SOCAR

İDARƏETMƏ MODELLƏRİ



İdarəetmə modelləri üzrə dəyərli məsləhətlər: təlimçilər üçün mükəmməl vəsait, idarəçilər üçün hazır stolüstü kitab

Mayk Kleyton

"İdarəçilərin gün ərzində bir sıra problemlərlə üzləşdiyini nəzərə alsaq, bu kitab idarəetmə modelləri ilə bağlı əla ideyalarla düşüncə tərzini yeniləmək və özünü ruhlandırmaq istəyənlər üçün mükəmməl vəsaitdir. İdarəçilər üçün həcmi kiçik, dəyəri isə çox böyük olan bir kitabdır".

Perri Timms, "Big Lottery Fund" müəssisəsində Təşkilati inkişaf şöbəsinin rəhbəri

"Yeni başlayan idarəçilər üçün öyrədici, daha təcrübəli rəhbər və liderlər üçün isə bilikləri yeniləyən bir vəsaitdir".

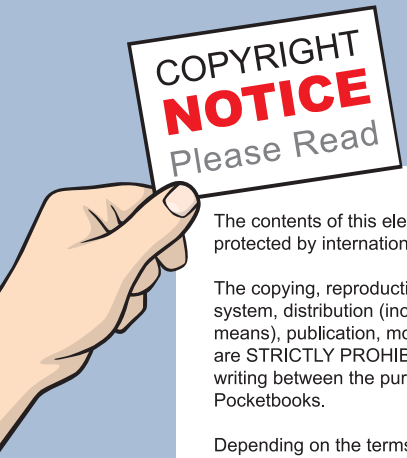
Kris Mennaser, Londonun Satton rayon bələdiyyəsində Təşkilati inkişaf şöbəsinin rəhbəri

"Liderliyin mahiyyətini və ya motivasiya nəzəriyyəsini, yaxud sadəcə, daha effektiv ünsiyyət qurmağın yollarını öyrənmək istəsəydim, bu kitaba müraciət edərdim".

Adam Vinard, Ədliyyə Nazirliyinin Ədliyyə Akademiyası

İDARƏETMƏ MODELLƏRİ

First published as the Management Models Pocketbook by Dr Mike Clayton. (c) Dr Mike Clayton 2009. 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



İŞDƏ HEYƏTƏ RƏHBƏRLİK **7**
1. Liderlik kontinuumu 10
2. İcrayönümlü liderlik 22
3. Takmenin qrup inkişafı 31



İŞ YERİNDƏ MOTİVASİYA **43**
4. Gözlənti nəzəriyyəsi 45
5. Motivasiya verən ehtiyaclar 54



İŞ YERİNDƏ İNSANLARI BAŞA DÜŞMƏYİN YOLLARI **63**
6. Transaksiya təhlili 65
7. NLP ünsiyyət modeli 82
8. Güc bazaları 95



İŞDƏ EFFEKTİVLİK **105**
9. Təcili və vacib 107
10. MİQİ dövrəsi 117

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖN SÖZ

İlk dəfə hansısa idarəetmə modeli ilə təxminən 1965-ci ildə Bleyk və Mutonun "Nəticələrə görə təlaş, işçilərə görə təlaş modeli" mövzusunda keçirilən kursda iştirak edərkən tanış oldum. Beş idarəetmə tərzini dərindən öyrənməyə bir həftə vaxt sərf etdik və kursdan qayıdanda bütün suallarımızın cavabının məhz bu model (və ya "Bleyk-Muton şəbəkəsi") olduğuna əmin idim (Sadəlövh vaxtlarım idi və belə "cavab"lara inanırdım!). O vaxtdan etibarən bir çox idarəetmə modelləri ilə qarşılaşmışam (hətta birini də özüm fikirləşib tapmışam!) və bu modellərin suallara hazır cavab olacağına aldanmadan onlardan istifadə etməyi öyrənmişəm.

İdarəetmə mürəkkəb işdir. Eyni anda bir neçə boşqabı nazik çubuqların ucunda fırlatmağa bənzəyir. Modellərə hər zaman mürəkkəbliyi sadələşdirmək, bu yolla, prioritetləri müəyyənləşdirmək və qarışıqlığa aydınlıq gətirmək üsulu kimi baxmışam. Məsələn, Bleyk və Muton modeli mənə fərqli idarəetmə tərzlərinin hər birinin öz yeri və vaxtı olduğunu öyrətdi.

Bu sahəyə maraq göstərdiyim ilk vaxtlardan etibarən idarəetmə modelləri məni cəlb etməyə başladı. Onlar mənim praqmatik kimliyimə xitab edirlər. Təcrübəm mənə öyrətdi ki, modelləri başa düşmək o qədər də çətin deyil və başa düşülən bir şey, adətən, istifadə edilir, istifadə edildikdə isə (ümid edək ki, yaxşı mənada) fərq yaradır. Əsas odur ki, bundan düzgün istifadə edəsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Artıq modelləri bütöv halda "udmağa" çalışmıram. Onlardan effektiv başlanğıc nöqtəsi olaraq istifadə etməyi, uyğunlaşdıraraq "özümünküləşdirməyi" tərcih edirəm: hazır kostyumu öz bədəninizə "oturtmaq" üçün bəzi yerlərini dəyişdirdiyiniz kimi. Acı təcrübə məni öyrədib ki, uyğunlaşdırma və ya adaptasiyalar müəllifləri qıcıqlandıra bilər, lakin onların müellifliyi lazımi qaydada tanınırsa, məni başqa heç nə maraqlandırmır. Əsas odur ki, sizə faydası olan bir şey əldə edəsiniz. Modellərdən üsullar doğur: işinizdə ustalaşdıqca daha çox istifadə edəceyiniz praktiki və effektiv üsullar. Əgər model hazır və praktik üsullar təklif etmirsə, lap yaxşı, deməli, boşluqları doldurmaq, öz üsullarınızı yaratmaq fürsəti qazanırsınız.

Ardıcıllıq belədir: modeli öyrənin, faydalana biləceyiniz üsullara ayırın, yenidən gözdən keçirin və inceləyin, ustalaşana qədər məşq etməyə davam edin (Başqa modelin növbəsinin yaxınlaşdığını hiss edirəm!).

Beləliklə, bu möhtəşəm kitabı sizə tərəddüdsüz tövsiyə edirəm. Uğur vəd edən 10 model – başlanğıc nöqtəsi sizi gözləyir: bu modellərə seçici yanaşın, onları araşdırın və gələcəkdə daha yaxşı rəhbər/idarəçi olmağınıza kömək edəcək üsullara çevirin.

Dr. Piter Hani, *2009, aprel*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏLLİFDƏN

"*Yaxşı nəzəriyyə qədər praktiki vasitə yoxdur*". Kurt Levin

Effektiv idarəetmədə modellərin faydası çoxdur. Modellər dünyanı sadələşdirməyə imkan verir: onların sayəsində müşahidə etdiklərimizi başa düşür, nə baş verəcəyini proqnozlaşdıra bilirik. Lakin effektiv model dəyərli incəlikləri aradan qaldıracaq qədər sadələşməyə yol verməməlidir.
Bütün modellər informativ gücə malikdir, lakin eyni zamanda onların hərəsinin öz güclü cəhətləri var. Hər biri modellərin üç əsas məqsədindən birini və ya bir neçəsini həyata keçirə bilər:

- izahat: vəziyyəti anlamağa kömək edir;
- proqnoz: nəyin baş verəcəyini proqnozlaşdırmağa kömək edir;
- proses: etibarlı nəticəyə nail olmağa kömək edir.

Bu kitabda 10 dəyərli model təqdim edilir. Onların hər biri idarəetmə təcrübəsini öyrənməkdə və inkişaf etdirməkdə sizə kömək edəcək. Necə deyərlər, "*bütün modellər yanlışdır*", lakin yaxşı model sadə olan, eyni zamanda sadəliyini qoruyan modeldir. Ümidvaram ki, bu meyar sizə təqdim etdiyimiz 10 modelin hamısına aiddir.

Kitab Felisiti və Sofiyaya ithaf olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞDƏ HEYƏTƏ RƏHBƏRLİK

1. Liderlik kontinuumu ("Leadership Continuum")
2. İcrayönümlü liderlik ("Action Centred Leadership")
3. Takmenin qrup inkişafı ("Group Development") nəzəriyyəsi: formalaşma, çəkişmə, normallaşma, çalışma

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM

Rəhbərlərin çoxu lazımi hazırlıq imkanına malik olmadan liderlik vəzifəsini qəbul etməli olurlar. Lider olaraq sizdən nə gözlənildiyini bilirsinizmi? Bilirsinizsə, buna necə nail olacaqsınız? Son dərəcə effektiv olan bir sıra liderlik modellərindən faydalana bilərsiniz. Hansı amillərin əsas götürülməsindən asılı olaraq, modellər aşağıdakı qaydada qruplaşdırılır:

- xüsusiyyətərə əsaslanan modellər: "yaxşı lider"i formalaşdıran şəxsiyyət tipi və fərdi keyfiyyətlər;
- tərzlərə əsaslanan modellər: "yaxşı liderliyi" dəstəkləyən davranışlar;
- vəzifə və ya funksiyalara əsaslanan modellər: "yaxşı lider"in etməli olduqları.

"Bəziləri dahi doğulur, bəziləri sonradan dahi olurlar, bəzilərinin isə dahilik "boynuna qoyulur".

Vilyam Şekspir



Fərdi keyfiyyətlərə əsaslanan modellər: şəxsiyyət liderliyi ("Personality Leadership")

Tarixin erkən dövrlərində fərdi keyfiyyətlər əsas götürülürdü. İnsanlar liderliyin fitri qabiliyyət olduğunu düşünürdülər. Buna "dahi insan nəzəriyyəsi" də deyilir. Ən azı, ona görə ki şəxsiyyət tipi həyatınızın erkən çağlarında formalaşır. Odur ki, bu yanaşma liderliyi istədiyiniz vaxt öyrənə biləcəyinizi istisna edir. Xoşbəxtlikdən, daha müasir düşüncə əsasında öyrənə, məşq edə və təkmilləşdirə biləcəyiniz praktiki liderlik modelləri işlənib hazırlanmışdır. Bu o deməkdir ki, liderliyi hər kəs öyrənə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM

Tərzlərə əsaslanan modellər: situativ liderlik ("Situational Leadership")
Güclü cəhətlərinə görə insanlar bir-birindən fərqlənir və fərqli üsullarla rəhbərlik edirlər. Bu kateqoriya üzrə bəzi modellər müxtəlif liderlik tərzlərini və hansı situasiyada hansı lider tipinin tələb olunduğunu irəli sürür. Bəziləri isə müxtəlif liderlik tərzlərindən necə istifadə etməli, şəraitdən asılı olaraq, hansını seçməli olduğunuzu izah edir. Hər ikisi situativ liderlik yanaşmasıdır. Bu və ya digər funksiya üzrə liderlik edə biləcək birini işə qəbul edərkən birinci yanaşmanı əsas götürün. İkinci yanaşma əsas diqqəti iki əsas bacarığa yönəldərək heyətin potensialından maksimum dərəcədə çox faydalanmağın üsullarını təqdim edir:

- situasiyanın tələblərini hiss etmək;
- tərzini situasiyaya uyğunlaşdıra bilmək.

Tannenbaum və Şmidtin liderlik kontinuumu seçim üçün bir sıra tərz və üsullar təklif edən situativ liderlik modelidir.

Vəzifə və ya funksiyalara əsaslanan modellər: funksional liderlik ("Functional Leadership")
Məsələ burasındadır ki, nə şəxsiyyət liderliyi, nə də situativ liderlik kateqoriyasına aid olan modellər lider kimi görəcəyiniz işləri izah edir. Bu izahı yalnız funksional modellər verir və yeni liderlərin çoxunun verdiyi: "Nə etməliyəm?" sualını cavablandırır. İcrayönümlü liderlik funksional modeldir. Modelə əsasən, sizin funksiyanız komandanızın ehtiyaclarını təmin etməkdən ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1 LİDERLİK KONTİNUUMU



PROBLEM

Heyətə rəhbərliyin düzgün və yanlış üsulu varmı? İdarəetmə üzrə mütəxəssislər, illərdir ki, bu barədə mübahisə aparırlar. 1930-cu illərdə Kurt Levin və başqaları üç idarəetmə tərzinin effektivliyini araşdırmışlar:

- Avtokratik – "Sizə nə etməli olduğunuzu deyəcəyəm".
- Demokratik – "Sizinlə birlikdə işləyəcəyəm".
- Sərbəstlik – "İşləri sizin öhdənizə buraxacağam".

Onların qənaətinə görə, hər bir tərzin öz məziyyətləri olsa da, ən effektiv və ruh yüksəkliyi yaradan variant demokratik liderlikdir. Ən zəif nəticələri isə sərbəstlik verən liderlik tərzi göstərir. Bu qənaətlərlə bağlı ən böyük tənqidi fikir Levin və həmkarlarının böyüklər deyil, uşaqlar arasında araşdırma aparması ilə bağlı olmuşdur!

"Günümüzün idarəçiləri (tabelikdə olan) işçi kimi rəftar edildikdə hiddətlənən əməkdaşlarla işləməli olurlar".

Robert Tannenbaum və Vorren H.Şmidt

Bəs iş yeri necə?

İş yerində liderlik tərzinizi qərarlaşdırarkən zaman bir idarəçi üçün narahatlıq yaradan bir sıra çətinliklərlə qarşılaşırsınız. İdarəçilərin çoxu elə hey düşünür ki, işlərin görülməsinin "düzgün üsul"u var, amma tapa bilmirlər – bircə onu tapa bilsəydilər...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1 LİDERLİK KONTİNUUMU



PROBLEM

"Düzgün üsul"u "səhv üsul"dan fərqləndirmək istəyən idarəçiləri, adətən, bəzi suallar narahat edir: Ən çox qarşılaşdığımız 6 sual:

- "*Komandamdan ən yaxşı nəticələri necə əldə edə bilərəm?*"
  Komandamın birgə çalışmasını, işçilərin bir-biri ilə əməkdaşlıq etməsini və hər kəsin bacarıqlarından istifadə olunmasını istəyirəm.
- "*Komandanın hər bir üzvündən ən yaxşı nəticələri necə əldə edə bilərəm?*"
  Eyni olan iki insan yoxdur; hər zaman hər kəsi necə razı sala bilərəm?
- "*Komandamın ruh yüksəliyini necə qoruya bilərəm?*"
  Məmnun və şövqlə işləyən işçi qüvvəsinə sahib olmaq üçün əməkdaşlarla necə rəftar etməliyəm?
- "*Səlahiyyətlərimdən nə dərəcədə istifadə etməliyəm?*"
  Bəzi işçilərə nə etməli olduqlarını demək lazımdır – onlar belə istəyirlər. İstənilən halda, onların işinə görə cavabdehliyi mən daşıyıram, ona görə də deməliyəm.
- "*İşlərin hansı qismini başqalarına həvalə etməliyəm?*"
  Hansı qərarları özüm, hansı qərarları komandam qəbul etməlidir?
- "*Komandamın və ya müəssisəmin mədəniyyətinə necə uyğunlaşa bilərəm?*"
  Dominant mədəniyyət insanların liderlik gözləntilərinə təsir edir.

Bütün bu və bir sıra başqa məsələlər komandası ilə düzgün rəftar etmək və mümkün olan ən yaxşı nəticələrə nail olmaq istəyən idarəçiləri narahat edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1 LİDERLİK KONTİNUUMU



QISA XÜLASƏ

Robert Tannenbaum və Vorren H.Şmidtin 1958-ci ildə "Harvard Business Review" jurnalında dərc edilmiş məqaləsində bir sıra liderlik davranışları irəli sürülmüşdür. Müəlliflərin kontinuum üzrə müəyyən etdikləri 7 ayrı mərhələyə idarəçinin qəbul etdiyi qərarların komanda üzvlərinə bildirilməsi, bu qərarların onlara "yeridilməsi" , problemlər üzrə məsləhətləşmə, qərar qəbulunun komandaya həvalə edilməsi və başqa proseslər daxildir. Müəlliflər həm də idarəçilərin liderlik üsulunu, ən yaxşı nəticə verəcək tərzi necə seçməli olduğunu da qiymətləndirmişlər ki, bu da eyni dərəcədə dəyərli təhlildir. Onlar 3 amilin nəzərə alınmasını təklif edirlər:

- **idarəçinin gücü** – idarəçinin dəyərləri, tərzi və riski qiymətləndirməsi;
- **komanda üzvlərinin gücü** – idarəçinin komandanın məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə nə dərəcədə hazır və həvəsli olduğunu qiymətləndirməsi;
- **situasiyanın gücü** – vaxt azlığı, qrup işinin effektivliyi, təşkilati mədəniyyət.

Məqalənin 1973-cü ildə dərc olunmuş versiyasına müəlliflərin retrospektiv şərhləri də daxil edilmişdir. Bu kitaba onların sonrakı ideyalarından bəziləri əlavə edilib.

Liderlik kontinuumu modeli situativ liderlik, eləcə də əsası Pol Hersi və Kennet Blanşar tərəfindən qoyulmuş, əmtəə nişanlı iki modelin əsasını təşkil edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1 LİDERLİK KONTİNUUMU

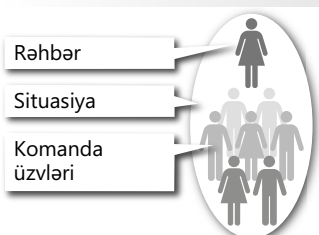
QISA XÜLASƏ



Liderlik davranışının kontinuumu:
Rəhbərliyin səlahiyyətlilik və komanda üzvlərinin sərbəstliyinin 7 dərəcəsi

"Avtoritar liderlik"
Rəhbərin öz səlahiyyətindən istifadəsi

"Demokratik liderlik"
Komanda üzvlərinin rəhbərlik azadlığı



Davranış formaları tamamilə avtoritar "*Rəhbər qərarı qəbul və elan edir*" tərzindən başlayaraq müəyyən hədlər çərçivəsində ən demokratik "*Rəhbər komandaya qərar qəbul etməyə icazə verir*" tərzinə qədər daha 5 tərzi əhatə edir.

Rəhbər, komanda üzvləri və vəziyyət – bu amillərin hər biri tərzin seçilməsinə təsir edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YEDDİ DAVRANIŞ

Rəhbər qərarı qəbul və elan edir.
Qrupa heç bir iştirak imkanının verilmədiyi, başqalarının fikirlərinin nəzərə alınmadığı bu tərz tam avtoritar liderlik tərzidir. Bu tərzin tətbiqi böhran şəraitində daha məqsədəuyğun ola bilər.

Rəhbər öz qərarını "qəbul etdirir" (və ya "yeridir").
Burada da rəhbər qərar qəbulunu öz üzərinə götürür, lakin müqaviməti məhdudlaşdırmaq üçün qərarını qrupun mənfəəti nöqteyi-nəzərindən müdafiə edir. Qərarınız müzakirəyə açıq deyilsə, lakin qrupun dəstəyinə ehtiyac duyursunuzsa, bu tərzdən istifadə məqsədəuyğun ola bilər.

Rəhbər qərarını təqdim edir və suallara vaxt ayırır.
Yenə də nəzarət rəhbərin əlindədir, lakin bu dəfə qərarı daha yaxşı başa düşmək üçün qrupa ideyaları araşdırmaq imkanı verilir. Rəhbərin öz komandası qarşısında hesabatlılığı bir qədər artıb, amma komandanın fikirlərini nəzərə almaq öhdəliyi yoxdur.

Rəhbər ilkin və qəti olmayan qərarı təqdim edir.
Burada qrupun fikirləri əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbər problemi müəyyənləşdirmək və həll etmək vəzifəsini özündə saxlayır, lakin son qərarı qəbul etməmişdən əvvəl komanda ilə məsləhətləşir. Komandanın fikirlərinin problemin həllinə faydası olsa da, son qərarı qəbul etmək səlahiyyəti rəhbərdə qalır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEDDİ DAVRANIŞ



Rəhbər problemi bildirir, təklifləri dinləyir, sonra isə qərar qəbul edir.
Rəhbər yenə də son qərar səlahiyyətini özündə saxlayır, lakin həll yolunun tapılmasına görə məsuliyyəti qrupla bölüşür. Buna görə də komanda son qərara, həqiqətən də, təsir göstərəcək təklifləri verə biləcəyini hiss edir. Rəhbər həll yoluna önmühakimə ilə yanaşmır, qrupun bilgi və ideyalarından yararlanır.

Rəhbər qrupun hansı hüdudlar çərçivəsində qərar qəbul edəcəyini müəyyənləşdirir.
Bu zaman qərarı komanda qəbul edir. Rəhbər problemin və daha da vacibi, qərar qəbulu ilə bağlı hüdudların müəyyən edilməsinə görə məsuliyyəti özündə saxlayır. Buraya son qərarla bağlı məhdudiyyətlər də daxil ola bilər. Əslində, bu, işi komandaya həvalə etmək deməkdir, lakin rəhbər qrupun bir hissəsi olmaq istəyə bilər. Bu halda o, statusundan irəli gələn qeyri-proporsional təsir göstərməyə can atmayacaq.

Rəhbər qrupa müəssisədaxili məhdudiyyətlər çərçivəsində qərar qəbul etməyə icazə verir.
Qrup rəhbərin ona verə biləcəyi qədər azadlığa malikdir. Burada qrupun qarşılaşdığı məhdudiyyətləri onun birbaşa rəhbəri deyil, daha üst səviyyədəki rəhbərlik müəyyən edir. Lakin yenə də rəhbər qrupa kömək edə bilir və onun qərarına hörmətlə yanaşır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HANSI TƏRZİ SEÇMƏLİ?

RƏHBƏRİN GÜCÜ

Tannenbaum və Şmidt rəhbərin onun liderlik davranışı ilə bağlı seçiminə təsir göstərən dörd əsas gücünü müəyyən etmişlər:

Dəyərlər – idarəetməyə hansı mövqedən yanaşırsınız; komandanızın qərarların qəbulunda iştirak etməli və ya liderlik yükünü təklikdə daşımalı olduğunuz, sizə görə, nə dərəcədə düzgündür.

Meyilliliklər – şəxsi tərziniz də davranış seçiminizə təsir edir: xarakter etibarilə, göstəriş verməyə, yoxsa əməkdaşlığa meyilli insansınız?

Özünəinam – tabeliyinizdəki işçilərə nə dərəcədə inanırsınız? Bəs özünüzə olan inamınız hansı səviyyədədir?

Təhlükəsizlik – qeyri-müəyyən situasiyada nəzarətə malik olmaq təhlükəsizlik, əminlik hissi yaradır. Belə situasiyalarda özünüzü rahat hiss etmək üçün nə dərəcədə nəzarətə ehtiyacınız var? İnsan qərarları özü qəbul etdikdə qeyri-müəyyənlik aradan qalxır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HANSI TƏRZİ SEÇMƏLİ?

KOMANDANIN GÜCÜ

Tannenbaum və Şmidtin fikrincə, qərar qəbulunun qrupa etibar edilməsinə münasibətinizi diktə edən bir sıra şərtlər var. Aşağıdakıları nəzərə almalı olursunuz:

- komandanız sərbəstliyə ehtiyac duyurmu;
- qərar qəbulu üzrə məsuliyyət daşımağa hazırdırmı;
- qeyri-müəyyən situasiyalarda özünü narahat, yoxsa rahat hiss edir;
- problemin həllinə maraq göstərirmi;
- problemin ciddiliyini qiymətləndirirmi;
- müəssisənin məqsədlərini başa düşür və rəğbətlə qarşılayırmı;
- müvafiq bilik, bacarıq və təcrübəyə malikdirmi;
- qərar qəbulunda iştirak etməklə bağlı gözləntiləri varmı;
- rəhbər kimi sizə etimad edirmi.

Məsuliyyəti ötürə bildiyinizi hiss etdikdə komandanıza etimadınızı da bəyan etmiş olacaqsınız. Bu, komandanın motivasiyasına da hərtərəfli təsir göstərə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HANSI TƏRZİ SEÇMƏLİ?

SİTUASİYANIN GÜCÜ

Tannenbaum və Şmidt özünüz və komandanızla bağlı qiymətləndirmələrdən əlavə, liderlik tərzinizə təsir göstərəcək, mövcud vəziyyətlə əlaqəli 4 amili də nəzərə almalı olduğunuzu təklif edirlər.

Müəssisə – müəssisədaxili mədəniyyət komandanızın gözləntilərinə və müxtəlif tərzlərin effektivliyinə təsir edəcək. Məsələn, qrup üzvlərinin sayı, tapşırığın həssas yanaşma tələb etməsi, fiziki logistika kimi məsələlər də əhəmiyyət daşıya bilər.

Qrupun effektivliyi – qrup birlikdə nə dərəcədə effektiv işləyir? Hansı nailiyyətləri var, potensialını necə qiymətləndirirsiniz? Qrup şəklində effektiv qərarların qəbul edilməsi üçün komanda üzvləri müxtəlif fikirləri dinləməyi, paylaşmağı və ideyaları açıq şəkildə qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar.

Vaxt məhdudiyyəti – kollektiv şəkildə qərar qəbulu vaxt tələb edir. Bəzən vaxt az olduqda qərar qəbulunda sürətli və avtoritar yanaşma seçmək zərurəti yaranır.

Problemin özü – bəzən qərar qəbulu prosesinin necə təşkil ediləcəyini problemin özü diktə edir: peşəkar bilik və bacarıqlar kimdə cəmləşib? Yalnız sizdə, yoxda qrup üzvləri arasında paylanıb?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİK KONTİNUUMU NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

Tannenbaum və Şmidt müəllifi olduqları modelin güclü tərəflərini bu model haqqında sonrakı şərhlərində təsvir edirlər. Onlar iddia edirlər ki, model:

- bir sıra fərqli müəssisələr üçün effektiv nəticə verir;
- bir sıra fərqli davranışlar üçün uyğundur;
- rəhbərlərə öz davranışlarının təhlilində kömək edir.

Model həmçinin Adeyrin "icrayönümlü liderliyi" kimi digər effektiv liderlik modellərini tamamlayır və tərz seçiminizə istiqamət verir.

Bu modelin real tənqidinə rast gəlmək çətindir. Əlbəttə ki, bu modelin izah etmədiyi müəyyən məqamlar da var, məsələn, qərarı "qəbul etdirmək", məsləhətləşmək və ya komandaya həvalə etməyin yollarını göstərmir, lakin buna ədalətli tənqid deyə bilmərik. Bənzər qaydada, müəlliflər rəhbər, komanda və situasiyanın gücünü müəyyən edərkən rəhbərin seçim etmək üçün yetərli məlumata malik olduğunu nəzərdə tutaraq bu amilləri irəli sürürlər. İstənilən modelin tənqidi həmişə onun məsələləri həddən artıq sadələşdirməsi ilə bağlı olur. Bu arqumenti həmçinin növbəti səhifələrdə tanış olacağımız situativ liderlik modellərinə aid etmək olsa da, Tannenbaum və Şmidt bir sıra fərqli variant və mülahizələr irəli sürürlər.

Odur ki, dediklərimizi ümumiləşdirsək, bu model nəinki effektiv deyil, hətta çox effektivdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1 LİDERLİK KONTİNUUMU



MÖVZU ÜZRƏ FƏRQLİ VARİANTLAR

BU KİTABDAKI DİGƏR MODELLƏRLƏ ƏLAQƏLİLİK

- **İcrayönümlü liderlik** liderin funksiyalarını izah edən modeldir. O bu modelin funksiyalardan bəzilərini necə yerinə yetirmək barədə yanaşmasını tamamlayır.
- "Liderlik kontinuumu"nun əsas mahiyyəti rəhbərin öz səlahiyyətindən/gücündən nə vaxt istifadə etməli olduğu ilə bağlıdır. **Güc bazaları modeli** səlahiyyətinizin/gücünüzün haradan qaynaqlandığını müəyyən edir. Tannenbaum və Şmidt diqqəti "legitim güc"ə yönəldirlər. Digər güc bazaları liderliyinizə daha çox uğur qata bilər və liderlik tərzinizi seçərək güc bazalarınızı gücləndirə bilərsiniz.
- Takmenin **qrup inkişafı modeli** qrupun məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə nə dərəcədə hazır olduğunu qiymətləndirməkdə sizə kömək edir. Bu da doğrudur ki, qrupun formalaşma tempinin artması və ya azalması liderlik tərzinin seçimindən asılıdır.
- Məsuliyyətin ötürülməsini gözləyən, lakin buna nail ola bilməyən qrupdakı məyusluq onun həvəsdən düşməsinə səbəb ola bilər. Ötürəcəyiniz məsuliyyətə qrup yaxşı hazır olmadıqda isə eyni təsiri uğursuzluq qorxusu yaradır. Çox az mükafat təklif edərək və ya ümumiyyətlə, mükafat vəd etmədən daha çox iş tələb olunduqda da ruh düşkünlüyü yaranır. Vrumun **gözlənti nəzəriyyəsinin** qısa icmalı bundan ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...



Müəlliflərin retrospektiv şərhlərinin əlavə edildiyi orijinal məqalə "Harvard Business Review" jurnalının təkrar nəşri "HBR Classic" seriyasında mövcuddur:

- Robert Tannenbaum və Vorren H.Şmidt "*Liderlik davranışı modelini necə seçməli?*" ("How to Choose a Leadership Pattern"); "Harvard Business Review", may-iyun, 1973.

Digər əlaqəli model və ideyalar haqqında öyrənin:

Bazarda hər biri kifayət qədər resursa malik, situativ liderlik üzrə 2 patentli model mövcuddur. Daha ətraflı məlumat üçün baxın:

- "Situational Leadership®": www.situational.com
- "Situational Leadership®" II: www.kenblanchard.com

Yalnız avtoritar və demokratik deyil, digər 4 tərz də daxil olmaqla, liderlik tərzi və liderin emosional zəkası arasında effektiv əlaqə haqqında öyrənmək üçün:

- Daniel Qoulman, Riçard Boyatzis və Enni MakKi "*Yeni liderlər*" ("The New Leaders"); "Time Warner Paperbacks", 2003.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 İCRAYÖNÜMLÜ LİDERLİK



QISA XÜLASƏ

İkinci liderlik modelimiz Con Adeyrin "İcrayönümlü liderliyi"dir. Burada əsas diqqət rəhbərlik etdiyiniz qrup və onun ehtiyaclarına yönəlir. Sizin vəzifəniz bu ehtiyacları təmin etməkdir.

- Tapşırıqla bağlı ehtiyac: işin yerinə yetirilməsi
- Komandanın ehtiyacı: komandanın formalaşdırılması və dəstəklənməsi
- Fərdi ehtiyac: komanda daxilində fərdlərin təkmilləşdirilməsi

Bu üç ehtiyacın üst-üstə düşdüyü yerlər var. Hər hansı bir ehtiyacın təmin edilməsi digər ehtiyaclardan biri və ya ikisinə pozitiv təsir göstərir. Məsələn:

- ehtiyaclarının təmin edilməsi tapşırığın icrasında tam iştirak edə bilməsi üçün komanda üzvünü azad edir;
- komanda daxilində həmrəylik hissinin formalaşdırılması tapşırıqların daha effektiv şəkildə yerinə yetirilməsinə kömək edir;
- tapşırığın yerinə yetirilməsinə görə keçirilən qürur hissi komandaya nailiyyəti qeyd etmək üçün səbəb verir.

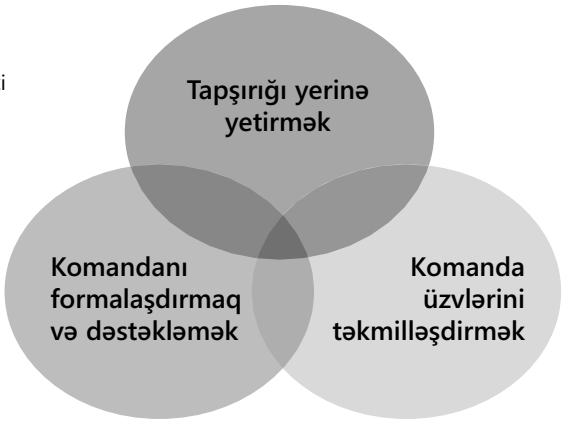
Adeyrə görə, bu ehtiyacları təmin etmək üçün 8 funksiyanı yerinə yetirməlisiniz. Bu funksiyaları öyrənmək, məşq və müşahidə yolu ilə təkmilləşdirmək mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QISA XÜLASƏ

Liderlik vəzifənizi formalaşdıran 3 ehtiyac



Üç dairədən ibarət diaqram Con Adeyrin əmtəə nişanıdır və onun icazəsi ilə istifadə edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 İCRAYÖNÜMLÜ LİDERLİK

İŞ PRİNSİPİ



Tapşırıqla bağlı ehtiyac
Lider olaraq, qrupu tapşırığın yerinə yetirilməsini təmin etmək məqsədilə bir araya gətirmisiniz. Qrup tapşırığın aydınlaşdırılmasına, məqsəd hissinin formalaşdırılmasına ehtiyac duyur. Qrup nəyə niyə nail olmalı olduğunu başa düşməlidir. Ən vacibi, qrupun hər bir üzvü onlardan nə gözlədiyinizi bilməlidir.

Komandanın ehtiyacı
Qrup ən yaxşı fəaliyyəti ortaq məqsəd ətrafında birləşdikdə nümayiş etdirir. Yaxşı liderlik sayəsində qrup tapşırıqları effektiv, səmərəli qaydada yerinə yetirmək üçün kollektiv şəkildə qürur hissi ilə əməkdaşlıq edən komandaya çevrilir. Bu ehtiyacı təmin etmək üçün standartları müəyyən edərək və qoruyub saxlayaraq qrup üçün ortaq mədəniyyət yaradın. Qrup üzvlərini onların ehtiyacı olan resurslarla təmin, ortaq məsuliyyət hissini təşviq, komandanın uğurunu onlarla birlikdə qeyd etməlisiniz.

Fərdi ehtiyac
Komanda üzvlərinizin fərdi ehtiyaclarına laqeyd yanaşmayın. Onların ehtiyacları həm fiziki, həm də psixoloji xarakter daşıyır. Komandanın hər bir üzvünü tanıyın və onlara dəyər verin, ədalətli iş şəraiti ilə təmin edin, onları təqdir edin, status, özünəinam və motivasiyanı artıracaq şəkildə təkmilləşmək fürsətləri verin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 İCRAYÖNÜMLÜ LİDERLİK

LİDERLİYİN 8 FUNKSİYASI





Adeyr komandanın 3 ehtiyacının təmin edilməsi üçün liderliyin 8 funksiyasını müəyyən etmişdir:

1. **Tapşırığın müəyyən edilməsi** – komandanız üçün aydın və konkret məqsəd və hədəflər müəyyən edin. İş həcminin adekvatlığına, komanda üzvlərinin gördüyü işin kontekstini başa düşdüyünə əmin olun.
2. **Planlaşdırma** – tapşırığı mərhələlərə bölmək, komanda üzvlərinin funksiyalarını dəqiq müəyyən etmək üçün komandanızla birlikdə plan hazırlayın. Yaradıcı olun, variantları götür-qoy edin; müəyyənlik və dəyişkliyə uyğunlaşma, həmçinin nəzarət və sərbəstlik arasında düzgün balans yaratmağa çalışın.
3. **Təlimatlandırma** – hər kəsin hər şeyi başa düşməsi üçün planınızdan istifadə edin. Aydın və sadə dildə, konkret ifadələrdən istifadə edərək məlumat verin. Bunu fürsət olaraq dəyərləndirin və komandanın ayrı-ayrı üzvlərinin suallarını, onları narahat edən məsələləri, fikirlərini dinləyib cavablandırın.
4. **Nəzarət** – mövcud aktiv və resurslardan, eyni qaydada da komandanızdan maksimum dərəcədə istifadə edin. Performansa nəzarət edin, optimal nəticə yoxdursa, müdaxilə edin. Tədricən komandanın özünə güvənməsini, öz işini nəzarətdə saxlayıb idarə edə bilməsini təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN 8 FUNKSİYASI



5. **Qiymətləndirmə** – performansı müntəzəm olaraq qiymətləndirin, tapşırığı müəyyən edərkən qarşıya qoyduğunuz məqsədlər əsasında komandaya və ayrı-ayrı üzvlərə vaxtlı-vaxtında rəylərinizi bildirin. Bu, motivasiyanı yüksəldəcək və performansı təkmilləşdirəcək. Unutmayın: yaxşı nəticələr haqqında da rəy bildirməlisiniz!
6. **Motivasiya** – öz pozitiv motivasiyanızı nümayiş etdirin, nailiyyətləri təqdir və qeyd edin, münasibətlər formalaşdırın, cavabdehlikləri komandanıza həvalə edin və onlara öyrənmək şansı verin, dürüst və ruhlandırıcı mühit yaradın.
7. **İşlərin təşkili** – komandanızın səmərəli işləməsi üçün sistem və prosesləri düzgün təşkil edin. Bəzi əsas inzibati işlərə görə məsuliyyəti öz üzərinizə götürərək komandaya tapşırığı yerinə yetirə bilməsi üçün sərbəstlik verin, rəhbərlik etməyə və tapşırığı yerinə yetirməyə sərf etdiyiniz vaxtı düzgün balanslaşdıraraq zamanınızdan səmərəli istifadə edin.
8. **Nümunə olmaq** – komandanıza hansı mesajı ötürmək istədiyinizi qərarlaşdırın, sonra o mesaja özünüz əməl edin. Qandinin dediyi kimi: "Dünyada görmək istədiyiniz dəyişiklik olun". Burada söhbət standartların müəyyənləşdirilməsi və dürüstlük nümayiş etdirməkdən gedir. Odur ki, birinci növbədə, öz dəyərləriniz və etik normalarınızın fərqinə varmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İCRAYÖNÜMLÜ LİDERLİK NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

İcrayönümlü liderlik modeli komandaya liderlik etməyin yollarını öyrədən əsaslı proqram təqdim edərək liderliyi hər kəsin öyrənə biləcəyi sənətə çevirir. Bu variant bir sıra müxtəlif vəziyyətlərdə yeni rəhbərlər və komanda liderlərinə öyrədilən çox uğurlu model olaraq qalır. Onun prinsiplərinə əsasən, komandanın işinin mərkəzində liderin fəaliyyəti dayanır. Lakin model əksəriyyət tərəfindən qənaətbəxş variant olaraq qəbul edilmir və sadəcə, komandanın özünəinamının, özünü idarəetmə bacarığının formalaşdırılması istiqamətində zəruri mərhələlərdən biri hesab olunur.

Adeyrin müəyyən etdiyi 8 funksiyanın bir çoxunda ünsiyyət əsas yer tutur. Ünsiyyət liderliyin çox vacib və ayrılmaz hissəsidir; bu mövzuya daha çox diqqət ayırmağa dəyər. Komanda üzvləri arasında ünsiyyətin təşviq edilməsi liderin yoxluğunda da effektiv fəaliyyət göstərən komandanın qurulması üçün vacibdir. Bu dözümlülük meyarı dəyər kəsb edir və onu "komandanın dayanıqlılığı" da adlandıra bilərik.

İcrayönümlü liderlik haqqında ən çox rast gəlinən şikayət onun kifayət qədər "açıq-aşkar və sadə" olması ilə bağlıdır; əslində, nöqsan olaraq qəbul edilən bu cəhət onun dəyərini daha da yüksəldir, çünki belə metodlara o qədər də çox rast gəlmirik. Sadə, amma effektiv modellərin tətbiqi davamlı şəkildə yaxşı nəticə əldə etməyinizə gətirib çıxaracaq. "İcrayönümlü liderlik" də məhz belə bir modeldir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 İCRAYÖNÜMLÜ LİDERLİK



MÖVZU ÜZRƏ FƏRQLİ VARİANTLAR

DİGƏR LİDERLİK MODELLƏRİ İLƏ ƏLAQƏLİLİK

"İcrayönümlü liderlik" sözügedən mövzuda bir model olaraq, liderin funksiyalarını nəzərə alan digər funksional modellərlə tamamlanır:

- **Transformasiya liderliyi modelinə ("Transformational Leadership")** əsasən, liderin 4 funksiyası var: ruhlandırıcı motivasiya, komanda üzvünə diqqət, intellektual stimullaşdırma və ideallaşdırılmış təsir (rol modeli olmaq). Model Ceyms MakQreqor Börnsün təsiri ilə işlənib hazırlanmış, daha sonra Bernard Bass tərəfindən inkişaf etdirilmişdir. Onun nəticələrin əldə edilməsi üçün qarşılıqlı güzəştin ("ver və al") zəruri olduğunu irəli sürən **"Tranzaksiya liderliyi" ("Transactional Leadership")** ilə müqayisəsini aparın.
- Ceyms Kuzes və Barri Pozner tərəfindən əsası qoyulan **liderlik vəzifəsi ("The Leadership Challenge") modeli beş əsas vəzifə müəyyən edir**: yol göstərmək, ortaq vizyonu təşviq etmək, prosesə meydan oxumaq, komandaya işləmək imkanı vermək və komandanı ruhlandırmaq. Bu vəzifələr Adeyrin müəyyən etdiyi, həmçinin transformasiya liderinin funksiyaları ilə bənzərlik təşkil edir.
- Robert Grinlifin **xidmət liderliyi ("Servant Leadership")** modeli liderin komandanın xidmətçisi, resursların qoruyucusu olaraq göstərir. Adeyrin fikirləri bir çox cəhətdən bu modeli qabaqlayır, belə ki, icrayönümlü liderin də əsas funksiyalarından biri komandanın və onun üzvlərinin ehtiyaclarını təmin etməkdən ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2 İCRAYÖNÜMLÜ LİDERLİK



MÖVZU ÜZRƏ FƏRQLİ VARİANTLAR

BU KİTABDAKI DİGƏR MODELLƏRLƏ ƏLAQƏLİLİK

Fundamental idarəetmə modeli kimi, icrayönümlü liderlik bu kitabdakı əksər modellərlə əlaqəlidir. Əlaqəlilik xüsusilə də aşağıdakı 4 modeldə özünü göstərir:

- Takmenin **qrup inkişafı** modeli komandanın dəyişən ehtiyaclarını təmin etmək üçün tərzinizi necə dəyişməli olduğunuzu göstərir, eyni zamanda komandanın Adeyrin modelinin sərhədlərindən kənara çıxaraq necə inkişaf edəcəyini və "özünü idarə edən" komandaya çevrilə biləcəyini göstərir.
- MakKlelland və Vrumun bu kitabda tanış olacağınız **motivasiya ("Motivation")** modeli komanda üzvlərindən ən yaxşı nəticəni əldə etmək istəyən bütün liderlər üçün faydalı olacaq.
- Adeyr həmçinin Tannenbaum və Şmidtin **"liderlik kontinuumu"ndan** istifadə edir. Burada liderin öz iradəsini diktə etməsi ilə komandanın üstünlük verdiyi həll yolu, yaxud komanda üzvlərinə öz həll yollarını tapmaq azadlığını verməsi arasındakı balansa nə dərəcədə nail ola biləcəyi müəyyən edilir.
- Boydun **MİQİ ("OODA"*) – müşahidə, istiqamətlənmə, qərar, icra dövrəsi** Adeyrin liderə aid etdiyi planlaşdırma, nəzarət, təşkiletmə və qiymətləndirmə funksiyalarını sadə modeldə birləşdirir.

*"*OODA*" – "*observation, orientation, decision, action*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...

Con Adeyrin icrayönümlü liderlik modeli

- Con Adeyr "*Effektiv liderlik*" *("Effective Leadership)*, 2-ci nəşr; "Pan Macmillan", 2009.
- Con Adeyr "*Liderlik və motivasiya: komandanı ruhlandırmağın "50-50" qaydası və 8 əsas prinsipi*" *("Leadership and Motivation: The Fifty-fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others")*; "Kogan Page", 2006.
- Con Adeyr "*Liderlik bacarıqlarınızı inkişaf etdirin*" *("Develop your Leadership Skills");* "Kogan Page/Sunday Times", 2007.

Tənqidi təhlil:

- Conatan Qoslinq, Piter Keys və Morgen Vitzel "*Con Adeyr: liderliyin əsasları*" *("John Adair: Fundamentals of Leadership")*, "Palgrave Macmillan", 2007.

Liderliyin digər modelləri

- Bernard M.Bass "*Transformasiya liderliyi*"; "Lawrence Erlbaum Associates Inc",1982.
- Ceyms M.Kuzes və Barri Z.Pozner "*Liderlik vəzifəsi*"; "Jossey Bass", 2008.
- Robert K.Qrinlif "*Xidmət liderliyi: legitim güc və mükəmməlliyin mahiyyəti*" *("Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness")*; "Paulist Press International", 2002.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI



GİRİŞ

Qrup inkişafı üzrə nəzəriyyələr arasında, bəlkə də, ən çox tanınanı Takmenin "Formalaşma, çəkişmə, normallaşma və çalışma" modelidir. Hətta demək olar ki, həddən artıq tanınmış nəzəriyyədir, çünki ona istinad edənlərin sayı çoxdur və bu istinad və ya sitatların böyük qismi "ikinci" və "üçüncü əl" mənbələrə aid olur – beləliklə, modelin bəzi incəlikləri və gücü itirilir.

Model niyə bu qədər uğur qazandı?
Əlbəttə ki, uğur qismən modelin davranışları nə dərəcədə yaxşı izah etməsi və proqnozlaşdırması ilə əlaqəlidir. Lakin bu cəhəti başqa modellərə də aid etmək olar. Brüs Takmen özü də etiraf edir ki, təkcə bu cəhət modelin uğurlu olması üçün heç də hər zaman kifayət etmir. Sözlərdən məharətlə istifadə etmək lazımdır. O, qrup inkişafı üzrə mərhələlərə qafiyəli və onların mahiyyətini dəqiq ifadə edən adlar verərək bu işin öhdəsindən ustalıqla gəlmişdir.

"Bir mənbəyə çox istinad edirlərsə, bu onun uğurlu olduğuna dəlalət edə bilər".

Brüs Veyn Takmen

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI



PROBLEM

Bir qrup insan eyni mühit və ya bir-birinə çox yaxın şəraitdə qalanda onların davranışları dəyişəcək. Bu, bir çox realiti-şouların əsasını təşkil edir. Qrupun davranışlarının dəyişmə qaydası və bunun nəticəsində effektiv performansın necə təmin edilməsi məsələləri əksər rəhbərlərin qarşılaşdığı suallardır.

Bu məsələləri vacib hesab edirik, çünki qruplar qərb mədəniyyətinin mübarizə apardığı ziddiyyətləri nümayiş etdirir: müstəqillik və asılılıq, əməkdaşlıq və rəqabət, bərabərlik və iyerarxiya. Əksər insanlar qəti şəkildə inanırlar ki, düzgün formalaşmış komanda onun üzvlərinin cəmindən daha effektiv fəaliyyət göstərir. Odur ki, qarşınızda duran vəzifə tabeliyinizdəki ayrı-ayrı işçiləri effektiv komandaya çevirməkdən ibarətdir.

Komandaqurma xüsusilə də bugünkü iş yerlərində aktualdır. Uzun illərdir ki, kiçik işçi qrupları ilə işləməyə alışmışıq. Son zamanlarda müəssisələr dəyişiklik yaratmağın, yaxud xüsusi bir məhsul və ya xidmət hazırlamağın bir yolu olaraq, qısamüddətli layihə işlərinə daha çox resurs ayırır. Belə təşəbbüslərdə əsas çətinliklər bunlardır: dinamika dəyişdikcə qrup daxilində nə baş verdiyini anlamaq; daha qısa möhlət ərzində belə, yüksək səviyyədə performans göstərmək və qrupun hər bir üzvündən ən yaxşı nəticəni əldə etmək.

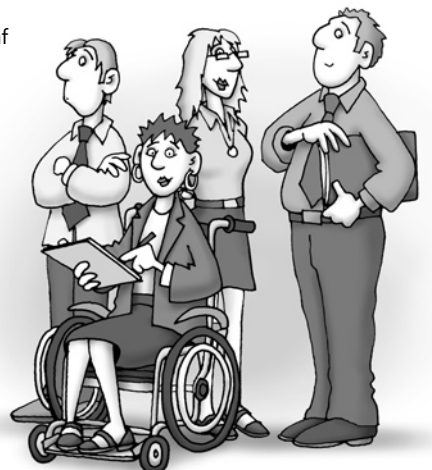
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI

QISA XÜLASƏ

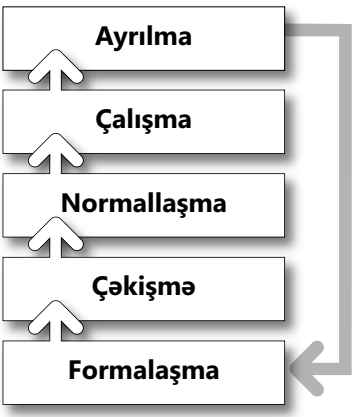
1960-cı illərdə Brüs Takmen qrupların inkişaf ardıcıllığını gözdən keçirdi, fərqli mühit və ya şərtlərdə fəaliyyət göstərən qrup araşdırmalarının nəticələrini təhlil edərək dörd mərhələli model işləyib hazırladı. Onun mərhələlərə qoyduğu adların həmin mərhələnin xarakterini düzgün ifadə etməsi, qafiyə yaratması modeli yaddaqalan etdi.

1977-ci ildə Takmen Meri En Censenlə birlikdə modeli təkrar gözdən keçirdi. Onlar modelə 5-ci mərhələni əlavə etdilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QISA XÜLASƏ



Ayrılma mərhələsi – bəziləri qrupdan ayrılır və üzvlər ayrıldıqca qrup parçalanma və itki hissi keçirir.

Çalışma mərhələsi – dəyişkən funksiyaları öz üzərinə götürərək, problemlərin həlli və nəticələrin əldə olunması naminə birgə çalışaraq qrup özünəinam qazanır.

Normallaşma mərhələsi – üzvlər birlikdə və vahid komanda şəklində işləməyin yollarını tapırlar. Onlar tapşırığı yerinə yetirməyə başlayır, fikir və məlumat mübadiləsi aparırlar.

Çəkişmə mərhələsi – qrup üzvləri özlərini təsdiqlədikcə və qarşıya qoyulan tapşırığa emosional reaksiya verdikcə münaqişə meydana gəlir.

Formalaşma mərhələsi – qrup buradan başlayır. Üzvlər qarşılıqlı ünsiyyət və fəaliyyətin yolunu axtarır, liderdən tam asılı olur və onlardan nə gözlənildiyini anlamağa çalışırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI

FORMALAŞMA



Birinci mərhələdə qrup üzvləri bir-birini tanımır, onlardan nə gözlənildiyini bilmirlər. Bu mərhələdə həyəcan və entuziazm, eyni zamanda qeyri-müəyyənlik və qorxu hissləri müşahidə edilə bilər. İnsanlar tərəddüd edir, liderlik edən şəxsdən asılı olurlar. Qrup üzvlərinin bir-birini tanımağa, hansı davranışların məqbul olduğunu sınamağa, qayda və sərhədləri müəyyənləşdirməyə etməyə cəhd göstərdiyini müşahidə edəcəksiniz.

Formalaşma mərhələsində çox vaxt qrup onları bir araya gətirən tapşırıq barədə aydın təsəvvürə malik olmur. Üzvlər işin nədən ibarət olduğunu müəyyənləşdirməyə etməyə və onu icra etməyin bir yolunu tapmağa çalışırlar. Qrupun məqsədi müəyyən edilməli, gözləntilər aydınlaşdırılmalı və bəzi əsas qaydalar dəqiqləşdirilməldir. Bunun üçün, bir lider kimi, qrup üzvlərinin iştirakı ilə konkret məqsəd və hədəflər müəyyən etməlisiniz. Sonra tapşırıqları bölüşdürün və onların icrası ilə bağlı öhdəlikləri müəyyənləşdirin. Bu mərhələdə liderlik tərziniz bir qədər istiqamətləndirici xarakter daşımalıdır. Həmçinin əsas qaydaları müəyyən edin və onların ciddiliyini öz davranışlarınızda nümayiş etdirin.

Hər şeydən əvvəl, qrupa inandığınızı, etibar etdiyinizi göstərin ki, onlara dəyər verdiyinizi hiss etsinlər. İşçilərə töhfə vermək imkanının yaradılması onların təşvişini aradan qaldırmağın və nümayiş etdirdiyi ilkin entuziazmdan istifadə etməyin ən yaxşı üsuludur. Normallaşma mərhələsinin sonunda üzvlər özünü qrupun bir hissəsi kimi hiss etməyə başlayırlar. Bu mərhələdə qrup üzvləri özünü bir şəxsiyyət kimi təsdiq etmək üçün daha cidd-cəhdlə çalışırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI

ÇƏKİŞMƏ



Bu mərhələdə şəxsi maraqlar ortaya çıxır. İnsanlar özünümüdafiə mövqeyini tuta, qərarlara şübhə ilə yanaşa, hətta liderə meydan oxuya bilərlər. Qrupun daha qətiyyətli üzvləri güc və qrupa nəzarət uğrunda mübarizə aparacaq, nisbətən zəiflər isə "təhlükəsiz sığınacaq" axtaracaqlar. Qrupda ruh düşkünlüyü yarana və özünəinam zəifləyə bilər. Qrup üzvləri təsir gücü qazanmaq uğrunda bir-biri ilə rəqabət apardıqca tapşırığın fərqli şəkildə başa düşüldüyünü, bunun gərginliyə, mübahisələrə, qısqanclığa və birbaşa münaqişəyə səbəb olduğunu görəcəksiniz.

Qrup həmçinin tapşırığa və ya onun elementlərinə müqavimət göstərə bilər. Bu isə tapşırığın çətinliklərini getdikcə daha yaxşı dərk etmək və ya tapşırığı yerinə yetirməyə qadir olmamaq düşüncəsi ilə bağlı ola bilər. Bəziləri emosional reaksiya verə, başqaları üzərində üstünlük əldə etmək və nəzarəti ələ keçirmək istəyə bilərlər.

Çəkişmə mərhələsində qrupun liderliyə ehtiyacı var və lider bu vəzifəni lazımi qaydada yerinə yetirmədikdə onun yerinə, qrup üzvlərindən kimsə bunu edəcək. Komanda lideri dominant şəxsiyyət olmaya bilər və bələləri legitim liderliyini sübut etmək üçün mübarizə aparmalı ola bilər. O, vəzifələri müəyyənləşdirməli və onların yerinə yetirilməsini təmin etməli, prosesə, əsas qaydalara, qrupun dəstəklənməsinə fokuslanmalı, nisbətən zəif üzvlərə kömək etməlidir. Qrupun aydın, konkret göstərişlərə və nəticələrə ehtiyacı var.

Münaqişələrin həlli ön plana keçsə də, çəkişmə mərhələsi çox yaradıcı mərhələ ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI

NORMALLAŞMA



Üçüncü mərhələdə tapşırığa göstərilən müqavimət yoxa çıxır, qrupda yekdillik hissi daha çox müşahidə edilir. Rəy və tənqidlər konstruktivlik qazanır, üzvlər əməkdaşlığa başlayırlar. Razılaşdırılmış davranış standartlarının (normalarının) qəbul edildiyini görəcəksiniz, işlər qaydasına düşdüyünə görə qrup rahat nəfəs almağa başlayacaq.

Fərdlər onlara göstərilən təzyiqi hiss edəcək, bu normalara riayət etməyə çalışacaqlar. Normalar vəzifə və cavabdehlikləri konkretləşdirdiyinə görə üzvlər tapşırığın icrasında inamla iştirak edəcəklər. Sosial və emosional çəkişmə mərhələsinin gərginliyindən sonra qrup üzvləri tapşırıqların icrasını istirahət kimi qəbul edəcəklər. Normallaşma olduqca məhsuldar mərhələdir.

Uyğunlaşmaq üçün hiss edilən təzyiq insanların "qrupa tabe olma" riskinə yol açır. Bu hal "qrup düşüncəsinə" gətirib çıxara bilər. Termin ilk dəfə İrvinq Cenis tərəfindən istifadə edilmişdir və fərdlərin uyğunlaşma ehtiyacının güclü hiss edildiyi qrupda ideya və qərarlara etiraz bildirmədiyini ifadə edir. Lider hər kəsin bir-birinin fərqli təcrübəsini dəyərləndirməsini təşviq edərək qrup düşüncəsinin öhdəsindən gələ bilər. Əsl əməkdaşlıq qrup daxilində iş münasibətləri şəbəkəsinin qurulması ilə formalaşır. Hər şeydən əvvəl, lider göstəriş verməyi üstün tutan liderlik davranışlarını yumşaldaraq qrupun özünəinamının artmasına kömək etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI

ÇALIŞMA

Nəhayət, qrupun vahid məqsəd uğrunda birlikdə çalışması ilə əsl əməkdaşlıq yaranır. Bu əməkdaşlığın strukturu dəyişikliyə uyğunlaşan və praqmatik xarakterə malik olub qarşılıqlı hörmət, etimad və rəğbətə əsaslanır. Şəxslərarası istənilən problem müdrikcəsinə həll edilir. Fərdlər qrupa sadiqdirlər, lakin qeyd-şərtsiz təslim olmayıblar. Qarşılıqlı hörmət şəraitində öz fikirlərini ifadə edə bilirlər. Komandanın xarakteri qarşılıqlı asılılığın bu forması ilə müəyyən edilir. Görülən işlərə görə duyulan qürur hissinə hər kəs şərik olur.

Bu hal qrupun diqqətini məqsədlərə yönəldir; tapşırığın yerinə yetirilməsinə böyük enerji sərf olunur, problemlər effektiv şəkildə həll edilir, düzgün qərarlar qəbul edilir. Bu mərhələdə liderlik yumşaq formada həyata keçirilir. Üzvlər istiqamətləndirilməyə çox az ehtiyac duyur və ya ümumiyyətlə, ehtiyac duymurlar, sadəcə, məsləhət və dəstək üçün kiçik toxunuşlar kifayət edir. Kənardan müşahidə edən biri üçün liderin kim olduğunu müəyyən etmək çətin ola bilər, çünki komandanın hər bir üzvü bu vəzifəni öz üzərinə götürüb geri çəkildikcə ayrı-ayrı liderlik davranışları ortaya çıxacaq.

Buna görə də liderin funksiyası komandanın inkişaf edəcəyi mühiti qoruyub saxlamaq, onu lazımi resurslarla təmin etmək və qrupu diqqət yayındıran amillərdən qorumaq olmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI



ÇALIŞMA MƏRHƏLƏSİNDƏN SONRA...



Ayrılma... və ya *ağlaşma* – uğurlu bir qrupdan ayrılan olanda itki hissi yaranır, ona görə də bəziləri bu mərhələni ağlaşma və ya yas mərhələsi də adlandırırlar. Üzvlər bu dəyişikliyi növbəti mərhələyə keçid kimi qəbul edib nailiyyətlərini qeyd etməli və bundan sonrakı addımlarını planlaşdırmalıdırlar. Takmen və Censen bu mərhələni "*ayrılma*" və ya "*parçalanma*" adlandırmış, "mükəmməl qafiyənin tapılmadığı mərhələ" kimi təsvir etmişlər.



Əsnəmə – bəziləri komanda üçün darıxdırıcı anların yarandığı bu mərhələni belə adlandırırlar. Əməkdaşların işə marağı azalır və onlar komandanı tərk etməyə başlayırlar. Səmərəlilik azalır, qrupda narazılıq, parçalanma yaranır. Bu mərhələdə liderin vəzifəsi məqsədləri yenidən müəyyən etmək, yeni hədəflər qoymaq, məna və dəyər kəsb edən işlə qrupda maraq oyatmaqdan ibarətdir.



Transformasiya – qrupda dəyişiklik baş verdikdə (kimsə işdən çıxdıqda, yeni işçi qəbul edildikdə və ya yeni tapşırıq verildikdə) yaranan qeyri-müəyyənlik yeni norma axtarışına, vəzifə və təsir gücü uğrunda münaqişələrin yenilənməsinə, hətta qrupun istiqamətinin tamamilə dəyişdirilməsi ehtiyacının yaranmasına gətirib çıxarır. Lider transformasiyanın komandanı çalışma mərhələsindən (və ya vəziyyətindən) çıxara biləcəyindən xəbərdar olmalı və liderlik tərzini müvafiq şəkildə dəyişməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI



TAKMENİN MODELİ NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

Takmenin modelindən geniş istifadə edilir. Şübhəsiz ki, o bu kitabdakı ən məşhur modellərdən biridir. Bəs model bu statusa layiqdirmi? Çoxsaylı tənqidlərdən dördünə diqqət yetirməyə dəyər:

1. Modelin tətbiqi nə dərəcədə effektiv nəticə verir?

Əksəriyyət onun araşdırdığı qrupların ölçüsünün yuxarı həddini (30 nəfər) böyük hesab etsə də, aydındır ki, Takmenin işi kiçik qrupları əhatə edirdi. O, qrupları təlim, terapiya, laboratoriya mühitində araşdırdığına görə faktoloji və ya eksperimental dəlil bazasının güclü olduğunu deyə bilərik. Əsas tənqid isə Takmenin işinin ikinci dərəcəli araşdırma hesab edilməsi ilə bağlıdır, çünki bir sıra tədqiqatların nəticələrinin təhlili və sistemləşdirilməsinə əsaslanırdı. Qrup inkişafı haqqında sonradan yaranan modellərin çoxu Takmenin nəzəriyyəsinin fərqli adlar altında yenidən şərh edilmiş versiyaları idi.

2. Komanda effektivliyi daha mürəkkəb mövzu deyilmi?

Dörd və ya beş mərhələli model effektiv qrup çalışması üzrə bütün meyarları əhatə edə bilməsə də, çalışma mərhələsinin təsviri bunun üçün əlverişli şərtləri ortaya çıxarır. Digər tərəfdən isə aydındır ki, qrup yalnız yaxşı idarə edildikdə və liderlik düzgün həyata keçirildikdə (yeni formalaşan qrupun entuziazmından, çəkişmə mərhələsinin yaradıcı enerjisindən düzgün istifadə nəzərdə tutulur) digər mərhələlərdə də effektivliyə nail olmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TAKMENİN MODELİ NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?



3. Bu mərhələlər süni təsir bağışlamırmı?

Bəli, lakin modelin xarakteri belədir; rəqib modellər fərqli hüdudlar müəyyən edirlər. Modeldə qrupun mərhələdən mərhələyə hansı sürətlə keçməli olduğuna toxunulmur – bu, vəziyyətdən asılıdır. Lakin mərhələlərin ardıcıllığı daha böyük mübahisələr doğurur. Əksəriyyət bu ardıcıllığı qəbul etsə də, hər kəs tərəfindən qəbul edilmir. Qruplar bir mərhələdə ilişib qala, geriyə gedə, bir mərhələni iki dəfə yaşaya və ya təkrar dövrə vura bilərlər.

Buna nümunə olaraq, qrupun təcili tapşırığı "yekdil və məqsədyönlü enerji" ilə yerinə yetirmək üçün opertiv şəkildə formalaşdığı halları göstərmək olar. Belə hallarda çəkişmə mərhələsi üçün vaxt olmadığına görə qrup sürətli bir templə formalaşma mərhələsindən normallaşmaya, hətta birbaşa çalışma mərhələsinə keçə bilir. Təzyiq azaldıqda isə nisbi rahatlaşma yarandığına görə üçün ədavət, fikir ayrılıqları yarana, hətta böhran həddinə çata bilər. Çəkişmə mərhələsi məhz o zaman başlayır.

4. Takmen mürəkkəb prosesi sadələşdiribmi?

Bəli, sadələşmə hiss olunur. Amma qafiyəli başlıqların sizi yanıltmasına imkan verməyin. Əsl problem modelin reallığı həddən artıq sadələşdirməsində deyil, ondadır ki, əksər insanlar, sadəcə, başlıqları nəzərdən keçirməklə hər şeyi anladığını düşünürlər. Düzgün başa düşüldüyü təqdirdə, bu model real proqnozlaşdırma, aydınlaşdırma və inkişaf gücünə malik ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3 TAKMENİN QRUP İNKİŞAFI



DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...

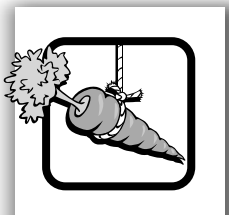
Qrup və komanda inkişafı

- Brüs V.Takmen "*Kiçik qruplarda inkişaf ardıcıllığı*" ("Developmental Sequence in Small Groups"); "Psychological Bulletin", cild 63, say 6 (həmçinin internetdən endirə bilərsiniz) və Brüs V.Takmen və Meri Enn Censen "Kiçik qrupun inkişaf mərhələlərinə təkrar baxış" ("Stages of Small-Group Development Revisited") "Group and Organisation Studies", cild 2, say 4.
- Andrjey Huçinski və Devid Byukenen "*Təşkilati davranış: giriş mətni*" ("Organizational Behaviour: Introductory Text"); "Financial Times/Prentice Hall", 2006.
- Con R.Katzenbax və Duqlas K.Smit "*Komandaların kamilliyi*" ("The Wisdom of Teams"); "McGraw-Hill Professional", 2005.

Bu kitabdakı əlavə məlumat:

- Adeyrin **icrayönümlü liderlik** modelindən komandaya düzgün liderliyin yollarını öyrənə bilərsiniz. Onları Takmenin modelindən öyrəndiklərinizlə birləşdirərək liderliyinizi qrupu sürətlə inkişaf etdirəcək şəkildə uyğunlaşdıra və ya təkmilləşdirə bilərsiniz.
- Takmenin mərhələlərini xarakterizə edən mövzular (qrup və tapşırıq funksiyaları) həmçinin MakKlellandın mənsubiyyət, nailiyyət və güc olaraq müəyyən etdiyi "**motivasiya verən ehtiyacları**"nın mərkəzində dayanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞ YERİNDƏ MOTİVASİYA

4 Gözlənti nəzəriyyəsi

5 Motivasiya verən ehtiyaclar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM

SEÇİMLƏRİMİZİ NƏ MÜƏYYƏN EDİR?

Komanda hansı işi görüb-görməyəcəyi, nə qədər səy göstərəcəyi barədə qərarları necə qəbul edir? Bu, komandasından maksimum nəticə əldə etmək istəyən hər bir rəhbər üçün vacib sualdır. Cəza əvəzinə, mükafatdan istifadə etməyi sevən rəhbərsinizsə, komandanın aktiv iştirakçılığının məcburiyyətdən deyil, işə peşəkar maraq və məsuliyyətli yanaşmadan irəli gəlməsini istəyəcəksiniz.

Əlbəttə, düşünə bilərsiniz ki, kimisə nəyisə etməyə həvəsləndirməyin bir qəti yolu var: ondan öz istədiyi işi görməsini xahiş etmək. Əslində, vəzifə ilə bağlı münaqişə və ya alternativ seçim mövcud olduqda bunun də nəticə verəcəyinə zəmanət vermək mümkün deyil.

Motivasiya problemi iki sualı əhatə edir:

- **Stimullaşdırma**: nəyisə etməyə maraq oyandıran nədir?
- **Seçim**: bizi işi görmək qərarını verməyə vadar edən nədir?

Növbəti iki modeldə bu sualların hər birinə toxunacağıq; əvvəl gözlənti nəzəriyyəsində seçim, motivasiya verən ehtiyaclar nəzəriyyəsində isə ilə stimullaşdırma barədə danışacağıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QISA XÜLASƏ

Viktor Vrum öz gözlənti nəzəriyyəsini riyazi tənasüblə ifadə etmiş, sonradan bu seçiminə görə peşman olmuşdu. Onu hekayə formasında anlamaq daha asandır.

Avtomobilimin yuyulmasını istəyirəm və xoşbəxtlikdən, 4 övladım var. Böyük oğlumdan xahiş edirəm, lakin o belə cavab verir: "Yox, nə vaxt avtomobilini yusam, məni danlayır, yaxşı təmizləmədiyimi deyirsən". Vrum göstərdiyimiz səylə nail ola biləcəyimizi düşündüyümüz performans arasındakı əlaqəni **gözlənti** adlandırır.

Böyük qızımdan xahiş edirəm. O bilir ki, avtomobilimi yaxşı təmizləyəcək, ona görə də kiçik bir hədiyyə vəd edirəm. Amma qızım da "yox" deyir: "Həmişə hədiyyə vəd edir, sonra da unudursan". Vrum performans və gözlənilən nəticə arasındakı əlaqəni **təmənnalılıq** adlandırır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QISA XÜLASƏ

Sonra kiçik oğlumdan avtomobili yumağı xahiş edirəm. O, işini hər zaman yaxşı gördüyünü bilir, ona verdiyim hədiyyə vədini də heç vaxt unutmamışam. Lakin bu dəfə hədiyyə oğlumu maraqlandırmır: "*İndi heç nə istəmirəm, gedib dostlarımla oynasam, daha yaxşı olar*". Vrum mükafatla əlaqələndirdiyimiz dəyəri **arzuedilən nəticə və ya cəlbedicilik** adlandırır.

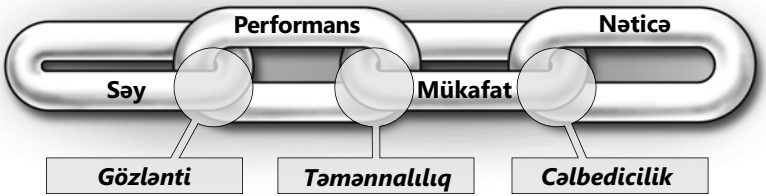
Kiçik qızımla bağlı isə belə problemlər yoxdur. İşi yaxşı görəcəyini bilir, vədimə əməl edəcəyimə inanır və yeni DVD istəyir. Düşünür ki, mükafata nail olmaq istəyi və işi görə biləcəyinə inam çəkəcəyi zəhmətə dəyəcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QISA XÜLASƏ



Gözlənti nəzəriyyəsi zəncirin halqaları arasındakı əlaqəni xatırladır. Göstərdiyiniz səy və əldə etdiyiniz nəticə arasındakı əlaqənin gücü *gözlənti*; performansınız və vəd edilən mükafat arasındakı əlaqə *təmənnalılıq*; vəd edilən mükafat və nəticənin sizin üçün kəsb etdiyi dəyər arasındakı əlaqənin gücü *cəlbedicilik* adlanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖZLƏNTİ: SƏY VƏ NƏTİCƏLƏR



Nəsə etməyinizi xahiş edirəmsə və siz səy göstərirsinizsə, gözlədiyim nəticələrə nail olacağınıza nə dərəcədə inanırsınız? Vrum buna verdiyiniz cavabı "*gözlənti*" adlandırır. Buna görə də gözlənti subyektiv meyardır – faktiki bacarığınızı deyil, istədiyinizi əldə etmək bacarığınıza olan inamınızı göstərir. Nəticə əldə edəcəyinizə nə qədər çox inansanız, o işi görməyi bir o qədər çox istəyəcəksiniz. Gözləntini 0:1 nisbəti ilə aşağıdakı şəkildə ifadə edə bilərik:

Sıfır: – "*Bilirəm ki, bu işi bacarmaram*".

Bir: "*Əminəm ki, bacararam*".

Motivasiya ehtiyacları haqqındakı növbəti bölmədə görəcəksiniz ki, MakKlellandın qənaətinə əsasən, bəzi həddən artıq asan işlər insanı həvəsdən sala bilir; "nailiyyət ehtiyacı yüksək olan" insanların gözləntisi yarıya yaxın olduqda işə daha həvəslə yanaşırlar.

İş yerində gözləntini yüksəltmək üçün görə biləcəyiniz tədbirlər:

- adekvat dəstək təmin edin, komandanı həvəsləndirin, müntəzəm qiymətləndirmə aparın;
- komandanı təlimatlandırarkən şərtləri, əsas addımları izah edin və məsləhətlər verin;
- lazımi resurs, avadanlıq və materialları təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

4 GÖZLƏNTİ NƏZƏRİYYƏSİ



TƏMƏNNALILIQ: PERFORMANS VƏ MÜKAFAT

Təmənnalılıq motivləşdirmək istədiyiniz şəxsin subyektiv mühakiməsinə əsaslanır və onun tələb olunan nəticələrə nail olduğu halda vəd edilən mükafat verilməyinə inamını ölçür. Aydındır ki, heç kim gerçəkləşməyinə inanmadığı mükafat vədi üçün işləməz. Lakin əksər müəssisə və rəhbərlər işçilərin vədi unudacağına və növbəti dəfə aldanacağına ümid bəsləyərək tərəddüd etmədən vədlərini pozurlar.
Təmənnalılığı 0:1 nisbəti ilə aşağıdakı şəkildə ifadə edə bilərik:

Sıfır: "*Sənə inanmıram*".

Bir: "*Əminəm ki, vədinə əməl edəcəksən*".

Müəssisənin vəd etdiyi mükafatlar: vəzifə yüksəlişi, təşəkkürnamə, pul mükafatı və ya sadəcə, tərif və təqdirdən ibarət ola bilər. Bunlar bizim nəzarətimizdə olmayan "xarici" mükafatlardır. Daxili mükafatlar da bizi eyni dərəcədə motivasiya edə bilər; hər zaman istədiyimiz bir şeyin, məsələn, şəxsi ehtiyacımızın təmin olunması və ya arzumuzun həyata keçməsi daxili mükafatlara aiddir.

İş yerində təmənnalılığı artırmaq üçün:

- vədləriniz həqiqətə uyğun olsun;
- vədlərinizə hər zaman əməl edin;
- vədinə əməl etməyənlərlə aranıza məsafə qoyun.

"Məni bir dəfə aldatdınsa, sənə ayıb olsun, iki dəfə aldatdınsa, mənə ayıb olsun".
Anonim

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

4 GÖZLƏNTİ NƏZƏRİYYƏSİ

CƏLBEDİCİLİK: MÜKAFAT VƏ ŞƏXSİ NƏTİCƏ



Cəlbedicilik bu modelin motivasiya amillərindən bəhs edən digər modellərlə əlaqəli olduğu hissəsidir. Cəlbedicilik bizə vəd edilən mükafata verdiyimiz dəyəri, mükafatın nail olmaq istədiyimiz nəticə və məqsədlərlə əlaqəliliyini ölçür. Mükafatın cəlbediciliyi nə qədər yüksək olarsa, onu bir o qədər çox arzu edirik. Cəlbediciliyi -1:0:1 nisbətində aşağıdakı şəkildə ifadə edə bilərik:

Mənfi bir: "*Qətiyyən istəmirəm*".

Sıfır: "*Mənim üçün fərqi yoxdur*".

Müsbət bir: "*Çox istəyirəm*".

Motivasiyamızı yüksəldən yalnız mükafata verdiyimiz dəyər deyil. Bəzi işlər xarakter etibarilə motivasiyaedici olur – nəticələrə nail olmağın özü də mükafatdır. Məsələn, çox az insan kitab yazmaqla sərvət qazansa da, çox sayda insan çəkdiyi zəhmətə haqq qazandıracaq nailiyyət hissi üçün bu çətin işi həvəslə görür. Odur ki, cəlbedicilik də daxili mükafatlandırma ilə əlaqəlidir.

İş yerində cəlbediciliyi artırmaq üçün:

- iş yoldaşlarınızın nə istədiyini, nədən zövq aldığını, həyatda nəyə dəyər verdiyini öyrənin;
- motivasiya amillərindən bəhs edən başqa modellərin necə tətbiq edilə biləcəyini başa düşün;
- xarakter etibarilə motivləşdirici olan, "daxili mükafat" rolunu oynayan işlər təşkil edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VRUMUN GÖZLƏNTİ NƏZƏRİYYƏSİ TƏNASÜBÜ



Vrum əvvəlcə öz modelini riyazi tənasüblə ifadə edib. Lakin sonra görüb ki, bu üsul modelin təcrübədə sınaqdan keçirilə biləcəyi ilə bağlı yanıldıcı hiss doğurur. Amma tənasüb üç şərtin qarşılıqlı təsirini yaxşı nümayiş etdirir.

Motivasiya = Gözlənti x Təmənnalılıq X Cəlbedicilik

Vurma onu göstərir ki, komponentlərdən biri aşağı həddə olarsa, hərəkətə keçmək üçün motivasiya zəif olacaq. Yüksək motivasiya üçün hər bir komponent birə yaxın olmalıdır. Cəlbedicilik 0-dan aşağı, yəni mənfi ola biləcəyinə görə nəticə arzuedilməz ola və motivasiyanı da mənfiyə endirə bilər. Bu halda, əksinə, sözügedən işdən yayınmaq üçün motivasiyanız olacaq.

Görəcəyiniz işin bir neçə nəticəsi ola bilər. Buna görə də Vrum cəmi motivasiyanı müəyyənləşdirmək üçün ayrı-ayrı nəticələr üzrə motivasiya göstəricilərini toplamağı təklif etmişdi.

Cəmi motivasiya = Motivasiya 1 + Motivasiya 2 + Motivasiya 3 +

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

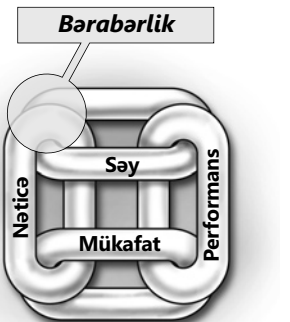


MÖVZU ÜZRƏ FƏRQLİ VARİANTLAR

DİGƏR MODELLƏRLƏ ƏLAQƏLİLİK

Gözlənti nəzəriyyəsi iş yerində motivasiya ideyalarının mərkəzində dayanır. Vrum öz qənaətlərini əvvəlki modellərə əsaslanaraq inkişaf etdirdiyi kimi, başqaları da onun sadə modelini tamamlamağa və ya təkmilləşdirməyə çalışmışlar. İki modellə əlaqəliliyini aydınlaşdırmaqda fayda var.

- **Ehtiyac nəzəriyyələri (Maslov, Hersberq, Alderfer, MakKlelland və başqaları)**: Motivasiya amillərinə, yaxud Vrumun təbirincə desək, cəlbediciliyi yüksək olan amillərə dair bir sıra modellər mövcuddur. Bu motivatorlar bizim ehtiyaclarımız, istəklərimiz, arzularımız, hətta şəhvətimizdir! MakKlellandın modelini növbəti səhifələrdə müzakirə edəcəyik.
- **Adamsın ədalət və ya bərabərlik nəzəriyyəsi**. Steysi Adams ədalətilik ehtiyacının bizi motivasiya etdiyini və bərabərsizliyi azaltmaq üçün çox çalışdığımızı irəli sürmüşdür. Əksərən mükafatın nə dərəcədə cəlbedici olduğunu onun özü əsasında deyil, eyni əmək qarşılığında başqalarının necə mükafatlandırıldığı barədəki təsəvvürümüzə görə müəyyən edirik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GÖZLƏNTİ NƏZƏRİYYƏSİ NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

Vrumun məqsədi tam motivasiya modeli yaratmaq olmamışdır. Müəllif bildirir ki, yenidən başlasaydı, bizi davranışımızı başlatmağa və ya dayandırmağa sövq edən səbəblərə daha çox diqqət yetirərdi. Digər tənqidlər isə daha da əsaslıdır.

Modeldə davranışın rasional və düşünülmüş olması əsas götürülsə də, reallıqda nadirən belə olur. Çox vaxt qərarlarımızı sadə, demək olar ki, refleksiv davranış və ya evristik yanaşma əsasında qəbul edirik. Motivasiya həddimi ölçmək istəyirsinizsə, daha geniş bilgiyə malik olsanız belə, özünüzün deyil, məhz **mənim** gözlənti və təmənnalılıq barədə təsəvvürümü ölçməlisiniz ki, qərəzli mövqe və ya önmühakiməyə yol açmayasınız.

Gözlənti nəzəriyyəsində işin xarakteri qətiyyən nəzərə alınmır. Sözsüz ki, işin xarakteri də motivasiyamıza təsir edir, bütün işləri eyni dərəcədə sevmirik. Nəhayət, bu model, əsasən, konkret və aşkar mükafatlara dəyər verildiyini irəli sürür. Əslində isə belə mükafatların yaxşı görülmüş işdən duyduğumuz gizli məmnuniyyət hissini azaltdığına, nəticəni deyil, mükafatı əsas hədəfimiz olaraq müəyyən etdiyinə dair dəlillər mövcuddur. Zövq aldığınız bir romanı oxumaqla imtahana hazırlaşmaq üçün müəyyən mətni oxumaq arasındakı fərqi təsəvvür edin. Bütün bunlara baxmayaraq, gözlənti nəzəriyyəsi əhəmiyyətini istisna etmək olmaz. Bu nəzəriyyəni başa düşsəniz, motivasiyanıza mənfi təsir göstərən amillərin qarşısını ala biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR



QISA XÜLASƏ

Devid MakKlelland millətlərin və ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin uğur qazanmasına səbəb olan motivasiya amillərini araşdırmış və diqqətini üç əsas motivasiya ehtiyacına yönəltmişdir. Bu ehtiyaclar bəzilərinin öz işlərində uğur qazanmasının, bəzilərinin isə uğursuzluğa məruz qalmasının səbəbini izah edir, həmçinin sizə və ya komanda üzvlərinizə hansı vəzifələrin daha çox uyğun olduğunu müəyyən etməyə imkan verir. Bu üç ehtiyacı hamımız hiss edirik. Onların nisbi gücü işimizin effektivliyinə təsir göstərir.

"Demək olar ki, bütün motivasiya nəzəriyyələri insanların ehtiyac və istəkləri haqqında fərziyyələr irəli sürür".

Çarls Hendi

Nailiyyət ehtiyacı
Uğur qazanmaq və üstünlük əldə etmək ehtiyacıdır. Nailiyyət ehtiyacı yüksək olan insanlar rəqabətəqabil olur, problemləri həll etməyi sevir, cavabdehlik götürməyə hazır olurlar.

Güc ehtiyacı
Başqalarına təsir edə bilmək arzusundan irəli gəlir. Güc ehtiyacı yüksək olan insanlar cavabdehlik götürməyi sevir, özlərinin və ya çalışdığı müəssisənin nüfuzunu artırmağa can atırlar.

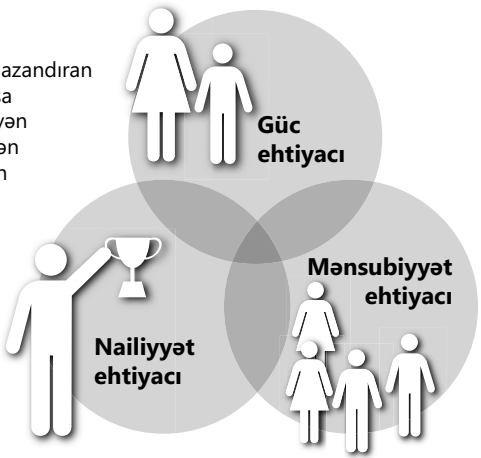
Mənsubiyyət ehtiyacı
Sosiallaşmaq arzusundan irəli gəlir. Mənsubiyyət ehtiyacı yüksək olan insanlar əməkdaşlıq və dostluq münasibətləri qurmağı sevir, rəqabət və ixtilafı sevmirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QISA XÜLASƏ

MakKlelland bizə uğur qazandıran motivasiya amillərini başa düşməyimiz üçün müəyyən nöqtələrdə üst-üstə düşən 3 vacib ehtiyacı müəyyən etmişdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR

NAİLİYYƏT EHTİYACI



MakKlelland əvvəlcə diqqətini özlərinin və ya başqalarının müəyyən etdiyi məqsədlərə nail olaraq və standartlara cavab verərək motivasiyası artan və nailiyyət qazanmaq ehtiyacı yüksək olan insanlara yönəltmişdi. Belə insanlar problemləri həll etməkdən həzz alır, performansları haqqında birbaşa rəy öyrənə biləcəyi mexanizmlər axtarırlar. Tipik nümunə olaraq, satış heyətini göstərə bilərik.

Onlar riskə gedə bilərlər, lakin bu risk əvvəlcədən hesablanmış olur. Vrumun təbirincə desək, beləliklə uğur ehtimalı təxminən 50 % təşkil edən tapşırıqları sevirlər. Uğur şansı yüksəkdirsə, bu nəticəni əldə edəndə nailiyyət hissi keçirmir, həmçinin uğur ehtimalının çox aşağı olduğu fürsətlərdən yayınırlar. Sahibkarları nümunə olaraq göstərə bilərik.

Nailiyyət ehtiyacı yüksək olan insanlar heç də hər zaman yaxşı idarəçi olmur, bəziləri komandanınkından daha çox öz uğurlarına aludə olurlar. Bu idarəçilər liderliyə başladıqda isə çox vaxt "mənim kimi edin" yanaşmasını tətbiq edirlər.

Nailiyyət ehtiyacı yüksək olan insanları motivasiya etmək üçün:

- onlara həll etmək üçün problemlər, icra etmək üçün tapşırıqlar, təkmilləşdirmək üçün proseslər həvalə edin;
- işin öhdəsindən necə gəldiyini göstərmək üçün onlara performans (effektivlik) məlumatlarını əldə etmək imkanı yaradın;
- başqaları ilə rəqabət apara biləcəkləri şərait yaradın və ya nail olacaqları hədəflər müəyyən edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR

GÜC EHTİYACI



MakKlellandın qənaətinə görə, təşkilati mühitdə güc ehtiyacı idarəçilər üçün çox vacibdir. Çünki güc ehtiyacı yüksək olan insanlar başqalarına təsir etməyə çalışırlar. Söhbət (aşkar) avtoritarizmdən getmir, hərçənd belə hallar yarana bilər. Belə şəxslər rəhbərlik etməyi sevirlər, çünki nüfuz sahibi olmaq onlara zövq verir. MakKlelland gücün iki formasını irəli sürür:

- **institusional gücə** ehtiyac duyan idarəçilər ehtiyatlı davranır, adətən, bu gücdən ölçülü şəkildə və müəssisənin xeyrinə istifadə edirlər;
- **şəxsi gücə** ehtiyac duyan idarəçilər daha impulsiv olur, demək olar ki, heç nədən çəkinmir və gücdən öz maraqları üçün istifadə edirlər. Göstəriş verməyi, nəzarət etməyi sevir, kobud və ya daha da pis davrana bilirlər. Təəccüblü deyil ki, MakKlelland belə idarəçilərin effektivliyinin digərləri ilə müqayisədə daha aşağı olduğunu hesab edirdi.

Ən uğurlu idarəçilərin həm nailiyyət, həm də mənsubiyyət ehtiyacı yüksək olur: nəyəsə nail olmağa can atanlar məqsədyönlü çalışır, işinə məna qatır, mənsubiyyət ehtiyacı yüksək olanlar isə şəxslərarası ünsiyyət bacarıqlarından istifadə etməli olurlar.

Güc ehtiyacı yüksək olan insanları motivasiya etmək üçün:

- öz mühakimələrini yürütməyə, mövqelərini bildirməyə imkan verin;
- nailiyyətlərini təqdir edin və ictimailəşdirin;
- onlara rəhbərlik etmək və ya müəssisənizi təmsil etmək fürsəti verin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR

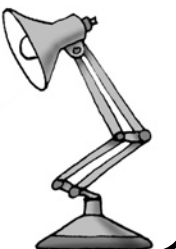
MƏNSUBİYYƏT EHTİYACI



Mənsubiyyət ehtiyacı çox uğurlu insanlarda digər ehtiyaclarla müqayisədə, adətən, üstünlük təşkil etmir. Belə insanların əməkdaşlıq və münasibətlərdə harmoniyaya ayırdığı diqqət digər dominant ehtiyaca güclü bir əlavə və ya dəstək olsa da, təklikdə bizim uğur kimi qəbul etdiyimiz amilə təkan verəcək motivasiya gücünə kifayət qədər malik olmur.

Ortaq mənsubiyyət ehtiyacımızı, demək olar ki, ən yaxşı nümayiş etdirən alət "Hotorn effekti"dir. Elton Mayo Çikaqodakı Hotorn zavodunda işıqlandırmanın yaxşılaşdırılmasının işçilərin motivasiya və məhsuldarlığına təsirini araşdırmışdır. Bir qrup işçi yaxşı işıqlandırılmış, digər qrup isə nisbətən zəif işıqlandırılmış şəraitdə çalışmış və hər iki qrupun məhsuldarlığı yüksək olmuşdur. Çaşqın vəziyyətə düşən Mayo bu dəfə hər iki qrupda işıqlandırmanı azaltsa da, məhsuldarlıq yenə yüksəlmişdir.

Araşdırma mütəxəssisləri belə qənaətə gəlmişlər ki, hər kəs araşdırmada iştirak etdiyini bildiyinə görə əlavə diqqət işçilərin motivasiyasını artırmışdır.



Mənsubiyyət ehtiyacı yüksək olan insanları motivasiya etmək üçün:

- komanda tərkibində işləmək fürsətləri, həmkarlarını məmnun etməyin yüksək dəyərləndirildiyi tapşırıqlar verin;
- əməl edə biləcəkləri, komandanı sosial adaptasiyaya təşviq edən qrup normaları müəyyən edin;
- ruh yüksəkliyini qorumaq üçün dəstək və diqqətinizi əskik etməyin, onların fikirləri ilə maraqlanın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR

ÜÇ EHTİYACIN İFRAT HƏDDİ



Yüksək həddə olan ehtiyacları necə təsbit edəcəyinizi artıq öyrəndiniz. Bəs ehtiyacları aşağı həddə olan insanlar, yaxud ifrata varanlar itki qorxusu yaşadıqda, görəsən, necə davranırlar?

Nailiyyət ehtiyacı
Nailiyyət ehtiyacı aşağı həddə olanlar məsuliyyətdən yayınır və işə həvəssiz yanaşırlar. Bəziləri qorxur, nəticə əldə etmək üçün motivasiya olunmaq əvəzinə, uğursuzluqla üzləşməmək üçün çox çalışır, həddən artıq ehtiyatlı olur, öhdəlik götürmək istəmirlər.

Güc ehtiyacı
Güc ehtiyacı aşağı həddə olanlar, adətən, itaətkar olur və başqalarından asılı vəziyyətə düşməkdən narahatlıq keçirmirlər. Yalnız gücünü itirməkdən qorxanlar tez-tez bu xüsusiyyətlərini nümayiş etdirə, sahib olduqları gücdən sui-istifadə edə və onların üzərində "hakimiyyət"ə malik şəxslərə (yaxud onların belə zənn etdiyi insanlara) yaltaqlana bilərlər.

Mənsubiyyət ehtiyacı
Mənsubiyyət ehtiyacı aşağı həddə olanlar, adətən, insanlardan uzaq durur, hətta deyə bilərik ki, sosial ünsiyyətdən çəkinirlər. Yalnız hansısa qrupla əlaqələrini itirməkdən qorxanlar başqalarını məmnun etməyə ehtiyac duyur, çox vaxt münaqişə riskindən uzaq olmaq üçün istənilən xahişi qəbul edirlər. Onlar tuta bilməyəcəyi vədlər verir, özlərinə zərər verən və ya özlərini alçaldan yaxşılıqlar edərək rəğbət qazanmağa çalışırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÖVZU ÜZRƏ FƏRQLİ VARİANTLAR

DİGƏR MODELLƏRLƏ ƏLAQƏLİLİK

MakKlellandın modeli predmeti ehtiyaclar olan çoxsaylı nəzəriyyələrdən biridir. Aşağıdakı sadalananlardan son iki model də bu kitaba daxil edilib.

- Maslovun **ehtiyaclar iyerarxiyası** modeli tanınmış nəzəriyyələrdəndir, lakin araşdırmalara əsaslanmır və proqnozlaşdırma gücü zəifdir. Nəticələri düzgün təəssürat bağışlayır, lakin praktiki tövsiyələri azdır.
- Alderferin "**ERG**" **modeli** Maslovun modelini inkişaf etdirir və daha sadədir. Alderfer mövcudluq ("**E**xistence"), əlaqəlilik ("**R**elatedness") və inkişaf ("**G**rowth") ehtiyaclarımız arasında balans yaratdığımızı irəli sürürdü.
- Transaksiya təhlilinə əsasən, **hərəkətverici amillər** davamlı olaraq nümayiş etdirdiyimiz və nəticə etibarilə, iş tərzimizi motivasiya edən (və ya pozan) davranışlardır: başqalarını məmnun etmək, güclü olmaq, səylə çalışmaq, mükəmməl olmaq və tələsmək.
- Frenç və Reyvenin **güc bazaları** modeli işçilərin öz təşkilati və ya şəxsi güc ehtiyaclarını necə təmin etdiyini başa düşmək üçün istiqamət verir. Bu nəzəriyyəyə əsasən, "əlaqə gücü" mənsubiyyət ehtiyacı yüksək həddə olanlarda müşahidə edilir, nailiyyət ehtiyacı yüksək həddə olanlar isə güc deyil, peşəkar bilik və sərištə qazanmaq naminə "mütəxəssis gücü"nə dəyər verirlər.
- **Liderlik kontinuumu** bir sıra liderlik davranışlarını təklif edir. Tərz seçiminizə təsir edən amillər arasında ən yüksək həddə olan ehtiyacınız yer alır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR MODELİ NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

MakKlelland və həmkarları insanların ehtiyaclarının gücü ilə onların öz işlərində qazandığı uğuru müqayisə etmək üçün geniş araşdırma aparmışlar. Nailiyyət ehtiyacı və məhsuldarlıq, güc ehtiyacı və idarəetmənin uğuru arasında əlaqələrin olduğu açıq-aşkardır. Bu modelə qarşı irəli sürülən tənqidlərdən biri mənsubiyyət ehtiyacı üzrə kifayət qədər araşdırmanın aparılmaması ilə bağlıdır. Bundan əlavə, model şəxsin dominant ehtiyacları və vəzifələri arasında uzlaşma və ya uyğunluğun olmaması əsasında işdən məmnuniyyəti yaxşı proqnozlaşdırır.

Bəzi motivasiya nəzəriyyələrindən fərqli olaraq, bu "üç ehtiyac" modelini fərqli mədəniyyətlərdə tətbiq etmək mümkündür. MakKlelland kimin hansı ehtiyacları olacağını, onların necə balanslaşdırılacağını söyləmir. Hansı ehtiyacların üstünlük təşkil edəcəyi mədəniyyətdən və uğurlu nəticəyə nə dərəcədə təsir göstərəcəyindən asılı olaraq dəyişə bilər. Qərbdə bu ehtiyaclar həm də cinsə görə bariz şəkildə fərqlənir.

Bəs başqa ehtiyaclar? Henri Myurrey insanların 27 cür ehtiyacı ola biləcəyini irəli sürmüş, başqaları isə bundan da çox ehtiyac müəyyən etmişlər. Şübhəsiz ki, insan motivasiyası mövzusunu tam şəkildə başa düşmək üçün bütün bu ehtiyacları öyrənmək vacibdir. Maslovun modeli kimi nəzəriyyələrin öz populyarlığını qorumasının səbəbi də budur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR



DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...

Ümumilikdə, motivasiya mövzusu

İdarəetmə üzrə bir çox populyar kitablar və təşkilati davranışa həsr olunmuş yazılar, ümumilikdə, motivasiya mövzusunu, xüsusilə Vrum və MakKlellandın modellərini müzakirə edir. Yaxud bir sıra alət və üsullarla tanış olmaq üçün tövsiyə edirik:

- Maks A.Eggert "*Motivasiya*"; "İdarəetmə kitabları" seriyası, 1999.

Gözlənti nəzəriyyəsi

- Viktor H.Vrum "*İş və motivasiya*" ("Work and Motivation"); "Jossey Bass", 1994.
- Ken G.Smit və Maykl A.Hittin "*İdarəetmənin dahiləri*" ("Great Minds in Management") kitabında "Gözlənti nəzəriyyəsinin mənşəyi haqqında"; "OUP Oxford", 2007.

Motivasiya verən ehtiyaclar

MakKlellandın araşdırmasının iki əsas mərhələsi "Harvard Business Review" jurnalının məqalələrində öz əksini tapır (təkrar nəşrləri əldə edə bilərsiniz):

- Devid K.MakKlelland "Biznesin inkişaf amili və milli nailiyyət" ("Business-drive and National Achievement"); "Harvard Business Review", iyul-avqust, 1962.
- Devid K.MakKlelland "Güc böyük motivatordur" ("Power is the Great Motivator"); "Harvard Business Review", "HBR Classic", yanvar-fevral, 1995.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞ YERİNDƏ İNSANLARI BAŞA DÜŞMƏYİN YOLLARI

6 Transaksiya təhlili

7 NLP ünsiyyət modeli

8 Güc bazaları

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

İş yerində insanların davranışlarını başa düşməyə 3 model kömək edəcək:

NLP ünsiyyət modeli effektiv ünsiyyət qurmağın yollarını və qaydasında getməyən aspektləri başa düşməyə yönəlmiş bir nəzəriyyədir; ideyaları həm qəbul edərkən, həm də ötürərkən həmkar və tərəfdaşlarınızla ünsiyyətinizi təkmilləşdirməyə kömək edəcək.

Güc bazaları müəssisənizin gücünün harada və ya nədə gizləndiyini başa düşməyə kömək edəcək.

Lakin...

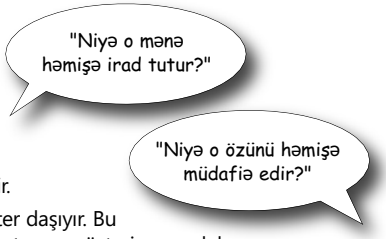
...əsasını psixoterapiyadan götürən **transaksiya təhlili** çox geniş və hərtərəfli mövzudur. Onu bir model deyil, modellər toplusu adlandırmaq olar. Transaksiya təhlilinin predmetini insanlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələr və ya "transaksiya"lar təşkil edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

6 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR



PROBLEM



İş yerində ünsiyyətin qaydasında getməməsinin bir sıra səbəbləri ola bilər. İş yerində aydın və dəqiq ünsiyyət qurmaq, bir-biri ilə yola getməyin çətinliyi şəxsiyyət tipi, təcrübə və sərişdə kimi amillər üzrə fərqliliklər nəticəsində getdikcə dərinləşir.

Ünsiyyət problemləri nadir hallarda birdəfəlik xarakter daşıyır. Bu problemlər əksərən iki həmkar, rəhbər və işçi, təchizatçı və müştəri arasındakı münasibətlərə dərindən nüfuz edə biləcək davranış formasının bir hissəsini təşkil edir. Nəticədə, bu davranış formaları effektiv ünsiyyəti poza, işin məhsuldarlığını azalda, tərəflərdən biri və ya hər ikisini məyus edə, narazı sala, hətta usandıra bilər.

Şəxslərarası qarşılıqlı ünsiyyəti başa düşməyinizə kömək edən model son dərəcə faydalı olacaq. Bu sayədə həmçinin özünüzün başqaları ilə nə dərəcədə effektiv ünsiyyət qurduğunuzu başa düşə biləcəksiniz. Yəqin ki, ən faydalı nəticəni dağıdıcı davranışınızı dəyişməyə, iş yoldaşlarınızla ünsiyyəti yoluna qoymağa kömək edən modeldən ala bilərsiniz. Gəlin bəzi nümunələrə baxaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

6 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR



PROBLEM

NARAHATLIQ HİSSİ

İdarəetmə ilə bağlı bir sıra situasiyalarda düzgün hesab etdiyimiz mesajı ötürməli olduqda özümüzü narahat hiss edirik. Söhbətin çətin keçəcəyini hiss edəndə qorxmağa başlayırıq. Qarşı tərəf qorxduğumuzu hiss edir və bu vəziyyətimizə qeyri-şüuri reaksiya verir. Dialoq yaxşı keçmir, bu isə növbəti dəfəki davranış formasına zəmin yaradır. Belə situasiyalardan neçəsi sizə tanışdır?

Ünsiyyət zamanı belə çətinliklər, adətən, aşağıdakı hallarda yaranır:

- performans hədəflərini razılaşdırarkən;
- işi komanda üzvləri arasında bölüşdürərkən və ya onlara həvalə edərkən;
- performansı zəif olan komanda üzvlərinə rəy bildirərkən.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROBLEM

OYUNLAR OYNAMAQ

Bəzən kiminsə davranış modelinin vərdişə çevrildiyini sezirik. Daha da pisi, hiss edə bilirik ki, onlar nə iş tutduğunun fərqinə varır və vəziyyəti, az qala, manipulə edirlər.

Belə hallarda, adətən, özümüzü pis hiss edir və bu dövrəni necə "sındıracağımızı" bilmirik:

- "*Gör neyləmisən – sən olmasaydın…*"
- "*Mən yazıq, mənim günahımdır ki…*"
- "*Aha, yaxaladım səni, indi dərsini verəcəyəm*".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QISA XÜLASƏ

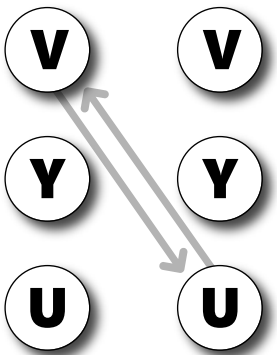
Erik Bern ünsiyyətimizin xarakterini başa düşməyə kömək etmək üçün ideyalarını sadə dillə ifadə etdiyi transaksiya təhlili (TT) modelini işləyib hazırlamışdır. Bu modeldə əsas diqqət insanın üç eqo vəziyyəti və ya davranış tərzinə yönəlir. Hər birimiz bu üç eqo vəziyyəti arasında "gedib-gəlirik", lakin mesajı ötürərkən və ya alarkən bu üç vəziyyətdən birini nümayiş etdiririk:

- "**Valideyn**" **vəziyyyəti**: keçmişdə başqalarından öyrəndiklərimizə əsaslanaraq düzgün hesab etdiyimiz şəkildə davranırıq.
- "**Yetkin insan**" **vəziyyyəti**: indiki zamanda baş verənlərə müvafiq, şüurlu və məntiqli şəkildə davranırıq.
- "**Uşaq**" **vəziyyyəti**: təcili ehtiyac və istəklərimizi əsas götürərək keçmişdə nəticəsi bizim xeyrimizə olduğunu düşündüyümüz şəkildə davranırıq.

Birisi ilə ünsiyyətdə ikən söhbət tərzimiz qarşı tərəfin eqo vəziyyətlərindən biri ilə apardığımız transaksiyalardan ibarət olur. Bu transaksiyaların xarakteri sizə nə baş verdiyini anlamaqda və gələcək transaksiyaları idarə etmək üçün seçimlər aparmaqda kömək edir. Aydındır ki, iş yerində ən çox "**yetkin-yetkin**" transaksiyaları sizə istədiyiniz nəticələri qazandırır. Lakin qeyri-bərabər münasibətlər bu istəyi puça çıxara bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QISA XÜLASƏ



Söhbəti açan tərəf "valideyn" eqosu ilə transaksiyaya başlayırsa, mesajı qəbul edən tərəf "uşaq" eqosu ilə reaksiya və ya cavab verir. Məsələn:

İmpuls: "Hesabatı yaxşı hazırlamamısınız. Yenidən yazmalı olacaqsınız". (İrad tutan valideyn)

Reaksiya: "Çox üzr istəyirəm. Xahiş edirəm, düzgün yazmağıma kömək edin". (Sözəbaxan uşaq)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

6 MOTİVASİYA VERƏN EHTİYACLAR



EQO VƏZİYYƏTLƏRİ

Eqo vəziyyətləri bu və ya digər mühitdə necə işlədiyimizi və ya fəaliyyət göstərdiyimizi əks etdirir. Hər birimizin qarşı tərəfə faydası toxunan düzgün və özümüzü çox da yaxşı hiss etmədikdə bilmədən yol verdiyimiz daha az yararı dəyən davranışlarımız olur.
Eqo vəziyyətləri nə yaxşı, nə də pisdir. Onların hər biri sağlam davranışa yol açа, yaxud effektiv ünsiyyətə mane ola bilər. Lakin situasiyaya şüurlu yanaşaraq adekvat seçimlər etməyə başlaya bilərik.

Yetkin insan hər şeyi təmkin və məntiqlə qiymətləndirir. Bu zaman biz diqqətlə qulaq asır, qarşı tərəfi başa düşməyə çalışır, öyrəndiyimiz bilik və təcrübədən istifadə edir, həmçinin vəziyyəti yeni faktları nəzərə alaraq yenidən qiymətləndiririk. "Yetkin insan" soyuq və duyğusuz görünsə də, təmkinli davrana və real situasiyanı başa düşə bilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EQO VƏZİYYƏTLƏRİ

"Valideyn" vəziyyətini iki formada göstərə bilərik və hər ikisi davranışımıza həm müsbət, həm də mənfi təsir edə bilər.

"**İradcıl valideyn**" sizə nə etməli olduğunuzu deyir, mühakimə edir, əvvəlcədən hökm verir və həddən artıq amiranə davranır. Belə hallarda nadirən məsuliyyəti öz üzərimizə götürür, şəraiti və şərtləri "günahlandırmağa" çalışırıq. Standartlara əməl etməyi sevirik, bu da ya kor-koranə itaətə gətirib çıxarır, ya da əksinə, özünü müsbət tərəfdən göstərir: struktur, nizam-intizam və təhlükəsizlik yaradır.

"**Qayğıkeş valideyn**" şəfqət göstərir, bizim üçün narahat olur, problemi araşdırmağa imkan verir, eyni zamanda kömək etməyə çalışır. Bu halda da həddən artıq mərhəmətli ola, həddən artıq himayədarlıq nümayiş etdirə, hətta qarşı tərəfi təngə gətirə bilərik. "Qayğıkeş valideyn" başqalarının yaxşılığını istəyir, hədsiz fədakarlıq edir. Bu hal bizim mərhəmətli xarakterimizi üzə çıxardığına görə üçün qarşı tərəfin hisslərini başa düşə və qəbul edə bilirik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EQO VƏZİYYƏTLƏRİ

"Valideyn" vəziyyəti kimi, "uşaq" vəziyyətini də iki formada göstərə bilərik və yenə də hər ikisi davranışımıza həm müsbət, həm də mənfi təsir edə bilər.

Azad uşaq hisslərimizi məhdudiyyətsiz ifadə edə bildiyimiz, ehtiyac və arzularımızı büruzə verdiyimiz vəziyyətdir. Bu vəziyyətdə eqoistcəsinə davranır, risk və ya təhlükələri nəzərə almadan istədiyimizi etməyə çalışırıq. Həmçinin aqressiv, inadkar və rəqabətə meyilli ola bilərik. Bu hal yaradıcı qabiliyyət, spontanlıq və innovativliyin "əyləncəli" mənbəyi, "həyat sevincimiz"dir. Müsbət və mənfi davranışları "yetkin insana xas olmayan" ifadəsi ilə xarakterizə etmək olar.

Sözəbaxan (və ya itaətkar) uşaq qarşı tərəfi məmnun etməyə çalışır. Bu zaman davranışımıza təkan verən əsas amil itaət, yüksək dərəcədə uyğunlaşmaq ehtiyacıdır, ona görə də mehriban olmağa, dil tapmağa, öyrənməyə, yaxşı işləməyə həvəs göstəririk. Bu yolla, təkmilləşməyə can atırıq. Həmçinin natamamlıq hissi ilə əlaqədar olaraq, əsəbi və itaətkar davranış nümayiş etdirə bilərik. Lakin belə hisslər həm də üsyankar davranışlara təkan verə bilər ki, bu da "sözəbaxan uşağın" müstəqillik nümayiş etdirmək cəhdi kimi qəbul olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TRANSAKSİYALAR



Tamamlayıcı və ya paralel transaksiyalar – cavab impulsun yönəldiyi eqo vəziyyətindən irəli gəldikdə və impusu yönəldən eqo vəziyyətinə ünvanlandıqda ünsiyyət axıcı olur. Lakin yaxşı axıcılıq yetərli deyil. İş yerində "valideyn-uşaq" ünsiyyəti tərəflərdən birinə və ya hər iki tərəfə özünü pis hiss etdirə bilər. "Uşaq-uşaq" ünsiyyəti ("gəl oynayaq") əyləncəli, lakin qeyri-adekvat olar. "Valideyn-valideyn" ünsiyyəti harmoniya yarada bilər ("Dəhşətdir, elə deyilmi?" "Təəssüf ki, elədir"), lakin eyni zamanda qeyri-obyektivliyə yol açır, gedişata mane olur. "Yetkin-yetkin" transaksiyaları isə işi uğurla başa çatdırır.

Kəsişən transaksiyalar – cavab impulsun yönəlmədiyi eqo vəziyyətindən irəli gəldikdə transaksiyalar kəsişir və ünsiyyət pozulur. Bu davranış forması çıxılmaz nöqtəyə dirənəndə oyun oynamağa başlayırıq. Mən sizə "yetkin-yetkin" mövqeyindən müraciət etdikdə siz mənə "valideyn-uşaq" mövqeyindən çıxış edərək "Nə etməli olduğumu səndən öyrənən deyiləm" cavabını verirsiniz və aramızda "hakimiyyət uğrunda savaş" başlayır.

Gizli transaksiyalar – açıq və ya sosial transaksiya "yetkin-yetkin" ünsiyyətində özünü göstərir: "Sizdən istədiyim məhz budur". "Yaxşı, o cür də edəcəyəm." Lakin real və ya əsas transaksiya sarkastik, alçaldıcı və ya qeyri-ciddi xarakter daşıdıqda bu, gizli transaksiya adlanır. "Üzr istəyirəm, amma bunu sizdən xahiş etməliyəm" (psixoloji nöqteyi-nəzərdən "uşaq-valideyn") cümləsi "Buyurun, amma ödəniş etməlisiniz" (psixoloji nöqteyi-nəzərdən "valideyn-uşaq") cavabını doğura bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



OYUNLAR

Oyunlar gizli transaksiyaları əhatə edən davranış formasıdır. Psixoloji səviyyədə baş verənlər yazılı sənədin əks etdirdiklərindən fərqlənir. Belə davranışlar tam formalaşdıqdan sonra onları təkrarlamağa meyilli oluruq. Onların zərəri aşağıdakı səbəblərdən yaranır:

- transaksiyalar kəsişə və ünsiyyət pozula bilər;
- oyunlar bir tərəfi (və ya fərqli vaxtlarda hər iki tərəfi) itaətkar mövqeyə "dəvət edir";
- onlar özümüz və başqaları haqqında məhdudlaşdırıcı təsəvvürlərimizi möhkəmləndiririrlər.

Oyun: "*Sən belə etməsəydin...*"
A oyunçusu B oyunçusunu oyunu pozduğuna və ya ləngitdiyinə görə ittiham edir. B oyunçusu buna etiraz etdikdə (kəsişən transaksiya) A oyunçusu inciyir və qurban rolunu oynamağa başlayır.

Oyun: "*Mən yazıq...*"
A oyunçusu kiminsə tərəfindən və ya nəyinsə nəticəsində əlverişsiz vəziyyətə salındığını düşünür. A oyunçusu B-nin mərhəmətini qazanmağa çalışır, əvəzində isə minnətdarlıq təklif edir. Bu isə A-nın bacarıqsızlıq hissini möhkəmləndirir, özünün səbəb olduğu situasiyaya görə məsuliyyət hissini azaldır.

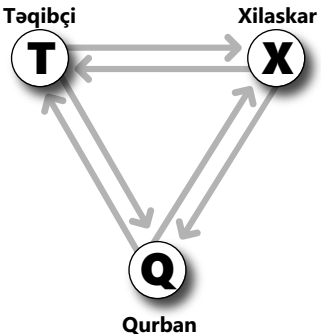
Oyun: "*İndi səni yaxaladım...*"
İlk baxışdan A, sadəcə olaraq, B-nin səhvini görür və buna işarə edir. Psixoloji səviyyədə isə o, nəhayət ki, B-nin səhvini tapıb və öz davranışının günahını boynundan ataraq B-ni cəzalandırmaq istəyir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DRAMATİK ÜÇBUCAQ

Dramatik üçbucaq modelinin müəllifi Stefen Karpmandır. Qısa məqaləsində o, üç nağılı təhlil etmiş və oyunun, yaxud dram adlandırdığı daha mürəkkəb qarşılıqlı münasibətlərin emosional strukturunu təhlil etmək üçün bizə lazım olan üç rolu müəyyən etmişdir:



Təqibçi: hücum edən tərəf rolunu oynayır: çox vaxt öz problemlərindən yayınmaq üçün qarşı tərəfə hücuma keçir.

Qurban: özünə kömək etmək bacarığını "dəyərsizləşdirir".

Xilaskar: qarşı tərəfin qayğısına qalır və beləcə, qurbanın özünə kömək etmək bacarığını inkar edərək onu gücsüzləşdirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DRAMATİK ÜÇBUCAQ VƏ OYUN



Oyunlar iki və ya daha çox oyunçu ilə başlayır və onların hərəsi üçbucağın bir bucağında mövqe tutur. Oyunçular mövqeyi dəyişmək, məsələn, qurban təqibçinin, təqibçi xilaskarın mövqeyinə keçmək üçün rəqabət aparırlar. Roldan asılı olmayaraq, bütün oyunçular "valideyn" və ya "uşaq" eqo vəziyyətində olurlar.

Oyun oynamaq şirnikləndiricidir, çünki bunun mükafatı var: ya məsuliyyəti boynumuzdan atır, ya da üstünlük qazanıb sevinirik. Oyunların iştirakçısına çevrilməmək üçün "yetkin insan" eqo vəziyyətində qalın. Sayıq olun və oyuna sürüklənməyin. Oyuna cəlb edildiyinizi görsəniz, "*Bu vəziyyət mənə tanışdır*", – deyib dövrəni sındırın və "yetkin insan" vəziyyətinə qayıdın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TRANSAKSİYA TƏHLİLİNDƏN İSTİFADƏ

Ssenari 1: Yeni təyin edilmiş idarəçi

Yeni təyin edilmiş supervayzer, komanda lideri və ya idarəçisinizsə, yəqin ki, ən yaxşı namizəd olduğunuza görə bu işə sizi qəbul ediblər: ən təcrübəli, ən yaşlı və ya ən uzun əmək fəaliyyəti göstərmiş əməkdaş olmağınız şərt deyil. Əvvəl eyni statusda olduğunuz iş yoldaşlarınıza indi rəhbərlik edərkən özünüzü narahat hiss edə bilərsiniz, xüsusilə də onlar sizdən yaşca böyük və daha təcrübəlidirlərsə.



Odur ki, "uşaq" vəziyyətinə keçə və bunu bədən diliniz, səs tonunuzla büruzə verə bilərsiniz. Bu cür hisslərin fərqinə varın və komandaya rəhbərlik hüququnuz olduğunu anlayın. "Yetkin insan" vəziyyətində qalmaq üçün şüurlu olaraq səy göstərin. İş yoldaşlarınız sizinlə danışarkən "valideyn" eqo vəziyyətini seçirlərsə, onların oyununa düşməməyə çalışın; "yetkin insan" vəziyyətində qalın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TRANSAKSİYA TƏHLİLİNDƏN İSTİFADƏ



Ssenari 2: Həvalətmə

İşi başqasına həvalə edərkən bu işi yerinə yetirə biləcək ən uyğun işçini seçmək üçün düşünülmüş qərar qəbul edirsiniz. Aydındır ki, burada "yetkin-yetkin" transaksiyası həyata keçirilməlidir. Lakin işi başqasına həvalə etmək istəyərkən özümüzü narahat hiss edirik, çünki bizə elə gəlir ki, qarşı tərəfə nə etməli olduğunu söyləyirik ("valideyn-uşaq").

"Yetkin insan" eqo vəziyyətini seçənlər məntiqli və düşünülmüş bir prosesi həyata keçirirlər və onları pozitiv niyyətlər motivasiya edir. İş yoldaşınızın "yetkin insan" eqo vəziyyətinə xitab edərək nəyi niyə istədiyinizi aydın izah edin.

Ssenari 3: Bəhanə dalınca bəhanə...

Burada komandanızın üzvü özünü sizin təkrarlanan (və hər birinin qeyri-adekvat olduğunu düşündüyü) xahiş və ya tələblərinizin qurbanı kimi görür. Siz onun təqibçisinə çevrilirsiniz. Bu həmin şəxsə ona həvalə olunan öhdəliyi qəbul etmək əvəzinə, öz zəif performansına bəraət qazandırmaq imkanı verir.

Siz bu vəziyyətdən təngə gələndə isə o, rolları dəyişə və sizin xilaskarınıza çevrilə bilər: "Yaxşı, bu dəfə sizə kömək edəcəyəm". İndi kim özünü qurban kimi hiss edir? Yaranmış vəziyyəti oyun hesab etdiyinizi bildirərək bu oyunda iştirak etməkdən imtina edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TRANSAKSİYA TƏHLİLİNDƏN İSTİFADƏ



Ssenari 4: İş müsahibələri

İş müsahibələri hər iki tərəfin geniş istifadə etdiyi oyunlarla müşayiət oluna bilər.

Müsahibəçisinizsə, "yetkin insan" eqo vəziyyətini qoruyun, daxilinizdəki "tənqidçi valideyn"i özünüzdən uzaqlaşdırın, "qorxan uşaq" vəziyyətində olan müsahibi sakitləşdirin, danışa bilməsi üçün şərait yaradın, xilaskar roluna girməyin və ya oyun fürsətindən imtina edin.

Müsahibsinizsə, "yetkin insan" eqo vəziyyətini qoruyun və qurban roluna girməyin. Özünüzə "sərf edən" oyunları oynamayın (məsələn, "mən yazıq..." və ya "filan şey olmasaydı...") və müsahibəçinin sizi hər hansı oyuna çəkməsinə imkan verməyin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TRANSAKSİYA TƏHLİLİ NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

E.Bernin "valideyn", "yetkin insan", "uşaq" və "oyun" kimi ümumişlək sözlərdən istifadə etməsinin TT modelinə həm müsbət, həm də mənfi təsiri olmuşdur. Müsbət təsiri ondan ibarətdir ki, geniş kütlə modeli öyrənə və başa düşə bilmişdir – Bernin istədiyi də məhz bu idi. Lakin bununla yanaşı, iki arzuedilməz nəticə də üzə çıxmışdır. Birincisi, Bernin istifadə etdiyi sözlər TT tərkibində spesifik mənalar ifadə edir. Düzgün izah edilmədiyi təqdirdə, modelin səhv başa düşülməsi və ya həddən artıq sadələşdirilməsinə yol açа bilər. İkincisi, psixologiya mütəxəssisləri (Bernin öz həmkarları) populyarlığına və ilk baxışdan sadə təsir bağışladığına görə modelin əhəmiyyətini kiçiltmiş və onu ciddi qəbul etməmişlər.

TT modeli bu qısa xülasədə müzakirə olunanlardan, hətta bu haqda yazılmış ayrıca kitabdakından daha geniş mövzunu əhatə edir. Model şəxsiyyət və ya uşaq inkişafı nəzəriyyəsi, yaxud psixopatologiya sahəsində tətbiq edilir. Lakin idarəçilər ondan ünsiyyətin və iş yerinin dinamikasını təhlil etmək üçün də istifadə edə bilərlər.

TT modelinin bu məqsədlə istifadəsi effektiv nəticələr verir və gələcək araşdırmalarda da öz nəticəsini göstərəcək. Mahiyyət etibarilə, model müəllifin tez-tez təkrarladığı bir mülahizə üçün intellektual dəstək və analitik zəmin rolunu oynayır. Müəllif bildirir ki, iş yerində hansısa ünsiyyət formasını başa düşmək istəyirsinizsə, özünüzə bu sualı verin: "Bütün bunlar oyun meydançasında baş versəydi, vəziyyət necə olardı?"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...



Transaksiya təhlili

- Yan Stüart, Van Coyns "*TT bu gün: transaksiya təhlilinə yeni baxış*" ("TA Today: A New Introduction to Transactional Analysis"); "Lifespace Publishing", 1987.
- Tomas Harris "*Mən yaxşıyam – sən yaxşısan*" ("I'm OK – You're OK"); "Harper Paperbacks", 2004.

Bir sıra təlim təminatçıları müxtəlif səviyyələrdə TT üzrə təlim keçmək hüququna malikdirlər.

İş yerinin dinamikası

TT modeli bu kitabda müzakirə olunan digər iki modeli tamamlayır. Bu sizin də müəssisənizdəki iş qabiliyyətinizi artıracaq.

- **NLP ünsiyyət modeli** "yetkin-yetkin" ünsiyyət formasını necə qurmalı olduğunuza dair istiqamət verir, qarşı tərəfin niyyətini bəzən səhv başa düşməyimizin səbəblərini izah edir.
- **Güc bazaları** rəhbər və işçi heyətinin müəssisə daxilində malik olduğu gücün müxtəlif növlərini təhlil edir. Güc fərqlilikləri çox vaxt real situasiyaları oyunlara çevirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7 NLP ÜNSİYYƏT MODELİ



GİRİŞ

Bizi əhatə edən aləmdən aldığımıza məlumata məna verərkən bu aləmin özümüzə məxsus versiyasını yaradırıq və o, reallıqla üst-üstə düşmür. Bu hal xüsusilə də bir-birimizlə ünsiyyət qurduğumuz situasiyalara aiddir. Hər birimiz qarşı tərəfi öz prinsip, önmühakimə, dəyər, təcrübə və yanaşmalarımız kontekstində başa düşürük.

Bir tərəfin başa düşdükləri digər tərəfin demək istədiklərinə kifayət qədər yaxın olduqda ünsiyyət effektiv hesab edilir. NLP ünsiyyət modelinin köməyi ilə ünsiyyət zamanı yanlış anlamaların səbəbini başa düşəcək və ünsiyyət tərzinizi təkmilləşdirəcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7 NLP ÜNSİYYƏT MODELİ



PROBLEM

"*Demək istədiklərinizi deyil, mənim fikrimcə, dediklərinizi eşidirəm*".

Bəzən hər hansı bir məlumatı ötürə bilməyimiz möcüzə təsiri bağışlayır. Məsələ onda deyil ki, qarşı tərəfi başa düşmürəm, onu çox yaxşı başa düşürəm. Lakin başa düşdüyümlə qarşı tərəfin başa düşməyimi istədiyi arasındakı fərq, adətən, böyük olur və əlbəttə ki, qarşı tərəf də məni heç də hər zaman başa düşmür.

Ünsiyyət problemləri stresli situasiyalarda daha da dərinləşir. İdarəçi olaraq, bu hallarla tez-tez üzləşə bilərsiniz və belə kritik məqamlarda mesajları sürətlə və dəqiq ötürə bilmək mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu, həmçinin deyilən və ya edilənin tam başa düşülməsinin zəruri olduğu hallara da aiddir, məsələn:

- performans barədə rəy bildirərkən **çətin mesajlar** ötürməli olduqda;
- **problemin həlli** sözügedən məsələnin dəqiq başa düşülməsini tələb etdikdə;
- **mürəkkəb təlimatlar** aydın izahatın önəmini artırdıqda;
- **münaqişə** emosional gərginliyi artırdığına görə üçün başa düşmək çətinləşdikdə;
- **dəyişiklik tətbiq edilərkən** daha çox məlumatın daha dəqiqliklə ötürülməsi tələb olunduqda.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7 NLP ÜNSİYYƏT MODELİ



PROBLEM

Ünsiyyət problemini iki hissəyə ayıra bilərik.

Məlumatı necə qəbul edirik – duyğu orqanlarımızın məhdudiyyətlər yaratması, təcrübələrimizin bizə önmühakimələr diktə etməsi kimi proseslər eşitdiklərimizi, gördüklərimizi, oxuduqlarımızı başa düşmək bacarığımıza təsir göstərir. Biz reallığa deyil, öz təbirimizcə başa düşdüklərimizə reaksiya veririk. Nə qədər çox amilin bizə "mane olması"na icazə versək, reaksiyamız bir o qədər zəif olacaq.

Məlumatı necə ötürürük – gündəlik ünsiyyət bizə o qədər asan gəlir ki, onun necə bir möcüzə olduğunu unuduruq. Ona görə də söz və ya hərəkətlərimizin necə qəbul olunacağına laqeyd yanaşırıq. Ötürmək istədiyimiz mesaj və ya vəziyyət daha mürəkkəb olduqda laqeydliyimiz yanlış anlama ilə nəticələnir. Bəs məni başa düşmədiyinizə görə kimi qınayıram? Sizi qınayıram, çünki demək istədiyim özümə son dərəcə aydındır!

Dediklərimizə əmin olmadıqda bu problem daha da dərinləşir. Səs tonumuz, bədən dilimiz dediklərimizə tamamilə zidd olan öz mesajlarını sızdıra bilər. Qarşı tərəf belə qarışıq mesajları "tuta" bilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7 NLP ÜNSİYYƏT MODELİ



QISA XÜLASƏ

NLP ünsiyyət modeli Con Qrinder və Riçard Bendlerin neyrolinqvistik planlaşdırma və ya NLP adlandırdığı effektiv ünsiyyət haqqında bilgiləri bir araya toplayan araşdırmasına əsaslanır. Onların nəzəriyyəsinə əsasən, duyğu orqanlarımız və beynimiz ətraf aləmdən qəbul etdiyi məlumatı süzgəcdən keçirir (və ya filtrləyir). Modelin müəllifləri üç filtrasiya prosesini təsvir etmişlər:

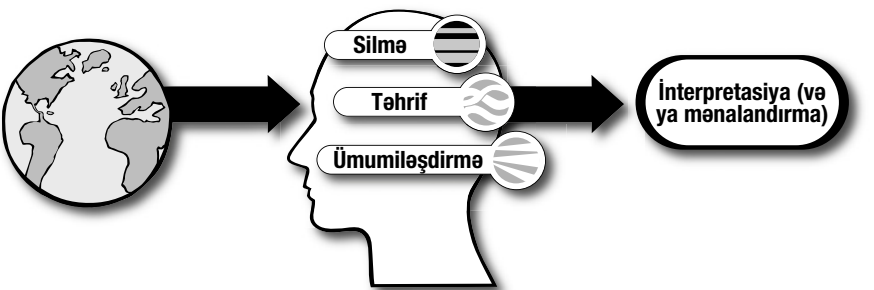
- silmə – qeyri-müvafiq hesab etdiyimiz məlumatın silinməsi;
- təhrif – ətraf aləmlə bağlı interpretasiyamızı (verdiyimiz mənanı) dəyişir və başa düşəcəyimiz şəklə salırıq;
- ümumiləşdirmə – məhdud təcrübədən istifadə və onun başqa situasiyalarda tətbiq edilməsi.

Normal hallarda bu üç proses bizə yaxşı xidmət edir. Lakin yanlış zamanda yanlış məlumata tətbiq edildikdə bizi səhvlərə sürükləyir.

"Ünsiyyətinizin mənası aldığınız cavabda və ya reaksiyadadır". Qrinder və Bendler həmçinin iddia edirdilər ki, ünsiyyətdən ən yaxşı nəticələrin əldə olunması üçün belə düşünməlisiniz: kimsə nə dediyinizi başa düşmürsə və ya hərəkətləri söylədiklərinizə uyğun deyilsə, problem onların başa düşməyində deyil, sizin ünsiyyətinizdədir. Bu o deməkdir ki, qurduğunuz ünsiyyətin nə dərəcədə effektiv olması sizdən asılıdır, bu məsuliyyəti siz daşıyırsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QISA XÜLASƏ



Beynimizdəki filtrlərin qəbul etdiyimiz məlumatları silməsi, təhrif etməsi və ümumiləşdirməsi nəticəsində biz bu məlumatlara məna verir və verdiyimiz məna əsasında da davranırıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7 NLP ÜNSİYYƏT MODELİ

ÜÇ FİLTR



Silmə

Hər saniyə aldığımız saysız-hesabsız sensor məlumatların beynimizi həddən artıq yükləməsinin qarşısını almaq üçün məlumatları silirik. Bu, çox vacib bir qoruyucu mexanizmdir. Bəzən sildiklərimizin arasında dəyərli məlumatlar da olur. Qərar qəbul edərkən tez-tez "təsdiqləyici faktlar tələsi"nə düşürük. Nəticədə, ilkin təsəvvürlərimizi (doğru bildiklərimizi) təsdiqləyən faktları görür, onlara zidd olan məlumatları isə "görmürük".

Təhrif

Hər dəfə ətrafımızda baş verən bir hadisəni şərh edərkən onu artıq həmin vaxta qədər formalaşmış bilgilərimizin "hüdudlarına sığdırırıq". Səbəb, nəticə və məna axtarırıq. Bəzən apardığımız təhlil yanlış olur, yanlış məna veririk. Həmçinin bəzən təsadüfi və ya ziddiyyət təşkil edən mənanı bilərəkdən seçə bilirik. Yeni ideyaları belə formalaşdırır, innovasiyalara belə yol açırıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



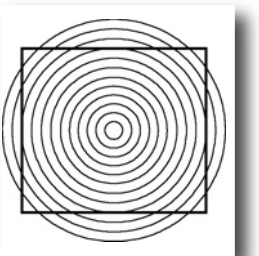
ÜÇ FİLTR

Ümumiləşdirmə

Yeni bir binaya daxil olarkən qapıların işlək vəziyyətdə olduğunu haradan bilirsiniz? Bilmirsiniz. Sadəcə, təcrübənizə əsaslanaraq ümumiləşdirmə aparır və nadirən yanılırsınız. Lakin çox az fakt və ya məhdud məlumata əsaslandıqda çox vaxt önmühakimə adlandırdığımız yanlış ümumiləşdirmələr aparırıq.



Silmə



Təhrif



Ümumiləşdirmə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÜNSİYYƏTİNİZİN MƏNASI ALDIĞINIZ CAVABDADIR

Başqaları ilə ünsiyyətinizin məsuliyyətini öz üzərinizə götürmək istəyirsinizsə, NLP sadə dörd addımlıq proses təklif edir.

1. Əldə etmək istədiyiniz nəticəni dəqiqləşdirin: qarşı tərəfin nə etməsini və ya düşünməsini istəyirsiniz?
2. Mesajlarınızı bacardığınız qədər effektiv şəkildə ötürün.
3. Qarşı tərəfin necə cavab və ya reaksiya verdiyinə diqqət yetirin: sizi başa düşürmü? Dediklərinizə cavab olaraq nə edir?
4. Yenidən cəhd edin: istədiyiniz cavabı almadınızsa, başqa bir yanaşmanı sınayın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILIQLI ANLAŞMA

İNSANLAR ÖZÜNƏ BƏNZƏYƏNLƏRİ SEVİRLƏR

Ünsiyyət qarşılıqlı anlaşma üzərində qurulur. Qarşı tərəflə maraq və ya baxışlarınız üst-üstə düşürsə, bir-birinizi anlayırsınız. Buna görə də yeni tanış olduğumuz biri ilə ünsiyyətə sadə suallarla başlayır, ortaq cəhət tapmağa ümid edirik ("Nə yaxşı! Mən də elə düşünürəm..."). Qarşılıqlı anlaşma o qədər də asanlıqla əldə edilmir, bunun üçün ortaq ideya, yaxud dəyər və prinsiplər olmalıdır. Bundan əlavə, qarşı tərəfə bənzəməyə çalışaraq bir qədər qeyri-ciddi üsullarla da aranızda harmoniya yarada bilərsiniz: adı sizinki ilə eyni olan bir insanla qarşılaşdıqda özünüzü necə hiss edirsiniz? Yaxud dostların və ya iş yerində komandaların eyni model üzrə geyindiklərinə fikir vermisinizmi? Odur ki, yeri gəldikdə, sadəcə, qarşı tərəfin jestlərini təkrarlamağın və başınızı tərpədərək onun fikirlərini təsdiqləməyin də faydası ola bilər.

Jestləriniz və səs tonunuz haqqınızda çox söz deyir. Bədən dilinin bu cəhətləri deyilənlərə qüvvət verirsə, qarşı tərəfə inana biləcəyimizi anlayırıq. Bu hal konqruentlik və ya uyğunluq adlanır. Lakin jestləriniz və ya səs tonunuz dediklərinizlə uyğunluq təşkil etməzsə, çox güman ki, sözlərinizə şübhə ilə yanaşacağıq.

Ünsiyyət zamanı qarşı tərəfin sizə necə reaksiya və ya cavab verdiyinə diqqət yetirin. Onun üz ifadələri, hərəkətləri, səs tonu ünsiyyətinizin nə dərəcədə effektiv olduğunu sizə sözlərdən daha dəqiq söyləyəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7 NLP ÜNSİYYƏT MODELİ



NLP NƏDİR?

NLP-nin bir çox tərifləri mövcuddur ki, bu da onu dəqiq izah etməyin nə dərəcədə çətin olduğunu göstərir. Terminologiyadan kənara çıxası olsaq, NLP ünsiyyət haqqında bilik və alətlər toplusudur və aşağıdakı ideyalara əsaslanır:

- Dildən istifadə tərzimiz necə düşündüyümüzə, düşüncə tərzimiz də dildən necə istifadə etməyimizə təsir göstərir. Buna görə də mütəxəssisər qarşı tərəfə təsir göstərmək, həmçinin onların problemlərini qiymətləndirmək üçün NLP-dən istifadə edirlər.
- Ekspertlərin etdiklərini təkrarlasanız, siz də eyni nəticələri əldə edəcəksiniz. Effektiv davranışın müşahidə edilməsi, sənədləşdirilməsi və təkrarlanması prosesi "modelləşdirmə" adlanır.

NLP iş yerindən şəxsi inkişafa, psixoterapevtik dəyişikliyə qədər əksər sahələrdə istifadə edilir. Bu metodların müəllifləri effektiv ünsiyyət üzrə peşəkarlar və psixoterapevtlərin iş prosesini araşdırmış, nəyi/nələri necə etdiyini başa düşməyə çalışmışlar. Bunun nəticəsində də nəhəng bir "metodlar səbəti" formalaşmışdır.

İdarəçilərin faydalana biləcəyi dəyərli NLP resursları bunlardır: dildən effektiv istifadəni başa düşmək; psixoloji vəziyyətin, özünəinamın düzgün idarə olunmasının və özünü təqdim etməyin yollarını başa düşmək; başqalarının necə düşündüyünü və motivasiya olunduğunu anlamaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7 NLP ÜNSİYYƏT MODELİ



NLP NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

NLP heyranlıq və nifrət reaksiyalarını doğurur və onun geniş istifadəsi enişli- yoxuşlu yollardan keçir. Bu iki əks-qütbün yaranmasının üç amillə bağlı olduğunu deyə bilərik:

1. NLP modelində bir sıra mürəkkəb jarqonlardan istifadə edilir. Həqiqətən də, "neyrolinqvistik proqramlaşdırma" ifadəsinin özü də insanın öz məntiqi və ya şüuruna nəzarəti ehtiva edir ki, bu da insanı qorxuda və ya şirniklərdirə bilər.
2. Modeli araşdıran bəzi mütəxəssislər NLP vasitəsilə əldə ediləcək nəticələr barədə qəribə iddialar irəli sürürlər.
3. Elmi araşdırma bazası məhduddur. NLP metodlarının effektivliyi ilə bağlı faktlar elmi cəhətdən təsdiqlənməyib və təsadüfi xarakter daşıyır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NLP NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?



Digər tərəfdən, NLP ünsiyyət modelini öyrənmək üçün də üç əsaslı səbəb mövcuddur:

1. Əksər insanlar bu modelin faydasını görürlər. İdeyalar effektiv davranışların müşahidəsinə əsaslanır. Ən yüksək performansa nail olan insanların əldə etdiyi nəticələri necə təkrarlaya biləcəyinizi anlamaq üçün modelləşdirmə prosesini tətbiq edə bilərsiniz.
2. NLP potensialımıza hörmətlə yanaşır və fərdi məsuliyyəti təşviq edir. Bununla yanaşı, hamımızın istədiyimiz dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün bütün lazımi resursları əldə edə biləcəyimiz iddiasını irəli sürür.
3. NLP-nin böyük hissəsini "sadəcə, sağlam düşüncə"nin təşkil etməsi barədə tənqidi fikirlər də onun gücü hesab edilə bilər. Sağlam düşüncəni kodlaşdıraraq onu daha əlçatan edirik.

NLP modelində sizin üçün faydalı olan və olmayan çox şey tapa bilərsiniz. Seçici yanaşmağı və hər bir aləti layiqincə dəyərləndirməyi bacaranlar üçün NLP çox güclü resursdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...



Neyrolinqvistik proqramlaşdırma

- Syu Nayt "İş yerində planlaşdırma: biznesdə fərq yaradan fərq" ("NLP at Work: The Difference that Makes a Difference in Business"); "Nicholas Brealey Publishing Ltd", 2002.
- Cozef O'Konnor "NLP üzrə iş dəftəri: istədiyiniz nəticələrə nail olmaq üçün praktiki təlimat" (NLP: Workbook: A Practical Guide to Achieving the Results You Want); "Thorsons", 2001.

Bir sıra təlim təminatçıları sınaq sessiyalarından başlamış, tam ixtisaslaşmaya qədər müxtəlif səviyyələrdə təlimlər təklif edirlər.

İş yerinin dinamikası

NLP təşkilati davranışlarda fərq yarada bilər. Bu kitabdakı üç model NLP-nin əsas ideyaları ilə səsləşir:

- NLP kimi, **transaksiya təhlili** də psixoterapevtik yanaşmaya əsaslanır. Dinləyicinin eqo vəziyyətini NLP-nin üç filtrinin təsiri kimi izah edə bilərsiniz;
- Vrumun **gözlənti nəzəriyyəsi** NLP-nin motivasiya olunub-olunmamaq barədə qərarın qəbul edilməsi üçün "strategiya" kimi təsvir etdiyi prosesə çox bənzəyir;
- Boydun **MİQİ dövrəsi** NLP-nin nəzərdə tutduğu effektiv ünsiyyətlə olduqca bənzərdir, eləcə də "planlaşdır – icra et – yoxla" dövrəsinin istənilən variant ilə eyni qaydada bənzərliyi nəzərə çarpır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 GÜC BAZALARI

GİRİŞ



Bəzən heç düşünürsünüzmü ki, başqalarının tabeliyində çalışmaq olmasaydı, iş həyatınız daha asan keçərdi? Ara-sıra özümüzün deyil, başqalarının istədiyi işləri gördüyümüzün fərqinə varırıq. Səbəb sadədir: güc.

Güc bazaları gücün mənbələridir və bu ifadə ilk dəfə 1959-cu ildə psixoloqlar Con R.P.Frenç və Bertram Reyven tərəfindən istifadə edilmişdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 GÜC BAZALARI



PROBLEM

Güc başqalarına, onların nə istədiyindən asılı olmayaraq, öz istədiklərinizi etdirmək bacarığıdır. İdarəçi olaraq, ətrafınızdakı bir çox insanlar üzərində gücə sahibsiniz və başqaları da sizin üzərinizdə gücə sahibdirlər. Bəzən gözləmədiyimiz insanların üzərimizdə güc sahibi olması bizi təəccübləndirir.

İş yerində tapşırıqların uğurla yerinə yetirilməsini istəyirsinizsə, iş yoldaşı, müştəri, təchizatçı, rəqib və biznes tərəfdaşlarınızın malik olduğu müxtəlif güc bazaları arasında öz "yolunuzu tapa" bilməlisiniz.

- Sizə lazım olan işləri görə bilirsinizmi?
- Başqalarının lazımi işləri yerinə yetirməsinə nail ola bilirsinizmi?
- Planları pozan maneələrin öhdəsindən gələ bilirsinizmi?
- Başqalarının hər arzusu və ya əmrini yerinə yetirməkdən yayına bilirsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 GÜC BAZALARI



PROBLEM

"*Müəssisələr heyətin iyerarxiya qaydalarına riayət etməsinə necə nail olurlar?*" Amitay Etsioni bu suala cavab tapmağa çalışarkən belə qənaətə gəlmişdir ki, gücdən istifadəyə görə, müəssisələrin üç növü var:

Məcburedici güc: müəssisələr fiziki güc və ya məhdudiyyətdən istifadə edərək qaydalara riayət olunmasını təmin edirlər. Gücdən bu cür istifadə edən müəssisələr heyəti özündən soyudur və uzaqlaşdırırlar. Belə müəssisələrə depozitar təşkilatları misal göstərmək olar.

Utilitar güc: müəssisələr mükafatlandıraraq və ya mükafatı kəsərək qaydalara riayət edilməsinə nail olurlar. Belə qurumları mənfəətpərəst müəssisələr də adlandırırlar; heyət mükafatlandırmanın dərəcəsindən asılı olaraq işə can yandırır və "Bu işdən mənfəətim nədir?" sualını verir. Biznes (sahibkarlıq) müəssisələri, əsasən, utilitar gücdən istifadə edir.

Normativ güc: müəssisələr ortaq prinsip və ya dəyərlər vasitəsilə qaydalara riayət edilməsinə nail olurlar. Burada heyət müəssisənin qaydalara riayət olunmasını tələb etmək haqqına malik olduğunu düşünür. Belə müəssisələrə nümunə olaraq, könüllü fəaliyyətə əsaslanan təşkilatları və dini qurumları göstərmək olar, lakin bir sıra biznes müəssisələri də ortaq dəyərlərə əsaslanan normativ gücdən istifadə etməyə çalışırlar.

Bu model heyətin ayrı-ayrı üzvlərinin iyerarxiya qaydalarına necə əməl etdiyini göstərmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 GÜC BAZALARI



QISA XÜLASƏ

Con Frenç və Bertram Reyven insanların malik olduğu güc mənbələrini sadalamış və onları "sosial güc bazaları" adlandıraraq beş kateqoriyaya ayırmışlar. "Sosial" sözü gücün onun sahibi ilə tabeliyindəki şəxs arasındakı münasibət nəticəsində mövcud olduğunu nəzərdə tutur. Bu, gücün (Etsioninin bildirdiyi kimi) müəssisə və ya heyət üzvlərinin öz seçimi olması barədə fikirlərlə ziddiyyət təşkil edir.

İlk beş güc mənbəyi sahibinin ixtiyarında olan resurslardan irəli gəlir:

1. **Legitim güc** – vəzifənin yüksək olmasına əsaslanır.
2. **Mükafatın gücü** – stimul təklif etmək bacarığına əsaslanır.
3. **Məcburedici güc** – cəza tədbirlərinin tətbiq edilməsi imkanına əsaslanır.
4. **Ekspert gücü** – bacarıq və sərişləyə əsaslanır.
5. **Hörmət və rəğbətin gücü** – şəxsi keyfiyyətlər və xarizmaya əsaslanır.

Modelin müəllifləri daha sonra iki güc mənbəyi də əlavə etmişlər:

6. **Məlumatın gücü** – əldə edilməsi mümkün olan bilgi və məlumata əsaslanır.
7. **Əlaqələrin gücü** – effektiv münasibətlər şəbəkəsinə əsaslanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QISA XÜLASƏ



Mənbəyinə əsasən, gücü iki qrupa bölə bilərik: statusumuzla əlaqəli mövqedən irəli gələn güc və özümüzün qazandığımız şəxsi güc.

Frenç və Reyvenin müəyyən etdiyi 5 ilkin güc bazasına onların özü və başqa müəlliflər də əlavələr ediblər. Ən effektiv əlavə "resursların gücü"dür.

Mövqenin gücü



Legitim güc
Rəhbər



Mükafatın gücü
Rüşvət



Məcburedici güc
Müdafiə bəhanəsi ilə hücum



Resurs gücü
Əldə etmək imkanına nəzarət

Şəxsi güc



Hörmət və rəğbətin gücü
"Xoşuma gəlirsən".



Ekspert gücü
Xüsusi bacarıqlar



Məlumatın gücü
Bildikləriniz



Əlaqələrin gücü
Kimləri tanıyırsınız?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÖVQENİN GÜCÜ

MÜƏSSİSƏDƏKİ STATUSUNUZ



Legitim güc (iyerarxiya gücü də deyilir) iyerarxiyadakı yerinizdən irəli gəlir və digərlərinin yüksək mövqeyinizlə hesablaşmaq istəyindən asılıdır. Vəzifənizlə bağlı olan bu güc, əsasən, avtokratik müəssisələrdə və böhranla mübarizə dövrlərində effektivdir.



Mükafatın gücü nəticəyə görə mükafatlandırma və ya arzuedilən nəticəni təmin etmək üçün stimul təklif etmək bacarığınızdan irəli gəlir. Effektiv ola biləcək mükafatların xarakteri bir sıra motivasiya nəzəriyyələrinin predmetidir. Mükafatların maddi formada olması mütləq deyil – təqdir və tərif də əksərən müsbət nəticə verir.



Məcburedici güc mükafat gücünün bədxah əkizidir, o sizin cəzalandırma ilə inandırıcı şəkildə təhdid etmək bacarığınıza əsaslanır. Qorxuya əsaslanan motivasiya çox vaxt uğurlu nəticə versə də, heyətə seçim etmək imkanının verildiyi müəssisələrdə davamlı ola bilmir.



Resursun gücü, yəni resurslarla təmin etmək və ya onları kəsmək bacarığı mükafatın gücü və ya məcburedici güc kimi qəbul oluna bilər, lakin siyahıya əlavə edilən bu güc mənbəyi nisbətən aşağı statuslu idarəçilərin dəyərli resursların "nəzarətçi"si kimi mövqe tutaraq gücü necə qazandığının izahını verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ŞƏXSİ GÜC

ÖZÜNÜZƏ İNVESTİSİYANIZ



Hörmət və rəğbətin gücü əsl şəxsi gücdür. Çox vaxt xarizma adlandırılan bu güc heyətin sizi necə görməsindən: dürüstlüyünüz, şəxsiyyət tipiniz, xarakteriniz, qazandığınız rəğbət və qarşılıqlı anlaşmaya əsaslanan münasibətlərinizdən irəli gəlir. Bu heç kimin sizdən ala bilmədiyi güc bazasıdır, odur ki, bu bazaya investisiya qoymağa dəyər.



Ekspert gücü təhsil, təlim-tədris və təcrübə nəticəsində qazanılmış peşəkar biliklərə əsaslanır. Bu gücə nəzarət sizin əlinizdədir, lakin onun yenilənməsi üçün davamlı investisiya tələb olunur.



Məlumatın gücü sahib olduğunuz və ya əldə edə biləcəyiniz bilgi və məlumata əsaslanır. Resurs gücünün bir forması kimi də qəbul edilir. Lakin müasir iqtisadiyyatın əksər sahələrində məlumatı zehni əməklə məşğul olan heyət özü əldə edir, resurslar isə müəssisə tərəfindən təmin olunur.



Əlaqənin gücü tanıdığınız insanlardan və münasibətlər şəbəkənizdən effektiv istifadə bacarığınıza əsaslanır. Başqalarına təsir göstərmək üçün onların gücündən pozitiv (peşəkar bilik və təcrübə, məlumat) və ya neqativ şəkildə (məcburetmə) istifadə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 GÜC BAZALARI

LİDERLİK VƏ GÜC

Liderlik və güc arasında sıx bağlılıq var və liderlik nəzəriyyələrinin çoxu həm də güc nəzəriyyəsi kimi şərh edilə bilər – necə liderlik etməyiniz əsaslandığınız güc bazalarından asılıdır. Effektiv liderlər çox vaxt ehtiyaclarından asılı olaraq, müxtəlif vəziyyətlərdə müxtəlif güc bazalarından istifadə edirlər.

Sadə dillə desək, iyerarxiya qaydalarına riayəti təmin etmək üçün gücdən istifadə üsulunuz adekvat və ya qeyri-adekvat ola bilər. Gücdən adekvat istifadə təsir, qeyri-adekvat istifadə isə bullinqhesab edilə bilər.



Etsioni mövqedən irəli gələn və şəxsi gücün nisbi həddinin liderlik rolunuzu necə müəyyənləşdirdiyini təsvir etmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GÜC BAZALARI NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

Güc bazaları gücün bölünməsinin yolunu göstərir. Real dünya mürəkkəbdir və biz çoxlu güc bazalarından istifadə edirik. Əlimizdə olan müxtəlif resurslara əsasən, biz bu güc mənbələrini, bəlkə də, sonsuz sayda müəyyən edə bilərik. Bu model müəssisələrdə gücün rolu barədə təsəvvür formalaşdırır. İnsanların güc bazalarını araşdıraraq onlarla işləməyin qətiyyətli və hörmətə əsaslanan yollarını tapa bilərsiniz. Bu modeldə güc asılılıq tələb edir. Qarşılıqlı asılılıq səviyyələrini müəyyənləşdirərək həmkarlarınız və əməkdaşlıq etdiyiniz şəxslərlə, hətta müştəri və təchizatçılarla münasibətlərinizdə gücü balanslaşdıra bilərsiniz.

Tərəfdaşlıq münasibətlərində də güc bazalarının təsiri özünü göstərir. Bəzən işin nə üçün pozulduğunu da görə bilirik. Bəzi müəssisələr tərəfdaşlığın dəyəri haqqında ağızdolusu danışsa da, üzərinizdə malik olduğu gücdən möhkəm yapışır. Siz bu gücü onlara vermədikdə isə nisbətən qeyri-adekvat formalara müraciət edirlər, bu isə bullinq təsiri bağışlayır.

Bazaların nisbi əhəmiyyəti dəyişməkdədir. Bəzi iddialara əsasən, mövqenin gücü getdikcə azalır. Bu və ya digər məlumatın internetdən asanlıqla əldə edilməsi səbəbindən məlumatın gücü də azalır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

8 GÜC BAZALARI



DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...

Güc bazaları barədə ədəbiyyat texniki səciyyə daşıyır və bu mövzuda mətnləri sosiologiya üzrə materiallar və jurnallardan əldə etmək olar. Aşağıdakı kitabdan da mövzu haqqında əlavə bilgi öyrənə bilərsiniz:

- Andrjey Huçinski və Devid Byukenen "*Təşkilati davranış: giriş mətni*" *("Organizational Behaviour: Introductory Text")*; "Financial Times/Prentice Hall", 2006.

Bu kitabdakı əlaqəli mövzular

Hər bir güc bazası idarəetmənin başqa sahələri ilə əlaqəlidir, məsələn, hörmət və rəğbətin gücü, təsiretmə və transformasiya liderliyi ilə, məcburedici və mükafat gücləri motivasiya ilə və s. Bu kitabdakı birbaşa əlaqələr:

- Vrumun **gözlənti nəzəriyyəsi** sizə potensial mükafatın insanların motivasiyasına təsirini ölçməkdə kömək edəcək.
- MakKlellandın müəyyən etdiyi **üç ehtiyac** modeli ilə əlaqəlidir, çünki üç ehtiyacdan biri güc ehtiyacıdır.
- Adeyrin **icrayönümlü liderliyi**, Tannenbaum və Şmidtin **liderlik kontinuumu** başqalarının performansına təsir etmək bacarığını diqqət mərkəzində saxlayır.
- Bernin **transaksiya təhlili** sizə emosional güc bazalarını və onların nəticəsində oynadığımız oyunları başa düşməkdə kömək edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞDƏ EFFEKTİVLİK

9 Təcili və vacib

10 MİQİ dövrəsi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞDƏ EFFEKTİVLİK

GİRİŞ



Effektiv işləməyinizə kömək edəcək iki model vaxtı düzgün planlaşdırmaq və sürətli dəyişiklikləri idarə etmək bacarığı ilə əlaqəlidir. İkisi birlikdə güclü resurs təşkil edir:

I addım: Təcili işləri vacib işlərdən fərqləndirərək vaxtınızdan effektiv şəkildə necə istifadə edəcəyinizi planlaşdırın.

II addım: Unutmayın ki, heç nə eyni qalmır, dəyişiklik baş verir! Real dünya planınıza hörmətlə yanaşmayacaq, ona görə də planınızın uğurlu olması üçün dəyişikliklərə uyğunlaşa bilməlisiniz. Boydun MİQİ dövrəsi uyğunlaşma davranışını formalaşdırmağa kömək edəcək mükəmməl bir model təqdim edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9 TƏCİLİ VƏ VACİB

PROBLEM



Bütün gün cidd-cəhdlə çalışanız da, günün sonunda istədiyinizə nail ola bilmədiyinizə görə gördüyünüz işdən narazı qaldığınız hallar olubmu? Əlbəttə, olub. Vaxtdan maksimum dərəcədə səmərəli istifadə etmək hər birimizin üzləşdiyi daimi problemdir.

"Təcili işlərin çoxu vacib deyil, vacib işlərin çoxu da təcili deyil".
Sitat **Duayt D.Eizenhauerə** aid edilir.

Vaxtınızı idarə edə bilmək üçün:
1. nə edəcəyinizi (və ya görəcəyiniz işi) seçməli;
2. bu işi nə vaxt görəcəyinizi müəyyən etməli;
3. mövcud vaxt ərzində bitirməlisiniz.

Vaxtın idarə edilməsi əksər insanların başlıca problemidir. Onlar görməli olduğu işlərin çoxluğu qarşısında özünü çarəsiz hiss edir və stresə məruz qalırlar. Aşağıdakı üç sualı cavablandıraraq bu və ya digər işi görməli olub-olmadığınızı müəyyən edə bilərsiniz:

1. Bu iş *mütləq* görülməlidir; görülməsi *lazımdır*; yoxsa görülsə, yaxşı olardı?
2. Bu işi başqasının görməsi mümkündürmü?
3. Bu iş heç görülməsə, necə olar?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9 TƏCİLİ VƏ VACİB



PROBLEM

Vaxtı idarə edə bilənlərin sayı, görəsən, niyə çox azdır? Birinci səbəb odur ki, bu bizə öyrədilmir. Uşaq ikən vaxtı bizim əvəzimizə başqaları idarə edirlər: məktəbi bitirdikdən sonra isə gözləyirlər ki, öyrənmədiyimiz bir şeyi özümüz bacaraq. İkincisi, vaxtın əhəmiyyətini dərk edənə qədər o bizim üçün vacib olmur. Vaxt məhdudiyyəti bizi gərginliyə o qədər də məruz qoymadıqca onu necə idarə edəcəyimizi öyrənmirik. Gec-tez gərginlik böyüyür və bizi qəfil yaxalayır.

Bəlkə də, siz yalnız indiki anı yaşayan bir insansınız. Hazırda gördüyünüz işə o qədər aludə olursunuz ki, növbəti toplantı və ya tapşırıq, hətta növbəti beş dəqiqə də sizin üçün mövcud olmur, Mihay Çiksentmihayinin "axın vəziyyəti" adlandırdığı vəziyyətə düşməyi yaxşı bacarırsınız. Əslində, hamımız "axın vəziyyəti"nə düşə bilərik və bu, möhtəşəm bir haldır, çünki ən xoşbəxt olduğumuz anlarda baş verir. Odur ki, vaxtı idarə etmək, mahiyyət etibarilə, xoşbəxtliyi idarə etmək deməkdir.

Vaxtı idarə etmək bacarığı sizə möhtəşəm üstünlüklər qazandırır:

- vacib işlərinizi görərək daha böyük nəticələr əldə edirsiniz;
- işləri vaxtında bitirən biri kimi, daha çox mükafat qazanırsınız;
- iş prosesindən zövq ala bilirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9 TƏCİLİ VƏ VACİB

QISA XÜLASƏ



İşləri təcili və vacib olmaqla, ilk dəfə açıq-aşkar şəkildə prezident Eyzenhauer iki yerə ayırmış və bildirmişdir ki, işlərin çoxu ya təcili olur, ya da vacib. Bu ideya Stiven Kovinin "Effektiv insanların 7 vərdişi" kitabında üçüncü vərdişin əsasını təşkil edir: "əvvəlcə vacib işlər görülür". O, iddia edirdi ki, effektiv insanlar təcili işləri deyil, vacib işləri önə keçirirlər.

Həm təcili, həm də vacib işlər bütün diqqətimizi zəbt edir, ən yüksək prioriteti qazanır. Belə işlər üst-üstə yığıldıqda nəzarətin əlimizdən çıxdığını hiss edirik.

Vacib olmayan təcili işlər kənar müdaxilələr, diqqətimizi yayındıran amillər və başqalarının prioritetləri olub nailiyyət hissi gətirməyən işlərdir. Bu işlər qarnınızı doyuran, amma uzunmüddətli toxluq yaratmayan yeməyə bənzəyir.

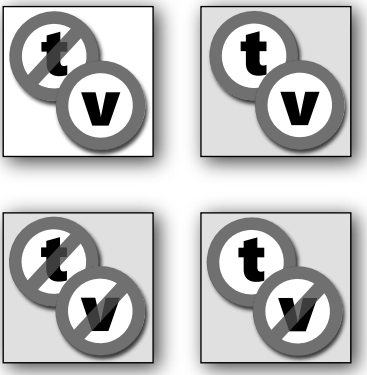
Həm təcili, həm də vacib olmayan işlər vaxt itkisidir: dəyərli əməyimizi sərf etdiyimiz, məhsuldar vaxtımızı oğurlayan mənasız fəaliyyətlərdir.

Təcili olmayan vacib işlər əməyinizin qarşılığında sizə ən böyük dəyəri qazandırır. Bu işlər gələcək uğurunuza yatırılan investisiyadır və sizə vacib tapşırıqları təcililik qazanmamış yerinə yetirməyə imkan verir. Burada nəzarət sizin əlinizdədir, odur ki, qiymətli vaxtınızı məhz bu işlərə sərf etməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QISA XÜLASƏ



"Vacib"
– çox əhəmiyyətlidir, böyük təsirə malikdir.

"Təcili"
– dərhal diqqət yetirilməlidir.

Təcililik və vacibliyin dörd kombinasiyasının hər birinin özünəməxsus xüsusiyyətləri var. Təcili olmayan vacib tapşırıqlar sizə vaxtınıza nəzarət etmək imkanı verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9 TƏCİLİ VƏ VACİB

DÖRD KVADRANT





Təcili və vacib işlər – mütləq yerinə yetirilməlidir, çünki onların nəticələri müştəriyə indi lazımdır və biz möhlətin sonuna yaxınlaşırıq. Bu hal böhran vəziyyətini xatırladır və əksər insanlar bu kvadrantı diqqət mərkəzində saxlamalı olduğunu düşünsələr də, əslində, belə deyil. Bu kvadrant stres və tükənmişlik sindromu doğura bilər. İşin sirri başqa kvadrantdadır.



Vacib olmayan təcili işlər – davamlı müdaxilələr, bitib-tükənməyən toplantıların hamısı təcilidir, bəs bu işlər, əslində, nə dərəcədə vacibdir? Başqaları üçün vacib ola bilər, amma siz tez-tez "yox" deməyi bacarmalısınız, əks halda, fırtınaya düşmüş gəmi kimi, nəzarətin əldən çıxdığını hiss edəcəksiniz. Heç bir fərq qoymadan hər şeyə "hə" dediyiniz üçün heç bir mükafat almayacaqsınız.



Həm təcili, həm də vacib olmayan işlər – məhz bu işlər bizi məqsədyönlü fəaliyyətdən yayındırır və vaxtımızı alır. Nəsə almaq üçün heç vaxt istifadə etmədiyiniz hədiyyə kataloqunu vərəqləmək vacib ola bilməz; bu kataloq növbəti həftə də masanızın üstündə qalacaq. Vaxtınız çoxdursa, onu belə işlərə sərf edin; əksi məsuliyyətsizlikdir və nəticəsi özünüzə zərər verəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9 TƏCİLİ VƏ VACİB

DÖRD KVADRANT



Təcili olmayan vacib işlər – burada əsl irəliləyişə nail ola bilərsiniz. Bu kvadrantda gələcəyinizə investisiya qoyursunuz. Təcili olmayan vacib işlərinizi yerinə yetirərkən o qədər də güclü təzyiq hiss etməsəniz belə, bu işlərin uzunmüddətli nəticələri olacaq.

Sistem və ya proseslərin planlaşdırılması, hazırlanması, müəyyən edilməsi gözləyə bilər: bu işlər təcili deyil. Lakin onlara vaxt sərf edərək gələcək uğurunuza zəmin yaradırsınız. Bənzər qaydada, müştəri və ya həmkarınızla sağlam iş münasibətləri qurmağın faydasını indi deyil, gələcəkdə görəcəksiniz. Hətta oxumaq və düşünmək də bu kateqoriyaya aiddir. Yəqin ki, çox təəccüblənəcəksiniz, amma dincəlmək və zövq aldığınız məşğuliyyətlər də təcili olmayan vacib işlərdir. Enerji toplamaq sabahınıza investisiya qoymaq deməkdir.

Vacib işlər üçün vaxt qazanmaq istəyirsinizsə, vacib olmayan işlərə "**yox**" **deməlisiniz**. Diqqətinizi hələ təcililik qazanmamış vacib işlərə yönəltsəniz, onların gələcəkdə təcili işlərə çevrilməsinin qarşısını alacaq, hadisələri nəzarətinizdə saxlaya biləcək, nəticədə, iş yükünü balanslaşdıracaq və real məhsuldarlığa nail olacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9 TƏCİLİ VƏ VACİB

ƏVVƏLCƏ VACİB İŞLƏR



"Əvvəlcə ən vacib işlər" qaydası Stiven Kovinin "Effektiv insanların 7 vərdişi" kitabında üçüncü vərdişdir. Müəllif bildirir ki, vaxtı idarə etmək üçün çox az, özümüzü idarə etmək üçün isə çox iş görə bilərik. Əvvəlcə vacib işləri görmək uzunmüddətli perspektivdə məqsədinizin gerçəkləşməsinə kömək edən fəaliyyətlərə investisiya qoymaq deməkdir. Məqsədinizin nədən ibarət olduğunu bilirsinizsə, hədəflərinizi müəyyən edə bilərsiniz. Vacib işlər sizi məqsədlərinizə doğru aparan, özünüz üçün seçdiyiniz vəzifələrdə uğur qazandıran fəaliyyətlərdir.

"Əsas məsələ proqramınızda olanları prioritetləşdirmək deyil, prioritetlərinizin proqramını hazırlamaqdır".

Stiven R.Kovi

Sonrakı "Əvvəl ən vacib işlər" kitabında Kovi şirkətlər tərəfindən dörd kvadrantın hər birində sərf olunan idarəetmə vaxtının həcmi barədə araşdırmalara istinad edir. Tipik müəssisələr vaxtın təxminən 15 %-ni təcili olmayan vacib işlərə sərf edirlər. Lakin araşdırmalara əsasən, ən yüksək performans göstərən müəssisələr vaxtın təxminən 65-80 %-ni belə işlərə xərcləyirlər. Bu, vacib olmayan təcili işlər hesabına qazanılan vaxtdır, tipik müəssisələr belə işlərə vaxtın 50-60 %-ni, ən effektiv müəssisələr isə yalnız 15 %-ni sərf edirlər. Heç şübhəsiz, bu müəssisələrdə işçilər əminliklə "**yox**" deməyi bacarırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9 TƏCİLİ VƏ VACİB

VAXTIN PRAKTİKİ ŞƏKİLDƏ İDARƏ EDİLMƏSİ



Təcililik və vacibliyi bir-birindən ayıraraq işi nə vaxt görəcəyinizi və ya möhlətin sonunadək necə çatdıracağınızı deyil, məhz nə edəcəyinizi müəyyənləşdirəcəksiniz. Nəyə nail olmaq istədiyinizi başa düşdükdə özünüz üçün aydın və "Mən nə istəyirəm?" sualına cavab verən məqsədlər müəyyən edə bilərsiniz.

Həyatımız boyunca, əsasən, **vacib işləri** diqqət mərkəzində saxlayırıq. Lakin belə işlərdən nadirən zövq alırıq ki, öhdəlik hissi məhz bu deməkdir. **Lazımi işləri** görmədikdə özümüzü günahkar hiss edirik, çünki o işləri görmək istəmir və vacib olmadığı üçün təxirə salırıq. Yalnız **istədiyimiz işlərlə** məşğul olduqda məmnuniyyət hissi keçiririk. Vacib işləri lazımi işlərlə əlaqələndirə bilsəniz, daha işləri təxirə salmayacaq və ya əhvalınızı pozmayacaqsınız. Yerinə yetirmək məcburiyyətinizin olmadığı və istəmədiyiniz işlərdən qətiyyətlə imtina edə bilsəniz, artıq onların yükünü üzərinizdə hiss etməyəcəksiniz.

"Təcili-vacib" matrisindən effektiv şəkildə istifadə etmək üçün böyük bir diaqram və ya lövhədə şəbəkə (xanalar) çəkin. Görüləsi bütün işlərinizi yapışqanlı qeyd kağızlarına yazın və aid olduqları yerə yapışdırın. Bu yolla, təcili, lakin vacib olmayan işləri obyektiv qiymətləndirəcək, təcili və vacib işlərinizi nəzarətdə saxlayacaq, gələcəkdə görəcəyiniz təcili olmayan vacib işlərinizi prioritetləşdirmək üçün vaxt qazanacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



"TƏCİLİ VƏ VACİB" MODELİ NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?

Bu model vaxtın idarə edilməsi ilə bağlı problemlərinizin yeganə həll yolu ola bilməz. Burada nə işləri yerinə yetirməyin, nə də onların hər biri üçün vaxtı düzgün bölüşdürməyin yolları göstərilir. Modelin üstünlüyü ondadır ki, diqqətinizi **hansı** işə cəmləşdirəcəyinizi və müəyyən dərəcədə bunun səbəbini izah edir. "Təcili və vacib" modelindən vaxtın idarə olunması üzrə digər alət və modellərlə birlikdə istifadə edə bilərsiniz:

- "yerinə yetir, həvalə et, təxirə sal və imtina et" aləti;
- vacib işlərin ən məhsular vaxtda yerinə yetirilməsini planlaşdırmaq;
- tapşırıqların siyahısını tutmaq, prioritetləşdirmək və ardıcıllığını müəyyən etmək.

Əsas kvadrant, yəni təcili olmayan vacib işlər bəzən düzgün başa düşülmür. Həm təcili, həm də vacib işlərin əhəmiyyətini anlamaq asandır, amma təcili deyilsə, onları təxirə sala bilmərikmi? Fikir versəniz, görəcəksiniz ki, təcili olmayan vacib işlər, adətən, eyni məsələləri əhatə edir, sadəcə olaraq, bu işlər təcililik qazanmamış həll olunur.

"Təcili və vacib" sadə, lakin effektiv modeldir. Hamımız daha məhsuldar işlədiyimizi hiss etmək istəyirik. Eyzenhauerin fikri də təsdiqləyir ki, hansısa işlə məşğul olmaq məhsuldar işləmək anlamına gəlmir; diqqətimizi, sadəcə, təcili deyil, vacib işlərə yönəltdikdə daha çox nəticəyə nail oluruq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...



Vaxtın idarə edilməsi və şəxsi effektivlik

- Stiven R.Kovi "*Effektiv insanların 7 vərdişi*" ("The Seven Habits of Highly Effective People"); "Simon & Schuster Ltd", 2004.
- Stiven R.Kovi, Rocer Merril, Rebekka R.Merril "*Əvvəlcə vacib işlər*" ("First Things First"); "Simon & Schuster Ltd", 1999.
- Yan Fleminq "*Vaxtın idarə edilməsi*"; "İdarəetmə kitabları" seriyası, 2003.

Bu kitabdakı əlavə məlumat

İşin başqalarına həvalə edilməsi vaxtın idarə olunmasının vacib bir komponentidir. Tannenbaum və Şmidtin **liderlik kontinuumu** işlərinizi başqalarına effektiv qaydada həvalə etməyin yollarını öyrədəcək. Növbəti bölmədə isə Boydun **MİQİ dövrəsi** ilə tanış olacaqsınız ki, bu modelin köməyilə də diqqətinizi, həqiqətən, baş verənlərə və nəticə etibarilə, həqiqətən, vacib işlərə yönəldəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MİQİ DÖVRƏSİ

PROBLEM



Sürətlə dəyişən hadisələrlə necə ayaqlaşa, onların önünə necə keçə və ya nəticələrə necə təsir göstərə bilərsiniz? Bunlar aşağıdakı situasiyalarda olub-olmamağınızdan asılı olmayaraq, istənilən mühitdə uğur qazanmağın yollarını müəyyən edən vacib suallardır:

- başqa şəxs və ya qrupla rəqabət aparmaq;
- başqa müəssisələrlə danışıqlar aparmaq;
- iştirakçı və ya mediator kimi, münaqişə vəziyyətində olmaq;
- şəxsi ədavətin aradan qaldırılması üçün mübarizə aparmaq;
- dəyişikliyi həyata keçirmək və ya qeyri-müəyyənliyi idarə etmək;
- təcrübədən dərs çıxarmağa və gələcəkdə daha çox uğur qazanmağa çalışmaq.

Bu qədər müxtəlif şərtləri əhatə edəcək vahid model hazırlamağa çalışmaq böyük cəsarət tələb edərdi. Belə bir model olsaydı, onun tanınmaması təəccüb doğurardı. Bununla belə...



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MİQİ DÖVRƏSİ

QISA XÜLASƏ



Con Boydun MİQİ dövrəsi dəyişən mühitdə qərarların qəbul edilməsini asanlaşdıran dörd mərhələli sikldir. Modelin gücü Boydun müşahidələrinə əsaslanır: dövrəni başa vurmaq üçün sürətinizi artırdıqda situasiya üzərində daha çox nəzarət qazanırsınız. Bu dövrəni təşkil edən dörd addım:

Müşahidə – ətraf aləmdən məlumat toplamaq üçün bütün hiss və resurslarınızdan istifadə edin.

İstiqamətlənmə – təhlil qabiliyyəti və intuisiyanızdan istifadə edərək topladığınız məlumatların sizə nə "dediyi"ni aydınlaşdırın.

Qərar – situasiyadan asılı olaraq, nə edəcəyinizi qərarlaşdırın.

İcra – fikirlərinizi sınaqdan keçirmək üçün hərəkətə keçin.

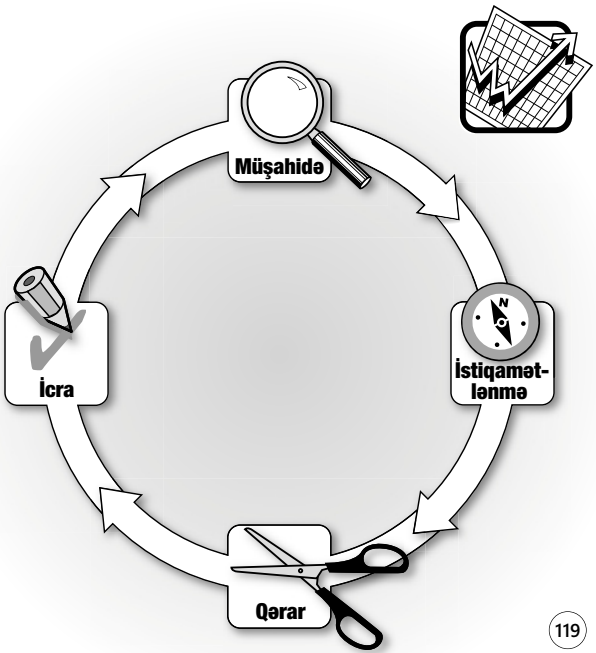
Sonra icra mərhələsinin nəticələrini müşahidə edin, öyrəndiklərinizi gözdən keçirin, yeni qərar qəbul edin və hərəkətə keçin. Boyda görə, dövrəni kifayət qədər sürətlə başa vursanız, situasiyanı idarə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QISA XÜLASƏ

Boydun MİQİ dövrəsi ən sadə formada:

Boyd daha sonra öz modelinə aydınlıq gətirib. "Müşahidə"yə intuitiv cavab və ya reaksiya sizi şüurlu "qərar"a ehtiyac qalmadan "istiqamətlənmə"dən birbaşa "icra"ya apara bilər. O həmçinin qeyd edib ki, "istiqamətlənmə" və "qərar" mərhələləri "müşahidə"yə təsir göstərə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MİQİ DÖVRƏSİ

MODELİ NECƏ TƏTBİQ ETMƏLİ?



Danışıqların aparılması – burada uğurlu nəticə situasiyaya uyğunlaşma qabiliyyətinizdən asılıdır. Qarşı tərəfin seçdiyi taktikanın sizə yaradacağı fürsətlərə qarşı sayıq olun, onların sizin üçün əhəmiyyətini çevik şəkildə qiymətləndirməyə çalışın. Qərarınızı verdikdən və ona uyğun hərəkətə keçdikdən sonra qarşı tərəfin reaksiyasını müşahidə edin.

Vaxtın idarə edilməsi – vaxtınızdan anbaan səmərəli istifadə etməyin yollarını bilirsinizmi? MİQİ dövrəsinə əsasən, əvvəlcədən tərtib edilmiş sabit bir plan sizi uğursuzluğa məruz qoyar. Prioritet sırasının faktiki irəliləyiş və meydana çıxan yeni prioritetlərə əsasən, müntəzəm şəkildə yenilənməsi xüsusilə də situasiyanın sürətlə dəyişdiyi mühitlərdə sabit qrafik və ya "görüləsi işlər" siyahısının tətbiqindən daha əlverişli yanaşmadır.

Layihənin idarə edilməsi – heç bir layihə planı reallıqla ilk təmasa davam gətirmir. İcraya başlamağa macal tapmamış, planınız artıq köhnəlmiş olur. Odur ki, baş verənləri müşahidə edin, onların resurslarınız və məqsədlərinizə uyğunluğunu qiymətləndirin, sonra qərarınızın əsasında hərəkətə keçin. Bu "müşahidə və nəzarət" dövrəsi layihələrin icrasının əsasını təşkil edir.

Münaqişələrin idarə edilməsi – münaqişə nəzarətdən çox tez çıxa bilir. İnsanların ovqatındakı kiçik dəyişiklikləri diqqətlə izləsəniz və situasiyanı bu dəyişikliklərə uyğun şəkildə tənzimləsəniz, münaqişənin qarşısını asanlıqla ala bilərsiniz. Yox, əgər artıq münaqişə vəziyyətindəsinizsə və qalib gəlmək istəyirsinizsə, MİQİ dövrəsi sizə üstünlük qazandıra biləcək "dağıdıcı tədbir"lər (icra mərhələsi) təklif edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İSTİQAMƏTLƏNMƏ: MİQİ DÖVRƏSİNİN ƏSAS MƏRHƏLƏSİ

Dövrənin istiqamətlənmə mərhələsi yeni məlumatla keçmiş təcrübənin, eləcə də irs, ənənə və biliyinizin ətraflı təhlillə (bu təhlil əsasında bir neçə variant formalaşdırır və onlardan birini növbəti addım olaraq seçirsiniz) birləşdiyi məqamdır.

Boyd bu mərhələdə keçmiş təcrübənin əhəmiyyətini vurğulamış, onu təsirlərin qarşılıqlı dinamik əlaqəsi kimi izah etmişdir. Bu təsirlər müşahidələrimizə əsaslanaraq formalaşdırdığımız qənaətləri (verdiyimiz mənaları) süzgəcdən keçirir. Odur ki, bu mərhələ yalnız qərar və hərəkətlərimizə deyil, müşahidə etdiklərimizə də təsir göstərir. Qənaətlərimizin yaratdığı məhdudiyyətlər müşahidələrimizi təhrif edir. Kitabın əvvəlki bölmələrinə qayıdıb NLP ünsiyyət modelini yenidən nəzərdən keçirə bilərsiniz.

"İstiqaməti müəyyən etmək... MİQİ dövrəsinin ən vacib mərhələsidir. Çünki bu mərhələ bizim müşahidə, qərar qəbulu və hərəkət üsulumuzu müəyyən edir".

Polkovnik Con Boyd

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MİQİ DÖVRƏSİ

DÜŞÜN, SONRA QƏRAR VER



Bu, Rudolf Culianinin "Liderlik" kitabında fəsillərdən birinin başlığıdır. O, kitabında istiqamətlənmə mərhələsinin əhəmiyyətini vurğulayır: "Zərurət yaranmadıqca qərar qəbul etmirəm. Vacib bir qərar verməli olduqda hər bir alternativin hansı nəticələrə gətirib çıxaracağını təxmin etməyə çalışıram". Timoti Qolvi "İşin daxili oyunu" kitabında "STOP" alətinin "alətlərin ən yaxşısı" olduğunu irəli sürür və MİQİ dövrəsinin istiqamətlənmə mərhələsi üzrə proses təklif edir.

Geri addım atın və özünüzü emosional olaraq situasiyadan uzaqlaşdırın.

Düşünün: müşahidə etdiklərinizə əsasən gəldiyiniz qənaətləri və bu qənaətlərə mümkün cavabları (və ya reaksiyaları) təhlil edin.

Düşüncələrinizi **nizama salın**.

Hərəkətə keçin.



Boyda görə, nə qədər tez qərar versək, bir o qədər çox nəzarət əldə edə bilərik. Culiani yazır: "Liderlər qərar qəbul etmək üçün mümkün qədər çox vaxt sərf etməli olsalar da, qərar qəbulu prosesinə dərhal başlamalıdırlar". Boyd isə daha da irəli gedərək bildirir ki, sürətlə dəyişən mühitlərdə "məlumatın 80 %-i üstəgəl məlumatlı intuisiya"ya əsasən qərar qəbul etmək bütün məlumatları və ətraflı təhlilin aparılmasını gözləməkdən yaxşıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MİQİ DÖVRƏSİNİN TARİXÇƏSİ



Polkovnik Con Boyd Koreya müharibəsi dövründə ABŞ Hərbi Hava Qüvvələrində qırıcı təyyarə pilotu olub. Ləqəbi "40 saniyəlik Boyd" olan Conun hava döyüşlərində düşmən təyyarələrinin arxasına keçərək qalib gəlmək kimi nadir bacarığı vardı. Müharibədən sonra o, təcrübəsi və zəngin mütaliəsi sayəsində böyük nüfuza malik hərbi nəzəriyyəçiyə çevrilib və hərbi xadimlərin bütöv bir nəsli onun ideyalarından faydalanıb.

Boyd hərbi taktika və strategiyaları təsvir etmək üçün MİQİ dövrəsini işləyib-hazırlamağı qərara alıb. Əsas ideyası ondan ibarət olub ki, MİQİ dövrəsini düşməndən daha tez başa vuranlar onların qərar dövrəsinə daxil ola bilərlər: bu sizə nəzarət qazandıracaq və qarşılaşmanı "yavaşladılmış çəkiliş"də baş verirmiş kimi hiss edəcəksiniz.

MİQİ dövrəsinin bu tarixçəsini, yəqin ki, əksəriyyətiniz bilmir. Boyd hərbi auditoriyalar qarşısında çıxış edərkən düşüncələrinin geniş təbliğinə yol vermir və dövri mətbuatda dərc etdirmirdi. Biznes sahəsinin, Cozef Bauer və Tomas Haut kimi, düşünən insanları "Toyota" və "Honda" şirkətlərinin rəqabət qabiliyyətini təhlil edərkən MİQİ dövrəsinin faydalı model olduğunu – dövrəni sürətlə başa vuraraq rəqabətədavamlı uğur qazanmağın mümkünlüyünü aşkar etmişlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MİQİ DÖVRƏSİ NƏ DƏRƏCƏDƏ EFFEKTİVDİR?



MİQİ dövrəsi ilə bağlı ədalətli tənqid ondan ibarətdir ki, bu model Boyd tərəfindən irəli sürüləndə yeni deyildi və bənzər modellər artıq mövcud idi. Onlardan bəziləri aşağıdakılardır:

- keyfiyyətə nəzarətdə **Şuhart dövrəsi** (həmçinin Deminq dövrəsi kimi tanınır): "planlaşdır – tətbiq et – yoxla – icra et" və onun təsiri ilə formalaşan "altı siqma" metodu;
- öyrənmədə **Kolb dövrəsi**: konkret təcrübə – müşahidə və təhlil – mücərrədləşdirmə və ümumiləşdirmə – sınaq;
- layihələrin idarə edilməsində **nəzarət və idarə dövrəsi**: icra et – nəzarət et – idarə et.

Boyd son dərəcə mütaliəli insan idi. O, bir sıra böyük ideyalarını sadə modeldə birləşdirmişdi və Boyda görə, bu model yalnız hərb sahəsinə aid idi. Lakin MİQİ dövrəsinin effektivliyi onun universal olması ilə bağlıdır. Başqa modellər kimi, o da bir dəfəyə məxsus müdaxilədənsə, davamlı fəallığı vurğulayır, eləcə də rəqabət üstünlüyü uğrunda sürətin əhəmiyyətini vurğulayır.

İdarəetmə kontekstində bu ideyaları tətbiq edərkən onların hərbi mənşəyini nəzərə alın və diqqətli olun. MİQİ dövrəsinin əsl gücü ondadır ki, bu modeli sonsuz sayda müxtəlif situasiyalara uyğunlaşdırmaq mümkündür: mərhələlərin müxtəlif formalarda şərh edilməsi və variasiyalarını nəzərə alaraq, bir sıra fərqli şərtlər/şəraitlər üçün öz modelinizi formalaşdıra bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MİQİ DÖVRƏSİ



DAHA ƏTRAFLI ÖYRƏNMƏK İSTƏYİRSİNİZSƏ...

MİQİ dövrəsi haqqında

Boydun araşdırmalarına dair kitablarda məzmunun əsas hissəsini onun hərbi nəzəriyyəsi təşkil edir, odur ki, ən yaxşı mənbə internetdir. Lakin əlaqəli ideyalar üçün aşağıdakı kitablardan da istifadə edə bilərsiniz:

- Rudolf V.Culiani "Liderlik" ("Leadership"); "Little Brown", 2002.
- Malkolm Qladvel "Bir göz qırpımında!" ("Blink!"); "Allen Lane", 2005.
- V.Timoti Qolvi "İşin daxili oyunu" ("The Inner Game of Work"); "Texere Publishing", 2003.
- Cozef L.Bauer və Tomas M.Haut "Rəqabət gücü uğrunda sürətli dövrə bacarığı" ("Fast Cycle Capability for Competitive Power); "Harvard Business Review", noyabr-dekabr, 1988.

Bu kitabdakı əlavə məlumat

- **NLP ünsiyyət modeli** üç vacib filtri müəyyən edərək MİQİ dövrəsinin istiqamətlənmə mərhələsində baş verənlərə alternativ baxış və ya yanaşma irəli sürür.
- Boyd kimi, Eyzenhauer də hərbçi idi və onun "**təcili-vacib**" modeli istiqamətlənmə strategiyanızın əsas elementini təşkil edir.
- **Con Adeyr** də karyerasına hərbçi kimi başlayıb, daha sonra zabitlərə təlim keçib. Onun liderlik üzrə 8 funksiyasının çoxu MİQİ dövrəsinə uyğun gəlir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SON SÖZ



Modellər nə dərəcədə faydalıdır? Bəziləri deyə bilərlər ki, modellər, sadəcə, məntiqli düşüncənin məhsuludur. Əks təqdirdə, onlar necə faydalı ola bilərdilər? Başqaları deyə bilərlər ki, modellər problemləri həddən artıq sadələşdirir. Amma sadələşdirməsəydi, real dünyanın bütün mürəkkəblikləri arasında baş sındırmalı olardıq.

Mənim fikrimcə, modellər biz insanların dünyanı qavrama üsuludur. Müşahidə etdiklərimiz əsasında müəyyən qanunauyğunluqlar formalaşdırmamaq mümkün deyil – beynimiz belə qurulub. Modellərlə isə biz bu qanunauyğunluqları ifadə edirik.

Həddən artıq mürəkkəbliyə yol vermədən incə məqamları çatdırmaq bütün model müəlliflərinin üzləşdiyi çətinlikdir. Mən belə bir həll yolu seçmişəm: həmişə əvvəlcə hər bir modelin faydalılıq həddini, sonra isə digər bənzər model və ideyalarla əlaqəliliyi müəyyən edirəm. Bu cəhdlərim sizə müəyyən təsəvvür və ya yeni ideyalar qazandırarsa, çox şad olaram.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Dr. Mayk Kleyton
Mayk sərbəst spiker, məsləhətçi və təlimçidir. O, özəl, dövlət və könüllü fəaliyyət sektorlarında çalışaraq idarəçilərə ünsiyyət, liderlik və idarəetmə bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi üzrə məsləhət və təlim xidmətləri göstərir. Mayk layihə və dəyişikliklərin idarə edilməsi, fərdi effektivlik və təsiretmə üzrə ixtisaslaşıb.

O öz peşəkar həyatını məhsuldar və effektiv olmağın yollarını öyrənməyə həsr edib. Bir məsləhətçi kimi, onun vaxtının dəyəri, sözün əsl mənasında, pulla ölçülür, bir sahibkar kimi isə vaxtından hər zaman daha səmərəli istifadə etməyə çalışır. Maykın vaxtın idarə edilməsi üzrə təcrübəsi onun layihə meneceri kimi fəaliyyəti və psixologiyanı öyrənməsi nəticəsində formalaşıb. Mayk "Deloitte" şirkətində üst rəhbərlik səviyyəsində menecer, "Kent Trainers" şirkətində direktor vəzifələrində çalışıb, hazırda isə "OnlinePMCourses.com" onlayn təlim şirkətinin təsisçisi kimi fəaliyyət göstərir.

Əlaqə
Mayk Kleytonla aşağıdakı telefon nömrəsi və ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz:
Tel: 08444 141349; e-poçt: Mike@MikeClayton.co.uk
Veb-sayt: www.MikeClayton.co.uk

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd