SOCAR

KOMANDA İŞİ



3-cü nəşr

Komandaların
fəal çalışmasında
iştirak edən hər kəs
üçün məsləhət,
alət və üsullar

Yan Fleminq

"Yüksək performans göstərən komandaların sayı, həqiqətən də, azdır; bu kitab aid olduğunuz komandaların həmin "azsaylılar cərgəsi"nə qoşulması üçün praktiki alət və məsləhətlərlə zəngindir".

İstehsalat və xidmət üzrə direktor

"Bütün səviyyələr üzrə komanda rəhbərləri üçün çox etibarlı və praktiki bir təlimatdır".

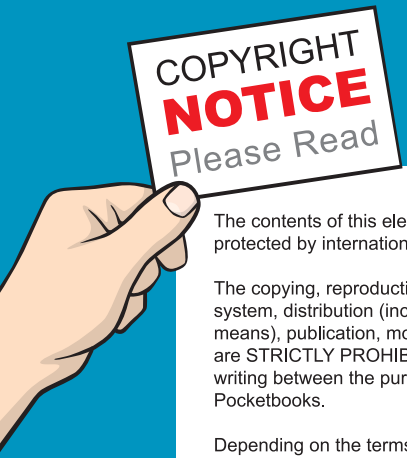
Təlim və inkişaf üzrəmenecer

"Komandanın inkişaf prosesindəki çətinlikləri aradan qaldırdığı üçün komanda işinin əhəmiyyətini anlayacaq və zövq alacaqsınız".

Asudə vaxt və ictimai resurslar üzrə direktor

KOMANDA İŞİ

First published as the Teamworking Pocketbook by Ian Fleming. (c) Ian Fleming 2017. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Komanda liderləri və üzvləri üçün kitab



KOMANDA NƏDİR? 7
Komandaya verilən tərifl ər; komanda növləri; komandalar və qruplar; komandaqurma və komanda işi



KOMANDALARIN ÜZLƏŞDİKLƏRİ PROBLEMLƏR 17
Komandaların qarşılaşa biləcəkləri altı əsas çətinlik sahəsi



KOMANDANI NECƏ QURMALI? 25
Komanda məqsədlərinin və üzvlərin cavabdehliklərinin aydın müəyyən edilməsi komandaqurma prosesinin əsasını təşkil edir



KOMANDAYA LİDERLİK 39
Liderlik tərzi komandanı yarada və ya parçalaya bilər; bu fəsildə qrup davranışı izah edilir və müsbət liderlik keyfiyyətləri təsvir edilir



POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ 55
Dörd mərhələdə qrupdan komanda statusuna doğru; komandaların üzləşdikləri səciyyəvi maneələr və onları aşılması üçün təkliflər



UĞURLU KOMANDALAR 89
Komandaya uğur qazandıran amillər və "qrup düşüncəsi"nin təhlükələri haqqında bəzi yekun fikirlər



ƏLAVƏ MATERİALLAR/İSTİNADLAR 95



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

NİYƏ MƏHZ KOMANDALAR?



Komandalar və komanda işi müasir iş həyatının bir çox problemlərinin həllində mühüm rol oynayır:

- yeni ideyaların, məhsulların, xidmətlərin və yanaşmaların işlənib hazırlanmasında;
- bir sıra fərqli sahələrdə ciddi səy tələb edən performans göstəricilərinin və proqnozlaşdırılmış nəticələrin əldə edilməsi, məsələn, məhsulun çatdırılması üçün müəyyən edilmiş müddətlərin qısaldılması və məhsul qüsurlarının azaldılmasında;
- iri infrastruktur layihələrinin müəyyən edilmiş müddət və büdcə daxilində həyata keçirilməsində.

Cəlbedici və inandırıcı vizyonun müəyyənləşdirilməsi, müvafiq resursların və dəstəyin təmin edilməsi yolu ilə işçiləri ruhlandıraraq hər kəsin bacarıqlarından, istedad və təcrübəsindən uğur qazanmaq məqsədilə istifadə etmək mümkündür.

Bütün komandalar müəyyən potensiala malik olsa da, bu və ya digər işdə nəticənin uğurlu olacağına heç vaxt zəmanət vermək mümkün deyil. Çox vaxt reallıq nəzəriyyə ilə üst-üstə düşmür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIN KEÇDİYİ YOL



Komanda lideri olaraq, qarşınızda duran vəzifələr aşağıdakılardan ibarətdir:
- fərdlər (əksərən yad insanlar) toplusundan komanda qurmaq;
- bu fərdləri ruhlandıran vizyon işləyib hazırlamaq;
- onların ən yaxşı xüsusiyyətlərini hər gün üzə çıxarmaq.

Komanda üzvü olaraq isə aşağıdakıları bilmək istəyirsiniz:
- niyə seçilmisiniz, bu komandaya üzv seçilmək sizə nə qazandıracaq;
- komandada başqa kimlər var, komanda necə təşkil ediləcək;
- sizdən gözlənilən nədir və performansınız necə qiymətləndiriləcək.

"Komanda işi" kitabı bu mövzu ilə bağlı bütün məsələlərin öyrənilməsi və başa düşülməsindən başlayaraq komandanın qurulması, liderliyin nümayiş etdirilməsi, komanda problemlərinin həll edilməsi və nəhayət, uğurun qeyd edilməsinə qədər keçdiyiniz yolda sizə bələdçilik edəcək.

Komandalar bir gecədə qurulmur. Komandanın qurulması çətin ola bilər, amma çəkilən əziyyət hədər getmir: yaxşı komanda yaxşı da nəticələr əldə edir. Komanda qurmağın sirri ondadır ki, bu komandanı formalaşdırdıqca səhvlərinizdən dərs çıxara və yolunuza davam edə biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA NƏDİR?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA VERİLƏN TƏRİFLƏR



- "Ayrı-ayrı fərdlərin nailiyyətlərinin cəmindən daha çoxuna nail ola biləcək şəkildə **əməkdaşlıq** edən müəyyən sayda insan qrupuna komanda deyilir".
- "Komanda – **ümumi məqsəd ətrafında birləşən** insanlar qrupudur".
- "Bir-biri ilə yaxşı yola gedən, birgə işdən zövq alan və yüksək nəticələr əldə edən, **ümumi məqsədlər üçün çalışan** enerjili insanlar qrupu komanda adlanır" (Frensis və Yanq "İşçi qrupların təkmilləşdirilməsi").
- "Komanda – bir-birini tamamlayan bacarıqlara sahib, ümumi məqsədə, performans hədəflərinə, yanaşmaya sadiq olan və bütün bunlara görə **bir-biri qarşısında məsuliyyət daşıyan** insanlardan ibarət kiçik qrupdur" (Katzenbax və Smit "Komandaların müdrikliyi").

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN NÖVLƏRİ

Komandalar bir çox fərqli formalara malik olduqları üçün onların adları da müvafiq olaraq fərqli olur:

- işçi komandaları;
- rəhbər komandalar;
- fəaliyyət strategiyası üzrə komandalar;
- layihə komandaları;
- şöbələrarası komandalar;
- virtual/məsafədən iş komandaları;
- keyfiyyətə nəzarət komandaları;
- müştəri xidməti komandaları;
- "çevik reaksiya" komandaları;
- texniki xidmət komandaları
- satış komandaları;
- özünüidarə komandaları.



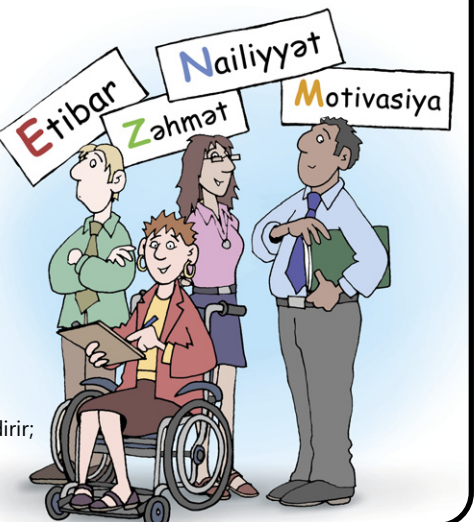
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA NƏDİR?

KOMANDANIN POTENSİALI

Birlikdə effektiv şəkildə çalışan işçilərdən ibarət komandalar:

- təklikdə çalışan işçilərlə müqayisədə daha yaxşı nəticələr əldə edir;
- nisbətən böyük qruplarla müqayisədə dəyişikliklərə daha asanlıqla uyğunlaşır;
- daha çox riskə gedərək fərdlərin təklikdə araşdırmaqdan çəkindiyi sahələri araşdırır;
- fərdlərlə müqayisədə daha çox və fərqli ideyalar formalaşdıra bilir;
- bilik və bacarıqları, özünəinamı artırmaqda bir-birinə kömək edir;
- yalnız tapşırığa məsuliyyətlə yanaşmır, eyni zamanda bir-birinə də sadiqlik nümayiş etdirir;
- sərbəst şəkildə özlərini motivləşdirməyi bacarırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA NƏDİR?

KOMANDALAR VƏ QRUPLAR



Hərçənd komandaların adı daha çox çəkilir və onların əhəmiyyəti daha çox vurğulanır, amma əksərən komanda və qrupun bir-birindən dəqiq şəkildə necə fərqlənməsi çaşqınlığa səbəb olur. Üstəlik, "komanda" sözü çox vaxt komandaya ehtiyac duyulmayan situasiyalarda da hallandırılır və istifadə edilir.

- Qruplar uğurlu nəticələr əldə edə bilsələr də, onların işi komanda daxilində çalışan insanların işi qədər effektiv olmaya bilər.
- İnsanlar qrupların zaman keçdikcə avtomatik olaraq komandaya çevriləcəyinə inanırlar, lakin təəssüf ki, belə deyil, bu mövzu ilə növbəti səhifələrdə daha ətraflı tanış olacaqsınız.
- İşdə, evdə və asudə vaxtlarımızda zamanımızın çoxunu, sözün əsl mənasında, komandalar daxilində deyil, qruplar daxilində keçiririk.

Komanda və qrup arasında incə, lakin çox əhəmiyyətli bir fərq mövcuddur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA NƏDİR?

KOMANDALAR VƏ QRUPLAR

Əməkdaşlıq qruplarında:

- insanlar birlikdə işləyirlər;
- duyğulara yer yoxdur;
- münaqişələr həll edilir;
- etimad və səmimiyyət müəyyən bir həddədir;
- məlumat yalnız "zəruri hallarda" paylaşılır;
- məqsədlər/hədəflər ya şəxsi, ya da qeyri-müəyyəndir.

Effektiv komandalarda:

- insanlar bir-birlərinə etibar edirlər;
- duyğular açıq ifadə edilir;
- münaqişələrin kökü araşdırılır;
- insanlar bir-birlərini dəstəkləyirlər;
- məlumat sərbəst şəkildə paylaşılır;
- hər kəs ümumi və vahid məqsəd üçün çalışır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDAQURMA VƏ KOMANDA İŞİ

FƏRQLƏRİ BAŞA DÜŞÜN (1)

Fərz edək ki, maliyyə xidmətləri şirkətində yenidənqurma və struktur dəyişikliyi aparılmış və müştəri xidməti komandaları yaradılmışdır. Bu isə o deməkdir ki, işçilər öz üzərlərinə daha böyük işlər götürmüş, yeni proses və bacarıqlar öyrənmiş, bir-birləri ilə yeni münasibətlər qurmuşlar.

- Bu prosesin ilkin mərhələlərində **komandaqurma** təlimin əsas hissəsini təşkil etmiş və oriyentasiya bacarığının öyrədilməsi, komanda üzvlərinin bir-birini tanıması, bacarıq və qabiliyyətlərin təqdir edilməsi, o cümlədən yeni birgə iş metodunun müəyyənləşdirilməsinə xüsusi diqqət yetirilmişdir.

- Bütün bunlar həll edildikdən sonra isə əsas diqqət **komanda işi** bacarıqlarına yönəlmiş, daha dəqiq desək: ideyaların paylaşılması, birgə iş və ya əməkdaşlıq, qarşılıqlı səmimiyyət və bir-birinə dəstək olmaq kimi bacarıqlar öyrədilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDAQURMA VƏ KOMANDA İŞİ

FƏRQLƏRİ BAŞA DÜŞÜN (2)

Təsəvvür edin ki, transmilli bir şirkətin satış direktoru işçi heyəti daxilində komanda qurmaq üçün yardım istəmişdir. Bu şirkətin satış nümayəndələri hər iki ayda bir dəfə görüşərək toplantı keçirirdilər. Hər nümayəndənin ayrı hədəfləri olduğuna və stimullar performansa əsaslandığına görə direktor onların komanda olmadığını başa düşür və narahat olurdu.

- Bu nümayəndələr ayrı-ayrılıqda və müstəqil çalışır, bir-biri ilə rəqabət aparır, üstəlik, nadir hallarda görüşürdülər – **komandaqurma** mümkün olmaya bilərdi.
- Lakin görüşdükləri zaman **komanda işi** bacarıqlarını (əməkdaşlıq, ideyaların paylaşılması, qarşılıqlı dəstək) nümayiş etdirməyə ehtiyac yaranırdı.

Komandaqurma və komanda işi eyni anlayış deyil: adətən, komanda işi tələb olunan zaman komandaqurmaya ehtiyac yaranır.

- Komandaqurma yeni komandalar yaratmaq və ya mövcud komandaların performansını qiymətləndirmək üçün həyata keçirilir.
- Komanda işi komandaları uğur qazanmağa təşviq edir, lakin komanda işi öz-özlüyündə komanda əmələ gətirmir.
- Komanda işi məqsəd deyil, prosesdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA SİZƏ NƏ ZAMAN LAZIMDIR?



Komanda sizə aşağıdakı hallarda lazım olur:

- həll yolunu (əgər həll yolu, ümumiyyətlə, varsa) heç kimin bilmədiyi real problemləri aradan qaldırmağa çalışırsınızsa (həll yolunun nisbətən sadə olduğu bir situasiya ilə üz-üzəsinizsə, sizə komanda lazım deyil);
- tapşırıqla bağlı qeyri-müəyyənlik mövcuddursa, problemləri başqaları ilə bölüşmək ehtiyacı da artır;
- qəfil və sürətli dəyişikliklərlə üz-üzəsinizsə;
- işçilərin real tapşırıqlar üzrə sıx əməkdaşlığına ehtiyac varsa.

Bu meyarlar sizə aid deyilsə, onda komandaya ehtiyacınız yoxdur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YALNIZ ZƏRURƏT YARANARSA

Unutmayın: komandalar müəssisənin istənilən ehtiyacına cavab verə və ya istənilən situasiyasını həll edə BİLMƏZLƏR. Bunlar bir yana, komandaların işi düzgün təşkil edilmirsə, onlara sərf edilən vaxt və enerji HƏDƏR gedə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDALARIN ÜZLƏŞDİKLƏRİ PROBLEMLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN ÜZLƏŞDİKLƏRİ PROBLEMLƏR

1. ROL MODELLƏRİNİN ƏSKİKLİYİ



Pis komanda nümunələri mövcuddur.

Bu nə üçün problemdir?

- Çünki rol modelləri olmadıqda nümunə götürə biləcəyiniz birisi də olmur.

Rəhbər vəzifələrdə çalışanlar, adətən, əsas mahiyyəti və ya problemi başa düşmədikləri və ya müəssisə daxilində komanda üçün əlverişli şərait yarada bilmədikləri halda, komandalardan ağızdolusu danışırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN ÜZLƏŞDİKLƏRİ PROBLEMLƏR

1. ROL MODELLƏRİNİN ƏSKİKLİYİ



Başa düşmək və qəbul etmək lazımdır ki:

- ən çətini müəssisənin üst (rəhbər) səviyyələrində komanda qura bilməkdir;
- bu səviyyədəki işçilər, adətən, vaxtlarını uzunmüddətli məsələ və problemlərə, eləcə də müəssisədənkənar işlərə sərf edirlər;
- "üst səviyyəyə qalxa bilmək" üçün çox qətiyyətli olmaq və tək bir məqsədə yönəlmək lazımdır, belə bir davranış isə komandalar üçün tələb olunan bacarıqlara ziddir;
- üst səviyyədəki işçilər öz aralarında razılığa gələrək, "öz əlaqələri daxilində" fəaliyyət göstərərək sərbəst şəkildə işləyə bilirlər;
- əlbəttə, üst səviyyədəki komandalar birgə iş və əməkdaşlığa yaxşı nümunə ola bilmirlər, ona görə də bu işçilər: "Etdiyimi deyil, dediyimi et!" – deyəndə təəccüblənməyin.

Nə edə bilərsiniz?

- Müəssisənin üst, yəni rəhbər səviyyəsində komandaqurma heç də asan proses deyil, lakin baş verənləri başa düşsəniz və qəbul etsəniz, onu mümkün bir prosesə çevirmək olar.
- Komanda liderləri bilməlidirlər ki, siyasi bacarıqlardan ustalıqla istifadə edə bilsələr, yəni: bu və ya digər məsələ, yaxud təşəbbüs üçün rəhbərlərdən razılıq və ya dəstək almağı bacarsalar, müsbət nəticəyə və irəliləyişə nail ola bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN ÜZLƏŞDİKLƏRİ PROBLEMLƏR

2. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏMƏSİ



Müəssisə performansı ölçmür.

Bu nə üçün problemdir?

- Effektiv nəticə göstərmək məqsədilə komandanın bütün üzvləri üçün əhəmiyyətli olan və ciddi səy tələb edən performans hədəfləri olmalıdır.
- Belə performans hədəfləri olmadıqda komanda öz fəaliyyətinin təşkilinə haradan və necə başlaya, uğuru necə ölçə bilər?

Nə edə bilərsiniz?

- Düzünü desək, çox az şey etmək olar...
- Performansın ölçülmədiyi bir müəssisədə çalılşan potensial komandalar, böyük ehtimalla, hər zaman qrup olaraq qalacaqlar, çünki səyləri yönəldəcək bir hədəf mövcud deyil.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDALARIN ÜZLƏŞDİKLƏRİ PROBLEMLƏR

3. HƏDDƏN ÇOX KOMANDA



Komandalar hər problemə çarə hesab edilirlər.

Bu nə üçün problemdir?

- Çox sadə, çünki komandalar bütün problemlərə çarə **ola bilməzlər**. Hər dəfə yeni problem və ya çətinlik yarananda həll yolu olaraq "gəlin komanda quraq" təşəbbüsü irəli sürülərsə, nəticə aşağıdakı kimi olar:
  - vəziyyətin (tezliklə) düzələcəyi gözləntisi yaranar; halbuki məsələnin həlli çox vaxt başqa amillərdə gizlənir və onu tapmağın yolu komanda qurmaqdan keçmir;
  - yanlış seçim (həll yolu) səbəbindən komandalara etibar itə bilər.

Nə edə bilərsiniz?

- İşçilərə xatırladın ki, komandalar yalnız **həll yolunu heç kimin bilmədiyi** (əgər, ümumiyyətlə, həll yolu varsa) real problemləri aradan qaldırmaq üçün lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4. FƏRDLƏRİN KOMANDALARDAN ÜSTÜN TUTULMASI

Müəssisə komandaları deyil, fərdləri təqdir edir.

Bu nə üçün problemdir?

- Komandalar əksərən "performans vahidi" kimi yaradılır və belə də qəbul edilir, lakin performansın qiymətləndirilməsi sistemi fərdi performansa əsaslanır: mükafatlandırma/əməkhaqqı artımı fərdi töhfələrə əsasən müəyyən edilir. Nəticədə, fərdlər töhfələrinin təqdir və ya qəbul edilməyəcəyindən ehtiyat edə, fikirlərini açıq ifadə etməyə, ideyalarını bölüşməyə həvəssiz yanaşa bilərlər.
- Bundan əlavə, matrisalı struktura malik müəssisələrdə fərdlər şöbə müdiri qarşısında cavabdehlik daşıya, lakin komandanın bir hissəsi kimi çalışa bilərlər; bu cür sistemin də öz problemləri olur.

Nə edə bilərsiniz?

- Komandalar üçün mükafat sisteminin tətbiq edilmədiyi hallarda komanda lideri:
  - komanda üzvlərinin əməyini məsul şəxslərin diqqətinə çatdıraraq onların təqdir edilməsi üçün fəal şəkildə çalışmalı;
  - komanda üzvlərinin fikir və ideyalarının qiymətləndirmə üzrə məsul şəxslərə çatdırılmasını təmin edərək onların qiymətləndirilməsi üçün səy göstərməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



5. RƏQABƏT MƏDƏNİYYƏTİ

Təşkilati mədəniyyət əməkdaşlığı təşviq etmir.

Bu nə üçün problemdir?

- Komanda işi – birgə fəaliyyət və ahəngdar əməkdaşlıq deməkdir; lakin aşağıdakı hallarda buna nail olmaq mümkün deyil:
  - struktur və sistemlər daxili rəqabət və (yersiz) münaqişəni təşviq edirsə;
  - müəssisədə etimad amili yox həddindədirsə (etimad komandada birdən-birə necə formalaşa bilər?).
- Mövcud təşkilati mədəniyyətdə riskə getmək təbliğ edilmirsə (və edilən səhvlər unudulmursa), işçilər ehtiyatla hərəkət edirlər; halbuki effektiv komandalarda işçiləri həm ideyalarını, həm də fəaliyyətlərini çətin tapşırıqlarla sınamağa və genişləndirməyə təşviq edirlər.

Nə edə bilərsiniz?

- Çox az şey...
- Nadir hallarda fərdlər özləri təşkilati mədəniyyəti dəyişə bilirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



6. HƏDDƏN BÖYÜK KOMANDA

Komanda həddən artıq böyükdür.

Bu nə üçün problemdir?

- Çünki 15-20 nəfərlik komandaları idarə etmək çətindir.
- Komanda nə qədər böyük olarsa, ünsiyyət və nəzarət də bir o qədər çətin olar, altqrupların formalaşma təhlükəsi yaranar ki, bu da münaqişə ehtimalını artırar.

Nə edə bilərsiniz?

Komanda üzvlərinin sayının performansa necə təsir etdiyini yaddan çıxarmayın və bir lider olaraq, onların sayını müvafiq qaydada tənzimləməyə çalışın.

KOMANDANIN ÖLÇÜSÜ (NÜMUNƏ)

	5-dən az	6-12	13-15	15+
Problemlərin həlli	3	2	1	4
Mühakimə yürütmə sürəti	1	2	3	4
Üzvlərin iştirakı	1	2	3	4
Həmrəylik/dostluq	1	2	3	4
Yekdillik	3	2	1	4
Dəyişikliyə uyğunlaşma	1	2	3	4
Fərdi məhsuldarlıq	2	1	3	4
Qrup məhsuldarlığı	3	2	1	4

(1 = effektiv 4 = ən az effektiv)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANI NECƏ QURMALI?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KEÇMİŞ TƏCRÜBƏNİZDƏN İSTİFADƏ EDİN



Vaxtilə üzvü olduğunuz komandaları yadınıza salın:

- Sizdən nə etmək xahiş edilirdi?
- Necə hərəkət edirdiniz?
- Hansı işləri yaxşı bacarırdınız və nə üçün?
- Hansı çətinliklərlə üzləşirdiniz?
- O çətinliklərin öhdəsindən necə gəlirdiniz?
- Komandanız necə idarə edilirdi?
  - Komanda lideri işinin öhdəsindən yaxşı gəlirdimi?
  - Liderin zəif tərəfləri özünü hansı məsələlərdə/sahələrdə göstərirdi?
  - Lider siz olsaydınız, nəyisə daha fərqli edərdinizmi?

Müəssisəniz daxilində və xaricində çalışan komandalara nəzərə salın (idman sahəsindəki nümunələri unutmayın). Hansı dərsləri çıxara və öz situasiyanızda tətbiq edə bilərsiniz?

Diqqət: Uğurlu bir komandanın üzvü olmusunuzsa, unutmayın ki, eyni siytuasiyaları, şəxsiyyət tiplərini və çətinlikləri təkrar etmək ehtimalınız çox azdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI NECƏ QURMALI?

EKSPERTLƏRLƏ MƏSLƏHƏTLƏŞİN



Bu günə qədər uğurlu komandalar haqqında çox şey yazılıb. Bu yazılanlardan belə qənaətə gəlmək olar ki:

- uğurlu komandalar əhəmiyyətli bir məqsəd uğrunda çalışırlar;
- nəyə nail olmaq istədiklərini bilirlər;
- vahid bir komanda kimi formalaşmaq üçün onlara vaxt lazımdır;
- komanda üzvləri rollarının nədən ibarət olduğunu aydın başa düşürlər;
- komanda üzvləri bir-birlərini dəstəkləyirlər;
- əlverişli iş üsulu formalaşdırırlar;
- gördükləri işi qiymətləndirirlər;
- birlikdə əylənməyi bacarırlar.

Ən əsası isə, uğurlu komandalara nə istədiklərini bilən, komanda üzvlərini uğur qazanmağa həvəsləndirməyi bacaran şəxslər liderlik edirlər.

Lakin müasir biznes mühitində:

- yeni formalaşmış komandalardan daha qısa müddət ərzində nəticə gözlənilir;
- çoxprofilli komandalar geniş yayılıb;
- komandalar müxtəlif müəssisələri, eləcə də müxtəlif ölkə və mədəniyyətləri təmsil edən şəxslərdən təşkil olunur.

Bütün bunlar komanda liderinin bacarıqlarına, bir növ, "təzyiq etməklə" yanaşı, həm də onun bacarıqlarını təkmilləşdirir. Lakin bu o demək deyil ki, əvvəlki səhifələrdə qeyd edilmiş əsas istiqamətlərə əhəmiyyət verilməməlidir – tam əksinə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDAYA NƏ ÜÇÜN CƏLB OLUNDUĞUNUZU BİLİN

Sizdən nə tələb olunduğunu özünüz üçün aydınlaşdırın. Komandanın təşkilatçılarından soruşun:

- Bizdən nə etməyimizi, hansı səbəbdən və nə vaxt etməyimizi istəyirsiniz?
- "Böyük mənzərə" necə görünür, daha dəqiq desək, başqa yerlərdə, yəni müəssisənin daxilində və xaricində baş verənlərlə nə dərəcədə uyğunluq var?
- Məqsədlər konkret, aydın və ölçüləndirmi, inkişafa təşviq edirmi? (əgər belə deyilsə, məqsədləri bu meyarlara "uyğunlaşdırana" qədər sual verməyə davam edin; komandanınızın yüksək performans göstərməyini istəyirsinizsə, bu, mütləqdir.)
- Uğurumuzu necə qiymətləndirəcəksiniz? Cavab konkret, aydın sözlərlə ifadə edilməlidir.
- Bizim üçün hansı resursları (kadr, vaxt, maliyyə, obyek və avadanlıqlar və s.) təmin edirsiniz?
- Bu nə dərəcədə realdır?
- Edə bilməyəcəyimiz nəsə varmı?
- Nəhayət, bilməli olduğumuz, lakin bizə söylənilməyən nəsə varmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA NƏ ÜÇÜN CƏLB OLUNDUĞUNUZU BİLİN

Aydın və konkret şəkildə müəyyən edilmiş məqsədlər komandaya cəlb olunmuş hər kəsin enerji, ruh, entuziazm və bacarıqlarının "canlandırılması"nda mühüm rol oynayır.

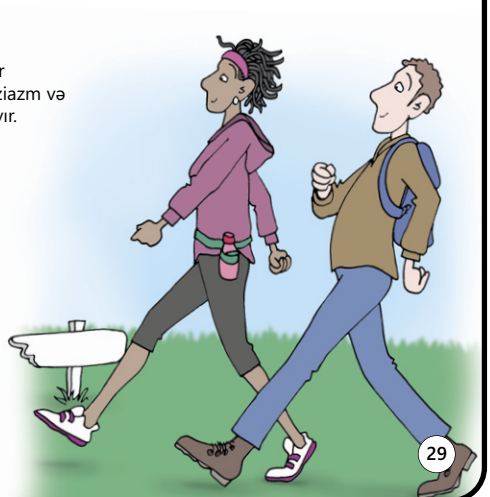
Unutmayın, komandanı ciddi səy tələb edən performans hədəfləri formalaşdırır.

Bu, bir tərəfdən, işlə əlaqəli ola bilər, məsələn:

- yeni məhsulların hazırlanması;
- müştərilərə yeni və ya daha yaxşı xidmətin göstərilməsi;
- müəyyən edilmiş tarixə qədər tədbirin təşkil edilməsi.

Yaxud ictimaiyyətlə əlaqəli ola bilər, məsələn:

- xeyriyyə və ya hər hansı konkret məqsədlə vəsaitin toplanılması;
- ehtiyacı olan insanlara yardım:
  - ilin müəyyən vaxtlarında və ya
  - fəlakət fəsadlarını aradan qaldırmaq üçün.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI NECƏ QURMALI?

BAŞQALARINI CƏLB EDİN



Komanda hansı nəticələri əldə etməli olduğunu bilməlidir. Nələrin tələb olunduğu barədə özünüzün aydın təsəvvürünüz varsa, bu sizə aşağıdakı imkanları yaradacaq:

- müəyyən bir oriyentirə, başqaları ilə bölüşə biləcəyiniz ümumi məqsəd və vizyonla bağlı əsas fikrə malik olacaqsınız;
- əvvəlcədən effektiv iş üsulunu planlaşdırmağa başlayacaq və hansı məlumatların lazım olduğunu götür-qoy edəcəksiniz;
- nəyin əsasında performans və irəliləyişi ölçəcəyinizi müəyyənləşdirəcəksiniz.

Lakin yenə də bütün bunları komanda üzvlərinizə çatdırmalısınız. Ona görə də ilk toplantınız və bunu necə edəcəyiniz barədə bir qədər düşünün. **Axı bu, işçiləri ruhlandırmaq, onlarda əməkdaşlıq istəyini və həvəsini oyandırmaq üçün əlinizə düşən ilk fürsətdir!**

Praktiki ideyalar və təkliflər üçün bax: "*Komandaqurma çalışmaları*" kitabı (Pol Tizzard, "İdarəetmə kitabları" seriyası).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINI CƏLB EDİN

FƏRQLİ METODLARDAN İSTİFADƏ EDİN

Unutmayın ki, biz informasiyanı duyğu orqanlarımız – görmə, eşitmə, lamisə vasitəsilə qəbul edirik. Bəzi insanlar informasiya qəbulu üçün onlardan yalnız birinə üstünlük verirlər:

- **Şəkillər və vizual təsvirlər**
  Bu halda şəkil, rəsm və ya karikaturalardan istifadə etməyə çalışın.
- **Səslər**
  Nəyə nail olmaq istədiyinizi açıqlayın, komanda üzvlərini müzakirələrə və sual-cavaba qoşulmağa təşviq edin.
- **Hisslər**
  İştirakçılara onların toxuna və ya əllərində tuta biləcəkləri material və ya ləvazimatlar verin (məsələn, müzakirə etdyiniz məsələlərin xülasəsini əks etdirən qeydlər)

İlk toplantı, adətən, komandanın gələcək uğurunda həlledici rol oynadığına görə onu fərqli (iş yerindən kənar), mühitin daha cəlbedici olduğu, narahat edilməyəcəyiniz bir yerdə keçirin.

Məsləhət: vizyonunuzu çap edin, nüsxələrini həm komandanızın üzvlərinə, həm də müştərilərinizə paylayın. Hamının gözünün qarşısında olması üçün divara yapışdırın. Unutmayın ki, vizyon və missiyanın olması müəyyən bir məqama qədər yaxşıdır, bu məqamdan sonra onlar məqsədlərə və atılacaq addımlara "çevrilməlidir".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI NECƏ QURMALI?

BACARIQ VƏ TƏCRÜBƏLƏRİ MÜƏYYƏN EDİN



İdeal bir mühitdə effektiv komandalar bacarıq və təcrübənin balanslaşdırılmış kombinasiyasına malik olmalıdır. Lakin real situasiyaya nəzər salanda görürük ki, müasir komanda liderlərinin çoxunun qarşılaşdığı çətinlik onların öz sələflərindən öyrəndiklərinin (əksərən) məhdud vaxt ərzində ən yaxşı kombinasiyasını yaratmaqdan ibarətdir.

Erkən mərhələdə komanda üzvlərinin aşağıdakılar barədə müzakirələr aparması qrupun formalaşmasına kömək edir:

- üzvlərin işdə və ya başqa yerdə qazandıqları bacarıqlar;
- onların nailiyyətləri (insanların çoxunun təbiətən təvazökar olmasına baxmayaraq);
- onların komandalar tərkibindəki iş təcrübələri və bu təcrübələrdən öyrəndikləri;
- necə işləməyi tərcih edir və başqalarında hansı xüsusiyyətlərə dəyər verirlər;
- tapşırığın icrasına necə kömək edə biləcəklərini düşünürlər;
- maraqları nədən ibarətdir və onların fikrincə, "real nəticə verəcək" tapşırıq necə olmalıdır;
- bu və ya digər məsələ ilə bağlı hər hansı ilkin narahatlıqları varmı.

Komandanızın potensialından agah olmadan dərhal iş metodlarına və fəaliyyətin planlaşdırılmasına keçsəniz, lazımi nəticəni əldə edə bilməyəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI NECƏ QURMALI?

VİZYONDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU

Texniki cəhətdən düzgün müəyyən edilmiş məqsəd və ya hədəflər silsiləsinə malik olmaq vacib şərt olsa da, işin sirri tam olaraq bununla bağlı deyil.

Vacib şərtlərdən biri də odur ki, komandaya cəlb olunmuş hər kəsin təxəyyül və enerjisini işə salan, eyni zamanda vizyonu həyata keçirməyə yardım edən bəyanat tipli konkret fikirlər formalaşdıra biləsiniz.

Komanda toplantısından əvvəl bu fikirlərin məzmunu barədə bir qədər düşünün. Lakin öz fikirlərinizi tələqin etməyin, bu işə komanda üzvlərini də cəlb edin və cavabdehlik yaratmağa çalışın.

Komanda üzvlərinin təklif edilən məqsədlərə etiraz cəhdlərindən qorxmayın, bu, fikir mübadiləsini stimullaşdıra bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

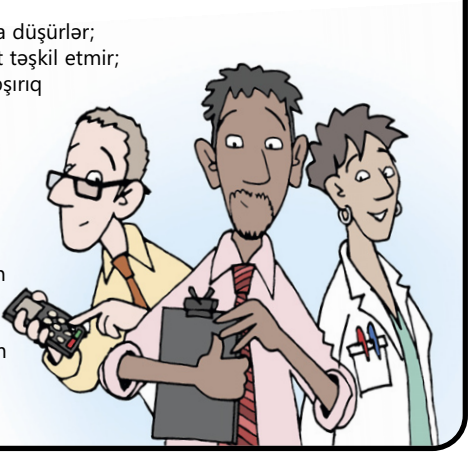
KOMANDA ÜZVLƏRİNƏ ROL VERİN

Düzgün çalışan komandalarda:

- üzvlər onlardan gözlənilən rolları aydın başa düşürlər;
- rollar üst-üstə düşsə də, bir-biri ilə ziddiyyət təşkil etmir;
- rol və bacarıqların kombinasiyası verilən tapşırıq üçün yetərli olur.

Komanda rollarını araşdırmaq və hər rola uyğun bir üzv seçmək asan işdir, lakin əksər liderlər komanda üzvlərini bir-bir seçmək şansına malik olmurlar.

Praktiki nöqteyi-nəzərdən yanaşsaq, sizə dəyişən şəraitə uyğunlaşa bilən işçilər lazımdır. Komandanın elə ilk toplantısı zamanı üzvlərin bacarıq və tərcihlərinin müəyyənləşdirilməsi həm rollar bölüşdürülərkən, həm də dəyişikliklər edilərkən faydalı ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI NECƏ QURMALI?

ƏN YAXŞI METODU MÜƏYYƏN EDİN



İşlərin düzgün görülməsi ilə bağlı hərtərəfli təcrübəni qrup daxilində öyrənmək imkanı daha böyükdür. Şübhəsiz ki, aşağıda sadalanan situasiyalar sizə yaxşı tanışdır:

- planlaşdırılmış müddətdən artıq davam edən toplantılar;
- heç vaxt qərar qəbul edə bilməyən qruplar;
- hətta ən sadə məsələlərin təsdiqi üçün çox zamanın sərf edilməsi.

İnsanları öz təcrübələrini bölüşməyə təşviq edin, beləliklə, qrup olaraq fəaliyyətinizin təşkili üçün ən yaxşı üsulu işləyib hazırlaya bilərsiniz. Məsələn, təkliflərinizi aşağıdakıları əhatə edə bilər:

- sadə yol izləmək, məsələləri həddən artıq mürəkkəbləşdirməmək;
- həddən çox planlaşdırma aparmamaq (vəziyyət dəyişə bilər – və mütləq dəyişəcək);
- böyük tapşırıqları asan idarə olunan və konkret müddət ərzində yerinə yetiriləcək daha kiçik hissələrə ayırmaq;
- dəyişən şəraitə uyğunlaşmağı, yeni fikir və metodların tətbiqinə hazır olmağı təşviq etmək;
- gördüyünüz işi və işi necə gördüyünüzü (daha asan yollar varmı?) müntəzəm şəkildə nəzərdən keçirmək.

"Qaydalar nə qədər az olarsa, işlər bir o qədər asan olar" fikrini əsas götürün, çünki qaydalar azadlığı və cavabdehliyi məhdudlaşdırır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI NECƏ QURMALI?

KOMANDA TOPLANTILARI



Komanda toplantılarının aparılmasına xüsusi diqqət ayırın. Aşağıdakıları nəzərə alın:

- birinci növbədə, toplantının məqsədini müəyyənləşdirin;
- toplantıların hansı süräklilikdə keçirilməsinə ehtiyac duyursunuz;
- işçiləri bir yerə toplamağın praktiki aspektləri nədən ibarətdir;
- sədr necə seçilir: toplantının aparılmasında hər kəsin iştirakını təmin etmək üçün sədrliyi bir nəfərə deyil, növbə ilə komandanın bütün üzvlərinə həvalə etmək daha məqsədəuyğundur.

Problemlərin həlli və qərarların qəbul edilməsi üçün müəyyən bir sistemdən istifadə edin.
Aşağıdakıları nəzərə alın:

- adət etmədiyiniz problemlərə qarşı yaradıcı üsullardan istifadə ("Yaradıcı rəhbər" kitabı sizə bunun yollarını öyrədəcək);
- qərarlar necə qəbul ediləcək: lider tərəfindən, yoxsa yekdillik əsasında;
- üzvlər hansı səviyyədə səlahiyyətlərə malik olacaqlar (kimin hansı məsələ(lər)də qərar vermək səlahiyyəti olacaq?);
- hər hansı qərar barədə məlumatı necə təmin edəcəksiniz;
- toplantıların uğurunu necə qiymətləndirəcəksiniz.

Nəhayət, toplantıların komandanı stimullaşdırması və ruhlandırması üçün hansı üsullardan istifadə edə biləcəyinizi götür-qoy edin. (Praktik məsləhətlər üçün bax: Patrik Forsaytın "Toplantılar" kitabı)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANI NECƏ QURMALI?

GEDİŞATI QİYMƏTLƏNDİRİN



Müəssisənin idarə edilməsi üzrə gündəlik məsələlərə aludə olan zaman işlərin gedişatını qiymətləndirmək üçün vaxt tapmaq çox vaxt tapmaq, adətən, çətin olur. Lakin uğur qazanmaq istəyirsinizsə, vaxt ayıra bilməli və aşağıdakı suallara cavab tapmalısınız:

- Müəyyən edilmiş məqsəd və hədəflər üzrə işlər nə dərəcədə irəliləyib?
- Komanda necə fəaliyyət göstərir:
  - insanlara səmimi münasibət, ideyalara açıq olmaq ("Haqlısınız, amma...");
  - əməkdaşlıq: mövcuddurmu?
  - toplantılar: məhsuldardır, yoxsa vaxt itkisidir?
  - məlumatlandırma: boşluqlar varmı?
  - işçilər nədən şikayətlənirlər?
  - ziddiyyətli situasiyalar; konstruktiv, yoxsa zərərli?
  - bacarıqlar və istedad; komanda onlardan ən yaxşı şəkildə istifadə edirmi?
  - ən böyük düşmənimiz özümüzükmü?
  - real problemlər həll edilir, yoxsa işçilər bu problemlərdən yayınırlar?
  - hansı dərsləri çıxarmaq olar?

Düşünmək üçün vaxt ayırmağa çalışın – uzun müddət faydasını görəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏYLƏNMƏYƏ DƏ VAXT TAPIN!

Bəzən iş həddən artıq gərgin və ciddi olur.

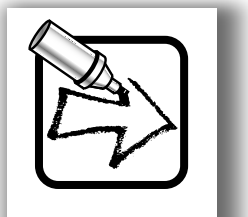
Ən çətin şəraitdə çalışan komandalar belə, əylənməyi bacarırlar. Bunu anlamaq heç də çətin deyil:

- iş yerində, yaxşı mənada, "hay-küy və hərəkətlilik" hiss olunursa;
- işçilərin üzündə təbəssüm varsa və işlərindən, həqiqətən də, zövq aldıqları bəllidirsə (bu halı nə dərəcədə tez-tez müşahidə edirsiniz?)
- qazanılan uğurlar qeyd edilirsə... ...deməli, belə komandalar əylənməyə vaxt ayıra bilirlər..



İşin daha zövqlü, həyəcanlı, insanların daha entuziazmlı olması üçün **nə edə bilərik?**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDAYA LİDERLİK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK NƏDİR?



Liderlik insanlara məqsəd və ya hədəflərə nail olmaq istiqamətində təsir etmək bacarığıdır.

Yaxşı liderlər haqqında aşağıdakı məşhur sitatlar mövcuddur:

"Liderlik – insanları bir araya gətirmək intizamı ilə onların qəlblərini fəth etmək bacarığını birləşdirən yolda irəliləmək deməkdir".

"Ən yaxşı liderlər o liderlərdir ki, insanlar onların varlığından belə xəbərdar olmurlar".

"Lider – işlərin yaxşı getməsi üçün zəmin hazırlayaraq müdriklik nümayiş etdirən və yalnız bundan sonra sözü başqalarına verən şəxsdir".

"Liderlər işçi heyətinə özünəinam qazandıran və onları işi görmək üçün lazımi vasitələrlə təmin edən insanlardır".

"Liderlik – fürsətlər təklif etməklə işçiləri ən yüksək nəticələrə nail olmağa motivləşdirmək deməkdir..."

"...böyük həcmdə fiziki və emosional enerji sərf etmək deməkdir..."

"...ağrıya səbəb olmaq deyil... ağrını çəkmək deməkdir".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA LİDERLİK

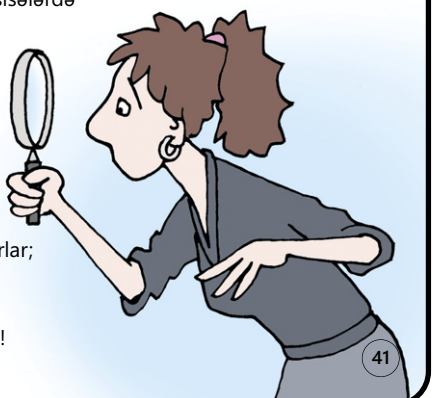
LİDER ÇATIŞMAZLIĞI

Ümumilikdə, belə hesab edilir ki, komandalar lidersiz fəaliyyət göstərə bilməzlər, bəs nümunə ola biləcək rol modellərini necə tapmaq olar? Liderliyin keyfiyyəti bütövlükdə müəssisəyə təsir göstərir, bununla belə, əksər müəssisələrdə onların, ümumiyyətlə, mövcud olmadığını görürük.

Liderlik mövqeyində olanlar çox vaxt:

- işçilərdən ən yaxşı nəticəni necə əldə edə biləcəkləri barədə təsəvvürə malik olmurlar;
- qrupu fəaliyyətə vadar etmək üçün "qorxutmaq üsulu"ndan istifadə edirlər;
- başqalarını günahlandırır və cavabdehlik daşımağa hazır olmurlar;
- yaxşı işə görə təqdiri özlərinə yönəltməyə çalışırlar;
- hər zaman haqlı olduqlarını düşünürlər;
- vaxtlarını liderliyə deyil, iş görməyə sərf edirlər.

Yalnız qorxunc liderlər pis reputasiyaya malik olurlar!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏETMƏ VƏ LİDERLİK



Araşdırmalara əsasən, **idarəetmə** aşağıdakıları əhatə edir:

- planların tərtib edilməsi, **təfərrüatların** dəqiqləşdirilməsi;
- planların icra edilə bilməsi üçün **strukturun** yaradılması;
- planlar əsasında gedişatın **izlənməsi**;
- başqalarının gözlədikləri **nəticələrin** təmin edilməsi.

Liderliyə isə aşağıdakılar aiddir:

- gələcək və qazanmaq istədiyimiz mövqe ilə bağlı **vizyonun** formalaşdırılması;
- işçilərin bu və ya digər tapşırığın icrasına cəlb olunması və onlara **istiqamətin** verilməsi;
- işçilərin onların qarşısına çıxacaq hər hansı maneəni aşmağa motivləşdirilməsi, **ruhlandırılması** və hərəkətə gətirilməsi;
- müəssisənin rəqabət qabiliyyətini qoruyub saxlamaq üçün məhsul və metodlarda **dəyişikliyin** aparılması.

Lakin reallıqda bu rolları ayırmaq çətindir, belə ki, əksər işlərdə həm idarəetmə, həm də liderlik tələb olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİK



Liderlər:

- planları gerçəkləşdirir;
- işçiləri ruhlandırır, səlahiyyət verir və onlara etibar edir;
- fikirlərini ifadə edir;
- riskə gedir;
- nöqsan və çatışmazlıqları aradan qaldırır;
- taktiki planlaşdırmadan istifadə edir;
- insanlarla danışıqlar aparır və razılıqlar əldə edir;
- onların mühakimə qabiliyyətinə etibar edir;
- cavabdehliyi qəbul edir;
- nəticələrə nail olurlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİ ÖYRƏNMƏK MÜMKÜNDÜRMÜ?



Araşdırmalar göstərir ki, bir liderin uğuru onun şəxsi keyfiyyətləri ilə deyil, işçi heyətini məqsədləri həyata keçirməyə ruhlandırmaq üçün tapşırıqlardan və münasibətlərdən istifadə və onları kombinasiya etmək bacarığı ilə müəyyən edilir.

- **Ümumən qəbul edilmiş vahid bir liderlik tərzi və ən yaxşı liderlik üsulu** mövcud deyil; tələb olunan bacarıqlar kombinasiyası çoxsaylı dəyişənlərdən, işin və işçi qrupunun xarakterindən asılıdır.
- **Liderlik anadangəlmə olmur**; hamımızda liderlik potensialı var, lakin liderlik istedadı hər kəsdə olmur (istedadı olanlar da buna mütləq surətdə öz səyləri və daxili stimul hesabına nail olurlar).
- Əslində, **görkəmli liderliyin əlamətləri özünü ən çox ardıcılların (və ya xələflərin) keyfiyyətlərində göstərir**: onlar öz potensiallarını nə dərəcədə gerçəkləşdirə bilir; bilik və bacarıqları nə dərəcədə yaxşı öyrənir, dəyişiklik və yeni çətinliklərə necə reaksiya verirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA LİDERLİK

BAŞLANĞIC



Öz şəxsi təcrübənizi xatırlayın:

- Heç hansısa işə və ya idman komandasına liderlik etmisinizmi?
  - Etmisinizsə, nə dərəcədə uğur qazanmısınız?
  - Nəyi yaxşı bacarırdınız, hansı sahədə özünüzü göstərə bilmirdiniz?
- Təcrübəniz məhduddursa, aşağıdakılar barədə düşünün:
  - Kimlər sizə bir lider olaraq dərin təsir bağışlayıb və onlardan nə öyrənə bilərsiniz?
  - Hansı fitri bacarıqlarınız/qabiliyyətləriniz var və onlardan maksumim dərəcədə necə faydalana bilərsiniz?

Diqqət: öz bacarığınıza və ya komanda üzvlərinizə etimadınız yoxdursa (unutmayın, çətin ki, siz onları bir-bir seçə biləsiniz), o halda lider mövqeyini tutmamışdan əvvəl bir daha düşünün. Bütün bacarıqlara malik olmadığınızı hiss edirsinizsə, narahat olmayın.

Tapşırıq yerinə yetirildikcə, yəqin ki, siz öz yanaşma tərzinizi dəyişməli olacaq və beləliklə də, lazımi bacarıqları öyrənəcəksiniz.

Unutmayın, bir lider olaraq, siz komanda üzvlərinizi ruhlandırmalısınız. Sizi nəyin ruhlandırdığını müəyyənləşdirmək isə yaxşı bir başlanğıc ola bilər. Bəs onu komanda üzvlərinizə necə ötürəcəksiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QRUP DAVRANIŞINI BAŞA DÜŞÜN



Qruplarda nə baş verdiyini **anlamağı bacarın**.

Nə dərəcədə yaxşı tanımağınızdan asılı olmayaraq, insanların qruplar daxilində necə davranacağını əvvəlcədən müəyyən edə bilməzsiniz. Lakin aşağıdakıları müəyyən edə bilib-bilmədiyinizi dəqiqləşdirin:

Məzmun və proses arasındakı fərq

- İnsanlar ünsiyyət quran zaman prosesdə iki əsas komponent iştirak edir:
  - üzərində çalışdıqları predmet **(məzmun)**;
  - fərdlər arasında baş verənlər **(proses)**.
- Diqqətimizi yalnız **məzmun** üzərində cəmləşdirdikdə **prosesi**, o cümlədən yaradılmış ab-havanı, münaqişə zonalarını, (qruplar daxilində problemlərin əsas səbəbi olan) fərdlərarası emosiyaları nəzərdən qaçırırıq.

Qərarlar necə qəbul edilir

- Qərarların necə qəbul edildiyinə diqqət yetirin:
  - qərarlar məntiq əsasında, yoxsa emosional təsir nəticəsində qəbul edilir;
  - bu prosesdə hər kəs iştirak edir, yoxsa yalnız bir şəxsin dominantlığı ilə qərar qəbul edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QRUP DAVRANIŞINI BAŞA DÜŞÜN



İnsanlara necə təsir edilir

- Bəzi insanlar çox danışsalar da, onlara az diqqət yetirilir. Bəziləri isə az danışsalar da, danışdıqları zaman insanlar onları dinləyirlər; təsir və iştirak eyni anlama gəlmir.
- Təsirin bir çox formaları ola bilər, insanların istifadə etdikləri müxtəlif tərzlərə diqqət yetirin:
  - öz iradəsini diktə etməyə çalışan **avtokratlar**;
  - münaqişənin və ya xoşagəlməz hisslərin ifadə edilməsinin qarşısını almağa, gərginliyi aradan qaldırmağa çalışan **barışdırıcılar**;
  - qapalı və biganə görünən, yalnız başqalarının suallarına cavab verən **kənarda dayananlar**;
  - hər kəsi müzakirəyə və ya qərar qəbuluna cəlb etmək üçün çox çalışan **demokratlar**.

Ab-hava necədir

- Qrupun necə işlədiyini, yaratdığı ab-havanı müəyyənləşdirməyə çalışın və aşağıdakılara diqqət yetirin:
  - dostyana, yoxsa ədavətli, açıq, yoxsa qapalı ab-hava hökm sürür;
  - və səbəb nədən ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QRUP DAVRANIŞINI BAŞA DÜŞÜN



Qrup daxilindəki qaydalar

- Əksər hallarda bəzi yazılmamış qaydalar (və ya normalar) pozulmayınca insanlar problemin mövcudluğundan xəbərsiz olurlar!
- Qəbuledilməz və məqbul davranışları müəyyən edə bilirsinizmi?

Yalnız özü haqqında düşünən insanlar

- Aşağıdakıları təyin edə bilirsinizmi:
  - dominant davranış (başqalarından üstün olmaq cəhdi);
  - fərdlərə "hücumlar" və ya ayrı-ayrı şəxslərin təcrid edilməsi;
  - rəğbət qazanmaq cəhdləri;
  - təngə gəlmiş və özünə qapanmış insan;
  - zarafat etmək və başqalarını ələ salmaq.

  Bu davranışlar komanda işi üçün əlverişli deyil.

Baş verənlərin fərqinə vararaq, vəziyyəti başa düşərək problemləri nəzarətdən çıxmamış həll edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA LİDERLİK

LİDERLİYİNİZİ NÜMAYİŞ ETDİRİN



Effektiv komanda fəaliyyətinin sirri aşağıdakı üsullarla **liderliyin nümayiş etdirilməsində** və komanda işinin təşviq edilməsində gizlənir:

- komanda üzvlərinə əhəmiyyətli, stimullaşdırıcı
  – bacarıq və qabiliyyətlərini inkişaf etdirəcək dərəcədə **çətin tapşırıqların** verilməsi;
- birgə iş **fürsətlərinin** yaradılması
  – qrup daxilində bacarıq və təcrübələri kombinasiya etməyə çalışın;
- komandanın güclü üzvlərinin zəif üzvlərə **kömək** etməsini təmin etmək
  – komanda üzvlərinizin bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi üsullarından biri kimi istifadə edə bilərsiniz;
- iş və tapşırıqların **növbələnməsi** – komanda üzvlərinə yeni təcrübələr qazanmaq imkanı yaradın;
- komanda üzvləri ilə **hörmətlə** rəftar edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA LİDERLİK

LİDERLİYİNİZİ NÜMAYİŞ ETDİRİN

Effektiv komanda fəaliyyətinin **sirri** aşağıdakı üsullarla **liderliyin nümayiş etdirilməsində** və komanda işinin təşviq edilməsində gizlənir:

- vəzifə və ya mövqeyinizin verdiyi səlahiyyətləri əlinizdə bərk-bərk saxlamağa **çalışmayın**, digərlərinin fərqli və ya daha məhdud səlahiyyətləri ola bilər
  - vəziyyət tələb edərsə, səlahiyyətlərinizdən komandanın xeyrinə istifadə etməyə çalışın;
- nə vaxt **dinləməli**, nə vaxt **hərəkətə keçməli**, nə vaxt **geri çəkilməli** olduğunuzu bilin
  - bunun üçün isə baş verənlərin fərqinə varmalı və prosesi izləməyi bacarmalıınız;
- qərarları komanda üzvlərinə **izah edin**
  - hər kəsi prosesə cəlb etməyin üsullarından biri də budur;
- əylənin və **yumoru** təşviq edin
  - axı işdən zövq almaq da vacibdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA LİDERLİK

LİDERLİYİNİZİ NÜMAYİŞ ETDİRİN



Effektiv komanda fəaliyyətinin **sirri** aşağıdakı üsullarla **liderliyin nümayiş etdirilməsində** və komanda işinin təşviq edilməsində gizlənir:

- yeri gəldikdə, komanda üzvlərini tərifləmək lazımdır
  - yaxşı nəticəyə görə, yaxud nəticə gözlənildiyi qədər yaxşı olmasa belə, əgər insanlar əmək sərf ediblərsə, onlara təşəkkür edin;
- hər şeyi özünüz etməyə çalışmayın
  - komanda üzvlərinə etibar etdiyinizi göstərməyin üsullarından biri də budur;
- **ideyalara açıq olduğunuzu** göstərin və bu yanaşmanı təşviq edin; "bəli, amma..."ları bir kənara qoyun!
  - cari iş üsulunuzla bağlı iradları səmimiyyətlə qəbul edin;
- uğur və uğursuzluqlardan **dərs çıxarın**
  - unutmayın, uğursuzluq deyilən bir şey yoxdur, əsas odur ki, baş verənlərlə bağlı komanda üzvlərinin fikirlərini öyrənə və dərs çıxara biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA LİDERLİK

LİDERLİYİNİZİ NÜMAYİŞ ETDİRİN



Effektiv komanda fəaliyyətinin **sirri** aşağıdakı üsullarla **liderliyin nümayiş etdirilməsində** və komanda işinin təşviq edilməsində gizlənir:

- **ideyaları** soruşun və onların əsasında **hərəkət** edin
  – insanları dinlədiyinizi göstərin;
- yaxşı ideyaları **irəli çəkin** (və hər bir ideyanın kimə məxsus olduğunu komanda üzvlərinə söyləyin)
  – komanda üzvlərini təqdir edin, hər şeyi öz adınıza çıxmağa çalışmayın;
- işləri **sadələşdirin**: nəyi **etməyə** bilərik?
  – çox vaxt aparan, qeyri-məhsuldar iş üsullarını ixtisar edin;
- komanda üzvlərini lazımi **resurslarla** təmin edin
  – işlər düzgün təşkil edilmədikdə çoxlu enerji israf edilə bilər;
- uğura əngəl törədən ən böyük problem olmayın, əksinə, uğur qazanmağa **kömək edin**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDAYA LİDERLİK

LİDERLİYİNİZİ NÜMAYİŞ ETDİRİN



Effektiv komanda fəaliyyətinin **sirri** aşağıdakı üsullarla **liderliyin nümayiş etdirilməsində** və komanda işinin təşviq edilməsində gizlənir:

- komanda üzvləri arasında **əks-əlaqəni** təşviq edin
  - zəif və ya güclü tərəfləri müəyyənləşdirmək üçün bir-birinizin rəyini öyrənin;
- bir-birindən fərqli **toplantılar** keçirin
  - metodları, sədri, zamanlamanı, strukturu, məkanı dəyişin;
- insanlara öz **fikirlərini ifadə etmək** imkanı verin
  - müəyyən məsələlərə aydınlıq gətirmək və işlərin gedişatını qiymətləndirmək məqsədilə vaxtaşırı olaraq diskussiyalar təşkil edin;
- **şəbəkələşməni** təşviq edin
  - qrup xaricində yeni əlaqələr qurun və inkişaf etdirin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

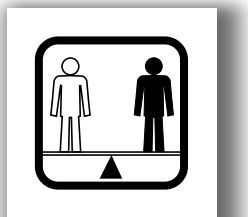
LİDERLİYİNİZİ NÜMAYİŞ ETDİRİN



Effektiv komanda fəaliyyətinin **sirri** aşağıdakı üsullarla **liderliyin nümayiş etdirilməsində** və komanda işinin təşviq edilməsində gizlənir:

- **komandaya mənsubiyyəti** təşviq edin
  – qrupda birliyi qoruyub saxlamağa çalışın;
- komanda üzvlərini **mükafatlandırın**
  – çətin sahədir, ona görə də bu barədə iştirakçıların fikirlərini soruşun;
- şəxsi nümunənizə əsaslanaraq **liderlik edin**
  – özünüzün etmədiyinizi başqalarından gözləməyin;
- komanda üzvlərinə **etibar edin**
  – sizi pis vəziyyətdə qoymazlar;
- **heç vaxt fərziyyə yürütməyin**
  – heç bir şey haqqında!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

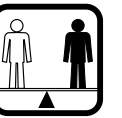


POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

"BİZ KOMANDA DEYİLİK"



Komandalar komandaqurma məşğələləri və ya açıq havada keçirilən təlimlər (rəhbərliyin necə düşünməsindən asılı olaraq!) silsiləsi nəticəsində bir gecədə "peyda olmurlar". Qrup komandaya çevrilmək üçün müəyyən inkişaf mərhələlərindən keçməlidir.

Kurt Levin üç öyrənmə mərhələsi müəyyən edir:

donma – məlum olanlarla kifayətlənmək və bildiklərindən kənara çıxmamaq;
donun açılması – ideyaların, problemlərin, yanaşmaların araşdırılması;
yenidən donma – əvvəlki dəyərlərin, münasibətlərin və bacarıqların gələcək üçün lazım olanlarla birləşdirilməsi.

Koq nərdivanına əsasən isə, qruplar aşağıdakı təcrübə mərhələlərindən keçirlər:

nəzakətli olmaq – insanlar bir-birlərini tanımağa çalışırlar;
komandada olmağın səbəbini soruşmaq – qrupun yaradılmasının məqsədi;
güc uğrunda mübarizə – insanlar ideyalarını "yeridir", rollar uğrunda mübarizə aparırlar;
konstruktiv olmaq – insanlar baxışlarını dəyişmək istəyirlər;
mənəvi durum – yüksək yaradıcı qabiliyyət, əxlaqi keyfiyyət və sadiqlik nümayiş etdirilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

"BİZ KOMANDA DEYİLİK"



B. V. Takman komandaların inkişafını dörd mərhələyə ayırır:



1. Formalaşma

- Qrup ilk dəfə bir araya gəlir.
- Formal iş qaydaları/metodları hələ müəyyən edilməyib.



2. Çəkişmə

- Nisbətən nəzakətli formalaşma mərhələsindən sonra üzvlərin özünəinamı artır və müəyyən dərəcədə daxili savaş ehtimalı yaranır.



3. Normalaşma

- İndi qrup normaların sistemlər və prosedurlar formasında müəyyən edilməsinə keçir, başqa sözlə desək, qrup necə işləməli və qərarlar necə qəbul edilməlidir.



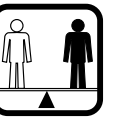
4. Performans

- Nəhayət, qrup daha ahəngdar birliyə çevrilir və vahid komanda kimi fəaliyyət göstərməyə başlayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

"BİZ KOMANDA DEYİLİK"



Qrupun hansı mərhələdə olduğunu dəqiq müəyyən etmək çox vaxt çətin olsa da, təsvir edilən mərhələ və davranışların bəzilərini asanlıqla müəyyən edə bilərsiniz.

Növbəti səhifələrdə də qeyd edildiyi kimi, qrupun müxtəlif mərhələlərdən uğurla keçməsinə kömək etmək vaxt və zəhmət tələb edir. Nə qədər vaxtın tələb olunduğunu demək çətin, proqnozlaşdırmaq isə, demək olar ki, qeyri-mümkündür. Bu, aşağıdakıların daxil ola biləcəyi müxtəlif amillərdən asılıdır:

- qrup daxilində insanlar bir-birləri ilə necə yola gedirlər: buna həm daxildə, həm də kənarda baş verən hadisələr təsir edə bilər;
- dəyərlər – fərdlərin, qrupların və müəssisələrin münasibət və davranışlarına təsir edən əsas hərəkətverici qüvvələr;
- müxtəlif mərhələlərdən keçərkən və irəli sürülən məsələlərin həlli ilə bağlı qrupun aldığı təlim və yardımın həcmi.

Sözün əsl mənasında, komandanın yaradılmasına sərf olunan vaxtı nəzərə almasaq, istənilən qrup inkişafın istənilən mərhələsində ilişib qala bilər. **Bir mərhələdən digərinə keçid avtomatik baş vermir**.

Liderin hər bir mərhələdə nə baş verdiyini görmək və **müvafiq tədbir görmək** bacarığı komandanın uğur qazanmasında həlledici rol oynayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUPDAN KOMANDAYA

1-Cİ MƏRHƏLƏ: FORMALAŞMA

İnsanlarda aşağıdakı xüsusiyyətlərə diqqət yetirin:

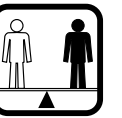
- nəzakətli davranış;
- kim(lər) ehtiyatlı davranır: dediklərini və ya etdiklərini diqqətlə seçir (heç kim özünü "ifşa etmək" istəmir);
- kim(lər) çox danışır (əsasən, gərgin olduqlarına və nə baş verdiyini tam başa düşmədiklərinə görə), kim(lər) heç nə demir;
- kimlər bir-birini sınamağa çalışır.

Lider üçün məsləhətlər:

İlk toplantıda hazırlıqlı olun! Komandanın uğurunu və ya uğursuzluğunu diktə edən çox vaxt sizin davranışınız olur. Ona görə də aşağıdakılar barədə düşünün:

- nə əldə etmək istəyirsiniz;
- toplantıya kimlər gələcək;
- gələnlər komandanın yaradılmasının səbəbləri haqqında nə bilirlər;
- onlar bu komandadan nə gözləyəcəklər;
- komandaya hansı təcrübəni gətirə bilərlər;
- potensial problemlər/narahatlıqlar və mümkün suallar hansılardır;
- yaş və təcrübə fərqləri, ehtimal edilən qarşılıqlı reaksiya hansı formadadır;
- işçilərin "buzları qırıb" normal ünsiyyət qurmasına, məlumatları, ideyaları, təcrübələri bölüşməsinə necə nail olmalı;
- komandanın qazanmasını istədiyiniz nailiyyətlər barədə vizyonunuzu necə çatdırmalı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUPDAN KOMANDAYA

1-Cİ MƏRHƏLƏ: FORMALAŞMA

Faydalı ideyalar:

- Komandanızı özünüz seçə bilirsinizsə, sizə lazım olan müxtəlif bacarıq və bilik sahələri haqqında düşünün.
- Komandanızı özünüz seçə bilmirsinizsə, onun tərkibinə daxil olacaq işçilərlə əvvəlcədən əlaqə saxlamağa çalışın və söhbət edin: məsələn, komandanın nələrə nail olacağına ümid edirsiniz, bu işçilər komandaya hansı təcrübəni gətirə biləcəklər, yaxud onlar necə işləməyə üstünlük verirlər.
- Mövcud bir sıra komandaqurma çalışmalarına və materiallarına nəzər salın; buzları qırma, bacarıq və təcrübələrin (həmçinin əlaqələrin) paylaşılması, eləcə də məqsədlərin aydınlaşdırılması xüsusi maraq kəsb edə bilər.
- Qrupun:
  – əsaslana biləcəyi (daha geniş müəssisə bəyanatından fərqli olaraq) və
  – hər kəsin qəbul edə biləcəyi müəyyən bir vizyona formasına çevriləcək...
  ... "məqsədlər bəyanatı" tərtib edin.
- İlk toplantınızı iş yerindən kənarda keçirməyin üstünlükləri barədə düşünün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUPDAN KOMANDAYA

1-Cİ MƏRHƏLƏ: FORMALAŞMA

Vaxt sizin tərəfinizdədirmi?

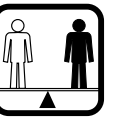
Yeni komandasınızsa, o halda:
– bir nəticə ortaya çıxara bilmək üçün müəyyən qədər vaxtınız ola bilər;
– başlanğıc dövrünün çətinliklərini yaşayırsınızsa, insanlar sizə qarşı səbirli ola bilərlər.

Lakin:
– siz birbaşa məhsul satmır, xidmət göstərirsinizsə (məsələn, müştəri xidməti və ya satışa dəstək komandalarında olduğu kimi), o halda sizdən birinci gündən etibarən nəticə gözlənilə bilər.

Adətən, vaxt çatışmazlığı o deməkdir ki, meydana çıxa biləcək qrup problemləri üzərində işləmək imkanınız olmaya bilər.

Bu isə həm lider, həm də komanda üçün stres yaradır, belə ki, onlar bir yandan qrup daxilində yaranan gərginliyi aradan qaldırmağa səy göstərir, digər yandan da belə bir şəraitdə nəticə göstərə bilmək üçün çalışırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUPDAN KOMANDAYA

2-Cİ MƏRHƏLƏ: ÇƏKİŞMƏ

Aşağıdakılara diqqət yetirin:

- komanda üzvləri şəxsiyyət tipləri və iş metodları haqqında fikir bildirirlərmi;
- rollarının hüdudlarını müəyyənləşdirirlərmi;
- mövqe uğrunda mübarizə aparırlarmı;
- şəxsi planlarını ortaya çıxarırlarmı;
- iştirakdan imtina edir və ya özlərini sıxışdırılmış kimi hiss edirlərmi;
- motivasiya əskikliyinin əlamətləri hiss olunurmu.

Qrupun inkişaf edə bilməsi üçün bu məsələlərin üzərində işləmək, onları müzakirə etmək, hər bir fərd, qrup və bütövlükdə müəssisə üçün məhsuldar olacaq şəkildə həll etmək lazımdır.

Lider üçün məsləhətlər:

Bu mərhələ sınaq mərhələsidir: bu müddət ərzində qrup sizi ilk mərhələdə göründüyünüz qədər dinamik və bacarıqlı görməyə bilər. Bu səbəbdən də, ola bilsin ki, nəticədə:

- qrupun bir və ya daha çox üzvünün etirazı və təhdidi ilə qarşılaşarsınız (üstəlik, qrup bacarıq, dəyər və təcrübənin uyğunsuzluğu səbəbindən liderin dəyişdirilməsini tələb edə bilər);
- qrupda parçalanma baş verər, sizin tərəfinizdə olanlar və liderin dəyişməsini istəyənlər arasında qalarsınız (hətta yeni lider təyin edilsə belə, "biz və onlar" münasibəti yenə də davam edə bilər).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



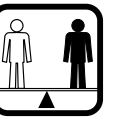
QRUPDAN KOMANDAYA

2-Cİ MƏRHƏLƏ: ÇƏKİŞMƏ

Faydalı ideyalar:

- Biznes mühitində baş verənləri izləyin və insanların komandanızdan nələr gözləyə biləcəkləri barədə düşünün; nəticələr gözlənildiyi qədər tez əldə edilmədikdə komandanın təşkilatçıları məyus ola və bu hala görə "günah keçisi" axtara bilərlər.
- Əldə etiyiniz nəticənin standartlara uyğun olduğuna və tələbələrə cavab verdiyinə əmin olun; öz aranızda iş metodları haqqında mübahisə etməyə çox vaxt sərf edərək müştərilərin real ehtiyaclarını diqqətdən kənarda qoya bilərsiniz.
- Komanda üzvləri arasında narazılıqlarla bağlı yayılmağa başlayan şayiələrə diqqət yetirin.
- İşləri son möhlət tarixinə qədər çatdırmağa səy göstərin, əks halda, komandanızın fəaliyyətinə – və ya fəaliyyətsizliyinə – görə cavab verməli ola bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUPDAN KOMANDAYA

2-Cİ MƏRHƏLƏ: ÇƏKİŞMƏ

Görüləcək tədbirlər:

Çətin mərhələ. Ən yaxşı taktikalarınızdan biri bu mərhələnin yaxınlaşdığını əvvəlcədən müəyyən etmək və gec olmadan sualların verilməsini/fikirlərin bildirilməsini təşviq etmək ola bilər.

Xüsusilə başqa iş üsullarını nəzərdən keçirmək üçün toplantı çağırmaqla qabaqlayıcı (bir az da provokasiya xarakterli) tədbir görün:

– komanda üzvlərini toplantıya dəvət edərkən təklif olunanlara etiraz etməyə və alternativlər irəli sürməyə hazır olmalarını söyləyin.

Münaqişə əlamətlərinə diqqət yetirin: qeyri-verbal siqnallara, təhqirlərə, insanların müəyyən qrup üzvlərinə qarşı reaksiyalarına fikir verin (bax: qrup davranışı haqqında bölmə)

Bir lider olaraq, öndə gedin və çevik olun; istənilən situasiyanı dərhal yoluna qoyun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ



QRUPDAN KOMANDAYA

3-CÜ MƏRHƏLƏ: NORMALAŞMA

Aşağıdakılara hazır olun:

– davranışa (məsələn, məqbul/qeyri-məqbul davranış əsasında), insanların istifadə etdiyi dilə, insanların nə dərəcədə qapalı və ya açıqfikirli, səmimi olmasına təsir edə biləcək normalar (başqa sözlə desək, standartlar və ya əsas qaydalar) bu mərhələdə formalaşmağa başlayır.

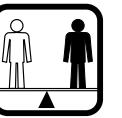
Bu mərhələdə, adətən, nəticə əldə etmək ehtiyacı və bu səbəbdən də göstərilən təzyiq prosesə kömək edir. Komandaların öz fəaliyyətlərini təşkil etmələri özlüyündə işlə əlaqədar problemlərin həll edildiyinin, komanda üzvlərinin bacarıq səviyyələrinin müəyyənləşdirildiyinin göstəricisi ola bilər.

Lider üçün məsləhətlər:

Heç şübhəsiz ki, ikinci mərhələnin ağır gərginliyi sona yetdiyinə və bura qədər gəlib çıxdığınıza görə bir az rahatlaşacaqsınız! Lakin yenə də aşağıdakıları etməli olacaqsınız:

– nəyi, nə üçün etdiyinizi izah etməklə hər hansı yeni komanda üzvünə yardım etmək: bu daha sonra vaxta qənaət etməyə imkan verə bilər;
– açıqfikirliliyi qoruyub saxlamaq və yeni ideyalar axtarmaq (əslində, yeni ideyaları irəli çəkmək);
– qrup üzvlərinin təşkilatçılığına imkan vermək: sizdən, sadəcə, resursları təmin etmək xahiş edilə bilər;
– komandanı nəzarətdə saxlamaq və hərənin öz yolu ilə getməsinə imkan verməmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUPDAN KOMANDAYA

3-CÜ MƏRHƏLƏ: NORMALAŞMA

Faydalı ideyalar:

- Artıq, sözün əsl mənasında, komandaya çevrilmək potensialına maliksiniz, sadəcə olaraq, bunun fərqinə varmalısınız.
- Növbəti mərhələyə keçmək üçün lider komanda üzvlərinə bir-birləri ilə həmrəy olmağın yollarını göstərməlidir:
  - onları dinləyin və baş verənləri izləyin;
  - əks tərəflər arasında vasitəçi rolunu oynayın;
  - bir-birlərinin problemlərinə və ya fikirlərinə qulaq asmağı təklif edin;
  - çalışın ki, qrup üzvləri ümumi missiya və ya məqsədi qəbul etsinlər və bu baxımdan həmrəy olsunlar (növbəti mərhələyə keçmək üçün bu, əhəmiyyətli bir addımdır).

  İlk toplantıda bütün bunları izah etmiş ola bilərsiniz, lakin baş verən daxili çəkişmələrdən sonra təkrar xülasə vermək vaxtıdır.

Diqqət:

- Bu mərhələdə əksər hallarda qrupun çəkişmə mərhələsinə geriləmək təhlükəsi yaranır; tapşırığın yerinə yetirilməsinə çalışmaq öz-özlüyündə daha əvvəl müəyyənləşdirilmiş təcrübə, dəyər və ideyaları sual altına ala bilər.
- Qrupa yeni qoşulanlar artıq mövcud olanlara eitraz edə, beləliklə, əvvəlki gərginlikləri yenidən gündəmə gətirə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



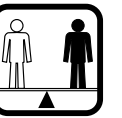
QRUPDAN KOMANDAYA

4-CÜ MƏRHƏLƏ: PERFORMANS

Bu mərhələdə artıq görəcəksiniz ki:

- problemlər həll edilir və işlər yerinə yetirilir;
- komanda üzvləri bir-birlərinə daha çox dəstək verirlər;
- məlumat və ideyalar paylaşılır;
- daha böyük dözümlülük və uyğunlaşma hiss edilir;
- daha çox yumor, enerji və səmimiyyət nəzərə çarpır;
- çox əziyyətli bir iş yoxdur, heç bir çətin tapşırıq problem yaratmır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QRUPDAN KOMANDAYA

4-CÜ MƏRHƏLƏ: PERFORMANS

Lider üçün məsləhətlər:

Uğurla başa çatdırılmış işdən sonra arxaya söykənib dincəlməyə və rahatlanaraq nəticədən zövq almağa tələsməyin: komanda uzun müddət yüksək performans göstərməyə davam edə, yaxud **əvvəlki mərhələlərə geriləyə bilər**.

Bu aşağıdakılardan asılı olacaq:
- komandaya nə qədər işçi qoşulur və yeni gələnlər nə dərəcədə yaxşı inteqrasiya olunur (əksərən uğurlu komandalarda yeni gələnlər çətin qaynayıb-qarışırlar; komanda üzvləri arasında yaxınlıq o dərəcədə yüksək olur ki, yeni gələnlər və ya yeni ideyalar bəzən rədd edilir – bax: səh. 92, "Qrup düşüncəsi" bölməsi)
- biznes mühiti nə qədər müddət dəyişilməz qalır; istiqamətin dəyişməsi komandanı bacarıqlar bazası daxil olmaqla, bütün sahələri yenidən qiymətləndirməyə vadar edə bilər

Performans mərhələsində lider komanda işini təşviq etmək üçün çox şey edə bilər (ideyalar üçün bax: səh. 40, liderlik haqqında bölmə).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

MÜNAQİŞƏ



Münaqişə və ya fərdlərarası ziddiyyət çox vaxt qrup üçün faydalı ola bilir. O, yeni ideyaları ortaya çıxara, yeni problemləri diqqətə çatdıra bilər. Münaqişənin baş verməsi təbiidir; komandanın bacarığı özünü onda göstərər ki, münaqişəni yaradıcı qüvvəyə çevirə bilsin.

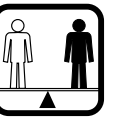
Komandanın güclü tərəflərindən biri üzvlərinin baxış və təcrübələrinin müxtəlifliyi olsa da, bəzən bu, nəzarətdən çıxa bilir. İradlar şəxsi xarakter daşıyır, fərdlər qrup üzvləri tərəfindən ayrı-seçkiliyə məruz qalır, vaxt keçmiş hesablaşmalara sərf edilir və lazımi tapşırıq yerinə yetirilmir.

Bu, **qeyri-sağlam** münaqişəyə aparıb çıxara, komandanın yüksək performansı qarşısında ən böyük əngəl ola bilər. Belə hallarda konstruktiv tədbirlər görülməlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜNAQİŞƏ



Meydana gələ biləcək hər hansı (destruktiv və ya dağıdıcı) münaqişənin həlli, adətən, liderin öhdəsinə düşür. Münaqişə çəkişmə mərhələsində tez-tez rast gəlinən bir haldır, lakin onu aradan qaldırmaq və işlərin gedişatını yoluna qoymaq üçün liderin həmin situasiyanı bacarıqla idarə edə bilməsi vacib şərtdir.

Tədbir görməmişdən əvvəl bir kənarda dayanıb baş verənləri yaxşıca müşahidə etməyi (ümumi mənzərəyə baxmağı) bacarmaq lazımdır.

Münaqişəni yoluna qoymağın bir çox yolları mövcuddur:



"Tomas-Kilmann münaqişə rejimi aləti" əsasında tərtib edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

MÜNAQİŞƏ



Rəqabət (qazanc-itki) – münaqişəni öz fikrində inad edərək başqalarının ideyalarını rədd etməklə yoluna qoymaq.

Əməkdaşlıq (qarşılıqlı qazanc) – hər iki tərəfin fikirlərini öyrənmək və bu fikirlərdən bir nəticə çıxarmağın yollarını tapmaq.

Güzəşt etmək. (qarşılıqlı qazanc) – qarşılıqlı qazanc gətirən danışıqlar aparmaq bacarığından istifadə

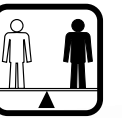
Yayınma (qarşılıqlı itki) – münaqişəyə qoşulmamaq.

Tez razılaşma (itki-qazanc) – vəziyyəti qəbul etmək və geri addım atmağa razılaşmaq.

Hansı tərzin istifadə edilməsindən asılı olmayaraq, münaqişəyə laqeyd qalmaq olmaz. Onu müvafiq qaydada həll etməyə çalışın. Unutmayın ki, komandanın üzvləri bir-birlərinə rəğbət bəsləmək məcburiyyətində deyillər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ



MÜNAQİŞƏ

QƏTİYYƏTLİ OLUN

- "Qarşılıqlı qazanc" nəticəsinə nail olmaq üçün digər şəxs(lər)ə qoşulun.
- Özünüz və qarşısınızdakı şəxs haqqında aydın təsəvvürünüz olmalı və problem buna təsir etməməlidir.
- "Mən"lə başlayan aydın fikirlər söyləyin.
- Münaqişə və üstünlük verdiyiniz nəticə haqqında fikirlərinizi aydın ifadə edin.
- Eyni vaxtda yalnız bir məsələ ilə məşğul olun.
- Bir-birinizə diqqət yetirin və qulaq asın.
- Bir-birinizi başa düşdüyünüzə əmin olun.
- Münaqişənin yaradıcı üsullarla həllinə açıq olun.
- Müzakirə üçün qarşılıqlı razılıq əsasında əlverişli vaxt və yer seçin.
- Bir-birinizə təşəkkürünüzü bildirin.
- Unutmayın ki, hər hansı münaqişə vəziyyətində səssizliyi qorumaq güclü təsirə malikdir.



72

Praktiki ideyalar üçün bax: "Qətiyyətlilik" kitabı (Maks A. Eggert, "İdarəetmə kitabları" seriyası).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

LİDERLİK TƏRZİ



Güclü liderlər "öndə getməyə" meyilli olurlar və onların tərzi komandaların performansına güclü təsir edə bilir.

Liderliyin aşağıdakılar kimi fərqli tərzləri mövcuddur:

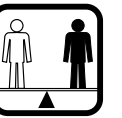
Nəzarətçi	Planların yerinə yetirilməsini istəyir:	– konkret təlimatlar verir; – yaxından nəzarət edir.
Yolgöstərən	Tapşırığı aydınlaşdırır:	– məsləhətlər verir; – üzvlərə tapşırığın məsuliyyətini hiss etdirir.
Məsləhətçi	Tapşırığı ətraflı təsvir edir:	– üzvləri müzakirəyə və ideyaları bölüşməyə çağırır. – komandanın fəaliyyətlə bağlı razılığa gəlməsini təmin edir.
Fasilitator	Ümumi istiqamət verir:	– bütün cavabdehliyi komandaya həvalə edir; – komandanın işin gedişatı haqqında hesabat verməsini gözləyir.

Liderlər müsbət təəssürat yaratmağa **çalışmadıqda** müsbət təəssürat yaratmağı bacarırlar. Başqalarının gözündə yaxşı görünməyə çalışdıqda isə qrup bunu başa düşür və heç də təqdir etmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

LİDERLİK TƏRZİ



Lidersinizsə, qəbul etdiyiniz tərz və onun effektivliyi çox vaxt ardıcıllarınızın, eləcə də çalışdığınız müəssisənin xarakterindən asılı olur.

Ardıcıllarınızın xarakteri barədə düşünün (ardıcılların sayı liderlərdən çoxdur):

- Onlar könülsüz olaraq ardınızca gedir, dediyiniz hər şeyə ehtiyatla yanaşırlar, yoxsa işlərin içində olmağı, prosesdə yaxında iştirak etməyi getdikcə daha çox istəyirlər?
- Birlikdə nə dərəcədə yaxşı işləyirlər? Lider/ardıcıl münasbətləri nə dərəcədə püxtələşib? Qrup hansı inkişaf mərhələsindədir?

Dəyişən vəziyyət və şərtlərə uyğunlaşmaq üçün tərzinizi dəyişməyə hazır olun.

Qrup daxilində baş verənləri yenə də diqqətdə saxlayın. İşinizi bacarıb-bacarmadığınızla bağlı komanda üzvlərinin fikirlərini öyrənməkdən çəkinməyin; lazım gələrsə, vəziyyətə uyğunlaşmaq üçün dəyişməyə hazır olun. Unutmayın ki, siz rəqəmlərlə deyil, insanlarla işləyirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

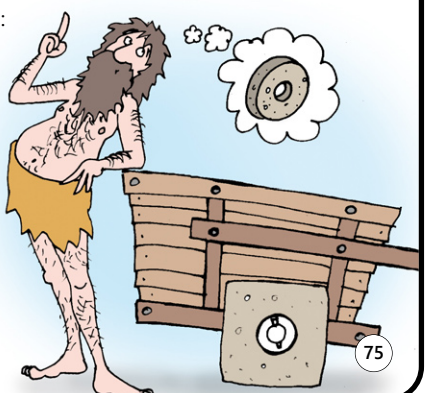
BALANS ƏSKİKLİYİ



Hamının məsul şəxs olmaq istədiyi və ya hər kəsin işin getməsinə maneə olacaq qədər ehtiyatlı olduğu bir qrup insanla işlədiyinizi düşünün. Balanslaşdırılmış komandanın yaradılması üçün lazım olan bacarıqlar kombinasiyası olmadan çox yol qət edə bilməzsiniz.

Uğurlu komandalarda aşağıdakı şəxslərə ehtiyac olur:

- **Yaradıcı** və zəngin təxəyyülə malik olub sanballı ideyalar irəli sürən şəxs. İdeyalar olmasa, – hətta bəzən mənasız olsalar belə – komandalar başqa cür necə irəli gedə bilərlər?
- **İdarəetməni əlinə alan**, insanları bir araya gətirən və qrupun strukturunu müəyyən edən şəxs.Belələrinin seçilmiş lider olması şərt deyil, lakin onların müəyyən bacarıqları olmasa, qrup yerində saymağa davam edə və çox az irəliləyişə nail ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

BALANS ƏSKİKLİYİ



Uğurlu komandalarda aşağıdakı şəxslərə ehtiyac olur:

- İdeyaları bir araya toplamaqla, qrupu qərar qəbuluna təşviq etməyin praktikİ üsullarını axtarmaqla **istiqamət verən şəxs**. Belələri, adətən, təyin edilmiş liderlər olurlar və gec-tez danışıqlar bitməli, işlər başlamalı olduğuna görə onlara ehtiyac var.
- İnsanların özlərini necə hiss etdiklərinin fərqinə vararaq, ab-havanı duyaraq, iş yoldaşlarına sadiqlik nümayiş etdirərək **birliyi təbliğ edən şəxs**. Belə şəxslər olmadıqda qrupun xüsusən də gərgin iş şəraitində parçalanması çox asan olur.
- **İş qrafiki, son möhlət tarixi, yarana biləcək problemlər barədə narahat olan şəxs**. Belə şəxslər təfərrüatlara həddən artıq aludə olduqlarına görə gərginlik yaratsalar da, ən azı, heç nəyi gözdən qaçırmır və işləri vaxtında təhvil verə bilirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

BALANS ƏSKİKLİYİ



Uğurlu komandalarda aşağıdakı şəxslərə ehtiyac olur:

- Qərar və planları başqalarının öhdəsindən gələ biləcəyi praktiki tapşırıqlara çevirərək komanda üzvlərinin işini təşkil edən şəxs. Əks halda, çox az iş görülə və ya ümumiyyətlə, heç bir iş görülməyə bilər.
- Adətən, qrupdankənar əlaqələrindən istifadə edərək nələrə ehtiyac olduğunu aydınlaşdıran şəxs. Belələri komandanın "təmirçiləri", məlumat və çoxsaylı ideyaların qaynağıdırlar. Bu cür işçilərin sayəsində komanda reallıqdan uzaqlaşmır, xüsusilə də gərgin vaxtlarda lazımi nəticəni göstərə bilir.
- Fərqli situasiyaları və müxtəlif mənbələrdən toplanan məlumatları təhlil edən şəxs. Belələrinin əsl məharəti ondadır ki, komandanın digər üzvlərini səhv fəaliyyət istiqamətindən çəkindirirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

BALANSI NECƏ QORUYUB SAXLAMALI



- Balanslaşdırılmış komandada hər cür işi/rolu icra edə bilən şəxslər olur. Bu o demək deyil ki, komandada hər zaman səkkiz nəfər olmalıdır: komandada hər kəsin üstünlük verdiyi bir rolu olsa da, ehtiyac yarandıqda, əksər işçilər ikinci dərəcəli rolları da yerinə yetirə bilirlər.
- Uğurlu komandalar rolların işçilərə uyğun olmasına o qədər də aludə olmurlar, onlar qəbul edirlər ki:
  - üzvlər birdən artıq rolu üzərlərinə götürə bilərlər (xüsusilə də kiçik komandalarda);
  - bütün rollar vacib olmaya bilər, məsələn, layihə mərhələlərə bölünürsə, üzvlər başlanğıcda deyil, iş irəlilədikcə komandaya qoşulurlar;
  - bacarıqlı liderlər öz resurslarından – xüsusilə də seçilmiş deyil, təhvil aldıqları komandalarda – ən yaxşı yaxşı şəkildə istifadə edirlər.
- Praktiki nöqteyi-nəzərdən, komandanızın ehtiyaclarını və mövcud bacarıqları gözdən keçirin; elə bir şey ola bilərmi ki, komanda üzvləri üçün yeni rollar yaransın?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

BACARIQLARIN ÇATIŞMAZLIĞI



Komanda uğurlu performans göstərə bilmirsə, bunun səbəbi əsas bacarıqların çatışmazlığı ola bilər. Yaxud da bacarıqların kombinasiyası və müxtəlifliyi verilən tapşırığın icrası üçün yetərli deyil.

İşi düzgün qurmuş komanda öz üzvlərinə yeni bacarıqlar öyrənmək imkanı yaradır; yeni işçilər gətirməyə ehtiyac qalmır. Lakin hələ komanda kimi tam formalaşmamış ola bilərsiniz, ona görə də:

- qrupu seçməmişdən və ya təhvil almamışdan əvvəl **lazımi bacarıqları müəyyən etməyə** çalışın;
- komanda üzvlərinizin **bacarıqlar siyahısını hazırlayın** (müxtəlif bacarıqların/ xüsusiyyətlərin müəyyən edilməsi üçün testlər mövcuddur). Əlinizdəkilər tələb olunanlarla nə dərəcədə üst-üstə düşür? (İşçiləri inkişaf etdirməyin yolu yalnız onları kurslara göndərməkdən ibarət deyil, peşəkar inkişafın bir çox üsulları mövcuddur. Stimullaşdırıcı ideyalar üçün bax: "İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi" kitabı)

XATIRLATMA: Unutmayın ki, əksər insanların çoxlu bacarıq və qabiliyyətləri olur. Sadəcə, onlardan istifadə etmək üçün fürsət gözləyirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

PERFORMANS MƏSƏLƏLƏRİNƏ QARŞI BİGANƏLİK



Performans standarta uyğun deyilsə və ya performansla bağlı problemlər varsa, böyük ehtimalla, komanda öz məqsədlərinə nail ola bilməyəcək. Bu, məsələn, aşağıdakı hallarda baş verə bilər:

- zəif performansa qarşı bir tədbir görülmədikdə;
- yaxşı performans təqdir edilmədikdə;
- komanda işinin təşviq edilməsi fərdi zəifliklər/istedadları ört-basdır etdikdə;
- komandanın ayrı-ayrı üzvləri zəif olduğu üçün komandanın əldə etdiyi nəticə də zəif olduqda.

Məsləhətlər:

- komandanın elə əvvəldən öz məqsədlərinə hansı müddət ərzində nail olacağı və nə dərəcədə yaxşı performans göstərəcəyi (məqbul standartlar) ilə bağlı aydın təsəvvürə malik olmasını təmin edin;
- lazım gələrsə, təlim, kouçinq və dəstək formasında yardım təklif edin;
- performansı qiymətləndirməyin bir yolunu göstərin və komanda toplantılarının gündəliyinə daxil edin;
- dərhal həll yolu tapmağa cəhd etməmişdən əvvəl performansla bağlı problemin səbəblərini araşdırın;
- bacarıqların qrup üzvlərinin özü tərəfindən qiymətləndirilməsini və əks-əlaqəni təşviq edin.

Komadanın uğurlu olması üçün, birinci növbədə, performansla bağlı problemlər (və ya performans əskikliyi lider tərəfindən həll edilməlidir. Unutmayın ki, komanda yalnız ən zəif üzvü qədər güclüdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

İNTİZAM ƏSKİKLİYİ



Komandanın konkret bir struktura malik olması üçün onun qaydalara və müəyyən dərəcədə intizama ehtiyacı var. Lakin çox vaxt:

- müəssisə öz qaydalarını davamlı olaraq dəyişir, işçiləri kənarlaşdırır və yeniləri ilə əvəzləyir;
- komanda üzvləri yaxşı münasibətlərə yaxşı işləməkdən daha çox dəyər verirlər;
- eqoist davranışlar özünü göstərir; komanda üzvləri özlərini başqalarının hesabına nəzərə çarpdırmağa çalışırlar.

Belə hallarda:

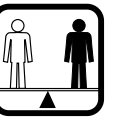
- özünüzə sual verin: "Baş verənlər mənim nəzarətim altındadırmı?"

  (Bir qayda olaraq, müəssisə dəyişikliklər etdikdə işçiləri nəticələr barədə xəbərdar etməkdən başqa, əlinizdən elə bir şey gəlməz. Adətən, komandaqurma səylərini təkrar etməli olar, bəxtiniz gətirərsə, təyin olunmuş müddətləri yenidən gözdən keçirərsiniz. Əksər hallarda isə ilkin öhdəliklərinizi yerinə yetirməyiniz gözlənilə bilər!)
- Bu hal komanda daxilində baş verirsə, dərhal işçiləri onun nəticələri və komandaya təsirləri barədə xəbərdar edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

İDEYALARIN ÇATIŞMAZLIĞI



Yaradıcı yanaşma və innovasiya hər bir komanda üçün mütləqdir. Müasir problemlərin həll edilməsi üçün yeni ideyalar və həll yolları lazım olur; dünən faydalı olan bu gün nəticə versə də, sabah yararsız ola bilər.

Aşağıdakı hallarda komanda üzvlərinizin yaradıcı yanaşmadan uzaqlaşdığını anlaya bilərsiniz:
- hətta aşkar vəziyyətlərdə belə lazımi reaksiyanı vermədikdə (etiraz bildirmək və ya sual vermək);
- düşüncələrini (özləri tərəfindən) təyin edilmiş sərhədlərlə məhdudlaşdırdıqda;
- mümkün ola biləcək cavabları deyil, məhz onlardan gözlənilən cavabları verdikdə;
- davamlı olaraq "Bəli, amma..." cavabları verərək komandanın "ideya tərəfdarlarını" məyus etdikdə.

Nə edə bilərsiniz?
- Yeni ideyalara ehtiyac olan sahələrə nəzər salın, məsələn, məhsulun və ya xidmətin, iş metodlarının təkmilləşdirilməsi, bacarıqlardan və resurslardan daha effektiv istifadə.
- Nəzərə alın ki, yaradıcı yanaşmanı, yəni yeni ideyaların formalaşmasına kömək edən düşünmə tərzini öyrənmək mümkündür; beyin fırtınasından əlavə, bir çox üsullar mövcuddur ("Yaradıcı rəhbər" kitabından bu mövzu ilə bağlı daha ətraflı öyrənə bilərsiniz).
- İnsanların yeni ideyaya qarşı olduqları hallardan nümunələr gətirin.
- İdeyaların irəli sürülməsini təşviq etmək üçün məşğələlər keçirin; hər bir "Bəli, amma..."ya qarşı bir "Bəs birdən..." cümləsi tələb edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

ŞİKAYƏTLƏNMƏ

Aşağıdakılardan şikayət edən işçilərlə tez-tez qarşılaşa bilərsiniz:

- əməkhaqqı;
- əmək müqaviləsinin şərtləri;
- iş şəraiti;
- resursların əskikliyi (kadr/avadanlıq);

Bu halda, insanlar komandaqurma və ya komanda işi fikrinə açıq olmaya bilərlər. Onların bütün enerjisi şikayətlənməyə sərf olunacaq.

Bir lider olaraq, işçilərin vahid komanda şəklində toplanmasını xahiş etməmişdən əvvəl belə problemləri aradan qaldırmaq üçün səy göstərməli olacaqsınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

KOMANDADA ENTUZİAZM ƏSKİKLİYİ



Komandada entuziazm/maraq əskikliyinə müxtəlif amillər səbəb ola bilər, məsələn:

- iş prinsipi artıq onlara yaxşı tanışdır, hər şeyi sınaqdan keçiriblər və irəli getmək üçün düzgün yolun seçildiyinə inanmırlar;
- bir-birlərinin fikirlərinə qarşı açıq olmaq, səmimiyyət nümayiş etdirmək və komandanın bir hissəsi olmaq istəmirlər;
- başqalarının adına çıxılacağından ehtiyat edərək ideyalarını paylaşmaq istəmirlər.

  (müəyyən bir sahə üzrə ixtisaslaşmış və ekspert adını qazanmış insanlar, adətən, hansısa böyük komandanın bir hissəsi olmağa həvəs göstərmirlər; bir ekspert olaraq, adlarını itirməkdən, ən əsası isə, bilik və səriştələrini paylaşaraq güclərini itirə biləcəklərindən ehtiyat edirlər.)
- komanda üzvləri öyrənmək üçün bu və ya digər formada əziyyətə qatlaşmağa hazır deyillər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

KOMANDADA ENTUZİAZM ƏSKİKLİYİ

Nə edə bilərsiniz?

İşçiləri komanda olmağa məcbur edə bilməzsiniz. Ən yaxşı halda, onları birlikdə işləməyin, bacarıq və səriştələrini başqaları ilə paylaşmağın faydalarına inandırmağa səy göstərə bilərsiniz. İşçilər yenə də öz fikirlərində qalırlarsa, təmkinli yanaşma nümayiş etdirməyə çalışın:

- onları konkret bir tapşırıq üzərində iki və ya üç nəfərlik qrup halında işləməyə razı salın.
- toplantı çağırın və onları dəvət etməyin; əvəzində, qısaca söhbət edin və onların komandanın bir hissəsi olmaq istəmədiklərini bildiyinizi, buna görə də onları cəlb etmədiyinizi izah edin (verəcəkləri reaksiya sizi təəccübləndirə bilər).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

SƏPƏLƏNMƏ

Əgər bir qrup işçi hər gün eyni yerdə birlikdə çalışırsa, təbii ki, bu qrupun bir komanda kimi düşünməsini və çalışmasını təmin etmək daha asandır.

İşçilər bir-birlərindən fiziki cəhətdən nə qədər uzaq olurlarsa, birlik yaratmaq bir o qədər çətinləşir. Aşağıdakı təhlükələri də nəzərə alın:

- işçilər özlərini təcrid edilmiş hiss edirlər;
- komanda ruhu çatışmır;
- ünsiyyət, əsasən, texnologiya vasitəsilə baş tutur;
- etimad əskikliyi hiss olunur;
- işçilər işi vaxtında təhvil verə bilmirlər.

Müxtəlif yerlərdə və ölkələrdə olan işçilərdən ibarət "virtual komandalar" yarandıqca belə problemlər getdikcə adi hal alır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

SƏPƏLƏNMƏ



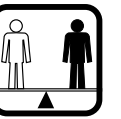
Üz-üzə və virtual komandanın bir hissəsi kimi işləmək eyni şey deyil.

Üz-üzə	Virtual komandalar
Komanda üzvləri bir-birlərini tanımaq imkanı qazanır və birlikdə sıx əməkdaşlıq şəraitində çalışırlar.	İnsanlar müxtəlif yerlərdən işlədiklərinə görə münasibətlərin qurulması çətin olur.
Komanda ünsiyyət üçün müxtəlif üsullardan istifadə edir.	Texnologiya əsas ünsiyyət metodudur.
İnsanlarla birbaşa əlaqə qurmaq mümkündür.	Məsafə və saat qurşaqları insanların müsaid olduğu vaxtları məhdudlaşdıra bilir.
İnsanları tanımaqla və necə işlədiklərini bilməklə etimad formalaşdırmaq mümkündür.	İnsanlar sadəcə telefondakı səslərdən və ya e-məktublardakı adlardan ibarət olduqda etimadın formalaşması çətinləşə bilər.
Komanda öz mədəniyyətini (iş qaydasını) formalaşdırır.	Müxtəlif ölkələri təmsil edən insanlar arasında mədəniyyət fərqləri ola bilər.
Problemlər komanda topantılarında həll edilə bilir.	Komanda heç vaxt görüşməyə bilər (xərc və vaxt məsələləri).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

POTENSİAL KOMANDA PROBLEMLƏRİ

SƏPƏLƏNMƏ



Nə edə bilərsiniz?

- Virtual komandaların fərqli çətinliklərə səbəb olduğunu qəbul edin – komandalar haqqında bildiklərinizi sadəcə bu yeni iş üsuluna "köçürməyə" çalışmayın.
- Məsafə nə qədər böyük olarsa, ünsiyyət üzərində bir qədər çox işləməli olacaqsınız.
- Əsas ünsiyyət üsulu kimi yalnız e-məktublara etibar etməyin – əlavə olaraq başqa metodlardan da istifadə edin.
- Unutmayın ki, yalnız texnologiyadan istifadə deyil, əməkdaşlıq və birgə iş kimi insani bacarıqlar mühüm əhəmiyyət daşıyır.
- Nəzərə alın ki, uğur ruhlandırıcı liderlik, bacarıqların kombinasiyası, iştirakın təşviq edilməsi və hesabatlılıq sayəsində əldə ediləcək.

"*Virtual komandalar*" kitabını oxumaqla bu yeni iş üsulu haqqında daha çox məlumat əldə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



UĞURLU KOMANDALAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞURLU KOMANDALARI NECƏ TANIMAQ OLAR?

Uğurlu komandaları aşağıdakı əlamətlərdən tanıya bilərsiniz:

- üzvlərin bir-birlərinə və məqsədlərə **bağlılığı**;
- komanda üzvlərinin yaratdıqları və hər kəsin özünü rahat hiss etdiyi və riskə gedə bildiyi **mühit**;
- komanda üzvləri problemləri həll etməyə çalışdıqca və maneələr yaratmadıqca formalaşan **səmimiyyət və dürüstlük**;
- etdikləri hər şeyi və situasiyaları yoluna qoymaq üsullarını davamlı olaraq **təkmilləşdirməyə** çalışmaq;
- problemləri **təhlil və həll etmək** bacarıqları və həll yolu tapmaq əzmi;
- komanda daxilində **resurslardan** ən səmərəli şəkildə istifadə;
- komandanın müxtəlif fikir və ideyalara fəal surətdə **təşviq edilməsi**;
- əldə etdikləri **nəticələr**.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NECƏ LİDERLİK ETMƏLİ



Çox vaxt ən yaxşı üsul liderlik etməmək olur! Qrupun inkişafının bu mərhələsində seçilən tərz "istiqamətverici" deyil, "sərbəst" olmalıdır.

Bundan əlavə, müştərək liderlik, xüsusilə konkret bilik və ya təcrübələrin tələb olunduğu hallarda uğurlu qrupların əsas xüsusiyyətini təşkil edir.

Ona görə də bir lider olaraq, güc və statusunuzdan möhkəm "yapışmalı" olduğunuzu düşünməyin. Lakin onu da nəzərə alın ki, komandalar istiqamət verən, rəhbərlik edən, enerji və məqsədə bağlılığı qoruyan liderlərə yenə də ehityac duyurlar.

Əsas vəzifə müəssisə daxilində dəstək və resurs təmin etməyə çalışmaqdan ibarətdir. Çox vaxt komandalar əllərindəki işi tamamlamaq üçün kənardan müdafiəyə ehtiyac duyurlar. İstənilən halda, ehtiyatlı olun, komanda həddən artıq daxillə meyilli olarsa, bu, fəlakətə və nəhayət, iflasa yol açа bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞURLU KOMANDALAR

TƏHLÜKƏLƏR



Uğurlu komandalar aşağıdakı hallarda təhlükə ilə üzləşə bilərlər:

- yaxşı reputasiya qazanıb nail olduqları ilə kifayətləndikdə;
- məğlubedilməz olduqlarına və səhv edə bilməyəcəklərinə inandıqda;
- "qapıları bağlayıb" yeni üzvlərin qoşulmasını çətinləşdirdikdə
- daxilə həddən çox meyilli olub kənarda nə baş verdiyindən xəbərsiz qaldıqda;
- özlərinizdən razı olub "qrup düşüncəsi"nə aludə olduqda.

"Qrup düşüncəsi" aşağıdakı hallarda meydana çıxır:

- qrup mədəniyyəti o qədər güclənir ki, üzvlər yalnız özləri haqda düşünür, tapşırıqlara laqeyd qalırlar;
- risklərin azaldılması üçün ekstremal fikirlər rədd edilir və güzəştlər edilir;
- həmrəyliyin və status-kvonun qorunması üçün narahatlıq hökm sürür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QRUP DÜŞÜNCƏSİ HAQQINDA DAHA ƏTRAFLI



"Qrup düşüncəsi" həmçinin aşağıdakı hallarda meydana gələ bilər:

- reallıq təhrif edilir, vacib məlumatlara biganə yanaşılır;
- problemə yenidən baxmaq əvəzinə, qrup hisslərinin qorunub saxlanması üçün səbəblər tapılır;
- komanda üzvləri təhlükəli ehtimalların müzakirəsindən yayınırlar;
- qrupa qarşı çıxanlar "bədxah", "zəif" və "axmaq" adlandırılır;
- səssizlik razılıq əlaməti kimi qəbul edilir.

"Qrup düşüncəsi" qrupu aşağıdakı vəziyyətlərə gətirib çıxara bilər:

- problemləri effektiv şəkildə həll etmək mümkün olmur;
- yalnız minimum sayda alternativlər müzakirə edilir;
- gizli risk və ya alternativlər araşdırılmadan qrupun əksəriyyətinin tərəfdarı olduğu fəaliyyət istiqaməti izlənilir;
- qrup üçün mövcud sərištədən istifadə edilmir.

Koreya və Vyetnamda baş verənlər də daxil olmaqla, Amerika xarici siyasətinin törətdiyi "faciələrin" araşdırılması nəticəsində uğursuzluğun səbəbi olaraq "qrup düşüncəsi" göstərilir. Daha ətraflı məlumat üçün İrvinq Cenisin "Qrup düşüncəsinin qurbanları" kitabını oxuyun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN FİKİRLƏR



İdman sahəsi uğurlu komanda nümunələri ilə zəngindir:

- bacarıqlarını cilalayan, mükəmməl intizama nail olan və rəqiblərini geridə qoyan peşəkarlardan başlamış...
- hər zaman deyil, arabir uğur qazanan zəif komandalara qədər bir çox nümunələr gətirmək olar.

İdman sahəsi bizə həmçinin onu göstərir ki:

- Ən güclü komandalar belə, birinciliklərini əldən verə bilərlər, əgər:
  - artıq gücünü itirmiş oyunçuları komandadan xaric etmirlərsə;
  - dəyişən vəziyyətə uyğunlaşa bilmirlərsə;
  - yeni istedadlar tapmır və taktikalar tətbiq etmirlərsə;
  - rəqibin nə etdiyinə əhəmiyyət vermirlərsə.
- Sadəcə ən yaxşı oyunçuları seçmək komandanın qalib olacağına zəmanət vermir.

Komandanın uğur qazanması üçün xeyli vaxt, zəhmət, bacarıq tələb olunur:
10% həvəs, 90% tər tökmək! Uğur qazanmaq nisbətən asan ola bilər, onu qoruyub saxlamaq isə çətindir.

Odur ki, sizə uğurlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MATERİALLAR/İSTİNADLAR



Con Katzenbax və Duqlas Smit "Komandaların müdrikliyi" ("The Wisdom of Teams"); "Harper Collins", 2003.
Endryu Li və Maykl Maynard **"Komandanıza necə liderlik etməli" ("Leading your Team")**; "Nicholas Brealey", 2002.
Maks De Pri **"Liderlik bir sənətdir" ("Leadership is an Art")**; "Bantam Doubleday Dell", 1990.
Con Hayder **"Liderliyin yolu" ("The Tao of Leadership")**; "Green Dragon", 2015.

"İdarəetmə kitabları" seriyasından:
Yan Fleminq və Alan C. D. Teylor **"Kouçinq"**;
Maks A. Eggert **"Motivasiya"**;
Yan Fleminq **"Heyətin idarə edilməsi"**;
Maks A. Eggert və Vendi Faltson **"Münaqişələrin həlli"**;
Devid Benkroft-Törner **"Daxili əmək siyasəti"**;
Con Tounsend və Jak Favye **"Yaradıcı rəhbər"**;
Erik de Haan **"Komandanın kouçinqi"**;
Patrik Forsayt **"Toplantılar"**;
Pol Tizzard **"Komandaqurma çalışmaları"**;
Yan Fleminq **"Virtual komandalar"**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Yan Fleminq (MA*, DMS, DipEd***)**
Yan komandalara və ayrı-ayrı fərdlərə kouçluq etmiş, onların performans səviyyəsini və özünəinamını artıraraq uğurlu nəticələr əldə etmələrinə köməklik göstərmişdir.

Bu kitab Yanın "*İdarəetmə kitabları*" seriyası üçün yazdığı altı kitabdan biridir. Digər kitablar bunlardır: "*Kouçinq*", "*İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi*", "*Heyətin idarə edilməsi*", "*Virtual komandalar*".

Əlaqə
Yan Fleminqlə ideyaları və iş üsulları haqqında söhbət etmək istəsəniz, aşağıdakı ünvan və telefon nömrəsi vasitəsilə onunla əlaqə saxlaya bilərsiniz: ian@creativelearning.uk.com; tel: 01492 877539

Müəllifdən
Bu kitabın ərsəyə gəlməsində əməyi olmuş, uzun illər ərzində birgə çalışdığım çoxsaylı komandalara və həmkarlarıma minnətdarlığımı bidirirəm. Petin əziz xatirəsinə ithaf edirəm – biz bir komanda idik.

* *Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")*
** *İdarəetmə üzrə diplom ("Diploma of Management Studies")*
*** *Təlim-tədris fəaliyyəti üzrə peşəkarlıq səviyyəsini təsdiq edən diplom ("Diploma in Education")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd