

Rahbarni kutmaydigan tashkilot

Aniqlik, tezlik va mas'uliyat bir kishiga bog'liq bo'lmagan boshqaruv tizimini qanday qurish mumkin.

Maqolalar to'plami emas. Qarorlar xaritasi.

O'zbekcha nashr · 10 ta material

CENTRAL ASIA
MANAGEMENT REVIEW



TAHRIRIYAT POZITSIYASI

Rahbar tizim bo'lishi shart emas

Markaziy Osiyodagi ko'plab kompaniyalarda boshqaruv tizimi birinchi rahbarning e'tibori tugagan joyda tugaydi. Biznes kichik paytda bu model ustunlikdek ko'rinadi: asoschi xavfni hammadan tezroq ko'radi, kontekstni yodda saqlaydi va asosiy qarorlarni qabul qiladi. Ammo kompaniya o'sishi bilan aynan shu kuch cheklovga aylanadi. Jamoa faqat rahbar o'qish, kelishish va javob qaytarishga ulguradigan tezlikda harakat qiladi.

AI bu tafovutni yanada ko'rinadigan qildi. Xodimlar tahlilni soatlar ichida tayyorlaydi, ko'proq variant taklif qiladi va ishni tezroq boshlaydi, lekin qarorlar hamon yuqoriga ko'tariladi. Tashkilot ko'proq axborot ishlab chiqaradi, biroq bu har doim ham ko'proq harakat degani emas. Shu nuqtada aniqlik manbai bo'lishga o'rgangan rahbar o'zi sezmagani holda asosiy tor bo'g'inga aylanadi.

Odatdagi javob — nazoratni kuchaytirish: ko'proq yig'ilish, status va kelishuv qo'shish. Bu xavotirni kamaytiradi, ammo boshqaruvchanlik yaratmaydi. Markaz qancha ko'p qarorni o'zida ushlasa, jamoaning ustuvorliklarni ajratish, haqiqatni aytish va ruxsat kutmasdan mas'uliyat olish qobiliyati shuncha zaiflashadi.

Bizningcha, liderning yangi vazifasi tashkilotni shaxsan ushlab turish emas, balki u doimiy kutishsiz harakat qila oladigan sharoitni loyihalashtirish. Aniqlik tanlov qoidalariga aylanishi kerak. Vakolatlar chegaralar bilan mustahkamlanishi kerak. Haqiqat jazodan himoyalaniishi kerak. Mas'uliyat qaror qabul qilish huquqi bilan birga taqsimlanishi kerak. Shunda yetakchilik bir kishining sifati emas, tizimning xususiyatiga aylanadi.

Ushbu nashrdagi o'nta material ana shunday o'zgarish yo'li sifatida tuzilgan: ishning yangi arxitekturasini va boshqaruv o'tkazuvchanligidan — aniqlik va haqiqat madaniyatiga; undan — taqsimlangan mas'uliyat va rahbar, jamoa hamda liderlarning keyingi avlodi o'rtasidagi yangi kelishuvga.

To'plamni boshidan oxirigacha emas, o'z cheklovingizdan boshlab o'qing. Bugun bitta odamni kutayotgan qarorni toping. Qaysi unsur yetishmayotganini aniqlang: kontekst, mezon, vakolat, teskari aloqa yoki ishonch. So'ng matndagi bitta xulosani 30 kunlik boshqaruv tajribasiga aylantiring. Bu to'plamning qiymati o'qilgan sahifalar bilan emas, tashkilot kutmasdan qabul qilishni o'rgangan qarorlar soni bilan o'lchanadi.

Maqolalar to'plami emas. Qarorlar xaritasi.

CAMR / CONTENTS

To'plam xaritasi

Yetakchilikning yangi arxitekturasida	3
AI xodimlarni tezlashtirdi. Nega rahbarlar tor bo'g'inga aylandi	4
O'rta bo'g'in menejmenti bosim ostida: nega AI-transformatsiya IT'da emas, bo'limlarda sinadi	12
Nazoratdan ish arxitekturasiga: AI davrida rahbar qanday bo'lishi kerak	24
Aniqlik va haqiqat	35
Tanaffussiz dunyoda yetakchilik: hamma narsa o'zgarayotgan paytda rahbar qanday qilib aniqlik yaratadi	36
Nega vizionerlar tushunilmay qoladi — va g'oyani qanday harakatga aylantirish mumkin	47
Qo'rquvsiz yetakchilik: rahbar haqiqatni aytish madaniyatini qanday yaratadi	49
Mas'uliyat va miqyos	61
Qo'lda boshqaruvsiz yetakchilik: rahbar qanday qilib qaramlik emas, mas'uliyat yaratadi	62
Yetakchilik bir xonada qolmasligi kerak: nega kelajak taqsimlangan mas'uliyatga tegishli	74
Yetakchilik kelishuvi kelajagi	86
Z avlodi uchun yetakchilik: ma'nosiz sadoqatga ishonmaydigan avlodni qanday boshqarish kerak	87
Avlod almashinuvida tezlikni yo'qotmaslik	98

QISM 01

Yetakchilikning yangi arxitekturası

AI ish tezligini, o'rta bo'g'in rahbarining rolini va boshqaruv qarorlari tuzilishini qanday o'zgartiradi.



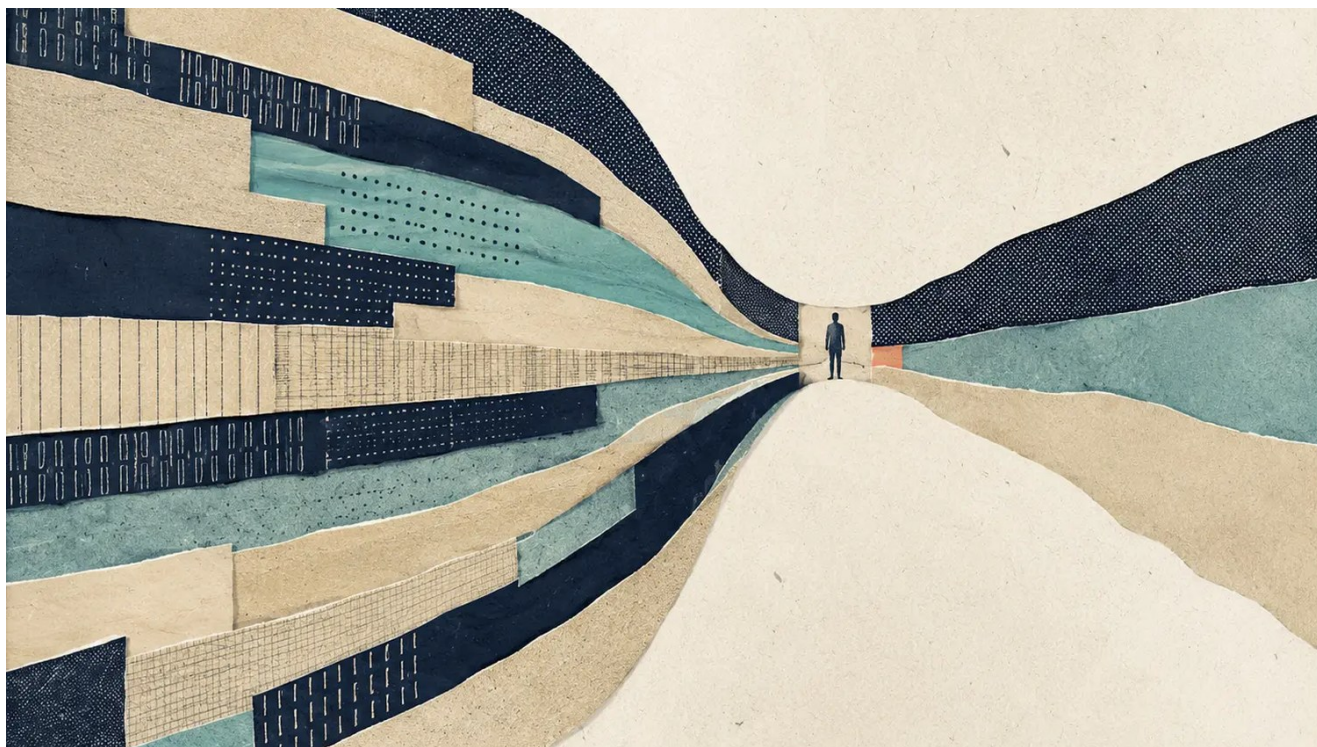
MATERIAL 01 • Yetakchilik va AI

AI xodimlarni tezlashtirdi. Nega rahbarlar tor bo'g'inga aylandi

Xodimlar allaqachon yangi tezlikda ishlayapti, boshqaruv tizimi esa eski tezlikda qolgan. AI qarorlar, kelishuvlar va hamma narsani nazorat qilish odati kompaniyani qayerda sekinlashtirayotganini ko'rsatadi.

CAMR tahririyati

14 min • O'qish vaqti



Yaqin vaqtgacha kompaniyada boshqaruvning tabiiy tezligi bor edi.

CAMR / AI davrida yangi rahbar • 1-qism

Rahbar ma'lumotnoma tayyorlashni so'rardi — xodim ertasi kuni qaytardi. Taqdimot kerak bo'lsa — jamoa uni bir necha kun yig'ardi. Raqobatchilarni solishtirish, bozorni o'rganish, mijozga xat yozish, reglament loyihasini tayyorlash — bularning barchasi vaqt talab qilardi. Rahbarda tabiiy oraliq bor edi: o'ylash, tekshirish, qayta ishlashga qaytarish, yig'ilish chaqirish, yana kelishish.

Endi bu oraliq yo'qolmoqda.

Xodim bir soat ichida tahlilning dastlabki variantini yig'ishi, taqdimot tuzilmasini tayyorlashi, tijorat xatining uch xil variantini yozishi, hujjatlarni solishtirishi, matnni tarjima qilishi, katta

hisobotning qisqa mazmunini chiqarishi va rahbarga bitta emas, beshta variant bilan kelishi mumkin.

Bir qarashda bu unumdorlik g'alabasidek ko'rinadi. Kompaniya tezlashadi. Odamlar samaraliroq ishlaydi. Avvallari kunlar olgan ishlar endi soatlar ichida bajariladi.

Ammo aynan shu joyda yangi boshqaruv muammosi boshlanadi.

AI xodimlarni tezlashtirdi. Lekin u rahbarlarni ham tezlashtirdimi? Qaror qabul qilishni tezlashtirdimi? Kelishuvlarni tezlashtirdimi? Javobgarlikni tezlashtirdimi? Kompaniyaning o'zini tezlashtirdimi?

Ko'p tashkilotlarda hozircha javob — yo'q.

Xodimlar allaqachon yangi tezlikda yashayapti, boshqaruv tizimi esa eski tezlikda qolgan. Odamlar AI'dan qanchalik faol foydalansa, jamoa imkoniyatlari bilan rahbarlarning boshqaruv o'tkazuvchanligi o'rtasidagi tafovut shunchalik yaqqol ko'rinadi.

01

AI kompaniyaga AI-strategiyadan oldin kirib bo'ldi

Ko'plab rahbarlar hali ham AI-transformatsiya kompaniya rasmiy platforma tanlaganda, byudjet tasdiqlaganda, shartnoma imzolaganda, ishchi guruh tuzganda va trening o'tkazganda boshlanadi deb o'ylaydi.

Amalda esa u allaqachon boshlangan.

Xodimlar AI'dan xatlar, tarjimalar, taqdimotlar, hisobotlar, Excel-jadvallar, g'oyalar izlash, hujjatlarni tahlil qilish, vakansiya matnlari, mijozlar uchun matnlar va ichki xizmat yozuvlarini tayyorlashda foydalanmoqda. Ehtimol, hamma ham buni ochiq aytmayotgandir. Ehtimol, kompaniya buni hali rasman ruxsat qilmagandir. Ehtimol, IT-xizmat qaysi vositalar ishlatilayotganini ham bilmas.

Lekin AI allaqachon tashkilot ichida.

U strategiya orqali emas, kundalik ish orqali kirdi. CEO buyrug'i bilan emas, xodimlarning shaxsiy samaradorligi orqali kirdi. Korporativ loyiha sifatida emas, oddiy insoniy mantiq orqali kirdi: agar vosita vazifani tezroq bajarishga yordam bersa, odamlar undan foydalanishni boshlaydi.

Shu yerda rahbar uchun birinchi jiddiy savol tug'iladi: agar xodimlar AI'dan allaqachon foydalanayotgan bo'lsa, lekin kompaniya ish qoidalarini o'zgartirmagan bo'lsa, bu jarayonni aslida kim boshqaryapti?

Javob yoqimsiz: hech kim.

Qoidalar bo'lmasa, xodimlar qanday ma'lumotni yuklash mumkinligini, qaysi matnni yuborish mumkinligini, AI'dan qayerda foydalanish mumkin-u qayerda mumkin emasligini o'zlari hal qiladi. Kimdir buni ehtiyotkorlik bilan qiladi. Kimdir xavfli tarzda qiladi. Kimdir natijani

tekshiradi. Kimdir mashinaga haddan tashqari ishonadi. Kimdir ish sifatini oshiradi. Kimdir esa shunchaki ko'proq zaif kontent ishlab chiqaradi.

Boshqaruvsiz AI kompaniyani aqlli tashkilotga aylantirmaydi. U eski odatlarga faqat yangi tezlik qatlamini qo'shadi.

02

Asosiy to'siq texnologiya emas, boshqaruv o'tkazuvchanligi

Rahbarlar ko'pincha: «Qaysi AI-vositasini sotib olishimiz kerak?» deb so'raydi.

Ammo to'g'riroq savol boshqacha yangraydi: «Tashkilotimiz tezroq ishlashga tayyormi?»

Bu bir xil narsa emas.

Vosita sotib olish boshqaruv ritmini o'zgartirishdan osonroq. Xodimlarni AI-servisga ulash, kim qaror qabul qilishini qayta ko'rib chiqishdan osonroq. Trening o'tkazish, ortiqcha kelishuvlarni olib tashlashdan osonroq. «AI'dan foydalaning» deyish, eski boshqaruv tizimi yangi tezlikka mos emasligini tan olishdan osonroq.

Oddiy kompaniyani tasavvur qilaylik.

Savdo menejeri AI yordamida tijorat taklifini tezroq tayyorlaydi. Ammo narx baribir uch kun kelishiladi. Yurist shablonni eski tartibda tekshiradi. Bo'lim rahbari «yana bir o'ylab ko'raylik» deydi. Yakuniy hujjat mijozga kech yetib boradi. Natijada AI xodimni tezlashtirdi, lekin bitimni tezlashtirmadi.

HR-mutaxassis AI yordamida vakansiya tavsifi va intervyu savollarini tezroq tayyorlaydi. Ammo ishga olish qarori baribir bo'linma rahbari, direktor va mulkdor o'rtasida to'xtab qoladi. AI HR'ni tezlashtirdi, lekin tanlov jarayonini tezlashtirmadi.

Tahlilchi AI yordamida ma'lumotlarni tezroq yig'adi va hisobot tayyorlaydi. Ammo hisobot yana qaror qabul qilinmaydigan yig'ilishda muhokama qilinadi. AI tahlilni tezlashtirdi, lekin boshqaruvni tezlashtirmadi.

Shunday qilib yangi paradoks paydo bo'ladi: xodimlar qanchalik tez ishlasa, kompaniya odamlar sababli emas, boshqaruv tizimi sababli sekin ekanligi shunchalik aniq ko'rinadi.

Avvallari sekin xodim sekin jarayonni yashirishi mumkin edi. Endi AI bu niqobni olib tashlaydi.

Agar hujjatni bir soatda tayyorlash mumkin bo'lsa, lekin kelishuv bir hafta davom etsa, muammo hujjatda emas. Agar tahlil tez tayyor bo'lsa, lekin qaror qabul qilinmasa, muammo tahlilda emas. Agar mijozga bugun javob berish mumkin bo'lsa, lekin kompaniya uch kundan keyin javob bersa, muammo xodimda emas.

Muammo ish qanday tashkil etilganida.

AI xodimni tezlashtirdi, lekin qarorni tezlashtirmadi.

Tahririyat sxemasi • tezlik tafovuti

Ishning yangi asimmetriyasi

AI natijani tayyorlash vaqtini qisqartiradi, qiymat esa hamon qaror, kelishuv va javobgarlikni kutadi.

Ishni yaratish

Soatlar

Dastlabki variant, tahlil, tanlovlar

Boshqaruv sikli

Kunlar

Tekshiruv, kelishuv, qaror

Biznes natijasi

Keyinroq

Bitim, yollash, harakat

03

AI tartibsizlikni yo'qotmaydi. Uni tezlashtiradi

O'zbekiston uchun bu ayniqsa muhim nuqta.

Ko'plab kompaniyalar hozir oraliq holatda. Ular zamonaviy, raqamli va tezkor bo'lishni xohlaydi. Lekin ichkarida ko'pincha eski boshqaruv odatlari yashaydi: tizimlar o'rniga Excel, jarayonlar o'rniga Telegram, aniq vakolatlar o'rniga qo'lda kelishuvlar, ma'lumotlar o'rniga og'zaki kelishuvlar, javobgarlik o'rniga nazorat.

Shunday fonda AI sehrli yechimdek ko'rinishi mumkin. Go'yo yangi vositani olib, darhol samarador bo'lish mumkin.

Lekin AI boshqaruv tartibi bo'lmagan joyda tartib yaratmaydi.

Agar mijozlar bazasi tartibsiz yuritilsa, AI sifatli mijoz analitikasini qurmaydi. Agar ma'lumotlar fayllar va chatlarda tarqoq yotsa, AI axborot bo'laklari bilan ishlaydi. Agar jarayon egasi bo'lmasa, AI-pilot biznesning bir qismiga aylanmaydi. Agar xodimlar qaror qabul qilishdan qo'rqsa, AI ularni mustaqil qilmaydi. Agar rahbar hamma narsani shaxsan tekshirishga o'rgangan bo'lsa, AI unga tekshirish uchun yanada ko'proq material olib keladi.

Shu ma'noda AI dori emas, ko'zguga o'xshaydi. U kompaniyaning haqiqiy holatini ko'rsatadi.

Kuchli jarayonlar bor joyda AI tezlik beradi. Ma'lumotlar bor joyda AI tahlil beradi. Yetuk rahbarlar bor joyda AI qarorlarning yangi sifatini beradi. Lekin tartibsizlik bor joyda AI tartibsizlikni shunchaki tezroq, balandroq va qimmatroq qiladi.

Shuning uchun O'zbekistondagi CEO uchun bugungi asosiy savol «AI'ni qanday joriy qilamiz?» emas. Asosiy savol: «AI bizning tizimimizdagi qaysi zaif joylarni darhol ko'rsatib beradi?»

Eski rahbar nazorat qiladi. Yangi rahbar ishni loyihalaydi

Klassik boshqaruv modeli nazorat atrofida qurilgan edi.

Rahbar vazifa beradi. Xodim bajaradi. Rahbar tekshiradi. Qayta ishlashga qaytaradi. Keyin yana tekshiradi. Keyin kelishadi. Keyin yuqoriga uzatadi.

Bu model ish yaratish tezligi cheklangan dunyoda ishlagan. Ammo AI muvozanatni o'zgartiryapti. Endi xodim tezda ko'p variant, ko'p matn, ko'p g'oya, ko'p hujjat tayyorlay oladi. Agar rahbar eski nazorat uslubi bilan boshqarishda davom etsa, u tezda tor bo'g'inga aylanadi.

Unda tekshirish uchun ko'proq material paydo bo'ladi. Baholash uchun ko'proq g'oya. Kelishish uchun ko'proq hujjat. Xodimlardan ko'proq savol. Uning e'tiborini kutayotgan ko'proq qaror.

Tashqaridan jamoa unumdor bo'lib ko'rinadi. Ichkarida esa rahbar cho'ka boshlaydi.

Aynan shuning uchun rahbarning roli o'zgarishi kerak.

AI davrida kuchli rahbar har bir detalni tekshiradigan odam emas. U ishni to'g'ri loyihalaydigan odam: qayerda inson o'zi qaror qabul qiladi, qayerda nazorat kerak, qayerda AI'dan foydalanish mumkin, qayerda mumkin emas, qaysi ma'lumot ishonchli hisoblanadi, yakuniy natija uchun kim javob beradi, qaysi xatolar mumkin, qaysilari esa tanqidiy.

U kamroq so'raydi: «Bajardingmi?» Ko'proq so'raydi: «Qanday natijaga erishishimiz kerak?»

Kamroq: «Nega men bilan kelishmading?» Ko'proq: «Qaysi qarorlarni mensiz qabul qila olasan?»

Kamroq: «Nechta vazifa yopildi?» Ko'proq: «Mijoz, biznes yoki jamoa uchun nima o'zgardi?»

Kamroq: «AI'dan foydalanyapsizmi?» Ko'proq: «AI tufayli jarayonning qaysi qismi yaxshilandi?»

Bu rahbar-nazoratchidan rahbar-arxitektorga o'tishdir.

Nazoratchi ishni o'zida ushlab turadi. Arxitektor esa ish doimiy qo'l boshqaruvisiz harakatlanadigan tizim quradi.

Yetakchilik rolining
o'zgarishi

Ish nazoratidan — qarorlar arxitekturasiga

Rahbar e'tiborining hajmi emas, u nimaga qaratilgani o'zgaradi.

Nazoratchi

Tekshiradi

Detallar, vazifalar, kelishuvlar

O'tish

Loyihalaydi

Chegaralar, vakolatlar, standartlar

Arxitektor

Kuchaytiradi

Qarorlar, javobgarlik, natija



Rahbar roli qo'lda nazoratdan ish arxitekturasiga siljiydi · CAMR original illyustratsiyasi

05

Eng katta yuk o'rta bo'g'in menejmentiga tushadi

CEO AI-strategiyani e'lon qilishi mumkin. IT vositalarni tanlashi mumkin. HR trening o'tkazishi mumkin. Ammo haqiqiy transformatsiya bo'limlarda sodir bo'ladi.

Aynan o'rta bo'g'in rahbarlari har kuni eng murakkab savollarga javob berishi kerak bo'ladi.

Endi qaysi vazifalarni AI bilan bajarish mumkin? Qaysi natijalarni qo'lda tekshirish kerak? Agar matn yoki tahlilning bir qismini mashina tayyorlagan bo'lsa, xodim ishini qanday baholash kerak? Kuchli xodim AI bilan ikki baravar tezlashsa, zaif xodim esa xatolarni ham ikki baravar tez ishlab chiqara boshlasa, nima qilish kerak? Sifatni qanday yo'qotmaslik kerak? Odamlarga AI tahdid emas, yangi ish muhiti ekanini qanday tushuntirish kerak? O'zi qanday qilib ortda qolmaslik kerak?

O'zbekistonda bu muammo ayniqsa keskin bo'ladi. Ko'plab kompaniyalarda aynan o'rta menejment allaqachon haddan tashqari yuklangan. Yuqoridan unga mulkdorlar, CEO va

direktorlar bosim qiladi. Pastdan esa xodimlar, mijozlar va operatsion muammolar bosim qiladi. Endi yana bir qatlam qo'shiladi: AI'ni joriy qilish kerak, lekin shu bilan birga rejani bajarish, joriy vazifalarni yopish, xatolar uchun javob berish va jamoani ushlab turish kerak.

Agar kompaniyalar o'rta menejmentga yordam bermasa, AI-transformatsiya tezda yuqoridagi chiroyli taqdimot va pastdagi stressga aylanadi.

Bo'lim rahbarlarini shunchaki fakt oldiga qo'yish mumkin emas: «endi AI bilan ishlaymiz». Ularni vositaga emas, yangi boshqaruv roliga o'rgatish kerak.

Jarayonni qanday o'zgartirish. Qanday delegatsiya qilish. AI natijasini qanday tekshirish. Fikr-mulohazani qanday tezroq berish. Xodimlarni qanday rivojlantirish. Qo'rquvni qanday boshqarish. Chiroyli matndan haqiqiy qiymatni qanday ajratish.

Chunki AI-transformatsiya texnologiyada sinmaydi. U rahbarning kundalik ishida sinadi.



06

CEO uchun yangi savol

Yaqin yillarda ko'plab kompaniyalar «AI joriy qildik» deb faxrlanadi. Ularda pilotlar, taqdimotlar, ichki chatlar, o'quv sessiyalari, chiroyli hisobotlar va vositalar ro'yxati bo'ladi.

Ammo bir yil o'tgach, kim haqiqatan o'zgargani va kim AI'ni eski tizimga shunchaki qo'shib qo'ygani aniq bo'ladi.

Ayrim kompaniyalar AI'dan o'sha eski hisobotlarni tezroq yozish uchun foydalanadi. Boshqalari esa bu hisobotlar umuman nima uchun kerakligini so'raydi.

Ayrimlari kelishuvlarni avtomatlashtiradi. Boshqalari ortiqcha kelishuvlarni olib tashlaydi.

Ayrimlari xodimlardan «unumliroq bo'lishni» talab qiladi. Boshqalari esa unumdorlik natijaga aylanishi uchun jarayonlarni o'zgartiradi.

Ayrim rahbarlar tekshirish uchun yanada ko'proq ish oladi. Boshqalari esa jamoa sifatini yo'qotmasdan tezroq harakatlanishi uchun qoidalar, vakolatlar va standartlar yaratadi.

Asosiy farq aynan shu yerda.

AI o'zi kompaniyani zamonaviy qilmaydi. U kuchli va zaif boshqaruv o'rtasidagi farqni kattalashtiradi.

Kuchli kompaniya AI bilan tezlashadi. Zaif kompaniya AI bilan shovqinliroq bo'ladi.

Shuning uchun CEO bugun zamonaviy emas, noqulay savolni o'ziga berishi kerak:

Agar xodimlarim allaqachon tezroq ishlay olsa, mening boshqaruv tizimimda aynan nima kompaniyaga shu tezlikda harakatlanishga xalaqit bermoqda?

Bu savolga javob har qanday AI-vosita tanlovidan muhimroq.

Chunki liderlikning yangi davri texnologiyadan boshlanmaydi. U tan olishdan boshlanadi: ehtimol, kompaniyaning asosiy cheklovi endi bozor, xodimlar yoki raqobatchilar emasdir.

Ehtimol, asosiy cheklov eski boshqaruv modeli bo'lib qolgandir.

**Agar xodimlar allaqachon tezroq ishlay olsa,
boshqaruv tizimida kompaniyaning shu tezlikda
harakatlanishiga aynan nima xalaqit bermoqda?**

ASOSIY XULOSA

**AI rahbarni almashtirmaydi. U rahbar yangi tezlikda boshqara
oladimi yoki yo'qmi — shuni ko'rsatadi.**

MATERIAL 02 · Yetakchilik va AI

O'rta bo'g'in menejmenti bosim ostida: nega AI-transformatsiya IT'da emas, bo'limlarda sinadi

AI-strategiya CEO kabinetida ham, IT'da ham emas, balki o'rta bo'g'in rahbarlari yangi tezlikni yangi tartibga aylantiradigan bo'limlarda yutadi yoki yutqazadi.

CAMR tahririyati

18 min · O'qish vaqti



Kompaniyada hammasi juda chiroyli boshlanishi mumkin.

CAMR / AI davrida yangi rahbar · 2-qism

CEO yig'ilishda sun'iy intellekt strategik ustuvor yo'nalish ekanini aytadi. IT-direktor yangi vositalarni ko'rsatadi. HR o'quv dasturini e'lon qiladi. Xodimlarga endi tezroq, aqlliyoq, zamonaviyroq ishlash mumkinligi tushuntiriladi. Taqdimotda hammasi mantiqli ko'rinadi: AI odamlarni rutinadan ozod qiladi, jarayonlarni tezlashtiradi, qarorlar sifatini oshiradi va kompaniyaga raqobat ustunligi beradi.

Ammo bir necha haftadan keyin bu chiroyli strategiya real kompaniya yashaydigan joyga tushadi: savdo bo'limiga, buxgalteriyaga, HR'ga, logistika bo'limiga, filiallar, mijozlarga xizmat ko'rsatish va operatsion blokka.

Va u yerda katta strategiyalarda ko'pincha juda kech esga olinadigan inson bilan uchrashadi.

O'rta bo'g'in rahbari bilan.

Endi aynan u xodimlarga ularning ishida nimalar o'zgarishini tushuntirishi kerak. Aynan u qaysi vazifalarni AI'ga berish mumkinligini, qaysilarini esa mumkin emasligini anglashi kerak. Aynan u hujjatlar, xatlar, hisobotlar, taqdimotlar va g'oyalarning yangi oqimi sifatini tekshirishi kerak. Aynan u intizomni saqlashi, tashabbusni o'ldirmasligi, risklarni kamaytirishi, odamlarni ushlab qolishi va shu bilan birga reja bajarilishini ta'minlashi kerak.

Yuqoridan unga: «AI'ni joriy qiling», deyishadi. Pastdan: «Endi biz bilan nima bo'ladi?», deb so'rashadi. Yon tomondan esa mijozlar, muddatlar, hisobotlar, xatolar, kadrlar almashinuvi va operatsion muammolar bosim qiladi.

Shu tariqa CEO darajasida kelajak strategiyasi bo'lib ko'ringan AI-transformatsiya bo'lim boshlig'i darajasida ko'pincha kundalik stressning yana bir qatlamiga aylanadi.

Agar kompaniya buni tushunmasa, AI texnologiyada sinmaydi. U bo'limlarda sinadi.

01

O'rta menejer ambitsiyalar va real hayot orasida qolib ketdi

Katta g'oyalar yuqoridan doim ishonchli eshitiladi. U yerda bozor, raqobatchilar, strategiya, investitsiyalar va ortda qolish xavfi ko'rinadi. Rahbariyat AI'ga qarab imkoniyatni ko'radi: mijozlarga tezroq xizmat qilish, ma'lumotlarni yaxshiroq tahlil qilish, qo'l mehnatini kamaytirish, yangi mahsulotlar chiqarish, unumdorlikni oshirish.

Ammo o'rta menejer boshqa narsani ko'radi.

U ishi keraksiz bo'lib qolishidan qo'rqayotgan aniq xodimni ko'radi. U AI'dan rahbarining o'zidan ham yaxshiroq foydalanayotgan kuchli mutaxassisni ko'radi. U endi zaif matnlar va xatolarni tezroq ishlab chiqarayotgan zaif xodimni ko'radi. U kimdir tasodifan ochiq servisga yuklab yuborishi mumkin bo'lgan maxfiy ma'lumotlarni ko'radi. U mijozga chiroyli, ammo tekshirilmagan xatni yuborib bo'lmasligini ko'radi. U qog'ozda avtomatlashtirilgan, lekin aslida o'zgarmagan jarayonni ko'radi.

Asosiy ziddiyat aynan shu yerda paydo bo'ladi.

U strategiya va kundalik ish o'rtasidagi tarjimonga aylanadi. Ammo unga til, vakolat va vaqt berilmagan bo'lsa, u tarjimon emas. U shunchaki ustiga yana bir tashabbus tushirilgan odam bo'lib qoladi.

CEO AI'ni transformatsiya dastagi sifatida ko'radi.

Xodim AI'ni shaxsiy unumdorlik vositasi yoki tahdid sifatida ko'radi.

O'rta menejer esa bu ikki xil reallikni ishlaydigan jarayonga aylantirishi kerak.

Tahririy sxema • transformatsiya vertikal

Bitta AI-strategiyaning uchta realligi

Tashabbus ambitsiyadan kundalik ishga tushgan sari uning ma'nosi o'zgaradi.

CEO darajasi

Ambitsiya

Bozor, strategiya, ko'lam

O'rta bo'g'in

Tarjima

Odamlar, qoidalar, qarorlar

Bo'lim ishi

Reallik

Mijozlar, muddatlar, xatolar

02

Kecha u odamlarni boshqarardi. Bugun — odamlarni, mashinalarni va qo'rquvlarni

O'rta bo'g'in rahbarining roli har doim murakkab bo'lgan. U to'liq «yuqori rahbariyat» emas, lekin endi oddiy ijrochi ham emas. U strategiyani tushunishi kerak, lekin operatsion ish ichida yashaydi. U odamlarni ruhlantirishi kerak, lekin natijani ham talab qiladi. U jamoaga yaqin bo'lishi kerak, lekin rahbariyat oldida javob beradi.

AI bu rolni yanada murakkablashtirdi.

Endi bo'lim rahbari faqat odamlarni boshqarmaydi. U «inson + AI + jarayon + ma'lumot + risk» bog'lamini boshqaradi.

Ilgari u xodim ishini natijaga qarab baholashi mumkin edi: hujjat tayyormi yoki yo'qmi, mijoz javob oldimi yoki yo'qmi, hisobot topshirildimi yoki yo'qmi. Endi esa bu natija qanday yaratilganini ham tushunishi kerak. AI ishlatildimi? Unga qanday ma'lumotlar kiritildi? Xodim faktlarni tekshirdimi? Maxfiylik buzilmadimi? Matn ishonarli, lekin bo'sh emasmi? Mashinaning chiroyli formulirovkasi ortida inson javobgarligi yo'qolmadimi?

Yangi boshqaruv yuklamasi paydo bo'ladi: faqat natijani emas, natijaga erishish usulini ham tekshirish.

Aynan shu yerda xavf bor. Agar kompaniya qoidalarini o'zgartirmasa, o'rta menejer AI ishlab chiqargan hamma narsaning «inson filtri»ga aylanadi. Xodimlar ishni tezroq generatsiya qila boshlaydi, rahbar esa bu ishni tekshirishdan tezroq charchay boshlaydi.

Shunda menejerni rutinadan ozod qilishi kerak bo'lgan AI aksincha uni yangi draftlar, g'oyalar, versiyalar, xabarlar va kelishuvlar oqimi ostida qoldirishi mumkin.

Bu AI yomonligi uchun emas. Kompaniya boshqaruv arxitekturasini o'zgartirmagani uchun.

Yangi boshqaruv birligi

Menejer endi faqat odamlarni boshqarmaydi

Natijaga ma'lumot manbai, yaratish usuli va maqbul risk chegaralari qo'shildi.

Ish bog'lamasi

Inson + AI

Niyat, generatsiya, tekshiruv

Muhit

Jarayon + ma'lumot

Qoidalar, kontekst, sifat

Javobgarlik

Risk

Mijoz, faktlar, maxfiylik

03

Nega bu O'zbekiston uchun ayniqsa muhim

O'zbekistonda o'rta menejment mavzusi alohida keskinlikka ega.

Ko'p kompaniyalar tez o'sdi. Ko'pincha bo'lim rahbarlari sifatida eng yaxshi mutaxassislar tayinlandi: eng yaxshi sotuvchi savdo bo'limi boshlig'iga, eng yaxshi buxgalter bosh buxgalterga, eng yaxshi logist logistika rahbariga, eng mas'uliyatli xodim bo'linma boshlig'iga aylandi.

Bu o'sishning tabiiy yo'li. Ammo yaxshi mutaxassis avtomatik tarzda yaxshi menejerga aylanmaydi. Eski operatsion modeldagi yaxshi menejer ham avtomatik ravishda AI-transformatsiya lideriga aylanmaydi.

Ko'p kompaniyalarda o'rta menejer allaqachon ortiqcha yuklama ostida. U operatsion masalalarni yopadi, xodimlar xatolarini tuzatadi, hisobot tayyorlaydi, qarorlarni kelishtiradi, mijozlarga javob beradi, yuqoridan tushgan topshiriqlarni bajaradi va parallel ravishda «yong'in o'chiradi». Endi buning ustiga yana bir vazifa qo'shiladi: AI'ni joriy qilish.

Ammo AI'ni joriy qilish — bu «odamlarga prompt yozishni o'rgatish» emas.

Qaysi vazifalar endi qo'lda bajarilmasligi kerak? Qaysi qarorlarni tezroq qabul qilish mumkin? Sifatli natija uchun qanday ma'lumotlar kerak? AI qayerda xato qilishi mumkin? Natijani kim tekshiradi? Xodim roli qanday o'zgaradi? Unumdorlik qanday baholanadi? Odamlarga endi ulardan kamroq emas, ko'proq fikrlash talab qilinishini qanday tushuntirish kerak?

Agar o'rta menejning o'zi bu savollarga javob olmagan bo'lsa, u jamoasiga ham javob bera olmaydi.

Shunda AI tizim sifatida emas, tasodifiy odatlar to'plami sifatida joriy bo'ladi: kimdir ishlatadi, kimdir qo'rqadi, kimdir taqiqlaydi, kimdir tajriba qiladi, kimdir ma'lumotlarni tashqi servisga indamay yuklaydi, kimdir esa hech narsa bo'lmayotgandek tutadi.

Bu bo'lim ishini qayta ko'rib chiqish degani.

04

CEO'ning eng xavfli xatosi — o'rta bo'g'inni chetlab o'tish

Top-menejmentda shunday vasvasa paydo bo'lishi mumkin: agar o'rta menejment sekinlashtirayotgan bo'lsa, AI'ni bevosita xodimlarga berish kerak. Yosh, tezkor, raqamli odamlar ishni o'zlari o'zgartirsin. Pastdan energiya paydo bo'lsin. Eski rahbarlar keyin yetib oladi.

Bunda ma'lum darajada haqiqat bor. Ko'pincha aynan xodimlar AI'dan foydalanishning amaliy yo'llarini tezroq topadi. Ular rutinni yaxshiroq his qiladi, takrorlanuvchi vazifalarni ko'radi, vaqt qayerda yo'qolishini tushunadi. Ularning tashabbusini qo'llab-quvvatlash kerak.

Ammo kompaniya o'rta bo'g'inni chetlab o'tmoqchi bo'lsa, boshqa riskni yaratadi: AI boshqaruvsiz qoladi.

Xodimlar tezlashishi mumkin, lekin ularning tajribalarini biznes maqsadi bilan kim bog'laydi? Qaysi amaliyotlarni kengaytirish kerakligini kim hal qiladi? Xavfli ssenariylarni kim to'xtatadi? Reglamentni kim o'zgartiradi? KPI'larni kim qayta yig'adi? Mijoz oldidagi sifat uchun kim javob beradi? Jamoaga AI o'yinchoq ham, tahdid ham emas, yangi ish usuli ekanini kim tushuntiradi?

Raqamli innovatsiyalar uchun turli xil liderlar kerak: tashabbuslarni olib boradiganlar, umumiy resurslarni boshqaradiganlar va tashabbuslar portfeliga butunlay qaraydiganlar. Bu muhim fikr: raqamli transformatsiya yuqoridagi bitta qahramonga tayanmaydi. Unga tashkilot ichidagi liderlar tarmog'i kerak.

Real kompaniyada bu tarmoq aynan o'rta bo'g'in orqali o'tadi.

O'rta menejmentsiz AI alohida odamlarning shaxsiy unumdorligi bo'lib qoladi. O'rta menejment bilan esa u tashkilot qobiliyatiga aylanishi mumkin.

**CEO yo'nalishni belgilashi mumkin.
IT platformani berishi mumkin.
HR ko'nikmalar bilan yordam berishi mumkin.
Ammo AI ishning bir qismiga aylanadimi yoki
taqdimot mavzusi bo'lib qoladimi — buni bo'lim
rahbari hal qiladi.**

05

O'rta menejer AI'dan emas, nazoratni yo'qotishdan qo'rqadi

AI'ga qarshilik haqida gapirganda, biz ko'pincha oddiy xodimlarni o'ylaymiz. Ammo o'rta menejmentdagi xavotir chuqurroq bo'lishi mumkin.

Agar ilgari rahbarning qiymati ko'proq bilishi, yaxshiroq tekshirishi, kuchliroq nazorat qilishi va ko'p qarorlarni o'zi qabul qilishida bo'lgan bo'lsa, AI bu modelni zaiflashtiradi. Xodimlar ma'lumotni tezroq olishi mumkin. Sifatliroq draftlar olib kelishi mumkin. Variantlarni mustaqil solishtirishi mumkin. Rahbar har doim ham tayyor bo'lmagan savollarni berishi mumkin.

Yetuk rahbar uchun bu imkoniyat. Ishonchi sust rahbar uchun — tahdid.

Yetuk rahbar: «Ajoyib, endi jamoa tezroq fikrlay oladi. Keling, vazifalar darajasini ko'taramiz», deydi.

Ishonchi sust rahbar esa: «Avval hammasini menga ko'rsating. Men tekshiraman», deydi.

Shunda AI tashkilotni ozod qilmaydi. U mikronazoratni kuchaytiradi.

Shuning uchun middle managers bilan ishni «AI'dan qo'rqmanglar» degan shior bilan boshlash kerak emas. Bu juda yuzaki.

Ular bilan boshqa masalalarni halol muhokama qilish kerak: ularning roli qanday o'zgaradi; qaysi qarorlarni endi delegatsiya qilishlari kerak; qayerda ularning ekspertizasi yanada muhim bo'ladi; qaysi eski nazorat shakllari endi kerak emas; kompaniya ularning ishini qanday baholaydi; ular qanday qo'llab-quvvatlanadi.

Bu suhbat bo'lmaguncha, qarshilik ehtiyotkorlik, bandlik, ma'lumotlar sifati bo'yicha shubha yoki «bizda bu ishlamaydi» degan ibora ortiga yashirinadi.

Xodim AI uning vazifasini almashtirishidan qo'rqadi.
O'rta menejer esa AI uning hokimiyati asosini o'zgartirishidan qo'rqadi.

06

Yangi rolni talab qilib, eski sharoitni qoldirib bo'lmaydi

Kompaniyalar ko'pincha o'rta menejmentga: «O'zgarishlar lideri bo'linglar», deydi.

Ammo shu bilan birga ularga eski reallikni qoldiradi.

Bu adolatsiz va samarasiz.

Agar bo'lim rahbarining vaqtining 80 foizi qo'lda kelishtirish va «yong'in o'chirish»ga ketsa, undan AI-transformatsiya arxitektori bo'lishni talab qilib bo'lmaydi. Agar uni faqat qisqa muddatli reja bo'yicha baholashsa, undan odamlarni rivojlantirishni kutib bo'lmaydi. Agar har bir xato uchun jazo jarayonni yaxshilaganlik uchun beriladigan rag'batdan kuchliroq bo'lsa, undan tajriba kutib bo'lmaydi.

AI'dan ustunlik texnologiyani tanlashdan emas, AI real ish jarayonlariga qanday kiritilishidan paydo bo'ladi: tezlik va nazorat qanday muvozanatlanadi, qoidalar qanday yaratiladi, javobgarlik qanday taqsimlanadi va ishonch qanday quriladi.

Bu shuni anglatadi: o'rta menejerga faqat o'qish emas, yangi operatsion muhit ham kerak.

Unga jarayonlarni qayta yig'ish uchun vaqt kerak. Ortiqcha qadamlarni olib tashlash huquqi kerak. Ma'lumotlarga kirish kerak. AI'dan foydalanish bo'yicha aniq qoidalar kerak. IT va HR qo'llab-quvvatlashi kerak. Oddiy samaradorlik metrikalari kerak. Eng muhimi — eski ishlarning bir qismini to'xtatishga ruxsat kerak.

Aks holda AI transformatsiya emas, hamma eski ishlarning ustiga qo'shilgan yana bir vazifaga aylanadi.

**O'sha KPI.
O'sha hisobotlar.
O'sha kelishuvlar.
O'sha operatsion ish hajmi.
Qaror qabul qilish bo'yicha o'sha vakolatlar.
O'sha kalendar, majlislar va xatolar uchun
javobgarlik.**

Transformatsiya sharti**Yangi rol yangi muhitni talab qiladi**

Ta'lim eski KPI, qo'lda kelishuv va vakolat yetishmasligini qoplay olmaydi.

Eski yuklama**80%**

Operatsion ish va qo'lda nazorat

Yangi rol**Arxitektor**

Jarayonlar, odamlar, qarorlar

Kerakli muhit**O'zgartirish
huquqi**

Vaqt, ma'lumot, qoida, yordam

07

Kompaniya nima qilishi kerak

Agar CEO AI real natija berishini istasa, u barcha xodimlar uchun ommaviy treningdan emas, o'rta bo'g'inni kuchaytirishdan boshlashi kerak.

Birinchisi — AI faqat matnni tezlashtirmasdan, ishning o'zini o'zgartirishi kerak bo'lgan bir nechta jarayonni tanlash. Masalan: mijoz so'rovlarini qayta ishlash, tijorat takliflarini tayyorlash, xodim tanlash, debitor qarzdorlikni tahlil qilish, omborni boshqarish, hujjatlarni tekshirish, marshrutlarni rejalashtirish, shikoyatlar bilan ishlash.

Ikkinchisi — har bir jarayon bo'yicha biznes egasini tayinlash. «IT'dan mas'ul»ni emas, balki jarayon natijasiga pul, vaqt, sifat yoki mijoz tajribasi nuqtai nazaridan javob beradigan rahbari.

Uchinchisi — o'rta menejerga jarayonni o'zgartirish huquqini berish. Agar u ortiqcha kelishuvni olib tashlay olmasa, shablonni o'zgartira olmasa, xodim rolini qayta ko'rib chiqa olmasa yoki yangi qoidalar bo'yicha kelisha olmasa, u transformatsiya egasi emas. U begona qarorning administratori.

To'rtinchisi — bo'lim uchun AI-qoidalar yaratish. 40 betlik katta siyosat emas, balki aniq javoblar: nima mumkin, nima mumkin emas, qaysi ma'lumotlarni yuklab bo'lmaydi, natijani kim tekshiradi, qayerda inson majburiy, qayerda risk qabul qilib bo'lmaydi.

Beshinchisi — samara AI'dan foydalanuvchilar soni bilan emas, ish o'zgargani bilan o'lchanishi kerak. Mijozga javob berish vaqti qisqardimi? Hujjat sifati yaxshilandimi? Xatolar soni kamayganmi? Takroriy kelishuvlar kamayganmi? Yangi daromad paydo bo'lganmi? Odamlar yuklamasi pasayganmi?

Oltinchisi — middle managers tajriba almashishi mumkin bo'lgan maydon yaratish. «Best practices bilan bo'lishinglar» degan formal chat emas, balki muntazam suhbat: nima ishladi, qayerda xato bo'ldi, nima xalaqit bermoqda, qaysi qarorlarni CEO darajasiga olib chiqish kerak.

Yettinchisi — rahbarlarni eski ortiqcha yuklamadan himoya qilish. Agar AI ishni o'zgartirishi kerak bo'lsa, eski ishning bir qismi yo'qolishi kerak. Aks holda transformatsiya kechqurun, barcha majlislardan keyin, charchoq va ayrim odamlarning entuziazmi hisobiga sodir bo'ladi.

08

Yangi o'rta menejer: uzatuvchi bo'g'in emas, ish dizayneri

Eski modelda o'rta menejer ko'pincha uzatuvchi bo'g'in edi. Yuqoridan vazifa keldi — u pastga uzatdi. Pastdan hisobot keldi — u yuqoriga uzatdi. Muammo paydo bo'ldi — u kelishtirdi. Xato chiqdi — u tuzatdi.

AI davrida bunday rol tez eskiradi.

Ammo agar menejer ishni butunligicha ko'ra olsa, odamlarni tushunsa, jarayonni o'zgartira olsa, sifat standartlarini belgilasa, jamoa tafakkurini rivojlantirsa va javobgarlikni ushlab tursa — uning roli zaiflashmaydi, aksincha muhimroq bo'ladi.

Chunki AI matn tayyorlashi mumkin. Lekin bu matn ortida qanday konflikt turganini bilmaydi.

AI yechim taklif qilishi mumkin. Lekin mijoz oldida javob bermaydi.

AI qonuniyatni topishi mumkin. Lekin jamoa ichidagi qaysi munosabatlar undan foydalanishga xalaqit berishini tushunmaydi.

AI tahlilni tezlashtirishi mumkin. Lekin qaror qabul qilishdagi boshqaruv jasoratini almashtirmaydi.

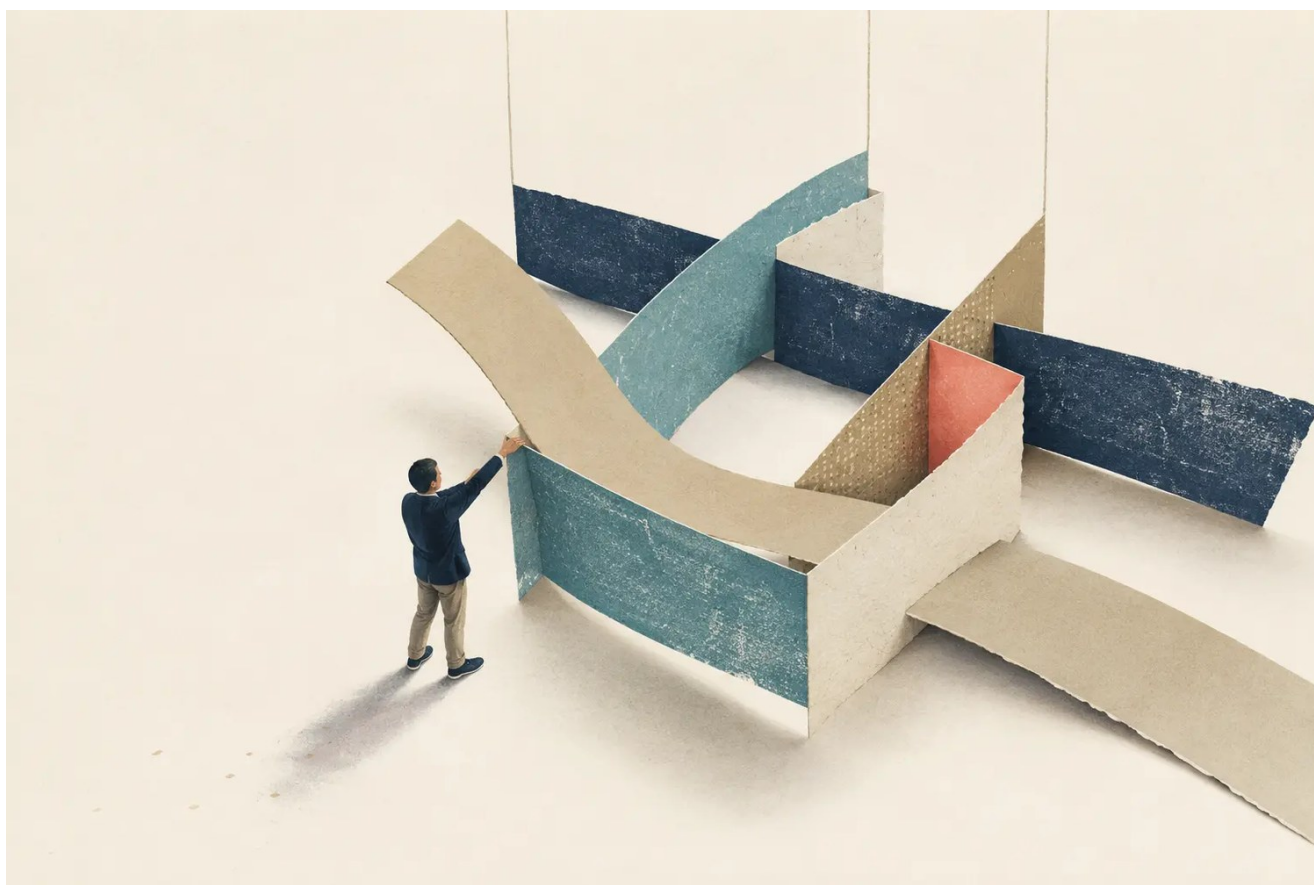
Shuning uchun yangi o'rta menejer — nazoratchi ham, dispatcher ham emas. U ish dizayneri.

U faqat odamlar band bo'lishi uchun emas, ish oqilona tashkil etilishi uchun javob beradi.

Agar menejer faqat axborot uzatsa, AI buni tezroq qiladi.

Agar u faqat hisobot yig'sa, AI buni tezroq yig'adi.

Agar u faqat muddatlarni nazorat qilsa, tizim buni yaxshiroq qiladi.



O'rta menejer odamlar, jarayonlar, ma'lumotlar, sifat va javobgarlikni birlashtiradi · CAMR original illyustratsiyasi

09

Asosiy xulosa

AI-transformatsiya xodimlar prompt yozishni o'rganmagani uchun barbod bo'lmaydi. Kompaniya noto'g'ri vositani tanlagani uchun ham emas. Bunday bo'lishi mumkin, lekin bu asosiy sabab emas.

U o'rta bo'g'in yangi reallik bilan yolg'iz qoldirilsa barbod bo'ladi.

Agar bo'lim rahbarlari bir vaqtning o'zida eski KPI'larni bajarsa, «yong'in o'chirsa», AI natijalarini tekshirsa, odamlarni tinchlantirsa, yangi vositalarni joriy qilsa va shu bilan birga

jarayonni o'zgartirish huquqiga ega bo'lmasa — ular transformatsiya yetakchilariga emas, uning tor joyiga aylanadi.

Aksincha, agar kompaniya o'rta menejmentni kuchaytirsas, unga vakolat, vaqt, qoidalar, ma'lumotlar va qo'llab-quvvatlash bersa, aynan shu daraja o'zgarishlarning asosiy manbaiga aylanadi.

Chunki AI kompaniyaga strategiya orqali emas, aniq ish orqali kiradi.

AI-transformatsiya taqdiri aynan shu joyda hal bo'ladi.

Konferensiya sahnasida emas. Direktorlar kengashi taqdimotida emas. Texnologiya yetkazib beruvchisi bilan tuzilgan shartnomada emas.

Balki yangi tezlikni yangi tartibga aylantirishi kerak bo'lgan o'rta rahbarning kundalik ishida.

Mijozga yozilgan xat orqali.

Hisobot orqali.

Hisob-kitob orqali.

Qo'ng'iroq orqali.

Vakansiya orqali.

Shikoyat orqali.

Bo'lim boshlig'ining «endi buni boshqacha qilamiz» degan qarori orqali.

10

CEO uchun amaliy cheklist

Kelgusi ikki hafta uchun:

01	Kompaniyaning asosiy ishi real o'tadigan 5-7 nafar o'rta bo'g'in rahbarini aniqlang.
02	Har biridan so'rang: xodimlar AI'dan qayerda norasmiy foydalanmoqda?
03	AI matnni emas, natijani o'zgartirishi mumkin bo'lgan 2-3 jarayonni tanlang.
04	Jarayon rahbariga kamida bitta ortiqcha kelishuvni olib tashlash huquqini bering.
05	Oddiy qoidalarni belgilang: qaysi ma'lumotlarni AI'ga yuklash mumkin emas, natijani kim tekshiradi, qayerda inson ishtiroki majburiy.

06	Middle managers yuklamasini baholang: eski hisobotlar yoki majlislardan nimani olib tashlash mumkin?
07	Bo'lim rahbarlari uchun AI-amaliyotlar bo'yicha muntazam uchrashuv yarating: hisobot uchun emas, real yechimlar almashish uchun.

CEO uchun asosiy savol:

«Men o'rta menejmentdan AI-transformatsiyani talab qilyapman. Ammo ularga vakolat, vaqt va ishni o'zgartirish huquqini berdimmi?»

ASOSIY XULOSA

Kuchli o'rta bo'g'insiz AI ayrim odamlarning shaxsiy unumdorligi bo'lib qoladi. U bilan esa AI tashkilot qobiliyatiga aylanadi.

MATERIAL 03 • Yetakchilik va AI

Nazoratdan ish arxitekturasiga: AI davrida rahbar qanday bo'lishi kerak

AI rahbardan shunchaki nazoratchi bo'lib qolish huquqini oladi. Liderning yangi qiymati — ishni, qaror chegaralarini, ishonch va javobgarlikni loyihalash.

CAMR tahririyati

17 min • O'qish vaqti



Eski boshqaruv tizimida rahbarning bitta katta ustunligi bor edi: u boshqalardan ko'proq narsani ko'rardi.

CAMR / AI davrida yangi rahbar • 3-qism

Eski boshqaruv tizimida rahbarning bitta katta ustunligi bor edi: u boshqalardan ko'proq narsani ko'rardi.

U ma'lumotni avvalroq olardi. Kontekstni yaxshiroq tushunardi. Kimga qo'ng'iroq qilishni, kimdan so'rashni, qaysi hujjatni ko'rishni, avval qanday qaror qabul qilinganini bilardi. Xodim uning oldiga javob, ruxsat, tekshiruv va oxirgi so'z uchun kelardi.

Rahbar hokimiyati shunday qurilgan edi: ma'lumotga kirish, kelishuv berish huquqi va qaror ustidan nazorat orqali.

AI bu modelni buzishni boshlayapti.

Endi xodimning o'zi tezda ma'lumot to'plashi, bir nechta variant tayyorlashi, yondashuvlarni solishtirishi, xat yozishi, tahlil qilishi, dalillar topishi, taqdimotning dastlabki variantini yig'ishi va rahbar oldiga bo'sh varaq bilan emas, tayyor mantiq bilan kelishi mumkin.

Bu esa liderlikning o'z tabiatini o'zgartiradi.

Agar ilgari rahbar asosiy javob manbai bo'lgan bo'lsa, endi u asosiy savol arxitektori bo'lishi kerak. Agar ilgari uning qadri tekshirishda bo'lgan bo'lsa, endi qadri odamlar va AI birga yaxshiroq natija beradigan tizimni yaratishda. Agar ilgari boshqaruv ko'pincha nazoratga tayangan bo'lsa, endi u aniqlik, ishonch va javobgarlikka tayanishi kerak.

AI rahbarni bekor qilmaydi. Ammo undan shunchaki nazoratchi bo'lib qolish huquqini olib qo'yadi.

01

Eski boshqaruv modeli yangi tezlikka dosh berolmaydi

Ko'p kompaniyalar AI'ni eski boshqaruv mantiqi ustiga joriy etishga harakat qiladi.

Xodimlar hisobotlarni tezroq yozishni boshlaydi — lekin hisobotlar o'zgarmaydi. AI hujjat tayyorlashga yordam beradi — lekin kelishuvlar o'sha-o'sha qoladi. Jamoalar g'oyalarni tezroq yaratadi — lekin qarorni baribir bitta odam qabul qiladi. Vositalar zamonaviylashadi — lekin madaniyat qo'lda boshqariladigan holicha qoladi.

Tashqaridan kompaniya raqamli ko'rinadi. Ichkarida esa eski sxema bo'yicha ishlashda davom etadi: vazifa, ijro, tekshiruv, kelishuv, qayta ishlash, yana tekshiruv, yana kelishuv.

AI bunday tizim bilan yaxshi moslashmaydi. U variantlar, draftlar, takliflar va ma'lumotlar oqimini ko'paytiradi. Agar rahbar yagona filtr bo'lib qolsa, u tezda tor bo'g'inga aylanadi.

AI'ning eng katta qiymati alohida vazifani tezlashtirganda emas, tashkilot butun workflow'ni — vazifalar ketma-ketligini, ishning guruhlanishini, inson va mashina o'rtasidagi uzatishni — qayta o'ylab chiqqanda paydo bo'ladi. Demak, savol AI xatni tezroq yozadimi yoki hujjatni tezroq xulosalaydimi degan savol emas. Savol ishning o'zi qanday o'zgarishi kerakligida.

Rahbar uchun bu yoqimsiz, ammo halol xulosa: xodimlardan yangi tezlikni talab qilib, ularga eski ish tashkilotini qoldirib bo'lmaydi.

Agar AI tijorat taklifini tayyorlashni tezlashtirsa-yu, narxni qabul qilish jarayoni o'zgarmasa, samara yo'qoladi. Agar AI HR'ga nomzodlarni tezroq topishga yordam bersa-yu, bo'linma

rahbari haftalab qaror qabul qilmasa, tanlov tezlashmaydi. Agar AI analitika bersa-yu, majlis «yana o'ylab ko'raylik» degan gap bilan tugasa, kompaniya aqlli roq bo'lib qolmaydi.

AI oddiy haqiqatni ochib beradi: ish ko'pincha xodimlar zaifligi uchun emas, boshqaruv tizimi yomon loyihalangani uchun sekinlashadi.

02

Yangi rahbar ishni vositadan emas, dizayndan boshlaydi

CEO berishi mumkin bo'lgan eng zaif savol: «Qaysi AI'ni sotib olamiz?»

Eng yaxshi savol: «Qaysi ishni qayta qurishimiz kerak?»

Bu prinsipial farq.

Rahbar vositadan boshlasa, u texnologiya xaridori kabi fikrlaydi. Ishdan boshlasa, u tashkilot arxitektori kabi fikrlaydi.

AI'dan olinadigan ustunlik model yoki yetkazib beruvchini tanlashdan ko'ra ko'proq AI real ish jarayonlariga qanday kiritilgani, qayerda cheklovlar kerakligi, qayerda inson nazorati zarurligi va foydalanuvchilar tizimga qaysi sharoitda ishonishi mumkinligiga bog'liq.

Yangi lider roli aynan shunda.

U ishni alohida topshiriqlar yig'indisi sifatida emas, tizim sifatida ko'rishi kerak. Qiymat qayerda yaratiladi? Vaqt qayerda yo'qoladi? Inson qayerda haqiqatan ham zarur? AI rutinini qayerda olishi mumkin? Mashina qayerda xato qilishi mumkin? Qayerda tekshiruv kerak? Qayerda tekshiruv faqat sekinlashtiradi? Qayerda qaror insonda qolishi shart? Qayerda inson «qo'lda kelishtiruvchi» bo'lishni to'xtatib, natija egasiga aylanishi kerak?

«Nechta prompt yozildi?» emas, «mijozga javob berish vaqti qisqardimi?» «Nechta vazifa avtomatlashtirildi?» emas, «xatolar kamayadimi?» «Qaysi vosita joriy etildi?» emas, «qaysi qaror endi tezroq va sifatliroq qabul qilinyapti?»

Ish dizaynisiz AI — eski jarayon ustidagi qimmat qo'shimcha xolos. To'g'ri qurilgan ish ichidagi AI esa yangi tashkilot qobiliyatidir.

AI davridagi kuchli rahbar «Hamma AI ishlatyaptimi?» deb so'ramaydi. U «Ishimizning qaysi qismi yaxshilandi?» deb so'raydi.

Tahririy sxema • ish dizayni

Vosita xarididan — tashkilot qobiliyatigacha

Qiymat AI'ning o'zida emas, jarayon, chegaralar va javobgarlik qanday qayta qurilganida paydo bo'ladi.

Zaif boshlanish

Vosita

Nimani sotib olish va kimga berish

Lider ishi

Arxitektura

Jarayon, qoida, tekshiruv

Natija

Qobiliyat

Tezlik, sifat, qaror

03

Nazorat yo'qolmaydi. U aqlliroq bo'ladi

Rahbar nazoratdan uzoqlashishi kerak deganimiz nazorat endi kerak emas degani emas.

Aksincha, AI davrida nazorat yanada muhimlashadi. Lekin u boshqacha bo'lishi kerak.

Eski nazorat har bir harakatni tekshirardi. Yangi nazorat chegaralarni loyihalaydi: nimani mustaqil qilish mumkin, qayerda tekshiruv kerak, qaysi ma'lumotlardan foydalanish mumkin emas, qaysi qarorlarni mashinaga topshirib bo'lmaydi, yakuniy natija uchun kim javob beradi.

Bu mikronazoratdan riskni boshqarishga o'tishdir.

Eski modelda rahbar tizimga ishonmagani uchun ko'pincha hamma narsani tekshirardi. Yangi modelda u hamma narsani qo'lda tekshirmaslik uchun, lekin xato qayerda kritik bo'lishini aniq bilish uchun tizim qurishi kerak.

Masalan, AI mijozga xatning draftini tayyorlashi mumkin. Lekin gap narx, yuridik majburiyat yoki shaxsiy ma'lumotlar haqida ketayotgan bo'lsa, boshqa darajadagi tekshiruv kerak. AI nomzodlarni baholashga yordam berishi mumkin, lekin inson haqidagi yakuniy qaror «tizim shunday ko'rsatdi» degan jumla ortiga yashirinmasligi kerak. People management'da AI'dan foydalanish texnik mashq emas, liderlik sinovidir: rahbarlarga madaniyat, governance va qarorlar uchun javobgarlikni saqlash qobiliyati kerak.

Bu O'zbekiston kompaniyalari uchun ayniqsa muhim. Ko'p qarorlar hali ham shaxsiy ishonch, og'zaki kelishuvlar va qo'lda tasdiqlashga tayanadi. AI boshqaruvni shaffofroq qilishi mumkin. Lekin faqat rahbar o'yin qoidalarini oldindan belgilasa.

Qoidalarsiz AI xavfli obyektivlik illyuziyasini yaratadi. Qoidalar bilan esa AI sifatliroq qaror vositasiga aylanadi.

04

Haqiqiy liderlik AI inson o'rnini bosa olmaydigan joyda boshlanadi

Bugun AI odamlarning qaysi vazifalarini olishi haqida ko'p gapiriladi. Ammo rahbar uchun muhimroq savol boshqa: nima faqat insoniy bo'lib qoladi?

AI davrida uchta sifat ayniqsa qimmatlashadi: ambitsiyani belgilash, yetuk mulohaza qilish va noaniqlik ichida tashkilotni ijodiy olib borish. AI odamlarni to'ldirishi mumkin, ammo empatiya, hozir bo'lish, mulohaza, kreativlik va umid muhim bo'lgan joylarda inson roli zaiflashmaydi, aksincha kuchayadi.

Bu juda muhim burilish.

AI tahlil berishi mumkin, ammo og'ir qaror uchun javobgarlikni o'z zimmasiga olmaydi. AI variantlar taklif qilishi mumkin, ammo qaysi tanlov jamoa ishonchini saqlab qolishini bilmaydi. AI qonuniyatni ko'rishi mumkin, ammo raqamlar ortida qaysi konflikt yashiringanini sezmaydi. AI ishni tezlashtirishi mumkin, ammo odamlarga nima uchun o'zgarish kerakligini tushuntirmaydi. AI chiroyli strategiya yozishi mumkin, ammo kompaniya bilan birga qarshilik, qo'rquv va charchoqdan o'tmaydi.

Rahbar aynan shu yerda almashtirib bo'lmaydigan bo'lib qoladi.

Hamma javobni biladigan odam sifatida emas. Yo'nalish beradigan, ma'noni ushlab turadigan, to'liq bo'lmagan ma'lumotlar asosida qaror qabul qiladigan va jamoa fikrlashdan qo'rqmaydigan sharoit yaratadigan odam sifatida.

AI o'rtacha ishni arzonlashtiradi. Lekin haqiqiy liderlikni qimmatroq qiladi.

05

Rahbar qarorlarni pastga tushirishni o'rganishi kerak

Rahbar uchun eng qiyin narsalardan biri — ayrim qarorlar endi uning orqali o'tmasligi kerakligini tan olish.

Bu ayniqsa kuchli mulkdor yoki kuchli direktor atrofida madaniyat qurilgan kompaniyalarda qiyin. U yerda rahbar asosiy og'irlik markazi bo'lishga o'rgangan. Narxlar, chegirmalar, xatlar, tayinlovlar, hujjatlar, xaridlar, shikoyatlar, kadr masalalari, hatto kichik operatsion istisnolar ham u orqali o'tadi.

Avvaliga bu samarali ko'rinadi: hamma narsa nazoratda. Ammo kompaniya o'sgani sari bunday model tormozga aylanadi. AI bilan esa yanada katta tormozga.

Chunki endi xodimlar qaror uchun asosni tezroq tayyorlashi mumkin. Ular «nima qilay?» degan savol bilan emas, uchta ssenariy, risklar, hisob-kitoblar va taklif bilan kelishi mumkin. Agar rahbar baribir «bering, men ko'rib chiqaman» desa, u sifatni oshirmayapti. U butun tizimdan tezlikni olib qo'yayapti.

Yangi rahbar qarorlarni uch toifaga ajratishi kerak.

Birinchi: jamoa aniq qoidalar asosida o'zi qabul qilishi mumkin bo'lgan qarorlar. Ikkinchi: AI-tahlil kerak bo'lgan, lekin javobgarlik jarayon rahbarida qoladigan qarorlar. Uchinchi: haqiqatan ham CEO yoki mulkdorni talab qiladigan qarorlar, chunki ular strategiya, reputatsiya, katta pul yoki jiddiy risk bilan bog'liq.

Ko'p kompaniyalar hech qachon bunday qarorlar xaritasini halol tuzmagan. Shuning uchun ularda hamma narsa muhimdek ko'rinadi. Hamma narsa muhim bo'lsa, hammasi yuqoriga chiqadi. Hamma narsa yuqoriga chiqsa, tashkilot harakatdan to'xtaydi.

AI yangi boshqaruv intizomini talab qiladi: faqat vazifalarni avtomatlashtirish emas, qaror qabul qilish huquqini ham qayta taqsimlash.



06

Ishonch infratuzilmaga aylanadi

AI davrida ishonch HR uchun yumshoq mavzu emas. Bu unumdorlik infratuzilmasi.

Agar xodimlar rahbariyatga ishonmasa, AI'dan qanday foydalanayotganini yashiradi. Agar rahbar xodimlarga ishonmasa, har bir mayda narsani tekshiradi. Agar kompaniya ma'lumotlarga ishonmasa, qarorlar haqida emas, manbalar haqida bahslashadi. Agar mijozlar sifatga ishonmasa, avtomatlashtirilgan servisni qabul qilmaydi.

AI muvaffaqiyati odamlarga bog'liq. Liderlar psixologik xavfsizlik yaratishi, jamoalarni o'zgarishlar orqali olib o'tishi va tashkilot moslasha olishi uchun empatiyani dizayn bilan birlashtirishi kerak.

O'zbekiston rahbarlari uchun bu juda amaliy masala. Ko'p jamoalarda xodimlar yangi texnologiyani tushunmayotganini, xatodan qo'rqayotganini yoki navbatdagi transformatsiyaga ishonmayotganini ochiq aytavermaydi. Ular tashqaridan rozi bo'lishi, lekin ichida qarshilik qilishi mumkin.

Kuchli lider qo'rquv yo'qdek qilib ko'rsatmaydi. U qo'rquvni normal suhbatga olib chiqadi.

U jamoaga shunday deydi: ha, ishning bir qismi o'zgaradi. Ha, ayrim ko'nikmalar eskiradi. Ha, biz ko'proq mustaqillik talab qilamiz. Lekin odamlarni vosita bilan yolg'iz qoldirmaymiz. Qoidalarini tushuntiramiz, o'qitamiz, misollar ko'rsatamiz, xatolarni ochiq muhokama qilamiz va ishni birga o'zgartiramiz.

Ishonch talablarning yo'qligi degani emas. Ishonch aniqlik degani: odamlar kompaniya qayerga ketayotganini, ulardan nima kutilayotganini va natija qaysi qoidalar bo'yicha baholanishini tushunadi.



Ishonch yumshoq mavzu emas, unumdorlikning tayanch infratuzilmasidir · CAMR original illyustratsiyasi

07

AI-liderlik — bir vaqtning o'zida ikki qarama-qarshi bosimni ushlab turish qobiliyati

Rahbarning yangi roli murakkab, chunki unda doimiy qarama-qarshiliklar bor.

Tezlashish kerak — lekin sifatni yo'qotmaslik kerak. Tajriba qilish kerak — lekin kritik ma'lumotlar bilan risk qilmaslik kerak. Xodimlarga ishonish kerak — lekin javobgarlikni qo'yib

yubormaslik kerak. AI'dan foydalanish kerak — lekin inson tafakkurini qadrsizlantirmaslik kerak. Rutinni qisqartirish kerak — lekin yosh xodimlarni professional mulohaza shakllanadigan tajribadan mahrum qilmaslik kerak.

Oxirgisi ayniqsa muhim. Agar AI yangi boshlovchilardan ular avval fikrlashni, solishtirishni, xato qilishni va qonuniyatlarni ko'rishni o'rgangan «qoralama» vazifalarning hammasini olib qo'ysa, kompaniya g'alati natijaga kelishi mumkin: bugun unumdorlik oshadi, ammo kelajak rahbarlarini yetishtiradigan maktab zaiflashadi.

Demak, rahbarning vazifasi faqat rutinni olib tashlash emas. Qaysi rutin haqiqatan ham ma'nosiz, qaysi biri esa fikrlash mashqi ekanini tushunish kerak.

Har bir qo'l mehnati yomon emas. Har bir avtomatlashtirish foydali emas. Har bir tezlik qiymat yaratmaydi.

AI davridagi haqiqiy lider bularni bir-biridan ajrata olishi kerak.

AI-liderlik muvozanati Mulohazani yo'qotmasdan tezlashish Lider qarama-qarshi talablarni ushlab, bir ustunlikning yangi riskka aylanishiga yo'l qo'ymasligi kerak.		
Sur'at Tezlik ↔ sifat Tezroq, lekin yuzakiroq emas	O'zgarish Tajriba ↔ risk Kritik narsani xavfga qo'ymasdan o'rganish	Odamlar AI ↔ mulohaza Tafakkurni qadrsizlantirmasdan avtomatlashtirish

08

Bu O'zbekiston kompaniyalari uchun nimani anglatadi

O'zbekistondagi ko'p kompaniyalar uchun AI yetuklik testi bo'ladi.

Biznes bitta kuchli mulkdorga tayanib turgan joyda AI qo'lda boshqaruv chegarasini ko'rsatadi. Jarayonlar yozilmagan joyda AI tartibsizlikni ko'rsatadi. Ma'lumotlar yig'ilmagan joyda AI bo'shliqni ko'rsatadi. Rahbarlar delegatsiyadan qo'rqadigan joyda AI ishonchsizlikni ko'rsatadi. HR faqat kadrlar bilan shug'ullanadigan joyda AI ko'nikmalar strategiyasi yo'qligini ko'rsatadi. O'rta menejment haddan tashqari yuklangan joyda AI transformatsiyani olib boradigan odam yo'qligini ko'rsatadi.

Ammo bundan qo'rqish kerak emas. Bu raqobatchilardan avval haqiqatni ko'rish imkoniyati.

O'zbekistonda 2030-yilgacha AI'ni rivojlantirish bo'yicha milliy strategiya bor. U ijtimoiy soha va iqtisodiyot tarmoqlarida AI'ni joriy etish, huquqiy, texnologik va iqtisodiy bazani rivojlantirish uchun sharoit yaratishni nazarda tutadi. Lekin davlat strategiyasi sharoit

yaratadi. Kompaniyalar ichidagi raqobat ustunligini esa AI'ni moda mavzusidan yangi tashkiliy amaliyotga aylantira oladigan rahbarlar yaratadi.

Buning uchun ulkan transformatsiyadan boshlash shart emas.

Bitta jarayondan boshlash mumkin. Bitta qarorlar xaritasidan. Ma'lumotlar bo'yicha bitta qoidadan. Ishni qayta qurishga tayyor bitta bo'limdan. Jamoa bilan bitta halol suhbatdan: «AI nimani olib tashlashi kerak, inson esa nimani yaxshiroq bajarishi kerak?»

Katta o'zgarishlar ko'pincha katta shiorlardan emas, eski odatdan kichik voz kechishdan boshlanadi.

09

Yangi lider: xonadagi eng aqlli odam emas, tizim yaratuvchisi

Ilgari rahbar ko'pincha kuchini aralashish orqali isbotlardi.

U tuzatardi. Tekshirardi. Kelishtirardi. Aniqlashtirardi. Qaytarardi. Boshqalar o'rniga qaror qilardi. O'rnini bosib bo'lmaydigan odam edi.

AI davrida bunday o'rnini bosib bo'lmaslik xavfli. Agar kompaniya bitta odamning doimiy ishtirokisiz harakatlana olmasa, u kuchli emas. U qaram.

Yangi lider kuchini boshqacha isbotlaydi.

U odamlar maqsadni tushunadigan tizim yaratadi. Qarorlar to'g'ri darajada qabul qilinadigan tizim. AI xavfsiz va mazmunli ishlatiladigan tizim. Ma'lumotlar ochiq bo'lgan tizim. Xatolar yashirilmay, muhokama qilinadigan tizim. O'rta menejment vakolatga ega bo'lgan tizim. HR kelajak ko'nikmalarini rivojlantiradigan tizim. Nazorat har bir xodim ustida osilib turmay, jarayonga kiritilgan tizim. Tezlik shovqinga emas, sifatga aylanadigan tizim.

Bunday rahbar boshqaruvdan yo'qolmaydi. Aksincha, uning roli yuqorilaydi. U vazifalar dispetcheri bo'lishni to'xtatib, ish arxitektori bo'ladi.

Shuning uchun AI davrining asosiy savoli «AI rahbarlarni almashtiradimi?» emas.

To'g'ri savol boshqa: AI qaysi rahbarlarni keraksiz qiladi?

Ehtimol, qadri faqat nazorat, kelishuv va ma'lumotga kirishda bo'lgan rahbarlarni.

AI qaysi rahbarlarni kuchaytiradi?

Yo'nalish bera oladigan, ishni loyihalay oladigan, odamlarni rivojlantira oladigan, ishonch qura oladigan va mashina yordam berishi mumkin, lekin javobgarlikni ololmaydigan joylarda qaror qabul qila oladigan rahbarlarni.

10

Asosiy xulosa

AI liderlikni bekor qilmaydi. U liderlikni ortiqcha narsalardan tozalaydi.

U rahbardan ma'lumotnoma, har bir matn muharriri, har bir vazifa nazoratchisi va har bir qarorning tor bo'g'ini rolini olib qo'yadi. Lekin haqiqiy liderlikning doimiy mohiyatini saqlab qoladi va yanada muhim qiladi: kelajakni ko'rish, ma'no berish, tizim qurish, odamlarni rivojlantirish va qiyin qarorlar uchun javobgarlik olish.

Buni ertaroq tushungan kompaniyalar AI'ni shunchaki joriy etmaydi. Ular tezroq o'rganadi, tezroq qaror qabul qiladi va ishni tezroq o'zgartiradi.

Tushunmagan kompaniyalar esa boshqa manzarani oladi: ko'proq vosita, ko'proq matn, ko'proq hisobot, ko'proq pilot — va ichkarida o'sha eski sekin tizim.

AI ishni tezlashtiradi. Lekin liderlik tashkilotni tezlashtirishi kerak.

Bu endi texnologiya masalasi emas. Bu boshqaruv yetukligi masalasi.

11

CEO uchun amaliy cheklist

01	Bitta asosiy jarayonni tanlang va unda qiymat qayerda yaratilishini, vaqt qayerda yo'qolishini chizing.
02	Qarorlarni uch darajaga ajrating: jamoa o'zi hal qiladi, jarayon rahbari AI-tahlil bilan hal qiladi, CEO faqat strategik va riskli masalalarni hal qiladi.
03	Riskni kamaytirmaydigan, faqat ishni sekinlashtiradigan bitta kelishuvni olib tashlang.
04	AI qayerda tekshiruvsiz ishlashi mumkin, qayerda tanlab tekshiruv kerak, qayerda inson doim majburiy bo'lishini belgilang.
05	Jamoaga savol bering: AI qaysi vazifalarni allaqachon tezlashtirdi, lekin ularning atrofidagi jarayon eski holicha qolmoqda?
06	Middle managers ishni o'zgartirish huquqiga egami yoki faqat boshqalarning qarorlarini bajaradimi — tekshiring.
07	HR bilan rahbarlarda endi qaysi ko'nikmalarni rivojlantirish kerakligini muhokama qiling: judgment, delegatsiya, ma'lumotlar bilan ishlash, o'zgarishlarni boshqarish, AI-savodxonlik.

CEO uchun asosiy savol: «Men hali ham nazorat orqali boshqaryapmanmi yoki odamlar va AI yaxshiroq natija yaratadigan tizimni loyihalayapmanmi?»»

ASOSIY XULOSA

AI ishni tezlashtiradi. Lekin liderlik tashkilotni tezlashtirishi kerak.

QISM 02

Aniqlik va haqiqat

Rahbar qanday qilib yo'nalish beradi, tartibsizlik yaratmaydi va muammo inqirozga aylanishidan oldin haqiqatni ko'rinadigan qiladi.



MATERIAL 04 · Yetakchilik

Tanaffussiz dunyoda yetakchilik: hamma narsa o'zgarayotgan paytda rahbar qanday qilib aniqlik yaratadi

O'zgarishlar endi alohida to'lqin emas — ular doimiy fonga aylandi. Rahbar qanday qilib yo'nalish beradi, ustuvorliklarni qisqartiradi va jamoani oqilona harakat holatida ushlab turadi.

CAMR tahririyati

11 min · O'qish vaqti



Avvallari biznesda nisbatan tinch davrlar bo'lardi.

CAMR / Tanaffussiz dunyoda yetakchilik · o'zgarishdagi aniqlik

Kompaniya inqirozdan o'tardi, o'zini qayta tartibga solardi, keyin bir muddat yangi qoidalar bilan ishlashga ulgurardi. Rahbar jamoani yig'ib, nima o'zgarganini tushuntirar, yangi tartibni joriy qilar, keyin ish yana barqaror yo'lga tushardi. O'zgarishlar alohida loyiha kabi ko'rilardi: boshlanishi, qizg'in davri va yakuni bor edi.

Bugun bunday emas.

O'zgarishlar endi alohida to'liq bo'lib kelmaydi. Ular ishning doimiy foniga aylangan. Bozor o'zgaradi, mijozlar o'zgaradi, xodimlarning kutishi o'zgaradi, texnologiyalar, raqobat qoidalari, pulning qiymati, yetkazib berish zanjirlari va iste'molchi xulqi o'zgaradi. Rahbar jamoaga bir yangi holatni tushuntirishga ulgurmaydi, keyingisi paydo bo'ladi.

Shu sababli zamonaviy rahbarlik barqaror ishlayotgan mashinani boshqarishga kamroq o'xshaydi. Bu ko'proq ob-havosi kuniga bir necha marta o'zgaradigan dengizda kemani boshqarishga o'xshaydi.

Bunday muhitda rahbarning eng muhim sifati har qanday vaziyatda o'zini juda ishonchli ko'rsatish emas. Bu ko'pincha niqob bo'ladi. Eng muhim sifat - hali to'liq aniqlik bo'lmagan paytda ham jamoaga yo'nalish va tayanch bera olishdir.

Rahbar uchun bu uzoqdagi global mavzu emas. Bu dushanba kuni ertalab boshlanadigan real vaziyat.

Jamoa so'raydi: «Keyin nima bo'ladi?» Mijozlar so'raydi: «Qanday shart berasiz?» Mulkdor so'raydi: «Reja qanday?» Xodimlar so'raydi: «Bu bizga ta'sir qiladimi?» Bozor esa savolni sukut bilan beradi - savdo raqamlari, foyda, xodimlar almashinuvi, kechikishlar, shikoyatlar va odamlarning charchog'i orqali.

Rahbar javob berishi kerak.

Har doim tayyor yechim bilan emas. Ba'zan yo'l-yo'riq bilan. Ba'zan noma'lum narsani ochiq tan olish bilan. Ba'zan ustuvorlikni belgilash bilan. Ba'zan esa jamoani xavotirdan harakatga qaytaradigan sokin ovoz bilan.

Zamonaviy rahbar hamma javobni bilishi shart emas. Ammo javoblar hali to'liq bo'lmagan paytda ham jamoaga aniqlik bera olishi shart.

01

Odamlar o'zgarishdan emas, tartibsizlikdan charchaydi

Rahbarlar ko'pincha: «Odamlar o'zgarishni xohlamaydi», deydi.

Bu har doim ham to'g'ri emas.

Odamlar o'zgarishni qabul qila oladi, agar uning ma'nosini tushunsa, mantiqini ko'rsa, o'zini jarayonning bir qismi deb his qilsa va undan nima kutilayotganini bilsa. Ular qiyin davrni ham ko'tara oladi, agar nima uchun bunday qilinayotganini tushunsa. Bosim ostida ham ishlay oladi, agar rahbar faqat talab qilmay, yo'l ko'rsatayotganini sezsa.

Lekin odamlar tartibsizlikdan tez charchaydi.

Izohsiz o'zgarishlardan. Kecha aytilgan gap bugun bekor qilinishidan. Ko'p xavotir bor, ammo aniqlik yo'q majlislardan. Eski ishlar yopilmasdan turib yangi tashabbuslar qo'shilishidan. O'zi ham ustuvorlikni aniq bilmay turib, jamoadan tezlik talab qiladigan rahbarlardan.

Farq mana shunda: o'zgarishlar yuqoridan navbatdagi buyruq sifatida tushsa, odamlar o'zini himoya qila boshlaydi. O'zgarishlar birgalikdagi ishga aylansa, odamlar qo'shila boshlaydi.

Xodim qiyin qarorni ham qabul qilishi mumkin, agar u bilan kattalardek gaplashilsa. Ammo unga faqat topshiriq yetarli deb qaralsa, u ichidan yopiladi.

Shuning uchun zamonaviy rahbar «biz qaror qildik - siz bajarasiz» degan tildan kamroq, «mana real holat, mana cheklovlar, mana tanlov, mana birga qiladigan ishimiz» degan tildan ko'proq foydalanishi kerak.

02

Rahbarning eng katta xatosi - hammasi nazoratda deb ko'rsatish

Noaniqlik paytida rahbarda o'zini ichidagidan ko'ra kuchliroq ko'rsatish istagi paydo bo'ladi.

«Hammasi nazoratda» deyish. Reja juda aniqdek ko'rsatish. Shubhalarni yashirish. Xatarlarni muhokama qilmaslik. Qiyin suhbatni keyinga surish. Jamoaga sun'iy xotirjamlik berish.

Qisqa muddatda bu ishlagandek tuyulishi mumkin. Odamlar tinchlanadi. Majlis osoyishta o'tadi. Hisobotlarda tartib bordek ko'rinadi.

Lekin soxta ishonch tez orada xavfga aylanadi.

Jamoa rahbar bilganidan ortig'ini gapirayotganini sezadi. Odamlar so'z bilan real holat o'rtasidagi farqni ko'radi. Agar rahbar barqarorlik yo'q joyda barqarorlik va'da qilsa, ishonchni yo'qotadi. Agar hamma murakkablikni ko'rib turgan paytda «hammasi yaxshi» desa, odamlar uning gapiga ishonmaslikni o'rganadi.

Kuchli rahbar hamma narsani biladigandek ko'rinishi shart emas.

U shunday deyishi mumkin: «Vaziyat qanday rivojlanishini aniq bilmaymiz. Lekin biz uch narsani bilamiz: biz uchun nima muhim, hozir qanday qaror qabul qilamiz va qaysi belgilarga qarab yo'nalishni tuzatamiz».

Mana shu yetuk aniqlikdir.

Aniqlik - hammasi yaxshi bo'ladi degan va'da emas. Aniqlik - hozir nima qilayotganimizni va nima uchun qilayotganimizni tushunishdir.

Aniqlik - noaniqlik yo'qligi emas. Aniqlik - noaniqlik ichida harakat qila olishdir.

03

Rahbar ma'no va yo'nalishni ushlab turuvchi odamga aylanishi kerak

Atrofda shovqin ko'payganida odamlar faqat ko'rsatma izlamaydi. Ular ma'no izlaydi.

Nima bo'lyapti? Nega bu muhim? Bizda nima o'zgarmaydi? Endi eng asosiy narsa nima? Mendan nima kutiladi? To'g'ri yo'lda ekanimizni qanday bilamiz?

Agar rahbar bu savollarga javob bermasa, jamoa javobni o'zi topa boshlaydi - mish-mish, taxmin, xavotir, ichki gap-so'zlar va himoyaviy xatti-harakatlar orqali.

Bunday sharoitda rahbar faqat qaror qabul qiluvchi odam bo'lib qolmaydi. U ma'no va yo'nalishni ushlab turuvchi markazga aylanadi.

Bu balandparvoz gap emas. Bu juda amaliy vazifa.

Kompaniyada tashabbuslar ko'payib ketganda, rahbar aytishi kerak: «Mana uchta ustuvor yo'nalish. Qolgani hozir ikkinchi darajali».

Hamma turli tomonga yugurayotganida u jamoani maqsadga qaytarishi kerak: «Biz buni moda bo'lgani uchun emas, mijozga, pulga, sifatga yoki barqarorlikka ta'sir qilgani uchun qilyapmiz».

Odamlar xavotirlanganda rahbar xavotirni inkor qilmasligi, uni harakatga aylantirishi kerak: «Ha, xatar bor. Mana biz nazorat qila oladigan narsalar. Mana nazorat qila olmaydigan narsalar. Mana birinchi qadam».

Faol rahbar harakat yaratadi. Kuchli rahbar yo'nalish yaratadi.

Tahririy sxema · aniqlik konturi

Rahbar ma'noni qanday barqarorlashtiradi

Uchta tayanch jamoani shovqin va xavotirdan oqilona harakatga qaytaradi.

Real holat

Aytilgan

Aslida nima sodir bo'lyapti

Yo'nalish

Belgilangan

Ayni paytda nima muhim

Harakat

Tanlangan

Jamoaning keyingi qadami

04

Ustuvorliksiz tezlik shoshma-shosharlikka aylanadi

Zamonaviy rahbar doimo bitta talabni eshitadi: tezroq bo'lish kerak.

Loyihalarni tezroq boshlash. Mijozga tezroq javob berish. Qarorlarni tezroq qabul qilish. O'zgarishlarni tezroq joriy etish. Jarayonlarni tezroq qayta qurish.

Tezlik haqiqatan ham raqobat ustunligiga aylangan. Lekin ustuvorlik bo'lmasa, tezlik shoshma-shosharlikka aylanadi.

Kompaniya juda tez ko'p keraksiz ishlarni qilishi mumkin: majlislarni tez o'tkazish, topshiriqlarni tez o'zgartirish, tashabbuslarni tez boshlash, hisobotlarni tez talab qilish, keyin esa o'zi yaratgan chalkashliklarni tez tuzatish.

Haqiqiy rahbarlik hamma narsani tezlashtirishda emas. Haqiqiy rahbarlik nimani tezlashtirish, nimani esa to'xtatish kerakligini bilishda.

Ba'zan yetakchilik yangi loyiha qo'shish emas, eskisini yopishdir. Yana bitta majlis tayinlash emas, uchta keraksiz majlisni bekor qilishdir. Ko'proq hisobot so'rash emas, real holatni ko'rsatadigan bitta muhim ko'rsatkichni tanlashdir. Jamoaga o'nta ustuvorlik berish emas, ustuvorliklar uchta bo'lishi kerakligini tan olishdir.

Tanaffussiz dunyoda rahbar avvalgidan ko'ra ko'proq «yo'q» deyishni o'rganishi kerak.

Chunki har bir yangi «ha» odamlar, e'tibor, jarayonlar va boshqaruv tizimiga qo'shimcha yukdir. Bugun e'tibor kompaniyaning eng kamyob resurslaridan biriga aylangan.

Tahririy sxema · ustuvorlik filtri

Tezlik tanlovdan keyin ishlaydi

Rahbar hamma ishni birdan tezlashtirmaydi: asosiy yo'nalishni ajratadi, ortiqchasini to'xtatadi va jamoa sig'imini qaytaradi.

Tashabbuslar

Ko'p

Umumiy fokussiz harakat

Ustuvorliklar

Uchta

Cheklangan va halol tanlov

Sig'im

Qaytdi

Eski vazifalar vaqtida yopildi



Ustuvorlik yana bitta vazifa emas, aynan nima harakatlanishi kerakligini tanlashdir · CAMR original illyustratsiyasi

05

Odamlarni o'zgarishdan olib o'tish uchun ularni jarayonga qo'shish kerak

Zamonaviy o'zgarishlardagi katta xatolardan biri shuki, qarorlar yuqorida qabul qilinadi, keyin pastga shunchaki e'lon qilinadi.

Rahbarlar muhokama qiladi, bahslashadi, shubhalanadi, xatarlarni hisoblaydi, ichida xavotirdan qarorgacha bo'lgan yo'lni bosib o'tadi. Xodimlar esa bu yo'lni ko'rmaydi. Ular faqat tayyor qarorni eshitadi.

Rahbariyat uchun bu aniqlikdek ko'rinadi. Xodimlar uchun esa kutilmagan zarbadek tuyuladi.

Agar odamlar o'zgarishni qo'llashini istasangiz, ularga faqat tayyor javob bermang. Hech bo'lmaganda yo'lning bir qismini ularga ko'rsating.

Har doim ham hammani strategik qarorga jalb qilib bo'lmaydi. Har bir nozik mavzuni ochiq muhokama qilish ham mumkin emas. Ammo mantiqni tushuntirish mumkin. Cheklovlarni

ko'rsatish mumkin. Qaysi variantlar ko'rib chiqilganini aytish mumkin. Odamlarga savol berish imkonini berish mumkin. Jamoalarga amalga oshirishning eng yaxshi yo'lini o'zlari topishga ruxsat berish mumkin.

Odamlar ko'pincha qarorning o'ziga emas, ular bilan hisoblashilmaganini his qilishga qarshi turadi.

Zamonaviy rahbar o'zgarishni faqat e'lon qilmaydi. U odamlarga yangi holatga ruhan kirib borishga yordam beradi.

06

Jamoa rejangizga ham, holatingizga ham qaraydi

Noaniqlik davrida rahbarning o'zi signalga aylanadi.

U shoshilsa, jamoa ham shoshiladi. U jim qolsa, jamoa o'zi taxmin qiladi. U asabiylashsa, odamlar muammolarni yashiradi. U har kuni qarorini o'zgartirsa, hamma keyingi burilishni kutib yashaydi. U murakkablikni inkor qilmasdan xotirjam tursa, jamoaning nafasi tekislanadi.

Bu rahbar sovuq yoki hissiz bo'lishi kerak degani emas. Aksincha, odamlar real holatni ko'rib turgan va sun'iy ko'tarinkilik ortiga yashirinmaydigan rahbarga ko'proq ishonadi.

Shuning uchun rahbarning ichki holati endi shaxsiy masala emas. Bu boshqaruv omili.

Charchagan rahbar keskinroq qaror qabul qiladi. Haddan tashqari yuklangan rahbar yomonroq eshitadi. Xavotirdagi rahbar xavotirni jamoaga yuqtiradi. O'zini tiklashni bilmaydigan rahbar bir payt kelib kompaniyani emas, o'z tarangligini boshqara boshlaydi.

Zamonaviy yetakchilik nafaqat kuch, balki o'zini boshqarish qobiliyatini ham talab qiladi.

Chunki rahbarning ichki holati butun tashkilotga tarqaladi.

Tahririy sxema • holatning tarqalishi

Jamoa faqat rejani kuzatmaydi

Rahbarning ichki holati boshqaruv signaliga aylanib, butun tashkilot bo'ylab tarqaladi.

Holat

Signal

Jamoa sur'at va ohangni sezadi

Reaksiya

Ko'lam

Xavotir yoki xotirjamlik tarqaladi

O'zini boshqarish

Tayanch

Bosim ostida aniqlik saqlanadi

Yetakchilikni bitta odamda ushlab bo'lmaydi

Tez o'sayotgan kompaniyalarda bitta xavfli odat bor: hamma narsa kuchli birinchi shaxsga bog'lanib qoladi.

Mulkdor hal qiladi. Bosh rahbar tasdiqlaydi. Direktor biladi. Rahbar shaxsan nazorat qiladi. Jamoa yuqoridan signal kutadi.

Dastlab bunday model ustunlik berishi mumkin. U tezlik va yagona iroda beradi. Lekin murakkab dunyoda bu model xavfga aylanadi.

Chunki bitta odam hamma narsani ko'ra olmaydi. Hamma qarorni ushlab tura olmaydi. Hamma uchun energiya manbai bo'la olmaydi. Bir vaqtning o'zida bozorni, odamlarni, mijozlarni, operatsiyalarni, moliyani, xatarlarni va madaniyatni to'liq boshqara olmaydi.

Zamonaviy kompaniya faqat kuchli bir rahbarni emas, kuchli rahbarlik tizimini ham qurishi kerak.

Bu O'zbekiston kompaniyalari uchun ayniqsa muhim.

Bizda ko'plab bizneslarda qarorlar bitta markaz atrofida jamlangan. Bu tushunarli: ko'p kompaniyalar mulkdorning tadbirkorlik energiyasi bilan o'sgan. Lekin keyingi bosqich boshqa yondashuvni talab qiladi. Kompaniya kengaymoqchi, filiallar ochmoqchi, raqamlashtirmoqchi, yangi bozorlarga chiqmoqchi va raqobatga dosh bermoqchi bo'lsa, rahbarlik ham taqsimlanishi kerak.

Bu hamma bir xil vakolatga ega bo'ladi degani emas. Bu shuni anglatadi: kompaniyada o'z hududida qaror qabul qila oladigan, xatarni ko'ra oladigan, haqiqatni ayta oladigan, jamoani olib bora oladigan va doimiy qo'l nazoratisiz javobgarlikni ushlay oladigan odamlar bo'lishi kerak.

Aks holda kompaniyaning o'sishi doimo bitta odamning imkoniyatiga borib taqaladi.

Tahririy sxema · yetakchilik tizimi

O'sish bitta odamga bog'lanib qolmasligi kerak

Taqsimlangan yetakchilik birinchi rahbar hamma narsani ko'ra olmaydigan miqyosda aniqlik va javobgarlikni saqlaydi.

Bitta markaz

Chegara

Barcha qaror yuqorini kutadi

Qaror zonalari

Javobgarlik

Rahbarlar o'z chegarasida harakat qiladi

Tizim

Miqyos

Kompaniya qo'l nazoratisiz o'sadi

08

O'zbekiston uchun bu boshqaruv yetukligi masalasi

Zamonaviy dunyo O'zbekiston rahbarlaridan yangi darajadagi yetuklikni talab qilmoqda.

Avvallari ko'plab kompaniyalarda kuchli, tezkor, serg'ayrat va shaxsan aralashadigan rahbar bo'lishi yetarli edi. U «bosib o'tkazardi», «hal qilardi», «kelishardi», «topshiriq berardi», «shaxsan tekshirardi».

Ammo biznes kattalashgan sari faqat shaxsiy kuch bilan boshqarish kamroq ishlaydi.

Aniq ustuvorliklar kerak. Faqat bajaradigan emas, o'ylaydigan rahbarlar kerak. Muammolar haqida erta ogohlantirish madaniyati kerak. Birinchi shaxs aralashmasa ham buzilmaydigan jarayonlar kerak. Xavotirni ko'paytirmaydigan, aksincha kamaytiradigan muloqot kerak. Juda ko'p shoshilinch ish ichidan eng muhimini tanlay olish kerak.

Bugungi yetakchilik hamma savolga tayyor javob bilan oldinda yurish emas. Bu kompaniyani oqilona harakat holatida ushlab turishdir.

Vahimada emas. Kutishda emas. Tartibsiz faollikda emas. Aynan oqilona harakatda.

Jamoa qayerga ketayotganini tushunsa. Nega bu muhimligini bilsa. Nima o'zgarayotganini va nima o'zgarmasligini ko'rsa. Hozir nima qilish kerakligini bilsa. Qaysi qarorlarni o'zi qabul qila olishini tushunsa. Qayerda rahbar kerakligini, qayerda to'xtab, yo'nalishni qayta ko'rish kerakligini bilsa.

Bunday rahbar oson yo'lni va'da qilmaydi. U odamlarga tayanch beradi.

09

Rahbar hozirdanoq nima qilishi mumkin

01	Birinchisi - real holatni halol aytish. Bezamaslik. Ortiqcha dramatizatsiya qilmaslik. Yashirmaslik. Jamoaga shunday deyish: «Ha, vaziyat o'zgaryapti. Ha, noaniqlik bor. Yo'q, bizda hamma javob yo'q. Lekin yo'nalishimiz, ustuvorliklarimiz va keyingi qadamimiz bor».
02	Ikkinchisi - ustuvorliklar sonini kamaytirish. Agar jamoada o'nta ustuvorlik bo'lsa, demak ustuvorlik yo'q. Noaniqlik davrida rahbar eng muhim narsani ikkinchi darajali narsadan yanada qat'iy ajratishi kerak.

03	Uchinchi - muloqotni tez-tez va qisqa qilish. Oyiga bir marta katta majlisni kutmaslik kerak. Beqaror muhitda odamlarga qisqa va muntazam signal kerak: nima o'zgardi, nima o'z kuchida qoldi, qanday qarorlar qabul qilindi, qaysi savollar hali ochiq.
04	To'rtinchi - odamlarga faqat topshiriq emas, ishtirok ham berish. «Biz nimani ko'rmayapmiz?» «Jarayon qayerda sinishi mumkin?» «Bu ishlashi uchun nimani o'zgartirish kerak?» «Qaysi qarorlarni o'z darajangizda qabul qila olasiz?» deb so'rash.
05	Beshinchi - eski ishlarni yopmasdan yangi o'zgarishlarni boshlamaslik. Jamoaning sig'imi cheksiz emas. Biror yangi narsa ustuvorlikka aylansa, eski narsalardan biri chiqib ketishi kerak.
06	Oltinchi - atrofida yangi rahbarlarni rivojlantirish. Faqat ijrochilarni nazorat qilish emas, javobgarlik oladigan, tizimli o'ylaydigan va boshqalarni ergashtira oladigan odamlarni yetishtirish.
07	Yettinchi - o'z holatini kuzatish. Rahbar dunyodagi noaniqlikni yo'qota olmaydi. Lekin o'z xavotirini boshqaruv uslubiga aylantirmasligi mumkin.

10

Yakun

Biz shunday davrga kirdikki, rahbar harakat boshlash uchun barqarorlikni kutib tura olmaydi.

Barqarorlik endi ish boshlash sharti bo'lmaydi. Ish beqarorlik ichida davom etadi.

Shuning uchun zamonaviy yetakchilik - tayyor javoblarga ega bo'lish san'ati emas. Bu javoblar hali shakllanayotgan paytda ham aniqlik yaratish san'atidir.

Zaif rahbar noaniqlikda yo qotib qoladi, yo shoshilib ketadi. Kuchli rahbar ichida sekinlashadi, shunda jamoa tezroq harakat qila oladi.

Zaif rahbar o'zi nazorat qila olmaydigan narsalar ustidan nazorat va'da qiladi. Kuchli rahbar kompaniyaga bog'liq narsani bog'liq bo'lmagan narsadan halol ajratadi.

Zaif rahbar o'zgarishni buyruq sifatida tushiradi. Kuchli rahbar o'zgarishni birgalikdagi ishga aylantiradi.

Zaif rahbar yetakchilikni faqat o'zida ushlab turadi. Kuchli rahbar atrofida liderlikni ko'paytiradi.

Tanaffussiz dunyoda hech qachon adashmaydigan kompaniyalar yutmaydi. Bunday kompaniyalar yo'q.

**Aniqlikni tezroq qayta topa oladigan kompaniyalar yutadi.
Aniqlik esa rahbardan boshlanadi.**

11

Rahbar uchun amaliy ro'yxat

Keyingi ikki hafta uchun:

01	Kompaniya yoki jamoaning keyingi 90 kun uchun uchta asosiy ustuvor yo'nalishini aniq yozing.
02	Hozircha noaniq bo'lib turgan savollarni ochiq ayting.
03	Faollik bor, lekin qiymat bermayotgan bitta tashabbusni to'xtating.
04	Qisqa va muntazam muloqot tartibini kiriting: nima o'zgardi, nima o'z kuchida, keyingi qaror nima.
05	Majlisda so'rang: «Biz qayerda tezlik deb tartibsizlik yaratmoqdamiz?»
06	Jamoaga qaysi qarorlarni rahbarsiz qabul qilish mumkinligini taklif qilish huquqini bering.
07	2-3 nafar odamni tanlang: ularni faqat yaxshi ijrochi emas, kelajak rahbari sifatida rivojlantiring.

ASOSIY XULOSA

Rahbar uchun asosiy savol: «Men jamoaga aniqlik beryapmanmi yoki o'z xavotirimni ularga uzatyapmanmi?»

MATERIAL 05 • Yetakchilik

Nega vizionerlar tushunilmay qoladi — va g'oyani qanday harakatga aylantirish mumkin

Katta g'oya o'z-o'zidan kamdan-kam ishontiradi. Rahbarga ishonch arxitekturasini kerak: niyatni qarorlar tiliga o'girish, ilk tarafdorlar koalitsiyasi va siljish dalillari.

Malika Yuldasheva

11 min • O'qish vaqti



Rahbarlar katta g'oyaga qarshilik jamoaning jur'ati yetishmasligidan kelib chiqadi, deb o'ylaydi. Amalda esa niyat muallif xayolida yaxlit, boshqalar uchun esa u xavf va noaniq va'dalardan iborat bo'lib qoladi.

Vizionerlik izchil qarorlar, tushunarli tanlovlar va teskari aloqa bilan bog'langandagina boshqaruv kompetensiyasiga aylanadi.

Tasavvur har kim o'zining keyingi qarorini tushunganda ishlay boshlaydi.

Kelajakni bugungi qarorlar tiliga o'giring

Keyingi 90 kunda nima o'zgarishini, har bir bo'linmadan qaysi qaror talab etilishini va jamoa siljishni qaysi ilk belgilar orqali ko'rishini aniqlang.

ASOSIY XULOSA

Kuchli rahbar umumiy kelajakni ko'ra oladigan va unda harakat qiladigan odamlar doirasini izchil kengaytiradi.

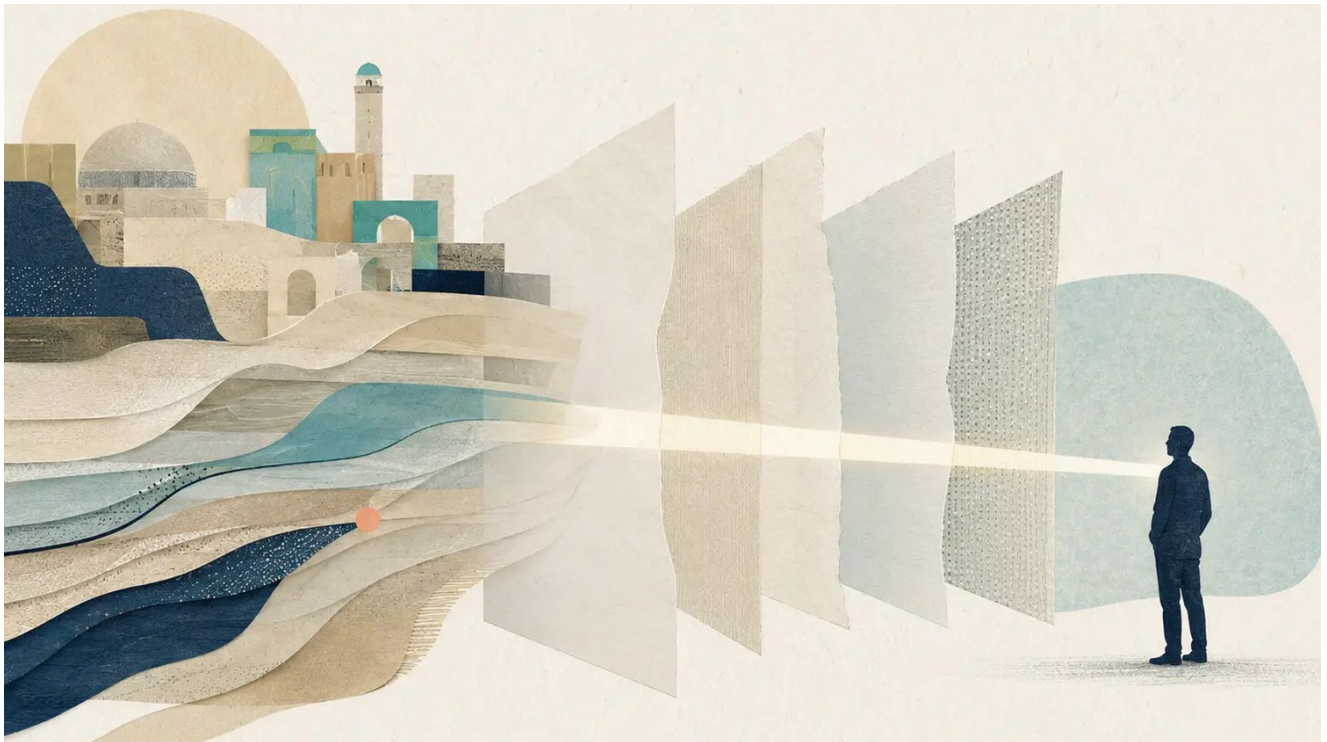
MATERIAL 06 • Yetakchilik

Qo'rqusiz yetakchilik: rahbar haqiqatni aytish madaniyatini qanday yaratadi

Nega kompaniyadagi sukut ko'pincha tartibni emas, qo'rquvni anglatadi va rahbarning birinchi reaksiyasi risklar erta aytilishi yoki inqirozga yashirilishini belgilaydi.

CAMR tahririyati

13 min • O'qish vaqti



Rahbar odatda muammoni birinchi bo'lib bilmaydi.

CAMR / Qo'rqusiz yetakchilik • haqiqat madaniyati

Undan oldin buni ko'pincha boshqalar allaqachon bilib bo'lgan bo'ladi.

Mijoz norozi, lekin hisobotda “ishlayapmiz” deb yoziladi. Loyiha ortda qolgan, ammo majlisda “kichik kechikish bor” deyiladi. Kuchli xodim charchab, ketish haqida o'ylayapti, lekin HR buni faqat ariza yozilgan kuni biladi. Filialda reglamentni aylanib o'tish odatga aylangan, ammo taqdimotda hammasi tartibli ko'rinadi. Yangi mahsulot yurmasligini jamoa sezadi, lekin hech kim birinchi bo'lib: “Biz noto'g'ri yo'ldamiz”, demaydi.

Keyin muammoni yashirib bo'lmaydigan lahza keladi.

Mijoz ketadi. Loyiha buziladi. Xodim ariza beradi. Xato qimmatga tushadi. Rahbar asabiy ohangda so'raydi: "Nega buni menga oldin aytmadingiz?"

Shu paytda kompaniya ikkinchi marta jim qoladi.

Chunki to'g'ri javob noqulay: odamlar muammoni ko'rmagan emas. Ular oldinroq aytish xavfli ekanini o'rganib bo'lgan.

01

Sukut har doim tartib belgisi emas

Ba'zi kompaniyalarda sokinlik intizom deb qabul qilinadi.

Majlislarda hech kim bahslashmaydi. Hisobotlarda hammasi joyida. Rahbarga noqulay savol berilmaydi. Rejalar tasdiqlanadi. Muddatlar "nazoratda". Xodimlar bosh iring'aydi, topshiriqlarni yozib oladi va ish joyiga qaytadi.

Tashqaridan qaraganda bu boshqaruv yaxshi ishlayotgandek ko'rinadi.

Lekin ba'zan sokinlik tartib emas. Ba'zan u qo'rquvdir.

Kimdir zaif ko'rinishdan qo'rqadi. Kimdir rahbar bilan munosabatni buzishdan qo'rqadi. Kimdir "muammo ko'taradigan odam" bo'lib qolishni istamaydi. Kimdir rahbar eshitishni xohlamagan gapni aytishdan cho'chidi. Kimdir risk haqida aytsa, keyin aynan o'zi javobgar qilib qo'yilishidan qo'rqadi.

Shu tariqa odamlar tezda bitta norasmiy qoidani o'rganadi: yomon xabarni ko'tarmasa bo'lsa, ko'tarmagan ma'qul. Gapni yumshatish mumkin bo'lsa, yumshatish kerak. Kutish mumkin bo'lsa, kutish kerak. Chiroyli rasm ko'rsatish mumkin bo'lsa, shuni ko'rsatish kerak.

Vaqt o'tib kompaniya real holatda emas, tahrirlangan reallikda yashay boshlaydi.

Bunday tizimda rahbar vaziyatni nazorat qilyapman deb o'ylashi mumkin. Aslida esa u faqat odamlar ko'rsatishga jur'at qilgan qismni ko'radi.

02

Xodimlar fikri yo'qligi uchun jim turmaydi

Odamlar odatda aytadigan gapi yo'qligi uchun jim qolmaydi. Ko'pincha ular tajribasi tufayli jim qoladi.

Shundan keyin odamlarga qoidani alohida tushuntirish shart emas. Ular xulosa qiladi.

Qaysi xabarni aytish mumkin, qaysisini ichda saqlagan yaxshi. Qaysi so'z rahbarga yoqadi, qaysisi uni asabiylashtiradi. Qayerda savol berish mumkin, qayerda jim turish afzal. Qaysi haqiqat xavfsiz, qaysi haqiqat martaba uchun xavfli.

Shunday qilib ichki senzura paydo bo'ladi.

Yuqoriga faktlar emas, qayta ishlangan faktlar chiqadi. Muammo "vaziyat"ga aylanadi. Xato "texnik kechikish" bo'ladi. Muvaffaqiyatsizlik "vaqtinchalik og'ish" deyiladi. Norozi mijoz "o'ylab ko'ryapti" bo'lib qoladi. Jamoadagi ziddiyat "ish jarayonidagi holat" deb yumshatiladi.

Rahbar yumshatilgan manzarani oladi. Yumshatilgan manzara esa kamdan-kam hollarda aniq bo'ladi.

01	Bir kishi haqiqatni aytdi — rahbar jahli chiqdi.
02	Boshqasi riskni ko'tardi — uni "salbiy fikrlaydigan" deb atashdi.
03	Kimdir xatoni tan oldi — uni boshqalarga ibrat qilib ko'rsatishdi.
04	Kimdir rozi bo'lmadi — u sodiq emasdek ko'rindi.
05	Kimdir jarayonni o'zgartirishni taklif qildi — "ko'p aqlilik qilma, ko'rsatma bo'yicha ishlagin" degan javob oldi.

Tahririy sxema · axborot filtri Reallik yuqoriga chiqquncha qanday yumshaydi Har bir himoya reaksiyasi muammo rahbarga yetguncha signalning bir qismini yo'qotadi.		
Quyida Fakt Muammo paydo bo'lgan joyda aniq ko'rinadi	Yo'lda Filtr Risk yumshatiladi, kechiktiriladi yoki qayta nomlanadi	Yuqorida Talqin Rahbar sokin, ammo to'liq bo'lmagan manzarani ko'radi

03

Psixologik xavfsizlik yumshoqlik degani emas

Haqiqat madaniyati haqida gapirganda til juda muhim. "Psixologik xavfsizlik" degan iborani eshitgan ayrim rahbarlar buni darhol noto'g'ri tushunadi. Go'yoki bu ortiqcha muloyimlik, hammani avaylash, talabni kamaytirish yoki har kim xohlagan gapini aytishi mumkin degani.

Aslida bunday emas.

Qo'rqusiz muhit intizomsizlik degani emas. U javobgarlikni bekor qilmaydi. Me'yorni pasaytirmaydi. Rahbarni hammani tinchlantirib yuradigan odamga aylantirmaydi.

Aksincha, bunday muhit aynan talabi yuqori kompaniyaga kerak.

Agar kompaniya tez o'rganmoqchi bo'lsa, xatolarni erta tuzatmoqchi bo'lsa, risklarni raqobatchilardan oldin ko'rmoqchi bo'lsa va kuchli qarorlar qabul qilmoqchi bo'lsa, unga halol axborot kerak. Halol axborot esa odamlar oqibatdan qo'rqadigan joyda paydo bo'lmaydi.

Yetuk kompaniyada xodim "biz xato qildik" deb ayta oladi. Javobgarlikdan qochish uchun emas, tezroq tuzatish uchun. U "men rozi emasman" deya oladi. Mojaro qilish uchun emas, qarorni kuchaytirish uchun. U "mijoz norozi" deya oladi. Rahbarning kayfiyatini buzish uchun emas, mijozni saqlab qolish uchun.

Qo'rquv muloyim sukut yaratadi. Lekin biznesga muloyim sukut emas, erta aytilgan haqiqat kerak.

Xavfsizlik qulaylik uchun emas. U haqiqat uchun kerak. Haqiqat esa natija uchun kerak.

04

Rahbarning birinchi reaksiyasi butun kompaniyaga signal beradi

Haqiqat madaniyati devordagi qadriyatlar yoki chiroyli shiorlar bilan yaratilmaydi.

U yomon xabar rahbarga yetib kelgan paytda yaratiladi.

Oddiy vaziyatni tasavvur qilaylik.

Xodim aytadi: "Muammo bor. Mijoz norozi, ketib qolish xavfi bor".

Rahbarda bir necha soniya bor. Aynan shu soniyalarda u butun tizimga dars beradi.

Yoki u boshqacha javob berishi mumkin: "Aytinganingiz uchun rahmat. Avval vaziyatni aniq tushunaylik. Nima bilamiz? Risk qayerda? Bugun qaysi qarorni qabul qilishimiz kerak?"

Bu yumshoqlik emas. Bu yetuklik.

Chunki yomon xabar kelganda rahbarning birinchi vazifasi jazolash emas. Birinchi vazifa — reallikni buzmasdan ko'rish. Javobgarlik keyin bo'ladi. Sabablarni tahlil qilish keyin bo'ladi. Xulosa keyin bo'ladi. Agar suhbat aybdorni qidirishdan boshlansa, haqiqat shu yerdayoq yo'qoladi.

01

U "kim aybdor?" deb so'rashi mumkin. Shunda odamlar yomon xabar xavfli ekanini eslab qoladi.

02	U “nega oldin hal qilmadingiz?” deyishi mumkin. Keyingi safar muammo yanada uzoqroq yashiriladi.
03	U “menga muammo emas, yechim kerak” deb keskin gapirishi mumkin. Shunda unga faqat chiroyli oʻralgan muammolar olib kelinadi.

Rahbarning yomon xabarga birinchi reaksiyasi kompaniyaga bitta koʻrsatma beradi: haqiqatni aytish mumkinmi yoki jim turish kerakmi?

Tahririy sxema • rahbar xatti-harakati

Butun tizimga dars beradigan bir necha soniya

Birinchi reaksiya qadriyatlar haqidagi shiordan kuchliroq: jamoa vaʼdani emas, oqibatni eslab qoladi.

Himoya

Aybdor kim?

Odamlar yomon xabar xavfli ekanini eslab qoladi

Yetuklik

Rahmat. Nima bilamiz?

Signal ayblovdan ajratiladi va faktlar aniqlanadi

Tartib

Avval faktlar

Javobgarlik aniq manzaradan keyin muhokama qilinadi

05

Rahbar eshita oladigan haqiqatnigina oladi

Koʻp rahbarlar oʻzini ochiq deb hisoblaydi.

Ular: “Menga bemalol keling”, “eshigim ochiq”, “ochiq gapiring”, “menga haqiqat kerak”, deydi.

Lekin xodimlar soʻzlarga emas, oqibatlarga qaraydi.

Rahbar tanqid eshitganda darhol oʻzini himoya qilsa, odamlar tanqid qilishni toʻxtatadi. U “halol fikringizni ayting” deb, keyin har bir noqulay dalil bilan tortishsa, odamlar fikr bermaydi. U “taklif qiling” deb, amalda faqat oʻz fikriga mos takliflarni qabul qilsa, odamlar taklif qilmay qoʻyadi.

Jamoa tezda rahbarga qanday haqiqat kerakligini bilib oladi.

Kamdan-kam rahbarga esa shunday deyish mumkin: “Bizda nimadir notoʻgʻri. Hozircha buni qanday tuzatishni bilmayman”.

Asl yetakchilik aynan shu joyda ko'rinadi.

Faqat ishonchli javoblarni eshitadigan rahbar zaif signallarni hech qachon ko'rmaydi. Noaniqlikka chiday olmaydigan rahbar atrofida hamma go'yoki hammasi aniqdek tutadi. Norozilikni shaxsiy hujum deb qabul qiladigan rahbar esa jamoani muvaffaqiyatsizlikka qadar rozi bo'lib o'tirishga o'rgatadi.

Kuchli rahbarning belgisi unga yoqimli gaplar aytilishida emas. Kuchli rahbarning belgisi uning yonida noqulay haqiqatni ham aytish mumkinligidadir.

01	Bir rahbarga faqat yaxshi xabar aytiladi.
02	Boshqasiga faqat tayyor yechimi bor xabar olib kiriladi.
03	Uchinchisiga faqat "to'g'ri odam" orqali chiqiladi.
04	To'rtinchisiga muammo hamma ko'rib bo'lganidan keyingina aytiladi.

06

Yomon xabar erta kelsa, u sovg'a

Yomon xabar yoqimsiz. Lekin erta kelgan yomon xabar — boshqaruv uchun sovg'a.

U vaqt beradi.

Kech kelgan yomon xabar esa endi axborot emas. U hisob-kitob.

Qo'rquv uchun hisob. Sukut uchun hisob. Chiroyli hisobot madaniyati uchun hisob. Rahbarning kayfiyatini buzmaslik uchun hisob. Haqiqatni aytish xato qilishdan qimmatroq bo'lgan kompaniya uchun hisob.

Shuning uchun yetuk rahbar yomon xabarga munosabatini o'zgartirishi kerak. U yomon xabarni yaxshi ko'rishi shart emas. Lekin uni erta kelgani uchun qadrlashi kerak.

Agar xodim muammoni erta bosqichda ko'tarsa, unga tartibni buzgan odamdek qarash kerak emas. U tartibni buzmagani. U kompaniyaga imkoniyat bergan.

Bu har qanday xato oqibatsiz qoladi degani emas. Xato, beparvolik, takroriy buzilish va ma'lumotni yashirish — bular boshqa-boshqa holatlar. Yetuk haqiqat madaniyati javobgarlikni bekor qilmaydi. U faqat ikki bosqichni ajratadi: avval reallikni tushunamiz, keyin sabab va javobgarlikni ko'ramiz.

Agar bu ikki bosqich aralashib ketsa, odamlar kompaniya o'rganishni boshlamasidan oldin o'zini himoya qilishni boshlaydi.

01	Mijoz ketishidan oldin unga qo'ng'iroq qilishga vaqt beradi.
----	--

02	Muddat buzilishidan oldin loyihani tuzatishga vaqt beradi.
03	Xodim ariza yozishidan oldin uni eshitishga vaqt beradi.
04	Xato zarar keltirishidan oldin uni to'xtatishga vaqt beradi.
05	Reja ishlamayotganini tan olib, boshqa yo'l tanlashga vaqt beradi.

Tahririy sxema • vaqt qiymati Erta aytilgan haqiqat kechikkan ishonchdan arzonroq Yomon xabarning qiymati uning yoqimlilikida emas, nechta harakat variantini saqlab qolishidadir.		
Erta Vaqt Mijoz, loyiha, xodim yoki mablag'ni saqlash mumkin	Yashirildi Kechikish Variantlar kamayadi, qarorning narxi oshadi	Kech Hisob Muammo zarar, uzilish yoki ketishga aylanadi

07

“Ochiq gapiring” degan shior nega ishlamaydi

Kompaniyalar yangi qadriyatlarni e'lon qilishni yaxshi ko'radi.

Ochiqlik. Jamoaviylik. Tashabbuskorlik. Mas'uliyat. Halollik.

Lekin madaniyat so'zlardan emas, takrorlanadigan tajribadan o'zgaradi.

Agar xodim noqulay savol bergan odam o'n marta bo'linganini ko'rgan bo'lsa, o'n birinchi “biz ochiqmiz” degan shior yordam bermaydi. Agar jamoa yomon xabarni rahbarga olib kirishdan oldin bir necha kishi bilan kelishib olish kerakligini bilsa, “halollik” qadriyati qog'ozda qoladi. Agar rahbar “xatolar — o'rganish qismi” desa-yu, amalda xato qilgan odamni hammaning oldida kamsitsa, odamlar so'zga emas, kamsitishga ishonadi.

Chiroyli rasm rag'batlantirilsa, odamlar chiroyli rasm chizadi. Riskni erta ko'tarish qadrlansa, risklar erta keladi. Norozilik jazolansa, odamlar rozi bo'lib o'tiradi. Halol bahs hurmat qilinsa, qarorlar kuchayadi.

Rahbar haqiqat madaniyatini buyruq bilan yarata olmaydi. U buni faqat izchil xatti-harakati bilan yaratadi.

Madaniyat — kompaniya nima deyishida emas. Madaniyat — kompaniya nimaga chidashi, nimani rag'batlantirishi va nimani jazolashidadir.

08

Majlisni o'zgartiradigan bitta savol

Haqiqat madaniyatini katta dasturdan boshlash shart emas.

Har doim yangi reglament kerak emas. Har doim katta transformatsiya shart emas. Ba'zan bitta takrorlanadigan boshqaruv odatini o'zgartirish kifoya.

Masalan, har bir muhim majlis oxirida rahbar shunday so'rashi mumkin:

Avvaliga jimlik bo'ladi. Bu normal.

Odamlar savol haqiqiymi yoki yo'qligini tekshiradi. Bu tuzoq emasmi? Aybdorni topish uchun bahona emasmi? Gapirish xavfsizmi? Boshqasi boshlaguncha kutgan yaxshimi?

Agar birinchi noqulay javobdan keyin rahbar o'zini himoya qila boshlasa, madaniyat o'zgarmaydi. Tortishsa, odamlar yopiladi. "Nega oldin jim turdingiz?" desa, keyingi safar yana jim turishadi.

Agar u xotirjam rahmat aytsa, faktlarni so'rasa va muammoni ayblovdan ajratsa, kichik siljish boshlanadi.

Yana bir kuchli odat:

Bu javobgarlikdan ozod qilish emas. Bu erta ogohlantirishni himoya qilish. Kompaniya xodimga shunday deyapti: "Agar riskni erta ko'rsang va aytsang, sen tizimga yordam beryapsan. Avval vaziyatni tushunamiz. Keyin nima uchun bunday bo'lganini va nimani o'zgartirish kerakligini ko'ramiz".

Bunday qoidalar oddiy ko'rinadi. Lekin aynan oddiy va takrorlanadigan qoidalar madaniyat haqidagi uzun taqdimotlardan tezroq xatti-harakatni o'zgartiradi.

Biz hozir nimani muhokama qilmayapmiz, lekin muhokama qilishimiz kerak?

Yomon xabar 24 soat ichida ko'tariladi. Birinchi muhokamada aybdor qidirilmaydi.

09

Rahbar haqiqat xavfsizligini birinchi bo'lib ko'rsatishi kerak

Haqiqat madaniyatiga eng qisqa yo'l — rahbarning shaxsiy namunasi.

Mukammal obraz emas. Har bir savolga javob bilish emas. Kuchni ko'rsatish emas. Balki shunday deyish qobiliyati: “Men ham xato qilishim mumkin. Men ham bilmasligim mumkin. Men ham noqulay gapni eshitishga tayyorman”.

Rahbar doim haq bo'lgan kompaniyada odamlar ehtiyotkor bo'lib qoladi. Ular ovoz chiqarib o'ylamaydi, bahslashmaydi, taxminlarni tekshirmaydi, “bilmayman” demaydi. Ular yuqoridagi fikr qayerga og'ishini kutadi.

Agar rahbarning o'zi “bu yerda men xato qilganman” deya olsa, xonada havo ko'payadi. Agar u “ishonchim komil emas, tekshiraylik” desa, jamoaga fikrlashga ruxsat beriladi. Agar u “men qayerda muammoni ko'rmayotgan bo'lishim mumkin?” deb so'rasa, odamlar nafaqat o'z xatosi, balki rahbarning ko'rmayotgan joylari haqida ham gapirishga taklif oladi.

Bu obro'ni pasaytirmaydi. Aksincha, yetuk obro' haqiqatdan qo'rqmaydi.

01	Zaif rahbar o'z haq ekanini himoya qiladi.
02	Kuchli rahbar qaror sifatini himoya qiladi.
03	Zaif rahbar ishonchli ko'rinishni xohlaydi.
04	Kuchli rahbar reallikni ko'rishni xohlaydi.
05	Zaif rahbar norozilikni tahdid deb biladi.
06	Kuchli rahbar uni fikrni tekshirish vositasi deb biladi.

O'zbekiston kompaniyalari uchun bu ayniqsa muhim

Ko'plab O'zbekiston kompaniyalari uchun haqiqat madaniyati nazariy mavzu emas. Bu o'sish masalasi.

Bizneslar kattalashmoqda. Filiallar ko'paymoqda. Jarayonlar murakkablashmoqda. Xodimlar soni oshmoqda. Bozor tezlashmoqda. Mijozlar talabchan bo'lib bormoqda. Raqobat kuchaymoqda. Bunday sharoitda hammasini mulkdor yoki direktorning shaxsiy nazorati bilan boshqarish imkonsiz bo'lib boradi.

Lekin pastdan yuqoriga haqiqat chiqmasa, kompaniya ko'zlari yopiq holda o'sadi.

Kichik biznesda rahbar ko'p narsani o'zi ko'rishi mumkin. Katta biznesda esa u tizim orqali ko'radi: hisobotlar, rahbarlar, uchrashuvlar, signallar, shikoyatlar, raqamlar va odamlar orqali. Agar shu tizim haqiqatni filtrlasa, rahbar to'liq bo'lmagan manzara asosida qaror qabul qiladi.

Shuning uchun o'sayotgan kompaniyalar uchun haqiqat madaniyati "yumshoq" mavzu emas. U boshqaruv infratuzilmasining bir qismidir.

Moliya kabi. Ma'lumotlar kabi. Jarayonlar kabi. Sifat nazorati kabi.

Agar kompaniyada muammoni erta aytish xavfli bo'lsa, keyinroq uning narxi qimmatroq bo'ladi.



Haqiqat madaniyati — o'sayotgan kompaniya boshqaruv infratuzilmasining bir qismi · CAMR original illyustratsiyasi

11

Rahbar hozirdan nima qilishi mumkin?

Boshlash uchun murakkab dastur shart emas.

Keyingi majlisda faqat “nima bajarildi?” deb so'ramang. “Qayerda biz o'zimizni aldab qo'yishimiz mumkin?” deb so'rang.

Faqat “qanday yechim bor?” demang. “Qaysi riskni hozir tan olishni istamayapmiz?” deb so'rang.

Faqat “muammo nega paydo bo'ldi?” demang. Avval “aslida nima bo'ldi?” deb so'rang.

Keyin jamoaning emas, o'zingizning reaksiyangizga qarang.

01	Noqulay gapni eshitganimda odamni bo'lib qo'yamanmi?
02	Oldingi qarorimni darhol himoya qila boshlaymanmi?
03	Faktlarni tushunmasdan aybdor qidiramanmi?
04	“Bu muhim emas” deb muammoni kichraytiramanmi?
05	Riskni erta aytgan odamni xato qilgan odamdek jazolaymanmi?
06	Erta ogohlantirish uchun rahmat aytamanmi?

Haqiqat madaniyati xodimlar dadil bo'lib qolishidan boshlanmaydi. U rahbar haqiqat uchun xavfsizroq odamga aylanishidan boshlanadi.

12

Xulosa

Kompaniya xatolar yo'qligi bilan yetuk bo'lib qolmaydi.

Bunday kompaniya bo'lmaydi.

Kompaniya xatolar yashirilmay qolganda yetuklashadi. Yomon xabarlar erta kelganda. Norozilik xiyonat deb qaralmaganda. Rahbar o'ziga yoqmagan gapni ham eshita olganda. Odamlar muammoni ko'tarish martaba uchun xavf emas, natijaga hissa ekanini tushunganda.

Agar rahbarga yomon xabarlar kelmayotgan bo'lsa, bu har doim ham u yaxshi boshqarayotganini anglatmaydi.

Ehtimol, odamlar bu kompaniyada haqiqatning narxi juda qimmatligini allaqachon tushunib bo'lgandir.

Qo'rqusiz yetakchilik — yumshoq yetakchilik emas. Bu yetuk yetakchilik. Chunki yetuk rahbar bir narsani biladi: haqiqat yoqimsiz bo'lishi mumkin, lekin buzilgan reallik har doim undan qimmatroq turadi.

13

Rahbar uchun amaliy cheklist

Keyingi ikki hafta uchun:

01	Har bir muhim majlisda shunday savol bering: "Biz hozir nimani muhokama qilmayapmiz, lekin muhokama qilishimiz kerak?"
02	Qoidani kiriting: yomon xabar 24 soat ichida ko'tariladi, birinchi muhokamada aybdor qidirilmaydi.
03	Xabar yoqimsiz bo'lsa ham, erta ogohlantirish uchun rahmat ayting.
04	Xato, beparvolik va ma'lumotni yashirishni bir-biridan ajrating — bular boshqa-boshqa boshqaruv holatlari.
05	Qaysi xabarlar sizga kech yetib kelishini va nima uchun kechikishini tekshiring.
06	Jamoangizdan so'rang: qaysi jarayonda hisobotda hammasi yaxshi ko'rinadi, lekin aslida risk bor?
07	O'zingizdan boshlang: bugun boshqacha qabul qilgan bo'lardingiz degan bitta qaroringizni ochiq tan oling.

ASOSIY XULOSA

CEO uchun asosiy savol: odamlar menga haqiqatni aytyaptimi yoki faqat aytish xavfsiz bo'lgan qismini aytyaptimi?

QISM 03

Mas'uliyat va miqyos

Qo'lda boshqaruvdan chiqib, qarorlar sifati va aniq chegaralarni yo'qotmasdan yetakchilikni qanday taqsimlash mumkin.



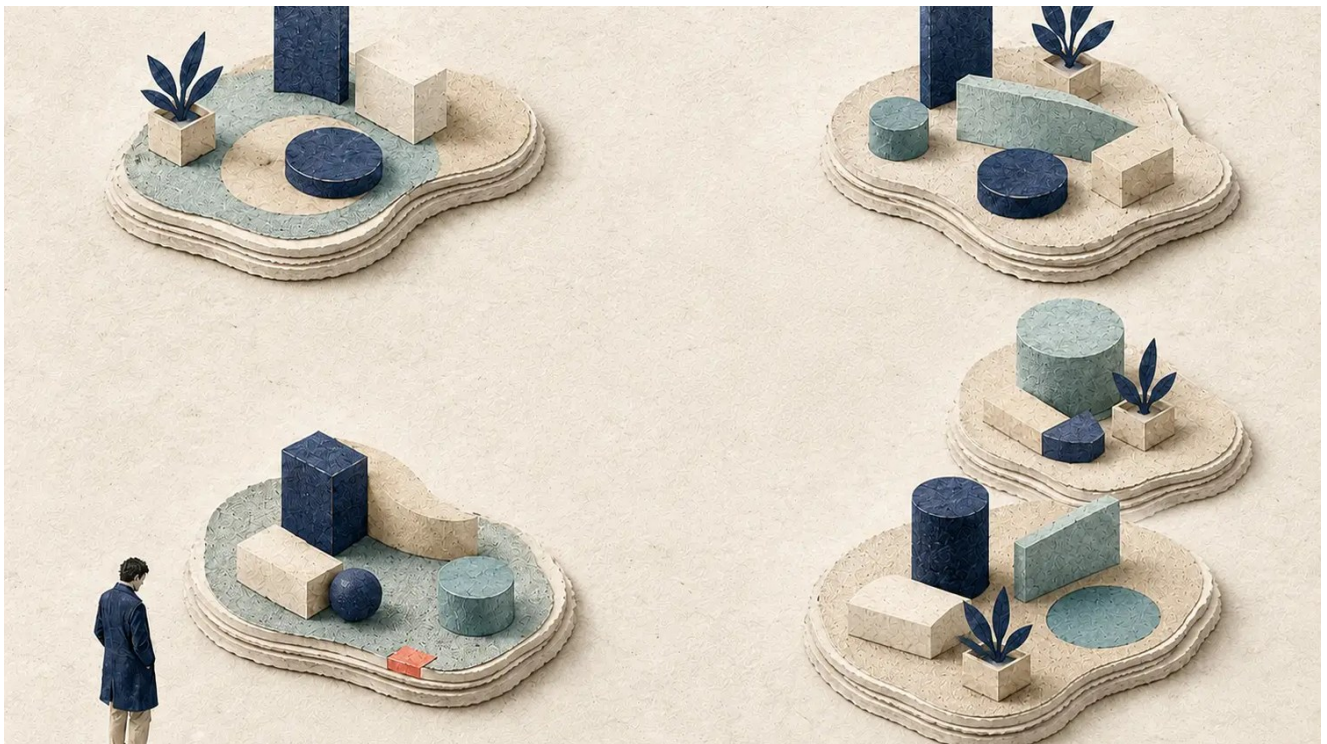
MATERIAL 07 • Yetakchilik

Qo'lda boshqaruvsiz yetakchilik: rahbar qanday qilib qaramlik emas, mas'uliyat yaratadi

Kompaniya o'sgani sari rahbarning shaxsiy nazorati kuch emas, cheklovga aylanishi mumkin. Yetuk rahbar hamma qarorni o'zida ushlab turmaydi — odamlar mustaqil qaror qabul qila oladigan tizim yaratadi.

CAMR tahririyati

12 min • O'qish vaqti



Har bir o'sayotgan kompaniyada shunday bir payt keladi: rahbar birdan sezadi — juda ko'p narsa aynan uning qarorini kutyapti.

CAMR / Qo'lda boshqaruvsiz yetakchilik • qaramliksiz mas'uliyat

Mijozga yuboriladigan taklifni u ko'rishi kerak. Chegirmani u tasdiqlashi kerak. Yangi xodimni u ma'qullashi kerak. Mijoz shikoyati unga yetib keladi. Shartnoma unga ko'rsatiladi. Hisobotni u tekshiradi. Qoidada ko'zda tutilmagan har qanday holat bo'yicha ham “rahbar nima deydi?” degan savol tug'iladi.

Dastlab bu odatiy ko'rinadi. Hatto to'g'ri yo'lga o'xshaydi.

Rahbar jarayon ichida. Sifatni ushlab turadi. Tafsilotlarni biladi. Xatoni tez tuzatadi. Jamoani bo'sh qo'ymaydi. Biznesni noto'g'ri qarorlardan shaxsan himoya qiladi.

Ammo vaqt o'tishi bilan aynan shu kuch cheklovga aylana boshlaydi.

Kompaniya kattalashadi. Mijozlar, loyihalar, xodimlar, istisnolar va muammolar ko'payadi. Lekin qarorlar markazi o'zgarmaydi: hamma narsa bir odam yoki yuqoridagi kichik doira orqali o'tadi.

Shunda rahbar g'alati holatga tushib qoladi.

U tashabbus kutadi, lekin hamma undan ruxsat kutadi. Mustaqillik xohlaydi, lekin har bir qadamni kelishtirishni talab qiladi. Mas'uliyat talab qiladi, lekin qaror qilish huquqini bermaydi. Jamoa kuchsiz deb o'ylaydi, lekin o'zi jamoaning kuchayishiga joy qoldirmaydi.

Tashqaridan bunday kompaniya tartibli ko'rinadi. Ichkaridan esa u bir odamning e'tibori va vaqtiga qaram bo'lib qolgan bo'ladi.

Bu endi yetakchilik emas. Bu qo'lda boshqaruv rejimi.

Kompaniya rahbarning hamma narsani nazorat qilish odatidan tezroq o'sa olmaydi.

01

Qo'lda boshqaruv avval yordam beradi

Qo'lda boshqaruvni boshidan yomon deb bo'lmaydi.

Biznesning dastlabki bosqichida u ko'pincha kompaniyani saqlab qoladi.

Jamoa kichik, jarayonlar hali shakllanmagan, bozor tez o'zgarayotgan, har bir mijoz muhim bo'lgan paytda kuchli rahbar katta ustunlik beradi. U tez qaror qiladi, mijozni his qiladi, xatoni ko'radi, kelishadi, tekshiradi, yo'naltiradi.

Yosh kompaniyada hamma narsa asoschi yoki direktor orqali o'tishi ba'zan tabiiy. Bu biznesga tezlik beradi.

Muammo keyin boshlanadi.

Boshlanishida tezlik bergan narsa o'sish davrida navbat hosil qiladi. Avval rahbarning shaxsiy nazorati sifatni ushlab turgan bo'lsa, keyin u o'zi qaror qila oladigan odamlarni ham sekinlashtira boshlaydi. Avval rahbar hamma tafsilotni ko'ra olgan bo'lsa, keyin tafsilotlar shunchalik ko'payadiki, ularni ushlab turish rahbarni holdan toydiradi.

O'zbekistondagi ko'plab kompaniyalar uchun bu juda tanish holat. Biznes kuchli egasi yoki direktori sabab o'sgan. Lekin keyingi bosqichda faqat kuchli birinchi rahbar yetmaydi. Kuchli boshqaruv tizimi kerak bo'ladi.

02

Kompaniya rahbar e'tiboridan tezroq o'sa olmaydi

Rahbar e'tibori cheksiz emas.

U qanchalik tajribali, aqlli va mehnatkash bo'lmasin, uning vaqti, kuchi, uchrashuvlari va qaror qabul qilish imkoniyati chegaralangan. Agar har bir muhim qaror yuqoriga chiqaversa, kompaniya oxir-oqibat rahbar kalendari tezligida harakat qila boshlaydi.

Bitim rahbar bo'shashini kutadi. Mijoz javobni kutadi. Xodim tekshiruvni kutadi. Bo'lim boshlig'i tasdiqni kutadi. Loyiha "rahbar ko'rib chiqishini" kutadi.

Buni nazorat deb atash mumkin. Aslida esa bu ko'pincha qaramlikdir.

Bu qaramlikning eng xavfli tomoni shundaki, u ikki tomonga ham qulay bo'lishi mumkin.

Rahbar uchun "mensiz muhim narsa bo'lmaydi" degan his yoqimli. Jamoa uchun esa yakuniy xavfni o'ziga olmaslik qulay: nimadir noto'g'ri bo'lsa, "biz kelishtirgan edik" deyish mumkin.

Shu tariqa kompaniya mas'uliyatni emas, ehtiyotkorlikni o'rganadi.

Odamlar yuqoriga qaror emas, savol olib chiqadi. O'z pozitsiyasini emas, variantlar ro'yxatini olib chiqadi. Mas'uliyatni emas, xavfni bo'lishish istagini olib chiqadi. Ular yomon mutaxassis bo'lgani uchun emas, tizim ularga shuni o'rgatgani uchun.

Bir payt kelib rahbarning o'zi yaratgan muammo haqida shikoyat qiladi: "Nega hamma meni kutadi?"

Tahririy sxema • qarorlar
navbati

Kompaniya tezligi rahbar e'tiboriga bog'lanadi

Har bir muhim savol yuqoriga chiqqanda cheklangan resurs jamoa emas, birinchi rahbarning vaqti bo'lib qoladi.

Savollar

Yuqoriga

Qarorlar odat bo'yicha rahbarga chiqadi

Rahbar

Navbat

Vaqt va energiya cheklangan

Jamoa

Kutadi

Xavf yuqorida qoladi

03

Nega rahbar qo'yib yuborishga qiynaladi

Vazifani topshirish ko'pincha oddiy ko'nikma sifatida tushuntiriladi: vazifani ayt, natijani tushuntir, vakolat ber, yakunda tekshir.

Qog'ozda hammasi oson.

Hayotda esa rahbar vazifani emas, nazorat hissini qo'yib yuborishga qiynaladi.

U ichida shunday o'ylaydi: "O'zim tezroq qilaman". "Men yaxshiroq bilaman". "Ular hali tayyor emas". "Xato bo'lsa, baribir men javob beraman". "Bu mijoz muhim, tavakkal qilib bo'lmaydi". "Yaxshisi o'zim bir ko'rib qo'yay".

Ammo "bir ko'rib qo'yish" kuniga o'nlab marta takrorlanadi. Natijada rahbar allaqachon undan chiqib ketishi kerak bo'lgan tafsilotlar ichida qoladi.

Sabab faqat jamoaning zaifligida emas. Ba'zan sabab rahbarning o'zida.

Uning roli juda uzoq vaqt "o'rnini hech kim bosa olmaydigan odam" bo'lish asosida qurilgan. U biladigan, hal qiladigan, tuzatadigan, tasdiqlaydigan odam bo'lib qolgan. Bu unga nafaqat yuk, balki o'z ahamiyatini his qilish imkonini ham beradi.

Shuning uchun haqiqiy topshirish — bu faqat boshqaruv usuli emas. Bu ichki o'zgarish: "qanday qilib hammasini nazorat qilaman?" degan savoldan "qanday tizim qursam, yaxshi qaror mensiz ham qabul qilinadi?" degan savolga o'tishdir.

04

Rahbar mustaqillik so'raydi, lekin o'zi to'sib qo'yadi

Boshqaruvda eng zararli signallardan biri taxminan shunday eshitiladi:

"Bu loyihani to'liq o'zing olib bor. Faqat hammasini avval men bilan kelishtirib tur".

Tashqi tomondan rahbar mas'uliyat bergandek. Aslida esa nazoratni o'zida qoldirgan bo'ladi.

Xodim qarama-qarshi signal oladi: mustaqil bo'l, lekin juda emas; o'zing fikr yurit, lekin o'zing qaror qilma; mas'uliyat ol, lekin oxirgi so'z baribir seniki emas.

Bir necha shunday holatdan keyin odamlar qoidani tez tushunadi. Bekor qilinishi mumkin bo'lgan joyda tashabbus ko'rsatmaydi. Baribir qayta tekshiriladigan qarorni o'zi qabul qilmaydi. Har bir narsani rahbarga erta olib kira boshlaydi — fikrlay olmagan uchun emas, tizim unga harakat qilishga ruxsat bermagani uchun.

Jamoa chaqiriqlar bilan mustaqil bo'lib qolmaydi. U rahbar mustaqillik uchun jazolashni to'xtatganida mustaqil bo'la boshlaydi.

Har bir qadam kelishtirilsa, mustaqillik paydo bo'lmaydi. Har bir xatoga keskin munosabat bo'lsa, odamlar ehtiyotkorlikni tanlaydi. Rahbar har bir tafsilotga aralashsa, jamoa o'zining boshqaruv tafakkurini rivojlantirmaydi.

Mas'uliyat talab qilib, qaror qilish huquqini bermaslik mumkin emas.

05

Vazifani topshirish — ishni tashlab yuborish emas

Boshqa bir xato ham bor.

Ba'zi rahbarlar topshirishni “vazifani pastga berib, chetga chiqish” deb tushunadi: “Men aytdim, endi o'zinglar hal qilinglar”. Bu topshirish emas. Bu ishni tashlab yuborish.

Kuchli topshirishning farqi shundaki, rahbar faqat vazifani emas, mazmunni ham beradi.

Biz qanday natija kutyapmiz? Bu nima uchun muhim? Qanday cheklovlar bor? Qayerda mustaqil qaror qilish mumkin? Qayerda kelishish shart? Qaysi xatolar o'rganish uchun qabul qilinadi? Qaysi xavflarga yo'l qo'yib bo'lmaydi? Natijani qanday baholaymiz?

Bularsiz odam mas'uliyat emas, noaniqlik oladi.

U natija uchun javobgar, lekin chegarani bilmaydi. Qaror qilishi kerak, lekin bunga huquqi bormi-yo'qmi ishonmaydi. Tashabbus ko'rsatishi kerak, lekin qaysi tashabbus qo'llab-quvvatlanishini, qaysi biri jazolanishini bilmaydi.

Rahbar yo'qolib qolmasligi kerak. U to'g'ri joyda bo'lishi kerak: yo'nalish beradi, chegaralarni belgilaydi, murakkab savolda yordam beradi, lekin birinchi noqulaylikda qarorni yana o'ziga tortib olmaydi.

Kuchli rahbar odamlarni yolg'iz tashlab ketmaydi. Lekin ularning yelkasida ham turib olmaydi. U shunday yordam beradiki, xodim kuchayadi, qaram bo'lib qolmaydi.

Zaif topshirish ishni beradi. Kuchli topshirish esa fikrlash huquqini beradi.

Tahririy sxema • kuchli topshirish

Vazifa bilan birga nima beriladi

Mas'uliyat odam faqat ishni emas, mustaqil qaror uchun yetarli asosni ham olganda paydo bo'ladi.

Mazmun

Nega

Qanday natija kerak va nima uchun

Vakolat

Huquq

Qaysi qarorni odam o'zi qabul qiladi

Chegara

Mezon

Qachon maslahat yoki eskalatsiya kerak



Kuchli topshirish mazmun, vakolat, chegara va fikrlash huquqini birga beradi • CAMR original illyustratsiyasi

06

Mas'uliyat qaror qilish huquqidan boshlanadi

Kompaniyalarda ko'pincha mas'uliyat bilan aybdorlik aralashtirib yuboriladi.

Odamga “natija uchun sen javob berasan” deyiladi. Ammo u yetkazib beruvchini tanlay olmaydi, narxni kelisha olmaydi, jarayonni o'zgartira olmaydi, xodimni qabul qila olmaydi, mijoz bilan mustaqil kelisha olmaydi yoki keraksiz qadamni olib tashlay olmaydi. Asosiy qarorlar yuqorida qoladi.

Bu mas'uliyat emas. Bu kelajakdagi aybdorni oldindan belgilash.

Mas'uliyat faqat inson natijaga real ta'sir qila olgan joyda paydo bo'ladi.

Agar savdo rahbari natija uchun javob bersa-yu, shartlar, jamoa, ustuvorliklar va mijoz siyosatiga ta'sir qila olmasa, uning javobgarligi rasmiy bo'ladi. Agar loyiha rahbari muddat uchun javob bersa-yu, resurslar va ishtirokchilarni boshqara olmasa, u o'zi boshqarmaydigan narsaga javob beradi.

Rahbar uchun xulosa oddiy: mas'uliyat istasangiz, avval aniqlik bering.

Kim qaror qiladi? Kim maslahat beradi? Kimning fikri eshitalishi shart? Kim bajaradi? Qachon sizsiz qaror qilish mumkin? Qachon masalani yuqoriga ko'tarish kerak? Nima xato hisoblanadi, nima esa oqilona tavakkal?

Bularsiz topshirish teatrqa aylanadi. Qog'ozda odamlar javobgar. Amalda esa kutishadi.

Tahririy sxema • qaror huquqi Mas'uliyat real ta'sirni talab qiladi Aniq rollar mustaqil qaror, maslahat va asosli eskalatsiyani bir-biridan ajratadi.		
Qaror qiladi Egasi O'z hududida mustaqil harakat qiladi	Maslahat beradi Mutaxassis Ma'lumot va professional nuqtai nazar qo'shadi	Eskalatsiya Rahbar Belgilangan xavfdan yuqorida qo'shiladi

07

Mas'uliyat buyruq bilan paydo bo'lmaydi

Muammo ko'payganda ko'p rahbarlar “mas'uliyatni kuchaytirish”ga urinadi.

Ko'proq hisobot. Ko'proq nazorat. Ko'proq kelishuv. Qattiqroq muddat. Yig'ilishda ko'proq savol. “Natija uchun javob berishingiz kerak” degan gaplar ko'payadi.

Lekin bosim mas'uliyat yaratmaydi. Bosim ko'pincha ehtiyotkorlik, rasmiy bajarish va o'zini himoya qilish istagini yaratadi.

Haqiqiy mas'uliyat — odam jazodan qo'rqqani uchun emas, natijaning mazmunini tushungani, harakat qilish huquqiga ega bo'lgani, chegaralarni ko'rgani, ishonch sezgani va oqibatlar adolatli bo'lishiga ishongani uchun paydo bo'ladi.

Odam mas'uliyatni shunday tizimda tanlaydi: "Sening qaroring ahamiyatli. Senda harakat qilish huquqi bor. Biz seni yordamsiz tashlab qo'ymaymiz. Biz faqat xatoni emas, vaziyatni ham baholaymiz. Muammoni yashirish boshqa, oqilona tavakkal qilib, halol xabar berish boshqa".

Mas'uliyatni oddiy buyruq bilan tushirib bo'lmaydi. Uni ishonch, vakolat va aniq qoidalar orqali o'stirish kerak.

08

Qo'lda boshqaruvning narxi — strategiyaga vaqt qolmasligi

Qo'lda boshqaruv faqat jamoaga emas, rahbarning o'ziga ham qimmatga tushadi.

U chegirmalarni kelishtirayotgan, matnlarni tekshirayotgan, mayda nizolarni hal qilayotgan, har bir operatsion savolga kirishayotgan va o'nlab ichki xabarlarga javob berayotgan paytda o'zining eng muhim ishini qilmayotgan bo'ladi.

U strategiya haqida o'ylamaydi. Yangi bozorlarni ko'rmaydi. Rahbarlarni rivojlantirmaydi. Tizim qurmaydi. Xavflarni tahlil qilmaydi. Yangi imkoniyatlarni izlamaydi. Kelajak bilan ishlamaydi.

U juda band. Ammo rahbarning bandligi har doim ham uning yaratgan qiymatini anglatmaydi.

Ba'zan rahbar operatsion ishga shunchalik botib ketadiki, kompaniyada oldinga qarashi kerak bo'lgan odam qolmaydi.

Rahbar boshqaruvdan chiqib ketmasligi kerak. U ortiqcha qo'l aralashuvidan chiqishi kerak.

Uning vazifasi barcha savollarning bosh hal qiluvchisi bo'lish emas. Uning vazifasi to'g'ri qarorlar to'g'ri darajada qabul qilinadigan tizim qurishdir.

Tahririy sxema • rahbar roli

Birinchi rahbar e'tibori qayerga qaytadi

Qarorlar tizimi rahbarni ortiqcha operatsion ishdan chiqarib, kelajak bilan ishlashga vaqt qaytaradi.

Qo'l nazorati

Tafsilot

Tekshiruv va kelishuvlar

Tizim

Darajalar

Qaror ish joyiga yaqinlashadi

Strategiya

Vaqt

Bozor, odamlar va kelajak

09

Rahbar qanday qilib chetga chiqadi, lekin boshqaruvni yo'qotmaydi

Rahbarning qo'rquvi tushunarli: "Agar qo'yib yuborsam, hammasi buzilib ketadi".

Ba'zan bu qo'rquv asossiz emas. Bir kunda "endi o'zinglar qaror qilinglar" deb yo'qolib qolish mumkin emas. Odamlarda tajriba, ma'lumot, mezon va chegaralar bo'lmasa, bunday topshirish xatoga olib keladi.

Shuning uchun qo'lda boshqaruvdan mas'uliyatga o'tish bosqichma-bosqich va ongli bo'lishi kerak.

01	Birinchi qadam — qarorlar xaritasini tuzish. Hozir qaysi qarorlar rahbarga chiqyapti? Ularning qaysi biri haqiqatan ham rahbar darajasini talab qiladi? Qaysilari har hafta takrorlanadi? Qaysilarini hoziroq pastroqqa berish mumkin? Qaysilarini o'qitishdan keyin berish mumkin? Qaysilarini xavf sabab yuqorida qoldirish kerak?
02	Ikkinchi qadam — qarorlarni uch guruhga ajratish. Birinchi guruh: jamoa o'zi qabul qiladigan qarorlar. Bular qoidasi aniq, xavfi cheklangan va natijasi tez ko'rinadigan qarorlar. Ikkinchi guruh: jamoa qarorni tayyorlaydi va o'z taklifini beradi, rahbar tasdiqlaydi. Bu xavf yuqoriroq bo'lgan, lekin odamlarning fikrlashini rivojlantirish muhim bo'lgan joylar uchun kerak. Uchinchi guruh: qaror yuqorida qoladi. Bular strategik, obro'ga ta'sir qiladigan, katta moliyaviy yoki huquqiy xavfi bor masalalar.
03	Uchinchi qadam — chegaralarni belgilash. Qaysi summagacha kelishuvsiz qaror qilish mumkin? Qaysi o'zgarishlarni mustaqil kiritish mumkin? Qaysi istisnolar haqida xabar berish kerak? Qaysi xatolar qabul qilinadi? Qaysi harakatlar har doim taqiqlanadi?
04	To'rtinchi qadam — nazorat shaklini o'zgartirish. Har bir detalni tekshirish emas, tizimni tekshirish: qanday qarorlar qabul qilindi, qanday natija bo'ldi, qayerda og'ish paydo bo'ldi, qanday xulosa chiqarildi.
05	Beshinchi qadam — odamlarni qaror qabul qilishga o'rgatish. Ular darhol mustaqil bo'lib qolishini kutmaslik kerak. Mustaqillik — ko'nikma. Uni savollar, tahlil, fikr-mulohaza va vakolatni asta-sekin oshirish orqali rivojlantirish kerak. Rahbar har qadamni boshqaradigan dispatcher emas, odamlarning boshqaruv qarorini pishitadigan murabbiy bo'lishi kerak.

10

O'zbekiston kompaniyalari uchun bu muhim burilish

Ko'plab o'zbek kompaniyalarida kuchli rahbar o'sishning asosiy dvigateli bo'lgan. Buni qadrlash kerak. Bunday odamlar bo'lmaganida ko'p bizneslar umuman paydo bo'lmasdi.

Lekin har qanday boshqaruv modelining chegarasi bor.

Agar kompaniya kattalashmoqchi, filiallar ochmoqchi, yangi bozorlarga chiqmoqchi, tizimlar joriy qilmoqchi, kuchli odamlarni jalb qilmoqchi va bir odamning kundalik ishtirokiga qaram bo'lmaslikni xohlasa, shaxsiy nazoratdan boshqaruv tizimiga o'tishi kerak bo'ladi.

Bu egasi yoki direktor hokimiyatini yo'qotadi degani emas. Aksincha, bu hokimiyatning yetukroq shakli.

Aynan shu joyda ko'p rahbarlar ichki tanlov oldida qoladi: o'rnini hech kim bosa olmaydigan odam bo'lib qolishmi yoki rahbar har bir qarorda qatnashmasa ham kuchayib boradigan tashkilot qurishmi?

Kuchli egalar uchun bu psixologik jihatdan qiyin bo'lishi mumkin. Lekin strategik jihatdan bu zarur.

Faqat birinchi shaxsga tayanadigan kompaniyada har doim shift bo'ladi. Odamlar aniq chegaralar ichida qaror qila oladigan kompaniyada esa o'sish imkoniyati paydo bo'ladi.

Qo'lda boshqaruv “mensiz nima qila olishmaydi?” degan savolga tayanadi. Yetuk boshqaruv esa “men sabab odamlar nimani o'zlari qila oladi?” degan savolga tayanadi. Birinchi savol qaramlik yaratadi. Ikkinchisi kompaniya yaratadi.

11

Haqiqiy rahbar qaramlik emas, kuch yaratadi

Ba'zi rahbarlar yonida jamoa ehtiyotkor bo'lib qoladi.

Ular aqlli, talabchan, tajribali bo'lishi mumkin. Lekin ularning yonida odamlar so'rashga, kelishtirishga, aniqlashtirishga, kutishga va o'zini himoya qilishga o'rganadi. Bunday jamoa intizomli bo'lishi mumkin, lekin yetuk bo'lishi qiyin.

Boshqa turdagi rahbarlar bor: ularning yonida jamoa kuchayadi.

Odamlar yaxshiroq fikrlaydi. Xavfni ko'radi. Variant olib keladi. Qaror qabul qiladi. Xatoni tan oladi. Mas'uliyat oladi. Ish yuzasidan bahslashadi. Yuqoridan doimiy buyruq kutmasdan harakat qiladi.

Bu ikki rahbar o'rtasidagi farq yumshoqlik yoki qattiqqo'llikda emas.

Farq shundaki: birinchi rahbar odamlarni o'ziga qaram qiladi. Ikkinchisi jamoaning harakat qila olish qobiliyatini yaratadi.

Kuchli yetakchilik — hamma javob uchun rahbarga yugurishi emas. Kuchli yetakchilik — odamlar qaysi javoblarni o'zlari izlash va qabul qilish huquqiga ega ekanini bilishidir.

12

Xulosa

O'sayotgan kompaniyada eng katta xavf ko'pincha zaif jamoa emas, hamma narsani juda uzoq vaqt o'zida ushlab turgan kuchli rahbardir.

U avval tezlik, sifat va energiya manbai bo'lgan. Ammo roli o'zgarmasa, vaqt o'tib tor joyga aylanadi. Yomon boshqargani uchun emas. Kompaniya o'sgani, boshqaruv modeli esa eski holicha qolgani uchun.

Qo'lda boshqaruvsiz yetakchilik qiyin tan olishdan boshlanadi: har bir qaror mendan o'tishi shart emas. Har bir xato vakolatni qaytarib olish uchun sabab emas. Har bir nazorat sifatini oshirmaydi. Har bir bandlik qiymat yaratmaydi.

Bu yerda asosiy savol “odamlarga ishonish mumkinmi?” degan savol emas.

Asosiy savol chuqurroq:

rahbar odamlar mustaqil qaror qabul qilganda tayana oladigan tizim yaratdimi?

Agar yo'q bo'lsa, ular kutadi. Agar ha bo'lsa, kompaniya ulg'aya boshlaydi.

Haqiqiy rahbar o'ziga bog'langan kompaniya qurmaydi.

U o'zi sabab kuchayadigan, lekin usiz falaj bo'lib qolmaydigan kompaniya quradi.

13

Rahbar uchun amaliy tekshiruv ro'yxati

Keyingi ikki hafta uchun:

01	So'nggi vaqtda siz orqali o'tgan 20 ta qarorni yozib chiqing.
02	Ularning qaysilari haqiqatan ham sizning darajangizni talab qilganini, qaysilari odat bo'yicha sizga kelganini belgilang.

03	Hozirdanoq pastroqqa berish mumkin bo'lgan 3 ta qarorni tanlang.
04	Har bir qaror uchun chegaralarni belgilang: summa, xavf, muddat, kelishuv shartlari.
05	Faqat ijrochini emas, natija egasini tayinlang.
06	Qachon odam maslahatga kelishi kerak, qachon o'zi qaror qilishi mumkin — oldindan kelishib oling.
07	Har bir detalni o'zingiz tuzatishni kamaytiring. Odamning o'zi yechimni yaxshilashiga yordam beradigan savollar bering.
08	Xatolarni uch turga ajrating: oqilona tavakkal, tajriba yetishmasligi, mas'uliyatsizlik. Ularga bir xil munosabatda bo'lmang.
09	Har hafta jamoadan so'rang: "Qaysi qarorlarni hali ham yuqoriga olib chiqyapsiz, vaholanki o'zingiz hal qila olardingiz?"
10	Rahbarlarni faqat vazifa bajarishi bilan emas, odamlarining qanchalik mustaqil bo'lib borayotgani bilan ham baholang.

ASOSIY XULOSA

Rahbar uchun asosiy savol: "Mening jamoam haqiqatan ham qaror qabul qilyaptimi — yoki navbatdagi ruxsatimni kutyaptimi?"

MATERIAL 08 • Yetakchilik

Yetakchilik bir xonada qolmasligi kerak: nega kelajak taqsimlangan mas'uliyatga tegishli

Kelajakning kuchli kompaniyasi bitta rahbar kuchiga emas, rasmiy va norasmiy yetakchilar vaziyatni ko'ra oladigan, aniq chegaralarda qaror qabul qiladigan va natija uchun javob beradigan tizimga tayanadi.

CAMR tahririyati

12 min • O'qish vaqti



Har bir kompaniyada oxirgi qaror aytiladigan bitta odam bo'ladi.

CAMR / Taqsimlangan yetakchilik • kuchli odamdan kuchli tizimga

Har bir kompaniyada oxirgi qaror aytiladigan bitta odam bo'ladi.

U eski qarorlar tarixini biladi. Nima uchun aynan shu mijoz, shu yetkazib beruvchi, shu narx yoki shu tuzilma tanlanganini eslaydi. Xatarni tez sezadi. Kelishishni biladi. Bitta qo'ng'iroq bilan jarayonni tezlashtirishi mumkin. Boshqalar bir hafta muhokama qilgan masalani besh daqiqada ko'rib, asosiy joyini topadi.

Biznesning boshida bunday rahbar katta kuch.

Kompaniya o'sadi, chunki unda kuch markazi bor. Jarayonlar tarqalib ketmasligi, sifat tushib ketmasligi, tez qaror qabul qilinishi ko'pincha aynan shu odamga bog'liq bo'ladi.

Lekin ma'lum bir bosqichda shu kuchning o'zi cheklovga aylanishi mumkin.

Biznes kichik paytda bitta kuchli rahbar asosiy dvigatel bo'lishi mumkin. Kompaniya kattalashganda esa u asta-sekin tor joyga aylanadi. Rahbar yomonlashgani uchun emas. Kompaniya o'sgani, lekin rahbarlik modeli o'zgarmagani uchun.

Bozor bir odam hammasini ko'rib ulguradigan darajadan tezroq o'zgaradi. Mijozlar murakkablashadi. Jarayonlar ko'payadi. Jamoalar turli yo'nalishlarda ishlaydi. Qarorlar axborot tug'ilayotgan joyga yaqinroq qabul qilinishi kerak. Ammo kompaniya hanuz yuqoridan signal kutadi.

Shu yerda zamonaviy boshqaruvning eng muhim savoli paydo bo'ladi: rahbarlik faqat yuqoridagi bir nechta odamning vakolati bo'lib qoladimi yoki butun tashkilotning umumiy qobiliyatiga aylanishi kerakmi?

MIT Sloan bu yondashuvni taqsimlangan yetakchilik deb tushuntiradi: bu rahbarlardan voz kechish yoki tartibsizlik emas. Bu kompaniya bo'ylab rasmiy va norasmiy yetakchilar mas'uliyatni bo'lishadigan, umumiy maqsad atrofida harakat qiladigan va tashkilot tezroq o'rganib, moslasha oladigan tizimdir.

Kuchli kompaniya kelajakda bitta rahbar kuchiga emas, ko'p odamlar vaziyatni ko'ra oladigan va o'z hududida mas'uliyat oladigan tizimga tayanadi.

01

Bitta kuchli rahbar butun dunyoni ko'rib ulgurmaydi

Klassik kompaniya oddiy mantiqqa tayanadi: yuqorida o'ylashadi, pastda bajarishadi.

Rahbariyat strategiyani belgilaydi. Bo'limlar vazifa oladi. Xodimlar bajaradi. Ma'lumot hisobotlar, yig'ilishlar va kelishuvlar orqali yuqoriga chiqadi. Keyin qaror yana pastga tushadi.

Bu model o'zgarishlar sekinroq bo'lgan davrda ishlagan. Bozor nisbatan tushunarli, axborot oqimi esa asosan vertikal bo'lgan. Bugungi kompaniya esa boshqa muhitda yashaydi. Xatarlar jadval bo'yicha chiqmaydi. Mijoz talabi tez o'zgaradi. Raqobatchi kutilmagan tomondan kelishi mumkin. Imkoniyat filialda, mijoz bilan muloqotda, mahsulotda yoki jarayon ichida paydo bo'ladi — bosh direktor kabinetidan uni har doim ham ko'rib bo'lmaydi.

Shuning uchun uzoq muddatli rejalar o'z-o'zidan kompaniyaga yetarli moslashuvchanlik bermaydi. Muhimi — tashkilotning turli nuqtalaridagi odamlar strategik fikrlay olishi, vaziyatni ko'rishi va bir-biri bilan tez ishlay olishidir.

Bu rahbar uchun qulay xulosa emas. Chunki u shuni anglatadi: hatto eng kuchli birinchi rahbar ham endi yagona tushuncha va qaror markazi bo'la olmaydi.

U barcha signallarni birinchi bo'lib ko'ra olmaydi. Barcha taxminlarni shaxsan tekshira olmaydi. Barcha bilimlarni birlashtira olmaydi. Barcha qarorlarni qo'lida ushlab tura olmaydi.

Agar kompaniya tez, yetuk va barqaror bo'lishni istasa, unda ko'proq odamlar faqat topshiriq bajaruvchi emas, vaziyatni ko'radigan, yechim taklif qiladigan, mas'uliyat oladigan va umumiy maqsad doirasida harakat qiladigan insonlarga aylanishi kerak.



02

Taqsimlangan yetakchilik “har kim xohlaganini qiladi” degani emas

Rahbarlarning eng katta xavotiri tushunarli: odamlarga ko'proq mustaqillik berilsa, nazorat yo'qoladigandek tuyuladi.

Kimdir bir tomonga, kimdir boshqa tomonga ketadi. Qarorlar turlicha bo'ladi. Tartibsizlik paydo bo'ladi. Har kim resursni o'ziga tortadi. Xato ko'payadi. Mas'uliyat xiralashadi.

Bu xavf bor. Lekin u taqsimlangan yetakchilikning o'zidan emas, boshqaruv arxitekturasini yomon qurilganidan tug'iladi.

Taqsimlangan yetakchilik — bu qoidalarsiz erkinlik emas. Bu aniq chegaralar ichidagi erkinlik.

Harvard Business Review shu ziddiyatni yaxshi ko'rsatadi: rahbarlar kompaniyaga yangilik, tezlik va mustaqillik kerakligini tushunadi, lekin vakolat, qaror va resurslarni pastga berish tartibsizlikka olib kelishidan qo'rqadi. Amalda esa mustaqillikni nazorat bilan uyg'unlashtirish mumkin — buning uchun oldindan aniq ramkalar, mezonlar va qoidalar bo'lishi kerak.

Asosiy fikr shunda.

Taqsimlangan yetakchilik birinchi rahbar rolini bekor qilmaydi. Uni o'zgartiradi.

Rahbar endi har bir qaror o'tadigan yagona markaz bo'lishi shart emas. Lekin u yo'nalishni belgilaydigan, chegaralarni qo'yadigan, ishonch madaniyatini yaratadigan, ustuvorliklarni aniqlaydigan va mustaqillik tarqoqlikka aylanib ketmasligini kuzatadigan odam bo'lib qoladi.

Kelajak rahbari hamma ipni o'z qo'lida ushlab turmaydi. U ko'p odamlar mustaqil harakat qila oladigan, lekin umumiy yo'nalishni yo'qotmaydigan tizim yaratadi.

Taqsimlangan yetakchilik — bu qoidalarsiz erkinlik emas. Bu aniq chegaralar ichidagi erkinlik.

03

Yangi rahbarning vazifasi — eng aqlli odam bo'lish emas, to'g'ri maydon yaratish

Eski modelda rahbar ko'pincha xonadagi eng xabardor odam bo'lishi kerak edi.

U ko'proq bilardi, tezroq qaror qilardi, kengroq ko'rardi, qattiqroq nazorat qilardi. Uning obro'si tajriba, axborotga kirish va oxirgi qaror huquqiga tayanardi.

Yangi modelda bu yetarli emas.

MIT Sloan keltirgan fikrga ko'ra, yuqori rahbarlarning vazifasi endi xonadagi eng aqlli odam bo'lish va barcha javoblarga ega chiqish emas. Ularning vazifasi — imkon qadar ko'proq odam o'z tajribasi, bilimi, ko'nikmasi va g'oyasini qo'sha oladigan “o'yin maydoni”ni yaratish.

Bu zamonaviy rahbarlikning juda aniq ta'rifi.

Rahbar javoblarning yagona manbai bo'lmaydi. U to'g'ri javoblar tezroq va real holatga yaqinroq paydo bo'ladigan sharoitni yaratadi.

U o'ziga shunday savollar berishi kerak: kompaniyada imkoniyatlarni bizdan oldin ko'rayotgan odamlar qayerda? Qaysi qarorlar yuqoriga juda uzoq chiqyapti? Qaysi g'oyalar muallifining lavozimi past bo'lgani uchun yo'qolib ketyapti? Qaysi qoidalar odamlarning tashabbusini to'xtatyapti? Qayerda biz nazoratni sifat deb ataymiz-u, aslida ishni sekinlashtiryapmiz? Muammoga yaqinroq bo'lgan qaysi odamga o'zgarishni boshlash huquqini berish kerak?

Shu yerda asosiy o'zgarish bor: yetakchilik faqat lavozim emas. Yetakchilik — bu xatti-harakat.

04

Kompaniyada tashkiliy tuzilmada ko'rsatilganidan ko'proq yetakchilar bor

Har bir tashkilotda rasmiy rahbarlar bor: direktorlar, bo'lim boshliqlari, yo'nalish rahbarlari. Lekin norasmiy yetakchilar ham bor.

Ularining ortidan lavozimi uchun emas, ishonch uchun ergashishadi. Ular jarayonni biladi. Mijozni tushunadi. Zaif joylarni ko'radi. Odamlarni bog'lay oladi. Murakkab narsani sodda tushuntiradi. Muammoni boshqalardan oldin ko'taradi. Chunki ular real ishga yaqin.

Buyruq va nazoratga asoslangan modelda bunday odamlar ko'pincha ko'rinmaydi. Rasmiy maqomi bo'lmagani uchun ularning ta'siri lavozim chegarasida qoladi.

Taqsimlangan modelda esa ular kompaniya kuchining muhim qismiga aylanadi.

MIT Sloan taqsimlangan yetakchilikni rasmiy va norasmiy yetakchilar tarmog'i sifatida ko'radi. Bunday tarmoq tashkilotga mustaqil, hamkorlikda va umumiy maqsad atrofida harakat qilishga yordam beradi. Yaqin mavzudagi boshqa materialda esa uch xil yetakchilik ko'rsatiladi: tashabbuskor, qo'llab-quvvatlovchi va arxitektor. Biri g'oya va o'zgarishni boshlaydi, ikkinchisi to'siqlarni olib tashlaydi va odamlarni bog'laydi, uchinchi esa hammasi tartibsizlikka aylanmasligi uchun umumiy ramkani yaratadi.

O'zbekiston kompaniyalari uchun bu ayniqsa muhim.

Bizda ko'pincha kuchli mulkdor, kuchli direktor, kuchli yo'nalish rahbarlari bor. Lekin tashkilot ichida real yaxshilanish imkoniyatini ko'rib turgan odamlar ham ko'p: mijozni rahbariyatdan yaxshiroq tushunadigan savdo mutaxassisi; vaqt qayerda yo'qolayotganini biladigan operatsion xodim; kuchli odamlar nega ketayotganini ko'rayotgan HR mutaxassisi; jarayonni ichidan biladigan muhandis, logist, tahlilchi, yurist yoki buxgalter.

Agar kompaniya bunday odamlarni o'zgarish yetakchisiga aylantira olmasa, u katta ichki imkoniyatni boy beradi.





Taqsimlangan yetakchilikning uchta roli: boshlash, qo'llab-quvvatlash va ramka yaratish · CAMR original illyustratsiyasi

05

Bu demokratiya haqida emas, tezkor javob berish haqida

Taqsimlangan yetakchilikni ba'zan noto'g'ri tushunishadi: go'yoki rahbarlar kamayadi, hamma fikr bildiradi, ko'proq muhokama bo'ladi.

Biznes uchun bu yondashuvning qiymati hammani rozi qilishda emas. Uning qiymati — vaziyatga tez va sifatli javob berishda.

Qaror besh pog'onadan o'tishi kerak bo'lsa, kompaniya vaqt yo'qotadi. Odam muammoni ko'rib turib, harakat qilish huquqiga ega bo'lmasa, imkoniyat yo'qoladi. G'oya tasdiqni juda uzoq kutsa, raqobatchi uni birinchi amalga oshirishi mumkin. Barcha mas'uliyat yuqorida bo'lsa, pastdagi odamlar tashabbusni emas, ehtiyotkorlikni o'rganadi.

Deloitte inson kapitali haqidagi hisobotlarida kompaniyaning tez va moslashuvchan bo'lishi tobora muhimlashayotganini ta'kidlaydi. McKinsey esa zamonaviy tashkilotlarda alohida “qahramon rahbar”dan ko'ra, birgalikda yo'nalish bera oladigan rahbarlar tarmog'i ko'proq ahamiyat kasb etayotganini yozadi.

Demak, bu moda nazariya emas.

Savol oddiy: kompaniya tez o'rgana oladimi?

Mijozga eng yaqin odam signal bera olishi kerak. Jarayonga eng yaqin odam o'zgarish taklif qila olishi kerak. Xatarni ko'rgan odam harakatni to'xtata olishi kerak. Imkoniyatni tushungan odam uni loyihaga aylantirish yo'lini bilishi kerak.

Agar bularning hammasi faqat yuqoridan ruxsat olgandan keyin mumkin bo'lsa, kompaniya o'z muhitidan sekinroq bo'ladi.

06

Asosiy xavf — taqsimlangan yetakchilikni mas'uliyatsizlik bilan adashtirish

Boshqa xato ham bor. Ayrim kompaniyalar “moslashuvchan” bo'lishni xohlaydi, lekin natijada taqsimlangan yetakchilik emas, noaniqlik paydo bo'ladi.

Hamma muhokama qiladi, lekin hech kim qaror qilmaydi. Hamma qatnashadi, lekin hech kim javob bermaydi. Hamma fikr bildiradi, lekin natija egasi yo'q. Jamoa haqida ko'p gapiriladi, lekin og'ir qarorlar baribir yuqoriga chiqadi.

Bu taqsimlangan yetakchilik emas. Bu boshqaruvdagi xiralik.

Haqiqiy taqsimlangan yetakchilik vertikal modeldan ham ko'proq intizom talab qiladi. Chunki mustaqillik qancha ko'p bo'lsa, maqsad, chegara, rol va mas'uliyat shuncha aniq bo'lishi kerak.

Qaysi qarorni jamoa o'zi qabul qiladi? Qaysi qaror kelishuv talab qiladi? Qanday resurs bor? Qaysi xatarlar mumkin emas? Natija egasi kim? Muvaffaqiyat qanday o'lchanadi? Qachon to'xtab, masalani yuqoriga ko'tarish kerak?

MIT Sloan ham buyruq-nazorat modelidan uzoqlashish yuqori rahbarlarning roli tugaydi degani emasligini eslatadi. Aksincha, ular tashkilot ichidagi tashabbus paydo bo'lishi va tartibsizlikka aylanmasligi uchun arxitektor rolini bajaradi.

Shuning uchun taqsimlangan yetakchilik kuchsiz markaz emas. Bu har bir qarorni o'zida ushlab turmaydigan kuchli markazdir.

Tahririyat sxemasi •
boshqaruv muvozanati

Mustaqillik faqat aniqlik bilan birga ishlaydi

Taqsimlangan mas'uliyat harakat qilish huquqi aniq maqsad, chegara va natija egasi bilan birlashganda paydo bo'ladi.

Aniqliksiz mustaqillik

Xaos

Qarorlar tarqaladi, mas'uliyat xiralashadi

Mustaqilliksiz aniqlik

Kutish

Qoidalar tushunarli, lekin hamma kutishda davom etadi

Mustaqillik va aniqlik

Egalik

Qaror real ishga yaqin joyda qabul qilinadi

O'zbekiston uchun bu “kuchli odam”dan “kuchli tizim”ga o'tishdir

Ko'plab o'zbek kompaniyalari kuchli shaxslar tufayli o'sgan.

Buni qadrlash kerak. Bizning biznes muhitimizda mulkdorning energiyasi, direktorning shaxsiy ishtiroki, tez qaror qabul qilish va shaxsan nazorat qilish ko'p kompaniyalarning o'sishiga sabab bo'lgan. Bu kuch bo'lmaganda, ayrim bizneslar birinchi bosqichlardan o'ta olmasdi.

Lekin har bir tadbirkorlik modeli ma'lum bir shiftga ega.

Kompaniya kattalashganda shaxsiy nazorat yetarli bo'lmay qoladi. U biznesni himoya qilish o'rniga uni sekinlashtira boshlaydi. Odamlar kutishga o'rganadi. Yo'nalish rahbarlari kelishtirishga o'rganadi. Xodimlar bahslashmaslikka o'rganadi. Tashabbus ehtiyotkor bo'lib qoladi. Tizim qaramlashadi.

Yetuklikning keyingi bosqichi kuchli rahbardan voz kechish emas. Keyingi bosqich — rahbar kuchini tashkilot kuchiga aylantirish.

Bu savol boshqacha qo'yiladi.

“Mensiz ular nima qila olmaydi?” emas — “Mening boshqaruvim tufayli ular endi nimalarni o'zlari qila oladi?”

“Hammasini qanday nazorat qilaman?” emas — “To'g'ri qarorlar ishga yaqin joyda qabul qilinadigan tizimni qanday quraman?”

“Kim xato qildi?” emas — “Tizimning qaysi qismi odamga to'g'ri harakat qilishga yordam bermadi?”

Bunday o'tish mulkdor yoki bosh direktor uchun ruhiy jihatdan oson bo'lmasligi mumkin. Chunki u odatiy “almashtirib bo'lmaydigan rahbar” rolikidan voz kechishni talab qiladi. Ammo aynan shu qadam kompaniyaga keyingi o'sish darajasini ochadi.

Yetuklikning keyingi bosqichi kuchli rahbardan voz kechish emas, uning kuchini tashkilot kuchiga aylantirishdir.

Tahririyat sxemasi •
o'sishning keyingi bosqichi

Kuchli odamdan — kuchli tizimga

Shaxsiy yetakchilik muhimligicha qoladi, lekin tezlik, sifat va rivojlanishning yagona mexanizmi bo'lib qolmaydi.

Kuchli odam Boshlanish Tez qaror va shaxsiy nazorat	Qaram tizim Chegara Muhim ishlar bitta markazni kutadi	Kuchli tizim Miqyos Yetakchilik umumiy qobiliyatga aylanadi
---	--	---

08

Katta islohotsiz qanday boshlash mumkin

Taqsimlangan yetakchilikni katta shior yoki keng ko'lamli dasturdan boshlash shart emas.

Darhol butun tuzilmani o'zgartirish ham, "endi bizda yangi boshqaruv modeli" deb e'lon qilish ham shart emas. Murakkab matritsalar va qo'mitalar ham kerak bo'lmasligi mumkin.

Boshlash uchun kichik qadam yetadi.

Masalan, bitta muhim jarayon yoki bitta loyihani tanlab, shunday savollar berish mumkin: muammoga eng yaqin odam kim? Mijozni kim yaxshiroq tushunadi? Jamoa kimga ishonadi? Turli bo'limlarni kim bog'lay oladi? Lavozimi uncha yuqori bo'lmasa ham, o'zgarishga yetakchilik qilishga kim tayyor?

Keyin u odamga shunchaki vazifa emas, rol berish kerak: odamlarni yig'ish, yechim taklif qilish, taxminni tekshirish, xulosa bilan qaytish, resurs so'rash va o'zgarishni oldinga surish huquqi.

Lekin bu jarayon ramkasiz bo'lmasligi kerak: maqsad, muddat, mezon, xatar, hisobot shakli va qaysi nuqtada rahbariyat qarori kerakligi aniq bo'lishi lozim.

Shu tariqa kompaniya yangi ko'nikmaga o'rganadi: yetakchilik faqat lavozim bor joyda emas, bilim, energiya va mas'uliyat bor joyda ham paydo bo'lishi mumkin.

09

Kelajak rahbari atrofida yangi rahbarlarni o'stiradi

Taqsimlangan modelda rahbarning asosiy qo'rquvi — nazoratni yo'qotish.

Lekin haqiqiy xavf boshqa: kompaniyani keyingi bosqichga olib chiqadigan odamlarni yetishtirmaslik.

Agar hamma qarorlar yuqorida qolsa, odamlar boshqaruv fikrini mashq qilmaydi. Tizimni ko'rishni, kelishishni, oqilona tavakkal qilishni, o'zgarishni olib borishni, natija uchun javob berishni o'rganmaydi.

Ular yaxshi ijrochiga aylanishi mumkin. Lekin yetakchiga aylanmaydi.

Yetakchilari kam kompaniya esa zaif bo'ladi. U bir nechta odamga qaram qoladi. Tezligini yo'qotadi. Yomonroq kengayadi. O'zgarishdan qiynaladi. Kuchli xodimlarni ushlab qolishi ham qiyinlashadi, chunki kuchli odamga faqat topshiriq emas, ta'sir qilish maydoni ham kerak.

McKinsey zamonaviy tashkilotlar rahbari faqat vertikal buyruq beruvchi odam sifatida emas, balki mustaqil jamoalarga imkoniyat ochadigan, bo'limlar o'rtasida bog'lanish, muloqot va hamkorlik yaratadigan katalizator sifatida ko'rishi kerakligini yozadi.

Kuchli rahbar yonida boshqa yetakchilar paydo bo'lishidan qo'rqmaydi. U buni o'z hokimiyatiga tahdid emas, boshqaruvining yetilgan belgisi deb ko'radi.

10

Rahbar hozirdan nima qilishi kerak

Birinchi qadam — kompaniya qayerda bitta odamga haddan tashqari bog'lanib qolganini ko'rish. Qaysi qarorlar usiz to'xtaydi? Qaysi jarayonlar uning e'tiborini kutadi? Qaysi loyihalar u aralashmaguncha yurmaydi?

Ikkinchi qadam — norasmiy yetakchilarni topish. Faqat lavozim bo'yicha emas, ishonch, tashabbus, jarayonni bilish va odamlarni birlashtirish qobiliyati bo'yicha.

Uchinchi qadam — mustaqillikni xavfsiz kengaytirish mumkin bo'lgan 2–3 yo'nalishni tanlash: mijoz tajribasi, ichki jarayon, yangi mahsulot, xizmat sifatini yaxshilash, xatolarni kamaytirish, kelishuvlarni tezlashtirish.

To'rtinchi qadam — odamlarga ramka berish. Ramkasiz mustaqillik tartibsizlik tug'diradi. Mustaqilliksiz ramka esa passivlik tug'diradi. Ikkalasi birga kerak.

Beshinchi qadam — yuqori rahbar rolini o'zgartirish: oxirgi tasdiqlovchi bo'lishni kamaytirish, maqsad, qoida, aloqa va madaniyat arxitektori bo'lishni kuchaytirish.

Oltinchi qadam — odamlarni o'z funksiyasidan kengroq ko'rishga o'rgatish. Yetakchilik xodim faqat "o'z uchastkasi" haqida emas, mijoz, jarayon, xatar va kompaniya natijasi haqida o'ylay boshlagan joyda paydo bo'ladi.

Yettinchi qadam — faqat yaxshi ijroni emas, tizimni yaxshilaydigan tashabbusni ham qadrlash.

11

Yakun

Kelajak hamma narsani bitta kuchli rahbar hal qiladigan kompaniyalarniki emas.

Bunday model boshlanishida tez bo'lishi mumkin. Lekin u miqyos, murakkablik va doimiy o'zgarishlarni ko'tarishga qiynaladi.

Kelajak yetakchilik bitta kabinetda qamalib qolmagan kompaniyalarniki. Turli darajadagi odamlar imkoniyatni ko'ra oladigan, xatarni ko'tara oladigan, jamoalarni bog'lay oladigan, qaror qabul qila oladigan va umumiy maqsad doirasida harakat qila oladigan kompaniyalarniki.

Rahbar hokimiyatini yo'qotmaydi — uni tizimga aylantiradi. Mustaqillik tartibsizlikka aylanmaydi, chunki aniq qoidalar, umumiy maqsad va yetuk mas'uliyat bor.

Taqsimlangan yetakchilik kuchli rahbardan voz kechish emas.

Bu kuchli rahbarning keyingi bosqichi.

Birinchi bosqichda u biznesni o'z atrofida quradi. Ikkinchi bosqichda biznes atrofida jamoa quradi. Uchinchi bosqichda esa yetakchilik butun tashkilotning umumiy qobiliyatiga aylanadigan tizim quradi.

Aynan shu bosqichda kompaniya chinakamiga ulg'ayadi.

Yetuk tashkilot — hamma javob uchun kimga borishni biladigan joy emas.

Yetuk tashkilot — odamlar qaysi javoblarni o'zlari izlash va qabul qilish huquqiga ega ekanini tushunadigan joydir.

12

Rahbar uchun amaliy ro'yxat

Keyingi ikki hafta ichida:

01	Eng ko'p sizning tasdiqingizni kutadigan qarorlarni yozib chiqing.
02	Ulardan qaysilarini axborot paydo bo'ladigan joyga yaqinroq berish mumkinligini belgilang.
03	Lavozimi baland bo'lmasa ham, odamlar ishonadigan 5 nafar norasmiy yetakchini aniqlang.
04	Jamoaga aniq chegaralar ichida ko'proq mustaqillik berish mumkin bo'lgan bitta jarayonni tanlang.
05	Qoidalarini belgilang: maqsad, vakolat, resurs, xatar, muddat va muvaffaqiyat mezonlari.
06	Jamoaga savol bering: "Qaror juda uzoq yuqoriga chiqqani uchun qayerda imkoniyatni yo'qotaymiz?"
07	Faqat topshiriqni yaxshi bajarganlarni emas, tizimni yaxshilaydigan odamlarni ham ko'ra boshlang.

Rahbar uchun asosiy savol: "Kompaniyam bitta qaror markaziga bog'lanib qolganmi yoki yetakchilik bilim, mas'uliyat va tashabbus bor joyda paydo bo'ladigan tizimni quryapmanmi?"

ASOSIY XULOSA

Taqsimlangan yetakchilik kuchli rahbardan voz kechish emas. Bu uning kuchi butun tashkilotning ko'rish, qaror qilish va harakat qilish qobiliyatiga aylanadigan keyingi bosqichdir.

QISM 04

Yetakchilik kelishuvi kelajagi

Yangi avlodning kutishlari qanday o'zgaradi va lavozim bilan birga keyingi rahbarlar doirasiga nimani topshirish kerak.



MATERIAL 09 • Yetakchilik

Z avlodi uchun yetakchilik: ma'nosiz sadoqatga ishonmaydigan avlodni qanday boshqarish kerak

Z avlodiga talabsiz boshqaruv kerak emas. Unga tumansiz boshqaruv kerak: yuqori mezon, aniq qoidalar, tushunarli o'sish yo'li va kattalarcha fikr-mulohaza.

CAMR tahririyati

11 min • O'qish vaqti



Bugun deyarli har bir rahbar bir marta bo'lsa ham shunday degan: “Yoshlar boshqacha bo'lib ketdi”.

CAMR / Z avlodi uchun yetakchilik • tumansiz yuqori mezon

Bugun deyarli har bir rahbar bir marta bo'lsa ham shunday degan: “Yoshlar boshqacha bo'lib ketdi”.

Bu gap odatda yoqimsiz vaziyatdan keyin aytiladi. Yosh xodim tezda ishdan ketadi. Bir necha oy ishlagach o'sish haqida so'raydi. “Hozircha chidab turing” degan gapni qabul qilmaydi. Rahbardan muntazam fikr-mulohaza kutadi. Ishda ma'no bo'lishini xohlaydi. Suhbatda faqat

maoshni emas, rahbarlik uslubini, o'sish imkoniyatini, jamoa muhitini va kelajakni ham so'raydi.

Rahbar esa ba'zan buni hurmatsizlik deb qabul qiladi: "Biz ularning yoshida bunday emasdik", "Biz ko'p savol bermasdik", "Avval o'zimizni isbotlardik, keyin talab qilardik", "Bular hammasini darrov xohlaydi".

Ammo masala faqat Z avlodida emas. Ehtimol, bu avlod eski boshqaruv kelishuvi endi ishlamayotganini boshqalardan tezroq ko'rsatayotgandir.

Eski kelishuv oddiy edi: kompaniya ish beradi, xodim esa sabr, itoat va sadoqat beradi. Uzoq vaqt ishlasang, ortiqcha savol bermasang, o'zingni ko'rsatsang — bir kun seni payqashadi.

Z avlodi boshqa muhitda ulg'aydi. Axborot ko'p, taqqoslash oson, kelajak borasida xavotir kuchli, raqamli ochiqlik yuqori, mavhum va'dalarga ishonch esa pastroq. Shu sababli yosh xodim ilgari ko'pchilik ichida o'ylagan, lekin ochiq aytmagan savollarni beradi:

**Z avlodiga talab yo'q boshqaruv kerak emas.
Unga tuman yo'q boshqaruv kerak.**

01

Boshqaruv kelishuviga olti savol

Eski boshqaruv madaniyati uchun bu savollar "haddan oshish"dek ko'rinishi mumkin. Yangi mehnat bozori uchun esa bu — aniqlik talabidir.

01	Men bu yerda maoshdan tashqari nima olaman?
02	Qayerga o'saman?
03	Bu ish nima uchun muhim?
04	Meni kim rivojlantiradi?
05	Meni qanday mezonlar bilan baholaysiz?
06	Nega men kompaniyaga sodiq bo'lishim kerak, agar kompaniya menga nisbatan munosabatini aniq ko'rsatmasa?

02

Z avlodi ishlashga qarshi emas. U ma'nosiz chidashga qarshi

Ko'p rahbarlar qiladigan birinchi xato — Z avlodini “ishlashni xohlamaydi” deb o'ylash. Bu juda yuzaki xulosa.

Yosh xodimlar ko'p ishlashi, tez o'rganishi, mas'uliyat olishi va ishga chin dildan kirishishi mumkin. Ammo ular “aytilganini qil, savol bermay tur, keyin tushunasan” degan eski formulani qiyinroq qabul qiladi.

Ular uchun ish faqat maosh olinadigan joy emas. Ish — o'z qadrini ko'rish, o'sish, ovozga ega bo'lish, ishning ma'nosini tushunish va rahbarning unga inson sifatida munosabatda bo'lishini his qilish muhitidir.

Bu yerda yangi yetakchilik boshlanadi. Yoshlar bilan muomala qilish — ularga yoqishga urinish emas. “Bular shunaqa” deb qo'l siltash ham emas. Bu — kattaroq, aniqroq va mas'uliyatliroq boshqarishdir.

Z avlodi oldingi avlodlardan kuchsizroq emas. Lekin u yomon boshqaruvga kamroq chidamli. Avval ko'p xodim yillar davomida sukut saqlagan bo'lsa, yosh xodim ko'proq savol beradi, ketadi yoki ichki motivatsiyasini yo'qotadi.

Bu rahbarni asabiylashtirishi mumkin. Lekin bu signal ham bo'lishi mumkin: ehtimol, muammo odamlarning yomonlashganida emas, tizimning zaif joylari tezroq ko'rinayotganidadir.

03

Eski sadoqat modeli ishlaymagan

Ko'p rahbarlar yosh xodimdan sadoqatni avvaldan kutadi.

“Seni ishga oldik, minnatdor bo'l”. “Avval o'zingni ko'rsat”. “O'sishni o'ylama, ishlayver”. “Hamma shu yo'ldan o'tgan”. “Chidasang, o'sasan”.

Ammo Z avlodi sadoqatni avans sifatida bermaydi. U munosabatni almashinuv sifatida ko'radi: kompaniya nima talab qilyapti va evaziga nima beryapti?

Agar kompaniya moslashuvchanlik talab qilsa-yu, o'zi moslashmasa — ishonch pasayadi. Mas'uliyat talab qilsa-yu, vakolat bermasa — ichki norozilik paydo bo'ladi. O'sishni va'da qilsa-yu, yo'lini tushuntirmasa — xodim boshqa yo'l izlaydi. “Biz bitta jamoamiz” desa-yu, xodimni faqat xato qilganida eslasa — sadoqat qog'ozda qoladi.

Rahbarlar uchun muhim xulosa shuki: Z avlodi o'sishni xohlamaydi degani emas. U shunchaki ko'z oldidagi eski o'sish modelini har doim ham istamaydi: doimiy stress, ortiqcha yuk, qo'llab-quvvatlovsiz mas'uliyat, shaxsiy hayotsiz ish va bosim.

Agar yosh xodimlar rahbar bo'lishga intilmayotgan bo'lsa, savol faqat ularga emas. Kompaniya ularga qanday rahbarlik obrazini ko'rsatyapti — savol shunda.

Tahririyat sxemasi • yangi kelishuv Sadoqat oldindan berilmaydi U talab va kompaniya hissasi aniq hamda halol almashinuvga aylanganda paydo bo'ladi.		
Kompaniya Beradi O'sish, hurmat va aniq qoidalar	Xodim Oladi Mas'uliyat va yuqori mezon	Sadoqat Tug'iladi Qarz emas, ongli tanlov sifatida

04

Ular tez o'sishni xohlaydimi yoki aniq yo'lni?

Z avlodi bilan eng ko'p uchraydigan kelishmovchiliklardan biri — o'sish masalasi.

Rahbar: "Hali kelganiga ko'p bo'lmadi, allaqachon lavozim so'rayapti", deb o'ylaydi. Xodim esa: "Men harakat qilyapman, lekin keyingi qadamim nima — bilmayman", deb o'ylaydi.

Tashqaridan bu sabrsizlikka o'xshaydi. Ammo ko'pincha savolning ichida ochko'zlik emas, xavotir bor: "Men bu yerda rivojlanyapmanmi yoki shunchaki vaqt yo'qotyapmanmi?"

Z avlodi tezkor raqamli muhitda ulg'aydi. Fikr-mulohaza tez keladi, o'qish imkoniyati ko'p, boshqalar bilan solishtirish oson. Bu har doim ham yetuklikka yordam bermaydi, lekin bir odatni shakllantiradi: harakat qilsam, qayerda turganimni va keyingi qadamni bilishni xohlayman.

Rahbar "senga hali erta" deb eshikni yopishi mumkin. Yoki bu vaziyatni rivojlantirish imkoniyatiga aylantirishi mumkin:

Z avlodiga har doim darhol "ha" javobi kerak emas. Ko'pincha unga halol yo'l xaritasi kerak.

Ko'p kompaniyalarda muammo shundaki, rivojlanish tili yo'q. Faqat umumiy gaplar bor: "yaxshi ishlayver", "o'zingni ko'rsat", "keyin ko'ramiz". Yosh xodim uchun bu — tuman. Tuman esa odamni ushlab turolmaydi.

01	Hozir sen mana shu bosqichdasan.
02	Mana bu ko'nikmalarni kuchaytirishing kerak.
03	Mana bu natijalar ko'rinishi kerak.
04	Mana bu xatolardan o'tishing kerak.
05	Keyingi uch oy uchun mana bu qadam muhim.

06

Shu muddatdan keyin yana gaplashamiz.

Tahririyat sxemasi •
ko'rinadigan o'sish

Tumanni yo'lga nima aylantiradi

Yosh xodimga har doim darhol lavozim kerak emas — unga nuqta, mezon va keyingi suhbat muddati kerak.

Hozir qayerda

Nuqta

Joriy darajaga halol baho

Nima kerak

Mezon

Ko'nikma, natija va xulq

Qachon yana

Muddat

O'sish suhbat uchun aniq sana

05

Fikr-mulohaza — qo'shimcha emas, yo'l ko'rsatuvchi tizim

Oldingi avlodlar ko'pincha fikr-mulohazani faqat xato qilganda eshitishga o'rgangan: yomon bajarding — chaqirishdi, muddatdan kech qolding — tanbeh berishdi, xato qilding — tushuntirishdi.

Z avlodi boshqa ritm kutadi. U faqat xato qilganini emas, qanday harakat qilayotganini ham bilishni xohlaydi. Nima yaxshi chiqyapti? Nimani yaxshilash kerak? Qayerda o'sish bor? Uning hissassi ko'rinyaptimi? Keyingi kutish nima?

Bu rahbar har kuni maqtashi kerak degani emas. Ammo rahbar muntazam, qisqa va aniq signal berib turishi kerak.

Rahbarning sukuti yosh xodim uchun ko'pincha "hammasi yaxshi" degani emas. Bu noaniqlikdek qabul qilinadi. Noaniqlik esa tezda xavotir, taxmin va kompaniyadan uzilish hissini keltirib chiqaradi.

Z avlodi uchun bevosita rahbarning roli juda katta. Yosh xodim kuchli brendga kelib, zaif rahbardan ketishi mumkin. Maoshi yaxshi bo'lsa ham, tartibsiz muloqot sabab motivatsiyasini yo'qotishi mumkin. Iqtidorli bo'lsa ham, faqat tanqid eshitsa va qanday o'sishni bilmasa, tezda yopilib qoladi.

Z avlodining ishga bog'lanishi korporativ bukletda emas. U har kuni rahbar bilan bo'ladigan muloqotda shakllanadi.

Tahririyat sxemasi • signal
ritmi

Fikr-mulohaza yo'l ko'rsatuvchi tizim sifatida

Qisqa va muntazam sikl sukut hamda taxmin o'rniga aniq harakatni beradi.

Signal

Qisqa

Hozir nima yaxshi chiqyapti

Suhbat

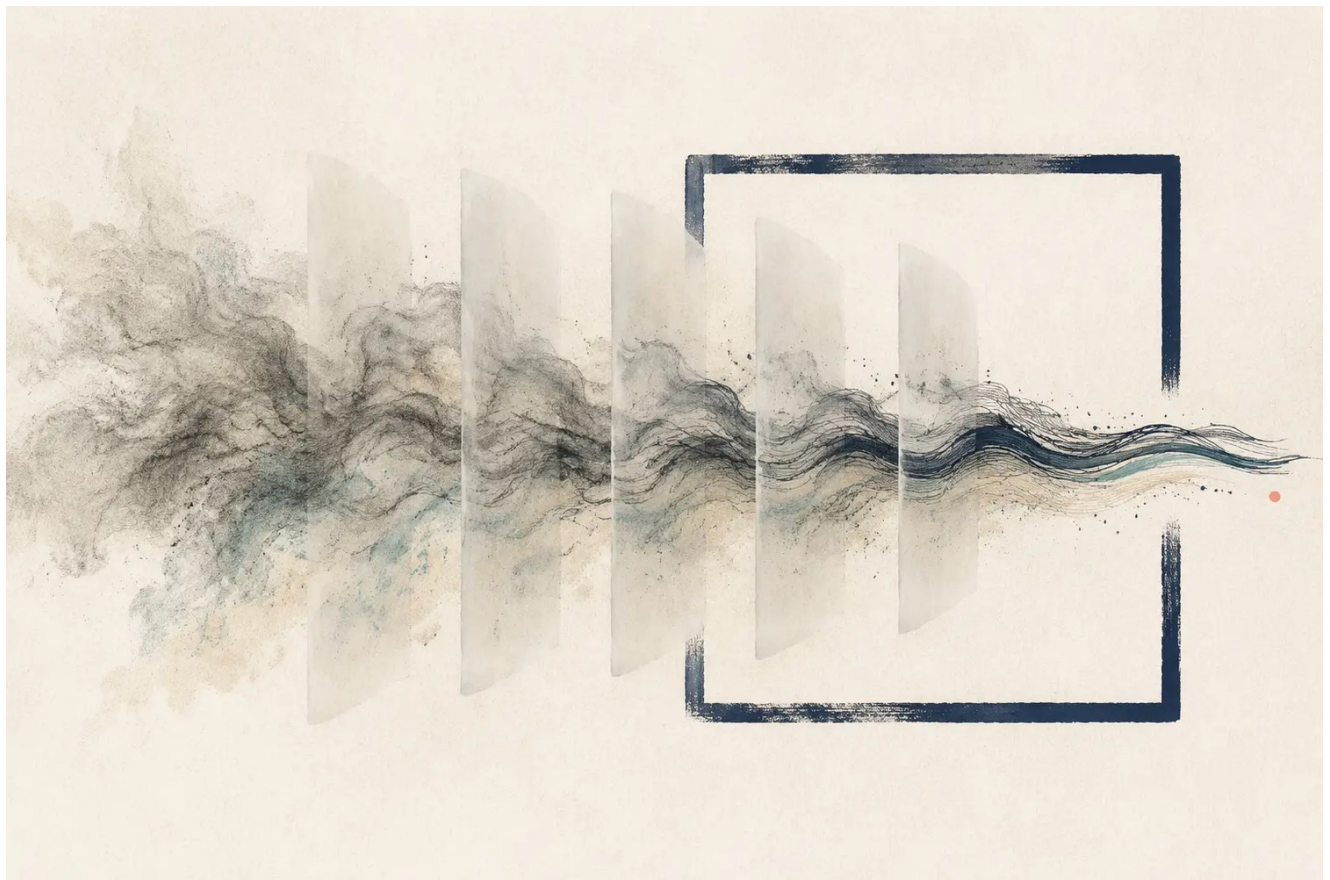
Muntazam

Inqirozni kutmay nimani yaxshilash kerak

Harakat

Oldinga

Keyingi qadam nimadan iborat



Muntazam fikr-mulohaza noaniqlikni aniq harakatga aylantiradi • CAMR original illyustratsiyasi

06

Z avlodi ovoz istaydi, lekin bu u har doim haq degani emas

Yana bir xato bor: ba'zi kompaniyalar yosh xodimlardan qo'rqishni boshlaydi. Ketib qolishidan qo'rqadi. Noroziligidan qo'rqadi. Talab qilishdan qo'rqadi. Qattiq fikr bildirishdan qo'rqadi. "Yo'q" deyishdan qo'rqadi.

Bu ham noto'g'ri. Z avlodiga chegarasiz boshqaruv kerak emas. Unga kattalarcha aniqlik kerak.

Yosh xodim o'z fikri eshitisini xohlashi mumkin. Bu kompaniya uning har bir talabiga rozi bo'lishi kerak degani emas. U moslashuvchanlik xohlashi mumkin, ammo operatsion cheklovlar yo'qolmaydi. U tez o'sishni xohlashi mumkin, ammo tajriba, sifat, intizom va mas'uliyat baribir kerak.

Kuchli rahbar shunday deydi:

Z avlodi rad javobidan ko'ra ko'proq hurmatsizlik, sukut va o'zboshimchalikdan og'riydi.

Rahbar qarorning mantiqini tushuntirsa, murakkab qarorni ham qabul qilish osonroq bo'ladi. Agar u faqat lavozim kuchi bilan bosim qilsa, yosh xodim tashqaridan rozi bo'lib, ichida o'yindan chiqib ketishi mumkin.

Yangi boshqaruv formulasi shunday: ko'proq ovoz — kamroq intizom degani emas. Ko'proq tushuntirish — kamroq talab degani emas.

01	Men seni eshitdim.
02	Mana bu narsa mumkin.
03	Mana bu hozir mumkin emas.
04	Sababi mana bunday.
05	Bu qoidalar hamma uchun bir xil.
06	Mana shu joyda sen ta'sir qila olasan.
07	Mana bu masalada qaror allaqachon qabul qilingan.

07

Z avlodini yorliq bilan boshqarmang

Rahbarlar “ularning hammasi shunaqa” deyishni boshlasa, boshqaruv dangasalashadi.

Z avlodi bitta odam emas. Ular orasida kuchli ham, sust ham bor; yetuk ham, hali tayyor bo'lmagan ham bor; mas'uliyatli ham, yuzaki ham bor. Har qanday avlodda bo'lgani kabi.

Z avlodi haqida gapirish yoshlarni oqlash degani emas. Har bir savol ongli pozitsiya emas. Har bir norozilik yomon boshqaruv belgisi emas. Har bir ketish kompaniya aybi emas. Ba'zan inson mas'uliyatga tayyor emas, murakkablikni ko'tara olmaydi yoki mehnatsiz tez natija kutadi.

Lekin rahbar ham “bu avlod shunaqa” degan bahona ortiga yashirinmasligi kerak. Professional yetakchilik odamni yorliq orqali emas, shaxs sifatida boshqarishdan boshlanadi.

08

Z avlodi kompaniya uchun kuchli resurs bo'lishi mumkin

Z avlodida kompaniyaga foyda beradigan jihatlar ko'p:

Eski maktab rahbari buni noqulaylik deb ko'rishi mumkin. Kuchli rahbar esa resurs deb ko'radi.

Yosh xodim "nega biz buni shunday qilamiz?" desa, bu har doim ham beodoblik emas. Ba'zan bu eskirgan jarayonni ko'rish imkoniyati.

U fikr-mulohaza xohlasa, bu zaiflik emas. Ba'zan bu uni tezroq rivojlantirish imkoniyati.

U ma'no haqida gapirsa, bu romantika emas. Ba'zan bu ishning kompaniya natijasi bilan bog'liqligini tushunish ehtiyoji.

U rahbarlikni doimiy kuyish va stress evaziga qurishni istamasa, bu ambitsiya yo'qligi emas. Ba'zan bu kompaniya rahbarlik rolini sog'lomroq loyihalashi kerak degan signal.

Z avlodini eski usul bilan ushlab turish qiyinlashadi. Ammo boshqaruv to'g'ri qurilsa, bu avlod tezlik, yangicha qarash va energiya manbai bo'lishi mumkin.

01	ular raqamli vositalarni tez o'zlashtiradi;
02	"nima uchun?" degan savolni ko'proq beradi;
03	samarasiz jarayonlarni tezroq sezadi;
04	ma'nosiz tartiblarga ko'r-ko'rona chidashga kamroq moyil;
05	o'z ishining ta'sirini ko'rishni xohlaydi;
06	yangi muloqot muhiti, mijozlar tili va axborot tezligini yaxshi his qiladi.

09

O'zbekiston kompaniyalari uchun bu ayniqsa muhim

O'zbekistonda ko'p kompaniyalar bir vaqtning o'zida o'smoqda, raqamlashtirmoqda, kadrlar uchun raqobat qilmoqda va zamonaviy boshqaruv tizimlarini qurishga urinmoqda. Yosh xodimlar bu jarayonga boshqa kutishlar bilan kirib keladi.

Ular dunyoni avvalgi avlodlar o'z yoshida ko'rganidan kengroq ko'radi. Ish beruvchilarni solishtiradi. Kompaniyalarning odamlar bilan qanday munosabatda bo'lishini kuzatadi.

Adolatsizlikni tezroq sezadi. Ularni “bir kun payqashadi” degan umid bilan yillar davomida ushlab turish qiyin.

Ko'p rahbarlar esa hanuz eski mantiqda qolmoqda:

Lekin bozor o'zgaryapti. Kuchli odamlarni faqat maosh va ishni yo'qotish qo'rquvi bilan ushlab bo'lmaydi. Ayniqsa, oldida ko'proq imkoniyat bor va hurmat, rivojlanish, aniq qoidalarni ko'rmasa tezroq ketishga tayyor bo'lgan yoshlarni.

O'zbekiston kompaniyalari uchun Z avlodi mavzusi moda emas. Bu kelajakdagi boshqaruv sifati masalasi.

Yoshlarni rivojlantirishni o'rgangan kompaniyalar kuchli kadrlar zaxirasiga ega bo'ladi. Faqat asabiylashadigan kompaniyalar esa doim qayta boshlaydi: yollaydi, o'qitadi, yo'qotadi va yana izlaydi.

01	Avval isbotlasin.
02	Yosh bo'lsa, eshitishi kerak.
03	Ishi bor — shuning o'zi yetarli.
04	Yoqmasa, boshqasini topamiz.
05	Avval ham hamma chidagan.

10

Z avlodi uchun yangi rahbarlik uslubi

Z avlodi bilan ishlay oladigan rahbar “yumshoq” bo'lib qolmaydi. U aniqroq bo'ladi.

U “men aytdim, qil” demaydi. U “maqsad mana, ma'no mana, mezon mana” deydi.

U “keyin o'sasan” deb mavhum va'da bermaydi. U “yo'l mana, ko'nikma mana, keyingi qadam mana” deydi.

U xodim o'zi tushunib olishini kutmaydi. Inson charchab ketishidan yoki ishdan ketishidan oldin fikr-mulohaza beradi.

U “yo'q” deyishdan qo'rqmaydi. Ammo sababini tushuntiradi.

U talabni pasaytirmaydi. Lekin xo'rlash, tartibsizlik va noaniqlikni kamaytiradi.

U sadoqatni qarz sifatida talab qilmaydi. Sadoqat ongli tanlovga aylanishi uchun sharoit yaratadi.

Z avlodi uchun yetakchilik — yon berish ham emas, avtoritar bosim ham emas. Bu — kattalarcha talabchanlik.

Tahririyat sxemasi • kattalarcha talab Yuqori mezon va tumansiz boshqaruv Yangi uslub yumshamaydi — u natija, aniqlik va hurmatni birlashtiradi.		
Mezon Yuqori Natija va sifat pasaymaydi	Chegara Aniq Qoida va qaror mantig'i tushuntiriladi	Munosabat Hurmat Xo'rlash, tartibsizlik va o'zboshimchalik yo'q

11

Rahbar hozirdan nima qilishi kerak?

Birinchi qadam — “ular shunaqa” degan gapdan voz kechish. Bu hech narsani tushuntirmaydi. Buning o'rniga: yosh xodimlarni boshqarish tizimimizda aynan nima ishlamayapti, deb so'rash kerak.

Ikkinchi qadam — o'sish yo'lini ko'rinadigan qilish. Lavozim va'da qilish shart emas. Ammo qaysi ko'nikma, natija va xatti-harakat keyingi bosqichga olib borishini tushuntirish kerak.

Uchinchi qadam — muntazam fikr-mulohaza kiritish. Yilda bir marta emas. Faqat xatoda emas. Qisqa, xotirjam va muntazam: nima yaxshi chiqdi, nimani yaxshilash kerak, keyingi qadam nima.

To'rtinchi qadam — vazifalarning ma'nosini tushuntirish. Har topshiriqni ma'ruzaga aylantirish shart emas. Lekin ishni natija bilan bog'lash kerak: mijoz, sifat, pul, jarayon, jamoa.

Beshinchi qadam — ovoz berish, lekin chegarani saqlash. Fikrni eshitish — rozi bo'lish degani emas. Cheklovni tushuntirish — oqlanish degani emas.

Oltinchi qadam — yosh xodimlarga mas'uliyatni o'rgatish. Ular darhol yetuk bo'lishini kutmaslik kerak. Mas'uliyat aniq kutishlar, qaror qabul qilish huquqi, xatolar, tahlil va ustozlik orqali rivojlanadi.

Yettinchi qadam — sog'lom rahbarlik namunasini ko'rsatish. Agar yoshlar rahbar doim stressda, vaqtsiz, kuyib qolgan va qo'llab-quvvatlovsiz katta yuk ko'tarayotganini ko'rsa, ular rahbar bo'lishni xohlamaydi. Kompaniya o'zining kelajak rahbarlarini o'zi qo'rqitib qo'yadi.

12

Yakun

Z avlodi yetakchilikni buzmayapti. U yetakchilikning yetukligini tekshiryapti.

U eski tizimga yoqmaydigan savollar beradi: nima uchun, qayerga, qaysi qoidalar asosida, evaziga nima olaman, ishonish mumkinmi, rivojlanish bormi, nega men sodiq bo'lishim kerak?

Bu savollardan jahllanish mumkin. Yoki ularni yanada halol va kuchli boshqaruv madaniyatini qurish imkoniyati sifatida ko'rish mumkin.

Kelajak “yoshlarni joyiga qo'yadigan” rahbarlarniki emas. Kelajak yuqori natija mezonini hurmat, aniqlik, rivojlanish va kattalarcha fikr-mulohaza bilan birlashtira oladigan rahbarlarniki.

Z avlodiga talab yo'q boshqaruv kerak emas. Unga tuman yo'q boshqaruv kerak.

Rahbar uchun asosiy savol “nega ular bizga o'xshamaydi?” emas.

Asosiy savol boshqa: kuchli yoshlar aynan biz bilan o'sishni xohlashi uchun bizning rahbarligimizda nima o'zgarishi kerak?

13

Rahbar uchun amaliy ro'yxat

CEO uchun asosiy savol: “Biz Z avlodini ushlab qolmoqchimiz. Lekin ularga aniqlik, rivojlanish va hurmatga asoslangan talabchanlik beryapmizmi?”

01	5 nafar yosh xodimni tanlab, ular bilan vazifalar haqida emas, rivojlanish haqida gaplashing.
02	“Bu yerda senga nima aniq, nima esa tumanli?” deb so'rang.
03	Ularning keyingi o'sish qadamini tushunarli qilib berganmisiz — tekshiring.
04	“Keyin ko'ramiz” degan gapni aniq mezonlar bilan almashtiring.
05	Har ikki haftada 15 daqiqalik qisqa fikr-mulohaza suhbatini yo'lga qo'ying.
06	Faqat nima qilishni emas, nima uchun muhimligini ham tushuntiring.
07	Yosh xodimlarga aniq chegaralar ichida mustaqil qaror qabul qiladigan kichik mas'uliyat zonalarini bering.
08	Ular kompaniyada qanday rahbarlik namunasini ko'rayotganini baholang: ilhomlantiruvchi yoki qo'rqituvchi?

ASOSIY XULOSA

Z avlodi uchun kuchli yetakchilik — yuqori natija mezoni, tushunarli o'sish yo'li, muntazam fikr-mulohaza va talabni pasaytirmaydigan hurmatdir.

MATERIAL 10 • Yetakchilik

Avlod almashinuvida tezlikni yo'qotmaslik

Vorislik masalasi inqirozga aylanishidan oldin maqom, vakolat va javobgarlikni qanday ajratish mumkin.

Aziza Rahimova

8 min • O'qish vaqti



Oila qaror qabul qilish tamoyillaridan oldin lavozimlarni muhokama qilsa, vorislik xavfli tus oladi.

Mulkdor maqomi, kengashdagi rol va operatsion lavozim — uch xil kontur.

Vorislik hokimiyatni topshirish hodisasi emas, undan keyingi tizim dizaynidir.

Uchta vakolat xaritasini ajrating

Mulkdorlar huquqlari, kengash qarorlari va menejmentning kundalik vakolatlarini alohida belgilang. So'ng bahsli ssenariylarni rol topshirilishidan oldin sinang.

ASOSIY XULOSA

Avval qoidalar, keyin odamlar va muddatlar haqida kelishing.

© 2026 Central Asia Management Review. Barcha huquqlar himoyalangan. Materiallar shaxsiy o'qish uchun mo'ljallangan. Nashr qilish, tarjima, moslashtirish va korporativ tarqatish CAMR bilan yozma kelishuvni talab qiladi.