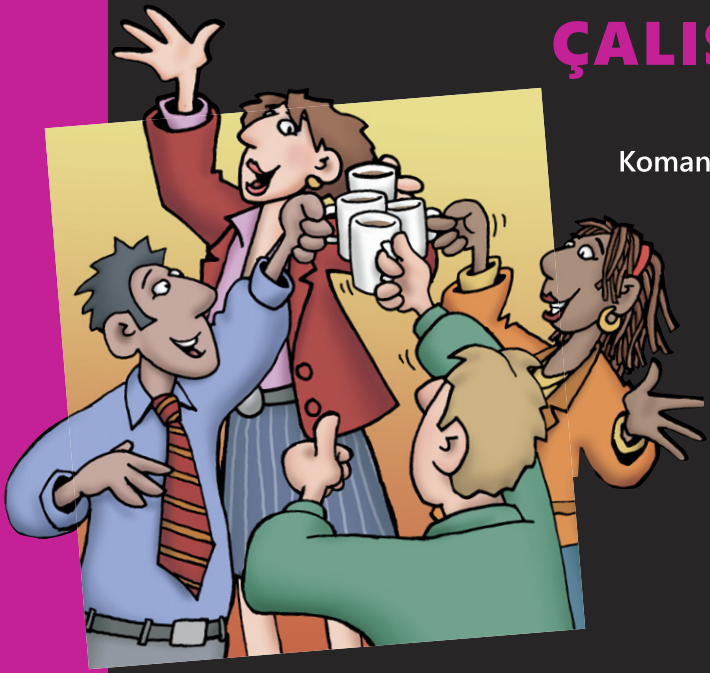
SOCAR

KOMANDAQURMA ÇALIŞMALARI



Komandaları formalaşdırmaq və ruhlandırmaq üçün təlimçi, rəhbər və komanda liderlərinin yararlanacağı həm praktiki, həm də asan çalışmalar

Pol Tizzard

"Bu heyrətamiz balaca kitab istənilən inkişaf mərhələsində olan komandaların yararlana biləcəyi əyləncəli, qabaqcıl və praktiki çalışmalarla doludur. Komandalarla işləyən və ya işi komandalarla əlaqəli olan hər kəs üçün mütləq şəkildə zəruri bir vəsaitdir".

Kler Pol, "City & Guilds" şirkətində təlim və peşəkar hazırlıq üzrə məsləhətçi

"Yaradıcı çalışmaların bu praktiki məcmusu konkret nəticələrə malik sürətli və asan çalışmalar arzusunda olan rəhbər, məsləhətçi, təlimçilər üçün bir zərurətdir. Həmişə "əlinizin altında" olmalıdır, çünki ondan mütəmadi olaraq istifadə edəcəksiniz".

Viki Harris, "Virgin Atlantic Airways" şirkətində təlim və peşəkar hazırlıq üzrə məsləhətçi

KOMANDAQURMA ÇALIŞMALARI

First published as the Teambuilding Activities Pocketbook by Paul Tizzard. (c) Paul Tizzard 2006.
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
Komanda tərkibində fəaliyyət; komandanın məqsədi; komandaqurma; iş metodları; komanda işi və komandaqurma; komanda mərhələləri; qruplar və komandalar; komandanın özünü qiymətləndirməsi; hansı tərzi nə zaman tətbiq etməli; idarəetmənin trayektoriyası



NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI 25
Ümumi təsəvvür; tərz; mənim arzum var; mən belə bir insanam; gələcəyə gedən yol; istəklərinizi dinləyək; papaqdan dovşan çıxacaq, yoxsa...; tapın görək kimdir; üzr istəyirəm, bu xətti keçmək olmaz; bu sizsiniz; birgə iş qaydaları; görəsən, uğur necə bir şeydir; havalar heç də pis keçmir



QƏZƏB ÇALIŞMALARI 51
Ümumi təsəvvür; tərz; inkişaf tarixçəsi; özünüzü ifadə edin; boşluğa diqqət yetirin; əsl bacarığınızı göstərin; məşğul olduğunuz idman növü hansıdır; əlimizdən gələnin ən yaxşısı; möhtəşəmsiniz!



ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI 65
Ümumi təsəvvür; tərz; işlər necə gedir; şarları doldurun; zər atın; toplantılar, toplantılar, toplantılar...; nominal qrup metodu; iş danışıqdan keçər; axına qarışın; dəyərinizi bilin; eynək, yoxsa monokl?



ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR 85
Ümumi təsəvvür; tərz; papağınızı qabağınıza qoyun və düşünün; yaxşı deyək ki, yaxşı olsun; yaxşını qoyub pisə baxmayın; baş işlətmək lazımdır; küsülüləri barışdırın; vəsf edin; ilkin təəssüratlar - indiki təəssüratlar



İDARƏETMƏNİN ƏSASLARI 103
Giriş; fasilitasiya bacarıqları; düzgün təqdimat necə olmalıdır; kouçinq



KOMANDAQURMA SSENARİLƏRİ 117
Yeni rəhbər yeni komanda ilə; yeni rəhbər yorğun komanda ilə; komandanı yaşadın; dəyişikliyə məruz qalmış komanda; spesifik problemləri olan komanda; son söz

ÖN SÖZ
müəllif: dok. Meredit Belbin

Pol Tizzard az vaxt aparan və asan mənimsənilən çalışmaların heyrətamiz toplusunu tərtib edib. Bu çalışmalar komanda işini təkmilləşdirmək istəyən və vaxtı məhdud olan istənilən insan qrupu üçün uyğundur. Çalışmaların əksəriyyəti, sadəcə, 10 dəqiqə vaxt aparır. Bəzilərinə isə daha da az vaxt sərf olunur. Qısacası, onların arasında 30 dəqiqədən çox vaxt aparan çalışma tapa bilməzsiniz. Bu müxtəlif çalışmalar toplusunun nəzərə çarpan xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, heç biri konkret bir istiqaməti əks etdirmir. Oxucu onların arasından ürəyi istədiyini seçməkdə sərbəstdir. *"Komandaqurma çalışmaları"* kitabını hətta bir az tənbəl oxucular üçün də dəyərli sürprizlər ortaya çıxaran "bəxt qutusu" kimi qəbul etmək olar. Lakin kitabı əvvəldən axıradək oxuya bilən səbirli oxucular ondan daha çox yararlanacaqlar.

Meredit Belbin

Yanvar, 2006-cı il



GİRİŞ

GİRİŞ

KOMANDA TƏRKİBİNDƏ FƏALİYYƏT

Bugünkü iş yerlərində, demək olar ki, artıq konkret hal almış bir situasiya müşahidə olunur: gec-tez bir də görürsünüz ki, hansısa komandanın tərkibindəsiniz və bu hal sizin istəyinizdən asılı olaraq dəyişmir. "Dostlarını seçə bilərsən, ancaq ailəni yox" deyimini cüzi dəyişiklik əlavə etməklə bir çox komandalara da şamil etmək olar. İdeal komanda – ölçülüb-biçilərək seçilmiş üzvlərin "mütənasib qarışığı"ndan təşkil edilməlidir ki, icra ediləcək rollar arasında ziddiyyət olmasın. Lakin, əslində, komandalar çox nadir hallarda bu qaydada formalaşdırılır.

Bəzən bir qrup insan birlikdə işləyir, hətta eyni toplantılarda iştirak edir, bu və ya digər işin icrası üçün vaxtı bölüşdürür, lakin əsl komanda kimi özünü göstərə bilmir. Belə bir qrupu idarə edirsinizsə və onu daha nizamlı bir komandaya çevirmək istəyirsinizsə, onda bu kitabda verilən çalışmaların bəzilərindən istifadə edin. Təlim üzrə məsləhətçisinizsə və sizdən hansısa komandanın inkişafına müdaxilə etmək xahiş edilibsə, təbii ki, düzgün müdaxilə etmək istəyəcəksiniz, çünki nəticə etibarilə, lazımi təsiri göstərməlisiniz.



GİRİŞ

KOMANDA TƏRKİBİNDƏ FƏALİYYƏT



Rəhbər, komanda lideri və təlimçilər üçün nəzərdə tutulmuş bu kitabda komandanızın vaxtının mümkün qədər effektiv və xoş keçməsinə kömək edəcək çoxlu sayda praktiki çalışma və ideyalara yer verilmişdir. Rəhbər və liderlər üçün komanda toplantıları və təlimatlandırma toplantılarında, təlimçilər üçün isə komandanın qurulması prosesinin idarə edilməsində istifadə edəcəkləri ideyalar var.

Mən uzun illərdir ki, komandalarla işləyirəm. Demək olar ki, bütün əsas komandaların psixometrik araşdırması üzrə təlimlər keçmişəm və müvafiq təcrübəm var. Bu kitabdakı çalışmaları həmin təcrübənin əsasında tərtib etmişəm. kitabnı qısa bölmələrə ayırmışam ki, məhz sizə lazım olanı asanlıqla tapa biləsiniz. Sadəcə olaraq, komandanıza aid olan bölməni tapın və həmin bölmədən dərhal tətbiq edə biləcəyiniz bir neçə ideya əldə edəcəksiniz.

Bu kitabdakı çalışmalar real situasiyalara əsaslanır. Komanda tərkibində işləyən hər kəs yaxşı bilir ki, insanların bir-birilə mübahisə etməsi, yaxud toplantıların hədər yerə vaxt itkisi olması nə deməkdir. Bu kitab sizin tərkibində işlədiyiniz komandaların məhsuldarlığını artırmağa kömək edəcək.

GİRİŞ

KOMANDANIN MƏQSƏDİ



Əgər komandanız üçün yalnız bir iş görürsünüzsə, onda bu işiniz onların öz işlərinin, rollarının, komandanın və nəhayət, müəssisənin məqsədini anlamağa kömək etməkdən ibarət olsun.

Viktor Frankl özünün "İnsanın məna axtarışı" kitabında həbs düşərgələrində illəri necə keçirdiyini qələmə almışdır. Onun yazdıqlarına əsasən, sağ qalmasının səbəbi o idi ki, yaşamaq üçün məqsədi vardı. Həbs düşərgəsindən qurtulacağı günü xəyal edirdi: kitablar yazacaqdı, başına gələnləri hər kəsə çatdıracaqdı ki, sonra bir də heç vaxt təkrarlanmasın. V.Franklın bu xəyalı o qədər güclü imiş ki, onun sağ qalmasına səbəb olub.

Nə vaxtsa hansısa iş üzərində çalışarkən müəyyən məqamda bu işin çəkdiyiniz zəhmətə dəyib-dəyməməsi, yaxud bu əməyinizin mükafatlandırılacağı (hətta diqqət cəlb edəcəyi) barədə düşünməyə başlamısınızmı? Həmin işi başa çatdırmaq üçün nə dərəcədə həvəsli idiniz? Komanda liderləri və məsləhətçilərinin əsas rolunun bir hissəsi ondan ibarətdir ki, komandalarla və ya onların tərkibində işləyərkən **üzvlərə gördükləri işin mənasını anlamaqda kömək etsinlər**.

GİRİŞ

KOMANDAQURMA



Ayda, ən azı, bir dəfə məndən soruşurlar: "Komanda qura bilmək üçün, zəhmət olmasa, mənə bir yol göstərə bilərsinizmi?" Lakin mənə müraciət edən rəhbər və təlim üzrə məsləhətçilər bu sualı komandalar daxilindəki tamamilə fərqli situasiyaların hamısına aid edərək soruşurlar. Komanda formalaşmanın ilkin mərhələlərində ola bilər, üzvlər daima bir-biriləri ilə mübahisə edə, yaxud təkrar həvəsləndirməyə ehtiyac duya bilərlər. Komanda inkişafının hər bir mərhələsi üçün sizə tamamilə fərqli tədbirlər və ya çalışmalar lazımdır, odur ki, nəyin tələb olunmasına qərar verməzdən əvvəl **nədən başlayacağınızı** bilmək çox vacibdir.

Əgər siz komandanın tərkibində deyilsinizsə, təbii ki, komandanın daxilində faktiki olaraq nə baş verdiyini bilməzsiniz. (Bəsən isə hətta komandanın tərkibində olsanız belə, bilmirsiniz!) Lakin bir rəhbər, yaxud təlim üzrə məsləhətçi olaraq, komanda üçün etdiyiniz hər şey nəticə verəcək. Onlarla adicə söhbətinizin də mütləq bir nəticə olacaq.

Ən azından, təşkil etdiyiniz hər hansı komanda tədbirinə bir fürsət kimi baxın: komanda üzvlərinin bir yerə toplaşmaq və tədbirdən sonra müəyyən şeylər haqqında söhbət edə bilmək fürsətləri yaranır. Hətta hər il keçirilən Milad məclisi belə, daha sonra həftələrlə davam edən söhbətlərin mövzusuna çevrilərək iştirak edənlərin hamısı üçün (ümid edirəm ki, xoş və müsbət) ortaq təcrübəyə və ya xatirəyə çevrilir. Bəs siz öz tədbirinizin komandanız üçün necə bir ab-hava və ya söhbətlərə yol açmasını istərdiniz?

KOMANDALARLA İŞ METODLARI



Aşağıdakı terminlər komandalar daxilindəki ünsiyyət və qarşılıqlı əlaqənin müəyyən formalarını ifadə edir:

Komanda işi – adətən, bir-birinə yaxın (coğrafi nöqteyi-nəzərdən hər zaman yaxın olmaya bilərlər) olan bir qrup insan işlə bağlı müəyyən məsələlər üzrə qarşılıqlı əlaqədə olurlar. Onlar müntəzəm görüşlər keçirir, çox güman ki, ortaq problemlərin həllində birgə iştirak edirlər, lakin belə bir iş üçün onların bir- birini yaxından tanıması tələb olunmur (Bu sahədə əla ideyalar üçün bax: Yan Fleminqin yazdığı "Komanda işi" kitabı).

Komandaqurma – bir-birini daha dərindən başa düşərək işləməli olan müəyyən qrup insanın bir yerə cəmlənməsidir. Bəlkə də, onların bu mərhələyə çatmasına xeyli vaxt sərf olunmuşdur, lakin böyük ehtimalla, rəhbər onları müəyyən bir komanda formasına salmaq üçün fəal şəkildə çalışmağa davam edir. Bu kitab tamamən komandaqurma haqqındadır.

Komandanın inkişafı – komandaların yüksək performans göstərməsinə kömək etmək üçün görülən işdir. Bu kitabda qeyd edilən PAUL modelinin ehtiva etdiyi çalışmaların əksəriyyəti komandanın inkişafı kateqoriyasına aiddir.

Komanda vaxtı – insanlar bir yerə cəmlənəndə həqiqətən nə baş verdiyini adlandırmaq üçün mənim istifadə etdiyim ümumi termindir! Komanda daxilində və ya onun haqqında nələr danışılır? Komandada necə bir ab-hava var? Bəs necə bir enerji var? Bütün komandanın əməyi bir hədəfə yönəlibmi?

GİRİŞ

KOMANDA İŞİ

Bu kitab komandaqurma haqqındadır. Əgər **komanda işi** komandanın təşkili və təşkilati məsələlərlə bağlıdırsa, komandaqurma buradakı mədəniyyət və münasibətlərin inkişafı haqqındadır.

Komanda işi aysberqin zirvəsidir, yəni görünən, hiss olunan tərəfidir və praktiki məsələlərlə məşğul olur. Bir neçə misal gətirək:

- masalar bir-birinə nəzərən necə düzülüb;
- komanda nə qədər toplantı keçirir;
- qiymətləndirmələr harada keçirilir;
- kim kiminlə işin hansı hissəsi üzərində işləyir;
- toplantıları kim aparır;
- toplantılara kim sədrlik edir və protokolu kim tərtib edir.



GİRİŞ

KOMANDAQURMA

Komandaqurma aysberqin nisbətən görünməyən tərəfi ilə məşğul olur. Adətən, görünmür, ancaq mütləq şəkildə hiss olunur və əsasən, məlum olur. Məsələn:

- üçüncü şəxs danışanda komandanın digər iki üzvünün baxışması;
- komandanın bir üzvünün arzu etdiyi xüsusi tapşırıq başqa birinə həvalə edilərkən onun hiss olunan səssiz hiddəti;
- komanda üzvləri toplantıdan çıxandan sonra faktiki olaraq baş verənlər;
- komandanın üzvlərinin və liderinin komanda haqqında danışdıqları;
- kənar müəssisə və ya müştəri nöqteyi-nəzərindən komandanın kimliyi.



GİRİŞ

KOMANDA İŞİ VƏ KOMANDAQURMA



Beləliklə, əgər komandanızın təşkili üzərində işləmək və ya işin xüsusi hissələri üzrə daha yaxşı ünsiyyət qurmaq istəyirsinizsə, – bütün bunlar **komanda işi** ilə əlaqəli məsələlərdir, – spesifik problem sahələrinə yönələn çalışmalara diqqət yetirməlisiniz. (Ünsiyyətlə bağlı köməyə ehtiyacı olan komandalar üçün mənim istifadə etdiyim nümunə Mayk Fenvikin "Fenman" nəşriyyatı tərəfindən çap edilmiş "Komanda sınaqları" ("Team Challenges") kitabından götürdüyüm "Silur dövrünün insanları şəhərə gəlir" çalışmasıdır. Bu çalışmada məlumatın vacib qismi iştirakçılardan gizli saxlanılır ki, onlar məcbur olub bildikləri haqqında bir-birinə daha çox danışsınlar. Bu, insanları sual verməyə, bir-birini dinləməyə və birgə işləməyə həvəsləndirir.)

Komanda işinə uyğun çalışmalar məsələlərə bacarıqlar səviyyəsində yanaşır və bəzi qorxuducu sahələrə, məsələn, "Komanda toplantılarımızda Altay niyə Sara ilə danışmır – görəsən, nə baş verir?" kimi məqamlara toxunmur.

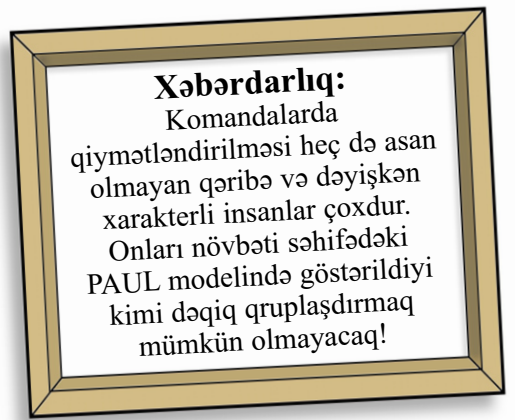
Komandaqurma yanaşmasında isə biz daha da dərinə enir, insanların danışmağa çətinlik çəkdiyi və bir az narahatlıq verən sahələri araşdırırıq, məsələn: "Mənim bu şirkətdəki məqsədlərim bunlardır..."

KOMANDA MƏRHƏLƏLƏRİ

İNDİ HANSI MƏRHƏLƏDƏSİNİZ?

Komandaqurma işlərinə başlayarkən atacağınız ilk addım komandanızın nail olduğu hazırkı inkişaf səviyyəsinin mərhələsini müəyyən etməkdən ibarətdir.

Takmenin komanda inkişafının 4 mərhələsi əsasında təxmini bir model qurmuşam və bu model işləməli olduğunuz komandada nə baş verdiyini müəyyən etməkdə sizə kömək edəcək.



KOMANDA MƏRHƏLƏLƏRİ

İNDİ HANSI MƏRHƏLƏDƏSİNİZ?

PAUL modeli üzrə 4 mərhələnin təsviri ilə tanış olun və komandanızın hazırkı mərhələsi ilə bağlı müəyyən ideya əldə etmək üçün müvafiq xanaları işarələyin.



"Polite" - Nəzakət mərhələsi:

- ❑ yöndəmsizlik;
- ❑ hədsiz nəzakət;
- ❑ bəziləri heç danışmır (qətiyyətsiz və çəkingən təsir bağışlayırlar);
- ❑ bir-birini tanımağa çalışırlar.



"Angry" - Qəzəb mərhələsi (üstəgəl digər bir çox emosiyalar):

- ❑ rol manevri;
- ❑ özlərini təsdiq etməyə başlayan insanlar;
- ❑ vəzifə uğrunda müəyyən mübarizə;
- ❑ passiv aqressiv tərzdə özünü göstərən emosiya.

KOMANDA MƏRHƏLƏLƏRİ

İNDİ HANSI MƏRHƏLƏDƏSİNİZ?

Komandanızın hazırkı mərhələsi ilə bağlı müəyyən ideya əldə etmək üçün müvafiq xanaları işarələyin.



"Understanding" - Anlayış mərhələsi:

- ❑ durğunluq (və ya ətalət);
- ❑ passivlik ("axına qarışma");
- ❑ istiqamət yoxdur;
- ❑ rahat.



"Learning" - Öyrənmə mərhələsi:

- ❑ özünü yönləndirən (sərbəst);
- ❑ çox həvəsli;
- ❑ özünükouçinq (özünütəlim);
- ❑ yüksək səviyyədə performans.

QRUPLAR VƏ KOMANDALAR

Performansı yüksək olan komandalar (aşağıdakı cədvəl* dok. Meredit Belbinin araşdırması əsasında tərtib edilmişdir) o qədər də çox olmur. Düşünürəm ki, əksəriyyətimiz daha zəif və ya orta səviyyəli, əsasən, qrupa bənzəyən bir komandanın tərkibindəyik. Komandanızın hazırkı mövqeyini müəyyən etmək üçün cədvəldəki amilləri istiqamət olaraq istifadə edin və sağ sütuna necə yaxınlaşacağınız barədə düşünün.

Amil	Qrup və ya "komanda"	Performansı yüksək olan komanda
Ölçü	Qeyri-məhdud	Məhdud (adətən 6-8)
Liderlik tərzi	Diktator və ya tərzin olmaması	Hökmlü və kouçinq tərzinin qarışığı**
Fərqli fikirlər	Xoş qarşılanmayan	Xoş qarşılanan
Məqsədlər	Məqsədlər ola da bilər, olmaya da	Razılaşdırılmış və ortaq məqsədlər
Üzvlərin cəlb edilməsi	Siz gələndə üzvlər artıq orada idilər!	Komandadakı boşluqları nəzərə alaraq yeni üzvlər cəlb etdiniz
Üzvlük	Uyğunluq	Əlavə rollar
Qərar qəbulu	Yuxarıdan-aşağıya	Ortaq
Təhlil	Şəxsi cədvəl üzrə özünütəhlil	Komanda effektivliyi üzrə paylaşılmış rəylər
Problemlər	Təqsirləndirmə adəti	Qarşılıqlı dəstək
Münasibətlər	Rəqiblər	Dostlar

**Belbin təliminin akkreditə olunmuş təminatçısı "Cert Consultancy" şirkəti, Barri Uotsonun icazəsilə əldə edilmiş və kitabya daxil edilmişdir.*

*** Daha geniş məlumat üçün bax: "Harvard Business Review", mart, 2000; Daniel Qoulmenin "Nəticələr verən liderlik" məqaləsi.*

GİRİŞ

KOMANDANIN ÖZÜNÜ QİYMƏTLƏNDİRMƏSİ



Əgər insanların mütəmadi olaraq "çiyin-çiyinə oturduğu" bir komandada işləyirsinizsə, onda heç ümidsizliyə qapılmayın. Əvvəlki səhifədə irəli sürülən meyarlar, böyük ehtimalla, konkret bir son həddi nəzərdə tutaraq seçilmiş komandaya aiddir. Ölçü də vacibdir. Əgər "komandanız"ın 20 üzvü varsa, deməli, o, əsl komanda deyil! Belə ölçüdə bir komandanın altqrupları və altkomandaları olur. Onlar eyni məqsədlərə nail olmaq üçün çalışa bilərlər, lakin bu o demək deyil ki, hamısı bir komandadır.

Növbəti səhifədə verilmiş qısa özünüqiymətləndirmə anketi əsasında özünüzə və komanda üzvlərinizə bir neçə həlledici sual verə bilərsiniz. Bu kimi qiymətləndirmə anketlərindən çox tapmaq olar. Belə anketlərdən bir neçəsini doldurmağa dəyər, çünki onlar, həqiqətən də, komanda daxilində müzakirələrə yol açır. Əgər bu anketlər anonim qaydada doldurularsa, onda rəhbərlər çox zəngin məlumat əldə edə bilərlər. Komandanı öyrənən məsləhətçi isə komanda daxilində nə baş verdiyini başa düşə bilər.

Mövzu ilə bağlı mükəmməl vəsaitlərdən biri "Birincisi, bütün qaydaları pozursan" ("First, Break All the Rules") kitabıdır. "Gallup Foundation" şirkətinin araşdırmaları əsasında yazılmış bu kitabın müəllifləri Markus Bakingem və Kört Kofmandır. Digəri isə "Gower" nəşriyyatının çap etdiyi və müəllifliyi Sara Kuka aid olan "Anket və inventarizasiya siyahılarının toplusu"dur ("Compendium of Questionnaires and Inventories").

KOMANDANIN ÖZÜNÜ QİYMƏTLƏNDİRMƏSİ

Sahə	Təsvir	Bəli/Xeyr
Məqsədlər	Şirkətimizin məqsədləri ilə birbaşa bağlı olan konkret məqsədlərimiz var və hamımız onlardan xəbərdarıq.	
Rollar	İnsanlar öz rollarını bilirlər və işləri icra etmək üçün lazım olan hər şey var (məs.: bacarıqlar, bilik, avadanlıq).	
Qərarlar	Qərarların qəbulu ilə bağlı razılaşdırılmış metodumuz var və bu işdə hər kəs öz töhfəsini verir.	
İdarəetmə tərzi	Komandadan maksimum nəticə əldə edə bilmək üçün rəhbər öz tərzini dəyişməyə qadirdir.	
Narazılıq	Bir-birimizin arasında narazılıq ola bilər, biz bu məsələləri mədəni şəkildə və qətiyyətlə həll edirik.	
Ab-hava	Biz yaxşı yola gedir və çətinliyə düşəndə bir-birimizə kömək edirik.	
İnkişaf	Komanda inkişafa həvəsləndirilir, məsələn, komanda üzvləri kurslara getməzdən əvvəl və sonra bu barədə söhbətlər edirik.	
Rəylər	Rəylərin bildirilməsi xoş qarşılanır: həm üst, həm alt, həm də paralel səviyyələrdə.	
İstedad	İstedadımızın fərqləndiyi sahələr üzrə mümkün qədər çox işləməyə həvəsləndirilirik.	

TƏRZ



Komandalarla iş üzrə "ən yaxşı tərz" deyə bir şey yoxdur. Lakin komandanın hər bir mərhələsinə uyğun olan tərz vardır. Bununla bağlı əla işlər görülüb: Blanşardın "situasiyaya əsaslanan liderlik modeli"ni xüsusilə məsləhət görürəm. Bu model barədə onun "Bir dəqiqəlik" ("One Minute Series") silsilə kitablarından məlumat əldə edə bilərsiniz.

Bu kitabda bu və ya digər çalışmanın yerinə yetirilməsi üçün uyğun olan tərzin istifadəsi ilə bağlı müəyyən ideya verəcəyəm. Hər bir mərhələ üçün təklif edilən tərz aşağıdakı variantlar arasından seçiləcək.

Danış | **İnandır** | **Şirnikləndir** | **Məsləhət ver** | **Kouçinq/ fasilitasiya***

** Kouçinq - öyrənməyə kömək et / fasilitasiya - şərait yarat*

HANSI TƏRZİ NƏ ZAMAN TƏTBİQ ETMƏLİ?

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN ÜMUMİ TƏSƏVVÜR

Tərz	Təsviri
Danış "Məhz bunu etməlisiniz"	Vaxtın məhdud olduğu qısa təlimatlandırma toplantılarında tətbiq edilən məlumatlandırma üsulu. Dinləyicilərə sərbəst düşünmə imkanı vermir, odur ki, ifrat dərəcədə istifadə edilərsə, komanda üzvlərinin passivləşməsi ilə nəticələnər.
İnandır "Bu, həqiqətən, yaxşı olacaq".	"Danış" tərzinə bənzəyir, lakin burada yüksək ruh və həvəsləndirmə hissi var. Siz atılacaq lazımi addımlar barədə danışır və bunun nəticəsində komandanın əldə edəcəyi faydaları izah edirsiniz.
Şirnikləndir "Heç bilirsiniz, bundan nələr əldə edəcəksiniz?	"İnandır" tərzi ilə üst-üstə düşür, amma komanda üçün nəzərdə tutulanların daha çox ölçülüb-biçilməsini və müzakirə edilməsini tələb edir. Aldığınız cavab və ya reaksiyalar əsasında söyləyəcəklərinizi formalaşdırırsınız.
Məsləhət ver "İstək və ya tələbləriniz nədən ibarətdir?"	Məsləhət üzrə menecer soruşur: "Məndən və ya müəssisədən nə istəyir və ya nə tələb edirsiniz?" Bu, xeyli dərəcədə "liberal" və ya passiv bir tərzdir: axı siz komandanın tələbatlarını soruşmaq üçün deyil, onları qarşılamaq üçün işləyirsiniz.
Öyrənməyə kömək et (kouçinq) / şərait yarat (fasilitasiya)	Öyrənməyə kömək edən / şərait yaradan rəhbər cavabları öz komandasından "çəkməyə" çalışır. Komanda, əsasən, gündəmi tərtib edir və çoxlu söhbətlər aparır: rəhbər isə müzakirələrə şərait yaradır, danışmağa həvəsləndirir. Burada rəhbərin rolu nəticəni formalaşdırmaq və ya lazımi dəstəyi təmin etməkdir, məs.: fərdi (təkbətək) büdcə təlimi. Burada nəticə ilə bağlı bitərəf mövqe tutmağa çalışırsınız.

HANSI TƏRZİ NƏ ZAMAN TƏTBİQ ETMƏLİ?

TƏLİMÇİLƏR ÜÇÜN ÜMUMİ TƏSƏVVÜR

Tərz	Təsviri
Danış	Siz ekspertsiniz. Problem və ya situasiyanın məğzini anlamaq üçün kifayət qədər dinləyir, sonra isə "ekspert cavabı" verirsiniz. Komanda üzvlərinin bu prosesdə. iştirakı isə, sadəcə, sizin ideyanızı qəbul və ya etiraz etməklə məhdudlaşır.
İnandır	Komandanın rəğbətini qazanmaq üçün entuziazm və xarizmanızdan istifadə edirsiniz. İstəyirsiniz ki, edəcəyiniz təklif onları həyəcanlandırsın. Bu tərzdən hər hansı tədbirin əvvəlində istifadə edə bilərsiniz: bu, söylədiklərinizə maraq oyatmağa kömək edəcək.
Şirnikləndir	Təlimçilər üçün bu, iştirakçıları dinləmək və onların söylədiklərini elə həmin iştirakçıları "qarmağa keçirmək" üçün istifadə etmək deməkdir. Məsələn, biri deyirsə: "Mən bu işi illərdir görürəm", bir qədər sonra siz deyə bilərsiniz: "...və komandanın təcrübəsini, xüsusilə də bir az əvvəl danışan həmkarımızın təcrübəsini nəzərə alaraq, bu işin öhdəsindən gələcəyimizə inanırıq".
Məsləhət ver	Təlimçilər üçün bu, problemlərin əsl səbəblərini axtarmaq deməkdir. Əgər komandada vaxtın idarə edilməsi qənaətbəxş deyilsə, onda təlim proqramı təşkil etmək asan olar. Məsləhət verən təlimçi problemin daimi, yoxsa arabir olduğunu müəyyənləşdirir. Hər kəs eyni problemdən şikayətçidir? Bu, proseslə , yoxsa İT ilə əlaqəli bir problemdir? Və s.
Öyrənməyə kömək et (kouçinq)	Bu tərz dinləmək və sual vermək əsasında formalaşır. Mümkün qədər az danışmağa və cavabları qrupdan almağa çalışırsınız. Fikrinizdə konkret bir cavabınız olmadığı üçün tamamilə bitərəf mövqe tutmaq ixtiyarına sahibsiniz.

İDARƏETMƏNİN TRAYEKTORİYASI

Bu təsvir kitabda PAUL modeli üzrə 4 dəfə qarşınıza çıxacaq. Kimin gücə sahib olduğunu göstərmək üçün istifadə edilir.

"RƏHBƏR" olaraq, zəhmət olmasa, komanda lideri və ya təlim üzrə məsləhətçi düşünün. "İŞÇİ" həm komanda üzvü, həm də təlim nümayəndəsi ola bilər. Təfərrüatlar növbəti səhifədə verilmişdir.



Tannenbaum və Şmidt, o cümlədən Pfayfer nəzəriyyələri və modelləri əsasında tərtib edilmişdir.

İDARƏETMƏNİN TRAYEKTORİYASI



Model soldan sağa doğru işləyir. Sola doğru getdikcə ünsiyyət tərzi nə qədər çox özünü göstərirsə, rəhbər/məsləhətçi də bir o qədər çox işləyir: sağa doğru getdikcə isə komanda üzvü daha da aktivləşir.

Əksər idarəetmə və təlim modellərinin məqsədi ondan ibarətdir ki, komanda üzvləri/nümayəndələri baş verənlərdə mümkün qədər fəal iştirak etsinlər. Siz istəyirsiniz ki, onlar proseslərdə iştirak etsinlər, təşəbbüs irəli sürsünlər, sual versinlər, tənqidi yanaşsınlar və məsuliyyət daşısınlar. Komanda vaxtı ərzində bu o deməkdir ki, üzvlər növbə ilə toplantılara sədrlik edir, gündəmi müəyyənləşdirir, fərqli məsələlər üzrə liderliyi bölüşdürür və tapşırıqların yerinə yetirilməsini könüllü surətdə öz üzərlərinə götürürlər.

Təlim ərzində isə bu o deməkdir ki, nümayəndələrin fəal şəkildə maraq göstərdiyi və iştirak etdiyi çalışmalar təşkil edilir. Onların mövzu üzrə fikirləri, mülahizələri sizi maraqlandırır və eyni zamanda inadla öyrənmək istəyirsiniz ki, onlar bu öyrəndiklərindən maksimum səviyyədə necə yararlana bilərlər.



NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Yenicə formalaşmış komandanın inkişafında **nəzakət** mərhələsi ən adi haldır. Yeni rəhbər təyin ediləndə və hər kəs ən nümunəvi davranış sərgiləyəndə bu mərhələ özünü göstərir. Bu mərhələdə komandanın üzvləri özlərini narahat hiss edir, sıxılır və hər şeyin konkretləşməsini, aydınlaşmasını istəyirlər. Onlar hansı mövqedə dayandıqlarını öyrənməyə ehtiyac duyurlar.

Bu mərhələdə insana xas olan ən elementar nəzakət qaydası – salamlaşma mühüm rol oynayır. Komanda nöqteyi-nəzərindən bu, insanların bir-birini tanıması üçün köməkçi vasitə deməkdir. İnsanlar salamlaşmamış qarşılıqlı ünsiyyətin daha faydalı səviyyələrinə adlaya bilmirlər. Təsəvvür edin ki, hər hansı məclisdə yenicə tanış olduğunuz yad birisi sizə öz şəxsi problemindən danışır. Bu hal yanlış təsir bağışlayar – burada tanışlığın digər zəruri mərhələləri kənarda qalır.

Nəzakət çalışmalarını rəhbər və ya təlimçi aparmalıdır. (Çünki komanda yenidir və üzvlər bu işin öhdəsindən özləri gələ biləcək qədər püxtələşməyiblər.) Bu çalışmalar salamlaşma və yeni şeylərin öyrənilməsini ehtiva edir. Bəziləri asan olduğu üçün az vaxt aparır, bəziləri isə daha mürəkkəbdir.

TƏRZ

Rəhbərin davranışı
Bu, istiqamətləndirici və "Danış" tərzinə ən yaxın tərzdir. Burada idarəetmənin, işin və xüsusilə də mütləq iştirakın təmin edilməsi baxımından rəhbər və ya liderdən böyük asılılıq var.



Məsləhətçinin davranışı
Bu çalışmaları aparan təlim üzrə məsləhətçi bir neçə tərzin qarışığından istifadə etməyi bacarmalı, lakin insanlar öz fikirlərini ifadə etməyəndə təəccüblənməməlidir. Əgər komanda üzvlərindən bütün cavabları "çəkə" bilməsəniz, nikbin və səmimi zarafatlar etməyə hazır olun.

NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

MƏNİM ARZUM VAR



Müddəti:
20 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanların özlərini "böyük mənzərə"-yə necə uyğunlaşdırdıqları barədə fikirlərini öyrənməklə bağlı kiçik çalışmadır.

Qaydası:

1. Müəssisənin missiya və ya, hətta daha yaxşısı, vizyon bəyanatını yazın.
2. Qrupdan xahiş edin ki, növbəti 3 il ərzində şəxsi həyat və ya işlə əlaqədar öz arzularını və ya vizyonlarını (özlərini harada görürlər) ifadə edən şəkil çəksinlər.
3. Şəkillər vərəqin bir üzünə çəkilməlidir. Sonra komandadan xahiş edin ki, bənzərlik və fərqləri müzakirə etsinlər.
4. Növbəti addımda komanda üzvləri düzgün istiqamətdə olduqlarını göstərmək üçün oriyentirləri müəyyən etmək nöqteyi-nəzərindən bu şəkilləri birlikdə çəkməlidirlər.

NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

MƏN BELƏ BİR İNSANAM

Müddəti:
10 dəqiqə (fərqli variantlardan istifadə edilərsə, müddət uzana bilər).

Mahiyyəti:
İnsanlarda özünüz haqqında tezcə və aydın fikir formalaşdırmaq: siz kimsiniz və prinsiplərniz nədən ibarətdir (yaxud hansı standartları görmək istəyirsiniz).

Qaydası:

1. Çevrilən vərəqli lövhədə **"keçmiş, indiki, gələcək"** yazın.
2. Hər bir sözün altında isə digərlərinə özünüz haqqında bildirmək istədiyiniz və sizin üçün mühüm olan ifadələri ya yazın, ya da şəklini çəkin. **Keçmiş** sözünün altından, məsələn, "univeristet", "Şotlandiya və səyahət" kimi sözlər yaza bilərsiniz.
3. Bu açar sözlərdən və ya şəkillərdən komandada özünüz haqqında fikir formalaşdırmaq üçün, bir növ, körpü kimi istifadə edin.
4. Unutmayın ki, verdiyiniz məlumat **qısa** və sizin komandada yaratmaq istədiyiniz təəssüratla **əlaqəli** olmalıdır (bu çox vacibdir).





Çalışmanın digər variantları:

1. Bu çalışmadan sizin üçün vacib olan bir şeyi, məsələn, prinsip və ya standartlarınızı ifadə etmək üçün də istifadə edə bilərsiniz: "Keçmişdə mən "İnsan resurslarına sərmayə" standartının qızğın tərəfdarı olmuşam. Hələ də bu standartı dəstəkləyirəm və çalışacağam ki, gələcəkdə bunun mənim üçün olduğu qədər sizin üçün də əhəmiyyətli olduğunu hiss edəsiniz.
2. Alternativ olaraq, komandanın hər bir üzvündən xahiş edin ki,10 dəqiqə ərzində özlərinin "Mən belə bir insanam" təqdimatını hazırlayaraq 5 dəqiqə ərzində paylaşsınlar.
3. Çalışmanın digər bir variantı: üzvlərdən xahiş edin ki, komandanın keçmişini və indiki dövrünü, eyni zamanda təsəvvür etdikləri gələcəyini əks etdirən bir mətn yazsınlar.

Qeyd: 3-cü variant çoxlu tanışlıq və salamlaşma çalışmaları edən, lakin hələ də bir- birinə qarşı həddən artıq nəzakətli davranan, bir-birindən çəkinən və rəsmi münasibəti qoruyan komandalar üçün daha münasibdir. Bu çalışma sayəsində komandanın niyə bu mərhələdə ilişib qalması ilə bağlı çox faydalı məlumat əldə etmək olur.

NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

GƏLƏCƏYƏ GEDƏN YOL



Müddəti:
Hazırlığa 10 dəqiqə verməklə hərəyə 5 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanların "haradan gəldikləri"ni və "haraya getdikləri"ni izah etməyə kömək edən aktiv bir üsuldur.

Qaydası:

1. Döşəmənin bir başından o biri başınadək uzun bir rəngsaz lenti yapışdırın. Bir başına **"keçmiş"**, digər başına isə **"gələcək"** yazın.
2. Hər kəsə 10 dəqiqə vaxt verin ki, keçmiş/indiki dövrə aid olan əsas cəhətlərini və gələcəklə əlaqədar məramlarını müəyyənləşdirsin.
3. Vaxt tamam olanda hər kəs növbə ilə lent boyunca **keçmişdən gələcəyə** doğru irəliləyərək 5 dəqiqə ərzində əsas məqamların şifahi şərhini verməlidir.
4. Unutmayın: məlumatın nə dərəcədə təfərrüatlı tələb olunduğunu müəyyən etmək üçün çalışmanı əvvəlcə rəhbər və ya təlimçi yerinə yetirməlidir.

Çalışmanın digər variantları:

1. Lent əvəzinə, otağın bir başından o biri başına qədər camaşır ipi də bərkidə bilərsiniz ki, çalışma daha əyani olsun. İştirakçılar öz çıxışlarının əsas məqamlarını vərəqlərə yazacaq və ip boyunca irəlilədikcə müvafiq yerlərə sancacaqlar. Bu, insanların özləri barədə söylədiklərinin bir-birilə necə və hansı sıra ilə əlaqələndiyini göstərmək üçün ən aydın üsuldur.

2. Lövhədən vərəqləri çıxararaq iştirakçılara paylayın və xahiş edin ki, hərə öz çıxışının əsas məqamlarını çöp adamlar çəkərək ifadə etsin. Əgər onlar cüt halda və ya üç-üc qruplaşaraq işləməyə başlasalar, deməli, vəziyyət o qədər də "qorxuducu" deyil.



NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

İSTƏKLƏRİNİZİ DİNLƏYƏK



Müddəti:
10+ dəqiqə
(saydan asılı olaraq dəyişə bilər).

Mahiyyəti:
Komanda lideri və üzvlərinin gözləntilərini açıq-aşkar öyrənmək fürsəti yaradır.

Qaydası:

1. Hər kəsə bir ədəd ağ (şəkil və ya yazılar olmasın) beysbol papağı və rəngli qələmlər verin.
2. İştirakçılara söyləyin ki, komandadan gözləntilərini 5 dəqiqə ərzində papağın üzərinə çəksinlər.
3. Sonra hər kəs çəkdiklərini və ya yazdıqlarını paylaşır.
4. İştirakçılara suallar verin ki, həvəslənib danışmağa davam etsinlər.
5. Unutmayın: bu çalışmada doğru və ya səhv cavab ola bilməz; məqsəd insanların gözləntilərini və ya istəklərini öyrənməkdir!

Çalışmanın digər variantları:

1. Beysbol papağı yerinə qolsuz ağ idman köynəklərindən də istifadə edə bilərsiniz.
2. İştirakçılara kiçik qruplar şəklində işləməyi təklif edin və həmin qruplara təmiz (şəkilsiz) masa örtükləri verin ki, üzərində şəkillər çəksinlər.
3. Cüt halda işləyənlər üçün lövhə kağızı da verə bilərsiniz.

Qeyd:
Papaq və idman köynəyindən istifadə etməklə fəndlərin tətbiqi çalışmanı daha məhsuldar edir və geniş məlumat aşkar etmək imkanı yaradır. Bu mərhələdə adi sual-cavab komanda ilə bağlı çox az məlumatı üzə çıxarır.



NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

PAPAQDAN DOVŞAN ÇIXACAQ, YOXSA...



Müddəti:
10 dəqiqə (istəyə əsasən, daha uzun ola bilər).

Mahiyyəti:
İnsanları danışdırmağın ən yaxşı yoludur. Əvvəlcədən hazırlanmış sualların bəzilərini kağızın o biri üzünə yaza və ya sualları elə tərtib edə bilərsiniz ki, məhz öyrənmək istədiklərinizi əhatə etsin.

Qaydası:

1. Bir şlyapa alın.
2. Çoxlu suallar yazın, çap edin, hərəsində bir sual olmaqla zolaqvari hissələrə kəsin və papağın içinə doldurun (sual nümunələri növbəti səhifədə verilmişdir).
3. Komanda üzvlərindən xahiş edin ki, növbə ilə papaqdan bir sual çəksinlər, ucadan oxusunlar və cavab versinlər.
4. Çalışmanı istədiyiniz qədər davam etdirin. Getdikcə görəcəksiniz ki, proses nə qədər uzun davam edirsə, insanlar daha çox açılışır və siz daha yaxşı nəticə əldə edirsiniz.

Çalışmanın digər variantları:

1. Bu çalışmanın saysız-hesabsız variantları var. Əgər gözlənilən dəyişiklik və ya konkret məqsədlərlə əlaqədar xüsusi suallarınız varsa, onları müvafiq şəkildə yazın.
2. Müxtəlif oyunlardan istifadə edə bilərsiniz, məsələn, "Pilləkən və ilanlar": uduzan (hədəfə tuş gəlməyən) iştirakçılar hər dəfə sual çəkməli və ona cavab verməli olsunlar. Oyunların əyləncəli tərəfi insanları, bir növ, rahatlaşdırır və onlar adi vaxtlarda deyə bilmədiklərini oyun vaxtı söyləməkdən çəkinmirlər.

Suallar:

Aşağıdakı 30 sual nümunəsini özünüzə uyğun şəkildə dəyişdirə, yaza, çap edə və kəsib şlyapaya doldura bilərsiniz.



1. Ləqəbiniz nədir və ya əvvəllər olubsa, nə olub?
2. Bir il əvvəlki vaxtla müqayisədə həyatınızda hansı dəyişikliklər baş verib (övlad sahibi olmaqdan və yeni işdən başqa)?
3. Ən çox sevdiyiniz kitab hansıdır və səbəbi?
4. Həyatdakı məqsədlərinizdən birini söyləyin.
5. Hansı məşğuliyyətdən zövq alırsınız?
6. Ümumiyyətlə, yalnız bu gün üçün yaşayırsınız, yoxsa sabaha plan qurursunuz?



7. Əgər istədiyiniz bir şeyi etmək üçün bir ay vaxtınız olsaydı və lazımi vəsait təmin olunsaydı, nə edərdiniz?
8. Nə vaxtsa qəbul etdiyiniz ən yaxşı qərar nə ilə bağlı olub?
9. Əgər daha çox pulunuz olsaydı, həyatınızda nəyi dəyişərdiniz?
10. Başqalarında valeh olduğunuz xüsusiyyət hansıdır?
11. Həyatınız boyu necə bir riskə getmisiniz?
12. Ən böyük nailiyyətlərinizdən biri nə olub?
13. Rahatlanmaq üçün nə edirsiniz?
14. Əgər cənnət, həqiqətən, varsa, ora düşəndə tanrının sizə nə söyləməsini istərdiniz?
15. Aldığınız ən yaxşı hədiyyələrdən biri nə olub?
16. Tanış olduğunuz ən maraqlı insanlardan biri kimdir və səbəbi?
17. Həyatınıza ən böyük təsiri kim göstərib?
18. İlk işiniz nədən ibarət olub?
19. İşinizlə bağlı xoşunuza gələn (sizi qane edən) cəhət nədir?
20. İstədiyiniz bir şeyin hər səhər qapınızın ağzına qədər gətirilməsi (məsələn, süd və qəzet kimi) təklif olunsaydı, nəyi seçərdiniz?



21. Hansı durğu işarəsi xarakterinizi hamısından yaxşı əks etdirir?
22. Əgər seçdyiniz bir şeyin başınıza gəlməsinə həmişəlik son qoyan bir həb uda bilsəydiniz, bu həbin nəyə həmişəlik son qoymasını istərdiniz?
23. Əgər insanlar fikirlərinizi oxuya bilsəydilər, onlar ən çox fikirləşdiyiniz nəyi öyrənə bilərdilər?
24. Əgər sizi tanıyan 10 insandan xahiş etsəydilər ki, sizi ən yaxşı təsvir edəcək bir söz (təyin) seçsinlər, necə düşünürsünüz, ən çox seçilən söz (təyin) hansı olardı?
25. Əgər kimsə sizi kitab mağazasında axtarsaydı, böyük ehtimalla, hansı bölmədə tapardı?
26. Başqa şeylərlə müqayisədə, daha çox nəyi etməyi unudursunuz?
27. Əgər dünyadakı hər kəsə bir bacarığı öyrətmək fürsətiniz olsaydı, nəyi öyrədərdiniz?
28. Ən çox bəyənilən xüsusiyyətiniz hansıdır?
29. İllərdir ki, mütləq edəcəyinizi söylədiyiniz, lakin hələ də etmədiyiniz bir şey varmı və nədir?
30. İndiyədək aldığınız ən yaxşı məsləhət hansıdır?

(Dandi Ş., "Insights International" şirkətinin rəhbəri Endi (oğul) Lotianın icazəsi ilə uyğunlaşdırılaraq kitaba əlavə edilmişdir.)

NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

TAPIN GÖRƏK KİMDİR?



Müddəti:
10 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Kimin nə dediyini təxmin etməklə insanların keçmişdə nə ilə məşğul olduqlarını öyrənməyin ən cəld yoludur.

Qaydası:

1. Hər kəsdən xahiş edin ki, ayrıca kağızlarda əvvəllər hansı işlə məşğul olduqlarını, yaxud nələrlə maraqlandıqlarını və ya heç kimin heç vaxt bilməyəcəyini zənn etdikləri sevimli hobbilərini anonim qaydada yazsınlar.
2. Kağızları qatlayın və şlyapanın içinə yığın.
3. Sonra hər kəsə söyləyin ki, bir vərəqin sol tərəfində komandanın üzvlərinin sayı qədər yuxarıdan aşağıya sıra ilə rəqəmlər yazsın.
4. Birinici kağız parçası şlyapadan çəkilib ucadan oxunduqdan sonra hər kəs özlyündə burada yazılanların kimə aid olduğunu təxmin etməli və sonra vərəqin sol tərəfinə yazdığı 1 rəqəminin qarşısına həmin adamın adını qeyd etməlidir.

5. Bütün kağızlar açılıb oxunduqdan sonra bütün cavabları (rəqəmlərin qarşısında yazılan adları) nəzərdən keçirin və hər çəkilmiş kağız üzrə kimin adının daha çox qeyd edildiyini müəyyənləşdirin.
6. Fərdi cavablar üzrə istədiyiniz qədər çox və ya az vaxt sərf edə bilərsiniz: bu, komandadakı hər kəsin bir-birini daha yaxşı tanımasının sizin üçün nə dərəcədə vacib olmasından asılıdır.



NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

ÜZR İSTƏYİRƏM, BU XƏTTİ KEÇMƏK OLMAZ



Müddəti:
10 dəqiqə.

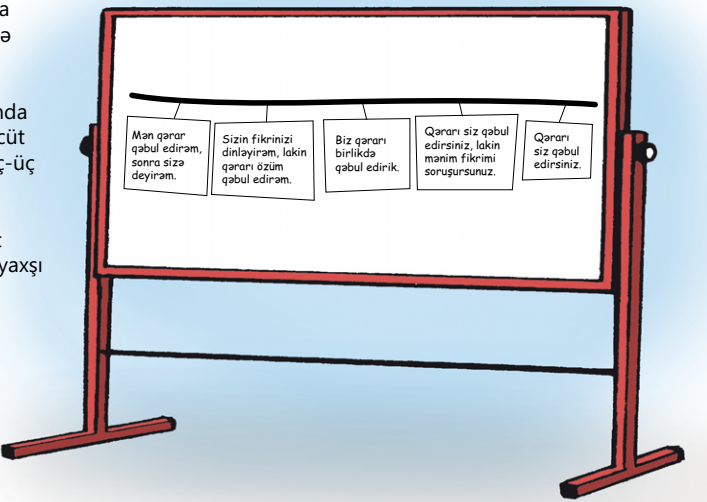
Mahiyyəti:
İnsanların istədikləri, bəlkə də, keçmiş təcrübələrində gördükləri idarəetmə tərzi haqqında müzakirəyə başlamağın ən sadə üsuludur.

Qaydası:

1. Çevrilən vərəqli və ya ağ lövhədə bir xətt çəkin və həmin xətt boyunca növbəti səhifədə göstərildiyi qaydada konkret situasiyaları ifadə edən qısa cümlələr yazın.
2. Hər kəsdən xahiş edin ki, hansı situasiyaya rəhbərin (idarə edən birinin) lazım olduğunu düşünürlərsə, o cümləyə qeyd kağızı yapışdırsınlar.
3. Belə bir situasiyanın necə görünəcəyi və ya səslənəcəyinə dair praktiki nümunələr öyrənməyə çalışın.
4. Uyğun olarsa, soruşun: hansı idarəetmə tərzlərinin çox rahat tətbiq ediləcəyini düşünürlər?
5. Belə bir sual da verə bilərsiniz: bütün tərzlərin münasib ola biləcəyi situasiyalar varmı, əgər varsa, belə situasiyalar nə zaman yaranır?

Çalışmanın digər variantı:

Əgər komanda sakit təbiətli və təmkinli insanlardan ibarətdirsə, onda təklif edin ki, cüt halda və ya üç-üç qruplaşaraq işləsinlər: bu zaman söhbət etməyə daha yaxşı şərait yaranır.



BU SİZSİNİZ



Müddəti:
10-15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İlkin təəssüratların tam dəqiq olmaması, lakin hərdən yararlı ola biləcəyi ilə bağlı müzakirələrə təkan vemək üçün uyğun bir çalışmadır.

Qaydası:

1. Hamıya kağız və zərf paylayın.
2. Hər kəsin indi otaqda oturan birisi haqqında vaxtilə onunla tanış olarkən yaşadığı ilkin təəssüratı yadına salıb yazmasını xahiş edin.
3. Həmin adam əvvəllər hansı işdə çalışmış ola bilər, hansı məqsəd və arzulara sahib olmuş, yaxud necə bir evdə yaşamış, necə bir maşın sürmüş ola bilər və s. – bu barədə düşünsünlər.



4. Sonra xahiş edin ki, yazdıqları kağızları zərflərə qoyub ağzını yapışdırsınlar və üzərinə həmin şəxsin adını yazsınlar.
5. Zərfləri toplayın və daha sonra, yəni uyğun hesab etdiyiniz bir vaxtda yenidən paylayın (təcrübi qanunauyğunluq, yaxud "baş barmaq qaydası": bunu insanların öz həmkarlarının sözlərindən inciməyəcək qədər bir-birlərini yaxşı tanıdıqları vaxtda edin).
6. Nəticə çıxarın: məsələn, bu ilkin təəssüratlara əsasən, müştərilərimizin və ya daxili şöbələrimizin bizi necə gördüyünü deyə bilərikmi? Yaratdığımız ilkin təəssüratlar özümüzü qane edirmi?

Çalışmanın digər variantları:

1. Çalışmanın daha maraqlı bir variantı: zərfləri toplayın və içində yazılanları - ilkin təəssüratları ucadan oxuyun, lakin adları açıqlamayın. Görün iştirakçılar bu sözlərin kimə aid olduğunu tapa biləcəklərmi. **Qeyd:** Barəsində ilkin təəssürat yazılmış şəxsə fikrini bildirməyə icazə verin, çünki özləri haqqında eşitdikləri onların kefini pozsa, ola bilsin ki, həminki davranışlarına haqq qazandırmaq üçün nəsə söyləmək istəyəcəklər.
2. Ayrı-ayrı fərdlərdənsə, digər komandalar və ya şöbələr haqqında ilkin təəssüratları yazdıra və sonra zərfləri toplayıb cavabları müqayisə edə bilərsiniz.

NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

BİRGƏ İŞ QAYDALARI



Müddəti:
10-15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Tanışlıq ənənəsinin əsas hissəsinin düzgün başlaması üçün əvvəlcədən insanların birgə işləmək istəkləri öyrənilməlidir ki, onların arasında "saziş" əldə edilməsinə nail ola biləsiniz.

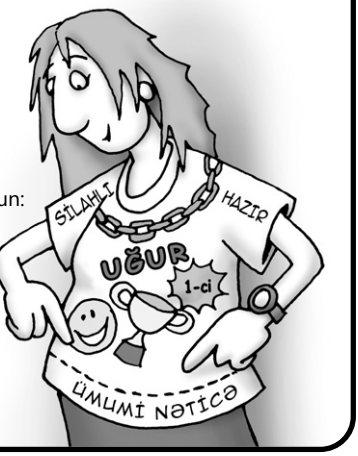
Qaydası:

1. Komanda üzvlərindən qrup halında işləmək barədə fikirlərini öyrənin: onlar birlikdə necə işləmək istəyirlər?
2. İştirakçıları 2-3 nəfərdən ibarət kiçik qruplara ayırın və hər qrupa bir sadə ağ idman köynəyi verin.
3. Hamıya rəngli qələmlər paylayın və hər qrupa 6 dəqiqə vaxt verərək köynəkləri aşağıdakı suallara cavab verən şəkillər, sözlər və simvollarla bəzəsinlər:
   - Bir-birimizdən nə istəyirik?
   - Qrupa nə təklif edə bilərik?
4. Hərəsinə 2 dəqiqə vaxt ayırmaqla bütün idman köynəklərini nəzərdən keçirin.

5. Komanda üzvlərinə aşağıdakılara bənzər suallar verin:
   - Bu meyarlara uyğun olmaq üçün praktiki olaraq nə etməliyik?
   - Bütün köynəklərə yazılmış sözlər/çəkilmiş şəkillər hansılardır?
   - Hamı bizim istədiyimizlə razılaşırmı?
   - Dediklərimizi yerinə yetirdiyimizi necə yoxlayacağıq?
6. İdman köynəklərini xatırladıcı vasitə olaraq həmişə ofisdə göstərin.

Çalışmanın digər variantları:

1. İdman köynəklərinin əvəzinə, lövhə vərəqlərindən də istifadə edə bilərsiniz.
2. Komanda üzvlərinə bir-bir yaxınlaşaraq növbə ilə soruşun: "*Sizin fikrinizcə, hər şeydən əvvəl nəyə mütləq şəkildə əməl etməliyik?*"
   Cavabları bütün komanda üzvlərinə göstərin və kimə aid olduğunu vurğulayın.



NƏZAKƏT ÇALIŞMALARI

GÖRƏSƏN, UĞUR NECƏ BİR ŞEYDİR?



Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İstənilən problemin qrup şəklində həlli üçün istifadə edə biləcəyiniz suallar çeşidinə malik olmaq - burada məqsəd problemlərin həllinə yönəlmiş toplantıları daha məhsuldar etməkdir.

Qaydası:

1. İnsan bədəni analogiyası üzrə öyrədici modeli aydın görünməsi üçün divarda nümayiş etdirin (bax: növbəti səhifə).
2. Problemin həllinə yönəlmiş əsas sualları əhatə etdiyinizə əmin olmaq üçün suallardan yoxlama siyahısı qismində istifadə edin.

Baş sualları

İstiqamətimiz harayadır?

Uğur bizim üçün necə bir şey olacaq?

Əgər bu problemi həll etsəydik, özümüzə nə deyərdik?

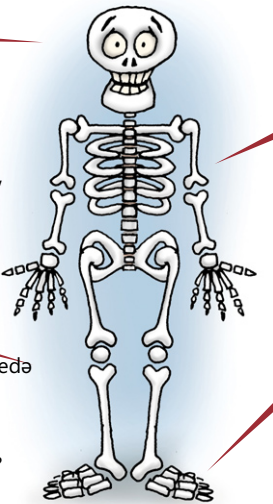
Bu suallar haqqında nə düşünürük?

Qıç sualları

Cavablar/kömək üçün haraya gedə (müraciət edə) bilərik?

Başqa nə edə bilərik?

Nə cür dəstəyə ehtiyacımız var?



Gövdə sualları?

Hazırda nə baş verir?

Nə(lər) artıq sınaqdan keçirilib?

Nəticəsi necə oldu?

Buna münasibətimiz necədir?

İntuisiyamız bizə nə deyir?

Ayaq sualları

Növbəti addımlarımız nədən ibarətdir?

Sonrakı addımlarımız nələr olacaq?

1-10 ballıq şkalaya əsasən, bu addımları atmağa nə dərəcədə hazır və qətiyyətliyik?

Mənbə: Pol Tizzardın "Fenman" nəşriyyatında çap edilmiş "Öyrədəni Öyrət" silsiləsindən "İnsan bədəni analogiyası üzrə kouçinq modeli".



HAVALAR HEÇ DƏ PİS KEÇMİR...

AB-HAVANI NECƏ YOXLAMALI?

Müddəti:
2 dəqiqə.

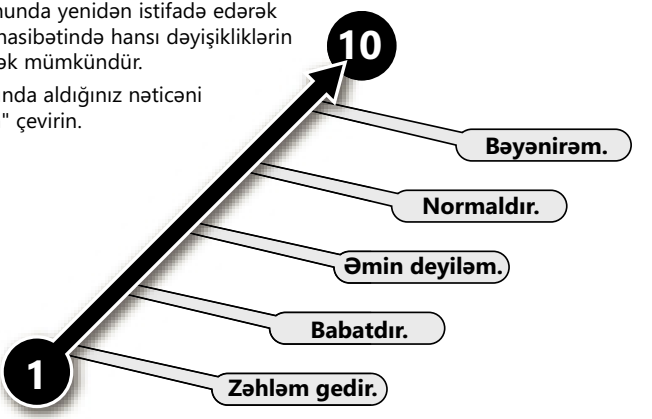
Mahiyyəti:
İnsanların konkret bir məsələyə münasibətini öyrənməyin ən sürətli yoludur. Bu çalışmanı komandanın fəaliyyəti dövründə istənilən vaxt istifadə edə bilərsiniz (bax: digər variantlar).

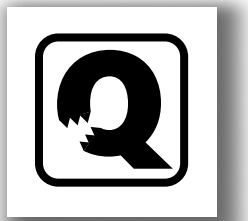
Qaydası:

1. Çevrilən vərəqli və ya ağ lövhədə bir xətt çəkin və 1-10 ballıq qiymət şkalasını əks etdirməsi üçün həmin xətti xırda cizgilərlə bölün.
2. Səsverməyə qoymaq və komandanın münasibətini öyrənmək istədiyiniz bir şərhi xəttin üzərində yazın, məsələn, "Mənim fikrimcə, biz müştərilərə mükəmməl xidmət göstəririk" (10 = tamamilə razıyam; 1 = qətiyyən razı deyiləm).
3. Komanda üzvlərindən xahiş edin ki, həmin şərhə münasibətlərini ifadə edən qiymətin üzərinə işarə qoysunlar.
4. Aşağıdakılara bənzər suallar verin:
   - Burada əsas fikirlər nədən ibarətdir?
   - Bəzi nisbətən yüksək qiymətlər nəyin göstəricisi ola bilər?
   - Bəzi nisbətən aşağı qiymətlər nəyin göstəricisi ola bilər?
5. Növbəti şərhin qiymətləndirilməsinə keçin.

Çalışmanın digər variantları:

1. Sualı dəyişə və istənilən situasiyada istənilən vaxt istifadə edə bilərsiniz. Məsələn, çalışmanın əvvəlində, ortasında və sonunda yenidən istifadə edərək iştirakçıların münasibətində hansı dəyişikliklərin olduğunu görmək mümkündür.
2. Çalışmanın sonunda aldığınız nəticəni "razılıq şkalasına" çevirin.





QƏZƏB ÇALIŞMALARI

QƏZƏB ÇALIŞMALARI

ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Komandanın bu mərhələsində mənfi emosiyaların qəzəb, sarkazm və qısqanclıq formasında təzahürünə tez-tez rast gəlinir. Həmçinin, "insan davranışı dinamikası"nın müdaxiləsi olmadan işini canla-başla davam etdirmək istəyən insanların səbirsizliyini də müşahidə edə bilərsiniz.

Komandanın belə emosiyalar nümayiş etdirməsinin bir neçə səbəbi ola bilər, lakin əksər hallarda bu, komandanın öz daxilində baş verən dəyişikliklə əlaqədardır. Hətta yeni bir üzvün komandaya daxil olması qədər kiçik bir dəyişiklik də bu səbəblərdən biri ola bilər.

Mənfi emosiyalarla bağlı çalışmaların təlim üzrə məsləhətçi və rəhbərlər tərəfindən aparılması nəzərdə tutulur. Bu çalışmaların əsas hədəfi komandanın məqsədinə aydınlıq gətirmək və faktiki olaraq baş verən, lakin "dilə gətirilməyən" məqamları üzə çıxarmaqdır.

TƏRZ

Rəhbərin davranışı
Bu mərhələdə komanda artıq özünü tanımağa və hansı mövqeyə uyğun olduğunu anlamağa başladığı üçün müəyyən narahatlıqlarla üzləşə bilərsiniz. Lakin məqsədlərinizdən qətiyyən dönməməli və məqsədyönlü davranışınızı qorumalısınız. "Sınağa çəkilməyə" hazır olun və bunun öhdəsindən necə gələcəyinizi planlaşdırın. Komanda üzvlərinin bir-birinə açıq-aydın və ya gizlincə meydan oxuduğunu, ayrı-ayrı qruplaşmaların yarandığını görə bilərsininz. Lakin bu gördükləriniz sizi qorxutmasın: belə bir situasiya qarşısında həvəsdən düşmək və təslim olmaq düzgün yanaşma deyil. Əksinə, entuziazm səviyyənizi yüksəltməli və insanlara başa salmağa çalışmalısınız ki, bu narazılığın arxasında, əslində, mükəmməl bir komanda gizlənir.

Məsləhətçi davranışı
Bu mərhələdə də sizin tərziniz köməkçi (dəstəkləyici) funksiya daşımaldır: komandanın siyasətinə qoşulmayın. Bu mərhələdə asanlıqla mənfi emosiyalar burulğanına düşə bilərsiniz. Nikbin və pozitiv olun, məqsədyönlü davranın.



QƏZƏB ÇALIŞMALARI

İNKİŞAF TARİXÇƏSİ

Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Hazırkı mövqeyinizi və hansı mövqedə ola biləcəyinizi müəyyən etməyin cəld bir üsuludur. İnsanlar bu mərhələdə, adətən, çaşqın vəziyyətə düşə və buna görə də düzgün istiqamətin göstərilməsinə ehtiyac duya bilərlər.

Qaydası:

1. Çalışmanın aparıldığı otağın bir divarına başdan-başa rəngsaz lenti yapışdırın.
2. Lentin bir ucuna başlanğıc tarixini (mümkünsə, komanda şəklində başladığınız tarixi) yazın.
3. Lent boyunca cizgilər çəkərək hər birinin qarşısına bu günə qədər baş verənləri sıra ilə yazın.
4. Sonra isə eyni qaydada gələcəkdə ola biləcəkləri sıralayın.
5. Komanda üzvlərindən xahiş edin ki, bu günə qədər olan irəliləyişi gözdən keçirib gələcək planlarla bağlı düşüncələrini söyləsinlər.

QƏZƏB ÇALIŞMALARI

ÖZÜNÜZÜ İFADƏ EDİN!

Müddəti:
10 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanın öz hisslərini plastilinin köməyilə ifadə etməsinin əyləncəli üsuludur.

Qaydası:

1. Hər kəsə bir parça plastilin verin.
2. Xahiş edin ki, plastilinə onların indi hiss etdiklərini və hazırkı vəziyyətə münasibətlərini əks etdirən bir forma versinlər.
3. İştirakçıların hazırladığı qəribə və qeyri-adi fiqurları gözdən keçirin.
4. Bu qəbildən suallar verin: "*Bu plastilin parçası sizin üçün nə ifadə edir?*"

Qeyd: Hisslərini sözlərlə ifadə etməkdə çətinlik çəkən bəzi insanlar bu üsuldan məmnuniyyətlə istifadə edə və öz fikirlərini çatdıra bilərlər. Bəzən görmüşəm ki, insanlar plastilini, sadəcə, əzişdirib yastılayır və fikrini soruşanda isə: "Özümü əzgin (və ya əzilmiş) hiss edirəm", – deyə cavab verirlər.



QƏZƏB ÇALIŞMALARI

BOŞLUĞA DİQQƏT YETİRİN

Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komanda üzvləri öz aralarında bir neçə tutarlı sual verməklə komandanın boşluqlarını müəyyən edirlər.

Qaydası:

1. Komandanı bir neçə nəfərlik daha kiçik qruplara ayırın (üçnəfərlik qruplar ən yaxşı variantdır).
2. Onlardan xahiş edin ki, növbəti 24 ayın (fərqli müddət də ola bilər) gözlənilən nəticələri üzrə hesabat hazırlasınlar və müvafiq terminologiyadan istifadə etsinlər, məsələn: "Biz uğurlu komandayıq, hədəflərimizə çatırıq, bir-birimizlə yaxşı yola gedirik" və s. (Başqa sözlə desək, elə tərtib edilməlidir ki, sanki artıq baş verir.)

3. Xahiş edin ki, hər bir qrup öz hesabatını lövhə üzərində digər qruplara təqdim etsin.
4. Sonra hər bir qrup hesabatda qeyd olunanlara nə dərəcədə yaxın və ya uzaq olduqlarını 1-10 ballıq şkalaya əsasən qiymətləndirsin (10 = həddən artıq yaxınıq; 1= həddən artıq uzağıq).
5. Aşağıdakı suallardan hər hansı birini soruşun:
   - Aradakı boşluq nədən ibarətdir?
   - Bu boşluğu aradan qaldırmaq üçün nə edilməlidir?
   - Məqsədimizə hər gün daha da yaxınlaşmaq üçün hansı kiçik addımları ata bilərik?
   - Qiymət şkalasında 5-dən 6-ya yüksəlmək üçün nə edə bilərik? (Qiymətlərin yerinə istənilən rəqəmi qoymaq olar: məqsəd üst səviyyəyə addım-addım necə keçməyi ifadə etməkdir.)
6. Bu çalışma ərzində irəli sürülən şərhləri qeydə alın və təcrübədə tətbiq yolları barədə düşünün.

QƏZƏB ÇALIŞMALARI

ƏSL BACARIĞINIZI GÖSTƏRİN

Müddəti:
20+ dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanlar qarşılıqlı surətdə rəy bildirməyə alışdırmağın ən asan yoludur.

Qaydası:

1. Bir neçə rəy kartı alın (www.thetrainingshop.co.uk səhifəsinə müraciət edə bilərsiniz).
2. Bütün kartları masanın üstünə düzün.
3. İştirakçılardan xahiş edin ki, "pozitiv kartlar" qutusundan başqalarına vermək istədikləri maksimum 2 kart seçsinlər.
4. Niyə məhz bu adamlara məhz bu kartarı verdiklərini hər kəsdən soruşun.
5. İndi eyni prosesi "neqativ kartlar" qutusu ilə təkrarlayın. Amma bu dəfə hər kəs başqa birinə vermək istədiyi yalnız bir kart seçməlidir. Yenə də səbəbini soruşun.
6. Otaq boyunca gəzərək komanda üzvlərindən onları nəyin məmnun etdiyini və ya təəccübləndirdiyini soruşun.

Rəylərin bildirilmə qaydaları:

- "Siz çox lütfkarsınız..." kimi bər-bəzəkli ifadələrdən uzaq olun. Əgər bu ifadənin ardınca fikrinizi konkretləşdirirsinizsə, onda istifadə edə bilərsiniz, məsələn: "Siz çox lütfkarsınız, çünki hər səhər mənimlə salamlaşırsınız".
- Rəy bildirmək üçün müəyyən zaman sərf edin; həddən artıq tez bildirilməndə insanlar onun haqqında düşünə və ya ondan zövq ala bilmirlər.
- Rəy bildirən zamanı qarşınızdakı insanın gözlərinə baxın və "Siz bunu yaxşı bacarırsınız, çünki..." (yaxud "Bu sizdə yaxşı alınır, çünki...") kimi cümlələrdən istifadə edin.
- Başqası sizə rəy bildirəndə isə əvvəlcə onu axıradək dinləyin. Sonra, əgər sizə mənasız və ya məntiqsiz gələrsə, qarşı tərəfdən xahiş edin ki, söylədiklərinə aydınlıq gətirsin – hər hansı davranışınıza haqq qazandırmaq məcburiyyətində deyilsiniz, sadəcə, deyilənlərə qulaq asın.

Çalışmanın digər variantı:

Kartlardan istifadə etmək əvəzinə, hər kəsin adını ayrı-ayrı kağızlara yazıb şlyapaya yığa bilərsiniz. Hər kəs bir ad çəkdikdən sonra həmin adın sahibinə rəy bildirməlidir – biri məmnunluğu, biri isə narazılığı ifadə etməlidir. Əgər yalnız pozitiv şeylər söyləsələr, narahat olmayın, çünki bu hal komandanın hazırkı inkişaf mərhələsi ilə əlaqədar ola bilər.

QƏZƏB ÇALIŞMALARI

MƏŞĞUL OLDUĞUNUZ İDMAN NÖVÜ HANSIDIR?

Müddəti:
10 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Müəssisələrdəki insanlar müxtəlif komandaların tərkibində işləyirlər. Bu qısa çalışma müzakirəyə təkan vermək üçün idmandan metafora qismində istifadə edir.

Qaydası:

1. Komandanı 2 və 3 nəfərlik qruplara ayırın.
2. Hər bir qrup öz komandasını hansı komanda növünə bənzətdiyini söyləsin. Məsələn, onlar özlərini əksər üzvlərinin xüsusi və fərqli rolları olan və əsasən, tək-tək oynayıb arabir komanda şəklində birləşən kriket komandası kimi görürlər? Yoxsa bütün üzvlərin daima hərəkətdə olub bir-birinin və ya digər komandanın yaradıcı yanaşmasına və hərəkətlərinə dərhal reaksiya verən basketbol komandasına bənzədirlər?
3. Qruplar özlərini hansı komanda növünə bənzətdiklərinə qərar verdikdən sonra hərəsinə cəmi 1 dəqiqə vaxt verin ki, yekun fikirlərini digərləri ilə paylaşsınlar.

4. Sizin işiniz, sadəcə, dinləmək və suallar verməkdən ibarətdir, məsələn:

   "Seçimlər arasındakı oxşar və fərqli cəhətləri deyə bilərsinizmi?"

   "Bir komanda olaraq bu bizim üçün nə deməkdir?"

   "Üzləşdiyimiz problemləri nəzərə alsaq, biz düzgün bir komanda növü kimi fəaliyyət göstəririkmi?"

5. Bütün müzakirəni yekunlaşdırın.



Endi Krossa təşəkkürlər.

QƏZƏB ÇALIŞMALARI

ƏLİMİZDƏN GƏLƏNİN ƏN YAXŞISI

Müddəti:
10-15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanları əllərindən gələnin ən yaxşısı barədə düşünməyə sövq edən birbaşa fərdi beyin fırtınasıdır. Pozitiv və həvəsləndirici çalışmadır, komandaları "eniş"dən "yoxuş"a doğru çəkir.

Qaydası:

1. Hər kəsdən fərdi olaraq aşağıdakı suala cavab verməsini xahiş edin: "*Əgər bu komanda əlindən gələnin ən yaxşısını edə bilsəydi, necə bir komanda olardı?*"
2. Sonra hər kəs yazdığı cavabı növbə ilə ucadan söyləsin və bir nəfər könüllü şəkildə irəli çıxıb cavabı lövhədə yazsın.
3. Aşağıdakı sualları soruşun və cavabları qeydə alın:
   - Sadalanan bu ideyaların, az da olsa, hansı qismini artıq həyata keçirə bilirik?
   - Az və ya çox, başqa nə edə bilərik?
   - Nəyi daha fərqli edə bilərik?
   - Növbəti addımlar nədən ibarətdir?
   - Həmin addımları atacağımızla bağlı cavadehliyi kim üzərinə götürəcək?

QƏZƏB ÇALIŞMALARI

MÖHTƏŞƏMSİNİZ!



Müddəti:
20 dəqiqiə (saydan asılı olaraq daha az ola bilər).

Mahiyyəti:
İnsanların qarşılıqlı surətdə bir-birinə rəy bildirməsi üçün aktiv üsuldur.

Qaydası:

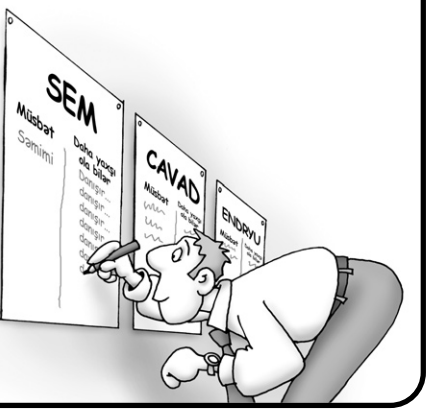
1. Hər kəs lövhədən bir vərəq götürsün və yuxarı hissəsində aydın şəkildə adını yazsın.
2. Bütün vərəqləri otağın divarlarına bərkidin.
3. Sonra hər kəs otaq boyunca dolaşaraq vərəqlərə rəylər yazsın – biri müsbət, digəri isə sözügedən şəxsin daha yaxşı edə biləcəyi bir şeylə bağlı olsun. (Konkret müddət təyin edin ki, insanlar uzun-uzadı vaxt sərf etməsinlər!)
4. Sonra hər kəsə rəyləri oxumaq üçün vaxt verin.
5. İştirakçılardan xahiş edin ki, bu çalışmadan nə qənaətə gəldilərsə, o barədə obyektiv bir xülasə versinlər.
6. Əgər cəsarətiniz və vaxtınız çatsa, iştirakçılardan soruşun görək bu rəylərlə bağlı nəsə etməyi planlaşdırırlar, yoxsa yox.

Çalışmanın digər variantı:

Komanda üzvlərindən xahiş edin ki, hərə öz adının yazıldığı vərəqə özü barədə rəylər yazsın: nəyi yaxşı bacarır və nəyi daha yaxşı edə biləcəyini, yəni təkmilləşdirəcəyini düşünür. Sonra hər kəs qələmlə otaq boyu dolaşaraq yazılmış rəylər arasından ən vacib hesab etdiyi dördünü seçir və qarşısına işarə ("quş") qoyur: 2 işarə müsbət rəylərə, 2 işarə isə "daha yaxşı edə bilərəm"lərə. Bu variant hər bir komanda üzvünün yalnız özünün irəli sürdüyü sahələr üzrə rəylər almasına imkan yaradır, odur ki, o qədər də riskli deyil.

Unutmayın:

- Diqqətinizi məqsəd və nəticələrə yönəldin.
- Güzəştə getməyə və razılaşa biləcəyiniz ortaq məxrəc əldə etməyə çalışın.
- Hər şeyin necə fərqli ola biləcəyi ilə bağlı mənzərəni "satmaq"dan qorxmayın.
- Komanda üzvlərini dinləyin və onlara izah edin ki, belə "sancılı mərhələ"dən keçmək istənilən komanda üçün normal haldır.
- Ab-havanı müəyyən edən çalışmanı burada yenidən istifadə edə bilərsiniz (bax: əvvəlki bölmə).





ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Bu mərhələdə artıq yavaş-yavaş görəcəksiniz ki:

- komanda üzvləri bir-birini daha yaxşı başa düşməyə başlayırlar;
- daha məqsədyönlü və vahid məqsəd ətrafında birləşmiş komanda formalaşır;
- qruplaşma halları azalır;
- liderə/rəhbərə hörmət artır;
- zarafatlaşma və ya yumor sarkazm həddinə çatmır, getdikcə daha xoş və mülayim hal alır;
- insanlar öz rollarının nədən ibarət olduğunu dərk edirlər.

Bu mərhələdə komanda lazımi qaydada idarə edilməzsə, "dalana dirənmək" və ya durğunluq həddinə çatmaq təhlükəsi ilə üzləşə bilər (bəzi komandalar həmişəlik bu mərhələdə qala, yaxud bu cür təsir bağışlaya bilərlər). Bu bölmədəki çalışmalar, əsasən, komandanı öz iş tempini itirməməyə və irəliləməyə həvəsləndirmək məqsədi daşıyır. Çalışmalar insanlara kömək edir ki, bütün diqqəti komandanın məqsədlərinə yönəltsinlər. Həm rəhbər, həm də məsləhətçi tərəfindən aparılan bu çalışmalar komanda üzvlərini məhz öz bacarıqlarına uyğun şəkildə işləməyə həvəsləndirir.

TƏRZ

Rəhbərin davranışı

Bu mərhələdə rəhbərin davranışı köməkçi, dəstəkləyici xarakter daşımalıdır (bəzi çox faydalı məsləhətlər üçün bax: səh.105). O, komandanı dinləməli və komandanın ümumi məsələləri üzrə birgə qərar qəbuluna kömək etməlidir. Bu andan etibarən rəhbər, necə deyərlər, "yüyəni boş buraxmağı" bacarmalı və komandaya göstərişlər verməyə, təqib etməyə deyil, onu həvəsləndirməyə daha çox vaxt sərf etməlidir.

Məsləhətçinin davranışı

Məsləhətçi hər kəsi öz fikrini sərbəst ifadə etməyə həvəsləndirməli və başa salmalıdır ki, hamının fikrinə hörmətlə yanaşmaq lazımdır.



ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

İŞLƏR NECƏ GEDİR?



Müddəti:
10 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komanda müzakirəsindən ibarət sadə bir yanaşmadır və burada məqsəd komandanın sizin daha az müdaxilənizə ehtiyac duyması fikrini irəli sürməkdir. Siz ideyaları dəstəkləməyə hazır olmalı və fikir bildirməkdən (adət etdiyinizdən bir az çox) çəkinərək fasilitasiya bacarıqlarınızdan istifadə etməlisiniz. Fasilitasiya bacarıqları ilə bağlı dəyərli məsləhətlər üçün bax: səh. 105

Qaydası:

1. Lövhənin vərəqi üzərində belə bir başlıq yazın: "Bu komandada işlər yaxşı gedir – müzakirə edin".
2. Müzakirəyə belə cümlələrlə təkan verə bilərsiniz: "Bu mövzuda hər kəsin fikrini öyrənməyi çox istərdim. Təxminən 10-15 dəqiqə müzakirə aparacağıq və bir nəfər qeydlər götürəcək (bunun üçün könüllü bir nəfər seçin). Mən öz fikirlərimi söyləməyi düşünmürəm, çünki digərlərinin deyəcəklərini dinləmək istəyirəm. Başlamaq istəyən varmı?" Komanda üzvlərindən biri danışana qədər dillənməyin!
3. Müzakirəyə birinci başlayan iştirakçı sözünü bitirəndən sonra digərlərini də danışmağa həvəsləndirin və fikir verin ki, hər kəs müzakirəyə qoşula bilsin.



4. Hər 3-4 fikirdən sonra müzakirəni ümumiləşdirib sonra yenidən davam etdirin.
5. Müzakirənin tempi yavaşlayarsa və ya aktivlik azalarsa, ehtiyatda bir-iki sualınız olsun: "Biz nəyi yaxşı bacarırıq?" və ya "Nəyi daha çox (yaxud daha az) edə bilərik?" Qısacası, cavabları onlardan "qoparmağa" çalışmalı, onları fikirləşməyə həvəsləndirməli və nəhayət, özünüzü idarə etməli, yəni fikir bildirməkdən çəkinməlisiniz.

Çalışmanın digər variantı:

Əgər birbaşa müdaxiləyə məhdudiyyət qoyan belə bir "liberal" yanaşma sizin üçün əlverişli deyilsə, onda növbəti variantdan istifadə edə bilərsiniz.

Lövhədən 3 vərəq götürün.
Birinə: "Biz mükəmməl komandayıq, çünki..."
Digərinə: "Biz aşağıda sadalananları yaxşı bacarırıq..."
O birinə isə: "Biz aşağıda sadalanan sahələr üzrə daha yaxşı nəticələr əldə edə bilərik..." cümlələrini yazın.

Komandanı 3 kiçik qrupa ayırın və hər qrupa həmin vərəqlərdən birini verin. Xahiş edin ki, 10 dəqiqə ərzində vərəqdə yazılmış mövzu üzrə müzakirə aparıb öz fikirlərini yazsınlar. Sonra öz şərhlərini komandanın qalan hissəsi ilə paylaşsınlar. Komandanı müzakirəyə həvəsləndirin. Sonda hər kəsə əməyi üçün minnətdarlığınızı bildirin və öz aranızda növbəti mümkün addımlar üzrə razılığa gəlin.

ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

ŞARLARI DOLDURUN

Müddəti:
10 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komandada xüsusi diqqətin nəyə yönəldiyindən xəbərdar olmaq üçün şarlardan istifadə edilən bir çalışmadır.

Qaydası:

1. Komandanın hər bir üzvünə 3 şar verin.
2. Xahiş edin ki, **bütövlükdə komanda, tapşırıq** və **fərd** nöqteyi-nəzərindən bu komandada xüsusi diqqətin haraya yönəldiyi barədə düşünsünlər (bax: növbəti səhifə).
3. Hər kəsdən xahiş edin ki, xüsusi diqqətlə bağlı fərqləri göstərmək üçün şarları müvafiq ölçüdə üfürüb doldursunlar.
4. Sonra otaqda dolaşaraq şarları niyə məhz bu ölçüdə doldurduqlarını soruşun.
5. Komandanın hər bir üzvünü öz fikrini söyləməyə həvəsləndirin və bunun normal bir şey olduğunu vurğulayın. Sərbəstliyə və fikir azadlığına şərait yaradın.





Qeyd:

Con Adeyr belə bir qənaətə gəlmişdir ki, komandada hər üç sahəyə:
komanda, tapırıq və fərdə bərabər dərəcədə diqqət ayrılmalıdır. Onlardan yalnız birinə böyük diqqət ayrılarsa və bu, həddən artıq uzun davam edərsə, digər iki sahə zərər görər.

- **Tapşırıq:** diqqətin işə və lazımi proseslərə yönəlməsidir.
- **Komanda:** diqqətin komanda hissinin (təlimatlandırmalar, toplantılar, işdənkənar günlər, komanda məqsədləri) yaradılmasına yönəlməsidir.
- **Fərd:** diqqətin mənə, mənim istəyimə, tələbatıma, fərdi məqsədlərimə, fərdi məşğələlərə yönəlməsidir.

Çalışmanın digər variantı:
Komanda üzvləri şar üfləmək əvəzinə, kağız üzərində dairələr çəkə bilərlər.

ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

ZƏR ATIN



Müddəti:
20-30 dəqiqə (təşkil edilməsi bir qədər çətindir, amma dəfələrlə istifadə edilə bilər).

Mahiyyəti:
Hər kəsin yaxşı bildiyi oyun vasitəsilə fikirləri açıq söyləməyin əla üsuludur.

Qaydası:

1. "İlanlar və nərdivanlar", yaxud ona bənzər bir oyun alın.
2. Komanda ilə müzakirə etmək istədiyiniz sual və fikirləri müəyyənləşdirin.
3. Onların hərəsini bir kağız parçasına yazın və oyun lövhəsindəki xanaların sayına uyğun olaraq nömrələyin.
4. Oyun lövhəsindəki xanalar nömrələnməyibsə, hamısını sıra ilə nömrələyin.
5. Hər kəs növbə ilə zər atsın və çıxan rəqəmə uyğun olaraq xanaların üzərində irəliləsin.
6. Hansı xanada dayansalar, o xananın sırasına uyğun nömrələnmiş kağız parçasındakı sualı səsləndirib ona cavab versinlər.

Nümunələr:

Xana 1: Mənim fikrimcə, komandamız sadalayacağım sahələr üzrə əla nəticələr əldə edir:..

Xana 2: Mənim fikrimcə, komandamız sadalayacağım sahələr üzrə daha yaxşı nəticələr əldə edə bilər:..

Xana 3: Komandanın işini daha əyləncəli etmək üçün iki ideyam var:..

Xana 4: Mənim fikrimcə, komandamızda baş verəcək dəyişiklik bundan ibarətdir:..

Xana 5: Mənim fikrimcə, komandamızın görünməyən və diqqətdən kənarda qalan tərəfləri bunlardır:..



Müzakirəyə qoymaq istədiyiniz məsələləri yazın. Bu məsələlərin müzakirə formatı, istəyinizdən asılı olaraq, əyləncəli və ya ciddi ola bilər. Oyunsayağı yanaşma insanların vacib məsələlər haqqında təhdidedici görünmədən rahat danışmasına şərait yaradır.

ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

TOPLANTILAR, TOPLANTILAR, TOPLANTILAR...



Müddəti:
10+ dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komandanın tərkibindəki insanlar toplantılarda, xüsusilə də komanda toplantılarında çox vaxt sərf edirlər. Bu çalışma bəzi əsas qaydaların razılaşdırılması ilə bağlıdır.

Qaydası:

1. Mövcud əsas qaydaları hər kəsin yadına salın (**nəzakət** mərhələsində tərtib edilmişdir).
2. Komandanı kiçik qruplara ayırın.
3. Aşağıdakıları çevrilən vərəqli lövhəyə yazın və fikirləşmək üçün qruplara 5 dəqiqə vaxt verin:
   - Toplantılar o zaman yaxşı gedir ki, biz...
   - Toplantılar o zaman yaxşı getmir ki, biz...
4. Vaxt tamam olanda qruplardan xahiş edin ki, fikirlərini bildirsinlər.

5. Fasilitasiya bacarıqlarınızdan istifadə edərək bütün fikirləri toplayın və siyahı şəklinə salın ki, gələcək toplantıların hamısında yoxlama siyahısı kimi istifadə etmək mümkün olsun.
6. Xahiş edin ki, bir nəfər könüllü şəkildə "komandanın polisi" olsun və yeni qaydaların əməl olunmasına nəzarət etsin.



ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

NOMİNAL QRUP METODU



Müddəti:
30+ dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanları vadar edir ki, rəhbər və ya təlimçinin müdaxiləsi olmadan öz fikirlərini paylaşsınlar, öncəliklərini müəyyənləşdirsinlər və problemlərini həll etsinlər.

Qaydası:

1. Komandanın hər bir üzvünə yapışqanlı qeyd kağızları paylayın və xahiş edin ki, diqqətlərini yönəltmək, yaxud müzakirə etmək istədikləri 3 məsələ və ya problemi yazsınlar.
2. Bir-birilə danışmadan, sakitcə, həmçinin aydın və iri hərflərlə hər qeyd kağızına bir mövzu yazsınlar.
3. Onlara deyin ki, bütün məlumatlar məxfi saxlanılacaq, odur ki, istədikləri kimi yaza bilərlər. (Nəzərə alın ki, məxfiliyin qorunması yalnız iri komandalarda bir fayda verir, kiçik komandalarda hər kəs bir-birinin xəttini tanıya bilər!)
4. Hər kəs yazıb qurtardıqdan sonra həmin qeyd kağızını təsadüfi qaydada divara və ya lövhəyə, yaxud sizin toplaya biləcəyiniz istənilən yerə yapışdırsın.



5. İndi isə bir nəfərdən xahiş edin ki, qeyd kağızlarını hamının qarşısında müəyyən qruplar şəklində dəstələsin.
6. Elə ki 4 və ya 5 dəstə əmələ gəldi, ən çox qeyd kağızı olan dəstəni götürün – bu, birinci müzakirə sahəsidir – və həmin kağızları komandanın qruplarından birinə verin.
7. Növbəti ən böyük dəstəni o biri qrupa verin.
8. Hər iki qrupdan xahiş edin ki, 10 dəqiqə ərzində qeyd kağızlarını nəzərdən keçirib qısa və uzunmüddətli həll yollarını müəyyən etsinlər.
9. Vaxt tamam olanda ideyalarını komandanın qalan üzvləri ilə paylaşsınlar.
10. Təklifləri yazın, müvafiq tədbirin həyata keçirilməsi üçün ümumi razılıq əsasında son möhlət tarixi təyin edin və həmin tədbirin həyata keçirilməsini təmin edəcək könüllüləri müəyyənləşdirin.

Çalışmanın digər variantı:

Daha çox ideyalar üçün həm **www.pinpoint.uk.com**, həm də **www.thetrainingshop.co.uk** səhifələrinin təklif etdiyi təlim proqramları ilə tanış olun.

ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

İŞ DANIŞIQDAN KEÇƏR



Müddəti:
10 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komandanın ünsiyyət metodlarını gözdən keçirməyin və onların arasında ən yaxşısını müəyyənləşdirməyin əlverişli üsuludur.

Qaydası:

1. Komandanı 3 qrupa ayırın.
2. Aşağıdakı mövzuları yazın və hərəsini bir qrupa verin:
   - Komandanı təlimatlandırma metodumuz mükəmməldir – müzakirə edin.
   - E-məktubdan istifadə metodumuz mükəmməldir – müzakirə edin.
   - Telefondan istifadə metodumuz mükəmməldir – müzakirə edin.
3. Mövzuları müzakirə etmək üçün 5 dəqiqə vaxt verin.
4. Vaxt tamam olanda fikirləri öyrənin.
5. Sonda faydalı məsləhətləri və ya ehtiyac duyulan tədbirləri komandanın diqqətinə çatdırın.

Çalışmanın digər variantı:

Lövhənin 3 və daha çox vərəqini birləşdirin. İştirakçılar onun üzərində komandaya digər şöbələrdən, müəssisələrdən və ya müştərilərdən daxil olan və komandadan xaric olan müxtəlif ünsiyyət növlərinin diaqramını çəksinlər. Hamı bütün əlaqələrin təsvirini tamamladıqdan sonra xahiş edin ki, geriyə çəkilsinlər və diaqramda gördükləri barədə şərhlər versinlər. Məsələn, onlar müştərilərdən şöbəyə daxil olan çoxlu, lakin komandadan xaric olan cəmi bir neçə ox görə bilərlər (cavab reaksiyaları).

Bu çalışma tərzinin əsas fəndi ondan ibarətdir ki, müzakirə obyekti mümkün qədər iri planda və əyani təqdim edilsin: çünki bu zaman insanlar ümumi mənzərəni görə bilirlər və boşluqlar daha aydın nəzərə çarpır.



ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

AXINA QARIŞIN



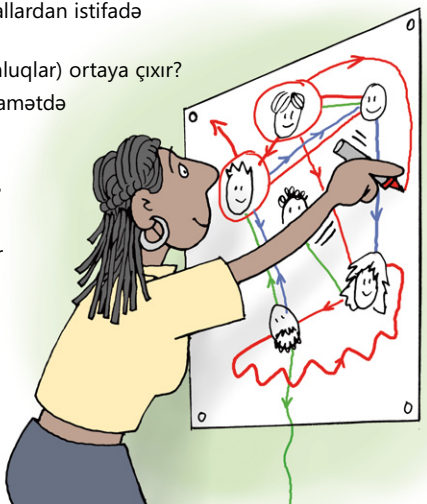
Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Qarşılıqlı ünsiyyətin yollarını və ünsiyyətin "axıcılığı"nı müəyyənləşdirməkdə qruplara necə kömək etmək olar.

Qaydası:

1. Komandadakı hər bir fərdi təmsil edən və bir-birindən eyni məsafədə yerləşən simvollar çəkin.
2. Ünsiyyət axınını göstərmək üçün həmin simvolları xətlərlə birləşdirin.
3. Fərqli ünsiyyət növləri (məs.: e-məktub, telefon, üz-üzə) üçün fərqli xətlərdən/rənglərdən istifadə edin.

4. Hər bir xətt üzrə ünsiyyət axınının istiqamətini göstərin.
5. Hər kəsi bu təsviri birlikdə çəkməyə həvəsləndirin.
6. Təsvir hazır olandan sonra aşağıdakı suallardan istifadə etməklə müzakirəyə başlayın:
   - Hansı nümunələr (və ya qanunauyğunluqlar) ortaya çıxır?
   - Görünüşə əsasən, ünsiyyət hansı istiqamətdə hərəkət edir?
   - Narahatlıq doğuran sahələr varmı?
   - Yaxşılaşdıra biləcəyimiz sahələr varmı?
   - Ünsiyyətin eyni bir növündən həddən çox istifadə edirik, yoxsa kifayət qədər istifadə etmirik?
7. Şərhləri yekunlaşdırın.



ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

DƏYƏRİNİZİ BİLİN



Müddəti:
10 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İşlər durğunlaşmağa başlayanda düzgün istiqamətdə olub-olmadığınızı yoxlamalısınız. Bu qısa çalışma necə bir dəyər qatdığınızı müəyyənləşdirmək-də sizə kömək edəcək.

Qaydası:

1. Komandanın iri və aydın hərflərlə yazılmış məqsədlərini və ya vizyonunu ifadə edən bəyanatı divara bərkidin (Əgər komandanın planları barədə məlumatınız yoxdursa, onda müəssisənin məqsədlərini yazın).
2. Hər bir məqsədin və ya vizyonun altından xətt çəkin və cizgilərlə bölərək 1-10 ballıq şkala şəklinə salın.
3. Hər kəsdən xahiş edin ki, aşağıdakı sualın cavabı olaraq hər bir məqsəd və ya vizyona qiymər versin: "Komanda və ya müəssisənin bu məqsədlərinə doğru irəliləmək üçün biz necə (nə dərəcədə) işləyirik? (0 = qətiyyən işləmirik; 10 = var gücümüzlə işləyirik).
4. Hamı cavab verəndən sonra hər kəsdən bu cümləni tamamlamağı xahiş edin: "Burada olmaqla mənim komandanın/müəssisənin işinə qatdığım dəyər bundan ibarətdir..."
5. Çalışmanı bir sualla yekunlaşdırın: "Edə biləcəyimiz başqa nəsə varmı?

ANLAYIŞ ÇALIŞMALARI

EYNƏK, YOXSA MONOKL?



Müddəti:
15 dəqiqə.

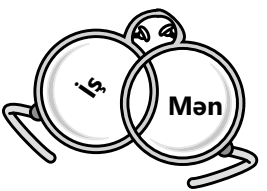
Mahiyyəti:
Komanda üzvləri öz güclü tərəflərini istifadə edirlərmi və tutduqları indiki vəzifə onlara uyğundur, yoxsa yox.

Qaydası:

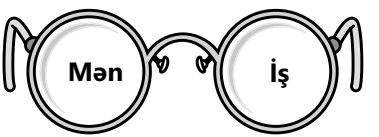
1. Hamıya kağız paylayın və xahiş edin ki, bir dairə çəkib tən ortasına "iş" yazsınlar.
2. Sonra komanda üzvləri yerinə yetirdikləri vəzifə öhdəlikləri və hazırkı iş qaydası ilə müqayisədə özlərini hansı mövqedə gördüklərini əks etdirən ikinci bir dairə çəksinlər (nümunələr növbəti səhifədə verilmişdir).
3. Məqsəd insana öz maraqlarını qoruyub saxlamaq xatirinə bir az məcburiyyətlə olsa belə, işi, əsasən, tərcih etdiyi qaydada görməsinə imkan verən "balanslaşdırılmış örtüşmə" əldə etməkdir.
4. Hər kəsdən öz çəkdiklərini müzakirə etməsini xahiş edin. İdeal iş qaydasına daha da yaxınlaşmaq üçün hansı yollar var? Məsələn, kimsə yaradıcı və standartlardan uzaq olmağı xoşlayırsa, indiki vəzifəsi buna imkan verirmi?

Qeyd:

Bu çalışma dəqiq nəticə verməyə bilər, amma insanların öz iş qaydalarını necə gördüklərini və bunun onların **tərcih etdiyi** iş qaydası ilə nə dərəcədə üst-üstə düşdüyünü görməyə imkan verir. Məsələn, mən təfərrüatı və dəqiqliyi xoşlayıramsa, ümid edərəm ki, vəzifəm mənə zaman və hüdud baxımından məhz bu standart çərçivəsində işləməyə imkan verər. Əgər hazırkı işimdə elə hey dəyişikiliklər baş verir və standartlarım qarşılanmırsa, onda tərcih etdiyim qaydada işləyə bilməyəcək və nəticədə, çox güman ki, işimdən zövq ala bilməyəcəyəm.



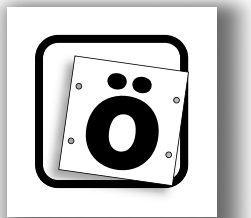
Məqbul örtüşmə



Eynək – örtüşmə yoxdur.



Monokl – tam örtüşmə



ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

ÜMUMİ TƏSƏVVÜR



Bu mərhələdə görəcəksiniz ki, insanlar etdiklərindən, bir növ, dərs çıxarır, yəni öyrənirlər və özlərinin güclü və zəif tərəfləri ilə bağlı bir-birlərinə qarşı daha səmimidirlər. Onları öz güclü tərəflərini istifadə etməyə həvəsləndirin:

- rəyləri dinləməyə hazır olsunlar;
- ideyaları daha həvəslə paylaşsınlar;
- bir-birlərinə daha çox etibar etsinlər;
- anlaşılmazlığı normal qarşılamağı, hətta fikir ayrılığını gülər üzlə qəbul etməyi bacarsınlar;
- daha sərbəst olub sizinlə daha az məsləhətləşsinlər;
- bir-birlərinin qayğısına qalaraq könüllü yardıma hazır olsunlar.

TƏRZ

Rəhbərin davranışı

Bu mərhələdə artıq komandanıza daha çox sərbəstlik verməli, birbaşa müdaxilədən uzaqlaşmalı, əsasən, nəzarət etməli və tapşırıqlar verməlisiniz. Komandanızla yaxşı münasibətlər zəminində siz fərdi tələbatlara uyğun şəkildə liderlik tərzlərinin qarışığından istifadə edə bilərsiniz. İnsanlara öz problemlərinin həllində kömək etmək üçün suallardan istifadə edin. Xüsusilə vurğulayın ki, əsas olan son nəticədir, ona necə nail olmaq deyil. İnsanları bir-birləri ilə işləməyə, öyrənmək və "iş yerindəcə öyrənmə" metodundan maksimum yararlanmaq baxımından bir-birlərinə kömək etməyə həvəsləndirin.

Məsləhətçi davranışı

Bu mərhələdə məqsəd komandaya öz problemlərinin həllində kömək etməkdən ibarətdir. Onlar hətta öz gündəmlərini də tərtib etmək istəyə bilərlər. Komanda üzvlərinə öz istedadlarından maksimum dərəcədə necə istifadə edəcəkləri və bütün komandaya aid qərarın qəbulu üçün məsuliyyəti rəhbərlə necə bölüşdürəcəkləri ilə bağlı köməklik göstərin.



ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR



PAPAĞINIZI QABAĞINIZA QOYUN VƏ DÜŞÜNÜN

Müddəti:
20+ dəqiqə.

Mahiyyəti:
Edvard De Bononun "Düşünmənin 6 şlyapası" modelindən istifadə edərək komanda problemin həllinə öz yanaşma tərzini götür-qoy edir və ən çox istifadə etdiyi tərzi müəyyən edir.

Qaydası:

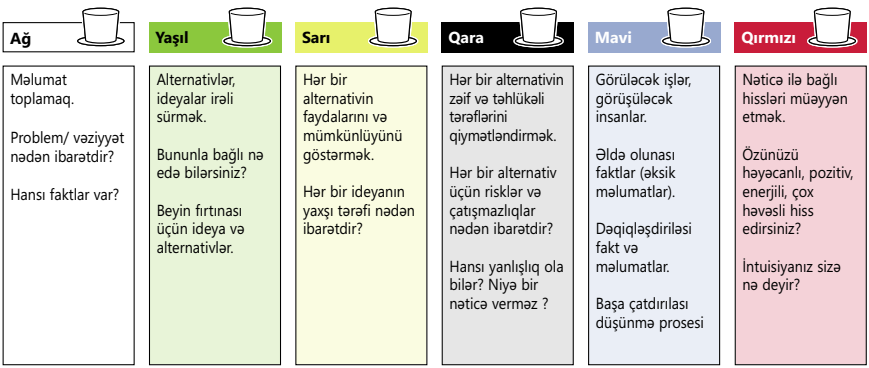
1. Əsas modeli təqdim edin (bax: növbəti səhifə).
2. Xahiş edin ki, bir komanda olaraq müəyyənləşdirsinlər: hansısa düşünmə tərzini, adətən, digərindən daha çox istifadə edirlərmi?
3. Sonra istifadəsini tərcih edəcəkləri bir və ya iki şlyapanı fərdi olaraq müəyyənləşdirsinlər və buna münasibət bildirsinlər.

4. İştirakçılar komanda şəklində və fərdi olaraq tərcihlərini dəqiqləşdirdikdən sonra aşağıdakı suallar üzrə fikirlərini bildrisinlər:
   - Gələcək toplantılarda "başlarında daha çox hansı şlyapanın olması"nı istərdilər?
   - Əgər bu şlyapaları sıra ilə geyinməklə bağlı razılaşmalı olsaydılar, bu sıralama necə olardı? Məsələn, birinci ağ, sonra qırmızı, sonra yaşıl və s.
5. Müzakirəni yekunlaşdırın, çalışmanın nəticələri, o cümlədən komanda üzvlərinin öyrəndikləri ilə bağlı qeydlər götürün.



Çalışmanın digər variantı:
Bir neçə rəngli şlyapa alın (www.thetrainingshop.co.uk səhifəsindən də ala bilərsiniz) və komanda üzvlərindən xahiş edin ki, toplantı zamanı müəyyən bir fikir söyləmək istəyəndə müvafiq rəngdə olan şlyapanı geyinsinlər. Məsələn, hisslərini ifadə etmək istəyərkən qırmızı şlyapanı geyinə bilərlər.

"Düşünmənin 6 şlyapası"



İstinad: Edvard de Bononun "Düşünmənin 6 şlyapası" kitabı ("Penguin" nəşriyyatı).

ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

YAXŞI DÜŞÜNƏK Kİ, YAXŞI OLSUN



Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komanda üzvlərinin düşünmə prosesinin nə dərəcədə düzgün getməsi və onların özlərini necə yanıltdıqlarını müəyyən edən açıq müzakirə formasıdır.

Qaydası:

1. Rasional-emosional-davranış terapiyası barədə məlumat verin. (Qısacası, məsələ sizin başınıza gələnlərdə deyil, başınıza gələnlərə olan münasibətinizdədir. Məsələn, eyni şöbədə çalışan iki nəfər işdən çıxarıla bilər: biri bunu fürsət kimi qəbul etdiyi halda, digəri ədalətsizlik və ya qəddarlıq kimi qəbul edə bilər. Eyni hadisəyə fərqli baxış nümunəsidir.)
2. Nəzəriyyənin davamına əsasən, fikirlərini hansı emosiyalara kökləyirsənsə, nəticələri də ona bənzər olur.



3. Komandadan xahiş edin ki, aşağıdakı suallar üzərində düşünüb cavabları ümumiləşdirsinlər:

   • Elə bir məqam olubmu ki, bir komanda olaraq, özümüzü nəyəsə inandırmışıq, amma sonra bunun tamamilə yanlış olduğu məlum olub?

   • Hazırda konkret baxış, inam və ya prinsipləri əsas götürərək düşündüyümüz bir şey (bir proses) baş verirmi?

   • Əgər baş verirsə, nəticələri nələrdir?

   • Hansı fərqli fikirlərə üstünlük verməliyik?

Qeyd: Bu, çox incə, lakin bir o qədər də vacib mövzudur. Məsələn, əgər müəssisədə baş verən dəyişikliyin yanlış və ədalətsiz olduğunu düşünürəmsə, davranışlarım da ona uyğun olacaq. Əgər fikrimi dəyişib düşünsəm ki: "Baxaq görək dəyişikliyin nəticəsi necə olacaq, mən də əlimdən gələni edəcəyəm", onda tamamilə fərqli davranacağam.

ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

YAXŞINI QOYUB PİSƏ BAXMAYIN



Müddəti:
20+ dəqiqə.

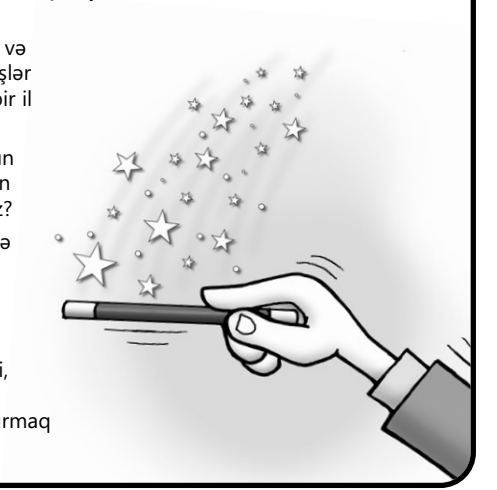
Mahiyyəti:
Komandanın uğurla yerinə yertirdiyi və daha da uğurla davam etməyin yolları haqqında kəsərli, pozitiv, lakin qısa bir çalışmadır.

Qaydası:

1. Komandanı kiçik qruplara ayırın və növbəti səhifədəki suallardan hər hansı birini verərək xahiş edin ki, təxminən 10 dəqiqə sual üzərində düşünsünlər. Bütün sualları verməyə ehtiyac yoxdur; adətən, 1 və ya 2 sual mahiyyəti başa düşməyə kifayət edir.
2. Qruplar cavablarını öz aralarında paylaşandan sonra bütün komanda ilə də paylaşsınlar.
3. Sizin işiniz çoxlu suallar vermək və komanda üzvlərini öz hekayələri və ya təcrübələri ilə bağlı daha çox şey paylaşmağa həvəsləndirməkdən ibarətdir.
4. Bu çalışma çox pozitiv ab-havada keçməlidir, ona görə də iştirakçıların birindən xahiş edə bilərsiniz ki, müzakirəni elə olduğu kimi, yəni pozitiv notlarda yekunlaşdırsın.

Qruplar üçün nəzərdə tutulan suallar:

1. Hansı işlər yaxşı gedir və heç bir dəyişikliyə ehtiyac yoxdur?
2. Hansısa məsləhətçi bizim işlərimizi nəzərdən keçirsəydi, nə kimi ideya və ya tövsiyələr irəli sürərdi?
3. Təsəvvür edin ki, indiki vaxtdan bir il keçib və müəssisədə hər şey mükəmməldir, bütün işlər əla gedir. Bax bunun gerçəkləşməsi üçün bir il ərzində nələr baş verməlidir?
4. Özünüzü müəssisənizin və ya komandanızın müştəriləri kimi təsəvvür edin: bir il bundan sonrakı müəssisə barədə nə deyə bilərsiniz?
5. Təsəvvür edin ki, sehrli çubuğu yellədilər və sabahdan etibarən hər şey öz qaydasına düşdü. Nəzərinizə çarpan ilk dəyişiklik nə olardı? Bəs nəzərinizə çarpan digər bütün xırda fərqlər nələr olardı? Bu dəyişikliklərin bəziləri hər hansı bir yolla artıq baş verirmi, yoxsa əvvəllər baş verib? Nəhayət, bu baş verənləri daha da artırmaq və ya yaxşılaşdırmaq üçün biz nə etməliyik?





Bu kimi çalışmalar heç də hər kəsin ürəyincə deyil, çünki bir çox müəssisələr yalnız problem yönümlü yanaşmanı və nəticə etibarilə, yanlış olanı düzəltmək prinsipini üstün tutur. Məsələn, təmsilçi rəyini oxuyan təlimçinin səciyyəvi cavabı belə olur: "Bilirəm, 9 nəfər bu məşğələni bəyəndi, amma bəs niyə 1 nəfər bəyənmədi?! Yaxşı olar ki, özündən soruşum, görüm nəyi dəyişə bilərəm?" Həll yollarına baxarkən müsbət tərəflər nəzərə alınmalıdır: qaydasında gedən bir şeyi daha da yaxşılaşdırmaq üçün nə etmək olar? Axı niyə həmin 9 nəfərdən daha da yaxşı olmaq üçün başqa nə edə biləcəyinizi soruşmayasınız?

Həll yollarına yönəlmiş və toplantılarda istifadə edə biləcəyiniz 10 əla sual:

1. Bu gün nə etmək və ya nəyi dəyişmək lazımdır ki, bu toplantının səmərəli nəticələri olsun və sərf etdiyiniz vaxta dəysin?
2. 1-10 ballıq şkalaya əsasən bu komandanın fəaliyyətini necə qiymətləndirərdiniz?
3. Son toplantımızdan bəri hansı irəliləyişlər baş verib?
4. Hər bir komanda üzvü başqalarının onun haqqında nəyi bilməsini istərdi və bu məlumat komanda üçün nə dərəcədə əhəmiyyətli olar?
5. Sabahdan etibarən nəyi daha fərqli edəcəksiniz?
6. Bu problemlər aradan qalxdıqdan sonra nəyi daha yaxşı görə biləcəksiniz?
7. Bu problem bizi hansı uğurdan məhrum edib?
8. Belə bir problemi uğura həll edə bildiyiniz əvvəlki vaxtlardan danışın.
9. Növbəti toplantıda görüşməzdən əvvəl hansı mövqeyə çatmaq istərdik?
10. Gələcəkdə baş verəcək hansı kiçik şeylər bizə indiki məsələlərimizin qaydasına düşdüyündən xəbər verəcək?

ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

BAŞ İŞLƏTMƏK LAZIMDIR

Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Beyin fırtınasının qaydalarını (əgər heç beyin fırtınası aparmamısınızsa) və problemin araşdırılmasında "beyin çoxluğu"nun faydalarını göstərən çalışmadır. Komanda inkişafının bu mərhələsində beyin fırtınaları çox yararlı olmalıdır.

Qaydası:

1. Lövhəyə çoxlu vərəqlər taxın və qələm hazırlayın.
2. Beyin fırtınasına bu cümlələrlə başlayın: "Hər birinizin fikrini öyrənmək istəyirəm. Yanlış və ya doğru fikir yoxdur, çünki onları sonra qiymətləndirəcəyik. Hamı bir nəfər kimi iştirak etsin və fikirlərini söyləsin - nə qədər səfeh fikir olarsa, bir o qədər yaxşı olar.
3. Müzakirə edəcəyiniz mövzunu vərəqin yuxarısına yazın, məsələn: "Karton stəkandan istifadənin 50 yolu..."





4. Yazmağa başalayın. **Ən vacib qayda** – sözləri eynilə iştirakçıların dediyi kimi yazın! Təfsir incə bir mühakimədir və prosesi məhv edə bilər.
5. İştirkaçıların fikirləri həddən artıq uzundursa və sürətlə yaza bilmirsinizsə, **xahiş edin ki**, fikirlərini ümumiləşdirsinlər. Ümumləşmiş fikri yazandan sonra isə soruşun: "Bu cümlə sizin fikirlərinizi əhatə edirmi?"
6. Yalnız sonuncu iştirakçı da fikirlərini söylədikdən sonra deyirsiniz: "Yaxşı, bəs bu fikirlərdən, ideyalardan hansı diqqətəlayiqdir?"
7. Nə qədər səfeh və gülünc səslənməsindən asılı olmayaraq, qətiyyən heç bir ideyanın üzərindən xətt çəkməyin.
8. Əgər beyin fırtınasını aparan sizsinizsə, onda heç bir fikir bildirməməlisiniz – bu işin qaydası belədir.

Çalışmanın digər variantı:

Lövhədə yazmaq əvəzinə, iştirakçılara çoxlu sayda yapışqanlı qeyd kağızları paylaya bilərsiniz. Sonra xahiş edin ki, hər ideyanı bir qeyd kağızına yazsınlar və yazdıqca bir-bir lövhəyə yapışdırsınlar.

ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

KÜSÜLÜLƏRİ BARIŞDIRIN



Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanların əylənməsi və yaradıcı düşünməsi üçün metaforadan istifadə olunur.

Qaydası:

1. Çalışmanı beyin fırtınasından öncə "isinmə" və əyləncəli məşğələ kimi təqdim edin.
2. Komanda üzvlərinin düşünəcəyi mövzunun mahiyyətini əhatə edəcək bir metafora (analoji mövzu) fikirləşib tapın (növbəti səhifədə nümunə verilmişdir).
3. Sonra iştirakçılardan xahiş edin ki, cavabları faktiki situasiyaya **tətbiq** etsinlər.



Situasiya:

İki komanda birləşməlidir. Onlar illər əvvəl bir komanda olmuş, lakin sonra bölünmüşdülər. Yeni birləşmə uğurlu alınmalıdır və siz hadisəyə yenilikçi nöqteyi-nəzərdən yanaşmaq istəyirsiniz.

"Dostlar, bu gün Sara ilə Altayın barışmasına kömək etməliyik. Bunu beyin fırtınasından öncə "isinmə" və bir az da əyləncə kimi qəbul edin. Bildiyiniz kimi, bir neçə il əvvəl onların arasına inciklik düşmüş və ayrılmışdılar, lakin indi onların yenidən barışması ilə bağlı söz-söhbət gəzir. Biz onların barışmasına mümkün qədər kömək etməliyik. Sizcə, bunun üçün nə edə bilərik?"

Komanda üzvlərinin söylədyi hər şeyi lövhədəki vərəqin sol tərəfinə yazın: fikirlər arasında ayrı-seçkilik etməyin, səfeh və gülünc səslənən fikirlərə etirazınızı bildirməyin (əslində, səfeh fikirlər daha yararlı olur), əksinə, belə fikirləri alqışlayın və onları irəli sürənləri həvəsləndirin. İdeya təklifləri qurtaranda təxminən belə bir açıqlama verə bilərsiniz: *"Deməli belə, etiraf edirəm ki, bu bir fənd idi, çünki əslində, söhbət sizin birləşməyinizdən gedir. Odur ki, deyin görək, indi biz bir az əvvəl irəli sürdüyünüz ideyaları məhz bu situasiyaya necə "köçürə", iki komandanın birləşməsi ilə necə əlaqələndirə bilərik?"*

Lövhədə hər iki sütunu bənd-bənd paralelləşdirərək tamamlayana qədər beyin fırtınasını davam etdirin. Soldakı sütun Sara və Altayın situasiyasına aiddir. Sağdakı sütun isə hazırkı situasiyanızın həlli üçün ehtimallar siyahısından ibarətdir. Əgər iştirakçıların bu situasiyaları əlaqələndirə biləcəyinə arxayınsınızsa və belə bir riskə gedə bilərsinizsə, onda bu beyin fırtınasının yararı olacaq. Onların həmişə yararı olur.

Faydalı məsləhət:
Elə bir metafora tapın ki, komanda üzvləri onu, **həqiqətən**, faktiki situasiya ilə əlaqələndirə bilsinlər. Həmçinin, bu müzakirələri "əsl iş" başlamazdan əvvəl praktiki məşğələ şəklində qurun!



ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

VƏSF EDİN

Müddəti:
15 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Gələcəyin necə təsəvvür edilməsi ilə bağlı əyləncəli bir çalışmadır və şən komanda ilə daha yaxşı alınlr.

Qaydası:

1. Belə bir tapşırıq verin: iştirakçılar komandanın bu günə qədərki tarixçəsini və ya növbəti 2 il ərzində onun gələcəyini necə təsəvvür etdiklərini nəql etsinlər.
2. Hazırlaşmaq üçün hər kəsə 5 dəqiqə vaxt verin: şeir, mahnı və ya səhnəcik şəklində hazırlamağı özləri müəyyənləşdirsinlər. İfa etmək üçün isə 10 dəqiqə vaxt verin.
3. Sadəcə, əylənin, bu çalışmanın başqa bir məqsədi yoxdur. Bu mərhələdəki komanda ilə yaxşı alınır.

Çalışmanın digər variantı:

Əgər komandanın həvəsi varsa, onda ucuzvari teatr kostyumları ya ala, ya da kirayə götürə və iştirakçılara paylaya bilərsiniz. Sonda yüngülvari mükafatlandırma da təşkil etmək olar.



ÖYRƏDİCİ ÇALIŞMALAR

İLKİN TƏƏSSÜRATLAR – İNDİKİ TƏƏSSÜRATLAR



Müddəti:
20 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komandanın hazırkı mərhələsini yekunlaşdırmaq, yaxud bu mərhələnin təhlili üçün istifadə edilən əyləncəli çalışmadır.

Qaydası:

1. Komanda üzvlərindən xahiş edin ki, bir-biri barədə fikirləşərək aşağıdakı mövzular üzrə müzakirəyə hazır olsunlar:
   - Buradakı hər bir həmkarım haqqında ilk təəssüratım:..
   - İndiki təəssüratım...
   - Hər bir həmkarımdan onu öyrəndim ki...
   - Həmkarlarıma ona görə təşəkkür etmək istərdim ki...
2. Hər kəsdən növbə ilə fikirlərini soruşun.
3. Sonda kiminsə ümumiləşdirici əlavəsinin olub-olmadığını soruşun.

Çalışmanın digər variantı:
Komanda üzvlərinə çalışmanın məğzini lazımi şəkildə izah edin. Hər kəs təsadüfi seçim əsasında digər həmkarının onun haqqında bildiyi müsbət xüsusiyyətlərini əks etdirən "xasiyyətnamə"sini hazırlasın. Bunu reklam plakatı kimi lövhədə də təqdim edə bilərsiniz, belə daha da əyləncəli olar.



İDARƏETMƏNİN ƏSASLARI

GİRİŞ



Bu bölmə 3 əsas bacarıq sahəsi üzrə qısa çalışma və müzakirə mövzularını əhatə edir:

- fasilitasiya bacarıqları (toplantıları apara bilmək);
- düzgün təqdimat necə olmalıdır;
- kouçinqin əsasları (fərdlərin bacarıqlarını üzə çıxarmaq və komandada məhsuldar ab-hava yaratmaq)

Məşğələlər komandalar üçün "öyrədici tədbirlər" qismində istifadə edilə və rəhbər/ komanda lideri və ya komanda ilə işləyən təlimçi tərəfindən aparıla bilər.

I MƏŞĞƏLƏ: FASİLİTASİYA BACARIQLARI



Müddəti:
40+ dəqiqə.

Mahiyyəti:
Komandanın fasilitasiya haqqında söhbətlərini, o cümlədən toplantıları daha yaxşı aparmaq, bir-birinin bacarıqlarından maksimum yararlanmaq, problemləri həll etmək üçün bir qrup şəklində fasilitasiyadan necə istifadə etməsi ilə bağlı qərar qəbulunu və yaradıcı tərzini göstərməsini təmin edən məşğələdir.

Qaydası:

1. Bu cümlələri lövhəyə yazın:
   - "Fasilitasiya - qrupların öz problemlərini həll etməsinə kömək göstərilməsindən ibarət idarəetmə tərzidir".
   - "Fasilitator - mövzuya münasibətdə bitərəf mövqe tutan və qrupa öz problemlərini özlərinin həll etməsinə kömək edən şəxsdir"
   - "Fasilitatorlar aşağıdakı bacarıqlardan və ya prinsiplər sistemindən istifadə edir:
     - Qrup öz problemlərini həll etmək qabiliyyətinə malikdir.
     - Fasilitator bitərəfdir, ona görə də heç vaxt fikirlərini bildirmir.
     - Diqqətin söylənilən fikirlərlə yanaşı, qrupun dinamikasına yönəlməsi də vacibdir".



2. Komandanı kiçik qruplara ayırın və xahiş edin ki, aşağıdakı suallar üzərində düşünsünlər:
   - Bütün toplantılarımızın səmərəli keçməsi üçün nə baş verməlidir (nə etməliyik)?
   - Fasilitasiyanın bəzi xüsusiyyətlərini nə dərəcədə tətbiq edə bilərik?
   - Əgər bunu etsək, hansı potensial problemlərimiz ola bilər?
3. Müzakirəyə hazırlaşmaq üçün qruplara 20 dəqiqə vaxt verin.
4. Nisbətən iri qrupdan başlayaraq hər qrupla müzakirəyə maksimum 5 dəqiqə vaxt ayırın.
5. Mövzuları müəyyənləşdirin və soruşun: "*Bu müzakirənin bir komanda olaraq gələcəkdə bizə kömək edəcək hansı elementlərini əsas götürə bilərik?*"
6. Bununla bağlı yeni tədbirlərin nə zaman başlayacağı ilə əlaqədar razılığa gəlin.

Fasilitasiya məşğələsinin istəyə görə uzadılması – 20 dəqiqə

Müzakirədə kiminsə fasilitator rolunu icra etməyi istəyib-istəmədiyini soruşun. Bu şəxs qrup daxilində müzakirəni başlatmalı və əvvəldən axıradək öz fikrini söyləməməyi, yəni bitərəfliyini qorumağı bacarmalıdır.

İstənilən mövzunu müzakirəyə təqdim edə bilərsiniz, məsələn: "Hazırkı baş nazir əladır – müzakirə edin", yaxud "Manchester United" bütün dövrlərin ən yaxşı futbol komandasıdır – müzakirə edin."

Fasilitatorun suala cavab axtarması vacib şərt deyil, əsas odur ki, öz fikrini bildirməsin, bitərəfliyini qorusun ki, iştirakçılar sərbəst şəkildə, mühakiməyə məruz qalmadan öz fikirlərini söyləsinlər.

Sonda fasilitator rolunu üzərinə götürmüş könüllünü qiymətləndirməyi və bolluca tərifləməyi unutmayın.





Fasilitatorlar üçün vacib olan məqamlar:

Fasilitasiyanın nə demək olduğunu öz nümunənizdə əyani olaraq göstərsəniz, məşğələ daha səmərəli nəticə verər.
Ən mühüm məsələ ondan ibarətdir ki, insanları söylədikləri fikirlərə görə mühakimə etməyib, sadəcə, onların sərbəst danışmasına imkan yaradasınız. Aşağıda sadalanan məqamlar nəzərə alınmalıdır:

1. Bitərəf mövqedən qətiyyən yayınmayın.
2. Dinləyin və müşahidə edin.
3. İnsanlar danışarkən faktları hisslərin ifadəsindən fərqləndirməyi bacarın: "Bunun **qətiyyən** faydası olmayacaq!" cümləsi bir fakt kimi səslənir, ancaq əslində, hisslərdən doğan bir münasibətidir.
4. İnsanların söylədiklərinin üzərində düşünün, məsələn, belə cümlələrdən istifadə edə bilərsiniz: "Gəlin dəqiqləşdirək, siz deyirsiniz ki... mən sizi düzgün başa düşürəm?" yaxud "İcazə verin, dediklərinizi ümumiləşdirim: deməli, siz fikirləşirsiniz ki... mən düz eşitmişəm?
5. Fasilitasiya zamanı qrupun aktivlik səviyyəsini "əks etdirməyi" yaddan çıxarmayın: "*Mən görürəm ki, yalnız 3 nəfər danışır, qalan 4 nəfər fikrini bildirmir, niyə?*"



6. Əgər fasilitasiya zamanı nəyinsə yolunda getmədiyini və ya mətləbdən uzaqlaşma, yaxud bu kimi fərqli bir şey hiss etsəniz, deməli, çox güman ki, iştirakçılar bunun fərqinə varırlar. Yaxşı olar ki, bu halı belə bir cümlə ilə etiraf edəsiniz: "Sizi bilmirəm, amma mən bir az çaşqınlıq yarandığını hiss edirəm, bunu hiss edən başqa biri də varmı?"
7. Nəzərə alın ki, sizin danışıqlarınız ümumi vaxtın təxminən 20 %-ni zəbt etməlidir. Bu hüdudu aşmamağa səy göstərin.
8. Cavabları iştirakçılar verməlidir, siz deyil. Onları mövzu üzrə fikirləşməyə həvəsləndirin.
9. Fikirlərinizi "ağzınızdan qaçırmayın" və kimsə sizin razılaşmayacağınız bir fikir bildirirsə, mimikanızın dəyişməsinə imkan verməyin.
10. Məşğələnin və ya toplantının mövzusunu və ya məqsədlərini həmişə elə bir yerə yazın ki, müzakirə boyunca istənilən vaxt istənilən istiqamətdən asanlıqla oxunsun, bir sözlə, həmişə göz qabağında olsun.

Bu məşğələdən nə qənaətə gəldik?

Məqsəd insanların qrup halında ikən çox böyük əhəmiyyət kəsb edən zəruri bir bacarığı birlikdə öyrənməsinə kömək etməkdir. Daha ətraflı məlumatı Con Taunsend və Pol Donovanın yazdığı "Fasilitator" kitabından əldə edə bilərsiniz.

II MƏŞĞƏLƏ: DÜZGÜN TƏQDİMAT NECƏ OLMALIDIR?

Müddəti:
30 dəqiqə.

Mahiyyəti:
İnsanlar əksər toplantılarda çox uzun-uzadı danışırlar. Diqqətin cəmlənmə müddəti isə orta hesabla 10 dəqiqədir. Odur ki, insanlar mətləbə cəld keçməyi öyrənməlidirlər.

Qaydası:

1. Komandanı iki qrupa ayırın.
2. Lövhədəki vərəqin başına "gülümsəyən üz" çəkin. Qrupların birinə 10 dəqiqə vaxt verərək xahiş edin ki, özlərini gümrah, həvəsli hiss etdikləri və onlara maraqlı olan mükəmməl təqdimat və ya komanda toplantıları barədə düşünsünlər.
3. Lövhənin digər vərəqində isə "əsəbi üz" çəkin və digər qrupa da 10 dəqiqə vaxt verərək xahiş edin ki, az qala, yaşamaq istəyini itirdikləri dəhşətli təqdimatlar haqqında düşünsünlər.
4. Vaxt tamam olanda fikirlərini bildirmək üçün hər qrupa 5 dəqiqə vaxt ayırın.
5. Sonda hər iki qrupun fikirlərini birləşdirərək komanda üçün gələcək toplantı və ya təqdimatlarda məlumatı düzgün çatdırmağın 10 qaydasını müəyyən edin.





Düzgün təqdimat nümunəsini əvvəlcə özünüz əyani şəkildə göstərməlisiniz.
Bu məsələdə aşağıdakı ideyalar köməyinizə çatacaq:

1. Qısa və sadə təqdimat hazırlayın.
2. Qədim dövrün bər-bəzəkli və qəliz sözlərindən deyil, müasir dövrün sadə danışıq dilindən istifadə edin.
3. Heyrətləndirici bir girişlə və ya hər kəsin diqqətini sizə yönəldən maraqlı bir əhvalatla başlayın.
4. Olduğunuz kimi görünün.
5. Müəyyən bir quruluşdan istifadə edin (nümunə növbəti səhifədə verilmişdir).
6. Yeri gələndə iştirakçılara bir tapşırıq verin ki, fasilə götürə biləsiniz. Məsələn: "*Zəhmət olmasa, 2 dəqiqə vaxt ayırıb bu məşğələnin məqsədini yaza bilərsinizmi?..*" Bu sizə, əgər ehtiyac yaranarsa, nəfəsinizi dərməyə və fikrinizi toplamağa imkan yaradacaq.
7. Çatdırmaq istədiyiniz əsas mesajları 3-7 dəfə təkrarlayın ki, beyinlərə həkk olsun.
8. Təqdim etdiyiniz məlumatı iştirakçıların artıq yaxşı bildiyi bir şeylə əlaqələndirin.
   Məsələn: "*Bu, bilirsiniz, bir az nəyə bənzəyir...*"
9. Fərqli bir üsuldan istifadə edin! (Amma unutmayın ki, diqqətin cəmlənmə müddəti orta hesabla 10 dəqiqədir.)
10. Tez-tez pauza verin və nəfəs almağı unutmayın.
11. Ümumi göz təmasından çəkinməyin.
12. Tələsməyin, asta və təmkinlə danışın!



Təqdimatın quruluşu:

Başqalarına müəyyən məlumatı təqdim edənlərə 2 əsas tövsiyəm:

1. **Olduğunuz kimi görünün.** Əgər güldürməyi bacarmırsınızsa, buna cəhd göstərməyin. Təbii olun, sadəcə olaraq, adi hallardan fərqli olaraq, kimliyinizi bir az daha çox göstərməyə çalışın.
2. **Çatdırmaq istədiyiniz mesajlara müəyyən quruluş verin.** Sizə qulaq asan və dediklərinizin mənasını anlamağa çalışan insanlar onları müəyyən "rəflərə yerləşdirə" bilməlidirlər. Xəbərlərə baxın, onlar həmişə bu üsuldan istifadə edirlər: xəbərləri birbaşa çatdırmazdan əvvəl hansı xəbərlərin olacağını, onların sayını və əsas başlıqları söyləyirlər.

Bu və növbəti səhifədə nümunə olaraq verilmiş sadə quruluşdan ilkin hazırlıq olmadan istənilən təqdimat zamanı istifadə etmək olar. Sizə "ABCD","BBC" (üç "onlara de" modeli) və "KISS" modellərinin konkret ardıcıllığı lazım olacaq.

"**A**ttention getter" - "Diqqətçəkici"- Bu yaxınlarda aparılan sorğunun nəticələrinə əsasən, hər 5 nəfərdən biri...
"**B**enefits" - "Faydalar" - Dinləməklə əldə edəcəyiniz faydalar...
"**C**redibility" - "Nüfuz" - Sizə bu barədə danışmaq ixtiyarım varmı? Bu layihəyə xeyli müddətdir ki, rəhbərlik edirəm, təxminən...
"**D**irection" - "İstiqamət" - Bununla bağlı əldə edəcəklərinizlə (və ya qarşılaşacaqlarınızla) bağlı təxmini onu deyə bilərəm ki...

"ABCD" sayəsində bütün diqqəti özünüzə cəlb edən bir giriş edirsiniz.



"**B**eginning" - "Başlanğıc" - onlara deyəcəklərini "onlara de";
"**B**ody"- "Məzmun" - "onlara de";
"**C**onclusion" - "Yekun" - onlara dediklərini "onlara de".

"BBC" modeli eynilə xəbərlər proqramında olduğu kimi ümumi quruluş verir.

Yəni: (1) giriş et, (2) təqdim et və (3) yekunlaşdır.
"**K**eep **I**t **S**hort and **S**imple" (KISS) - "Qısa və sadə danış".
İnsanların hər xırda təfərrüatı bilməsinə ehtiyac yoxdur.
Onlara əsas məqamları söyləyin və təfərrüatlara ehtiyac olarsa, məlumatlandırıcı materiallar paylayın.
Arabir pauza verin ki, iştirakçıların "qulağı dincəlsin" və yorulmadan sonadək dinləyə bilsinlər!

Bu məşğələdən nə qənaətə gəldik?
Burada qeyd olunanların bəziləri sizə yeni ideya təsiri bağışlamaya, hətta köhnə və çoxdan bildiyiniz bir şey kimi görünə bilər. Lakin Böyük Britaniyanın bütün şirkətlərindəki komanda təqdimatlarında əsas qaydalar pozulur və insanlar, demək olar ki, mürgüləyirlər. Öz yanaşmanıza bir neçə cüzi dəyişiklik etsəniz, insanlar təqdimatlarınızdan qorxmaq əvəzinə, onların yığcamlığından zövq alar və ötürdüyünüz əsas mesajları yaxşı yadda saxlayarlar.

Alan Evansa təşəkkürlər!

III MƏŞĞƏLƏ: KOUÇİNQ



Müddəti:
30 dəqiqə.

Mahiyyəti:
Təkbətək kouçinq bacarığı düzgün tətbiq edildiyi təqdirdə hədsiz dərəcədə böyük təsirə malik olur. Bu məşğələ qrupa kömək edir ki, kouçinq tətbiq edib-etmədiklərini və daha çox tətbiqin mümkünlüyünü araşdırsınlar.

Qaydası:

1. Sizə 3 ədəd çevrilən vərəqli lövhə lazım olacaq. Hər lövhəyə aşağıdakı cümlələrdən birini yazın:
   - "Öz inkişafım barədə əhəmiyyətli birisi ilə danışmağa kifayət qədər vaxtım var".
   - "Hər ay keçirilən təkbətək toplantılarımız mənə fayda verir".
   - "İnkişafım və ya bacarığımın qiymətləndirilməsi ilə bağlı hər şeydə eyni dərəcədə iştirak edirəm".
2. Bütün komandadan xahiş edin ki, fərdi qaydada və bir-biri ilə danışmadan bu şərhləri 1-10 ballıq (10 ən yüksək qiymətdir) şkalaya əsasən qiymətləndirsinlər .



3. İştirakçılardan xahiş edin ki, 2 dəqiqə ərzində tezcə lövhələrə yaxınlaşaraq hər birində anonim qaydada öz qiymətlərini yazsınlar və yenidən öz yerlərinə əyləşsinlər.
4. Lövhələri bir-bir nəzərdən keçirərək "yaxşı olan" və "daha da yaxşılaşmasına ehtiyac duyulan" məsələlərlə bağlı komandanın fikirlərini soruşun (bir nəfərdən xahiş edin ki, qeydlər götürsün).
5. Lazımi dəyişikliklərin aparılması ilə bağlı öz aranızda razılaşın.

Unutmayın:
Kouçinqin mahiyyəti ilə bağlı bir çox mülahizələr vardır. Yaxşı olar ki, bu məfhumun, mənim aşağıda verdiyim kimi, tərifi və ümumi prinsipləri olsun. Məşğələyə başlamazdan əvvəl bu tərifi komanda üzvləri ilə paylaşsanız, pis olmaz.

Tərif:
"Kouçinq - insanlara öyrənməkdə kömək etmək deməkdir və onları, sadəcə, öyrətmək demək deyil". Mənbə: V. Timoti Qolvinin "Daxili oyun: tennis" kitabı



Ümumi prinsiplər

1. Kouçinq zamanı əsas iş qarşı tərəfə məqsədlərini müəyyənləşdirməkdə, sonra isə bu məqsədlərə nail olmaqda ona kömək etməkdən ibarətdir.
2. Məsləhət verməyin.
3. "Kim, nə, hara, nə vaxt, necə" sözləri ilə başlayan suallar verin.
4. Yalnız cavabı sonadək dinlədikdən sonra növbəti sualınızı qurun.
5. Sualınız axırıncı cavabın əsasında qurulmalıdır.
6. Sualınızın 6-8 sözdən ibarət olmasına çalışın.
7. Qarşı tərəfin hər 2-3 fikrindən sonra ümumiləşmə aparın ki, sizin onu dinlədiyinizi hiss etsin.
8. Onların başında cavab həmişə hazırdır – sadəcə olaraq, bəzən bunun fərqinə varmırlar.
9. İmkan düşdükcə təcrübənizi genişləndirin ki, məşğələlər daha təbii olsun.
10. Siz məsləhətçi deyilsiniz – keçmişlə deyil, gələcəklə maraqlanırsınız.

Bu məşğələdən nə qənaətə gəldik?

Kouçinq möhtəşəm bir bacarıqdır və ona yiyələnmək təqdirəlayiq haldır. Heç də hər kəs əla kouç ola bilməz, ancaq bir neçə əsas qaydanı öyrənmək iş münasibətlərinizi nəzərəçarpacaq dərəcədə yaxşılaşdıra bilər. Daha çox faydalı məsləhəti Yan Fleminqin yazdığı "Kouçinq" kitabından ala bilərsiniz.



KOMANDAQURMA SSENARİLƏRİ

KOMANDAQURMA SSENARİLƏRİ



YENİ RƏHBƏR YENİ KOMANDA İLƏ

GÖZLƏNTİLƏRİ NECƏ DOĞRULTMALI?

Bu bölmə yığcam məlumat kitabı formatında tərtib edilib: sadəcə, göz gəzdirməklə mövzu ilə tanış olmaq və uyğun çalışmaları seçmək mümkündür.
Təsvir edilən ssenarilər komandalarda baş verən səciyyəvi situasiyalardır.

Yeni rəhbər yeni komanda ilə: gözləntiləri necə doğrultmalı?

Bu ssenari "PAUL" modelinin nəzakət bölməsinə tam uyğundur. Yeni rəhbərin səriştələri və davranış standartlarını müəyyən etməsi ilə bağlıdır.

1. Özünütanıtmanın müvafiq nümunələrini tətbiq edin. Öz kimliyinizi müəyyən dərəcədə "açmaq"la daha humanist insan təsiri bağışlaya bilərsiniz. Məsələn, "*Mən layihələrin hazırlanması və idarə edilməsi işlərini yaxşı bacarıram, ancaq təfərrütlarla bağlı eyni sözləri deyə bilmərəm. Əgər komandamızda bu işi yaxşı bacaran varsa, biz birlikdə çalışaraq, sözün əsl mənasında, yaxşı nəticə əldə edə bilərik*".



2. Komandaya qoşulmamışdan əvvəl onun üzvlərini tanımağa çalışın. Onlarla bağlı fikirləri dinləyin, söhbətlər aparın. Müştərilərdən və digər şöbələrdən komanda barədə soruşun. Qeydlər götürün. Bildiklərinizi ilkin mərhələdə paylaşın ki, komanda üzvləri sizin ümumi vəziyyətdən xəbərdar olduğunuzu anlasın.

3. Pis davranışın ilk nümunəsini tətbiq edin ki, necə biri olduğunuzu göstərəsiniz! İnsanlar sizi bir rəhbər kimi sınağa çəkə bilərlər. İlkin təəssüratların rolunu yadınıza salın və kimsə həddini aşarsa, elə bir davranış sərgiləyin ki, sizi zəif xarakerli bir insan zənn etməsinlər.

4. Müxtəsər giriş – **yığcam, konkret və aydın danışın**. Komanda ilə ilk görüşdə konkret mövqeyinizi bildirin. Onlara planlarınızı söyləyin: pozitiv və nikbin olun, ən əsası isə, müxtəsər danışın.

5. Bizim davranış qaydalarımız nədən ibarətdir? Komanda üzvlərindən burada işlərin hansı qaydada getdiyini soruşun. Belə bir sual verin: "Məndən istədiyiniz və ya istəmədiyiniz bir şey olsaydı, bu nə olardı?"



6. Təqdimat vaxtıdır. Özünüzü və işinizi lazımi qaydada təqdim edin. **Öyrədici** bölmədəki faydalı məsləhətlərdən yararlana bilərsiniz, lakin gerçək hadisəyə əsaslanan bircə misal kifayətdir ki, əsl mahiyyəti anlayasınız: şəxsən tanıdığım bir CEO ("Chief Executive Officer" - baş icraçı direktor) vaxtilə rəhbərlərin toplantısını bircə "PowerPoint" slaydı ilə açmışdı. Slayddakı şəkli təsəvvür edə bilməzsiniz: unitaz. O adam vəzifəyə yenicə təyin edilmişdi və hər kəs ondan yüksək səviyyədə bir təqdimat gözləyirdi. Yeni CEO təqdimata belə başladı: "İlk slaydda unitaz şəklinin olması o deməkdir ki, biz heç kimin danışmaq istəmədiyi bir məsələni müzakirə etməliyik, eynilə tualet məsələsi kimi. Lakin bu, vacib bir məsələdir – onun müzakirəsindən boyun qaçıra bilmərik". Sonra o, vacib, lakin qətiyyən xoş olmayan bir mesaj çatdıraraq yerinə əyləşdi. Bu təqdimatın iştirakçıların hafizəsində necə bir iz buraxdığını təsəvvür edirsinizmi?!



7. Mütənasib bir komanda qurun. Komandadakı boşluqları müəyyən edin. Daha yüksək performans qabiliyyətinə malik olması üçün nə cür insanların əksikliyini hiss edirsiniz? Bu sualın cavabını dəqiqləşdirdikdən sonra məhz o cür insanları işə cəlb etməyə başlayın.

KOMANDAQURMA SSENARİLƏRİ

YENİ RƏHBƏR YORĞUN KOMANDA İLƏ



Bax bu bir az çətin situasiyadır, çünki komanda yeni deyil, onun müəyyən bir tarixçəsi var. (Üstəlik, siz vaxtilə bu komandanın yorğun üzvlərindən biri olmusunuzsa, onda da daha da çətin ola bilər!)

1. Komanda üzvləri ilə təkbətək tanış olun. Görüşlər təşkil edin, onları dinləyin.
2. Mövqeyinizi billdirin. Onlara nəyi daha fərqli edəcəyinizi söyləyin (lakin onların heyranlıqla qarşılayacağını gözləməyin).
3. Keçmiş/indiki/gələcək zaman çalışmasını tətbiq edin: "Mən belə bir insanam" (bax: səh.29).
4. Şəkillər vasitəsilə ümumi mənzərəni anlamağa çalışın: komandadan xahiş edin ki, öz tarixçələrini əks etdirən şəkillər çəksinlər: onu indi necə görürlər və gələcəkdə necə olacağını təsəvvür edirlər.
5. Sərt kouçinq sualları verərkən "cəsur kouçinq" yanaşmasını nəzərə alın. Məsələn: "Başa düşürəm, siz düşünürsünüz ki, hələ 2 il əvvəl vəzifəniz artırılmalı idi – bəs nə vaxta qədər bunu deməyə davam edəcəksiniz?" "Bu situasiya ilə əlaqəli sizin nəzarətinizdə olan bir şey **varmı**?" "Bu problemlə bağlı indiyə qədər nə etmisiniz?" Daha ətraflı məlumatı "Fenman" nəşriyyatının çap etdiyi "Öyrədəni Öyrət" silsiləsindən "İnsan bədəni analogiyası üzrə kouçinq modeli" kitabından əldə edə bilərsiniz.



6. Belə bir sual verin: "Siz burada problemləri necə həll edirsiniz?" Komandanın hansı prinsipləri tətbiq etdiyini aydınlaşdırın. Əksər komandalar qərar qəbulu ilə bağlı ümumi razılıq prinsipinə əsaslanmırlar. Bu məsələni **nəzakət** mərhələsindəki "Görəsən, uğur necə bir şeydir?" çalışması ilə əlaqələndirmək olar (bax: səh. 47).
7. **Görmək istədiyiniz dəyişikliyi elə öz nümunənizdə göstərin**. Pozitiv olun, insanlarla kobud rəftar etməyin, nalayiq sözlər söyləməyin və ümumiyyətlə, başqalarından gözlədiyiniz davranışı birinci növbədə öz nümunənizdə göstərin. Məsələn, əgər komandanın sizin yoxlunuzda riskə gedə və sərbəst qərar qəbul edə bilməsini istəyirsinizsə, onda bununla bağlı bir yanlışlıq olanda insanları qəti şəkildə dəstəklədiyinizi hamı görməlidir!
8. Düzgün idarə olunan fikir ayrılığına şərait yaradın. Məsələn, belə cümlələri söyləməkdən çəkinməyin: "Bu və ya digər fikirlə kiminsə razılaşmaması normal bir haldır. Biz insanlara deyil, problemlərə münasibətdə sərt davrana bilərik". Əgər bu sizə çətin görünərsə, onda xəyal edin ki, bir qovuğun içərisindəsiniz və heç kim onun içinə girə bilmir. Bu sizə kömək edəcək ki, məsələni şəxsinizə qarşı qəbul etməyəsiniz (Müştəri xidmətləri şöbəsində çalışanlar bu üsulu yaxşı bilirlər).

KOMANDAQURMA SSENARİLƏRİ

KOMANDANI YAŞADIN



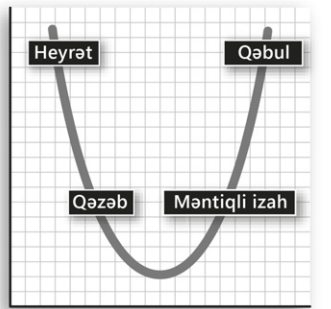
1. Komandanın rəhbəri olmağınızdan və ya onunla məsləhətçi qismində çalışmağınızdan asılı olaraq, ölçülməsi mümkün məqsədləri qarşılıqlı surətdə razılaşdırmamış komandaqurma tədbiri keçirməyin. Çünki bu tədbirin nəticəsi həmin məqsədlərin həyata keçirilməsindən ibarət olacaq.
2. Nəticəni gözdən keçirmək üçün bir tarix planlaşdırın və bu plana əməl edin!
3. Komanda tədbirindən əldə olunan nəticəni ofisdə göz qabağında yerləşdirin ki, hamı görə bilsin.
4. Tədbiriniz üçün planlaşdırdığınız çalışmaların iş yerinə (məsələn, iş yerində həyata keçirilən layihələrə) asanlıqla tətbiqini təmin edin.
5. Komandaqurma tədbiri zamanı çoxlu fotoşəkillər çəkin, sonra onları xatırladıcı əyani vəsait olaraq divarlara asın.

DƏYİŞİKLİYƏ MƏRUZ QALMIŞ KOMANDA

Komanda hər hansı bir kəskin dəyişikliyə məruz qalanda, təbiidir ki, hiddət, qəzəb, narazılıq, hətta xəyanət belə bir kənarda qalır. Bu, tamamilə normal haldır. Hərdən belə hallar komandalara vəziyyətin fərqinə varmağa kömək edir. Bununla bağlı, komandaların hər zaman bəyəndiyi bir model var: aşağıda gördüyünüz Kübler-Ross əyrisi. Əgər komandanız artıq bu modellə tanışdırsa, onda fərqli bir modeldən istifadə edə bilərsiniz: əsas odur ki, böyük və əyani bir model olsun.

Dəyişiklik əyrisi

1. Sağdakı şəkli çəkərək dəyişikik əyrisini təqdim edin.
2. Komanda üzvlərindən xahiş edin ki, hazırda hansı mövqedə olduqlarını düşünürlərsə, həmin yerə işarə qoysunlar.
3. Onlara aşadakılara bənzər suallar verin:
   - Özünüzü harada görürsünüz?
   - Özünüzü orada görməyə səbəb olacaq nə baş verir?
   - Harada olmaq istərdiniz?
   - Oraya irəliləmək üçün nə baş verməlidir?





SPESİFİK PROBLEMLƏRİ OLAN KOMANDA

BU PROBLEMLƏRİ NECƏ ÜZƏ ÇIXARMALI?

Sizə müəyyən bir metod tətbiq etmək lazımdır və fasilitasiya qaydalarına əməl edə bilsəniz, bir neçə çox yararlı metod vardır. Ən vacib məsələ bitərəflikdir, bu isə o deməkdir ki, insanların gördükləri işə müdaxilə etməklə nəticələri korlamaq olmaz.

Asan "hazırlıqsız" metod

1. İştirakçılara yapışqanlı qeyd kağızı paylayın.
2. Xahiş edin ki, hər kəs komandanın üç əsas problemini yazsın.
3. Bitirdikdən sonra bir-biri ilə danışmadan həmin kağızları hər kəsin gözü qabağında bir neçə dəstə şəklində qruplara ayırsınlar.
4. Daha çox qeydlərin olduğu iki ən böyük dəstədəki kağızları oxuyun və müzakirə edin. Bu zaman **öyrədici** bölmədə verilmiş fasilitasiya üsullarından istifadə etməyi unutmayın.
5. Müzakirələrdən doğan məsələlərin qeydlərini götürün.

Bu, asan bir metoddur, lakin belə bir çalışma sizə yaddırsa, onda əvvəlcədən hazırlaşın ki, müzakirəni düzgün apara və obyektiv nəticələr əldə edə biləsiniz. Ən əsası, öz fikrinizi bildirməklə, yaxud başqasının yazdıqlarını mühakimə etməklə nəticələri korlamayın.



Spesifik problemləri üzə çıxarmaq üçün daha uyğun metodlar:

Bu kitabda verilmiş aşağıdakı çalışmaları sınayın:

1. Baş işlətmək lazımdır (səh. 88).
2. Yaxşını qoyub pisə baxmayın (səh. 93).
3. Əsl beyin fırtınası (səh. 96).
4. Küsülüləri barışdırın (səh. 98).

SON SÖZ

Hər qrup yüksək performansa malik komandaya çevrilə bilmir, yaxud bu heç də bütün qruplar üçün şərt deyil. Lakin bunun üçün çalışmağa dəyər.

Bir komandanın tərkibində işlədikdən sonra onun kölgəsində işləmək heç də asan olmur.



Müəllif haqqında



Pol Tizzard
Pol 2001-ci ildən bəri təlim üzrə sərbəst məsləhətçi kimi fəaliyyət göstərir. O, təcrübəli fasilitator, təlimçi və kouçdur. Həm özəl, həm də dövlət müəssisələri arasında bir çox müştəriləri var.

Əlaqə:
Pol Tizzardla paul@paultizzard.co.uk e-poçt ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.
Tel: + 44 (0)1737 841095