SOCAR

RƏHBƏRLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Sizə birbaşa müdiriniz və digər rəhbərlərlə yaxşı iş münasibəti qurmaqda kömək edəcək məsləhət, alət və üsullar

Patrik Forsayt

"Rəhbəriniz zəhlənizi tökməyə başlayırsa, sağlam düşünə bilmək üçün bu kitabı oxuyun. Əsas diqqəti konstruktiv iş münasibətlərinin inkişaf etdirilməsinə, bu işin doğru və yanlışlarının qısa siyahısına yönəldən bu kitab həm işçilər, həm də onların rəhbərləri üçün dəyərli bir vəsait olacaq".

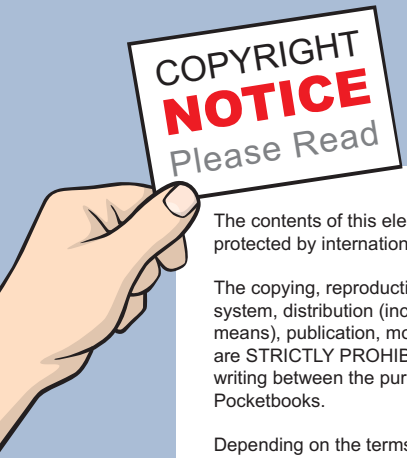
Riçard Çaplin, "Professional Marketing" jurnalının baş redaktoru

"Rəhbərinizlə yaxşı yola getməklə bağlı öyrənmək istədiyiniz, lakin soruşmağa çəkindiyiniz hər şeyi bu kitabdan öyrənəcəksiniz".

Stiv Hörst, "Winning Business" jurnalının redaktoru

RƏHBƏRLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Managing Upwards Pocketbook by Patrick Forsyth. (c) Patrick Forsyth 2002.
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 1
Niyyətlər; rəhbərin müəyyən olunması; rəhbərinizdən istədikləriniz; rəhbərinizin sizdən istədikləri; birlikdə effektiv şəkildə işləməyin faydaları; hansı iş prinsipi daha uyğundur; korporativ mədəniyyət



DÜZGÜN MÜNASİBƏT 13
Qarşılıqlı gücləndirmə dövrəsi; vəzifə üzrə öhdəliklərinizi; sağlam iş strukturu



MÜSBƏT FİKRİN FORMALAŞDIRILMASI 21
Təəssürat reallıqdır; əsas məqsədlər; kimlərdə təəssürat yaratmalı; düzgün imic



TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN 27
Düzgün hədəflər; nə və necə edirsiniz; nəticənin ortaya qoyulması; yaxşı ideya; təsirin genişləndirilməsi



RƏHBƏR ŞƏXSLƏRLƏ ÜNSİYYƏT 35
Əsas prinsiplər; toplantılar; dinləmə; dinləmə üzrə yoxlama siyahısı; sizi dinləmələri üçün şərait yaradın; qətiyyətli olun



RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI 49
İki əsas prinsip; inadkarlıq; qərarvermə anlayışı; inandırmanın sehrli düsturu; əlavə olunmuş çəki; konkret xahişlər (əməkhaqqının artırılması, vəzifənin yüksəldilməsi, təlim və inkişaf)



ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ 63
Çətin rəhbərlərin fərqli tipləri (sirr verməyən, həvalə etməyən, müdaxilə edən, dəyişikliyə müqavimət göstərən, kobud davranan, "bu mənim işimdir" deyən, heç vaxt məsləhətləşməyən); ört-basdır; böyük problemlər; böyük problemlər yaratmaq; heç nə işə yaramırsa; uğurdan uğur doğur



PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏ- MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI 85
Qiymətləndirmələr nə üçündür; onlar necə kömək edə bilər; hazırlıq; hansı məsələlər müzakirə olunacaq; toplantı zamanı; növbəti addımlar; tənqidə necə reaksiya verməli



XÜLASƏ 103
Əsas məsələlər; irəliyə baxın





GİRİŞ

Ətrafımda mənə "baş üstə" deyənlərin olmasını istəmirəm. Hər kəsin doğrunu söyləməsini istəyirəm, hətta bu, işi itirmək bahasına olsa belə.
Samuel Qoldvin

MÜDRİK SÖZLƏR



Çətin iş

Su üzərində gəzməyin sirri nədir?
Daşların harada olduğunu bilməlisən.

GİRİŞ

YAXŞI, PİS VƏ... SİZİNKİ



Rəhbəriniz kabusunuza çevrilə bilər. Bəlkə də, onun ən konstruktiv rəyi "Fikrinizə ehtiyacım olanda sizə söyləyərəm", buna cavab olaraq, sizin ən lütfkar rəyiniz isə "Onun qətiyyətsizliyi son sözü deyir" şəklindədir. Aldığınız cavab isə: "Bu işi mənə buraxın" kimi artıq alışdığımız bir reaksiya olur ki, bu sözlərin qarşısında, bir qayda olaraq, səssiz qalırsınız.

Bəlkə də, rəhbərinizlə bağlı verəcəyiniz ilk sual belə olmalıdır: "Mən bu adam üçün işləyə bilərəm?" Zəif rəhbər davam etmək üçün tutarlı səbəb ola bilər. Lakin burada biz daha konstruktiv mövqe tutaraq ya qısamüddətli, ya da uzunmüddətli perspektivdə birlikdə işləyəcəyinizi güman edirik.

Rəhbərliyə təsir edə bilmirsinizsə, işinizin passiv şəkildə davam etməsi təhlükəsi var; bu münasibətdə müəyyən qədər "sükan arxasında" olmağı bacarmalısınız.

NİYYƏTLƏR

Sizdən yuxarı vəzifədə çalışanlar və rəhbərinizlə iş münasibətiniz baxımından ümumi niyyətiniz işinizin bütün digər aspektləri baxımından da eyni olmalıdır.
Yəni:

- nəzərləri sizə çevirən, fikrinizin ciddi qəbul olunduğu və təqdir edildiyiniz **işləri görün**;
- reputasiyanızı aşağı salan, təklif və təşəbbüslərinizin lazımi dərəcədə qiymətləndirilmədiyi **işlərdən uzaq durun**;
- işinizlə (və ya karyeranızla) bağlı müraciətlərinizin təsdiq və ya qəbulu üçün yerinə yetirilməli olan fərdi tapşırıqları **effektiv şəkildə idarə edin**.

Bu kitab rəhbərliklə münasibətlərinizi **konstruktiv və səmərəli şəkildə** qurmağın yollarını araşdırır və "rəhbərliyin idarə edilməsi"ni "**bu insanlara təsir göstərmək, beləliklə də, işinizi daha effektiv şəkildə görmək və nəticədən daha çox məmnun qalmaq imkanı qazanmaq**" anlamında müəyyənləşdirir.

Birinci prinsip: əvvəlcə təsir qoy, sonra təsir et.

GİRİŞ

İDARƏETMƏ NƏDİR



Gəlin aydınlıq gətirək. Rəhbərləri məhsuldarlıq, səmərəlilik, effektivlik, o cümlədən mənfəət, yaxud satış gəlirləri kimi maliyyə məsələləri və bir sıra başqa məsələlər narahat edə bilər. **Uğur qazanmaq** üçün onlar nəticə göstərməli, bunun üçün isə idarəetmənin altı əsas sahəsi üzrə çalışmalıdırlar: planlaşdırma, təşkiletmə, rekrutinq və seçim, təlim və inkişaf, motivasiya və nəzarət.

Bunun üçün rəhbərlərə bir sıra resurslar lazım gələ bilər, lakin bütün sahələr üzrə tələb olunan bir amil var: insan resursları.

Sadə dillə desək, **idarəetmə nəticələrə işçi heyəti vasitəsilə nailolma prosesidir**. Odur ki, rəhbərin ən vacib resursu onun işçiləridir. Rəhbər bütün işləri özü görə bilməz və məhz komandasının uğuru onun müqəddəratını həll edir. İdarəetmənin peşəkarı Piter Drakerin dediyi kimi: "İdarəetmənin əsas vəzifəsi komandanı məhsuldar etməkdir".

Effektiv şəkildə birgə işləmək təkcə sizin deyil, həm də rəhbərinizin mənafeyinə xidmət edir; bu fakt rəhbərliyin idarə olunmasında əldə edəcəyiniz uğurun başlanğıc nöqtəsidir.

GİRİŞ

ƏN VACİB RESURSUNUZ

Rəhbərin vəzifələrini nəzərə alsaq, sizdən yuxarıda dayanan yaxşı bir rəhbər ən vacib resursunuz ola bilər. Yaxşı rəhbər:

- hazırkı işinizdə uğur qazanmağınıza kömək edir;
- bacarıq və səriştələrinizi inkişaf etdirir;
- sizi daha böyük cavabdehliklərə hazırlayır;
- xüsusilə də irəliləməyə və karyeranızda yüksəlməyə kömək edir;
- iş vaxtınızı xoş, səmərəli, hətta əyləncəli keçirməyinizə şərait yaradır.



Sadəcə, əmin olmalısınız ki, rəhbəriniz bütün bunları edir.

RƏHBƏRİNİZDƏN İSTƏDİKLƏRİNİZ



Bəzi amillər açıq-aşkardır:

- **Pozitiv amillər:** ədalətli, ünsiyyəti aydın, sizə etimad göstərən və məsuliyyət daşımağa hazır, həvalə etməyi bacaran, işini yaxşı bilən, qətiyyətli, məsləhətləşən və s. bu kimi xüsusiyyətlərə malik bir rəhbər istəyirsiniz.
- **Neqativ amillər:** hər şeyi gizli saxlayan, sizə vaxt ayıra bilməyən, dəstək verməyən və etimad göstərməyən, hər xırda qüsura deyinən, diktə etməyi sevən və ya dəyişikliyə müqavimət göstərən və s. bu kimi xüsusiyyətlərə malik bir rəhbər istəmirsiniz

Bəzi amillər çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Bir sıra sorğularda respondentlərin əksəriyyəti ondan nələrsə öyrənə biləcəyi bir rəhbər istədiyini bildirir. Əgər iş hər zaman təkrarlanan bir prosesdən ibarət olmalı deyilsə, onda bu, məntiqli fikirdir, çünki yalnız müəssisəyə deyil, hər kəsə faydalı olan dəyişikliyə, yaradıcı düşüncəyə, yeni tapşırıqlara yol açır.

Bu cür amillər məqsədlərlə oxşarlıq təşkil edir. İdeal situasiya qismində nəyi təşviq etmək istədiyinizi ətraflı götür-qoy edin. Sonra məsələlərə düzgün istiqamətdə və aktiv proses şəklində necə təsir göstərəcəyinizi qiymətləndirin.

RƏHBƏRİNİZİN SİZDƏN İSTƏDİKLƏRİ

Cavab sadədir: o sizdən yaxşı iş istəyir.

"Yaxşı iş" dedikdə nəyin nəzərdə tutulduğunu bilməli (vəzifə öhdəlikləri üçün həmçinin bax: səh.16) və rəhbərinizin bunun təmin edilməsi ilə bağlı nə düşündüyünü qiymətləndirməlisiniz.

- Rəhbəriniz sizin nə dərəcədə təşəbbüskar olmağınızı istəyir?
- Nə dərəcədə proaktiv və yaradıcı olmağınızı istəyir?
- Vaxtın idarə edilməsi, məhsuldarlıq, effektivlik və səmərəliliklə bağlı sizdən gözləntiləri nələrdir?
- Sizdən həmkarlarla yaxşı rəftar etməyinizi və effektiv ünsiyyət qurmağınızı və ya bəzən onu əvəz etməyinizi gözləyirmi?
- Bəs o sizdən nələri **istəmir**? Təbii ki, müəyyən çətinliklərin idarə edilməsində lüzumsuz yerə vaxt sərf etməyinizi, yaxud problemlər yaratmağınızı.

Bu barədə hərtərəfli düşünün və aydın təsəvvür formalaşdırın. Əmin deyilsinizmi? Cavab yenə də sadədir: **soruşun**. Kiminləsə ilk dəfə işləyirsinizsə, yaxud bəzi dəyişikliklər baş veribsə, ikiniz üçün də hər şeyi aydınlaşdırmaq məqsədilə söhbət edin.

Rəhbərinizdən istədiklərinizi və onun sizdən istədiklərini dəqiq bilmirsinizsə, rəhbərliyin idarə edilməsi hər zaman qaranlıqda nəsə axtarmağa bənzəyəcək.

BİRLİKDƏ EFFEKTİV ŞƏKİLDƏ İŞLƏMƏYİN FAYDALARI

Rəhbərliklə düzgün qaydada işləməlisiniz. Düzgün qayda dedikdə onların (düzgün bildiyi qayda deyil) məmnun qalacağı iş prinsipi nəzərdə tutulur. Odur ki, bu həm sizin təşəbbüsünüzün, həm də onların təlimatlarının nəticəsi olaraq formalaşmalıdır.

Bu çoxsaylı nəticələrin hamısı diqqətəlayiq olur. Məsələn, onlar, əsasən:

- sizə etibar edir (və sizi daha az yoxlayır və ya sorğu-suala tutur);
- sizinlə məsləhətləşir, sizi dinləyir və fikirlərinizə dəyər verir;
- tapşırıqları sizə həvalə edir;
- çox müdaxilə etmir (məsələn, əhəmiyyətsiz təfərrüatlara irad tutmur);
- məntiqli davranır (ağlına gələn möhlət müddətini bildirərək "Bu tapşırığı yerinə yetir" demir və tapşırığı sizinlə müzakirə edir);
- sizi dəstəkləyir (gördüyünüz işdə və digər məsələlərdə);
- sizi təqdir edir və mükafatlandırırlar!

Siz bu siyahıya öz əlavələrinizi edə və məhz istədiyiniz bir nəticəni hədəf seçə bilərsiniz.

Nəticə etibarilə, ən yaxşı iş prinsipi hər iki tərəf üçün – fərqli şəkildə olsa belə – əlverişli olan variantdır.

HANSI İŞ PRİNSİPİ DAHA UYĞUNDUR

Hər kəsin iş prinsipi fərqlidir. Bir komanda olaraq, hansı iş prinsipinin sizə və rəhbərinizə uyğun olduğunu müəyyənləşdirməlisiniz. Bunu rəhbərinizdən soruşun, lakin həm də sınaqdan keçirin. Məsələn, siz:

- onun fikir və planlarına entuziazmla yanaşmalısınızmı?
- onu tərifləməlisinizmi (axı hamımız motivasiya olunmağı xoşlayırıq)?
- onda "işinə öncəlik verən biri" təəssüratı yaratmalısınızmı?
- onu kollektivin sosial həyatına cəlb etməlisinizmi?
- baş verənlər barədə onu məlumatlandırmalı, rəhbərinizin (casusu deyil) "gözləri və qulaqları" olmalısınızmı?
- qərarları birgə qəbul etməyə çalışmalısınızmı?
- (effektiv və praktik) ideyalar irəli sürməlisinizmi?
- (effektiv və düşünülmüş) rəyləri açıq şəkildə və tez-tez bildirməlisinizmi?



HANSI İŞ PRİNSİPİ DAHA UYĞUNDUR



Siz:

- (işlərin öhdəsindən gəlmək, məxfiliyi qorumaq kimi məsələlərdə) etibarlı biri olduğunuzu göstərməlisinizmi?
- yalnız mütləq şəkildə ehtiyac yarandıqdamı kömək istəməlisiniz (məs.: eyni problemə görə iki dəfə müraciət etməmək)?
- təsdiq və planları yazılı şəkildəmi almalısınız?
- məsələləri (müraciətiniz əsasında təşkil edilən) rəsmi toplantılarda, yoxsa "ayaqüstü" həll etməlisinizmi?
- vacib məsələləri o qədər də vacib olmayanlardan dəqiqliklə ayırmalısınızmı?
- məsələlərə uzunmüddətli, yoxsa qısamüddətli perspektivdə baxmalısınız?
- hər şeyi ona xatırlatmalısınızmı?

Hər bir suala düşünülmüş cavab verilməlidir. Bəzi suallar açıq-aşkar "bəli" cavabı tələb edə bilər, lakin digərlərində bu və ya digər rəhbər belə yanaşmanı sevməyə, yaxud istəməyə bilər.

Hər bir rəhbər üçün ona uyğun yanaşmanı seçin; sizin istədikləriniz, onların istədikləri və mümkün olan arasında balans yaradın.

KORPORATİV MƏDƏNİYYƏT

Müəssisələr fərqlidir. Məsləhətləşmənin, əməkdaşların fikirlərini nəzərə almağın, yaradıcı və qrup yanaşmasının adi qayda olaraq qəbul edildiyi məhsuldar münasibətlərə şərait yaradan mədəniyyət də ola bilər, gizliliyin hökm sürdüyü, məsləhətləşmənin təzyiqlə qadağan edildiyi və işləri, bir qayda olaraq, qəlizləşdirən mədəniyyət də.

Ola bilsin ki, rəhbəriniz çətin biri deyil, amma qeyri-konstruktiv bir mədəniyyətə müqavimət göstərməyi bacarmaya bilər. Bu zaman sizin 3 seçiminiz var:

- rəhbərinizin sizinlə işləməsini asanlaşdırmaq üçün sistemi dəyişdirməyə çalışmaq (bu, uzun və çətin mübarizə ola bilər);
- sistemi dəyişdirmək üçün olmasa belə, ən azı, müstəsnalıq naminə rəhbərinizlə işləmək (ən yaxşı yanaşma budur ki, səmimi olun və reaksiyanın necə olacağını görün);
- yeni iş tapmağa çalışmaq (belə bir qənaətə gələ bilərsiniz ki, çətin rəhbər və arzuolunmaz korporativ mədəniyyət "tandem"i karyeranızda görmək istədiklərinizlə, sadəcə, uyğunluq təşkil etmir).

Asan cavablara zəmanət vermək mümkün deyil. Amma siz üzünmüddətli perspektivdə bəhrəsini görə biləcəyiniz real bir strategiya tətbiq edə bilərsiniz.



DÜZGÜN MÜNASİBƏT

"Sənin peşəkar hazırlığın xoşuma gəlir, Qribson. Birincidərəcəli işçidən tələb olunan bütün keyfiyyətlərə maliksən".
Hektor Briz

DÜZGÜN MÜNASİBƏT

QARŞILIQLI GÜCLƏNDİRMƏ DÖVRƏSİ

Düzgün iş münasibəti hər iki tərəfin xeyrinədir. Belə münasibəti dəqiq başa düşmək, aranızda razılaşdırmaq və zaman keçdikcə dəyişikliklərə əsasən tənzimləmək üçün səy göstərməyə dəyər.

Ümumilikdə, münasibət:

- **sadə və aydın olmalıdır:** hansı yanaşmadan istifadə edəcəyinizi həmişə bilməlisiniz, məsələn, hansı məsələlər üçün ilkin müzakirə tələb olunur, hansı məsələlərdə isə birbaşa tədbir görmək olar;
- **səmimi və etibarlı olmalıdır:** tərəflərdən biri digərinin fikir və ya qərarına şübhə ilə yanaşırsa, zaman və əmək əbəs yerə sərf edilmiş olacaq;
- **aydın məqsədlərlə bağlı olmalıdır:** hər iki tərəf öhdəliklərə, hədəflərə və digər məsələlərə eyni şəkildə yanaşmalı və bu prinsip, lazım gələrsə, sənədləşdirilməlidir;



ardı var...

DÜZGÜN MÜNASİBƏT

QARŞILIQLI GÜCLƏNDİRMƏ DÖVRƏSİ



- **dəqiq müəyyənləşdirilməlidir:** yəni iş, tapşırıq və öhdəliklər arasındakı sərhədlər dəqiq müəyyən edilməli və konkret qaydalar tətbiq olunmalıdır (Bəzi qaydalar zəruridir və onlara hörmətlə yanaşmaq lazımdır. Qaydaları dəyişdirmək üçün mübarizə aparın, amma onlara əhəmiyyət verilməməsi, yaxud onların mübahisələndirilməsi problemlərə səbəb olur və ən pisi də odur ki, bu, rəhbərin daha vacib məsələlərin müzakirə və məsləhətləşməsinə yetərli səviyyədə hazırlıqlı olmaması anlamına gəlir).
- **ikitərəfli olmalıdır:** münasibət hər iki tərəfin qarşılıqlı fəaliyyət və ünsiyyət şəklini müəyyənləşdirməlidir (təkcə sizin öz rəhbərinizə münasibətiniz əsas götürülməməlidir).
- **qarşılıqlı fayda təmin etməlidir:** başqa sözlə desək, iş proqramı və məqsədləri fərqli olsa belə, münasibət qarşılıqlı fayda təmin etməlidir.

Düzgün qurulmuş münasibət tərəflər arasındakı etibarlılığı artırır və öhdəliklərinizin çoxalmasına gətirib çıxarır. Bu da, öz növbəsində, sizə bacardığınızı göstərmək və bu yolla, etibarı artırmaq fürsəti yaradır... *kifayətdir!*

DÜZGÜN MÜNASİBƏT

VƏZİFƏ ÜZRƏ ÖHDƏLİKLƏRİNİZ



Öhdəliklərinizin məhz nələrdən ibarət olduğuna əmin deyilsinizsə, gördüyünüz işin müsbət təəssürat yaratmasına nail ola bilməyəcəksiniz. Vəzifə üzrə öhdəlikləriniz, sadəcə, rəsmiyyət xatirinə (İR şöbəsi belə lazım gördüyündən) müəyyənləşdirilməyib. Öhdəlikləriniz sizin və rəhbəriniz üçün "yaddaş kitabçası" rolunu oynayan bir iş aləti olmalıdır. Odur ki:

- vəzifə üzrə konkret öhdəlikləriniz olsun;
- öhdəlikləriniz çərçivəsindəki tələblərlə razılaşıb-razılaşmadığınızı dəqiqləsdirin;
- aydın olmayan tərəflərin aydınlaşdırılmasını xahiş edin;
- rəhbərinizin də onların reallığı əks etdirdiyini düşündüyünə əmin olun;
- onları müntəzəm şəkildə gözdən keçirin və zaman keçdikcə öz aktuallığını itirmədiyinə əmin olun.

Rəhbərinizlə düzgün iş münasibəti qurmaq istəyirsinizsə, "Bunun mənim işim olduğunu zənn etmirdim" kimi cümlələrlə başlayan müzakirələrdən uzaq olmaqda fayda var.

Vəzifə üzrə öhdəlikləriniz gördüyünüz işin müsbət təəssürat yaratdığına əmin olmağa imkan verən sağlam zəmin formalaşdırır.

DÜZGÜN MÜNASİBƏT

SAĞLAM İŞ STRUKTURU



Heç kimi uzun müddət ərzində sistemsiz və plansız şəkildə idarə edə bilməzsiniz. **Sizə sağlam zəmin – düzgün iş rejimi və struktur lazımdır.**

Bu prinsipi qəbul etmək asandır, lakin onun tətbiqi üçün iki amil tələb olunur:

1. **Bu barədə ətraflı düşünməlisiniz.** Təşəbbüsü öz üzərinizə götürməli və hansı amillərin sağlam iş strukturunu təşkil etdiyi barədə düşünməlisiniz. Onların siyahısını tərtib etməkdə fayda var.
2. **Bunun həyata keçməsini təmin edirsiniz.** Yenə də adekvat iş rejiminin yaradılması, razılaşdırılması və qəbul edilməsi təşəbbüsünü öz üzərinizə götürməlisiniz.

Buradakı hər hansı çatışmazlıq rəhbərliyi idarə etmək üçün göstərdiyiniz səyləri zəiflədəcək; məhz istədiyiniz rejim və struktura ilk dəfədən nail ola bilmirsinizsə, onun üzərində işləməyə davam edin.

DÜZGÜN MÜNASİBƏT

SAĞLAM İŞ STRUKTURU



- Ünsiyyət tərzinizlə bağlı, xüsusilə də görüş və danışıqlarınızı necə və nə vaxt keçirdiyinizə dair müəyyən bir qayda qəbul edin.
- Müntəzəm ünsiyyəti təmin edin (ünsiyyətin istənilən formasını, xüsusən də görüş və toplantıları nəzərə alın) və aranızdakı məsələlərdə razılığa gəlmək üçün birlikdə kifayət qədər vaxt ayırın.
- Layihənin zamanlamasını razılaşdırın və xüsusilə də yoxlama mərhələlərinin və ya irəliləyişlə bağlı toplantıların əvvəlcədən planlaşdırılmasını təmin edin.
- Yuxarıda qeyd edilənlərin xarakteri və tərzi ilə bağlı da razılığa gəlin: məsələn, irəliləyişlə bağlı toplantı konkret olaraq nədir? Nə qədər davam edə bilər, bununla bağlı yazılı hesabat hazırlanmalıdırmı və əgər belədirsə, təfərrüatlandırma hansı səviyyədə olmalıdır?
- Belə bir təcrübənin müvafiq (yəni işi məhz yerinə yetirmək üçün lazım olan) tapşırıqlarla və heyətlə (hər iki tərəfin özünü rahat hiss etməsi üçün) əlaqələndirilməsini təmin edin.
- Həm uzunmüddətli, həm də qısamüddətli məsələləri nəzərdən keçirin; gündəlik ehtiyac duyulan, eləcə də illik (planlaşdırma və ya qiymətləndirmə kimi) məsələlər haqqında düşünün.

DÜZGÜN MÜNASİBƏT

SAĞLAM İŞ STRUKTURU

Effektiv iş metodologiyasını təsvir etmək ona nail olmaq demək deyil. Müstəsna səviyyəli bir rəhbəriniz yoxdursa, təbii ki, buna nail ola bilməzsiniz. Ona görə də bu məsələ barədə ətraflı düşünməyə hazırlıqlı olmalı və bununla bağlı təşəbbüs irəli sürə bilməlisiniz.

- **Soruşun**: məsələnin müzakirə olunmasını xahiş edin və bir neçə ideya hazırlayın. Burada bütöv bir mövzunu əhatə edən ümumi yanaşma da tətbiq etmək olar, ya da əgər çox məşğul bir rəhbəriniz varsa, ilkin olaraq, yalnız bir məsələni, deyək ki, hansısa layihəni müzakirə edə bilərsiniz.
- **Təklif edin**: ideyalar irəli sürün, təkliflər verin, digərlərinin nə etdiyini söyləyin. Müzakirə edin, danışıqlar aparın, sınaqdan keçməsini xahiş edin – lakin nəyisə razılaşdırın, hətta başlanğıc nöqtəsinə qayıtmalı və bir işi yenidən görməli olsanız belə.



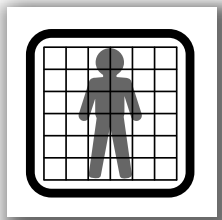
DÜZGÜN MÜNASİBƏT

SAĞLAM İŞ STRUKTURU



- **Addım atın:** təşəbbüs irəli sürün və təxminləriniz əsasında irəliləyin. Bir sözlə, hərəkətə keçin.
  Məsələn, layihə başlayan kimi qrafiki yazılı şəkildə hazırlayın, gedişat boyunca toplantılar təyin edin və onların vaxtını aidiyyəti tərəflərə göndərin. Gündəliyinizə tarixi yazın, toplantının proqramını əvvəlcədən göndərin və toplantıya hazırlıqlı olun. Rəhbəriniz bunu, həqiqətən də, faydalı hesab edə bilər (bəlkə də, hər ikinizin də təəccüblənəcəyi şəkildə!).
- **Onun tərzinə uyğunlaşın:** sağlam bir iş metodologiyası qurmağa çalışarkən rəhbərinizin necə bir xarakterə malik olduğunu nəzərinizdə saxlayın. Nə cür metodologiya uyğun olar? İstənilən halda, hədəfinizi yüksək tutun, lakin sonda güzəştə getməli olsanız, nə edə biləcəyinizi planlaşdırın. Məsələn, burada təfərrüatlara diqqət çox vacibdir. Rəhbəriniz "qısa və konkret" prinsipini üstün tuta, yaxud əksinə, bütün incəlikləri öyrənmək istəyə bilər. Effektiv şəkildə uyğunlaşdırılmış iş metodologiyasını razılaşdırmaq və tətbiq etmək şansınız yüksəkdir.

Necə davam etmək istəyirsinizsə, o cür də başlayın, praktik üsullar təklif edin, razılaşdırmaq üçün hərəkətə keçin və tətbiq edin. Bu halda, rəhbəriniz də davam etmək istəyəcək.

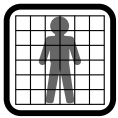


MÜSBƏT FİKRİN FORMALAŞDIRILMASI

Heç bir şey reputasiya qədər uğur qazandıra bilməz.
Con Hyuston

MÜSBƏT FİKRİN FORMALAŞDIRILMASI

TƏƏSSÜRAT REALLIQDIR



Yaratdığınız təəssürat vacibdir. Oskar Vayld deyib ki, yalnız dayaz insanlar xarici görünüşə əsasən mühakimə yürütməzlər. Bu prinsipi nəzərə almalısınız.

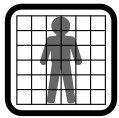
Fikrinizi diqqətə alırlarmı? "Düşünürəm ki, filan addımı atmalıyıq" deyəndə rəhbərinizi və digər üst səviyyə heyəti sizi dinləyirmi, yoxsa sadəcə "Siz bu haqda nə bilirsiniz ki?" deyirlər? Özünüzlə bağlı pozitiv olmalı və **peşəkar** imic formalaşdırmalısınız.

Peşəkarlıq konkret olaraq nədir? Gözəllik kimi, peşəkarlıq da nisbi xarakter daşıyır və qarşı tərəfin bu məfhumu necə qavramasından asılıdır. Rəhbəriniz və digərləri işçi heyətini necə görür, qiymətləndirir və mühakimə edirlər? Bu haqda düşünməli və müvafiq qaydaya uyğunlaşmalısınız.

Bütün bunlar barədə düşünmək və belə şeylərə vaxt sərf etmək istəmirsinizsə, bu deyimi xatırlayın:

Əgər ayaqaltı kimi görünür və ya belə təəssürat yaradırsınızsa, onda insanlar sizi ayaqlayıb keçəcək.

ƏSAS MƏQSƏDLƏR



Yaratdığınız təəssüratla bağlı narahat olmağa daha bir əsas var. Sizin təsir etmək gücünüz görünüşünüzün birbaşa təsirinə məruz qalır. Tərziniz, görünüşünüz, iş üslubunuz və özünüzü necə aparmağınız buna təsir göstərir.

Aşağıdakılar da daxil olmaqla, bir neçə əsas məqsədiniz olmalıdır:

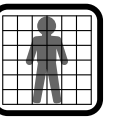
- sərişẗəli görünmək;
- özünəinamlı görünmək;
- etibarlı görünmək.

Peşəkarlıq da daxil olmaqla, digər amillər də vacibdir, lakin yuxarıda qeyd edilənlər təsiretmə üçün xüsusilə əhəmiyyətlidir. Sadəcə olaraq, öz situasiyanızı nəzərə alaraq, hər birini necə şərh edəcəyinizə özünüz qərar verməlisiniz.

İyerarxiyanın yuxarı pillələrinin sizi qəbul etdiyinə və sizə hörmət göstərdiyinə əmin olun, bu halda, fərdi amillərə nail olmaq hər zaman daha asan olacaq.

MÜSBƏT FİKRİN FORMALAŞDIRILMASI

KİMLƏRDƏ TƏƏSSÜRAT YARATMALI



Hədəf qrupunuzun kimlərdən ibarət olduğunu aydınlaşdırın. Bu barədə düşünün. Siyahı hazırlayın.
Siyahıya, yəqin ki, aşağıdakılar daxil olacaq:

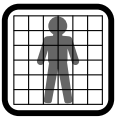
- birbaşa rəhbəriniz;
- onun birbaşa rəhbəri;
- birlikdə işlədiyiniz digər yüksəkvəzifəli şəxslər (başqa şöbə və ya bölmələrdə də ola bilər);
- qeydiyyat şöbəsinin işçiləri: bu və ya digər rəhbər heyətlə görüşə icazə verən və ya mane olan işçilərdən ibarət qrup (məsələn, katib(ə) və ya köməkçilər);
- kommunikatorlar: sizin haqqınızda xəbərləri və ya fikirləri başqalarına ötürə bilən qrup (buraya ofis dedi-qodularından tutmuş daxili xəbər bülletenlərini idarə edənlərə qədər hər kəs aiddir).

Bəziləri sizinlə yaxşı münasibətdə ola bilərsiniz, bəziləri ilə isə bəlkə də, daha sağlam əlaqələr qurmağa dəyər. Bu insanların hamısı rəhbərinizin sizinlə necə işləməsinə təsir edə bilər, çünki onun sizinlə bağlı fikirlərinin müəyyən hissədi bu insanlardan gəlir.

Haqqınızdakı mesajların müsbət yöndə və istəklərinizə uyğun şəkildə ötürüldüyünə əmin olun. Bu ünsiyyət kanallarından aktiv surətdə istifadə edin.

MÜSBƏT FİKRİN FORMALAŞDIRILMASI

DÜZGÜN İMİC



Bir məsələni dəqiqləşdirməlisiniz. Peşəkar insan təəssüratı yaradana qədər hansı keyfiyyətləri nümayiş etdirməlisiniz? Bu siyahıya, yəqin ki, aşağıdakılar daxildir:

Etibarlı, gördüyü işə maraq göstərən, məsuliyyətli, təcrübəli, işini bilən, məntiqli, hərtərəfli, ehtiyatlı, yaradıcı, yaxşı kommunikator, əlçatan, hazırlıqlı və mütəşəkkil.

Təşkilati mədəniyyətdən asılı olaraq, siz həm də hörmətkar və ya etik görünmək istəyə bilərsiniz.

Bu keyfiyyətlər 3 kateqoriyada qruplaşdırıla bilər:

- təbiətinizə xas olan (anadangəlmə), özünü asanlıqla göstərən və böyük diqqət tələb etməyən keyfiyyətlər;
- gücləndirməli olduğunuz keyfiyyətlər (məs.: yaxşı kommunikator olmaq vacibdir, bəlkə də, ilk addım olaraq, hesabatları yazma tərzinizi təkmilləşdirməlisiniz);
- müəyyən qədər *şişirdilərək* (bilmirəm, bunu ifadə edəcək müvafiq sözdürmü?) göstərilə biləcək keyfiyyətlər.

Başqa sözlə desək, **insanları necə işlədiyinizdən və nə təklif edə biləcəyinizdən xəbərdar etmək aktiv bir prosesdir.**

MÜSBƏT FİKRİN FORMALAŞDIRILMASI

DÜZGÜN İMİC

İki əlavə bənd:

- Bir nüans: müəyyən həddi aşmamağa çalışın. Hər halda, bezdirici insan təəssüratı yaratmaq istəməzsiniz. Lakin burada nəzərdə tutulan bu deyil. Məsələn, təfərrüatlara diqqət yetirən biri kimi görünməyin vacib olduğunu düşünə bilərsiniz (ola bilsin, müəyyən insanlar və ya layihələrlə bağlı). Bu keyfiyyəti büruzə verməyin yolu onu demək və ya israr etmək deyil, nümayiş etdirməkdir. Əgər bu davranış sizin təbii xüsusiyyətlərinizi aşırsa, onda həmin qabiliyyətinizi gücləndirməli və müəyyən qədər şişirtməli ola bilərsiniz.
- Nəhayət, yayınmalı və göstərməməli olduğunuz xüsusiyyətlərinizin siyahısını çıxarmalı və onların üzərində işləməlisiniz. Məsələn, boş yerə vaxt itirənləri, daim gileylənənləri və ya iş həyatının yarısını şirkət siyasətinə həsr edən, yaxud internetdə keçirənləri çox az rəhbər öz şirkətində görmək istəyər.





TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN

Bir halda ki, hazırda gördüyü iş görməli olduğu iş deyil, onda hər kəs istənilən həcmdə iş görə bilər.
Robert Bençli

TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN

DÜZGÜN HƏDƏFLƏR



Rəhbərinizlə effektiv iş münasibəti qurmaq və davam etdirə bilmək üçün təsir göstərməyi bacarmalı, bunun üçün isə düzgün hədəflər müəyyənləşdirməlisiniz. Yəni:

- Məqsəd və cavabdehliklərinizi dəqiq başa düşməlisiniz (vəzifə üzrə funksiyalarla bağlı əvvəlki səhifələrdə qeyd olunan şərhlər burada da yerinə düşür).
- Öhdəliklərinizin bir hissəsini təşkil edə biləcək konkret hədəflərinizi anlamalı və onlara nail olmalısınız (bunun əhəmiyyətinə barmaqarası yanaşmayın).
- Nəticələri ortaya qoymalı, yəni sizdən gözlənilənləri etməlisiniz (gözləniləndən daha çoxunu etmək isə sizin təsir gücünüzü artırar).
- İşiniz qüsursuz və nəzərəçarpan olmalıdır (rəhbəriniz təkcə işi uğurla başa vurduğunuzu deyil, həm də təfərrüatları bilməlidir: məsələn, gözlənilməz problemlərə baxmayaraq, layihənin vaxtında tamamlandığını, başqalarını da işə cəlb edə bildiyinizi).

Heç vaxt fəaliyyəti nailiyyətlə qarışdırmayın. Heç bir rəhbər elə hey işlədiyinizdən xəbərdardır deyə, sizə rəğbət duymayacaq və ya bu onunla münasibətinizi asanlaşdırmayacaq – əsas olan nəticələrdir (ən azı bu səbəbdən ki, nəticələriniz rəhbərinizə təsir göstərəcək).

TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN

NƏ VƏ NECƏ EDİRSİNİZ



Bəzən elə təəssürat yaranır, sanki rəhbərlər **heç nəyi** görmürlər. Ancaq yekunda hədəflərə nail olmaq böyük təsir gücünə malikdir. Eyni qayda sizin iş prinsiplərinizə də aiddir. Məsələn, bir qayda olaraq, aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmaqda fayda var:

- Diqqətli olmaq, bütün təfərrüatları nəzərə almaq və səhvlərdən yayınmaq.
- **Nəticə ortaya qoyan** işçi reputasiyası qazanmaq üçün sistemli və etibarlı olmaq (elə təkcə bu keyfiyyət sizi maraqlı və vacib layihələr zamanı ön plana çıxara bilər).
- Rəhbərinizin tələb və qayğılarını əsas tutaraq (özünüzünküləri də əlavə edərək) onunla uyğunlaşmaq.
- Düzgün mövqe tutmaq (ən yaxşısı, işlərin çoxuna maraq göstərmək, hətta entuziazm nümayiş etdirməkdir. Amma əgər lazımlı-lazımsız hər bir işin sizə yüklənməsini istəmirsinizsə ("Patrik heç vaxt şikayətlənmir"), onda balansı gözləmək lazımdır).



Lakin nə olursa olsun, **entuziazm yoluxucudur!**

TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN



NƏTİCƏNİN ORTAYA QOYULMASI

VACİB PRİNSİPLƏR

İşinizlə təəssürat yaratmaq istəyirsinizsə, 3 əsas prinsipə diqqət yetirməyiniz çox vacibdir:

- **Təlimata əsaslanmaq**: birinci növbədə, **məhz razılaşdırılmış və ya sizdən tələb olunmuş nəticələri** ortaya qoymaq. Əgər fərqlilik yaranarsa, bu yalnız müsbət yöndə olmalıdır (lakin razılaşdırılmış nəticələr daha vacib olarsa, hətta bu belə, töhmətə gətirib çıxara bilər).
- **Vaxtında bitirmək**: razılaşdırılmış və təyin edilmiş mümkün müddət ərzində işi bitiməyə çalışın (Qeyri-real və mümkün görünməyən müddətlərlə bağlı heç vaxt razılıq verməyin, çünki razılaşıb, sonradan: "Sizə demişdim ki, bu müddət ərzində çatdıra bilmərik" desəniz, "Onda razılaşmayaydınız" cavabını alacaqsınız. Bəli, məntiqsizdir, amma bu, reallıqdır).
- **Büdcəni aşmamaq**: təşkilati həyatda pul çox şeydən daha vacibdir. Çalışın ki, razılaşdırılmış büdcəni (və planlaşdırılmış xərc ixtisarlarını) aşmayasanız. Bu sahədə xoş sürprizlər diqqətdən yayınmayacaq, amma nümunələr yaratmamağa çalışın.

Bu prinsiplərə ardıcıl şəkildə əməl edin və istənilən rəhbər sizi təqdirəlayiq işçi kimi qəbul edəcək.

TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN



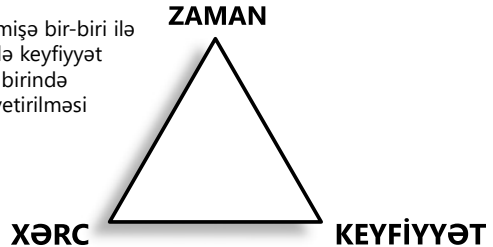
NƏTİCƏNİN ORTAYA QOYULMASI

BALANS YARATMAQ

Əvvəlki səhifədə qeyd olunanlara istinadən bir sıra işlərdə tətbiqi mümkün olan "jonqlyorluq aktı", yəni eyni vaxtda bir neçə iş görmək üsulunu nəzərdə saxlamaqda fayda var. Təsəvvür edin ki, aşağıdakı diaqramda xətlər elastikdir.

Üç element – zaman, keyfiyyət və xərc həmişə bir-biri ilə uzlaşmalı ola bilər. Məsələn, az xərcləyəndə keyfiyyət aşağı düşür (ABŞ idarəetmə kitablarından birində deyildiyi kimi: "vacib olan düzgün yerinə yetirilməsi deyil, vaxtında yerinə yetirilməsidir").

Balansı düzgün təyin edin (çox güman ki, bunun üçün əlavə nəsə xahiş etməli və ya razılaşdırmalısınız) və gördüyünüz işin nəticəsi daha tutarlı olacaq.



TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN

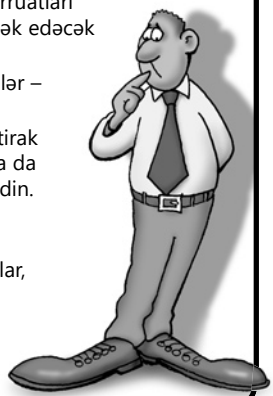
EV TAPŞIRIĞININ YERİNƏ YETİRİLMƏSİ



Düşüncə və ya səy əskikliyi ucbatından uğursuzluğa məruz qalırsınızsa, günahkar yalnız özünüzsünüz. Siz:

- lazımi hazırlıq işlərini görməlisiniz: fakt və rəqəmləri yoxlayın, təfərrüatları nəzərə alın, tapşırığı qənaətbəxş şəkildə yerinə yetirməyinizə kömək edəcək araşdırmanı aparın;
- lazım gələrsə, başqalarından kömək istəyin (bu, qeyri-rəsmi ola bilər – yaxşı şəbəkələşmə sistemi hər kəsə kömək edir);
- ehtiyac olarsa, rəhbərinizdən dəstək istəyin: hansısa mərhələdə iştirak etməlidirsə, yaxud sənədləri əldə etməyinizə icazə verməlidirsə, ya da öz həmkarları ilə müzakirələr aparmalıdırsa, bütün bunları təşkil edin.

Təcrübə hər şeyi dəyişir. Əgər dəstək istəməyi və ya lazımi insanla məsləhətləşməyi bacarmırsınızsa, layihə uğursuzluqla nəticələnə bilər. Bunları bacarsanız, layihə uğurlu alınar və növbəti dəfə daha sərbəst olar, beləcə, başqalarından asılı olmazsınız.



Yeriməyi öyrənə qədər qaçmağa çalışsanız və ya yanlış ayaqqabılardan istifadə etsəniz, büdrəyəcəksiniz. İşinizi elə təşkil edin ki, uğur qazana biləsiniz.

TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN

YAXŞI İDEYA



Rəhbərlərə şöbələrin (müəssisə və ya şirkətin) effektiv şəkildə idarə edilməsində lazım olan bütün yaxşı ideyalara **sahib olmaları** üçün maaş ödənilmir. Onlara maaş ödənilir ki, bunun üçün lazım olan **yaxşı ideyaların mövcudluğunu təmin etsinlər**. Bəs bu ideyalar haradan gəlir? Məntiqli rəhbərlər öz işçilərini ideyaların ən yaxşı mənbəyi hesab edirlər.

Əgər ideya irəli sürən birisinizsə, əgər sizə yalnız xahişdən sonra töhfə verən biri kimi deyil, təşəbbüsü öz üzərinizə sərbəst şəkildə götürən biri qismində arxayın olmaq mümkündürsə, bu sizin təsir gücünüzü sadəcə artıra bilər. Ona görə də:

- Təklifin bütün aspektləri üzərində düşünün (hər hansı araşdırma apacaq və ya yoxlama həyata keçirəcək səviyyədə).
- İdeyanızı təqdim etməyin ən yaxşı yolunu tapın. Təsadüfi qaydada irəli sürmək necə fikirdir? İdeyanızı toplantıda təqdim etmək necə (başqaları öz adına çıxa bilər)? Yazılı qeydə ehtiyac varmı?
- Etiraz eşitməyə hazır olun. Nə dərəcədə yaradıcı biri olsanız da, heç də hər ideyanı qəbul etmək və ya həyata keçirmək mümkün olmur (və bu sizə məlum olmayan faktlarla bağlı ola bilər). Lakin bəzi ideyaların qəbul edilməsinə nail olmağın yeganə yolu təslim olmamaqdır.

Əsla etiraz eşitməməyin yeganə yolu isə heç vaxt ideya irəli sürməməkdir; bu isə sizi irəli aparmaz. Əksər işlərdə uğurun başlıca şərti yaradıcı bacarıqdır.

TƏSİR GÖSTƏRMƏYƏ ÇALIŞIN

TƏSİRİN GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

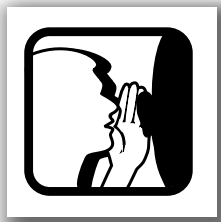


Sözün əsl mənasında, nəticə ortaya qoymaqdan başqa, siz həm də:

- Məntiqli səslənməyə bilər, amma başqalarına effektiv olduğunuzu göstərmək üçün daxili ictimai əlaqələr yaradın.
- Özünüzü uğurla əlaqələndirin (məs., uğurlu insanlarla ünsiyyət qurun – yaxşı olar ki, yuxarı vəzifəli şəxslərlə; əlbəttə ki, ofisin dedi-qoduçuları və araqarışdıranları ilə deyil).
- Yeni, daha çətin tapşırıqlar zamanı qazandığınız uğurdan istifadə edin. Sadəcə, iştirak etmək istədiyinizi söyləməyin, təcrübələrinizə istinad edin: "Artıq filan işdə uğurlu təcrübəm olduğundan bu tapşırıqda iştirakım faydalı olacaq".
- Birlikdə çalışdığınız hər kəsə münasibətdə alicənab olun; başqalarının da əməyinin olduğu bir işi öz adınıza çıxmaq qəbuledilməz bir davranışdır.



Bu cür strategiyaların ümumi təsiri mövqeyinizi kifayət qədər yaxşılaşdıra bilər ki, bununla da, istədiyinizdən daha çoxunu əldə edə bilərsiniz.



RƏHBƏR ŞƏXSLƏRLƏ ÜNSİYYƏT

Bütün dünyada insanlar 2 qrupa bölünürlər:
işi görənlər və təqdir olunanlar.
Dvayt Morrou



ƏSAS PRİNSİPLƏR

Fakt: Müəssisələrin təşkilati strukturu iyerarxiya əsasında qururlur və bu, səbəbsiz deyil. Tendensiya daha xətti təşkilati strukturlara və daha qeyri-rəsmi tərzlərə doğru gedə bilər, amma rəhbərlik, istənilən halda, rəhbərlikdir. Odur ki, balanslaşdırma üçün nəsə etmək lazımdır və bu məqsədlə siz:

- dostluq münasibətləri formalaşdırmalı;
- hörmət və məsafənin adekvat həddini qoruyub saxlamalı;
- əməkdaşlarla effektiv iş münasibətləri qurmalısınız (kitabın, demək olar ki, hər hissəsi bu mövzuya qayıdır).

İyerarxiya pilləkənində adekvat mövqelənməyə nail olmaq üçün rəhbərliyə hörmət ilə tapşırıqlarda iştirak səviyyəsini balanslaşdırın.



RƏHBƏR ŞƏXSLƏRLƏ ÜNSİYYƏT

ƏSAS PRİNSİPLƏR



Əməkdaşlarla yaxşı ünsiyyət qurduğunuzu fərz etsək, digər vacib amil **zamanlamadır**. İki fərqli variantı nəzərdən keçirin:

1. Onlar sizinlə ünsiyyət qururlar.
Qədim bir məsəlin fəlsəfəsinə əsaslansaq, əgər rəhbər "Hoppan!" deyirsə, yalnız bir cavab olmalıdır: "Nə qədər yüksəyə?" Bəs bu hər zaman üçün doğrudurmu və rəhbərlər həmisə bu cavabı gözləyirlərmi?

Əlbəttə, elə hallar olur ki, tələblərə düzgün reaksiya olaraq, sadəcə dayanmaq lazım gəlir. Çünki siz daha vacib bir tapşırığı bitirmək (və ya rəhbərliyə hansı tapşırığın ən vacib olduğuna qərar vermək imkanı yaratmaq) və ya müzakirə olunacaq mövzuya hazırlaşmaq üçün vaxt ayırmaq istəyə bilərsiniz.

Beləliklə, **öz mövqeyinizi müdafiə etməyə hazır olun; nəzakətli davranın, amma qətiyyət nümayiş etdirməyə hazır olun** (buna nail olmaq, bəlkə də, hər zaman mümkün olmaz, lakin "yaxşı göstərici"lərin sayını heyrətamiz dərəcədə artıra bilərsiniz).

ƏSAS PRİNSİPLƏR



2. Siz onlarla ünsiyyət qurursunuz. Bu halda, qayda aydındır: uyğun məqamı həmisə diqqətlə seçin.
Burada da balans yaratmağı bacarmaq vacibdir. Əgər çox təkid etsəniz – *Amma sizinlə mütləq bu gün görüşməliyəm!* – və o razılaşsa, ola bilər ki, çox çətin bir görüş alınsın: vaxt məhduddur və rəhbərinizin fikri başqa işlərindədir. Yaxud çox gözləsəniz və lazımi məqam əldən çıxsa, layihənin gedişatı uzun müddət ləngisə, yəqin ki, bu zaman ən pisi baş verər və problem daha da böyüyər. Bu halda, siz çıxılmaz vəziyyətə düşə bilərsiniz. "Axı mən sizinlə görüşməyə günlərlə çalışmışam" deməyiniz isə vəziyyəti daha da pisləşdirər.

Uyğun məqam
Tam əksinə, rəhbərinizin bütün diqqətini özünüzə cəmləyəndə, o da toplantının (yaxud bu və ya digər ünsiyyət vasitəsinin) zəruri olduğunu, uyğun vaxtda təşkil edildiyini və onun digər işlərinə mane olmadığını başa düşəndə sizi daha yaxşı dinləyəcək.

Lakin bu məsələlərə real yanaşın. Rəhbərlik həmisə məşğuldur. Siz bir saatlıq görüş istəyə bilərsiniz, amma bu müraciəti razılaşdırmaq mümkün olacaqmı, yoxsa etiraza səbəb olacaqmı? Lazım gələrsə, güzəştə gedin, amma elə bir güzəştə getmək lazımdır ki, bunun faydası olsun.



ƏSAS PRİNSİPLƏR

Beləliklə:

- **Zamanlamanı düzgün planlaşdırın.** Hətta ən kiçik məsələlərdə belə, zamanlamanı diqqətlə planlaşdırmaq lazımdır. Siz rəhbərinizin toplantısını yarıda kəsir, ofisdən çıxarkən onu yolüstü saxlayır, yoxsa xüsusi görüş təşkil edirsiniz?
- **Mümkün olduqca əvvəlcədən planlaşdırın və vaxt təyin edin.**
- **Təyin olunmuş vaxta əməl edin.** Toplantılara heç vaxt gecikməyin. Təşkil etdiyiniz və ya xahişiniz əsasında təşkil edilən toplantıların başlama və bitmə vaxtını hər zaman təyin edin. Mümkün olduqda bir müddət öncədən məlumatlandırın. Bəzi məsələlər qaçılmaz şəkildə təcili ola bilər, amma həyəcan siqnalı verməyin (Yenə də qeyd edək ki, xırda məsələlər vacib ola bilər. Əgər hər e-məktubunuz ulduzla işarələnibsə, bu sizi tezliklə təngə gətirə bilər və əlbəttə ki, effektiv olmaz).





TOPLANTILARDAN MAKSİMUM NƏTİCƏ ƏLDƏ ETMƏK

Toplantlar tənqid atəşinə çox tutulur ("Siz heç bir iş görmək istəməyəndə toplantılar əvəzedilməzdir" – C.K.Gelbreyt), lakin əksəriyyəti vacibdir. Effektiv keçirilən toplantılar hadisələrə təsir göstərməyinizdə böyük rol oynaya bilər. Aşağıdakılar əhəmiyyət kəsb edir:

- **Hazırlıqlı olun:** lazımi sənədləri əvvəlcədən oxuyun, gündəliklə tanış olun, demək istədikləriniz barədə düşünün.
- **Münasib mühit yaradın:** xüsusilə də mütəşəkkillik nöqteyi-nəzərindən hər şey qaydasında olsun.
- **Aydınlaşdırın:** əgər məqsədləriniz aydın deyilsə, müzakirələrdə qətiyyən iştirak etməyin – sizə qaranlıq qalan məqamları aydınlaşdırın (bir məsələ ilə bağlı fikir bildirməmişdən əvvəl onunla bağlı hər şeyi dəqiqləşdirməkdə fayda var).
- **Müzakirənin məcrasına uyğunlaşın:** məsələn, nə zaman danışıb, nə zaman səssiz qalacağınızı qərarlaşdırın.
- **Fikrinizi effektiv şəkildə çatdırın:** hazırlıqlı olmaq köməyə çatır, amma toplantılarda zaman çox məhdud olur, buna görə də fikri dəqiq və konkret, hər şeydən əvvəl isə aydın şəkildə ifadə etmək vacibdir.

RƏHBƏR ŞƏXSLƏRLƏ ÜNSİYYƏT



TOPLANTILARDAN MAKSİMUM NƏTİCƏ ƏLDƏ ETMƏK

- Qaydalara əməl edin: vaxtında gəlin, toplantının sədrinə hörmət nümayiş etdirin, rəsmiyyətə riayət edin, məntiqlə və nəzakətlə davranın.
- Sətiraltı mənaları yaxalayın: insanların motivasiyası maskalanmış ola bilər (yaxud onların niyyətləri mənfi və ya zərərverici ola bilər), ona görə də yürüdülə biləcək hər hansı siyasətə diqqət yetirin.
- Təsir gücünüzü müəyyən dərəcədə nümayiş etdirin: fikrinizi müdafiə etməyə hazır olun, qətiyyətinizi göstərin, yaxud qarşı tərəfə meydan oxuyun, amma bunu özünəinamlı, əsaslandırılmış şəkildə və tutarlı səbəblərlə edin.
- Çevikliyinizi qoruyun: hazırlıqlı olun, lakin bir mövqedə ilişib qalmayın, toplantılar elə bir meydandır ki, orada cəld tərpənməyi bacarmalısınız.
- Aydın qeydlər götürün: deyilənləri, qərara alınanları və sizdən tələb edilən addımları başa düşdüyünüzə əmin olun.
- Nəticələri izləyin: razılaşdırılmış məsələlər üzrə elə razılaşdırılmış qaydada hərəkətə keçin (hər halda, növbəti toplantıda tədbirləri icra etməyi bacarmayan bir kimi təqdim olunmağınızı istəməzsiniz).

Burada bəzi bacarıqları təkmilləşdirməlisiniz. *Toplantılar rəhbərliyi idarəetmə bacarıqlarınızın uğurla nümayiş etdirildiyi bir səhnə ola bilər – onlardan məntiqlə və ehtiyatla istifadə edin.

** "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Toplantılar" kitabını oxumaq faydalı ola bilər.*

DİNLƏMƏ



Rəhbərlər anlaşılmazlıq istəmirlər. Onlar sizin: "Nəyi nəzərdə tutduğunuza tam əmin deyiləm..." sözlərinizi eşitmək və sizinlə ünsiyyətdən yaranan hər hansı çaşqınlığın onların vaxtını hədər etməsini istəmirlər.

Ona görə də siz mütləq:

- dinləməlisiniz: rəhbərinizin dediklərinə qulaq asmalısınız (bax: səh. 43–46-dakı yoxlama siyahısı);
- əmin deyilsinizsə, soruşun: özü də bunu elə həmin andaca edin (toplantının sonunu gözləyib hansısa məsələni yenidən sorğulamaq sizin, ümumilikdə, anlama qabiliyyətinizi şübhə altına alır);
- lazım gələrsə, öz sözlərinizlə təkrarlayın: qısaca ümumiləsdirin: "Yəni demək istəyirsiniz ki..." kimi ümumiləşdirmələr deyilənlərə aydınlıq gətirir, sizə də əminlik qazandırır;
- qeydlər götürün: çevik və dəqiq şəkildə qeyd götürməyi vərdişə çevirin (müzakirədən sonra onları dərhal yoxlamaq və deyilənlər yadınızda ikən boşluqları doldurmaqda fayda var).

Çox az bacarıq rəhbərlik tərəfindən təqdir edilir. Əgər siz qarşı tərəfi düzgün başa düşmək, həm də ilk dəfədən düzgün başa düşmək üçün onları yaxşı dinləsəniz, bu sizin təsir etmək qabiliyyətinizi avtomatik şəkildə gücləndirəcək.

RƏHBƏR ŞƏXSLƏRLƏ ÜNSİYYƏT

DİNLƏMƏ ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



Dinləməni aktiv prosesə çevirin. Yoxlama siyahısına istinad edin:

- **Dinləməyə həvəs göstərməlisiniz:** ünsiyyət prosesində dinləmənin nə dərəcədə faydalı olduğunu başa düşdüyünüz an bu sizə asan gələcək.
- **Fəal dinləyici kimi görünməlisiniz:** heyət sizin diqqətinizi görərsə, bunu təqdir edəcək və tezliklə geri dönüş edəcək.
- **Başa düşməlisiniz:** sadəcə, sözləri deyil, onların arxasında gizlənən mənanı da anlamağı bacarmalısınız.
- **Reaksiya verməlisiniz:** deyilənləri eşitdiyinizi, başa düşdüyünüzü və maraq göstərdiyinizi qarşı tərəfin görməsinə şərait yaradın. Baş hərəkətləri, kiçik jestlər, işarələr və şərhlər qarşı tərəfin sizə inamını və iştirakçılığını artıracaq – elə deyilmi?



DİNLƏMƏ ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



- **Danışmamalısınız:** kiçik təsdiqləmələrdən başqa, eyni vaxtda həm danışa, həm də dinləyə bilməzsiniz. Qarşı tərəfin sözünü kəsməyin.
- **Empatiya qurmalısınız:** özünüzü qarşı tərəfin yerinə qoyun və onun mövqeyini təqdir etdiyinizə əmin olun.
- **Dəqiqləşdirməlisiniz:** lazım gələrsə, söhbət irəlilədikcə məsələləri aydınlaşdırmaq üçün cəld suallar verin. Qismən olsa belə, fərziyyə və gümanlara əsaslanaraq anlamaq risklidir. Amma sualları diplomatik şəkildə verin. "Siz bunu ətraflı izah etmədiniz" kimi cümlələr işlətməyin.
- **Emosiyalarınızı cilovlamalısınız:** irəlini həddən artıq düşünmək, "Bəs mən bunun öhdəsindən necə gələrəm?" kimi suallara cavab axtarmaq sizi çaşdıra bilər.
- **Diqqətinizi toplamalısınız:** heç nəyin diqqətinizi dağıtmasına imkan verməyin.
- **Qarşı tərəflə göz təması qurmalısınız:** maraq əskikliyi və yetərsiz diqqət kifayət qədər tez hiss olunur.

RƏHBƏR ŞƏXSLƏRLƏ ÜNSİYYƏT

DİNLƏMƏ ÜZRƏ YOXLAMA SİYAHISI



- **Xüsusi əhəmiyyət kəsb edən məqamlara diqqət yetirməlisiniz:** eşitdiklərinizi saf-çürük edin ki, əsas məqamları nəzarətli şəkildə yadda saxlayasınız.
- **Obyektiv olmalısınız:** heyətin hansısa üzvü ilə bağlı fikirlərinizin sizi yayındırmasına imkan verməyin.
- **Ardınca gələn mübahisələrdə özünüzü itirməyin:** öncədən müəyyən qədər düşünmək faydalı ola bilər; həddən artıq düşünsəniz, qəfildən nəyisə nəzərdən qaçıra bilərsiniz.
- **Neqativlərdən yayının:** razılaşmadığınızı aydın şəkildə hiss etdirərək (hətta etinasız baxış belə) söhbətə başlasanız, qarşı tərəf söhbəti yekunlaşdırıb dialoqu dayandıra bilər.
- **Qeydlər götürün:** yaddaşınıza arxayın olmayın və qeydlər götüməyə başlamamışdan əvvəl (əgər belə daha nəzakətli olacaqsa) icazə alın.



Rəhbərliklə ünsiyyətdə uğurlu olmaq istəyirsinizsə, effektiv dinləmə bacarığını praktik bir zərurət kimi qəbul etməlisiniz.



QARŞI TƏRƏFİN SİZİ DİNLƏMƏSİNƏ ŞƏRAİT YARADIN

Diqqətəlayiq və maraqlı bir şey söyləmədikcə və qarşı tərəfin diqqətini yayındırmadıqca (məs., küt-küt baxaraq və ya əksinə, çox danışaraq) aşağıdakı qızıl qaydaya əməl etməkdə fayda var:

Heç vaxt qarşı tərəfin sözünü kəsərək rəqabətə girməyə çalışmayın.

Siz böyük coşqu ilə hansısa təklifinizi açıqlaya bilərsiniz, lakin istənilən kənar müdaxilə halında həmisə ara verin. Bu kənar müdaxilə telefon zəngi, hansısa ziyarətçi, ofisin çayçısı ola bilər. Hətta mümkündür ki, bu, diqqətin səbəbsiz şəkildə bir anlıq yayınması olsun.

Səbəb nə olursa olsun:

- Dərhal ara verin.
- Ara verdiyinizi etiraf edin: "Mən bir az gözləyərəm..." və bunu elə bir tərzdə edin ki, sanki ara vermək sizin üçün olduğu qədər onların da maraqlarına ən uyğun jestdir.
- Lazım gələrsə (məsələn, müdaxilənin müddəti uzanarsa, deyək ki, planlaşdırılmamış ziyarətçi çox qalarsa və s.) , yenidən görüşmək üçün alternativ vaxt təklif edin (lakin konkret bir vaxt üzrə razılığa gəlin: "Gəlin saat 15:00-da yenidən görüşək, çox ara verməyək").
- Yenidən görüşəndə öncədən müzakirə olunanları ümumləşdirin və heç bir məsələnin gözdən qaçmadığına əmin olun.

Çatdırılacaq mesajın yalnız bir hissəsi eşidilərsə, bu ünsiyyət forması heç vaxt qənaətbəxş ola bilməz.

RƏHBƏR ŞƏXSLƏRLƏ ÜNSİYYƏT

QƏTİYYƏTLİ OLUN



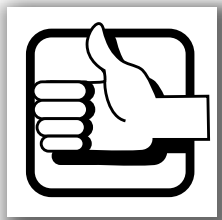
İnandırıcı olmaqla yanaşı, həm də mövzuya qətiyyətlə yanaşmalı və təklifinizi qəbul etdirməyi bacarmalısınız. Amma ehtiyatlı olun, zəhlətökən təəssüratı yaratmamalısınız (çünki bu sanki çarəsiz qalmısınız kimi yanlış siqnal ötürə bilər):

- **Doğru bildiklərinizi müdafiə etməyə cəsarətiniz olsun:** yalnız yaxşı əsaslandırlımış təkliflər bu şəkildə təqdim oluna bilər.
- **Qarşı tərəf əksini iddia etsə də, geri addım atmayın:** və söylədiklərinizi faktlarla əsaslandırın.
- **Tərəddüd göstərməyin:** "Əlbəttə ki, biz..." sözləri ilə başlaya biləcəyiniz cümləni "Bəlkə, biz..." ilə əvəzləməyin.
- **Məqsədinizi gücləndirəcək danışıq tonu və tərzindən istifadə edin:** üz ifadəniz və səsiniz nə qədər ciddi və qətiyyətli olduğunuzu göstərsin.
- **Qarşı tərəfin hay-küylü sözləri sizi qorxutmasın:** sanki bunu hiss etmirsinizmiş kimi davranın.
- **İstənilən arqumenti məqsədinizə və ümumi işə yönəldin:** emosional nitq və ya reaksiyalardan yayının.

Qətiyyətli olmaq, sadəcə, güclü bir arqumenti təqdim etməyin planlı və düzgün yolunu seçmək deməkdir. Rəhbər şəxslər bunu normal və hörmətlə qarşılayarlar.

QEYDLƏR





RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI

Bir adamla nəyisə razılaşdırmağa hazırlaşanda vaxtımın üçdə birini özüm və deyəcəklərim, üçdə ikisini isə o adam və nə deyəcəyi barədə düşünməyə ayırıram.

Avraam Linkoln

RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI

İKİ ƏSAS PRİNSİP



İstədiyinizi əldə etməyin yolu, sadəcə, xahiş etmək ola bilər. Əgər xahiş məqsədəuyğundursa, nəticə faydalı olacaqsa və rəhbərinizlə münasibət yaxşıdırsa, bu, yetərli ola bilər. Əks təqdirdə, atacağınız hər addımda, ilkin olaraq, iki qaydanı yadda saxlayın:

- Təkcə xahiş etməyin, inandırın.
- Təslim olmayın, təkid edin.

İnandırma xüsusi bacarıqlar tələb edir (növbəti bir neçə səhifədə müzakirə olunacaq). İnadkarlıq heç olmasa daha asandır (amma lap zəhlətökən də olmamalısınız) və bu keyfiyyətə heç də barmaqarası yanaşmaq olmaz – çünki daha bir cəhd edərək istədiyinizə nail ola bilərsiniz.

İnadkar olmaq haqqında düşünün, bu barədə düşünməyə davam edin, mən çox istəyirəm ki, davam edəsiniz, bəli, davam edin – növbəti səhifəni oxuyun (onda təkid etməyi dayandıracağam).

RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI

İNADKARLIQ



Burada çətinliklər, əsasən, psixolojidir. Bir neçə dəfə rədd cavabı aldıqda ("Hələlik qalsın", "Smeta müddəti bitənə qədər heç nə edə bilmərəm", "O, toplantıdadır") nəyisə yenidən gündəmə gətirmək çətin olur. Elə bu səbəbdən:

- Qəti şəkildə "Xeyr" cavabı alanadək davam edin və aldığınız cavabı qəbul edin (məs.: ayın sonuna qədər gözləməyinizi bildirirlərsə, bunu həqiqət olaraq qəbul edin).
- Fərqli metodlardan istifadə edin – mesaj göndərin, sonra zəng edin, daha sonra isə toplantı təşkil edin.
- Unutmayın ki, bəzi metodlar digərlərindən daha yaxşı xatırladıcıdır (telefon zəngi qısa müddətdə yaddan çıxa bilər və e-məktub bir saniyədə silinə bilər).
- Mümkünsə, yaradıcı yanaşma tapın.

Bəzən nisbətən qısa zaman ərzində bir neçə nəfərlə görüşmək lazım gəlir, bəzən isə məsələni lazımi vaxtda qaldırmaq üçün səbirli və qərarlı olmalısınız.

QƏRARVERMƏ ANLAYIŞI



Rəhbərinizdən nə üçünsə razılıq istəyəndə nə baş verir? Məsələ barədə düşünəcəyini fərz etsək, onda onun zehninin necə işlədiyini başa düşmək olar.
Faktiki olaraq, insanlar düşünmənin bir neçə mərhələsindən keçirlər və ona görə də:

- **Vacib olan mənəm.** Məndən nə istəməyinizdən asılı olmayaraq, mənim bu barədə nə düşünəcəyimlə bağlı narahat olmağınızı istəyirəm, mənə hörmət edin və ehtiyaclarımı nəzərə alın.
- **Bu məsələnin mahiyyəti və nəticələri nədən ibarətdir?** Mənə nə təklif etdiyinizi və bunun nə üçün məntiqli olduğunu (müsbət cəhətləri) deyin və hər hansı çatışmazlığı varsa (mənfi cəhətləri) söyləyin ki, bu barədə götür-qoy edə bilim.

QƏRARVERMƏ ANLAYIŞI



- **Başqa sahələrə müdaxiləsi olacaqmı?** Burada insanlar, əlavə olaraq, təklifin özü haqqında deyil, onunla əlaqəli sahələr haqqında təfərrüatları qiymətləndirmək istəyirlər. Məsələn, bir layihədə iştirak etmək üçün razılıq əldə etmək istəyə bilərsiniz. Layihə ideyasının cəlbedici olması mümkündür, lakin o, başqa vacib bir tapşırıqla toqquşursa, burada çatışmazlıq ortaya çıxa bilər. Ən yaxşı şəkildə balanslaşdırma aparılsa belə, sadəcə, bu səbəbdən təklif rədd edilə bilər.
- **Nə etməliyəm?** Başqa sözlə desək, indi konkret olaraq hansı addımı atmalıyam? Bu da balansın bir hissəsini təşkil edir. Məsələn, bu kitabı niyə almısınız? Tələsik gözdən keçirib faydalı ola biləcəyini düşündüyünüz nəyəsə rast gəldinizmi? Bu kitabı oxumaq qərarına gələrkən ondan fayda əldə edəcəyinizi və bunun bir qədər vaxt aparacağını bilirdiniz (və bunu qəbul edirdiniz). Atılacaq addım, yəni oxumaq təklifin ayrılmaz hissəsidir və əgər siz onu qəbul etməyə hazır deyilsinizsə, qərarınız dəyişə bilər.

QƏRARVERMƏ ANLAYIŞI



Məhz düşünmə başa çatdıqdan sonra insanlar hiss edirlər ki, qərarvermə üçün kifayət qədər dəlillərə malikdirlər. Onlar bu seçimin müsbət və mənfi cəhətlərini bilir və bunları digər hər hansı variantla müqayisə edə bilirlər. Unutmayın ki, təkliflәriniz çox vaxt başqa məsələlərlə əlaqəli olur; məsələn, hansısa xərc nəzərdə tutulursa, pul başqa nələrə sərf oluna bilər? Həmçinin unutmayın ki, bəzi seçimlər bir-birinə çox bənzər olur, onlardan yalnız biri digərlərini üstələyir.

Bu düşünmə prosesi qərar qəbuluna imkan verir və bu qərarın düşünülmüş və məntiqli olması təəssüratını yaradır.

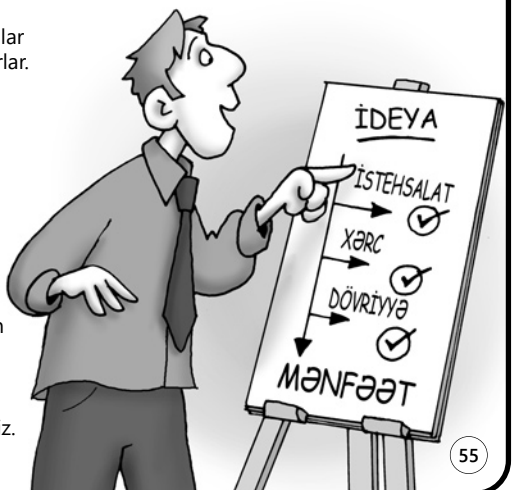
RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI

İNANDIRMANIN SEHRLİ DÜSTURU

İnsanlar fikir və ya planlarla razılaşmırlar, onlar tədbir və ya ideyaların nəticələrinə imza atırlar. Burada istifadə ediləcək əsas konsepsiya **xüsusiyyət** və **faydaları** fərqləndirir:

- **Xüsusiyyətlər** görüləcək işin faktiki elementləridir.
- **Faydalar** onun kimin üçünsə kəsb etdiyi əhəmiyyət və ya verdiyi mənfəətdir.

Razılığa nail olmağın həlledici amili **faydalar barədə danışmaqdır**. Faydalardan başlamalı, onları xüsusi ifadələrlə izah etməli və ən güclü təsir yaradan faydaları vurğulamalı, arqumenti dəstəkləmək üçün isə xüsusiyyətlərdən istifadə etməlisiniz.



İNANDIRMANIN SEHRLİ DÜSTURU



Bu konsepsiya çox vacib olduğundan gəlin bir nümunəyə baxaq.

Təsəvvür edin ki, hansısa sistemi dəyişdirmək istəyirsiniz (təfərrüatların əhəmiyyəti yoxdur). Planlaşdırdığınız sistemin təkmilləşdirmə olduğuna əminsiniz. Bu o qədər də mürəkkəb deyil, elektronlaşdırıla bilər (manual qaydada iş görmək yerinə), dəyişikliyə uyğunlaşır və bunu idarə etmək asandır.

Bütün bunlar xüsusiyyət, yoxsa faydadır?

Hamısı xüsusiyyətdir. O qədər də mürəkkəb olmamaq nə deməkdir? (Bu, dəqiqliyin daha az olması demək ola bilər.) Sistemin kompüterdə işləməsi nə dərəcədə kömək edə bilər? Allah xatirinə, dəyişikliyə uyğunlaşmaq nə deməkdir? Ümumiləşdirici bir termin ola bilər, lakin onun mənasını açmaq lazımdır. "Asan" kimi aydın və dəqiq səslənən sözlər belə, təklifi əsaslandıra bilmir.

Əgər "asan" sözü bu işin daha aşağı səviyyənin işçi heyəti tərəfindən nisbətən az xərclə həyata keçirilə biləcəyini, pula qənaəti və heyətin bir qismini başqa vacib işlər üçün azad edəcəyini ehtiva edirsə, bütün bunları vurğulamaq lazımdır.

Faydalar öndə gəlir, **xüsusiyyətlər** faydaların necə mümkün olacağını nümayiş etdirir.

RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI

İNANDIRMANIN SEHRLİ DÜSTURU



Faydalar müxtəlif formalarda olur, bu səbəbdən də təklifinizi keçərli etmək üçün məqamlar axtararkən elə faydalar axtarın ki:

- **Rəhbərinizin işini yüngülləşdirsin:** fayda şöbənin məhsuldarlığını artıran bir hal ola bilər.
- **Rəhbərinizə fərdi qaydada köməyi dəysin:** bu elə bir fayda ola bilər ki, həyatı asanlaşdırsın, narahatlığı azaltsın və ya vaxta qənaət etsin.
- **Rəhbərinizin əlaqəsi olduğu digər əməkdaşlara köməyi dəysin:** yəni onun öz rəhbərinin və ya müəssisədəki digərlərinin işinə müsbət təsir etsin.

Bunlar bir-birini istisna etmir. Yuxarıdakı kateqoriyaların hamısı üzrə "faydalar paketi"ndən istifadə edə bilərsiniz.

Faydaları düzgün seçin, onları aydın şəkildə izah edin və tutarlı zəmin hazırlayın. Bu, razılıq alma ehtimalını artıracaq.

RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI

ƏLAVƏ OLUNMUŞ ÇƏKİ



Argumentinizə çəki əlavə etmək üçün iki amildən istifadə edə bilərsiniz:

1. **Sübut:** bu sizin deyil, **başqalarının** irəli sürdüyü faktlardır, məs.: başqasının rəyi, sınağın nəticələri, müvafiq olan hallarda rəqəmlər – bütün bunlar arqumentə fərqli nöqteyi-nəzərdən çəki əlavə edir və onları toplamaq üçün sərf olunan vaxt və səyi dəyərli edir.
2. **Təfərrüatlılıq:** burada ən geniş məna nəzərdə tutulur. Davranış tərziniz adekvat olduqda arqumentiniz daha çox çəkiyə malik olur: siz açıq-aydın şəkildə "ev tapşırığını" yerinə yetirdikdə, faktlar və rəqəmlər yaxşı izah edildikdə və onların ortaya qoyulma üsulu yaxşı hazırlıq və təqdimatın bariz göstəricisi olduqda. Məsələn, təqdimatın və ya hesabatın keyfiyyəti cavabı şərtləndirə bilər. Cavab bu sözlərlə başlaya və bitə bilər: "Necə də bərbad təqdimatdır! Aydındır ki, çox axmaq bir ideyadır".

Təkliflərinizə/xahişlərinizə qarşı həmisə ədalətli davaranın və arqumentinizə lazımi çəkini verin.

KONKRET XAHİŞLƏR

ƏMƏKHAQQI ARTIMI

OLAR və OLMAZlar:

OLMAZ:
Çox işləyirəm.
Uzun müddətdir ki, bu şirkətdəyəm.
Filankəs daha çox əməkhaqqı alır,
mən də almalıyam.

Başqa bir müəssisədə çalışan dostunuzu nümunə çəkməyin və işə heç bir aidiyyəti olmayan şəxsi vəziyyət və ya kasıblıqdan şikayətlənməyin ("Yeni evə köçürəm"). Həmçinin təhdid və tələblərdən uzaq olun və emosiyalara qapılmayın.





KONKRET XAHİŞLƏR

ƏMƏKHAQQI ARTIMI

Əməkhaqlarının inflyasiyaya uyğun şəkildə artırılmasından başqa, onları yüksəltməyin başqa tutarlı səbəbləri də ola bilər. Odur ki, aşağıdakı hallarda bu artımı istəmək haqqınız var.

- cavabdehliklәriniz artıbsa;
- müəssisənin büdcəsinə qənaət etmisinizsə;
- yeni kvalifikasiya və ya bacarıqlara yiyələnmisinizsə;
- töhfələrinizi (məsələn, ideyalarla) artırmısınızsa;
- gözlənti və ya hədəfləri aşmısınızsa.

Yaxud:

- iş saatlarından əlavə işləyir və ya qeyri-sosial saatlarınızın sayı çoxdursa;
- iş səfərlərində çox olur və ofisdən tez-tez kənarlaşmalı olursunuzsa.

Mümkün olduqca qiymətləndirmə proseslərinin tələblərinə cavab verin, lakin nə vaxtsa istəyinizi qəbul etdirməli olsanız, bunu özünəinamla və qətiyyətlə edin (bu zaman ala biləcəyiniz ən pis cavab, yəqin ki, "Xeyr" olar, belə olarsa, yenidən müraciət etmək üçün ən uyğun vaxtı planlaşdırın).

Obyektiv olun, faktlara əsaslanın və təmkininizi qoruyun.

Qeyd: burada yaradıcı yanaşma işə yaraya bilər. Bir dəfə asudə vaxtımızda müdirim mənə dedi ki, vaxtilə "həmin ilin uzun il (fevralın 29-dan olduğu il) olması səbəbilə çox işləməli olacağını" söylədiyinə görə əməkhaqqısı artırılmışdı. Mən bu üsuldan istifadə etmək üçün 3 il gözləməli oldum, amma nəticədə, maaşıma kiçik artım edildi.

RƏHBƏRİNİZİ NECƏ RAZI SALMALI



KONKRET XAHİŞLƏR

CAVABDEHLİYİN ARTIRILMASI/VƏZİFƏ YÜKSƏLİŞİ

Qarşıda iki yol var. Birincisində işiniz bütövlükdə fərqli xarakter daşıyanadək cavabdehliklər hissə-hissə əlavə edilə bilər. Bu zaman dəyişikliklərin rəsmiləşdirilməsi tələb oluna bilər. İkincisində isə birbaşa əhəmiyyətli dəyişiklik baş verə bilər – bir pillə yuxarı vəzifə.

Hər iki yol aktiv karyera idarəetməsinin ayrılmaz hissəsidir. Cavabdehliklərin addım-addım artdığı birinci yolda həvaləetmə və təşəbbüslərin götürülməsi kimi metodlar əlavə dəstək təmin edə bilər.

İşləri rəsmiləşdirmək üçün istifadə ediləcək ən yaxşı metod əməkhaqqının artırılması ilə bağlı müraciətə bənzəyir: obyektiv olmalı və faktlara əsaslanmalısınız. "Axı üç ildir ki, burada işləyirəm!" kimi cümlələr işlədərək emosional davranmayın.

Nəzərə almalı olduğunuz bir məsələ də var. Əksər müəssisələr bu işlərin ədalətli şəkildə aparılmasına diqqət yetirir (çünki əməkdaşlarla ədalətsiz davranış məsələləri insan resursları üzrə qanunvericiliklə asanlıqla üst-üstə düşə bilər. Odur ki, siz bu səbəbdən tələb etməsəniz belə, ədalətli olmaq zərurəti əsaslandırılmış arqumentin müvafiq bir hissəsi ola bilər).



KONKRET XAHİŞLƏR

TƏLİM VƏ İNKİŞAF

Təlim, ümumiyyətlə, faydalı bir tədbir hesab edilir, lakin vaxt və büdcə məhdudiyyətləri buna mane ola bilər. Köhnə bir deyim hansısa rəhbərin "İşçilərimə təlim vermək üçün vaxt və pul sərf etdikdən sonra onlar işdən çıxsalar, necə olacaq?" sözlərinə istinad edir. Bu sualın cavabı isə başqa bir sualdır: "Bəs siz işçilərinizə təlim keçməsəniz, necə olacaq? Onlar bu işdə qalacaqlar?"

Təlimlə bağlı təkliflərinizin qəbul edilməsi üçün əsas yollar aşağıdakılardır:

- Faydaları vurğulamaq – təlimdən sonra işin yerinə yetirilməsində baş verəcək dəyişiklik (mümkün qədər konkret şəkildə izah edin).
- Nəticələrə fokuslanmaq ("Mən daha yaxşı hesabatlar hazırlayacağam" deyil, "Mənim hesabatlarım şöbəyə daha çox fayda gətirəcək").
- Praktik olmaq: bir aylıq təlim kursunu təşkil etmək, təbii ki, iki günlük seminardan daha çətindir.
- Sübut təqdim etmək (məs.: başqalarının əldə etdiyi faydalar) və müvafiq hallarda, lazımi şəxslərin (təlim meneceri ola bilər) dəstəyindən yararlanmaq.
- Təlim mövzularını birləşdirmək – bəzi spesifik və tapşırığa əsaslanan mövzuları daha çox karyerayönümlü mövzularla birləşdirmək mümkün ola bilər.



ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Hər bir insani problemin hamıya bəlli olan həlli həmisə vardır – məharətlə hazırlanmış, inandırıcı... və yanlış.
H.L.Menkin

ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

YOLA GƏLMƏYƏN RƏHBƏR



Rəhbərlər hər forma, ölçü və xarakterdə olurlar. Ümid edək ki, sizinki o qədər də düzəlməz biri deyil, lakin əksər rəhbərlər kimi, yəqin, o da müəyyən çətinliklərə səbəb olan bəzi xüsusiyyətlərə malikdir. Növbəti bir neçə səhifədə bəzi tez-tez rast gəlinən problemlərə nəzər yetirəcəyik.

Əvvəlcə bəzi ümumi məqamları nəzərdən keçirin:

- Problemi müəyyənləşdirin və bunun **niyə** baş verdiyini öyrənməyə çalışın (bəlkə də, sadəcə soruşa bilərsiniz).
- İfrat reaksiya verməyin, xüsusilə də qıcıqlandığınızı hiss etdirərək.
- Cavabınızı planlaşdırın və lazım gələrsə, buna bir təşviqat kimi baxın və elə həmin andaca düzəliş gözləməyin (bu, mümkün olmaya bilər).
- Həssaslıq göstərin və bütün ünsiyyət bacarıqlarınızdan istifadə edin.

Unutmayın ki, sərt və ya israrçı davranış əks təsir yarada bilər. Yumşaq və mülayim hərəkət edərək istədiyinizə nail ola bilərsiniz.

ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

ÜNSİYYƏT KÖMƏYİNİZƏ ÇATAR!



Hər şeyi avtomatik olaraq mürəkkəb hesab etməyin. Bəzən problemlər sırf məlumatsızlıqdan yaranır. Bir şey düşünülmədən və ya xoş niyyətlə, amma nəticədə, yersiz səbəblərdən edilir və çox asanlıqla düzəldilə bilər. Necə? Sadəcə soruşa bilərsiniz.

Nümunə: Bilirəm ki, rəhbərimdən müntəzəm məlumat almışam. Bu, zəruri idi və mənə zövq aldığım işi yerinə yetirməyə imkan verirdi. Lakin məlumatın forması onun müəyyən qədər aydınlaşdırılmasını tələb edirdi. Rəhbərim heç vaxt məlumatın necə təqdim edilməli olduğunu soruşmurdu və sonradan məlum oldu ki, o bunu mükəmməl şəkildə etdiyini düşünürmüş.

Cavab? Sadə bir sualın köməyilə dərhal razılığa gəldik: "Bu işin daha yaxşı təşkil edilməsi üçün bir nümunə çəkə və vaxta qənaət etmək məqsədilə qısa izahat verə bilərsinizmi?" Ardınca təcrübədə daimi bir dəyişiklik baş verdi (məlumatı dəqiqləşdirmək üçün əlavə cəhd göstərməyə bir daha ehtiyac qalmadı).

Problem olmayan məsələlərə problem kimi yanaşmayın (sadəcə elə edin ki, dəyişiklikliyi razılaşdırmaq asan olsun).

SİRR VERMƏYƏN RƏHBƏR



Birincisi, qəbul edin ki, rəhbərinizin bildiyi bəzi şeylər barədə sizin məlumatınız olmur, çünki onları sizə demək yersiz və ya əhəmiyyətsizdir (hər şeydən əvvəl bu səbədən ki, bütün günü, sadəcə, təfərrüat mübadiləsi ilə keçirə bilərsiniz).

Dəyişməyə çalışmalı olduğunuz bir vərdiş **varsa**, deyinmək və ya qeyri-müəyyən bir şəkildə şikayət etmək istəyinizi boğun. Ondansa:

- **Konkret olun:** sizin iştirakınızın olmaması səbəbindən problemlərin yarandığı konkret məsələləri müzakirə edin.
- **Fakt toplayın:** bunun sizə niyə təsir etdiyini (qıcıqlandırmaqdan başqa) və yaranan nəticələri göstərin.
- **Müsbət tərəfi vurğulayın:** daha açıq danışmağın və nələrişə sirr şəklində saxlamaq yerinə, effektiv məlumat axınının hansı üstünlüklərə malik olduğunu izah edin.
- **Başqalarını cəlb edin:** bir halda ki, belə bir vərdiş başqlarına da bənzər qaydada təsir göstərə bilər, mesajın çatdırılması üçün hər kəsi bu cür hərəkətə təşviq edin.

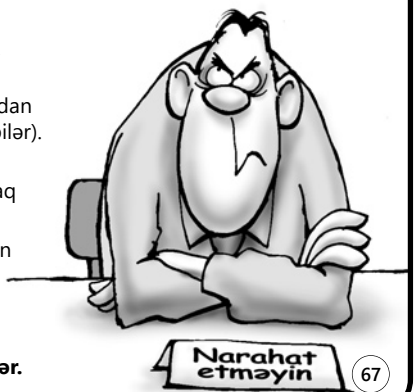
Nəhayət, siz də eyni qaydada cavab verməyin və məlumatları gizləməyin; sizin davranışınız yaxşı nümunə ola bilər.

HƏVALƏETMƏYƏ QARŞI ÇIXAN RƏHBƏR



Görəsən, niyə? Hansısa rəhbərin həvalətmədə zəif olmasının (adi inadkarlıqdan başqa!) bir sıra səbəbləri var. Səbəbləri müəyyən etmək vəziyyəti dəyişdirmək üçün ilk addım ola bilər. Əsas səbəblərə aşağıdakılar daxildir:

- Prosesin uzun sürəcəyindən qorxmaq (işləri çevik şəkildə görə biləcəyinizi göstərin).
- Baş verə biləcək səhvlərdən və günahlandırılmaqdan qorxmaq (etimad zamanla bunu aradan qaldıra bilər).
- Ondan daha yaxşı bir iş görəcəyinizdən qorxmaq (yaxşı, bunu "daha yaxşı" deyil, "daha fərqli" olaraq düşünə bilərsiniz).
- Həvalə etmək məqsədəuyğun olsa da, görməkdən həzz aldığı işləri özünə saxlamaq (ona daha vacib və ya daha qənaətbəxş bir iş tapın).



Səbəbləri müəyyən etmək və aradan qaldırmaq sadəcə şikayətlənməkdən daha çox fərq yarada bilər.

ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

MÜDAXİLƏ EDƏN RƏHBƏR



Bu, nəzarət aludəçiliyinin əlamətidir və adətən, həvalətmə bacarıqsızlığı ilə müşayiət olunur. Yeganə çarə **rəhbəriniz sizə nəzarət etmədikdə belə, işlərin qaydasında getdiyini göstərərək onda sizə qarşı etimad** formalaşdırmaqdır.

Xüsusilə də:

- rəhbəriniz sizdən soruşmadan işlərin gedişatı üzrə hesabatlar hazırlamaq və müzakirələr təşkil edin;
- müntəzəm şəkildə ünsiyyətdə olun; boşluqlar, sadəcə, lazımsız münasibətlərə yol açacaq;
- təsvir edə biləcəyiniz plan üzrə işləyin (bu, işlərin təkcə hazırda deyil, bundan sonra da yaxşı gedəcəyini göstərir);
- təlimatlandırmaya uyğun hərəkət edin (daha sonra, yəni etimad qazandıqdan sonra dəyişikliklər etməyə cəhd göstərə bilərsiniz);
- yoxlamalara obyektiv yanaşın, faktlara əsaslanın və bundan qıcıqlandığınızı büruzə verməyin;
- **istənilən vaxt** baş verənlərlə əlaqədar hər zaman dəqiq izahat verə biləcəyinizə əmin olun.

...və səbirli olun – rəhbərinizin bu aludəçiliyi tərgitməsi üçün düzgün yanaşma seçməlisiniz.

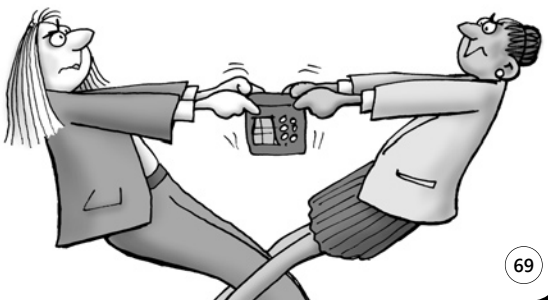


DƏYİŞİKLİKLƏRƏ MÜQAVİMƏT GÖSTƏRƏN RƏHBƏR

Yenə də qeyd edək ki, bunun **niyə** baş verdiyini anlamaqda fayda var. Ciddi bir şeydirsə, bəlkə də, öhdəsindən gələrsiniz. Ola bilsin, rəhbəriniz yeni texnologiyadan qorxur (yeni texnologiyadan qorxmayan gənc işçilərə malik müəssisələrdə bu problem daha kəskinləşir). Əgər belədirsə, sizin ona köməyiniz dəyə bilər (problem hesab olunan sadə bir şeyi seçin və kömək təklif edin; bununla, siz hətta müntəzəm yardım mənbəyinə çevrilə bilərsiniz).

Bəlkə, o sadəcə məşğuldur, inadkardır və ya köhnə vərdişlərə bağlı insandır. Yəni yeni metodların zəruri olduğu, lakin onun alışdığı iş metodlarına zidd gələn hər şeyə reaksiya göstərir.

Rəhbərinizlə savaşmayın, çünki müqavimətə inadkarlığı da əlavə edəcəksiniz – onunla dil tapmağa çalışın.



ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ



DƏYİŞİKLİKLƏRƏ MÜQAVİMƏT GÖSTƏRƏN RƏHBƏR

Sizə bu məqamda üç xüsusi fəndin köməyi dəyə bilər:

1. Təklifləri verərkən **dəyişiklik prosesini bu dəyişikliyin nəticələrindən ayırın**. Adətən, qorxu və ya müqaviməti yaradan şey dəyişilik etməyin yol açdığı narahatlıqdır. Nəticələri (faydaları) satsanız, reaksiya fərqli olacaq. Narahatlıq və əziyyəti nə qədər minimuma endirsəniz, təklifiniz bir o qədər güc qazanacaq.

2. **Sözdə deyil, əməldə kömək edin və nəticələri rəhbərinizin təsəvvüründə canlandırın.** Dəyişiklikdən sonra işlərin necə olacağını təsvir edin və cəlbedici bir mənzərə "yaradın".

3. **Hazırlıq işlərini görün.** Dəyişikliyin razılaşdırılması hər şeyi yoluna qoymaq kimi çətin bir prosesə deyil, nəticələr üçün razılıq almaq deməkdir.

Hər üç bənd razılaşmanı asanlaşdırır. Daha sonra (növbəti dəfəni düşünsək) bu uğuru tamamən öz adınıza çıxmayın – hətta bu cür olsa belə! Sadəcə, rəhbəriniz yaxşı bir qərar verdiyini deməyin nə ziyanı var ki?! Axı siz bir komandasınız, elə deyilmi?

Həmişə belə olub: **"Dəyişiklik heç vaxt əziyyətsiz olmur, hətta pisdən yaxşıya doğru olsa belə"**. – Samyuel Conson (1709–1784)

ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

KOBUD RƏHBƏR



Kobudluq ramedilməz bir xüsusiyyət ola bilər; odur ki, bununla barışmağı öyrənməli və nəzərə almalısınız ki, kobudluq niyyətin pis olduğu anlamına gəlmir. Yaxud hansısa təsiri olarsa, bu, məqsədli şəkildə olmaya bilər, ya da ən azından, bu xüsusiyyət incitsə də, rəhbərinizin fərqinə varmadığı bir həddə ola bilər. Ona görə də sadə bir xahiş dəyişikliyə yol aça bilər.

Əgər faydası olmazsa, təşviqata başlamalısınız. Məsələn:

- Başqalarına nəzakətlə davranaraq nümunə ola bilərsiniz (və mümkün olduqda rəhbərinizi də təşviq edə bilərsiniz, məs.: imzalaması üçün bir təşəkkürnaməhazırlamaq pis fikir deyil).
- Başqalarının davranışına istinad edin ("Bilirəm, Merinin katibəsi ona belə müraciət olunmasını qətiyyən sevmir, yəni siz onun adını düzgün desəydiniz, əminəm ki, bizə köməyi dəyərdi").



KOBUD RƏHBƏR



- Aidiyyəti məsələlər üzrə məsləhət istəyin ("Necə düşünürsünüz, Conun xətrinə dəymədən ona necə müraciət edə bilərəm?").
- Kobudluğa məhəl qoymayın, lakin daha sonra bunun fərqinə vardığınızı hiss etdirin ("Üzr istəyirəm, əmin idim ki, niyyətiniz mənimlə bu cür danışmaq deyildi").

Əgər bu cür eyhamlar vurmağa davam etsəniz, əvvəl-axır başa düşəcək (hətta təşəkkür edə bilər!).

Qeyd: Əgər niyyəti sizi incitməkdirsə, eyni fəndi işlətməyin faydası ola bilər. Ən pis halda, bunun niyə baş verdiyini aydınlaşdırmaq olar. Məsələn, bu, gələcəyinizi düşünməyə vadar edəcək bir məsələ ilə bağlı görüşməyə və ya kəskin uyğunsuzluq əlamətlərinə alternativ ola bilər.

"BU MƏNİM İŞİMDİR" DEYƏN RƏHBƏR



"Bu mənim işimdir" ifadəsi rəhbərlinizin sevimli və yəqin ki, onun işinə yarayan ifadəsi ola bilər, lakin əksərən mövzu ilə bağlı əlavə heç nə eşitmirsiniz. Problemin həlli çox vaxt asan olur:

- Növbəti tarix üçün təklif verin və sonra onu razılaşdırın ki, rəhbərinizin sizə nəsə deməsini gözləməkdənsə, həmin tarixə olan məlumatı dəqiqləşdirə biləsiniz.
- Təklifi elə edin ki, sizin üçün deyil, onun üçün uyğun və əlverişli səslənsin ("Sizin vaxtınıza qənaət etmək üçün bəlkə, icazə verəsiniz mən...").
- Faydaları vurğulayın. **Öz** situasiyanızı şişirtməyin, bu təklifin ona necə kömək edəcəyini göstərin.

"BU MƏNİM İŞİMDİR" DEYƏN RƏHBƏR



- Məsələni bir kənara qoymayın. Müəyyən edilmiş vaxt ərzində heç bir cavab yoxdursa, başqa bir vaxt təyin edin. Təkid edin və digər tarixlərlə əlaqələndirmə yaratmağa çalışın (məsələn: "İcazə verin, sizinlə ayın 25-də əlaqə saxlayım, ayın sonuna qədər bu məsələni həll etməliyik, sizcə də, elə deyilmi?").
- Sözügedən məsələ ilə bağlı işin bir hissəsini öz üzərinizə götürməyi və ya köməklik təklif edə bilərsiniz (məsələn: "Mən rəqəmləri sizə təqdim edim, onda etməli olacağınız tək şey budur ki... Bir də ki, hər şey ayın 25-ə qədər həll olunmalıdır").
- Əgər daha çox əsaslandırmaya, həqiqətən, ehtiyacınız varsa, gecikmə barədə məlumatı olan /məlumatlı görünən digər insanlara istinad edərək məsələni kütləviləşdirin (məsələn: "Mən Cona dedim ki, bu məsələni həll edən kimi filan işə başlaya bilərəm").

Qısacası, bu cür rəhbərlərlə dil tapmağın ən başlıca yolu **təslim olmamaq** və **əzmkarlıq** nümayiş etdirməkdir. Qarşı tərəf sizin unutmayacağınızı və təslim olmayacağınızı biləndə özü də yorulacaq.



HEÇ VAXT MƏSLƏHƏTLƏŞMƏYƏN RƏHBƏR

Buradakı problem işləri həvalə etməməklə bağlı problemə bənzəyə bilər (məsələn, qorxu – bax: səh. 67).

Bu problemin həll yolu məsləhətləşmənin rəhbərinizə və prosesə nə qədər faydalı ola biləcəyini nümayiş etdirməkdir. Lakin yenə də bir az vaxt tələb edir və gərgin, stresli həyatımızda bu, ciddi problem kimi görünə bilər.

Sonrakı addımda vaxta qənaət etmək üçün onu məhz indi vaxta yatırım etmək anlayışına inandırmalısınız. Yavaş-yavaş başlasanız, yaxşı olar. Rəhbərinizdən məsləhət istəməkdənsə, təşəbbüsü ələ alaraq başlaya bilərsiniz.



HEÇ VAXT MƏSLƏHƏTLƏŞMƏYƏN RƏHBƏR



Odur ki:

- Soruşun – *Beş dəqiqə vaxt ayıra bilərik? Düşünürəm ki, ... başa düşsəm, faydalı olar.*
- Deyin – *Bu yeni layihə ilə bağlı baş verə biləcək problemlərdən biri X-dir, düşünürəm ki, bunun uçun bir həll yolum var. Bunu bir neçə dəqiqə müzakirə edə bilərik (bəlkə də, kömək edə biləcəyim başqa yollar var)?*
- Nümayiş etdirin – əgər bir neçə işçi cəlb edilibsə, onda başqaları ilə məsləhətləşmənin (məsələn, işin gedişatı zamanı ola bilər) faydalarını bildirin.
- Digərləri ilə məsləhətləşin – *Mən Ceymslə X haqqında danışdım. Bu çox faydalı oldu, amma burada əsas hərəkətverici qüvvə, əslində, sizsiniz; bəlkə də, biz ... etməliyik.*
- Vərdiş yaratmaq üçün kiçik uğurlardan istifadə edin. Yaxşı nəticə aldığınız bir nümunə göstərin və "ona bənzər nümunələrin" faydalarını satın.

Əgər siz effektiv insansınızsa (olmasaydınız, bunu oxuyardınızmı?), məsləhətləşmə **fayda verəcək**. İşin sirri ondadır ki, **ilk addımı atıb faydaları nümayiş etdirəsiniz ki, rəhbəriniz ondan daha çox istifadə etmək istəsin.**

ÖRT-BASDIR



Rəhbəriniz sizdən onunla bağlı nəyisə ört-basdır etməyinizi istəsə, nə edərsiniz? Bu məsələ iş və ya şəxsi həyatla bağlı ola bilər (məsələn, kiminləsə hansısa əlaqəni gizlətmək üçün maxinasiya). Xilas naminə ağ yalanı bir kənara qoyaq, əksər insanlar üçün belə işlərdən uzaq durmaq ən doğrusudur. Belə qəliz situasiyaların birbaşa həllini tapmaq lazımdır:

- Məsələni ciddi şəkildə qaldırın və bunun sizə nə dərəcədə xoş olmadığını izah edin.
- Mümkün olarsa, fərqli bir yol təklif edin ("Əgər o ofisə zəng etməsəydi, mənim bundan xəbərim olmayacaqdı").
- Belə məsələlərə qarışmamaqla bağlı prinsipinizə sadiq qalın və "moizə oxumayın".
- Əksər insanlar başa düşürlər ki, bu cür şeylər yanlışdır və belə halların qarşısını almaq üçün əvvəlcədən razılığa gəlməlisiniz. Əks təqdirdə, belə bir insan üçün uzun müddət işləmək istəyib-istəmədiyinizi götür-qoy edin.
- Belə halların ifşa edilməsi ilə bağlı addımlar bu kitabın əhatə dairəsinə daxil deyil (Qeyd etmək kifayətdir ki, ehtiyatlı olmalı, məsələyə obyektiv yanaşa biləcək birindən məsləhət almalı və yalnız müdaxilənizin məxfiliyini qoruyacaq şəkildə hərəkət etməyi düşünməlisiniz).

BÖYÜK PROBLEMLƏR



Rəhbər-işçi münasibətlərinə bütövlükdə mənfi təsir göstərən şəxslərarası problemlər var. Bu problemlərə bullinq, cinsi qısnama və ya irqi (və ya digər) ayrı-seçkilik daxildir; bütün bunlara çox ciddi yanaşmaq lazımdır.

- Birinci növbədə, dəqiqləşdirin – özü də diqqətlə. Qorxularınızın doğru olduğuna və baş verənləri yanlış anlamadığınıza əmin olun. Obyektivliyinizi qoruyun və lazım gələrsə, şirkətinizin məsləhətləşmə prosedurlarını işə salın.



BÖYÜK PROBLEMLƏR



- İkincisi, nə etmək istədiyinizi diqqətlə götür-qoy edin. Başqasının (ola bilsin ki, rəhbərinizin rəhbərinin) müdaxilə etməsindən tutmuş məhkəməyə müraciət etməyə və ya sadəcə, işdən ayrılmağa qədər müxtəlif variantlar var. Məsələnin praktik tərəflərini balanslaşdırmalı və uzunmüddətli karyera perspektivini gözdən keçirməlisiniz. Bu dərəcədə ciddi bir problemi gözardı etmək məsləhət deyil; bununla yanaşı, vəziyyətinizin heç vaxt əvvəlki kimi olmayacağını görürsünüzsə, hər hansı tədbir görməmişdən əvvəl ehtiyat plan fikirləşə bilərsiniz.

Hüquqi nəticələr bu kitabın əhatə dairəsinə daxil deyil, hərçənd hüquqi nəticələrin olduğunu qəbul etmək lazımdır (və belə problemlər yaşayırsınızsa, erkən mərhələdə həmkarlar ittifaqı, işçi assosiasiyası və ya digər aidiyyəti qurumlardan məntiqli məsləhət almalısınız).

Belə məsələləri heç vaxt gözardı etməyin, addımlarınızı həmişə diqqətlə götür-qoy edin, aidiyyəti qurumlardan məsləhət alın və əsla özünüzü təcrid olunmuş və yalnız hiss etməyin.

BÖYÜK PROBLEMLƏR YARATMAQ



Bəzi böyük problemləri isə özünüzün yaratmaq ehtimalınız var. Belə hallarla əlaqədar aşağıda, potensial olaraq, **böyük və uzunmüddətli** problemlərə səbəb ola biləcək bəzi real tabular verilir (əgər bu hallara açıq-aşkar şəkildə yol verirsinizsə, üzrxahlıq keçərli deyil).

- Rəhbərinizi heç vaxt şantaj etməyin və rüşvət təklif etməyin.
- Vacib təklif və və ya müraciətləri heç vaxt hansısa məclis və yığıncaqlarda etməyin (xüsusilə də bütün şöbə saatlarla restoranda yeyib-içibsə və siz istənilən müraciətə müsbət cavab alacağınızı bilirsinizsə).
- Rəhbərinizi heç vaxt çətin, bəlkə də, məqsədli şəkildə təşkil olunmuş şərtlərdə razı salmağa çalışmayın (məs.: onun öz rəhbəri (ola bilsin ki, həmin rəhbəri irəli sürəcəyiniz ideyanı qəbul etməyə hazırlamısınız) ilə keçirilən toplantıda).
- Heç vaxt emosional təzyiq göstərməyin (göz yaşlarına boğularaq və s.).
- Təklifinizi qəbul etdirmək üçün heç vaxt yalan söyləməyin (qarşı tərəfin növbəti dəfə sizə inanma ehtimalını azaldırsınız).

Asan görünən bir addımı atmadan əvvəl düşünün. Çox asan görünürsə, yəqin ki, bunda bir problem var və siz onu gözdən qaçırmamalısınız, çünki o problem hərlənib sizin ayağınıza dolaşa bilər.

HEÇ NƏ İŞƏ YARAMIRSA...

İnsan təbiətinin xas cəhətləri heç vaxt yaddan çıxarmayın. Çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün məsləhətlərin əksəriyyəti "yumşaq yanaşma" təklif edir. Simanızı qorumaq, özünəinamı artırmaq, dincliyi qorumaq, ədəb və nəzakət – bunların hər birinin öz rolu var. Əgər diplomatik davranışın çəkic zərbəsi ilə sinonim olduğunu düşünürsünüzsə,onda özünüzü idarə etməlisiniz. Yalnız çox nadir hallarda, amma çox ehtiyatla (nəzarətli şəkildə) açıq və aşkar qəzəb nümayiş etdirmək məqsədəuyğun ola bilər.

Bütün bunlardan əlavə, adını çəkmədiyimiz və bir qədər də köhnə fənd var: yüngülvari tərif (necə deyərlər, hər işinizi düzəldər).





HEÇ NƏ İŞƏ YARAMIRSA...

Burada da ehtiyatlı olmaq lazımdır, tərifi də yeri gəldi-gəlmədi söyləmək olmaz. Amma yeri düşəndə uyğun ola bilər. Çünki siz bundan bir fənd kimi istifadə etməyi planlaşdırırsınızsa, o demək deyil ki, özünü, həqiqətən də, tərifəlayiq hiss edən rəhbəriniz və ya digər yuxarı səviyyəli heyət bunu hiss etməyəcək.

Qeyd: Əgər sonuncu abzasda "Sadəcə, ona görə ki siz bunu başa düşürsünüz..." oxuyur və öz-özünüzə "Tamamilə doğrudur, mən bunu başa düşürəm..." deyirsinizsə, deməli, tərifiniz lap yerinə düşüb.



ÇƏTİNLİKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

UĞURDAN UĞUR DOĞUR



Sizin çalışdığınız rəhbər şəxslər (çox güman ki!) axmaq deyillər. Onlar da müəyyən qədər şəxsi motivasiyaya (işlərin yaxşı getməsini, dinc həyat yaşamağı istəyirlər) malikdirlər. Bundan əlavə, onlar da nəyin yaxşı, nəyin pis olduğunu yaxşı bilirlər.

Çətinliklərin öhdəsindən gəlməyin və uzunmüddətli dəyişikliyə nail olmağın ən yaxşı yolu təklif etdiyiniz dəyişikliyin hansı böyük uğura yol açdığını **nümayiş etdirməkdir**. Üstünlüyü nümayiş etdirdikdən sonra daha çoxuna nail olmaq isə həmişə xeyli asan olur.

Nümunə:
Deyək ki, sizə həvəssiz şəkildə həvalə olunmuş hansısa işlə bağlı doğru bildiklərəniz sayəsində uğur qazanmısınız. Əlbəttə ki, nəticələr yaxşı alınıb. Ona görə də çox güman ki, növbəti dəfə bənzər hallara fərqli mövqedən yanaşacaqlar.

Rəhbərinizi dəyişikliyi sınamağa razı salın, bu dəyişikliyin yaxşılığa doğru olduğunu ona göstərin və nəticədən bənzər hallar üçün sübut qismində istifadə edin.

QEYDLƏR





PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI

Məsləhət istəməyən adam axmaqdır. Axmaqlığı onu Həqiqətə qarşı kor, ətrafındakılara münasibətdə isə qəzəbli, inadkar və təhlükəli edir.
Xəlil Cibran

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



İŞİMDƏ NECƏYƏM?

Bu bölümdə rəsmi qiymətləndirmə situasiyalarından bəhs edilməsinə baxmayaraq, qiymətləndirmə müxtəlif formalarda olur və müzakirə olunan bəzi məsələlər (məsələn, tənqidə münasibət və s.) digər, o qədər də rəsmi olmayan situasiyalarda faydalı ola bilər.

Fakt: İşinizdə necə irəliləməyiniz, hər mənada, iş performansınızdan çox asılıdır və rəhbəriniz performansınızı qiymətləndirməyə görə məsuliyyət daşıyır.

Əksər şirkətlərin öz qiymətləndirmə prosesi var (bəzilərininki digərlərindən daha yaxşı olur) və bu prosesi yalnız bir şəkildə görmək lazımdır – **fürsət olaraq**.

Aşağıdakılar **vacibdir**:

- Performansınızın necə qəbul edildiyini bilməlisiniz.
- Keçmişi gözdən keçirməli və dərs çıxarmalısınız.
- Gələcək naminə təkmilləşməlisiniz.
- Son olaraq və bəlkə də, ən vacibi, bütün prosesi aktiv karyera idarəçiliyi və işinizdən (artan?) məmnunluq və əldə etdiyiniz mükafatlarla əlaqələndirin.

Ona görə də qiymətləndirmənizin faydalı olması üçün rəhbərinizlə **əməkdaşlıq etməli** və nəticələrin sizin lehinizə olması naminə ona təsir göstərməlisiniz.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏR NƏ ÜÇÜNDÜR?

Birincisi, əmək qanunvericiliyinin bunu tələb etməsinin əhəmiyyətsiz olmayan səbəbi ilə yanaşı, şirkətinizin qiymətləndirmə aparmasının səbəbini də başa düşməlisiniz. Bəzən qiymətləndirmə yalnız zəruri bir formal prosedur kimi görünə bilər; belədirsə, onun faydalı olmasını **istədiyinizi** açıq şəkildə bildirməlisiniz.

Həm işçilərə, həm də şirkətlərə fayda gətirməli olan səbəblərə aşağıdakılar daxildir:

- işçilərin keçmiş performansını gözdən keçirmək;
- onların gələcək iş və öhdəliklərini planlaşdırmaq;
- hər bir işçi üçün konkret gələcək məqsədləri müəyyənləşdirmək;
- bu məqsədlərin qəbul edilməsini razılaşdırmaq;
- inkişaf ehtiyaclarını və inkişaf tədbirlərini müəyyənləşdirmək;
- iş yerində kouçinq təşkil etmək;
- rəyləri öyrənmək;
- subordinasiya əlaqələrini gücləndirmək və ya genişləndirmək;
- həvalətməni təşviq etmək;
- uzunmüddətli karyera yüksəlişinə fokuslanmaq;
- motivasiyaedici fəaliyyət göstərmək.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI

QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏR NƏ ÜÇÜNDÜR?



Qiymətləndirmə əvvəlki səhifədə sadalanan məqamların bir neçəsinə və ya hamısına fokuslana bilər; onlar bir-birini istisna etmir, lakin fərq də ola bilər. Əvvəlki səhifədə qeyd edilənlərin hamısının məqsədi mövcud performansı yaxşılaşdırmaq (nəzərə almaq lazımdır ki, hətta yaxşı performansı da təkmilləşdirmək lazımdır) və gələcək planlara nail olmaq ehtimalını daha da yüksəltməkdir.

Şirkət üçün ən vacib olanı başa düşün və özünüz üçün ən vacib olanı qərarlaşdırın.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏR SİZƏ NECƏ KÖMƏK EDƏ BİLƏR

Qiymətləndirmələrdən maksimum fayda əldə etmək üçün özünüzə bir neçə başlıq altında məqsədlər müəyyənləşdirin:

- Qiymətləndirilən dövr ərzində performansınız haqqında müsbət şərhlərin necə formalaşdırılacağını planlaşdırmaq.
- Mənfi rəylər də daxil olmaqla, qaldırılan məsələlərə adekvat cavab verməyə hazır olmaq.
- Düzgün imici qorumaq.
- Növbəti dövr üçün nəzərdə tutulmuş iş planlarını gözdən keçirmək.
- Gələcək uğurun onlardan asılı olduğu amilləri gözdən keçirmək.
- Təlim və inkişafla bağlı ehtiyac və ya istəkləri müəyyənləşdirmək.
- İrəliyə – daha uzunmüddətli karyera inkişafına nəzər salmaq.
- Müzakirəni əməkhaqqı və mükafatlarla əlaqələndirmək.

Bütün bunlar haqqındakı düşüncəniz müsbət yöndə olmalıdır. Sadəcə, ümumilikdə, ilin necə keçdiyi barədə düşünməyin. Nəyin (və ya mütləq şəkildə) müzakirə edilməli olduğu barədə, həmçinin müzakirədən dərhal və gələcəkdə **nə əldə edə biləcəyinizlə** bağlı aydın məqsədləriniz olmalıdır.



HAZIRLIQ

Birinci prinsip odur ki, hazırlıq görüşdən dərhal öncə başlamır. Şəxsi "qiymətləndirmə qovluğu" tərtib etməli və saxlamalısınız.

Başlanğıc olaraq isə sonuncu qiymətləndirməni sənədləşdirirsiniz. Bundan sonra növbəti görüşünüzə aid olan sənədlərin surətlərini bu qovluqda toplamağı bir qaydaya çevirməlisiniz. Sənədlərə aşağıdakılar daxildir:

- İstənilən "əhəmiyyətli tədbir" haqqında qeyd; məsələn: ilk təqdimatınızın necə keçməsi və ya fəaliyyətiniz üzrə hansısa vacib qurumun toplantısındakı çıxışınız, yaxud mühüm bir komitəyə/birliyə qoşulmağınızla bağlı şərhlər.
- Qarşıya qoyulmuş məqsədlər, onlara nail olmaq istiqamətində əldə edilmiş irəliləyiş və yekun nəticələr haqqında qeydlər.
- Keçdiyiniz hər hansı kurs haqqında qeyd (ən azı, kurs proqramının və bununla əlaqəli doldurmuş olduğunuz hansısa qiymətləndirmə formasının surətini təqdim edin).
- Digərləri tərəfindən verilmiş şərhlər: ola bilsin ki, idarəedici direktorunuz sizə təbrik məktubu yazıb və ya məmnun qalmış müştəri təqdim etdiyiniz xidmətlər haqqında nəsə yazıb.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



HAZIRLIQ

Həmçinin fəaliyyətlərinizi və əldə etdiyiniz nəticələri sənədləşdirmək üçün faydalı olan qeydləri, toplantı protokollarını və ya digər sənədləri də həmin qovluğa əlavə edə bilərsiniz.

Məsələ hər şeyi toplamaq və ya bunun üçün çox vaxt sərf etməkdən ibarət deyil. Bir qeyd bütöv bir sənəddən daha faydalı ola bilər. Topladığınız məlumatları gözlənilən qiymətləndirmədə təqdim olunacaq mövzularla məntiqli şəkildə tutuşdura bilərsiniz. Məsələn, əgər siz bu və ya digər dərəcədə ünsiyyət bacarıqlarınıza görə qiymətləndirilirsinizsə, bunu sübut edəcək bəzi sənədləriniz olmalıdır.

Unutmayın ki, bu proses yalnız uğurlarınıza istinad edərək lovğalanmaq üçün deyil. Nəsə qaydasında getməsə və ya ümid etdiyiniz kimi getməsə, bu istinadlar nəzərdən keçirilə bilər.

Belə bir qovluq tədbirdən dərhal əvvəl hazırlaşmağı asanlaşdırır və qiymətləndirmənin effektivlik ehtimalını artırır.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



HAZIRLIQ

İndi əlinizdə olan tutarlı məlumatlarla (və bir il əvvəlki təfərrüatları toplamaq üçün yaddaşa arxayın olmadan) siz:

- lazım gələrsə, təşəbbüsü ələ ala;
- sistemi öyrənə (məsələn, qiymətləndiriləcək sahələrlə bağlı xəbərdar və hazır olduğunuza əmin olmaq üçün; bax: növbəti səhifələr);
- müzakirə olunacaq məsələlərin gündəliyini və təfərrüatlarını soruşa;
- konkret məqamlara cavablar hazırlaya (bəzi işlərin qaydasında getməməsinin səbəbini də izah etməklə);
- müvafiq yerlərdə konkret məqsədlər müəyyənləşdirə (məs.: "Növbəti üç ay ərzində X üzrə kursda iştirak etməyimlə bağlı razılıq alacağam") bilərsiniz.

Bundan əlavə, qiymətləndirmə ilə bağlı rəhbərinizlə müzakirələr apararkən (xüsusən də nəsə xahiş edərkən) məsələyə həmisə konstruktiv münasibət nümayiş etdirin.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI

HANSI MƏSƏLƏLƏR MÜZAKİRƏ OLUNACAQ?

Rəsmi qiymətləndirmə sistemi diqqətinizi müzakirə olunacaq məsələlərə yönəldəcək. Aşağıda müzakirə olunacaq məsələlərə uyğun başlıqlarla tanış ola bilərsiniz.

YOXLAMA SİYAHISI: Qiymətləndirmə forması

Keçmiş performansın təhlili

Gündəlik: İlkin suallar toplantının yekunu ilə əlaqələndirilə bilər:
- Bu toplantıdan hansı nəticəni gözləyirsiniz?
- Vaxt ayırmaq istədiyiniz hansısa xüsusi sahə varmı və niyə?

İş/vəzifə: Burada suallar qarşıya qoyulmuş tapşırıqla bağlı həm keyfiyyət nöqteyi-nəzərindən (tapşırıqla bağlı bəyəndiyiniz, zövq aldığınız, qənaətbəxş və ya çətin hesab etdiyiniz tərəflərlə bağlı suallar), həm də kəmiyyət nöqteyi-nəzərindən (uğurlar, yaxud nəticələr, əldə edilmiş/edilməmiş hədəflər) formalaşdırılır.



PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN
MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



HANSI MƏSƏLƏLƏR MÜZAKİRƏ OLUNACAQ?

Münasibətlər: İşinizin digər insanlarla (həmkarlarla, tabeliyinizdə olanlarla və ya şirkət daxilində, yaxud ondan kənarda əməkdaşlıq etməli olduğunuz şəxslərlə) qarşılıqlı əlaqələr baxımından öyrənilməsi.

İnkişaf: Bu başlıq diqqətinizi bacarıqlara yönəltməyə imkan verir: hazırda iş üçün nə lazımdır, bacarıqlarınızı necə qiymətləndirirsiniz, əlavə edilməli və ya təkmilləşdirilməsi lazım olan (və ya hazırda istifadə olunmayan) bacarıqlar varmı.

Şəxsi: Hisslər baxımından daha çox düşünmək imkanı: hər şey asan, yoxsa çətin idi? Mümkün olsaydı, nələrisə fərqli edərdinizmi? Gərginlik keçirirsinizmi, yaxud öyrənir və ya çətinliyə alışırsınızmı?

Xüsusi layihələr: Bəzi belə başlıqlar işinizin konkret və ya mövzuya uyğun sahələrini müzakirə etməyə imkan verir.

Mümkün qədər çox şeyi **əvvəlcədən təxmin edə** bildiyinizə (və ya soruşduğunuza) əmin olun və göstərilmiş başlıqlar üzrə buraxıla biləcək digər mövzuları **əlavə edin** (və ya əlavə olunmasını xahiş edin).

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



TOPLANTI/GÖRÜŞ ZAMANI

Burada bir neçə məsələ mühüm əhəmiyyət daşıyır:

- görünüşünüz (vacib bir görüş üçün uyğun geyim tərzinə malik olmaqdan başqa, yaxşı hazırlanmış və təmkinli görünməlisiniz, çünki rəhbərinizin rəhbəri də orada iştirak edə bilər);
- davranış tərziniz (həmisə konstruktiv olun, şərh verməyə çalışın tələsməyin, təmkinli olun, düşünülmüş cavablar verin);
- qaydalar (sizin kimi, rəhbəriniz də müəyyən qaydalara əməl etməli ola bilər; odur ki, qüvvədə olan qaydalara hörmətlə yanaşın);
- aktiv şəkildə dinləyin! Lazım gəldikcə qeydlər götürün (dəqiq qeydlər apara bilmək üçün bir neçə saniyə vaxt verməyi xahiş edə bilərsiniz);
- obyektiv olun – qiymətləndirmə bütün maraqlı tərəflər üçün əhəmiyyətlidir. Təmkinli və soyuqqanlı yanaşaraq düşünülmüş və obyektiv cavablar vermək ən düzgün seçimdir.

İstənilən qiymətləndirmə toplantısı zamanı qiymətləndirilən şəxs, yəni siz daha çox danışmalısınız; odur ki, bu prinsipə uyğun davranmaq məntiqli olar.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN
MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



TOPLANTI/GÖRÜŞ ZAMANI

SİZİN ÖZ ÜNSİYYƏT TƏRZİNİZ

Effektiv ünsiyyət qurmaq heç də asan deyil. Xüsusilə də:

- Fikrinizi aydın çatdırdığınıza əmin olun (burada planlaşdırma köməyə çatır).
- Deskriptiv olun (üzləşdiyiniz situasiyanı dəqiq ifadələrlə təsvir etmək əvəzinə, "Əslində, bir qədər çətin oldu" demək düzgün deyil).
- Təfərrüatlara deyil, nəticələrə fokuslanın.
- Mübahisəli məqam yaranarsa, fakt göstərin (yəni "Mən əminəm" demək yerinə, sübuta əsaslanın).

Nəhayət, başa düşmədiyiniz nəyinsə üzərindən ötüb-keçməyin, nə deyildiyinə əmin deyilsinizsə, **soruşun**.

Bilirəm ki, dediklərimi düşündüyünüz şəkildə başa düşürsünüz, amma eşitdiyiniz şeyin demək istədiyim olmadığını başa düşdüyünüzə əmin deyiləm.
ABŞ-nin mərhum prezidenti Riçard Nikson

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI

NÖVBƏTİ ADDIM

Qiymətləndirmə bitdikdən sonra nə edirsiniz? (Rahat nəfəs alır və arxayınlaşırsınız?) Əslində, aşağıdakıları etməlisiniz:

- Verilən məsləhətlərə diqqət yetirin (dərs çıxaracağınız nəsə ola bilər və yaxşı rəhbər sizin dərs çıxardığınıza əmin olmalıdır).
- Yazılı təsdiq xahiş edin (bu, normaldır, amma həm görüşün xülasəsini, həm də razılaşdırılmış məqamlarla bağlı qeydləri mütləq alın: bu məsələdə bəzi işləri öz üzərinizə götürsəniz, yaxşı olar).
- Vəd etdiyiniz bütün addımları həyata keçirin, lazım gələrsə, rəhbərinizə də xatırladın ki, vəd etdiklərini yerinə yetirsin (ola bilsin ki, bununla bağlı və ya sizin də iştirak edəcəyiniz hansısa layihə ilə əlaqədar daha bir toplantı keçirməli olarsınız).
- Qeydləriniz və bir il sonra olsa belə (bəzi şirkətlərdə bu daha tez-tez ola bilər), növbəti görüş üzrə planlaşdırma ilə əlaqələndirmə aparın, çünki bu, davamlı bir prosesdir.



Qiymətləndirmənizin nəticələrindən ilboyu istifadə edin və faydalanın.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN
MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



TƏNQİDƏ NECƏ REAKSİYA VERMƏLİ

İstənilən qiymətləndirmə zamanı problemlər müzakirə edilir – bu, prosesin ayrılmaz hissəsidir və siz buna hazır olmalısınız. Hər şeyin ən yaxşı şəkildə getməsi üçün, ümumi istəkdən başqa, üç məqsəd əsas olmalıdır.

1. Dəqiqliyə nail olmaq:

Burada düzgün faktların nəzərə alındığına əmin olmaq lazımdır. Qiymətləndirən şəxsin "Siz heç vaxt heç nəyi vaxtında etmirsiniz" kimi qeyri-müəyyən cümlələri ilə bağlı ehtiyatlı olun. Bunun doğru olması ehtimalı azdır. Bəs siz hansı məsələlərdə gecikirsiniz və bunun nəticələri nələrdir? Təfərrüatları müzakirə etmək daha asandır və siz onları sual verərək müəyyənləşdirə bilərsiniz.

Doğru faktlardan başqa, heç bir şeylə bağlı mübahisə etməyin. Əslində, nəyin nəzərdə tutulduğunu dəqiqləşdirmək deyilənlərə uyğun cavabın verilməsində ilk addımdır.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI

TƏNQİDƏ NECƏ REAKSİYA VERMƏLİ

2. Obyektivlik təəssüratı yaratmaq:

Sadəcə, müdafiə mövqeyinə keçməyin, əks təqdirdə müzakirənin konstruktiv olma ehtimalı aşağı düşür. Tənqidi qəbul edərək ardınca baş verəcəkləri mövqeləndirə bilərsiniz. Bu:

- onu göstərir ki, müzakirə ediləcək bir məsələnin olduğunu başa düşürsünüz (əks təqdirdə, dəqiqliyin əldə edilməsinə qayıtmaq lazımdır – bax: əvvəlki səh.);
- qeyri-konstruktiv şəkildə mübahisə etmək istəmədiyinizi ortaya qoyur;
- ciddi və düşünülmüş şəkildə cavab vermək istəyinizi göstərir;
- sizə düşünmək üçün vaxt verir (bu çox faydalı ola bilər!) və sonrakı müzakirəyə zəmin yaradır ki, nəticədə, prosesi daha yaxşı idarə edə biləsiniz.



Bu məqamda bir neçə söz kifayət edə bilər.
"Bəli" ilə başlamaq qarşılıqlı anlaşmanı qüvvətləndirir:
"Bəli, bununla bağlı problem var idi" cümləsi, problemi minimuma endirməyə davam etmək niyyətində olsanız belə, daha düzgün səslənir.



TƏNQİDƏ NECƏ REAKSİYA VERMƏLİ

3. Qaldırılan məsələləri yoluna qoymaq:

İndi bu məsələni həll etməyin vaxtıdır. Burada variantlar çox deyil, buna görə də idarə edilə bilər. Çətinliyin niyə baş verdiyini izah etmək lazım gələrsə, problemləri həll etməyin dörd yolu var:

1) *Çətinliyi aradan qaldırmaq:* əgər bacarırsınızsa, çətinlik və ya səhv kimi görünən məsələnin, əslində, belə olmadığını izah edin. Məsələn, gecikmə ilkin planda nəzərdə tutulmamışdı, amma heç bir problem yaratmadı.

2) *Çətinliyi azaltmaq:* çətinliyin olduğunu qəbul edin, lakin bunun böyük bir əhəmiyyət kəsb etmədiyini açıqlayın.

3) *Problemi faydaya çevirmək:* bəzən mübahisə edə bilərsiniz ki, ilkin mərhələdə çətin görünən bir şey, əslində, problem deyil. İlkin planda gecikmə keçərli səbəbdən ola bilərdi – əsl problem gecikmə **olmadan** da ortaya çıxacaqdı.



TƏNQİDƏ NECƏ REAKSİYA VERMƏLİ

3. Qaldırılan məsələləri yoluna qoymaq (davamı):

4) *Çətinliklə razılaşın:* axı qaranın ağ olduğunu iddia etməyə çalışmağın mənası yoxdur. İnsanların əksəriyyəti iş fəaliyyəti boyunca ilboyu müəyyən problemlərlə üzləşir. İşiniz qiymətləndirən şəxsi heç bir problem olmadığına inandırmaq deyil, ümumilikdə, yaxşı bir il keçirdiyinizə inandırmaqdır.

Qiymətləndirmənin əsas məqsədi dəyişdirilməsi mümkün olmayan məsələlər barədə mübahisə etmək deyil, **növbəti** ildə uğurlu iş üçün zəmin hazırlamaqdır. Heç kim keçmişi qaytara bilməz, amma hamımız təcrübədən dərs çıxara bilərik. Buna görə də çətinlikləri müzakirə edərkən diqqət yetirməli olduğunuz əsas məsələ **gələcək** üçün öyrənilən dərslərdir.

PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİNDƏN MAKSİMUM FAYDANIN ƏLDƏ OLUNMASI



TƏNQİDƏ NECƏ REAKSİYA VERMƏLİ

Bu məqamda nəticələr və tədbirlər siyahısı əhəmiyyət daşıyır. Məsələn, uğursuzluq aşağıdakı səbəblərə görə baş verə bilər:

- Gözlənilməz hallar yaranıb (və belə hallar yenidən baş verərsə, yeni prosedurlara ehtiyac yaranar).
- İşdə əvvəllər lazım olmayan bacarıqlara ehtiyacınız yarana bilər (və onları portfelinizə tez əlavə etmək üçün təlim lazım ola bilər).
- Bilməyərəkdən səhvə yol vermiş ola bilərsiniz (və bunun təkrarlanmaması üçün onu yaddaşınıza həkk etməyiniz yetərlidir).

Müəyyən dərslər öyrənməli olacaqsınız, lakin əsas diqqət bundan sonra baş verəcəklərə yönəldilməlidir ki, dialoqun ən konstruktiv elementlərinə qayıtmaq mümkün olsun.

Tənqidi konstruktiv şəkildə idarə etmək sizə neqativ amilləri bir kənara qoymaq və rəhbərinizi idarə etməkdə təşəbbüsü ələ almaq imkanı verir.



XÜLASƏ

İnanmadığınız nəyəsə nail ola bilməzsiniz.
Atalar sözü

XÜLASƏ

ƏSAS MƏSƏLƏLƏR



Ümumiyyətlə, rəhbərliyin idarə edilməsi öz-özlüyündə bir proses olmaqdan daha çox, başqa proseslərlə/fəaliyyətlərlə bağlantılı şəkildə baş verir.

Məsələn, ünsiyyət formaları, layihələr və toplantılarda situasiya ilə yanaşı, şərtləri də idarə edən prosesə fəaliyyət elementi əlavə etmək lazım gələ bilər.

İstədiyiniz odur ki, işinizi daha yaxşı yerinə yetirə biləsiniz, elə rəhbərinizin də istədiyi budur, deməli, daxili münaqişə yoxdur. Bəzi rəhbərlər, şübhəsiz ki, çətin xarakterli və deyingən ola bilərlər, lakin əksər problemlərin kökü radikal şəkildə əks fikirlərlə deyil, şəraitlə (məsələn, vaxt çatışmazlığı) daha çox bağlıdır.

Ümumilikdə, prosesə maarifləndirici nöqteyi-nəzərdən baxmaqda fayda var. Siz bu prosesin ziddiyyətli situasiya kimi qəbul edilməsinə deyil, düzgün addımların atılmasına kömək edirsiniz.

XÜLASƏ

İRƏLİYƏ BAXIN

Nəticədə, rəhbərinizi idarə etmək tam zamanlı bir işdir. Bu işi öz işinizlə, istədiyiniz və (rəhbərinizin istədiyi) nəticələri əldə etməyə yönəlmiş işinizlə paralel şəkildə aparmalısınız. Bu hal bir sıra bacarıqları, xüsusən də müxtəlif ünsiyyət formalarını zərurətə çevirir. Həmçinin səbir, əzmkarlıq və qətiyyətlilik, o cümlədən qayğı və diqqət tələb edir.

Mahiyyət etibarilə, aşağıdakı istiqamətlərdə məqsədləriniz ikili xarakter daşıyır (və üst-üstə düşür):

- işinizi effektiv şəkildə – mükəmməlcəsinə yerinə yetirə biləcəyinizə və hədəflərinizə çatmağınıza, yaxud onları aşmağınıza əmin olmaq;
- işə dair məmnuniyyətinizi və yeni çağırışlar istiqamətindəki karyera yüksəlişini artırmaq.



Bunları düzgün yerinə yetirərək sadəcə işləməklə qənaətbəxş və mükafatlandırıcı karyera arasında fərq yarada bilərsiniz. Bu, öz növbəsində, rəhbərinizin də xeyrinədir. Amma balansı düzgün qurmaq həmisə asan olmur, ona görə də unutmayın:

Bu və ya digər situasiyada rəhbəriniz necə addım atardısa, siz də hər zaman məhz o cür addım atın – yəni əgər rəhbəriniz nə danışdığını bilirsə! Anon

Müəllif haqqında



Patrik Forsayt
Patrik marketinq, satış, idarəetmə və ünsiyyət bacarıqları üzrə ixtisaslaşmış "Touchstone Training and Consultancy" şirkətinə rəhbərlik edir. Məsləhətçi kimi, 25 ildən çox təcrübəsi olan Patrik dünyanın müxtəlif ölkələrində və müxtəlif sektorlarda çalışan müştərilərə xidmət göstərir. Eyni zamanda bir sıra idarəetmə institutları üçün təlim kursları keçir.

O, "İdarəetmə kitabları" seriyasından 5 kitabın müəllifidir – "Üst rəhbərliyin idarə edilməsi", "Toplantılar", "Danışıqların aparılması", "Uğurlu satış" və "İdarəetmədə başlanğıc". Patrik həmçinin geniş yazıçılıq fəaliyyəti ilə məşğul olur və onun tanınmış kitabları arasına "Yarı dolu ikən boş" ("Rethink" nəşriyyatı) adlı yumoristik kitab, "Nəhayət, biznes-klass!" adlı səyahət kitabı ("Stanhope Books") və bu yaxınlarda "Stanhope Books" nəşriyyatında işıq üzü görmüş "Çoxdankı məsələ" adlı romanını aid etmək olar.

Əlaqə
Patriklə aşağıdakı ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar:
"Touchstone Training & Consultancy", Birləşmiş Krallıq, Esseks, Meldon, Heybric, Soltkot Moltinqs, CM9 4QP
Tel/Faks: + 44 (0) 1621 859300
E-poçt: patrick@touchstone28.com