SOCAR

ƏSASLI DƏYİŞİKLİKLƏR



Həm böyük, həm də kiçik müəssisələrdə əsaslı dəyişiklikləri idarə edən və ya istiqamətləndirənlər üçün ideya, məsləhət və alətlər

Nimalan Neydselinqem

"Dəyişiklik həyatın reallığıdır və daimi olan tək şeydir. Nimalanın bu kitabda təsvir etdiyi yanaşma asan şəkildə başa düşülür və praktik formada tətbiq olunur. Kitab hər bir lideri öz müəssisəsində real və əsaslı dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün lazımi metod və alətlərlə təchiz etmək məqsədilə yazılmışdır. Təşkilati dəyişikliyə həvəslə yanaşan bütün rəhbər və liderlər üçün bu kitab çoxlu praktik həll yolları təklif edir".

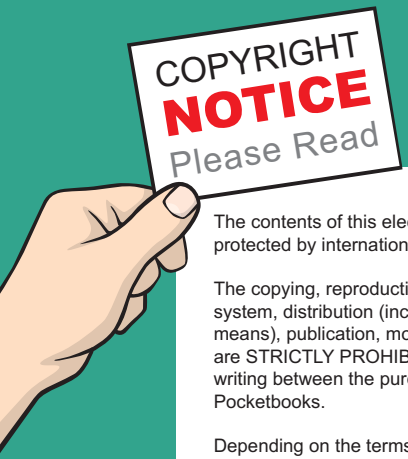
Dr. Comah Hamid, "The Saudi Investment Bank"da direktorun İR dəyişiklikləri üzrə müavini

"Dəyişikliklərin idarə edilməsi ilə bağlı konsepsiyaların son dərəcə effektiv metodologiya və köməkçi vasitələrlə dəstəklənən qısa, lakin təfərrüatlı icmalını təqdim edir. Bu mənada, kitab dəyişiklik haqqında yalnız danışmaq deyil, onu reallaşdırmaq istəyən hər kəs üçün vacib vəsaitdir".

Dirk Fribel, "Roland Berger Strategy Consultants" şirkətinin direktoru

ƏSASLI DƏYİŞİKLİKLƏR

First published as the Transformative Change Pocketbook by Nimalan Nadesalingam. (c) Nimalan Nadesalingam 2014.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

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

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 5
Bu kitabı nə üçün oxumalı; nə üçün dəyişiklik qarşısında hələ də acizik; bu kitab niyə yazıldı



DƏYİŞİKLİK EHTİYACI 9
Müəssisələr niyə dəyişməlidir; dəyişməyə sövq edən amillər; əsaslı dəyişikliyin formaları; dəyişiklik yolu nədir?; nə vaxt uğurlu olur?; uğur və uğursuzluq arasındakı fərq



DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ ANLAYIŞI 17
Dəyişikliyin həyata keçirilməsində işçilərin rolu; insanların gücü; dəyişikliyin idarə edilməsinin əhəmiyyəti; dəyişikliyin emosional sikli; dəyişikliyin effektiv idarə edilməsinin nəticələri; tamamlanmış dəyişiklik yolu; miflər



DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ 25
Gerçək əsaslı dəyişikliyə necə nail olmalı; dəyişikliyin 7 komponenti; ən vacib komponent; diaqnostika aləti

DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI 35
Dəyişikliyin müəyyənləşdirilməsi; fərqindəliyin 4 komponenti; çətinliklərin 3 mənbəyi; gözləntilərin 3 amili; missiya və vizyon devizləri

DƏYİŞİKLİYİN KOORDİNASİYASI 45
Maraqlı tərəflər kimlərdir?; əsas komandanı necə qurmalı, idarə etməli və uzlaşdırmalı; fəaliyyət planı

DƏYİŞDİRMƏK BACARIĞI 55
Asılılıqların yoxlama siyahısı; təlim ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi; dəyişdirmək potensialı, modeli və mədəniyyəti

DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMA 63
Dəyişikliyə məqsədyönlü yanaşmanın əhəmiyyəti; 4P modeli; təqdir və mükafatlandırmadan istifadə

DƏYİŞİKLİYİN TƏŞVİQİ 73
Maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəflərin rolu; onların effektivliyi, qiymətləndirmə şablonu; dəyişiklik təşviqatçısı kimdir?; dəyişikliyin yayılması; hazır olanların 5 kateqoriyası; təşviqatçıların rolu, seçilməsi, müqavimət; dəyişiklik təşviqatçılarının idarə edilməsi; maraqlı tərəflərin idarə edilməsi

DƏYİŞİKLİK BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA 97
Məlumatlandırma; kanallar; plan

DƏYİŞİKLİYİN MÖHKƏMLƏNDİRİLMƏSİ 105
Dəyişikliyin ölçülməsi; dəyişikliyi möhkəmləndirmək üçün KPI-lardan istifadə; dəyişən davranışlar; dəyişikliyi dayanıqlı etmək

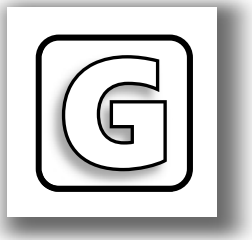
ÖN SÖZ

Dəyişikliklər dünyasını gəzmiş hər bir lider səyahətin nə qədər çətin ola biləcəyindən xəbərdardır və bu, istər kiçik bir komanda, istərsə də bütövlükdə beynəlxalq bir müəssisənin dəyişikliyi üçün keçərlidir.

Dəyişikliyin istənilən forması dəyişikliklərin effektiv idarə edilməsi prosesi ilə əhəmiyyətli dərəcədə dəstəklənə bilər. Lakin dəyişikliklərin idarə edilməsi layihənin idarə edilməsi kimi ənənəvi idarəetmə metodları ilə uzlaşdırıldıqda və tamamlandıqda daha effektiv olur. Layihə və dəyişikliklərin idarə edilməsində sübuta yetirilmiş təcrübə ilə Nimalan iki metodu uzlaşdırmağı bacararaq öz məsləhətlərini "Əsaslı dəyişikliklər" kitabında təqdim edib. Bu kitab nəinki dəyişikliklərin düzgün idarə edilməsinin əsas prinsiplərini, həm də dayanıqlı dəyişikliyə nail olmaq üçün yararlana biləcəyiniz hərtərəfli və son dərəcə effektiv metodologiyanı təqdim edir.

Əsaslı dəyişiklik həyata keçirmək öhdəliyi daşıyan hər bir fərd, komanda və ya müəssisə bu kitabdan çox şey öyrənəcək.

Maykl Heycmann, DPDHL, Dəyişikliklərin idarə edilməsi üzrə direktor müavini



GİRİŞ

GİRİŞ

BU KİTABI NƏ ÜÇÜN OXUMALI

"Dəqiq olan yalnız bir şey var: dəyişiklik mütləqdir".
Brüs Dikinson, 1994

Yüz ildən artıq müddət bundan əvvəl Çarlz Darvinin təkamül nəzəriyyəsi yalnız dəyişən və öz ətraf mühitinə uyğunlaşa bilən növlərin sağ qala biləcəyini irəli sürdü. Təbiət üçün doğru olan həm də iş dünyasında istənilən müəssisə üçün doğrudur. Sadə dillə desək, müəssisələr sağ qalmaq üçün dəyişməyi və dəyişikliyi qəbul etməyi bacarmalıdır.

Lakin dəyişiklik nadir hallarda asanıqla həyata keçir və **əsaslı dəyişiklik** prosesi sadəcə bir layihənin həyata keçirilməsindən daha çox məsələləri əhatə edir. Bu proses bir sıra müxtəlif çətinliklərlə müşayiət olunur.

Kitab həm nəzəri, həm də praktik alətlərlə dəstəklənən konkret bir model təqdim edir ki, bu da öz müəssisəsində əsaslı dəyişikliklər həyata keçirmək öhdəliyi olan hər hansı rəhbər və ya liderə faydalı olacaq.

NƏ ÜÇÜN DƏYİŞİKLİK QARŞISINDA HƏLƏ DƏ ACİZİK

Çox sayda rəhbər və idarəçi dəyişikliklərin idarə edilməsini və onun əhəmiyyətini dərk edir. Ancaq əksəriyyət bunun yalnız müəyyən bacarıqlara malik olan insanlar və ya bu sahənin mütəxəssisləri tərəfindən yerinə yetirilə biləcəyini hesab edir. Lakin "keyfiyyət menecerləri", "layihə menecerləri", "kommunikasiya mütəxəssisləri" və s. bu kimi vəzifə sahibləri də davamlı şəkildə inkişaf edir və getdikcə daha çox ixtisaslaşmış iş metodlarını öyrənirlər. Burada qəribə heç nə yoxdur, həqiqətən də, belə davamlı irəliləyişləri və innovasiyanı alqışlamaq lazımdır, çünki onların müəssisələrə verə biləcəyi çox şey var.

Bəs fərqli sahələr arasında uzlaşma varmı? Onlar birgə işləyə bilərmi?

İdarəetmə üzrə konsepsiya və qaydalar getdikcə daha da təcrid olunan sahələrdə tətbiq edildikcə onların davamlı inkişafının xarakteri bəzən onların öz məqsədini poza bilər. Bəlkə də, buna görə araşdırmalar göstərir ki, bu gün də bütün dəyişiklik təşəbbüslərinin 70%-i uğursuzluqla nəticələnir*.

**"GE" şirkətinin apardığı araşdırmalara istinad edilmişdir.*

GİRİŞ

BU KİTAB NİYƏ YAZILDI



Dəyişiklik üzrə təklikdə və ya mütəxəssis komandası ilə işləyən istənilən bir lider və ya rəhbər fərqli idarəetmə metod və konsepsiyalarını **uzlaşdırmağı** bacarmalıdır ki, onlar bir-birini tamamlasın və dəstəkləsin. Lakin bu, nadir hallarda baş verir.

Bütün sahələrdə mütəxəssis olmaq vacib deyil, amma dəyişiklik təşəbbüsünə rəhbərlik edən şəxs dəyişikliyi həyata keçirmək üçün tələb olunan bütün qayda və metodları bilməli, anlamalı və fərqli metodları effektiv şəkildə idarə etməli və uzlaşdırmalıdır.

Bu kitab hər hansı mövcud və geniş şəkildə qəbul edilmiş idarəetmə prinsiplərinin dəqiq izahını vermək məqsədilə yazılmayıb. Əsasən, istənilən lider və ya rəhbəri öz müəssisəsində real dəyişikliklər həyata keçirmək üçün təməl biliklərlə təchiz etmək məqsədilə yazılıb ki, bu da həm təklikdə öz resursları hesabına, həm də ayrı-ayrı ekspertləri bir araya gətirərək daha məhsuldar şəkildə işləməyi ehtiva edir.



DƏYİŞİKLİK EHTİYACI

DƏYİŞİKLİK NƏYƏ LAZIMDIR?



"Yalnız ən müdrik və ən axmaq insanlar heç vaxt dəyişmirlər".

Konfutsi
Çin filosofu, b.e.ə. 551 – b.e.ə. 479-cu illər

DƏYİŞİKLİK EHTİYACI

MÜƏSSİSƏLƏR NİYƏ DƏYİŞMƏLİDİR



Öz sahələrini uğurla dəyişdirə bilən müəssisələr bu sahənin ön sıralarına çıxmağı bacarırlar. Lakin ön sırada qala bilmək üçün onlar ya özlərini, ya da sahələrini dəyişdirməyə davam etməlidirlər, əks təqdirdə, sürətlə dəyişən iş dünyasının inkişaf edən tələblərinə cavab verə bilməzlər.

"Kodak" bir zamanlar fotoqrafiya sahəsində dominantlıq edirdi, vaxt vardı ki, "HMV" musiqinin pərakəndə satışında öz rəqiblərini geridə qoyurdu, "Nokia" illər əvvəl mobil telefon istehsalında lider idi... Dövrü bitmiş nəhənglərin siyahısını daha da uzada bilərik.

Vaxtilə öz sahələrinin nəhəngi olmuş bu cür şirkətlər hətta ən güclü və ən uğurlu müəssisələrin belə, dizi üstə çökə biləcəyinə dair nümunələrdir. Əksər hallarda bu halın səbəbi müəssisənin uğurlu fəaliyyətinin davamlılığını təmin etmək üçün lazımi dəyişiklikləri həyata keçirə bilməməsidir.

MÜƏSSİSƏLƏRİ DƏYİŞMƏYƏ SÖVQ EDƏN AMİLLƏR

- Müştəri tələblərinin dəyişməsi.
- Texnoloji nailiyyətlər.
- Bazardakı dəyişikliklər.
- İstehsal xərclərində/təchizatda dəyişiklik.
- Qanunvericiliyə edilmiş dəyişikliklər.
- Təşkilati dəyişikliklər (məs., birləşmə və ya udulmalar).



DƏYİŞİKLİK EHTİYACI

ƏSASLI DƏYİŞİKLİYİN FORMALARI



Müəssisədə aparılan əsaslı dəyişiklik böyük və ya kiçik, sadə və ya mürəkkəb, spesifik və ya genişmiqyaslı ola bilər. Lakin bir qayda olaraq, dəyişiklikliyin əsas formaları aşağıdakı üç sahədən birinə aid olur və mütəxəssislərdən xüsusi yanaşma tələb edir.

Əməliyyat/proses dəyişiklikləri: konkret sahələrdə ixtisaslaşmış ekspertlərin xüsusi bacarığına ehtiyac olur (məs., "6 siqma" metodu üzrə "qara kəmər" sahibləri (ekspertlər), qənaətcil (optimallaşdırılmış) istehsal üzrə ekspertlər)

Texnoloji dəyişikliklər: texnologiyanın müəyyən bir sahəsində səriştəsi olanların xüsusi bacarığı tələb edilir.

Mədəni dəyişikliklər: dəyişikliklərin idarə edilməsi və ya mədəniyyət sahəsində səriştəsi olan peşəkarlardan xüsusi bacarıq tələb oluna bilər.

"DƏYİŞİKLİK YOLU" NƏDİR?



Əsaslı dəyişikliyi uğurla həyata keçirmək istəyən müəssisə "**M**övcud vəziyyət"dən arzu etdiyi "**D**aha yaxşı vəziyyət"ə getməlidir və bunun üçün o, "**D**əyişiklik yolu"na çıxır.

Bu dəyişiklik yolu bir layihədir və mənzil başına çatdıqda layihə sona yetir.





DƏYİŞİKLİK YOLU NƏ ZAMAN UĞURLU OLUR?

Hər hansı layihədə olduğu kimi, dəyişiklik yolu da iş rejiminin parametrlərindən – iş həcmi, tələb olunan müddət və büdcədən asılıdır.

Dəyişiklik yolu aşağıdakılara uyğun şəkildə başa çatdırılarsa, uğurlu hesab edilə bilər:

- yola çıxmazdan əvvəl müəyyən edilmiş "daha yaxşı vəziyyət" üçün görüləcək işlərin tam həcmi;
- təyin edilmiş möhlət;
- ayrılmış büdcə.

Bununla belə, çoxsaylı araşdırma və hesabatlar göstərir ki, dəyişiklik layihələrinin 50–90%-i **UĞURSUZ** olur!

UĞUR VƏ UĞURSUZLUQ ARASINDAKI FƏRQ



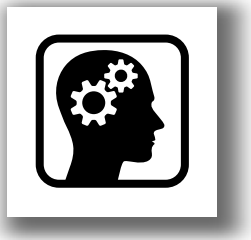
"General Electric"in uğurlu və məşhur keçmiş baş icraçı direktoru (CEO) Cek Velç öz şirkətində dəyişikliklərlə bağlı bəzi layihələrin hansı səbəbdən uğursuz olması ilə maraqlanıb.

Komandası bildirib ki, dəyişiklik layihəsinin uğuru təkcə dəyişikliklərin keyfiyyətindən deyil, həm də dəyişiklikləri tətbiq etməli olanların bu dəyişiklikləri qəbullanmasından asılıdır. Bu mülahizə "GE" şirkətinin "dəyişikliyin effektivlik düsturu" ilə çox gözəl izah edilir:

Q x A = E

burada "Q" ("quality") dəyişikliyin keyfiyyətini, "A" ("acceptance") dəyişikliyi qəbullanmağı və "E" ("effectiveness") isə effektivliyi bildirir.

Çox vaxt dəyişiklik layihələrinin uğursuzluğuna səbəb bu dəyişikliyin qəbul edilməsinə olan ehtiyacın düzgün qiymətləndirilməməsi olur.



DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ ANLAYIŞI

DƏYİŞİKLİKLƏRİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİNDƏ İŞÇİLƏRİN ROLU

Dəyişən nə olursa-olsun...
dəyişikliklər işçilərə təsir göstərir,
işçilər də dəyişikliklərə təsir göstərirlər!





DƏYİŞİKLİKLƏRİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİNDƏ İŞÇİLƏRİN ROLU

Təsəvvür edin ki, əvvəlki səhifədə qeyd etdiyimiz GE düsturu ilə işləyirsiniz. Dəyişikliyin həyata keçirilməsi baxımından həm dəyişiklik keyfiyyətini ("Q"), həm də dəyişikliyi qəbullanma komponentini ("A") 10 ballıq şkalaya əsasən qiymətləndirməlisiniz:

Q	x	A	=	E
9	x	3	=	27

Effektivlik ("E") üzrə daha yüksək qiymət əldə etmək üçün "Q" komponentini 9-dan 10-a qədər artırmağa cəhd edə bilərsiniz. Amma nəzərə alın ki, siz "A" komponentində eyni artıma nail ola bilsəniz, effektivliyin qiyməti daha da artacaq!

Q	x	A	=	E
10	x	3	=	30

Q	x	A	=	E
9	x	4	=	36

Bu hesablama dəyişikliyi qəbullanmağın nə dərəcədə vacib olduğunu göstərir.

DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏHƏMİYYƏTİ



Dəyişikliyi qəbulanmağın idarə edilməsi sənəti dəyişikliyin idarə edilməsi adlanır. Bəziləri hesab edirlər ki, vacib olan yalnız dəyişikliyin keyfiyyətidir və keyfiyyət olduqdan sonra onu, onsuz da, qəbul edəcəklər. Lakin heç də həmişə belə olmur.

Keyfiyyətin çox yüksək olduğunu, lakin insanların dəyişikliyi qəbullanmadığını düşünün...

Q	x	A	=	E
10	x	0	=	0

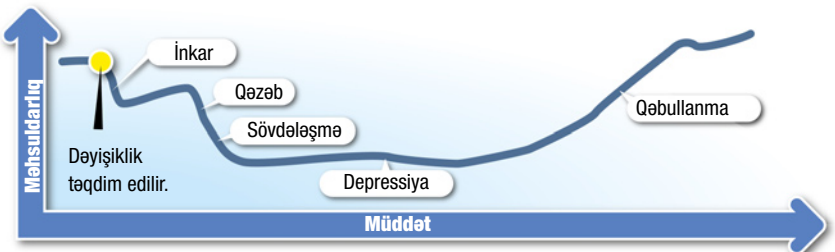
Dəyişikliyin özünün keyfiyyəti nə qədər yaxşı olsa da, insanlar onu qəbullanmadıqda bu dəyişiklik yolunun uğur ehtimalı 0-a bərabər olacaq.

Dəyişikliklərin həyata keçirilməsini uğurla idarə etmək üçün həm "Q", həm də "A" komponentinə diqqət yetirmək lazımdır. Lakin əksər hallarda "qəbul edilmə" komponenti diqqətdən kənarda qalır.

DƏYİŞİKLİYİN EMOSİONAL SİKLİ

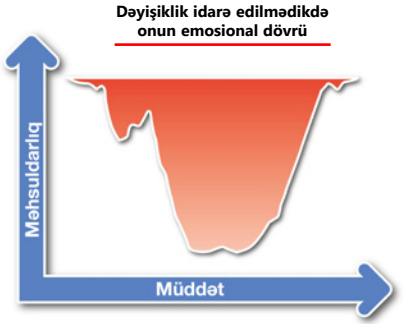
Sizə məcburən təqdim edilən dəyişikliklər zərərlə nəticələnə bilər və bu cür dəyişikliklər, adətən, qəbul edilənədək güclü emosiyalar doğurur. Yaxşı olar ki, bu emosiyaları Elizabet Kübler-Rossun işləyib hazırladığı "kədərin emosional dövrü" kontekstində nəzərdən keçirək. Dövr beş mərhələdən ibarətdir: inkar, qəzəb, sövdələşmə, depressiya və nəhayət, qəbullanma.

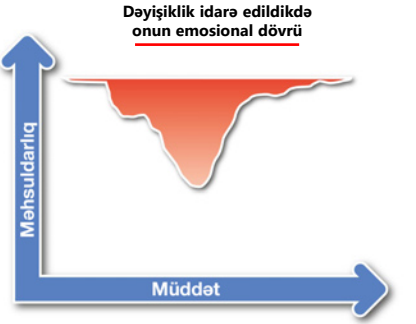
Dəyişikliyə müqavimət göstərənlər neqativ emosional dövrdən keçir və bu dövr bitənə qədər məhsuldarlığın azaldığını görərək, nəhayət, dəyişikliyi qəbullanırlar.



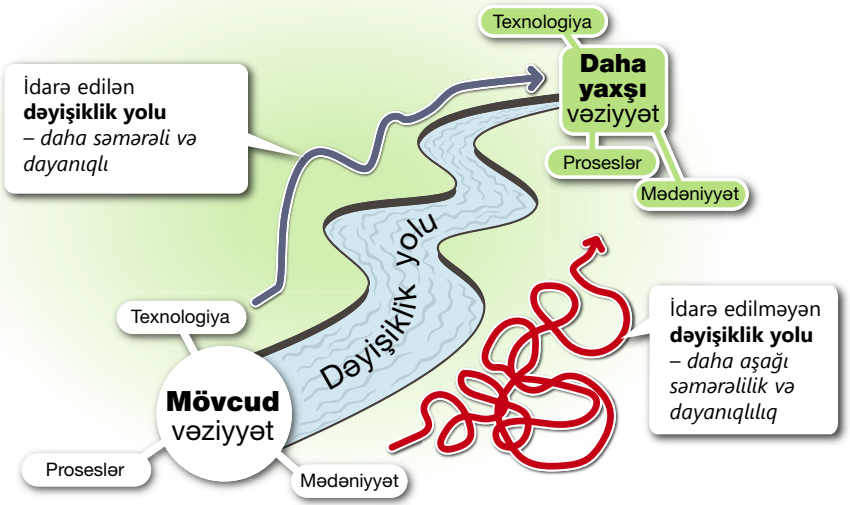
DƏYİŞİKLİYİN DÜZGÜN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏSİRİ

Məcburi dəyişiklik baxımından dəyişikliyin düzgün idarə edilməsi "dəyişikliyin emosional dövrü"nü aradan qaldırmır, amma onun müddətini qısaldır və kəskinliyini azaldır.





TAMAMLANMIŞ DƏYİŞİKLİK YOLU





DƏYİŞİKLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ HAQQINDA MİFLƏR

"İnsanlar dəyişikliyə müqavimət göstərirlər".

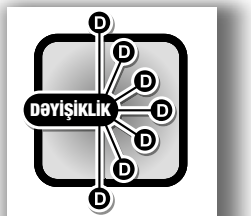
Xeyr! İnsanlar evlərini, maşınlarını, saç düzümlərini və paltarlarını dəyişir və adətən, bu dəyişiklikləri səbirsizliklə gözləyirlər. Onların müqavimət göstərməsi dəyişikliyin onlara məhz məcburən tətbiq edildiyi hallarda baş verir.

"İnsanlar məndən məmnundurlar/məni sevirlər... Deməli, işimi yaxşı görürəm".

Xeyr! Dəyişikliyin effektiv şəkildə idarə edilməsi insanları məmnun etmək demək deyil. Bu, əsaslı dəyişikliyi müqaviməti azaltmaqla və ya qəbullanmanı artırmaqla təqdim etmək deməkdir. Müqavimət və qəbullanma arasında böyük fərq var və bəzən dəyişikliyi idarə edən rəhbərin hər kəs tərəfindən sevilməsi ilə effektiv işləməsi arasında da böyük fərq olur.

"Layihənin idarə edilməsinə düşmən kimi yanaşmaq lazımdır".

Xeyr! Dəyişikliklərin idarə edilməsi üzrə metodologiya və yanaşmalar çox vaxt layihənin idarə edilməsi metodlarından daha dəyişkən və nisbətən nizamsız olur; bu fərq iki idarəetmə forması arasında ziddiyyətlərə gətirib çıxara bilər. Lakin dəyişikliyin effektiv şəkildə idarə edilməsi layihə planında əsas mərhələləri uzlaşdıran və dəstəkləyən dəyişiklik planını və tədbirləri əhatə etməlidir.



DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ



GERÇƏK ƏSASLI DƏYİŞİKLİYƏ NECƏ NAİL OLMALI

Dəyişikliyi təklikdə və ya bu öhdəliyin həvalə edildiyi komanda ilə birlikdə həyata keçirmək tapşırığı ala bilərsiniz. Hər iki halda da sizə müəyyən bir model lazımdır ki, ona uyğun hərəkət edəsiniz. Elə bir model ki komandanın hər bir üzvünü vahid məqsəd ətrafında birləşdirsin; hər kəsə konkret olaraq öz tapşırığını yerinə yetirməkdən əlavə, həm də bütövlükdə komandaya dəstək olmaq imkanı versin; istənilən əsaslı dəyişiklik üçün zəruri olan bütün komponentləri təmin edə bilsin və heç bir "zəif bənd" olmasın.

Bu və ya digər əsaslı dəyişikliyin hansı zəruri komponentləri var?

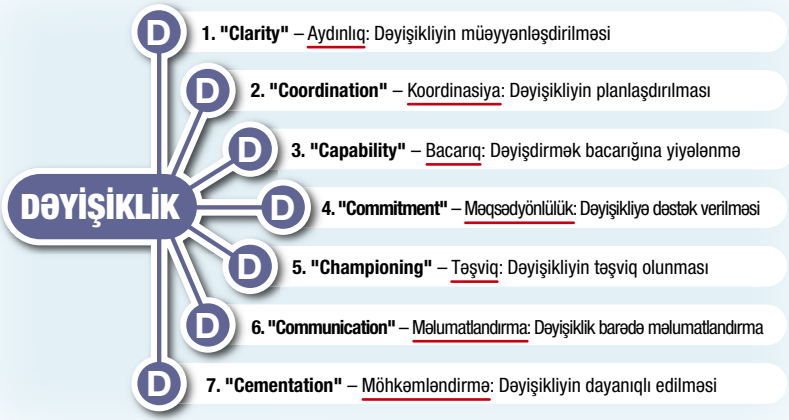
Bunlar **dəyişikliyin 7 komponenti** adlanır!

Dəyişikliyin bu komponentlərinin hər biri üzrə effektiv və dayanıqlı dəyişikliyi təmin etmək üçün bir-birini dəstəkləyərək dəyişikliyin özünün və onun qəbullanmasının uzlaşdırılmasına yardımçı olacaq sadə və faydalı alətlər mövcuddur.

DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ

DƏYİŞİKLİYİN 7 KOMPONENTİ





DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ

ƏN VACİB KOMPONENT HANSIDIR?



Növbəti səhifələrdə bu 7 komponentdən hər birini araşdıracağıq. Bəs onların arasında ən vacib komponent hansıdır? Hansını önə çıxarmalı, ona daha çox diqqət, resurs və zaman ayırmalısınız?

Əslində, onların hamısı eyni dərəcədə vacibdir, lakin hər biri layihə komandası üçün fərqli zamanlarda fərqli dərəcədə əhəmiyyət daşıya bilər. Növbəti səhifədəki diaqnostika alətindən istifadə edərək komponentlərin vaciblik sırasını müəyyənləşdirə bilərsiniz.

Dəyişikliyi həyata keçirən komanda hər bir komponentin nə dərəcədə yaxşı təmin olunduğunu müəyyənləşdirmək üçün bu alətdən istifadə edir. Bu, dəyişikliyə məruz qalan və ya təsir göstərən insanlara hər bir komponentə uyğun bir sıra sualların verilməsi yolu ilə həyata keçirilir.

Mahiyyət etibarilə, bu, "özünüdiaqnostika aləti"dir və sizə 7 komponentin hər biri üzrə dəyişikliyin effektivliyini qiymətləndirmək imkanı verir. Tamamlanmış nümunə üçün bax: səh. 32.

DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ

7 KOMPONENT ÜZRƏ DİAQNOSTİKA ALƏTİ





DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ

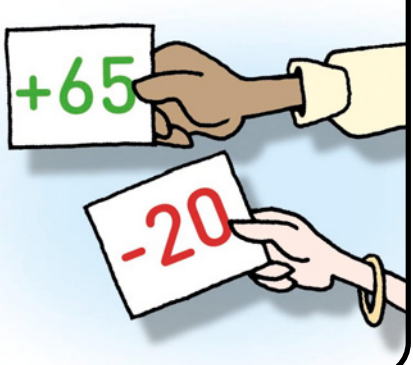
DİAQNOSTİKA ALƏTİNDƏN İSTİFADƏ

Respondentlərin hər bir komponent üzrə effektivliyi +100 və -100 arası şkala əsasında qiymətləndirmək imkanı var.

Sıfırdan aşağı olan istənilən qiymət respondentin müvafiq komponentə mənfi, sıfırdan yuxarı olan qiymət isə müsbət münasibətinin olduğunu göstərir.

Dəyişiklik yolunun bu və ya digər mərhələsində ən aşağı qiymət alan komponent ən vacib hesab edilir.

Dəyişikliyin 7 komponentinin diaqnostika alətindən dəyişiklik yolunun başlanğıcında, dəyişiklik yolu boyunca və yolun sonunda istifadə edilməlidir.



DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ

ƏN ZƏİF BƏND

Əsaslı dəyişikliyin uğurlu alındığını göstərən ideal nəticə odur ki, heç bir komponent üzrə mənfi qiymət olmasın!

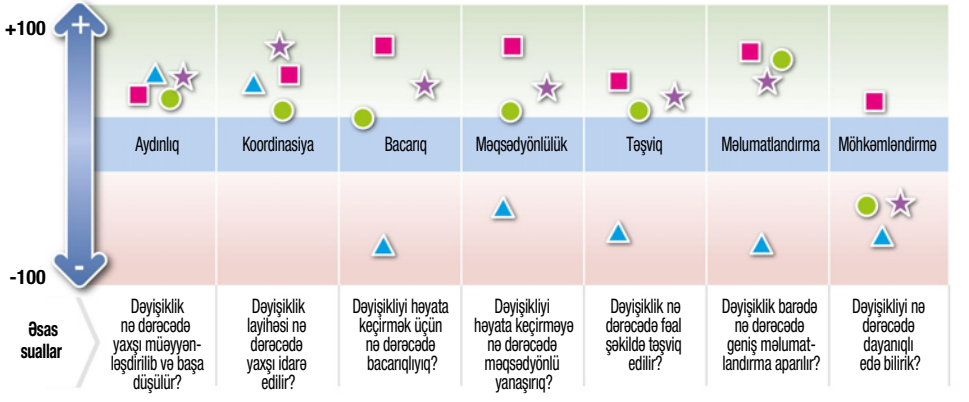
Yalnız bir sahə mənfi qiymət alarsa, ona əhəmiyyət verməmək istəyə bilərsiniz. Sadəcə bir mənfi qiymətiniz varsa, yəqin ki, yaxşı işlədiyinizi düşünəcəksiniz.

Məsələ burasındadır ki, zəncir ən zəif bəndi qədər güclü olduğu kimi, istənilən dəyişiklik də ən zəif komponenti qədər dayanıqlı olur.



DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ

DİAQNOSTİKA ALƏTİ – NÜMUNƏ



DƏYİŞİKLİK MODELİNİN 7 KOMPONENTİ

DİAQNOSTİKA NƏTİCƏLƏRİNİN TƏHLİLİ



Tamamlanmış diaqnozun bir nümunəsinə nəzər salaq. Nəticə bizə nə deyir?

İlk baxışdan aydın olur ki, 7 komponentdən ikisi dörd şöbənin hamısı tərəfindən yüksək qiymətləndirilib. Məsələn, dəyişikliyin aydınlığı yüksək qiymətləndirilib, bu isə o deməkdir ki, bütün şöbələr dəyişikliyin aydın şəkildə müəyyən edildiyini və başa düşüldüyünü düşünür.

Digər komponentlər hamı tərəfindən müsbət qiymətləndirilməyib. Xüsusilə də, görünür, dəyişikliyi həyata keçirən komanda İR şöbəsinin irəli sürdüyü bir neçə problemə baxmalı olacaq.

Dəyişikliyin möhkəmləndirilməsi komponentinə gəldikdə isə problemləri yalnız İR şöbəsi dilə gətirmir. Açıq-aşkardır ki, bütün şöbələr əsaslı dəyişikliyin dayanıqlı olmaması və müəssisə daxilində tətbiqinin çətinliyi riskinə görə narahatdır.



7 KOMPONENT ÜZRƏ DİAQNOSTİKA ALƏTİ – TEZ-TEZ VERİLƏN SUALLAR

S: *Hansı suallardan istifadə edilməlidir?*
C: Yüksəksəviyyəli suallar qrafikin alt xanasında təqdim olunur. Lakin alternativ və ya daha konkret suallardan da istifadə edilə bilər.

S: *Bu alətdən, əslində, necə (hansı formada) istifadə etmək olar?*
C: Seminarlarda poster şəklində hazırlaya, onlayn sorğu şəklində keçirə, təkbətək müsahibələr formasında apara... və mümkün olan digər variantlarda istifadə edə bilərsiniz.

S: *Diaqnostik sualları kimlər cavablandırmalıdır?*
C: Dəyişikliyə məruz qalan və ya təsir göstərmək səlahiyyətinə malik əsas insanlar, yaxud qruplar (səh. 47-də verilmiş "SPACE" modeli bu məsələdə kömək edə bilər).

S: *Qiymətlərin orta göstəricisi hesablanmalıdırmı?*
C: Həm bəli, həm də xeyr! Bir səsin çox səsi təmsil etməsi üçün müəyyən bir şöbənin (məs., İR şöbəsinin) verdiyi qiymətlərin ortalamasını çıxarmağın bəzi üstünlükləri var. Amma ortalamanın hesablanmasında bu səviyyədən, yəni şöbə səviyyəsindən yuxarı qalxmamaq lazımdır. Çünki orta göstəricini hesablayarkən kəskin fərq yaradan vacib qiymətlər "digərlərinə qarışaraq" diqqətdən kənarda qala bilər.



DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

AYDINLIQ NƏDİR VƏ NƏ VAXT LAZIM OLUR?

Dəyişikliyi yaradanların, onu idarə edənlərin və bu dəyişikliyə məruz qalanların hamısı dəyişikliyin aydınlaşdırılmasına, dəqiq müəyyən edilməsinə və uzlaşdırılmasına (və ya razılaşdırılmasına) ehtiyac duyurlar.

Əksər dəyişikliklər əsas maraqlı tərəflər arasında uzlaşma olmaması səbəbindən uğursuzluqla nəticələnir, məsələn, layihələndirmə komandasının işləyib hazırladığı tətbiq proqramı ön masa əməkdaşlarının gündəlik işlərinə uyğun olmaya bilər.

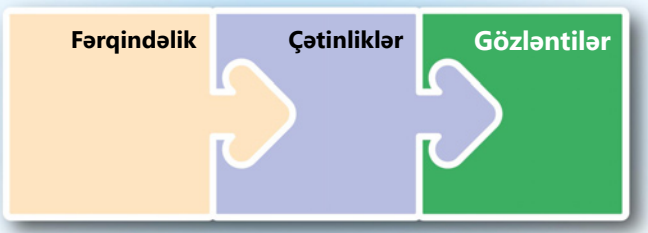


Dəyişikliyin aydınlığı o deməkdir ki:

- Dəyişiklik layihə komandası üçün aydınlaşdırılmalıdır.
- Dəyişikliyin həlledici uğur amilləri müzakirə edilməlidir.
- Dəyişikliyin vizyon və missiya devizi dəqiqləşdirilməlidir.
- Maraqlı tərəflər "SPACE" modelindən istifadə olunaraq qruplara bölünməlidirlər.

DƏYİŞİKLİYİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

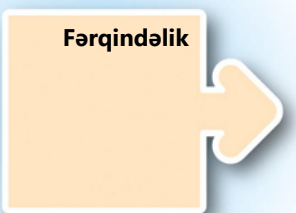
Dəyişikliyi həyata keçirən komanda məhz nəyi dəyişəcəyinin **fərqində** olmalı, öhdəsindən gəlməli olduğu **çətinlikləri** başa düşməli və planlaşdırdığı "daha yaxşı vəziyyət"lə bağlı **gözləntilərin** ilkin təsəvvürünə malik olmalıdır.



DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

FƏRQİNDƏLİYİN 4 KOMPONENTİ

Dəyişikliklə bağlı yüksək fərqindəliyə malik olmaq üçün aşağıdakı 4 sualı cavablandırmaq lazımdır. Bu sualların cavablarından həm də dəyişikliklə bağlı məlumatlandırma zamanı ötürülən mesajların formalaşdırılmasında istifadə edilə bilər.

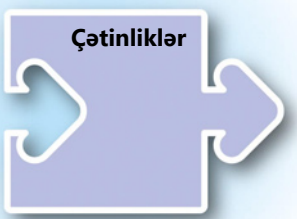


4 sual

Dəyişiklik nədən ibarətdir?
Dəyişikliyə niyə ehtiyac var?
Dəyişiklik nə zaman baş tutacaq?
Dəyişikliyə kim rəhbərlik edəcək?

ÇƏTİNLİKLƏRİN 3 MƏNBƏYİ

Dəyişiklik komandası biznes tərəfdaşları, daxili tərəfdaşlar (əməkdaşlar) və xarici tərəfdaşların yaradacağı çətinlikləri başa düşməlidir. Bu **çətinliklərin** hansı mənbələrdən yaranacağını əvvəlcədən müəyyən etməlisiniz.



Dəyişikliyin üzləşəcəyi çətinliklərin mənbəyi aşağıdakılardır:

Biznes tərəfdaşları
Daxili tərəfdaşlar
Xarici tərəfdaşlar

DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

GÖZLƏNTİLƏRİN 3 AMİLİ

Siz dəyişikliyə dair aydınlığa nail olaraq bu dəyişikliyin təsir göstərdiyi hər kəsin nəticənin uğurlu və dayanıqlı olmasını təmin etmək üçün özünün necə dəyişməli olacağını müəyyən edə bilərsiniz. Bu gözləntilər tədbirlər, davranış və mədəniyyət baxımından fərqli aspektlərdə ola bilər.



Gözləntilər aşağıdakı aspektlərdə ola bilər:

Tədbirlər
Davranış
Mədəniyyət

DƏYİŞİKLİYİN MİSSİYA DEVİZİ İLƏ İFADƏ EDİLMƏSİ

Dəyişikliyin missiya və vizyonu müəyyənləşdirilmədiyi halda, ona aydınlıq gətirmək mümkün deyil.

Missiya devizi nə deməkdir?
Missiya devizi dəyişikliyin məqsədini qısa, lakin konkret şəkildə ifadə edir. Missiya devizi, hər şeydən əvvəl, dəyişiklik komandasının xeyrinədir, çünki komanda bu devizdən dəyişiklik yolu boyunca qarşıya qoyulmuş məqsəd kimi istifadə edir.

Bundan əlavə, komanda üzvləri arasında fikir ayrılığı yarandıqda missiya devizinə istinad etmək olar.





DƏYİŞİKLİYİN MİSSİYA DEVİZİ İLƏ İFADƏ EDİLMƏSİ

MİSSİYA DEVİZİNİ NECƏ TƏRTİB ETMƏLİ

Dəyişiklik komandasının bütün üzvləri təqdim etdikləri dəyişikliyin missiya devizinin necə olacağına dair öz aralarında razılığa gəlməlidirlər. Əvvəlcə hər kəs öz variantını yazmalıdır.

Sonra isə hər bir yazılı variant arasında oxşar və fərqli məqamlar, həmçinin orijinal fikirlər müəyyənləşdirilməlidir. Növbəti səhifədəki nümunədə üç deviz arasındakı fərqli məqamları vurğulamaq üçün çərçivədən istifadə olunur: iki devizdə "işləyib hazırlamaq", üçüncüdə isə "layihələndirmək" sözü işlədilib. Digər tərəfdən, hər bir devizdəki orijinal fikir dairəyə alınıb, oxşar ifadələrin isə altından xətt çəkilib.

Komanda üzvləri ilə diskussiya apararaq variantlar arasındakı oxşarlıqları əsas götürə, fərqlilikləri isə ümumi razılığa gələnədək müzakirə edə bilərsiniz.

Razılaşdırılmış missiya devizi təsdiq üçün dəyişiklik ideyasının müəllifinə və ya müvafiq rəhbər heyətə təqdim edilməlidir.

DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

MİSSİYA DEVİZİNƏ DAİR NÜMUNƏ



"Audi TT" ilə rəqabət apara biləcək yığcam və yüksək performansa malik, ikiqapılı kupe və kabriolet çeşidləri işləyib-hazırlamaq

25–35 min funt sterlinq büdcəsi olan gənc və uğurlu peşəkarlara xitab edəcək idman avtomobili çeşidləri işləyib-hazırlamaq.

"Audi TT" ilə rəqabət apara biləcək yeni model layihələndirmək

Müzakirə

Məs.: işləyib-hazırlamaq, yoxsa layihələndirmək?

Məs.: idman avtomobilinin hansı formaları? Çeşidlər yalnız kupe və idman avtomobilləri ilə məhdudlaşır, yoxsa sedan və SUV-lər də nəzərə alınmalıdır?

Məs.: Çeşidlərin qiymətinin 25–35 min funt sterlinq olması barədə razılıq varmı?

Razılaşdırılmış missiya devizi!

"Audi TT" ilə rəqabət apara biləcək 25–35 min funt sterlinq dəyərində yığcam, ikiqapılı kupe və kabriolet çeşidləri işləyib hazırlamaq

İzah = Fərqliliklər Orijinal fikir Oxşar fikir

DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

DƏYİŞİKLİYİN VİZYON DEVİZİ İLƏ İFADƏ EDİLMƏSİ

Dəyişikliyin vizyonu devizi bu dəyişikliyin təsirinə məruz qalanların hörmət bəsləyə biləcəyi və onlara aidiyyəti ola biləcək dəyərlərə toxunmalıdır. Həddindən artıq texniki təfərrüatlarda və ya əsas performans göstəricilərində (KPI) dəyər tapmaq mümkün deyil. Dəyərləri duyğularda, insanların inandıqları prinsiplərdə tapmaq olar.

Əksər müəssisələrin vizyon devizi artıq var. Yaxşı olar ki, müəssisənin planlaşdırdığı hər hansı dəyişiklik mövcud vizyonla əlaqələndirilsin. Odur ki, dəyişikliklə bağlı vizyon devizi müəssisənin ümumi vizyon devizinə mümkün qədər uyğun olmalı, eyni zamanda missiya devizi ilə də səsləşməlidir.

Əvvəlki səhifədə misal çəkdiyimiz avtomobil istehsalçısı ilə bağlı aşağıdakı vizyon devizini təsəvvür etmək mümkündür:

"Yeni nəsil üçün yeni (modein adı) avtomobilimizlə dünyaya unudulmaz sürücülük təcrübəsi gətirək!"





DƏYİŞİKLİYİN KOORDİNASİYASI



DƏYİŞİKLİYİN KOORDİNASİYASI NƏDİR VƏ NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

İstənilən dəyişiklik bir layihədir, buna görə də onu elə planlaşdırmaq lazımdır ki, bütün zəruri amil və resursların koordinasiyası və uzlaşdırılmasını təmin etmək mümkün olsun.

Bu fəsil dəyişikliyin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün dəyişikliyin təsirinə məruz qalacaq və ya ona təsir göstərə biləcək bütün mümkün insan və qrupları **uzlaşdırmaq** məqsədilə dəyişikliyin effektiv şəkildə və gözlənilməz müdaxilə olmadan koordinasiya edilməsi yollarını araşdıracaq.

Dəyişikliyin koordinasiyası o deməkdir ki:

- Layihə komandası qurulmalı və maraqlı tərəflər qruplara ayrılmalıdır.
- Dəyişikliyin 7 komponentini əhatə edən fəaliyyət planı hazırlanmalıdır.
- Dəyişiklik koordinatorunun vəzifə və öhdəlikləri təqdim edilməlidir.

MARAQLI TƏRƏFLƏR KİMLƏRDİR?



Dəyişikliyə maraq göstərən, yaxud dəyişiklik komandası üçün maraqlı olan istənilən şəxs maraqlı tərəf adlanır.

İstənilən dəyişikliklə əlaqədar olaraq, bu maraqlı tərəflər 5 kateqoriyaya bölünür:

"**S**ponsors" – Maliyyələşdirənlər: dəyişikliyi maliyyələşdirən tərəflər

"**P**articipants" – İştirakçılar: dəyişiklikdə iştirak edənlər

"**A**uthorities" – Səlahiyyətli şəxslər: dəyişikliyi təsdiqləyənlər

"**C**ore team" – Əsas komanda: dəyişikliyi idarə edən heyət

"**E**xperts" – Ekspertlər: dəyişikliyi zəruri bilik və bacarıqlarla dəstəkləyən mütəxəssislər

Maraqlı tərəflərin qruplaşdırılması komandaya məlumatlandırmanı idarə etmək, gərginlik yaradan problemləri müəyyənləşdirmək və dəyişiklik yolunu daha yaxşı idarə etmək imkanı yaradır.

MARAQLI TƏRƏFLƏRİ QRUPLAŞDIRMAQ ÜÇÜN "SPACE" MODELİNDƏN İSTİFADƏ



DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

MARAQLI TƏRƏFLƏRİ QRUPLAŞDIRMAQ ÜÇÜN "SPACE" MODELİNDƏN İSTİFADƏ

PRAKTİK NÜMUNƏ

Steysi və Alan nişanlıdırlar və ənənəvi kilsə toyunu planlaşdırırlar. Steysinin valideynləri **Deyvid** və **Anjela** bütün xərci ödəməyə hazırdırlar, hərçənd ödəyə biləcəkiləri məbləğin də müəyyən həddi var.

Steysi valideynlərinin evinə yaxın yerləşən kilsədə evlənmək istəyir. O, kilsəni tez-tez ziyarət edən biri deyil, amma valideynləri kilsəyə mütəmadi olaraq gedir və **keşişlə** dostdurlar. Steysi həm də kilsəyə *sürücü müşayiəti ilə klassik avtomobildə* gəlməyi planlaşdırır və kilsənin *ənənəvi güllərlə* dekorasiya edilməsini istəyir. O, *klassik tərzdə gəlinlik* geyinməyi və ən yaxın dostu **Annanın** "gəlinin əsas rəfiqəsi" olacağını xəyal edir.

Steysi səhər mərasimindən sonra qonaqlar üçün yemək ziyafəti, ardınca isə canlı musiqi müşayiəti ilə gecəyədək davam edəcək məclis planlaşdırır.

Valideynləri dünyasını dəyişmiş olan Alanın isə iş qrafiki gərgindir və Steysinin təşkilatçılığı öz üzərinə götürməsi onun ürəyincədir. Lakin Anna ona xəbər verir ki, Steysi bütün işləri çatdırmaqda çətinlik çəkir. Alanın ən yaxın dostu **Tariq** isə bildirir ki, o, əsas hazırlıqlar barədə dostlardan gələn aramsız suallara cavab verməli olur.

DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

MARAQLI TƏRƏFLƏRİ QRUPLAŞDIRMAQ ÜÇÜN "SPACE" MODELİNDƏN İSTİFADƏ

PRAKTİK NÜMUNƏ

Artıq Alanın da işlərin qulpundan tutmaq vaxtı gəlib. Daha effektiv üsulla necə kömək edə biləcəyini ciddi şəkildə götür-qoy edir. Qərara gəlir ki, "SPACE" modelindən istifadə edərək başlasın.





MARAQLI TƏRƏFLƏRİ QRUPLAŞDIRMAQ ÜÇÜN "SPACE" MODELİNDƏN İSTİFADƏ

PRAKTİK NÜMUNƏ

Bu, Alan və Steysinin toyu olduğuna və təşkilatçılığın böyük qismini onlar həyata keçirdiyinə görə Alan qərara gəlir ki, onunla Steysi bu toyun **maliyyələşdirən və səlahiyyətli tərəfləri**, həmçinin **əsas komandanın** tərkibində olan şəxslərdir.

Steysinin valideynləri təklif etdikləri maliyyə dəstəyinə görə səlahiyyətli tərəflər hesab oluna bilərdilər, lakin artıq onlar toy xərcini ödəməyi vəd etdiklərinə görə Alan qərara alır ki, hörmət əlaməti olaraq, Deyvid və Anjelanı **maliyyələşdirən tərəflər** kateqoriyasına aid etsin.

Cütlük kilsə toyu planlaşdırdığından yerli kilsə keşişinin icazəsi alınmalıdır. Bu səbəbdən Alan keşişi **səlahiyyətli şəxslər** kateqoriyasına aid edir.

Alan Tariq ("bəyin əsas dostu") və Annanın ("gəlinin əsas rəfiqəsi") canla-başla kömək etmək istəyəcəyini nəzərə alaraq düşünür ki, onlar da toyun təşkilinə dəstək verə bilərlər. Bununla belə, layihənin əsas komandası toyda nəzərdə tutulan xüsusi xidmətləri (məsələn, güllərlə dekorasiya və iaşə xidməti) təmin etmək üçün müvafiq **ekspertləri** cəlb etməlidir.

Əlbəttə, bunlar yalnız Alanın düşündükləridir. Bəlkə də, Steysi onu, elə dost-tanışlar kimi, sadəcə, toy günündə gələcək zəruri iştirakçı hesab edir!

ƏSAS KOMANDANI NECƏ QURMALI, İDARƏ ETMƏLİ VƏ UZLAŞDIRMALI

Dəyişiklik komandası dəyişikliyin həyata keçirilməsinə və dəyişiklik yolu boyunca işlərin təşkilinə görə cavabdehlik daşıyır. Komandanın hər bir üzvü dəyişikliyi gerçəkləşdirmək üçün lazımi bacarıqlara malik olmalı, 7 komponenti də həyata keçirməyi və idarə etməyi bacarmalıdır.

Dəyişikliyin 7 komponentinin idarə edilməsi həm layihə, həm də dəyişiklik üzrə idarəetmə tədbirləri tələb edir. Şəxsiyyət münaqişələri və qabiliyyət çatışmazlıqlarından tutmuş daxili iş siyasətinə qədər müxtəlif səbəblərə görə bu iki istiqamətin birlikdə səmərə verməməsi təhlükəsi var.

Bu təhlükədən yayınmaq üçün növbəti səhifədə yer alan dəyişikliyin 7 komponenti üzrə fəaliyyət planından istifadə etməyə çalışın. Bu alət komanda üzvlərindən tələb edir ki, müvafiq komponent üzrə planlaşdırdıqları fəaliyyətləri həyata keçirsinlər. Fəaliyyət planı dinamik sənəddir və müntəzəm şəkildə yenilənməlidir.



DƏYİŞİKLİYİN AYDINLIĞI

DƏYİŞİKLİYİN 7 KOMPONENTİ ÜZRƏ FƏALİYYƏT PLANI



	I ay				II ay	III ay
	I həftə	II həftə	III həftə	IV həftə		
D Dəyişikliyin aydınlığı						
D Dəyişikliyin koordinasiyası						
D Dəyişdirmək bacarığı						
D Dəyişikliyə məqsədyönlü yanaşma						
D Dəyişikliyin təşviqi						
D Dəyişiklik barədə məlumatlandırma						
D Dəyişikliyin möhkəmləndirilməsi						

◆ Əsas komandanın toplantısı

▼ Fəaliyyət üzrə iş prosesləri

⬢ Fəaliyyət üzrə həlledici iş prosesləri

★ Əsas mərhələnin bitmə tarixi

DƏYİŞİKLİK NECƏ KOORDİNASİYA EDİLİR

Əsas komandanın koordinasiyası vacib prosesdir, ona görə də kimsə komanda üzvləri və 7 komponent arasında koordinasiya işini öz üzərinə götürməlidir.

Həmin şəxs əsas komandanın aşağıdakılarla bağlı təməl qaydalar üzrə razılığa gəlməsini təmin etməlidir:

- komanda iclaslarının planlaşdırılması;
- komanda iclasının etik normaları;
- komanda iclaslarının protokollaşdırılması;
- əsas komandanın mühüm sənədlərinin yenilənməsi (məs., sual və problemlərin qeydiyyat jurnalı, risklərin qeydiyyat jurnalı);
- əsas fəaliyyətlərin planlaşdırılmış tədbirlər arasında uzlaşdırılması (məs., məlumatlandırma planı, layihənin idarə edilməsi planı, dəyişikliyin idarə edilməsi planı).

Bu vəzifə dəyişiklik layihəsinin rəhbəri, yaxud xüsusi olaraq təyin edilmiş koordinator tərəfindən effektiv şəkildə həyata keçirilə bilər.





DƏYİŞDİRMƏK
BACARIĞI

DƏYİŞDİRMƏK BACARIĞI NƏDİR VƏ NƏ VAXT LAZIM OLUR?

Əsaslı dəyişiklik nadir hallarda asanlıqla başa gəlir. Bu proses vaxt, əmək, bacarıq və dəyişmək istəyi tələb edə bilər. Lakin müəssisənin, eləcə də onun daxilindəki fərd və qrupların dəyişdirmək bacarığı heç də hər zaman müəyyənləşdirilmir. Dəyişdirmək bacarığı müəyyənləşdirilmədikdə müəssisənin dəyişikliyi tətbiq etmək bacarığı müəyyən kritik sahələrdə öz əskikliyini büruzə verə bilər.

Bu fəsildə araşdırılacaq: dəyişdirmək bacarığının əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsinin nəticələrindən bu dəyişiklik müəssisədə tətbiq edilməmişdən əvvəl və sonra necə istifadə edilməlidir.



Dəyişdirmək bacarığı o deməkdir ki:

- Dəyişikliklə bağlı asılılıqların yoxlama siyahısı tətbiq edilməlidir.
- Təlim ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi aparılaraq maraqlı tərəflərin təlim ehtiyacları və bacarıq çatışmazlıqları müəyyənləşdirilməlidir.
- "Dəyişdirmək bacarığı modeli" həm ayrı-ayrı işçilər, həm də müəssisə səviyyəsində tətbiq edilməlidir.

DƏYİŞDİRMƏK BACARIĞI



DƏYİŞİKLİKLƏ BAĞLI ASILILIQLARIN YOXLAMA SİYAHISI

Dəyişiklik komandasının potensial bacarığı hansı dərəcədə olursa-olsun yalnız əsas meyarlara cavab vermək iqtidarında olarsa, komanda dəyişiklik yoluna çıxmağa hazır olacaq. Bu meyarlar hər bir dəyişiklik prosesinə görə fərqlənə bilər, lakin ümumilikdə, büdcə, liderlik, proseslər, performansın idarə edilməsi və s. kimi sahələrdə bəzi amillər var ki, istənilən dəyişiklik onlara mütləq cavab verməlidir.

Siz və ya komandanız növbəti səhifədə verilmiş yoxlama siyahısından uğurlu nəticəyə nail olmaq üçün təmin edilməli olan asılılıqları qarşılaşdırmaq məqsədilə istifadə edə bilərsiniz. Burada mövcud vəziyyət və gözlənilən potensial nəzərə alınır. Müəyyən sualların cavablarına verilən aşağı qiymətlər sizi sözügedən dəyişikliyin hazırda mümkün olub-olmaması ilə bağlı düşünməyə sövq edəcək. Maliyyələşdirən tərəflərə problem və maneələr barədə mümkün qədər tez zamanda məlumat verilməlidir.

Yoxlama siyahısı konkret şöbələr, regional bölmələr tərəfindən də istifadə oluna bilər.



DƏYİŞİKLİKLƏ BAĞLI ASILILIQLARIN YOXLAMA SİYAHISI – NÜMUNƏ

İş prosesi	Meyar üzrə sual	Mövcud vəziyyət 10 = Tamamilə 0 = Qətiyyən	Potensial/bacarıq 10 = Tam şəkildə 0 = Heç bir potensial	Problemlər, risklər və qeydlər
Maliyyə və büdcə	Dəyişikliyin həyata keçirilməsi üçün kifayət qədər vəsait ayrılıbmı?	7	7	Büdcə ayrılıb, lakin ehtiyat vəsait yoxdur.
Layihənin idarə edilməsi	Biznes-tələblərin toplanması üçün maraqlı tərəflər düzgün müəyyənləşdirilibmi?	8	8	Maraqlı tərəflər müəyyənləsdirilib, amma onların bacarığı qənaətbəxş deyil.
Məlumatlandırma	Kommunikasiya platformaları artıq mövcuddurmu?	5	9	Daxili şəbəkə 3 ay ərzində işə düşməlidir.
Dəyişikliyin idarə edilməsi	Layihə çərçivəsində bütün maraqlı tərəflər bir-birini başa düşürmü?	5	9	Yalnız əsas maraqlı tərəflər müəyyənləsdirilib, lakin heç bir problem gözlənilmir.
Performansın idarə edilməsi	Dəyişikliyin təsirini qiymətləndirmək üçün KPI-lar artıq mövcuddurmu?	3	3	Sistem KPI üzrə effektiv hesabat vermək üçün nəzərdə tutulmayıb.

DƏYİŞDİRMƏK BACARIĞI

TƏLİM EHTİYACLARININ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Dəyişdirmək bacarığı yalnız pul ilə deyil, həm də müəssisənizdəki işçilərin "arzuolunan yeni mühitə" uyğunlaşmaq üçün lazımi potensiala malik olub-olmaması ilə bağlıdır. Yəni hər şey onların bu əsaslı dəyişikliyi qəbul etmək istəyindən və bunun üçün lazım olan bacarıq səviyyəsindən asılıdır.

Bacarıqla bağlı problemi bəzən təlim vasitəsilə həll etmək olur.

Dəyişikliyi qəbullanmaq üçün işçilərinin təlimə ehtiyacı olduğunu başa düşən müəssisələrin uğurlu nəticə əldə etmək ehtimalı daha çoxdur. Bu məqsədlə dəyişiklik komandası aşağıdakıları əhatə edən qiymətləndirmə aparmalıdır:

- Kimlərin təlimə ehtiyacı var?
- Onların hansı mövzuda təlimə ehtiyacı var?
- Təlim nə zaman verilməlidir?
- Təlim vermək üçün ən yaxşı namizəd kimdir?
- Təlim necə təşkil edilməlidir/ həyata keçirilməlidir?



DƏYİŞDİRMƏK BACARIĞI

DƏYİŞDİRMƏK POTENSİALI



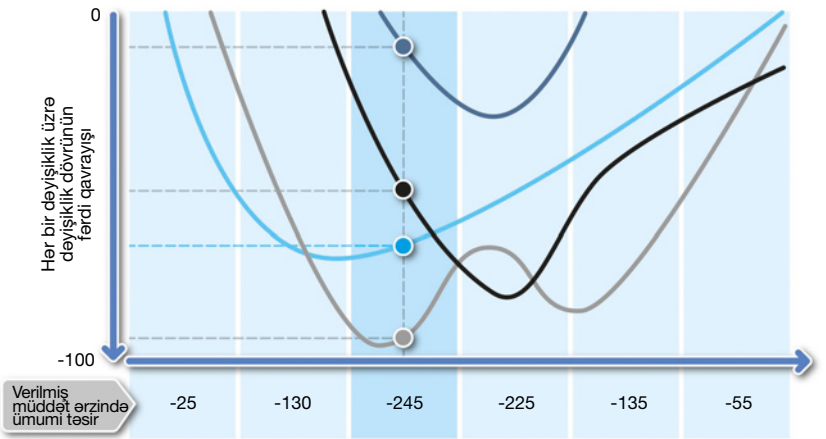
Hər kəsin bu və ya digər zaman kəsiyində edə biləcəklərinin müəyyən həddi var. Bu, yuxusuz qalmaq, sürətlə qaçmaq və ya oxumaq bacarığı üçün də keçərlidir.

Bənzər qaydada, müəssisənin də görə biləcəyi iş həcminin müəyyən həddi var. Eyni anda həyata keçirilən bir neçə dəyişikliyin təsiri onunla nəticələnəcək ki, müəssisə bir-biri ilə "kəşişən" bir neçə "dəyişiklik əyrisi"nə məruz qalacaq. Bu prinsip hər bir maraqlı tərəfə, qrupa və bütövlükdə müəssisəyə də aiddir.

Dəyişdirmək potensialı üzrə modelin növbəti səhifədəki nümunəsinə baxaq. Müəyyən müddət ərzində dörd dəyişiklik həyata keçirilir və onların ümumi dəyişiklik dövrü üzrə təxmini təsiri minimum -245 təşkil edir.

Müəssisənin ümumi mənafeyi və digər dəyişikliklərin uğurlu olması naminə növbəti dəyişikliyi daha böyük potensial yarananadək təxirə salmaq lazımdır.

DƏYİŞDİRMƏK POTENSİALININ MODELİ – NÜMUNƏ



DƏYİŞDİRMƏK BACARIĞI

MÜƏSSİSƏNİN DƏYİŞDİRMƏ MƏDƏNİYYƏTİ



Bir müəssisəyə təsir edən mürəkkəb dəyişiklik əyrilərini nəzərdən keçirərkən müəyyən tarixlərdə ümumi təsiri nəzərə almalısınız. Ancaq belə bir sual da verə bilərsiniz: "Bəzi müəssisələr dəyişiklik əyrilərini digərlərindən daha yaxşımı idarə edir? Əgər belədirsə, səbəbi nədir?"

Effektiv layihə idarəetməsi, dəyişikliklərin səmərəli şəkildə idarə edilməsi, texnologiyaları effektiv şəkildə layihələndirən mütəxəssislər, güclü daxili kommunikasiya və effektiv rəhbərlik strukturuna malik müəssisənin dəyişikliyi idarə etmək potensialı daha çox olacaq. Lakin başqa bir dəyərli resurs budur: dəyişikliyi dəstəkləyən mədəniyyətə sahib olmaq. Müəssisənin bütün şöbələri dəyişikliyi əziyyət deyil, nailiyyət kimi qəbul edəcək qədər inkişaf etsə, hər bir dəyişiklik əyrisi daha qısa və daha hamar ola bilər.

İdeal mədəniyyətə malik müəssisə və onun işçiləri hər biri dəyişikliyi qorxu ilə deyil, həvəslə qarşılayacaq, ruhdan düşmək əvəzinə, daha da fəallaşacaq.



DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMA

DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMA NƏDİR NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

Artıq qeyd etdiyimiz kimi, dəyişikliklər çox vaxt avtomatik müqavimət reaksiyası doğura bilər, hətta bu dəyişiklik səmərəli və faydalı olsa belə.

Dəyişikliyə məqsədyönlü yanaşma o deməkdir ki:

- Maraqlı tərəflərin dəyişiklik zərurətini görməsini təmin edərək uğurlu nəticə ehtimalı artırılmalıdır.
- Dəyişikliyin müəssisənin həm daxilində, həm də xaricində, iyerarxiyanın yuxarı və aşağı səviyyələrində, o cümlədən əməliyyat və dəstək şöbələrində insanlara təsiri qiymətləndirilməlidir.
- Dəyişikliyin təsirinin hər kəs üçün eyni olmadığını nəzərə alaraq, ehtiyaclara fərdi şəkildə yanaşmaq lazımdır.





DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMANIN ƏHƏMİYYƏTİ

Dəyişikliyin uğurla həyata keçirilməsi ehtimalı o zaman yüksək olur ki, bu dəyişikliyi qəbul etməli və ya dəstəkləməli olanlar dəyişiklik ehtiyacını fərdi şəkildə görə bilsinlər.

Lakin dəyişiklik müəssisənin daxilində, xaricində, bütün səviyyələrdə və şöbələrdə bir sıra maraqlı tərəflərə, həm də hər kəsə fərqli şəkildə olmaqla, təsir göstərə bilər. Odur ki, dəyişiklik ehtiyacını irəli sürərkən bu məsələni nəzərə almaq və maraqlı tərəflərin ehtiyaclarına fərdi şəkildə yanaşmaq lazımdır.

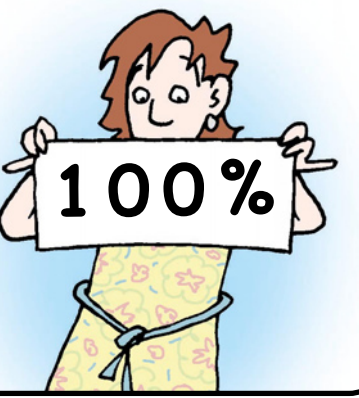
Maraqlı tərəflərin bu şəkildə dəstəyini ala bilmək üçün 4P modeli ideal variantdır. Model dəyişikliyin gətirəcəyi **müsbət cəhətləri** və mövcud vəziyyətin səbəb olduğu **mənfi cəhətləri** ortaya çıxarır.

DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMA

4P MODELİ

Bu modelə əsasən, siz maraqlı tərəflərin bu və ya digər qrupundan xahiş edirsiniz ki, dəyişikliyin mümkün müsbət nəticələri ("**p**ossible **p**ositives of change") və dəyişməməyin ehtimal olunan nəticələri ("**p**robable **p**roblems of not changing") barədə düşünsünlər. Hər iki meyar üzrə cavablar konkret dəyişikliyə uyğun müddət daxilində qəbul edilir və qısa, orta və uzunmüddətli zaman miqyasında nəzərdən keçirilə bilər. Dəyişikliyin növündən asılı olaraq, hər bir müddəti əhəmiyyətli dərəcədə artırıb-azalda bilərsiniz.

Suallara cavab olaraq bildirilən hər bir fikir növbəti addımda ehtimal şkalasına əsasən qiymətləndirilir: 0% başvermə ehtimalının olmadığını, 100% qəti əminliyi bildirir.



4P MODELİ



Nümunənin cavablandırılmış variantı üçün bax: səh. 69.



4P MODELİ ÜZRƏ PRAKTİK NÜMUNƏ

Mari Böyük Britaniyada layihələrin rəhbəri olaraq çalışmaqdan çox məmnundur və Londonda yaşamaqdan, gənc yaradıcı heyətlə işləməkdən zövq alır. Buna görə də karyera yüksəlişinə o qədər də can atmır. Lakin əməyinə görə az maaş aldığını və nisbətən kiçik bir komanda ilə işləməkdən əziyyət çəkdiyini bəzən hiss etdiyindən yaxşı təklifi də rədd etmək fikrində deyil.

Bir gün layihələr üzrə qlobal rəhbər Ceykob elan edir ki, layihə idarəetmə şöbəsini ölkələr üzrə layihə şöbələrini azaltmaq, daha böyük regional və beynəlxalq komanda qurmaq yolu ilə mərkəzləşdirmək üçün uzunmüddətli plan hazırlanıb. Bu, ölkə komandalarının genişlənməsinin müəyyən qədər dayandırılmasını, hətta ölkə səviyyəsində mümkün iş yerlərinin ixtisarı deməkdir.

Ceykob Marini Avropa şöbəsinə rəhbər olaraq dəvət edir. Bunun üçün isə Mari Almaniyaya köçməlidir. Dostlarından ayrılmaq, komanda üzvləri ilə vidalaşmaq və Londondan köçmək kimi mənfi tərəfləri nəzərə alaraq, Mari təklifi rədd etməyə meyillidir.

Ceykob Marinin rədd cavabını qəbul etməmişdən əvvəl ondan xahiş edir ki, təklifi bir daha nəzərdən keçirsin və 4P cədvəlini öz nöqteyi-nəzərindən çıxış edərək doldursun.

DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMA

4P MODELİ ÜZRƏ PRAKTİK NÜMUNƏ



Bu çalışmanı yerinə yetirdikdən sonra Mari Ceykoba zəng edir və təklifi məmnuniyyətlə qəbul etdiyini söyləyir.



4P MODELİ – TEZ-TEZ VERİLƏN SUALLAR

S: *Bu alətdən necə istifadə etmək lazımdır?*
C: Seminarda poster üzərində və bir kağız vərəqdə çək, yaxud sadəcə, müzakirə şəklində təşkil edə bilərsiniz... əsas olan əldə edəcəyiniz nəticədir!

S: *Bu alətdən nə zaman istifadə edilməlidir?*
C: Dəyişikliyin həyata keçiriləcəyinin dəqiqləşdiyi və məlumatlandırma üçün təsdiqləndiyi an bu alətdən istifadə etməyin əsl vaxtıdır.

S: *Alətdən effektiv şəkildə istifadə edildikdə və razılığa/dəstəyə nail olduqda nə baş verir?*
C: Faktiki "mümkün müsbət nəticələri" izləmək lazımdır! Baş tutan hər bir müsbət nəticə hamı üçün uğur hesab edilməlidir. Mümkün müsbət nəticələrdən hər hansı biri vaxtında və ya ümumiyyətlə, baş tutmasa, bu izah olunmalı və qəbul edilməlidir. Əks təqdirdə, uzunmüddətli dövrdə alət etibarını itirəcək.

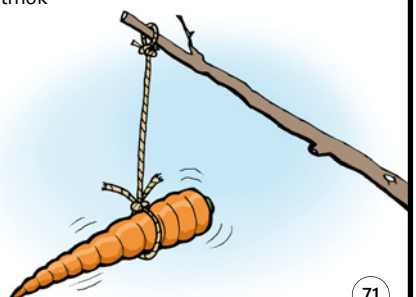
DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMA

MÜKAFATLANDIRMA VƏ TƏQDİR

Mükafatlandırma və təqdir müəssisənin öz işçilərini qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa motivasiya edən əsas vasitələrdir. Belə məqsədlərdən biri də əsaslı dəyişiklik ola bilər.

Məhz bu səbəbdən də siz və sizin əsas komandanız maraqlı tərəflərin dəyişikliyi həvəslə qəbul etməsi üçün həvəsləndirici vasitə olaraq, mükafatlandırma və təqdirdən istifadə etmək barədə ciddi düşünməlidir.

Bu o demək deyil ki, işçiləri yalnız pul ilə: maaşı artırmaq və ya pul mükafatı verərək motivasiya etməlisiniz. Məsələn, dəyişiklik yolunda uğurla başa çatdırılmış mühüm mərhələni qeyd etmək üçün bu işdə dəstək verən insanlara şirkət hesabına yemək ziyafəti və ya əyləncə təşkil edə bilərsiniz. Yaxud konkret olaraq bir işçinin əməyi qiymətləndirilməlidirsə, adi bir minnətdarlıq da mükafat ola bilər.



DƏYİŞİKLİYƏ MƏQSƏDYÖNLÜ YANAŞMA



MÜKAFATLANDIRMA VƏ TƏQDİRLƏ BAĞLI MƏSLƏHƏTLƏR

Aşağıdakılar barədə düşünün:

- Mükafatlandırma və təqdir təklikdə və ya bütün kollektiv qarşısında həyata keçirilə bilər.
- Məhz hansı davranışın təqdir edildiyi vurğulanmalıdır.
- Mükafatlandırma təqdir olunan hərəkət və ya tədbirə mümkün qədər yaxın yerdə baş tutmalıdır.
- Bu və ya digər qrupu ruhdan salmamaq üçün bütün maraqlı tərəfləri ehtiva etməlidir.
- Təkcə maddi mükafatlandırma olmamalı, aşağıdakı üsullardan da istifadə edilməlidir:
  – daha böyük cavabdehlik vermək;
  – daha çox müstəqillik vermək;
  – qərarvermə üzrə məsul heyətə daxil etmək;
  – daha maraqlı iş/təlim vermək;
  – daha böyük və daha cəlbedici profil/imic yaratmaq.



DƏYİŞİKLİYİN TƏŞVİQİ



DƏYİŞİKLİYİN TƏŞVİQİ NƏ DEMƏKDİR VƏ NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

İnsanların dəyişməyə qarşı müqavimətini aradan qaldırmaq istənilən dəyişiklik yolunun yalnız bir hissəsidir. Yolun sonuna mümkün qədər effektiv şəkildə və tez çatmaq üçün dəyişikliyin təsirinə məruz qalanlar nəinki bunu qəbul etməli, həm də ideal halda, bu dəyişikliyin tərəfdarı olmalı və onu təşviq etməlidirlər.

Üstəlik, bu dəstək təkcə rəhbərlikdən deyil, həm də müəssisənin bütün səviyyə və şöbələrindən gəlməlidir.

Dəyişikliyin təşviqi o deməkdir ki:

- Maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəfin effektivliyini qiymətləndirməklə dəyişikliyə rəhbərlik/liderlik dəyərləndirilməlidir.
- Təsirə məruz qalan maraqlı tərəflərin dəyişikliyi qəbul etməyə nə dərəcədə hazır olması qiymətləndirilməlidir.
- Müqaviməti qəbullanmaq və onu aradan qaldırmaq lazımdır.
- Dəyişikliyi təşviq edənlər həvəsləndirilməli və onların dəstəyindən istifadə edilməlidir.
- Maraqlı tərəflər qruplaşdırılmalı və idarə edilməlidir.



MALİYYƏLƏŞDİRƏN/DƏSTƏKLƏYƏN TƏRƏFLƏRİN ROLU

Əksər insanlar liderlərinin dedikləri və ya etdiklərinin təsirinə məruz qalırlar. Eyni dərəcədə o da vacibdir ki, insanlar liderlərinin həm də **demədikləri** və **etmədiklərinə** də fikir verirlər.

Bütün bu səbəbləri nəzərə alaraq, siz dəyişikliyi maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəflərin lazımi dəstəyi göstərməsini təmin etməlisiniz. Maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəflər:

- dəyişikliyin uğurla həyata keçirilməsi üçün tam məsuliyyəti öz üzərinə götürməli;
- uğurlu dəyişiklik üçün lazımi resursları təmin etməli;
- söz və əməllərində dəyişikliyi dəstəklədiyini nümayiş etdirməli;
- dəyişiklik prosesinin gedişatı ilə yaxından maraqlanmalıdır.

Əksər hallarda maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəf çox sadə bir səbəbdən bu dəstəyi göstərməyi bacarmır: onlar nəyə ehtiyac duyulduğunu bilmir. Odur ki, əsas komandanın başlıca vəzifəsi onlara məsləhət verməkdən ibarətdir. Növbəti səhifədə verilmiş "**Maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəfin qiymətləndirilməsi**"nə dair nümunə bu məqsəd üçün istifadə edə biləcəyiniz effektiv bir alətdir.



MALİYYƏLƏŞDİRƏN/DƏSTƏKLƏYƏN TƏRƏFİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ – NÜMUNƏ

Qiymətləndirmə şkalası:	Çox nadir hallarda	Nadir hallarda	Bəzən	Tez-tez	Demək olar ki, həmişə
Əsas komanda maliyyələşdirən/dəstəkləyən (m/d) tərəflə əlaqə saxlaya və problemləri ona çatdıra bilirmi?					
M/d tərəf dəyişikliyin gedişatı (məsələn, əsas mərhələlər və nəticələr) ilə mütəmadi şəkildə maraqlanırmı?					
M/d tərəf dəyişikliyi dəstəkləmək üçün lazım olan yeni prosesləri, metodları və təşkilati strukturu təmin edirmi, onların istifadəsini tələb edirmi?					
M/d tərəf lazımi resursların təmin edilməsində köməklik göstərirmi?					
M/d tərəf dəyişikliyinin səbəblərini açıq şəkildə və bütün kollektiv qarşısında dəstəkləyirmi?					
M/d tərəf gündəlik davranışları ilə dəyişikliyə həvəs və məqsədyönlü yanaşma nümayiş etdirirmi?					
M/d tərəf dəyişikliyin gedişatı boyunca əldə edilən uğurları qeyd edirmi?					
M/d tərəf dəyişikliyi təşviq edənləri mükafatlandırırmı?					



MALİYYƏLƏŞDİRƏN/DƏSTƏKLƏYƏN TƏRƏFİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ – TEZ-TEZ VERİLƏN SUALLAR

S: *Bu alətdən kimlər istifadə etməlidir?*
C: Layihənin əsas komandası ("SPACE" modelinə əsasən müəyyən edilmiş qaydada) bu alətdən istifadə etməlidir. Komandanın hər bir üzvü suallara öz nöqteyi-nəzərindən cavab verməlidir. Təbii ki, onlar öz fikirlərini formalaşdırmaq üçün əlavə araşdırma edə, məsələn, digər maraqlı tərəflərlə söhbətlər apara bilərlər.

S: *Maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəfin qiymətləndirilməsi anketi hansı suallardan ibarət olmalıdır?*
C: Sualların dəqiq siyahısı yoxdur, lakin əvvəlki səhifədə verilmiş nümunələrə bənzər suallar hazırlamaq olar.

S: *Qiymətləndirmə əsas komanda tərəfindən ən yaxşı şəkildə necə həyata keçirilir?*
C: Komandanın hər bir üzvü orta göstərici hesablanmamışdan əvvəl sualları fərdi şəkildə qiymətləndirir. Sonra əsas komanda müvafiq cavabların əsaslandığı səbəbləri ətraflı müzakirə edir. Onlar müəyyənləşdirilmiş problemləri düzəltmək üçün maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəfin görə biləcəyi mümkün tədbirləri də müzakirə etməlidirlər.

DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARI KİMLƏRDİR?

Unutmayın ki, rəhbərlik və dəyişikliyi maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəflər dəyişikliyin təsirinə məruz qalanların axtardığı liderlər olmaya bilərlər. "Ön xətt" komandası bölmə və ya şöbə rəhbərinə deyil, özünün birbaşa rəhbərinə (və ya supervayzerinə) müraciət etmək istəyə bilər.

Həqiqətən, müəssisə daxilində yalnız maliyyələşdirən tərəflərin və ya rəhbərliyin təsir göstərmək gücünə malik olduğunu düşünmək səhv olardı. Bu cür nüfuza malik şəxsləri müəssisənin bütün səviyyələrində və fərqli şöbələrində görmək olar. Onların arasına komanda rəhbərləri, sevilən və hörmət edilən həmkarlar və ya nüfuzlu qrupla (məsələn, həmkarlar ittifaqı kimi) əlaqəli şəxslər ola bilər.



Bu cür şəxslər dəyişikliyə qarşı müqaviməti artırmaq üçün başqalarına təsiretmə bacarıqlarından istifadə edə bilərlər ki, bunun da dəyişiklik komandası üçün böyük problemə çevrilməsi mümkündür. Lakin siz də onlardan pozitiv məqsədlər üçün yararlana və bu şəxsləri "dəyişiklik təşviqatçısı" təyin edə bilərsiniz.



DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARINDAN FAYDALANMA

Dəyişiklik təşviqatçıları bir sıra cəhətlərdən dəyişiklik komandası üçün son dərəcə effektiv olur:

- məlumatlandırma məqsədilə verilən mesajların sınaqdan keçirilməsi;
- ünsiyyətin qiymətləndirilməsi, ikitərəfli ünsiyyətin dəstəklənməsi;
- bütün problem və çatışmazlıqların təməl səviyyədə müəyyənləşdirilməsi;
- müqavimətin tamamilə aradan qaldırılması;
- əsas komandanın gözdən qaçıra bildiyi təməl bilik və məlumatların başa düşülməsi;
- pilot mərhələsinin çalışmalarına dəstək verilməsi (məs., testlərin aparılması);
- təlim materiallarının hazırlanmasında köməklik göstərilməsi.

DƏYİŞİKLİYİN YAYILMASI

1960-cı illərdə Everett Rocers innovasiyanın yayılması haqqında bir nəzəriyyə irəli sürdü. Nəzəriyyə innovasiyanın, yəni ideya və texnologiyanın kütlələr tərəfindən necə qəbul edildiyini açıqlamağa çalışırdı. Rocers bildirirdi ki, istənilən uğurlu innovasiyanın qəbul edilməsi üçün müxtəlif üsul və kanallardan istifadə olunur, lakin kütlənin bəlli bir faizi innovasiyanı qəbul etdikdən sonra onun kütlənin yerdə qalan hissəsinə "yayılması" öz-özünə baş verir. O bu qəbullanma məqamını "həlledici kütlə" anı adlandırırdı.



Rocersin innovasiyanın yayılması barədə nəzəriyyəsini müəssisələrdəki əsaslı dəyişikliklərə də aid etmək olar. Həlledici kütləyə çatan hər hansı əsaslı dəyişikliyin sonrakı mərhələdə həyata keçirilməsi öz impulsu ilə dəstəklənir.

Beləliklə, bu həlledici kütləyə nail olmaq istənilən dəyişiklik üçün çox mühüm bir mərhələdir.



DƏYİŞİKLİYİ QƏBUL ETMƏYƏ HAZIR OLANLARIN 5 KATEQORİYASI

Rogers həmçinin bəyan edib ki, yeni texnologiyaları qəbul etməyə hazır olanlar 5 kateqoriyaya bölünürlər: "novatorlar", "erkən qəbullananlar", "erkən əksəriyyət", "gecikmiş əksəriyyət" və "geridə qalanlar". Onun fikrincə, "novatorlar" yeni bir innovasiyanı hər kəsdən öncə qəbul edir, "geridə qalanlar" isə ən sonuncular və ya ən gec qəbul edənlər olurlar.

Bəlli şirkətlərin istehsal etdiyi ən yeni texnoloji cihazı elə həmin gün almağa can atan, bu məhsul barədə rəylərə fikir verməyən və onu almaq üçün saatlarla növbədə dayanan insanların olduğunu hamımız bilirik. Başqa bir qrup isə bu məhsulu alıb-almamağa qərar vermək üçün müştərilərin rəylərini gözləyir. Digərləri isə onu almamışdan əvvəl bu yeniliyin nə dərəcədə geniş kütlə tərəfindən qəbul edildiyini görmək istəyirlər.

Qiymət və ya xərc hansı kateqoriyaya aid olduğunuzu heç də həmişə müəyyən edən amil deyil. Məsələn, bu kitabın müəllifinə "iPod" hədiyyə edilmişdi, lakin o bu hədiyyəni 6 il ərzində istifadəsiz saxlayaraq pulunu CD-lərə xərcləmişdi (*CD-nin haraya salınacağını anlaya bilmədiyim üçün çaşbaş qalmışdım!*)



DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARI VƏ DƏYİŞİKLİYİN YAYILMASI

Hər dəfə dəyişiklik baş verdikdə "novatorlar" onu daha tez və daha asan qəbul edəcək, "geridə qalanlar" və ya "müqavimət göstərənlər" isə qətiyyətlə müqavimət göstərəcəklər. Bu iki əks qütb arasında "erkən qəbullananlar" və "əksəriyyət" var. Dəyişikliyi qəbul edən həlledici kütlə burada, onların arasında yerləşir. Lakin dəyişikliyin həmin həlledici kütləyə çatıb-çatmayacağına dair əminlik yoxdur.

Odur ki, əsaslı dəyişikliyin əksəriyyət tərəfindən qəbul edilməsinə nail olmaq çox vacibdir. Bu mübarizədə dəyişiklik təşviqatçılarının köməyi böyük rol oynayır.

Növbəti səhifədəki diaqram göstərir ki, dəyişiklik yolu mövcud vəziyyətdən daha yaxşı vəziyyətə doğru axının əksinə avar çəkməyə bənzəyir. Dəyişiklik yolunun başlanğıcında dəyişiklik təşviqatçıları, "erkən qəbullananlar", "əksəriyyət" və "müqavimət göstərənlər" var.

5
D

DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARININ DƏYİŞİKLİK YOLUNUN BAŞLANĞICINDA ROLU





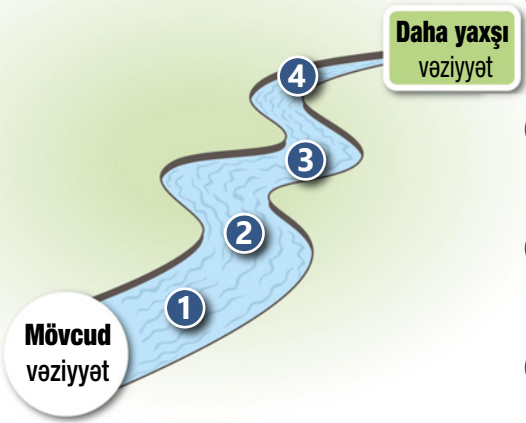
DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARINA NİYƏ EHTİYAC VAR?

Yolun başlanğıcında siz yalnız dəyişiklik təşviqatçılarına güvənə bilərsiniz və bu, qayığı müqavimət axınına qarşı hərəkət etdirmək üçün kifayət etməyə bilər. Faydasız yükü boşaltmadıqca və ya başqalarını da dəyişikliyin təşviqatçıları qismində avarçəkənlərə çevirmədikcə "dəyişiklik qayığı" mənzil başına çata bilməyəcək.

Bunun yollarından biri odur ki, bütün diqqət və səyinizi "erkən qəbullananlar"a yönəldəsiniz (çünki onlar ən asan cəlb oluna bilən qrupdur). Bu qrup dəyişikliyin təşviqatçılarına çevrildikdən və ya heç olmasa, dəyişikliyi qəbul etdikdən sonra dəyişikliyin həyata keçirilməsi daha böyük dinamika qazanacaq. Bu dinamikanı müşahidə edərək və dəyişiklik komandasının davamlı diqqəti və səyi ilə "əksəriyyət" dəyişikliyi qəbul etməyə inandırıla bilər. Bu mərhələdə həlledici kütləyə çatırsınız, bu da o deməkdir ki, müqavimətçilər də dəyişikliyi ya indi qəbul etməli, ya da daha sadə dillə desək, qayıqdan tullanmalıdırlar.

Bu konkret ssenari növbəti səhifədə təsvir edilir.

DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARINA NİYƏ EHTİYAC VAR?





DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARININ SEÇİLMƏSİ

Son olaraq, hər kəsin dəyişikliyə dəstək verməsini istərdiniz. Amma bunu əvvəlcədən nəzərdə tutmaq düzgün olmaz. Əslində, çoxluğun başlanğıcda dəyişikliklərə müqavimət göstərəcəyini nəzərə almaq daha yaxşıdır. Məhz bu məqamda "erkən dəstəkçilər" olan dəyişiklik təşviqatçıları işin içinə daxil olurlar. Bəs siz onları necə seçirsiniz?

Sizə elələri lazımdır ki:

- alt səviyyənin işçisi olsun və əməkdaşlara təsir göstərə bilsinlər (ön xətt, supervayzerlər, birinci səviyyə menecerləri);
- əməliyyat, sistem, işçi və proseslər baxımından alt səviyyə barədə geniş məlumata malik olsunlar;
- dəyişiklik təşviqatçısı vəzifəsini öz üzərinə götürməyə vaxtları olsun;
- dəyişikliyə **müqavimət** göstərməsinlər və ya ilkin erkən müqavimətini aradan qaldırmaq mümkün olsun.

Sonuncu məqama gəlincə, müqaviməti necə müəyyən edirsiniz?



DƏYİŞİKLİYİN TƏŞVİQİ

MÜQAVİMƏTİN SƏSİ



"Bunun faydası olmayacaq, əvvəllər də sınamışıq, bir nəticəsi olmayıb..."

"Hmm, bəlkə, başqalarına uyğun ola bilər, amma bizdə bir işə yaramaz... Biz fərqliyik..."

"Görməyə başqa işimiz yoxdur məgər?! Məsələn, gündəlik işlərimiz!"

"Bunun bizə faydası olacağının sübutunu göstərə bilərsinizmi?"

"Bunu tətbiq etmək üçün nələrəsə ehtiyacımız var".

"Nəyə görə pulumuzu və vaxtımızı daha vacib işlərə sərf etməyək ki?"

"Normal işləyən bir şeyi niyə təmir edək ki?"

"Bəli, çox gözəl səslənir, amma real həyatda bir işə yaramaz" .

"Heç də yaxşı ideya deyil!"

Yuxarıda göstərilən reaksiyalardan hər hansı biri həyəcan təbili çalmalıdır. Bu o demək deyil ki, onlar doğru və ya əsaslı ola bilməz, lakin hər halda, müqavimətin dəlilidir.

DƏYİŞİKLİYİN TƏŞVİQİ

MÜQAVİMƏT GÖSTƏRƏNLƏRİN DAVRANIŞI



Dəyişikliyə müqavimət göstərənlər bunu laqeyd və ya destruktiv davranaraq nümayiş etdirə bilərlər.

"Təcili" işlərə görə iclaslara gəlməmək

İclasın gündəliyini dəyişmək – mövzudan yayınmaq

İclaslarda fikir bildirməmək

Təklif və qərarları davamlı olaraq çək-çevirə salmaq

Məlumat paylaşmamaq

Qərar qəbulunu ləngitmək

Resurs/vaxt/ işçi qüvvəsi ayırmamaq

Hesabatlar/verilənlər/ təhlillər ilə bağlı daim sorğu-suala tutmaq

Dəyişiklik komandası və ya dəyişikliyin özü haqqında qeyri-etik danışmaq



MÜQAVİMƏT ARXASINDA GİZLƏNƏN SƏBƏBLƏR

Müqavimət əlamətlərini müşahidə edə bilsəniz də, onlara təkan verən amilləri də anlamaq lazımdır. Aşağıda verilmiş bəzi fikir və hisslər müqavimətə səbəb ola bilər.

"Nə baş verdiyini anlaya bilmirəm".

"Prosesə o, rəhbərlik edəcək? Ona tab gətirə bilmirəm".

"İşimi itirmərəm ki?"

"Hmm...bunun üçün çox işləməli olacağıq".

"Yaxşı, tutaq ki, mənimlə bağlı problem yoxdur, bəs mənim komandam?"

"Belə bir yeniliyin tətbiqi üçün kifayət qədər səriştəm yoxdur!"

"Niyə bu işə rəhbərlik mənə tapşırılmayıb? Mən daha yaxşı iş görərdim!"

"Deyəsən, tabeliyimdə olan bəzi işçiləri itirəcəyəm... Bu, statusuma zərər verəcək".

"Görünür, mənim işim ikinci plana keçəcək".



MÜQAVİMƏTİ NECƏ ARADAN QALDIRMALI

Real dünyada dəyişikliklərə qarşı bütün müqaviməti aradan qaldırmaq mümkün deyil, çünki bəzən dəyişikliyin ağrısı, həqiqətən, çox realdır (məsələn, işinizi itirmək kimi). Ancaq əksər hallarda müqavimətin səbəblərini aradan qaldırmaq üçün atılacaq bəzi tədbir və addımlar var.

Məsələn, əvvəlki səhifədə müqavimətin ətraflı təsvir edilən bəzi səbəblərini nəzərdən keçirsək:

- özünü əmin hiss etməyən və yeni dünyaya uyğunlaşmaqdan narahat olanların kifayət qədər təlim və dəstək almasını təmin edə bilərsiniz;
- işçilərinin sayı azalacağına görə statusunu itirməkdən narahat olanlara əlavə cavabdehlik verə və ya vəzifəsini yüksəldə bilərsiniz;
- prosesə cəlb edilmədiyinə görə narazı olanlar üçün isə həll yolu, sadəcə olaraq, onların aktiv iştirakçılığını təmin etmək və mümkünsə, onlara dəyişiklik təşviqatçısı, təlimçi və ya məsləhət şurasının üzvü qismində səlahiyyət verməkdir.

5
D

DƏYİŞİKLİK TƏŞVİQATÇILARININ İDARƏ EDİLMƏSİ

Dəyişiklik təşviqatçılarının işi əsaslı dəyişikliyin həyata keçirilməsinə kömək etməkdir. Lakin bu işin effektiv olması üçün onları idarə etmək və dəstəkləmək lazımdır. Aşağıdakıları təmin etməli olacaqsınız:

- Dəyişiklik təşviqatçılarının sayı kifayət qədərdir və müəssisəni təmsil etməyə uyğundur.
- Tapşırıqların həcmi gözləntilərə uyğun şəkildə dəqiq müəyyən edilmişdir.
- Onlara həvalə edilən hər hansı tapşırığı yerinə yetirmək üçün lazımi qaydada təlimatlandırma aparılır.
- Onların xətti rəhbərlərinə öhdəliklər barədə məlumat verilir və xahiş olunur ki, iş yükünü təyin edərkən bu öhdəlikləri nəzərə alsınlar.
- Rəhbərlik dəyişiklik təşviqatçılarına lazımi hörməti göstərirlər.
- Dəyişiklik təşviqatçıları göstərdikləri dəstəyə görə müvafiq şəkildə mükafatlandırılır və təqdir olunurlar.





MARAQLI TƏRƏFLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ YOLU İLƏ DƏYİŞİKLİYİN TƏŞVİQİ

Maraqlı tərəflərin idarə edilməsi əsaslı dəyişikliklərin həyata keçirilməsində müəssisəyə dəstək verən bir konsepsiyadır. Bu konsepsiya aşağıdakıları əhatə edir:

- dəyişikliklərin həyata keçirilməsi baxımından maraqlı tərəflərin mövcud düşüncələrinin və mövqeyinin təhlili;
- dəyişikliklərin həyata keçirilməsində maraqlı tərəflərin əhəmiyyətinin qiymətləndirməsi;
- dəyişikliyin maraqlı tərəflərə təsirinin qiymətləndirməsi;
- maraqlı tərəflərin dəyişikliklərlə bağlı arzuolunan düşüncələrinin müəyyənləşdirməsi;
- maraqlı tərəflərin dəyişikliklərlə bağlı narahatlıqlarının müəyyənləşdirməsi;
- maraqlı tərəflərin dəyişikliklərdən əldə edəcəyi mümkün faydaların müəyyənləşdirməsi;
- maraqlı tərəflərin kimlərin və nələrin təsirinə məruz qaldığının müəyyənləşdirməsi;
- maraqlı tərəflərin kimlərə və nələrə təsir göstərmək gücünün olduğunun müəyyənləşdirməsi;
- maraqlı tərəflərin dəyişikliklərdə iştirakına dair strategiyanın təklif olunması.

MARAQLI TƏRƏFLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ SXEMİ – NÜMUNƏ

Maraqlı tərəf	Təsirin təhlili... Dəyişikliyin ▼ Maraqlı tərəfə	Maraqlı tərəfə ▼ Dəyişikliyə	Maraqlı tərəfin dəyişikliyə münasibəti (0-10*) Mövcud–Arzuolunan=Boşluq	Dəyişikliklə bağlı narahatlıq	Mümkün müsbət nəticələr	Göstərdiyi təsir... (kimə/nəyə)	Göstərdiyi təsir... (kimə/nəyə)	Maraqlı tərəflər üçün iştirak planları
1								
2								
3								
	yüksək/orta/aşağı)		*** 0 – qəti müqavimət göstərən 10 – tam dəstəkləyən*					

Buraya daxil edilən məlumatlar məxfi xarakter daşıya bilər, ona görə də sxemin paylaşılmasına məhdudiyyət tətbiq edilməldir. Sxemin doldurulmuş variantı üçün bax: səh. 96.



MARAQLI TƏRƏFLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏN İSTİFADƏ

PRAKTİK NÜMUNƏ

Artıq evlənmiş və xoşbəxt olan Alan və Steysinin situasiyasına qayıdırıq. Alana Sinqapurdakı şöbədə vəzifə yüksəlişi təklif ediləndə o, çox sevinir.

Lakin Steysi başqa ölkəyə köçməklə bağlı Alan qədər sevinmir! Üstəlik, Steysi bu məsələni Alanla müzakirə etmək istəmir, çünki onun öz mövqeyini müdafiə edəcəyinə əmindir. Hər dəfə bu mövzudan söz düşəndə mübahisə yarandığına görə Steysinin bu fikrə qarşı müqaviməti artmaqda davam edir.

Steysinin anası Anjela da qızının dünyanın o başına köçməsini qətiyyən istəmir, halbuki atası Deyvid bu ideyanı kifayət qədər müsbət qarşılayır.

Əsas dili ingilis dili olan Sinqapurun zəngin və inkişaf etmiş ölkə olduğunu bilən Alan hesab edir ki, bu dəyişiklik onların ikisi üçün də faydalı ola bilər. Şübhəsiz ki, özü karyerasını inkişaf etdirəcək, ingilis dili müəllimi olan Steysi də öz işini davam etdirmək üçün mükəmməl şans əldə edəcək. Alan həm də bilir ki, ölkənin iqlimi, yeməkləri, Britaniya emiqrantlarının böyük icmasındakı sosial həyat onların ürəyincə olacaq. Bundan əlavə, Asiyanın digər ölkələrinə səhayət imkanları da yaranacaq, axı Steysi də, eynilə Alan kimi, səyahət etməyi çox sevir.



MARAQLI TƏRƏFLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏN İSTİFADƏ

PRAKTİK NÜMUNƏ

Məsələ burasındadır ki, Alan bu arqumentlərlə Steysini yola gətirə bilmir. Onun Steysiyə təsir göstərə biləcək birinə ehtiyacı var.

Alan dəqiq bilir ki, bu şəxs Steysinin anası Anjeladır. Təəssüf ki, Anjela da bu ideyaya qarşı çıxır. Odur ki, Alan indi də Anjelaya təsir göstərə biləcək şəxsi tapmalıdır.

Anjelaya yalnız Steysinin atası Deyvid təsir edə bilər. Yaxşı ki, Alanın qayınatası ilə mükəmməl münasibətləri var. O bilir ki, Deyvid Steysi üçün ən yaxşısını arzulayır və kifayət qədər praqmatik insan olduğundan, lazım gələrsə, qızının getməsinə razı olacaq.

Maraqlı tərəfləri müəyyənləşdirən Alan, birinci növbədə, Sinqapura köçməyin hər bir maraqlı tərəf üçün sərfəli cəhətlərini müəyyənləşdirməli və müqavimət səbəblərini aradan qaldırmalıdır. Sonra maraqlı tərəfləri elə idarə etməlidir ki, bir-birinə təsir edə bilənlər bunu ən effektiv şəkildə həyata keçirsinlər. Növbəti səhifədə Alanın maraqlı tərəfləri idarəetmə sxemi ilə tanış ola bilərsiniz.

DƏYİŞİKLİYİN TƏŞVİQİ

MARAQLI TƏRƏFLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏN İSTİFADƏ

PRAKTİK NÜMUNƏ: ALANIN SXEMİ

Maraqlı tərəf	Təsirin təhlili... Dəyişikliyin ▼ Maraqlı tərəfə	Maraqlı tərəfə ▼ Dəyişikliyə	Maraqlı tərəfin dəyişikliyə münasibəti (0-10*) Mövcud–Arzuolunan=Boşluq			Dəyişikliklə bağlı narahatlıq	Mümkün müsbət nəticələr	Göstərdiyi təsir... (kimə/nəyə)	Göstərdiyi təsir... (kimə/nəyə)	Maraqlı tərəflər üçün iştirak planları
 **Steysi**	Yüksək	Yüksək	0	10	-10	Karyeraya təsir/dostların itirilməsi/ uyğunlaşma	Daha yaxşı həyat şəraiti/ yeni təcrübələr/ yeni mədəniyyətlər	**Kim**: Onun anası **Nə**: Karyera perspektivləri	**Kim**: Mən **Nə**: Köçmək	Köçmək təklifinə eyni dərəcədə müsbət yanaşmaq
 **Anjela**	Yüksək	Aşağı	0	10	-10	Qızı ilə təmasın azalması	Qızının təhlükəsizliyi ilə bağlı rahatlıq	**Kim**: Əri **Nə**: Qızının xoşbəxtliyi	**Kim**: Onun qızı	Əsas qərar qəbul edən tərəf – qızını razı salmaq
 **Deyvid**	Orta	Aşağı	6	8	-2	Həyat yoldaşının qəzəblən-məsi!	Qızı üçün daha yaxşı həyat şəraiti/ Sinqapurda pulsuz istirahət	**Kim**: Mən **Nə**: Qızının rifahı	**Kim:** Onun həyat yoldaşı	Həyat yoldaşını köçməyin sərfəli tərəflərinə inandırmaq
	yüksək/orta/aşağı)		** *0 – qəti müqavimət göstərən 10 – tam dəstəkləyən*							



DƏYİŞİKLİK BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA

DƏYİŞİKLİK BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA NƏDİR VƏ NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

Effektiv məlumatlandırma uğurlu dəyişiklik proqramlarının ən zəruri elementidir. Bu fəsil məlumatlandırmanın təməl prinsipləri və məqsədini araşdıracaq.

Dəyişiklik barədə məlumatlandırma o deməkdir ki:

- əsaslı dəyişikliyin vizyon və məqsədi barədə bütün maraqlı tərəflərə məlumat verilməlidir;
- müəyyən maraqlı tərəflərin dəstəyini qazanmaq məqsədilə hazırlanmış mesajlar onlara çatdırılmalıdır;
- maraqlı tərəflərə yeni tədbirlər, davranışlar və mədəniyyət baxımından gözləntilər vəd edən mesajlar ötürülməlidir;
- yeniliklər və prosesin gedişatı barədə hesabatlar verilməlidir;
- dəyişikliyin təsirinə məruz qalanların dəyişiklik komandasına hesabat verə bilməsi üçün onlar lazımi vasitələrlə təmin edilməlidirlər.



DƏYİŞİKLİK BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA

İNANDIRICI MƏLUMATLARIN ÖTÜRÜLMƏSİ



Bəziləri üçün məlumatlandırma, sadəcə, bilgiləndirmə və ya bir mövzu haqqında məlumatın ötürülməsi, yaxud da gözləntilərin ortaya çıxarılması deməkdir.

Lakin dəyişiklik komandası üçün effektiv məluamtlandırma həm də müqaviməti azaltmaq, dəstək qazanmaq və qarşılıqlı iştirakçılıq yaratmaqdır. Bu məqsədlə komanda 4P (bax: "Dəyişikliyə məqsədyönlü yanaşma" fəsli) kimi alətlər vasitəsilə əldə olunan məlumatlardan istifadə edərək öz mesajlarını formalaşdırmalıdır.

Mesajlarınızı formalaşdırarkən nəzərə alın ki, bəziləri istəklərlə bağlı vizyonun, bəziləri **verilənlər** şəklindəki emal edilməmiş faktların, bəziləri **nümunələrin**, bəziləri isə müəssisədə hörmət etdikləri həmkarları və ya rəhbərləri ola biləcək **rol modellərinin** təsirinə məruz qalacaqlar.

Məlumatlandırma prosesini idarə etməyi öyrənmək üçün növbəti səhifədəki modellə tanış olun.



İNANDIRICI MƏLUMATLAR ÖTÜRƏRƏK DƏYİŞİKLİYƏ TƏKAN VERİLMƏSİ

Əsaslı dəyişikliyi dəstəkləmək üçün ötürülən istənilən məlumat aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- Dəyişikliyə ehtiyacı və onun faydalarını təsdiqləyən verilənlər.
- Dəyişikliyi dəstəkləyən rol modellərinin təfərrüatları (onların hərəkətləri və ya sözlər vasitəsilə).
- Dəyişikliyin nə gətirəcəyi barədə pozitiv vizyon.
- Dəyişikliyə duyulan ehtiyacı və onun faydalarını göstərmək üçün təqdim olunan nümunələr.



MƏLUMATLANDIRMA KANALLARI



Məlumatlandırma kanalı məlumatın ötürüldüyü vasitədir. Aşağıda məlumatlandırma kanallarının formaları verilib:



*Rəhbərliyin bütün kollektivlə görüşdüyü irimiqyaslı toplantı



KANALIN DÜZGÜN SEÇİLMƏSİ

Mükəmməl şəkildə hazırlanmış məlumatın yanlış kanal seçimi nəticəsində korlanması real təhlükədir. Bəs siz düzgün kanal seçimini necə edirsiniz? Aşağıdakı sualları nəzərdən keçirməkdə fayda var:

- Ayrılmış büdcə və digər resursları nəzərə alaraq, hansı kanallar effektivdir?
- Məlumatı nə dərəcədə tez-tez və hansı tarixdə çatdırmalıyıq?
- Arzuolunan auditoriya nə dərəcədə böyükdür?
- Məlumat nə qədər bilgini/yeniliyi əhatə etməlidir?
- Məlumat nə dərəcədə məxfidir?
- Məlumata nə dərəcədə tez reaksiya/rəy bildirilməsini istəyirik?
- Məlumata nə qədər reaksiya/rəy bildirilməsini istəyirik?

Yuxarıdakı suallara verilən cavablardan asılı olaraq, bəzi kanallar, təbii olaraq, məlumatı çatdırmaqda digərlərindən daha effektiv olacaq. Məsələn, çatdırılacaq məlumatın həcmi böyükdürsə, onda "Twitter" ideal seçim deyil.

DƏYİŞİKLİK BARƏDƏ MƏLUMATLANDIRMA

MƏLUMATLANDIRMA PLANINDAN İSTİFADƏ



Effektiv məlumatlandırma üsulları çatdırılan məlumatın xarakterini, kanal seçimini, məlumatın verilmə vaxtını, məlumatı ötürənin müəyyəndləşdirilməsini, qiymətləndirilməsini və s. nəzərə almalıdır. Bu qədər çox amilin nəzərə alınmalı olduğunu gördükdə məlumatlandırma prosesi mürəkkəb təsir bağışlaya bilər. Lakin düzgün tərtib edilmiş məlumatlandırma planı bütün müvafiq tapşırıqların effektiv şəkildə idarə olunmasında böyük əhəmiyyət daşıya bilər.

Növbəti səhifədə məlumatlandırma planı ilə tanış olacaqsınız. Plan dəyişiklik layihəsinin əsas mərhələləri ilə uzlaşdırıldıqda və əsas komandanın hər bir üzvünün dəstəyi ilə PR rəhbəri tərəfindən hazırlanaraq idarə edildikdə daha effektiv olur.

Bu iş üzrə məsul PR rəhbəri olmadıqda dəyişiklik koordinatoru məlumatlandırma planını idarə etmək üçün ideal variantdır.





MƏLUMATLANDIRMA PLANI

Əsas mərhələ/ Fəaliyyət	Məlumatın verilmə tarix(lər)i	İştirakçılar/ Maraqlı tərəf	Məlumat		Məlumatlandırma kanalı	Məlumatı idarə edən(lər)			
			Xəbər	Məqsəd		Hazırlayan	Göndərən	Test edən	Qiymətləndirən



DƏYİŞİKLİYİN MÖHKƏMLƏNDİRİLMƏSİ

DƏYİŞİKLİYİN MÖHKƏMLƏNDİRİLMƏSİ NƏDİR VƏ NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

Uğurlu dəyişiklik nəinki dəyişikliyin texniki komponentləri həyata keçirildikdə, həm də dəyişikliyin təsirinə məruz qalanlar hazırda arzuolunan "HDM"-i (hərəkətlər, davranışlar və mədəniyyət) yaşadıqda **dayanıqlı** olur. Bu, yalnız yeni arzuolunan "HDM"-i qəbul etmək anlamına gəlmir, həm də arzuolunmaz "HDM"-i dayandırmaq deməkdir.

Bu sonuncu fəsildə araşdırılacaq: dəyişikliyin müəssisə tərəfindən, həqiqətən də, qəbul olunduğunu təmin etmək üçün fokus-qruplar, təkbətək müsahibələr və sorğularla birlikdə KPI-ların effektiv şəkildə necə istifadə oluna biləcəyi və onlardan istifadə qaydası.



Dəyişikliyin möhkəmləndirilməsi o deməkdir ki:

- dəyişikliyin tətbiqini tam təmin etməli və heç kimin bu yoldan çəkilmədiyinə əmin olmalısınız;
- dəyişikliyin dayanıqlılığına və "köhnəpərəst"lərin geri qayıtmayacağına əmin olmaq üçün qiymətləndirmə və təhlillər aparmalısınız.

DƏYİŞİKLİK, SADƏCƏ, LAYİHƏ DEYİL

Layihənin xüsusiyyətlərinə nəzər salsaq, görərik ki, onun başlanğıcı və sonu olmalıdır. Çünki bu, müvəqqəti bir təşəbbüsdür.

Hər il dünyada saysız-hesabsız layihə və proqramlar yarımçıq qalır. Bəzən layihələr başa çatdırılmama səbəbi onların uğurlu gerçəkləşmə potensialının olmamasıdır. Digər hallarda məqsədlərə çatdıqdan sonra layihələr bağlanır. Əksər bu kimi situasiyalarda nəyin düzgün və nəyin səhv getdiyini müəyyənləşdirmək üçün "öyrənilən dərslər"in təhlili aparılır.



Amma sadəcə, layihənin həyata keçirilməsi əsaslı dəyişikliyə nail olmaq demək deyil. Əsl əsaslı dəyişiklik yalnız real dəyişiklik həyata keçirildikdə deyil, həm də dəyişiklik real **dayanıqlılıq** (ən azı, başqa bir dəyişiklik tələb olunana qədər) qazandıqda baş verir.

DƏYİŞİKLİYİN ÖLÇÜLMƏSİ



Əsaslı dəyişiklik "mövcud vəziyyət"dən "daha yaxşı vəziyyət"ə aparan yolu nəzərdə tutur. Yəni arzuolunan daha yaxşı vəziyyət, bir növ, təkmilləşmədir. Bəs təkmilləşməni necə müəyyənləşdirə bilərsiniz? Sadəcə olaraq, çoxdankı bir deyimə əməl edin: "Ölçmədiyiniz bir şeyi təkmilləşdirə bilməzsiniz!"

Bunun üçün əsaslı dəyişikliyin uğurunu müəyyən meyarlar üzrə ölçərək **təsdiqləməli**, yəni KPI-lar əldə etməlisiniz. KPI-lar dəyişikliyin həlledici uğur amillərini (məsələn, işçilərin rəy sorğusunun nəticələri, əməliyyat performansı, kadrların saxlanılması, satış üzrə gəlir və s.) əks etdirən, kəmiyyətlə ifadə edilən ölçmə metodlarıdır.

Buna görə də dəyişikliyin həyata keçirilməsi üzrə məsul olan əsas komanda əsaslı dəyişikliyinin effektivliyini ölçmək üçün istifadə olunacaq KPI-ları dəqiq müəyyən etməlidir. Bu KPI-lar maliyyələşdirən/dəstəkləyən tərəf(lər)lə də razılaşdırılmalıdır.



DƏYİŞİKLİYİ MÖHKƏMLƏNDİRMƏK ÜÇÜN KPI-lardan İSTİFADƏ

KPI-lar aşağıdakılar baxımından dəqiq müəyyənləşdirilməlidir:

- KPI-ın **adı** (məs., satış üzrə vergilər çıxılmaqla, preyskurant üzrə satışdan gələn gəlir)
- KPI-ın **izahı** (məs., geri qaytarılmalar istisna olmaqla, satışın ümumi həcmi)
- KPI-ın **hesablanması** (məs., təqvim ayı üzrə satışın ümumi həcmi)
- KPI-ın **hədəfi** (məs., aylıq 10000 ABŞ dolları)

Dəyişiklik yolunun sonunda dəyişiklik komandasının əsaslana biləcəyi və həyata keçirilən əsaslı dəyişiklik nəticəsində ballarla ölçülə bilən əhəmiyyətli təkmilləşmə göstərəcək, əvvəlcədən aydın şəkildə müəyyən edilmiş KPI-lar olmalıdır.

Bu KPI-ların gözlənildiyi kimi təkmilləşməməsi dəyişikliklə bağlı nəyinsə qaydasında getmədiyinin açıq-aşkar əlamətidir.

Lakin hətta ən dəqiq şəkildə müəyyən edilmiş KPI-lar da yanıldıcı ola bilər və KPI-lar üzrə uğurlu nəticənin əldə edilməsi heç də əsaslı dəyişikliyin uğurlu olduğu anlamına gəlmir.



DƏYİŞİKLİYİ MÖHKƏMLƏNDİRMƏK ÜÇÜN DAVRANIŞLARIN DƏYİŞMƏSİ

Qeyd etmək lazımdır ki, əməliyyat üzrə KPI-ları təkmilləşdirmək bəzən asan olsa da, bu nəticələri qoruyub saxlamaq çox vaxt daha çətin olur.

Rəhbərliyin diqqəti məhz "günün hədəfindəki məsələ"ni təkmilləşdirməyə yönəldikdə bu KPI-lar təkmilləşməyə doğru gedir. Lakin elə ki rəhbərliyin diqqəti başqa yerə yönəldildi, ilkin təkmilləşmə rəhbərliyin diqqəti geri qayıdana qədər yoxa çıxır. Məhz bu səbəbdən insanlar bəzən köhnə iş üsullarına qayıda bilirlər.

Dayanıqlılığa nail olmaq üçün dəyişikliklər müəssisəyə tətbiq olunmalıdır və çox vaxt bu, davranış dəyişikliyini də əhatə edir. Davranış dəyişikliyinə nail olmaq üçün isə aşağıdakıları təmin etməlisiniz:

- Rəhbərlik dəyişikliyi qəbul edir və işçilərə nümunə olur.
- İşəqəbul, təlim və mükafatlandırma sistemləri dəyişikliyi fəal şəkildə dəstəkləyir.
- Dəyişikliyi dəstəkləyən davranışlar təqdir edilir və mükafatlandırılır.



DƏYİŞİKLİYİN DAYANIQLI OLUNMASI VƏ BOŞLUQLARIN ARADAN QALDIRILMASI

Dəyişiklik prosesinin nə dərəcədə faydalı olmasından və yaxşı həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq, dəyişikliyə müqavimətin davam etmək təhlükəsi var: KPI-lar bunun əksini göstərsələr belə. Müqaviməti dəf etmək və boğmaq deyil, onunla üzləşmək və ona qarşı mübarizə aparmaq lazımdır. Bu, aşağıdakı tədbirlər vasitəsilə həyata keçirilə bilər:

- təkbətək müsahibələr – məs., nüfuzlu bir maraqlı tərəflə;
- anonim sorğular – məs., onlayn sorğu;
- fokus-qruplar – məs., fərqli qrupların nümayəndələri ilə;
- əks-əlaqə sistemləri – məs., təklif qutuları.

Yuxarıdakıların nəticəsi əlavə səylərə ehtiyacın olub-olmadığını ortaya çıxara və diqqəti bu istiqamətə yönəldə, yaxud gözdən qaçan boşluğu göstərə bilər. Bu cür boşluqlar günün gec saatlarına təsadüf etmiş ola bilər, çünki bu saatlarda qarşımıza çıxan nöqsan və ya problemlərə, adətən, əhəmiyyət vermədiyimizdən onlar gözdən qaça bilər. Ancaq bu nöqsan və ya problemlər dəyişikliklərin, həqiqətən də, uğurlu olmasına zərər verə biləcək boşluqlar olması mümkündür. Unutmayın, dəyişiklik heç də həmişə asan başa gəlmir!

Müəllif haqqında



Nimalan Neydselinqem
Nimalan uzun illər performans və layihə idarəçiliyi üzrə (burada transmilli layihələrə rəhbərlik etmiş və Ümumavropa performans ölçmə şöbəsini qurmuş və idarə etmişdir) çalışdıqdan sonra dəyişikliklərin idarə edilməsi sahəsinə gəlmişdir. Məhz öncəki təcrübəsi ona dəyişikliklərin idarə olunmasına praqmatik yanaşma tətbiq etmək imkanı verir.

Nimalan dəyişiklik və biznes transformasiyası üzrə tanınmış aparıcı natiq və yazardır. Bir sıra ölkələrdə çıxışlar etmiş və təlimlər keçmiş, məqalələri müxtəlif biznes jurnallarında bir neçə dildə dərc edilmişdir.

Nimalan məsləhətçi, mentor, təlimçi və kouç olaraq, müxtəlif mədəniyyətlərdən və qitələrdən olan fərqi səviyyəli rəhbərlərlə işləyir.

Əlaqə
Nimalan "7Cs of Change Consultancy" şirkətinin təsisçisidir: www.7csofchange.com və onunla nimalan@7csofchange.com ünvanı vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

Müəllifdən
Müəllif göstərdikləri kömək və dəstəyə görə Gilyermo Lasso, Katarina Qauxel, Ervind Srikan, Aqnes Sadovski və Luiza fon Volvits Freytasa minnətdarlığını bildirir.