SOCAR

LİDERLİK



2-ci nəşr

Bütün səviyyələrdə – strateji, təşkilati və komanda səviyyələrində çalışan liderlər üçün ruhlandırmağın, təsir göstərməyin, dəyişikliyi idarə etməyin, məqsədlərə çatmağın yollarını göstərən faydalı məsləhət və üsullar

Fiona Elza Dent

"Bu kitab təkcə liderliyə yenicə başlayanlar üçün deyil, həmçinin təcrübəli liderlərə belə mürəkkəb dünyada liderliyin nə demək olduğunu xatırlatmaq üçün praqmatik və praktiki təlimatdır. Fiona nəhəng təcrübəsini belə yığcam və hər kəs üçün əlçatan bir kitabya sığdırıb - fərqliliyi yaradan da elə budur".

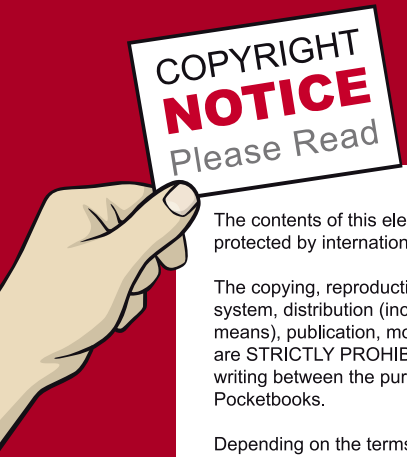
Markus Pauel, "King's Fund" Analitik Mərkəzinin liderlik və təşkilati inkişaf üzrə direktoru

"Liderlik kimi nəhəng məfhumu başa düşmək çoxları üçün, sözün əsl mənasında, çətin ola bilər.Bu kitab liderlik konteksti və davranışları çərçivəsində çox düzgün istiqamətlər verir, sadə özünüdərk üsulları təklif etməklə özünüzün əsl liderlik tərzinizi yaratmaqda sizə yol göstərir".

Dok. Kerri Fleminq, "Ashridge" Liderlik Mərkəzinin direktoru

LİDERLİK

First published as the Leadership Pocketbook by Fiona Elsa Dent. (c) Fiona Elsa Dent, 2012.
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



LİDERLİYİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ 5
Tərifləri; səkkiz məşhur nəzəriyyə; liderlər və güc; liderliyin üç səviyyəsi



MÜASİR BİZNES MÜHİTİNDƏ LİDER 17
Dəyişikliyin təsiri; liderlik və idarəetmə arasındakı fərq; liderlik modeli



ƏSAS BACARIQ VƏ SƏRİŞTƏLƏR 25
Kontekst daxilində bacarıqlar; liderlik bacarıqlarınızı qiymətləndirmək üçün anket



LİDERLİK VƏ SİZ 39
Liderliyə yanaşmanıza təsir edən amillər; liderlik tərzinə aid çalışma; tərzlərin müqayisəsi; tərzinizi uyğunlaşdırmağın əhəmiyyəti; şəxsi təsirin yaradılması; liderlik şəbəkəsi və brendi



LİDERLƏR VƏ ARDICILLARI 55
Ardıcılların növləri və onların gözləntiləri; mənsubiyyət və kimlik hissinin yaradılması; üç "E"; lider kouç və mentor rolunda



LİDERLƏR VƏ KOMANDALAR 65
Liderin komandada rolu; komanda növləri; komadanın inkişaf etdirilməsi; yüksək performanslı komandaların formalaşdırılması



LİDERLƏR VƏ VİZYON 73
Vizyonun yaradılması; vizyonun ifadə edilməsi və ötürülməsi; başqalarını ruhlandırmaq



LİDERLƏR VƏ TƏSİR 79
Təsiretmə proses kimi; təsiretmə modeli; bacarıq və keyfiyyətlər; strategiyanın hazırlanması



LİDERLƏR VƏ DƏYİŞİKLİK 87
Dəyişikliyə rəhbərlik prosesi; dəyişiklik ehtiyacının fərqinə varmaq; başqalarında dəyişiklik zehniyyətinin yaradılması; dəyişiklik mesajlarının ötürülməsi; prosesin dəstəklənməsi



LİDERLƏR VƏ SOSİAL MƏSULİYYƏT 99
Dəyişən kontekst; yeni nöqteyi-nəzər; dəyişən liderlik rolu; yekun fikirlər

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU KİTABI KİMLƏR OXUMALIDIR?

Liderliyin anadangəlmə istedad olmadığını qəbul edirsinizsə, bu kitab **SİZİN** üçündür. **Bəli, liderlər inkişaf edir və təkmilləşirlər!**

Liderlərə həyatın bütün sahələrində, bütün təşkilati səviyyələrdə rast gəlmək mümkündür. Bu günün ən məşhur liderlərinin bəziləri görkəmli ailələrdə doğulmayıblar: "Virgin" şirkətlər qrupunun təsisçisi Riçard Brenson, media holdinq sahibi Opra Vinfri, Almaniyanın kansleri Angela Merkel illər ərzində püxtələşərək bugünkü rollarına sahib olublar. Onların hamısı çətinliklərlə,dəyişikliklərlə, eniş-yoxuşlarla üzləşmiş, əzmkarlıq göstərərək öz xüsusi liderlik brendlərini yaratmışlar. Müəyyən ortaq cəhətlərə sahib olsalar da, tamamilə fərqli insanlardır.

Bir lider kimi hansı situasiyaya düşməyinizdən asılı olmayaraq, liderliyin əsas prinsiplərini, liderin rolunu, effektiv liderlərə xas bacarıqları və liderlərin müasir biznes mühitində üzləşdikləri çətinlikləri öyrənməli və bilməlisiniz. Bununla belə, hər bir lider üçün, bəlkə də, ən zəruri bacarıq özünüdərkdir - özünü tanımaq, liderlikdə zəif və güclü tərəflərini və inkişaf üçün hansı yöndə çalışmağa davam edəcəyini bilmək.

Ümumiyyətlə, belə qəbul olunmuşdur ki, hazırkı cəmiyyətdə və müəssisələrdə liderlik yalnız rəhbər vəzifələrə təyin edilmiş şəxslər üçün nəzərdə tutulmur. Əksər hallarda gözləmədiyimiz insanlarda və yerlərdə *yaxşı* liderliyin bariz nümunəsini görürük, bu isə o deməkdir ki, liderlik, əsasən, şəraitdən və ya vəziyyətdən asılı olaraq özünü büruzə verir. Hər kəs bilik, istedad və bacarıqlarının fərqində olmalı, qarşısına çıxan liderlik fürsətlərini dəyərləndirməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİYİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

TƏRİFLƏR



Liderlik strategiya və xarakterin güclü kombinasiyasıdır, amma ikisindən hansının daha vacib olduğunu bilmək istəyirsinizsə, unutmayın ki, xarakter daha vacibdir".
Norman Şvarzkof

"Liderlik, sadəcə, lazımi rəqəmlərə nail olmaqla bitmir. Liderlik müəssisə daxilində düzgün yanaşmanı formalaşdıra bilməkdir. Liderlik müəssisədaxili mədəniyyət, rəhbər tutduğunuz dəyərlər və etimad deməkdir".
Ser Stüart Roz

"Lider olana qədər müvəffəqiyyət özünü inkişaf etdirmək, lider olduqdan sonra isə başqalarını inkişaf etdirə bilmək deməkdir".
Cek Velç

"Liderlərə başqalarının adından mühakimə yürütmək imkanı verilir".
Conatan Qoslinq - "Exeter" Liderlik Mərkəzinin direktoru

"Lider və onun ardıcılını fərqləndirən amil yenilikçilikdir".
Stiv Cobs

"Uğurlu liderlik yaxşı nitq söyləmək və ya başqalarının xoşuna gəlməklə müəyyən edilmir; liderliyi xüsusiyyətlər deyil, nəticələr müəyyən edir".
Piter F. Druker

"Gələn əsrə nəzər salanda liderlərin başqalarına güc və ilham verən kəslər olacağını görürük".
Bill Geyts

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

LİDERƏ VERDİYİM TƏRİF



- "Lider - məni ruhlandıran, mənimlə bir fərd kimi maraqlanan, ortaq vizyon və ya məqsədə nail olmaq üçün mənimlə və başqaları ilə birgə çalışan şəxsdir".

- Bəs siz necə tərif verərdiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİKLƏ BAĞLI BƏZİ NƏZƏRİYYƏLƏR



Uzun illər ərzində liderlik haqqında çox sayda nəzəriyyə, yanaşma və fikir qələmə alınıb – onlardan bəziləri aşağıdakılardan ibarətdir:



- **"Lider olmurlar, lider doğulurlar"** – əsas etibarilə liderliyin irsən ötürülməsi ideyasına xidmət edən köhnəlmiş mülahizədir.
- **Vəziyyətə (situasiyaya) əsaslanan liderlik ("Situational Leadership")** – Ken Blanşard və Pol Hersinin bu nəzəriyyəsi liderlik tərzinin situasiyaya əsasən dəyişdiyini və zəruri bacarıqların inkişaf etdirilə biləcəyini irəli sürür.
- **Xarizmatik liderlik ("Charismatic Leadership")** – burada liderin xüsusiyyətləri, keyfiyyətləri və şəxsiyyət tipi əsas götürülür. Çox vaxt xarizma effektiv lider olmaq üçün başlıca keyfiyyət hesab olunsa da, yalnız bu keyfiyyətə sahib olmaq yetərli deyil.
- **Tranzaksiya və ya əməliyyat liderliyi ("Transactional Leadership")** – mahiyyət etibarilə, idarəçi rolu ilə oxşarlıq təşkil edir. Liderlər öz məqsədləri ilə bağlı çox aydın və konkret təsəvvürə malik olur və bu məqsədləri ardıcıllarına ötürə bilir, onları öz hədəflərinə nail olmağa həvəsləndirirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



- **Transformasiya liderliyi ("Transformational Leadership")** – bu liderlik növündə əsas diqqət lider və ardıcılları arasındakı münasibət üzərində cəmlənir. Bu tərzdən istifadə edən liderlər, səciyyəvi olaraq, güclü özünüdərk xüsusiyyətinə malik olur və başqalarında işinə möhkəm bağlılıq və nailiyyət qazanmaq əzmi yaratmaq üçün bir sıra qeyri-texniki bacarıqlardan (məs., ünsiyyət, komandada işləmə, təsiretmə və s.) istifadə edirlər.
- **Davranışa əsaslanan liderlik ("Behavioural Leadership")** – bütövlükdə liderin nə etdiyi, etdiklərinin – başqa sözlə desək, gündəlik həyatda nümayiş etdirdiyi davranışların necə qavranılmasına əsaslanır.
- **Səmimi liderlik ("Authentic Leadership")** – liderin olduğu kimi görünməsi, həmçinin başqalarına münasibətdə dürüst və səmimi davranmasına əsaslanan liderlik növüdür.
- **Cəmiyyətdə liderlik ("Leaders in Society")** – biznes liderlərinin müəssisə daxilində olduğu kimi, daha böyük cəmiyyətdə də lider rolunu oynadığını qəbul edən bir yanaşmadır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜASİR DÖVRDƏ LİDERLİK



Yuxarıda adları çəkilən 8 yanaşma son illərin populyarlıq qazanmış liderlik nəzəriyyələrindən sadəcə bir neçəsidir. Bu 8 nəzəriyyə arasında daha çox tərcih edilənlər isə inkişaf etdirilməsi mümkün olan davranış, bacarıq və münasibətlərə hədəflənən nəzəriyyələrdir:

- vəziyyətə əsaslanan liderlik;
- transformasiya liderliyi;
- davranışa əsaslanan liderlik;
- səmimi liderlik.

Başqa sözlə desək, lider olmaq üçün mövcud vəziyyətin nə tələb etdiyini və bu vəziyyətdə insanlara nə lazım olduğunu anlamalı, davranışınızı buna uyğunlaşdıra bilməli, həmçinin bu zaman səmimiyyət və dürüstlüyünüzü itirməməlisiniz. Bütün bunlardan əlavə, biznes liderlərinin yalnız müəssisədə deyil, həm də cəmiyyətdə liderlik göstərməsini istəyən və bunun doğru olduğuna əmin olan insanların sayı da artmaqdadır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ GÜC

Lider və ya liderliyi üzərinə götürən hər kəs gücə də sahiblənmiş olur. Bəs güc nədir? "Müasir ingilis dilinin Oksford lüğəti"ndə (2001) verilən izaha görə, güc *"nəyisə etmək və ya həyata keçirmək bacarığı*" və "*nüfuz/səlahiyyət*" deməkdir. Bəs lider üçün bu nə mənaya gəlir?

Hamımızın bir çox güc mənbələrimiz var:

- vəzifə və ya rol - müəssisə daxilində;
- resurslara nəzarət və ya onları əldə etmə imkanı;
- münasibətlər və ya şəbəkə - müvafiq şəxslərlə əlaqə imkanı;
- məlumat - onu əldə etmə imkanı;
- şəxsiyyət - kimliyiniz;
- bilik və ya bacarıqlar.



Burada əsas məsələ gücün hansı mənbədən gəlməsi deyil, ondan necə istifadə edilməsidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ GÜC



Gücdən necə istifadə və ya sui-istifadə edəcəyiniz öz seçiminizdir. Hamımız "*güc, vəzifə onu korladı*" sözlərini çox eşitmişik və heç şübhəsiz, bu təsvirin aid olduğu insanlar tanıyırıq. Çalışın, elə davranış nümayiş etdirəsiniz ki, başqaları heç vaxt bu ifadədən sizi təsvir etmək üçün istifadə etməsinlər.

Öz güc mənbələriniz və onlardan necə istifadə etdiyiniz haqqında düşünün.

Çalışma: vaxtilə tanıdığınız və gücündən sui-istifadə etmiş insanları yadınıza salın, onların kim olduqlarını, nə etdiklərini və sizə hansı hissləri yaşatdıqlarını qeyd edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK - TƏYİN EDİLMƏK VƏ YA İRƏLİ ÇIXMAQ

Kimsə liderlik mövqeyinə təyin edilirsə, bu, *təyin edilmiş* liderlik rolu adlanır. Bəzən isə qrupdan bir nəfər irəli çıxıb liderliyi öz üzərinə götürə bilir və götürür də. *İrəli çıxan liderlər* çox vaxt xüsusi bir vəziyyət üçün uyğun olan spesifik bacarıqlara malik insanlar olur.

Məsələn, idarəetmə üzrə təlimçi olaraq mən öz rolumu icra edərkən əksər hallarda qruplarla açıq havada müxtəlif növ praktiki çalışmalar həyata keçirirəm. Xüsusən də bəzi mürəkkəb çalışmalarda heç gözləmədiyim birinin qrupdan önə çıxıb liderliyi öz üzərinə götürməsi məni hər zaman təəccübləndirir.

Belə situasiyalarda, adətən, qrupun daha sakit üzvü irəli çıxır və komandanı uğura aparan da məhz bu şəxs olur.

Heç olubmu ki, nə vaxtsa qəfildən liderlik rolunu öz üzərinizə götürmüsünüz? Bunu nə vaxt, niyə etdiyinizi yadınıza salın və bu zaman gördüyünüz işlər, eləcə də istifadə etdiyiniz bacarıqlar haqqında düşünün.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN SƏVİYYƏLƏRİ

Liderlər bütün təşkilati səviyyələrdə mövcud olur və sizin məhz hansı səviyyədə mövqe tutduğunuzu götür-qoy etməyə dəyər. Yuxarı səviyyəli vəzifədə olmadığınızı düşünə bilərsiniz, lakin bu sizə gördüyünüz işlərə etinasız yanaşmaq haqqını vermir: liderlik bütün səviyyələrdə mövcuddur.

Növbəti səhifədəki tərifləri nəzər salın və rolunuzun hansı səviyyəyə uyğun gəldiyini diaqramda işarələyin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN SƏVİYYƏLƏRİ - TƏRİFLƏR





- Strateji lider - müəssisənin bir sıra təşkilati funksiyalarına, həmin funksiyaları icra edən işçilərə, mühüm qərarların qəbuluna görə cavabdehlik daşıyan və müəssisənin üst səviyyəsində olan liderdir.
- Əməliyyat lideri - müəssisənin konkret bir şöbəsinin funksiyasına, bu funksiyanı icra edən bütün işçilərə və onların öz ixtisaslaşma sahələri üzrə qəbul etdikləri qərarlara təsirə görə cavabdehlik daşıyan liderdir.
- Komanda lideri - komanda səviyyəsində fəaliyyət göstərən, birlikdə işlədiyi insanlara və komandanın birgə məsuliyyət daşıdığı işlərin uğuruna görə cavabdehlik daşıyan liderdir.

Bu liderlik səviyyələrinin hər biri bənzər və bəzi fərqli bacarıq və ya səriştələr tələb edir. Hər bir hal üzrə səriştə və ya bacarıqların tərifi rolun, onun səviyyəsinin və ya mühitin xüsusi ehtiyaclarının nəzərə alınması üçün bir qədər fərqlənə bilər. 34–38-ci səhifələrdə bu səriştələri və bacarıq səviyyənizi yoxlayan qısa anketlə tanış ola bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ



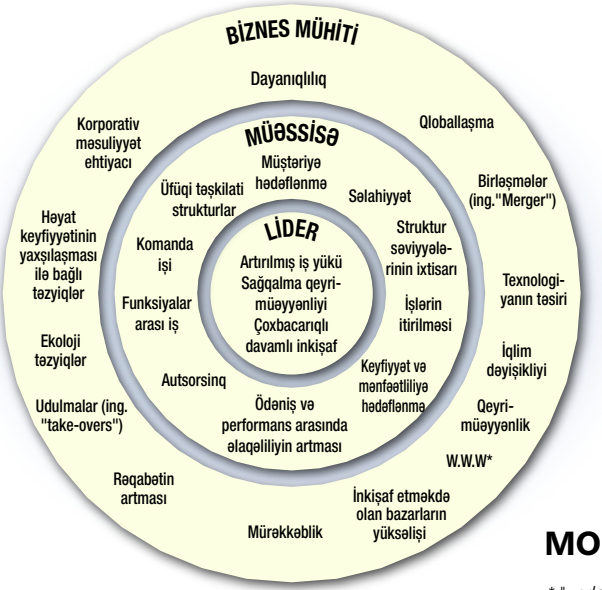
"Liderlik və öyrənmək bir-birindən ayrılmaz anlayışlardır".
Con F. Kennedi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MÜASİR BİZNES MÜHİTİNDƏ LİDER

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MODEL

* "*world wide web*" – ümumdünya internet şəbəkəsi)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜASİR BİZNES MÜHİTİNDƏ LİDER

LİDERLİK VƏ DƏYİŞİKLİK



Enişli-yoxuşlu bir dövrdə yaşayırıq, dünya sürətlə dəyişir, təkcə texnologiyanın inkişafı hamımızın gündəlik həyatına əhəmiyyətli təsir göstərir. Həyatın bütün sahələrində bu amillərin çoxu və modeldə göstərilən digər dəyişikliklər liderlərə təsir edir.

Hazırda çoxlarımızın üzləşdiyi işgüzar mühit əvvəlki nəsillərin tez-tez istinad edilən məşhur liderlərinin əksəriyyətinin üzləşdiyi dünyadan olduqca fərqlənir. Bu günün liderləri öz sələfləri ilə müqayisədə daha çevik, öyrənməyə meyilli olmalı və özlərini daha yaxşı tanımalıdırlar.

Təşkilati həyatın bütün səviyyələrində liderlərə – başqalarını ruhlandıracaq, cavabdehliyi üzərinə götürəcək, işlərin vaxtında və düzgün görülməsini təmin edəcək insanlara ehtiyacımız var. Həyatım boyu lider kimi irəli çıxan çıxan insanlar və onların irəli çıxdığı şərait məni müsbət mənada təəccübləndirib. Məsələn:

- işdə ictimai bir tədbir təşkil edilən zaman;
- xüsusi bir tapşırıq yerinə yetirilməli olduqda;
- idman yarışlarında iştirak zamanı;
- böhran zamanı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜASİR BİZNES MÜHİTİNDƏ LİDER

LİDER, YOXSA İDARƏÇİ?



Bütün idarəçilər liderdirmi? Sadəcə olaraq, başqalarına görə cavabdeh və rəhbər təyin edilmək insana dərhal "lider" statusu qazandırmır.

Müəssisələrdə həm idarəçilərə, həm də liderlərə ehtiyac var - bəzən hər 2 işi eyni adam icra edir. Halbuki bir çox idarəçilər heç vaxt əsl lider olmağı bacarmır, yaxud əksinə, liderlər bir idarəçi kimi özlərini doğrulda bilmirlər.Bu gün biznes həyatında həm liderlərin, həm də idarəçilərin öz rolu var, lakin bu 2 rolu eyniləşdirmək olmaz.

Mənə görə isə, liderlə idarəçi arasında əsas fərq budur:

- **idarəçi** bu vəzifəyə təyin edilir və onun liderlik bacarıqlarına yiyələnərək lider kimi özünü təsdiq etmək fürsəti olur;
- **lider** isə rəsmi rolundan asılı olmayaraq, əhatəsində olan insanlar tərəfindən xüsusi bir vəziyyətdə onlara liderlik edən bir şəxs kimi tanınır.

Uğurlu liderliyi ilə sizdə dərin təəssürat yaradan insanları yadınıza salın. Onları fərqləndirən nə idi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HANSI LİDERLƏR SİZDƏ YAXŞI TƏƏSSÜRAT YARATMAYIB?

Məncə, hamımız zəif liderlərlə - bizə nəyi etməməli olduğumuzu öyrədən insanlarla rastlaşmışıq!

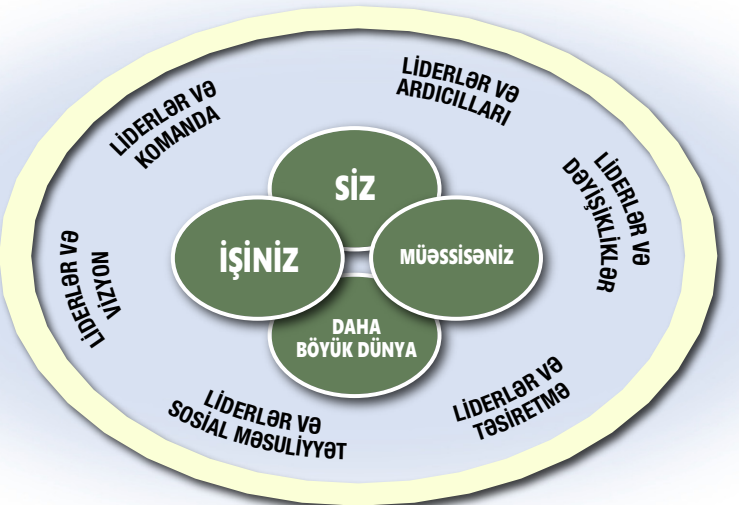
Şəxsən mən pis liderlə bağlı ilk təcrübəmi yaxşı xatırlayıram: hər şeyi nəzarətdə saxlamağa çalışan, heç vaxt yeniliyə meyilli olmayan, hər zaman işin öz bildiyi kimi yerinə yetirilməsini istəyən, heç vaxt mənə və ya başqalarına qulaq asmayan bir komanda lideri idi.

Sizdə pis təəssürat yaradan və bununla da **yanlış** liderliyi nümayiş etdirən hər hansı şəxsi (bəlkə də, şəxsləri) xatırlayırsınızmı? Mənim tanıdığım adam, sadəcə, idarəçi idi, amma heç idarəetməni də yaxşı bacarmırdı!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK MODELİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜASİR BİZNES MÜHİTİNDƏ LİDER

LİDERLİK MODELİ

Bu model effektivlik üçün nəzərə alınmalı olan əsas cəhətləri əks etdirir. Daxili halqada üst-üstə düşən dairələr aşağıdakıları bildirir:

SİZ – şəxsiyyətiniz, dəyərləriniz, prinsiplәriniz, davranışınız – bütün bunlar lider kimi özünüzü aparmağınızda rol oynayır.

İŞİNİZ – insanlara liderlik etdiyiniz zaman və işdə həyata keçirdiyiniz vəzifə funksiyaları.

MÜƏSSİSƏNİZ – çalışdığınız şirkət də liderlik üsulunuza təsir edir. Müəssisənizin növü, fəaliyyət göstərdiyi sahə və onun səciyyəvi iş prinsipi bu baxımdan əhəmiyyət kəsb edir.

DAHA GENİŞ DÜNYA – daha geniş sosial kontekstdə nə baş verir və bir lider olaraq bu sizin üçün nə deməkdir.

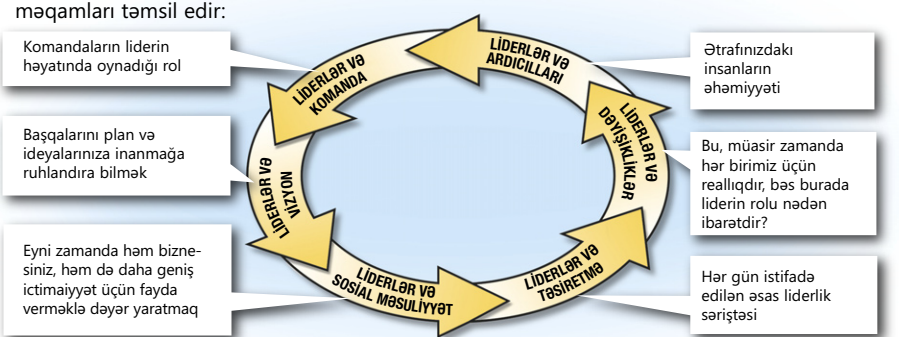
Bu 4 sahə növbəti iki bölmədə işıqlandırılır: "Əsas bacarıq və sərişlәlər" və "Liderlik və SİZ".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK MODELİ

Həlqə şəklində bir-birini tamamlayan 6 ox müasir liderlərlə bağlı əhəmiyyət kəsb edən əsas məqamları təmsil edir:



Bütün bu sahələr kitabın müxtəlif bölmələrində nəzərdən keçirilir. Bu kitabda zehninizi aktivləşdirəcək və liderlik rolunuzda bu məsələlərlə bağlı nöqteyi-nəzəriniz barədə götür-qoy etməyə kömək edəcək fikir, ideya və təcrübələrə yer verilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏSAS BACARIQ VƏ SƏRİŞTƏLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS BACARIQ VƏ SƏRİŞTƏLƏR

MÜKƏMMƏL LİDER?



Bütün liderlər çox müxtəlif bacarıq, səriştə və keyfiyyətlərə malik olmalıdır. Bunlardan bəziləri liderlərin hamısı üçün ortaq xüsusiyyətlərdir, bəziləri isə (konkret vəziyyətdən, liderlik səviyyəsindən, sözügedən fərdin şəxsiyyətindən asılı olaraq) deyil.

Mükəmməl lideri təsvir etmək üçün vahid, dəqiq siyahı mövcud deyil. Bununla belə, liderlik haqqında apardığım son araşdırma zamanı sahənin əsas mütəxəssisləri tərəfindən bu mövzuda yazılmış əhəmiyyətli mətnlərin çoxu ilə tanış oldum. Zəruri keyfiyyətlərin konkret siyahısı olmasa da, sözsüz ki, onlardan bəziləri üzrə yüksək dərəcədə yekdillik mövcuddur.

Belə çıxır ki, əsas keyfiyyətlər aşağıdakılardır:

- Özünəinam
- Özünüdərk
- Etimad
- Uzaqgörənlik
- Uyğunlaşma
- Dəyişiklik təşəbbüskarı
- Sistemli düşünmə
- Nüfuz
- Ünsiyyətcillik
- Qərar qəbuletmə
- Təhliletmə qabiliyyəti
- Siyasi məlumatlılıq
- Sosial məsuliyyət
- Qlobal məsələlərdən xəbərdarlıq
- Enerji
- Empatiya
- Açıqfikirlilik
- Strateji yanaşma
- İnsanyönümlülük
- Səmimiyyət

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏSSİSƏNİZİN NƏYƏ EHTİYACI VAR?



Sizə liderlik bacarıqlarınızı, keyfiyyətlərinizi və səriştələrinizi gözdən keçirməkdə və qiymətləndirməkdə yardım edəcək anketlərə keçməzdən əvvəl tövsiyə edərdim ki, öz vəziyyətiniz və müəssisənizdəki vəziyyət üçün, əslində, nəyin vacib olduğunu götür-qoy edəsiniz.

Aşağıdakı sualları cavablandırmaqla başlaya bilərsiniz:

- Hansı biznes sektorunda çalışırsınız: xidmət, sənaye, yoxsa istehsal?
- Hazırda müəssisəniz böyüyür, qeyri-stabildir, yoxsa kiçilir?
- Müəssisəniz, əsasən, milli, yoxsa beynəlxalq qurumdur?
- Müəssisəniz iyerarxik, yoxsa kifayət qədər üfüqi struktura malikdir?
- Ümumilikdə, sektorda nə baş verir?
- Hazırkı CEO-nuz ("Chief Executive Officer"- Baş İcraçı Direktor)/sədriniz/rəhbəriniz neçə müddətdir ki, bu vəzifədədir?
- Müəssisənizin strateji və biznes-planlar nə dərəcədə aydındır?
- Bu planlar işçilərə nə dərəcədə aydın izah edilir?
- Müəssisənizin dəyişikliyə uyğunlaşma bacarığı nə dərəcədədir?
- Neçə müddətdir ki, bu müəssisədə çalışırsınız?
- Neçə müddətdir ki, hazırkı rolunuzu icra edirsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜƏSSİSƏNİZİN NƏYƏ EHTİYACI VAR?

İndi isə fikirlərinizi götür-qoy edin və fürsətdən istifadə edib qeydlər götürsəniz, yaxşı olar:

- Daha böyük dünyada müəssisənizə təsir edə biləcək nə baş verir?
- Hazırda müəssisənizdə nə baş verir?
- Strateji və biznes-planlar haqqında cari fikirlər nədən ibarətdir?
- Müəssisənizin məhz sizin çalışdığınız hissəsində nə baş verir?
- Sizcə, indi və gələcəkdə hansı liderlik bacarıqları, sərişdə və keyfiyyətləri zəruri olacaq?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS BACARIQ VƏ SƏRİŞTƏLƏR



"Uğurlu liderliyin
kökündə özünüdərk dayanır".

Kuzes və Pozner

"Liderliyin gələcəyi" kitabı,
2001

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏLUMATLILIĞIN ARTIRILMASI



Növbəti bir neçə səhifədə liderlik bacarıqlarınızı, sərişdə və keyfiyyətlərinizi götür-qoy etməyə və qiymətləndirməyə kömək edəcək anketlər dəsti ilə tanış olacaqsınız.

Birinci anket bir müəssisənin istənilən pilləsində dayanan istənilən lider üçün vacib olduğunu düşündüyüm bəzi ümumi sahələri əhatə edir. Növbəti 3 anket aşağıdakı 3 liderlik səviyyəsi ilə bağlıdır:

- strateji;
- əməliyyat;
- komanda.

İlk növbədə hazırkı rolunuzu nəzərə alaraq diqqətinizi sizin üçün ən uyğun variant üzərində cəmləməli, daha sonra isə növbəti karyera irəliləyişinizdə nail olmağı arzuladığınız varianta keçməlisiniz.

Hər bir anketi tam cavablandırın, daha sonra isə ardınca gələn düşünmə və təhlil bölmələrini tamamlayın, çünki bu sizə məlumatları saf-çürük etməkdə və ümumiləşdirməkdə kömək edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİK ANKETLƏRİ

TƏLİMAT VƏ İSTİQAMƏTLƏR

Növbəti 4 anket hazırda effektiv və uğurlu liderlik üçün aktual olan müxtəlif meyarları sıralayır. Birinci anket liderliyin bütün səviyyələrinə şamil edilir. Digərləri müxtəlif növ liderlər üçün nəzərdə tutulur və bir qayda olaraq, müəssisə daxilindəki liderlik səviyyənizə uyğun olur. Mövqeyinizə ən uyğun olanı seçin. Liderlik səviyyəsi üzrə 3 anketə həm də bilik və bacarıqlarınızı inkişaf etdirməyə kömək edə biləcək başqa kitab tövsiyələrimiz daxildir.

Təlimatlar

Sualları oxuyun və özünüzə ən uyğun hesab etdiyiniz bacarıq və ya səriştə səviyyəsini dairə ilə işarələyin.

1 = bu sahədə bacarığım yoxdur;
2 = bu sahədə müəyyən qədər bacarığım var;
3 = bu sahədə bacarığım var;
4 = bu sahədə yaxşı bacarığım var;
5 = bu sahədə yüksək səviyyəli bacarığım var.

Həmçinin liderliyinizə bələd olan başqa şəxslərdən sizi qiymətləndirməyi xahiş edə bilərsiniz. Başqalarının rəyini soruşmaq qərarına gəlsəniz, ədalətli rəy verəcəyinə inandığınız, sizinlə müzakirə aparmaq istəyəcək şəxsləri seçməyi unutmayın. **Ciddi xəbərdarlıq! Əgər bunu etməkdə qərarlısınızsa, unutmayın ki, eşitmək istəmədiyiniz rəylər eşidə bilərsiniz!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİK ANKETİ

ÜMUMİ XÜSUSİYYƏTLƏR, BACARIQ VƏ SƏRİŞTƏLƏR

Nüfuz – sağlam reputasiya və iş təcrübəsi var. 1 2 3 4 5

Qətiyyət – qərarlar qəbul edir və həyata keçirir. 1 2 3 4 5

Dürüstlük – vicdanlı və ədalətlidir. 1 2 3 4 5

Özünəarxayınlıq– özünə güvəndiyini nümayiş etdirir. 1 2 3 4 5

Enerji – səylə işləmək qabiliyyətinə və bacarığına malikdir. 1 2 3 4 5

Özünüdərk – öz xarakterini, şəxsiyyətini və motivlərini başa düşür. 1 2 3 4 5

Uyğunlaşma – dəyişən vəziyyətlərdə effektivliyi qoruyub saxlayır. 1 2 3 4 5

Dinləmə – suallar verməklə və aydınlaşdırmaqla yaxşı anladığını nümayiş etdirir. 1 2 3 4 5

Əzmkarlıq – problemi həll edənə qədər onunla məşğul olur. 1 2 3 4 5

İnandırma qabiliyyəti – başqalarını inandıra bilir. 1 2 3 4 5

Empatiya – müəssisə daxilində və xaricində özünü başqalarının yerinə qoya bilir. 1 2 3 4 5

Münasibətlərin idarə edilməsi – münasibətlərin qurulmasının və inkişaf etdirilməsinin əhəmiyyətini başa düşür. 1 2 3 4 5

Açıqfikirlilik – yeni ideyalara açıqdır. 1 2 3 4 5

Təşəbbüskarlıq – fürsətləri görür və onlardan yararlanır. 1 2 3 4 5

Ambisiya – uğur qazanmağa çox can atır. 1 2 3 4 5

Uyğunlaşma – vəziyyətə uyğunlaşmaq üçün tərzini dəyişə bilir. 1 2 3 4 5

Etimad – etibarlı insandır. 1 2 3 4 5

Şəxslərarası ünsiyyət bacarığı – başqaları ilə effektiv qarşılıqlı ünsiyyət üçün bir sıra bacarıqlardan istifadə edir. 1 2 3 4 5

İşinə bağlılıq – özünə və müəssisəyə inam nümayiş etdirir. 1 2 3 4 5

Səmimiyyət – başqaları ilə düzgün və səmimi münasibət qura bilir. 1 2 3 4 5

Qlobal məsələlərdən xəbərdarlıq – qlobal məsələlər və onların biznes üçün nəticələrindən xəbərdardır. 1 2 3 4 5

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİK ANKETİ

DÜŞÜNMƏ VƏ TƏHLİL

- Lider kimi 3 əsas güclü cəhətim nədir?
  1. _____ 2. _____ 3. _____
- Ən zəif olduğum 3 sahə hansıdır?
  1. _____ 2. _____ 3. _____
- Bu, ümumilikdə, liderliyimi inkişaf etdirmək üçün nələrə ehtiyac duyduğumu göstərir?

  _____

  _____

  _____
- İnkişafa başlamaq üçün hansı addımları atmalıyam?

  _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ANKET: STRATEJİ LİDER



Sərişdə	Bacarıq səviyyəsi	Mövzuya uyğun kitablar
Liderlik – yüksək performans üçün lazımi mühiti yaratmaq məqsədilə başqaları ilə birlikdə çalışır.	1 2 3 4 5	"Performansın idarə edilməsi".
Təsiretmə – işlərin görülməsinə nail olmaq üçün başqalarına təsir edir.	1 2 3 4 5	"Təsiretmə"; "Danışıqların aparılması"; "İş münasibətləri"; "Təsir və iştirak".
Qərarların qəbul edilməsi – yaxşı əsaslandırılmış və düşünülmüş qərarlar qəbul edir.	1 2 3 4 5	"Yaradıcı idarəetmə"; "Qərarların qəbul edilməsi".
Şəxslərarası münasibət bacarıqları – başqaları ilə effektiv qarşılıqlı münasibət üçün bir sıra bacarıq və yanaşmalardan istifadə edir.	1 2 3 4 5	"Ünsiyyət "; "İdarəetmə"; "Üst rəhbərliyin idarə edilməsi"; "Toplantılar"; "İnsan resurslarının idarə edilməsi"; "Komanda işi".
İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi – başqalarını öz potensiallarını tam gerçəkləşdirə bilməsi üçün inkişaf etməyə təşviq edir.	1 2 3 4 5	"Kouçinq"; "İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi"; "Fasilitator"; "Öyrənənlər üçün"; "Mentorluq"; "Özünüidarəyə əsaslanan inkişaf".

Ardı növbəti səhifədə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ANKET: STRATEJİ LİDER



Sərişdə	Bacarıq səviyyəsi	Mövzuya uyğun kitablar
Dəyişikliyə rəhbərlik – dəyişikliyə qabaqlayıcı yanaşma qəbul edir.	1 2 3 4 5	"Dəyişikliyin idarə edilməsi".
Nəticəyönümlülük – müəssisənin məqsədlərini həyata keçirən nəticələrə nail olur.	1 2 3 4 5	"Səmərəliliyin artırılması"; "Strategiya".
Strateji düşüncə – strategiyaların həyata keçirilməsi üçün uzunmüddətli biznes-planlar hazırlayır.	1 2 3 4 5	"Biznesin planlaşdırılması"; "Düşünən liderlər".
Resursların idarə edilməsi – məqsədlərin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün resurslardan effektiv istifadə edir.	1 2 3 4 5	"Mənfəətliliyin artırılması"; "Səmərəliliyin artırılması".
Uzunmüddətli planlaşdırma – müəssisənin hədəflərinə və strateji məqsədlərə nail olmaq üçün öncəlikləri və planları müəyyən edir.	1 2 3 4 5	"Şəxsi uğur"; "Vaxtın idarə edilməsi".
Qlobal məsələlər barədə məlumatlılıq – dünyamızı formalaşdıran əsas sosial və ekoloji amilləri və onların müəssisə üçün nəticələrini öyrənir.	1 2 3 4 5	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ANKET: ƏMƏLİYYAT LİDERİ



Sərişdə	Bacarıq səviyyəsi	Mövzuya uyğun kitablar
Liderlik – insanların son dərəcə həvəsli olduğu və inkişaf etdiyi iş mühiti yaradır.	1 2 3 4 5	"Motivasiya"
Təsiretmə – güc tətbiq etmədən və ya rəsmi səlahiyyətdən istifadə etmədən başqalarının münasibətlərinə, prinsiplərinə və davranışlarına təsir etmək qabiliyyətinə malikdir.	1 2 3 4 5	"Təsiretmə"; "Danışıqların aparılması".
İnsan resurslarının idarə edilməsi – insanların ən yaxşı cəhətlərini ortaya çıxarmaq üçün onlarla birgə çalışır.	1 2 3 4 5	"İdarəetmə"; "İnsanların idarə edilməsi"; "Performansın idarə edilməsi"; "İdarəetməyə necə başlamalı"; "Komanda işi".
İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi – insanları öz əmək və vaxtlarını səmərəli etməklə inkişaf etməyə təşviq edir.	1 2 3 4 5	"Kouçinq"; "İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi", "Fasilitator"; "İş yeri ilə tanışlıq", "Özünüidarəyə əsaslanan inkişaf".
Özünüidarə – effektiv özünüidarə üçün zəruri olan bacarıq və proseslərdən xəbərdar olduğunu göstərir.	1 2 3 4 5	"Emosional zəka"; "Şəxsi uğur"; "Vaxtın idarə edilməsi"; "Pozitiv düşüncə tərzi".
Şəxslərarası münasibət bacarıqları – başqaları ilə effektiv qarşılıqlı fəaliyyət üçün bir sıra bacarıq və yanaşmalardan istifadə edir.	1 2 3 4 5	"Ünsiyyət"; "Toplantılar"; "Şəbəkələşmə";
Dəyişiklik təşəbbüskarı – məntiqli fikir yürüdür, qeyri-müəyyənliyin öhdəsindən yaxşı gəlir.	1 2 3 4 5	"Dəyişikliyin idarə edilməsi".
Qərar qəbulu – vəziyyəti qiymətləndirmək, effektiv qərarlar qəbul etmək üçün məlumat toplayır.	1 2 3 4 5	"Yaradıcı idarəetmə"; "Qərarların qəbul edilməsi"; "Düşünən liderlər".
Biznesyönümlülük – müəssisənin iş mexanizmini və fəaliyyət göstərdiyi bazarı bildiyini nümayiş etdirir.	1 2 3 4 5	"Balans hesabatı", "Biznesin planlaşdırılması", "Büdcənin idarə edilməsi", "Pul axınlarının idarə edilməsi", "Marketinq".
Sosial məsuliyyət – insanların daha böyük cəmiyyət üçün lazımi işlər görmək ehtiyacına dəstək olur.	1 2 3 4 5	

ANKET: KOMANDA LİDERİ



Sərişdə	Bacarıq səviyyəsi	Mövzuya uyğun kitablar
Liderlik – effektivlik, həvəs və inkişafı təmin etmək üçün komandaya rəhbərlik edir.	1 2 3 4 5	"Motivasiya".
Komanda işi – komanda üzvlərini komanda ruhunu inkişaf etdirməyə təşviq edir	1 2 3 4 5	"Səlahiyyətləndirmə"; "Komanda işi".
İnsan resurslarının idarə edilməsi – insanların ən yaxşı cəhətlərini ortaya çıxarmaq üçün onlarla birgə çalışır.	1 2 3 4 5	"Qiymətləndirmələr"; "İdarəetmə"; "İnsanların idarə edilməsi"; "Performansın idarə edilməsi".
İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi – insanların işləri yerinə yetirmək üçün bacarıq və sərişdəyə malik olduqlarını təmin etmək üçün bir sıra bacarıq və üsullardan istifadə edir.	1 2 3 4 5	"Kouçinq"; "İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi"; "Fasilitator"; "İş yeri ilə tanışlıq"; "Öyrənənlər üçün"; "Mentorluq"; "Özünüidarəyə əsaslanan inkişaf".
Özünüidarə – effektiv özünüidarə üçün zəruri olan bacarıq və yanaşmalardan xəbərdar olduğunu göstərir.	1 2 3 4 5	"Şəxsi uğur"; "Pozitiv düşüncə tərzi"; "Vaxtın idarə edilməsi"; "Emosional zəka".
Şəxslərarası münasibət bacarıqları – başqaları ilə effektiv qarşılıqlı münasibət üçün bir sıra bacarıqlardan istifadə edir.	1 2 3 4 5	"Qətiyyətlilik"; "Təsiretmə"; "Toplantılar"; "Şəbəkələşmə".
Ünsiyyət – ideya və məlumatı aydın və lakonik dillə çatdırır.	1 2 3 4 5	"İşgüzar təqdimat"; "Yazı bacarıqları"; "Ünsiyyət", "Nəqletmə".
İşə bələdlik – müəssisənin fəaliyyəti və məqsədlərindən xəbərdar olduğunu nümayiş etdirir	1 2 3 4 5	"Balans hesabatı"; "Biznesin planlaşdırılması"; "Büdcənin idarə edilməsi"; "Pul axınlarının idarə edilməsi"; "Marketinq".
Kənar baxış – daha böyük dünyada baş verənlərin və tendensiyaların müəssisənin fəaliyyətinə necə təsir etdiyini başa düşür.	1 2 3 4 5	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK ANKETLƏRİ

TƏHLİL

Liderlik səviyyəsi üzrə 3 anketi tamamladıqdan sonra nəticələri təhlil etməyi və əvvəlki baza anketinin nəticələri ilə müqayisə etməyi unutmayın.

Aşağıdakı suallardan bəzilərini və ya hamısını özünüzə verin və cavablarınızı qeyd edin:

- Malik olduğum əsas bacarıq sahələri hansılardır?
- Hansı sahələrdə inkişafa ehtiyac var?
- Hazırkı rolum üçün zəruri olan bacarıqlar hansılardır və hər bir hal üzrə bacarıq səviyyəm nədir?
- Lider kimi mənə ən çox hansı bacarıqlar kömək edir?
- Növbəti səviyyəyə keçə bilmək üçün hansı bacarıqlara ehtiyacım var?
- Daha effektiv olmaq üçün hansı bacarıqlarımı daha çox inkişaf etdirməliyəm?
- Əlavə edə biləcəyim başqa bacarıqlar varmı?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİK VƏ SİZ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ŞƏXSİ DAVRANIŞ QAYDALARINIZ



Necə liderlik etdiyinizə, aşağıdakılar da daxil olmaqla, bir çox amillər təsir edəcək:

- bacarıq və səriştələriniz;
- başqasının liderliyi altında yaşadığınız təcrübə;
- müəssisədaxili mədəniyyət;
- müəssisədəki rolunuz;
- müəssisənizin daha böyük cəmiyyətə münasibəti.

Yuxarıda qeyd edilənlərdən əlavə, özünüz haqqında təsəvvürünüz də sizin liderliyə yanaşma tərzinizə böyük təsir göstərir. Fərdin özü haqqında təsəvvürü müxtəlif sosial proseslər və başqaları ilə qarşılıqlı münasibətlər nəticəsində formalaşır. Özümüz haqqında təsəvvürümüz və ya imicimiz müxtəlif vəziyyətlərdəki davranışımızı müəyyən edir. Sizi təsvir edən 12 söz və ya ifadəni bir kağıza yazın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK VƏ SİZ

ŞƏXSİ DAVRANIŞ QAYDALARINIZ



Özünüzü təsvir etmək üçün istifadə etdiyiniz 12 sözü nəzərdən keçirin, onların şəxsi dəyərləriniz haqqında nə ifadə etdiyi haqqında düşünün. Bu dəyərlərin bir lider kimi əsas götürəcəyiniz yanaşmaya əhəmiyyətli təsiri olacaq.

Dəyər həyatınızı köklədiyiniz prinsiplərdən biridir. Məsələn, aşağıda sadalananların sizin üçün vacib dəyərlər olduğunu düşünə bilərsiniz:

- həqiqəti söyləmək;
- başqalarını dinləmək və onları başa düşmək.

Yaşadığınız həyat və bir lider kimi bu günə qədərki davranışınız haqqında düşünün, həyatınız və liderliyiniz boyu tətbiq etdiyiniz 6 vacib dəyəri müəyyən edin:

1 _____ 4 _____

2 _____ 5 _____

3 _____ 6 _____

Bəs bu dəyərlər sizin başqalarına liderlik etmə yanaşmanıza necə təsir göstərir? Bu barədə də bir düşünün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK TƏRZİ



Liderlik tərzi haqqında çox yazılıb: avtokrat, demokrat, xarizmalı, əməkdaşlığa meyilli, individualist və s. liderlər vardır. Hazırda və son illərdə aparılmış araşdırmalara görə, heç bir liderlik tərzi ən yaxşı hesab edilə bilməz. Bununla belə, 2 əsas fikir ortaya çıxır:

- uğurlu liderlər öz tərzlərini kontekstə (vəziyyətə) əsasən dəyişdirmək qabiliyyətinə malikdirlər;
- daha çox iştirakçılığa üstünlük verən liderlik tərzi ən effektiv hesab edilir.

Şəxsən mən hesab edirəm ki, əsl effektivliyə nail olmaq üçün hər bir lider öz unikal tərzini yaratmalı və inkişaf etdirməlidir.

Yaxşı olar ki, öz tərzinizi müəyyən edəsiniz, ya da heç olmasa, insanlara liderlik etmək və onlarla birlikdə işləməklə bağlı tərcihləriniz barədə bir fikriniz olsun. Növbəti səhifədəki siyahılar sizi liderlik tərzini təsvir etmək üçün istifadə edilə biləcək bir sıra sözlər üzərində düşündürəcək. Həmin 4 siyahını nəzərdən keçirin: xüsusi tərzinizi və liderlik yanaşmanızı əks etdirdiyini hesab etdiyiniz sözləri işarələyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK TƏRZİNİZİ TƏSVİR EDİN



Sütun 1	Sütun 2	Sütun 3	Sütun 4
☐ Xarizmalı	☐ Həvəsləndirən	☐ Qətiyyətli	☐ Ünsiyyətli
☐ Açıqsözlü	☐ Təşkilatçı	☐ İntuitiv	☐ Birgə iş tərəfdarı
☐ Nəzarətcil	☐ Dinləyən	☐ Uzaqgörən	☐ Komandada işləməyi bacaran
☐ Sistemli	☐ İnkişaf etdirən	☐ Şəbəkə quran	☐ Təşviq edən
☐ Avtoritetli	☐ Səlahiyyət verən	☐ İnandıra bilən	☐ Mötəbər
☐ Diqqətli	☐ Dəstəkçi	☐ İnadkar	☐ Səmimi
☐ Qərar qəbul edən	☐ Özünü tanıyan	☐ Dəyişiklik tərəfdarı	☐ Etibarlı
☐ Cavabdehlik götürən	☐ Tərifi sevən	☐ Nəticəyönümlü	☐ Vicdanlı
☐ Konkret fikri olan	☐ Uyğunlaşa bilən	☐ Operativ	☐ Açıqfikirli
☐ İddialı	☐ Anlayışlı	☐ Əsaslandıran	☐ Qayğıkeş
☐ CƏMİ	☐ CƏMİ	☐ CƏMİ	☐ CƏMİ

Hər bir sütunda işarə etdiyiniz sözlərin ümumi sayını qeyd edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK VƏ SİZ

LİDERLİK TƏRZİNİZİ MÜƏYYƏN EDİN



Əvvəlki səhifədəki 4 sütundan ibarət siyahı xüsusi liderlik tərzinizlə bağlı tərcihlərinizi yoxlayır. Dörd səciyyəvi tərzi təsvir edən sözlər aşağıdakılardır:

İstiqamətləndirici liderlik (Sütun 1) – nəzarəti əlində saxlayan, qərarlar qəbul edən, özünə arxalanan lider

Öyrədici liderlik (Sütun 2) – başqalarını inkişaf etdirməyi və işə cəlb etməyi əsas götürən lider.

Təsiredici liderlik (Sütun 3) – öz bacarıqlarına arxayın olan, əsaslı iş görən, uğura can atan lider.

Əməkdaşlığa meyilli liderlik (Sütun 4) – ahəngdar iş görən, başqaları ilə və başqalarının köməyilə çalışan lider.

Çoxumuzun üstünlük verdiyi, aparıcı bir tərz mövcuddur. Sizin aparıcı tərziniz ən çox bal toplayan tərzdir.

Aparıcı tərzinizi qeyd edin. _____

Köməkçi tərziniz hansıdır? _____

Bu, liderliyə hazırkı yanaşmanız haqqında sizə nə deyir? Liderlik etdiyiniz son vəziyyətləri yadınıza salın: həmin vəziyyətləri necə yoluna qoydunuz? Özünüzdən soruşun:

- Bu vəziyyətdən ən yaxşı nəticə ilə çıxdımmı?
- İnsanların reaksiyası necə oldu?
- Daha effektiv ola biləcək başqa yanaşmalar var idimi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK TƏRZLƏRİNİ MÜQAYİSƏ EDİN



ÜSTÜNLÜKLƏR	ÇATIŞMAZLIQLAR
İstiqamətləndirici: - böhran zamanı yaxşı nəticə verir; - təcrübəsiz insanlarla iş üçün uyğundur; - vaxtın az olduğu məqamlarda effektivdir; - ən bilikli siz olduğunuz şəraitlər üçün münasibdir.	**İstiqamətləndirici:** - ifrat nəzarət təsiri bağışlaya bilər; - başqaları prosesə cəlb olunmur; - yaradıcılığı boğa bilər; - başqalarını həvəsləndirmək ehtiyacına məhəl qoyulmur.
Öyrədici: - insanları inkişaf etdirir; - performansı yüksəldir; - ardıcılların özünüdərk bacarığını artırır; - etibar formalaşdırır.	- cox vaxt apara bilər; - başqalarının işinə arxalanır; - insanların inkişaf etmək istədiyini fərz edir.
Təsiredici: - insanları səfərbər edir; - insanları ruhlandıra bilir; - dəyişikliklər zamanı münasibdir; - yüksək nüfuza malik olduğunuz təqdirdə effektivdir.	- manipulyativ görünə bilər; - təkəbbürlü rəftar kimi qəbul edilə bilər; - təzyiqedici və ya zəhlətökən təsir bağışalaya bilər.
Əməkdaşlığa meyilli: - həmrəylik və birgə fəaliyyət hissi formalaşdırır; - insanları həvəsləndirir; - başqalarını prosesə cəlb edir; - başqalarının səriştə və təcrübəsindən istifadə edir.	- başqalarının prosesdə iştirakına arxalanır; - qətiyyətsiz təsir bağışlaya bilər; - başqalarının işə bağlılığına əsaslanır; - başqalarının lazımi biliklərə malik olduğu fərz edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRZİ UYĞUNLAŞDIRMAĞIN ƏHƏMİYYƏTİ



Üstünlük verdiyiniz tərzi başa düşmək vacibdir. Bu həmçinin tərzinizin başqaları üzərindəki təsirini və ən effektiv olduğu halları başa düşməyə kömək edir.

Lakin hazırkı mürəkkəb, sürətlə dəyişən və çoxyönlü biznes mühitində şərtlərə uyğunlaşa bilmək, tərzinizi prosesə cəlb olunmuş insanlara, situasiyaya və hakim biznes mühitinə münasib hala gətirmək daha vacibdir.

Heç kəs universal deyil.

Məsələ, sadəcə, uyğunlaşmaqdadır. Əsl situasiya liderliyi mövcud situasiyaya uyğunlaşmaq üçün kalibrləmə tələb edir.

"Sakit ol, bu, sadəcə, qeyri-müəyyənlikdir"
əsərindən, Hocson və Vayt, "Prentice Hall" nəşriyyatı, 2001

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

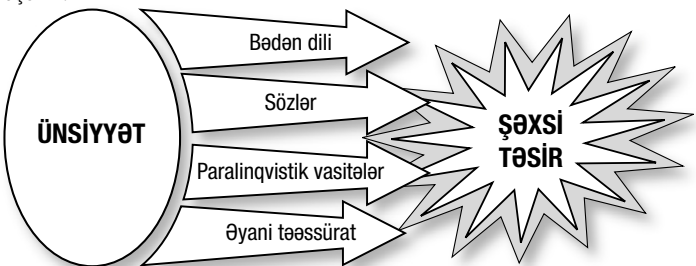
LİDERLİK VƏ SİZ

ŞƏXSİ TƏSİRİN YARADILMASI



Bir lider kimi, insanların gözü hər zaman üzərinizdə olacaq, onlarla münasibətlərinizdə ötürdüyünüz mesajları anlamaq üçün sizə baxacaq və qulaq asacaqlar. Bu o deməkdir ki, nəsə danışarkən və edərkən başqalarına ötürdüyünüz incə mesajların, hərəkətlərinizin və sözlərinizin fərqində olmalısınız.

Bütün bunlar yaratdığınız şəxsi təsiri formalaşdırır:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK VƏ SİZ

ŞƏXSİ TƏSİRİN YARADILMASI



Bəzi keçmiş və indiki tanınmış liderləri yadınıza salın, onlar haqqında videomaterialları izləyin, məsələn:

- Barak Obama
- Kristin Laqard
- Nelson Mandela
- Aun San Su Çji
- Bill Klinton
- Toni Bleyer
- Stiv Cobs
- Bill Geyts

Onların şəxsi təsirini necə təsvir edərdiniz?

İndi diqqətinizi özünüzə yönəldin. Müxtəlif şəxslərarası münasibət situasiyalarında yaratdığınız təsiri ölçüb-biçin. Məsələn, aşağıdakı məqamlar barədə düşünün:

- iri qruplarla danışan zaman;
- toplantıda iştirak edən zaman;
- bir-birinizlə qarşılıqlı ünsiyyət quran zaman;
- avtomobil dayanacağında kiminləsə rastlaşan zaman;
- bir otağa daxil olan zaman.

Əyani təəssürat, bədən dili, istifadə etdiyiniz sözlər və ya paralinqvistik vasitələrlə (ifadə tərzi) ötürdüyünüz mesjalar haqqında düşünün.

Ümumilikdə, şəxsi təsirinizi necə təsvir edərdiniz? Bir lider olaraq, bu sizin rolunuza necə təsir göstərir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"15 SANİYƏ" QAYDASI



"Kimisə birinci dəfə görəndə onun yaratdığı ilkin təəssürat - görünüşünün, geyiminin, duruşunun, ilk sözlərinin kombinasiyası zehnimizə dərindən həkk olur və ona münasibətimizə təsir edir".

Maykl Şi
"Şəxsi təsir" kitabından



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK ŞƏBƏKƏNİZ



Müntəzəm olaraq ünsiyyət saxladığınız insanlar liderlik şəbəkənizə töhfə verən şəxslərdir. Bu insanları daha yaxşı tanımaq üçün yaratdığınız şəbəkəni təhlil etməyə dəyər. Bunun yollarından biri fikir xəritəsi (ing. "mind map") çəkməkdir.
Sizə təmiz bir kağız və sadə qələm lazım olacaq. Kağızın mərkəzində bir dairə çəkin, daha sonra beyin fırtınası edib liderlik şəbəkənizi formalaşdıran insanları və ya qrupları kateqoriyalar üzrə yazın. Müntəzəm olaraq ünsiyyət saxladığınız insanların sayından asılı olaraq, xəritə çox təfərrüatlı ola bilər.

Xəritənin nə dərəcədə təfərrüatlı olması öz təşəbbüsünüzdən də asılıdır.

Liderlik şəbəkəsinin kifayət qədər sadə bir nümunəsi bu diaqramda öz əksini tapmışdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK VƏ SİZ

LİDERLİK ŞƏBƏKƏNİZİN TƏHLİLİ



Liderlik şəbəkənizin formalaşdırılmasından sonra onun əsl məğzi təhlil aparıldıqdan və imkan daxilində diaqramın izahı verildikdən sonra ortaya çıxır. Şəbəkənizi tam təhlil edə bilmək üçün aşağıdakı sualları nəzərə almalı və lazım gələrsə, şəbəkə xəritəsinə müvafiq izah verməlisiniz.

- Bu insanların (və ya qrupların) hər biri ilə münasibətinizi necə təsvir edərdiniz?
- Hər bir şəxsin/qrupun liderliyinizin effektivliyi üçün əhəmiyyəti nə dərəcədədir?
- Bu insanları işləməyə sövq edən (hərəkətə gətirən) amillər nələrdir?
- Onları həvəsləndirən və həvəsdən salan nədir?
- Necə düşünürsünüz, bu insanların hər birinin sizə bir lider kimi münasibəti necədir?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİBAR EDİLƏCƏK BİR ŞƏXS



Liderlik rolu tənhalıqla müşayiət oluna bilər. Liderlik mövqeyində olanların əksəriyyəti problem və ya məxfi məsələlərini bölüşmək üçün münasib birini tapmaqda çətinlik çəkir.

Liderlik kouçlarına getdikcə daha çox müraciət edilməsinin səbəblərindən biri də bu ola bilər. Bir qayda olaraq, liderlik kouçu kouçluq etdiyi şəxsi dəstəkləyən, yeni həmlələrə təşviq edən və ona empatiya göstərən müstəqil şəxs olur. Əlbəttə, düzgün kouçu tapa bilmək böyük əhəmiyyət daşıyır və seçdiyiniz şəxs:

- etibar edə biləcəyiniz;
- hörmət etdiyiniz;
- bəyəndiyiniz;
- empatiya qabiliyyəti olan bir şəxs olmalıdır;
- indiki performansınıza dəyər qata biləcəyinə inandığınız bir insan.

Kouçla formal münasibət qurmaq mütləq deyil. Bəxtiniz elə gətirə bilər ki, bütün lazımi keyfiyyətlərə malik şəxsi liderlik şəbəkənizdən tapa bilərsiniz: məsələn, o, aşağıdakılardan biri ola bilər:

- tərəfdaşınız;
- həmkarınız;
- fərqli bir mühitdə sizinlə bənzər mövqedə olan bir insan.

Kimi istəyirsiniz seçin, amma unutmayın ki, qarşılıqlı **etimad** və **hörmət** çox vacibdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK VƏ SİZ

LİDERLİK BRENDİNİZ



Liderliyə yanaşmanızın müxtəlif aspektlərinə nəzər saldınız və şübhəsiz ki, bu rolda öz xüsusi uğur reseptinizi - öz liderlik brendinizi və ya ticarət nişanınızı formalaşdırmağa və ya ifadə etməyə başlayırsınız!

Beləliklə, öz xüsusi liderlik brendinizə necə tərif verərdiniz?

Brendinizin əsas xüsusiyyətləri nələrdən ibarətdir?

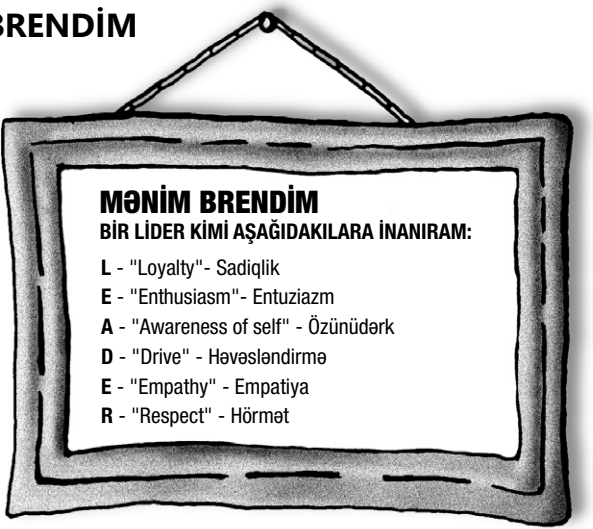
Sizcə, brendinizin üstünlükləri nələrdir?

Liderlik brendinizi əks etdirəcək obraz və ya şüar yarada bilərsinizmi? (Bir vərəq götürün və liderliyə yanaşmanızı təsvir edə biləcək bir rəsm çəkin).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNİM BRENDİM





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLƏR VƏ ARDICILLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TANIDIĞIM VƏ VALEH OLDUĞUM LİDERLƏR

Yəqin ki, bir lider kimi siz özünüz də valeh olduğunuz liderlərlə çiyin-çiyinə və ya onların tabeliyində çalışmısınız. Onlara nə üçün valeh olduğunuzu ifadə etmək bəzən asan, bəzən çətindir. Görəsən, bu insanlarda sizi valeh edən nə olub və ya nədir? Bu barədə düşünmək faydalı olardı.

Məsələn, oğlumun futbol oynamağa başladığı vaxtları xatırlayıram. Ona 8 yaşlı uşaqlara futbolu öyrənməyin, komanda şəklində oynamağın, bəzən oyunda qalib gəlməyin, hər şeydən əvvəl isə, oyundan zövq almağın əhəmiyyətini aşılayan və bunun üçün yetərli keyfiyyət və bacarıqlara malik bir insan "rəhbərlik" edirdi!

Həmin insanın mənə və müntəzəm olaraq məşq etdirdiyi uşaqlara göstərdiyi bacarıq və keyfiyyətləri heç vaxt unutmaram.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TANIDIĞIM VƏ VALEH OLDUĞUM LİDERLƏR



Oğlumun futbol məşqçisinin nümayiş etdirdiyi bacarıq və keyfiyyətlər aşağıdakılar idi:

- səbir (bitməz-tükənməz);
- ədalət;
- sadiqlik;
- təsiretmə;
- ünsiyyət;
- ruhlandırma (hətta oyunu uduzanda da - bu, kifayət qədər tez-tez olurdu!);
- hörmət (bütün uşaqlara - komandasına və rəqiblərə!);
- vizyon;
- mühakimə;
- həvəsləndirmə;
- şövq.

Uzun illər ərzində gənclərlə və həssas insanlarla çalışan çox futbol məşqçisi tanımışam. Bu adamda olduğu qədər effektiv ruhlandırma, həvəsləndirmə bacarığına malik məşqçilərə çox az rast gəlmişəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ ARDICILLARI

HƏYATIMA TƏSİR ETMİŞ LİDERLƏR



Keçmiş həyatınız, xüsusilə də kiminsə ardıcılı olduğunuz vaxtları yadınıza salın. İndi isə sizə effektiv lider təsiri bağışlayan bir şəxs haqqında düşünün:

- Sizə ən effektiv şəkildə liderlik edən (tanıdığınız) bu şəxs kim idi?

  _____

- Onunla harada və necə tanış olmuşdunuz?

  _____

- Nə üçün bu şəxsi seçdiyinizi izah edin:

  _____

- Həmin insanı başqalarından bu dərəcədə fərqləndirən keyfiyyət, bacarıq və xüsusiyyətlərin siyahısını hazırlayın:

  _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ARDICILLARIN GÖZLƏNTİLƏRİ



Liderlərin ardıcılları olmalıdır - onlar olmazsa, liderlərə də ehtiyac olmazdı!

Hər bir müəssisədə ardıcılların sayı liderlərdən çox olur. Liderlərin effektivliyi və uğuru bu 2 tərəf arasındakı münasibətdən çox asılıdır. Liderlər bu münasibəti inkişaf etdirmək üçün mütləq vaxt və enerji sərf etməlidirlər.

Ardıcılların liderlərdən müəyyən gözləntiləri olur və onlar, bir qayda olaraq, 5 əsas kateqoriyaya bölünür:

- **Entuziazm** – ardıcıllar istəyirlər ki, lider fədakarlıq, enerji və ən əsası, ilham nümayiş etdirsin.
- **Dəyərləndirilmə** – ardıcıllar gördükləri işin əhəmiyyət kəsb etdiyini hiss etməlidirlər. Onlar verdikləri töhfənin daha "böyük mənzərə"yə (ing. "big picture") əhəmiyyətini hiss etmək istəyirlər.
- **Təqdir edilmək** – hamımız təqdir edilməyə ehtiyac duyuruq və ardıcıllar liderin onlarla şəxsən maraqlandığını və əsl sədaqət nümayiş etdirdiyini görmək istəyirlər.
- **Mənsubiyyət** – biz, ardıcıllar bütövün bir hissəsi olduğumuzu, çarxın adi bir dişi deyil, yaxşı yağlanmış bir maşının vacib hissəsi olduğumuzu hiss etmək istəyirik.
- **Səmimiyyət** – ardıcıllar liderdən dürüst və səmimi münasibət gözləyirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ ARDICILLARI

ARDICILLARINIZLA MÜNASİBƏTİNİZ



Son illərdə insanların liderliyə baxışı dəyişmişdir: artıq tək qəhrəmanların zəmanəsi geridə qalıb. Bu gün tabeliyinizdə çalışan, yaxud bu və ya digər səbəbdən sizi öz lideri hesab edən insanlarla - ardıcıllarınızla sizin aranızda müsbət mənada bir münasibət olmalıdır. Bu nöqteyi-nəzəri qəbul etmək getdikcə daha böyük əhəmiyyət qazanır. Belə bir müsbət münasibətin faydaları, adətən, özünü ardıcılların

- səylərində;
- əxlaqında;
- məqsədlərə nail olmasında göstərir.

Bu gün effektiv liderlər öz ardıcıllarına yaxınlaşa və asanlıqla münasibət qura bilməlidirlər. Ardıcıllarınızı sizinlə münasibətləri inkişaf etdirməyə təşviq edən səciyyəvi üsullara daxildir:

- müntəzəm olaraq (hər gün və ya hər həftə) insanlar üçün "*açıq qapı*" vaxtı ayırmaq;
- sözdən əmələ keçmək - və ya ofisinizdən çıxıb insanlar arasında olmaq və onlarla söhbət etmək;
- insanların kim olduğunu və onların məşğuliyyətini xatırlamaq;
- aidiyyəti şəxslərlə müntəzəm olaraq uyğun məlumatları paylaşmaq;
- uğurları ardıcıllarınızla birlikdə qeyd etmək və onları təqdir etdiyinizi göstərmək;
- sərt mesajların nə vaxt və hansı şəkildə ötürüləcəyini bilmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ ARDICILLARI

MƏNSUBİYYƏT VƏ KİMLİK HİSSİ



Özlərini bir qrupa və ya kollektivə mənsub hiss edən, öz kimliklərini onun üzvləri ilə eyniləşdirən ardıcıllar işlərini daha effektiv yerinə yetirməyə meyilli olurlar.

Mənsubiyyət və kimlik hissi səmimi lider rolunun vacib elementidir. Ardıcıllar bu prosesə cəlb olunmalıdırlar.

Mənsubiyyət və kimlik hissi aşağıdakı hallarda özünü göstərir:

- komanda işi dəyərləndirilir və mükafatlandırılır;
- insanlar başqalarının ehtiyaclarına səmimi həssaslıq və ehtiram göstərirlər;
- **BİZ** sözü tez-tez eşidilir;
- məqsədlər hər kəs tərəfindən eyni cür başa düşülür və qəbul edilir;
- insanlar lider və başqalarının onları olduqları kimi qəbul edib dəyərləndirdiyini hiss edirlər;
- işi, komandası və lideri haqqında danışan insanların səsində fəxarət duyulur;
- insanlar işlərini sevir və əylənirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ENTUZİAZM, ENERJİ VƏ CƏLBETMƏ



İnsanların işə cəlb edilməsi ardıcılların hörmətinin qazanılmasında liderlərin rolunun fəal hissəsini təşkil edir. Bunu qazanmaq lazımdır. Buna necə nail ola biləcəyiniz barədə fikir formalaşdırmağın yollarından biri özünüzün ardıcıl olduğunuz günləri yada salmaqdır. Başqa sözlə desək, ardıcılınızın yerində olsaydınız, öz ardınızca nə üçün gedərdiniz?

Çoxsaylı həmkarlarımla ardıcıllıq məsələsini müzakirə edən zaman kifayət qədər tez-tez "E" hərfi ilə başlayan 3 sözdən bəhs edildiyini sezdim:

- **Entuziazm** - səmimi maraq və coşqun istəyin nümayiş etdirilməsi.
- **Enerji** - fəallıq, qıvraqlıq və şövqün nümayiş etdirilməsi.
- **Cəlbetmə** (ing. "engagement) - ünsiyyət vasitəsilə insanların diqqətinin qazanılması və qorunub saxlanılması.

Aydındır ki, bu siyahı tam deyil, amma liderin başqalarını onun ardınca gəlməyə ruhlandırması üçün tələb olunan ən vacib 3 inqrediyenti əks etdirir.

Lazımi bacarıqlara maliksinizmi? Sizi özünüzün ardınca apara biləcək amillər haqqında düşünün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDER KOUÇ VƏ MENTOR ROLUNDA



Kouç/mentor rolunu üzərinə götürən lider aşağıdakılar da daxil olmaqla, əhəmiyyətli üstünlüklər qazanır:

- başqalarının inkişafını görərək nailiyyət hissi yaşamaq;
- şəxsi məmnuniyyət;
- ardıcıllarının bacarıqlarından daha yaxşı xəbərdar olmaq;
- başqaları ilə münasibətlər qurmaq;
- başqalarının inkişafına səmimi maraq nümayiş etdirmək – dəyərləndirilmək və təqdir edilmək.

Kouçinq başqalarının özlərini inkişaf etdirmək məqsədilə hazırlığını təmin etməkdir. Uğurun konkret resepti və ya qaydası yoxdur, sadəcə olaraq, effektiv liderlərin tətbiq etdiyi bir sıra üsullar mövcuddur:

- başqaları ilə etimada əsaslanan münasibətlər qurmaq;
- performans boşluqlarını müəyyən etmək üçün başqaları ilə çalışmaq;
- konkret suallar vermək;
- cavabları dinləmək;
- vaxtlı-vaxtında və obyektiv rəylər vermək;
- aidiyyəti şəxs üçün düzgün öyrənmə fürsətini müəyyən etmək;
- hədəfləri, məqsədləri razılaşdırmaq, müddətləri gözdən keçirmək;
- qazanılmış bilikləri/bacarıqları təsdiq və təqdir etmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDER KOUÇ VƏ MENTOR ROLUNDA



Effektiv kouçinqdən yararlandığınız məqamları yadınıza salın:

- Həmin kouçinqi effektiv edən nə idi?
- Hansı yeni bacarıqlar/biliklər əldə etdiniz?
- Onları təcrübədə necə tətbiq etdiniz?

Bu sizin kouçinqə yanaşmanıza nə kimi müsbət təsir göstərə bilər?

Kouç ilə müqayisədə mentorun rolu bir qədər fərqlidir. Bir qayda olaraq, mentor başqasının inkişafına yardım məqsədilə şəxsi bilik və təcrübələrini bölüşmək istəyən şəxsdir. Mentorlar həmçinin mentorluq alan şəxsin öz fikirlərini formalaşdırmasına yardım məqsədilə (bu bacarıq kouçla ortaqdır) "şeytanın vəkilliyi"ni edərək onu bərkə-boşa sala və çətin suallar verə bilərlər. Karyeranız boyu sizə mentorluq etmiş şəxsləri xatırlayırsınızmı?

Kouçinq və mentorluq müasir liderin öhdəsinə götürməli olduğu mühüm rollardır. Bu rollar lideri inkişaf fürsətləri ilə təmin edə və ardıcılları ilə münasibətlərini mütləq şəkildə yaxşılaşdırmağa və demək olar ki, hər zaman liderlik nüfuzunu artırmağa kömək edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLƏR VƏ KOMANDALAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERİN KOMANDADAKI ROLU



Bir komanda lideri kimi uğurunuz aşağıdakılardan asılıdır:

- tərzinizi həm komanda üzvləri, həm də qarşıda dayanan tapşırığa uyğun şəkildə dəyişdirmək zərurətini qəbul etmək;
- komandanın inkişafının çoxmərhələli olub hər bir mərhələnin fərqli yanaşma tələb etdiyini başa düşmək (daha ətraflı məlumat üçün bax: "Komanda işi" kitabı, səh. 51);
- üç əsas çətinliklə üz-üzə gəlməyə hazır olmaq:
  - komandaya liderlik etmək: birlikdə böyümüş və inkişaf etmiş komanda kimi;
  - hər bir fərdə liderlik etmək: hər bir fərdi, onun güclü və zəif tərəflərini tanımaq, nəyi xoşlayıb nəyi xoşlamadığını bilmək;
  - işi yerinə yetirmək: fərdlər və komanda tərəfindən yerinə yetirilmək üçün məqsədləri hazırlamaq, razılaşdırmaq və dəqiqləşdirmək.

İndi isə vaxtilə liderlik etdiyiniz komandalar haqqında düşünmək üçün bir neçə dəqiqənizi ayırın. Onları xüsusi/yaddaqalan/effektiv edən nə idi? Bu işdə sizin rolunuz nədən ibarət idi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQLİ KOMANDA NÖVLƏRİNƏ LİDERLİK

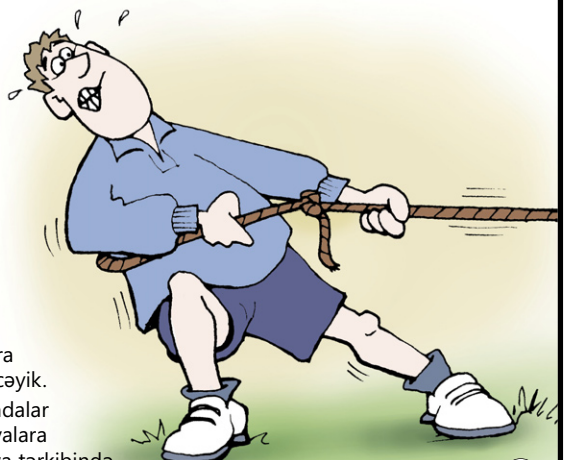


Komandaların müxtəlif növləri mövcuddur, məsələn:

- funksional və ya ixtisaslaşmış komandalar;
- funksiyalararası və ya kompleks komandalar;
- layihə komandaları;
- virtual komandalar;
- məsafədən fəaliyyət göstərən komandalar;
- çoxmədəniyyətli komandalar.

Bu komanda növlərinin hər birinin öz xüsusiyyətləri, çətinlikləri var ki, bunlara da növbəti səhifələrdə aydınlıq gətirəcəyik.

Tərkibində olduğunuz müxtəlif komandalar haqqında düşünün və onları kateqoriyalara ayırmağa çalışın. Liderlik etdiyiniz və ya tərkibində olduğunuz komandalar haqqında düşünün.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA NÖVLƏRİ



KOMANDANIN NÖVÜ	XÜSUSİYYƏTLƏRİ	ÇƏTİNLİKLƏRİ
Funksional komanda	Ən geniş yayılmış və komandanın hər gün birlikdə çalışdığı növdür - adətən, bir şöbənin heyətindən təşkil olunur.	• Lideri mütləq şəkildə həmişə komandanın yanında görmək. • Hər bir fərd, tapşırıq və komanda üçün düzgün yanaşma seçmək. • Liderin hər bir fərdi çox yaxşı tanımasını nümayiş etdirmək.
Funksi-yalararası komanda	Spesifik səbəblərə görə toplanan komanda növüdür - adətən, direktorlar şurası və ya üst səviyyəli menecerlərdən ibarət olur.	• Əksər hallarda lider eynisəviyyəli ardıcıllar arasında öndə olduğu üçün düzgün yanaşmanı seçmək.
Layihə komandası	Xüsusi bir tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün konkret bir məqsəd naminə müəyyən bir müddət ərzində toplanan, sonra isə dağılan komanda növüdür.	• Məqsədə sadiqliyə nail olmaq, həvəs və ruh yüksəkliyini qoruyub saxlamaq. • İnsanların lazımi qaydada təşkilatlanmasını təmin etmək. • Qrafikə uyğun hərəkət etmək. • Məqsədə nail olmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA NÖVLƏRİ



KOMANDANIN NÖVÜ	XÜSUSİYYƏTLƏRİ	ÇƏTİNLİKLƏRİ
Virtual komanda	Üz-üzə nadir hallarda görüşən, videokonfrans/e-poçt vasitəsilə ünsiyyət saxlayan komanda növüdür – adətən, fərqli coğrafi yerlərdə oxşar rolları yerinə yetirən insanlardan təşkil olunur.	• Etimad qazanmaq. • Emosiyanı idarə etmək. • Fərqli insanlar tanımaq. • Bu komandaların çoxu yuxarıda sadalananları asanlaşdırmaq üçün işə komandaqurma tədbirindən başlayırlar.
Məsafədən fəaliyyət göstərən komanda	Lider və komandanın başqa yerlərdə olduğu komanda növüdür – məsələn, satış komandaları.	• Hər bir komanda üzvünə yetərli vaxt ayırmaq. • Müntəzəm əlaqə üçün imkan yaratmaq.
Çoxmədə-niyyətli komanda	Müxtəlif mədəni təcrübəyə malik insanlardan ibarət komanda növüdür – ehtimal ki, birləşmə və ya udulmalardan sonra və ya beynəlxalq kontekstdə çalışan insanlardan təşkil olunur.	• Mədəni müxtəliflik səbəbindən bir-birini tanımaq və anlamaq. • Mədəniyyət fərqlərindən xəbərdar olmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ: KOMANDANIN DİNAMİKASI

Komandanı inkişaf etdirmək effektiv komandaqurma və effektiv komanda davranışı dinamikasının öyrənilməsini ehtiva edir:

- komandanın məqsəd və məramlarını bilmək;
- qeyri-rəsmi liderlik proseslərinin iş mexanizmindən xəbərdar olmaq;
- hər bir komanda üzvünə necə təsir edildiyini bilmək;
- komandanın hər bir üzvünün rolunu başa düşmək - həm rəsmi (katib, vaxt nəzarətçisi, yazar və s.) həm də qeyri-rəsmi rolu (zarafatçı, "şeytanın vəkili", üsyançı və s.);
- ziddiyyətlərin həlli prosesini formalaşdırmaq;
- problemlərin həlli və qərar qəbulu üçün razılaşdırılmış proses təşkil etmək;
- hər bir komanda üzvü üçün məqbul və qəbuledilməz davranışları müəyyənləşdirmək və razılaşdırmaq (komandadan asılı olaraq dəyişə bilər).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ KOMANDALAR



"Uğurun sirri hazırlıqdadır. Dünyanın ən yaxşı komandasının üzvü olmaq istəyirəm. Oyun sahəsinə çıxmamışdan əvvəl etdiklərin oyun sahəsində insanlara dediklərindən daha vacibdir. İmic oyundan əvvəl formalaşır".

Vil Karling

(Reqbi oyunçusu)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YÜKSƏK PERFORMANSA MALİK KOMANDANIN YARADILMASI

Lider hər zaman yüksək performansa malik komanda yaratmaq istəyir. Bəs bu nə deməkdir? Bütün komandalar fərqlidir, hər birinin fərqli iş üsulları və öz siması var. Lakin yüksək performans göstərən komandalara yararlı olduğunu düşündüyüm müəyyən xüsusiyyətlər də mövcuddur:

- uğura can atdığını nümayiş etdirmək;
- məqsədlərdən ilham almaq;
- üzvlərin bir-birinə, liderə və məqsədə bağlı olmasına nail olmaq;
- çətin hədəflər müəyyən etmək və həyata keçirmək;
- hədəf və məqsədləri mütəmadi olaraq nəzərdən keçirmək;
- üzvlərin bir-birinə hörmət etməsinə nail olmaq;
- üzvlərin bir-birinə münasibətdə səmimi və dürüst davranmasına nail olmaq;
- uğuru qeyd etmək;
- uğursuzluq və səhvlərdən dərs çıxara və irəliləyə bilmək – təqsirləndirmə vərdişi olmamalıdır!
- **gördüyü işdən zövq almaq, hətta əylənmək.**

Lideri və ya üzvü olduğunuz komandalar haqqında düşünün. Yuxarıdakı siyahını nəzərdən keçirin: necə düşünürsünüz, həmin komandalar bu xüsusiyyətlərdən hansılarına malikdir? Həmin xüsusiyyətləri işarələyin. Bu sizə komandalarınız və ya komanda liderliyiniz haqqında nə deyir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLƏR VƏ VİZYON

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VİZYON NƏDİR?



"Müasir ingilis dilinin Oksford lüğəti"ndə verilən izaha görə, vizyon yaradıcı uzaqgörənlik və ya gələcəyə hökumətsayağı baxışdır. Bəs bu, lider rolunuza münasibətdə nə deməkdir? Vizyon effektiv və uğurlu liderlərin nümayiş etdirməli olduqları keyfiyyətlər arasında tez-tez qeyd edilir.

Hesab edirəm ki, vizyon - irəlidəki yolunuz barədə fikirlər formalaşdırır və daha da vacibi, bu fikirlər elə ifadə edilməlidir ki, insanlar nail olmaq istədiklərinizi başa düşsün və buna inansınlar.

Vizyon məqsədə necə nail olacağınızı deyil, nail olmaq istədiyiniz faktiki nəticəni ifadə edir. Vizyon irəlidəki yol barədə sadə, amma ruhlandırıcı bəyanatdır.

Yaxşı lider öz layihə, şöbə, hər hansı struktur vahidi və ya müəssisəsi haqqında vizyonunu aydın və sadə dillə paylaşa bilməlidir.

Üzərində çalışdığınız hər hansı layihə haqqında vizyonunuz varmı? Onu başqalarına necə çatdırardınız?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VİZYONU NECƏ YARATMALI?



Vizyon, adətən, üzərində çalışdığınız layihə, yaxud şöbə, bölmə, struktur vahidi və ya (hətta) müəssisənizin qarşısındakı yol barədə malik olduğunuz arzu və ya fikirlərinizdən yaranır. Vizyon yalnız istiqamət vermir, eyni zamanda həm sizdə, həm də başqalarında daimi məqsədyönlülük və bitməz-tükənməz həvəs yaradır. Əsas məsələ dəyişiklik yaratmaq və onu idarə etməkdir - bu, hazırda yaşadığımız enişli-yoxuşlu həyata anlam qatır.

Vizyonun yaradılması aşağıdakıları ehtiva edir:

- problem/layihə/şöbə/müəssisə və s. haqqında qəti fikrə malik olmaq;
- arzusunda olduğunuz nəticə/gələcək barədə ətraflı düşünmək;
- necə görünəcəyi barədə sorğu-sual etmək;
- hansı hissləri doğuracağı barədə sorğu-sual etmək;
- necə təsvir edəcəyinizi götür-qoy etmək;
- ilkin ideyaları etibar etdiyiniz şəxslərlə sınaqdan keçirmək;
- komanda ilə birlikdə ortaq vizyon formalaşdırmaq;
- işə bağlılıq naminə vizyonun hazırlanmasına başqalarını da cəlb etmək;
- "Dinlə - Sual ver - Paylaş - Yarat" prinsipinə əməl etmək.

"*Vizyon fəaliyyətinizə məna və məqsəd qatır. O, dolanbac yolların bələdçisidir*".

Anonim

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VİZYONU NECƏ İFADƏ ETMƏLİ?



Vizyonun ifadə edilməsi sizin/müəssisənizin dəyərlərinin, o cümlədən strategiya ilə bağlı hər hansı fikrinizin vizyonla uzlaşdırılmasını ehtiva edir.

Mahiyyət etibarilə, vizyonun ifadə edilməsi o deməkdir ki, artıq vizyonunuzu başqaları ilə paylaşmağa başlayırsınız. Bu paylaşma prosesi vizyonunuzun başqalarına daha yaxşı və daha çox sayda insana ötürülməsinə kömək edəcək.

Bu sizə:

- özünüzün və ya müəssisənizin dəyərlərini daha aydın bəyan etməyə;
- gələcəyə aparan "yol xəritənizi" görməyə;
- vizyonunuza nail olmağa aparan real addımları müəyyən etməyə kömək edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VİZYONU NECƏ ÖTÜRMƏLİ?



Vizyonun ötürülməsi aşağıdakıları tələb edir:

- ideyaları çatdırmağın bir neçə metodu;
- şövq;
- əminlikdən irəli gələn cəsarətə sahib olmaq;
- özünəinam/özünəarxayınlıq;
- vizyonunuzun (və ya arzunuzun) gerçəkləşəcəyinə inam.

"Lider başqalarının işinə məna qatan vizyonu formalaşdırır və paylaşır".
Çarlz Hendi

Vizyonunuzu başqalarına ötürmək üçün aşağıdakı addımları ata bilərsiniz:

- ideyalarınızı başqalarına çatdırmaq – sözlər və obrazlar vasitəsilə;
- vizyonunuzla yaşayın – onu başqaları ilə müzakirə etmək, bölüşmək üçün hər fürsətdən istifadə edin;
- simvollardan istifadə edin – ətrafınızda hər şeyin vizyonunuzu ifadə etməsini təmin edin.

Vizyonuna uyğun liderlik nümayiş etdirmiş bəzi uzaqgörən liderlərə nümunələr:

Riçard Branson – "Virgin";
Stiv Cobs – "Apple";
Anita Roddik – "Bodyshop"
Nelson Mandela – Cənubi Afrikanın sabiq prezidenti

Şəxsən tanıdığınız, nə vaxtsa qarşılaşdığınız uzaqgörən liderlərdən bir neçəsinin adını çəkə bilərsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞQALARINI NECƏ RUHLANDIRMALI?





Vizyonunuzu müəyyən etmək, hazırlamaq, ifadə etmək, insanlara ötürmək işin asan hissəsidir, əsl çətinlik başqalarını vizyonunuza inandırmaq və ruhlandırmaqdadır. Vizyon irəlidəki yolu görmək, bu barədə təsəvvürə malik olmaq və haraya üz tutduğunu bilməkdir.

Üz tutduğunuz bu yolda başqalarını ardınızca gəlməyə ruhlandırmaq üçün siz aşağıdakı xüsusiyyətlərə:

- etibarlılıq;
- inandırıcılıq;
- şövq;
- səmimiyyət;

vizyonunuz isə aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- sadə;
- məqsədəuyğun.
- aydın;

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLİK VƏ TƏSİR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİRETMƏ BİR PROSES KİMİ



Uğurla və effektiv təsir edə bilmək üçün faktları bir araya toplamaqla, daha sonra isə məntiqi və rasional formaya salaraq aidiyyəti insanlara təqdim etməklə kifayətlənməməlisiniz.

Mürəkkəb və uzunmüddətli bir proses olan təsiretmə aşağıdakıları tələb edir:

- başqaları ilə münasibətləri inkişaf etdirmək;
- öz nüfuzunuzu formalaşdırmaq və qoruyub saxlamaq;
- başqalarının etibarını qazanmaq;
- səbirli olmaq;
- yaxşı araşdırılmış model hazırlamaq;
- ekspert olmasanız belə, problemlər, maraqlı tərəflər və mühit barədə yaxşı təsəvvürə və biliyə malik olmaq.

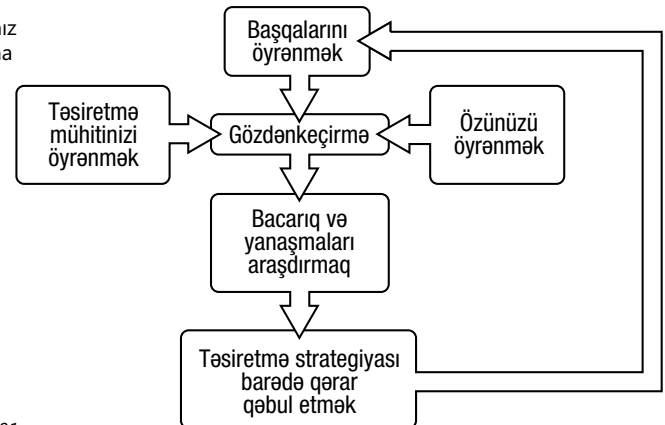
Təsiretmə rasional olduğu qədər də emosional bir prosesdir. Bəlkə, yaxın vaxtlarda sizə təsir edən situasiyaları yadınıza salasınız: keçirdiyiniz hissləri və başqalarının büruzə verdiyi emosiyaları xatırlayırsınızmı?

Adətən, belə hesab edirlər ki, uğursuzluğun ən geniş yayılmış səbəbi təsiretmə vəziyyətlərinə qarşı hazırlıqsız və plansız davranmaqdan irəli gəlir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİRETMƏ PROSESİNİN MODELİ

Bu model qarşılaşdığınız təsiretmə situasiyalarına hazırlaşmağa və planlaşdırma aparmağa kömək edə biləcək prosesi təsvir edir.



Mənbə: Dent və Brent, 2001

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏSİRETMƏ PROSESİNİN MODELİ

PROSESİN TƏSVİRİ

Başqalarını öyrənmək: təsiretmə prosesinizlə əlaqəsi olan maraqlı tərəflərin təhlili, başqaları haqqında mümkün qədər çox məlumat və arayışlar toplamalısınız.

Təsiretmə mühitinizi öyrənmək: təsir etdiyiniz mühitdə işlərin görülmə qaydalarından xəbərdar olmalısınız. Buna çox vaxt müəssisənin, bölmənin, şöbənin və s. mədəniyyətinin öyrənilməsi deyilir.

Özünüzü öyrənmək: dəyərlərinizi, prinsiplərinizi, zəif və güclü tərəflərinizi, bəyəndiklərinizi, bəyənmədiklərinizi, başqaları ilə münasibətlərinizdə isitifadə etdiyiniz tərzi dərk etməlisiniz.

Gözdənkeçirmə: bu mərhələdə topladığınız məlumatları gözdən keçirməli, təsiretmə prosesinə hazırlıq və planlaşdırma zamanı bunun sizə necə kömək edə biləcəyini ölçüb-biçməlisiniz.

Bacarıq və yanaşmaları araşdırmaq: indi isə hədəflərinizə çatmaq məqsədilə istifadə edəcəyiniz təsiretmə bacarıqları, yanaşma və taktikanı dəqiqləşdirməyə başlaya bilərsiniz. Bu mərhələdə müxtəlif yanaşmaların müxtəlif vəziyyətlərdə müxtəlif insanlara tətbiqi barədə düşünmək və hər bir ehtimala qarşı planlaşdırma aparmağa başlamaq lazımdır.

Təsiretmə strategiyanızı dəqiqləşdirin: yuxarıda göstərilən bütün mərhələlərə əməl etmisinizsə, yəqin, artıq anlayırsınız ki, təsiretmənin başlıca şərti müxtəlif insanlar üçün müxtəlif üsullardan istifadə etməkdən ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİRETMƏ BACARIQ VƏ KEYFİYYƏTLƏRİ



Təsiretmənin effektiv nəticə verməsi üçün başqaları ilə ünsiyyət qurulmalıdır. İdeyalarınıza və işinizə bağlılıq (sadiqlik) qazanmaqla bütün tərəfləri inandıra bilərsiniz ki, onların da töhfə vermək fürsəti varmış və əldə edilən nəticədə onların da payı olub.

Aşağıdakı ünsiyyət bacarıqları uğurlu təsiretmə üçün çox vacibdir:

- diqqətlə dinləmək;
- səlis nitq;
- sorğu-sual etmək;
- araşdırmaq;
- başa düşülmə dərəcəsini yoxlamaq;
- xülasə vermək;
- bədən dilindən xəbərdar olmaq;
- uzaqgörənlik.

Bu bacarıqlardan əlavə, aşağıdakı müəyyən keyfiyyətlər də effektiv nəticələrin əldə edilməsində rol oynayır:

- özünəarxayınlıq;
- çeviklik;
- entuziazm;
- səbir;
- nüfuz;
- cəsarət.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK VƏ TƏSİR

TƏSİRETMƏ ÜSUL VƏ YANAŞMALARI



Təsiretmə zamanı istifadə etdiyiniz üsul və yanaşmalar mühitdən, prosesə cəlb edilən başqa insanlardan, sizin öz tərz və yanaşma tərcihlərinizdən çox asıldır. Təsiretmənin uzunmüddətli proses olduğunu qəbul edirsinizsə, deməli, prosesin maraqlı tərəflərlə hər hansı səviyyədə aparılan dialoqla başladığını da qəbul etməlisiniz.

Beləliklə, hazırlıq mərhələsində aşağıdakı məqsədlərə xidmət edən müzakirələrdə iştirak edəcəksiniz:

- şəbəkələşmə;
- ideyalarınızı araşdırmaq sınamaq;
- başqalarının fikirlərini sınamaq;
- nüfuz formalaşdırmaq;
- prosesin sonrakı mərhələlərində irəli və sürüləcək ideyalara zəmin yaratmaq.

Hazırlıq mərhələsindən sonra prosesə cəlb edilənlərin hər birinə təsir etməyin ən yaxşı üsulunu planlaşdırmağa başlayacaqsınız. Bir qayda olaraq, tətbiq edilən yanaşmalar aşağıdakılardır:

- fərdi görüşlər;
- qrup daxilində təsiretmə və ya qrupa təsiretmə məqsədli toplantılar;
- təsiretmə məqsədli təqdimatlar;
- yazılı hesabat/e-məktub.

Ən effektiv təsiretmə üsulu bu və ya digər formada şifahi ünsiyyət ehtiva edir. Bununla yanaşı, təklikdə nadir hallarda effektiv olmasına baxmayaraq, yazılı ünsiyyət də prosesin bir hissəsini təşkil edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİRETMƏ STRATEGİYASININ HAZIRLANMASI



Çalışma: əvvəlki səhifədə təklif edilən modeldən istifadə edərək bu yaxınlarda sizin üçün uğursuzluqla nəticələnmiş təsiretmə situasiyası barədə düşünün. Situasiyanı təsvir edin. Uğursuzluğunuza nə səbəb oldu?

İndi isə bu yaxınlarda **uğur qazandığınız** bir situasiya haqqında düşünün. Situasiyanı təsvir edin. Uğur qazanmağınıza nə səbəb oldu?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİRETMƏ STRATEGİYASININ HAZIRLANMASI



Təsiretmə strategiyanız aidiyyəti olan bu və ya digər tərəfin davranışında/münasibətində dəyişiklik tələb edən situasiyaya düşdüyünüz zaman tətbiq edilən proses, bacarıq və biliklərin kombinasiyasından ibarətdir.

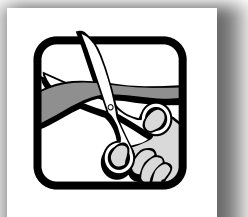
Bu strategiya prosesə cəlb olunmuş insanlardan (maraqlı tərəflər), insanlarla münasibətinizdən, mövcud vəziyyətdən/mühitdən və sizin konkret seçimlərinizdən, bacarıq və qabiliyyətlərin kombinasiyasından asılı olaraq dəyişə bilər.

Ümumilikdə isə strategiya aşağıdakıları ehtiva edir:

- hazırlıq və planlaşdırma;
- aidiyyəti olan bütün tərəflərin gözdən keçirilməsi;
- yanaşma tərcihi – fərdi görüşlər, toplantılar, böyük qruplar, şifahi və ya yazılı ünsiyyət;
- arzu edilən nəticəni başa düşmək.

Mükəmməl və ya ideal təsiretmə strategiyası olmur: sadəcə olaraq, fərqli vəziyyətlərə fərqli yanaşmalar olur. Sizin üçün münasib olan və olmayan məqamları gözdən keçirərək əldə etdiyiniz qənaətləri götür-qoy etməklə öz təsiretmə strategiyanızı formalaşdırmağa başlamalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLƏR VƏ DƏYİŞİKLİK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

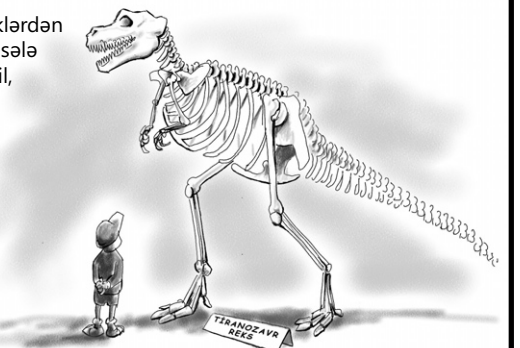
LİDERLƏR VƏ DƏYİŞİKLİK

YA UYĞUNLAŞ, YA DA YERİNDƏ SAY

Hər bir liderin qarşılaşdığı ən böyük çətinliklərdən biri dəyişikliyin öhdəsindən gəlməkdir - məsələ yalnız dəyişikliyə olan münasibətinizdə deyil, eyni zamanda və daha vacibi, ətrafınızdakı insanların dəyişməsinə təsir etməkdən ibarətdir.

Bir qədər klişe təsiri bağışlaya bilər, amma dəyişiklik hamımız üçün həyatın bir gerçəkliyidir. Cəmiyyət, müəssisə, texnologiya, bazarlarımız, münasibətlər, müştərilər və s. ilə bağlı dəyişikliklər tələb edir ki, biz ya uyğunlaşmalı, ya da yerimizdə saymalıyıq.

Bir lider kimi uyğunlaşmağı öyrənməlisiniz, bu, yeganə çıxış yoludur. Əks təqdirdə, şübhəsiz ki, yerinizdə saymalı olacaq, hətta məhv olacaqsınız – əlbəttə ki, məcazi mənada!

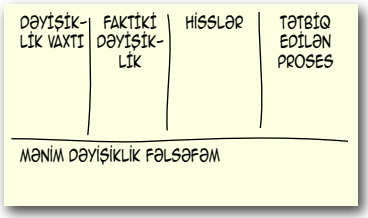


Dinozavrların nəsli kəsildi! Məməlilər isə sağ qaldılar, çünki onlar dəyişikliyə uyğunlaşmağı bacardılar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇALIŞMA: HƏYATIMDAKI DƏYİŞİKLİKLƏR





Bir vərəq kağız götürün və nümunədəkinə bənzər cədvəl çəkin.

- Həyatınızda baş verən dəyişikliklərin zamana görə bölgüsünü dəqiqləşdirin, məsələn, son 1 ildə, 5 ildə, 10 ildə olan dəyişikliklər və ya həyatınızı mərhələlərə bölün (0-20 yaş/ 20-30 yaş /30-40 yaş və s.).
- Sizə təsir etmiş dəyişiklikləri müəyyən edin: məsələn, karyera dəyişikliyi, valideynlərinizin ayrılması, orta məktəbi bitirmək, başqa evə köçmək, universitetə getmək, işi dəyişmək, ixtisara düşmək və s.
- Həmin dəyişiklik zamanı keçirdiyiniz hissləri yadınıza salın.
- Dəyişikliyin öhdəsindən necə gəldiniz? Dəyişikliyə uyğunlaşmaq üçün keçdiyiniz mərhələləri qeyd edin.
- İndi isə bu 4 mərhələ haqqında düşünün və dəyişikliyin öhdəsindən necə gəldiyinizi, yanaşmanızın illər ərzində necə dəyişdiyini qeyd edin, başqa sözlə desək, dəyişiklik fəlsəfənizi qısaca yazın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ DƏYİŞİKLİK

UYĞUNLAŞA BİLDİNİZMİ?

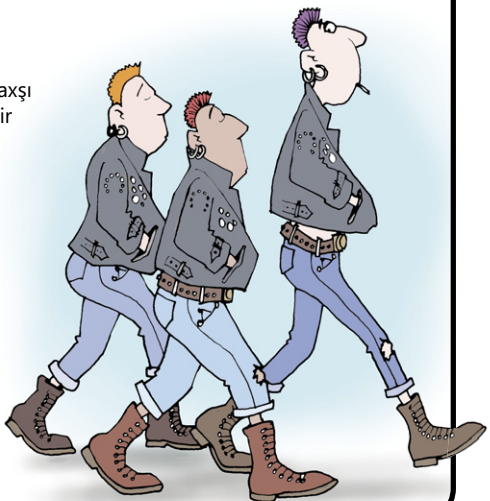


Dəyişikliyə münasibətinizi (verdiyiniz reaksiyanı), onun öhdəsindən necə gəldiyinizi özünüz daha yaxşı dərk etdikcə dəyişikliyin ətrafınızdakılara necə təsir etdiyini də daha yaxşı başa düşə bilərsiniz.

İndi isə liderlikdən irəli gələn öhdəliklərinizi, cavabdehliyini daşıdığınız insanlar - ardıcıllarınız haqqında düşünün!

- Son həftə/ay/il/5 il ərzində sizə və ardıcıllarınıza hansı dəyişikliklər təsir edib?
- Özünüzdə və başqalarında dəyişikliklərə hansı reaksiyalar diqqətinizi çəkib?
- Bu reaksiyaları necə yoluna qoydunuz və dəyişikliyə necə uyğunlaşdınız?

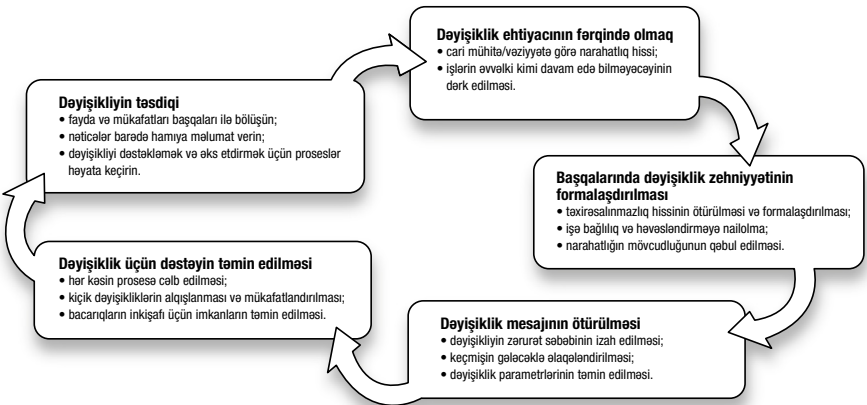
Nəhayət, əsas sual: **uyğunlaşa bildinizmi?**



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİYƏ RƏHBƏRLİK PROSESİ





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK EHTİYACININ FƏRQİNDƏ OLMAQ



Həm siz, həm də tabeliyinizdəki insanlar dəyişiklik ehtiyacının fərqində olmalıdırlar. Dəyişiklik əzablı prosesdir və insanlar, əsasən, naməlum nəticələr qarşısında qorxu hiss etdiklərinə görə bu prosesə müqavimət göstərirlər. Sizin vəzifəniz ondan ibarətdir ki, insanlara dəyişikliyin "müsbət bir hal" olmasından daha çox, zərurət olduğunu, **həyati əhəmiyyət** daşıdığını başa salasınız.

Əksər hallarda insanlar şəxsi dəyişiklik mərhələsindən keçərkən bunun dərhal fərqinə varmır, müəyyən dərəcədə stres yaradan hansısa mənfi situasiya nəticəsində (məsələn, işin itirilməsi, boşanma, ixtisara düşmə) bu dəyişiklikdən xəbərdar olurlar.

Başqalarının dəyişişikliyin vaxtında fərqinə varması üçün liderdən tələb olunur ki, dəyişikliyin zərurət səbəbləri barədə məlumat versin:

- insanlara həqiqəti söyləməli;
- cari vəziyyət barədə məlumat verməli;
- tədbir görməməyin nəticələrini müəyyən etməli;
- amansızcasına dürüst olmalıdır.

Müqavimətin öhdəsindən gəlməyincə dəyişikliyin baş tutması qeyri-mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINDA DƏYİŞİKLİK ZEHNİYYƏTİNİN FORMALAŞDIRILMASI

Dəyişikliyin fərqinə varılmasını təmin etmək və artırmaq birinci addımdır, lakin başqalarında faktiki olaraq dəyişiklik zehniyyəti yaratmaq liderdən əsl güc tələb edir.

Qarşılaşacağınız ilk çətinlik əsas oyunçuların və ya təsir edənlərin prosesə qoşulması ilə bağlıdır. Bundan sonra onlar dəyişiklik prosesində sizə yardım edə bilərlər. Onlarla söhbətə vaxt ayırmaq, gələcəklə bağlı qayğılarınız haqda danışmaq, dəyişikliyin zərurət səbəblərini dürüstcəsinə söyləmək həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Bu proses boyunca mövcud təşviş və narahatlıqlardan xəbərdar olmalısınız. İnsanlar naməlum şərtlərdən həmişə qorxurlar. Səbəbləri isə bir neçədir:

- işlərinə görə;
- gələcəklərinə görə;
- rejimlərindəki, rol və cavabdehliklərindəki dəyişikliklərə görə.

Başqasının öhdəlik götürməsinə nail olmaq vaxt tələb edən prosesdir. Səbirli və anlayışlı olmaq lazım gələcək. Çox güman ki, dəyişiklik prosesinin bu mərhələsində ən böyük yardımçınız başqalarına qulaq asmaq olacaq. Yalnız qulaqlarınızla deyil, gözlərinizlə də dinləməli, ətrafınızda baş verənlərin, insanların necə reaksiya verdiklərini və hərəkət etdiklərinin tam fərqində olmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK MESAJININ ÖTÜRÜLMƏSİ



Dəyişiklik mesajının ötürülməsi aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- dəyişikliyin nə üçün zəruri olduğunu tam aydın ifadə etmək – öz uğursuzluğunu etiraf etməli olsan da, dəyişikliyə nəyin səbəb olduğu barədə həqiqəti söyləmək;
- keçmiş uğurlara, keçmiş uğurlarda dəyişikliklərin necə rol oynadığına nəzər salmaq;
- gələcəklə bağlı vizyonunuzu bölüşmək üçün vaxt itirməmək, başqalarını bu gələcək və vizyona töhfə verməyə həvəsləndirmək;
- dəyişikliklə əlaqədar məqsədləri və hüdudları müəyyən etmək – insanlar dəyişikliyin nə vaxt baş verəcəyini, hansı nəticələrinin olacağını bilmək istəyirlər;
- insanlara prosesi gözdən keçirmə və onun üzərində düşünmə fürsəti vermək – bu dəyişikliyin təsdiqinə imkan yaradır.

"Dəyişiklik həyatın qanunudur. Yalnız keçmişə və bu günə baxan insanlar gələcəyi itirməyə məhkumdurlar".
Con F. Kennedi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİK ÜÇÜN DƏSTƏYİN TƏMİN EDİLMƏSİ



Dəyişiklik, adətən, insanlardan yeni bacarıqlar, yeni iş qaydaları, müxtəlif vəziyyətlərdən çıxış yollarını öyrənməyi tələb edir.

Bir lider kimi, insanlara inkişaf etmək, yeni yanaşmaları sınamaq üçün fürsət verməlisiniz. Burada dəstəkçi rolunuz aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

- mükafatlandırmaq;
- alqışlamaq;
- rəy bildirmək;
- yeni bacarıqları təqdir etmək;
- inkişaf üçün resurslarla təmin etmək;
- kouç və ya mentor kimi davranmaq;
- səhvlərə görə başını itirməmək və onlardan dərs çıxarmaq.

Hər şeydən əvvəl, qəbul edin ki, insanların yeni şəraitə və dəyişikliyə, sözün əsl mənasında, uyğunlaşması üçün zamana, uyğun məkana və lazımi ab-havaya ehtiyacı var.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏYİŞİKLİYİN TƏSDİQİ



İstər-istəməz, dəyişiklik yeni proses və təcrübələri gündəlik rejim və/və ya təşkilati həyatınızın zəruri bir hissəsinə çevirəcək.

Bu, dəyişiklik prosesinin davam etməsi, dəyişikliyin aidiyyəti şəxslər üçün yeni səriştə qismində təsdiqlənməsi, o cümlədən uğurların alqışlanması və mükafatlandırılması üçün vacibdir. Bunun üçün aşağıdakı addımları atmalısınız:

- dəyişikliklərin nəticələrini, xüsusilə uğur hekayələrini ictimailəşdirin;
- ayrılıqda fərdlərin və müəssisənin uğurlarını mükafatlandırın;
- yeni proses və təcrübələri təşkilati həyatın bir hissəsi kimi təsdiq edin;
- hər kəsin dəyişikliyə gündəlik həyatın bir hissəsi kimi baxmasını, dəyişikliyi həyəcanlandırıcı və mükafat vəd edən proses hesab etməsini təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇALIŞMA: DƏYİŞİKLİYİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Son zamanlar yaşadığınız bir dəyişiklik təcrübəsi barədə düşünün və bu dəyişikliyin bəyəndiyiniz və bəyənmədiyiniz cəhətlərini götür-qoy edin.

- Bəyəndiklərim:

_____

_____

_____

_____

_____

- Bəyənmədiklərim:

_____

_____

_____

_____

_____

İndi isə hər iki siyahını nəzərdən keçirin. Bu, dəyişikliyə yanaşmanızla bağlı sizə nə deyir, bəyəndiyiniz cəhətlərin siyahısını genişləndirmək üçün, sizcə, hansı addımları atmaq olar?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ DƏYİŞİKLİK



"Liderlik dəyişiklik yaradır. Bu, liderliyin başlıca funksiyasıdır".

Con Kotter

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



LİDERLƏR VƏ SOSİAL MƏSULİYYƏT

LİDERLƏR ÜÇÜN DƏYİŞƏN KONTEKST

Liderliyi müəyyən edən ideyalar sosial, siyasi, iqtisadi, mədəni dəyişikliklər fonunda daim təkamül edir. Bu uzunmüddətli dəyişiklik və tendensiyalar bu gün liderlərin fəaliyyət tərzinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir etməyə başlamışdır. Məsuliyyətli liderlik və idarəetmə metodlarının zərurətini getdikcə daha çox anlayan, həm dəyişən sosial kontekst, həm də dayanıqlılıq və iqlim dəyişikliyi ilə bağlı artan tələşımızı nəzərə alan yeni nəsil liderlər formalaşmaqdadır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ SOSİAL MƏSULİYYƏT



"İndiki dünyada seçiminizin olduğunu düşünmürəm. Effektiv lider olmaq niyyətindəsinizsə, dayanıqlılığın bütün cəhətlərini gördüyünüz işlərin bir hissəsi kimi irəli aparmalısınız, çünki düzgün olan budur. Elə biznesiniz üçün də düzgün seçimdir".

Con Brok,
"Coca Cola"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YENİ NÖQTEYİ-NƏZƏR



Bu yeni dünyada uğurlu müəssisələr və onların liderləri dövrün müəyyən tələblərini nəzərə almalı olacaqlar:

- korporativ sosial məsuliyyətin müəssisə üçün zərurət səbəbini başa düşməli;
- fəaliyyət sahəsi/müəssisə üçün vacib məsələləri müəyyən etməli;
- bütün idarəetmə səviyyələrinin işə cəlb edilməsini və işə bağlılığını təmin etməli;
- mövcud idarəetmə proseslərinin bir hissəsi kimi məqsədləri, öncəlikləri və siyasəti müəyyənləşdirməli;
- işçi heyətini yeni düşüncə və davranış üsulları barədə maarifləndirməli;
- hədəfləri müəyyən etməli, tədbirlər planları hazırlamalı və bu sahədə nailiyyət üçün resurslar ayırmalı;
- bütün bunları əyani şəkildə etməlidirlər (məsələn, bu gün bir çox ofislərdə utilizasiya məqsədli zibil qutuları görürük - adətən, konkret bir müddət ərzində müəssisənin nail olduğu utilizasiya üzrə faiz göstəricilərinin hesabatı da hazırlanır: kiçik də olsa, əyani göstəricidir).

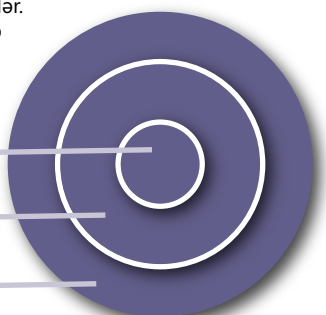
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ SOSİAL MƏSULİYYƏT

DƏYİŞƏN LİDERLİK ROLU



Müasir iş dünyasındakı liderlər hazırda cəmiyyəti formalaşdıran əsas qüvvələrdən xəbərdar olmalı, müəssisələrin bununla bağlı çətinliklərə necə lazımi reaksiya verəcəklərini və onları lazımi qaydada necə aradan qaldıracaqlarını bilməlidirlər.
Bu liderlərin rolu ondan ibarətdir ki, öz müəssisələri və ümumilikdə, cəmiyyət üçün dəyər yaratmaq naminə dəyişikliyə təkan versin və rəhbərlik etsinlər.



Liderin rolu və məqsədi üzrə fərqli nöqteyi-nəzər

Fəaliyyət (biznes) üzrə dəyişikliyə rəhbərlik etmək

Fəaliyyətdən (biznesdən) kənar dəyişikliyə rəhbərlik etmək

"Sürətlə dəyişən dünyada liderlik: biznes liderləri uğurun yeni tərifini necə verirlər" - "Ashridge" və Beynəlxalq Biznes Liderləri forumunun (mart, 2012) BMT hesabatından nümunə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ SOSİAL MƏSULİYYƏT

DƏYİŞƏN LİDERLİK ROLU



Liderin rolu və məqsədi üzrə fərqli nöqteyi-nəzər

- Biznes fəaliyyəti siyasi liderlər, vətəndaş cəmiyyətinin fəalları və başqa maraqlı tərəflərlə tərəfdaşlıq çərçivəsində baş tutur.
- Biznes liderləri sosial problemlərə əsas fəaliyyətin bir hissəsi kimi baxırlar.
- Biznes liderləri cəmiyyəti formalaşdıran əsas qüvvələrin nə olduğunu başa düşməlidirlər.
- Biznes liderləri həm öz fəaliyyətləri, həm də daha böyük topluluq üçün faydalı olacaq şəkildə reaksiya verməlidirlər.

Fəaliyyət üzrə dəyişikliyə rəhbərlik

- Xarici tendensiyalar və əsas fəaliyyət arasında əlaqələr qurun.
- Yeniliyi təşviq edin.
- Dildən və simvollardan effektiv istifadə edin.
- Zehniyyətə və mədəniyyətə təsir edin.
- Müvafiq ölçü meyarları yaradın.
- Yeni davranışı alqışlayın və mükafatlandırın.
- Ehtiyac duyulan dəstəyi təmin edin.
- Əminlikdən irəli gələn cəsarətə sahib olun.

Fəaliyyətdən kənar dəyişikliyə rəhbərlik

- İctimai müzakirəyə töhfə verin, fikir və təcrübənizi bölüşün.
- Çalışdığınız sahədə və peşənizdə öz yolunuz olsun.
- Özünüzün və başqalarının fikirlərini genişləndirmək və dərinləşdirmək üçün başqaları ilə qarşılıqlı çalışın.
- Daha böyük topluluq və dünyada dəyişikliyi idarə etmək üçün başqaları ilə əməkdaşlıq edin.

"Sürətlə dəyişən dünyada liderlik: biznes liderləri uğurun yeni tərifini necə verirlər" - "Ashridge" və Beynəlxalq Biznes Liderləri forumunun (mart, 2012) BMT hesabatından nümunə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLƏR VƏ SOSİAL MƏSULİYYƏT



"Mənfəətpərəst olduqları qədər
də altruist olan insanlarımız var - bu çox
nadir kombinasiyadır; onlar həm maddi qazanc,
həm də cəmiyyət arasında hörmət və etibar sahibi
olmaq istəyirlər. Bu iki xüsusiyyət bir insanda
cəmləşəndə əsl güc ortaya çıxır.

Riçard Rid,
"Innocent Drinks" şirkətinin təsisçisi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN FİKİRLƏR

EFFEKTİV LİDERLƏR ÜÇÜN 10 FAYDALI MƏSLƏHƏT



- Güclü və zəif cəhətlərinizi bilin - özünüzü tanıyın.
- Liderlik şəbəkənizi tanıyın.
- Əməkdaşlarınızı yaxından tanıyın və onları həvəsləndirən amilləri bilin.
- Əhatənizdə çox yaxşı insanlar olsun.
- Özünüzə kouç tapın.
- Öz yolunzu hazırlayın – bu, çox vacibdir.
- Pozitiv düşüncəyə köklənin.
- Özünüzə inanın.
- Özünüz olun.
- Öz liderlik brendinizi yaradın və təkmilləşdirin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN FİKİRLƏR

LİDERLİYİN MNEMOSXEMİ



Mənim şəxsi liderlik mnemosxemim belədir. Öz mnemosxeminizi yaradın:

L	– ("Luck") Uğur	**L**	_____
E	– ("Enthusiasm") Entuziazm	**E**	_____
A	– ("Authenticity") Səmimiyyət	**A**	_____
D	– ("Drive") Həvəs	**D**	_____
E	– ("Energy") Enerji	**E**	_____
R	– ("Respect") Hörmət	**R**	_____
S	– ("Sensitivity") Həssaslıq	**S**	_____
H	– ("Humour") Yumor	**H**	_____
I	– ("İntegrity") Dürüstlük	**I**	_____
P	– ("Passion") Şövq	**P**	_____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

LİDERLİK BARƏDƏ ƏSAS MƏNBƏLƏR



Con P. Kotter **"Liderlər, əslində, nə edirlər" ("JP Kotter on What Leaders Really Do");** "HBR" nəşriyyatı, 1999.

"HBR-in liderlik haqqında mütləq oxunası 10 məqaləsi" ("HBR's 10 Must Reads on Leadership"); "Harvard Business Review", 2011.

Con Adeyr **"Liderlik bacarıqlarını inkişaf etdir" ("Develop Your Leadership Skills");** "Kogan Page" nəşriyyatı, 2010.

Drea Ziqarmi, Kennet Blanşar və Patrisia Ziqarmi **"Liderlik və birdəqiqəlik menecer" ("Leadership And The One Minute Manager");** "Harper Collins" nəşriyyatı, 2000.

Fillip Hocson, Rendall P. Vayt **"Sakit ol, bu, sadəcə, qeyri-müəyyənlikdir: yol dəyişərsə, bələdçiliyi özün et" ("Relax, It's Only Uncertainty: Lead The Way When The Way Is Changing");** "FT Prentice Hall" nəşriyyatı, 2001.

F.R.Manfred, Kets de Vries **"Liderlik müəmması: müəssisələr üçün təlimat kitabı" ("The Leadership Mystique: A User's Manual For The Human Enterprise");** "Pearson Education Limited" nəşriyyatı, 2001.

Rob Qoffi və Qaret Cons **"Niyə kiməsə SİZ rəhbərlik etməlisiniz? Səmimi lider olmaq üçün nə lazımdır" ("Why Should Anyone Be Led By YOU? What It Takes To Be An Authentic Leader");** "Harvard Business School" nəşriyyatı, 2006.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

LİDERLİK BARƏDƏ ƏSAS MƏNBƏLƏR



Cek Velç **"Böyük şirkətə və mükəmməl insanlara rəhbərlik edərkən nə öyrəndim" ("Jack: What I've Learned Leading A Great Company and Great People ");** "Headline" nəşriyyatı, 2001.

Fons Trompenaars və Çarls Hampden Törner **"XXI əsr üçün 21 lider – rəqəmsal erada yenilikçi liderlər necə idarə edirlər" ("21 Leaders For The 21st Century - How Innovative Leaders Manage In The Digital Age");** "Capstone" nəşriyyatı, 2001.

Volter Ayzekson **"Stiv Cobs" ("Steve Jobs");** "Little, Brown" nəşriyyatı, 2011.

Pyer Selincer **"Con F. Kennedi, Ali Baş Komandan: liderlik profili" ("John F. Kennedy, Commander-in-Chief: A Profile In Leadership");** "Penguin" nəşriyyatı, 1997.

Riçard Brenson **"Məsumluğumu itirərkən: avtobioqrafiya" ("Losing My Virginity: An Autobiography");** "Virgin Books", 2002.

Nelson Mandela **"Azadlığa doğru illüstrasiyalı yürüş" ("The Illustrated Walk To Freedom");** "Little, Brown" nəşriyyatı, 2001.

Marqaret Tetçer **"Dünya Marqaret Tetçerin gözü ilə" ("The World According To Margaret Thatcher");** "Michael O Mara" nəşriyyatı, 2003.

Corc Binni, Gerhard Vilke və Kolin Vilyams "Canlı liderlik: adi qəhrəmanlar üçün praktiki təlimat" **("Living Leadership: A Practical Guide For Ordinary Heroes");** "FT Prentice Hall" nəşriyyatı, 2005.

Nevil İsdell **"Coca Cola"nın daxilində" ("Inside Coca Cola");** "St Martins" nəşriyyatı, 2012.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Fiona Elza Dent **(MSc.*, Chartered FCIPD**, FHEA***)**
Eşric Biznes Məktəbində rəhbər işçilərin təlimi üzrə direktor və idarəetmə komandasının üzvüdür.
Fiona müxtəlif liderlik və şəxsi bacarıq proqramlarını idarə edən və inkişaf etdirən bir sıra müştərilərlə çalışır. O, idarəetmə sahəsində inkişaf mütəxəssisi, təlimçi və kouç kimi 25 ildən artıq təcrübəyə malikdir, eyni zamanda ayrı-ayrı fərdlərə bir sıra liderlik, münasibətlərin qurulması, şəxslərarası ünsiyyət və şəxsi bacarıqlarını inkişaf etdirməkdə kömək edir və buna xüsusi maraq göstərir.
Fiona "Liderlik", "İş münasibətləri", "Özünüidarəyə əsaslanan inkişaf" adlı kitabların və bu yaxınlarda işıq üzü görən "Biznesdə qadınlar: karyera uğuruna baxış" ("Palgrave" nəşriyyatı) da daxil olmaqla, 8 kitabın müəllifidir.

* Dəqiq elmlər üzrə magistr ("Master of Science")
** Kadrların İnkişafı üzrə Kral İnstitutunun peşəkar üzvü ("Chartered Fellow of Chartered Institute of Personnel and Development")
*** Ali Təhsil Akademiyasının həqiqi üzvü (Fellow of Higher Education Academy)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd