahidələrimizə görə, kifayət qədər uzun müddət birlikdə çalışan kifayət qədər çoxsaylı işçi heyətiniz varsa, əvvəl-axır onların arasında iki nəfər bir-biri ilə yola getməməyə başlayır və nəticədə, hamımız bundan əziyyət çəkirik! Hər kəs bunun problem olduğunu bilsə də, heç kim lazımi tədbirləri görə bilmir, belə ki, onlardan davranışlarını düzəltməyi, bir-birilə yaxşı yola getməyi xahiş etmək heç bir nəticə verməyib. İş yerində bu cür münaqişə zərərlidir. O, yalnız münaqişə tərəflərinə təsir göstərməklə qalmır və çox vaxt təbii yolla həll edilə biləcək hüdudlar aşılır.

Müdaxilə etmək qorxuducu ola bilər. Kim bilir, Pandoranın qutusunu açsanız, nələr baş verər? Lakin bu kitabda təsvir edilən vasitəçilik yanaşması hər kəslə və hər situasiyada olmasa da (hər dərdə dava deyil), kifayət qədər yaxşı nəticə verir və fikrimizcə, heyətinizlə işinizin fundamental hissəsinə çevrilə bilər.

Performansın diqqətlə izlənildiyi, istedadları cəlb etməyin və iş yerində saxlamağın daha çətin olduğu bu dövrdə belə halların kiminsə işdən çıxmasına səbəb olacaq və ya davranışların həddən artıq korlanması səbəbindən rəsmi tədbirlər tələb edəcək qədər kəskinləşməsini gözləməyin, vasitəçilik edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Riçard Bordmen (BA*, PostGradDip, FCIPD***)**
İnsan resursları, təşkilati inkişaf və təlim sahələrində 25 ildən çox təcrübəsi olan Riçard "rəhbər vəzifədə müəyyən qədər çalışdıqdan sonra qarşılaşacağınız çətinliklər"in, məsələn, münaqişələrin həlli və vasitəçilik (mediasiya) kimi "çətin işlər" üzrə ixtisaslaşıb! Daxili İR üzrə funksiyalar çərçivəsində vasitəçi və son vaxtlar kənardan cəlb edilən mütəxəssis kimi fəaliyyət göstərən Riçard həm vasitəçilik etmək istəyən, həm də sadəcə, münaqişənin həlli üsullarını alətlər dəstinə daxil etmək istəyən xətti rəhbərlərin vasitəçilik bacarıqlarının inkişafına yardım məqsədilə bir sıra təlim proqramları işləyib hazırlamışdır. Kitabın məzmunu bu proqramlara əsaslanır.



Odri Maknouton (MSc**, FCIPD***)**
Öyrənmə və inkişaf sektoruna keçməmişdən və sonda öz şirkətini təsis etməmişdən əvvəl əməliyyatların idarə edilməsi sahəsində təcrübə qazanmış Odrinin təlimə yanaşması hər zaman belə olub: "Təlim nəzərəçarpan, davamlı təsirə malik olmalı, sərf edilən əməyin əvəzini verməlidir!" Münaqişələrlə aktiv şəkildə məşğul olmaq və onları həll etmək üçün hazırladığımız peşəkar inkişaf proqramları bu yanaşma ilə üst-üstə düşür və Odri bir sıra müəssisələrin bu "vasitəçilik bacarığı"na yiyələnməsi üçün Riçardla birlikdə çalışır.

Əlaqə
Odri və Riçard "Macnaughton McGregor Ltd" şirkətində birlikdə çalışırlar. Ətraflı məlumat üçün onlarla audrey@2macs.com və ya richard@2macs.com ünvanları vasitəsilə əlaqə saxlayın.

** Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences")*
*** Ali dərəcəli təhsil sertifikatı ("Post Graduate Diploma")*
**** Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun peşəkar üzvü ("Chartered Fellow of the Institute of Personnel and Development")*
*****Magistr dərəcəsi ("Master of Sciences")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd