SOCAR

KOMANDA KOUÇİNQİ



Komandaların kollektiv iş bacarıqlarından yararlanmaq, onların performansını yüksəltmək istəyən kouçlar və komanda liderləri üçün məsləhət, alət və üsullar

Erik de Haan

"Müəllif bu kitabda həm "komanda kouçinqi" sənətinin müəmmalarına aydınlıq gətirərək, həm də oxucunu təcrübədə tətbiq edə biləcəyi bacarıq və ideyalarla "silahlandıraraq" mükəmməl bir iş sərgiləyir. De Haanın həm qalibiyyət, həm də məğlubiyyət nümunələrini paylaşacaq qədər səxavətli olması kitabı oxunaqlı və maraqlı bir vəsaitə çevirir".

Prof. Şarlot Sills,
Eşric Biznes Məktəbi və
Metanoya İnstitutu

"Kiçik həcmli olması sizi yanıltmasın. Bu kitab məşğul komanda liderləri və komandalara dəstək verənlər üçün faydalı ideya və təkliflərlə zəngindir. Həm yeni başlayan, həm də təcrübəli komanda kouçları üçün sağlam düşüncə və bilik mənbəyidir".

Dos. Liz Viggins,
Eşric Biznes Məktəbi

"Oxunaqlı olması ilə yanaşı, ətraflı bir araşdırmanın məhsulu, həmçinin komanda kouçinqinin vacib elementlərinin aydın və yığcam icmalıdır. Kitabda komanda kouçları üçün komanda daxilində qarşılıqlı etimad və riayətkarlığa əsaslanan məhsuldar ab-havanı inkişaf etdirməyin yolları ilə bağlı aydın və sadə metodiki təlimatlar irəli sürülür".

Con Liri-Coys,
Rəhbərlərin Kouçinqi
Akademiyasının prezidenti

KOMANDA KOUÇİNQİ

First published as the Team Coaching Pocketbook by Erik de Haan. (c) Erik de Haan, 2017.
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



KOMANDA KOUÇUNUN ROLU 5
Komanda kouçinqi nədir; komanda kouçinqi nə üçün lazımdır; kim komanda kouçu ola bilər; düşünmək dedikdə, nəyi nəzərdə tuturuq, nümunə; rolun mahiyyəti; komanda kouçları nə edirlər; komanda liderliyi və kouçinq



KOMANDA KOUÇİNQİNİN ÜSULLARI 25
Kənardan cəlb edilən kouçlar üçün 3 əsas seçim; nümunə; bütün komanda kouçları üçün seçimlər; məşğələnin strukturlaşdırılması; müdaxilənin növləri; müdaxilələrin balanslaşdırılması; münaqişələrin idarə edilməsi; diqqət mərkəzindəki sahələr – şəxslərarası münasibətlər; ünsiyyət; inkişaf; performans; düşünməyə təşviq edən mühit; yeni fikirlərin kəşf edilməsi; nümunə



KOUÇİNQİN ÇƏTİNLİKLƏRİ 49
Rəhbər komandanın kouçinqi; rəhbər komandaların çətinlikləri; qaranlıq tərəflər: dörd "F", altı performans göstəricisi; rəhbər komanda kouçinqinin çətinlikləri; hərtərəfli razılaşma; zehni gücün artırılması; daha dərindən düşünmənin təşviqi



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ 63
Komanda işi və performansının optimallaşdırılması; komanda işi və performansının səviyyələri; nəticənin təkmilləşdirilməsi; nümunə: BKS 1; proses və komanda işini bir-birindən necə ayırmalı; komanda işi sayəsində nəyə nail olmaq mümkündür; qrup, yoxsa komanda; fərdlərdən komandalara; mürəkkəb komandalar; digər komandalarla münasibətlər; nümunə



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ 85
Diqqəti yayındıran amillərə meydan oxuyun; nümunə: BKS 2; düzgün şərtlərin yaradılması; itirilmiş səmərəlilik – faktlar, ünsiyyət, sosial məhdudiyyətlər, diqqəti yayındıran sosial amillər; itkilərə qarşı tədbirlər; nümunə; qərarların qəbul edilməsi; komanda prosesinin təkmilləşdirilməsi üçün model



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA LİDERLİYİ 101
Komandaların effektivliyinin artırılması; nümunə: BKS 3; effektiv liderlik; fərqli komandalar fərqli liderlərə ehtiyac duyurlar



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA MÜHİTİ 111
Kouçinq üçün təbii zəmin; nümunə: BKS 4; komandanın başa düşülməsi üçün zəngin mənbə; komanda mühitinin əsas aspektləri; etimad vacibdir; etimad səviyyələrinə diqqət yetirin və onları artırın; komanda mühitinin idarə edilməsi; etimad nə üçün vacibdir; etimad və riayətkarlığın formalaşdırılmasına necə kömək etməli?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇİNQİ

GİRİŞ

Bir komanda üzvü və ya komanda lideri, yaxud məsləhətçisi kimi, sıravi işçi və ya liderlərdən təşkil edilməsindən asılı olmayaraq, birlikdə çalışan insanlardan ibarət hər hansı komandaya görə cavabdehlik hiss edirsiniz.

Komanda işinin keyfiyyətinin çox dəyişkən ola bildiyini, bu keyfiyyətin komandanın üzvlərinin birgə iş tərzindən və onların komandanın əsas məqsəd və tapşırıqları ilə fərdi qaydada uzlaşma qabiliyyətindən asılı olduğunu görə bilirsiniz.

Ona görə də komandanızın effektivliyini artırmağa, daha yaxşı iş mühiti yaratmağa kömək etmək istəyə bilərsiniz.

Artıq kouçinq və kouçinq üsulları barədə bir qədər anlayışınız var.

Odur ki, bu kitab məhz sizin üçündür.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA KOUÇUNUN ROLU

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇİNQİ NƏDİR?



Komanda kouçunun işi, sadəcə, komandanın daha yaxşı **düşünməsini** təmin etməkdən; onun komanda prosesləri və iş metodları üzərində **daha dərindən düşünməsi** üçün lazımi mühit yaratmaq, komanda üzvlərini müdafiə etmək və ruhlandırmaqdan ibarətdir. Çünki yaxşı düşünmək – daha effektiv və daha yekdil komandanın formalaşdırılmasında mühüm rol oynayır.

"Komanda kouçinqi – yaxşı düşünmə və dialoq vasitəsilə performansı artırmaqda və bu performansa gətirib çıxaran prosesləri təkmilləşdirməkdə komandaya kömək etməkdən ibarətdir".

Devid Klatterbak, 2007

"Komanda kouçinqi – komandanın missiyasının aydınlaşdırılması, daxili və xarici münasibətlərinin yaxşılaşdırılması yolu ilə komandanın "onun ayrı-ayrı üzvlərinin əldə etdiyi nəticələrin cəmi"ndən daha böyük nəticə əldə etməsinə imkan yaratmaqdan ibarətdir. Odur ki, bu kouçinq komanda liderlərinin (öz komandalarına necə rəhbərlik etməklə bağlı) və ya komanda daxilində ayrı-ayrı fərdlərin kouçinqindən fərqlənir".

Piter Houkins, 2014

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇİNQİ NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?



Komandaya daha yaxşı düşünməkdə kömək etmək asan iş deyil. Kouç komandaya artıq hansı iş metodunun uyğun olduğu, qeyri-obyektivlik və zəifliklər harada axtarmalı olduğu barədə düşünməsi üçün zəmin yaratmalıdır.

Komandanın dərindən düşünməsi aşağıdakı nəticələrə yol açır:

1. **Başa düşmək və mahiyyətinə varmaq** – müsbət dəyişiklik üçün əsas motivləşdirici amillər.
2. **Müxtəlif fikir və baxışların kombinasiyası** – performans səviyyələrinin təkmilləşməsinə gətirib çıxarır.
3. **Bütün səviyyələr üzrə komanda üzvlərindən rəy və fikirlərin alınması** – bir növ, "rəy və fikirlərin yuxarıya doğru ötürülməsi" – belə hesab edilir ki, bu üsul komanda liderlərinin qəbul etdiyi qərarları optimallaşdırır.

Çində 100 komanda arasında (2004-cü ildə Çosvold və başqaları tərəfindən) aparılmış araşdırmanın nəticələrinə görə, tapşırıqlar üzərində ətraflı düşünən komandalar daha yenilikçi (innovativ) olurlar; başqa bir (Şippers və başqaları tərəfindən aparılmış) araşdırma isə belə komandaların həm də daha yüksək performans göstərdiyini müəyyən etmişdir. 2012-ci ildə Dövlət Səhiyyə Xidmətində çalışan 100-ə yaxın komanda arasında aparılmış digər bir araşdırma aşkar etmişdir ki, ətraflı düşünmə xüsusilə də ağır iş yükü və yüksək psixoloji gərginlik şəraitində innovasiyanın tətbiqinə kömək edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİM KOMANDA KOUÇU OLA BİLƏR?



Komandanın kouçinqi komanda liderinin çoxsaylı vəzifələrindən biridir. Onun digər vəzifələrinə komandanın ruhlandırılması, istiqamətləndirilməsi, qərarların qəbul edilməsi, onların həyata keçirilməsinə köməklik, icra proseslərinə nəzarət və s. aiddir.

Komandanın kouçinqi başqaları tərəfindən də effektiv şəkildə həyata keçirilə bilər:

- komandanın xaraktercə düşünməyə meyilli olan üzvləri (əgər yaxşı suallar verə və komandada baş verənlərin başa düşülməsini təmin edə bilirlərsə);
- kənardan cəlb edilən təcrübəli kadr: məs., komanda məsləhətçisi və ya icraedici səlahiyyətləri olmayan komanda lideri;
- kənardan cəlb edilən peşəkar icraedici komanda kouçu.



Bu işi öz öhdəsinə götürsə də, başqasına həvalə etsə də, komanda kouçinqinə görə məsuliyyət sonda yenə də komanda liderinin üzərinə düşür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇUNUN ROLU

DÜŞÜNMƏK DEDİKDƏ, NƏYİ NƏZƏRDƏ TUTURUQ?



Komanda kouçinqi üçün təklif edə biləcəkləriniz, əsasən, 2 hissədən ibarətdir:

1. Komanda üzvlərinə sual verərək, yaxud onların öz mövqeyini, komandanın nə dərəcədə effektiv işlədiyini müəyyən etməyə vaxt verərək ətraflı düşünməyi xahiş edə bilərsiniz.
2. Komanda daxilindəki vəziyyətin başa düşülməsinə yardım edəcək müşahidələrinizi bölüşməklə düşünmə prosesinə kömək edə bilərsiniz.

Daha dəqiq desək:

- Açıq suallardan istifadə edərək komandadan düşünməyi xahiş edin, məsələn: *"Maraqlıdır, hazırda komandanın əsas narahatlığı nədən ibarət ola bilər?"*
- Hansısa fikir və onu dəstəkləyən hiss və ya faktlar arasındakı əlaqə barədə suallar verin.
- Masa arxasında daha çox "ekspert"in düşünməsinə imkan yaradın. Axı komandanın hər bir üzvü komanda üzrə ekspertdir.
- Daha əlçatmaz sahələr (aydın olmadığına, qeyri-müəyyən və ya ziddiyətli olduğuna görə) barədə düşünmək imkanı yaradın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DÜŞÜNMƏK DEDİKDƏ, NƏYİ NƏZƏRDƏ TUTURUQ?

Komandanın düşünməsinə kömək edərkən aşağıdakı bacarıqlarınızdan istifadə edirsiniz:

- dinləmə;
- ümumiləşdirmə;
- bilmədiyini öyrənənə qədər səbir etmək;
- daha yaxşı başa düşmək üçün maraq hissi;
- nə baş verdiyini görə bilmək, müşahidə etmək və dərk etmək;
- fərqli müşahidə və məlumatları bir araya gətirmək;
- məlumatın dəqiqliyini yoxlamaq və bu məlumata maraq göstərmək;
- komandaya töhfə vermək üçün başqalarına müraciət etmək/əlaqələr qurmaq;
- komanda üzvləri ilə empatiya qurmaq və dil tapmaq.

Əslində, bu bacarıqlar bütün komandalarda olur, lakin onlar dərhal hərəkətə keçmək zərurətinin, həmçinin təcili qənaətlərə varmaq, qərarlar qəbul etmək, tədbirlər görmək və (çox vaxt saxta!) dəqiqlik zərurətinə görə daim təzyiqə məruz qalır və özlərini doğrulda bilmirlər.

Komanda kouçu bu zərurətlərə və təzyiqə müqavimət göstərməli, düşünməyi israrla xahiş etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇUNUN ROLU



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

İllər ərzində ciddi ixtisarlar aparmalı olsa da, yenidən inkişaf etməyə başlayan, lakin ruh düşkünlüyü və qorxunun hökm sürdüyü bir müəssisədə komanda kouçu kimi çalışırdım. Birinci addım olaraq, rəhbərlik səviyyəsində hər kəslə söhbət etdikdən sonra icraedici direktorlarla görüşdüm. Toplantının əvvəli bu və ya digər dərəcədə aşağıdakı kimi keçdi:

Komanda lideri:	"Bütün bunları qəbul edirəm. Yaxşı xülasədir, bəs vəziyyəti necə düzəldə bilərik?".
Direktor A:	"Artıq neçə dəfə cəhd etmişik".
Direktor B:	"Müəssisədə vəziyyətin düzələcəyinə dair ümid yaratmaq istəmirəm; bir də gördünüz, maliyyə dəstəyini yenə dayandırdılar".
Komanda kouçu:	"Məncə, vəziyyətin qiymətləndirilməsindən həll yollarına çox tez adlamağa çalışırsınız".
Komanda lideri:	"Bəli, amma qiymətləndirmə nəyin qaydasında olmadığını açıq-aşkar göstərir".
Direktor A:	"Bəli, mən artıq bunu neçə dəfə demişəm, amma işçilər məsuliyyət götürmək istəmirlər. Təkmilləşməni bizdən gözləyirlər".
Direktor C:	"Belə görürəm, nəsə etmək lazımdır, amma mən ABŞ-dakı filiallara baş çəkməliyəm. Bəlkə, yayda başlayaq?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇUNUN ROLU



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Direktor B:	"İki ay sonra hamımızın bir yerdə olacağı birhəftəlik vaxt yarana bilər. Aprelin sonu necədir?"
Komanda lideri:	"Bəli, belə edək. Və gəlin 3 il əvvəl hazırladığımız strategiyadan istifadə edək. Səhmdarlar bəyənmədiyinə görə gerçəkləşdirə bilməmişdik".
Komanda kouçu:	"Görürəm ki, xülasəyə və onun məzmununa baxmırsınız".
Komanda lideri:	"Hə, amma xülasə yaxşıdır. Hər şey əhatə olunub. İndi isə hərəkətə keçməliyik".
Komanda kouçu:	"Belə görünür ki, hamınız problemdən (hesabat) və həllindən (köhnə strategiyanız) xəbərdarsınız. Məncə, probleminizin nədən ibarət olması, bütün bunların səbəbi, başqa sözlə desək, hesabatda qaldırılan məsələlər haqqında danışmaqdan qorxursunuz".
(Səssizlik	– toplantı ərzində ilk dəfədir ki, iştirakçılar dərhal söz demək əvəzinə düşünürlər.)

Kouç komanda üzvlərinin baş verənlərə görə məsuliyyət hiss etdiyini, bu problemlər artıq uzun müddət davam etdiyinə və həddən artıq əmək və maliyyə vəsaiti sərf edildiyinə görə komandanın ümidsizliyə qapıldığını söyləyərək sözünə davam edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ROLUN MAHİYYƏTİ



Komanda kouçu kimi, nə etdiyinizdən asılı olmayaraq, unutmayın ki, komandanın effektiv düşünməsinə mane olan bir çox amillər ola bilər:

- hədəflərə nail olmaq üçün komandanın səylə çalışmasına olan ehtiyac;
- komandada möhkəm və məqsədyönlü liderliyə və qərar qəbuluna olan ehtiyac;
- komandanın işini və yaradıcı düşüncəni məhdudlaşdıra biləcək məqsədlər;
- komanda daxilində gərginlik, hər bir üzvün və ya komandanın gələcəyi ilə bağlı narahatlıqlar;
- komanda üzvlərinin işə eyni dərəcədə məsuliyyətlə yanaşmaması;
- komandanın öz liderindən və ya kənardan cəlb edilən rəhbərlərdən gözləntiləri;
- məyusluqlar, ümid və gözləntilərin doğrulmaması (məsələn, komandanın dinamikası ilə əlaqədar).

Komanda kouçu olaraq, siz komanda işinin və ya liderliyin başqa aspektlərinə görə deyil, komandanın **yalnız** effektiv düşünməsinə görə cavabdehlik daşıyırsınız. Başqa vaxtlarda olmasa da, heç olmasa, komanda kouçinqinə ayrılmış müddət ərzində bütün diqqətinizi yalnız bu istiqamətə yönəltməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI NƏ EDİRLƏR?

1. MÜŞAHİDƏLƏR

Səciyyəvi kouçinq məşğələləri zamanı komanda kouçu "iş", "proses", "mühit" və ya "komanda liderliyi" kimi amilləri araşdırmaq və öyrənmək üçün diqqət və zaman ayırmağı xahiş edir.

Bir qayda olaraq, aşağıdakı suallar verilir:

- Komandanın işi necə gedir?
- Hazırkı prioritetlər nədən ibarətdir?
- Lazımi prioritetlər lazımi qaydada seçilibmi?
- Məlumat mübadiləsi nə dərəcədə axıcı, açıq və konstruktivdir?
- Hazırda komanda lideri komandaya nə dərəcədə kömək edir?
- Komanda daxilində münasibətlər necədir?
- Bu məsələlərin bəzilərini təkmilləşdirmək üçün hansı ideyalarınız var?

Həmçinin, komandanı konkret bir şəraitdə, yəni bu və ya digər işin gedişatı boyunca müşahidə edə bilmək, hazırda gözə çarpan məqamların komanda daxilində və ya onunla əlaqədar baş verənlərlə bağlı olduğunu başa düşmək vacibdir. Bəs, ümumilikdə, müəssisə daxilində gərginlik və narahatlıqlar varmı?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA KOUÇLARI NƏ EDİRLƏR?

2. İSLAHEDİCİ MÜDAXİLƏLƏR

Komanda kouçu müşahidələrinə davam etməklə yanaşı, komandanı və onun düşünmək, götür-qoy etmək bacarığını inkişaf etdirməyə çalışır:

- elə bir "araşdırma mövqeyi" tutur ki, komanda özünün təhlil etmək və düşünmək bacarığını inkişaf etdirə bilir;
- ümumiləşdirmələr aparır və suallar verir (əvvəlki səhifədə verilmiş suallara bənzər şəkildə);
- real (açıq, həqiqi, düşünülmüş) söhbətlər formalaşdırır;
- komandanın öz təcrübəsindən dərs çıxarmasına kömək edir;
- komandanın davranış modellərinin və qrup dinamikasının fərqinə varır və bu barədə məlumatlılığı artırır;
- komandanın hazırkı iş və prosesinə fərqli baxışları dəyərləndirir və ciddi qəbul edir;
- komanda daxilində mövcud fərziyyələrin əsaslı olub-olmadığını yoxlayır;
- potensial tədbir və qərarlar barədə hər hansı yeni düşüncənin nəticələrini nəzərə alır, lakin bu tədbir və qərarlar üzrə hərəkət etmir (yaxud onları əsas götürmür).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇUNUN ROLU

KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ



Komandaya liderlik edirsinizsə, komandanın kouçinqinə vaxt ayırmaq vacibdir, çünki kouçinq vasitəsilə komanda işinin keyfiyyətini, eləcə də onun nəticəsini təkmilləşdirə bilərsiniz.

Komandanın düşünərək, araşdıraraq işləməsinə imkan yaradaraq ümumi performansın, eləcə də komanda üzvləri arasında qarşılıqlı anlaşmanın yüksəldiyini görəcəksiniz. Bundan əlavə, həm də daxili münasibətlər yaxşılaşacaq, motivasiya artacaq. Odur ki, **komanda kouçinqinin əhəmiyyətini başa düşmək üçün o qədər də dərinə getməyə ehtiyac yoxdur.**

Prinsip etibarilə, mövcud komandanın effektivliyini müəyyən edən məhz onun **düşünmə qabiliyyətidir.**

Aydın məsələdir ki, komandanın düşünmə və götür-qoy etmə prosesinin çox hissəsi öz-özünə baş tutur, çünki üzvlər və ya altqruplar bu prosesə spontan qaydada qoşulurlar. Lakin qeyri-obyektivlik, monotonluq və şəxsi maraqlara yönəlmə səbəbindən spontan düşünmə prosesinin primitivləşməsinə, orijinallığını itirməsinə və ya qeyri-effektivliyinə yol açan bir çox amillər mövcuddur. Düşünmənin "antidot"u hesab edilən "bir fikir üzərində ilişib-qalma", rasionallaşdırma və özünümüdafiə məqsədilə arqumentasiya heç də az rast gəlinən hallar deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ



Komanda liderləri üçün ən böyük risk – düşünmə prosesi ilə bağlı həddən artıq özünəarxayın və ya əmin olmaqdır, başqa sözlə desək, ən böyük risk – baş verənləri anladığını zənn etməkdir.

Komandanın lideri olaraq, komandanızın düşündüklərini və hiss etdiklərini anlamaq üçün böyük səy göstərməli və bu işə barmaqarası yanaşmamalısınız. Komandanın kouçinqi də, hər kəsin (o cümlədən özünüzün) daha dərindən düşünməsinə kömək etmək də eyni dərəcədə çətin işdir. Odur ki, komandanızın düşünmə prosesini təşkil etmək bir qədər səy tələb edəcək.

Hazırda düşünmə prosesinə nə qədər vaxt ayırırsınız? Bu günün aktual mövzusunun **müzakirəsinə** "qapılmaq" əvəzinə, toplantının bu mövzu ilə bağlı **dialoq** şəklində davam etməsi üçün nə qədər vaxt sərf edə bilirsiniz? Toplantılarınızın gedişatını öncədən müəyyən etmək nə dərəcədə mümkün olur?

Həmçinin bax: dialoq mövzusu barədə "Kouçinqin çətinlikləri" fəsli.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ

KOMANDANIZIN VƏZİYYƏTİ İLƏ MÜTƏMADİ MARAQLANIN

Düşünməni stimullaşdırmağın yaxşı üsullarından biri – komandanın ümumi vəziyyəti ilə mütəmadi və açıq şəkildə maraqlanmaqdan ibarətdir: hər bir üzvün həmin anda hiss etdiklərini və düşündüklərini ifadə etməsinə izin verin. On və ya daha çox üzvü olan komandalarda belə yoxlama 1 saat vaxt aparsa da, sərf edilən vaxta dəyər.

Bu üsul "paylaşmaq, müqayisə etmək və müəyyən etmək" addımlarından ibarətdir, yəni:

1. hər bir komanda üzvü sözügedən anda necə olduğunu, xüsusilə "ruhi və emosional vəziyyətini" **paylaşır**;
2 sonra hər kəsin həmin andakı vəziyyyəti bir-biri ilə **müqayisə edilir**;
3 sonuncu addım olaraq həmin anda komanda daxilində real olaraq baş verənlərlə bağlı yeni bağlantı və məlumatlar **müəyyən edilir**.

Bu mövzu ilə əlaqəli başqa üsullar "Kouçinqin çətinlikləri" fəslində komanda kouçinqinin konkret nümunələri və dialoq formaları ilə birlikdə göstərilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ

KOMANDANIZIN VƏZİYYƏTİ İLƏ MÜTƏMADİ MARAQLANIN

Sadə yoxlamalar nə üçün vacibdir?

- Komandanın hər bir üzvü özünü ifadə etmək imkanı əldə edir ki, bu da komandaya və ya toplantıya mənsubiyyət hissi formalaşdırır. Mütəmadi maraqlanma xüsusən də motivasiyanı artırır, belə ki, insanlar, adətən, toplantılarda səslənən fikirlərlə razılaşmır, yaxud bərabər səviyyəli rol oynadıqlarını hiss etmirlər.
- Komanda üzvləri bir-birini daha yaxşı başa düşür, bir-birinə daha çox etibar edir və nəticədə, bir-biri və bütövlükdə komanda üçün daha çox səy göstərirlər.
- Komanda özü barədə, eləcə də müəssisənin hazırkı vəzifələri və tələbləri kontekstində hansı mövqedə dayandığı haqqında daha çox şey öyrənir. Çox vaxt insanlar həmkarlarının da eyni şeyləri hiss və müşahidə etdiklərini gördükdə təccüblənir və həvəslənir, yaxud yeni baxış və ya yanaşma tərzi qazandıqlarına görə minnətdarlıq duyurlar. Bundan əlavə, hər kəs düşünmə prosesinə cəlb edildiyinə görə bütün komanda üçün bir yenilik meydan gəlir – bu yenilik incə və yaradıcı "azad assosiasiyalar" metodu, həmçinin komanda üçün yeni olana yönələn diqqət sayəsində yaranır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ

KOUÇİNQ VƏ TOPLANTILARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ

Kouçinq yalnız toplantıların əvvəli üçün nəzərdə tutulmamalı, bütün toplantı boyunca davam etməlidir. Bu yolla, daha effektiv qərarların qəbul edilməsinə və motivasiyanın yüksəlməsinə şərait yarada bilərsiniz.

Belə toplantılarda komanda liderləri üçün tövsiyə edilən xüsusi müdaxilələr aşağıdakılardır:

- Rəy və fikirləri soruşun: "*Sizi bunu deməyə nə vadar edir?*" və ya "*Bu necə nəticə verə bilər?*" və ya "*Bu nə üçün faydalı ola bilər?*"
- Daha çox rəy və fikir almağa çalışın, məsələn, komandanın öz fikirlərini açıq ifadə etməyən üzvlərinə suallar verin;
- Öz fikirlərinizi düşündürücü formada, yüngülcə önə sürməklə təqdim edin: "*Maraqlıdır, görəsən...*", "*...haqqında nə düşünürsünüz?*" "*Bəs ... haqda nə deyə bilərsiniz?*"



Qısa desək: təsir göstərməyə başlamamışdan əvvəl mövzunu araşdırın!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ

KOUÇİNQ VƏ TOPLANTILARIN BİRLƏŞDİRİLMƏSİ

Komanda toplantılarından əvvəl və toplantıların gedişatı boyunca aşağıdakı məsələlərə də diqqət yetirmək lazımdır:

- Düşünmə, fəaliyyətin planlaşdırılması və qərarların qəbul edilməsi arasında mütənasibliyi qorumağa çalışın (əslində, hər saatın minimum 10 dəqiqəsi düşünməyə sərf edilməlidir).
- Dinamikanı izləyin, komandanın özünü necə hiss etməsinə və necə işləməsinə (birbaşa və açıq şəkildə) diqqət yetirin.
- Müzakirələri əsas məsələlərə yönəldin: komanda, əsasən, hansı mövzu ətrafında debat aparır? Əsas dilemma və ya problem nədən ibarətdir? Müzakirə mövzusu əsas tapşırıq və məqsədlərlə nə dərəcədə əlaqəlidir?
- Bu məsələlərin həmin anda və həmin məkanda komanda üzvlərinin hisslərinə və qarşılıqlı münasibətlərinə necə təsir göstərdiyini müəyyən edə bilirsinizmi? Bu bağlantıları açıq şəkildə söyləyə bilirsinizmi?
- Sonda **toplantının nəticələrini dəyərləndirmək üçün 5 dəqiqə vaxt ayırın**: işin öhdəsindən necə gəldik, hər kəs düşünmək, iştirak etmək imkanı qazandımı, daha dərindən düşünə bilərdikmi?

Qısacası: hazırda baş verənlərlə maraqlanmağa davam edin! (Bu yanaşmanın komandanın problemləri və qərarları ilə əlaqəsi düşündüyünüzdən də çoxdur.) Bu fikirlər çox bəsit görünə bilər, amma tanıdığınız komanda liderlərinin neçəsi bunu bacarır və düşünməyə vaxt ayırdıqları üçün öz "liderlik gündəlikləri"nə yaradıcı laqeydliklə yanaşa bilirlər? Mənim təcrübəmə görə, çox az qismi bunu bacara bilir, lakin onlar ən yaxşı liderlərdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ

ANKET

Komandanız üçün 4 əsas sualdan ibarət anket

1. Kifayət qədər düşünürükmü?

1	2	3	4	5	6	7
Xeyr, biz hər zaman operativ həll yolu tapırıq.	Nadir hallarda	Arabir	Bəzən	Tez-tez	Çox tez-tez	Hər şeyi ətraflı düşünən bir komandayıq.

2. Düşünmə prosesində bir-birimizə dəstək oluruqmu?

1	2	3	4	5	6	7
Xeyr, bir-birimizi üstələməyə çalışırıq.	Nadir hallarda	Arabir	Bəzən	Tez-tez	Çox tez-tez	Bir-birimizə həddən artıq dəstək oluruq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA LİDERLİYİ VƏ KOUÇİNQ

ANKET



3. Bir-birimizin düşüncələrinə etiraz edəcək qədər cəsarətliyikmi?

1	2	3	4	5	6	7
Xeyr, biz nəzakətliyik və münaqişədən qaçırıq.	Nadir hallarda	Arabir	Bəzən	Tez-tez	Çox tez-tez	Həddən artıq: ifrat dərəcədə sərt və tənqidi münasibət göstəririk.

4. Təfərrüatların bizi mətləbdən uzaqlaşdırmamasına çalışırıqmı?

1	2	3	4	5	6	7
Toplantılarımızda heç vaxt həddən artıq təfərrüat olmur.	Nadir hallarda	Arabir	Bəzən	Tez-tez	Çox tez-tez	Gündəlik işlərin müzakirələrimizə mane olmasına imkan vermirik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇUNUN ROLU

KƏNARDAN CƏLB EDİLƏN KOUÇ



Komandaya kənardan kouç kimi cəlb olunmusunuzsa, bir neçə üstünlüyünüz var:

- komanda üzrə "müvəqqəti olaraq kənara qoyacağınız" başqa vəzifələriniz yoxdur və diqqətinizi tamamilə kouçinqə yönəldə bilirsiniz;
- komanda haqqında çox az şey bilirsiniz, buna görə də faktlar, məzmun və tarix diqqətinizi yayındırmır, mövcud vəziyyətin səbəbləri ilə daha çox maraqlanırsınız;
- komanda daxilindəki gərginliklər sizi nisbətən daha az narahat edir: odur ki, neytral mövqe tutaraq mühakimələrinizi (sadəcə bir qədər...) sonraya saxlaya bilirsiniz;
- vəzifəniz müvəqqəti xarakter daşıyır, buna görə də nəticə əldə etmək, təkmilləşmək kimi qayğılardan azad olursunuz – bunlar, əslində, komandanın vəzifələridir;
- müvəqqəti və müstəqil olmaq o deməkdir ki, liderə və komanda üzvlərinə etirazınızı bildirmək imkanınız daha çoxdur (məsələn, qeyri-standart düşünməyə çalışmaq əvəzinə, sadəcə, aşkar olanı təkrarladıqlarını və ya siyasət işlətdiklərini düşünürsünüzsə).



Kənardan cəlb edilən kouç olaraq malik olduğunuz yeni baxış və obyektivliyinizdən istifadə etmək üçün "düşünmə rejimi"ndə bacardığınız qədər çox qalmağa çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA KOUÇİNQİNİN ÜSULLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KƏNARDAN CƏLB EDİLƏN KOUÇLAR ÜÇÜN ƏSAS SEÇİMLƏR

Komandalarla iş üsulunuz bir neçə əsas struktur seçimindən asılıdır. Kənardan cəlb edilən kouçlarla müqavilə **məhdud müddətə** bağlanır və buna görə də onlar daxili kouçlar və komanda liderləri ilə müqayisədə daha çox seçim edə bilirlər. Əvvəlcə bu seçimlərə, sonra komandaların kouçinqi üzrə razılaşmalara, daha sonra isə müdaxilələrə, daxili və kənardan cəlb edilən kouçların istifadə edə biləcəkləri alət və üsullara nəzər salacağıq.

ƏSAS SEÇİM 1: Komanda ilə yalnız bütöv bir komanda kimi, yoxsa həmin komanda daxilində həm də ayrı-ayrı üzvlər və ya daha kiçik qruplarla işləmək istəyirsiniz?

Bu seçimdə məxfilik, etimad və təhlükəsizlik mühüm amillərdir. Ümumiyyətlə, eyni müddət ərzində komandadan bir qədər yüksək və ya aşağı idarəetmə səviyyələrinin heyətini, eləcə də bu müştəri ilə müntəzəm olaraq çalışan başqa komandalara da kouçinq vermək tövsiyə olunmur.

Fərdi müştəriniz eyni komandanın başqa üzvünün də kouçu olduğunuzu bilirsə, məxfiliyin səviyyəsi hər zaman aşağı olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KƏNARDAN CƏLB EDİLƏN KOUÇLAR ÜÇÜN ƏSAS SEÇİMLƏR

ƏSAS SEÇİM 2: Kouçinqə başlamamışdan əvvəl nə dərəcədə hazırlıqlı olmalısınız?

Komandaların kouçinqində həm yaxşı hazırlaşmağın, həm də işə təmiz zehinlə başlamağın bir sıra üstünlükləri vardır. Düşünürəm ki, hazırlıq səviyyəsindən asılı olmayaraq, komanda kouçu hər zaman açıqfikirli və genişbaxışlı olmalıdır. Özünüzə sual verin: *«Kouçinqə başlamamışdan əvvəl komanda və onun problemləri barədə nələri bilməliyəm?*"

Aşağıdakı sualları da cavablandırmağa çalışın:

- "Əvvəlcədən komanda üzvləri ilə söhbət etsəm, bu, təhlükəsizlik və etimadın formalaşmasına kömək edəcəkmi?"
- "Məsələn, psixometrik ölçmələr də daxil olmaqla, bir sıra hazırlıq işləri görsəm, "ekspert məsləhətçi" kimi etimad qazana bilərəmmi?"
- "İlkin təəssüratlardan və məlumat topladıqdan sonra obyektivliyimi necə qoruya bilərəm?"
- "Komanda ilə işlərimiz irəlilədikcə açıqfikirli və genişbaxışlı mövqeyimi qoruya biləcəyimə necə zəmanət verə bilərəm?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KƏNARDAN CƏLB EDİLƏN KOUÇLAR ÜÇÜN ƏSAS SEÇİMLƏR

ƏSAS SEÇİM 3: Bu işin öhdəsindən yalnız 1 adam gələ bilərmi?

Komandanın ölçüsü və ona göstərilən təzyiqin səviyyəsi bu sualın cavabına təsir edən əsas amillərdir. Rəhbər komandalarla (həmçinin bax: növbəti fəsil), eyni zamanda 8 və ya daha çox rəhbərin daxil olduğu komandaların kouçinqi zamanı ("arxa" və "ön" mövqelərdə olmaqla) 2 kouçla işləmək tövsiyə edilir.

Biriniz, sadəcə, müşahidə edə və komanda daxilindəki müvafiq dinamika və davranış modelləri haqqında rəy bildirə, digəriniz isə kouçinq prosesinin təşkil edilməsini öz üzərinə götürə, bu kitabda müzakirə edilən müxtəlif üsullardan istifadə edərək suallar verə və islahedici müdaxilələr edə bilərsiniz. Gərginliyin hədsiz dərəcədə yüksək olduğu müəyyən situasiyalarda 2 kouçun yalnız fasilələr zamanı görüşüb fikir mübadiləsi etməsi və "müşahidə aparan" kouçun öz rəy və fikirlərini komandaya birbaşa bildirməməsi daha məqsədəuyğundur.

Aşağıdakı amilləri də nəzərə almalısınız:

- Qrup dinamikasının təsiri altına düşmədən komandaya "güzgü tutmalı" olacaqsınız. Bunun öhdəsindən təkbaşına gələ biləcəyinizi düşünürsünüzsə, onda mütləq işə başlamalısınız.
- Həm komanda daxilində işləməyi, həm də müşahidə və analitik qabiliyyətinizlə kənarda dayanmağı bacarmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

KOMANDA KOUÇLARI BİRLİKDƏ ÇALIŞIRLAR

Universitetin 15 nəfərdən ibarət rəhbər komandası yeni beşillik strategiyanı gözdən keçirməli və razılaşdırmalıdır. Onlar gün ərzində fərdi öhdəlikləri, "SWOT" təhlillərini, birləşdirici vizyonu, strateji istiqaməti, strategiyanın təsvirini, struktur və liderliyin nəticələri barədə qərarları gözdən keçirirlər. Proseslərə istiqamət verən kənardan cəlb edilmiş kouçla birlikdə olduqca dolğun bir gün keçir, hətta kouç strateji sənədi hazırlamaq üçün qeydlərin götürüldüyü lövhənin vərəqlərini evə aparır.

Komandanın ölçüsünü nəzərə alan kouç psixoanalitika üzrə təlim almış bir həmkarını da dəvət edib: özü günə rəhbərlik edərkən həmkarı da prosesləri müşahidə edir. Komanda daxilində gərginlik olsaydı, birinci kouç həmkarından öz rəy və fikirlərini fasilələr zamanı yalnız ona birbaşa bildirməyi xahiş edəcəkdi. Əslində isə, vəziyyət təhlükəsiz və nəzarət altındadır və o, şərhlərini birbaşa komandaya və birinci kouça söyləyə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

KOMANDA KOUÇLARI BİRLİKDƏ ÇALIŞIRLAR

İkinci kouçun söylədiyi tutarlı fikirlərdən bir neçəsi ilə tanış olun:

- "Nə qədər çox şeydən yayındığınızı görmək sarsıdıcı bir haldır. Evdə maliyyə işləri ilə məşğul olur, münasibətlərinizin qeydinə qalır, burada – iş yerində isə sanki, sadəcə, araşdırma aparıb özünüzü idarəetmə məsuliyyətindən tamamilə azad etməyə çalışırsınız".
- "Görürəm ki, həmkarım – komanda kouçunuz bu gün əsl liderlik nümayiş etdirir. Rəhbərliyi məmnuniyyətlə ona həvalə edirsiniz. Sizin, ümumiyyətlə, liderlik ambisiyanız varmı? Kouçunuz işini bitirib getdikdən sonra vəziyyət necə olacaq?"
- "Belə görürəm ki, idarə heyətinin katibi iştirak etdiyi bütün altqruplara rəhbərlik edir. Sanki katibliyiniz sizin hamınızdan daha güclüdür və əlaqələr şəbəkəsi daha genişdir".
- (sonda) "Bir halda ki artıq planınız var, müqavimətlə qarşılaşacağınızı gözləmək olar. Proqnozuma görə, həmin müqavimət yaranan zaman planınız məhv olacaq və güclülərin qurbanına çevriləcək. Bu yeni strategiyanın məhz bu müəssisə daxilində uğur qazanmaq şansı nə qədərdir?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜTÜN KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN ƏSAS SEÇİMLƏR

KOUÇA GÖSTƏRİLƏN TƏZYİQLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Komanda sizi öz arasına qəbul etdikdən sonra həm də özü ilə bağlı formalaşdırdığı təsəvvürləri (məsələn: "*Digərlərindən fərqli olaraq, biz çox uğurlu komandayıq, hər zaman hədəflərimizə nail oluruq*", – deyərək) sizə də qəbul etdirməyə çalışacaq. Bu komanda sizin onu uğurlu hesab etməyinizi istəyir.

Onlar həm də sizdən riayətkarlıq tələb edəcək və ya "*Bizə deyilib ki, hədəflərimizi daha da yüksəltməliyik – sizcə də, bu, ifrata varmaq deyilmi?*" kimi suallara cavab almaq istəyəcəklər.

Əvvəla, qarşı tərəfi başa düşdüyünüzü göstərmək üçün komanda haqqında hipoteza (fərziyyə) irəli sürmək heç də pis olmaz: "*Görünür, əlavə tələbləri yerinə yetirmək sizin üçün çox çətindir. Sanki keçmiş uğurlarınıza görə cəzalandırılmışsınız kimi daha da çox işin tələb edilməsi sizə ədalətsizmi görünür?*"

Kouçdan müəyyən həll yollarının və ya komanda üçün nəyisə düzəldəcəyinin gözlənilməsi də onun üzərində təzyiq yaradan amillərdən biridir. Təzyiqlərə qapılmayın; diqqətinizi komanda üçün inkişaf imkanının yaradılmasına yönəldin, məsələn, ortaq məxrəcə gəlməyə çalışın: "*Bu məşğələdə hədəflərin reallığını qoruyaraq komandanın yeni tələblərə necə cavab verəcəyi haqqında düşünmək daha yaxşı fikir deyilmi?*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏŞĞƏLƏNİN STRUKTURLAŞDIRILMASI



Komanda kouçinqi üçün (sadələşdirilmiş, lakin yenə də faydalı) 5 addımlıq model:

"C onnect" (Ünsiyyət (bağ) qurun): komandanın sizinlə ünsiyyət (bağ) qurmasını asanlaşdırmaq üçün mümkün qədər ünsiyyətli, yardımsevər, sakit, təmkinli olun və hər şeyə maraq göstərin.

"O bserve yourself" (Özünüzü müşahidə edin): sizə göstərilən təsiri hiss edin: sizi istədikləri yönə necə çəkirlər və ya hisslərinizi sizə nə deyir?

"A ppreciate what is happening right now" (Hazırda baş verənləri qiymətləndirin): mövcud problemləri başa düşmək üçün araşdırma aparın, deyilənləri ümumiləşdirin, aydınlaşdırın və hipoteza (fərziyyə) formalaşdırın.

"C ontract on the current issues" (Mövcud problemlərlə bağlı razılığa gəlin): komandanın bu məşğələdə sizinlə nail olmaq istədikləri barədə ortaq məxrəcə gəlin.

"H elp to achieve the contract" (Razılaşmanı həyata keçirməyə kömək edin): daha dərin və hərtərəfli başa düşməyə zəmin yaradaraq komandanın hazırkı mövqeyinin ümumiləşdirərək, qərarlardan tədbirlərə doğru irəliləmək üçün istiqamət verərək komandanın razılaşdırılmış məqsədləri həyata keçirməsinə kömək edin.

"C.O.A.C.H.": Ünsiyyət (bağ) qur, müşahidə et, qiymətləndir, razılaşdır, kömək et.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜDAXİLƏNİN NÖVLƏRİ



1975-ci ildə Con Heron komandalarla işləyərkən istifadə edə biləcəyimiz 6 müdaxilə növündən ibarət effektiv bir model işləyib hazırlamışdır. Bu müdaxilələrin təcrübədə tətbiqinə dair nümunələrlə səh. 35-də tanış ola bilərsiniz.

- **İstiqamətləndirmə**: komandaya yol göstərilir, məsləhət və tövsiyələr verilir – çox vaxt düşünməyə zəmin yaratmaq məqsədilə istiqamətləndirməyə ehtiyac yaranır. Komandanın kouçu düşünməyə şərait yaratmaq naminə bu işi öz üzərinə götürə bilər.
- **Məlumatlandırma**: Komandaya məlumat və bilgi verilir – kouçinq zamanı nadir hallarda lazım olur.
- **Qarşıdurma**: komananın fərziyyələrinə etiraz bildirilir; bu yanaşma komandanın öz davranışlarının, mövqe və baxışlarının fərqinə varmasına imkan yaradır – müşahidələrinizi bölüşməyin bir yolu kimi, faydalı üsul hesab edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜDAXİLƏNİN NÖVLƏRİ



- **Azadetmə**: komandanın gərginlikdən azad olmasına, irəliləyişə mane olan emosiyaları "boşaltması"na və ya onlarla barışmasına kömək etmək və komandanın kouçu olaraq, öz emosiyalarından istifadə edə bilmək – vacib bir bacarıqdır: adətən, bu bacarıq sayəsində komanda daxilində gizli qalmış gərginlik və emosiyaları üzə çıxarmaq mümkün olur.
- **Araşdırma**: dəyişikliklərə şəxsən qoşulmadan komandanın özünü kəşf etməsinə, sərbəst şəkildə öyrənə bilməsinə, öz problemlərini qəbul edib həll etməsinə kömək etməkdən ibarət bir müdaxilədir. Bu müdaxiləni, adətən, komandanın kouçinqi zamanı səssizcə, yaxud ara-sıra qısa ümumiləşdirmələr apararaq, araşdırıcı suallar verərək həyata keçirmək mümkündür.
- **Dəstək**: yaxşı görülmüş işləri vurğulayaraq, hansı ehtiyac və narahatlıqlar üçün diqqətin tələb olunduğunu göstərərək, komanda üzvlərinin ortaq xüsusiyyətlərini önə çəkərək komandanın özünəqiymətini, özünəhörmətini, özünəinamını formalaşdırmaq deməkdir – bu müdaxiləni müsbət rəylər, birbaşa qiymətləndirmə və fəal dəstək təmin edərək reallaşdırmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜDAXİLƏNİN NÖVLƏRİ

NÜMUNƏ

Səciyyəvi kouçinq məşğələsində müxtəlif növ müdaxilə növlərindən necə istifadə ediləcəyini (yalnız komanda kouçuna aid müdaxilələri) göstərən konkret nümunə:

1. "Bu gün sizinlə növbəti məşğələmizi səbirsizliklə gözləyirəm" (**məlumatlandırmaq, ünsiyyət qurmaq**).
2. "Deməli, müştərilərdən daha yüksək gəlir əldə etmək hədəfinizi həyata keçirməyin yollarını tapmalısınız?" (**araşdırma**)
3. "Belə anlaşılır ki, hədəflərin yüksəldilməsi ədalətsiz təsir bağışlayır – lakin faktiki olaraq necə həyata keçiriləcəyi ilə bağlı narahatlıqlar çox olsa da, yeni CRM ("Customer Relationship Management" – müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi) sistemi ilə daha çox müştəriyə xidmət edə biləcəyiniz də məlumdur, elə deyilmi?" (**qarşıdurma; azadetmə**)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜDAXİLƏNİN NÖVLƏRİ

NÜMUNƏ

4. "Beləliklə, çoxunuz hansı tədbirləri görmək və yeni texnologiyadan ən yaxşı nəticəni necə əldə etməklə bağlı suallar verirsiniz? Bu məsələlərə bir az vaxt ayırmaq istəyirsinizmi?" (**araşdırma; razılaşdırma**)
5. "Özünüzə inamınızı müəyyən qədər itirmisiniz – bunun səbəbi, əsasən də, satışların azalmasıdır. Bu o deməkdirmi ki, tapşırığı yerinə yetirə bilmək üçün yeni müştəriləri daha böyük həyəcanla qarşılayırsınız?" (**azadetmə**)
6. "Bu həyəcanla necə işləyə və mümkün qədər daha yaxşı hazırlaşa bilərsiniz?" (**araşdırma**)
7. "İndi isə icazə verin, mənim zənnimcə, gəldiyimiz nəticəni ümumiləşdirim..." (**araşdırma**)
8. "Mənim hesablamalarıma görə, hazırda vaxtınızın 20 %-nə qənaət edirsiniz. Və həmin "həyəcanı" idarə edə bilsəniz, sonda hədəfinizi asanlıqla 20 %-ə qədər artıra bilərsiniz. Bu o deməkdir ki, idarə heyətinin, əslində, sizdən daha aşağı nəticə tələb etdiyini nəzərə alsaq, kifayət qədər yaxşı vəziyyətdəsiniz". (**dəstək**)
9. "Niyə elə indi idarə heyətinə rəsmi bir cavab hazırlamırsınız?" (**istiqamətləndirmə**)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜDAXİLƏLƏRİNİZİN BALANSLAŞDIRILMASI



Komanda ilə işləyirsinizsə, aşağıdakı müdaxilələr arasındakı balansı hər zaman qorumalı olacaqsınız:

- göstəriş (təlimat) xarakterli olan və olmayan müdaxilələr;
- dəstəkləyici və etiraz bildirən müdaxilələr;
- məzmuna və prosesə verilən töhfələr;
- açıq düşünmə və cəsur qarşıdurmalar.

Komandanın gizli təzyiqlərinin təsiri altında olacaqsınız: rəhbərlik etmək, ekspert olmaq, çox dəstək vermək və ya əksinə, çox cəsur olmaq və s.

Həm düşünmə, həm də kouçinq məqsədlərinə nail olmaq naminə ən yaxşı balansı qura bilmək üçün özünüzü müşahidə etməlisiniz.

Buna görə də müdaxilələri mümkün qədər minimum səviyyədə saxlamaq məqsədəuyğun ola bilər – müdaxilələrin böyük hissəsi **düşünməni stimullaşdırmalıdır**: ümumiləşdirmələr, müşahidələr, baş verənlər barədə hipotezalar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇİNQİNİN ÜSULLARI

MÜNAQİŞƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Münaqişələr seçimləri və nöqteyi-nəzərləri aydınlaşdırmağa kömək edir və qərarların qəbul edilməsi üçün ən yaxşı arqumentləri üzə çıxarır. Komanda üzvlərinin yayındıqları "irinləmiş" münaqişələri ortaya çıxarmaq çox vaxt komanda kouçunun işi ola bilər (bax: P. Lensioni, 2002).

Münaqişə təzyiqi ilə üzləşən zaman 3 qızıl qaydaya əməl etməlisiniz:

1. **Bitərəf qalın** və təsir altına düşməməyə çalışın, daha dəqiq desək, qərəzli fikirlərinizin, təzyiqlər/münaqişələr haqqında mühakimələrinizin fərqinə varın və onları qovun.
2. Həm müxtəlif komanda üzvlərinin arqumentlərinə, həm də münaqişənin (yəni, münaqişə varmı, münaqişə yaxşı, yoxsa pis münaqişədir) özünə münasibətdə **"yaradıcı laqeydleyinizi"** qoruyun.
3. Bir tərəfdən fərqliliklərin, digər tərəfdən ortaq maraqların/təcrübələrin/baxışların qəbul edilməsi arasında **düşünməyönümlü balans qurmağa çalışın**. Komanda "ziddiyyətli dövr"dən keçən zaman çox vaxt bu amillər unudulur.

Düzgün tənzimləndiyi və düşünülmüş qaydada idarə edildiyi halda, münaqişələrin komandanın məhsuldarlığı üçün çox faydalı ola biləcəyini unutmayın. Odur ki, formalaşmaqda olan münaqişəni yatırmaq və ya münaqişədən yayınmaq barədə gizli razılığa gəlməməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 1: ŞƏXSLƏRARASI MÜNASİBƏTLƏR

Komanda ilə işləməyə başlayarkən diqqət yetirəcəyiniz bir sıra aspektlər və mümkün müdaxilələr mövcud olur. Komanda kouçlarının yönəldiyi bəzi sahələr hər zaman ən məhsuldar sahələr olmur. Növbəti bölmədə sübut etməyə çalışacağam ki, komanda kouçunun diqqət yetirməli olduğu yeganə əsas sahə komanda daxilindəki ab-havadır (səh. 46).

Komanda daxilində şəxslərarası münasibətlər

Şəxslərarası münasibətləri necə **təkmilləşdirə** biləcəyinizi düşünmək əvəzinə, yarana biləcək disfunksionallığın, gizli münaqişələrin və işə maraqsızlığın kökündə dayanan səbəbləri üzə çıxarmağa çalışın. Münasibətlər daxilindəki münaqişələrin və gərginliyin, adətən, başa düşülən səbəbləri olur və əslində, onlar komandanın əldə etdiyi nəticələrə, effektivliyə və ya düşünmə qabiliyyətinə müsbət təsir edə bilər. Belə bir ixtilafın varlığından xəbərdarsınızsa, bu münasibətlərin sizə və komandaya, faktiki olaraq baş verənlərlə bağlı "dedikləri" haqqında ucadan düşünməyə çalışın.

Bu yanaşma hər bir komanda üzvünün toplantılara gəlişinə, fikrini söyləmək üçün növbə tutmasına, fikir bildirmək üçün nə qədər vaxt sərf etməsinə, müdaxilələrə, səs tonuna diqqət yetirməyə kömək edir – bütün bunlar, demək olar ki, şəxslərarası münasibətləri və mövcud problemləri əks etdirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 2: ÜNSİYYƏT

Komanda daxilində və ətrafında ünsiyyət

Bir daha qeyd edilməlidir ki, ünsiyyət modelləri sizə komandanın mövcud təcrübələri haqqında çox şey deyə bilər, lakin sizin işiniz onları təkmilləşdirmək **deyil**; əsas diqqətinizi düşünməyə yönəltməlisiniz.

Ünsiyyətin və geniş mənada əməkdaşlığın nəyə xidmət etdiyini unutmayın: komandanın əldə edəcəyi nəticələrə. Beləliklə, zəif ünsiyyətin müzakirəsinə yönəldiyinizi hiss edirsinizsə, diqqətinizin istiqamətini dəyişin və aşağıdakılarla maraqlanmağa başlayın:

"*Bir araya gəlmək və adekvat ünsiyyətlə bağlı çətinliklər bizə komandanın məhsuldarlığı və effektivliyi kimi məsələlər barədə nə deyir?*"

"*Komandanın seçməli olduğu hədəflərlə bağlı gizli münaqişənin olduğunu hiss edirsinizmi, yaxud işə maraq və ya etimad aşağı olduğu üçün ünsiyyətdən, toplantılardan imtina edilmiş ola bilərmi?*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 3: İNKİŞAF

Komandanın ayrı-ayrı üzvlərinin inkişafı
Komanda üzvlərinin fərdi inkişafı diqqətinizi dağıdan potensial amillərdən biridir. Fərdlər və onların performansı, bacarıqları, narahatlıqları həm komanda, həm də komanda lideri (və əlbəttə, fərdlərin özü) üçün çox vacib ola bilər, lakin komanda kouçu üçün ən yaxşısı bu mövzulara toxunmamaqdır.

Əvəzində:

- fərdi davranışın komanda üçün nə **ifadə** edə biləcəyini öz-özlüyünüzdə müəyyən etməyə çalışın (valentlik anlayışı);
- komandanın bu və ya digər üzvünə rəğbət və ya antipatiya duymaq meylinizin, bu rəğbət və antipatiyanın komanda üzvləri tərəfindən necə tətikləndiyinin fərqinə varın;
- komandanın ayrı-ayrı üzvləri haqqında rəylərinizi yalnız onların komanda daxilindəki vəzifələri ilə bağlı söyləyin. (Artıq qeyd edildiyi kimi, bu cür fərdi kouçinq komanda kouçinqindən tamamilə kənar sahədir, lakin komandanın diqqət mərkəzində qalması şərtilə ondan da faydalanmaq mümkündür.)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 3: İNKİŞAF



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Kouçinqin istiqamətləndirilməsi üçün valentliklərdən (fərdi hissiyyatlar) istifadə

Mühasibatlıq şirkətinin aparıcı (rəhbər) tərəfdaşları daxili sorğu nəticəsində öyrənirlər ki, onlara tam etimad edilmir, onların rəhbərliyi zəif qiymətləndirilir. Görünür, onlar işçi heyətini dinləmir, əməkdaşları yeni işlərin qazanılmasına və strateji qərarların qəbul edilməsinə kifayət qədər cəlb etmirlər. Nəticədə, işini yaxşı bacaran, təcrübəli məsləhətçilərin çoxu şirkəti tərk edir. Şirkət işçi heyətinin bacarıqlarını inkişaf etdirmək, aldıqları mənfi rəylərə və "beyin axını"na cavab tapmaq üçün komanda kouçu dəvət edir.

İlk toplantının ortalarında kouç idarə heyəti ilə tanış olur və problemləri öyrənə bilmək üçün onlarla yanaşı əyləşir. Kouç idarə heyətinin yanında fiziki cəhətdən kiçildiyini, irəli sürülən güclü fikirlərin qarşısında aciz qaldığını hiss edir. Komandaya nəzər yetirməyə başladıqdan sonra isə utancaq görünən, fikir mübadiləsində iştirak etməyən başqalarının da olduğunu görür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 3: İNKİŞAF

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Bir neçə saniyəlik səssizlikdən sonra kouçun yanında əyləşən rəhbərlərdən biri kouçinqin zəruri olub-olmaması barədə suallar verməyə başlayır: kouçinqə, həqiqətən də, ehtiyac varmı; hər kəsin (xüsusilə də onun kimi birbaşa (xətti) idarəetmə öhdəliyi olmayanların) iştirak etməsi vacibdirmi və s. Bir neçə dəqiqə sonra başqa bir tərəfdaş kouçinqə böyük ehtiyac olduğunu söyləyir və eyni zamanda idarəedici tərəfdaşın kouçu qəfil təqdim etməsi ilə bağlı narazılığını bildirir. Əvvəlcədən xəbər verilməmişdi. Bu fikirlə kouç da razılaşır, lakin heç nə demir.

Müzakirə davam etdikcə bu yaxınlarda vəzifəsi yüksəldilmiş tərəfdaş rəhbərliklə bağlı problemləri qaldırmağa çalışır, komandanın əvvəlcə hansı aspektləri həll etmək istədiyini soruşur. Bir müddət sonra isə daha bir tərəfdaş vacib bir müştəri zəng edəcəyinə görə tez çıxmalı olduğunu bildirir, tam səmimi və məyus bir səs tonu ilə müştəri ilə pozulan münasibətlərin bərpa edilməsinin qeyri-mümkünlüyü barədə nəsə deyir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 3: İNKİŞAF

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Bu açılış dəqiqələrində diqqətimizi artıq bir sıra müxtəlif **valentliklər** cəlb edir. Hansısa səviyyədə hər kəs öz narahatlıqları barədə danışır, lakin biz həm də **hər kəsin komanda adından danışdığını görə bilirik**:

1. Kouç həddə-qorxu, kobud rəqabət ab-havası sezir və özünü də təhlükə altında hiss edir.
2. Birinci danışan tərəfdaşın sözləri rəhbərlik (liderlik) məsələləri və kouçinqin zəruri olub-olmaması ilə bağlı komanda üzvləri arasında güclü ambivalentlik (tərəddüd və qeyri-müəyyənlik) oyadır.
3. Qadın tərəfdaş öz liderliyini önə çəkir, hazırkı rəhbərliyi tənqid edir. Kouç bu valentliyi sezir və eyni zamanda onun komanda daxilindəki səlahiyyətlərinin artmasını arzu edir.
4. Görünür, sorğunun nəticələri yeni tərəfdaşı narahat edir və o bildirir ki, komandanın hərəkətə keçməsini və problemləri aradan qaldırmasını istəyir.
5. Dördüncü tərəfdaş komandanın təkmilləşdirilməsi ilə yanaşı, müntəzəm işlərin davam etməsinin zəruri olduğunu ifadə edir. Problemi qeyd edərkən o həmçinin müəyyən zəifliyin olduğunu da vurğulayır.

Kouçu komandanın həm özünün, həm də başqalarının təşəbbüsü ilə keçirilən hər bir kiçik və ya böyük tədbirində müşahidə olunan valentlik hallarına – fərdlərin başqaları ilə müqayisədə müəyyən məsələlərə daha yüksək reaksiya göstərməsinə – əsaslanaraq düşünməni dərinləşdirə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 4: PERFORMANS

İdman məşqçilərinin işini müşahidə edərək qazanmış ola biləcəyiniz təəssüratdan fərqli olaraq, komandanın performansı kouçun birbaşa hədəfi deyil. Əvvəlki fəsildə də qeyd edildiyi kimi, performans məhz komanda rəhbərliyinin əsas maraq dairəsində olmalıdır, bu isə öz-özlüyündə performansın kouçun əsas öhdəliyi olmadığına dəlalət edir.

Lakin yüksək performans dərin, açıq və dürüst düşünmənin birbaşa nəticəsi olduğu üçün komanda kouçinqi, normal olaraq, performansın təkmilləşməsi ilə nəticələnir.

Diqqətinizi nəticələrin yüksək və ya aşağı olmasına yönəltmək əvəzinə, bu haqda yaxşı suallar verməyə çalışın. Komanda baş verənlərin səbəblərini nədə görür; performansdakı və nəticələrdəki variasiyalar necə izah edilə bilər? Komandanın özünün bu variasiyalarda nə kimi rolu olub?

Eyni zamanda yadda saxlamaq lazımdır ki, uğuru öz, uğursuzluğu isə başqalarının adına çıxmaq bütün komandalar və üzvlər üçün çox asandır, odur ki, performansla əlaqəli çətin və düşündürücü suallar vermək imkanları kifayət qədər genişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİQQƏT MƏRKƏZİNDƏKİ SAHƏLƏR 5: DÜŞÜNMƏYƏ TƏŞVİQ EDƏN MÜHİT

Komanda daxilindəki "düşünməyə təşviq edən mühit"in xarakteri barədə götür-qoy etmək komanda kouçları üçün ən vacib işdir. Diqqət mərkəzində düşünmə prosesinin özü, daha dəqiq desək, hazırda baş tutan kouçinqin keyfiyyəti və komandanın hazırkı performansı haqqında düşüncələrin keyfiyyəti olmalıdır.

Performans, nəticə, qərar, münasibətlər, ünsiyyət barədə bir qədər "kənara çəkilərək" düşünə bilərsiniz – belə ki, sonda bütün bunlar öz-özünə qaydasına düşəcək.

Başqa sözlə desək, işləri dərhal yaxşılaşdırmağa çalışmayın, yaxşısı budur, bir qədər kənarda dayanın, (dərindən empatiya quraraq!) təmkininizi qoruyun, özünüzdən və komandadan hazırda nə baş verdiyini soruşun. Düşündürücü sualların heç biri qadağan deyil: məsələn, qarşınızdakı komandadan onların, ümumiyyətlə, komanda olmasının doğru olub-olmadığını soruşa bilərsiniz.

Əslində, komanda ilə birlikdə ikən onlardan heç vaxt tamamilə təcrid oluna bilməzsiniz; kouçinq müddətində hiss etmədiyiniz bir qüvvə sizi prosesin içinə doğru çəkir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YENİ FİKİRLƏRİN KƏŞF EDİLMƏSİ



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Mənalı düşüncələr çox vaxt gözlənilməyən yerlərdə meydana çıxır. Bu yaxınlarda II Dünya müharibəsi zamanı işğalçılarla əməkdaşlıq etmiş bir şirkətin rəhbərliyi ilə çalışırdım. İşə başlayanda bu faktdan xəbərim yox idi. Komanda ilə görüşməmişdən əvvəl əsəb tutmasına çox bənzəyən bir vəziyyətə düşdüm. Məşğələ zamanı məlum oldu ki, komanda qısamüddətli tələblər naminə uzunmüddətli strategiyalara davamlı olaraq mane olan baş icraçı direktora qarşı çıxa bilmir. Bu cür təzyiqlərin gücü komandanın parçalanmasına səbəb olmuşdu: bəzi şöbələr tələblərə cavab verir, bəziləri isə mənfi nəticələrdən əziyyət çəkirdilər, məsələn, kifayət qədər bacarıqlı şöbə rəhbərlərinin vəzifələri baş icraçı direktor tərəfindən məhdudlaşdırılmışdı.

Komandanın lideri, yəni idarəedici direktor öz rəhbərinə qarşı çıxa bilmirdi və ona açıq şəkildə izah edilmişdi ki, məsələn, A, B, C şərtlərinə əməl etməzsə... 6 ay sonra karyerası ilə vidalaşma həddinə çata bilər. Bu cür bullinq (psixoloji təsir) ona pis təsir edir və onu işdən sonra saatlarla işləməyə vadar edir, özünəinamını sarsıdırdı. Yadımdadır ki, bir gün əvvəl keçirdiyim əsəb tutmasından sonra bu vəziyyətdən təkbaşına çıxmalı olduğumu hiss etmiş, heç kimə qəribə bir vəziyyət yaşadığımı deməmişdim. Mənim şəxsi təcrübəm güc qarşısındakı iflicləşmə reaksiyasına nümunə olaraq komanda üçün çox faydalı oldu.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YENİ FİKİRLƏRİN KƏŞF EDİLMƏSİ



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Zaman keçdikcə kouçinqin köməyi ilə komanda baş icraçı direktora daha bitkin cavab verməyi, öz prioritetlərini onunla müzakirə etməyi, ümumi birliyi və daha uzunmüddətli missiyanı dəstəkləməklə yanaşı, qısamüddətli tapşırıqların da necə yerinə yetiriləcəyi barədə danışıqlar aparmağı öyrəndi. Bundan başqa, komanda səbəbi 75 il əvvələ gedib çıxan "işğalçıya qarşı çıxmaq" kimi dərin bir qorxusunun olduğunu da tədricən aşkara çıxardı. Təəccüblü də olsa, belə görünürdü ki, işçi heyəti indi də bənzər problemlərlə üzləşir.

Belə problemlər üzərində işləmək – komandanın rəhbərliyə qarşı daha güclü mövqe tutması və daha qətiyyətli cavab verməsi ilə nəticələndi.

Bəzən daha yüksək effektivlik üçün lazım olan hərəkətverici qüvvəni tarixi və ya emosional dərinliklərdə axtarmalı olursunuz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQİN ÇƏTİNLİKLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏHBƏR KOMANDANIN KOUÇİNQİ



İndi təzyiq altında olan komandanın kouçinqi barədə danışacağıq. Məsələn:

- komanda üzvləri birlikdə yaxşı işləmədikdə və düşünmək qabiliyyəti məhdud olduqda;
- vacib qərarlar yetərsiz məlumat və fikir-ayrılığı zəminində qəbul edilməli olduqda;
- maraqlı tərəflər güclü təzyiq göstərdikdə (məsələn, aşağı performans göstərən və ya keçid mərhələsində olan komandalar);
- ümumilikdə, yüksək təzyiq və gözləntilər mövcud olduqda (məsələn, rəhbər komandalar).

Ən böyük təzyiq və nəzarət altında rəhbər komandalar çalışırlar, onlar həm daxildə, həm də müəssisədən kənarda özlərini müdafiəsiz hiss edirlər və belə komandaların yüksək mürəkkəblik, böyük qeyri-müəyyənlik, amansız dəyişikliklər şəraitində nə baş verdiyini başa düşmək imkanları məhdud olur.

Razılaşma mərhələsində komandaya hansı çətinliklərin təsir etdiyini müəyyən etməkdə fayda var. Bu cür kouçinqi təklikdə təmin etmək çətindir: komanda tərəfindən udulmaq və səylərin boşa çıxması riski böyükdür. Belə çətin şərtlər altında 2 həmkarın birlikdə işləməsi daha məqsədəuyğundur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQİN ÇƏTİNLİKLƏRİ

RƏHBƏR KOMANDALARIN ÇƏTİNLİKLƏRİ

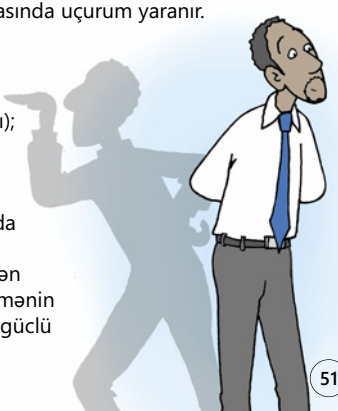


Üst rəhbərliyin dinamikası mürəkkəbdir: rəhbərlik jesti olaraq irəli addım atmaq hər zaman insanın öz xarakterində daxili parçalanmaya səbəb olur: insanın töhfə vermək, nəsə yaratmaq və sübuta yetirmək istəyən parlaq, fəal, konstruktiv və aqressiv tərəfi ilə başqaları ilə ünsiyyətə can atan şübhəçi, bədbin, köməyə möhtac, həssas tərəfi arasında uçurum yaranır.

Bu qaranlıq tərəf rəhbərliyin ayrılmaz hissəsidir və ortaya çıxdıqca, bir qayda olaraq, üst rəhbərlik korlanır, çünki:

- qərarlara təsir etmək bacarığı artır (idarəetmə azadlığı);
- mövcud dinamika rəhbərin qaranlıq xüsusiyyətlərini daha çox ortaya çıxarır.

Nəzarətsiz qaldığı halda rəhbərliyin bu qaranlıq tərəfi sonda "relsdənçıxma" və həddən artıq yüklənmə ilə nəticələnir. Komanda kouçları komandanın qaranlıq tərəflərinə müəyyən dərəcədə təsir göstərə bilərlər. Lakin dürüst və açıq düşünmənin köməyi ilə qaranlıq tərəfi yenidən rəhbərin "parlaq tərəfi", güclü tərəfləri və sərişdələri ilə birləşdirmək olar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QARANLIQ TƏRƏFLƏR: DÖRD "F"



Rəhbər komandalarda qaranlıq tərəfi əks etdirən davranışların bir çox formaları ola bilər, lakin hamısının ortaq cəhəti budur ki, onlar ya üstüörtülü olur və ya cilovlanırlar: özlərini birbaşa büruzə vermirlər. Onları insanın deyinməsindən, qaş-qabağından, gərginlik və ya yorğunluğundan sezmək olar. Vaxt keçdikcə bu xüsusiyyətlər zərərli və xoşagəlməz – "bəd dövrə"lərə çevrilir. Rəhbər komandalarda müşahidə edilən nümunələr:

"Fighting or infighting" (savaş və ya daxili savaş) – aqressiyanın dövrəyə buraxılması.

"Fear" (qorxu) – utanc və ya xəcalət hissinin dövrəyə buraxılması.

"Fatigue" (yorğunluq) – işi başqasının görəcəyinə dair ümidin dövrəyə buraxılması.

Faydalı və ya "xoş dövrə"lər formalaşdırmaq daha çox vaxt tələb edə bilər, lakin buna qaranlıq tərəfin təşviq etdiyi davranışların fərqinə vararaq və ona görə məsuliyyəti qəbul edərək başlamaq lazımdır. Beləliklə, xoş dövrələr, adətən, aşağıdakı xüsusiyyətlə xarakterizə edilir:

"Frustration" (məyusluq) – yaşanan təcrübə barədə düşünmək, ona ad vermək və onunla işləmək bacarığı. Dözümlülük və əzmkarlıq ("inadkarlıq") səmimi məyusluğu məqbul hesab edən bu bacarığın başqa adlarıdır (bax: De Haan və Kasozi, 2014).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA ÜÇÜN 6 PERFORMANS GÖSTƏRİCİSİ

Katzenbax və Smitin 1993-cü ildə yüksək performans göstərən komandalar arasında apardıqları araşdırmaların nəticələrinə əsasən, yüksək performans göstərən rəhbər komandalar arasında aşağıdakı xüsusiyyətlərin daha geniş yayıldığı aşkar edildi:

1. Mənalı məqsəd
2. Bu məqsədə yönəlmiş birgə fəaliyyət və ya öhdəlik
3. Komanda üçün xüsusi və iddialı hədəflərin müəyyən edilməsi
4. Komanda daxilində bir-birini əvəzləyən, həmçinin bir-birini tamamlayan bacarıqlar
5. Qarşılıqlı hesabatlılıq: konkret vəzifələr üçün nəzərdə tutulan fərdi öhdəliklərdən əlavə, ümumi məqsədlər naminə birgə məsuliyyətin qəbul edilməsi
6. Davranışı müəyyən edən aydın norma və qaydalar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏHBƏR KOMANDA KOUÇİNQİNİN ÇƏTİNLİKLƏRİ

Çox vaxt kouçinq zamanı komandanın kiçik və ya böyük disfunksiyalarının fərqinə varırsınız. Etimad əskikliyi, qarşılıqlı anlayış əskikliyi, razılaşa bilməmək, işə maraqsızlıq, münaqişələrdən yayınma halları savaş, qorxu və ya yorğunluq dövrələrini hərəkətə gətirir.

Odur ki, mütləq:
- belə disfunksiyaların fərqinə varın;
- sizi prosesin içinə doğru çəkən qüvvənin fərqinə varın;
- "düşünmə mövqeyi"ni şüurlu olaraq seçin.

Ehtiyatlı olun və komanda üçün əlavə bir resursa, münaqişə menecerinə, vasitəçiyə, "əyləncə təlimçisi"nə, fasilitatora və ya təqdimatçıya çevrilməyin.

Əvəzində, "düşünmə mövqeyi"ndə dayanmağa və komandanın meyillərinə meydan oxumağa davam edin. Düşünməyə dəvət etdiyinizə görə dərhal sizə təşəkkür edəcəklərini gözləməyin, lakin əmin olun ki, sonda komanda minnətdar olacaq və gördüyünüz iş sərf etdiyiniz vaxta dəyəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQİN ÇƏTİNLİKLƏRİ

HƏRTƏRƏFLİ RAZILAŞIN



Komanda kouçu olaraq, komanda ilə bağladığınız müqavilə və ya razılaşmada bütün vacib aspektləri nəzərə almağa çalışın. Razılaşma vəzifə və məqsədləriniz üzrə qarşılıqlı anlayışı artırmağa, həmçinin düşünmə rejiminə keçməyinizə kömək edir.

Razılaşmanın aşağıdakı aspektlərinə diqqət yetirməlisiniz:

- razılaşma səviyyələri:
  - müəssisə ilə, komanda ilə, fərdlərlə və birbaşa tabeliyinizdə olan şəxslərlə;
  - ümumi kouçinq razılaşması üçün, hər bir sessiya və sessiyanın hər bir anı üçün;
- komanda kouçları (birdən çox olduğu halda) arasında razılaşma; komanda lideri və kouçlar arasında razılaşma: kim nəyə cavabdehdir?
- konkret məqsədlərin və sonda komanda rəhbərliyinə tam keçidin razılaşdırılması;
- gərginliyin və gözləntilərin idarə edilməsi, psixoloji müqavilə: məxfilik daxil olmaqla, təhlükəsizlik sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- kouçinq başlamamışdan əvvəl araşdırma səviyyəsinin razılaşdırılması: komanda müsahibələri və psixometrika barədə razılaşma (bu işlərin mənfi və müsbət tərəflərinin nəzərə alınması).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ZEHNİ GÜCÜN ARTIRILMASI

"MƏYUSLUQLA BAŞ-BAŞA QALMAQ" BACARIĞI

Rəhbər komandalar "məyusluqla baş-başa qalaraq" (səh. 52) inkişaf edə bilər, çətinliklərin və göstərilən təzyiqlərin mövcudluğunu heç vaxt istisna etməzlər.

"Məyusluqla baş-başa qalmaq" bacarığınızı təkmilləşdirmək və təzyiq altında ikən təmkininizi daha yaxşı qorumaq üçün:

- rəhbərliyin komandaya göstərdiyi təzyiqin fərqinə varın;
- təzyiqlərin mövcudluğunun səbəbini anlayın;
- tələblərin kimdən gəldiyini başa düşün;
- təzyiqi təşkilati-tarixi kontekstə keçirin: təzyiqlərin arxasında hansı tarix dayanır?
- təzyiqlərə qarşı görülə biləcək tədbirlər niyə bu qədər azdır?

Bu mərhələdə şüurluluq (fərqinəvarma) praktikası və dialoq qurmaq üsulları çox faydalı ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQİN ÇƏTİNLİKLƏRİ



DAHA DƏRİNDƏN DÜŞÜNMƏNİN TƏŞVİQİ

KOMANDANI DAHA YAXINDAN TANIMAĞA ÇALIŞIN

Rəhbər komanda üzvləri işə daha çox töhfə verməyə, daha çox can yandırmağa çalışırlar: burada yalnız işə sərf edilən vaxt deyil, həm də komandanın və müəssisənin uğuru üçün vacib olan hər şey nəzərdə tutulur. Lakin çox vaxt onlar özlərini və bir-birlərini yaxşı tanımırlar, halbuki bir-birlərini yaxşı tanısalar, aralarındakı etimad da yüksək olar.

Komanda üzvləri özlərini və komanda yoldaşlarını daha yaxşı başa düşmək üçün aşağıdakı üsullardan istifadə edə bilərlər:

- Psixometrika, məsələn, "360 dərəcə" rəy bildirmə və ya şəxsiyyətə xas xüsuiyyətlər. Qismən təhlükəsiz kouçinq konteksti komandaya fikirləri (gəldikləri qənaətləri) bir-biri ilə bölüşməkdə kömək edə bilər. Bölüşməyin ən çətin, lakin ən faydalı olduğu fikirlər (a) əsas dəyərlər və motivləşdirici amillər, (b) liderliyin qaranlıq tərəfi və ya potensial relsdənçıxma davranışları ilə əlaqəlidir (bax: növbəti səhifə).
- Özünü daha yaxşı ifadə etməyə təşviq edən çalışmalar, məsələn, evdən müəyyən məna kəsb edən bir əşya gətirib həmin əşya haqqında, həmçinin bu əşyanın komanda və onun hazırkı çətinliklərini sizə necə xatırlatması haqqında komandaya danışmaq.

Belə proseslər, əsasən, komanda kouçinqinin əvvəlində faydalı olur: onlar hər kəsə öz problemləri üzərində işləmək üçün daha çox söz ehtiyatı qazandırır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA DƏRİNDƏN DÜŞÜNMƏNİN TƏŞVİQİ

RƏHBƏRLİYİN "RELSDƏNÇIXMA" DAVRANIŞLARI

Stres və ya kənardan göstərilən böyük təzyiq zamanı rəhbərliyin nümayiş etdirdiyi bəzi "relsdənçıxma" davranışları:

- qaydaların pozulmaq üçün yaradıldığına inanmaq;
- artıq öz dediklərinə o qədər də inanmamaq;
- özünü haqlı hesab edib qalan hər kəsin yanıldığını düşünmək;
- işə marağını və işlə əlaqəni itirmək;
- kiçik işləri düzgün, böyük işləri səhv etmək;
- əhvalın tez-tez dəyişməsi;
- bədbinləşmək və neqativə köklənmək;
- sadəcə, fərqli olmaq üçün fərqli olmağa çalışmaq;
- hər kəsi məmnun edib populyarlıq yarışmasını qazanmağa çalışmaq;
- diqqət mərkəzində olmaq ehtiyacı hiss etmək;
- qərar qəbul etməkdən qorxmağa başlamaq.



Stres altında ikən bu davranışlardan hər hansı birinə yol verdiyinizi xatırlayırsınızmı?!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQİN ÇƏTİNLİKLƏRİ



DAHA DƏRİNDƏN DÜŞÜNMƏNİN TƏŞVİQİ

ROLLAR/VƏZİFƏLƏR BARƏDƏ DANIŞIQLAR

Komandalar daxilində problemlər hər zaman insanlar arasındakı sərhədlərdə təmin edilməyən gözləntilər, şəxsi münaqişələr, zəif ünsiyyət vasitəsilə ortaya çıxır. Hər bir komanda üzvü ilə bir-birlərindən nələri gözləyə biləcəkləri barədə danışıqlar aparmağa və bu gözləntilər barədə aydın razılaşma əldə etməyə çalışın.

- Komandanın hər bir üzvü komandanın hər bir digər üzvü barədə "rəy forması" hazırlayır.
- Rəy forması aşağıdakılar da daxil olmaqla, konkret müşahidə və gözləntilərlə birlikdə, azı, yarım səhifə olmalıdır:
  - "*Nələri/hansı işləri yaxşı görürsünüz?*"
  - "*Nələri daha az edə və ya artıq etməyə bilərsiniz?*"
  - "*Nələri daha çox edə və ya etməyə başlaya bilərsiniz?*"
- Bütün komanda üzvləri ikinəfərlik qruplara ayrılmaqla bu formalar əsasında, azı, 20 dəqiqə söhbət edir ("karusel metodu" üzrə) və gələcək əməkdaşlıq barədə razılığa gəlirlər.
- Təqribən 6 ay sonra bu söhbətin davamı olaraq (istəyə əsasən) növbəti toplantı təşkil edilir.

Bu çalışma hər zaman "yeniləyici effekt" verir, dərin, şəxsi söhbətlərə gətirib çıxarır və adətən, komandanın birgə iş qaydasına müsbət təsir göstərir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA DƏRİNDƏN DÜŞÜNMƏNİN TƏŞVİQİ

DİALOQ QURMAĞIN ÜSULLARI

Komanda daxilində bir-birini daha yaxşı başa düşməyin, uzlaşmağın başqa bir aspekti ünsiyyətin keyfiyyəti və dərinliyindən ibarətdir. Bu aspekti komanda kouçlarının köməyi ilə "burada və indi" təkmilləşdirmək mümkündür. Daha dərin dialoqa doğru ilk addım komandanın diqqətini "burada və indi" amilinə – qarşılıqlı ünsiyyətin baş verdiyi ana yönəltməkdən ibarət olmalıdır.

Tamamən indiki ana köklənməyin bəzi yolları ilə tanış olun:

- komandanı "paylaşmağa, müqayisə etməyə və öyrənməyə (aşkar etməyə)" dəvət edin (bax: səh. 18);
- komanda üzvlərini fikirlərini indiki ana yönəltməyə, yalnız bu anda ağıllarına gələni söyləməyə dəvət edin: cismani hissiyyatlar, duyğular, emosiyalar, müşahidələr və s.
- "danışan çubuq"la işləyin: yalnız əlində çubuq olan komanda üzvü danışır, digərləri isə qulaq asır və deyilənlər üzərində düşünməyə çalışırlar – danışıqdan sonra çubuq növbəti spikerə verilmir, ortaya qoyulur; kimsə danışmaq istəyirsə, çubuğu götürür və danışmağa başlayır.

Bütün bu metodlarda və bir çox başqa dialoqlarda dinləmənin dərinləşdiyi, emosiyaların üzə çıxdığı yaradıcı səssizliyə yer verilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQİN ÇƏTİNLİKLƏRİ



DAHA DƏRİNDƏN DÜŞÜNMƏNİN TƏŞVİQİ

DİALOQ QURMAĞIN ÜSULLARI

Komandanın dialoq qurmaq təcrübəsi yoxdursa, stres altındadırsa, fikrini indiki zamana yönəldib düşünmək əvəzinə, tapşırıqları yerinə yetirməyi əsas götürürsə, yaxşı olar ki, dialoqu davam etdirməzdən əvvəl hər bir komanda üzvündən özündən əvvəlki spikerin dediklərini ümumiləşdirməyi xahiş edəsiniz.

Bu zaman siz müəyyən dərəcədə söhbətdən kənarda dayanıb yalnız siz ara-sıra müdaxilə etməklə baş verənləri, gizli qalan məqamları, dilə gətirilən, lakin dinlənilməyən məsələləri, iştirakçıların deməyə çalışdıqları (və demək olar ki, deyilən) fikirləri dəqiqləşdirərək bir kouç olaraq faydalı rol oynaya bilərsiniz.

Komanda daxilində effektiv dialoqlar qurulursa, belə dialoqlar, adətən, yüksək diqqət, canlılıq, şüurluluq (fərqinəvarma), qayğıkeşlik və başqalarının nəzərə alınması, dinləmə və anlam çıxartmaq səviyyəsinin yüksək olması ilə xarakterizə olunur.

Bu cür dialoqlar qurmağa nail olduqdan sonra kouç komandanı həm də daha açıq və dürüst olmağa, maneələri bildirməyə, hamının bildiyi, lakin dilə gətirilməyən problemləri müzakirə etməyə – bəzən sual verərək, bəzən insanların fikrindən nə keçdiyini təxmin etmək cürətini göstərərək – təşviq edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XÜLASƏ

Bu üsullar böyük təzyiq altındakı komandalarla çalışarkən qarşılaşa biləcəyiniz fərqli problemlərin öhdəsindən gəlməyə kömək edəcək:

- Komanda ilə hərtərəfli razılığa gəlin.
- "Məyusluqla baş-başa qalmaq" bacarıqları üzərində işləyərək onların zehni gücünü, dərindən düşünməyə dözümlülüyünü artırın.
- Aşağıdakı üsullardan istifadə etməklə komanda kouçinqində daha dərindən düşünməni təşviq edin:
  - **komandaya daha yaxın olmaq**: komanda üzvlərini daha yaxından və şəxsən tanıyın;
  - **vəzifələrlə bağlı danışıqlar**: komanda üzvlərinin bir-biri barədə rəylərinin öyrənilməsini və bir-birindən gözləntilərinin başa düşülməsini təmin edin;
  - **dialoq qurmağın üsulları**: dinləmə və başqaları ilə görüşmə anlarının keyfiyyətini artırın;
  - **hər kəsin diqqətinin "buraya və indiyə" yönəlməsindən yararlanın**: bu andakı problemlərə və "sözlə ifadə edilməyənlərə" qulaq verin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİ VƏ PERFORMANSININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

Komanda performansını yüksəltməyə çalışarkən strategiya və ya maksimal uyğunluq dünyasında çalışırıq. Bu komanda və onun konteksti (mövcud olduğu şərait və ya şərtlər), o cümlədən başqa komandalar, sifarişçi müəssisələr və təchizatçılar arasında maksimal uyğunluq nədən ibarətdir? Və maksimal uyğunluq baxımından gələcək üçün ən yaxşı variant nədir?

Daha sadə dillə desək, komandanın əsas funksiyası və məqsədləri nələrdir?

Komanda strategiyası komandanın güclü rəqabət üstünlüyü qazanmağı və maraqlı tərəflərinin maraqlarını təmin etməyi necə planlaşdırmasına (ümid etməsinə) əsaslanır. Bu planlaşdırma resurslardan istifadə edərək və mühitin başa düşülməsinə əsaslanaraq komandanın əsas funksiyasının və məqsədlərinin formalaşdırılmasını və icrasını da əhatə edir.

Aşağıdakı sualların cavabları bu işdə də sizə kömək edəcək:

- Bu komandaya nə üçün ehtiyac var?
- Bu komanda sabah (və başqa vaxtlarda) öz mühitinə necə töhfə verə bilər?
- Komandanın nəticələri nələrdən ibarət olmalıdır?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİ VƏ PERFORMANSININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

Məqsədləri bu qaydada müəyyən edərək planlaşdırma və optimallaşdırmanı həyata keçirə, aşağıdakılar barədə yeni suallar formalaşdıra bilərik:

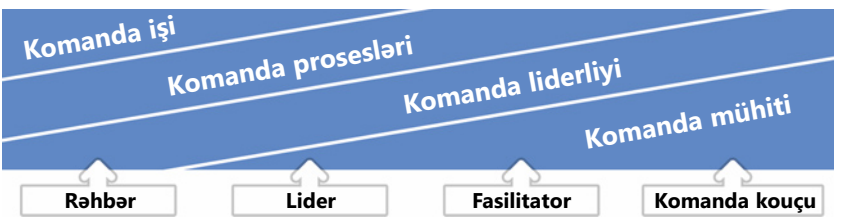
- Komandanın strukturu – açıqdır, qapalıdır, qrup formasındadır, komanda formasındadır, yoxsa söhbət, sadəcə, insan dəstəsindən gedir?
- Komandanın işi – strateji məqsədlər, hədəflər, razılaşmalar və əldə edilməli olan nəticələr nələrdir?
- Münasibətlər – əsas maraqlı tərəflər, əsas müştərilər, təchizatçılar, rəqiblər kimlərdir?
- Proseslər – iş axını, ünsiyyət, əməkdaşlıq, vəzifələr
- Rəhbərlik
- Mədəniyyət

Növbəti 4 fəsildə kouçinqin komanda performansının bu aspektlərinin hər birini necə təkmilləşdirəcəyinə nəzər salacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA İŞİ VƏ PERFORMANSININ SƏVİYYƏLƏRİ

Gəlin görək komanda kouçu komanda daxilində vasitəçilik (fasilitatorluq) və liderlik rollarından/vəzifələrindən başqa hansı işləri görür. İstənilən vaxt istənilən komanda üçün üzərinizə götürə biləcəyiniz fərqli rollar/vəzifələr aşağıda qeyd edilmişdir (V. Brendan Reddinin komandaya müdaxilə bacarıqları haqqında 1974-cü ildə yazdığı kitabındakı diaqrama istinad edilmişdir):



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİ VƏ PERFORMANSININ SƏVİYYƏLƏRİ

Diaqram göstərir ki, komanda üzrə hər bir rol və ya funksiya bir sıra vacib komanda proseslərini əhatə edir və hər birində komanda işi fərqli, həm də xüsusi əhəmiyyət daşıyır:

- **Rəhbər** diqqətini görülməli olan **işə** yönəldir: strateji məqsədlər, tapşırıqlar, bölüşdürmə, nəzarət və səmərəlilik.
- **Lider** işin yerinə yetirilməsi üçün nəzərdə tutulan **proseslərin** effektivliyini, daha dəqiq desək, nəticəni, ümumi istiqaməti və komanda strategiyasını diqqət mərkəzində saxlayır.
- **Fasilitator** komanda toplantısını aparır, komanda və onun üzvlərinin öyrənməsinə və **peşəkar inkişafına** kömək edir.
- Komanda kouçu komanda **mühitinə**, mədəniyyətinə, qrup dinamikasına, qərarların və davranışların münasibətlərə, düşünməyə və hisslərə nə dərəcədə əsaslandığına diqqət yetirir.

Komandada hər kəs hər zaman bütün bu rollarda bu və ya digər dərəcədə iştirak edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİ VƏ PERFORMANSININ SƏVİYYƏLƏRİ

Yuxarıda qeyd etdiyimiz 4 iderlik rolu davamlı olaraq fərqli mütəxəssislər tərəfindən paylaşılır:

- Bütün üzvlər 4 rola görə də məsuliyyət daşıyırlar – hətta söhbət, sadəcə, özünüidarədən, özünəliderlikdən və s. getsə belə (lakin bu məsuliyyət, daha çox, bütövlükdə komandaya da aiddir).
- Komanda lideri (hesabatlılıq daşıyan şəxs hər kimdirsə) idarəetmə/rəhbərlik və liderlik rollarını birləşdirə bilər və bəzi müstəsna liderlər fasilitasiya və komanda kouçinqini də çox yaxşı bacarırlar.
- Çətin şərtlər altında fasilitasiyanı (münaqişə, kənardan göstərilən təzyiq, komandaların birləşdirilməsi) ən yaxşı bacaranlar kənardan cəlb edilən müstəqil ekspertlərdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA İŞİ VƏ PERFORMANSININ SƏVİYYƏLƏRİ

- Çətin şərtlər altında komanda kouçinqini (məsələn, rəhbər komandalarda) ən yaxşı bacaranlar kənardan dəvət edilmiş və qalan 3 rola görə minimum məsuliyyət daşıyan ekspertlərdir.
- Xüsusi olaraq komanda kouçu təyin edilməyibsə, kouçinq komanda liderinin və ya namizəd göstərilən komanda üzvünün cavabdehliyidir. Beləliklə, çox vaxt **komanda kouçinqinə görə komandanın özü cavabdeh olur, əsas məsuliyyət isə komanda liderinin üzərinə düşür**.
- Kənardan dəvət edilən komanda kouçu qısa müddət ərzində komandanın düşünmək potensialını canlandırır, aktivləşdirir və bundan sonra komanda, adətən, məsuliyyəti öz üzərinə götürə bilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

DAHA DƏRİNDƏN ANLAYIN



Komanda kouçu olaraq, rolunuzun nədən ibarət olduğunu daha dərindən anlamaq üçün növbə ilə 4 aspektin hər birinə nəzər salacağıq. Komanda kouçları komanda kouçinqi ilə sıx əlaqəsi ola biləcək bu 4 aspektin hər biri ilə tanış olmalıdırlar.

Eyni zamanda iş, proseslər, liderlik və komanda daxilində hökm sürən atmosfer/mühit arasındakı **fərqi** də aydınlaşdırmaq lazımdır. Bu amillərin hər biri zaman keçdikcə inkişaf və təkamül edir.

Bu fəsil komanda kouçunun **komanda işi** haqqında bilməli olduqlarını, ardınca gələn növbəti 3 fəsil isə aşağıdakı mövzuları əhatə edir:

- Komanda kouçu **komanda prosesləri** haqqında nə bilməlidir?
- Komanda kouçu **komandaya rəhbərlik** haqqında nə bilməlidir?
- Komanda kouçu **komanda daxilindəki** atmosfer/mühit haqqında nə bilməlidir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

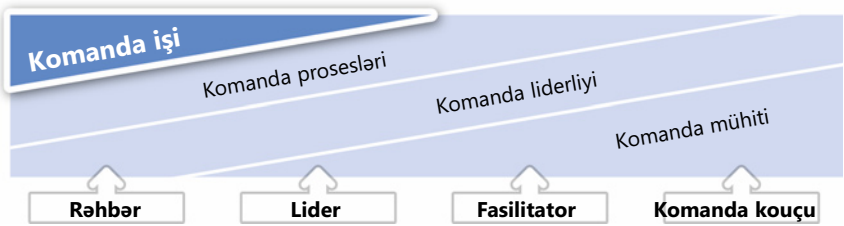
NƏTİCƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

Komandalar nəticələri təkmilləşdirmək üçün komanda işini təkmilləşdirmək istəyirlər. Komanda işi – komandanın birgə fəaliyyətlərini, komanda işinin fərdi və ya birgə töhfələr vasitəsilə əldə edilən nəticələrini bildirmək üçün nəzərdə tutulan qısa ifadə formasıdır.

Komanda kouçu aşağıdakı səbəblərdən komanda işi ilə maraqlanmalıdır:

- Komandanı bir araya gətirən komanda işidir ("əsas tapşırıqlar").
- Komandanın performansı komanda işinə əsasən ölçüləcək və idarə ediləcək.
- Komanda kouçinq vasitəsilə məhz komanda işini təkmilləşdirməyə çalışır.

Komanda kouçinqi zamanı komanda işinin xarakteri və keyfiyyəti haqqında suallar verə bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

BKS 1: KOMANDA İŞİ

Gəlin "komanda işi" sənətini izah etmək üçün artıq "laboratoriyada" olduğuna görə nisbətən asan araşdırıla bilən tanınmış və olduqca ekstremal komandaya nəzər salaq. Beynəlxalq Kosmik Stansiyanın (BKS) gündəliklərindən oxuduqlarım əsasında işlək bir praktiki nümunə hazırlamışam.

Bir qayda olaraq, BKS komandasında dəqiq müəyyən edilmiş missiya üzərində çətin və təhlükəli iş şəraitində çalışan 6 mütəxəssis, pilot, o cümlədən alim çalışır. Bir-biri ilə qarşılıqlı bağlılığı olan tapşırıq və iş planları onların komanda işini təşkil edir. Komanda işi əksər hallarda xeyli əvvəldən planlaşdırılır, bütün işçi heyəti diqqətlə və ciddi tələblər əsasında seçilir. İşçi heyətinə elə bir təlim keçilir ki, hər kəs həm müstəqil şəkildə, həm də, ehtiyac olarsa, komandanın fəal bir üzvü kimi işləyə bilsin.





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

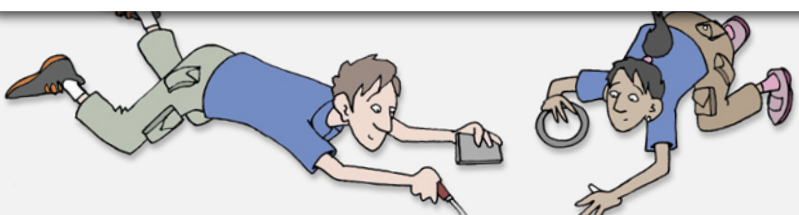


PRAKTİKİ NÜMUNƏ

BKS 1: KOMANDA İŞİ

BKS daxilində komanda işi maksimum dərəcədə tənzimlənir, məsələn, hər kəs səhər saat 6:00-da oyanır və 08:10-da işə başlayır. Nahar 13.05-də başlayır və düz bir saat çəkir, heyətin toplantısı isə 19.30-da keçirilir. Başqa sözlə desək, əvvəlcədən razılaşdırılmış və optimallaşdırmış komanda işi sayəsində əlavə işlərə və ya düşünməyə ehtiyac qalmır.

Komanda kouçları komanda işi haqqında yeni, sadəlövh suallar verə bilərlər: "*Nəyə görə bu işi məhz bu cür görürsünüz?*" və ya "*Niyə nahar düz saat birdə deyil, ikiyə beş dəqiqə işləmiş başlayır?*" Bütün bu sualların verilməsi isə komandanı düşünməyə təşviq etmək məqsədi daşıyır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSES VƏ KOMANDA İŞİNİ BİR-BİRİNDƏN NECƏ AYIRMALI?

Komanda kouçu düzgün sualları verə bilmək üçün komanda işi barədə təsəvvürü olmalı, bunun üçün nə qədər gündəlik ünsiyyət tələb edildiyini, komanda üzvlərinin ümumi işə hansı peşəkar bilik və səriştələri qatdıqlarını bilməlidir.

Komanda kouçinqi komanda işini və komanda prosesini öyrənir (araşdırır). Komandanın bu elementlərinə "*in*" və "*yan*" kimi baxa bilərəsiniz. Zahirən bənzər görünsələr də, əslində, yer və göy (bu bənzətməyə ingilis dilində "chalk and cheese" (təbaşir və pendir) deyirlər) qədər fərqlidirlər:

- **"Yer"** və ya komanda prosesi düşünməni: görüləcək işlər və veriləcək suallar barədə fikirləşmək bacarığını ifadə edir. "*Bu, düzgün işdirmi?*" "*Bu, düzgün mükafatdırmı?*" "*Bu, düzgün nəticədirmi?*" "*Bu, düzgün komandadırmı?*" Bir qədər lövhə üzərində cızma-qara etməyə bənzəyir...
- **"Göy"** və ya komanda işi əməkhaqqı və ya mükafatlar da daxil olmaqla, komandanın nəticələrə nail ola bilməsi üçün görüləcək işləri təcəssüm etdirir. Eynilə Spenser Consonun "*Pendirimi kim götürdü?*" (*"Who moved my cheese?*") kitabında qeyd edildiyi kimi.

Müəllif kitabda onu da qeyd edir ki, işin "təbaşir" (düşünmə) hissəsini yerinə yetirməmək mütləq surətdə "pendirin" (istehsal) bitməsinə gətirib çıxarır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

PROSES VƏ KOMANDA İŞİ



Komanda kouçları komanda işinə **və** komanda prosesinə diqqət yetirirlər. Məzmundan (komanda işi və ya "göy") xəbərdar olmalı, birlikdə çalışdığınız komandadan gözləntiləri bilməlisiniz. Bu məzmun və gözləntilərə yaxşı nəticənin əldə edilməsi üçün ən əlverişli şərait, müəyyən əlaqələri olan bir qrup insanla deyil, komanda ilə işləməyin müsbət və mənfi cəhətləri, komanda işinin xarici mühitlə əlaqəsi (məsələn, müştərilər, təchizatçılar, müəssisə sahibləri, dövlət orqanları) aiddir.

Bu fəsildə yuxarıda qeyd edilən mövzular əhatə olunur. Lazımi sualları verə bilməyiniz üçün komanda işi haqqında məlum olanlara nəzər salacağıq.

Qısacası, komanda kouçu olaraq, komandanı həm "yer", həm də "göy" haqqında düşünməyə təşviq edə bilərsiniz. Nəticələr daxil olmaqla, komanda işi və bu işin necə getməsi ("göy"), eyni zamanda komanda daxilindəki dəyişiklik, əməkdaşlıq və düşünmə ("yer") barədə də fikir yürüdə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİ SAYƏSİNDƏ NƏYƏ NAİL OLMAQ MÜMKÜNDÜR?

Komanda işi bəşəriyyətin ən böyük kəşflərindən biridir... hətta qarışqalar da bu işi çox yaxşı bacarırlar! Məhz əməkdaşlıq və komanda işi sayəsində hazırda bəşər övladı planeti edə bilir – dünyanın yaxşılaşmağa və ya pisləşməyə doğru getməsindən asılı olmayaraq.

İnsanların komanda işi vasitəsilə nail olduqlarını əks etdirən möhtəşəm nümunələr tapmaq heç də çətin deyil. Biznes və ya elm (bazara yeni məhsul buraxılışı, "araşdırma və inkişaf", subatom zərrəciklərinin ölçülməsi), hətta tibb və incəsənət (anatomik teatrlar (və ya cərahiyyə blokları), konsertlər və filmlər) sahəsində hər hansı böyük nailiyyət haqqında düşünün. Müasir sənayenin inkişaf səviyyəsi, imkanları və mürəkkəbliyi tamamilə komanda işinin – olduğu yerdən, təbiətindən, mədəniyyətindən asılı olmayaraq, getdikcə daha çox sayda insanın lazım olan vaxtda layihəyə konstruktiv töhfə verməsinə imkan yaradan – inkişafı ilə əlaqəli ola bilər.

Yuxarıda qeyd edilən nümunələrdən: musiqi, film, rəsm, sənaye və ticarət – **sizin** komandanın hazırkı işi üçün bunlardan hansı yaxşı metafora hesab edilə bilər? Hansı sahədə fəaliyyət göstərirsiniz, gördüyünüz işlər komandada özünü necə büruzə verir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

QRUP, YOXSA KOMANDA?



Zəhmət olmasa, əvvəlcə aşağıdakı suallara cavab verin:

- Ailə qrup, yoxsa komandadır?
- Kiçik bir kənd qrup, yoxsa komandadır?
- Şöbəmiz qrup, yoxsa komandadır?

İndi isə komandanın bu sadə tərifinə nəzər salın:
Komanda bir əsas, ortaq məqsəd və tapşırıq ətrafında qruplaşır, qrup isə yox.
Odur ki, insanlar toplusunun ortaq məqsədi varsa, onları komanda adlandırırıq. İşdəki əksər qruplar müəssisə daxilində ümumi işi paylaşdıqlarına görə onları, ən azı, "qismən komanda" adlandırmaq olar.

Daha bir tərif:
Komanda işi, mahiyyət etibarilə, komandanın ortaq məqsədinin (əsas tapşırıq) maksimum dərəcədə uğurla həyata keçirilməsini, daha dəqiq desək, əsas hədəflərə bacardığımız qədər çox yaxınlaşmağı nəzərdə tutur.

Cavablar: Bəli, ailə məqsədləri bir-birinə çox yaxın olan bir komandadır. Xeyr, kənd komanda deyil, hərçənd bəzi hədəflər bir-birinə uyğun gələ bilər. Şöbənizi isə həm qrup ola bilər, həm də komanda: şöbədə hər kəs eyni nəticələr/layihələr üzərində çalışırsa, demək, komandadır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

FƏRDLƏRDƏN KOMANDALARA



Ümumən qəbul edilmiş fikrin əksinə olaraq, komandaların məhsuldarlığı, əslində, təklikdə çalışan fərdlərin məhsuldarlığından aşağıdır. Ən yaxşı hesablamalar göstərir ki, orta hesabla 3 və ya 4 fərd 6 nəfərdən ibarət komanda qədər məhsuldar işləyir.

Ringelman bu "kəndirdartma" effektini 1913-cü ildə nümayiş etdirmişdir: N sayda üzvü olan komandanın birgə dartma gücü bir fərdin təklikdə N dəfə dartmasından daha az təsirlidir. Bu effekt qeyri-fiziki işlərdə də özünü doğruldur. Yəni fərdlər təklikdə qrup və komandalardan daha effektiv və səmərəli iş görürlər.

Lakin bütün işlər ayrı-ayrı fərdlər tərəfindən yerinə yetirilə bilməz, bu günün mürəkkəb işlərinin çox hissəsi ortaq məqsəd ətrafında birləşmiş komandalar tərəfindən həyata keçirilməlidir.

"Komanda işi" sənəti, mahiyyət etibarilə, böyük itkiləri kompensasiya etmək, itirilənlərin bir hissəsini bərpa etmək cəhdindən ibarətdir. Bu nəticəyə komanda kouçinqinin sayəsində nail olmaq mümkündür: məsələn, fərdlərə daha çox işin həvalə edilməsi, yaxud əməkdaşlıq və qarşılıqlı anlayışın təkmilləşdirilməsi yolu ilə.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDALARIN DAHA DA MÜRƏKKƏBLƏŞMƏSİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

Komandaların hamısını, müəyyən mənada, komanda adlandırmaq olmaz. "Consulting Limited" şirkətinin idarə heyəti fərqli millətlərə mənsub 4 kişi və 2 qadından təşkil edilmişdir. Onların hamısı, əsasən, eyni müəssisə daxilində vəzifə pillələri ilə yüksəlmişlər və bir-birlərini yaxşı tanıyırlar. Tərəfdaşlara və şöbə müdirlərinə birbaşa (xətti) rəhbərlik edən bu heyət şirkəti birlikdə idarə etməyi yaxşı bacarır. Bir çox sahələrdə komanda şəklində çalışa bilir, müəyyən məsələlərdə razılaşmasalar belə, ortaq məqsəddən yayınmırlar. Lakin idarəedici tərəfdaş belə bir qənaətə gəlib ki, şirkət Avropa hüdudlarını aşaraq Asiyada, xüsusilə də Çində fəaliyyətə başlamalıdır. O artıq bu strategiyanı xeyli inkişaf etdirib. Komandanın qalan üzvləri isə bu məsələyə, əsasən, tərəddüd və ehtiyatla yanaşırlar. Bu strategiya irəli sürüləndən bəri idarəedici tərəfdaş tez-tez Çinə səfər edir və şirkətin gündəlik işlərinə daha az diqqət ayırır. Ondan başqa, heç kim Çin strategiyasına inanmır və hesab edirlər ki, bu strategiya, onsuz da, məhdud olan resursların israfına səbəb olacaq.

Bu nümunədən aydın olur ki, hətta güclü və vahid komandalar da müəyyən məsələlər üzrə komanda olmayacaq səviyyədə fikir ayrılığı yaşaya bilərlər. Sözügedən idarə heyəti Çin məsələsində hələ də komanda deyil, xaotik bir qrupdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

MÜRƏKKƏB KOMANDALAR



Komandaların tərkibi getdikcə daha da mürəkkəbləşir. İş yerində özünüzün də üzvü olduğunuz komanda haqqında düşünün. Hazırda çoxumuz bir deyil, bir neçə komandanın üzvüyük!

Aşağıdakı siyahını gözdən keçirin və komandanıza aid olduğunu düşündüyünüz xanaları işarələyin:

- ☐ Çoxsahəli
- ☐ Çoxnəsilli (yaş müxtəlifliyi)
- ☐ Çoxmədəniyyətli
- ☐ Çoxmillətli
- ☐ Fərqli coğrafi ərazilərə səpələnmiş
- ☐ Fərqli saat qurşaqlarında çalışan
- ☐ Bir neçə müəssisənin tərkibində çalışan
- ☐ Məsafədən birgə çalışan

XXI əsrdə bütün xanaların işarələndiyi hallarla getdikcə daha çox rastlaşırıq, başqa sözlə desək, korporativ komandalarda müxtəliflik və ya çoxşaxəlilik sürətlə artır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

MÜRƏKKƏB KOMANDALAR

Müxtəliflik və coğrafi səpələnmə ünsiyyətin yeni formalarını meydana çıxarır və tələbləri artırır. Komandalar və onun ayrı-ayrı üzvləri üzərində təzyiqlər artır və onlar (yəni biz!) getdikcə daha çox problemi həll etməli olurlar.

Digər tərəfdən də, bütün bu inkişaf amilləri müxtəlifliyə (və ya şaxələnməyə) təkan verir, bu isə daha zəngin və potensial baxımdan daha yaradıcı nəticələrə (odur ki, bu tendensiyanın qarşısını almaq mümkün deyil!) gətirib çıxarır.

Ünsiyyət texnologiyasının davamlı olaraq təkmilləşməsi getdikcə mürəkkəbləşən komanda işinin həyata keçirilməsinə kömək edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA İŞİ

DİGƏR KOMANDALARLA MÜNASİBƏTLƏR



Komandaların xaricdən daxilə təsir imkanı yaradan "şəffaf sərhədləri" (yaxud "məsaməli və keçiricilik qabiliyyəti"nə malik sərhədləri) mövcuddur. Komanda üzvləri komandalar arasında "gedib-gəlir", özləri ilə yeni ideyalar, xidmətlər, mallar və kadrlar gətirirlər. Bu mənada, komandalar səbətlərə: "məsaməli divarları olan konteynerlərə" bənzədilir.

"Şəffaf (yaxud keçirici) sərhədlər" komandaya həm də ticarət imkanı yaradır: xidmət və ya məhsulların təqdim edilməsi, "ödənişli köşklər"in (yalnız komandadan kənar şəxslər üçün ödənişli olan) quraşdırılması və s.

Odur ki, **sərhədləri** komandaların məqsədlərini həyata keçirdikləri yer adlandırmaq olar: komandalar hər zaman hansısa nəticəni əldə etmək naminə çalışırlar və o nəticə (hazırkı) komandanın sərhədlərindən kənardadır. Buna görə də sərhədlər mümkün qədər açıq qalmalı, dəqiq və təhlükəsiz olmalı, tərəflər arasında razılaşdırılmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİGƏR KOMANDALARLA MÜNASİBƏTLƏR

Sərhədlər az və ya çox dərəcədə şəffaf ola bilər:

- **Şəffaflığı ən aşağı olan sərhədlər** sektalar, totalitar rejimlər, bəzi avtarkiyalar və ya iqtisadi cəhətdən müstəqil cəmiyyətlərdə müşahidə olunur: belə komandalar hər hansı kənar amilin onlara təsir etməsinə, demək olar ki, imkan vermirlər.
- **Şəffaflığı ən yüksək olan sərhədlər** ortaq məqsədin "gözə görünmədiyi" və bir-birinə "qarışan" komandalarda müşahidə olunur, məsələn:
  - bir çox funksiyalararası/şöbələrarası layihə komandaları;
  - "bir-birləri ilə əlaqə saxlamaq" barədə qeyri-müəyyən şəkildə razılaşmış virtual komandalar;
  - heç kimin heç vaxt çox şey paylaşmadığı "LinkedIn" və ya "WhatsApp" qrupları;
  - tədricən dağılan komandalar (məsələn, şirkətlərin udulma və ya birləşdirilməsi).

Komanda kouçu kimi, **sərhədlər** haqqında düşünməyə, komandanı bu düşünmə prosesinə cəlb etməyə dəyər, çünki sərhəddə həddən çox şey baş verir və əksər çətinliklərin kökü sərhədlərlə bağlı məsələlərə gedib çıxır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

SƏRHƏDLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Xəstəxananın rəhbər komandası xərclərin kütləvi ixtisarı dövründən keçdi. İndi isə, nəhayət, tənzimləyici orqanlar idarə heyətini əmin ediblər ki, artıq daha kiçik bir xəstəxana kimi, öz xidmətlərini inkişaf etdirə, gələcəyə sərmayə qoya bilərlər.

Motivasiya, əvvəllər olduğu kimi, hələ də aşağı səviyyədədir və işçi heyəti arasında ruh yüksəkliyini bərpa etmək idarə heyətinin əsas prioritetlərindən biridir. Onlar komanda kouçu ilə birlikdə üst rəhbərliyi işə cəlb etməyə (maraq oyatmağa) başlamaq məqsədilə genişləndirilmiş idarəetmə komandası ilə yeni strategiya işləyib hazırlamaq qərarına gəlirlər. İlk addım olaraq, bütün şöbə rəhbərlərindən "SWOT" təhlili aparmağı xahiş edirlər. Hər kəsin böyük təəccübünə səbəb olsa da, təyin edilmiş müddət ərzində heç nə hazır olmur. Onlar hətta rəhbərlik səviyyəsində insanlarda maraq oyatmağın nə qədər çətin olacağını başa düşməyə başlayırlar.

Burada idarə heyətinin ətrafında bir sərhəd var, digər bir sərhəd isə idarə heyətinin də əhatə olunduğu genişləndirilmiş idaretmə komandasının ətrafındadır. Motivasiyanın bu sərhəddi aşması çətindir, qismən də ona görə ki idarə heyəti daha imtiyazlıdır, məsələn, onlarda "komanda kouçinqi" var.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ

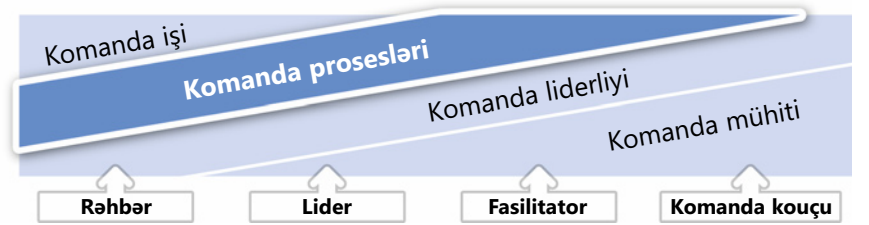
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ

GİRİŞ



Komanda prosesini də öyrənərək komandanın nəticəyə nail olmaq naminə "birgə iş" prinsipini daha dərindən başa düşəcəyik. Proses – komanda üzvlərinin nəticənin əldə edilməsi üçün verdikləri müxtəlif töhfələri optimallaşdırma üsuludur. Bu, komanda performansının anlaşılmazlıqlar, fikir ayrılıqları və münaqişələrin meydana gəldiyi çox incə aspektidir. Komanda kouçinqi bu sahədə böyük dəyişiklik yarada bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ



DİQQƏT YAYINDIRAN AMİLLƏRƏ MEYDAN OXUYUN

Hər bir komandada bir sıra amillər komandanın optimal nəticə göstərməsinə mane olur; məsələn, komanda üzvləri çox vaxt komandalar daxilindəki ünsiyyəti tənqid edirlər, doğrudan da, düzgün ünsiyyətə nail olmaq çox çətindir.

Diqqətinizi düşünməyə yönəltdikcə görəcəksiniz ki, diqqəti yayındıran bir çox amillər var: möhlətin son tarixləri, təcili işlər, son xəbərlər və söz-söhbətlər, komanda dinamikasına güclü təsirlər, məsələn, ittifaqlar, qoşulma və təcridetmə, nəzarət uğrunda mübarizə və s.

Komanda kouçu olaraq, siz diqqət yayındıran bu amillərə meydan oxumalı, komandanın diqqətini **prosesə** yönəltməyə çalışmalısınız. Bu yolla, prioriteti müəyyən etməkdə onlara kömək edə bilərsiniz.

Komanda kouçları hər zaman bu sualı verməlidirlər: "*Komandanın birlikdə daha yaxşı işləməsi üçün prosesi daha effektiv və səmərəli etməyin yolu nədən ibarətdir?*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

BKS 2: KOMANDA PROSESİ

BKS heyəti yeni qərar qəbul etməli olduqda – gözlənilməz bir vəziyyət yarandıqda, məsələn, Yer planetindən sorğu daxil olduqda, yaxud hansısa təmir işi görülməli olduqda komanda prosesi ön plana keçir. Belə bir anda komanda problemi həll etməkdə, başqa sözlə desək, ünsiyyət qurmaqda, bir-birlərinə təsir etməkdə, birgə qərar qəbul edib bu qərara əsasən hərəkət etməkdə onlara kömək edən birgə "prosesə" qoşulmalı olur.

Məlumdur ki, BKS məhdudiyyətlər, asılılıqlar, eləcə də çoxmədəniyyətli, çoxdilli tərkib səbəbindən komanda prosesində çətinlik çəkir. Heyət üzvlərindən biri Valeri Ryumin gündəliyində yazırdı: "*İki nəfəri 33 m² ölçüsü olan bir kabinə 2 ay müddətinə qapayırlarsa, deməli, qətl hadisəsinin bütün şərtlərinə əməl edilir*".

Heyət intizamlı olmaq, qərarlara əməl etmək, bütün fəaliyyətləri yerinə yetirmək, təhlükəsizlik yoxlamalarını aparmaq və missiyaya nəzarət mərkəzlərindən dəstək (kouçinqin formalarından biri) almaq üçün müntəzəm komanda toplantıları keçirməlidir. Əslində isə, gündəliklər göstərir ki, missiyaya nəzarət heyətinin idarəetmə tərzi onları tamamilə ruhdan salır: "*Maraqlıdır, necə ola bilər ki, insan bir an (hərfi mənada) dünyanın üzərində olub, növbəti an isə yerdə kiminsə sözlərinə görə tamamilə ruhdan düşsün.*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ

DÜZGÜN ŞƏRTLƏRİN YARADILMASI



Hər kəsin birlikdə nöqsansız və konstruktiv işlədiyi hiss edilən axıcı komanda işi ilə hamımız tanışıq. Eyni zamanda bu hissin nə qədər nadir olduğunu yaxşı bilirik.

Artan sosial təzyiq və ünsiyyət ehtiyacı səbəbindən komanda şəklində işləmək böyük itkilərə səbəb olur. Əvvəlki səhifələrdə də qeyd edildiyi kimi, ayrı-ayrı fərdlərin müstəqil işi ilə müqayisədə komanda işinin məhsuldarlığı daha aşağıdır.

Prosesləri optimallaşdırarkən bir çox çətinliklər yaranır. İtkiləri tamamilə kompensasiya etmək mümkün deyil; bu o deməkdir ki, fərdlərin komandalarda birləşdirilməsi və komandaların müəssisələr daxilində birləşdirilməsindən yaranan sinerji effekti təcrübədə nadir hallarda meydana gəlir.

Növbəti səhifələrdə komandaların effektivliyinin bizim hesab etdiyimizdən daha aşağı olduğunu göstərən bəzi faktlarla tanış olacaq, komanda prosesində bu itkilərə qarşı nə edə biləcəyimizi müzakirə edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ

İTİRİLMİŞ SƏMƏRƏLİLİK 1: FAKTLAR



Komandalarda səmərəlilik itkilərinin 3 növü var:

1. **Səy** və **məhsuldarlıq** – komanda daxilindəki insanlar komandadan kənarda çalışan insanlarla müqayisədə orta hesabla 75 % daha az səy göstərirlər. Beləliklə, komanda üzvləri fərdlərlə müqayisədə daha az işləyirlər.
2. **Problemləri həll etmək bacarığı** – komandalar, bir qayda olaraq, komandadakı ən yaxşı fərddən xeyli dərəcədə daha zəif performans göstərirlər.
3. **Yaradıcı yanaşma** – beyin fırtınası komandalarının hər bir üzvü komandanın təklikdə çalışan orta fərdi ilə müqayisədə 60 % daha az ideya formalaşdırır.

Bu göstəricilər komandanın ölçüsündən asılı olaraq dəyişir: komanda ölçüsünün artması məhsuldarlıq və yaradıcı yanaşma üzrə itkinin artmasına səbəb olur. Beləliklə, komanda və fərdləri adambaşına nəticəyə əsasən müqayisə etsək, görərik ki, fərdlər böyük fərqlə qalib gəlirlər. Komandanın nəticəsini fərdin nəticəsi ilə müqayisə etdikdə isə komandaların yalnız "say gücü"nə görə qalib gəldiyinin şahidi oluruq.

Buradan belə qənaətə gələ bilərik ki, fərdlərə öz hədəflərinə çatmaq üçün, mümkün qədər, təklikdə çalışmaq imkanı verilməlidir. Əməkdaşlığın qurulmasının başqa yolları da mövcuddur, məsələn, müstəqil struktur bölməsinin və ya daxili bazarın yaradılması yolu ilə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ

İTİRİLMİŞ SƏMƏRƏLİLİK 2: ÜNSİYYƏT



Komanda üzvləri arasında ünsiyyət komanda işinin keyfiyyəti baxımından vacib əhəmiyyət daşıyır. Lakin hətta ünsiyyət yaxşı olsa belə, lazımi məlumatın laızmi komanda üzvünə lazımi vaxtda çatdırılması çox çətindir.

Komandalarda məlumatlar çox "retvit" edilir: hər zaman tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün həlledici rol oynayan və komandanın yalnız bir neçə üzvünün bildiyi məlumatlar deyil, yalnız geniş yayılmış və çox müzakirə olunan məlumatlara diqqət yetirilir.

Eyni zamanda sosial uzlaşma ilə bağlı təzyiqlər mövcuddur, odur ki, komanda üzvləri öz fərqliliklərini, problemlərini və yaradıcı fikirlərini ört-basdır edirlər. İnsanlar razılığa nail olmağa can atırlar, bu isə *qrup düşüncəsinə* gətirib çıxarır: dominant fikirlər ətraflı təhlil edilmədən (hətta səhv olsalar belə!) qəbul edilir.

Ən yaxşı iş prosesləri canlı ünsiyyətdən daha az asılı olur, lakin bununla belə, məlumat axınını təmin etməyi bacarır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İTİRİLMİŞ SƏMƏRƏLİLİK 3: SOSİAL MƏHDUDİYYƏTLƏR

Bəzi komanda üzvləri utancaq, introvert olduqları üçün və qruplar daxilində tətbiq edilən qadağalar səbəbindən əziyyət çəkə bilərlər, çünki bu amillər onların komanda daxilində diqqətdən kənarda qalmasına və daha az təsirə malik olmasına gətirib çıxarır.

Əksinə, dominant komanda üzvləri başqalarının iştirakına mane ola bilər. Eləcə də status və iyerarxiya amillərinin dominantlığı nəticəsində insanlar rəhbərliyi tənqid etməkdən çəkinməyə başlayırlar.

Sübuta yetirilmişdir ki, hamımız komanda daxilində daha az işləyirik və bu hal *sosial tənbəllik* fenomeni adlanır (bax: Vest, 2012). Ümumi işə görə daha az məsuliyyət götürür, orta hesabla daha az çalışırıq (bu hal milli mədəniyyətdən asılı olmasa da, məsələn, Asiyada daha az yayılmışdır).

Elmi cəhətdən sübuta yetirilmiş sosial tənbəllik fenomeni bizdə bu qənaəti yaratmalıdır ki, müstəqil işləmək asılılıq şəraitində işləməkdən daha yaxşı nəticə verir. Fərdi nəticə və performans hədəflərinin razılaşdırılması sosial prosesin məhdudiyyətlərini aşmağa kömək edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ



İTİRİLMİŞ SƏMƏRƏLİLİK 4: DİQQƏTİ YAYINDIRAN SOSİAL AMİLLƏR

Komandanın öz həyatı formalaşır və bu həyat komanda üzvlərini çox məmnun etsə də, eyni zamanda diqqəti yayındırır. Komandalardakı məhsuldarlığımız başqalarına diqqət göstərmək ehtiyacından dolayı zəifləyir – bu isə *istehsalın bloklanması* fenomeni adlanır.

Virtual komanda işinin və elektron ünsiyyətin artması ilə bu növ diqqət yayınması da dəyişir: indi daha müstəqil işləyə bilsək də, texnologiya vasitəsilə davamlı olaraq ekrandakı piktoqramlar, eyni vaxtda bir neçə iş görmək (çoxtapşırıqlılıq) kimi diqqət yayındıran, effektiv ünsiyyəti bloklayan yeni təsirlərə məruz qalırıq.

Komandalar birlikdə işləməyin tam sinerjisinə nadir hallarda nail olurlar, lakin buna nail olduqda müvafiq biliklərin və düşüncələrin böyük hissəsini paylaşa bilir, daha yaxşı müstəviyə keçirlər. Bu işdə komanda kouçinqi onlara kömək edə bilər.

Komandaları yenilənmiş məlumatların və qərarların (sanki hər kəs hər bir fəaliyyət haqqında hər şeyi bilməli, hətta ən kiçik qərarların belə qəbulunda iştirak etməlidir) dominantlıq təşkil etdiyi toplantılar üçün deyil, dərindən düşünmək və ya hansısa əlamətdar hadisəni qeyd etmək üçün bir araya gətirmək daha yaxşıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İTKİLƏRƏ QARŞI TƏDBİRLƏR: DÜZGÜN ŞƏRTLƏRİN YARADILMASI

İndi isə diqqət yayındıran amillərə və çətinliklərə qarşı çıxmağın yollarına nəzər salacağıq.

Dərindən düşünmənin komanda işi ilə əlaqədar bəzi itkilərin qarşısını ala bildiyinə dair yetərli faktlar mövcuddur: müəyyən edilmişdir ki, komandada dərin düşünmənin həcmi aşağıdakı amillərlə müsbət yöndə əlaqəlidir:

- komandanın öhdəsindən gələ biləcəyi iş yükü;
- davam gətirə biləcəyi psixoloji gərginlik;
- komandanın innovasiya səviyyəsi.

Qısacası, birlikdə daha çox düşünən və ya təhlillər aparan komandaların daha böyük iş yükünün və psixoloji təzyiqin öhdəsindən gəldiyini, eləcə də innovasiyaya meyilli olduğunu sübut edən faktlar mövcuddur.

Komandanın işləri barədə birlikdə düşünmək – komanda işindəki çoxsaylı itkilərə qarşı bildiyimiz yeganə vasitədir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA PROSESİNƏ NÜMUNƏ



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

YÜKSƏK ADRENALİN

Bu müəssisədə onları "böyük vəhşilər" adlandırırlar. "Böyük vəhşilər" vəzifə pillələri ilə yüksələrək hazırda idarəedici direktor vəzifəsində çalışırlar: "uğurlu insan" ədası onların xarici görünüşünə hakim kəsilib. Bu direktorlar prezidenti amansız tənqidə məruz qoyur, qərarlarını müzakirə edir, hiss edilən zəifliklərə açıq irad bildirir, icraya nəzarət edirlər. Müəssisənin qalan əməkdaşlarına qaşı çox tələbkar ola bilirlər, bəziləri isə bir çox fərdi imtiyazlara malikdirlər. Yaratdıqları idarəetmə komandası, həqiqətən də, diqqətəlayiq nəticələr göstərir. Daha aşağı vəzifələrdəki sıravi "fanilər" isə onları məmnun etməyə və hiddətləndirməməyə çalışırlar.

Nəticədə, məlumat hər zaman gedib onlara çatmır və rəhbərlik komandası problemlərdən çox gec xəbər tutur və xəbərləri nadir hallarda birbaşa olaraq əməkdaşlardan öyrənir. Belə bir hal onları tənqidə daha çox meyilləndirir və qıcıqlandırır, bu da, öz növbəsində, digər işçilərin daha da diqqətli və ehtiyatlı davranmasına səbəb olur.

Komandanı yeniləmək, ünsiyyət kanallarını açmaq üçün prezident kənardan bir neçə güclü ekspert, o cümlədən kouç cəlb edir və komanda kouçinqi təşkil edir. Məşğələlər zamanı əsas hərəkətverici amillər və münasibət modelləri üzə çıxarılır və nəticədə, müəssisənin iyerarxiya və ünsiyyətlə bağlı problemlərinin səbəbləri aydınlaşdırılır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ



İTKİLƏRƏ QARŞI TƏDBİRLƏR: QƏRARLARIN QƏBUL EDİLMƏSİ

Qərarların qəbul edilməsi – itkilərə qarşı tətbiq edilən əsas vasitələrdən biridir.

2005-ci ildə C. Şurovetski qruplarda biliyin formalaşdırılması və qərarların qəbul edilməsi mövzusunda geniş araşdırma aparmışdır. Bu araşdırma əsasında o irəli sürür ki, komanda fəaliyyətlərinin çoxunun qrup ortalaması o qədər də yüksək olmasa da, bu, qərarların qəbul edilməsinə aid deyil. Çünki **qrup şəklində qəbul edilmiş qərar faktiki olaraq komandanın ən yaxşı üzvü tərəfindən qəbul edilən qərarlardan hər zaman daha effektiv olur**.

Şurovetski bu qənaətə gəlir ki, komandalar **yalnız aşağıdakı hallarda** mümkün olan ən yaxşı qərarları qəbul edirlər:

- qərarların qəbul edilməsində mümkün qədər çox komanda üzvü iştirak etdikdə;
- geniş sayda fərqli fikirlər olduqda;
- komanda üzvləri mümkün dərəcədə müstəqil şəkildə (heç bir təsirə məruz qalmadan) fikirləşə bildikdə;
- onlar, məsələn, səsvermə vasitəsilə qərar qəbul edərkən maksimum müstəqilliyə malik olduqda.

Əksər müəssisələrdə bu aspektlərin hər birinin artırılmaq əvəzinə azaldıldığı gündəlik komanda toplantılarındakı fərqlərə diqqət yetirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İTKİLƏRƏ QARŞI TƏDBİRLƏR: QƏRARLARIN QƏBUL EDİLMƏSİ

Komanda fikirlərinin formalaşdırılmasında və bir araya gətirilməsində bu keyfiyyətə məhz effektiv liderliyin və komanda kouçinqinin sayəsində nail olmaq mümkündür. Növbəti fəsildə komandalara effektiv liderliklə bağlı məsələləri müzakirə edəcəyik.

Komanda kouçları mümkün olan ən müxtəlif fikirləri aktiv şəkildə müzakirəyə çıxararaq, qərarların qəbul edilməsində bərabər iştirakı təşviq edərək kömək edə bilərlər: bu yolla, daha effektiv komanda qərarları qəbul ediləcək!

Bunu təşkil etməyin bir yolu olaraq "Metaplan" metodundan istifadə edə bilərsiniz: qərarları əsaslandırmaq üçün maksumum dərəcədə məlumatları toplamaq məqsədilə hər bir komanda üzvü öz fikirlərini ayrı-ayrı kartlara yazıb lövhəyə yapışdırır, sonra isə bütün kartlar toplanır və fikirlər təhlil edilir, qruplaşdırılır və s.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA PROSESİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ ÜÇÜN MODEL

C.Hekman 2002-ci ildə apardığı araşdırmalara əsasən irəli sürür ki, aşağıdakı "*5 effektivlik şərti*"nə əməl edərək və onları optimallaşdıraraq komanda prosesini təkmilləşdirmək mümkündür:

1. Yalnız sözdə deyil, əsl komanda formalaşdırmaq: komanda işinə uyğun və aydın tapşırıq, daha dəqiq desək, üzvlərdən "qarşılıqlı asılı" şəkildə işləməyi tələb etmək.
2. Komanda işini aydın və maraq doğuracaq şəkildə istiqamətləndirmək.
3. İşə mane olmaq əvəzinə, işi dəstəkləyən əlverişli struktur təmin etmək.
4. Komanda ətrafında dəstəkləyici təşkilati kontekst (şərait) yaratmaq.
5. Hərtərəfli komanda kouçinqi, yəni komandanın öz işini və prosesləri təhlil edə bilməsi üçün nizamlı və etibarlı "düşünmə şəraiti"ni təşkil etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA PROSESİ

KOMANDA PROSESİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ ÜÇÜN MODEL



Bu 5 şərt komanda kouçlarında aşağıdakı vacib sualları doğura bilər:

1. **Bütün** komanda üzvlərinin cavabdeh olduğu tapşırıq nədən ibarətdir? Ortaq başlıca bir tapşırıq yoxdursa, niyə bu qədər çox vaxtı birlikdə keçirirsiniz?
2. Sabahın müştərilərinin komanda işi vasitəsilə həll edəcəyiniz əsas problemi nədən ibarətdir? Mövcud vəziyyətinizi nəzərə alsaq, komanda olaraq gələcək üçün strateji uyğunlaşma planınız nədən ibarətdir?
3. Optimal effektiv çalışmaq və optimal düşünə bilmək üçün hansı proseslərə ehtiyacınız var?
4. Əsas fəaliyyətinizi həyata keçirmək üçün başqa hansı komanda və müəssisələrə etibar edirsiniz? Bu komandalarla iş münasibətlərinizi təkmilləşdirə bilərsinizmi?
5. Komanda üçün təmin edilən "düşünmə şəraiti"nin keyfiyyəti necədir? Fikirlərinizi bir-birinizə açıq söyləmək üçün bu şəraitə kifayət qədər etibar edirsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEKUN FİKİR

Komanda prosesi haqqında bildiklərimizdən aşağıdakı dərsləri çıxara bilərik:

- Bir-birinin işi haqqında məlumatın paylaşılması məqsədilə komanda toplantılarından istifadə etmək o qədər də faydalı və ya effektiv deyil: odur ki, hesabat verməyə, adətən, ehtiyac qalmır.
- Yaxşısı budur ki, komanda toplantılarından nadir hallarda istifadə edəsiniz: komanda üzvləri öz işləri ilə məşğul ola və lazım olan məlumatı almaq üçün özləri toplana bilərlər.
- Əgər bütün komanda üzvlərini, həqiqətən də, narahat edən məsələlər varsa, açıq komanda toplantıları yenə də vacibdir.
- Bu məsələlərə vaxt ayırmaq və hər kəsdən fikrini öyrənmək, daha dəqiq desək, komanda liderliyinə real təsir göstərən "yuxarıya rəy bildirmək/məlumat vermək" prosesini təşkil etmək həlledici əhəmiyyət daşıyır.
- Komanda toplantılarından səmərəli istifadə üsullarından biri də komanda kouçinqində iştirakçılığı təmin edərək daha çox etimad və düşünmə bacarığı formalaşdırmaqdır.

Bir çox komanda üzvlərinin və liderlərinin düşündüklərinin əksinə olaraq, əksər hallarda bir arada keçirilən vaxtdan ən səmərəli istifadə üsulu məhz komanda kouçinqidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA LİDERLİYİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

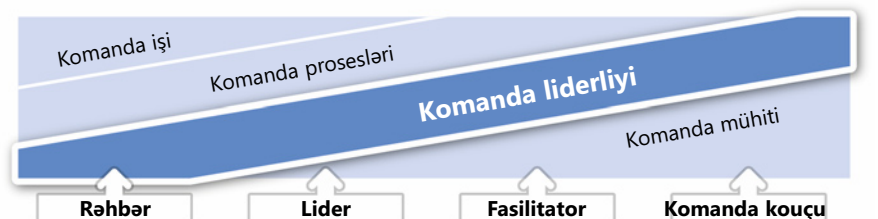
KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA LİDERLİYİ

KOMANDALARIN EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI



Komanda kouçinqi mövcud iş üsulunu mikroskop altında gözdən keçirir və soruşur: *Komanda olaraq daha yaxşı necə işləyə bilərik? İşimizi, məqsədlərimizi, birgə iş tərzimizi, həmçinin liderliyimizi necə təkmilləşdirə bilərik?* Daimi nəzarət mövcud vəziyyəti ciddi sınağa məruz qoyur, eləcə də komanda liderliyi üçün problemli ola bilər.

Komanda liderləri və rəhbərlər komanda kouçinqinin həm onlar, həm də komanda üçün faydalarını başa düşməlidirlər. Liderlər komanda kouçinqini liderlikdən fərqləndirməyi bacarmalıdırlar: bunun üçün isə təsiretmə və qərarların qəbul edilməsi prosesi düşünmə prosesindən ayrı təşkil edilməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

BKS 3: KOMANDA LİDERLİYİ

Komandanın idarə edilməsinə və işin görülməsinə komandanın bütün üzvləri cavabdehdir, lakin prosesin asanlaşdırılması üçün, adətən, bir nəfər məsul şəxs seçilir. BKS-də bu, missiyanın ümumi uğuruna, heyətin və stansiyanın təhlükəsizliyinə cavabdeh olan qrup komandiri və ya lideridir.

Əsl liderlik BKS-dən kənarda bütün məlumatların təhlil edildiyi və bütün missiyaların istiqamətləndirildiyi dünya üzrə 5 "missiyaya nəzarət" məntəqəsində həyata keçirilir. Mövcud liderliyi dəstəkləyən beynəlxalq sazişlərə əsaslanan mürəkkəb hüquqi sistem mövcuddur. Gündəlik idarəetmə NASA-ya həvalə edilib, buna görə də qrup liderinin tabe olduğu idarəedici orqan Texas ştatının Hyuston şəhərində yerləşir. Missiyanın həssaslığı və daşıdığı real risklər səbəbindən göyərtədəki hər kəsin kimə tabe olduğunu bilməsi və Yerdən nəzarət məntəqəsinin təlimatlarına əməl etməsi vacibdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

BKS 3: KOMANDA LİDERLİYİ

BKS kimi kiçik və üzvlərin qarşılıqlı asılılıq səviyyəsinin yüksək olduğu komandada ortaq liderlik müşahidə edilir, çünki qrup lideri digərləri ilə bərabərhüquqlu işçi kimi çalışır. Gündəliklərdə Hyustonun gerçəklikdən uzaq, gülməli və ziddiyyətli təlimatları ilə bağlı yazılmış bir çox qeydlərdən də məlum olur ki, liderliklə əlaqədar fikir ayrılıqları, bir qayda olaraq, astronavtlar və missiyaya nəzarət ("biz" və "onlar") arasında meydana gəlir.

Astronavtlardan birinin liderlik haqqında düşüncələri: "*Problemlərdən biri budur ki, bizə keçilən təlimdə orbitdəki həyatın idarə etməli olduğumuz bəzi əsas məqamları əhatə olunmur. Vaxtımızın hamısını fövqəladə hal ssenarilərinə, açıq fəzaya çıxışa həsr edirik. Bəzən necə yaşayacağınızı başa düşmək missiyanın uğurunu xeyli artıra bilir*".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

BKS 3: KOMANDA LİDERLİYİ

Aydın və hər kəs tərəfindən qəbul edilən liderlik hər bir komandanın uğur qazanmasında böyük rol oynayır, buna görə də komanda kouçu komanda daxilindəki liderliyi müşahidə edir və ona müdaxilə edir. Xüsusilə də kənardan dəvət edilmiş komanda kouçu komanda liderini müşahidə etməkdə, onun çatışmazlıqlarını üzə çıxarmaqda, onun özünü və tabeliyində olan işçiləri, yaxud ardıcıllarını təkmilləşdirməkdə kömək edə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA LİDERLİYİ

KOMANDALARIN EFFEKTİVLİYİNİN ARTIRILMASI



Komanda işi, komandaqurma, komandaya liderlik və komanda kouçinqi, əsasən, komandadaxili işin gətirdiyi böyük itkilərə qarşı əks-tədbir xarakteri daşıyır. Liderlik komandanın daha effektiv çalışmasına yönəlmiş əsas funksiyadır.

Lakin bu o demək deyil ki, liderlik çox asan bir funksiyadır: aparılmış sorğuların nəticələrinə əsasən, iş dünyasında bütün komanda liderlərinin 50%-dən çoxu öz komandası tərəfindən "faydasız" hesab edilir. Bu, çox ağır bir ittihamdır və bütün komanda liderlərini narahat etməlidir.

Kimin yaxşı, kimin pis lider olduğunu müəyyən etmək üçün qısa bir evristika "*Toplantıda və ya təqdimatda ikən, yaxud başqa işlə məşğul olarkən gözlənilmədən komanda lideriniz otağa daxil olursa, özünüzü necə hiss edirsiniz – utanıb-sıxılır, yoxsa özünüzü aciz və müdafiəsiz hiss edirsiniz? Yaxud əksinə, daha da ruhlandığınızı, gücləndiyinizi və sizə dəyər verildiyini hiss edirsiniz?*"

Kənardan dəvət edilmiş komanda kouçusunuzsa, əsas vəzifələrinizdən biri liderliyin keyfiyyətini açıq şəkildə araşdırmaqdan ibarət olmalıdır ki, onu təkmilləşdirə biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EFFEKTİV LİDERLİK



Liderlərin təsirlərini başa düşmək istəyirsinizsə, birinci növbədə, uğurlu liderliklə effektiv liderliyi bir-birindən fərqləndirməyi bacarmalısınız:

- **Uğur** rəhbərlik tərəfindən yüksək qiymətləndirilmə və ya "karyera yüksəlişi" olaraq müəyyən edilə bilər. Uğurlu liderliyin ən çox bilinən "carçıları" ümumi intellekt və sosial bacarıqlardır.
- **Effektivlik** komanda performansı və bu performansa görə komanda üzvləri tərəfindən yüksək (dürüstcə!) qiymətləndirmə ilə müəyyən edilə bilər. Effektiv liderliyin ən çox bilinən "carçıları" mütəmadi ünsiyyət və İR (insan resursları) məsələlərinin həll edilməsidir.

Bütün bu hallarda **komandadan tənqidi rəy almaq bacarığı** (mütəmadi ünsiyyətin bir hissəsi kimi) effektiv (yaxşı) və qeyri-effektiv (pis) liderliyi bir-birindən fərqləndirən əsas göstəricidir. Komanda kouçları tənqidi rəy almaq üçün ünsiyyət kanallarını açaraq komandaya kömək edə bilərlər.

Bu səhifədə irəli sürülmüş fikirləri təsdiqləyən faktlar üçün bax: De Haan və Kasozi, 2014.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQLİ KOMANDALAR FƏRQLİ LİDERLƏRƏ EHTİYAC DUYURLAR

Komandaların müşahidə edilən bəzi fərqli növləri aşağıdakılardır (bax: Obenq, 2002):



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQLİ KOMANDALAR FƏRQLİ LİDERLƏRƏ EHTİYAC DUYURLAR

Komandanızın aşağıdakılardan hansına daha çox bənzədiyini müəyyən edin:

- **Orkestr-komanda** (nə edəcəyimizi və necə edəcəyimizi bilirik) bütün hissələri təkrarlanan sxemlər üzrə birgə hərəkət edən saat mexanizmi kimidir. Ayrı-ayrı üzvlərin hərəkət azadlığı məhduddur: məsələn, fabriklərdə çalışan komandalar.
- **Axtarışda olan komanda** unikal bir problemin həllini tapmağa çalışan komandadır: məsələn, layihə və proqram komandaları.
- **Operativ komanda** dəqiq, təkrarlanan rejim əsasında çalışsa da, son nəticə naməlum və ya qeyri-müəyyən olur: məsələn, film və ya əyləncəli proqram istehsal edən, yaxud xəstəxana və universitetlərdə çalışan komandalar.
- **Təkmilləşmə komandası** (nə edəcəyimizi və necə edəcəyimizi bilmirik) inkişaf və innovasiya komandaları kimi müəyyənlik və ya razılaşmanın nisbətən az olduğu komanda: məsələn, bəzi "araşdırma və inkişaf" və marketinq komandaları.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRQLİ KOMANDALAR FƏRQLİ LİDERLƏRƏ EHTİYAC DUYURLAR

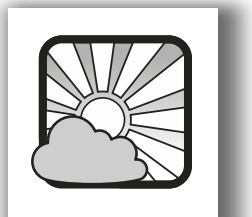
Komanda lideri olaraq, dörd komanda növünün hər biri üçün fərqli liderlik tələblərinin ola biləcəyini nəzərə almalısınız:

- **Orkestr-komanda** keyfiyyətə nəzarət və kiçik tənzimləmlərə ehtiyac duyur, ona görə də mikroidarəetmə tendensiyası yarana bilər.
- **Axtarışda olan komanda** məqsədini hər zaman diqqət mərkəzində saxlamalı, hazırlıqlı olmalıdır, buna görə komanda lideri daim iş başında olmalı, çox vaxt komanda üzvləri ilə birlikdə çalışmalıdır.
- **Operativ komandada** liderlik səthi şəkildə həyata keçirilərək, əsasən, komanda işinin gedişatı barədə rəy və tənqidi fikirlər təmin edə bilər.
- **Təkmilləşmə komandalarında** liderliyin səthi və düşündürücü xarakter daşıdığı öyrənmə və aşkaretmə dövrələri müşahidəolunur.



Komanda kouçinqi, ən çox, operativ və təkmilləşmə (gördükləri iş barədə daha düşünməli olan) komandaları üçün faydalıdır. Orkestr-komanda və axtarışda olan komandalar üçün isə faydası azdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA MÜHİTİ

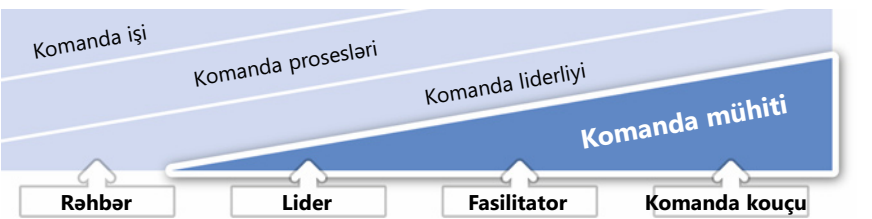
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ ÜÇÜN TƏBİİ ZƏMİN

Komandanın **işi** əməkdaşlıq və ünsiyyət vasitəsilə dəstəklənən proseslərə əsaslanır. **Proseslər** komanda liderliyinə və qərarların qəbul edilməsinə əsaslanır. Komandaya liderlik komanda **mühitinə** və ya **atmosferinə**: komanda "hissinə" – şəxsiyyət, mədəniyyət və etimad səviyyələrinə əsaslanır.

Komanda mühiti – bu komandada olmağın verdiyi hissi yaşadığımız, bu işin bizim üçün kəsb etdiyi mənanı anladığımız "məkandır". Komanda mühiti komanda kouçinqi üçün hisslər, mövqelər, bağlılıqlar, fikirlər və fərziyyələrin süzgəcdən keçirildiyi təbii zəmini təşkil edir.

Komanda kouçu olaraq, komandanın mühitinə daxil olur və bu komandanın (ən azı, müvəqqəti) bir üzvünə çevrildikcə bütövlükdə komandanı dəstəkləmək üçün öz hisslərinizə əsaslanırsınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

BKS 4: KOMANDA MÜHİTİ

Komanda mühiti və ya atmosferi komanda üzvlərinin bir-biri ilə bağlı hiss etdikləri və düşündüklərinə əsasən formalaşır. BKS-dən gələn məlumatlar duyğuların çox dramatik kombinasiyasını əks etdirir. Nədənsə, insanlar kosmosda hissləri daha canlı yaşayırlar. Astronavtlardan biri yazır: "Yarım saat boş vaxtım var, nədənsə, yüngülvari bir melanxoliya hiss edirəm... *Sanki kosmos pozitiv və neqativliyindən asılı olmayaraq, bütün emosiyalarımızı gücləndirir. Bəlkə də, səbəb çox uzaqda olmağımız, göyərtədən kənardakı gözəl mənzərə, ya da başqalarının əməyindən faydalanaraq unikal bir vəziyyətdə olmağımızla bağlıdır. Yeni xəbərlər mənə güclü emosional təsir göstərir*".

Araşdırmalar nəticəsində aşkar edilmişdir ki, ekspedisiyanın üçüncü rübündə BKS heyətlərində ruh düşkünlüyü yaranır. Bu vəziyyətin komandanın iş prosesinə, komanda liderliyinə və yekunda komanda işinin keyfiyyətinə təsir edəcəyini gözləmək olar. Əhval-ruhiyyə və motivasiyanın dəyişməsi ilə müşayiət olunan komanda mühiti göyərtədəki həyatın bütün digər aspektlərinə təsir edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜHİT – KOMANDANI BAŞA DÜŞMƏK ÜÇÜN ZƏNGİN MƏNBƏDİR

Komanda mühiti komanda kouçinqinin mərkəzində dayanır, belə ki, biz komanda daxilində yaşanan hissləri və irəli sürülən (qeyri-şüuri) fikirləri araşdırırıq. Məhz daxili mühit komandanı ruhlandırır və etimad formalaşdırır, bu isə mövcud problemləri həll etməyə, maneələri aşmağa imkan yaradır.

Komanda mühiti həm də komandanı başa düşmək üçün ən zəngin mənbədir. Komandanın özünü necə hiss etdiyini, necə yaşadığını, necə nəfəs aldığını duya bilsəniz, onun problemləri, çətinlikləri və məhdudiyyətləri haqqında dəyərli məlumatlar əldə edə bilərsiniz. Komanda kouçları komandanın (özünü büruzə verən və verməyən) daxili duyğularını həm aşkar, həm də gizli şəkildə təkrar-təkrar qiymətləndirirlər.

Komanda kouçu komandanı bu şəkildə başa düşmək, hazırda vacib olan məqamları ümumiləşdirmək və ya şərh etmək üçün material toplamaq məqsədilə özünü ötürücü qurğu kimi istifadə edir.

Lakin komandanın mühitinə, mədəniyyətinə, dinamikasına və hisslərinə birbaşa təsir göstərməyə nadir hallarda cəhd edilir və bu, çox da faydalı olmur. Çünki belə cəhdlər qeyri-tələbkar davranış təəssüratı bağışlaya və əks-təsir yarada bilər. Komanda mühitinə birbaşa təsir göstərmək cəhdi çox yüksək nikbinlik və ya ən gizli duyğularınızı başqalarına ifadə etmək kimi ifrat səmimiyyət tələb edə bilər ki, bu xüsusiyyətlər, bir qayda olaraq, iş yerlərinə daşınmır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA MÜHİTİ

KOMANDA MÜHİTİNİN ƏSAS ASPEKTLƏRİ



Hər hansı komanda ilə kouçu olaraq çalışarkən hər zaman diqqət yetirdiyim amillər aşağıdakılardır:

1. Komandanın **şəxsiyyəti və ya kimliyi** (bu isə *mühit* sözünün əsl mənasını ifadə edir): komanda bütövlükdə özünü necə göstərir? Bu komanda ilə eyni ölçü və cavabdehliklərə sahib hər hansı başqa komanda arasında yaşanan hisslər və ya davranışlar baxımından hansı əsas fərqlər mövcuddur?
2. Komandanın **ovqatı** – bu amili isə komanda daxilində hökm sürən *ab-hava* kimi başa düşə bilərsiniz: bu gün komandamız üçün hansı xüsusi təzahür formasını seçə bilərik? Hakim emosiyalar, davranışlar, niyyətlər nələrdir?
3. Komandada **bağlılıq** səviyyəsi, başqa sözlə desək, etimad və riayətkarlıq səviyyəsi: komanda üzvləri özlərini – həm ümumilikdə (*mühit*), həm də bu gün, məhz indiki anda (*ab-hava*) – nə dərəcədə bir-birlərinə bağlı və əmin hiss edirlər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİMAD VACİBDİR

Hər bir komandanın nail ola biləcəklərinin əsasında daxili **etimad** səviyyələri dayanır (bax: Lensioni, 2002). Burada "etimad" sözü, daha çox, etibarlılıq mənasında ("*Nə gözləməli olduğumu bilirəm*") deyil, əminlik və komandaya mənsubiyyət mənasında ("*Özümü əmin və bu komandaya aid hiss edirəm*") nəzərdə tutulur.

- Etimad komanda daxilində zəifliklərimizi rahatlıqla büruzə verə bilməkdir.
- Etimad müstəqil şəkildə iş görən zaman komandanın hələ də sənin yanında olduğunu bilməkdir.
- Etimadın komanda prosesi, liderlik və hətta komanda işinin, daha dəqiq desək, komandanın əldə etdiyi nəticənin əsasını təşkil etməsi sübuta yetirilmişdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA MÜHİTİ



ETİMAD SƏVİYYƏLƏRİNƏ DİQQƏT YETİRİN VƏ ONLARI ARTIRIN

Psixoloji baxımdan, etimad – etimad göstərilməklə formalaşdırılır. Odur ki, etimad ötürülə və bütün komandaya yayıla bilər. Etimad, əsasən, qarşılıqlı olur və buna görə də tədricən formalaşır, əminlik, mənsubiyyət və müdafiə, başqa sözlə desək, komanda ətrafındakı güclü və sağlam sərhədlərlə hər zaman bu və ya digər dərəcədə əlaqəli olur.

Etimad həm də zaman keçdikcə dayanıqlılığını artıran təhlükəsiz, əmin və etibarlı mühit vəd edən **lokallaşma** (qapalı mühit) nəticəsində formalaşır və artır.

Bundan sonra "*Burada zəifliyini büruzə vermək nə dərəcədə təhlükəsizdir?*" sualı həm verilə, həm də (şərti olaraq) cavablandırıla bilər.

Komanda kouçları olaraq, biz etimadı artırmaq üçün lokallaşma (qapalı mühit) təklif edirik, çünki yüksək etimad səviyyəsinin yüksək keyfiyyətli proses, qərar qəbulu, əməkdaşlıq, liderlik və performansa/nəticəyə gətirib çıxardığını bilirik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA MÜHİTİNİN İDARƏ OLUNMASI



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

SƏMANI ÇİYNİNDƏ SAXLAMAQ

Konsaltinq şirkətinin onun sahibləri və komanda liderlərindən ibarət yeddinəfərlik idarəetmə komandası arabir kənardan komanda kouçu dəvət edir. Sonuncu məşğələləri bir il əvvəl baş tutub: bu dəfə başqa kouçla işləyirlər. Günün əvvəlində aralarında nəzakətli, lakin bir qədər təlaşlı söhbət baş tutur. İdarə heyətinin təsisçi üzvlərdən birinin məşğələdə iştirak etmək əvəzinə, işləməyi üstün tutması xəbəri hər kəsdə böyük təəccüb və çaşqınlıq yaradır. Komanda kouçu qalan 6 nəfərdən 2 metafora və 1 fakt söyləməyi xahiş edir: metaforalardan biri komandadakı hazırkı vəziyyət – özləri barədə, digəri növbəti gündən gözləntiləri barədə, fakt isə özləri haqqında başqalarının bilmədiyi vacib bir məlumat olmalıdır.

Paylaşma, dürüstlük və səmimiyyət yüksək səviyyədədir, baş icraçı direktor özünü bu şirkəti əbədi olaraq çiynində saxlamağa məhkum edilmiş Atlant kimi hiss etdiyini etiraf edir. Tezliklə, bir neçə həll edilməmiş münaqişə və anlaşılmazlıq da üzə çıxarılaraq müzakirə edilir. Etimad və riayətkarlıq səviyyəsi komanda kouçunu heyrətləndirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA MÜHİTİNİN İDARƏ OLUNMASI



PRAKTİKİ NÜMUNƏ

SƏMANI ÇİYNİNDƏ SAXLAMAQ

Beləliklə, kouç riskə gedir və özü haqqında həmin günə aid olan metaforanı paylaşır: o özünü qızıl almaları gətirmək üçün getmiş Atlantın bütün yükünü birgünlük öz üzərinə götürmüş Herakl kimi hiss edir: "*Amma Herakl kimi mən də bu yükü yalnız bir gün saxlaya bilərəm*".

Riskə getməyə dəydi və komandada maraq oyandı, komanda lideri isə özünü daha çox əmin hiss edərək Atlantla bağlı metaforası ilə yeni assosiasiyalar qurdu. Bundan sonra güclü lokallaşma onlara öz hisslərini, həqiqətən, "hiss etmək", işlə əlaqədar bir neçə vacib qərar haqqında tamamilə yeni perspektivdən düşünməyə başlamaq imkan yaratdı.

Komanda kouçu bu komandanın "natamam işində" sərtlik və mülayimlik, eləcə də incikliklə qarışıq fədakarlıq sezə bildi.

Beləliklə, komanda kouçu komandanın öz zəifliklərı üzərində təhlükəsiz şəraitdə və yaradıcı şəkildə işləməsi üçün (səmanı çiynində saxlamaqla) şərait yarada bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİMAD NƏ ÜÇÜN BU QƏDƏR VACİBDİR?



Etimad insanlara zəifliklərini göstərməkdə və fikirlərini açıq şəkildə ifadə etməkdə kömək edir:
- bu isə məlumatların paylaşılması;
- həmçinin müzakirələrin – problemlər ətrafında məhsuldar münaqişələrin aparılmasına imkan yaradır.

Həmçinin ən yaxşı qərarların qəbul edilməsi;
- eləcə də riayətkarlığa: qərarların sona qədər həyata keçirilməsinə imkan yaradır.

Həmçinin komandanın nəticələrinin (fərdi nəticələrdən fərqli olaraq) yüksəlməsinə;
- eləcə də performansa qarşılıqlı (bərabər tərəflər arasında) nəzarətə və performansın qarşılıqlı artırılmasına kömək edir.

Performansın qarşılıqlı artırılması komanda üzvləri arasında açıq və dürüst münasibətlərin olması deməkdir.

Bunun davamlı əminliklə müşayiət edilməsi isə elə **etimad** deməkdir.

Beləliklə, etimad yüksək performans göstərən komandalar daxilində təkrarlanan effektiv – "əlverişli imkanlar yaradan" dövrədən başqa bir şey deyil!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ETİMAD VƏ RİAYƏTKARLIĞIN FORMALAŞDIRILMASINA NECƏ KÖMƏK ETMƏLİ?

Artıq qeyd edildiyi kimi, komandalar komanda kouçu ilə birlikdə çalışdıqca daha əmin, daha etibarlı mühit yarada bilirlər, bu isə, öz növbəsində, uzunmüddətli **etimad** formalaşdırır.

Komanda kouçları həm də lokallaşma təklif edə bilərlər, bu isə güclü sərhədlər və bu sərhədlər daxilində baş verənlərin fərqinə varmaq deməkdir. Lokallaşma həm sizin üçün yer açır, həm də o yerə sərhədlər qoyur. Komanda kouçları buna aşağıdakı üsullarla nail olurlar:

- aydın məqsədləri, dəqiq başlanğıcı və sonu, rol/vəzifə (özləri, komanda liderləri, müştərilər, komanda üzvləri) bölgüsü olan **razılaşmaların** əldə edilməsi;
- ümumiləşdirmələr və fərziyyələr vasitəsilə **başa düşmək**.

Riayətkarlıq (və ya sadiqlik) da araşdırma üçün məhsuldar sahədir. Bir çox komandalar fərqli və ya bir-birindən ayrı riayətkarlığa malik fərdlər toplusu olaraq qalır. Və çox az komanda üzvləri ilkin riayətkarlığa, yəni **üzvü olduqları** (liderlik etdiyiniz və ya rəhbərinizin üzvü olduğu komandaya və ya müəssisə daxilindəki başqa riayətkarlıq formaları deyil) **komandaya münasibətdə riayətkarlığı** prioritet olaraq qəbul edir.

Komanda kouçları riayətkarlıqda (davamiyyətsizlik, passivlik və qıcıqlanma şəklində özünü göstərən) "dalğalanmalar" müşahidə edə və prioritetləri dəqiq müəyyən etməyə kömək edə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA KOUÇLARI ÜÇÜN KOMANDA MÜHİTİ

XÜLASƏ



Komanda kouçları sizə düşünmək üçün şərait yaradırlar:

Onlar özünüzü əmin hiss edəcəyiniz və düşündürücü məşğələlər keçirirlər...

... bu isə daha çox etimad və dürüstlüyə imkan yaradır...

... nəticədə, narahatlıqlar ifadə edilir və həll olunur...

... nəticədə, komanda prosesləri və liderliyi təkmilləşdirmək mümkün olur...

... nəticədə, komanda daxilində etimad və motivasiya artır...

... nəticədə, komandanın performansı öz-özünü idarə edə bilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



Sizə, sadəcə, **"C.O.A.C.H."** lazımdır:

"C onnect" – Ünsiyyət (bağ) qurun: komandanın sizinlə ünsiyyət (bağ) qurmasını asanlaşdırın.

"O bserve yourself" – Özünüzü müşahidə edin: sizə göstərilən təsiri hiss edin.

"A ppreciate what is happening right now" – Hazırda baş verənləri qiymətləndirin.

"C ontract on the current issues" – Mövcud problemlərlə bağlı razılığa gəlin.

"H elp to achieve the contract" – Razılaşmanı həyata keçirməyə kömək edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MATERİALLAR

TÖVSİYƏ EDİLƏN MƏNBƏLƏR



V. R. Bion **"Qrup təcrübələri"**; "Routledge", 1998.

C. C. Britton **"Effektiv qrup kouçinqi: optimal kouçinq nəticələri üçün sınaqdan keçirilmiş alət və resurslar"**; "Wiley", 2011.

D. Klatterbak **"İş yerində komandaların kouçinqi"**; "Nicholas Brealey", 2007.

Q. Kokerhem **"Qruplar üçün kouçinq: əhatəli proqram"**; "iUniverse", 2011.

E. De Haan, K.Berti, A. Dey və C. Sills **"Kouçinq müştərilərinin kritik anları: rəhbərlərin kouçinqi üzrə "müştəri modeli"nə doğru"**;

"Academy of Management Learning and Education", 5, 2, 109-128, 2010.

E. De Haan və A. Kasozi **"Rəhbərliyin qaranlıq tərəfi: "relsdənçıxma", təkəbbür və ifrat yüklənməni müəyyən edin və bu hallara yol verməyin"**; "Kogan Page", 2014.

C.R. Hekman **"Komandalara liderlik – mükəmməl performanslara hazırlıq"**;

Harvard Business School Press", 2002.

C.R. Hekman və R. Veycman **"Komanda kouçinqinin nəzəriyyəsi"**;

"Academy of Management Review", 30(2), 269-287, 2005.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MATERİALLAR

TÖVSİYƏ EDİLƏN MƏNBƏLƏR



P. Houkins **“Liderlər komandasının kouçinqi: kollektiv transformasiya liderliyinin formalaşdırılması”**; "Kogan Page", 2014.

C.Heron **"Müştəriyə yardım"**; "Sage Publications", 1975; 5-ci nəşr, 2009.

S. Conson **“Pendirimi kim götürdü? İşinizdəki və həyatınızdakı dəyişiklikləri idarə etməyin heyrətamiz üsulu”**; "Putnam", 1999.

C. R. Katzenbax və D. K. Smit **“Komandaların müdrikliyi: yüksək performans göstərən müəssisənin yaradılması”**; "Harvard Business School Press", 1992.

M. F.R. Kets de Vris **“Kirpi effekti: yüksək performans göstərən komandaların qurulmasının sirləri”**; "Wiley", 2011.

P. Lensioni **“Komandanın beş disfunksiyası”**; "Jossey-Bass", 2002.

E. Obenq **“Mükəmməl layihələr”**; "Pentacle", 2002.

V.B. Reddi **“Müdaxilə bacarıqları: kiçik qrup və komandalar üçün proseslər barədə konsultasiya”**; "Wiley", 1991.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MATERİALLAR

TÖVSİYƏ EDİLƏN MƏNBƏLƏR



M. K. Şippers, D. N. D. Hartoq, P. L. Kupman və D. Van. Knippenberq **"Transformasiya liderliyinin komandanın düşünmə bacarığının təkmilləşdirilməsində rolu"**; "Journal of Human Relations", 61 (11), 1593-1616, 2008.

M. K. Şippers, M.A. Vest və C. F. Douson **"Komandada düşünmə və innovasiya: komanda kontekstinin aparıcı rolu"**; "Journal of Management", 41 (3), 769-788, 2015.

C. Şurovetski **"Kütlələrin müdrikliyi"**; "Anchor", 2005.

C. Tornton **"Qrup və komanda kouçinqi: əsas təlimat vəsaiti"**, "Routledge", 2010.

D. Çosvold, M. M. L. Tenq və M. Vest **"Çində komanda innovasiyası üçün düşünmə qabiliyyəti – qarşılıqlı asılı olan məqsədlərin töhfəsi"**; "Group & Organization Management", 29(5), 540-559, 2004.

M.A. Vest **"Effektiv komanda işi": təşkilati araşdırmadan çıxarılan praktiki dərslər**; "Wiley", 2012.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Erik de Haan
Erik liderlik və təşkilati inkişaf üzə məsləhətçi, psixodinamik psixoterapevt, rəhbər komanda kouçu və supervayzerdir. O, Eşric Kouçinq Mərkəzinin direktoru və Rəhbər Komandanın Kouçinqi üzrə Eşric Magistr Proqramının, eləcə də Təşkilati Nəzarət üzrə Eşric Aspirantura Proqramının rəhbəridir. Erik həmçinin Amsterdam Universitetində (VU) İnkişaf və kouçinqin təşkili kafedrasının professorudur. O, müxtəlif dillərdə 150-dən artıq məqalənin və 11 kitabın müəllifidir. "*Qorxusuz konsultasiya*" (2006), "*Həmkarlarla kouçinq*" (2004, İvon Burgerin həmmüəllifliyi ilə), "*Münasibətlərin kouçinqi*" (2008), "*Praktikada nəzarət*" (2011), "*Kouçinq münasibətləri*" (2012, Şarlot Silslə birlikdə redaktə edilib), "*Liderliyin qaranlıq tərəfi*" (2014, Antoni Kasozinin həmmüəllifliyi ilə) və "*Nəzarət edilmək – nəzarət edilənlər üçün təlimat*" (2015, Villemin Rekvinin həmmüəllifliyi ilə) onlardan bir neçəsidir. Erik "*Journal of Philosophy of Management*" və "*APA's Consulting Psychology Journal*" kimi elmi jurnalların redaksiya heyətinin üzvüdür.

Əlaqə
Eriklə 0044 7789698633 telefon nömrəsi, erik.dehaan@ashridge.org.uk və ya www.erikdehaan.com ünvanları vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Müəllif onu komanda kouçinqi haqqında yazmağa ruhlandırdığına və təşviq etdiyinə görə naşir Roz Beynsə minnətdarlığını bildirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd