

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ

4-cü nəşr

Dəyişikliyi idarə edənlər,
dəyişiklik mərhələsindən
keçənlər üçün bu
prosesin, onun yaratdığı
problem və həll yollarının
qısa təsviri

Nil Rassel-Cons



"Dəyişiklik prosesində iştirak edən hər kəs üçün düşündürücü, hərtərəfli və praktiki bir təlimat, günümüzün təşkilati həyatı üçün isə bir zərurətdir".

**Ketrin Rayli, "Aviva"
şirkətinin əməliyyatlar
üzrə baş direktoru**

**Kitablar seriyası barədə
deyilən xoş sözlər:**

"İdarəetmə kitabları" əla seriyadır: müəllif mövzu ətrafında dolanmır və əsas mətləbi izah edir. İllüstrasiyalar da çox xoşuma gəlir".

"İdarəetmə kitabları" seriyasını çox bəyəniyəm. İdarəetmə mövzusu ilə yeni tanış olan biri kimi deyə bilərəm ki, kitablar mükəmməl tərtib olunmuş və əsaslandırılmışdır, mətnləri isə yığcam və konkretir".

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ



**COPYRIGHT
NOTICE**
Please Read

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.



**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

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ

Dinozavr olmayın; bu kitabı nə üçün oxumaq lazımdır?



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

Təriflər; illik dəyişiklik dövrəsi; tədrici dəyişiklik; metamorfoz; təşkilati dəyişiklik; dəyişikliyin dərinliyi; indiki zamandan gələcəyə doğru; fəaliyyət istiqamətində dəyişiklik; dəyişikliyə təkən verən nədir; “yanan platforma”; özünəyardım; niyə dəyişək?



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

Dəyişikliyi gerçəkləşdirin; dəyişikliyin uğurla idarə edilməsi; uğurun şərtləri; maneələr; mədəniyyət nədir; mədəniyyət nə üçün nəzərə alınmalıdır; mədəniyyətin əsas elementləri; mədəni şüurluluq; mədəniyyətin növləri; təşkilati təhlil; insanlar; dəyişikliyə təşkilati hazırlıq; nümunələr

5



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

Əsas addımlar; dəyişikliyin idarə edilməsi modeli; icra planına nümunə; məqsədyönlü və fəal dəstək; komandanın idarə edilməsi; dəyişiklik komandasının formalaşdırılması; dəyişikliyə reaksiyalar; müqavimət; rahatlıq zonaları

67

7



MƏLUMATLANDIRMA

Beş sual

95

25



EPILOQ

Uğuru şərtləndirən amillər; uğursuzluğa yol verməmək üçün; əlavə materiallar

103



**Dinozavrların nəsli kəsildi!
Məməlilərin isə yox! Çünki
onlar dəyişikliyə uyğunlaşdılar
və sağ qala bildilər!**

GİRİŞ

DİNOZAVR OLMAYIN



Dəyişikliklərə uyğunlaşmağın 2 yolu var:

- **Reaktiv** – yalnız məcbur qaldıqda reaksiya vermək – çox vaxt həddən artıq gec olur.
- **Proaktiv** – dəyişikliyi əvvəlcədən görərək və ya duyaraq ondan bir addım irəlində olmasa da, önündə olmağı planlaşdırmaq və beləliklə də, zərərləri minimallaşdırmaq və ya hətta dəyişikliklərdən yararlanmaq.

Təbii ki, üçüncü bir seçim də mövcuddur – dəyişliyə məhəl qoymamaq, hər şeyin ötüb keçəcəyinə ümid etmək. Bu, dinozavrların, axmaq insanların və onları gözləyən təhlükənin fərqiə varmayan bir çox şirkətlərin seçdiyi yoldur (məsələn, Britaniyanın yapon şirkətlərinin hücumu qarşısında davam gətirməyən motosiklet sənayesi). Analoji qaydada, Çin iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə dünyanın bir çox şirkətləri bu ölkənin ixracatçıları ilə rəqabətdən əziyyət çəkirlər.

İstənilən dəyişiklik düzgün idarə edilməlidir, əks halda, hər şeyi məhv edə bilərsiniz. Məsələn, "GEC" riskli birləşmə (və ya udulma) yolu ilə istehsalçı şirkətdən telekommunikasiya şirkətinə çevrilmək qərarına gəldi və üstəlik, bunu nümayiş etdirmək üçün şirkətin adını da "Marconi" olaraq dəyişdirdi; nəticə isə ondan ibarət oldu ki, telekommunikasiya bazarı tənəzzülə uğradıqca son dərəcə yaxşı bir müəssisəni də məhv etmiş oldu.

GİRİŞ

BU KİTABI NƏ ÜÇÜN OXUMAQ LAZIMDIR?

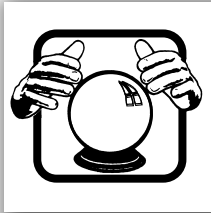


Dəyişiklik, demək olar ki, heç kəsdən yan keçməyib – ya dəyişiklik proqramının iştirakçısı olmuşuq, ya da dəyişikliyin birbaşa, yaxud dolayı təsirinə məruz qalmışıq.

Ona görə də hazırda əksər insanlar üçün *dəyişiklik – adi bir işdir*. Bununla belə, dəyişiklik proqramlarının xarakter etibarilə çətin və mürəkkəb olduğunu istisna etmək olmaz. Dəyişikliyin özünü, bəzən də arxasında dayanan səbəbləri başa düşmək çətin olur.

Bu kitabın məqsədi sizə hər hansı dəyişiklik prosesinin əsas elementlərini, problemləri, gizli təhlükələri, sonra isə onları idarə etməyin və onlardan yayınmağın yollarını başa salmaqdan ibarətdir.

Dəyişiklik prosesində yaxından iştirak edə, onun təsirinə məruz qala və ya yan-yörəsində ola, yaxud da prosesi bir qədər daha yaxşı başa düşmək istəyə bilərsiniz. Bu kitab sizi dəyişiklik üzrə ekspertə çevirməsə də, prosesə giriş (proseslə tanışlıq) rolunu oynayaraq onun əsaslarını sizə başa salacaq. Dəyişikliyi nə qədər yaxşı başa düşsəniz, onun öhdəsindən bir o qədər yaxşı gələ, bu prosesi bir o qədər yaxşı idarə edə bilərsiniz.



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?



TƏRİFLƏR

İsim - fərqli olma və ya fərqli etmə;
kimi - əvvəlki vəziyyətdən fərqlilik;
- bir-birini əvəzləmə;
- variasiya.

Feil - dəyişmək, dəyişikliyə məruz
kimi qoymaq və ya məruz qalmaq;
- fərqli etmək və ya fərqli olmaq.

Bütün təriflərin məğzi eynidir: nəyisə fərqli və ya başqa cür etmək. Bu, əsaslı və ciddi, yaxud sadəcə, tədrici bir dəyişiklik ola bilər.



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

İLLİK DƏYİŞİKLİK DÖVRƏSİ



Ətrafınızda böyük dəyişikliklər baş verir.

Yerin günəş ətrafında dövr etməsi hər il "fəsillərin bir-birini əvəz etməsi" olaraq bildiyimiz böyük dəyişikliklərə səbəb olur (bu dəyişiklik ekvatoradan uzaqlaşdıqca daha çox hiss olunur). Fəsillərin bir-birini əvəz etməsi heyratamız reaksiyalar doğurur; bəzi ağaclar yarpaqlarını tökür və yazda yenidən canlanmaq və çiçək açmaq üçün "qış istirahətinə çəkilir"lər; bəzi heyvanlar, məsələn, samur, sincab yaydan qışa qədər xəzlərini dəyişir, bəziləri isə, məsələn, aylar aylarla qış yuxusuna gedirlər.

Bu iqlim dəyişikliklərinə insanlar da uyğunlaşmalı olublar və hələ də uyğunlaşmağa davam edirlər – paltarlarımızı mövsümə uyğun dəyişir, mərkəzi istilik sistemindən və ya yaxud kondisionerdən istifadə edirik. Qədim dövrlərdən bəri canlıların bir növü kimi sağ qalmağımız hər zaman böyük dəyişikliklərə uyğunlaşmaq bacarığımız sayəsində baş tutmuşdur: məsələn, isinmək üçün heyvan dərilərindən, oddan, daşqın və quraqlıqları idarə etmək üçün isə kollektiv suvarmadan istifadə etmişik.



YAZ



YAY



PAYIZ



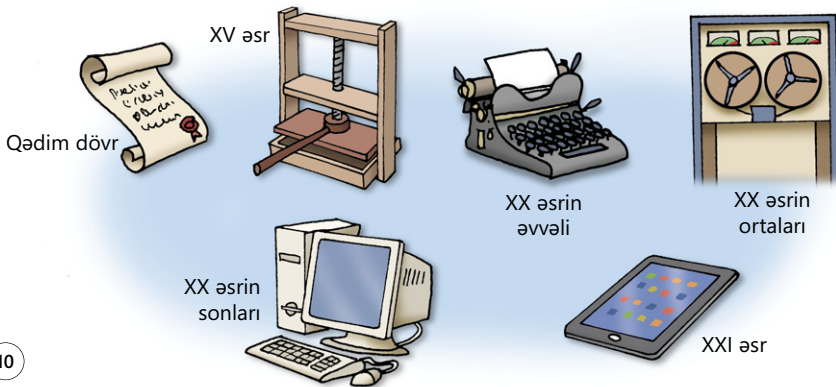
QIŞ

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

TƏDRİCİ DƏYİŞİKLİK



Bəzən isə dəyişikliklər kiçik mərhələlərlə tədricən baş verir – məsələn, məlumatların saxlanması üçün ilkin metod olan yazıdan mürəkkəb funksiya və imkanlara malik müasir fərdi kompüterə qədər baş vermiş dəyişiklik olduqca böyük fərq yaratsa da, çox uzun illər ərzində tədricən həyata keçmişdir.



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

TƏDRİCİ DƏYİŞİKLİK



Hər bir dəyişiklik özündən əvvəlki dəyişiklik üzərində qurulur; yeni bacarıqlar, təlim, maliyyə vəsaiti, eləcə də yeni iş üsulları tələb edir. Son illərdə xüsusilə də belə dəyişikliklərin sürəti və həcmi öz uzaqhədəfli və qlobal nəticələri ilə birlikdə həndəsi silsilə üzrə artır. Məsələn, hazırda dünyanın faktiki olaraq istənilən yerində məsafədən işləmək mümkündür – cəmi bir neçə il əvvəl isə bu ideya ağılasığmaz, ən azı, mümkünsüz görünürdü.

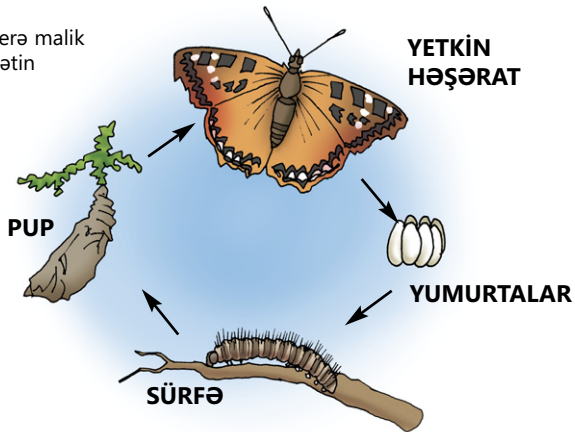
İndi qəzetləri və kitabları cəmi bir neçə saniyə və ya dəqiqə ərzində "iPads", "Kindle" və bu kimi başqa cihazlara endirə, yüzlərlə kitabı, ya da minlərlə mahnını ovcunuzun içində sığan kiçik cihazlarda özünüzlə daşıya bilərsiniz.

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

METAMORFOZ



Dəyişikliklər daha da böyük xarakterə malik ola bilər. Məsələn, hal və ya vəziyyətin tamamilə dəyişməsinə tələb edən, "status-kvo"ya (mövcud vəziyyətə) ciddi bir şok təsiri göstərən metamorfoz prosesini təsəvvür edin (bu halda dəyişikliyin öhdəsindən gələ bilmək üçün yuxu fazası tələb olunur).



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

TƏŞKİLATI DƏYİŞİKLİK



- Tədrici və ya dərin, yaxud arzu edilən və ya məcburi olmasından asılı olmayaraq, son 20 il ərzində, demək olar ki, hər bir müəssisə dəyişiklik mərhələsindən keçmişdir.
- Dəyişikliyə göstərilən reaksiya və onun idarə edilmə qaydası dəyişikliyin dərinliyinə mütənasib şəkildə olmalıdır (bax: növbəti səhifədə "Dəyişikliyin dərinliyi" cədvəli)
 - ▶ **Cüzi dəyişiklik üçün** kiçik (lakin yenə də düşünülmüş) reaksiya və səy göstərmək lazımdır.
 - ▶ **Orta dəyişiklik üçün** proqram daha böyük olmalı, daha çox işçi heyəti və resursu, o cümlədən bir çox məsələləri əhatə etməlidir.
 - ▶ **Böyük dəyişiklik üçün** proqram çox geniş olmalı, bir çox başqa layihələri əhatə etməli, həmçinin bir müddət üst rəhbərliyin diqqət mərkəzində olmalıdır.
- Bütün hallarda dəyişiklik təhlil edilməli və başa düşülməli, sonra isə onu idarə etmək üçün ölçülmüş, planlı və mütənasib bir proqram tətbiq edilməlidir.

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

DƏYİŞİKLİYİN DƏRİNLİYİ*



Dəyişikliyi başa düşməyin üsullarından biri onun müəssisəyə təsirlərini araşdırmaqdan ibarətdir.



Kiçik toxunuş

Dəqiq tənzimləmə – diqqəti səmərəliliyə yönəldin.

Səthi

Strukturunu dəyişin, resursları yenidən bölüşdürün.

Dayaz

Planlaşdırmanı təkmilləşdirin/dəyişdirin, düşüncə tərzində kiçik dəyişiklik edin.

Yöndəyişmə

Baş icraedici direktoru/icraedici direktoru, onun iş tərzini, strategiyasını dəyişin.

Nüfuzedici

Müəssisənin uğur anlayışını, hədəf və məqsədlərini dəyişin.

Dərin

Müəssisənin vizyon, fəlsəfə və missiyasını dəyişin.

Ən dərin

Paradixmaları dəyişin – düşüncə tərzinizi, problemlərin həlli yollarını və iş prinsipinizi yeniləyin.

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

İNDİKİ ZAMANDAN GƏLƏCƏYƏ DOĞRU



Dəyişikliklərin idarə edilməsi müəssisənin hazırkı mövqeyindən olmaq istədiyi və ya lazımı mövqeyə irəliləməsi prosesidir. Bu proses, bir qayda olaraq, bəzi müəssisələr, əksər hallarda isə bir çox müəssisələr üçün əziyyətli bir keçid mərhələsi ilə müşayiət olunur.



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

FƏALİYYƏT İSTİQAMƏTİNDƏ DƏYİŞİKLİK



Yalnız dəyişikliyi başa düşməli deyilsiniz – aşağıdakı sualları cavablandırmaq da çox vacibdir:

Yolumuz harayadır?

Aydın və birmənalı vizyon

**İstədiyimiz yerə çatdıqda
necə görünəcəyik?**

Dəyişikliyə nail olduğumuzu necə anlayırıq?

**Məqsədimizə nail ola bilmək
üçün nələri gerçəkləşdirməliyik?**

Nə etməliyik? İstədiyimiz yerə çatmaq üçün hansı addımlar, tədbirlər, resurslar, nəticələr gərəklidir?

"Hər zaman etdiyinizi hər zaman etsəniz, hər zaman əldə etdiyinizi əldə edəcəksiniz".

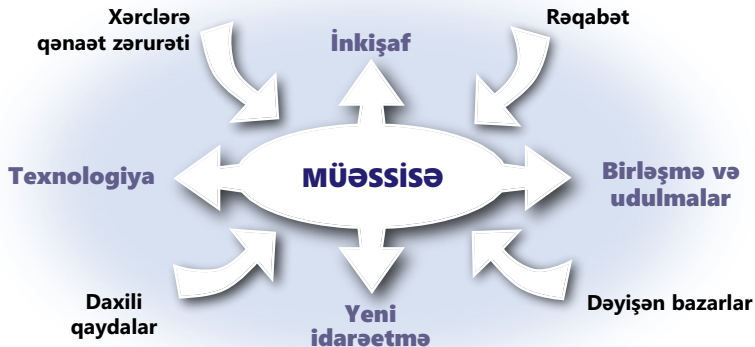
Henri Ford

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

DƏYİŞİKLİYƏ TƏKAN VERƏN NƏDİR?



Dəyişikliyə təkan verən bir çox daxili və xarici amillər mövcuddur.



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

DƏYİŞİKLİYƏ TƏKAN VERƏN NƏDİR?



Dəyişikliyə təkan verməyən amil – "sınmayıbsa, düzəltmə!" yanaşmasıdır.

Bəli, bu yanaşma indi əlverişli ola bilər – bəs hər gün yaşadığımız dəyişikliyin həcmi və sürətini nəzərə alsaq, gələcəkdə də kifayət qədər əlverişli olacaqmı?

Ya uyğunlaş, ya da məhv ol. Təkrarla, uyğunlaşdır, ya da yenilik et.

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

DƏYİŞİKLİYİN TƏKANVERİCİ AMİLLƏRİ



Dəyişikliyə təkan verən amillərə aşağıdakılar daxildir:

- Yeni rəhbərliyin təyin olunması: "Təzə süpürgə yaxşı süpürər".
- Rəqabət təkan verə bilər, məsələn, fastfudun (pizza və s.) evlərə çatdırılması, birbaşa sığorta satışları və ya bankçılıq.
- Müəssisəyə etimadın itməsi. Məsələn, "Enron" və "Worldcom" şirkətlərinin iflası təsəvvürəgəlməz nəticələrə yol açdı. Bu iflas hər 2 şirkətin auditini həyata keçirən, dünyanın ən böyük mühasibat şirkətlərindən biri olan "Arthur Andersen & Co."-nun tənəzzülünə səbəb oldu. Şirkət, demək olar ki, bir göz qırpmında bazardan silindi: şirkətin reputasiyası və brendi o qədər zədələnmişdi ki, müştərilər onunla işləməkdən imtina edirdilər; şirkətin heyəti işlərini itirir və ya kütləvi şəkildə başqa müəssisələrə keçirdilər.
- İnternet bütün fəaliyyət sahələrinə ciddi təsir göstərmiş, bir çox müəssisələrin işini tamamilə alt-üst etmiş və gələcəkdə də öz təsirini göstərməyə davam edəcəkdir. Bəzi hallarda müəssisələrin daxili strukturunu bütövlükdə radikal dəyişikliyə məruz qoymuş (onlayn maliyyə xidmətləri və alışı-verişi), iş metodları, səyahət və əsas vəsait ehtiyaclarında böyük dəyişikliklərə səbəb olaraq "evdən iş" prosesini xeyli asanlaşdırmışdır. İnternetin təsirlərini Birləşmiş Krallığın mərkəzi küçələrində də müşahidə etmək mümkündür: tanınmış pərə-kəndə satış zəncirləri iflas etdikləri üçün "müvəqqəti idarəetmə"yə həvalə edilib, boşalmış məkanlar icarəyə verilməyi gözləyir və xeyriyyə mağazalarının sayı getdikcə artır.

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?



"YANAN PLATFORMA"

Əksər hallarda müəssisənin qəbul edilmiş iş metodlarında dəyişikliklərin baş verməsi üçün "yanan platforma" tələb olunur. Bu ifadənin mənşəyi vaxtilə Şimal dənizindəki Paype Alfa neft platformasında baş vermiş faciə ilə bağlıdır. Faciədən sağ çıxanlar yalnız **təlimatlara zidd gedərək** qazma qülləsindən dondurucu dərəcədə soyuq və neftin alovlandığı dənizə atılanlar olmuşdu. Yanan platforma mövcud qaydaların və status-kvonun (mövcud vəziyyətin) yenidən baxılmasını zəruri etdi.

"Yanan platforma" müəssisələr üçün, adətən, bir neçə məsələnin kombinasiyasını və ya bir ciddi problemi ifadə edir – məsələn, xərclərin artması/gəlirin azalması; qaydaların liberallaşdırılması, bununla da rəqabətin artması və ya marjanın azalması; dövlət mülkiyyətinə verilmə – məsələn, Birləşmiş Krallıqda "RBS" və "Lloyds/HBOS" şirkətləri; yaxud özəlləşdirmə təhlükəsi.

Qəzet sənayesində çap edilən qəzet xərcləri ilə müqayisədə elektron qəzet xərclərinin az olması ciddi problem yaradır. Birləşmiş Krallıqda "The Independent" qəzeti çap variantının buraxılışını dayandırıb digərlərinin də bu nümunəni izləyəcəyi gözlənilir.



DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

ÖZÜNƏYARDIM



- Müəssisənizin dəyişikliyə ehtiyac duyma səbəblərini (**NİYƏ**) müəyyənləşdirin. Sonra onları vacibliyinə görə sıralayın.
- İndi isə səbəbləri yenidən nəzərdən keçirin və **NİYƏ** sualına cavab vermək üçün **NECƏ** dəyişməli olduğunu (özünüzdən) soruşun.

NİYƏ
dəyişməliyik?

Anlama

NECƏ
dəyişməliyik?

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

NİYƏ DƏYİŞƏK?

NÜMUNƏLƏR



Həyat sığortası şirkəti

- **Niyə?**
 - ▶ Banklar və birbaşa satış əməliyyatları tərəfindən artan rəqabət
 - ▶ Kapital rezervləri/mənfəət üzərində təzyiq yaradan zərərlər
 - ▶ İnsanlar uzun yaşamağa başladığıca uzunömürlülüyün və demografik göstəricilərin dəyişməsi
 - ▶ Pensiya qanunvericiliyində baş verən dəyişikliklər
- **Necə?**
 - ▶ Distribusiya kanallarının yenidən qiymətləndirilməsi
 - ▶ Xərclərin azaldılması
 - ▶ Məhsulların dəyişdirilməsi/yeni məhsulların təklif edilməsi

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

NİYƏ DƏYİŞƏK?

NÜMUNƏLƏR



İstehsalçı

- **Niyə?**

- ▶ Daha ucuz məhsul təklif edən xarici istehsalçılar
- ▶ Texnologiyanın inkişafı məhsulları yararsız edir və aradan qaldırır (məsələn, CD – val, DVD – videokaset, "iPod" – kasetli audiopleyer, "iPad" – notbuk)
- ▶ Bazarın itirilməsi
- ▶ Yeni ekoloji qaydalar

- **Necə?**

- ▶ Əlavə xərclərin gözdən keçirilməsi, daha yaxşı aktivlərə investisiya qoyuluşu/istehsalın başqalarına həvalə edilməsi (outsorsinq)
- ▶ Yeni məhsullar/birgə müəssisələrin yaradılması
- ▶ Mövcud məhsulların gözdən keçirilməsi və dəyişdirilməsi
- ▶ Yeni bazarların inkişaf etdirilməsi

DƏYİŞİKLİK NƏDİR?

NİYƏ DƏYİŞƏK?

NÜMUNƏLƏR



Pərakəndə satış

- **Pərakəndə satış**

- ▶ İqlim dəyişiklikləri – məsələn, xəzə, kömürə, paltolara olan tələbatın azalması – yay geyiminə, piknik ləvazimatlarına, bağ evləri üçün mebellərə tələbatın artması
- ▶ Şəhərdən kənarı yerləşən/endirimli qiymətlər təklif edən outletlər mərkəzi küçələrdə alış-verişi azaldır.
- ▶ İnternetlə rəqabət

- **Necə?**

- ▶ Yeni məhsulların təqdim edilməsi, dövrə uyğun olmayan məhsulların "dəbə uyğun" kimi reklam edilməsi
- ▶ Bonus kartları, bonus proqramları təqdim etmək/belə proqramlara qoşulmaq – outletlərə çıxmaq
- ▶ İnternetdə mövcudluq – outlet zəncirlərindən çətdırılma üçün deyil, rahat əldə edilmə üçün istifadə; yeni logistika, distribusiya və çətdırılma kanallarının formalaşdırılması



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYİ GERÇƏKLƏŞDİRİN



Dəyişikliyin gerçəkləşdirilməsi...

- müəssisənin
 - ▶ kadrlarını və
 - ▶ mədəniyyətini
- müəssisənin
 - ▶ struktur
 - ▶ proses
- ▶ strategiya və
- ▶ sistemlərinə uyğun

...şəkildə irəli aparmaq deməkdir.

Bu elə bir dəyişiklik olmalıdır ki, uğurla nəticələnərək müəssisənin uzunmüddətli mənafeyinə xidmət etsin!

Odur ki, dəyişikliyi gerçəkləşdirmək asan bir iş deyil və onun idarə edilməsinə kömək edəcək prosesə ehtiyac var.

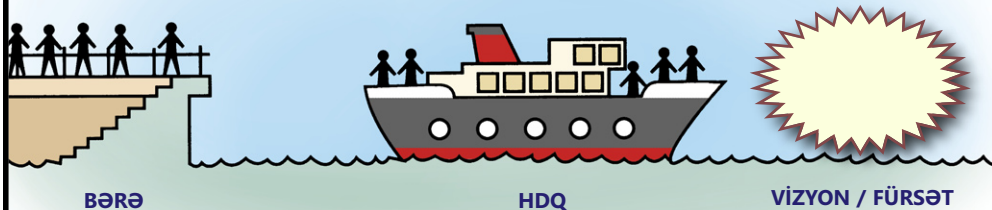
Dəyişikliyin idarə edilməsinin mahiyyəti də bundan ibarətdir.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYİN UĞURLA İDARƏ EDİLMƏSİ MƏQSƏDYÖNLÜLÜK



Dəyişikliyi uğurla idarə edə bilmək üçün bu prosesə **işçiləri də cəlb etməlisiniz.**



Müəssisədəki mövqeyindən asılı olmayaraq, rəhbərlikdən adi işçilərə qədər hər kəs dəyişikliyə məqsədyönlü yanaşmazsa və birgə səy olmazsa, **nəticə uğursuz olar.** Bu bir seçim deyil, məqsədyönlülük və birgə səy olmadan bütün layihələr uğursuzluğa məhkumdur.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYİN UĞURLA İDARƏ EDİLMƏSİ MÖVQELƏNDİRMƏ



Layihənin müəssisənin mədəniyyəti, işçilərin fikir və baxışlarını nəzərə alaraq, düzgün mövqeləndirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYİN UĞURLA İDARƏ EDİLMƏSİ

EKSPERT RƏYLƏRİ



Dəyişiklik mövzusu üzrə bir çox araşdırmalar aparılmışdır.

Bu mövzu ilə bağlı yalnız bir neçə idarəetmə mütəxəssisi öz sözünü deyə bilmişdir; onların əksəriyyəti apardıqları araşdırmaların nəticələrini bir neçə əsas mülahizə şəklində icmallaşdırmışlar.

Növbəti səhifələrdə sizə təqdim edilən bu mülahizələr mütləq həqiqət olmasa da, bəzi mühüm məqamları yadımıza salır.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

EKSPERT RƏYLƏRİ



Prof. Rozabet Moss Kanter dəyişiklik mövzusunda araşdırma aparən zaman Harvard Universitetində çalışırdı. Onun 10 tövsiyəsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1 Müəssisəni və onun dəyişikliyə olan ehtiyacını təhlil edin.
- 2 Ortaq vizyon və ümumi istiqamət müəyyən edin.
- 3 Keçmişə görə təhlil etməyin.
- 4 Təcillik hissi aşılayın.
- 5 Güclü lider rolunu dəstəkləyin.
- 6 Siyasi dəstək təmin edin.
- 7 İcra planı tərtib edin.
- 8 Əlverişli struktur vahidləri yaradın.
- 9 İşçilərlə ünsiyyətdə olun və onları prosesə cəlb edin.
- 10 Dəyişikliyi gücləndirin və qanuniləşdirin.

Kanterin dediyi budur ki:

- ▶ hazırda əlinizdə nələr var, yaxud hansı imkanlara maliksiniz;
- ▶ bütün səviyyələrdə işçiləri prosesə cəlb edin və onların dəstəyini alın;
- ▶ dəyişikliyi planlaşdırın və onu icra etmək üçün struktur yaradın;
- ▶ nəhayət, dəyişikliyin işçilər üçün hava və su qədər vacib olmasını təmin edin.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

EKSPERT RƏYLƏRİ



Deril Konnerin təsis etdiyi və dəyişikliyin idarə edilməsi üzrə ixtisaslaşmış ABŞ şirkəti "Conner Partners"® dəyişiklik üzrə geniş məlumat bazası formalaşdırmışdır. Onun 4 müəyyənedici amili aşağıdakılardır:

- 1 Təşəbbüsün fəal dəstəyi
- 2 Təşkilatçılıq bacarıqları
- 3 Qarşı tərəfin müqaviməti
- 4 Mədəni uzlaşma

Əsas amillər:

- ▶ Dəyişikliyin həyata keçirilməsi üçün əzmlə səy göstərəcək birisini səlahiyyətləndirin.
- ▶ Dəyişikliyin həyata keçirilməsi üçün işçiləri hərəkətə keçirin.
- ▶ Ən çox müqavimət göstərənləri diqqət mərkəzində saxlayın (dəyişikliyin "zınqırov əyrisi"nin (və ya normal paylanma əyrisi) digər ucu – bax: səh. 92)
- ▶ Dəyişikliyi adi praktikaya uyğun yerinə yetirməyə çalışın ki, işçilər özlərini mümkün qədər rahat hiss edə bilsinlər.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

EKSPERT RƏYLƏRİNİN XÜLASƏSİ



Mövzunun biliciləri dəyişikliyi araşdırmış və demək olar ki, eyni qənaətlərə gəlmişlər:

- 1 Təşkilati vizyon və vizyona aparıcı istiqamət
- 2 Müəssisə və onun fəaliyyəti barədə aydın təsəvvür
- 3 Müəssisənin xarici əlaqələrinin başa düşülməsi
- 4 Aydın və gerçəkləşməsi mümkün ssenarilər
- 5 Dəyişikliyə uyğunlaşa bilən struktur bölmələri
- 6 Texnologiyadan effektiv istifadə
- 7 İşçiləri müəssisənin məqsədləri ilə uzlaşdırıcı mükafatlar

Burada əsas məqamlar aşağıdakılardır:

- ▶ Müəssisənizi və onun münasibətlərini başa düşün.
- ▶ Dəyişikliyə uyğunlaşmağı bacarın.
- ▶ Vizyonunuzu və ona nail olmaq üçün planınızı müəyyənləşdirin.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

EKSPERT RƏYLƏRİNİN XÜLASƏSİ



Mövzunun biliciləri dəyişikliyi araşdırmış və demək olar ki, eyni qənaətlərə gəlmişlər:

- Dəyişikliyi həyata keçirmək çox çətinidir.
- İrəlilədikcə işlər daha da çətinləşir.
- Dəyişiklik müəssisənin mədəniyyətinə nə qədər zidd olarsa, uğur qazanmaq ehtimalı bir o qədər az olar (və ya hədəfinizə çatmaq üçün daha çox əziyyət çəkməli olarsınız).
- Güclü, ciddi və nüfuzlu təşkilatçıya ehtiyac var.
- Dəyişikliyin həyata keçirilməsinə can yandıran məqsədyönlü işçi heyətinin olması vacibdir.
- Ünsiyyət mühüm rol oynayır.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

MNEMONİK ALƏT



Aşağıdakı əsas prinsiplərə əməl edərək dəyişiklik proqramınızı **UĞURLA** ("SUCCESS") həyata keçirin:

- S**hared vision – ortaq vizyon
- U**nderstand the organisation – müəssisəni başa düşmək
- C**ultural alignment – mədəni uzlaşma
- C**ommunication – ünsiyyət
- E**xperienced help where necessary – lazım gələrsə, təcrübə dəstəyi almaq
- S**trong leadership – güclü liderlik
- S**takeholder buy-in – maraqlı tərəflərin cəlb edilməsi



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

"SUCCESS" PRİNSİPİ



Ortaq vizyon

Dəyişikliyin sizi haraya apardığına dair aydın fikrin mövcudluğunu, onun bütün maraqlı tərəflər üçün anlaşılın və mənalı olmasını təmin edin.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

"SUCCESS" PRİNSİPİ



Müəssisəni başa düşmək

Müəssisənin əsas və xüsusi diqqət tələb edən cəhətlərini müəyyən etmək üçün onun fəaliyyətini təhlil edin.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

"SUCCESS" PRİNSİPİ



Mədəni uzlaşma

Dəyişiklikləri müəssisənin *"alışılmış iş prinsipləri"* nə mümkün qədər yaxın üsullarla (təbii ki, əgər hər ikisi arasında ziddiyyət yoxdursa) həyata keçirməyə çalışın.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

"SUCCESS" PRİNSİPİ



Ünsiyyət

Lazımı məlumatları lazımı maraqlı tərəflərə lazımı vaxtda çatdırın (bax: "Ünsiyyət" fəslə).

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

"SUCCESS" PRİNSİPİ



Lazım gələrsə, təcrübə dəstəyi alın

Programın istədiyiniz nəticəni verməsi üçün müvafiq, sınaq edilmiş metodologiyalardan istifadə edin; əgər bunun üçün kənar dəstəyə ehtiyac varsa, dəstək istəməyə çəkinməyin.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

"SUCCESS" PRİNSİPI



Güclü liderlik

Müəssisənin ən üst səviyyəsindəki güclü bir işçisi bu prosesi yönəltməli, liderlik etməli və onun işi göz qabağında olmalıdır. Həmin şəxsin yalnız bir məqsəd – dəyişiklik proqramını uğurla həyata keçirmək – uğrunda çalışdığını hər kəs görməlidir. O, müəssisə daxilində həm böyük hörmət və etimad sahibi, həm də yetərli səlahiyyətə malik olmalıdır.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

UĞURUN ŞƏRTLƏRİ

"SUCCESS" PRİNSİPI



Maraqlı tərəflərin dəstəyi

Dəyişiklik proqramının həyata keçirilməsində marağı olan hər kəsin dəstəyini təmin edin. Bu maraqlı tərəflər işçilər, rəhbərlik, dövlət, təchizatçılar, kreditorlar, müəssisəsinin sahibləri ola bilər.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MANEƏLƏR



Dəyişiklik proqramı müəssisənin iş prinsiplərinə təsir edəcək. Proqramın icrasına başlamamışdan **əvvəl** 2 amil nəzərə alınmalıdır:

- **Mədəniyyət – müəssisə necə fəaliyyət göstərir?**
Dəyişiklik, demək olar ki, hər zaman bu və ya digər dərəcədə mədəniyyətə zidd olur.
- **İşçilər – onların reaksiyaları**
İnsanlar dəyişikliyi necə qəbul edəcəklər və ona müqavimət göstərmək üçün nə edə bilirlər?

Bu 2 amil bir-biri ilə ayrılmaz şəkildə bağlıdır.

Əgər maneələr varsa, onları aradan qaldırmaq, aşmaq və ya onların yaranmasına yol verməmək lazımdır. Bu, mədəniyyəti, dəyişikliyə hazırlığı və işçiləri başa düşmək deməkdir.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MANEƏLƏR



ABŞ-da "William Schiemann and Associates Inc." şirkətinin apardığı araşdırma göstərdi ki, dəyişiklik qarşısındakı ən böyük maneələr aşağıdakılardır (əhəmiyyət dərəcəsinə görə sıralanmışdır):

- işçilərin müqaviməti;
- qeyri-adekvat mədəniyyət;
- zəif ünsiyyət/plan;
- sonrakı tədbirlərin davam etdirilməməsi;
- strategiyanın necə idarə ediləcəyi ilə bağlı razılığın əldə edilməməsi;
- bacarıqların yetərsizliyi.

Başqa bir araşdırmanın nəticələrinə əsasən (Byukenen, Kleydon, Doyl), dəyişiklik təşəbbüsünün göstərildiyi hallarda insanların:

- 63 %-i belə təşəbbüsdən yorulduqlarını söyləyir;
- 67 %-inin fikrincə, kifayət qədər faydası olmayan o qədər çox dəyişiklik baş verib ki, artıq əksər insanlar dəyişikliyin fayda verəcəyinə şübhə ilə yanaşırlar;
- 72 %-i məlumatın ifrat bolluğundan əziyyət çəkir;
- 78 %-i düşünür ki, dəyişikliyə göstərilən müqavimətin əsas səbəbi naməlum nəticələrə görə qorxudan irəli gəlir.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏT NƏDİR?



Mədəniyyət:

- müəssisədə (və ya ölkə daxilində) işlərin görülmə qaydasıdır;
- məqbul və qeyri-məqbul hesab edilən prinsiplərdir;
- davranışa istiqamət verən açıq və gizli qaydalar/ənənələr/normalardır.

Müqayisə edin:

- | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------|
| ▶ əmanət bankı; | ▶ Anqlosakson mədəniyyəti |
| ▶ investisiya bankı; | ▶ Avropa mədəniyyəti |
| ▶ dövlət qulluğu; | ▶ Yapon mədəniyyəti |
| ▶ pərakəndə satış mağazası; | ▶ İslam mədəniyyəti |
| ▶ dövlət müəssisəsi; | |
| ▶ özəlləşdirilmiş müəssisə
(eyni sektorlarda). | |

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏT NƏ ÜÇÜN NƏZƏRƏ ALINMALIDIR?



Dəyişikliyin ən yaxşı şəkildə necə həyata keçirilə biləcəyini anlamaq üçün müəssisədaxili mədəniyyəti başa düşmək vacibdir.

Bəzi əsas göstəricilər aşağıdakılardır:

Geyim formaları

– qeyri-rəsmi geyim, yaxud şəhərin işgüzar mərkəzində tünd rəngli kostyumlar, başqa yerlərdə o qədər də rəsmi olmayan geyim formaları, müəssisənin uniforması.

**Yanaşma və ya
göstərilən münasibət**

– yardımsevər, laqeyd, aqressiv.

Ofis quruluşları

– mərmər bank dəhlizləri, tərtəmiz iş masaları, qalaqlanmış kağızlar, açıq ofis.

Binaların növləri

– müasir, qədim memarlıq üslubuna malik, bahalı, baxımsız.

İşçilərin növləri

– məzunlar, fiziki əməklə məşğul olan işçilər, yaradıcı işçilər, alimlər.

İş üslubu

– boş saatlar, əlavə iş saatları, çoxlu səyahət, çevik və ardıcıl proqramlar və s.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏTİN ƏSAS ELEMENTLƏRİ



Mədəniyyətə təsir edən əsas elementlər aşağıdakılardır:

- | | |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tarix | – çoxdan təsis edilmiş, yeni, birləşmə və udulmaların məhsulu. |
| Mülkiyyət forması | – sahibkarlıq obyektı, ortaqlıq və ya tərəfdaşlıq, təsisat/müəssisə, çoxsaylı kiçik səhmdarlar, ailə, kooperativ. |
| Fəaliyyət mühiti | – qlobal, dövlət, regional, yerli. |
| Missiya | – mənfəət, xeyriyyə, artım, dəyər/qiymət, keyfiyyət, hüquq bərabərliyi və ya qarşılıqlılıq. |
| İnsan resurları | – məzunlar, fəhlələr, çoxmillətli komanda, mühasiblər, aktuarilər, satış nümayəndələri. |
| İdarəetmə tərzı | – paternalist, işəgötürmə və işdən azad etmə, xeyirxah münasibətə əsaslanan, despotik, səlahiyyətləri bölüşdürən, nəzarətçi. |
| İT | – bu və ya digər sektorda informasiya texnologiyasından istifadə nə dərəcədə məqsədəuyğundur – məsələn, k/t müəssisəsi ilə telekommunikasiya müəssisəsinin bu baxımdan müqayisəsi? |

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİ ŞÜURLULUQ



- Qurumdan quruma fərqlənən məhz bu əsas elementlərin kombinasiyası müəssisənin mədəniyyətini formalaşdırır; eyni zamanda bu və ya digər mədəniyyəti əks etdirir və möhkəmləndirə bilər.
- Buna görə də uğurun dəstəklənməsi məqsədilə diqqətin düzgün elementlərə yönəlməsini təmin etmək üçün program bu komponentləri təhlil etməli və başa düşməlidir.

Biz burada belə şeylər eləmirik!

Programın nə dərəcədə yaxşı planlaşdırılmasından və icra edilməsindən asılı olmayaraq, mədəniyyətin nəzərə alınmaması yalnız və yalnız uğursuzluqla nəticələnəcək.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏTİN NÖVLƏRİ



Çarlz Hendi "Müəssisələri necə başa düşməli?" ("Understanding organizations") adlı kitabında təşkilati mədəniyyətin 4 əsas növünü müəyyən edir:

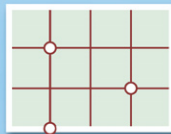
**Hakimiyyət/
səlahiyyət**



Rol/vəzifə



Tapşırıq



Fərd



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏTİN NÖVLƏRİ



Hakimiyət/səlahiyyət

Torla simvolizə edilir, çünki hakimiyət/səlahiyyət hörümçək torundakı titrəyişlər kimi, xətt boyunca mərkəzə doğru yayılır.

Hakimiyət/səlahiyyət "torun mərkəzi"ndəki heyətə mənsubdur (məsələn, özünü təsdiqləmiş sahibkarlıq obyektləri və ya siyasi partiya); qərarlar asanlıqla qəbul edilsə də, düzgün olmaya bilər.

Aparıcı qüvvələr

Təşkilati sistemi dəyişmək üçün "mərkəzi hakimiyət" in (baş idarəetmə heyətinin) dəstəyini əldə etmək lazımdır.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏTİN NÖVLƏRİ



Rol/vəzifə

Mədəniyyətin bu növü funksional bölmələrə əsaslandığı üçün yunan məbədi ilə simvolizə edilir və çox vaxt məlumatlandırma aşağıdan yuxarıya doğru gedir (dəyişkən dərəcələrdə), lakin heç vaxt əksinə yönəlmir və ya nadir hallarda əksinə hərəkət edir (bürokratiya).

Stabillik əsas elementdir, lakin üfqi deyil, şaquli formaya malikdir. Əgər stabillik, məsələn, yaxşı idarə edilməyən dəyişiklik proqramı nəticəsində pozularsa, bütövlükdə struktur dağıla bilər: eynilə zəlzələ nəticəsində qədim yunan məbədlərinin dağıldığı kimi.

Aparıcı qüvvələr

Bu təşkilati sistemi dəyişmək üçün struktur və protokoldan kənara çıxmadan "məbədin hər bir sütunu" üzərində işləməlisiniz. Vaxt aparan bir yanaşmadır və bütün müəssisəni əhatə edən idarəetmə strukturuna malik olsanız, işiniz daha asan olar.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏTİN NÖVLƏRİ

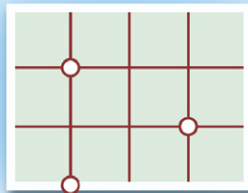


Tapşırıq

Mədəniyyətin bu növü şəbəkə ilə simvolizə edilir, çünki hakimiyyət/səlahiyyət matris strukturu boyunca yuxarıya, yanlara və aşağıya doğru yayılır. Konkret bir quruluşa malik olmayan işlər layihə və ya tapşırıqlara yönəlir və dəyişikliyə asanlıqla uyğunlaşdırılır. Konsultasiya şirkətləri və bəzi yenilikçi şirkətlər bu növə aiddir; əsas xüsusiyyəti müştəriyönümlü məqsədlər müəyyən etməsidir.

Aparıcı qüvvələr

Bu təşkilati sistemi dəyişmək üçün əsas qərarları qəbul edən şəxsləri yanınıza çəkməli, əksər üzvlərin dəstəyini qazanmalısınız. Belə mədəniyyət tərzinin yaxşı planlaşdırılmış dəyişikliyə cavab vermək ehtimalı daha yüksəkdir.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏTİN NÖVLƏRİ



Fərd

Mədəniyyətin bu növü fərdlər qrupu və ya bürcə simvolizə edilir, çünki burada əsas rolu insan oynayır. Belə mədəniyyət növünə malik müəssisələrə nadirən rast gəlmək olar və onları idarə etmək çətindir. Bəzi tərəfdaşlıqlar bu növə aiddir, akademik qurumlarda çalışan ali dərəcəli müəllim heyəti də bu profilə uyğun gəlir, onlar öz maraqları üçün çalışır və müəssisənin ehtiyaclarına cavab vermək üçün də vaxt ayıra bilirlər.

Aparıcı qüvvələr

Bu təşkilati sistemi dəyişmək üçün hər kəsi effektiv şəkildə ardınca aparmalısınız.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏT: TƏŞKİLATİ TƏHLİL



Aşağıda sadalanan meyarlar üzrə təşkilati mədəniyyətinizi əks etdirən əsas simvolları təsvir edin:

Geyim formaları

Yanaşma və
göstərilən münasibət

Ofis quruluşu

Binalar

İşçilər

İş üslubu

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

MƏDƏNİYYƏT: TƏŞKİLATI TƏHLİL



Sonra müəssisənizi təhlil edin və aşağıdakı 4 növdən hansına daha çox uyğun gəldiyini müəyyənləşdirin:

Hakimiyyət/ səlahiyyət		<input type="text"/>
Rol		<input type="text"/>
Təpşiriq		<input type="text"/>
Fərd		<input type="text"/>

Belə bir təşkilati təhlil apararaq dəyişikliyi həyata keçirərkən hansı **aparıcı qüvvələri** hərəkətə gətirməli olduğunuzu başa düşə biləcəksiniz.

Qeyd: Bu sadə bir əyani nümunədir və tam dəyişiklik proqramı üçün daha ətraflı təhlil aparılmalıdır.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

İNSANLAR

ONLAR NECƏ REAKSİYA VERİRLƏR?

- Malik olduqları fərdi şərtlərdən və prosesi necə başa düşdüklərindən asılı olaraq, insanlar dəyişikliyə fərqli cür reaksiya verirlər.
- Dəyişikliyə etiraz edənlər, sözsüz ki, diqqətə ehtiyac duyurlar, amma...
- Hətta dəyişiklik tərəfdarı olanlar da müəyyən təsirə məruz qalacaqlar və onları da düzgün idarə etmək lazımdır.



Auditoriyanı
başə düşün.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

İNSANLAR

MƏNFI REAKSIYA



İnsanlar dəyişikliyə niyə mənfi reaksiya verirlər?

- Dəyişiklikdə bir məna görə bilmirlər (məsələn, uzun müddət eyni yerdə çalışan və hər şeyin qaydasında olduğunu düşünən yaşlı mühafizəçi).
- Həddən artıq məşğuldurlar ("bataqlığı qurutmaq üçün timsahlara atəş açırlar").
- Dəyişiklik onlar üçün (birbaşa/dolayı) təhlükə yaradır.
- Yanlış məlumatlandırma nəticəsində dəyişikliyi özlərinə qarşı təhlükə olaraq **qəbul edirlər**.
- İzlədikləri siyasət onları dəyişikliklərin təbii düşməninə çevirir.
- Mədəniyyətlə əlaqədar problemlər mövcuddur.

Dəyişikliyin idarə edilməsinin bir hissəsi də bu problemləri müəyyən etmək, onların əksinin sübut edilməsini və ya aradan qaldırılmasını planlaşdırmaqdan ibarətdir.

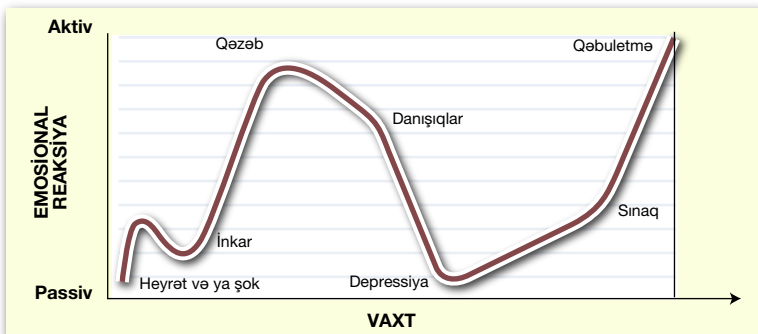
DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

İNSANLAR

MƏNFİ REAKSIYA



Dəyişikliyə mənfi reaksiya gözlənilən haldır. Dəyişiklik fərqlilik deməkdir və əksər insanlar bu fərqliliyin onlar üçün, əslində, nə demək olduğunu fərqiinə varmadan, bir qayda olaraq, dəyişikliyin əleyhinə olurlar.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

İNSANLAR

MƏNFI REAKSİYA



Dəyişikliyə mənfi reaksiya bir çox cəhətdən doğmasını və ya yaxınını itirmiş insanın yas tutmasına bənzəyir. Fərq yalnız reaksiyanın müddətində və dəyişikliyin qəbul edilməsinin çətinliyində ola bilər, lakin emosional reaksiyalar eyni olur və dəyişən emosiyaların hər birini mərhələli qaydada idarə etmək lazım gəlir:

- Heyrət və ya şok
- İnkar
- Qəzəb
- Danışıqlar
- Depressiya
- Sınaq
- Qəbuletmə

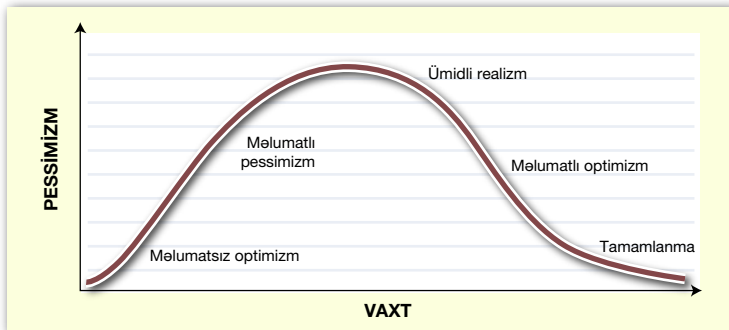
DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

İNSANLAR

MÜSBƏT REAKSİYA



Dəyişiklik tərəfdarı olanları belə – yeni iş başlayanları, ailə qurmağa hazırlaşanları, yeni evə köçənləri və dəyişiklik üzrə layihələrə təhkim olunan işçi və ya rəhbərləri – emosional reaksiyanın müxtəlif mərhələlərindən keçərkən idarə etmək lazımdır. Bu yanaşma pessimizmə qapılmanın qarşısını almağa imkan verir.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

İNSANLAR

MÜSBƏT REAKSIYA



Dəyişiklik proqramının hər bir mərhələsində reaksiyalar fərqli olur:

Məlumatsız optimizm: insanlar özlərinə inanır və dəyişikliyə müsbət yanaşırlar.

Məlumatlı pessimizm: insanlar dəyişikliyə mənfi reaksiya göstərməyə başlayır, özlərinə inamı itirirlər.

Ümidli realizm: insanlar dəyişikliyə nail olmağın mümkünlüyünü görməyə başlayırlar, özlərinə inamı artmağa başlayır.

Məlumatlı optimizm: özünəinam tam bərpa olur, insanlar layihələrə canla-başla qoşulurlar.

Tamamlanma: insanlar müəssisə heyətinin qalan hissəsinə kömək edir, özünəinam aşılayırlar.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYƏ TƏŞKİLATI HAZIRLIQ



- Dəyişiklik çətin prosesdir; dəyişiklik proqramına başlamamışdan əvvəl irəli getməyin nə dərəcədə çətin olacağını qiymətləndirməkdə fayda var.
- Müəssisədaxili mədəniyyət onun dəyişikliyi qəbul etmək bacarığına və sürətinə təsir edəcək.
- Dəyişikliyi tətbiq etmək üçün insanları, onların fikir və təsəvvürlərini, baxışlarını və iş üsullarını dəyişməlisiniz; xüsusilə də kök salmış mədəniyyətlərdə və ("yanan platforma"nın olmadığı) uğurlu müəssisələrdə bu, çox çətin ola bilər.
- Odur ki, müəssisənin və rəhbərliyin dəyişikliyə hazırlıq səviyyəsini başa düşmək vacibdir.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYƏ TƏŞKİLATİ HAZIRLIQ



Dəyişiklik proqramı tərtib edilərkən qarşıya 3 məqsəd qoyulur*:

- işlərin hazırkı vəziyyətinin **“donunu açmaq”**;
- yeni vəziyyətə və ya şəraitə **keçid**;
- dəyişikliklərin davamlılığının təmin edilməsi və stabiləşdirilməsi məqsədilə **təkrar “dondurulma”**.



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

DƏYİŞİKLİYƏ TƏŞKİLATI HAZIRLIQ

QÜVVƏ SAHƏLƏRİNİN TƏHLİLİ



- Qüvvə sahələrinin təhlili dəyişikliyi təşviq edən və ona müqavimət göstərən qüvvələrin müəyyən edilməsi üçün faydalı bir üsuldür.
- Bu qüvvələr ölçülə, sizə balansın harada olduğunu, onun mümkünlüyünü, eləcə də uğurlu nəticəni təmin etmək üçün (bacarsanız!) balansı necə tənzimləyəcəyinizi müəyyənləşdirməyə kömək edə bilər!

DƏYİŞİKLİK LEHİNƏ QÜVVƏLƏR



DƏYİŞİKLİK ƏLEYHİNƏ QÜVVƏLƏR



DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

NÜMUNƏ 1



Şirkət böyük bir dəyişiklik proqramının tətbiqinə başlamaq üzrədir. Bu proqramı elan etməmişdən əvvəl aşağıdakıları həyata keçirmək lazımdır:

- məlumatlandırma planı hazırlayın;
- rəhbərlərin öz işçi heyətini təlimatlandırarkən istifadə edəcəyi sual və cavabları hazırlayın;
- əsas maraqlı tərəfləri məlumatlandırın;
- rəhbərləri təlimatlandırın və onları müəssisənin aşağı səviyyələrinin nə vaxt məlumatlandırılacağı ilə bağlı bilgiləndirin;
- lazım gələrsə, press-reliz paylayın;
- hər kəsə məlumatlandırıcı material paylayın.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

NÜMUNƏ 2



Müəssisənin əməkdaşı elə indicə öz normal işindən kənarlaşdırılaraq dəyişiklik proqramına təhkim edilib. Yəqin ki, o bunu eşidəndə müxtəlif hisslər keçirəcək:

- seçildiyinə görə fərəh hissi ilə yanaşı, layihədən sonrakı gələcək vəzifəsinə/roluna görə qorxu hissi;
- məsuliyyətə görə narahatlıq hissi;
- hazırkı subordinasıya sistemi və tabelik münasibətlərinə görə təşviş hissi;
- vəzifəsi/rolu ilə bağlı qeyri-müəyyənlik;
- bacarıqarı ilə əlaqədar tələş hissi.

Bu narahatlıqlar hazırkı rəhbərin düzgün təlimatları, bu təyinatın həmin işçiyə etimad əlaməti olduğunu izah etməsi, layihə və vəzifənin/rolun əhəmiyyətini vurğulaması ilə aradan qaldırıla bilər. Növbəti addımda isə layihə rəhbəri və ya təşkilatçının daha bir qısa təlimatlandırması həmin işçinin özünəinamını və qətiyyətini daha da gücləndirər.

DƏYİŞİKLİYƏ HAZIRLIQ

NÜMUNƏ 3



Şirkət bu yaxınlarda satın alınıb. Keçid mərhələsini asanlaşdırmaq üçün satın alan şirkət yubanmadan bütün işçi heyətini məlumatlandırmalı, bu məlumatda gələcək planı izah etməli və dəyişikliyin mövcud mədəniyyətlə mümkün dərəcədə uzlaşdırılmış şəkildə həyata keçiriləcəyini bildirməlidir.

Şirkət, əsasən də, aşağıdakıları həyata keçirməlidir:

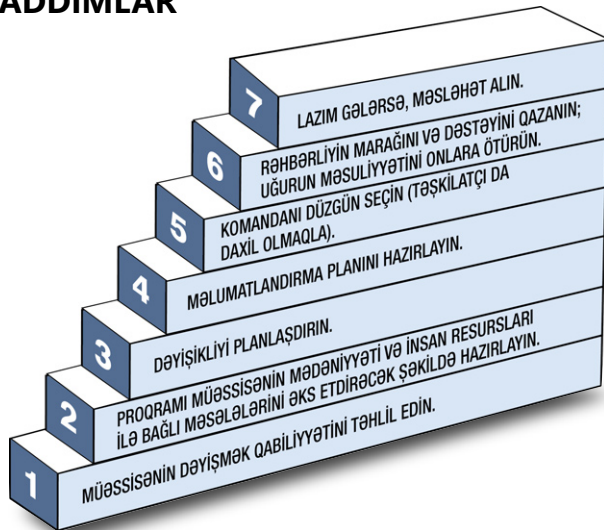
- əməliyyatlarda tətbiq ediləcək təcili dəyişiklikləri izah etməli;
- uzunmüddətli planları müyyən etməli;
- satınalmadan gözlənilən faydaları vurğulamalı;
- təlimatlandırma toplantıları və ünsiyyət kanallarını təşkil etməli;
- narahatlıqları mövcud şəraitdə mümkün qədər anlayışla həll etməyə çalışmalı;
- aparıcı mütəxəssislərin şəxsən inandırılmasını təmin etməlidir.



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

ƏSAS ADDIMLAR



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELİ



Hər bir layihədə olduğu kimi, dəyişikliyin uğurla idarə edilməsinin də sirri **uğurlu planlaşdırmadan** ibarətdir. Planlaşdırmaq – bütün məsələlər, meydana gələ biləcək bütün problemlər, onları aradan qaldırmaq üçün zəruri addım və tədbirlər, o cümlədən dəyişikliyi həyata keçirəcək komandanın təşkili barədə ətraflı düşünmək deməkdir. Əgər bunun üçün kənardan yardım almaq lazımdırsa, belə yardım almaqdan çəkinməyin.

Növbəti səhifələrdə böyüklüyündən və ya kiçikliyindən asılı olmayaraq, dəyişiklik proqramının planlaşdırılmasına kömək edəcək modellə tanış olacaqsınız. Fərqlər dəyişikliyin dərəcəsində, layihənin mürəkkəbliyində, onu həyata keçirəcək komandada özünü göstərə bilər.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELİ



Bu cədvəl dəyişikliyin idarə edilməsi proqramının əsas tapşırıq, metod və nəticələrini müəyyən edir.

	MƏQSƏDLƏR	TAPŞIRIQ	METODLAR	NƏTİCƏLƏR
Təhlil (I mərhələ)	Müəssisəni, onun mədəniyyətini və dəyişiklik potensialını başa düşmək	Qiymətləndirmə: struktur, strategiya, mədəniyyət, sistemlər, mənəvi dəyərlər, idarəetmə təcrübələri, xarici mühit	Masaüstü araşdırma, müsahibələr, seminarlar, beyin fırtınası	Təşkilati təhlil, mədəniyyət "xəritəsi", dəyişiklik potensialı
Layihələndirmə (II mərhələ)	Vizyonu razılaşdırmaq, komanda formalaşdırmaq və yekdilliyə nail olmaq	Vizyonu inkişaf etdirmək, komanda seçmək, dəstək qazanmaq	Seminarlar, toplantılar, məlumatlandırma	Vizyon, komanda, yekdillik, lider/dəstək

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELİ



Planlaşdırma (III mərhələ)

MƏQSƏDLƏR	TAPŞIRIQ	METODLAR	NƏTİCƏLƏR
Dəyişikliyin həyata keçirilməsini planlaşdırmaq.	Plan hazırlamaq, gözlənilməz halları nəzərə almaq, resurs ayırmaq, zamanlamayı razılaşdırmaq.	Masaüstü araşdırma, sahə araşdırması, seminarlar, metodologiyaların planlaşdırılması.	Plan, risk təhlili, asılılıq diaqramı, razılaşdırılmış resurslar.
Dəyişikliyi müəssisəyə tətbiq edərək vizyonu həyata keçirmək.	Dəyişikliyi müəssisə daxilində təqdim etməyə başlamaq, maraqlı tərəfləri məlumatlandırmaq, riskləri və asılılıqları idarə etmək.	Toplantılar, tədbirlər, komanda işi, seminarlar, məlumatlandırma.	Dəyişmiş müəssisə, yüksəlmiş performans, "sağqalma", dəyişmiş mədəniyyət.

İcra (IV mərhələ)

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELİ

I MƏRHƏLƏ – TƏHLİL



- Bu mərhələdə dəyişikliyin mahiyyətini, eləcə də müəssisənin mədəniyyətini və dəyişikliyi qəbul etmək potensialını (hazırda əksər müəssisələr dəyişiklik yükünün həddən çox olmasından şikayətlənirlər) başa düşmək zəruridir.
- Bu mərhələyə işçi heyəti arasında sorğuların aparılması, keçmiş layihələrin təhlili, strukturun və strategiyanın idarə edilmə tərzləri və nəhayət, üçüncü tərəflərlə qarşılıqlı fəaliyyətlərin qiymətləndirilməsi daxildir.

Nəticə

- Bu mərhələnin nəticəsi müəssisənin layihə kontekstində başa düşülməsi və "mədəniyyət" xəritəsinin hazırlanmasından ibarətdir.
- Belə bir nəticə növbəti mərhələdə yarana biləcək potensial təhlükələrdən yayınmaq üçün planlaşdırma aparmaq imkanı verməlidir.
- Dəyişiklik potensialını qiymətləndirdikdən sonra dəyişikliyin sürəti və miqyası (ölçüsü) optimallaşdırıla bilər.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELİ

II MƏRHƏLƏ - LAYİHƏLƏNDİRMƏ



- Layihənin bu mərhələsində proqram tərtib edilir; proqramın tərtibi ən yüksək səviyyədə həyata keçirilməli və vizyonun dəqiq mahiyyətinin razılaşdırılması, dəyişikliyi həyata keçirəcək komandanın qurulması, işçi heyətinin fəal dəstəyinin qazanılması kimi məsələləri əhatə etməlidir.
- Ətraflı planlaşdırmaya başlamamışdan əvvəl bu mərhələdə həm də dəyişiklik komandasının lideri razılaşdırılmalıdır; məlumatlandırma, seminar və müzakirələr bu mərhələdə həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Nəticə

- Dəyişikliyin idarə edilməsinin əsasını təşkil edən layihələndirmə mərhələsində ortaqlar vizyon müəyyən edilir, komanda qurulur və cavabdehliklər razılaşdırılır.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELİ



III MƏRHƏLƏ - PLANLAŞDIRMA

- Bu mərhələdə məqsəd dəyişikliyin həyata keçirilməsini ətraflı şəkildə planlaşdırmaqdan ibarətdir; yəni: gələcəyə baxaraq və bütün riskləri, asılılıqları, fəvqəladə halları, potensial problemləri nəzərə alaraq düşünmək və bu cür maneələri aradan qaldıra bilmək üçün plan hazırlamaq lazım gələcək.
- Belə bir planlaşdırmanı həyata keçirmək üçün resurslar ayrılmalı, zamanlama razılaşdırılmalı, nəticələrin təhlili aparılmalı, mövzu üzrə söhbətlərin təsiri ilə işçi heyətinin fəal dəstəyi əldə edilməlidir.

Nəticə

- Bu mərhələdə planlar hazırlanır, risk təhlili aparılır, asılılıq diaqramı tərtib edilir və bu planları həyata keçirmək üçün resurslar ayrılır.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ MODELİ

IV MƏRHƏLƏ - İCRA



- Planı hazırladınız, indi isə onu icra etməlisiniz.
- Planı icra etmək – ona əməl edilməsini, lakin eyni zamanda bu planın, lazım gəldikdə, iş mühiti və/və ya strategiyada baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq (çünki əvvəlcədən təxmin edilməyən, gözlənilməz məsələlər ortaya çıxır) yenidən qiymətləndirilməsini təmin etmək deməkdir.
- Layihələrin idarə edilməsi və diplomatiya bu mərhələdə həlledici əhəmiyyət daşıyan bacarıqlardır; əvvəlki mərhələlərin daha yaxşı idarə edilməsi bu mərhələnin icrasını xeyli asanlaşdırır.

Nəticə

- Gələcəkdə daha yaxşı fərsətlər qazandıracaq və *müəssisənin perspektivini yüksəldəcək* effektiv idarə edilən uğurlu bir dəyişiklik proqramı həyata keçirilir.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

İCRA PLANINA NÜMUNƏ



LAYİHƏ	İYUN	İYUL	AVQ	SEN	OKT	NOY	DEK	YAN	FEV	MART	APR	MAY
MOBİLİZASIYA	■											
DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ (Dəyişikliyin idarə edilməsi xəttinin bəzi əsas fəaliyyətlərin nümayiş etdirilməsi məqsədilə genişləndirilməsi)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ünsiyyət strategiyasının razılaşdırılması	■											
Məlumatlandırma		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Komandanın razılaşdırılması	■	■										
İlkin təlimatlandırma toplantıları		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seminarlar		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dəyişiklik planının təkrar qiymətləndirilməsi				■			■			■		
Lazım gəldikcə, dəyişiklik və təkrar təlimatlandırma				■			■			■		
İNFORMASIYA TEXNOLOGİYASI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
XƏZİNƏNİN RESTRUKTURİZASIYASI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ƏMK / MİS / BÜDCƏ TƏRTİBİ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PROSESLƏRİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DİSTRİBUSIYA KANALLARI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
İNZİBATI-TƏSƏRRÜFAT İŞLƏRİ		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
YENİ MƏHSUL HAZIRLIĞININ YENİDƏN TƏŞKİLİ				■	■	■	■	■	■	■	■	■
MARKETİNG						■	■	■	■	■	■	■
İŞİN GEDİŞATI ÜZRƏ TOPLANTILAR	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

İCRA PLANI



Əvvəlki səhifədəki diaqram dəyişikliyin idarə edilməsinin proqrama necə uyğunlaşdırıldığını və onun daha böyük məqsədləri necə dəstəklədiyini göstərir.

Belə məqsədlərə yeni İT infrastrukturunun qurulması; müəssisənin kökündən dəyişilməsi; prosesin yenidən layihələndirilməsi və s. aid ola bilər.

Hansı dəyişikliklərin həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq, "hər zamankı iş" qaydasını unutmamaq şərtilə dəyişikliyin idarə edilməsini ümumi proqrama daxil etmək zəruridir.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MƏQSƏDYÖNLÜ VƏ FƏAL DƏSTƏK



- Növbəti səhifədəki cədvəldə dəyişiklik proqramının uğurlu olub-olmayacağını müəyyən edən məqsədyönlü və fəal dəstək səviyyələri 5 ballıq şkalaya əsasən ölçülür. Burada 1 bal tamamilə uğursuz, 5 bal isə tamamilə uğurlu nəticəni göstərir.
- Uğur qazanmaq üçün həm rəhbərlik, həm də işçi heyətinin məqsədyönlü və fəal dəstəyini qazana bilməlisiniz; lakin onların əməkdaşlığına heç vaxt zəmanət verilmədiyi üçün bu meyar “dəyişikliyə aktiv müqavimət”, “passiv müqavimət (kömək etməmək)”, “kömək etmək” və nəhayət, “həyata keçirilməsinə fəal dəstək” formalarında fərqlənə bilər.
- Həm rəhbərlik, həm də işçi heyətinin məqsədyönlü və fəal dəstəyi yoxdursa, proqram uğursuzluqla nəticələnir – hər hansı tərəfdən müqavimətlə üzləşən bir proqramın uğur qazanmaq ehtimalı yoxdur və ya çox azdır – yaxud bunun üçün böyük əmək sərf etmək lazım gəlir.
- Dəyişikliyin uğurla idarə edilməsində məqsəd proqramları ən altdakı sol xanadan [1] ən üstdəki sağ xanaya [5] qaldırmaqdan ibarətdir.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MƏQSƏDYÖNLÜ VƏ FƏAL DƏSTƏYƏ NECƏ NAIL OLMALI?



Dəyişikliyin uğurlu olması üçün həm işçi heyətinin, həm də rəhbərliyin məqsədyönlü və fəal dəstəyinə nail olmaq çox mühüm əhəmiyyət daşıyır (2 və ya daha az: dəyişikliyi unudun; 4 və ya daha yüksək: uğurlu nəticə; 3: əmək sərf etmək lazımdır).

İŞÇİ HEYƏTİNİN FƏAL DƏSTƏYİ	RƏHBƏRLİYİN FƏAL DƏSTƏYİ			
	Aktiv müqavimət	Passiv müqavimət ("qoy olsun")	Dəyişikliyə yardım	Dəyişikliyi həyata keçirmək
Dəyişikliyi həyata keçirmək	3	4	5	5
Dəyişikliyə yardım	2	3	4	5
Passiv müqavimət ("qoy olsun")	1	2	3	4
Aktiv müqavimət	1	1	2	3

UĞUR qazanmaq şansı artır.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

KOMANDANIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Dəyişikliyin idarə edilməsi üçün təşkil edilmiş kiçik bir komandanın əldə etdiyi nəticə müəssisəyə – bu komandanın ölçüsü ilə qeyri-mütənasib şəkildə – böyük təsir göstərə bilər. Odur ki, komandanın mütənasib şəkildə qurulması, yəni komanda üzvlərinin düzgün seçilməsi həlledici əhəmiyyət daşıyır.

"Mənə kifayət qədər uzun bir ling və dayaq nöqtəsi verin, dünyanı yerindən oynadım".

Arximed



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

KOMANDANIN İDARƏ EDİLMƏSİ

ROLLAR/VƏZİFƏLƏR



Bir neçə rol/vəzifə dəyişikliyin uğurla idarə edilməsində həlledici əhəmiyyət daşıyır. Komanda üzvlərini düzgün seçin, yoxsa layihə uğursuzluqla nəticələnər. Komanda üzvlərinin sayı isə layihənin miqyası və müddətindən asılı olaraq dəyişə bilər. Bütün bunlarla yanaşı, aşağıdakı əsas amilləri də nəzərə almaq vacibdir:

- Üst rəhbərlik heyəti layihəni nümayişkaranə surətdə dəstəkləməlidir.
- Rəhbərlərdən biri gündəlik cavabdehlikləri öz üzərinə götürməlidir.
- Dəyişikliyin idarə edilməsində təcrübəsi olan və tam iş günü çalışan layihə meneceri layihəni idarə etməlidir (adətən, bu rol/vəzifə üçün kənardan məsləhətçilər dəvət edilir).
- Komanda lazımi bacarıqlara malik olmalı və məqsədləri başa düşməlidir.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

KOMANDANIN İDARƏ EDİLMƏSİ

ROLLAR/VƏZİFƏLƏR



- Komandaya müəssisəni tanıyan və dəyişiklik proqramları ilə bağlı təcrübəsi olan (adətən, bu rol/vəzifə üçün kənardan məsləhətçilər də dəvət edilir) işçiləri cəlb edin.
- Müəssisənin bütün səviyyələrində kifayət qədər işçi "tərəqqi elçiləri" və/və ya "dəyişiklik tərəfdarı/təşəbbüskarı" kimi çıxış etməlidir.
- Kənardan cəlb edilən məsləhətçilər müstəqil işçi olduqları üçün, adətən, effektiv katalizator rolunu oynaya bilirlər.

Mövcud olan əksər metodların bir neçəsindən istifadə edərək komanda üzvlərinin rollara uyğunluğunu yoxlayın ("Belbin", "16PF", "Mayers-Briqs", "ODR" və s.). Uyğunluğu müəyyənləşdirərək bacarıqların düzgün kombinasiyasını seçə biləcəksiniz.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİK KOMANDASININ FORMALAŞDIRILMASI



Dəyişiklik layihəsini həyata keçirmək üçün dəyişiklik komandası formalaşdırılmalıdır.

Bu zaman diqqət bir əsas və vahid (və ya fundamental) məqsədə – dəyişikliyin həyata keçirilməsinə yönəlir. Təbii ki, ikinci dərəcəli məqsədlər də olur.

Uğur qazanmaq üçün komanda müəssisə haqqında ətraflı məlumatla yanaşı, müəyyən təcrübə və bacarıqlar kombinasiyasına da malik olmalıdır. Buna görə də komanda müəssisənin müxtəlif şöbələrində çalışan işçilərdən təşkil edilməli və funksiyalararası (yaxud çoxprofilli) xarakter daşmalıdır.

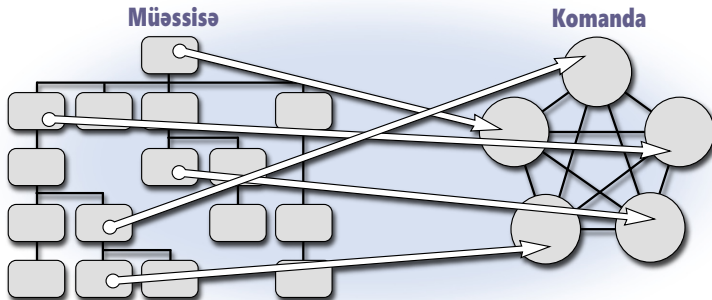
Növbəti səhifədəki diaqrama nəzər salın.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİK KOMANDASININ FORMALAŞDIRILMASI



Funksiyalararası və ya çoxprofilli komandanın formalaşdırılması işçi heyətinin (özlərini rahat hiss etdikləri) xətti funksiyalarından müvəqqəti olaraq kənarlaşdırılıb status və ya səviyyənin əhəmiyyət daşımadığı və xüsusi (tapşırığa uyğun) subordinasiya sisteminə malik fərqli struktur vahidinə köçürülməsi deməkdir. Komanda üzvləri yenilikçi yanaşma nümayiş etdirməyi bacarmalıdırlar, çünki onlara funksiyaların deyil, problemlərin idarə edilməsi tapşırılaçaq.



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

KOMANDANIN İDARƏ EDİLMƏSİ

QRUP DİNAMİKASI*



Hər bir komanda ümumən qəbul edilmiş 4 inkişaf mərhələsindən keçir:

FORMALAŞMA MƏRHƏLƏSİ

Komanda hələ də bir qrup fərd formasındadır; hər kəs "öz sözünü deməyə" çalışır.

FƏALİYYƏT MƏRHƏLƏSİ

Əvvəlcə, ilk 3 mərhələ tamamlanmalıdır; bu mərhələyə qədər effektiv qrup işi cüzi dərəcədə həyata keçirilir, hərçənd komanda üzvləri ayrı-ayrılıqda yaxşı töhfə verə bilirlər.

MÜNAQİŞƏLİ MƏRHƏLƏ

Ziddiyyətli mərhələdir: üzvlər bir-birini tanıdıqca eqolar incinir, qarşılıqlı dinamik təsir başlayır (bu təsirin dağıdıcı deyil, konstruktiv olması üçün diqqətli yanaşma tələb olunur).

NORMALLAŞMA MƏRHƏLƏSİ

Əvvəlki mərhələnin münaqişəsindən sonra qrup normaları və davranış qaydaları təşəkkül tapır.

Komanda üzvləri nadir hallarda ilk gündən birlikdə çalışırlar. Adətən, bir-birini tanıma və işgüzar mühitdə anlaşma prosesindən keçməli olurlar, yalnız bundan sonra müəyyən nəticə əldə edə bilirlər. Komandalar nə qədər tez formalaşarsa, məhsuldar fəaliyyət mərhələsinə də bir o qədər tez keçərlər.

* *Takmen modeli*

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYƏ REAKSİYALAR



İstər açıq, istərsə də gizli göstərilən müqavimət, demək olar ki, hər kəsə xas olan bir xüsusiyyətdir. Dəyişikliyin çətinliyi müqavimətin öhdəsindən gələrək müəssisəni və işçi heyətini dəyişikliyə reaksiya şkalası boyunca üzəaşağı aparmaqdan ibarətdir: müqavimətdən riayətə, riayətdən birliyə.



MÜQAVİMƏT

gizli/aşkar dəyişikliyin əleyhinədir.

RİAYƏT

razılaşır, amma həvəsli deyil.

BİRLİK

dəstəkləyir.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MÜQAVİMƏT



Dəyişiklikləri icra etməyə başlayarkən zəmin hazırlamaq üçün əvvəlcədən nə qədər çalışdığınızdan asılı olmayaraq, bu dəyişikliklər əksər insanlar üçün sürpriz olacaq.

Sürpriz çox tezliklə insanlarda müqavimət doğuracaq və uğur qazanmaq istəyirsinizsə, bu müqaviməti mütləq idarə etməlisiniz.

Müqavimət status-kvo (mövcud vəziyyət) lehinə verilən səsdir. Yanlış və ya aqressiv davranışın qarşısını almaq üçün müqavimətin öhdəsindən gəlmək lazımdır. Burada düzgün planlaşdırma və idarəetmə vacib şərtidir, əks halda, müqavimət daha da güclənə və layihəyə zərər verə bilər.

Dəyişikliyə maraq oyandırmaq və fəal dəstək qazanmaq üçün insanların qorxularını aradan qaldırmalısınız.



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MÜQAVİMƏT



Müqavimət aşağıdakılardan irəli gəlir:

- qeyri-müəyyənlik;
- nəzarətin itməsi;
- fərqlilikdən qorxmaq;
- səlahiyyətin itməsi;
- statusun itməsi;
- iş yükünün artması;
- təhlükə;
- yanlış anlama.

YOX!

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MÜQAVİMƏT

ÖHDƏSİNDƏN NECƏ GƏLMƏLİ?



- İnsanları dəyişiklik prosesinə cəlb edin.
- Onlara müvafiq şəkildə təlim keçin.
- Məlumatlandırın və dəyişiklikləri asan dillə izah edin.
- Təhlükə hissi və narahatlıqları aradan qaldırmaq üçün səy göstərin.
- Ortaq vizyon formalaşdırın və dəstək qazanın.
- Əsas maraqlı tərəfləri narahat edən məsələlərlə məşğul olun.

Dəyişiklikləri uğurla idarə etmək istəyirsinizsə, müqaviməti aradan qaldırmalısınız.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MÜQAVİMƏT



Maraqlı tərəflərin müəyyən edilməsi müqavimətin aradan qaldırılmasına kömək edə bilər. Dəyişikliyə göstərdikləri müqavimətin səviyyəsinə əsasən, maraqlı tərəfləri 9 kateqoriyaya bölmək olar:

- 1. Tərəfdaşlar** – planınızı dəstəkləyirlər.
- 2. Müttəfiqlər** – həvəsləndirildikləri halda, sizi dəstəkləyəcəklər.
- 3. Yol yoldaşları** – passiv tərəfdarlardır, plana/proqrama maraq və həvəs göstərsələr də, sizə və ya komandaya bağlı deyillər.
- 4. Otaq yoldaşları** – planı/proqramı dəstəkləsələr də, sizə və ya komandanıza etibar etmirlər.
- 5. Passiv və ya bitərəf müşahidəçilər** – mövqeləri aydın olmayan tərəflərdir.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

MÜQAVİMƏT



6. Mövqeləri bəlli olmayanlar

– təhlükəlidirlər, çünki birbaşa maraqlanmadıqları məsələlərə etiraz edə bilirlər.

7. Opponentlər

– plana etiraz edirlər, lakin şəxsən sizə və ya komandanıza qarşı çıxmırlar.

8. Əleyhdarlar

– plana, şəxsən sizə və komandanıza qarşı çıxırlar.

9. Təsir imkanı olmayanlar

– təsirə məruz qalacaq, lakin etiraz etmək və ya dəstək vermək üçün kifayət qədər gücü və müdafiəçisi olmayan tərəflərdir.

Hər bir kateqoriyaya fərqli münasibət göstərilməlidir - tərəfdaş və müttəfiqləri yanınızda saxlamalı, opponentləri öz tərəfinizə çəkməli, əleyhdarları prosesdən uzaqlaşdırmalı və nüfuzdan salmalısınız.

DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

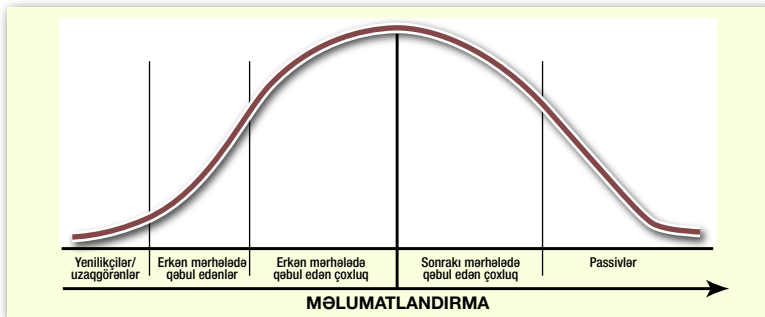
MÜQAVİMƏT

DƏYİŞİKLİYİN QƏBUL EDİLMƏSİ



Dəyişikliyin qəbul edilməsi prosesi aşağıdakı şəkildə irəliləyir. Bu prosesdə dəyişikliyi qəbul etmək ehtimalı ən yüksək olanlardan – yenilikçilərdən başlayın və nəhayət, passivləri də öz tərəfinizə çəkənə və ya onlar prosedən uzaqlaşana qədər davam edin.

Yenilikçilərdən "tərəqqi elçiləri" kimi istifadə edin.



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

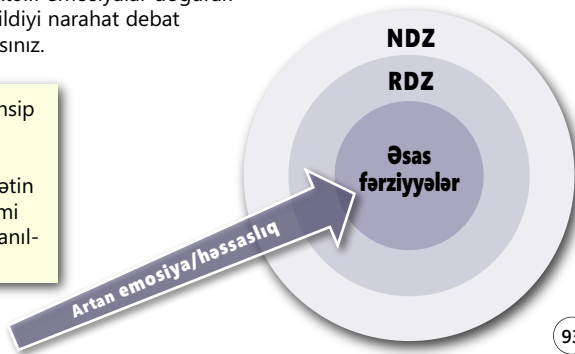
RAHATLIQ ZONALARI



Rəhbərlik işçilərin qorxularını (real və ya xəyali) başa düşməlidir və bu o deməkdir ki, narahat debat zonasına (NDZ) daxil olmaq lazım gələcək*. Daha dəqiq desək, arqumentləri rəhbərlərin real problemlərə yaxın məsələləri məmnuniyyətlə müzakirə etdikləri rahat debat zonasından (RDZ) çıxararaq müxtəlif emosiyalar doğuran həssas məsələlərin müzakirə edildiyi narahat debat zonasına (NDZ) ötürməli olacaqsınız.

Qarşı tərəfin inandığı əsas prinsip və düşüncələrə nə qədər çox yaxınlaşırsınızsa, dəyişiklikləri müzakirə etmək bir o qədər çətin olur. Bu müzakirələr qeyri-rəsmi şəraitdə də olsa, dəstəyin qazanılması məqsədilə aparılmalıdır.

* K. Boumanın araşdırmalarına istinad edilmişdir.



DƏYİŞİKLİYİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ



"ABŞ müəssisələri işçilərin müqavimətinə qurban getmiş əsaslı və rəasional dəyişiklik proqramlarının yığıntısı altında itib-batır".

Tom Terez – "Modern Management"
("Müasir idarəetmə")



MƏLUMATLANDIRMA

MƏLUMATLANDIRMA

BEŞ SUAL



Kim(lər)ə deyilməlidir?

Nə vaxt deyilməlidir?

Nə deyilməlidir?

Hansı məlumatlandırma vasitələrindən istifadə edilməlidir?

Məlumatlandırmaya haradan nəzarət edilməlidir?

Məlumatlandırma
planı hazırlayın!

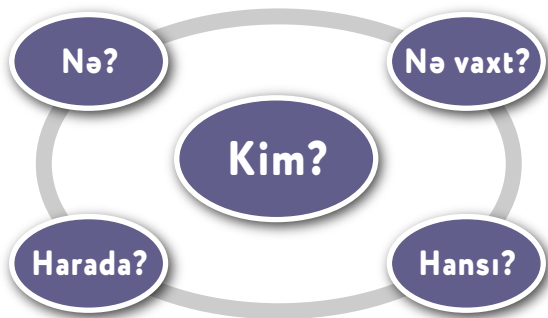
MƏLUMATLANDIRMA

BEŞ SUAL



Beş sualın cavablandırılması dəyişiklik proqramının vacib elementlərindəndir.

Zəif məlumatlandırma – səhv mesajın yayılması və ya vaxtın düzgün seçilməməsi, mesajın yanlış anlaşılması, yaxud, sadəcə, qarşı tərəfə çatmaması deməkdir. Bu hal müqavimətə, antipatiyaya, uğursuzluğa səbəb ola bilər.



MƏLUMATLANDIRMA

BEŞ SUAL

KİM?

- Bütün lazımi tərəflərə məlumat verilməlidir.
- Dürüslük və aşkarlıq əsas şərtidir – hərçənd hər zaman elə şeylər vardır ki, digər məlumatlardan fərqli olaraq, hər kəsə deyilmir.



MƏLUMATLANDIRMA

BEŞ SUAL

NƏ VAXT?



- Layihə üzvlərinə layihəyə başlamamışdan əvvəl məlumat verilməlidir.
- Şayiə və əsassız söz-söhbətin yayılmasının qarşısını almaq üçün belə amillərin təsirlərinə məruz qalan bütün əməkdaşlar eyni vaxtda məlumatlandırılmalıdır.
- Müəssisə daxilindəki işçiləri kənardan cəlb olunan işçilərdən əvvəl məlumatlandırın; işçi heyətinin dəyişiklik haqqında informasiya vasitələrindən xəbər tutmasını istəməzsiniz.
- Vacib bir tədbir və ya qərardan sonra elan verin.
- Bütün hüquqi tələblərə əməl edin – məsələn, məsləhətləşmə (konsultasiya)/işçi hüquqlarının qorunması və s.



MƏLUMATLANDIRMA

BEŞ SUAL

NƏ?

Məlumatlandırmanın 4 qaydası:



Deməyə sözünüz varsa, deyin.

**Nə etməyi planlaşdırdığınızı
deyin.**

Nə etdiyinizi deyin.

Nə edəcəyinizi deyin.

MƏLUMATLANDIRMA

BEŞ SUAL

HANSI?

- Mesajınızı ötürmək üçün ən effektiv vasitəni seçin.
- Bu, seminar, üzbəüz söhbət, e-poçt, mərhələli təlimatlandırma, press-reviz və s. ola bilər. Əsas odur ki, şayiələrin və söz-söhbətin qarşısını almaq üçün mesajınızı vaxtında lazımı insanlara lazımı formada çatdırma biləsiniz.



MƏLUMATLANDIRMA

BEŞ SUAL

HARADA?

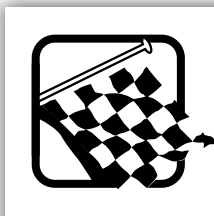


Məlumatlandırmaya haradan nəzarət edilməlidir?

Məlumatlandırmaya əksər hallarda dəyişiklik proqramını təşkil edən rəhbər şəxs nəzarət edir. İrimiqyaslı proqramlarda nəzarəti, adətən, CEO ("chief executive officer" – baş icraçı direktor) həyata keçirir.

Məlumatlandırmaya nəzarət dəyişiklik proqramının uğurunu şərtləndirən elə bir vacib elementdir ki, aşağı vəzifəli şəxsin öhdəsinə BURAXILMAMALIDIR.

- Bir qayda olaraq, layihə meneceri də nəzarətə kömək edir.
- Adətən, işçi heyəti ilə məsləhətləşmə aparılır.
- Lazım gəldikdə, müəssisənin Korporativ əlaqələr şöbəsinin əməkdaşları prosesə cəlb olunurlar.



EPILOQ

EPILOQ

UĞURU ŞƏRTLƏNDİRƏN AMİLLƏR



Dəyişikliyin uğurla idarə edilməsi "**SMART**" (ağıllı) yanaşma tələb edir:

"**S**trategy defined" (strategiyanın müəyyən edilməsi)

"**M**anagement buy-in" (rəhbərliyin dəstəyi)

"**A**ssurance to staff" (işçi heyəti üçün təminat)

"**R**isk analysis" (risklərin təhlili)

"**T**ime critical implementation" (məhdud müddətdə icra)



EPILOQ

UĞURSUZLUĞA YOL VERMƏMƏK ÜÇÜN



“STUPID” (səfeh) yanaşma tətbiq etdikdə isə dəyişiklik proqramı uğursuzluqla nəticələnir:

“Sponsorship not forthcoming” (Layihə dəstəklənmir.)

“Team members do not function as agents of change”
(Komanda üzvləri dəyişiklik tərəfdarı deyillər.)

“Unclear vision and commitment”
(Vizyon aydın deyil, məqsədyönlü və fəal yanaşma müşahidə edilmir.)

“Poorly planned change programme”
(Dəyişiklik proqramı yaxşı planlaşdırılmır.)

“Inappropriate/insufficient communication”
(Məlumatlandırma qeyri-adekvat/yetərsiz səviyyədə həyata keçirilir.)

“Don’t take account of culture”
(Mədəniyyət fərqi nəzərə alınmır.)



105

EPILOQ

MƏSLƏHƏTLƏR



Qarşıdurma

Qarşıdurmaya yol verməyin; yekdilliyə nail olun.

İşçi qüvvəsində dəyişikliklər

Əksərən dəyişiklik proqramının nəticələrindən irəli gələn kadr dəyişikliklərinə rəğbətlə yanaşın ki, yerdə qalan işçi heyətinin dəstəyini qazana və onların arasında ruh yüksəkliyini qoruya bilərsiniz.

Hər şeydən əvvəl,
məlumatlandırın.

SƏSVERMƏ BÜLLETENİ

Dəyişiklik olsun...



Dəyişiklik olmasın...



EPİLOQ

MƏSLƏHƏTLƏR

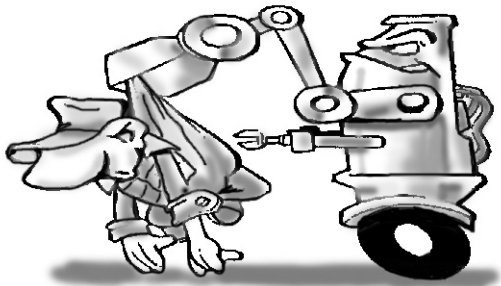


Avtomatlaşdırma

Ununmayın ki, avtomatlaşdırma, adətən, izafi əl əməyi ilə nəticələnir.

Əməkdaşlıq və dəstək

İşçi heyətini vadar etməklə deyil, onlarla həmrəy olaraq dəstək qazanmaq lazımdır.



EPILOQ

ƏLAVƏ MATERIALLAR



"Məlumatların çatdırılması"

Şon Misteyl, "İdarəetmə kitabları" seriyası

"Qərarların qəbul edilməsi"

Nil Rassel-Cons, "İdarəetmə kitabları" seriyası

"Müqavimətin idarə edilməsi"

Mayk Kleyton, "İdarəetmə kitabları" seriyası

"Təşkilati davranış – tanışlıq mətni"

**("Organizational Behaviour –
an introductory text")**

Andjey Huçinski və Devid Byukenen,
"FT Prentice Hall" nəşriyyatı

"Strategiya"

Nil Rassel-Cons, "İdarəetmə kitabları" seriyası

"Çətin söhbətlərin idarə edilməsi",

Piter İngliş, "İdarəetmə kitabları" seriyası

"Müəssisələri necə başa düşməli?"

("Understanding Organizations")

Çarlz Hendi, "Pelican" nəşriyyatı

Müəllif haqqında

Nil Rassel-Cons (ACIB*, BSc (Hons), MBA***)** yazıçı, idarəetmə üzrə məsləhətçi və Strateji Planlaşdırma Cəmiyyətinin üzvüdür.

O, bir sıra ölkələrdə beynəlxalq təşkilatlarla və müəssisələrlə əməkdaşlıq edərək onlara strategiyanın işlənilib hazırlanması və sınaqdan keçirilməsi, performansın təkmilləşdirilməsi, dəyişikliyin/programın idarə edilməsi, o cümlədən bazar təhlili/araşdırmasında köməklik göstərir.

Biznes mövzusunda bir çox kitab və məqalə, eyni zamanda "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Biznesin planlaşdırılması", "Qərarların qəbul edilməsi", "Strategiya" və "Marketing", o cümlədən Maliyyə Xidmətləri İnstitutu üçün nəzərdə tutulmuş "Müştərilərlə əlaqələrin idarə edilməsi", "Risklərin qiymətləndirilməsi", "Müştərilər və onların ehtiyacları" və "Marketing, satış və müştəri xidmətləri" adlı kitabların müəllifidir.

Nil Rassel-Cons CASS EMBA kurslarında mühazirəçi, Uels şahzadəsinin qəyumluq etdiyi gəncləri biznesə həvəsləndirən "Prince's Youth Business Trust" xeyriyyə təşkilatında strategiya və marketing üzrə xüsusi məsləhətçi qismində çalışır. O, bir sıra ölkələrdə mütəmadi olaraq spikerlik etməklə yanaşı, Böyük Britaniyada, o cümlədən başqa ölkələrdə radio və televiziya proqramlarında tez-tez çıxışlar edir.

Müəlliflə n.r.jones@icloud.com e-poçt ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Bütün əmtəə nişanları müvafiq sahiblərinə məxsusdur.

* *Bankirlər Kral İnstitutunun elmi işçisi ("Associate of Chartered Institute of Bankers")*

** *Bakalavr dərəcəsi üzrə fərqlənmə diplomu ("Bachelor of Sciences Honours degree")*

*** *Biznesin idarə edilməsi üzrə magistr ("Master of Business Administration")*

