

VİRTUAL KOMANDALAR



Əsasən, ayrı-ayrılıqda
çalışan, uğurlu və
motivasiya
olunmuş
komandaya
rəhbərlik üçün
məsləhət və alətlər

Yan Fleming

"İş masanızdan ayırmayın, dostunuza oxumağa verməyin, çünki bu elə dəyərli resursdur ki, beləsi bir daha əlinizə keçməz. Virtual komanda planlaşdırmalı və ya idarə etməlisinizsə, çoxdan gözlədiyiniz kitab məhz budur".

**Rey Sliman, Yeni Zelandiya,
"Tourism and Leisure Group
Ltd" şirkətinin direktoru**

"Dərin və düşündürücü – müasir və sürətli global iqtisadiyyat şəraitində potensial virtual komanda liderləri və üzvləri tərəfindən mütləq oxunmalı bir kitabdır".

**Ceyms Mallikan, ABŞ,
"Advanced Waste
Management Systems Inc."
şirkətinin prezidenti**

VIRTUAL KOMANDALAR



**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



VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

Təsvir; təriflər; iş üsulları; nümunələr; ad nəyi ifadə edir?; virtual komandaların formalaşması; potensial; təhlükəli fərziyyələr

5



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

Verilməli suallar; liderlik nədir?; lideri formalaşdıran nədir?; ehtiyac duyacağınız bacarıqlar; necə rəhbərlik etməlisiniz?; komandanızın seçilməsi

19



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

Virtual komanda işi – sizə uyğundurmu?; təcrübəniz nədən ibarətdir?; öhdəsindən gələcəksinizmi?; sualınız varmı?

35



MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

Mədəniyyət nədir?; insanların fərqlənmə şəkli; iş yerində mədəniyyət; VK qarşısındakı çətinlik; müxtəlif müəssisələrdən, ölkələrdən toplanan komanda üzvləri; daha çox məlumat almaq istəyirsinizmi?

45



BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

Məsafə effekti; toplantıya dair qabaqcıl təcrübə; iş üsullarını razılaşıdırın; bilik bankını formalaşıdırın; mədəniyyət məsələlərini müzakirə edin; toplantılardan maksimum nəticənin əldə olunması

55



ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

Böyük çətinlik; virtual komandalarda qarşısındakı problemlər; zəruri davranışlar; etimadın nümayiş etdirilməsi; müsbət addımlar; sürətli etimad

67



TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI

Haradan başlayırsınız?; texnologiyanın məqsədi; real vaxt rejimli və asinxron; anı mesajlaşma; ağı lövhələr; audiokonfrans; videokonfrans; e-poçt, öz virtual icmanız; moderatorun rolu; müzakirə lövhələri; fayl mübadiləsi və veb-mübadilə; icmal

77



YEKUN QƏNAƏTLƏR

Rəhbərlik edin, idarə etməyin; münaqişədən qaçmayın; ünsiyyət qurun; əsas insanlardır

105

ƏLAVƏ ƏDƏBİYYAT

110

GİRİŞ

"Virtual komanda" ifadəsi 1990-cı illərdə müəssisələrin dilində hallanmağa başladı.

Komanda işinin üstünlükləri və tələb olunan bacarıqlar uzun illər məlum olsa da, yeni komanda növü yaranmaqdadır. Çox vaxt müxtəlif yerlərdən, müəssisələrdən və ya qitələrdən ən yaxşı istedadların bir araya gətirilməsi ilə yaranan, bununla belə, üzvləri, bəlkə də, heç vaxt görüşməyəcək bir komanda.

Virtual komandalar (VK) planlaşdırılmadı, sadəcə yarandı. Texnologiyadakı təkmilləşmə, biznesin qloballaşması və məhsulların daha qısa müddətdə yaradılması zərurətinin yaratdığı təzyiq ilə yeni iş üsulları inkişaf etməyə başladı.

Virtual komandalar biznes haqqında düşüncələrimizi və biznes qaydalarımızı artıq yenidən formalaşdırır. Üstəlik, proses zamanı öyrənirik: mövzu ətrafında araşdırma məlumatları hələ yeni-yeni ərsəyə gəlir.

Bu, həyəcanlı və çağırışlarla dolu yeni sahədir. Özünüz də buna şahid olacaqsınız ki, söhbət, sadəcə, texnologiyadan deyil, bizi fərqli səviyyəyə çıxaran düşüncə tərzindən və iş üsulundan gedir.



VIRTUAL KOMANDA NƏDİR?

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

KİTABIN TƏSVİRİ



Bu kitab həm komanda üzvlərinə, həm də liderlərə ünvanlanır. Kitabda aşağıdakılar haqqında məlumat və fikirlərlə tanış olacaqsınız:

- virtual komandaların bütün aspektləri, virtual komanda nədir, necə formalaşır;
- başlanğıc nöqtəsi, liderlər və komanda üzvləri üçün təkliflər;
- mədəniyyət və onun komandalara potensial təsirləri;
- birlikdə işləməyin öyrənilməsi;
- etibar formalaşdırmağın üsulları – virtual komandalər üçün böyük problem;
- texnologiyanın məqsədinizə xidmət etməsinin təmin olunması.



VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

TƏRİFLƏR



Lügətdə "virtual komanda" ifadəsini tapmaqda çətinlik çəkə bilərsiniz. Ayrı-ayrılıqda götürüldükdə bu sözlərin mənası aşağıdakı kimidir:

Virtual: Həqiqi fakt, forma və ya adda deyil, mahiyyət və ya təsirdə mövcud olan və ya mahiyyət və ya təsirlə nəticələnən.

Komanda: Fərdlərin cəhdlərinin cəmi nəticəsindən daha çoxuna nail olacaq şəkildə əməkdaşlıq edən bir qrup insan.

Ortaq məqsədə nail olmaq üçün birlikdə çalışan bir qrup insan.

Hər iki tərif əhatə edə biləcək, tez-tez istifadə edilən təsvir belədir:

Uzaqdan birlikdə çalışmaq.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

TƏRİFLƏR



Virtual komanda (VT) budur:

- coğrafi mövqe, yer və/və ya vaxt baxımından bir-birindən, fiziki olaraq, ayrı çalışan insanlar toplusu;
- texnoloji tərəqqidən istifadə edərək birlikdə çalışa bilən insanlar şəbəkəsi;
- çox vaxt müvəqqəti xarakter daşısa da, müxtəlif bacarıq və təcrübələrə malik olan, konkret bir tapşırığı yerinə yetirmək üçün müxtəlif yerlərdən çalışan insanlar;
- hər zaman 100% virtual deyil, çünki görüş bəzən mümkündür.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

VİRTUAL İŞ ÜSULLARI



Virtual komanda aşağıdakı şəraitlərdə iş görən komandanıza əlaqəni itirməməkdə yardım edir:

- müxtəlif vaxtlarda müxtəlif yerlərdə;
- eyni vaxtda müxtəlif yerlərdə;
- müxtəlif vaxtlarda eyni yerdə;
- eyni vaxtda eyni yerdə;
- istənilən vaxt istənilən yerdə.



VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

VİRTUAL KOMANDALARA DAİR NÜMUNƏLƏR



Kiçik şirkətlərdən tutmuş iri transmilli şirkətlərə qədər bütün növ müəssislərdə virtual komandalara rast gəlinə bilər. Bəzi nümunələr:

Satış komandaları: Ölkədə fəaliyyət göstərən, müştərilər haqqında məlumatları, rəqabət və bazarı paylaşan müxtəlif biznes və sektorlarda. Onlar telefon və ya e-poçt vasitəsilə ünsiyyət qurur, bəzən də satış toplantıları üçün bir araya gəlirlər.

Təyyarələrin layihələndirilməsi: Həm "Boeing", həm də "Airbus" yeni nəsil təyyarələri hazırlamaq üçün dizayner, mühəndis, təchizatçı və müştəri komandaları toplayıb. Bu cür VK-larda komanda liderləri çox vaxt şirkətlərində çalışmayan insanları idarə edirlər.

Tədbirlər: İl ərzində bütün ölkə ərazisində keçirilir. İl boyunca dizayner, mühəndis, təchizatçı, həmkarlar ittifaqı üzvləri, məkanın işçi heyəti üzvlərindən ibarət komanda nələrin həyata keçirilməli olduğunu planlaşdırmaq üçün əlaqə saxlayır.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

BU AD NƏYİ İFADƏ EDİR?



Virtual olaraq çalışan komandaları təsvir etmək üçün bir neçə ifadədən istifadə edilir, məsələn: **Kiberkomandalar və ya şəbəkə komandaları** işlərinin çoxunu toplantı keçirmək əvəzinə, elektron texnologiyadan istifadə edərək görürlər.

Qlobal/coğrafi cəhətdən səpələnmiş komandalar – işlə əlaqədar layihəni yerinə yetirmək tapşırığı almış və müxtəlif yerlərdən çalışan insanlar.

Biznesin təkmilləşdirilməsi komandaları proses və ya sistemləri təkmilləşdirmək üçün tövsiyələr hazırlayırlar.

Xidmət komandaları, məsələn, müştəriləri hər gün 24 saat dəstək xidməti ilə təmin edən qaynar xətlər.

Xilasetmə komandaları fəvqəladə vəziyyətlərə müdaxilə edirlər.

Lakin söhbət yalnız işdən getmir. Dostluğa, ortaq maraqlara əsaslanan "komanda"lar, bilik və təcrübələrini paylaşan peşəkar qruplar çox vaxt texnologiyadan istifadə edir, virtual rejimdə fəaliyyət göstəriirlər.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

VİRTUAL KOMANDALARIN FORMALAŞMASI



İş dünyası dəyişib:

- müəssisələr hər zaman fərqli yerlərdə fəaliyyət göstərmiş olsa da, insanlardan müxtəlif yerlərdən birgə işləmək, məhsula və ya nəticəyə görə məsuliyyəti paylaşmaq getdikcə daha çox xahiş edilir;
- dünya miqyasında müxtəlif qitə və saat qurşaqlarında həftənin 7 günü, günün 24 saati fəaliyyət göstərən, bir sıra sektor və ya xidmətləri əhatə edən global korporasiyalar yaranıb;
- müştərilərin tələbləri, adətən, məhsulların bazara çox qısa müddət ərzində çıxarılması üçün təzyiqlər yaradır;
- müştəri, təchizatçı və səhmdarlarla münasibətlər əməkdaşlığa getdikcə daha çox əsaslanır;
- strateji ittifaq və tərəfdaşlıqlara daha çox rast gəlinir.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

VİRTUAL KOMANDALARIN FORMALAŞMASI



Bilik əsasdır:

- yeni iqtisadiyyatda ən vacib resurs, yəqin ki, bilikdir;
- işçiləri ixtisar edən müəssisələr biliyin çox hissəsini də itirdiyini aşkar edir;
- biliyin idarə edilməsi və təcrübə müasir dövrün məhsul və məhsul dövrləri ilə əlaqədar artan mürəkkəbliklərin öhdəsindən gəlməkdə həlledici əhəmiyyətə malikdir;
- bilik hər zaman güc mənbəyi olacaq, lakin hazırda biliyi özünə saxlamaq əvəzinə, müəssisə daxilində, hətta müvafiq hallarda başqaları ilə paylaşmağa önəm verilir;
- hərçənd bilik yalnız istifadə edildikdə faydalıdır.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

VİRTUAL KOMANDALARIN FORMALAŞMASI



İnsan amilləri:

- müəssisələr məşğulluq xərclərinin artması ilə yanaşı, bacarıqlı kadr çatışmazlığı ilə də üzləsir;
- insanları toplantı və səfərlər məqsədilə müxtəlif yerlərə göndərmək üçün tələb olunan xərclər yüksəkdir;
- texnologiya bir düyməyə/klavişə toxunmaqla günün 24 saati istənilən şəxslə ünsiyyət qurmaq imkanı yaradıb;
- insanlar aşağıdakılarla əlaqədar həyat tərzini seçməyə başlayıblar
 - öz həyatını necə yaşamaq istəyir;
 - necə və harada işləmək istəyir;
 - harada yaşamaq istəyir;
 - çox vaxt iş və müəssisə üçün başqa yerə köçməyə həvəs göstərmirlər.



VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

VİRTUAL KOMANDALARIN POTENSİALI



Virtual komandalar aşağıdakı imkanları yaradır:

- **harada yaşadıqları və ya işlədiklərindən asılı olmayaraq**, istedadlı kadrların işqəbulu, ən yaxşı beyin və resurslardan istifadə;
- vacib irəliləyişlərə sürətlə və daha səmərəli üsulla nail olma;
- səyahət və yaşayış yeri üçün sərf olunan pul və vəsaitə qənaət;
- müəssisədaxili və müəssisədənənar yeni iş münasibətlərinin formalaşdırılması;
- komanda liderləri və üzvlərinin yeni öyrənmə fərsətləri ilə təmin edilməsi;
- cari biznes metodlarına meydan oxunması və yeni iş üsullarının təklif edilməsi:
 - köhnə iyerarxiyalar və güc mənbələri dağılır;
 - şəbəkələşmənin əhəmiyyəti artır;
 - liderlik yaşa, vəzifəyə və ya müəssisədə iş təcrübəsinə deyil, şəxsin güclü keyfiyyətlərinə əsaslanır.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

TƏHLÜKƏLİ FƏRZİYYƏLƏR



1: *Virtual komandalar üzvlərin müxtəlif yerlərdə yaşadığı normal komandalar kimidirlər.*

- Burada müəyyən həqiqət var, lakin komandalar haqqında biliklərimiz üz-üzə komanda işindən öyrəndiklərimizə əsaslanır; **virtual komandalar isə fərqli çətinliklərlə üzləşirlər.**
- Bütün komandaların liderə, məqsədlərə, effektiv iş üsullarına ehtiyacı olduğu halda, VK-lar qarşısında bir-biri ilə bəlkə də, heç vaxt görüşməmiş, müxtəlif saat qurşaqlarında çalışan insanlar qrupu daxilində vəhdət yaratmaq vəzifəsi dayanır.
- Komandalar haqqında biliklərinizi yeni virtual vəziyyətə, sadəcə, daşımaq səhvinə yol verməyin – söhbət daha mürəkkəb vəziyyətdən gedir.

VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

TƏHLÜKƏLİ FƏRZİYYƏLƏR



2: *Virtual komandalarda texnologiya əsasdır.*

- Texnologiya komandaların işində mühüm rol oynayır, lakin uğur qazanmaq üçün ilhamverici liderlik tətbiq etmək, etimadı artırmaq, komanda üzvlərinin bacarıqlarını birləşdirmək, o cümlədən iştirakı və hesabatlılığı təşviq etmək vacib şərtidir.
- Sadəcə texnologiyadan istifadə deyil, komanda üzvlərinə əməkdaşlıq etməyə və birlikdə işləməyə imkan verən bacarıqlar da çox vacibdir.



VİRTUAL KOMANDA NƏDİR?

TƏHLÜKƏLİ FƏRZİYYƏLƏR



3: *Ən yaxşı kadrlara malik olarsa, virtual komandalar hər zaman yaxşı nəticə göstərirlər.*

- Heç bir komandanın uğurlu olacağına zəmanət verilə bilməz. Hətta ən yaxşı oyunçuları seçmək belə, uğur qazanacağınıza zəmanət vermir.
- Komandalar real olmayan hədəf və gözləntilərin müəyyən edilməsindən tutmuş üzvlərin liderlə qarşılıqlı ünsiyyət qura bilməməsinə qədər müxtəlif səbəblərdən öz potensialını realizə edə bilmirlər.
- VK-ların çoxunun üzvləri müxtəlif ölkə və mədəniyyətləri təmsil edirlər. Bu vəziyyətin yaratdığı çətinliklər qəbul edilmədikdə və nəzərə alınmadıqda komandanın problemlərlə üzləşmək ehtimalı çoxalır.

Virtual komandalar uğur qazana bilirlər və bu kitabda bunun yolları göstərilir. Lakin komandanın bir araya gətirilməsi, işinin qurulması üçün götür-qoy prosesinin əhəmiyyətini kiçiltməyin.



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

VERİLMƏLİ SUALLAR



İstər üz-üzə, istərsə də virtual rejimdə fəaliyyət göstərən bütün komandalar liderə – istiqaməti müəyyənləşdirəcək, insanları prosesdə iştiraka cəlb edəcək və onları əllərindən gələni etməyə ruhlandıracaq bir şəxsə ehtiyac duyurlar. Sizdən VK-ya rəhbərlik etmək xahiş olunubsa, aşağıdakı suallara cavab tapmağa dəyər:

Təlimat nədən ibarətdir: sizdən nəyi və niyə etmək xahiş olunub?

Məsələn, sizdən gözlənilir ki, aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik bir komandaya liderlik edəsiniz:

- yeni bazar üçün sıfırdan məhsul və ya xidmət hazırlayan;
- layihə üzərində çalışan (məsələn, yeni biznes prosesi və ya sisteminin təqdim edilməsi);
- daha yaxşı iş üsullarının axtarışı məqsədilə müəssisə daxilində əməkdaşlardan yararlanan;
- müxtəlif yerlərdən, şirkətlərdən, maraq qruplarından insanları cəlb edərək tədbirin təşkili ilə məşğul olan;
- tibbi araşdırma, sosial trendlər, qabaqcıl təcrübə və s. kimi məxsusi mövzularda təcrübənin paylaşılmasına xidmət edən komanda.

Bu mərhələdə "virtual komanda" sözlərindən istifadə edilməmiş ola bilər. Yalnız işin içində nələrin olduğu haqqında düşünməyə başladığında qarşınızda dayanan tapşırığın mənasını başa düşürsünüz.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

VERİLMƏLİ SUALLAR



Böyük mənzərə nədən ibarətdir?

- Müəssisəniz daxilində və xaricində başqa nələrin baş verdiyini və komandanızın harada dayandığını aydınlaşdırın.
- Unutmayın ki, fəaliyyətlər nadir hallarda ümumi vəziyyətə təsirsiz ötürür.

Maraqlı tərəflər kimlərdir?

- Sizin komandanızın uğurlu olmasının təmin edilməsində kimin payı və ya marağı var?
- Bu insanlar ilk başda diqqət çəkməyə bilər, odur ki, onların kim olduğunu öyrənmək üçün araşdırma aparmalısınız.

"Uğur"u necə təsəvvür edirsiniz?

- Başqalarını ruhlandıracaq vizyon yaratmaq liderin işidir.
- Bu sualı erkən mərhələdə verərək uğur barədə təsəvvür qazana bilərsiniz.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

VERİLMƏLİ SUALLAR



Görülən işin tamamlanma müddəti nə vaxtdır?

- Hazırkı sürətlə dəyişən dünyada vaxtınız məhdud ola bilər.
- Bu, komandanızı necə idarə etdiyinizə təsir göstərə bilər, xüsusilə də nəticələrin sürətlə əldə edilməsi tələb olunduqda.

Hansı resurslar mövcuddur?

- Siyahıya insanlar, informasiya, avadanlıqlar, materiallar, iş sahəsi, eləcə də vaxt və pul daxil olmalıdır.
- Bunların çoxu çətin əldə edilə və ya götür-qoy olunmaya bilər.

Komandaya kim qoşula bilər?

- Tanımadığınız insanların adı çəkilə bilər.
- Namizədlərin adının irəli sürüldüyündən xəbərsiz olmaları nadir rast gəlinən hal deyil!

Niyə vacibdir?

Bunlar komandaya liderlik üçün seçilən hər hansı insanın verməli olduğu əsas suallardır.

Haradan başladığınızı bilmirsinizsə, düzgün istiqamətə yönəlib-yönəlmədiyinizi necə biləcəksiniz?

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

ÖZÜNÜZƏ VERMƏLİ OLDUĞUNUZ SUALLAR



Niyə komanda lideri seçilmisiniz?

- Bunun səbəbi vəzifəniz, təcrübəniz, xüsusi bir səriştəniz, əlaqələriniz, yoxsa sizdən başqasının olmamasıdır?

Nə cür liderlik təcrübəniz var?

- İş yerinizdə, asudə vaxtınızda (klubda və ya cəmiyyətdə) və ya evdə lider rolu oynamış ola bilərsiniz.

Liderlik haqqında nə bilirsiniz?

- Liderlik və liderlərlə işə dair öz təcrübənizi xatırlayın. Nəyi etməli, nəyi etməməli olduğunuz haqqında hansı dərsləri çıxarmısınız?

Niyə vacibdir?

Liderlik hər hansı komandanın uğuru üçün əsasdır. Virtual mühitdə bir-birini, bəlkə də, heç vaxt görməmiş, sözün əsl mənasında, tanımadığınız insanlara liderlik edərkən bunun əhəmiyyəti daha da artır. İlk liderlik rolunuz virtual komanda ilə əlaqədirsə, bu rolun gözlədiyinizdən daha tələbkar olduğunu görə bilərsiniz.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

LİDERLİK NƏDİR?



- Sadə dildə desək, liderlik **insanların ardınızca gəlməsinə nail olmaq, yəni məqsədlərə başqalarının dəstəyi ilə çatmaqdır.**
- **Hamı** liderlik bacarığına malikdir: iş mühitində, məsafədən, ailə ilə əlaqədar situasiyalarda və ya könüllü qaydada asudə vaxtlarda.
- Liderlik təlimatlara, qaydalar toplusuna əməl etmək və ya başqaları kimi olmağa çalışmaq deyil. Liderlik başqalarını ardınızca gəlməyə inandıracaq unikal liderlik üsulu formalaşdırmaqdır.



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

LİDERİ FORMALAŞDIRAN NƏDİR?



Liderlik haqqında yazan müəlliflərin effektiv liderlərin bacarıqlarına öz baxışları var. Lakin işçi heyətindən onların rəhbərinin *ən yaxşı liderlik* xüsusiyyətlərini müəyyən etməyi xahiş etsəniz, aşağıdakıları sıralayacaqlar:

- yaradıcı, vizyonlu, bununla belə, realist;
- ilham verən, insanları daha da irəli getməyə təşviq edən motivator;
- səhv və uğursuzluqlarından öyrənə bilmə bacarığı;
- riskə getməyə hazır olan, eyni zamanda plan quran;
- etibarlı, dəqiq və qətiyyətli;
- yüksək məqsədyönlülük, mükəmmələ nail olmaq istəyi;
- münasibətlərə investisiya etməklə loyallıq formalaşdırma bilmə bacarığı;
- ünsiyyətçi, mehriban, istiqanlı, dəstəkləyici;
- qrupun maraqlarını öz maraqlarından üstün tutmağa meyilli;
- insanlar və nəticələr arasında düzgün balans qoruyub saxlama bacarığı.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

LİDERİ FORMALAŞDIRAN NƏDİR?



Virtual komandaya rəhbərlik edərkən bu bacarıqların hamısına olmasa da, çoxuna ehtiyac duyacaqsınız.

Məsafədən və müxtəlif saat qurşaqlarından rəhbərlik zamanı ortaya çıxan problemlər daha böyük təsirə malik ola bilər, bunun da səbəbi vəziyyəti idarə etmək üçün sadəcə, yaxınlıqda olmamağınızdır.

Məsələn, ünsiyyət çətinlikləri (dil problemi, texnologiyada nasazlıqlar və ya tapşırıqları möhlətin son tarixinə çatdırmayan insanlar) yaşayırsınızsa, münasibətləri, eləcə də məhsuldarlıq və diqqəti qoruyub saxlamaq üçün təcili tədbir görmək tələb olunur.

Növbəti səhifələrdə müxtəlif virtual komandalarla iş təcrübəm əsasında VK liderlərinin ehtiyacının olduğu xüsusi bacarıqlar müəyyən edilir.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

EHTİYAC DUYACAĞINIZ BACARIQLAR



Komandalara rəhbərlikdə səriştəlilik – nəticələr əldə etməyə dair təcrübə. Vizyonunuzla insanları (adətən, yad adamları) ruhlandırma, şövqünüzü paylaşmağa təşviq edə bilməlisiniz.

Özünüdərk – güclü və məhdud tərəflərinizi bilin. Virtual komanda kontekstində məsafədən rəhbərlik edərkən nə vaxt heç nə etməməli, nə vaxt yardım istəməli olduğunuzu bilməlisiniz. Liderlik bütün sualların cavabını bilmək demək deyil.

Proaktivlik – nəyin baş verdiyini və ya baş vermədiyini təsbit edə, müvafiq tədbir görə bilmə bacarığı. İnsanlar sizi yanılacaq, öhdəliklərini yerinə yetirməyəcəklər. Məsələn, komanda üzvləri onların mədəniyyətində çox vaxt, sadəcə, qəbul edilməz olduğuna görə "yox" deyə bilmədiklərindən "hə" cavabı verirlər.

İnandırma və təsir bacarığı – tanımadığınız və əlaqə imkanınızın məhdud olduğu insanlarla onları iştiraka ruhlandıracaq şəkildə münasibət formalaşdırma bilmə bacarığı.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

EHTİYAC DUYACAĞINIZ BACARIQLAR



Etibarlı və etimad aşılaman – etimad virtual komandalarda əsas məsələlərdən biridir. İnsanlar şəxsən sizə, gördüyünüz işə etibar etmərlərsə, irəliləyiş əldə etməkdə çətinlik çəkəcəksiniz.

Siyasi cəhətdən uzaqqörən – uğur üçün tələb olunan resursları və dəstəyi əldə etmək üçün (özünə və başqalarına məxsus) müəssisə daxilində manevr edə bilmə bacarığı.

Mədəni fərqiindəlik – VK üzvləri çox vaxt müxtəlif yer, müəssisə və ölkələrdən toplanırlar. Onlardan hər birinin öz mədəniyyəti və ya iş üsulu var. Bu fərqləri anlayıb onlarla effektiv şəkildə işləyə bilmək, bunların əsasında komanda formalaşdırmaq lider üçün həyati əhəmiyyət daşıyır.

Qətiyyət – Komanda üçün qarşılıqlı səmərəli nəticələri əldə etmək üçün yaranmış vəziyyətlərdə bir sıra qətiyyətli cavab tədbirlərindən istifadə edə bilmə bacarığı.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

EHTİYAC DUYACAĞINIZ BACARIQLAR



Texniki cəhətdən səriştəli, lakin texnikaya hədsiz aludə olmayan – VK-lara ünsiyyət qurmaqda, paylaşmaqda, əlaqə saxlamaqda yardım edən texnologiyaların sayı getdikcə artır. Nəyin mövcud olduğunu, effektiv istifadə üsulunu, problemə cavab verib-verməyəcəyini bilmək böyük əhəmiyyət daşıyır.

Yüksək ünsiyyət bacarığı – məsafədən rəhbərlik ideya və düşüncələri müxtəlif metodlardan istifadə vasitəsilə aydın təqdim etməyi və cavablara diqqətlə qulaq asmağı tələb edir.

Güclü şəbəkələşmə bacarığı – bacarıqlı lider komanda və daha geniş icma daxilində şəbəkələşmədən aktiv surətdə istifadə edir və istifadəni təşviq edir. İşlərin görülməsi nə bilidiyinizdən daha çox, kimi tanıdığınızdan asılı ola bilər.

Effektiv kouç və mentor – məsafədən audio, video və onlayn ünsiyyət vasitəsilə həyata keçirildikdə bu rollar daha da çətinləşir.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

EHTİYAC DUYACAĞINIZ BACARIQLAR



Layihə idarəetmə bacarığı – VK məhsul yaratmaq və ya tövsiyə vermək üçün yaradılıbsa, onda ona layihə kimi baxılmalıdır. Layihələrin idarə edilməsinə aşağıdakılar daxildir:

- dəqiq başlanğıc və son;
- fəaliyyətləri ölçmək və tapşırıqları izləmək üçün müxtəlif alətlərdən istifadə;
- zəruri olduqca resursların cəlb edilməsi.

Layihələr kimi, VK-lar da nəticələrə aşağıdakı qaydada nail olmalıdırlar:

- vaxtında;
- büdcə və iş həcmi daxilində;
- müştəri tərəfindən tələb edilən standart və keyfiyyətə uyğun şəkildə.



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ



EHTİYAC DUYACAĞINIZ BACARIQLAR

Layihənin idarə edilməsinə həmçinin daxildir:

- rəhbərlik;
- başqalarının işinin planlaşdırılması;
- kadrların idarə edilməsi;
- ünsiyyət;
- danışıqların aparılması;
- problem həlli və yaradıcılıq.

Layihə rəhbərlərinin məqsədi komandanın aydın müəyyən edilmiş bir məqsədə nail olacağı mühit və şərtləri yaratmaqdır.

Virtual komanda liderləri bütün bunları məsafədən həyata keçirirlər.

Niyə vacibdir?

Hansı bacarıqlara ehtiyac duyacağınızı başa düşmək sizin üçün vacibdir. İstiqamət və yardım olmayan insanlar vaxtını boşuna itirdiklərini irəli sürərək işi asanlıqla ata bilərlər. Bu, komanda tapşırığının icrasını, demək olar ki, qeyri-mümkün hala gətirə bilər.

Bu liderlik bacarıqlarından hər hansını inkişaf etdirmək üçün yardıma ehtiyacınız olduğunu düşünürsünüzsə, axtarışa vaxt itirmədən başlayın. Bacarıqlarınız barədə dürüst olun, əks halda, sonrakı mərhələdə ifşa ola bilərsiniz.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

NECƏ RƏHBƏRLİK ETMƏLİSİNİZ?



Üz-üzə fəaliyyət göstərən komandalarda tapşırığa və iş yoldaşlarına qarşı loyallıq və öhdəlik hissini böyük səylər sayəsində yaratmaqla uğura nail olmaq mümkündür.

VK-larda insanların əsas loyallığı, böyük ehtimalla, **özlərinə və müəssisələrinə** yönələcək. Bu görmək istədiyiniz işə və komanda daxilində yaratmaq istədiklərinizə təsir edə bilər.

Məsələn, aşağıdakıları gözləməyin:

- insanların mütləq surətdə layihənin sonuna qədər sizinlə əməkdaşlıq edəcəyini, belə ki, mütəxəssislər, adətən, çox məşğul olurlar və onlara tələbat yüksəkdir;
- komandanızın komanda növlərinin mükəmməl kombinasiyası olacağını (məsələn, Belbin rolları), çünki insanlar tərzlərindən daha çox, bacarıqlarına və ya vaxtlarının olduğuna görə, yaxud hətta siyasi səbəblərdən seçilmiş ola bilərlər;
- komanda üzvlərinizin şəxsi bacarıqlarını, başqaları ilə münasibətlərini inkişaf etdirməyə avtomatik olaraq maraq göstərəcəyini. Onlar buna sadəcə daha bir iş kimi baxa bilərlər.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

NECƏ RƏHBƏRLİK ETMƏLİSİNİZ?



İnsanları birlikdə işləməyə təşviq edə, bilik və bacarıqlarından yararlına bilərsinizsə, deməli, potensial olaraq, ortaya xüsusi bir iş qoymaq üçün təməliniz var.

Çox sayda rol oynamağa və aşağıdakı üsullarla praktik funksiyaları yerinə yetirməyə hazır olun:

- komandanın istiqamət və enerjisinin formalaşdırılması;
- diqqətin prosesdən (işlərin necə görüldüyü) daha çox, **performans** və **nəticə** üzərində cəmləşdirilməsi;
- insanların ideya, düşüncə və təkliflərini paylaşmağa təşviq edilməsi;
- insanların nəticələrə və möhlətin son tarixinə görə hesabatlılığının təmin edilməsi;
- məqsədəuyğun olduqda liderliyin paylaşılması, lakin ümumi nəzarətin əldə saxlanılması;
- komandanın iş üçün zəruri resurslara malik olması, siyasət və bürokratiya nəticəsində geriyə çəkilməməsini təmin etmək üçün "səhnə arxası"nda işlərin görülməsi;
- həm verilən töhfələri, həm performansını izləmək, həm də insanların özlərini necə hiss etdiyini yoxlamaq üçün fərdlərlə müntəzəm əlaqənin saxlanılması.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA LİDERLƏRİ

KOMANDANIZIN SEÇİLMƏSİ



İdeal halda, komandanız üçün ən yaxşı kadrları seçə bilərsiniz. Reallıqda isə adətən kimin münasib vaxtı varsa, onunla və ya işə cəlb etməyin ən ucuz başa gəlidiyi şəxslərlə yola çıxmalı olursunuz. Bacarığınız müxtəlif bacarıqlara və təcrübəyə malik insanları effektiv komanda daxilində nə dərəcədə birləşdirə bilməyinizlə sınağa çəkiləcək.

Seçim məhdud olsa da, komandanıza qoşulanlara təsir etməyə çalışın. Virtual rejimdə işləməyin xüsusi tələblərini nəzərə alsaq, potensial komanda üzvləri ilə danışmaq üçün vaxt sərf etməyə dəyər. İnsanlardan komandaya necə töhfə verə biləcəyini əvvəlcədən soruşmağa hazır olun. Sizə verilə biləcək suallarla tanış olmaq üçün 40–43-cü səhifələrdəki sualları nəzərdən keçirin və onları cavablandırmaq üçün bir qədər düşünün.

Niyə vacibdir?

Komandalar daxilində ortaya çıxan problemlər çox vaxt daha əvvəl ö nə çəkilə biləcək məsələlərdən irəli gəlir (məsələn, işin keyfiyyəti, bacarıq səviyyəsi, insanların vaxt məhdudluğu). İlk müzakirələrdə özünüzdə və komandanın pis vəziyyətdə qoyulacağına deyil, tələb olunanın təmin ediləcəyinə, işin öhdəsindən gəlinəcəyinə dair əminlik axtarırsınız.



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

VİRTUAL KOMANDA İŞİ – SİZƏ UYGUNDURMU?



Komandaya qoşulmaq dəvətinə reaksiyanız seçilmiş olmağın məmnunluğu və əlavə tələblərə görə məyusluqla qarışa bilər. Başqalarının xəbəriniz belə olmadan adınızı irəli sürməsi az rast gəlinən hal deyil.

Virtual komanda işi fikri sizə xitab etməyə və üstünlük verdiyiniz iş üsuluna uyğun gəlməyə bilər. Məsələn, siz aşağıdakılara üstünlük verə bilərsiniz:

- iş yoldaşlarınızı tanımaq və hər hansı problemi üz-üzə müzakirə edə bilmək;
- ənənəvi ofis şəraitində olmaq müəyyən dərəcədə rahatlıq, rejim və dostluq imkanı yaradır. Bu şəraitdə işlərin necə görüldüyü ilə tanışsınız.

Uğurlu virtual komanda işi təşəbbüskarlıq, məqsədlərə vaxtında çata bilmək, müstəqil və nəzarətsiz işləmək bacarığı tələb edir. Müvafiq yad insanlarla açıq ünsiyyət qurmaq, bilik və ideyalarınızı paylaşmaq istəməlisiniz. Bunu heç də hər kəs istəmir və ya bacarmır. Belə insanlardan birisinizsə, vaxt itirmədən səsinizi çıxarın.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

TƏCRÜBƏNİZ NƏDƏN İBARƏTDİR?



Virtual komandada işləmək fikri sizə cəlbedici gəlicsə, nə təklif edə biləcəyiniz, eləcə də ağılınıza gələ biləcək sualları götür-qoy edin.

Komandalarla iş təcrübəniz haqqında düşünün:

- Komandalar hansı layihələr üzərində işləyirdi?
- Hansı rolları oynamısınız?
- Bu komandalar nə dərəcədə uğurludur – onları uğurlu edən nədir?
- Komandalar hansı problemlərlə üzləşdilər və onların öhdəsindən necə gəldilər?
- Tabeliyində çalışdığınız liderləri necə təsvir edərdiniz?
- Liderdə hansı xüsusiyyətləri axtarırsınız?
- Başqalarına liderlik təcrübəniz nədən ibarətdir?



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

TƏCRÜBƏNİZ NƏDƏN İBARƏTDİR?



- Virtual komanda və/və ya virtual mühitdə heç nə vaxtsa işləmişinizmi?
- Necə irəlilədiniz, təəssüratınız necədir?
- Bu, üz-üzə çalışan komandadan nə ilə fərqlənir?
- Aşağıdakılardan istifadə təcrübənizi necə təsvir edərdiniz:
 - ani mesajlaşma;
 - ağ lövhə;
 - audiokonfrans;
 - videokonfrans;
 - e-poçt;
 - müzakirə lövhəsi;
 - fayl mübadilə resursu;
 - veb-mübadilə?
- Bu texnologiyalardan nə üçün istifadə etdiniz və hansı dərsləri çıxardınız?



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

ÖHDƏSİNDƏN GƏLƏCƏKSİNİZMİ?



Hər hansı komandaya təklif edə biləcəyiniz bilik, bacarıq və təcrübələriniz haqqında düşünün. Bundan əlavə, sizdən həm vaxt, həm səy sərf etməyiniz xahiş ediləcək.

Gərək ki, bu yeni komandada çalışmaqla yanaşı, başqa işləriniz də olacaq. Faktiki olaraq, artıq bir neçə komandanın üzvü ola bilərsiniz. İşinizi yaxşı görürsünüzsə, tələbatın yüksək olduğu bilik və bacarıqlara maliksinizsə, bu hala tez-tez rast gəlinir.

Yeni komandada çalışmanın mövcud iş yükünüzə necə təsir edəcəyi haqqında düşünün – müxtəlif tələbləri necə balanslaşdıracaqsınız?

Potensial problem və ya münaqişələr mövcuddursa, dürüst olmağa (özünüzlə və başqaları ilə) və vaxtlı-vaxtında məsələləri diqqətə çatdırmağa dəyər.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

SUALINIZ VARMI?



Potensial komanda üzvü olaraq, yəqin ki, xeyli sayda narahatlığınız, komanda liderinin cavablandıracağına ümid bəslədiyiniz suallarınız var. Məsələn:



Mən niyə seçilmişəm?

Çox vaxt sizi işinizdə yaxşı mütəxəssisə çevirən müəyyən bacarıq və ya təcrübəyə görə. Bunun mənfə cəhəti budur ki, başqa təşəbbüslərə də cəlb edilmiş ola bilərsiniz, çünki hər kəs vaxt ayırmağınıza və töhfə verməyinizə ehtiyac duyur.



Bu komandada tam iş günü işləyəcəyəm, yoxsa məndən onu mövcud iş(lər)imin bir hissəsi olaraq görəyim gözlənilir?

Vəziyyətinizi anlamaq, nə qədər vaxt və səy göstərəcəyinizin gözlənildiyini bilmək istəyirsiniz. Bütün vaxtınızı sərf etməlisinizsə, bunun hazırkı işiniz üçün nəticələri nə olacaq, məsələn, öhdəliklərinizdən azad edilə bilərsinizmi və sizi kim əvəz edəcək?



Mənim qazancım nədir?

Ədalətli sualdır. Vaxt və zəhmət sərf etməyiniz xahiş edilirsə, əvəzində, nəse gözləməlisiniz. Bundan əlavə, daha geniş təsirlər də mövcuddur, bu, karyera yüksəlişinizə yardım edəcək, yoxsa mane olacaq?

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

SUALINIZ VARMI?



Kimə tabe olacağam?

VK-ya üzvlük bu mənaya gələ bilər ki, ən azı, iki rəhbəriniz olacaq: komanda lideri və funksional lider. Kimə tabe olacağınızı öyrənməyə dəyər. Əks halda, çəşqinlik və problemlər yarana bilər.



İşim necə qiymətləndiriləcək və bunu kim edəcək?

Qiymətləndirmənizi, adətən, rəhbəriniz aparır. Gələcəkdə bunu kim edəcək və bu hansı problemləri yarada bilər?



Əməkhaqqıma necə təsir edəcək?

İş müqaviləsi paketiniz çərçivəsində müntəzəm əməkhaqqınızdan əlavə, bəlkə də, bonus alırsınız. Yenə də belə olacaqmı? Reallıqda insanlar virtual komandaya verdiyi töhfəyə görə necə mükafatlandırılacaqlar?



HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

SUALINIZ VARMI?



Səriştəmi nə üçün başqalarına sərf etməliyəm?

Namizədiyiniz bacarıqlarınıza və təcrübənizə görə irəli sürülərsə, çətinliklə qazanılmış bilik və səriştənizi yad insanlara təqdim etmək istəməyə bilərsiniz.



Bəs işlər qaydasında getməsə?

VK-nın uğursuz olmayacağına ümid etsəniz də, işlər heç də hər zaman planlaşdırıldığı kimi getmir. Bu cür vəziyyət yaranarsa, məsuliyyəti kimin daşacağı soruşmaq düzgündür.



Necə ünsiyyət quracaq və əlaqə saxlayacağıq?

İstər eyni binada, istərsə də başqa-başqa qitələrdə çalışan komandalar olsun, bu onlar üçün potensial problemdir. Bu zaman aşağıdakı mövzulara dair suallar ortaya çıxır:

- istifadə ediləcək texnologiya (sistemlər bir-birinə uyğundurmu?);
- komanda üzvlərinin bacarıq səviyyələri (dil problemi yarana bilərmi?);
- komanda üzvləri müxtəlif saat qurşaqlarına səpələnmiş olduqda tamamlanma müddətləri.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ



SUALINIZ VARMIDI?



Niyə sizi lider kimi qəbul edib ardınızca getməliyəm?

Seçilmiş liderdən daha geniş bilik və təcrübəyə malik olduğunuzu düşünə bilərsiniz. Onu tanımaya, hətta onunla eyni müəssisədə işləməyə bilərsiniz. Bəlkə də, liderin etibarlı olduğuna, sizin inanc və iş üsullarınızı bölüşdüynə dair təminat axtarmaq istəyirsiniz.



Birlikdə necə işləyəcəyik?

Münasibətlərin qurulması, insanların bir-biri ilə əlaqə saxlaması üçün **praktik** ideya nümunələri axtarın.



Hansı rolunu oynamağımı istəyirsiniz?

Lap başlanğıcdan sizdən nələrin gözləndiyini, hansı tapşırığın yerinə yetirilməsinə cavabdeh olacağınızı bilməlisiniz.

HARADAN BAŞLAMALI – KOMANDA ÜZVLƏRİ

SUALINIZ VARMI?

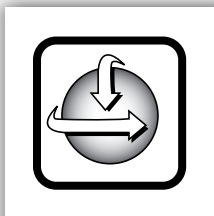


İş tamamlandıqdan sonra nə olacaq?
Adətən, VK-lar müəyyən dövr ərzində konkret bir tapşırıqə nail olmaq üçün yaradılır. Bu iş həm mürəkkəb, həm tələbkar olmaqla yanaşı, iş tamamlandıqdan sonra potensial problemlər yarada bilər. Məsələn, öz müəssisənizə qayıtdıqda hansı səviyyədə qayıdacaqsınız? Sizin müəssisədə olmadığınız vaxt işi görən insanlara nə olacaq?

Niyə vacibdir?

Fərdi narahatlıqları və potensial məsələləri əvvəlcədən aydınlaşdırmaq dəyərli vaxt və əmək resursuna qənaət etməyə imkan verə bilər.

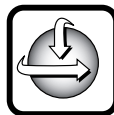




MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

MƏDƏNİYYƏT NƏDİR?



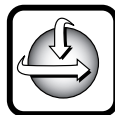
Mədəniyyət işləri necə gördüyümüz, fərd və qrup kimi hansı davranışı nümayiş etdirdiyimizdir. Lakin bu, həddən artıq sadə izahdır. Mədəniyyəti ortaq fərziyyə, inanc, dəyər, norma və hərəkətlərə şamil etmək daha faydalıdır.

Mədəniyyət yaşadığımız dünyaya baxışımıza və onu necə başa düşdüyümüə təsir edən çoxsaylı müxtəlif vəziyyətlərdə topladığımız təcrübələrlə formalaşır. Çox vaxt nəsildən-nəslə ötürülən keçmiş təcrübələr aşağıdakılara təsir edir:

- dəyərlərimiz: nəyi cəlbedici, nəyi xoşagəlməz hesab edirik;
- məqbul və qəbuledilməz davranışlar hansılardır;
- nə düz, nə səhvdir;
- dünyanı necə şərh edirik.

MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

MƏDƏNİYYƏT NƏDİR?



"Mədəniyyət" haqqında danışarkən eyni keçmişə paylaşan insanlar qrupunu nəzərdə tuturuq. Çox vaxt bu özünü təkrarlanan gizli ünsiyyət modellərində, qəbul edilən nöqtəyi-nəzərdə və istifadə olunan ifadələrdə göstərir.

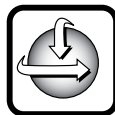
Bu gizli modellər insanların davranışına, dünyanı necə gördüyünə, başqaları ilə işlərinə təsir edir. Birlikdə götürüldükdə onlar *mədəniyyət modeli* adlanan anlayışı formalaşdırı bilər.

Mədəniyyət modellərinin təhlükəsi bundan ibarətdir ki, onlar peşələr, insanlar və millətlər haqqında stereotiplərin yaranmasına, ümumiləşdirmələrin aparılmasına gətirib çıxara bilər.

Müəssisələrin müxtəlif mədəniyyətlərdən olan insanları virtual komandalarda birləşdirməyə çalışarkən bahalı uğursuzluqlara məruz qaldığı müşahidə edilməyə başlayıb. Biznes məqsədi əsaslı olsa da, problemlər, adətən, çoxmədəniyyətli qruplarda iş bacarığının olmamasından irəli gəlir.

MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

İNSANLARIN FƏRQLƏNMƏ ŞƏKLI



Aşkar mədəni fərqlərə daxildir:

- ünsiyyət tərzləri – açıq və ya qapalı;
- münaqişəyə cavab – yayınma və ya qarşıdurma;
- tapşırıqların tamamlanmasına yanaşmalar – möhlətin son tarixinə əsaslanan və ya "nə vaxt olsa" yanaşması sərgiləyən;
- qərarvermə tərzləri – konsensus və ya "ən yüksəkvəzifəli şəxsə istinad";
- informasiyanı və ya duyğuları açıqlamaq istəyi – açıq və ya gizlin.

Davranışa təsir edən görünməz mədəni köklər insanların:

- inancları;
- dəyərləri;
- qavrayışları;
- gözləntiləri;
- münasibətləri;
- fərziyyələridir.



MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

İŞ YERİNDƏ MƏDƏNİYYƏT



Hər bir müəssisə elə bir məxsusi mədəniyyətə malikdir ki, bu, sahə, yer və ya ölkədən asılı olaraq dəyişə bilər.

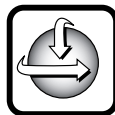
Peşə qrupları da iş mədəniyyətlərini müxtəlif ölkələrdən olan insanlar kimi formalaşdırırlar. Məsələn, marketing şöbəsinin işçi heyəti fikir və baxışlarını maliyyə şöbəsi əməkdaşlarından fərqli üsullarla ifadə edə bilər.

Komandalar eyni ölkə daxilində formalaşdırıldıqda insanları nəyin motivasiya etdiyi və müəyyən vəziyyətlərə necə reaksiya verə biləcəkləri haqqında yaxşı təsəvvürümüz ola bilər. Nəticə etibarilə, onların yaxşı performans göstərmələri üçün şərait yaratmaq üzərində çalışa bilərik (hərçənd bunu asan adlandırmaq olmaz).

Komandanıza müxtəlif ölkələrdən insanlar daxildirsə, nəyi bilmədiyinizi yalnız onların davranışlarını mənalandırmağa çalışarkən anlaya bilərsiniz.

MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

VK-LAR QARŞISINDAKI ÇƏTİNLİKLƏR

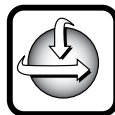


Fərqli ölkələri, şirkətləri, sahələri təmsil edən insanlarla işləməyin müəyyən üstünlükləri mövcuddur. Çətinliklərə yeni baxış formalaşdırmaq, yeni ideyaların yaranması, iş münasibətlərinin təkmilləşməsi potensialı mövcuddur.

Lakin bu reallığı nəzərə almaq lazımdır ki, virtual komandalar nadir hallarda məqsədyönlü şəkildə daha yaxşı iş metodlarının önə çəkilməsi üçün formalaşdırılır. Adətən, onlar yaşadığı yerdən asılı olmayaraq, konkret səriştəyə malik müəyyən kadrlara tələbat duyulduqda yaranır.

Təcrübədə qarşılıqlı anlaşmaya, insanların birlikdə effektiv işləməsinə nail olmaq üçün xeyli vaxt sərf edilə bilər. Uğur qazanan komandalar mədəni, təşkilati və texnologiya ilə əlaqədar məsələləri götür-qoy etmiş və problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün üsullar işləyib-hazırlamış olurlar.

Çoxsaylı başqa təşəbbüslərdə olduğu kimi, **planlaşdırma və təhsil** uğurun açarıdır.



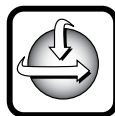
VK-LAR QARŞISINDAKI ÇƏTİNLİKLƏR

Niyə vacibdir?

- Komandanıza müxtəlif yer və ya müəssisələrdən insanlar daxildirsə, mədəniyyət fərqlərinin mövcud olmaq ehtimalı yüksəkdir. Komandanız bunu qəbul etməli və bunun iş üsuluna təsirlərini nəzərə almalıdır.
- Müxtəlif ölkə və mədəniyyətlərdən olan insanlar öz nöqteyi-nəzərinə, işi yerinə yetirmə üsullarına malikdirlər (məsələn, hər kəsdən "komanda"ya tərif verməyi xahiş edib nəticəsinə baxın). Virtual komandanızı qurarkən bunu asanlıqla nəzərdən qaçıra, hamımızın eyni olduğunu fərz edə bilərsiniz. Bununla da, başqalarının özünü təhqir edilmiş hiss etməsinə bilməyərəkdən səbəb ola bilərsiniz.
- Bütün mədəniyyətlər mürəkkəbdir və ümumiləşdirmə xüsusiyyətinə malikdir – çox az dəlil olduğu və ya heç olmadığı halda, nələinsə "fakt" olduğunu fərz etmək asandır.
- Beləliklə, başqa mədəniyyətlərlə işləyərkən dayanmağa və hansı fərziyyəni irəli sürdüyünüzü düşünməyə dəyər. Fərziyyələriniz nə dərəcədə əsaslıdır? Yoxlayın və zəruri olarsa, düzəlişlər edin.

MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

MÜXTƏLİF MÜƏSSİSƏLƏRDƏN TOPLANAN KOMANDA ÜZVLƏRİ

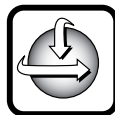


Komandanın ilk iş günlərində insanların oradan gəldiyi müəssisənin mədəniyyəti haqqında söhbət etməyə, aşağıdakı mövzuları araşdırmağa dəyər:

- iş necə təşkil edilir və səlahiyyət insanlara necə verilir;
- insanlar öz işinə görə necə təqdir edilir və mükafatlandırılır;
- müəssisənin dəyərləri nələrdir və bu dəyərlər necə nümayiş etdirilir;
- adəti idarəetmə tərzii;
- təşəbbüs göstərmək, riskə getmək və fərdiyyət imkanı;
- qərarlar necə və kim tərəfindən qəbul olunur;
- status fərqləri özünü necə göstərir;
- komandalar necə təşkil və idarə olunur;
- nümayiş etdirilən liderlik növü;
- ideya və təkliflər necə təşviq edilir.

Bununla insanların gözləntiləri və necə işləməyə verdiş etdikləri haqqında təsəvvür əldə edə bilərsiniz.

MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR



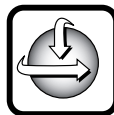
MÜXTƏLİF ÖLKƏLƏRDƏN TOPLANAN KOMANDA ÜZVLƏRİ

Çoxmədəniyyətli komandanızın olacağını bilirsinizsə, o zaman Con Mettokun mükəmməl tərtib olunmuş "*Mədəniyyətlərərası biznes*" kitabı sizə aşağıdakı tövsiyələri təklif edir:

1. Öz qavrayışınızın doğma mədəniyyətinizdə yetirəndirilməklə rəngarəng hal aldığını qəbul edərək mədəni müxtəliflikləri qiymətləndirin və onlardan zövq alın.
2. Başqasının dünyaya baxışı ilə empatiya qurmağa çalışın.
3. Məsələnin tarixçəsini başa düşmək üçün ev tapşırıqlarınızı yerinə yetirin. Açıqfikirli olun, fərdlərə milli stereotip damğası vurmayın.
4. Etimad formalaşdırın, daha sonra müvafiq mədəniyyət fərqlərinin problemə necə təsir edə biləcəyini açıq müzakirə edin.
5. Rəsmi, nəzakətli üslubla başlayın və qeyri-rəsmilik siqnallarını başqalarından gözləyin.
6. Dil baryerinin əlavə stresə səbəb olduğunu qəbul edin və təkəbbürlü təsir bağışlamadan dözümlülük göstərin.
7. Vacib məsələlərdə sizə bəha başa gələcək səhvlərdən yayınmaq üçün başa düşülmədiyinizi hər zaman dəqiqləşdirin.
8. Mənfiləri aradan qaldırmaq, müsbət cəhətləri möhkəmləndirmək üçün hər hansı ünsiyyəti planlaşdırın. Sadə, aydın, birbaşa, dürüst və açıq üslub mədəniyyətlərərası ünsiyyət üçün ən yaxşısıdır.

MƏDƏNİYYƏT VƏ KOMANDALAR

DAHA ÇOX MƏLUMAT İSTƏYİRSİNİZMİ?



Müxtəlif mədəniyyətləri təmsil edən insanlarla iş sahəsi valehedicidir və əhəmiyyəti get-gedə artır. Bu kontekstdə aşağıdakı müəlliflərə tez-tez istinad edilir:

Gert Hofstedenin mədəni aspektlər haqqında işi, gərək ki, mədəniyyət araşdırmaları sahəsində ən populyar olandır. Onun işi təhlil üçün qismən ümumi model təklif etsə də, ondan çox sayda gündəlik mədəniyyətlərarası görüşdə istifadə edilə bilər.
www.geerthofstede.com

Fons Trompenaars və həmkarları araşdırmalarını bir sıra kitablarda təsvir ediblər, onlar arasında "Mədəniyyət dalğalarını ram edilməsi" ("Riding the Waves of Culture", "Nicholas Brealey Publishing") və "Mədəniyyətlərarası səriştənin qazanılması" ("Building Cross-cultural Competence", "John Wiley & Sons") xüsusilə fərqlənir. www.thtconsulting.com

Qlobal virtual komandalar üçün kommunikasiya texnologiyası haqqında məsləhətlər üçün bax: www.diversophy.com. Burada Hofstede tərəfindən təsvir edilən mədəniyyətlər üçün e-poçt, telekonfrans kimi müxtəlif metodlara və onların nəticələrinə nəzər salınır.

Riçard D.Lyuisin "Mədəniyyətlər toqquşanda" ("When Cultures Collide", "Nicholas Brealey Publishing") kitabı qlobal biznes haqqında qənaətləri təqdim edir.



BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

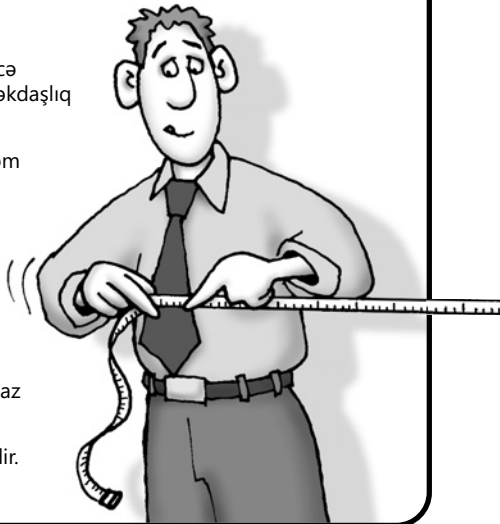
BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

MƏSAFƏ EFFEKTİ

Komandanızın necə ünsiyyət quracağını, birlikdə necə işləyəcəyini planlaşdırarkən məsafənin ünsiyyət, əməkdaşlıq və məhsuldarlığa təsirini nəzərdə saxlayın.

Massaçusets Texnologiya İnstitutunun professoru Tom Allen insanlar arasındakı müntəzəm ünsiyyət səviyyəsi ilə məsafə arasındakı əlaqəlilik haqqında geniş araşdırmanı uzun illər ərzində aparmışdır. Onun araşdırması insanların nə dərəcədə **tez-tez** ünsiyyət qurması ilə məsafə arasında aşkar əlaqənin olduğunu müəyyən etdi. Məsələn, insanlar arasında məsafə 15 metrdən artıqdırsa, onların həftədə bir dəfədən çox ünsiyyət qurmaq və əməkdaşlıq etmək ehtimalınının 10%-dən az olduğu bildirilir.

Ona görə də qarşılıqlı əməkdaşlıq radiusu çox kiçikdir.



BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

MƏSAFƏ EFFEKTI



Tom Allenin işi aşağıdakı hallarda sizin üçün əhəmiyyətlidir, məsələn:

- komandanız eyni yerdə, lakin müxtəlif mərtəbələrdə, hətta müxtəlif binalarda yerləşdikdə;
- işiniz vaxtınızın çox hissəsini ofisdənkənar sahədə keçirməyi tələb etsə də, fikir və məlumatları müntəzəm olaraq paylaşmağınız gözləndikdə;
- VK-ya Asiya və Amerikanın qərb sahili qədər uzaqda yaşayan insanlar daxil olduqda. Müxtəlif saat qurşaqlarında iş zamanı hər kəsin iştirak edə biləcəyi telekonfrans üçün istifadə edilə biləcəyi vaxt aralığı çox qısa olur.

Allenin işi həmçinin səhvlərə hansı səbəbdən yol verildiyinin, ünsiyyətin necə pozulduğunun, komanda daxilində fərsətlərin necə qaçırıldığıнын izahını verməkdə kömək edə bilər.

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

TOPLANTIYA DAİR QABAQCIL TƏCRÜBƏ



Komandanın uğurlu olmasını istəyirsinizsə, aşağıdakılar üçün əvvəlcədən üz-üzə görüşməyə dəyər:

- bir-birini tanımaq və münasibət qurmaq;
- tapşırığı müzakirə etmək və yerinə yetirilməsi üçün ən yaxşı üsulları tapmaq;
- komanda üçün təməl qaydaları, necə fəaliyyət göstərəcəyinizi müəyyənləşdirmək;
- ünsiyyət üsulları və istifadə ediləcək hər hansı texnologiyaya dair razılığa gəlmək;
- zəruri təlimi keçmək (məsələn, texniki, mədəni, məhsulla əlaqəli);
- etimad və onun komanda daxilində necə nümayiş etdirilə biləcəyi haqqında söhbət aparmaq;
- növbəti addımları planlaşdırmaq.

Maliyyə və logistika çətinliklərindən asılı olmayaraq, lider iclasın keçirilməsi üçün mümkün olan ən güclü arqumentləri irəli sürməli, fərdlər iştirak üçün zəruri səyi göstərməlidirlər. Heç vaxt görüşmədiyiniz halda, komanda olaraq, bir-birinizə etimad etməkdə çətinlik çəkəcəksiniz.

Bir araya gələ biləcəyiniz halda, iclas dəqiqliklə planlaşdırılmalı, bütün zəruri sahələrin əhatə olunmasına kifayət qədər vaxt ayrılmalıdır.

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

TOPLANTIYA DAİR QABAQCIL TƏCRÜBƏ



İlk komanda iclasını təşkil edən komanda liderisinizsə:

- nəyi əhatə etməli **olduğunuzu** əvvəlcədən işləyib-hazırlayın;
- plan tərtibatınıza yardım üçün üz-üzə toplantılarda potensial komanda üzvlərindən əldə etdiyiniz hər hansı məlumatdan istifadə edin;
- böyük bəyanatları **praktik** addımlara və müzakirə üçün tamamlama müddətlərinə bölün;
- komandanın istifadə edəcəyi texnologiyanın nümayişini təşkil edin və **məşq üçün vaxt ayırın**;
- vaxt qrafikində insanların bir-birini tanıması üçün yer ayırın;
- qaldırıla biləcək məsələ və sualları, nəyin qaydasında getməyə biləcəyini götür-qoy edin (bəzi cavabları hazırlayın);
- ünsiyyətinizi mənanı müxtəlif mədəniyyətlərə ötürməyə kömək edəcək vizual effektlər əsasında qurun;
- komanda üzvləri, əsas köməkçi kadrlar, maraqlı tərəflər/sponsorlar daxil olmaqla, komandaya cəlb edilən hər kəsi dəvət edin;
- zəruri olarsa, yardım üçün bacarıqlı bir fasilitatora müraciət edin (və ya əlbəttə, məsləhət alın).

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

TOPLANTIYA DAİR QABAQCIL TƏCRÜBƏ



Toplantıda:

- yalnız işiniz haqqında deyil, həmçinin ailəniz, hobbiləriniz və maraqlarınız haqqında danışmağa hazır olun;
- insanlar danışdıqca ortaq maraq kəsb edən mövzulara diqqət yetirin. Xüsusilə dil biliyinizdən əmin olmadığınız hallarda bu, bacarıqlarınızı inkişaf etdirmək üçün faydalı üsuldur;
- komanda yoldaşlarınızın şəxsi məlumatlarını qeyd edib komandanın veb-saytında nəşr etmək fikrini götür-qoy edin (ideyalar üçün bax: səh. 97–98);
- hər kəsin harada yaşadığını göstərən xəritə tərtib edin;
- aparıcı şəxsləri qrupunuzla rəsmi və qeyri-rəsmi şəraitdə vaxt keçirməyə dəvət edin. Üst rəhbərliyin dəstəyi həlledici əhəmiyyət daşıyır. Rəhbər şəxsin beş dəqiqəlik güclü mövqe göstərib sonradan bir daha gözə dəyməməsindən bətər heç nə yoxdur.



BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

TOPLANTIYA DAİR QABAQCIL TƏCRÜBƏ



Komanda olaraq, aşağıdakıları nəzərə alın:

- nəyə nail olunmalıdır – məqsədin vizual ifadəsi insanların onu yadda saxlamasına və diqqətin yayınmamasına yardım üçün faydalı üsuldur;
- gördüyünüz iş daha böyük mənzərə və başqa təşəbbüslərlə necə uyğunlaşır;
- maraqlı tərəflərin ehtiyacları və bəlkə də, müəyyən etdiyiniz hər hansı keyfiyyət göstəricisi;
- büdcə;
- əsas tarixlər, tamamlanma müddətləri və s.

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

İŞ ÜSULLARINI RAZILAŞDIRIN



Komanda olaraq necə fəaliyyət göstərəcəyinizin təfərrüatları üzərində işləmək vacibdir. İdeyalara daxildir:

- insanların təklif və təcrübələrini bölüşməyə dəvət edilməsi, xüsusilə də virtual komanda daxilində iş təcrübələri olduqda. İşinizi yaxşı nəticə verən üsullar üzərində qurmağa, səhvlərdən dərs çıxarmağa çalışın;
- uğurun qazanılması üçün nəyə ehtiyacın duyulduğu haqqında bütün komanda üzvlərini əhatə edən, aydın, əhatəli planın tərtib edilməsi;
- komanda üçün bəzi təməl qaydaları razılaşdırmaq;
- rol və cavabdehliklərin müəyyən edilməsi – kim hansı işi görəcək;
- komanda olaraq, həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmil ünsiyyət üsullarının qərarlaşdırılması.

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

İŞ ÜSULLARINI RAZILAŞDIRIN



Əlavə təkliflərə daxildir:

- telefon zənglərinə, e-məktublara cavab, mesaj lövhələrinin yoxlanması qaydalarının müəyyən edilməsi və s.;
- informasiya mübadiləsi və problemlərin həlli üsullarının qərarlaşdırılması: qərarlar necə qəbul edilməli, münaqişələr necə idarə edilməlidir;
- ümumi dilin yaradılması üzərində işin aparılması;
- tamamlanma müddətlərinin aydınlaşdırılması, prioritetlərin və möhlətin son tarixlərinin müəyyən edilməsi;
- irəliləyişin qiymətləndirilməsi üçün üsulların işlənib-hazırlanması;
- mümkün narahatlıqlarınızın, xüsusilə də nəyin qaydasında getməyə biləcəyi haqqında fikirlərin açıq müzakirəsi.

Komandanız inkişaf etdikcə iş üsulunuzu yenidən nəzərdən keçirməyə, zəruri hallarda, dəyişikliklər etməyə hazır olun.

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

BİLİK BANKINI FORMALAŞDIRIN



Araşdırmalar göstərir ki, virtual komandalar daxilində yaxşı fəaliyyət göstərən insanlar məlumatların paylaşılmasına və mübadiləsinə həvəslə yanaşırlar. Hər bir komanda hələ işə başlamamışdan əvvəl zəngin bilik xəzinəsinə malik olur. Bu biliklər paylaşılmalı və komanda inkişaf etdikcə zənginləşdirilməlidir.

- Bacarıq/səriştə məlumat bazası, eləcə də əlaqələr şəbəkəsi tərtib edə bilərsiniz.
- Hər birinizin öz iş üsulunuz var və gərək ki, bu zaman texnologiyadan istifadə edirsiniz. Komanda olaraq, bundan öyrənə biləcəyiniz nəşə varmı?
- Komandanız inkişaf etdikcə keçirdiyiniz hər hansı toplantıda (üz-üzə və ya onlayn) "Nə öyrənmişik?" sualına verilən cavabı daxil etməyə başlayın və əldə edilən nəticələri qeydə alın.
- Yadda saxlayın ki, komanda olaraq yaratdıqlarınız öz ortaq təcrübənizdən irəli gəldiyinə görə potensial olaraq hər hansı təlim kursu və ya dərsləkdən daha dəyərlidir.

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

MƏDƏNİYYƏT MƏSƏLƏLƏRİNİ MÜZAKİRƏ EDİN



Çoxmədəniyyətli komandanın tərkib hissəsinizsə, bundan başqa millətlər, onların biznes qaydaları haqqında öyrənmək üçün istifadə edin. Bu, komanda üzvlərinə bir-birini daha yaxşı başa düşməyə yardım edəcəksə, mütəxəssis tərəfindən təlimin keçilməsini götür-qoy edin.

Komanda yoldaşlarınızın dilində bir neçə sadə ifadə öyrənməyə çalışın. Üz-üzə və ya onlayn görüş zamanı bu ifadələrdən istifadə etmək vərdişinə yiyələnin.

Virtual iş zamanı dünyanın müxtəlif yerlərindəki insanların necə fərqli düşüncüləri, yaşadıkları və işlədikləri tezliklə açıq-aşkar nəzərə çarpır. Lakin müxtəlif mədəniyyətlərə dərhal uyğunlaşmağı öyrənmək asan deyil.

Unutmayın ki, kimsə doğma dilinizdə sizin qədər yaxşı danışmırsa, bu onun sizdən daha bacarıqsız olduğuna dəlalət etmir. Biznes qaydalarının sizinki ilə eyni olmaması həmin kəsin səhv işlədiyini göstərmir. Bu cür insanlarla səbirlə rəftar edin.

BİRLİKDƏ İŞLƏMƏYİN ÖYRƏNİLMƏSİ

TOPLANTILARDAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ OLUNMASI



Niyə vacibdir?

Komanda olaraq, sizə uğur qazanmaqda yardım edəcək şərait və iş üsulu yaratmalısınız. Bunun həyata keçirilməsində hər kəsin rolu var. Yaxşı başlanğıcın ən yaxşı və yəqin ki, yeganə yolu insanları bir araya gətirməkdir.

Yaxşı idarə edilən toplantılar ideya və təcrübələrin, eləcə də şəbəkələşmə fərsətlərinin paylaşılması ilə çoxsaylı potensial faydalara malik ola bilər. Daha da vacibi, onlar hər kəsi prosesə cəlb etmək, komandanın iş üsuluna töhfə vermək imkanı yaradır. Beləcə, müəyyən edilmiş iş qaydalarından istifadəyə sonradan qoşulan yeni komanda üzvlərinə yardım üçün yol verilə bilər.

Toplantı mümkün olmadıqda işin bütün aspektləri, etimadın formalaşdırılması çətinləşir, belə ki, texnologiya üz-üzə müzakirələri tam şəkildə əvəz edə bilmir.



ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

BÖYÜK ÇƏTİNLİK



Hər virtual komanda qarşısındakı çətinlik bir-birini, bəlkə də, tanımayan, nadir hallarda görüşən insanlar arasında etimadın formalaşdırılmasından ibarətdir.

Etimad:

- hər hansı komandanın uğuru üçün həyati əhəmiyyət daşıyır;
- bilik və təcrübənin paylaşılması ilə əməkdaşlığa kömək edir;
- insanları bir-birinə qarşı açıq və dürüst olmağa təşviq edir;
- insanları yeni ideyalara, riskə getməyə sövq edir, komfort səviyyələrini aşmağa imkan yaradır;
- əməkdaşlığı inkişaf etdirməyin üsullarından biridir.

Etimad insanların vədlərini və komanda qarşısındakı öhdəliklərini yerinə yetirməsi, məlumatları bölüşməsi, müəyyən səriştəlilik səviyyəsi nümayiş etdirməsi ilə yaranır.

İlkin toplantı sizə münasibətləri və etimadı formalaşdırmağa başlamaq fürsəti verir. Hərçənd bu, işin asan tərəfidir, belə ki, onu inkişaf etdirmək və məsafədən mövcudluğunu təmin etmək daha çətinidir.

ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

VİRTUAL KOMANDALAR QARŞISINDAKI PROBLEMLƏR



Bu problemlərə daxildir:

- iş yoldaşlarınızı yalnız telefonun digər ucundakı səs və ya e-poçt ünvanındakı ad qədər tanımağınız;
- onlarla birlikdə iş təcrübənizin azlığı və ya heç olmaması;
- üz-üzə ünsiyyət qurmaq imkanının olmamasının qeyri-verbal işarələri tuta bilməməyinizə gətirib çıxarması. Nəticədə, insanların müəyyən vəziyyətlərə reaksiyasını əvvəlcədən təxmin etmək çətinləşir;
- vaxt məhdudiyyətinin münasibətlərin və etimadın formalaşdırılmasından güzəştə gedərək tapşırığın yerinə yetirilməsinin ön plana çəkilməyə vadar edilməsi;
- fərqli saat qurşaqlarında yaşadığınıza görə əlaqə saxlamaq imkanınızın məhdud olması.

Nəticə etibarilə, insanlar komandaların uğuru naminə bir-biri ilə əməkdaşlıq etməlidirlər. Komanda yoldaşlarınıza etibar etmirsənsizə, onlara yardım etməyi də istəməyə bilərsiniz.



ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

ZƏRURİ DAVRANIŞLAR



Etimadın formalaşması üçün əsas komanda üzvlərinin aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olması təşkil edir:

- nail olunacaqlar haqqında aydın təsəvvürə malik olmaq;
- səriştəli;
- bir-biri ilə ünsiyyət bacarığı;
- dinləməyə, həqiqəti deməyə hazır olmaq;
- etibarlı: öhdəliklərə və vədlərə əməl etmək;
- çətinlik və ya böhran anlarında soyuqqanlı;
- hətta işlər qaydasında getmədikdə belə, tənqidlə üzləşdikdə belə, pozitiv.

Etimad, sadəcə, düzgün sözləri söyləməkdən deyil, hər şeydən əvvəl, müəyyən müddət ərzində nə etdiyinizdən, hansı addımları atdığınızdan irəli gəlir. **Etimadın formalaşdırılması çox vaxt tələb edir və bir anda itirilə bilər, ona dırnaqarası baxılmamalıdır.**

ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

ETİMADIN NÜMAYİŞ ETDİRİLMƏSİ



Etibarlı insan olduğunuzu aşağıdakı üsullarla göstərə bilərsiniz:

- başqa komanda üzvlərinə davranışlarınızda tutarlı olaraq;
- ədalətli hesab edilərək;
- layiq olduğu halda, komanda üzvlərini təqdir edərək, yəni başqalarının işini öz adına çıxmağa çalışmayaraq;
- sadəcə özünü deyil, komandanızı başqaları qarşısında təbliğ edərək;
- problemləri əvvəlcədən görərək və proaktiv olaraq;
- başqalarına hörmət edərək, aranızdakı münaqişələri hər kəsin arasında deyil, təklidə müzakirə edərək;
- işlər qaydasında getmədikdə belə, pozitiv qalaraq. Səhvələr labüddür: baş verənləri qəbul edib müzakirəyə qoyun, dərslər çıxarın və yolunuza davam edin;
- ünsiyyət problemlərinə görə texnologiyanı günahlandırmayaraq, belə ki, virtual komandalarda əsas olan texnologiya deyil, insanlar və münasibətlərdir;
- ardınca gələn insanlar üçün yaxşı nümunə olaraq.

ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

MÜSBƏT ADDIMLAR



Artıq qeyd edildiyi kimi, insanların heç vaxt görüşmədiyi halda, etimadın formalaşması çətinləsir.

- Görüş mümkün olmadıqda şəxsi məlumat və maraqları bölüşmək üçün e-poçt, komandanızın veb-saytı, telekonfrans kombinasiyasından istifadə edərək sessiya təyin etməyə çalışın.
- Erkən mərhələlərdə diqqətinizi tamamilə iş üzərində cəmləşdirmək əvəzinə, bir-birinizi sosial baxımından tanımağa səy göstərin.
- "Etimad" və onun nə demək olduğu mövzusunun qaldırmağa hazır olun. Ümumi anlayış yaratmaq üçün çalışın.
- Komanda olaraq, hansı işin necə görülməyinin müəyyən edilməsində hər kəsin iştirakına və töhfə verməsinə nə qədər çox nail olsanız, etimadın formalaşdırılması ehtimalı bir o qədər artacaq.

ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

MÜSBƏT ADDIMLAR



- Hər zaman bir-birinizlə hörmətlə rəftar edin.
- İnsanlara etimada layiq olduqlarını nümayiş etdirmək fürsəti verməyə hazır olun. İş yoldaşlarınız haqqında tələsik qənaətlərə varmayın.
- Lakin sözlərinə əməl etməyən insanlarla danışmaqda tərəddüd etməyin.
- İş yoldaşlarınızdan birinin dürüst olmadığından və ya informasiyanı gizlətdiyindən şübhələnilirsinizsə, onunla təkliddə söhbət edin.
- Razılaşdırdığınız standart və ya qaydalar yaxşı nəticə vermədiyi halda, bu barədə tədbir görün. Onları tənzimləmək lazım gələ bilər.



ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

SÜRƏTLİ ETİMAD



Etimadın necə formalaşdığını araşdıran tədqiqatçılar onun insanlar aşağıdakıları öyrəndikcə artdığını irəli sürürlər:

- bir-birinə etimad etməyin faydaları və etməməyin vurduğu ziyan;
- kimə etibar edilməli olduğu və iş yoldaşlarının davranışlarının nə dərəcədə proqnozlaşdırıla bildiyi;
- qrupun ortaq inanc və dəyərləri.

Lakin virtual komandaların çoxu müvəqqəti xarakter daşıyır (məsələn, tikinti layihələri, filmlər/tamaşalar, qəza və ya fəlakətlərlə bağlı iş), iş və məqsədlərə nail olmaq üçün tamamlanma müddətləri qısaadır.

Mayerson, Veyk və Kramer ("*Təşkilatlarda etimad*") bu müvəqqəti komandalarda fərqli etimad formasına ehtiyac olduğunu bildirərək bu formanı "sürətli etimad" adlandırmışlar. Hədəflər və tamamlanma müddətləri münasibətlərin tədricən inkişaf etdirilməsinə imkan vermir. Üzvlər etimad artıq formalaşmışcasına hərəkət edərək məqsədləri müəyyən etməyə sürətlə keçməli və işə başlamalıdırlar.

ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

SÜRƏTLİ ETİMAD



Çox vaxt *dərhal işə başlamaq* zərurəti insanların diqqətini iş üsulunun inkişaf etdirilməsinə yönəltmək və etibar etməyi öyrənmək üçün kifayət edir. Sürətin həlledici olduğu bu cür vəziyyətlərdə etimad aşağıdakı üsullarla formalaşdırılır:

- diqqətin məqsəd və tamamlanma müddəti üzərində cəmləşdirilməsi;
- qarşılıqlı münasibətlərin formalaşdırılmasının deyil, iş görməyin və iştirakın önə çəkilməsi;
- diqqətin insanlar üzərində deyil, tapşırıq və/və ya proses üzərində cəmləşdirilməsi;
- insanların peşəkar bacarıqlarına və ixtisaslaşmalarına hörmətlə yanaşılması (fərdlər özlərini başqa komanda üzvlərinə sübut etməli deyillər);
- problem və çətinliklərin tez aydınlaşdırılması və yerində qərar vermə;
- etibarlı insanları seçən, iş üçün lazım olanları təmin edən, beləliklə, resurslara görə (etimadın yoxluğunun bariz əlaməti olan) mübahisələrdən yayınan səriştəli liderin mövcudluğu.

QEYDLƏR





**TEKNOLOGIYANIN
MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT
ETMƏSİNİN TƏMİN
OLUNMASI**

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



HARADAN BAŞLAYIRSINIZ?

Virtual komandaların mövcudluğu texnologiyada əldə olunan nailiyyətlər sayəsində mümkün olub.

Hamımız gündəlik həyatımızda e-poçt, telefon və internetdən xeyli faydalanırıq. Lakin texnologiyanın nəyə qadir olduğunu, həqiqətən, bilir, onun potensialından tam istifadə edə bilirikmi?

Komandanın formalaşdığı erkən mərhələdə insanların nə bildiyini, nə edə biləcəyini aydınlaşdırmağı tövsiyə edirik. Bəlkə də, belə bir ehtiyac var ki, üzvlərin bilik və bacarıq səviyyəsinin yüksəldilməsi komandanızın prioriteti olsun.

Texnologiya seçimi – nəyə malik olduğunuz və necə istifadə edəcəyiniz – həlledici əhəmiyyətə malik qərardır.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİ

Texnologiyanın aşağıdakıları etməkdə sizə bir komanda kimi yardım göstərməyini istəyirsiniz:

- nə baş verdiyindən hər zaman xəbərdar olmaq;
- töhfənin *böyük mənzərədə* hansı yeri tutduğunu anlamaq;
- tələb olunduqca bir-birinizlə sürətli əlaqə saxlamaq;
- məlumatları bölüşmək və suallara cavab almaq.



TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT
ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



REAL VAXT REJİMLİ VƏ ASINXRON TEKNOLOGİYA

İstifadə edə biləcəyiniz iki texnologiya növü mövcuddur.

Real vaxt – məlumatların qəbul edildikcə eyni sürət və ya vaxtda yenilənməsi, məsələn:

- ani mesajlaşma;
- ağ lövhə;
- audiokonfrans;
- çat otaqları;
- videokonfrans;
- e-poçt.

Asinxron – eyni zamanda mövcud olmayan:

- müzakirə lövhələri;
- fayl mübadilə resursu;
- veb-mübadilə.

TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



ANİ MESAJLAŞMA

Texnologiya ünsiyyət üsulumuzu dəyişib. E-məktublar məktubları əvəz edib, telefon başqaları ilə əlaqə üçün bir sıra innovativ üsullar təklif edir. Ani mesajlaşma (IM) sizə aşağıdakıları etmək imkanı verir:

- komandanızın öz çat otağını yaratmaq;
- iş yoldaşlarınıza yazılı mesaj göndərmək və almaq;
- müvafiq veb-saytlara aparan keçidlər paylaşmaq;
- şəkillər yaratmaq və paylaşmaq;
- faylları birbaşa insanlara göndərməklə paylaşmaq;
- məlumat və xəbərlərdən real vaxtda və ya real vaxta yaxın xəbər tutmaq.



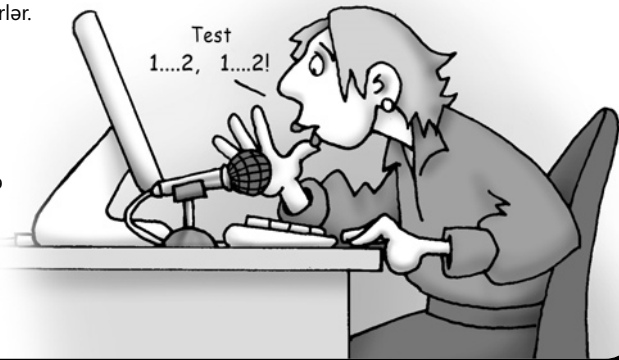
TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT
ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



ANİ MESAJLAŞMA – ÇAT OTAQLARI

Çat otaqları internetin ən sürətlə inkişaf edən
seçmətlərindən birinə çevrilib,
qismən bu səbəbdən ki, gənclər
onları çox əyləncəli hesab edirlər.

Çatların çoxu mətn əsaslıdır,
söhbət klaviatura ilə daxil
edilir, mesaj ekranda dərhal
görünür. Tədricən mikrofon
və dinamik tələb edən
audioəsaslı çat təklif edilməyə
başladı. Bu, onlayn ikən
komanda üzvləri ilə söhbət
etmək potensialı yaradır.



TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



ANİ MESAJLAŞMA – YAZILI MESAJ

Yazılı mesajlaşma SMS-in, yəni qısa mesaj xidmətinin ümumi adıdır. O, insanların mobil telefonlarına sürətli mesajların göndərilməsi üçün idealdır və bir qayda olaraq, mobil telefon zəngindən daha ucuzdur. Mesajınızın oxunmaq və tələb olunduqda cavablandırılmaq ehtimalı yüksəkdir.

Yazılı mesajların:

- qurulması üçün tələb olunan xərclər azdır və ya heç bir xərc tələb olunmur;
- istifadəsi sadədir;
- sürətlidir, eyni mesajı bir neçə şəxsə göndərmək asandır;
- anidir – mesajlar əksər hallarda bir neçə saniyədə çatdırılır;
- qlobaldır – SMS mesajı dünyada, demək olar ki, hər kəsə göndərilə bilər;
- komandanızın prosesdə iştirakının qorunub saxlanması üçün iqtisadi cəhətdən səmərəli üsuldür.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



ANİ MESAJLAŞMA

Müsbət cəhətlər

- Interaktiv, qeyri-rəsmi və *real vaxt* rejimli.
- İnsanların əlaqə saxlamaq üçün vaxtının olub-olmadığını dəqiqləşdirməyə kömək edir.
- Suallarınıza cavab, qərar qəbulu üçün məlumat almaq imkanı verir.
- Məsələlərin sürətli həlli üçün e-məktubdan daha effektiv ola bilər.
- Təkbətək və ya konfrans rejimində istifadə edilə bilər.

Mənfi cəhətlər

- Bütün tətbiqlər bir-biri ilə əlaqələnmir – komandanız ümumi sistemin istifadəsini razılaşdırmalıdır.
- Təhlükəsizlik, etibarlılıq və spam potensial problemlərdir və müdafiə tədbirləri görülməlidir.
- Şəxsi həyatın toxunulmazlığının pozulması deməkdir – bu sizə tanış gəlirmi?

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



AĞ LÖVHƏLƏR

Komanda üzvlərinizlə canlı sessiya keçirirsinizsə, ağ lövhə texnologiyası sizə aşağıdakıları etməyə imkan verə bilər:

- qrafik məlumatlar hazırlamaq, təqdim etmək və yeniləmək;
- məlumatı maus vasitəsilə çəkməklə, klikləməklə və ağ lövhəyə yerləşdirməklə məzmunu nizamlamaq;
- yazmaq, elementləri genişləndirmək, hərəkət etdirmək, kəsmək, kopyalamaq, yerləşdirmək, silmək, qruplaşdırmaq və qrupdan çıxarmaq;
- sərbəst şəkil, düz xətt, kvadrat, dairə çəkmək və ya elementləri önə çıxarmaq;
- ayrı-ayrı komanda üzvlərinin şərhlərini fərqləndirmək üçün müxtəlif rənglərdən istifadə etmək;
- hazırlananları nəzərdən keçirmək və məzmunu gələcəkdə müraciət üçün saxlamaq.

Ağ lövhələr:

- ideyaların yaradılması və problemin həlli sessiyaları üçün idealdır;
- iclası idarə edən şəxsə (moderator) tərtibata nəzarət etmək imkanı verir.

Lakin bütün iş yoldaşlarınızın eyni ağ lövhə texnologiyasına malik olduğunu dəqiqləşdirmək vacibdir.

TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



AUDIOKONFRANS

Audiokonfrans üç və ya daha çox insanın telefon zəngi vasitəsilə əlaqə qurmasına imkan verən vasitədir. Audiokonfransda iştirak edən bütün insanlar bir-birini eşidə, həmçinin interaktiv qaydada danışa bilirlər. Bəzən buna telefon konfransı və ya telekonfrans da deyilir.

İnsanlar müxtəlif yerlərdə yaşayır, nadir hallarda görüşmək fürsəti qazanırlarsa, audiokonfrans virtual komandanız üçün idealdır.

Lakin onlar da, hər bir toplantı kimi, vaxt itkisi hesab edilə bilər. Audiokonfranslardan maksimum nəticə əldə etmək üçün növbəti səhifələri oxuyun.



TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



AUDIOKONFRANS **QABAQCIL TƏCRÜBƏ**

Sədr təyin edin

- Sədr audiokonfransa ev sahibliyi edən və onu təşkil edən insandır. Onun komandanın lideri olması mütləq deyil.
- Sədr həmçinin kimin, nə vaxt töhfə verəcəyini qərarlaşdırma bilər.

Konfransın təşkili

- Vaxtı qərarlaşdırın və zəngi əvvəlcədən təyin edin.
- Tarixi, vaxtı və müzakirə ediləcək mövzunu, zəng ediləcək telefon nömrəsini, audiokonfransa daxil olmaq üçün hər hansı PIN-kodu insanlara bildirin. **Saat qurşaqlarına dair hər hansı fərqi nəzərə almağı unutmayın.**
- Zəngdən bir gün əvvəl xatırlatma (yazılı mesaj, e-poçt) göndərin.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



AUDIOKONFRANS

QABAQCIL TƏCRÜBƏ

Başlanma və bitmə vaxtları

- Audiokonfrans iki və ya daha çox şəxs daxil olduqda başlayır.
- Audiokonfransdan çıxmaq üçün sadəcə, dəstəyi asmalısınız.
- Audiokonfrans sonuncu şəxs dəstəyi asdıqda bitir.
- Audiokonfransda mobil telefonlardan istifadə edilə bilər, lakin mənfəət cəhət budur ki, bağlantı kəsildikdə insanlar konfransdan çıxıb bilərlər.

İştirakçıların maksimum sayı

- Eyni zamanda təqribən 20 şəxsin iştirakına imkan verən paketlər mövcuddur.
- Lakin üz-üzə toplantıda olduğu kimi, iştirakçı sayı nə qədər çox olarsa, hər kəsin iştirak etmək istədiyi halda, gedişata nəzarət etmək bir o qədər çətinləşir.
- Qaydalar müəyyən olunmadıqda və onlara əməl edilmədikdə bu fəaliyyəti idarə etmək çətinləşir. Ümumiyyətlə, mümkün olarsa, iştirakçı sayını az saxlamaq daha yaxşıdır.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



AUDIOKONFRANS QABAQCIL TƏCRÜBƏ

Audiokonfransda ilk dəfə iştirak etmək çaşdırıcı təcrübə yaşada bilər. Göz təmasının olmaması o deməkdir ki, çaşqınlıqdan yayınmaq üçün müəyyən qaydalara əməl olunmalıdır.

Buraya daxildir:

- konfrans başlayarkən bütün iştirakçıların salamlanması;
- toplantının məqsədinin və nə vaxt yekunlaşacağına bir daha qeyd olunması – hər hansı toplantı üçün yaxşı qaydadır;
- iştirak edənlərin yoxlanması və bir-birinə təqdim edilməsi üçün adbaad yoxlamanın aparılması;
- çıxış edənlərin əvvəlcə özünü təqdim etməyə dəvət olunması;
- səs-küylü mühitdə olan iştirakçılardan səssiz rejimə keçməyin xahiş edilməsi;
- iştirakçılara audiokonfransı *gözləmə rejiminə* keçirməməli olduqlarının xatırladılması, belə ki, bəzi sistemlərdə musiqi audiokonfransda eşidilir!;
- toplantının xülasə ilə yekunlaşdırılması – yenə də toplantı üçün yaxşı təcrübədir;
- komanda üzvlərinə toplantı protokolunun, tədbirlər planının və növbəti audiokonfrans haqda məlumatların göndərilməsi.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



VİDEOKONFRANS

Texnologiyadakı irəliləyişlər tamamilə yeni videokonfrans sahəsinə qapı açdı. Titrəyən kamera, aşağıkeyfiyyətli görüntü, bahalı və bəzən etibarsız texniki avadanlıq günləri artıq arxada qalıb. Bununla belə, ehtiyaclarınıza ən uyğun sistemləri tapmaq üçün araşdırma aparmağa, məsləhət almağa dəyər.

Bu gün insanlarla, sadəcə, danışmaq deyil, insanlarla sənəd, təqdimat və cədvəllər üzərində birlikdə işləmək üçün texnologiyadan istifadə ön plana çəkilir.

Veb-şəbəkədən istifadə edərək iki yer arasında videokonfrans təşkil edə bilərsiniz. Videokonfrans mesajın ötürülməsi üçün vizual və audiokanallardan istifadə baxımından televiziya bənzəyir. Lakin televiziya fərqli olaraq, interaktivdir və istifadəçilər uğurlu konfrans üçün bir neçə sadə qaydaya əməl etməlidirlər.

TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



VİDEOKONFRANS

MƏSLƏHƏTLƏR

- Təpirlili və pıçılıti kimi diqqət yayındıran səslərdən yayının, çünki onlar eşidilə, diqqətin dağılmasına səbəb ola bilər.
- Bənzər qaydada, lazımsız hərəkətlərdən yayının, belə ki, bu, ekranda həddən artıq nəzərəçarpan ola bilər.
- Nə dediyinizi ön planda saxlayın; mesajınıza ifadəlilik qatmaq üçün jestlərdən istifadə etməməyə çalışın.
- Danışarkən ekrana deyil, kameraya baxın.
- Zamanda gecikmələri nəzərə alın.
- Səbiri olun, fikrinizi bildirməmişdən əvvəl başqalarının sözlərinin bitirməsini gözləyin (Üz-üzə toplantılarda da başqalarının sözünə tez-tez müdaxilə edirik, lakin xüsusilə şəbəkə bağlantısında gecikmə olduqda videokonfransda müdaxilələr daha çox nəzərə çarpır).

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



E-POÇT

E-poçtdan istifadədəki partlayışı nəzərə alsaq, ondan istifadə haqqında bir neçə səhifə yazmaq insanların zəkasına təhqir təsiri bağışlaya bilər. Lakin e-poçtdan komanda üzvləriniz arasında ünsiyyət vasitəsi kimi istifadə etməyi planlaşdırırsınızsa, potensial risklər və onlardan necə yayına biləcəyinizdən xəbərdar olmalısınız.

E-poçtun bu üstünlükləri var:

- sürət – dərhal cavablandırılma potensialı;
- birbaşa əlaqə – vacib insanlarla;
- bütün dünyada tətbiqedilmə – yenə də virtual komanda üçün ideal.

Lakin o, aşağıdakılara da səbəb ola bilər:

- çəşqinlik – insanlar nə haqda danışdığınızı başa düşməzlər;
- təhqir – yumordan yerində istifadə edilmədikdə (ehtiyatlı olun – çoxmədəniyyətli komandalər üçün potensial təhlükədir);
- məyusluq– göndərilən e-məktublaların və onlara daxil olan xahişlərin sayı.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



E-POÇT

Tez-tez rast gəlinən səhvlərə daxildir:

- həddən artıq məktubun göndərilməsi, hər məsələdə yazışmaya insanların əlavə edilməsi, komanda üzvlərinin müvafiq olan, ya da olmayan məlumatlarla hədsiz yüklənməsi;
- bəzi komanda üzvləriniz üçün çaşdırıcı ola biləcək dildən və ya həddən artıq mürəkkəb jarqondan istifadə edilməsi;
- loru dillə yazıdan istifadə, məzmunun və ünsiyyət tərzinin auditoriya və texnologiyaya uyğunlaşdırılmaması;
- yazı və qrammatika qaydalarına etinasız yanaşılması.

E-poçt emosiyaları üz-üzə və ya telefonla söhbət qədər ötürə bilmir. Ona görə də sizi yaxından tanımayan insanlar yazdıqlarınızda ciddi olduğunuzu, yoxsa zarafat etdiyinizi, razı və ya narazı olduğunuzu başa düşməyə, mesajınızı yanlış şərh edə bilirlər.



TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



E-POÇT MƏSLƏHƏTLƏR

- E-poçtu (və ya texnologiyanın hər hansı formasını) yeganə ünsiyyət metodunuza çevirməyin. Problemin yaranmaq ehtimalına qarşı müəyyən kombinasiyadan istifadə etməlisiniz.
- Erkən mərhələlərdə komandanız bir araya gələrkən e-poçt və başqa texnologiyaların idarə edilməsi üçün qaydalar toplusunu razılaşıdırın (populyar söz: "netiket").
- İnsanları başqa virtual vəziyyətlərdə e-poçtdan istifadə təcrübələrini bölüşməyə təşviq edin: nə yaxşı nəticə verib, nə faydasız olub. Nəticədə, öz qabaqcıl təcrübə siyahınızı tərtib edin.
- Unutmayın ki, e-poçt insanların bildiyini paylaşmalarını, faktlar haqqında məlumat vermələrini təmin etmək üçün faydalıdır. Mürəkkəb məsələlərdə konsensusa nail olmaq üçün üz-üzə toplantılar vacibdir.
- E-məktub göndərmədən əvvəl özünüzdən bunun zəruri olub-olmadığını soruşun.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



E-POÇT MƏSLƏHƏTLƏR

- Məlumatların ötürülməsi qaydalarını və bunun komandanız üçün vacib olduğunu müəyyən edin.
- Mümkün olduqca hər kəsin eyni tətbiqdən istifadə etməsini təmin etməyə çalışın.
- Hər yazışmada "Təcili" etiketindən istifadədən yayının. Məktub başlığını aydın yazın və məlumat, müzakirə, qərar, yoxsa tədbir üçün nəzərdə tutulduğunu qeyd edin.
- Ləngimənin qarşısını almaq üçün e-məktublara cavab qaydaları müəyyən edin.
- İş yoldaşlarınızı mesajlaşma xidmətlərindən istifadəyə, məsələn, ofisdə olmadıqlarını bildirmək üçün "ofisdə deyiləm" yazmağa təşviq edin.
- Həftəlik məlumatlandırma rejimi tətbiq edin. Bunu rəhbərin etməsi mütləq deyil, bütün üzvlər nə iş gördüyü, hər hansı yenilik və ya öyrənilən dərslər haqqında bir neçə sətir paylaşa bilərlər.
- İnsanlara zəng edin. E-məktub vaxt apara bilər, heç də hər kəs kompüterdə sürətlə yaza bilmir. Bəzən insanlarla birbaşa danışmaq daha asan, daha sürətli olur və daha ucuz başa gəlir.
- Nəhayət, komanda üzvləriniz arasında mədəni fərqlərin fərqiində olun, buna görə də yazışmanın həm məzmununa, həm də üslubuna dözümlü yanaşın.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



E-POÇT

QABAQCIL TƏCRÜBƏ

Qeyri-adekvat təhvil tarixləri müəyyən etməməyə çalışın

- Günün sonunda e-məktub göndərüb növbəti gün cavablandırmağı xahiş etmək çox vaxt məqsədəuyğun olmur, hətta saat qurşaqlarını nəzərə alsaq, bu, qeyri-mümkün ola bilər.
- Nəyinsə elektron qaydada göndərilməsi onu, avtomatik olaraq, qarşı tərəf üçün prioritetə çevirmir – insanlardan başqa işlər tələb oluna bilər və ya onlar uzaqda ola bilərlər.
- Təcili cavab gözləyirsinizsə, e-məktubu göndərməmişdən əvvəl və ya sonra telefonla zəng edin.

Tonunuza diqqət yetirin – "qəzəbli məktublar" göndərməyin

- "Qəzəbli məktub" qarşınızdakı şəxsi tənqid etmək və ya ona istehza etmək üçün yazılır. Bəzən nə qədər şirniklənsəniz də, buna yol verməyin.
- Qısa ifadələr, lakonik dil məqbuldur, lakin ümumi tona diqqət yetirin.
- Yazı və qrammatika qaydalarına əməl edin, mesajınızı mümkün qədər qısa yazın.
- Ayrı-ayrı bir neçə məktub göndərməli olsanız da, hər e-məktubu yalnız bir mövzuya həsr edin.
- Məktubu oxuyun – sizə göndərilsəydi, məmnun olardınız mı?
- "Xahiş edirəm" və "təşəkkür edirəm" yazmaqla yalnız bir neçə söz əlavə edirsiniz, lakin onların təsiri böyükdür.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



ÖZ VİRTUAL İCMANIZ

Komanda üzvlərinizin veb-saytlar, müzakirə lövhələri və s. vasitəsilə qarşılıqlı ünsiyyəti üçün öz saytınızı yaratmağa imkan verən texnologiya mövcuddur. Bəzən buna onlayn icmalar deyilir. İcma ortağ marağ və ya məqsədi paylaşan insanlar qrupudur. Xüsusi olaraq ayrılmış saytda siz:

- səriştə, maraqlar, əlaqə ünvanları daxil olmaqla, komanda üzvlərinin məlumatlarını paylaşa;
- komandanızın planlarını təsvir edə;
- möhlətin son tarixi ilə müqayisədə irəliləyişi izləyə;
- toplantı gündəliklərini, köməkçi məlumat və protokolları dərc edə;
- komandaya və üzvlər arasında mesajlar göndərə;
- müzakirə lövhələrindən istifadə edə;
- fayl mübadiləsi və veb-mübadilə vasitəsilə fikir və məlumatları mübadilə edə;
- öz bilik bankınızı formalaşdırma;
- canlı onlayn sessiyalar təşkil edə bilərsiniz və s.

Virtual icma nümunələri üçün bax: www.thelearningbusiness.com.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



ÖZ VİRTUAL İCMANIZ

İcma komandanızın koordinasiya mərkəzi kimi çıxış edir. O, komandanıza söhbətlərinin böyük hissəsini e-poçtdan kənarlaşdıraraq ortaqla iş sahəsinə yönləndirmək imkanı verir.

İcmanın qurulması üçün komandanıza müəyyən qədər texniki yardım lazım ola bilər. Aşağıdakıları etməyə dəyər:

- onun nə üçün qurulduğunu, komanda olaraq gördüyünüz işi necə tamamlaya biləcəyini aydın müəyyən etmək;
- sayta kimin çıxışının olacağını və istifadəsinin necə təşviq ediləcəyini qərarlaşdırmaq;
- bütün komanda üzvlərinizin qurduğunuz hər hansı sistemə internet çıxışının, adekvat kompüter avadanlığının olduğunu yoxlamaq;
- sayta daxil etmək istədiyiniz funksiyalar haqqında düşünmək;
- icmadan istifadə üçün bəzi təməl qaydalar və təlimatlar müəyyən etmək;
- unutmayın ki, hər hansı icmanın moderatora, sayta nəzarət edən bir şəxsə ehtiyacı var. Təlim lazımı bacarıq və təcrübəni inkişaf etdirməyə yardım edəcək. Buraya alətlərlə, icmanın iş prinsipi ilə və ondan ən yaxşı nəticənin necə əldə edilə biləcəyi ilə tanışlıq daxildir.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



MODERATORUN ROLU

Komanda lideri moderator qismində çıxış etmək üçün bariz seçim kimi görünür. Lakin komandada bu işi öhdəsinə götürməyə hazır olan və daha yaxşı bacarıqlara malik şəxs varsa, bu vəzifəni, avtomatik olaraq, öz üzərinizə götürməyin.

Moderatorun vəzifəsi:

- ünsiyyət və əməkdaşlıq üçün əlaqələndirici kimi çıxış etmək;
- yeni əsas səhifələri, yeni müzakirə mesajlarını, fayl mübadiləsini və veb-paylaşımları müntəzəm qaydada yeniləmək;
- onlayn icmanın canlı sessiyalarını, real vaxt rejimli ani mesajlaşma sessiyalarını təşkil etmək.

Məzmununun canlılığı, yeniliyi və stimullaşdırıcı xarakteri qorunduqda komandanın marağının yüksək səviyyədə saxlanması şansı artır.

TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



MÜZAKİRƏ LÖVHƏLƏRİ

Müzakirə lövhələri veb-şəbəkədə saxlanan, fikirləri müzakirə və mübadilə etməyə imkan verən vasitədir. Lövhəyə daxil olanlar paylaşılan hər hansı mesajı oxuya bilərlər. İstənilən vaxt yeni mesajlar əlavə edilə bilər.

Müzakirə lövhələri, adətən, aşağıdakılardan ibarət olur:

- müəyyən bir *mövzu* ətrafındakı mesajlar;
- aktual və maraq kəsb edən mövzular ətrafında müzakirə zəncirləri (praktik məsləhət: **açıq saxlamaq əvəzinə, icmal vermək** faydalıdır);
- söhbətə fərdi töhfə verən mesajlar (məsələn, bir e-məktub).

TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



MÜZAKİRƏ LÖVHƏLƏRİ ÜSTÜNLÜKLƏR

- Müzakirə lövhələri insanları düşüncə və ideyalarını, təcrübələrini bölüşməyə, baş verənlərə etiraz etməyə təşviq etməklə əməkdaşlığı inkişaf etdirir.
- Asinxron olduğunu (yəni real vaxt rejimli olmadığını) nəzərə alsaq, hamınız istənilən vaxt dərc edilənləri oxuya və müzakirəyə qoşula bilərsiniz.
- Dərhal cavab verə, necə töhfə verə biləcəyinizi düşünə və ya söyləmənləri sadəcə oxuya bilərsiniz.
- Müzakirə lövhələri üz-üzə ünsiyyətin olmadığı ruhsuz vasitə təsiri bağışlaya bilər, hərçənd onlar daha sakit iş yoldaşlarının bərabər zəmində töhfə verməsinə imkan yaradaraq bərabərsəviyyəli şərait yaradır.

Məsləhət

Müzakirə lövhələrindən ideyaları stimullaşdırmaq, problemləri həll etmək üçün istifadə edin, xüsusilə də vaxt və məsafə real vaxt rejimində qarşılıqlı ünsiyyətə imkan vermədikdə.

TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



FAYL MÜBADİLƏSİ VƏ VEB-MÜBADİLƏ

Fayl mübadiləsi bir-birinə lokal şəbəkə və ya internet vasitəsilə bağlı olan kompüterlər arasında sənəd və şəkil formatında faylların, sözün hərfi mənasında, paylaşılmasıdır.

Bu sizə internetdə mövcud bir sıra məlumatlara çıxış əldə etmək imkanı verir.

Veb-mübadilə komandaya faydalı veb-saytları paylaşmağa imkan verir.

Beləliklə, müəyyən mövzuda məlumat axtarır və ya komandanıza maraqlı nəşə tapmışınızsa, fayl mübadiləsi və veb-mübadilədən istifadə edin. Lakin hər hansı qanunu pozub-pozmadığınızı yoxlayın və mənbəni hər zaman bildirin.



TEKNOLOGİYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



İCMAL

Niyə vacibdir?

- Komandanızın əsas ünsiyyət metodunun texnologiyaya əsaslanmaq ehtimalı yüksəkdir.
- Ünsiyyət etimad formalaşdırmağa yardım edir.
- E-poçt yeganə üsul deyil – hər kəsi prosesə cəlb etməyə, maraq oyatmağa kömək edəcək çox sayda başqa metod mövcuddur.
- Texnologiyadan məlumat paylaşmaq üçün istifadə edilə bilər, lakin ondan ən böyük faydanı münasibətlərin inkişaf etdirilməsi məqsədilə istifadədən əldə edə bilərsiniz.
- Uğurlu VK-lar yüksək texniki səriştəlilik səviyyəsi nümayiş etdirirlər.
- Daha çox duyğu orqanına xitab edən texnologiya VK performansını yüksəldir (bax: www.suddenteams.com).
- Komanda lideri olaraq, texnologiyadan ayrı-ayrı üzvlərin performansını izləmək, kimin iştirak etdiyini, kimin etmədiyini görmək üçün istifadə edə bilərsiniz.

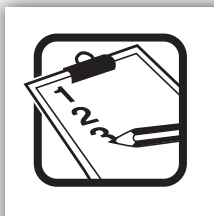
TEKNOLOGIYANIN MƏQSƏDİNİZƏ XİDMƏT ETMƏSİNİN TƏMİN OLUNMASI



İCMAL

1. Mövcud bilik və bacarıq səviyyələrini müəyyən etməklə başlayın. Hazırda hər birinizin hansı texnologiyadan və hansı məqsədlərlə istifadə etdiyini öyrənin. Yadda saxlayın ki, insanlar hansısa məhsulun tam potensialından nadir hallarda istifadə edirlər.
2. Texnologiyaları inteqrə etməyin ən yaxşı üsulu haqqında məsləhət alın. Bəlkə də, hamınız fərqli sistemlərdən istifadə edirsiniz.
3. Lider olaraq, komandanızla ən yaxşı sistemlər haqqında məsləhətləşin, onların reaksiyasını öyrənin (hərçənd yekun seçiminizdə həlledici amil pul ola bilər).
4. İnsanlara təlim keçilməsi və komandanıza texniki dəstək üçün tələb olunan xərcləri və vaxtı nəzərə alın. Bu çox vaxt nəzərdən qaçırılır.
5. Texniki standartları və iş üsullarını razılaşıdırmağı unutmayın.

Hər şeyi tamamladıqdan sonra işin necə getdiyini qiymətləndirməyə və zəruri olarsa, dəyişiklik etməyə hazır olun.



Y EKUN QƏNAƏTLƏR

YEKUN QƏNAƏTLƏR

RƏHBƏRLİK EDİN, İDARƏ ETMƏYİN



Gündəlik üz-üzə təmas olmadığı halda, komandaya liderlik həlledici əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır. Lider kimi, komandanızın üzvlərinə nəticə göstərməkdə kömək edin, onlardan nə gözlədiyini, harada yer tuta biləcəklərini aydın izah etməklə, yardım və dəstək göstərməklə töhfə verin.

- Komanda üzvləri ilə hər gün və ya müntəzəm şəkildə əlaqə saxlayın. Baş verənlərə diqqət yetirin. Problem varsa, onu həll etmək, diqqətləri yenidən cəmləşdirmək və işin təkrar öz axarına düşməsi üçün insanlarla işləyin.
- Kinli və ya tərəfkeş təsir bağışlamayın. Komandanızı başqalarının yanında təbliğ edin və tənqidlə qarşılaşdıqda komanda üzvlərinə dəstək göstərin.
- İnsanların etimadını nümunəvi davranış nümayiş etdirməklə, verdiyiniz vədlərə əməl etməklə qazanın.
- Liderliyi iş yoldaşlarınızın bacarıqlarından yararlanmaq və ya onları inkişaf etdirmək, bacarıqlarını təqdir etmək yolu olaraq növbələsdirin.
- Nəhayət, işlər qaydasında getmədikdə əvvəlcə özünü baxın.

YEKUN QƏNAƏTLƏR

MÜNAQİŞƏDƏN QAÇMAYIN



Hələ belə bir şey baş verməyib ki, vaxtaşırı hansısa komanda fikir ayrılıqları ilə üzləşmədən uğura nail olsun. Münaqişələr komandanın tapşırıqlarının necə yetirilməli olduğu ilə əlaqədar olaraq və ya şəxsiyyətlərin toqquşması nəticəsində yarana bilər.

- Komandanızın uğur qazanmasını istəyirsinizsə, "tapşırıq"la əlaqəli münaqişə hər kəsin ideya və təcrübələrini bölüşməsinin bir üsulu kimi təşviq edilməlidir.
- Hər hansı münaqişənin şəxsi müstəviyə keçməməsini, münasibətlərin pozulmasına gətirib çıxarmamasını təmin edin.
- Unutmayın ki, virtual mühitdə çalışmaq zədələnmiş münasibətlərin bərpasını daha da çətinləşdirir, belə ki, vəziyyəti e-poçt vasitəsilə düzəltmək yönündə hər hansı xoşniyyətli cəhd işləri daha da korlaya bilər.
- Bir-birinə nə qədər çox etibar etsəniz, fikir ayrılığı yaşayacaq, lakin buna baxmayaraq, qarşılıqlı hörməti bir o qədər çox qoruya biləcəksiniz.
- Münaqişələrə biganəlik göstərmək əvəzinə, onların üzə çıxarılmasında hamınızın rolu var.



YEKUN QƏNAƏTLƏR

ÜNSİYYƏT QURUN, ÜNSİYYƏT QURUN, ÜNSİYYƏT QURUN



Müntəzəm sosial təmas olmadığından komandanın inkişafının təşviqi, münasibətlərin formalaşdırılması üçün başqa üsullar tapılmalıdır. Komanda olaraq, bunun baş verməsi üçün fikirlər tapmağa çalışın.

- Əlaqə üçün münasib vaxtınızın nə zaman olduğunu, sizinlə nə vaxt və necə əlaqə saxlana biləcəyini bir-birinizə bildirməyin yolunu tapın.
- Hər hansı rəsmi toplantıdan kənarında bir-birinizlə danışın.
- Arabir ünsiyyət vasitənizi dəyişin.
- Ünsiyyət zamanı hər hansı mədəni fərqi mövcud ola biləcəyini nəzər alın.



YEKUN QƏNAƏTLƏR

ƏSAS İNSANLARDIR



Texnologiyaya aludəlik tələsinə düşməyin; komandanın uğuru məşinlardan deyil, insanlardan asılıdır. Bir-birinizlə uzaqdan əlaqə saxlasanız da, insanlarla işlədiyinizi unutmayın. Hər birinizin duyğu, ehtiyac, ümid və arzuları var.

- İnsanlarla hörmətlə rəftar edin, onları proseslərə cəlb edin, ünsiyyət zamanı diqqətli olun, rəy istəməkdən çəkinməyin.
- Üz-üzə fəaliyyət göstərən komandalarda tələblərin irəli sürülməsi və ya dəyişikliklərə yol verilməsi insanların prosesə cəlb edilməsi olmadan baş tutmur. Sadəcə, məsafədən işlədiyiniz səbəbi ilə bu qaydanı dəyişməyin.
- E-məktub göndərmək əvəzinə, telefonu götürüb insanlara zəng edin.
- İnsanlara təşəkkür etməyin əhəmiyyətini nəzərdən qaçırmayın – yalnız işlər qaydasında gedərkən deyil, həm də çətin vaxtlarda. İnsanlar tədric olunduqlarını, səylərinə biganə yanaşıldığını hiss edə bilərlər.
- Nəhayət, işinizdən zövq alın – **virtual iş hələ uzun illər bizimlə qalacaq.**

ƏLAVƏ ƏDƏBİYYAT



Virtual komandalar haqqında yaxşı kitabların sayı çoxdur. Sırayın:

"Virtual komandalar: Texnologiya ilə sərhədləri aşaraq işləyən insanlar"
("Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology")

Cessika Lipnak və Cefri Stemps

"John Wiley & Sons" nəşriyyatı (sentyabr, 2000)

"Virtual komandalarda ustalaşma: Uğur gətirən strategiya, alət və üsullar" ("Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques that Succeed")

Debora L.Duarte və Nenci Tennant Snayder

"Jossey-Bass" nəşriyyatı (sentyabr, 2000)

"Məsafədən rəhbər: İş yerindən kənar əməkdaşların və virtual komandaların idarə edilməsi üçün praktik təlimat" ("The Distance Manager: A Hands On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams")

Kimbol Fişer və Morin Fişer

"McGraw-Hill Education" nəşriyyatı (sentyabr, 2000)

"Yaxşı nəticə göstərən virtual komandalar: Virtual komandanın effektivliyi üçün şəraitin yaradılması" ("Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness")

Kristina B.Gibson və Syuzan G.Kohen

"Jossey-Bass" nəşriyyatı (fevral, 2003)

"İdarəetmə kitabları" seriyasından faydalı nəşrlər: "Qətiyyətçilik", "Şəbəkələşmə", "Mədəniyyətlərəarası biznes", "Təsiretmə", "Kouçinq" və "Müxtəliflik".

İnternet virtual komandalarla əlaqəli bir sıra mövzularda yaxşı məlumat mənbəyidir.

Araşdırmalara əsaslanan saytlarla yanaşı, insanların lider və ya komanda üzvü kimi, təcrübələrinin ətraflı təsvir olunduğu mənbələr mövcuddur.

Müəllif haqqında

Yan Fleming MA*, DMS, Dip Ed*****

Yan fərd və komandalarla çalışır, onlara performansını və özünəinamını yüksəltməkdə yardım edir.

Əlaqə

Yanla fikirləri və yanaşması barədə söhbət etmək istəsəniz, onunla bu ünvan vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz:

"Summer Bank"

38 Abbey Road

Llandudno

North Wales LL30 2EE

Tel 01492-877539

e-mail ian@creativelearning.uk.com



Minnətdarlıq

Dünyanın hər yerində çalışdığım çoxsaylı virtual komandalara və öyrəndiyim dərslərə görə minnətdaram. Texniki məlumatla əlaqədar yardımına görə Pit Batlərə, şərhləri, dərin bilikləri və yumoruna görə Berri Pile təşəkkür edirəm, onlarsız bu kitabın ərsəyə gəlməsi, faktiki olaraq, mümkün olmazdı.

**Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")*

***İdarəetmə üzrə diplom ("Diploma of Management Studies")*

****Təlim-tədris fəaliyyəti üzrə peşəkarlıq səviyyəsini təsdiq edən diplom ("Diploma in Education")*