SOCAR



ƏKS-ƏLAQƏ: RƏY, İRAD VƏ TƏKLİFLƏR

Peşəkar inkişaf, münasibətlərin qurulması və motivasiyanın artırılmasına zəmin yaradan əks-əlaqə söhbətlərinin aparılması üçün rəhbərlər, təlimçilər və komanda üzvlərinə faydalı olacaq üsullar

Mayk Pezet

"Performansı təkmiləşdirən əks-əlaqənin təmin edilməsi barədə dəqiq təlimatlar verən bu vəsait rəhbərlərin alətlər dəstinə dəyərli bir əlavədir. Kitab düzgün qurulmuş əks-əlaqənin işçilərin motivasiyasını necə yüksəltdiyini nümayiş etdirir, peşəkar praktikaya stimullaşdırıcı və hər kəsin faydalana biləcəyi şəkildə yön vermək üçün sağlam elmi araşdırmalardan yararlanır".

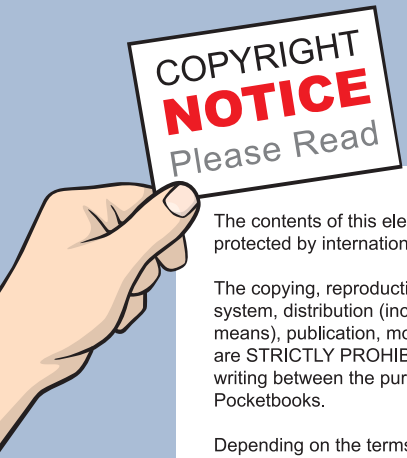
Syu Cill, Selford
Biznes Məktəbində biznesin idarə edilməsi üzrə müəhaziraçi

"Əks-əlaqə prosesinin daha yaxşı başa düşülməsi üçün sadə bir təlimatdır. Kitab birgə əks-əlaqə münasibətlərinin əsasını təşkil edən prinsip və dəyərlərlə bağlı fərqindəliyi təşviq edir, mühüm alətlərdən biri olan əks-əlaqə bacarığının aydın dillə izah edir, güclü, sadə və effektiv məsləhətlər verir".

Devid Harrison,
"Kendal Specsavers"
şirkətinin direktoru

ƏKS-ƏLAQƏ: RƏY, İRAD VƏ TƏKLİFLƏR

First published as the Feedback Pocketbook by Mike Pezet. (c) Mike Pezet 2010. 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
Düşünməyə dəyər; bu kitab kimin üçündür; müntəzəm əks-əlaqənin faydaları; əngəl yaradan amillər; geniş yayılmış yanlış təsəvvürlər



ƏKS-ƏLAQƏNİN XARAKTERİ 15
Əks-əlaqə (rəy vermək və almaq) nədir; rəyi kim verir; yanaşmalar; əks-əlaqə söhbətləri



QAVRAYIŞ 21
Ümumi məlumat; lupa effekti; başqa təhriflər; mülahizə; mülahizə nərdivanı; atribusiyalar; buynuz, yoxsa halə effekti; bacarıqların inkişaf etdirilməsi; günahlandırma oyunu; müşahidəçi-subyekt effekti; atribusiyalarınızın idarə edilməsi; qavrayışınızın idarə edilməsi



RƏYLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI 45
Ümumi məlumat; etibarlılıq; dilin aydınlığı; təyinlərdən istifadə; davranışın təsviri; müsbət və mənfi rəylər; nəticəyə əsaslanan və proses haqqında rəy; müqayisəli və qiymətləndirici rəylər; rəylərin effektiv olması üçün nə etməli; xülasə



ƏKS-ƏLAQƏ METODLARI 71
Ümumi məlumat; "rəy müqaviləsi"; üz-üzə və qrup şəklində əks-əlaqə üçün bir sıra üsullar



KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ 91
Ümumi məlumat; nümunə; reaksiyalara təsir; məqsədlər; konstruktiv yanaşma; gözləntilərinizi idarə edin; heyrət və ya imicin korlanması; söhbətə hazırlıq, müdafiə strategiyaları; dinamikaya uyğunlaşın; dəstək olun və sınağa çəkin; xülasə



NİYYƏTLƏRDƏN DAVRANIŞA 115
Niyyətlər; niyyətlərə təsirlər; inamın gücü; məqsədlər vasitəsilə aydınlaşdırma; istəyin gücləndirilməsi; təhrik və təşviq sualları; soruşun – təklif edin – qiymətləndirin

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Mənə bu qədər inandığına görə Syuya, göstərdiyi dəstəyə və məni həvəsləndirdiyinə görə Hil, Cey Pi və Luisə ithaf edirəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

"*Mənim məsləhətim: Özünüzə görə narahat olmayın. İşçilərinizin qayğısına qalın, onların nailiyyətləri üzərində zirvəyə qalxacaqsınız*".

H.S.M.Börns
"Shell Oil" şirkətinin keçmiş prezidenti

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

DÜŞÜNMƏYƏ DƏYƏR



Effektiv əks-əlaqə bacarığı son illərin ən əhəmiyyətli idarəetmə bacarıqlarından birinə çevrilib. Niyə?

Səbəblərdən biri maliyyə ilə bağlıdır. 2008-ci ildə bankların çöküşünün təkan verdiyi iqtisadi tənəzzül amansız rəqabətlə nəticələndi və diqqəti yenidən marja və mənfəətə yönəltdi. Əksər müəssisələr müəyyən ediblər ki, gəlirlər artdıqca zəif performans diqqətdən kənarda qalır və bu məsələ ilə bağlı tədbir görülmür. Zəif performans isə (itirilmiş fürsətlər bir yana) itirilmiş gəlir deməkdir. Yüksək performans yalnız illik qiymətləndirmənin ümidinə buraxılacaq bir amil deyil. Tez-tez və davamlı əks-əlaqənin olması vacibdir.

Əks-əlaqənin nisbətən yeni populyarlığının bir səbəbi də işçi qüvvəsi sıralarına qoşulan yeni nəslin təklif etdiyi potensialdır. Onlar özləri ilə rəqabət üstünlüyü gətirirlər, çünki sosial şəbəkə və sürətli kommunikasiyanın problemləri həll edə, yeni bazarlara çıxmağa kömək edə biləcəyini başa düşürlər. Onlar hər gün performansları barədə əks-əlaqə – rəy və təkliflər **gözləyirlər**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

DÜŞÜNMƏYƏ DƏYƏR



Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun ("CIPD") Britaniyada işçilər və onların münasibətləri haqqında apardığı araşdırma (2007) sarsıdıcı bir nəticə ortaya çıxarıb: işçilərin ***33%***-i performansları haqqında nadir hallarda rəy aldığını və ya ümumiyyətlə, almadığını, ***40%***-i işlərinin əhəmiyyət kəsb etmədiyini və ya azəhəmiyyətli olduğunu düşündüyünü bildirib.

İşçi qüvvəsinin üçdə birinin özünü hüquqlardan məhrum hiss etməsi hansı nəticələrə gətirib çıxarır?

Saratoqa İnstitutu tərəfindən həyata keçirilən 19700 ekzit sorğudan ibarət araşdırma (1997) aşağıdakıları müəyyən edib:

- işçilərin, əsasən, pula görə işdən çıxdığını düşünən işəgötürənlərin faizi ***89 %***
- faktiki olaraq, pula görə işdən çıxan işçilərin faizi ***12 %***

İnkişafa yardım üçün əks-əlaqə və kouçinq əskikliyi işçilərin işdən çıxmasının ən çox qeyd edilən üçüncü səbəbi olub. Birinci və ikinci səbəb işin vəzifə tələblərinə uyğun gəlməməsi və ya bacarıqlarla üst-üstə düşməməsi olaraq göstərilib.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİTAB KİMLƏR ÜÇÜN NƏZƏRDƏ TUTULUB?



Kitab əks-əlaqənin əhəmiyyətini başa düşən və bacarıqlarını daha da inkişaf etdirmək istəyən rəhbər, təlimçi və işçilər üçün nəzərdə tutulub. Bu vəsait əks-əlaqə söhbətlərinin motivasiya və potensialın artırılması, o cümlədən effektiv iş münasibətlərinin qurulması üçün vacib olduğuna inanan hər kəs üçündür.

Kitab əks-əlaqəni hansısa bir işçinin performansı haqqında məlumatın verilməsi kimi müəyyənləşdirən ənənəvi yanaşma üzərində qurulur. Sözsüz ki, əks-əlaqə – rəy, irad və ya təklif kiminsə performansı haqqında məlumatdır, lakin o həm də münasibətlərə təsir edən bir sıra dəyişənləri əhatə edir ki, onlardan bəziləri sizə təsir göstərir, əks-əlaqə vasitəsilə nə demək istədiyiniz və ya niyyətiniz barədə "təəssürat" yaradır.

Effektiv əks-əlaqə sizdən bu dəyişənələri nəzərə almağı, maraq oyandıran, yanlış anlaşılmaları minimuma endirən və rəylərin qəbul olunma ehtimalını artıran əks-əlaqə münasibətlərini resipiyentlə birlikdə formalaşdırmağı tələb edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNTƏZƏM ƏKS-ƏLAQƏNİN FAYDALARI



Müntəzəm əks-əlaqə effektiv öyrənmə və performans üçün vacibdir, çünki:

- bacarıq və bilikləri, təcrübə, səriştə və özünəinamı artırır;
- arzuedilən davranışları möhkəmləndirir;
- təsəvvürləri dəyişir.

Müntəzəm əks-əlaqə həmçinin:

- işlə bağlı narahatlıqları azaldır və işçiləri onlardan gözlənildiyi kimi performans göstərdiyinə bir daha əmin edir;
- müəssisənin işçilərin "ən böyük aktiv" olduğuna inamını nümayiş etdirir;
- rəhbər və işçi arasındakı münasibətlər üçün zəmin formalaşdırır;
- işçilərin tapşırıq və prioritetləri yalnız öz baxış bucağından şərh edib müəssisənin məqsəd və ehtiyacları ilə əlaqələndirmədiyi özünütənzimləmə halının qarşısını alır;
- yüksək performans göstərən işçilərin inkişafı və təkmilləşməsi üçün lazım olan məlumatları təmin edir;
- performans məsələlərinin performans probleminə çevrilməsinin qarşısını alır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

ƏNGƏL YARADAN AMİLLƏR

Əks-əlaqə rifah naminə, performansın idarə edilməsi, potensialın inkişaf etdirilməsi üçün vacibdirsə, onda bəs onun yoxluğu nə ilə əlaqədardır? Qarşılaşdığım səbəblərin bəziləri aşağıdakılardan ibarətdir:

Şəxsi prinsiplər
İnsanların şəxsi prinsipləri əks-əlaqə əleyhinə güclü arqument yaradır, məsələn:

- "*Komandam nə vaxt yaxşı iş gördüyünü bilir, mən onlara yalnız işin yaxşı görülmədiyini deməli oluram*".
- "*Həddən çox tərif baş gicəlləndirə bilər*".
- "*Rəy bildirmək diqqətimi işimdən yayındırır, üstəlik, bu, İR şöbəsinin işidir*".



Təlim və ya təcrübə əskikliyi
Rəylərin nə haqqında və necə verilməli olduğu çoxlarına aydın deyil. Xüsusilə yeni təyin edilmiş rəhbərlər ya əks-əlaqə bacarıqları haqqında yetərli təlim almış olmurlar, ya da həmin bacarıqlara artıq malik olduğunu düşünür və nəticədə, onlar bu bacarığı, sadəcə, təxmin etdikləri şəkildə həyata keçirməyə başlayırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏNGƏL YARADAN AMİLLƏR

Keçmiş təcrübələr
Rəylərin bildirilməsi ilə bağlı neqativ təcrübələr, məsələn, emosional reaksiyalar, yanlış anlaşılmalar və ya münaqişələr bəzi rəhbərləri təkrar performansdan çəkindirir.

Mədəni/təşkilati normalar
İllik qiymətləndirmə istisna olmaqla, müəssisələr müntəzəm əks-əlaqənin əhəmiyyətini vurğulamır, liderlər qabaqcıl təcrübələri təşviq etmirlər.

Stres
İnsanlar hədəflərinə çata bilmək üçün hər zaman stres altında olurlar. Müəssisələr müntəzəm rəy mübadiləsinin əhəmiyyətini anlamadıqca əks-əlaqə və ya kouçinq vasitəsilə işçi heyətinin inkişafına vaxt ayırmaq diqqəti əsas işdən yayındıran amillər hesab edilə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GENİŞ YAYILMIŞ YANLIŞ TƏSƏVVÜRLƏR



Geniş yayılmış yanlış təsəvvürlərdən biri odur ki, insanlar bildirilən rəylərə avtomatik olaraq müvafiq reaksiya verirlər. Məsələn, müsbət rəylər insanlara motivasiya verir, mənfi rəylər isə insanları konkret bir davranışdan çəkindirir və ya bu davranışa son qoyur.

Belə bir yanlış təsəvvürün səbəblərindən biri odur ki, rəy bildirən şəxsin bu rəyin resipiyent tərəfindən necə qəbul olunacağına nəzarət edə bildiyi düşünülür. Bundan əlavə, hesab edilir ki, rəylə bağlı "materialların genetikası" müəyyən təsirə malikdir. Əks-əlaqə ilə bağlı "materiallar"ın böyük hissəsinin əsaslandığı erkən araşdırmalar əks-əlaqəni maşın mexanizmi prizmasından öyrənirdi: müsbət rəylər işləri rəvanlaşdırır, mənfi rəylər isə dayandırır. Bu prinsiplər keçən əsrin erkən dövrləri və ortalarında əmr və nəzarət üzrə idarəetmə fəlsəfəsini/ədəbiyyatını yaxşı tamamlayırdı.

Lakin insanlar maşın deyil, ona görə də rəylərin müsbət və ya mənfi olaraq qəbul edilməsi resipientdən, onların dəyərlərindən, prinsiplərindən, vəziyyətlə və sizinəl əlaqədar təcrübəsindən asılıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GENİŞ YAYILMIŞ YANLIŞ TƏSƏVVÜRLƏR



Yanlış təsəvvürə tipik nümunə aşağıdakı ola bilər:

> Syunun rəhbəri Fil, bir qayda olaraq, yalnız işlər düz getməyəndə onun performansı haqqında şərh verirdi. Lakin Fil təlim kursundan qayıtdıqdan sonra bir gün Syuya dedi: "*Syu, istəyirəm biləsən ki, bu həftə əla işləmisən*".
>
> Bildirilən rəy müsbət olsa da, Syunu ruhdan saldı. İndiyədək o qədər fərqli işlər görmüşdü ki, təkrar edə bilmək üçün **nəyi** yaxşı etdiyini anlamaq istəyirdi. Daha ətraflı məlumat öyrənmək istəsə də, eyni ümumiləşmiş sözlərdən başqa, bir şey eşitmədi.

Sözsüz ki, rəhbərin niyyəti yaxşı idi, bəs rəy müsbət idisə, niyə Syunu ruhdan salmışdı? Təfərrüatların əskikliyi və **nə etdiyinin** müzakirə olunmasına qarşı göstərilən istəksizlik Syuya işə verdiyi töhfənin səmimi şəkildə qiymətləndirildiyini deyil, təlim kursunda öyrənilən üsulun tətbiq olunduğu bir obyekt kimi hiss etdirirdi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

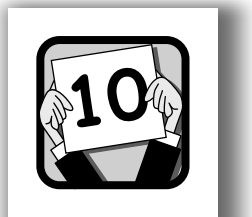
ƏKS-ƏLAQƏ NƏ ÜÇÜN MOTİVASİYAYA YÖNƏLMƏLİDİR?



Syuya bildirilən rəy ona motivasiya vermirdi. Məmnunluqdan fərqli olaraq, motivasiya insanların onlara dəyər verildiyini və təqdir edildiyini hiss etməsi deməkdir. Motivasiyası yüksək olan işçilər müəssisə üçün əlavə səy göstərməyə hazır olurlar, çünki motivasiya onları işə fokuslayır və daha da həvəsləndirir.

İşə maraq hissinin yaranmasına təsir edən əsas amil insanların sizinlə – öz rəhbərləri ilə olan münasibətləridir. Bu münasibətə ortaq cavabdehlik, aranızda olmuş və ya olmamış əks-əlaqə söhbətlərinin keyfiyyəti, nə dərəcədə mənalı olması təsir göstərir. Səmimi rəylər insanları, içində olduqları vəziyyəti, onların bacarıqlarını, səylərini, əməyini dəyərləndirdiyinizi nümayiş etdirir. Dəyərin verilməsi və təqdir işə marağın yaradılmasına xidmət edən əsas amillərdən biridir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏKS-ƏLAQƏNİN XARAKTERİ

"İnkişaf dəyişiklik, dəyişiklik isə risk – məlumdan naməluma addım atmaq deməkdir".

Corc Şinn,
amerikalı basketbol məşqçisi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ (RƏY VERMƏK VƏ ALMAQ) NƏDİR?



Bizə həmişə söyləyiblər ki, kiminsə performansı haqqında verilən rəylər mühakiməyə məruz qalmamalıdır. Lakin hadisələri qavrama tərzimiz onu göstərir ki, bildirilən rəylər heç vaxt mühakimədən tam azad ola bilməz. Bu mövzuya üçüncü fəsildə yenidən qayıdacağıq. Qavrayışımızın təsiri ilə yanaşı, sizin nəzərdə tutduğunuzdan (demək istədiyinizdən) fərqli təəssürat yarada bilən dəyişənlər (və ya dəyişən amillər) mövcuddur.

1. Diqqətçəkən dəyişənlər:

- rəylərinizi formalaşdırmaq üçün istifadə etdiyiniz söz və faktlar;
- rəyin bildirildiyi yer: insanların qarşısında, yoxsa təklikdə;
- rəy bildirərkən istifadə edə biləcəyiniz rəsmi modellər, məs., sərištələr;
- təşkilati sistemlər, məs., qiymətləndirmələr;
- keçmiş müzakirələrin rəsmi nəticələri, məs., məqsədlər və fəaliyyətlər;
- rəylərin hüdudları ilə bağlı əvvəlcədən əldə edilmiş razılaşmalar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏKS-ƏLAQƏ (RƏY VERMƏK VƏ ALMAQ) NƏDİR?

Yaratdığınız təəssürata güclü təsir edə biləcək nəzərə daha az çarpan başqa elementlər də mövcuddur.

2. Nəzərə çarpmayan dəyişənlər:

- söhbət tərziniz, səs tonunuz, jestləriniz və s.;
- kiminsə performansını izah etmək üçün yürütdüyünüz mühakimələr;
- aranızdakı münasibət və etibarın gücü;
- qarşı tərəfə münasibətiniz, əks-əlaqənin tarixçəsi, performansın, adətən, diqqətinizi çəkən tərəfləri (Yanlış görülən, yoxsa düzgün görülən işlər daha çoxdur?);
- əks-əlaqəyə şəxsi münasibətiniz (Qiymətləndirmələr əlavə əziyyət, yoxsa fürsət deməkdir?);
- daha böyük mədəni amillər (İnsanlardan sorğu-sualsız tabe olmaq gözlənilir?).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏR KİMLƏRDƏN GƏLİR?



Rəsmi və ya qeyri-rəsmi rəylər bir sıra mənbələrdən gələ bilər:

- başqalarından – həmkarlardan, rəhbərlərdən, dost-tanışdan, ailədən və s.;
- işdən: məsələn, nəzarət-ölçü mexanizmləri, statistika və s.;
- fərdin özündən: insanlar öz performansını fikrən gözdən keçirərkən və tənqid edərkən özü ilə bağlı rəy formalaşdırırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏNİN FORMALARI



Əks-əlaqənin konkret növləri, məsələn, müsbət və ya mənfi rəylər dördüncü fəsildə müzakirə edilir. Bundan əlavə, əks-əlaqənin 3 forması var:

- **Qeyri-rəsmi əks-əlaqə (və ya rəylər)** gündəlik söhbətlərin bir hissəsi kimi, spontan, məsələn, düşünülmədən və ya təsadüfi bildirilən rəy və tərifləridir.
- **Rəsmi əks-əlaqə** planlı müzakirə çərçivəsində kiminsə performansının məqsədli şəkildə qiymətləndirilməsidir.
- **Məhsuldar əks-əlaqə** hər iki tərəfin – rəy verənin və rəy alanın əks-əlaqənin nəticələri əsasında dəyişikliklər etməyə hazır olduğu qarşılıqlı rəy mübadiləsidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏYƏ YOL AÇAN SÖHBƏTLƏR



Bu kitabın məqsədi istər rəsmi, istər qeyri-rəsmi, istərsə də məhsuldar əks-əlaqəyə yol açan söhbətləri iş gününün və ya həftəsinin müntəzəm və gözlənilən bir hissəsinə çevirəcək münasibətləri birgə formalaşdırmağa təşviq etməkdir. Kitabı oxuduqdan sonra:

- özünüzdən başlamalı olduğunuzu anlayacaqsınız, belə ki, öz fikirlərinizi, təhriflərinizi və s. idarə etməyi öyrənmədikcə rəylərinizi heç kim dinləməyəcək və qəbul etməyəcək;
- atribusiyaların (yürütdüyünüz fərziyyələrin) rəylərə təsirini başa düşərək başqalarını günahlandırmaq kimi səhvlərə yol verməyəcəksiniz;
- faydalı və dəyərli rəylər formalaşdıracaqsınız;
- bir sıra fərqli əks-əlaqə üsullarından birini seçəcəksiniz;
- motivasiyanı artıran və inkişaf etdirən əks-əlaqə söhbətləri aparacaqsınız;
- belə söhbətlərdən sonra performansın artmasına dəstək verəcəksiniz.

Birgə formalaşdırılmış əks-əlaqə münasibətləri bu əks-əlaqəyə yol açan söhbətlərdə yaranan dinamikaya **müqavimət göstərməyə deyil, ona uyğunlaşmağa** kömək edəcək və bu yolla, getdikcə rəylərinizi dinləyəcək və qəbul edəcəklər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QAVRAYIŞ

"Hər zaman gördüyümüzü deməliyik. Ən vacibi və ən çətini isə budur ki, hər zaman gördüyümüzü görməliyik".

Şarl Peqi,
fransalı şair və esseçi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ MƏLUMAT

İnsanlar etibarlı və ya doğru hesab etmədiyi rəyləri qəbul etmirlər. İnsanların qəbul etmədiyi rəylər nə dərəcədə effektivdir və ya ümumiliyyətlə, effektivdirmi?

Başa düşmək lazımdır ki, düzgün əks-əlaqənin əsasında sizin müşahidə etdiklərinizin, daha dəqiq desək, qavrayışınızın nəticəsində formalaşdırdığınız **mühakimələr** dayanır. Yanlış anlamalar, əsasən, tərəflər arasındakı qavrayış fərqlərindən irəli gəlir.



Adətən, insanlar nəyi necə qavradığına və ya onun təsirlərinə çox fikir vermirlər. Doğrudan da, araşdırmalar göstərir ki, insanların çoxu bu və ya digər situasiyanı başqalarının da onlarla bənzər qaydada qavradığını düşünürlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

ÜMUMİ MƏLUMAT



Qavrayış tərzinizi unikal təcrübə, ehtiyac, dəyər və gözləntiləriniz formalaşdırır. Qavrayışınız yalnız diqqət etdiklərinizə deyil, həmçinin mühakimələrinizi formalaşdırmaq üçün qeyri-şüuri olaraq yaratdığınız hekayələrə təsir göstərir və onları təhrif edir. Nəticədə, hamımız baş verənlərə fərqli gözlə baxır və fərqli cür başa düşürük. Lakin həmkarlarımız vəziyyəti bizdən fərqli gördükdə çaşbaş qalır və təəccüblənirik!

Bu təhriflərdən bəzilərini başa düşərək və sadə üsullardan istifadəni öyrənərək qavrayış fərqlərini azalda və nəticədə, rəylərinizin effektivliyini artıra biləcəksiniz. Sizə kömək etmək üçün bu fəsildə aşağıdakı mövzuların müzakirəsini aparacağıq:

- lupa effekti;
- təfərrüat əlavə etmək üçün istifadə etdiyiniz fərziyyələr;
- nəyin nə üçün baş verdiyini izah etmək üçün yol verdiyiniz atribusiyalar;
- buynuz və ya halə effekti;
- müşahidəçi – subyekt effekti.

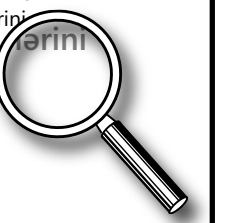
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LUPA EFFEKTİ



Qavrayışınızı idarə etməyin birinci addımı ondan ibarətdir ki, yalnız ətrafınızda gördüklərinizin deyil, hadisələrin izahını vermək üçün formalaşdırdığınız hekayələrin də təhrif edilməsinin qaçılmaz olduğunu qəbullanasınız.

Belə təhriflərdən biri diqqətinizi cəlb edən nədirsə, ona təsir edir. Lupa rolunu oynayaraq diqqətinizi situasiya daxilindəki xüsusi amillərə, daha dəqiq desək, insanlara və davranışlara yönəldir, sizi əhatə edən mühitin (və ya kənar amillərin) təsirlərini isə "kölgədə qoyur".



Lupa effektinin yol verdiyi təhrif o deməkdir ki, insanlar və onların davranışları nəyisə izah etmək üçün formalaşdırdığınız hekayədə xatırladığınız ən nəzərəçarpan amillərə çevrilir. Bunun əks-əlaqəyə təsiri ondan ibarətdir ki, davranışlar yaddaşınızda mühit amillərindən daha vacib olaraq qaldığı üçün mühakimələriniz obyektiv olmayacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

LUPA EFFEKTİ



Bu nümunəyə nəzər salın:

Olduqca səriştəli rəhbər olan Derek işçilərin diqqətini cəlb edən istiqamətləndirici bir idarəetmə tərzi formalaşdırmışdı. Rəhbərlik etdiyi layihə vaxtında başa çatmayanda və gözlənilən mənfəəti gətirməyəndə işçilər bunu onun idaəretmə tərzinin nəticəsi kimi qəbul etdilər. Derek layihədən kənarlaşdırıldı və sonda şirkəti tərk etdi.

Sonradan aparılan araşdırma uğursuzluğa aparan şərtlərin Derekin layihəyə qoşulmamışdan xeyli əvvəl mövcud olduğunu aşkara çıxardı. Müqavilənin şərtlərinin müəyyən edilməsi üçün aparılan ilkin danışıqlar mürəkkəb və əlverişsiz imiş.

Lakin Derekin zamanında situasiyanı qiymətləndirərkən heç kəs kənar amillərin təsirini lazımi dərəcədə nəzərə almamış, söz-söhbət və bildirən iradlar onun şəxsiyyət və davranışına yönəlmişdi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞQA TƏHRİFLƏR

Qavradıqlarınız həm də vəziyyəti izah etmək üçün verdiyiniz izahlar vasitəsilə təhrif olunur. Gördüklərinizi izah edən hekayəni formalaşdırmaq üçün məlumatın ayrı-ayrı hissələrini, xəfiyyə kimi, bir araya gətirirsiniz. Lakin məsələ burasındadır ki, daha çox, ləvazimatları bir az kələ-kötür olan və ya qaydasında olmayan həvəskar xəfiyyə kimi hərəkət edirsiniz!



Bu "ləvazimat"ları yararsız şəklə salan isə mülahizələrin yürüdülməsi kimi diqqəti yayındıran, lakin idarə edilə bilən amillərdir. **Mülahizə** yürütmək – artıq formalaşdırdığınız qənaətləri dəstəkləmək məqsədilə vəziyyət barədə qavradıqlarınızı "süzgəcdən keçirmə" prosesidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

MÜLAHİZƏ – HAQLI OLDUĞUMU BİLİRƏM!

Hekayələrin inandırıcılığı və inandıqlarınızı dəstəkləməsi üçün təfərrüatlara ehtiyac var. Qavradıqlarınıza təfərrüat əlavə etməyin üsullarından biri mülahizələr yürütməkdir. Bunun üçün istifadə edəcəyiniz əsas mənbə malik olduğunuz etibarlı məlumat və təcrübə bazasıdır.

Zehninizi kompüterin düzgün istifadə edilən sərt diski kimi təsəvvürünüzdə canlandırın; bu disk sürətlidir, müxtəlif növ vacib proqram təminatı ilə doludur: təcrübə, prinsiplər, dəyərlər, ehtiyaclar, gözləntilər və s. kimi proqram təminatı. Beləliklə, vəziyyətə baxır və dünyagörüşünüzə uyğun hekayə formalaşdırmaq üçün təfərrüatlar əlavə edirsiniz. Bu proses, bir növ, düzgün işləməyən kalkulyatoru xatırladır:



Duyğu orqanlarınız vasitəsilə aldığınız məlumatları toplayırsınız.

Formalaşmış təsəvvürlərinizi, fərziyyələrinizi və s. əlavə edirsiniz.

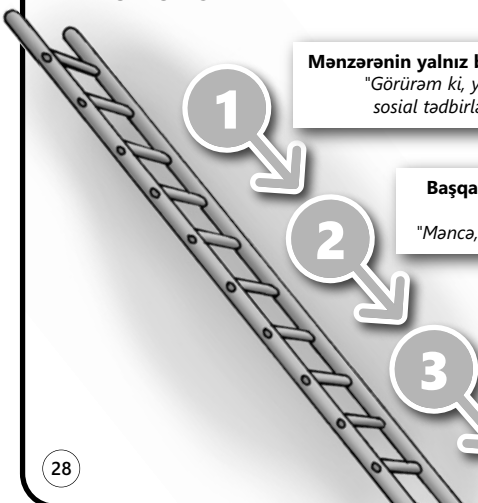
NƏTİCƏ! Reallığı tam əks etdirmir, lakin sözsüz ki, izahat üçün yararlıdır!

Məsələ burasındadır ki, qarşısıalınmaz mülahizələr "fakt"lara və ya "həqiqət"ə çevrildikdə söylədiklərinizin "düzgün rəy" olaraq qavranılması ehtimalını aşağı salırsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜLAHİZƏ NƏRDİVANI

NÜMUNƏ



Mənzərənin yalnız bir hissəsini müşahidə edirsiniz:
"*Görürəm ki, yeni idarəedici direktor Tom sosial tədbirlərdən tez-tez imtina edir*".

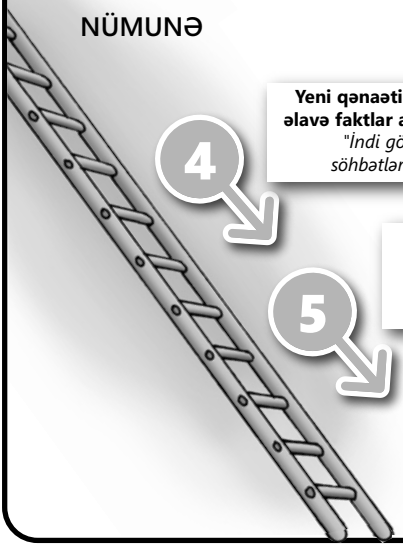
Başqa bir izahat yoxdursa, öz fikirlərinizə əsaslanaraq mənzərəyə təfərrüatlar əlavə edirsiniz:
"*Məncə, yaxşı rəhbərlər sosial tədbirlərdə iştirak etməlidirlər*".

Və yeni fikir formalaşdırırsınız:
"*Görünür, Tom rəhbər vəzifə üçün tələb olunan keyfiyyətlərə malik deyil*".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜLAHİZƏ NƏRDİVANI

NÜMUNƏ



Yeni qənaətinizi dəstəkləmək üçün əlavə faktlar axtarmağa başlayırsınız:
"*İndi görürəm ki, Tom heç söhbətlərə də çox qoşulmur*".

4

Beləliklə, yeni formalaşdırdığınız qənaətlər "həqiqət"ə çevrilir:
"*Tomun sosial bacarıqları yoxdur və bu vəzifəyə qətiyyən uyğun deyil*".

5



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜLAHİZƏ NƏRDİVANI

NÜMUNƏ

Söz-söhbət o həddə çatdı ki, işçilər Tomun vəzifəyə uyğunluğuna şübhə ilə yanaşmağa başladılar. Onun sosial tədbirlərdə iştirak edə bilməməsi şirkət üçün əsl problem idi, axı üst rəhbərlik heyəti şirkətin elçisi hesab edilirdi. Dəqiqləşdirilməyən bu mülahizələr "fakt"a çevrildi və Tom özü haqqında qeyri-müəyyən və onu çaşqın vəziyyətə salan rəy öyrəndi.

Rəhbərlik mülahizələrin dəqiqliyini yoxlamaq qərarına gəldikdə isə vəziyyət dəyişdi. Tomun performansına təsir edən iki problem aşkarlandı. Əvvəla, Tom ağır xəstə olan olan həyat yoldaşına özü baxırdı. İkincisi, Tom hesab edirdi ki, üst rəhbərlik heyəti şəxsi həyatı müzakirəyə çıxarmamalıdır. Elə bu fikir onun işçilərin problemləri ilə maraqlanmasına və onlara dəstək olmasına mane olurdu.

Mülahizələrə əsaslanmayan faktiki problem müəyyən edildikdən və başa düşüldükdən sonra üçtərəfli yanaşma: əks-əlaqə, konstruktiv dialoq və problemin həllinə yönəlmiş müzakirələr həm şirkət, həm də Tom üçün uyğun həll yolu üzərində çalışmaq imkanı yaratdı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

ATRİBUSİYALAR



Qarşısıalınmaz mülahizələrlə yanaşı, **atribusiyalar** da qavrayışı təhrif edir. Atribusiyalar baş verənlərin səbəblərini izah etmək üçün irəli sürdüyünüz arqumentlərdir. Bu zaman hadisələrin və ya kiminsə davranışının səbəbini hansısa şəxs və ya mühitlə əlaqələndirirsiniz.

Mülahizələr kimi, atribusiyalar da əksər insanların adi hal kimi qəbul etdiyi yarımşüuri vərdişdir. Lakin bilərək və ya bilməyərək atribusiyalarınızda başqalarını günahlandıra və nəticədə, rəy bildirərkən qarşı tərəfdə özünümüdafiə hissi oyada bilərsiniz.

Buna görə də rəylərinizin qəbul edilməsi və onlara şübhə duyulmaması üçün irəli sürdüyünüz atribusiyaları əsaslandırmağı bacarmalısınız. Növbəti səhifədəki diaqrama baxın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ATRİBUSİYA – BUNU BELƏ EDİRİK!



Aşağıdakı diaqram baş verənləri necə izah etdiyinizi göstərir.

Situasiyanı və ya kiminsə davranışını müşahidə edirsiniz.

Situasiya və ya davranışın aşağıdakı səbəblərdən irəli gəldiyini düşünürsünüz.

Daxili səbəb	**Xarici səbəb**
Şəxslə bağlı amil	Mühitlə bağlı amil

Səbəbi aşağıdakılarla əlaqələndirirsiniz:

Sözügedən şəxsin xüsusiyyəti:

- bacarıq, intellekt, istedad;
- prinsip və təsəvvürlər;
- keçmiş təcrübə və s.

Mühitin xüsusiyyəti:

- başqalarının, məsələn, rəhbərliyin, həmkarların, ailənin təsiri;
- təşkilati amillər, məsələn, qayda və prosedurlar, struktur, proseslər, büdcə, iyerarxiya, mədəniyyət;
- şans.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ATRİBUSİYA – BUNU BELƏ EDİRİK!



Hesab edirsiniz ki, səbəbi...

...sözügedən şəxs idarə edə bilərdi.

...sözügedən şəxs idarə edə bilməzdi.

Situasiya və ya davranışa görə təqsir...

...sözügedən şəxsdədir.
Baş verənlərə görə təqsirin çoxu ondadır.

...xarici amillərlə bağlıdır.
Baş verənlər, əsasən, mühitdən irəli gəlir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ATRİBUSİYA NÜMUNƏLƏRİ



İşdə hər gün eşitdiyiniz atribusiyalara bəzi nümunələr. Tanış gəlirmi?

- O, uzaqgörən olduğuna və tələbləri əvvəlcədən bildiyinə görə bu işi bacardı.
- Ona çox dəstək verildiyinə görə bu işi bacardı.

- Yəqin ki, tıxaca düşdüyünə görə toplantıya gecikib.
- O, həmişə toplantılara gecikir, çünki çox intizamsızdır.

- O bu malları sifariş edəcək qədər ağılsız ola bilməz.
- Başqa seçimi yox idi: şöbə belə göstəriş vermişdi.

- Neqativ münasibətinə görə onu necə günahlandırmaq olar?! Bütövlükdə şöbədə neqativ ab-hava hökm sürür.
- O öz münasibətini dəyişməli və bu qədər neqativ olmamalıdır, çünki belə davranaraq hamını ruhdan salır.

- Bəxti gətirdi, lazımi vaxtda lazımi yerdə idi.
- O bu vəzifəyə gəlmək üçün çox çalışmışdı.

Təqsir hansı səbəblərlə əlaqələndirilir? Hər nümunədə səbəb üzərində nəzarət haradadır? Sizcə, öz haqqında bu rəyləri eşidən insan nə fikirləşər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

BUYNUZ VƏ YA HALƏ EFFEKTİ

Atribusiyalarınıza həm də sözügedən şəxsi buynuz, yoxsa halə ilə təsəvvür etməyiniz təsir göstərir. Bu subyektiv təsəvvürləri idarə etməyi bacarmalısınız.

- **Buynuz effekti** kiminsə haqqında mənfi qənaətlərinizdən irəli gəlir; ola bilsin ki, həmin şəxs xoşunuza gəlmir və ya onun haqqında pis fikirdəsiniz. Bu halda, atribusiyalarınızı əsaslandırmaq və duyğularınızı dəstəkləmək üçün dəlillər axtaracaqsınız. Məsələn, həmin şəxsin düzgün hərəkətindən əvvəl səhvlərini görürsünüz.
- **Halə effekti** bu və ya digər şəxsə duyduğunuz müsbət hisslərdən irəli gəlir; atribusiyalarınız bu hissləri dəstəkləməyə davam edir. Məsələn, bu şəxsin "yaxşı insan" olduğuna dair atribusiyalarınızı əsaslandırmaq üçün diqqətinizi onun yalnız düzgün davranışlarına yönəldirsiniz.



Atribusiyanızı/doğru hesab etdiyiniz fikri dəyişdirə bilmək üçün sizə təkzibedilməz və çox tutarlı faktlar təqdim olunmalıdır. Hərçənd yenə də çox çalışacaqsınız ki, atribusiyanızı dəyişməyəsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ



Atribusiyalara hər zaman yol verirsiniz, çünki onlar mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələri (dialoq/söhbət/situasiya) sadələşdirməyə və necə hərəkət edəcəyinizə dair seçim etməyə köməklik göstərir. Atrbusiyalarınızı idarə etməyin üsullarından biri Benjamin Franklinin məsləhətində özünü göstərir: "Bütün insanları müşahidə edin, **ən çox da özünüzü**". Atribusiyalarınızı müşahidə edərək, yəni kənardan baxıb təhlil apararaq fərqindəlik qabiliyyətinizi artıra, meyilliliklərinizi müəyyən edə bilərsiniz.

Sadəcə olaraq, ətrafınızda baş verənləri və qarşılıqlı əlaqələri müşahidə etmək üçün 10-15 dəqiqə vaxt ayırın. Nə baş verdiyini izah etmək üçün istifadə etdiyiniz hekayələrə həssaslıqla yanaşın.

- Hadisələrin izahını verən atribusiyalarınızda diqqətinizi nə cəlb etdi?
- Səbəbin idarə edilməsi ilə bağlı atribusiyaya yol verdinizmi? Məsələn, səbəbin şəxsin xarakterik xüsusiyyətlərindən irəli gəldiyini və buna görə də səbəbin idarə edilə biləcəyini düşündünüzmü?
- Atribusiyalarınızın rəylərinizə təsiri necə olardı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

GÜNAHLANDIRMA OYUNU



Atribusiyalarda özünü göstərən günahlandırma amilinin səbəblərindən biri budur ki, lupa effekti sizi münasibət və ya bacarıq kimi şəxsi/daxili amillərin hadisələrə səbəb olmaq ehtimalının xarici/mühit amilləri ilə müqayisədə daha çox olduğuna inandırır. Nəticə şəxsən sizə nə qədər çox təsir edərsə, səbəbini də şəxsi amillərlə bir o qədər çox əlaqələndirəcəksiniz.

Dereki xatırlayırsınızmı? İnsanların atribusiyaları, buynuz effekti onun şəxsiyyəti və davranışını "günahlandır"ırdı. Onlar Derekin fikrinin nəzərə alınmadığı müqavilənin təsirini hesaba qatmırdılar. Bundan əlavə, heç kim Derekin rəhbərinin bu məsələdəki rolunu, onun Dereki necə idarə etdiyini və ona necə dəstək verdiyini nəzərə almırdı.

Əvvəlki səhifədəki sualları xatırlayaq: atribusiyalarınızda qərəz/meyillilik hiss etdinizmi, başqa sözlə desək, səbəbi mühit amilləri, yoxsa daxili amillərlə əlaqələndirdiniz? İnsanların davranışına təsir edə biləcək mühit amillərinə nə dərəcədə həssaslıqla yanaşdınız? Mühit baş verənlərə hər zaman təsir göstərir, sadəcə, vəziyyətə vərdiş etdiyinizdən daha çox diqqət yetirməli, vəziyyətin yaranmasında öz rolunuzu gözdən keçirməyə də hazır olmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜŞAHİDƏÇİ-SUBYEKT EFFEKTİ



"*Hər bir həqiqətin iki tərəfi var. Hər hansı tərəfi seçməmişdən əvvəl hər ikisinə diqqətlə baxmaq lazımdır*". **Ezop**

İnsanlar nəyi doğru hesab edirsə, onun müdafiəsinə qalxır və ya onun uğrunda mübarizə aparırlar. Lakin Ezopa görə, doğru və ya həqiqətin fərqli versiyaları var. Əslində, atribusiyalar da həqiqətin sizə aid versiyalarıdır.

Həqiqət nə qədər açıq olsa da, müşahidəçi-subyekt effekti (Cons və başqaları, 1965) nəticəsində təhrif olunur. Bu effektin əsas xüsusiyyəti budur ki, ümumiyyətlə, insanlar eyni situasiyada fərqli funksiyaları yerinə yetirərkən baş verənlərin səbəblərini fərqli amillərlə əlaqələndirirlər.

Atribusiyalarınız situasiyanın iştirakçısı (subyekti), yoxsa müşahidəçisi olmağınızdan, nəticənin müsbət və ya mənfi olmasından asılı olaraq dəyişə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

MÜŞAHİDƏÇİ-SUBYEKT EFFEKTİ

Bu və ya digər situasiyadakı rolunuzdan asılı olmayaraq, müşahidəçi-subyekt effekti hadisənin hansı versiyasını həqiqət hesab etməyinizə çox təsir edir. İştirakçı (subyekt) rolunda olan insanlar **hadisələrə**, sadəcə, reaksiya verdiyini, buna görə də baş verənlərə görə birbaşa məsuliyyət daşımadığını düşünürlər. Digər tərəfdən, müşahidəçi rolunda olanlar başqalarının **öz davranışlarına nəzarət** etdiyi qənaətinə gəlirlər.

Formalaşan rəyin nə dərəcədə düzgün hesab edilməsi situasiyadakı rolunuzdan, həmçinin buynuz/halə effektindən asılıdır. Bundan əlavə, müşahidəçi-subyekt effekti sizi başqalarının performansına tənqidi, özünüzə isə mərhəmətlə yanaşmağa sövq edir.

Növbəti səhifədəki cədvəl həqiqətin situasiyadakı rolunuzdan asılı olaraq, necə dəyişdiyini əks etdirir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜŞAHİDƏÇİ-SUBYEKT EFFEKTİ



	Nəticə müsbət olduqda	Nəticə mənfi olduqda
Müşahidəçi rolunda nəticəni bu cür şərh edirsiniz:	**Uyğun şərtlər (xarici amillər) sayəsində uğurlu nəticə əldə edildi.** Bəxtə bax! Səbəbin mühit amilləri olduğunu düşünürsünüz. Məsələn, yaxşı resursları var, vaxtında dəstək göstərilir, yaxşı komandaları var və ya sadəcə, bəxtləri gətirib.	**İşçilərin bacarıqsızlığı/mövqeyi /xarakteri (daxili amillər) uğursuzluğa səbəb oldu.** Qınaq vaxtıdır! Səbəbin şəxsi keyfiyyətlər olduğuna inanırsınız. Məsələn, intizamsız idilər, ünsiyyət qura bilmirdilər, metodları effektiv deyildi və ya komandalarını yaxşı idarə etmirdilər.
Subyekt (iştirakçı) rolunda nəticəni bu cür şərh edirsiniz:	**Mənim bacarıqlarım/mövqeyim /xarakterim (daxili amillər) sayəsində uğurlu nəticə əldə edildi.** Xahiş edirəm, məni tərifləyin! Uğurlu nəticənin, əsasən, sizinlə bağlı olduğuna inanırsınız: bacarıqlarınızın böyük təsiri oldu, çox çalışdınız, vaxtında etdiyiniz müdaxilələr həlledici rol oynadı.	**Uyğun şərtlər (xarici amillər) sayəsində uğurlu nəticə əldə edildi.** Məni günahlandırmayın, mənim təqsirim deyildi! Səbəbin, əsasən, nəzarətinizdə olmayan mühit amillərindən irəli gəldiyinə inanırsınız: yetərsiz resurslar, dəstəyin azlığı, təlimatların qeyri-adekvatlığı, real olmayan hədəflər və s.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜŞAHİDƏÇİ-SUBYEKT EFFEKTİ

TÖVSİYƏLƏR

Müşahidəçi-subyekt effektinin bəzi məqamlarına diqqət yetirin:

- Bu effekt kiminsə uğurlu nəticəyə verdiyi töhfənin nəzərdən qaçmasına səbəb ola bilər və insanlar əməyinin təqdir edilmədiyini və ya mükafatlandırılmadığını düşünə bilərlər.
- Neqativ situasiyada rəyləriniz insanların bu situasiya ilə bağlı xatırladıqlarından fərqlənəcək.
- İnsanlar hadisələrin özlərinə aid olan versiyalarını müdafiə edəcəklər, çünki xatırladıqları odur.
- İnsanlar mənfi nəticələrə görə günahlandırıldıqlarını düşünəcəklər.
- Buynuz/halə effekti qavrayışınızı təhrif edir. İnandıqlarınızı təsdiq edəcək dəlillər axtarırsınız: "*Demişdim axı!*" Buynuz/halə effekti o deməkdir ki, rəğbət bəslədiyiniz tərəflə müqayisədə digər tərəf təqsirsizlik payından daha az yararlana biləcək.
- Hər bir tərəfin eyni situasiya daxilində gördüyü problemlər fərqli olacaq, buna görə də problemin həlli ilə bağlı danışıqlar və dialoq çətin keçə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ATRİBUSİYALAR: XÜLASƏ

Atribusiyalar mürəkkəb dialoqları/situasiyaları sadələşdirmək üçün vacibdir. Lakin təsadüfi və dəqiqləşdirilməmiş atribusiyalar o deməkdir ki, şəxsi keyfiyyətlər və ya mühit amilləri nəzərinizdən qaça bilər. Balans qorunmadıqda atribusiya və rəyləriniz yanlış anlamaya səbəb ola, qarşı tərəfi incidə bilər. Nəticə etibarilə, performansı təkmilləşdirmək, effektivliyi artırmaq, hətta daha böyük təşkilati məsələləri həll etmək fürsətlərini itirmiş olacaqsınız.

Daha konstruktiv və effektiv rəy formalaşdırmaq üçün atribusiylarınızı idarə edərək daha böyük nəticələr əldə etmək məqsədilə bir az səy göstərə və növbəti üsullardan yararlana bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞ

ATRİBUSİYALARINIZIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Əks-əlaqə situasiyalarında formalaşan atribusiyalarla bağlı araşdırma zamanı* respondentlərin bir qrupundan (sınaq qrupu) xahiş edilir ki, rəy bildirməmişdən əvvəl özlərinə konkret bir sual versinlər: **"*Baş verənlərin və bu şəxsin davranışının bütün mümkün səbəbləri hansılardır?*"**

Digər qrup (nəzarət qrupu) isə normal hallarda olduğu kimi, qiymətləndirmə aparmış və rəy bildirmişdir. Araşdırmanın gedişatı boyunca nəzarət qurpundakı insanların 81 %-i sözügedən şəxsin qiymətləndirilən situasiya və ya davranışda təqsirli olduğuna dair fikrini möhkəmləndirmişdir.

Eyni araşdırmada yuxarıda qeyd edilən sualı verənlərin 68 %-i (sınaq qrupu) sözügedən şəxsin nəticəyə səbəb olduğuna dair atribusiyalarını səbəbin mühit amillərindən irəli gəldiyinə dair qənaətlə əvəzləmişdir. Problemin həlli ilə bağlı təkliflə birlikdə sonradan verilən rəy məhz atribusiyanı əks etdirirdi.

Ona görə də rəyinizi formalaşdırmamışdan əvvəl, sadəcə, özünüzə həmin sualı verin. Başqa potensial səbəblərin fərqinə daha yaxşı vardığınızı görəcəksiniz. Üstəlik, nə qədər çox məşq etsəniz, o qədər ustalaşacaqsınız!

** Daha ətraflı məlumat üçün bax: http://www.feedbacktoolkit.com*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QAVRAYIŞINIZIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Bu fəsil insanların etibarlı və ya düzgün hesab etmədiyi rəyləri qəbullanmadığı haqqında cümlə ilə başlayır. Daha sonra oxuduqlarınızdan gördüyünüz kimi, lupa effekti, mülahizələr və atribusiyaların hamısı birlikdə həqiqəti necə qavradığımıza və nəyi həqiqət hesab etdiyimizə böyük təsir göstərir.

Rəylərinizin düzgün olması və qəbul edilməsi üçün onları formalaşdırmamışdan **əvvəl** qavrayışla əlaqəli təhrifləri mütləq idarə etməlisiniz. Əvvəl nəzərə aldıqlarınızdan daha çox təsiri nəzərə alaraq rəy formalaşdırmaq üçün:

Hər hansı qənaətə gələrkən tələsməyin, əvvəlki səhifədə verilmiş sualdan istifadə edin.

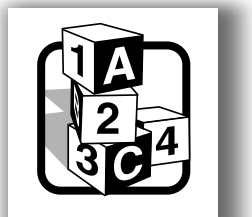
Situasiyanı müşahidə edin.

Davranışın mümkün alternativ səbəblərini axtarın – həm daxili, həm də xarici amilləri nəzərə alın.

Obyektiv olmağa çalışın: fərziyyə və atribusiyalarınızı dəqiqləşdirin.

Bundan sonra konstruktiv və faydalı rəy formalaşdırmaq barədə düşünə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏYLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI

"*Əvvəlcə demək istədiklərinizin mənasını öyrənin, sonra danışın*".

Epiktet,
yunan filosofu

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ MƏLUMAT

Baş verənlərlə bağlı bir qənaətə gəldikdən sonra rəyinizin məzmununu qurmalı, fikrinizi aydın və dəqiq ifadə etməyi unutmamalısınız.

1991-ci ildə Fedor müəyyən etmişdir ki, insanlar aldıqları rəylərə,əsasən, 3 formada verirlər:

1. **"Rəy almağa yönəlmiş" davranışlardan** istifadə – rəyl və davranışınızın nə mənaya gəldiyini aydınlaşdırmağa çalışmaq üçün enerji sərf edirlər; söylədiklərinizi dedi-qoduya çevirə bilərlər.
2. **Təəssüratları idarə edən davranışdan (özünügöstərmə)** istifadə – rəylərinizin onların xeyrinə olub-olmadığından asılı olaraq, insanlar enerjisini öz imiclərını gücləndirməyə və ya qorumağa sərf edirlər.
3. Rəylərdən **performansı** yüksəldəcək **davranış** üçün istifadə – sizə lazım olan da elə budur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ MƏLUMAT



Rəylərin performansa yararlı olacaq davranışları təşviq etməsini istəyirsinizsə, onları öz dəqiqliyi, faydalılığı və konkretliyi ilə qarşı tərəf üçün dəyər kəsb edəcək şəkildə formalaşdırmalısınız. Bu fəsildə rəylərinizin bu keyfiyyətlərə uyğunluğuna təsir edən üç amilə nəzərə salacağıq:

- **Etibarlılığınız** rəylərinizə verilən dəyərə təsir edir, onları dəstəkləyir.
- İstifadə etdiyiniz **dil**, xüsusilə də təyinlər rəylərinizin aydınlığı və dəqiqliyinə təsir edir.
- **"Pozitiv" və "neqativ"** (yaxud "müsbət" və "mənfi") sözlərindən lazımi qaydada istifadə edin. Bu sözlər müşahidələrinizi rəylərə çevirə, lakin eyni zamanda onların effektivliyini məhdudlaşdıra bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİBARLILIQ



Etibarlılıq, o cümlədən sizin etibarlılığınız rəylərin qəbul edilməsində mühüm rol oynayır. Etibarlı insan hesab edilirsinizsə, rəyləriniz mənfi də olsa, insanlar əsaslandığınız motivlərə etibar etdiyinə görə onları nəzərə alacaqlar.

Etibarlılığa bir sıra araşdırmalarda tərif verilib, lakin insanlar etibarlılığı, adətən, aşağıdakılara əsasən təyin edirlər:

- **Sərişdə** – rəy verdiyiniz insanların işi üzrə biliyiniz, nailiyyətləriniz, müvafiq təcrübəniz və s.
- **Etimad** – aranızdakı münasibətin gücü, rəy verdiyiniz şəxslə bağlı niyyətinizə nə dərəcədə etibar olunur, başqa sözlə desək, performansın təkmilləşməsinə kömək edirsiniz, yoxsa hökm çıxaran hakim kimi çıxış edirsiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİBARLILIĞIN İTİRİLMƏSİ



Rəhbər, işçi, etibarlılıq və dəyər arasında əlaqəliliyə aid bu nümunəyə nəzər salın.

Sara müştərilərin mehribanlıqla qarşılandığı və qayğıkeşliklə qonaq edildiyi, getdikcə böyüyən hotelin proaktiv və işi ilə fəxr edən əməkdaşı idi.

Bir müddət sonra hoteli yeni baş direktor təhvil alır. Dərhal qaydasında getməyən işlər və nöqsanlarla məşğul olmağa başlayan direktor Sara və digər işçilərin yaxşı yerinə yetirdiyi işləri, demək olar ki, görmür və ya dəstəkləmirdi. Bir ay ərzində işçilər onların əməyinə dəyər verilmədiyi hissinə qapıldılar və arxa otaqlara çəkilib dedi-qodu edərək "rəy öyrənməyə yönəlmiş" davranışlara yol verməyə başladılar. Direktorun etibarlılığı azaldıqca onun bildirdiyi rəylər də məna və dəyərini itirirdi. O, performansı artırmaq üçün çarəni təhdid etməkdə görürdü. Belə bir "motivasiya" nəticəsində idarəetmə komandasının yarısı iki ay içərisində işdən çıxdı.

Saranın dediyi kimi: "Yeni direktor baxır, amma görmürdü".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİBARLILIĞIN FORMALAŞDIRILMASI



Rəhbərin rəylərinə verilən dəyər, eləcə də bu rəylərin qəbul edilməsi komandanın ona nə dərəcədə etibar etməsindən asılıdır. Etibarlılıq həm reputasiya, həm də gündəlik ünsiyyətə əsasən formalaşır. Reputasiyanın qazanılması üçün vaxt lazımdır, lakin aşağıdakı kimi gündəlik fəaliyyətlər çox az şey tələb edir:

- Rəhbər kimi, məqsədinizi aydın müəyyənləşdirin – kömək etməyə çalışır, yoxsa hökm çıxarırsınız?
- İşçilərinizdən nə haqda rəy istədiklərini, rəylərin hansı formasını münasib hesab etdiklərini, nəyi təkmilləşdirmək istədiklərini soruşun. Sonra hədəfləri və inkişaf məqsədlərini müəyyən etmək üçün birlikdə işləyin.
- Uğurlarına görə işçiləri təqdir edin, dəstəkləyici, spontan rəylər verin.
- Üzləşdikləri çətinlikləri anladığınızı göstərərək onların düşdüyü situasiyanı qiymətləndirin.
- Yol göstərməyi rəy bildirməklə qarışdırmayın. Rəylər sizin bu və ya digər işçinin performansını müşahidənizdən irəli gəlir. Hərçənd bəzi rəhbərlər tapşırıqların icrası üzrə təkliflər irəli sürərkən bunu rəy hesab edir və istədikləri reaksiyanı/cavabı ala bilmədikdə ipucları verməyə başlayırlar. Əvvəlcədən dürüst olun: nəyinsə konkret bir qaydada yerinə yetirilməsini istəyirsinizsə, bunu rəy kimi təqdim edərək çaşqınlıq yaratmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİLİN AYDINLIĞI

Rəylərinizdən istifadə edə bilmək üçün insanlar onları "praktiki biliyə" çevirə bilməlidirlər. Odur ki, rəyləriniz aydın, konkret və dəqiq olmalıdır.

İstifadə etdiyiniz sözlər, xüsusilə təyinlər rəylərinizi subyektiv fikir kimi göstərə bilər. Təyinlər ünsiyyətin ayrılmaz və vərdiş etdiyimiz bir hissəsidir. Təəssürat və hisslərimizi ifadə edən və çatdıran bu sözlər xüsusi səy tələb olunmadan dilimizən çıxır.

Təyinlərdən istifadə zamanı ehtiyatsız olsanız, müzakirəni faktlara əsaslanan real məzmundan fərqli mənaların çıxarıla biləcəyi fikirlərə (motiv, mövqe/münasibət və dəyərlər kimi) çevirə bilərsiniz. Nəticədə, insanlar sözlərinizin dəqiqliyinə şübhə ilə yanaşa, bu amildən sizinlə razılaşmamaq üçün səbəb kimi istifadə edə bilərlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏYİNLƏRDƏN İSTİFADƏ



Performansın illik qiymətləndirməsində təyinlərdən düşünülmədən istifadənin nəticələrinə aid nümunə:

Şirkətinə sadiq işçi olan Culiya artıq "yerində saydığını" hiss edirdi. Performansın qiymətləndirilməsi zamanı müdirindən rəylərini bildirməsini, istiqamət verməsini xahiş edirdi. Lakin dönə-dönə xahiş etməsinə baxmayaraq, müdiri rəy bildirməkdən yayınırdı. Nəhayət, bir gün ağzından belə bir cümlə çıxdı:

"*Pessimist münasibətiniz fürsətləri sizdən uzaqlaşdırır!*"

Müdirin mesajı kifayət qədər aydın olsa da, bildirdiyi rəyi başa düşmək mümkün deyildi. Culiya çaşqın vəziyyətdə idi. Hansı davranışları ilə belə kəskin təəssürat oyatmışdı? Onun müdiri neçə müddətdir ki, bu fikirdə idi? Hər zamanmı bədbin hesab olunmuşdu? Kimlər tərəfindən? Əvvəl niyə heç nə deməmişdi? Culiya üçün bu rəy yalnız qeyri-müəyyən deyil, həm də qeyri-dəqiq, yəni yanlış idi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏYİNLƏRDƏN İSTİFADƏ

Culiyanın müdirinin istifadə etdiyi "pessimist"təyini faktiki davranışın deyil, işçisinin baş verənlərə münasibəti haqqında subyektiv fikrinin təsviri idi. Burada Culiya müdirinin bildirməyə çalışdığı səmimi rəyi "eşitmək" əvəzinə, onun söz seçiminə (açıqca və ya səssiz) etiraz edə bilərdi.

Təyinlər insanlara düzgün və ya yanlış ola biləcək keyfiyyətləri aid edərək onlara **"yarlıqlar asır"**. Bu, vacib məsələdir, çünki qavranılan dəqiqlik dərəcəsi rəyin qəbul edilməsi üçün "başlanğıc həddi" rolunu oynayır, bənzər qaydada, qeyri-dəqiqlik təəssüratı da etibarlılığınıza kölgə sala bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI

DAVRANIŞIN TƏSVİR EDİLMƏSİ



Culiyanın müdiri mühakimə ifadə etməyən təyindən istifadəyə yol vermədən mesajını necə ötürə bilərdi? Xüsusən də həssas məsələlərdən söhbət gedəndə rəy bildirməmişdən əvvəl hazırlaşmalı, faktlar toplamalısınız. Digər bir üsul isə odur ki, danışmamışdan əvvəl bir az pauza vermək lazımdır. Yəqin ki, Culiyanın müdiri də hazırlaşsaydı, ya da pauza vermiş olsaydı, belə deyərdi:

"*Son 3 toplantıda qrupdan kənarda əyləşib pəncərədən bayıra baxmısınız. Toplantıda iştirakınız yalnız ondan ibarət olub ki, şirkətin fəaliyyətinin niyə əvvəlki qədər uğurlu olmadığı barədə fikirlərinizi söyləmisiniz*".

O həmçinin davranışları təsvir etmək bacarıqlarını inkişaf etdirməyə vaxt və əmək sərf etsəydi, qiymətləndirmələr zamanı subyektiv fikrini söyləmək əvəzinə, konstruktiv rəy verə bilərdi. Daha da yaxşısı, hər iki tərəfin qəbul etdiyi "əks-əlaqə münasibəti" formalaşdırmaq üçün Culiya ilə birlikdə işləyə bilərdi, belə ki, müntəzəm və mərhələli şəkildə bildirilən rəylər gözlənilməz sürprizlərdən yaxşıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAVRANIŞIN TƏSVİRİ



Davranışın təsvirinə əsaslanan rəylər:

daha dəqiq olur;
başa düşmək və istifadə etmək daha asandır;
yanlış anlama ehtimalı daha azdır.

Müşahidə edilən davranış
Qarşılıqlı əlaqələr/ünsiyyət
Bacarıqlar

Motivlər
Münasibətlər
Dəyərlər

Şəxsi keyfiyyərləri təsvir edən təyinlərə əsaslanan rəylər:

qeyri-dəqiq olur;
başa düşmək və istifadə etmək daha çətin ola bilər;
yanlış anlama ehtimalı yüksək olur;
etibarlılığa kölgə sala bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI

DAVRANIŞIN TƏSVİRİ: MÜŞAHİDƏ



Davranışı təsvir etmək də bir bacarıqdır və bu bacarığı inkişaf etdirməyin asan yollarından biri situasiyaların müşahidəsinin aparılmasıdır. Məsələn, kafedəki ünsiyyət formaları.
Necə edə bilərsiniz:

1. Kafedə və ya bənzər ictimai yerlərdə insanlara necə xidmət göstərildiyini müşahidə edin.
2. İstifadə etdiyiniz təsvir vasitələrinə, təyinlərə diqqət yetirin, məsələn: "Ofisiant müştəriyə həvəslə xidmət etdi" və ya "Müştəri sanki onun vecinə deyildi". Rəylərinizin nə dərəcədə aydın olduğunu dəqiqləşdirin. Bu rəylər, doğrudan da, perfomansı dəstəkləməyə və ya onu gücləndirməyə kömək edə bilərdimi?
3. Bu təəssüratları yaradan davranışları müəyyən etmək üçün bir qədər vaxt ayırın. Məsələn, "Ofisiant müştəriyə həvəslə xidmət etdi" əvəzinə, davranışı bu cür təsvir etmək olardı: "Müştəri içəri girəndə ofisiant onunla göz təması qurdu, gülümsəyərək necə kömək edə biləcəyini soruşdu".
4. Fərqi müqayisə edin.

Bacarıqlarınız inkişaf etdikcə təyinlərdən asılılığınızın azaldığını, real davranışları təsvir etdiyinizi görəcəksiniz. Xüsusilə də qeyri-effektiv davranışları qınaqsız təsvir etmək asanlaşacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSBƏT VƏ MƏNFİ RƏYLƏR



Diqqəti davranışa yönəltmək dəqiqliyi artırsa da, rəyinizin nə dərəcədə faydalı olduğunu, yəni effektivliyini də nəzərə almalısınız. Müşahidələri daha effektiv rəylərə çevirmək üçün insanlar, bir qayda olaraq, "müsbət və mənfi"nin balansına əsaslanan modellərdən istifadə edirlər, çünki:

- mənfi rəy şəxsin performansından narazılığı ifadə edir;
- müsbət rəy şəxsin performansının təqdir edildiyini bildirir.

Terminlər aydındır, asanlıqla istifadə olunur, gördüyünüzün təsviri üçün sadə bir meyar təqdim edir: davranış ya yaxşı, ya da pisdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI

MÜSBƏT VƏ MƏNFİ RƏYLƏR

"Müsbət" və "mənfi" terminləri faydalı məqsədə xidmət edir. Onlar qavrayışınıza yön, gördüklərinizə quruluş verir. Bununla belə, bu terminlər həm də nail olmaq istədiyiniz əsas məqsədiniz (performansın yüksəlməsinə kömək etmək) üçün təhlükə təşkil edə bilər.

Bu terminlər sizi baş verənləri asan yolla qavramağa təşviq edir, yəni bu və ya digər davranış ya yaxşıdır, ya da pis. Bu isə o deməkdir ki, performansın hansısa mühüm nüansını nəzərdən qaçıra bilərsiniz: insanlar dinamik situasiyalarda qəbul olunan qərarlar əsasında hərəkət edirlər. Rəy bildirərkən insanların **həmin anda** əllərindən gələni etdiyini nəzərdən qaçıra bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSBƏT VƏ MƏNFİ RƏYLƏR



Müsbət və mənfi rəylər diqqətinizi nəticələrə yönəldir, bunun isə öz üstünlükləri var. Məsələn, əldə edilmiş uğur barədə müsbət rəy işçilərə təqdir olunduğunu hiss etdirir; həmçinin nəticələri görmək və ölçmək asan olur. Lakin aşağıdakı tipik "pozitiv nəticə rəyləri"ndən də göründüyü kimi, nəticədən sonra verilən rəylərin o qədər də faydası olmur:

- "*Həqiqətən də, əla iş görmüsünüz*".
- "*Məncə, böyük uğur qazandınız*".
- "*Bu işi Ben qədər yaxşı yerinə yetirdiniz*".
- "*Bu mənim keçirə biləcəyim təqdimatlar qədər yaxşı idi*".

Belə rəylərin çatışmazlıqları aşağıdakılardır:

- Ümumiləşdirilmiş rəy vermək asandır, çünki uğur da, uğursuzluq da bariz görünür.
- İnsanların nəticəyə nail olmaq üçün **nə** etdiyi vurğulanmır.
- Hansı davranışların davam etdirilməli, təkmilləşdirilməli və ya daha yaxşı performans üçün dəyişdirilməli olduğu göstərilmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESLƏ BAĞLI RƏYLƏR



Performansın təkmilləşməsi üçün insanlar **proses haqqında**, yəni işin gedişatı ilə bağlı rəylərə ehtiyac duyurlar. Proses haqqında rəy bu və ya digər işin **necə görüldüyünü** əks etdirir: işçilərin nəticəyə nail olmaq üçün **nə(lər)** etdiyini bilməyə kömək edir.

MakAfi və digər həmkarlarının 1995-ci ildə apardığı araşdırmaya əsasən müəyyən edilmişdir ki, insanlar ayrı-ayrılıqda nəticəyönümlü rəylər almaqdansa, nəticə və proseslə bağlı rəylərin birlikdə verilməsini tərcih edirlər. Çünki bu sayədə problemlər daha üstün səviyyədə həll olunur və performans təkmilləşir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ VƏ PROSESLƏ BAĞLI RƏYLƏR

İşin necə görüldüyünü, yəni **prosesin** müşahidəsi işçi heyətini performansı artırmağa kömək edən rəylərlə mükafatlandıracaq. Həmçinin görəcəksiniz ki, proseslə bağlı rəy formalaşdıran zaman rəyiniz avtomatik olaraq konkretləşir, bu isə çox yaxşı haldır, çünki qarşı tərəf rəyinizi asanlıqla başa düşür.

Qavradıqlarınızı idarə etmək bacarıqlarınızın inkişafı ilə yanaşı (bax: üçüncü fəsil), etibarlılığınızı və dildən effektiv istifadə bacarıqlarınızı da işə salaraq sözügedən şəxs üçün dəyər kəsb edə biləcək rəyi hansı formada verəcəyinizi təxmin etməyəcək, dəqiq biləcəksiniz.

Növbəti səhifədə fərqli situasiya və şərtlərdə verilən rəylərə nümunələr və təkmilləşmə məqsədilə təkliflər verilmişdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ VƏ PROSESLƏ BAĞLI RƏYLƏR

NÜMUNƏLƏR

"Toplantıda mənə çox kömək etdiniz".

Əvəzində belə deyilə bilərdi:

"Toplantıda müştərilərin verdiyi çətin sualları cavablandırmaq üçün irəli çıxaraq təqdirəlayiq bir davranış nümayiş etdirdiniz. Aydın danışır, tələsik cavab vermir, nəyisə bilməyəndə etiraf edir, öyrənib məlumat verəcəyinizi qeyd edirdiniz. Bu davranışlarınız toplantının uğuruna, müştəri ilə etibarlı münasibətlərin formalaşdırılmasına çox böyük təsir göstərdi".

"Vərəqli lövhədən istifadə edərkən heç nə görə bilmirdim".

Əvəzində belə deyilə bilərdi:

"Vərəqli lövhədə bir az xırda ölçüdə yazırdınız. Bəzən lövhənin qarşısına keçirdiniz, nə yazıldığını görə bilmirdim, çünki mənim oturduğum səmtə görə, lövhə namünasib yerə qoyulmuşdu".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ VƏ PROSESLƏ BAĞLI RƏYLƏR

NÜMUNƏLƏR

"Təqdimatınız çox darıxdırıcı idi".

Belə ifadə etmək olardı:

"Təqdimat çox uzun çəkdi: həddən çox məlumat daxil etmişdiniz. Məsələn, ilk 6 slaydda bir yığın statistik məlumat var idi və nə yazıldığını başa düşmək üçün diqqəti həddsiz dərəcədə cəmləşdirmək lazım gəlirdi, bu isə dediklərinizi eşitməyimə mane olurdu".

"Bu müştəri ilə görüşmək üçün ən uyğun namizəd sizsiniz, çünki sözünüzü birbaşa deyirsiniz".

Belə ifadə etmək olardı:

"Sözünüzü birbaşa deyirsiniz, bu isə o deməkdir ki, fikirlərinizi açıq söyləməkdən çəkinmirsiniz. Müşahidələrim göstərir ki, bu tərzdə söyləyəndə qarşı tərəf dediklərinizi qəbul edir və başa düşür. Mənə elə gəlir ki, görüşdən əvvəl hazırlaşır və müştəriyə deyəcəklərinizi əvvəlcədən planlaşdırırsınız".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ VƏ PROSESLƏ BAĞLI RƏYLƏR

NÜMUNƏLƏR

"Afərin, bu toplantıya çox yaxşı sədrlik etdiniz".

Belə ifadə etmək olardı:

"Toplantıya yaxşı sədrlik etdiniz. İştirakçıların sözünü nəzakətlə kəsərək fikirlərini dəqiqləşdirməyi xahiş edirdiniz, bu isə mətləbdən uzaqlaşmadan məsələlərə aydınlıq gətirdi. Bir nəfər səsini yüksəldərək müzakirədə üstünlüyü ələ almağa çalışırdı. Bütün diqqətinizi ona yönəldib sakit səslə danışaraq və ondan konkret problemi aydınlaşdırmağı xahiş edərək vəziyyəti yaxşı idarə etdiniz".

"Bəli, vaqonları qənətbəxş səviyyədə təhvil verdiniz".

Belə ifadə etmək olardı:

"Beş vaqondan üçünü yüksək standarta uyğun təhvil verdiniz. Kabinlərin və eksteryerin müştəriyə təmiz təqdim olunması kimi təfərrüatlara diqqət yetirdiniz. Digər ikisi standartlara uyğun deyildi – müştəri oturacaqların altında zibil, masa və qapıların üzərində yağlı barmaq izləri gördü".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI

MÜQAYİSƏLİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİCİ RƏYLƏR



Əsasən, nəticəyönümlü rəylərlə əlaqəli olan növbəti rəy formalarından müqayisəli və qiymətləndirici rəylər düşünülümüş şəkildə istifadə edildikdə faydalı ola bilər.

- **Müqayisəli rəylər** kimisə başqası ilə və ya standarta əsasən müqayisə edir. "*İşi Ben qədər yaxşı yerinə yetirdiniz*" deyərkən qarşı tərəfin performans və nəticələrini Beninki ilə müqayisəsini aparırsınız. Müqayisəli rəylərin gücü aydın, konkret nümunə və ya model göstərməsi ilə müəyyən olunur.
- **Qiymətləndirici rəylərdə** performansı qiymətləndirmək üçün bəzi dəyər və ya mühakimə formalarından istifadə olunur. Məsələn, "*Fikrimcə, bu, böyük uğur idi*" rəyi nəticəni xarakterizə edir. Qiymətləndirici rəyin gücü qarşı tərəfə arzuedilən standartla hazırkı səviyyə arasında qiymət verməsi ilə müəyyən olunur. Lakin yuxarıdakı nümunədə göstərildiyi kimi, rəyverənin uğur meyarı aydın olmaya bilər.

Proseslə bağlı rəylər kimi, müqayisəli və qiymətləndirici rəylər də qarşı tərəf üçün faydalı və dəyərli olduqda effektiv ola bilər. Lakin müqayisəli rəy verərkən bilməyərəkdən çox subyektiv standartdan istifadəyə yol verərək yanlış anlamaya səbəb olduğunuza görə rəyiniz qəbul edilməyə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜQAYİSƏLİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİCİ RƏYLƏR

NÜMUNƏ

Qreq şirkətdə karyerasını necə irəlilədə biləcəyini öyrənmək istəyəndə müdirindən belə bir rəy aldı:

"Bu imkanı əldə etmək üçün hər zaman yanımda olmalısan. Əslində, Sancoy kimi olmalısan, o özünü sınamaq üçün elə hey yeni tapşırıqlar istəyir və yanımdan əl çəkmir".

Müdirin niyyəti kömək etmək olsa da, Sancoy Qreqin gözündə etibarlı bir işçi deyildi: o, işə tamamilə fərqli münasibət göstərən aqressiv biri idi. Qreq müdirinin sözlərini heç cür qəbul edə bilmirdi, çünki bu müqayisə onun müəssisənin performansı üçün faydalı olan keyfiyyətlərini diqqətdən kənarda qoyurdu, hörmət və etibar etmədiyi bir işçi isə yüksək qiymətləndirilir, təqdir edilirdi.

Müdir Sancoyun yanaşmasındakı faydalı aspektləri aydınlaşdırmaqla yanaşı, Qreqin keyfiyyətləri barədə də rəy bildirsəydi, bu müqayisə Qreq üçün daha faydalı və məqbul ola bilərdi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN FORMALAŞDIRILMASI

MÜQAYİSƏLİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİCİ RƏYLƏR



Müqayisəli və qiymətləndirici rəylərin faydalı olması üçün istifadə edə biləcəyiniz bəzi üsullar:

- **Sınaqdan keçmiş meyar və ya müqayisə alətlərini tətbiq edin** – performansı ölçmək üçün tətbiq olunan "360 dərəcə" qiymətləndirmə metodu və ya digər qiymətləndirmə alətlərindən (bəzi alətlər həddən artıq mücərrəd ola bilər) yararlanın.
- **Dəqiq olun** – işçilərin təkmilləşdirmək istədiyiniz bacarıqlarını dəqiq müəyyən etməlisiniz: tapşırıqları yerinə yetirmək bacarıqları, öyrənmə bacarıqları, yoxsa münasibətlərin qurulması bacarıqları? Sözügedən şəxs və təkmilləşdirilən bacarığa ən uyğun rəy növü hansıdır? Məsələn, müşahidə və səriştələrə əsasən verilən müqayisəli rəy, sadəcə, məqbul/qeyriməqbul olaraq ifadə edilən qiymətləndirici rəylə müqayisədə daha dəqiq təsəvvür yarada bilər.
- **Yaxşı keyfiyyətləri vurğulamağı unutmayın** – müqayisədən istifadə səbəbini izah etmədən müqayisə aparmaq və ya kiməsə bənzəməyi tövsiyə etmək qarşı tərəfi şəxsi ruhdan sala bilər, çünki onun yaxşı keyfiyəyyətləri diqqətdən kənarda qalır.
- **Subyektiv standartlara əsaslandığınızı başa düşün** – qeyri-ixtiyari olaraq, dəyər, mövqe/münasibət və s. kimi subyektiv standartlara əsaslana, bildirdiyimiz rəyin qeyri-müəyyənliyinin, bəlkə də, çətin başa düşüldüyünün fərqinə varmaya bilərik. Diqqəti əldən verməyin və qaranlıq qalan hər hansı məqamı aydınlaşdırmağa hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN EFFEKTİV OLMASI ÜÇÜN NƏ ETMƏLİ?



Hər bir rəy növünün effektiv olması üçün bir neçə ideya:

	Nəticəyönümlü rəylər		Proseslə bağlı rəylər
	Müqayisəli:	**Qiymətləndirici:**	
Obyektiv meyarlar	sərişt ələrlə müqayisə; performansı inkişaf etdirmək istədiyiniz konkret sahədə etibarlı bir şəxslə müqayisə; obyektiv keçmiş verilənlərlə ("data") müqayisə.	razılaşdırılmış məqsədlər əsasında qiymətləndirmə; keçmiş fəaliyyətlər əsasında qiymətləndirmə; müəssisənin dəqiq müəyyən edilmiş standartları əsasında qiymətləndirmə.	Nəticəyə nail olmaq üçün hansı işlər görülüb? Hansı davranışlardan istifadə edilib? Kiminlə əlaqədə olublar? Proses boyunca hansı qərarlar qəbul edilib? Tapşırığa/öyrənməyə/münasibətlərə necə yanaşıblar?

Subyektiv meyarlar "Dəyər", "mövqe/münasibət", "eyni situasiyada sizin edəcəkləriniz", "heyran olduğunuz insanlar" kimi meyarlardan istifadə edirsinizsə, nəzərə alın ki, rəyləriniz qeyri-müəyyən olacaq və fərqli mənalarda başa düşüləcək. Ona görə də işçilərə sual vermək və aydınlaşdırmaq imkanı yaradın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Performansın artmasını təşviq etmək, təəssüratların idarə edilməsi ("özünügöstərmə") cəhdləri və ya "rəy öyrənməyə çalışmaq" strategiyalarını azaltmaq üçün...

Rəyləriniz dəyərli olmalıdır.

- "Əks-əlaqə münasibəti" formalaşdıraraq işçilərin nə barədə rəy almaq istədiyini öyrənin.
- Rəyləri onların inkişaf ehtiyacları və məqsədləri ilə əlaqələndirin.
- Motivləriniz aydın və səmimi olsun, unutmayın ki, insanlar sizə etibar edirlər.
- Rəyinizi bildirməmişdən əvvəl pauza verin və fikrinizi dəqiq formalaşdırın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ (davamı)

Rəyləriniz dəqiq və faydalı olmalıdır.

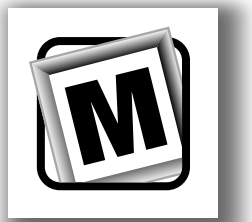
- Atribusiyalarınıza nəzarət etmək üçün çoxmənalılığa yol verməyin.
- Təyinlərin təsirini nəzərə alın, motivləri deyil, davranışı təsvir edin.

Rəyləriniz konkret olmalıdır.

- Hansı bacarıqların inkişaf etdirildiyini dəqiq müəyyənləşdirin: tapşırığı icra etmək bacarıqları, öyrənmə bacarıqları, yaxud münasibət qurmaq bacarıqları.
- Performansın artmasını təşviqi üçün müqayisəli və qiymətləndirici rəylərdən diqqətlə istifadə edin.
- Yalnız nəticələrə deyil, əməkdaşların işi **necə** gördüyünə diqqət yetirin, nəticəyə nail olmaq məqsədilə istifadə edilən davranışı təsvir etmək üçün proseslə bağlı rəylərdən istifadə edin.

Qərar verin: performansı inkişaf etdirmək, yoxsa mühakimə etmək istəyirsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏKS-ƏLAQƏ METODLARI

"*Öyrənmək odur ki, hətta bilmədiyindən bixəbər olduqlarını da öyrənəsən*".

Daniel C.Burstin,
amerikalı tarixçi və yazıçı

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ MƏLUMAT

Bu fəsildə rəylərin bildirilməsi üzrə bir sıra metodlarla tanış olacağıq. Hansı metoddan istifadə etməyinizdən asılı olmayaraq, rəylərinizin həmişə **faydalı**, **dəqiq** və **konkret** olmasına fikir verməlisiniz ki, qarşı tərəf bu rəyləri qəbul etsin. Kiminsə alçalması və ya utanmasına səbəb olan situasiyalar rəylərin qəbul edilib-edilməməsinə təsir göstərə bilər. Belə hallarla növbəti fəsildə tanış olacağıq.

Bu fəsildə müzakirə edəcəyimiz metodları üz-üzə, qrup, iş yeri və təlim situasiyaları kimi bir sıra kontekstlərdə nəzərdən keçirəcəyik. Onlardan bəziləri konkret situasiyalara aiddir, digərləri isə ümumi istifadə üçün nəzərdə tutulur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"ƏKS-ƏLAQƏ MÜQAVİLƏSİ"



Effektiv əks-əlaqə münasibətləri formalaşdırmaq istəyirsinizsə, əməkdaşlarla danışın. Hansı rəy növləri onlar üçün daha faydalı olar? Rəylərin necə bildirilməsini istəyirlər? Bu, insanlara vəziyyətə nəzarət hissi yaşadır və rəylərin "uyğun və yerində" bildirildiyi qəbuledilmə ehtimalı yüksəlir. Bundan əlavə, hansı əks-əlaqə tərzinə üstünlük verildiyini təxmin etməyəcək, dəqiq biləcəksiniz.

Verəcəyiniz suallar

Daimi əks-əlaqə münasibətləri formalaşdırmaq üçün bəzi sadə sualları aydınlaşdırın:

- Əks-əlaqə söhbəti sizin üçün nə deməkdir?
- Sizi əks-əlaqəyə sövq edən nədir? Yaxud əks-əlaqədən çəkindirən nədir?
- Əks-əlaqənin sizə hansı məqsədlərə, bacarıqlara nail olmaqda kömək etməsini istəyirsiniz?
- Əks-əlaqə söhbətlərinin nə dərəcədə tez-tez aparılmasını istəyirsiniz; rəsmi, yoxsa qeyri-rəsmi şəkildə aparılmasını tərcih edirsiniz?
- Performansda bəzi "problem"lər təsbit etsəm: bu barədə rəyi necə bildirməyimi istəyərsiniz?
- Hansı formada tərif/təqdir edilmək xoşunuza gəlir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ METODLARI

"RƏY SENDVİÇİ"

Bəhs edəcəyimiz ilk üsul: "rəy sendviçi"ndən olduqca geniş istifadə olunur. Mənfi rəy iki müsbət rəy arasında ötürülür, yəni iki müsbət rəyin arasına mənfi rəy "qoyaraq" sendviç düzəldirsiniz.

Müsbət tərəfləri

Rəy bildirməyi yenicə öyrənməyə başlayırsınızsa, özünəinamı gücləndirmək üçün əlverişli üsuldur; rəylərinizə quruluş verir.



Mənfi tərəfləri

Gec-tez insanlar bu üsula öyrəşir, mənfini gözləyir, müsbəti lazımınca qiymətləndirmir, rəyin motivlərini başqa səbəblərlə əlaqələndirirlər: "*Pis bir şey demək istəyəndə onu həmişə bəzəyib-düzəməyə çalışırlar*".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAYAN, BAŞLA, DAVAM ET

Yazılı və ya şifahi olmasına baxmayaraq, rəyi o məqsədlə bildirirsiniz ki, qarşı tərəf hansısa hərəkəti **dayandırsın**, hansısa hərəkətə **başlasın** və ya onu **davam etdirsin**.

Müsbət tərəfləri

Çevik struktura malikdir, vaxt məhdud olduqda əlverişli üsuldur, rəyin əsas məğzi vurğulanır. Etimad səviyyəsinin yüksək olduğu qruplarda istifadəyə yararlıdır.

Mənfi tərəfləri

"Dayan" və "başla" eyni rəydə "iki mənfi" kimi səslənə bilər.

Təklif: işıqforun rəngləri kimi vizual simvolik vəsaitlərdən istifadə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SUAL VERMƏK



Rəy bildirməmişdən əvvəl qarşı tərəfdən situasiya/performans barədə fikirlərini soruşun.

Müsbət tərəfləri

Özünü alçalmış hiss etmək və ya utanmaq ehtimalı az olur. Performansı necə gördükləri və qiymətləndirdikləri barədə təsəvvürünüz yaranır. İnsanlar onlara hörmət olunduğunu, dəyər verildiyini hiss edirlər, bu isə inkişafa aparan münasibət üçün zəmin yaradır.

Mənfi tərəfləri

Niyyətinizi aydın bildirməsəniz, qarşı tərəf əvvəlcə onların fikrini öyrənmək istəyinizə şübhə ilə yanaşa, sizi axıradək dinləməyə bilər.

Dinləmək və razılaşmadığınız nəsə eşidərkən atribusiyalarınıza nəzarət etmək üçün yüksək səviyyədə özünüidarə bacarıqları tələb olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MARAQ GÖSTƏRMƏK/SORĞU-SUALA TUTMAQ



Konkret bir strukturu olmayan ümumi metoddur. Təbii ki, "*Siz X hərəkətini edərkən niyyətinizin nə olduğunu tam başa düşmədim...*" tipli sualların verilməsini nəzərə almasaq. Söhbət etibarlı və təhlükəsiz, sağlam zəmin üzərində qurulumuş münasibətdən gedirsə, insanlar belə sualları ittihamdan daha çox, məsələni aydınlaşdırmaq və kömək etmək niyyəti kimi qəbul edəcəklər.

Müsbət tərəfləri

Sağlam zəmin üzərində qurulmuş münasibətlərdə fayda verir. Nəzərdə tutulan nəticələri, alternativ yanaşmaları araşdıran dialoqun ortaya çıxmasına şərait yaradır.

Mənfi tərəfləri

Qarşı tərəf sizə çox da etibar etmirsə, sualınızı ittihama başlamaq üçün "giriş" kimi qəbul edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"MƏNƏ GÖSTƏRDİYİN TƏSİR BUDUR"



Bu metoddan qarşı tərəfə onun davranışının sizdə doğurduğu reaksiyanı bildirmək üçün istifadə edilir. Səciyyəvi quruluşu aşağıdakı kimidir:

Davranış – X davranışınız zamanı: "*Mənimlə danışarkən səsinizi qaldıranda...*"
Təsir – X hiss etdim: "*... çox sarsıldım*".

Müsbət tərəfləri

İnkaredilməz nəticəni – reaksiyanızı ifadə edir. Minimum mühakimə (günahlandırma) ilə ifadə olunduqda fərqindəliyi yüksəltmək, münasibətləri inkişaf etdirmək üçün güclü bir metoddur. Rəydən sonra tövsiyə verərək davam edə bilərsiniz, məsələn: "*Yaxşı olardı ki, bu cür davranmaq əvəzinə...*"

Mənfi tərəfləri

Qarşı tərəf özünü müdafiə edərək reaksiya verə, rəyinizi rədd edə bilər, məsələn: "*Heç də sarsılmış kimi görünmürdünüz*". Bu cavabı eşidərkən isə reaksiyanızı cilovlaya bilməsəniz, kimin haqlı olduğu haqqında çəkişməli söhbət başlaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİZLİ KEYFİYYƏTLƏR

Bu metod vasitəsilə həm görünən keyfiyyətlər, həm də fərqindəlik nəticəsində reallaşdırıla biləcək gizli potensial haqqında rəy verilir.

Müsbət tərəfləri

İnsanlara dəyər verən və hörmət ehtiva edən bir yanaşmadır. Dəstəkləyici və gələcəkyönümlüdür. Öz potensialı barədə eşitmək insanlarda ruh yüksəkliyi yaradır.

Mənfi tərəfləri

Təfərrüatları bilmək və rəyləri daha yaxşı başa düşmək üçün söhbətdən sonra qarşı tərəfi ümumiləşdirilmiş şərhləri təhlil etməyə həvəsləndirmək lazımdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AŞKARLANMA



İnsanlar *"mənim güclü liderlik bacarıqlarım"*, *"ən fəxr etdiyim an"*, *"ən yaxşı bacardığım iş"*, *"qətiyyən bacarmadığım iş"* və s. kimi ifadələrə reaksiya verirlər. İnsanların özləri ilə bağlı ortaya çıxardığı məlumatı eşitdikdən sonra bu mövzu üzrə rəyinizi bildirirsiniz. Bu metoddan, əsasən, qruplarla söhbət zamanı istifadə olunur, lakin təkbətək söhbət və ya performans qiymətləndirmələrində istifadə edilə bilər.

Müsbət tərəfləri

İnformativdir, dərin məlumat verir, qarşı tərəf haqqında yeni təsəvvür qazanırsınız, etimad formalaşdırır, münasibətləri gücləndirir.

Mənfi tərəfləri

Sərhədləri dəqiq müəyyən edilməlidir, yəni gizli qalmasını istədiyiniz məsələləri aşkara çıxarmayın. Özünü tanıtmağı və ya aşkarlamağı sevməyənlər üçün çətindir. Şəxsi həyatı və iş həyatını bir-birindən ayrı tutan bəzi mədəniyyətlərin nümayəndələri bu metodu xoş qarşılamaya bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KRİTİK HADİSƏ

İnsanlar nəyisə araşdırarkən və ya nümunə olaraq təqdim edərkən kritik hadisələri seçirlər. Onlar həmin situasiyada nəyə nail olmağa çalışdığını və nəticələri, həmçinin nə haqda rəy öyrənmək istədiyini deyə bilərlər.

Müsbət tərəfləri

Qarşı tərəf araşdırmaq istədiyi mövzu/sahə üzrə rəy öyrəndiyinə görə bu rəyləri müqavimətsiz qəbul edir.

Mənfi tərəfləri

Söhbəti səthi müstəvidən çıxarmaq üçün güclü sual vermək bacarıqları və vaxt tələb edilə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏDİYYƏ



Yeni il çəkilişinə bənzəyir və qruplar üçün daha uyğun metoddur. Hər kəs adı "ona çıxan" həmkarını təmsil edən bir hədiyyə alır (müəyyən qaydalar qoya bilərsiniz, məsələn: hədiyyə bahalı olmamalı və ya "ikinci əl" olmalıdır), hədiyyəsini verir və onun nəyə görə qarşı tərəfi təcəssüm etdirdiyini açıqlayır.

Müsbət tərəfləri

Əyləncəlidir, insanların əhvalını yüksəldir. Qəbul edilmək ehtimalı yüksəkdir, çünki rəy üçün seçilən vasitə əyləncəli xarakter daşıyır.

Mənfi tərəfləri

Hədiyyə seçmək üçün vaxt sərf etmək istəməyənlər ola bilər. Etimad səviyyəsinin aşağı olduğu qruplarda istifadə edilməməlidir.

Etimadın formalaşmasına kömək edən üsullardan biri kimi, situasiyaya uyğun olan səmimi əks-əlaqə söhbətlərinə vaxt ayırın (bax: səh. 73).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"TAPIN GÖRƏK..."

Bu metoda əsasən, işçilər bu və ya digər həmkarları haqqında rəy yazırlar (adlar "papaqdan çəkilir"). Onlar namizədin cinsi və ya adını bildirmədən bu şəxsi bacardıqları kimi təsvir edirlər. Sonra yazılanları oxuyur və söhbətin kimdən getdiyini kollektiv şəkildə təxmin etməyə çalışırlar.

Müsbət tərəfləri

Sirli xarakter daşıdığına görə əyləncəlidir. Təsvirin kimə aid olduğunu təxmin etməyə çalışdıqca bir sıra başqa rəyləri də eşitmək mümkündür. Rəy bildirənləri qarşı tərəfə daha "yaxından baxmağa" təşviq edir.

Mənfi tərəfləri

Bu və ya digər formada istiqamətləndirmə tələb edə bilər, məsələn: "*Bu şəxsin xoşunuza gələn və komanda işində nümayiş etdirdiyi üç keyfiyyətini sayın*".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"PRO" METODU



"PRO" (təqdim etmək – "Present"; cavab/reaksiya – "Response"; aidiyyət və cavabdehlik – "Ownership") performansın idarə olunmasına xidmət edən üçmərhələli metoddur. İki-üç aydın və dəqiq cümlə ilə rəyinizi və onu əsaslandıran faktları **təqdim edirsiniz**. **Cavab vermək** o deməkdir ki, qarşı tərəfin reaksiyası qarşısında təmkininizi qoruyursunuz. Rəy bildirilən məsələ ilə bağlı kouçinq metodlarından istifadə etmək üçün məsələyə aidiyyət və cavabdehlik hissi yaradırsınız.

Müsbət tərəfləri

Məsələni aydınlaşdırmağa, aydın və dəqiq şəkildə təqdim etməyə yardım göstərir. Söhbətə istiqamət verir. Davranışınızı idarə edə bilirsiniz.

Mənfi tərəfləri

Qarşıdurma yarada, tərəflərin bir-birinə meydan oxumasına səbəb ola bilər. İnkişaf münasibətlərini tranzaksiya münasibətlərinə çevirə bilər. Performans tələb olunan standartlardan çox aşağı olduqda müdaxilə və ya xəbərdarlıq siqnalı kimi istifadə edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRİF



Tərif vacibdir, lakin eyni tərif hər kəsə eyni cür təsir etmir. Aşağıdakı xüsusiyyətləri təqdir və tərif etmək əksər işçilərə xoş təsir bağışlayır:

- ideyalarının orijinallığı;
- işə dəyər qatan tənqidi düşüncə bacarıqları;
- entuziazm və çətinliyindən asılı olmayaraq, işi başa çatdırmaq əzmi;
- digərlərindən fərqləndirən özünəməxsus bacarıqlar;
- "səssiz töhfələr";
- öhdəliyin tələb etdiyindən daha çox səy göstərmək.

Tərif, sadəcə, "*Afərin*" söyləmək anlamına gəlmir. Tərif yaxşı keyfiyyətləri və bu keyfiyyətlərin işə necə təsir göstərdiyini təqdir etdiyinizi bildirən təfərrüatlı rəydir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

METAFOR VƏ YA ANALOGİYA



Metafor və ya analogiya da daxil olmaqla, bu fəsildəki növbəti metodların hamısı, əsasən, təlim situasiyalarına aiddir.

İnsanlar özlərini və ya digərlərini təcəssüm etdirən obrazlar və ya hekayələr (məsələn, heyvan və ya superqəhrəman) vasitəsilə rəy verirlər. Metaforları müzakirə etmək və onların mənasını açmaq lazımdır. Bu metod, adətən, komandanın inkişaf etdirilməsi məqsədilə təşkil edilən sessiyalarda istifadə olunur, məsələn: "Bu komandanı avtomobil kimi təsəvvür edin. Komandanın hər bir üzvü hansı hissəni təmsil edir və hansı funksiyaları yerinə yetirir?"

Müsbət tərəfləri

Rəy bildirməyin əyləncəli bir üsuludur, yaradıcı yanaşma yeni fikir və baxışları aşkara çıxarmağa kömək edir.

Mənfi tərəfləri

Düzgün təşkil edilmədikdə qeyri-ciddi təsir bağışlaya bilər. Müqayisəyə əsaslandığı üçün insanlar neqativ reaksiya verə bilərlər (Halbuki müqayisə insanın reallıqda necə olduğunu deyil, başqalarının gözündə necə göründüyünü əks etdirir).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"SORĞU MASASI"



Hər dəfə bir nəfər komandanın qalan bütün üzvlərindən rəy alır.

Müsbət tərəfləri

Geniş həcmdə rəy alına və verilə bilər. Problemlərlə üzləşən, lakin etimad səviyyəsinin yüksək, şəxslərarası münasibət bacarıqlarının güclü olduğu qruplara katarsis təsiri bağışlayan stimullaşdırıcı bir metoddur.

Mənfi tərəfləri

Düzgün təşkil olunmadıqda rəylər qəbul edilməyə bilər. Proses obyektivlik həddini aşa və planlaşdırılmamış impuls yarada bilər. Belə ki, hər bir rəydən sonra növbəti şəxs əvvəlkindən "daha yaxşı", "daha keyfiyyətli" rəy vermək məcburiyyətində olduğunu düşünə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZİYAFƏT AB-HAVASI

Ziyafətlərdə olduğu kimi, işçilər ətrafda gəzişir, özlərinə həmsöhbət tapır, təqribən 2 dəqiqə vaxt sərf edərək rəy verir və alırlar. Vaxta nəzarət edən bir nəfər onları yeni həmsöhbətlərə yönəldir, birinə digərindən çox vaxt ayırmağın qarşısını alır.

✔ Müsbət tərəfləri

Rəylərin paylaşılması üçün operativ bir üsuldur. İmicin zədələnməsi ehtimalı azdır, çünki insanlar ilkin mərhələdə kiminlə danışacağını və söhbətin nə dərəcədə dərininə gedəcəyini özləri müəyyən edirlər. Proses həm də rəyləri dialoq yolu ilə aydınlaşdırmaq imkanı verir.

✘ Mənfi tərəfləri

Bu və ya digər tərəfin diqqəti mövzudan yayındıqda və ya rəy vermək niyyəti olmaqıqda, yaxud insanlar özlərini əmin hiss etmədikdə ümumiləşmiş və ya səthi xarakter daşıya bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏY BİLDİRMƏYİ XAHİŞ EDİN



Komanda üzvləri şifahi şəkildə və ya plakatlarda yazaraq rəy almaq istədiyi sahələri bildirirlər. Qarşı tərəf isə yapışqanlı qeyd kağızında rəy verir. Növbəti mərhələdə aparılan söhbətlərdə rəylər dəqiqləşdirilir.

Müsbət tərəfləri

Rəylərə diqqət ayrılır, bir tərəf digər tərəfə onun haqqında rəy bildirməyə icazə verir. İmicin zədələnməsi ehtimalı azdır, çünki insanlar aydınlıq gətirmək istədiyi sahələrdə rəy xahiş edirlər. Aidiyyət və qəbul etmək səviyyəsi yüksək olur.

Mənfi tərəfləri

Rəy konkret bir mövzuda xahiş edilmirsə (*məsələn, liderlik keyfiyyətləri*) və rəy soruşmaq insanlar üçün yeni bir təcrübə-dirsə, onda rəy ümumiləşdirilmiş şəkildə verilə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İLDIRIM SÜRƏTİ İLƏ BİLDİRİLƏN RƏYLƏR



Komanda üzvləri iki cərgəyə bölünərək üz-üzə əyləşirlər. Bir cərgə digərinə 30 saniyə ərizində rəy verir, qarşı tərəf də eyni hərəkəti təkrarlayır. Hər kəs bir stul sağa və ya sola hərəkət edir, beləcə, yerdəyişmə hər kəs rəy alana qədər təkrarlanır. Ardınca aparılan söhbətlərdə rəylərə əlavə aydınlıq gətirilir.

✔ Müsbət tərəfləri

Sürətli, aktiv və spontan bir metoddur. Etimad səviyyəsinin yüksək olduğu komanda və ya qruplarla iş zamanı fayda verən metoddur.

✘ Mənfi tərəfləri

Rəyi araşdırmaq, bu və ya digər təyinin istifadəsinə səbəb olan davranışı anlamaq üçün vaxt məhduddur, buna görə də sessiya bitdikdən sonra bəzi rəylərin izahı tələb edilə bilər. İmpulsiv rəy yersiz ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

"Dəyişməyimi istəyirsənsə, dediyinə daha tez gəlməyim üçün mənimlə pis deyil, yaxşı rəftar etməlisən". **Anonim**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜMUMİ MƏLUMAT



Performansa mənfi və ya tənqidi rəy vasitəsilə təsir etməli olduğunuzu düşündüyünüz hallar ola bilər. Lakin öz performansı haqqında çox az rəy alan və ya ümumiyyətlə, rəy almayan biri gözlənilmədən zənn etdiyinin əksini ifadə edən rəyi gözlənilmədən aldıqda buna təəccüblənə bilər. Böyük sarsıntılar heç kimə fayda gətirmir. Performans mərhələlərlə inkşaf etdirilməlidir, tənqidi və ya digər rəy formaları müntəzəm olmalı, münasibətinizin bir hissəsi kimi əvvəlcədən razılaşdırılmalıdır.

Bununla belə, idarəetmə təcrübələri üzrə araşdırmalar göstərir ki, xüsusən də söhbət mənfi rəydən gedirsə, müntəzəm şəkildə məzmunlu rəyin bildirilməsi müstəsna haldır. Qarşı tərəfin necə reaksiya verəcəyi ilə bağlı qeyri-müəyyənlik və ya münasibətlərin zərər görəcəyi ilə bağlı qorxu səbəbindən rəhbər şəxslərin çoxu, ümumiyyətlə, rəy bildirməkdən çəkinir və ya konkret olmayan, çaşqınlıq yaradan rəylər verir. Əks-əlaqə metodları üzrə təlimlərin çatımazlığı da problemi kəskinləşdirə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

NÜMUNƏ



Anil rəhbərlərinin onu həmişə dəstəklədiyini düşünürdü, odur ki, lazımi performansı göstərdiyinə inanırdı. Buna görə də şirkət işçi sayını azaltmalı olduqda adını zəif performans səbəbindən ixtisara düşənlərin siyahısında görəndə təəccübləndi və məyus oldu. Xoş niyyətlər qısamüddətli perspektivdə rahatlıq yaratsa da, uzunmüddətli perspektivdə hər iki tərəf böyük maddi və emosional zərərə uğramışdı.

Düzünü desək, mənfi rəy vermək çox çətindir. Üstəlik, rəyinizi "konstruktiv", "mənfi" və ya "inkişafyönümlü" kimi təqdim etməyinizdən asılı olmayaraq, qarşı tərəf söylədiklərinizin tənqidi və ya mühakimə xarakteri daşıdığını düşünsə, buna reaksiya **verəcək** əsas səbəblərdən biri budur ki, insanlar, bir qayda olaraq, işi yaxşı gördüyünü düşündüyünə görə onların gözləntisinə zidd hər hansı rəy xoşagəlməz sürprizə çevrilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

REAKSİYALARA TƏSİR



Rəyiniz qarşı tərəfi təəccübləndirdikdə və ya onların gözləntisinə zidd olduqda, təbii olaraq, insanlar bu və ya digər şəkildə reaksiya verəcəklər: əsəbiləşəcək, məyus olacaq, verbal və ya passiv qəzəb nümayiş etdirəcəklər. Lakin yardımsevər, düşüncəli və ədalətli təsir bağışlasanız, yanaşmanız qısamüddətli reaksiyalar doğurub uzunmüddətli münasibətlərə yol açа bilər. Beləliklə, aşağıdakı üsullarla reaksiyaları cilovlaya, diqqəti rəyin ötürdüyü məlumatlara yönəldə bilərsiniz:

- yardımsevər və konstruktiv mövqedən çıxış edin;
- gözləntilərinizi idarə edin;
- reputasiyaya zərər vermək və ya utandırmaq ehtimalına qarşı düşüncəli davranın;
- uyğun şərait yaradın;
- özünümüdafiə strategiyalarını öyrənin;
- vəziyyətin dinamikasını qiymətləndirin və ona uyğunlaşın;
- nəyi dəstəkləyib, nəyə etiraz edəcəyinizi bilin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SON MƏQSƏDLƏR



Rəyinizin məqsədləri yanaşmanızı formalaşdırır. Məsələn, bir sıra rəhbər şəxslərdən nə məqsədlə rəy bildirdiyini soruşmuş və çox vaxt bu cavabları almışam: "*qarşı tərəfi dəyişdirmək*" və ya "*rəyi qəbullanmağa vadar etmək*" üçün.

Rəhbərlər diqqəti "son məqsədlər"ə – burada uğurlu nəticə onların xeyrinə olan və nəzarətə tabe olmayan xarici amillərdən asılıdır – yönəldirlər; məsələn, sözügedən şəxs rəyi qəbul edəcəkmi.

Nəticələrin nələrə rəvac verəcəyindən asılı olaraq, son məqsədlər münaqişə və ya itaətkarlıq üçün bir o qədər şərait yaradır, belə ki, bütün tərəflər öz adına xələl gəlməsindən qorxurlar. Tez-tez rast gəlinən yekun nəticə budur ki, qarşı tərəf bu vəziyyətdən canını qurtarmaq üçün rəyi qəbul edir, lakin bu rəy onun faktiki performansına heç bir təsir göstərmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BİR SIRA DİGƏR MƏQSƏDLƏR



Rəylərinizin fayda verməsi və konstruktiv olması üçün məqsədləriniz vəziyyəti daha da gərginləşdirməli deyil, əksinə, onun aradan qaldırılmasına yardım etməlidir. Bunun üçün gözləntilərinizi idarə etməli, məsələyə məqsədyönlü yanaşmalı və əks-əlaqə söhbətinin uğurunu qiymətləndirmək üçün bir sıra digər məqsədlərə malik olmalısınız. Məsələn:

- **Mümkün ən yaxşı son məqsəd** – qarşı tərəf rəyi qəbullanır, ona əsasən davranır, əks-əlaqə münasibətlərimiz öz inkişafına davam edir.
- **Uğurlu son məqsəd** – qarşı tərəf rəyi qəbul edir, ona əsasən davranır, qarşı tərəfin rəyə marağı artır.
- **Adekvat son məqsəd** – rəy təqdir edilir, rədd edilmir və etimad artır.
- **Uğursuz nəticə** – rəy rədd edilir və münasibətlər zərər görür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ŞƏXSİ PERFORMANS MƏQSƏDLƏRİ





Konstruktiv yanaşmanın daha bir yolu ondan ibarətdir ki, son məqsədlərinizə çatmaq üçün **performans** məqsədlərini müəyyən etməlisiniz. Davranışı nəzarətdə saxlayaraq və onu idarə edərək performans məqsədlərinizə nail olursunuz. Məsələn, "*Rəyimi aydın ifadə etmək üçün məsələnin işlə bağlı əhəmiyyətini izah etməli, cavaba qulaq asmalı, müzakirədə və problemin həllində iştirak etməliyəm*" və ya "*Diqqətimi rəyi aydın təqdim etməyə yönəltməli, insanların reaksiyalarına hazır olmalı və münasibətləri qoruyub saxlamalıyam*".

Müsbət performans məqsədləri və son məqsədlər birlikdə faydalı, konstruktiv yanaşma formalaşdırır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV YANAŞMA



Yardımsevər, həssas və ədalətli yanaşma həm də dil vasitəsilə formalaşdırılır. "Mənfi rəy" ifadəsi həm rəy verən, həm də rəy alan tərəfdə bütün mümkün gözlənti və münasibətləri şərtləndirir. Belə ifadələr mürəkkəbdir, emosionaldır və inkişafdan daha çox, tənqidi ifadə etməyə meyillidir. Ən pis halda, bəzi rəhbərlər onlardan diqqətsiz davranış, günahlandırma və ya ləyaqəti alçaltma üçün bəhanə kimi istifadə edirlər.

Alternativ variant ondan ibarətdir ki, əks-əlaqə münasibətlərində hamınızın başa düşdüyü, hər kəs üçün rahat ifadələri tapıb onlardan istifadə edəsiniz. Məsələn, birlikdə çalışdığım bəzi insanlar "konstruktiv rəy" ifadəsini sevir, digərləri "proqressiv rəy"dən istifadə etməyə üstünlük verir, bəziləri isə "qabaqcadan xəbərdarlıq" ifadəsini özlərinə uyğun görürlər. Əsas odur ki, hər iki tərəf özünə uyğun gələn "mənfi rəy" ifadəsindəki kəskinliyi aradan qaldıran sözlər taparaq onların istifadəsini razılaşdırsınlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖZLƏNTİLƏRİNİZİ İDARƏ EDİN



Məqsədləriniz kimi, gözləntiləriniz də qeyri-ixtiyari olaraq, vəziyyəti gərginləşdirə bilər. Növbəti səhifələrdə diqqət yetirməli və idarə etməli olduğunuz, geniş yayılmış 6 gözlənti sıralanır:

1. Qarşı tərəfin rəyinizi dərhal qəbul edəcəyini gözləməyin.
İnsanlar xoşlamadığı və ya özlərinə aid görmədiyi rəyləri dərhal qəbul etmirlər. Rəyiniz nə qədər neqativ, ədalətsiz və ya tənqidi təsir bağışlayarsa, onun düzgünlüyünə bir o qədər az inanır, təsəvvürlərinə nə qədər zidd olarsa, bir o qədər çox müqavimət göstərirlər və bu informasiyanı "həzm etmək" də uzun müddət tələb edir.

Bu məsələdə yardımçı ola bilmək üçün onları cəlb edən informasiya növünü nəzərə alın. Qarşı tərəf faktlara, statistikaya, yoxsa emosional müraciətlərə reakiya verir? Rəyin damla-damla, silsilə toplantılar vasitəsilə verilməsi onun qəbul edilməsinə kömək edəcəkmi? Həmçinin nəzərə alın ki, proses düzgün idarə olunmadıqda sonuncu yanaşma əhvali-ruhiyyəyə mənfi təsir göstərə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖZLƏNTİLƏRİNİZİ İDARƏ EDİN



2. Qarşı tərəfin rəyinizə sizin qədər əhəmiyyət verəcəyini gözləməyin.
Əks-əlaqə münasibətlərini birlikdə qurmamısınızsa, rəyiniz qarşı tərəf üçün az əhəmiyyət kəsb edə bilər. Özünüzdən soruşun: qarşı tərəf mənim rəyimə niyə əhəmiyyət verməlidir? Onlar buradan hansı faydanı əldə edirlər?

3. Qarşı tərəfdən rasional olmağı gözləməyin.
Günahlandırılma insanları özünümüdafiəyə sövq edir, "siz/sən" və ya "sizin/sənin" kimi sözlər günahlandırma ifadə edə, vəziyyəti gərginləşdirə, problemin həllinə mane ola bilər. Məsələn, "*Həmişə hər bir müştəri ilə minimum səviyyədə iş görürsünüz*" *əvəzinə,* "*Hər bir müştəriyə on dəqiqə əlavə vaxt ayıraraq onları çeşidlərlə tanış edə bilərsiniz*" demək daha cəlbedici səslənə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖZLƏNTİLƏRİNİZİ İDARƏ EDİN



4. Nəyi nəzərdə tutduğunuzu dərhal anlayacaqlarını gözləməyin.
Baş verənlər və bununla bağlı əks-əlaqə arasındakı müddət vacib amildir. Münasibətinizi/rəyinizi çox gec bildirsəniz, insanlar baş verənləri çoxdan unutmuş ola və ya sizin bu qədər müddət ərzində kin saxladığınızı düşünə bilərlər. Bəlkə də, baş verənlər onlar üçün heç də vacib olmayıb.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖZLƏNTİLƏRİNİZİ İDARƏ EDİN



5. Şəxsi məsələlərin avtomatik olaraq performans məsələlərindən kənarda qalacağını gözləməyin.
Şəxsi dəyərlər arasındakı fərqlər vəziyyəti gərginləşdirə bilər. Mülahizələrinizi diqqətlə seçin və özünüzü idarə etmək üçün obyektiv məlumatlardan istifadə edin. Nəzərə alın ki, adətən, hər kəs işini yaxşı gördüyünü düşünür və bu fakta həssaslıqla yanaşın.

6. Qarşı tərəfin nə istədiyinizi başa düşəcəyini gözləməyin.
Nə istədiyini aydın ifadə etməyən rəhbərlərin sayının bu qədər çox olması təəccüb doğurur. Məqsədiniz gələcək performansı yaxşılaşdırmaqdır, ona görə də müəssisənin ehtiyaclarını aydın izah edin. Nəyin fərqli qaydada yerinə yetirilməsini istəyirsiniz? Bu yöndə istəklərinizi yazın və etimad etdiyiniz insanlara oxuyub onlarla dəqiqləşdirin. İlkin mərhələdə fikrinizin nə qədər anlaşılmaz olduğuna təəccüb edəcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

HEYRƏT, İMİCİN KORLANMASI VƏ YA UTANC



Köməyə hazır olduğunuzu və məsələyə həssaslıqla yanaşdığınızı heyrət, imicin korlanması və ya utanc ehtimalını azaltmaq üçün atdığınız addımlarla nümayiş etdirə bilərsiniz.

Rəyiniz heyrət və ya təəccübə rəvac verməməlidir; razılaşdırılmış qaydada və müntəzəm şəkildə rəy bildirərək tədrici inkişaf ən yaxşı yanaşmadır. Lakin araşdırmada da vurğulandığı kimi (bax: səh. 92), insanlar çox vaxt rəy bildirməkdən yayınmağa çalışırlar. Aşağıdakı amilləri nəzərə alın:

- **Mühit/məkan** – imicin korlanması ehtimalını minimuma endirmək üçün ən münasib mühit hansıdır?
- **Söhbət zamanı** motivlərinizi vurğulayın, qarşı tərəfi utandırmağa və ya alçaltmağa çalışmadığınızı, əksinə, dəyər verdiyinizi və inkişafına kömək etmək istədiyinizi aydın şəkildə bildirin.
- **Heyrət** – bəzi hallarda vəziyyətin ciddiliyini çatdırmaq üçün kimisə heyrətləndirmək istəyə və ya buna ehtiyac duya bilərsiniz. Bunun yeganə seçim olub-olmadığını və nəticələri götür-qoy edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SÖHBƏTİN TƏŞKİLİ



Əks-əlaqə söhbətinin özünə gəldikdə isə, motivlərinizi həm özünüz, həm də qarşı tərəf üçün aydınlaşdıraraq yardımsevər, düşüncəli və ədalətli təsir bağışlaya bilərsiniz.

Rolunuzu aydınlaşdırın.

Qəribə səslənsə də, qarşılaşdığım rəhbərlərin çoxu əks-əlaqəyə görə niyə məsuliyyət daşıdığını aydın ifadə edə bilmir. İki fərqli rəhbərin öz rol və cavabdehliyini necə izah etdiyini və əsaslandırdığını göstərən nümunə:

"Şirkətin ümumi mənfəətliliyinə, işçi heyətinin mənfəətin təmin edilməsi və iş yerlərinin saxlanılması üçün gördüyü işlərə nəzarət üzrə cavabdehlik daşıyıram!"

"İki ildən sonra məni əvəz edə bilmələri üçün komandamın hər bir üzvünün bacarıqlarının inkşaf etdirilməsinə görə cavabdehlik daşıyıram. Onlar məni əvəz edə bilməlidirlər ki, mən də daha yüksək vəzifəyə adlaya bilim".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SÖHBƏTİN TƏŞKİLİ



Digər faydalı üsullar aşağıdakılardır:

Obyektiv meyarlardan istifadə edin. Meyarlarınız nə qədər subyektiv olarsa, rəyiniz bir o qədər qeyri-dəqiq təsir bağışlayacaq. Obyektiv meyarlar diqqəti şəxsi sahələrə yönəlməyə qoymayacaq. Məsələn, kiçik bir şirkətinin maliyyə direktoru performansı (məhsuldarlığı) zərərsizlik nöqtəsinin üzərində 15 %-lik rentabellik olaraq müəyyən etmiş, hər həftə rəy verə bilmək üçün onu gündəlik hədəflərə bölmüşdü.

Vaxt ayırın. Rəhbərlərin çoxu rəy verməyə tələsir, motivlərini aydınlaşdıraraq etimad və inam qazanmaq fürsətini əldən verir. Rolunuzu əsaslandırın və rəy verməyinizi tələb edən cavabdehliklərinizi izah edin.

İlkin mərhələdə mülayim üsullardan istifadə edin. Problemlərin birgə həlli, rasionallıq, mehribanlıq, performansı təkmilləşdirməyə yardım etmək istəyi sərt reaksiya ilə qarşılaşmaq ehtimalını azaldır.

Qəbuledilməz standartlara meydan oxuyun. İş yerində davranış məqbul sərhədləri aşıbsa, əks-əlaqə söhbətləri zamanı bu barədə mümkün qədər tez xəbərdarlıq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

MÜDAFİƏ STRATEGİYALARI



Heç kim tənqidi sevmir, odur ki, kimsə rəyi tənqid və ya mənfi rəy kimi qəbul etdikdə başa düşün ki, "qarşılıq vermək" insan təbiətinə xas bir xüsusiyyətdir. Faktiki fiziki zorakılığa nadir hallarda yol verilir, lakin insanlar özlərini müdafiə etmək üçün strategiyalardan istifadə etməyə meyillidirlər. Tez-tez qarşılaşdığımız reaksiyaların bəziləri aşağıdakılardır:

- Rəyinizin düzgün olmadığını deməyə çalışırlar: "*Axı belə bir şey olmayıb*".
- Etibarlılığınıza/səriştəliliyinizə şübhə ilə yanaşırlar: "*Mənim gördüyüm iş haqqında nə bilirsiniz ki?*"
- Motivlərinizə şübhə ilə yanaşırlar: "*Yalnız nəyisə düzgün etməyəndə rəy bildirirsiniz*".

Belə reaksiyalar insana xas olan həqiqətlər olduğuna görə inandırıcı səslənə bilər və bu zaman "kim haqlıdır" mübahisəsinə başlamaq çox asan olur. Mübahisənin fövqündə dayanın, diqqətinizi məqsədlərinizə və obyektiv məlumatlara yönəldin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNAMİKAYA UYĞUNLAŞIN



Haqlı olduğunuzu sübuta yetirməyi, qalib gəlməyi qət etmək sizə bir şey qazandıra bilər. Ört-basdır edilmiş inciklik və ədalətsizlik hissi insanları ruhdan salır, performansın yüksəlməsinə mane olur. Çətin olsa da:

Reaksiyaları boğmağa çalışmayın. Reaksiyalar və müdafiə strategiyaları öz-özünə yox olmur. Reaksiyaları boğmağa çalışsanız, onlar rəydənsonrakı mərhələdə zəif performansa yönələcək. İnsanlara reaksiyalarını göstərmək üçün vaxt verin. Onları dinləyin, hərarətin azalmasına imkan verin, izahat üçün şərait yaradın.

Əlbəttə, reaksiyaları "öz axınına buraxmaq" elə də asan deyil. Xüsusilə də dəyər və gözləntilərinizə toxunulursa, özünüzü müdafiə etmək və ya hücuma keçmək istəyəcəksiniz. Unutmayın ki, reaksiyalar fiziki hissiyyat kimi başlayır; ilk hissləri təsbit etməyi öyrənin. Bu yolla, reaksiyalarınız sizi deyil, siz reaksiyalarınızı idarə edəcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNAMİKAYA UYĞUNLAŞIN



Əlamətləri və səbəbləri fərqləndirməyə çalışın. Lupa effekti avtomatik olaraq diqqətinizi insanlara və onların davranışlarına yönəldir. Nəticədə, diqqətiniz səbəblərə deyil, əlamətlərə istiqamətlənmiş olur.

Nümunə
Luisin müştəribaşına qazandığı gəlir yetərli deyildi. Müdirinin fikrincə, o bütün məhsul çeşidlərini təklif etməyə kifayət qədər vaxt ayırmırdı. Lakin Luis heç bir rol model olmadan təklikdə çalışırdı, üstəlik, hər hansı satış təlimində iştirak etməmişdi. Gerçəkləşdirməli olduğu məqsədlər konkret olsa da, aldığı rəy qeyri-müəyyən idi. Zaman keçdikcə Luis işini öz nöqteyi-nəzərindən şərh edərək texniki bacarıqların satış bacarıqlarından daha vacib olduğu qənaətinə gəlmişdi.

Əks-əlaqə söhbətini çox tez bitirsəniz, yalnız əlamətlərə yönəlmiş olacaqsınız. Luisin nümunəsində müdirinin onunla ünsiyyət qura bilməməsi onda satışın vacib olmadığına dair dərin inam formalaşdırmışdı. Nə qədər çətin görünsə də, söhbəti açıq saxlayın. Mühakiməni dayandırın, əlamətləri səbəblərdən ayırmaq üçün sual verin, eşitmək xoşunuza gəlməsə də, səbəbləri dinləyin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

DİNAMİKAYA UYĞUNLAŞIN



Əks-əlaqə söhbətlərində:

- **Qarşı tərəfin səylərini təqdir edin**. Kiminsə əməyini və ya verdiyi spesifik töhfəni qeyd etməyi unutsanız, böyük ehtimalla, o, ruhdan düşəcək. Mənfi rəyin qarşı tərəfin insan olduğuna dəlalət etmədiyini, bacarıqlarının göstərilən dəstək nəticəsində inkişaf edəcəyini vurğulayın.
- **Rəyə təhdid qatmayın**. İşlər istədiyiniz kimi getmədikdə təhdidlə reaksiya vermək çox asan olur. Yalnız daha sərt yanaşmaya bilərəkdən keçməyi qət etmisinzsə, onda təhdidlərdən istifadə edin.
- **İrəliyə fokuslanın**. Məqsədəuyğun olarsa, söhbəti perspektivlərə yönəldin: "Növbəti addımlar nələrdir?" və "Performansı yeni səviyyəyə necə qaldıra bilərik?" Lakin söhbət çətin alınarsa, əlavə görüş tələb oluna bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİNAMİKAYA UYĞUNLAŞIN



- **Problem qarşı tərəfdə, yoxsa sizin rəyinizdədir?** Zəif nəticəyə görə kimisə günahlandırmaq asandır: "*Onlar iradı qətiyyən qəbul etməzlər*". Lakin bəzən problem bildirdiyiniz iradda, yəni rəyinizdə və ya onu necə formalaşdırdığınızda, yaxud qarşı tərəflə ünsiyyət tərzinizdə ola bilər. İşlər gözlədiyiniz kimi getməyibsə, geri addım atın, rəyinizə və baş verənlərə təkrar nəzər salın. Aranızdakı münasibətlər güclüdürsə, niyə də qarşı tərəfdən nə baş verdiyini, nəyin təkmilləşdirilə biləcəyini soruşmayasınız?
- **Üzr istəyin**. Rəyinizin kimisə incitdiyini anladınızsa, üzr istəyin. Bu sizə olan etibarı artıracaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

DƏSTƏK OLMAQ VƏ SINAĞA ÇƏKMƏK



Əks-əlaqə söhbətləri çərçivəsində elə vaxtlar olacaq ki, qarşı tərəfi dəstəkləyəcək, elə vaxtlar da olacaq ki, sınağa çəkəcək, onlara meydan oxuyacaqsınız. Hər ikisi performansı stimullaşdırır. Lakin çox az dəstək və həddindən artıq çətin tapşırıqların verilməsi stresə səbəb ola, performansı aşağı sala bilər. Həddən çox dəstək verilib, çətin tapşırıqlar verilmədikdə isə işçilər rahatlaşırlar.

Vəziyyət gərginləşəndə dəstəyi kəsib çətinliyi artırmağa meyil göstərə bilərsiniz. Bu isə gərginliyi daha da artıra, nail olmağa çalışdığınız məqsədə zərər verə bilər. Məqsədiniz isə münasibəti qoruyub saxlamaq, rəyinizin qəbul olunmasını təşviq etməkdir.

Beləliklə, istər müsbət olsun, istərsə də mənfi, istənilən rəydə nəyin dəstəklənəcəyini, nəyin sınağa çəkiləcəyini bilmək motivasiya və inkişaf üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KONSTRUKTİV ƏKS-ƏLAQƏ SÖHBƏTLƏRİ

DƏSTƏK OLMAQ VƏ SINAĞA ÇƏKMƏK



Effektiv performansa mane ola biləcək prinsip və atribusiyalara **meydan oxuyun**. Məsələn, "*Mən satıcı deyiləm, texniki işçiyəm*" cümləsi meydan oxumalı olduğunuz bir prinsipin mövcudluğuna işarə edir. Belə cavab verə bilərsiniz: "*Söhbət satışdan deyil, texniki bacarıqlarınızdan müştərilərə keyfiyyətli xidmət göstərmək və seçim təqdim etmək məqsədilə yararlanmaqdan gedir. Çeşidlər arasından nəyi satın alacaqlarına özləri qərar verəcəklər*".

Qarşı tərəfin bacarığa yiyələnmək qabiliyyətini **dəstəkləyin**. Bacarıqlara yiyələnmək onların inkişafına kömək etsə də, dərinliklərdə kök salmış prinsiplərinə zidd ola bilər. Məsələn, dəstəkləyici rəydən istifadə edə bilərsiniz: "*Artıq lazımi işi görürsünüz, hədəfin 60%-ni yerinə yetirirsiniz. Yəni hədəfdən çox da uzaq deyilsiniz, alacağınız dəstək və müntəzəm rəy vasitəsilə bacarıqlarınızı inkişaf etdirmək üçün birlikdə işləyə bilərik*".

Bu söhbət bacarıqların qazanılması üçün ən yaxşı üsulun araşdırılması məqsədilə (məsələn, təlim, mentorluq və s.) davam edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

Mənfi qəbul oluna biləcək rəyi idarə etməyin ən yaxşı üsulu odur ki, davamını müntəzəm şəkildə gətirə biləcəyiniz əks-əlaqə münasibətləri qurasınız. Bu münasibətlərin bir hissəsi kimi, potensial performans problemlərini nəzərə çatdırmağın və həll etməyin yollarını əvvəlcədən razılaşdırmış olmalısınız. Belə münasibətlər hələ formalaşmayıbsa və mənfi rəy verməlisinizsə:

Rəydən əvvəl

- Vaxtında hərəkət edin ki, qarşı tərəf müzakirə olunan məsələni xatırlaya bilsin.
- Meyarlarınız və məlumatların obyektivliyinə əmin olun.
- İnsanları və onların düşdüyü vəziyyəti anlayın, heyrət, təəccüb və ya imicin korlanması ehtimalını necə azalda biləcəyiniz haqda düşünün.
- Rol və cavabehliklərinizi aydın müəyyən edin, məqsəd və gözləntilərinizin adekvatlığına əmin olun.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ (DAVAMI)



Rəy bildirərkən

- Zəmin hazırlayın – rol və cavabdehliklərinizi əsaslandıraraq motivlərinizi aydın izah edin.
- Rəyiniz aydın, konkret və obyektiv olmalı, nəzarətə tabe olan gələcək performansa yönəlməlidir (keçmişə yönəlmək qarşı tərəfi günahlandırmaq deməkdir).
- Reaksiyaları və özünümüdafiə strategiyalarını boğmağa çalışmayın, qarşı tərəfə özünü ifadə etmək imkanı verin.
- Sistemdən irəli gələn səbəbləri qəbul edərək və araşdıraraq məhsuldar rəyləri eşitməyə hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NİYYƏTLƏRDƏN DAVRANIŞA

"Heç nədən öz niyyətlərim qədər bixəbər deyiləm".

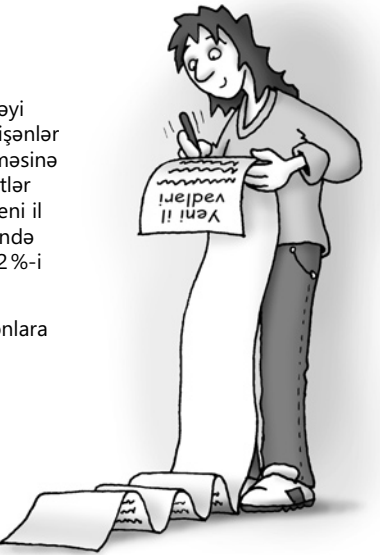
Lord Bayron,
şair

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NİYYƏTLƏR

Qarşı tərəf rəyinizə uyğun hərəkət etməyi ürəkdən istəsə də, bütün mümkün dəyişənlər onun bu niyyətini davranışında göstərməsinə mane ola bilər. Hər şeydən əvvəl, niyyətlər davamsız və dəyişkəndir: elə ənənəvi Yeni il vədlərini götürün. Araşdırmalardan birində tədqiq olunan minlərlə haldan yalnız 12%-i uğurla nəticələnmişdir.

Niyyətlərin davranışa çevrilməsi üçün onlara dəstək və güclü inam lazımdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NİYYƏTLƏRƏ TƏSİRLƏR



Niyyətlərə aşağıdakılar təsir edə bilər:

- **Mədəniyyət**. Mədəniyyət hər yerdədir: münasibətləri, davanışları formalaşdırır, bununla belə, demək olar ki, nəzərə çarpmır. Mədəniyyət əhvalatlar, güc strukturları, sistemlər, rituallar və s. vasitəsilə ötürülür; niyyətləri təşviq edə və ya niyyətlərdən çəkindirə bilər. Əlverişli mədəniyyət mühiti əks-əlaqə söhbətlərini dəstəkləyə, inkişafı mükafatlandıra, məhdudlaşdırıcı mədəniyyət dəyişikliyə mane ola bilər.
- **İnsanlar**. Ailə üzvlərinin, həmkarların, rəhbərlərin, dəyər verdiyiniz və etibarlı hesab etdiyiniz bütün insanların fikir və davranışları da təsirə malikdir. Bu insanların fikirləri niyyətləri alt-üst və ya təşviq edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NİYYƏTLƏRDƏN DAVRANIŞA

İNAMIN GÜCÜ



Niyyətdən davranışa aparan yolu uğurla qət etmək üçün insanların güclü inam və dəstəyə ehtiyacı var:

- **İnamın gücü**. Yeni davranışlar vaxt, səy və qətiyyət tələb edir. Məsələn, adi bir kök salmış hər hansı vərdişi – saatı qolunuza taxmaq və ya ayaqqabılarınızın iplərini bağlamaq tərzinizi dəyişməyə çalışın. İnamın gücü olmasa, mədəniyyət normaları status-kvonu qoruyub saxlayar. Nüfuzlu insanlar onların məcrasını dəyişirlər, belə ki, köhnə vərdişlər qalır, yenilik isə diqqəti yayındırır və enerji tələb edir.
- **Dəstək**. Dəstəklənməyən və həvəsləndirilməyən insanların qətiyyəti zəifləyir. Rəyləriniz niyyətlərin performansa çevrilməsinə yönəlibsə, o halda, işçiləriniz yenilik və ya dəyişikliyə can atarkən onları dəstəkləməli və həvəsləndirməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏDLƏRİN KÖMƏYİ İLƏ AYDINLAŞDIRMA



Dəstək təklif etməyin yollarından biri olaraq. hədəfin aydın müəyyənləşdirilməsinə kömək edə bilərsiniz. Bu sayədə işçilərinizin məqsədyönlülüyünü artıracaqsınız. Onları "**SMART**" **məqsədlərdən**: konkret ("**S**pecific"), ölçülən ("**M**easureable"), əlçatan ("**A**chievable"), real ("**R**ealistic"), müddətə əsaslanan ("**T**ime-bound") məqsədlərdən istifadəyə təşviq edə bilərsiniz.

Məsələn:
"Xərcləri azaltmaq üçün quru panel sifarişi sistemini dəyişməliyik" – qeyri-müəyyəndir.

Aşağıdakı məqsəd isə daha aydındır:
"Gələn həftənin sonuna qədər satınalma komandası quru panellərin sifarişi sistemini gözdən keçirməli, 10 %-lik qənaəti necə təmin edə biləcəyini müəyyənləşdirməli, dəyişikliklərin necə icra ediləcəyinə dair ümumi plan hazırlamalıyıq".

Lakin "**SMART**" məqsədlərə hər kəs eyni cür yanaşmır. Bəziləri "düzgün formalaşdırılmış nəticələr"ə, yəni uğurlu nəticənin necə görünə biləcəyinə dair "mənzərə"yə və ya məqbul performansla mükəmməl performans arasındakı fərqə üstünlük verirlər. Bacarıqlı və təcrübəli işçilər onlara hansı məqsəd növlərinin uyğun gəldiyini müəyyən edə bilirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NİYYƏTLƏRDƏN DAVRANIŞA

İSTƏYİN GÜCLƏNDİRİLMƏSİ



İnsanlarda hədəfə çatmaq üçün **istək** formalaşdıraraq inam gücünü də dəstəkləyə bilərsiniz.

İstək o zaman yarana bilər ki, bu hədəf onlar üçün əhəmiyyət kəsb etsin. Bu, insanların arzuları, inkişaf ehtiyacları və məqsədləri ilə əlaqəlidir. İstək – "sərfəlilik amili" ("Buradan nə əldə edirəm?") yüksək olduqda yaranır. Müntəzəm əks-əlaqə münasibəti formalaşdırmısınızsa, qarşı tərəfin qısa və uzunmüddətli məqsədlərindən xəbərdar olmalısınız.

Lakin rəyiniz qarşı tərəf üçün aktual deyilsə və ya diktə edilibsə, niyyəti dəstəkləmək və gücləndirmək daha çətin olacaq. Bu hətta manea təsiri də bağışlaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏHRİK VƏ TƏŞVİQ SUALLARI

İşçilərinizə öz məqsədlərinə **aydınlıq** gətirməkdə və **istəyi** gücləndirməkdə kömək etmək üçün kouçinq üsullarından istifadə edə bilərsiniz. İnsanları təhrik və ya təşviq edən suallardan istifadə etməkdə fayda var, məsələn:

- Nəyə nail olmaq istəyirsiniz?
- 1–10 ballıq qiymətləndirmə şkalasına əsasən, bu sizin üçün nə dərəcədə vacibdir?
- "Əla nəticə" necə olmalıdır? "Fantastik nəticə"ni necə təsəvvür edirsiniz?
- Həmin məqsədə nail olduqda nə baş verəcək?
- Bacarığı və uğurlarına heyranlıq duyduğunuz bir insan sizə nə etməyi məsləhət görərdi?
- Səy göstərməsəniz, necə olar?
- Nə itirə bilərsiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NİYYƏTLƏRDƏN DAVRANIŞA

SORUŞUN – TƏKLİF EDİN – QİYMƏTLƏNDİRİN



Yeni bacarığa yiyələnmək üçün praktika və məqsədyönlülük lazımdır; həqiqətən də, bir araşdırmada müəyyən edilmişdir ki, yeni vərdişə yiyələnmək üçün insanlara 18 gündən 200 günə qədər vaxt tələb olunur. Təəccüblü deyil ki, insanlar usana bilərlər. Buna görə də davamlı dəstək həlledici əhəmiyyət daşıyır, xüsusən də bacarıq və ya davranış mürəkkəb və ya mücərrəd olduqda. Dəstək verməyin ən sadə üsulu **Soruşmaq – Təklif etmək – Qiymətləndirməkdir**.

- **Soruşun** – münasibətləri birlikdə planlaşdırın, qarşı tərəf üçün əlverişli dəstəyin növü, tərzi və dövriliyini aydınlaşdırın.
- **Təklif edin** – kömək istəmək insanların çoxu üçün çətindir; bundan əlavə, onlar bütün mümkün variantlardan xəbərsiz ola bilərlər. Mümkün olduqca, nahar fasilələrində görüşmək təklifini irəli sürə, təlim və ya mentor kursları təşkil edə bilərsiniz.
- **Qiymətləndirin** – əks-əlaqə söhbətləri və məmnuniyyət səviyyələri üzrə, o cümlədən rəylərin bildirilməsi ilə bağlı razılaşdırılmış qaydalarda dəyişikliyə ehtiyac olub-olmadığını müəyyənləşdirmək üçün operativ qiymətləndirmə aparın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Unutmayın!

- Gözləntilərinizi idarə edin; rəy davranışa deyil, niyyətlərə təsir göstərir.
- Hamımızın niyyətləri var – onların mütləq şəkildə həyata keçməsi insanın inam gücündən, davranışa **qadir** olduğuna nə dərəcədə inanmasından asılıdır.
- Davranış bir gecədə dəyişmir, buna vaxt lazımdır!

Təsirlərin öhdəsindən gəlmək üçün güclü inamınız olmalıdır.

- Əks-əlaqə və inkişafı təşviq edən mədəniyyət formalaşdırın.
- Nəyəsə can atmağa istək yaratmaq üçün məqsədləri birlikdə müəyyən edin.
- İnsanlara məqsədlərini aydınlaşdırmaqda yardım göstərmək üçün təhrik və təşviq sualları və ya "**SMART**" üsullarından istifadə edin.

Soruşun – Təklif edin – Qiymətləndirin

Aşağıdakı üsullarla güclü daimi əks-əlaqə münasibəti formalaşdırın:

- fikirləri soruşun və əks-əlaqə münasibətini birlikdə qurun;
- mentor kursları və görüşlər tövsiyə edərək dəstək təklif edin;
- əks-əlaqə münasibətini və məqsədlər üzrə irəliləyişi qiymətləndirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN SÖZLƏR



Müntəzəm əks-əlaqə ən vacib idarəetmə və münasibətqurma bacarıqlarından biridir. Prosesdə ortaq yanaşmanı təmin etsəniz, rəylər daha çox qəbul olunacaq. Çünki proses avtomatik şəkildə daha çox maraq, dəyər və fayda kəsb edəcək. Bundan əlavə, aşağıdakıları yadda saxlayın:

Qavrayış

- Baş verənləri necə qavradığınıza nəzarət edin – insanları, onların düşdüyü vəziyyəti qiymətləndirin, obyektiv olmaq üçün müvafiq üsullardan istifadə edin.

Rəylərin formalaşdırılması

- Rəyləriniz dəqiq, dəyərli və faydalı olmalıdır. Müxtəlif rəy növlərindən necə istifadə etdiyinizə diqqət yetirin (nəticə, proses, müqayisə və qiymətləndirmə); proses barədə rəy inkişaf üçün ən yüksək dəyərə malikdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN SÖZLƏR



Əks-əlaqə söhbətləri

- Adekvat rəylər formalaşdırmaq üçün əks-əlaqə münasibətlərini birlikdə qurun.
- Vəziyyətin dinamikasına uyğunlaşın, danışdığınız qədər dinləyin, soruşun, araşdırın.
- Bacarıqların inkişafını dəstəkləyin – maneə yaradan prinsiplərə meydan oxuyun.

Niyyətlərdən davranışlara

- Niyyətlərinizi gücləndirmək üçün onlara *aydınlıq* gətirin və *istək* formalaşdırın.
- Soruşun – Təklif edin – Qiymətləndirin.

Əməkdaşlarınızla onların müştərilərinizlə necə rəftar etməsini istəyirsinizsə, o cür rəftar edin; müştəri üçün yaxşı olan biznes üçün də yaxşıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Mayk Pezet ("BA Hons"*, "MSc Personal and Organisational Development")**
Mayk 15 ildən çoxdur ki, müəssisələrə və işçi heyətinə özünəinamı artırmaqda, əks-əlaqə bacarıqlarını inkişaf etdirməkdə kömək edir. Son 8 ildə o, Birləşmiş Krallığın aparıcı şirkətləri və beynəlxalq şirkətlərlə geniş əməkdaşlıq etmiş, maliyyə nəticələri ilə ölçülən liderlik proqramlarını layihələndirmiş və təqdim etmişdir.

Mayk ixtisaslaşmış kouç, mediator və fasilitatordur. O, kitabdan istifadə barədə qənaətlərini və ya hekayələrini, yaxud öz əks-əlaqə təcrübələrini bölüşmək istəyən oxucuların rəylərini almağa həmişə hazırdır.

Əlaqə
Maykla info@feedbacktoolkit.com e-poçt ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

**Bakalavr dərəcəsi üzrə fərqlənmə diplomu ("Bachelor of Arts Honours degree")*
***Şəxsi və təşkilati inkişaf üzrə magistr dərəcəsi ("Master of Sciences on Personal and Organisational Development")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd