

Германы Бундестагийн  
тогтоолын үндсэн дээр  
хөхиүлэн дэмжсэн:



Холбооны  
Хүнс,  
хөдөө аж ахуйн яам



ГЕРМАН-МОНГОЛЫН ХАМТЫН  
АЖИЛЛАГААНЫ "ТОГТВОРТОЙ  
ХӨДӨӨ АЖ АХУЙ" ТӨСӨЛ



CONSULTING GROUP  
Generalbeauftragter BMEL  
Büro Berlin

# Бүлэг идэвхжүүлэлт

Б.Эрдэнэболор, PhD

*Хэрэгжүүлэгч байгууллагууд*



*Түши байгууллага*



# ГАРЧИГ

1. Бүлгийн тухай ойлголт
2. Бүлгийн хөгжлийн үе шатууд
3. Бүлгийн хөгжилд дэмжлэг үзүүлэх зарчим
4. Бүлэг шинээр үүсгэн байгуулах
5. Бүлгийн уулзалт, хэлэлцүүлэг хөтлөх зөвлөмж
6. Бүлэг доторх зөрчилдөөнийг зуучлан шийдвэрлэх зөвлөмж

# 1. Бүлгийн тухай ойлголт

**Бүлэг** = Нийтлэг зорилгодоо хүрэхээр хоорондоо тогтмол харьцдаг хоёр буюу түүнээс дээш хүнээс бүрдэх нийгмийн нэгж

## Анхдагч бүлэг

Гишүүд нь ойр дотно, тогтмол уулздаг, бие биенээсээ харилцан хамааралтай, нийтлэг үнэт зүйлүүдтэй. Жишээ нь хоршоо, нөхөрлөл г.м.

## Хоёрдогч бүлэг

Олон гишүүнтэй, харилцаа тогтвортой бус, хааяа уулздаг, харилцан хамаарал багатай. Жишээ нь: үйлдвэрчний эвлэл, хоршоологчдын холбоо г.м.

## Төлөвлөсөн бүлэг

Тодорхой зорилгын дагуу зориуд үүсгэсэн бүлэг. Гишүүдийн өөрсдийн санаачлагаар, эсвэл гадны нөлөөгөөр байгуулагдаж болно. Жишээ нь: төсөлд хамрагдах эмэгтэй ногоочдын бүлэг

## Гэнэт үүссэн бүлэг

Бэлтгэлгүй, гэнэт үүссэн бүлэг. Жишээлбэл байгалийн гамшиг үүссэн үед гамшгийн комисс байгуулах, олон хүнтэй сургалт, зөвлөгөөний үеэр оролцогчид багуудад хуваагдах г.м.

# Бүлгийн давуу талууд

- ❑ **Харилцан туслах зарчим:** Нэг гишүүний сул тал, алдаа дутагдлыг нөгөө гишүүний давуу тал, ололт амжилтаар нөхнө.
- ❑ **Гишүүдийн хоорондох зэрэг өрсөлдөөн:** Гишүүд бусдаасаа хоцрохгүйг хичээж, бүлгийн зорилгыг биелүүлэхийн төлөө чармайлт гаргадаг.
- ❑ **Зорилгодоо хүрэх чадвар:** Гишүүдийн хамтын хүчийг зохион байгуулж, тууштай ажилласнаар зорилгодоо хүрнэ.
- ❑ **Өөрчилж, шинэчлэх чадавх:** Өөрчлөлт шинэчлэл бүр заавал эрсдэл дагуулдаг. Бүлэг гишүүдийнхээ нэгдмэл байдалд тулгуурлан эрсдэлтэй алхам, шинэчлэл хийх чадвартай.
- ❑ **Хариуцлага хүлээх чадвар:** Бүлгээрээ алдаа дутагдлаа хүлээн зөвшөөрч, залруулах нь хувь хүн ганцаараа хариуцлага хүлээхээс илүү хялбар байдаг.
- ❑ **Зардлын хэмнэлт:** Борлуулалт, худалдан авалтыг бүлгээр хамтран зохион байгуулах, эсвэл мэргэжлийн үйлчилгээнд бүлгээр хамрагдах замаар нэг хүнд ногдох зардлыг бууруулах боломжтой.

# Амжилттай бүлгийн шинж чанарууд

- ❖ Бүлгийн зорилго, зорилтууд тодорхой бөгөөд гишүүдийн нийтлэг эрх ашигт нийцсэн.
- ❖ Эрх мэдэл, үүрэг хариуцлагын хуваарилалт тодорхой, шийдвэр гаргах үйл явцад бүх гишүүдийн оролцоо хангагдсан.
- ❖ Гишүүн бүрийн хариуцсан ажил хоорондоо харилцан уялдаатай.
- ❖ Гишүүд дотно, нээлттэй харилцаатай, бие биендээ итгэдэг.
- ❖ Бусад бүлгээс ялгарах онцлог шинжүүдтэй, өөрийн хэв журам, үнэт зүйлстэй.
- ❖ Бүлэгт харъяалагдсанаараа гишүүд нь бахархдаг, бүлгийн хэв журам, нийтлэг үнэт зүйлсэд гишүүн бүр хүндэтгэлтэй ханддаг.

## 2. Бүлгийн хөгжлийн үе шатууд



# Бүлгийн хөгжлийн үе шатууд

## 1. Бүлэг бүрдэх үе

- Үүсгэн байгуулагч гишүүд нийтлэг зорилгынхоо төлөө нэгдэж, хамтран ажиллах нь зүйтэй гэдгийг олж харсны улмаас хоорондоо холбогдож, зөвшилцөх үе шат.
- Бүлгийн зорилго, зорилтуудаа тодорхойлж хараахан амжаагүй, бүлэг доторх гишүүдийн эзлэх байр суурь, эрх мэдлийн хуваарилалт тодорхой бус.

## 2. Үймээний үе

- Тодорхой тооны гишүүд нэгдэж, бүлгийн хэлбэрт орсны дараа хэн юу хариуцах, хэнд ямар эрх мэдэл, хариуцлага ногдуулах талаар маргалдаж, бужигнах үе шат.
- Гишүүд эрх мэдэл булаацалдах буюу бүлгийн зорилгыг өөрийнхөө хувийн зорилгод нийцүүлэхийн тулд зөрчилдөж, улмаар зарим гишүүд бүлгийг орхино. Эсвэл ихэнх гишүүд санал нэгдээгүйн улмаас бүлэг тарж бутарна.
- Бүлгийн гишүүд эрх мэдэл, үүрэг хариуцлагаа хуваарилж, дотоод зөрчил нь намжвал бүлэг үймээний үе шатыг давж төлөвшиж эхэлдэг.

# Бүлгийн хөгжлийн үе шатууд

## 3. Бүлэг төлөвших үе

- Бүлгийн зорилго, зорилт, нийтлэг үнэт зүйлс болон бүлэг доторх эрх мэдэл, үүрэг хариуцлагын хуваарилалт тодорхой болж, бичигдсэн ба бичигдээгүй дүрэм журмууд нэвтэрнэ.
- Бүлгийн удирдагчид эрх үүргээ ухамсарлан, гишүүдтэйгээ зөв, нээлттэй харьцаж, гишүүд нь удирдагчиддаа хүндэтгэлтэй хандана.
- Гишүүдийн хоорондын харилцаа төлөвшиж, хоорондын зөрчлөө бүлэг дотроо шийдвэрлэж сурна.
- Шийдвэр гаргах явц ил тод, гишүүдийн оролцоо бүрэн хангагдана.
- Гишүүд бүлгийн зорилго, зорилтуудын биелүүлэхийн төлөө хамтран ажиллаж эхэлнэ. Хамтын ажиллагааны зарчим, арга замууд төлөвшинэ.



# Бүлгийн хөгжлийн үе шатууд

## 4. Хийж бүтээх үе

- Бүлгийн зорилго, зорилтуудыг биелүүлэхэд чиглэсэн гишүүдийн хамтын ажиллагаа тогтворжино.
- Хамтын ажиллагааны явцад гишүүдийн хооронд харилцан хамаарал бий болно. Нэг гишүүний ажлын үр дүн бусад гишүүдийн ажлын үр дүнд нөлөөлөх тул гишүүн бүр бусдыгаа дэмжих зарчмыг баримтална.
- Бүлгийн нэгдмэл байдал төлөвшиж, бүлгийн хэтийн зорилго, үнэт зүйлсийг гишүүн бүр хуваалцана.
- Бүлгийн хэв журмыг гишүүн бүр мөрдөнө. Дотоодын зөрчлөө яриа хэлэлцээрийн зарчмаар, бүлгийн ажилд саад учруулахгүйгээр шийдвэрлэж хэвшинэ.
- Энэ үе шатанд хүрсэн бүлэг гадны дэмжлэггүйгээр бие даан оршин тогтнох чадвартай.
- Бүлгийн анхны зорилго, зорилтууд биелсэний дараа бүлэг тарах буюу эсвэл дараагийн зорилтуудаа дэвшүүлж, хамтын ажиллагаа үргэлжилж болно.

# 3. Бүлгийн хөгжилд дэмжлэг үзүүлэх зарчим

## 1. Бүлэг бүрдэх үед үзүүлэх тусламж

- Бүлгийн анхны гишүүдийг хооронд нь холбож, зуучлах, хэрэгцээтэй гэж үзсэн бусад хүмүүсийг үүсгэн байгуулагчидтай холбох
- Хамтын зорилго, зорилтуудаа тодорхойлоход нь туслах
- Бүлгийн гишүүдийн туршлага, ур чадварыг илрүүлж, зөв хүмүүсийг удирдагчдаараа сонгоход нь туслах

## 2. Үймээний үед үзүүлэх тусламж

- Нээлттэй хэлэлцүүлэг, арга хэмжээ зохион байгуулж, гишүүн бүр санал бодлоо хэлэх, гарсан санаануудыг нийт гишүүд шүүн хэлэлцэж, шийдвэр гаргах боломж бүрдүүлэх
- Хэлэлцүүлэг, арга хэмжээний үеэр гишүүдийг сэдвээсээ хөндийрөхөөс сэргийлж, анхаарлыг нь шийдвэрлэх гол асуудлуудад төвлөрүүлэх
- Гишүүдийн хоорондох зөрчлийг эвээр шийдвэрлэх, үүнд зуучлах. Хэн нэгнийг үндэслэлгүйгээр хардаж сэрдэх, ялгаварлан гадуурхахаас сэргийлэх.

# Бүлгийн хөгжилд дэмжлэг үзүүлэх зарчим

## 3. Бүлэг төлөвших үед үзүүлэх тусламж

- Бүлгийн дүрэм, журмуудыг боловсруулахад туслах
- Гишүүнчлэлийг өргөжүүлэх, шинэ гишүүдийг бүлэгт элсүүлэхэд зуучлах
- Гишүүдэд мэдээлэл, шийдвэр гаргах үйл явц нээлттэй байх нөхцлийг бүрдүүлэх
- Гишүүдийн хамтын ажиллагааг идэвхжүүлэх
- Гишүүдэд бүлгийн үйл ажиллагаанд үр дүнтэй оролцоход шаардагдах суурь мэдлэг, ур чадвар олгох

## 2. Бүлэг хийж бүтээх үед үзүүлэх тусламж

- Бүлгийн хүрсэн амжилтыг зохих ёсоор үнэлж, урамшуулах
- Гишүүдийн хамтын ажиллагааг идэвхжүүлэх
- Гишүүдийн мэдлэг, ур чадварыг дээшлүүлэх
- Шинэ зорилго, зорилт тодорхойлоход нь туслах

# 4. Бүлэг шинээр үүсгэн байгуулах

## □ Бүлэг бүрдүүлэх хүмүүстэй танилцаж, зөвшилцөх

- Нэг нутгийн, эсвэл ажил мэргэжил, эрхэлдэг үйлдвэрлэл ижил төстэй г.м. нийтлэг шинж чанар, ашиг сонирхолтой хүмүүсээр бүлгийг бүрдүүлнэ;
- Бүлэгт элсүүлэхээр сонгосон гишүүдтэй тус бүрчлэн удаа дараа уулзана. Гэрт нь, үйлдвэрлэлийнх нь талбарт зочилж, нөхцөл байдлынх нь талаар дэлгэрэнгүй ойлголт авна;
- Сонгосон хүмүүсийн ашиг сонирхол, шийдвэрлэхийг хүсч буй асуудлуудыг илрүүлж, бүлгийн төвшинд дэвшүүлэх нийтлэг зорилго, зорилтуудыг тодорхойлно.

# Бүлэг шинээр үүсгэн байгуулах

## □ Бүлгийн анхны уулзалт

- Гишүүдийн танилцуулга
- Бүлгийн зорилго, зорилтууд
- Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө
- Бүлгийн дотоод зохион байгуулалт, дүрэм журам
- Гишүүдийн хоорондын харилцаа холбоо, мэдээлэл дамжуулах суваг, хэрэгсэл
- Дараагийн алхмуудыг төлөвлөх

## □ Дараагийн төлөвлөсөн ажлууд, эргэх холбоо

# Бүлгийн уулзалт, арга хэмжээний хэлбэрүүд

- Бүлгийн уулзалт
- Бүлгийн хэлэлцүүлэг
- Фокус бүлгийн хэлэлцүүлэг
- Албан уулзалт, семинар
- Брэйнсторминг (“Тархины шуурга”) – Санал цуглуулах хэлэлцүүлэг

(Эдгээр арга хэмжээг зохион байгуулах, хөтлөх аргачлалыг “Нэвтрүүлэх үйлчилгээний аргачлал” гарын авлагаас дэлгэрүүлж уншина уу)

# Бүлгийн уулзалт, арга хэмжээний зорилтууд

- Бэрхшээл шийдвэрлэх хувилбаруудыг тодорхойлох
- Шийдвэр гаргах
- Мэдээлэл солилцох
- Ажил төлөвлөх
- Гишүүд бие биенээсээ суралцах
- Бүлгийн шийдвэрт гишүүн бүрийн оролцоог хангах

# 5. Бүлгийн уулзалт, хэлэлцүүлэг хөтлөх зөвлөмж

## 1. Арга хэмжээний нээлт

- Оролцогчидтой мэндэлж, өөрийгөө танилцуул
- Оролцогчдыг танилцуул (Оролцогчдод өөрсдийгөө танилцуулах заавар өгнө)
- Уулзалтын зорилгыг танилцуул
- Уулзалтын хөтөлбөрийг оролцогчдод танилцуулж, шаардлагатай нэмэлт өөрчлөлт оруулах, оролцогчдоор батлуул
- Уулзалтын явцад баримтлах дүрмүүдийг танилцуул
- Цаг хянагч, тэмдэглэл хөтлөгч томил



# Бүлгийн уулзалт, хэлэлцүүлэг хөтлөх зөвлөмж

## 2. Арга хэмжээний явц

- Уулзалтын сэдэвт оролцогчдыг татан оруулахдаа “мөс хагалах” : ямар нэг арга хэрэглэ: жишээ нь товч түүх ярих, нээлттэй асуулт тавих г.м.
- Мэргэжлийн үг хэллэгээс зайлхийж, энгийн үг хэллэг ашигла
- Таамаглал бүү дэвшүүл, зөвхөн баримттай зүйл ярь
- Таамаглалын шинжтэй зүйл хэлсэн хүнээс баримт, үндэслэлийг нь лавлаж асуу
- Хүн бүр хэлэлцэж асуудлыг ойлгож буй эсэхийг үе үе асуулт тавьж шалга
- Оролцогчдын хэлснийг өөрөө ойлгосон эсэхээ үе үе шалга
- Үе үе уулзалтын явц болон яригдсан чухал асуудлуудыг товч дүгнэ

# Бүлгийн уулзалт, хэлэлцүүлэг хөтлөх зөвлөмж

## 2. Арга хэмжээний явц

- Хүн бүрт санал бодлоо хэлэх боломж олго, чимээгүй оролцогчдод тусгайлан цаг гаргаж өг
- Хэлэлцүүлгийн идэвх хэт сул байвал зориуд асуулт тавьж, мэтгэлцээн үүсгэх замаар хэлэлцүүлгийг идэвхжүүл
- Хувийн дүгнэлт хийхээс зайлсхий
- Оролцогчдын хэлсэн саналуудаас ижил төстэй талуудыг нь онцлон тэмдэглэ
- Багийн дасгал ажил хийх, үзүүлэн материал, зураглал ашиглах зэргээр хэлэлцүүлгийг сонирхолтой болго
- Нээлттэй, нөхөрсөг байдлыг илэрхийлэх гар, нүүр, биеийн хөдлөл ашигла

# Бүлгийн уулзалт, хэлэлцүүлэг хөтлөх зөвлөмж

## 2. Арга хэмжээний явц

- Оролцогчид ядарсан, нойрмоглосон эсэх, анхаарал нь төвлөрч буй эсэхийг тогтмол ажигла, анхаарал сарнисан үед товч түүх буюу хөгжилтэй түүх ярих, нээлттэй асуулт асуух, гимнастик хийх зэргээр анхаарлыг нь эргэн төвлөрүүл
- Хамгийн чухал асуудлуудаа үдийн хоолны дараа бүү ярь
- Хангалттай завсарлага төлөвлө, завсарлагын үеэр оролцогчдод цай, кофе, хөнгөн зуушаар үйлчил
- Завсарлагын үеэр оролцогчидтой энгийн яриа өрнүүл
- Оролцогчдод идэвхтэй оролцож буйд нь талархал илэрхийл

# Бүлгийн уулзалт, хэлэлцүүлэг хөтлөх зөвлөмж

## 3. Хамтын шийдвэр гаргах

- Оролцогчдод шийдвэр гаргах хугацааг сануул
- Шийдвэрийн хэрхэн гаргах үйл явцаа зөвшилцөж тогтоо
- Шийдвэр гаргахын өмнө оролцогчдыг сэргээг арга хэмжээ ав
- Шийдвэр гаргахын өмнө суурь мэдээлэл болон ямар шийдвэр яах гэж гаргаж байгааг эргэн сануул (оролцогчдын гаргасан саналуудыг товч дүгнэж болно)
- Гаргасан шийдвэрийг шаардлагатай бол дахин нэг хяна
- Гарсан шийдвэрийн дагуу хэрэгжүүлэх ажлын төлөвлөгөө, хариуцах хүмүүсийг оролцогчдоор батлуул
- Уулзалтаас гарсан шийдвэрийг уулзалтын дараа оролцогчдод тарааж өг

# Бүлгийн уулзалт, хэлэлцүүлэг хөтлөх зөвлөмж

## 4. Арга хэмжээний хаалт

- Оролцогчдод идэвхтэй оролцож, чухал ажлыг хамтран нугалсанд нь талархал илэрхийл
- Хамтын зөвшилцөл, шийдвэрүүдийг эргэн сануул
- Оролцогчдоос хамгийн их дэмжлэг авсан санал, шийдвэрүүдийг цохон тэмдэглэ
- Уулзалтын хаалтад албархуу байдлаар товч үг хэл, эсвэл оролцогчдоос хүн сонгож хаалтын үг хэлүүл

# Бүлэг дотор үүссэн зөрчилдөөнийг зуучлан шийдвэрлэх зөвлөмж

## Аль болох эрт шийдвэрлэ!

- Зөрчилдөөнийг үүссэн даруйд нь шийдвэрлэж намжаа
- Хугацаа алдах тусам зөрчилдөөн хүндэрч, шийдвэрлэхэд улам хэцүү болно.

## Илүү хүн бүү оролцуул!

- Зөрчилдөөнийг хамгийн бага төвшинд, өөрөө хэлбэл байж болох хамгийн цөөн хүнийг оролцуулан шийдвэрлэ: 2 хүний хооронд зөрчил үүссэн бол зөрчилдөөн шийдвэрлэхэд зөвхөн энэ 2 хүнийг л оролцуулна.
- Зөрчилдөөн шийдвэрлэх үеэр яригдсан яриа, тохиролцоо зөвхөн тухайн хүмүүсийн хувийн нууц болон үлдэнэ.

# Бүлэг дотор үүссэн зөрчилдөөнийг зуучлан шийдвэрлэх зөвлөмж

## Талуудад хүндэтгэлтэй харьц!

- Хэн нэгнийг үг хэлээр бүү доромжил
- Талуудад нэгийгээ доромжилсон, ялгаварлан гадуурхсан байдлаар харьцахыг бүү зөвшөөр
- Зөрчилдөөнд хамааралтай хэн нэгнийг битгий зориуд орхигдуул

## Аль нэг талд бүү ор!

- Зөрчилдсөн талуудын хооронд зуучилж буй хүн өөрөө шийдвэр гаргах эрх, үүрэггүй
- Аль нэг талыг өмөөрч, нөгөө тал руу нь дайрч болохгүй
- Зуучлагч талуудыг чөлөөтэй яриулж, анхааралтай сонсоно, харин өөрөө хөндлөнгийн байр сууриа хадгалах бөгөөд зөвхөн асуулт асууж, санал гаргана.

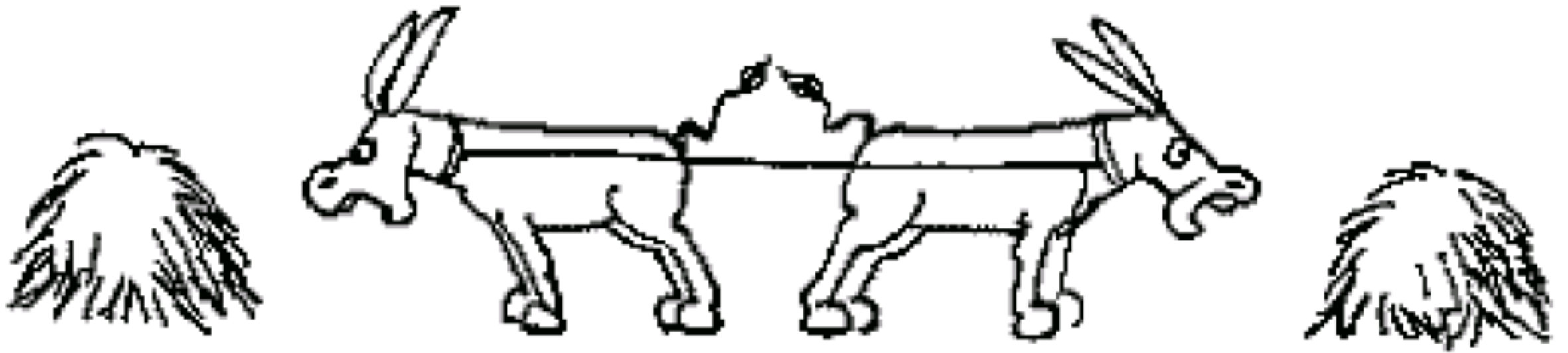
# Бүлэг дотор үүссэн зөрчилдөөнийг зуучлан шийдвэрлэх зөвлөмж

## “Хожил-Хожил” хувилбарыг хамтдаа эрэлхийл!

- Зөрчилдсөн талуудын аль аль нь ямар нэг байдлаар буюу зөрчилдсөн асуудлынхаа тодорхой хэсэгт хожсон гэсэн сэтгэгдэлтэй үлдэх ёстой.
- Зөрчилдөөн үүссэн нь буруу биш, харин ч үзэл бодлын зөрүүгээ эртхэн мэдэлцэж, дараа дахин зөрчил үүсэхээс сэргийлсэн чухал алхам болсныг сануул!



# “Хожил – Хожил” хувилбар



Зургийн эх сурвалж: Cocklin, 2011

# “Хожил – Хожил” хувилбар



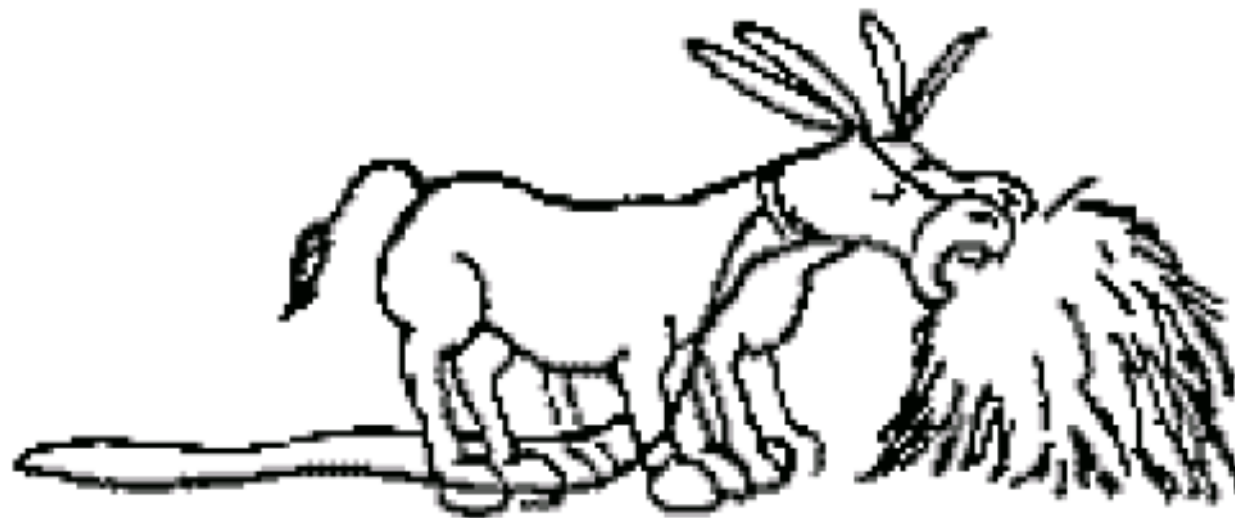
Зургийн эх сурвалж: Cocklin, 2011

# “Хожил – Хожил” хувилбар



Зургийн эх сурвалж: Cocklin, 2011

# “Хожил – Хожил” хувилбар



Зургийн эх сурвалж: Cocklin, 2011

# Ашигласан эх сурвалж

Cocklin, M. (2011). Conflict management. Power Point презентаци. Интернет хаяг:

<https://www.slideshare.net/onebadmal/conflict-management-presentation-7924561> (2020 оны 5-р сарын 17-нд хандсан).

Hoffmann, V. etc. (2007). Rural Communication and Extension. Хичээлийн слайдууд. Штуттгарт: Хоэнхаймын их сургууль.

Kunz, R. (2011). Conflict mediation. Power Point презентаци. Интернет хаяг: <https://www.slideshare.net/russkunz/conflict-mediation-9738969> (2020 оны 5-р сарын 17-нд хандсан).

Suvedi, M., Kaplowitz, M. (2016): What every extension worker should know – Core competency handbook. АНУ-ын Олон улсын хөгжлийн албанаас бэлтгэсэн гарын авлага. Интернет хаяг: [https://urban.extension.org/wp-content/uploads/2019/09/MEAS-2016-Extension-Handbook-Suvedi-Kaplowitz-2016\\_02\\_15.pdf](https://urban.extension.org/wp-content/uploads/2019/09/MEAS-2016-Extension-Handbook-Suvedi-Kaplowitz-2016_02_15.pdf) (2020 оны 5 сарын 11-нд хандсан).

Эрдэнэболор, Б. (2008). Экстейншиний үйлчилгээ. Хичээлийн слайдууд. Улаанбаатар: Хөдөө аж ахуйн их сургууль.