



Azərbaycanın uzunmüddətli etibarlı tərəfdaşı və iri neft-qaz layihələrinin əməliyyatçısı olan BP şirkəti ölkənin həyatının ən mühüm sahələrinə – təhsilə, yerli icmalarda imkanların yaradılmasına, kiçik və orta biznesin inkişafına, ətraf mühitin qorunmasına, xalqın zəngin mədəni irsinin və tarixinin tədqiqi və təbliğinə, milli idmanın inkişafına öz töhfəsini verməklə Azərbaycanın gələcəyinin möhkəm təməllər üzərində qurulmasında iştirak edir.

Bu kitabın Azərbaycan dilinə tərcüməsi və nəşri BP-nin ölkədə təhsilin inkişafına verdiyi dəstəyin bir hissəsidir. Kitab bu sahədə ixtisaslaşan təhsil müəssisələrinə və insanlara BP-nin hədiyyəsidir.

LİDERLİK ET VƏ QALIB GƏL

İNNOVATOR DİLEMMASINI NECƏ HƏLL ETMƏLİ?

Çarlz A. O'Reyli III
və Maykl L. Taşman

Çarlz A. O'Reyli III və Maykl L. Taşman. Liderlik et və qalib gəl
İnnovator dilemmasını necə həll etməli?
(İngilis dilindən tərcümə)

Layihə meneceri: Ülkar Hüseynova
Təhsil üzrə məsləhətçi: Elmina Kazımzadə
Tərcüməçi: Anar İbrahimov
İxtisas redaktoru: Nərmin İbrahimova
Nəşriyyat redaktoru: Famil Cəfərli
Texniki redaktor: Vüsalə Babayeva
Buraxılışa məsul: Rəşad İsmixanov
Korrektor: Flora Əliyeva
Dizayner: Mahir Allahverdiyev

Bakı, TEAS Press Nəşriyyat evi, 2022, 292 s.
ISBN 978 9952 540 88 8

Bu kitab ilk dəfə 2021-ci ildə "Stanford University Press" nəşriyyatı tərəfindən "Lead and Disrupt" adı ilə nəşr olunub.
Əsər "Stanford University Press" nəşriyyatının orijinalı əsasında TEAS Press Nəşriyyat evində tərcümə edilərək çapa hazırlanıb.
Kitabın Azərbaycan dilinə tərcüməsi və nəşri hüququ TEAS Press Nəşriyyat evinə məxsusdur.

www.teaspress.az
Bütün hüquqlar qorunur.

© Stanford University, 2021
© TEAS Press Nəşriyyat evi, 2022

*Bu kitab eyni zamanda biznes s m r lilyi
v  innovativliyini idarəetmə qabiliyyəti
(ikitərəflilik) haqqında fikirlərimizi mükəmməl
 kild  genisl ndir n v  həyata keçirən
“Change Logic” (“Məntiqi d yi ”) devizli
h mkarlarımıza həsr olunur.*

Mündəricat

<i>Ön söz</i>	<i>ix</i>
<i>Müqəddimə və minnətdarlıq</i>	<i>xiii</i>

I HİSSƏ. ƏSASLAR

Uğursuzluğa düşər olma qarşısında liderlik

1	Dövrümüzün innovasiya tapmacası	3
2	Araşdırmaq və istifadə etmək	21
3	İnnovasiya cərəyanları ilə balansə nail olma	46
4	Mədəniyyət rəqabət üstünlüyü (və ya çatışmazlıq) kimi	82

II HİSSƏ. FƏALİYYƏTDƏ İKİTƏRƏFLİLİK

Yenilik dilemmasının həllinin tapılması

5	Yeddi innovasiya hekayəsi	103
6	“Möhtəşəm”lə “demək olar ki, möhtəşəm” arasındakı fərq	140
7	İkitərəfliliyin üç təmayülü: ideya yaratma, inkubasiya və miqyaslama	163

III HİSSƏ. SIÇRAYIŞ ETMƏK

İkitərəfliliyin özünəməxsusluğu

8	İkitərəfli olmaq üçün nə etmək lazımdır?	191
9	Liderlər və komandaları hərəkətverici qüvvələr kimi	207
10	Dəyişiklik və strateji yenilənmənin idarə olunması	226
	<i>Qeydlər</i>	<i>247</i>
	<i>İndeks</i>	<i>261</i>

Ön söz

Əlinizdəki vəsait inqilabi bir sənəddir. Vəsait bəzi şirkətlərin niyə uğur ardınca uğur qazandığını, bəzilərinin isə uğursuzluqla üzləşdiyini izah edir. Bəzi şirkətlər özlərini niyə yenidən qura bilir, bir zamanlar bazar lideri olan bəzi şirkətlər isə bunu edə bilmir?

Bəzi CEO-lar digərlərindən daha üstündürmü? İşçi qüvvəsi daha ağıllıdır mı? Onlar daha yaxşı satış, marketinq və ya məhsul inkişaf qruplarına malikdirmi?

Qısa və lakonik cavab olaraq: xeyr! Davamlı uğursuzluqların baş verdiyi dünyada yeni imkanlar inkişaf etdirmək, yaxud heç bir müvəffəqiyyətə nail olmamaq üçün qaliblər ilk növbədə yalnız bir neçə ilin kifayət etdiyini anlayırlar. Onlar eyni zamanda sırf özlərinə məxsus mövcud aktivlər, imkanlar və biznes modellərindən *istifadənin* uzunmüddətli mövcudluq üçün yetərli olmadığını etiraf edirlər. Odur ki yeni riskləri *araşdıraraq* gələcək bazarlara hazırlıqlı vəziyyətdə olurlar.

Şirkətin mövcud biznes modelini həyata keçirməkdə və *istifadə etməkdə* davam etməsi, o cümlədən yeni məhsulları, biznesi və *biznes modellərini araşdırması* və yaratması ilə bağlı bu radikal ideya O'Reyli və Taşmanın *ikitarəflilik* adlandırdığı konsepsiyanın tərifidir. Konsepsiya ilk baxışda sadə görünə bilər, müəssisəni dəyişdirmək qabiliyyətinə görə inqilabi xarakter daşıyır. Vəsait “bunun nə üçün baş verdiyini” izah etməklə yanaşı, həmçinin daha önəmli olan “bununla bağlı nə etmək olar” deyər ipucları verir.

XX əsrdə təkrarlanan startap uğurunun uğurlu düsturunu tapmaq sirr olaraq qaldı. Araşdırmaya qarşı istifadə ideyası startaplar üçün səmərəli metodologiyanın qurulmasında işimin əsas qayəsini təşkil edirdi. Burada başlıca nüans ondan ibarət idi ki, *startaplar* məlum biznes modellərini həyata keçirən və/və ya *təbiiq edən*, eləcə də müştəriləri, problemləri və lazımı məhsul xüsusiyyətlərinin hamısı “*məlum olan*” iri şirkətlərin, sadəcə, *kiçik versiyaları deyil*.

Əksinə, startaplar təkrarlanan və gəlirli biznes modeli axtararaq axtarış/ *araşdırma* rejimində fəaliyyət göstərir. Biznes modeli axtarışı riski minimuma endirmək və uğur şanslarını optimallaşdırmaq məqsədilə kəskin şəkildə fərqli qaydalar, yol xəritələri, bacarıqlar toplusu, vasitələr və mədəniyyət tələb edir.

İlk addım, sadəcə, anomaliyanı müəyyənləşdirmək idi. Startaplar üçün heç bir standart vasitə, metod və ya təlimat kitabçası mövcud deyildi. Müştəri inkişafı, çevik mühəndislik və biznes modeli dizaynı kimi vasitələr səmərəli startap metodologiyası ilə yanaşı, hipotezlərin sınaqdan keçirilməsi və prototiplərin qurulması, habelə məlumat və sübutlar əsasında orijinal hipotez variantına düzəliş olunması və ya çevrilməsi üzrə ciddi yanaşma kimi qeydə alındı. Hazırkı dövrdə bu metod yeni startapların qurulması üçün faktiki olaraq ən yaxşı metod hesab edilir.

20 il sürətlə ötdü və bir çox şirkətlər uğursuzluğun qarşısını almaq üçün bu startap vasitələri və üsullarını qəbul etdi. Lakin iri şirkətlərdəki innovatorların xətti startap metodologiyasından istifadə etməyə çalışdığını müşahidə edəndən sonra səylərin, əsasən, müstəqil innovasiya fəaliyyətlərinə (korporativ inkubatorlar, sürətləndiricilər və s.) yönəlməsi, nəticədə parıltılı qabların və afişaların olduğu, lakin aşağı və yuxarı xəttə çox təsir etməyən “innovasiya tamaşası”nın ortaya çıxması təəssüf doğurur.

Bu kitabda O'Reyli və Taşman bu vasitələrin nə üçün startaplarda uğur qazandığını, lakin böyük şirkətlərdə niyə uğursuz olduğunu qısa şəkildə ifadə edirlər. Təsis olunmuş şirkətlərdə araşdırma və inkişaf (A&I; ing: *Research and Development – R&D*) büdcələrinin çoxu mövcud məhsullara və əməliyyat bölmələrinə, əlavə proseslərə və prosedurlara, ciddi ölçmə və nəzarət tədbirlərini dəstəkləyən innovasiyaların davam etdirilməsinə xərclənir. İcra/istifadəyə dair idarəetmə üçün zəruri olan rəsmiləşdirilmiş strukturlar dağıdıcı innovasiyanın qarşısını, əslində, o başlamazdan öncə alır.

Araşdırma risk və uğursuzluqların axtarışı, tədqiqi və qəbul olunmasını tələb etdiyi halda istismar əsasında qurulan şirkətlər səmərəliliyi, məhsuldarlığı və dispersiyanın azaldılmasını şərtləndirir. Hər ikisini eyni zamanda yerinə yetirərək ikitərəfli şirkət olmaq hər bir funksiya üçün ayrı-ayrı təşkilatlar deyil, həmçinin müxtəlif biznes modelləri, səriştlər, sistemlər, proseslər, insentivlər və mədəniyyətlər tələb edir. Bir sözlə, yalnız şirkəti idarə etmək üçün deyil, həm də onu təşkil etmək üçün fərqli bir üsul tələb edir.

Bu, həqiqətən də, böyük bir ideyadır.

İkitərəfli inkişafda real uğur qazanmaq üçün firmalar yeni *ideya yaratma*, *inkubasiya* və *miqyaslama* bacarıqlarına yiyələnməlidir. Firmalar ilk növbədə

ideya yaratma vasitəsilə yeni ideyalar formalaşdırır: ötən 20 ildə korporativ risk kapitalı, açıq innovasiya və işçilərin hakatonlar və inkubatorlar vasitəsilə cəlb edilməsində sürətli artım nəzərə çarpıb. Daha az sayda şirkət növbəti mərhələdə – *inkubasiyada* xətti startap metodlarının köməyi ilə yeni biznes konsepsiyalarını ciddi şəkildə sınaqdan keçirərək müvəffəqiyyətə nail oldu. Buna baxmayaraq, nisbətən az şirkət uğursuzluğun qarşısını ala bilmək üçün yeni daxili müəssisələri miqyaslaşdırıb. Yeni və yüksək innovativ korporativ müəssisələrin uğuru üçün böyük əhəmiyyət kəsb edən, yeni, əsaslı, gəlirli bizneslərin qurulması, əslində, *miqyaslama* intizamı hesab olunur. Bu şərt yalnız şirkətlərin uğur qazandığını müəyyənləşdirməyin mümkün olduğu halda ödənilir. Miqyaslama ikitərəfliliyin əsas məğzidir. *İkitərəflilik* zərurətinin dərk edilməsi və ikitərəfli təşkilatın qurulması korporativ liderliyin yoxlanış meyarları kimi nəzərdə tutulur. Nəticə etibarilə istifadə əməkhaqqınızı, araşdırma işə təqaüdünüzü ödəyir. Uzun müddət fəaliyyət göstərən şirkətlər işə bunların hər ikisini edir.

Bu vəsait xətti metodologiyanın startaplara tətbiq olunduğu kimi, şirkətlərə də liderlərə öz təşkilatlarını gələcəyə uyğunlaşdırmaq üçün zəruri təlimat toplusu təqdim edəcəkdir.

STIV BLANK
Aprel, 2021

Müqəddimə və minnətdarlıq

Bu kitab 20 ildən artıq bizi təəccübləndirən bir sirri çözmək – “Uğurlu firmalar dəyişikliklərə uyğunlaşmaqda və yeniliklər tətbiq etməkdə niyə belə çətinlik çəkir?” sualına cavab tapmaq cəhdlərimizi əks etdirir. Tədqiqatçılar, keys yazarlar və bəzən də konsultantlar kimi bir çox təşkilatlar, onların menecerləri və liderləri ilə də qarşılıqlı əlaqədə olmaq imkanımız oldu. Bu təşkilatların əksəriyyətinin strateji baxışı var idi. Onlar iri maliyyə kapitalına sahib idi. Orada xeyli sayda ağıllı və çalışqan insanlar cəmlənmişdi. Bununla belə, bu firmaları zaman-zaman izlədikcə onların yenilik və dəyişikliklər qarşısında tez-tez mübarizə apardıqlarına şahid olduq. Sənayelər dəyişdikcə bir çox şirkətlərin vəziyyətə adaptasiya ola bilməməsi acınacaqlı idi. Bu sınaqları nəzərdən keçirəndən sonra bizə aydın oldu ki, bu firmaların üzləşdiyi problemlərin əksəriyyəti fikir və ya resursların çatışmazlığından ortaya çıxmır. Uğurlu firmaların uyğunlaşmaqda niyə bu qədər çətinlik çəkdiyi mövzusu ilə bağlı təəddüdlər hələ də davam edirdi.

Araşdırmalar nəticəsində gəldiyimiz qənaət nə qədər vacib olsa da, onun strategiya və ya texnologiya, hətta şans kimi amillərdən asılı olmaması ortaya çıxdı. Əksinə, liderliklə bağlı hər şey məqbuldur və liderlərin dəyişikliyə necə münasibət göstərməsi göz önündədir.

Son 10 ildə daha çox sənaye və firmalar pozucu dəyişikliklərlə üzləşdiyi üçün bu mövzunun aktuallığı artıb. Pandemiya bu böhranı sürətləndirdi. Aviasirkətlər darmadağın oldu. Əczaçılıqda klinik sınaq təcrübələri yenedən aparıldı. Teletibb əsrlər boyu sürən tibbi təcrübəni dəyişdirdi. Onlayn pərakəndə satıcılar kərpic və əhəng məhsulu işi ilə məşğul olan rəqiblərini geridə qoydular. Uzaqdan (məsafədən) işləmək ofis həyatını və kommersial daşınmaz əmlakı əbədi olaraq dəyişdirə bilər.

50 il öncə “Standard & Poor’s 500”də bir firmanın orta ömrü 50 il təşkil edirdi. Hazırda bu müddət təqribən 20 ilə bərabərdir.

Korporativ uğursuzluq nisbətindəki bu dramatik artım pozucu dəyişikliyin baş verdiyi artan tempi əks etdirir. Bu dəyişiklik liderlər üzərində bu tip təhlükəyə əvvəlkindən daha tez reaksiya vermələri üçün böyük təzyiq yaradır. İnnovasiyanın qurulmuş firmalar üzərində yaratdığı təhlükəni qiymətləndirmək üçün musiqi, media, səhiyyə, pərakəndə satış və yüksək texnologiya kimi müxtəlif sahələrdə baş verənlərə nəzər salmaq kifayətdir. 50, hətta 20 il öncə menecerlərin vaxt dəbdəbəsi var idi. Dəyişikliyə ləng reaksiya versəydilər, fəaliyyətlərini yenidən bərpa edə bilərdilər.

Bu artıq belə deyil. Müasir dünyada mühüm dönüş nöqtəsini qaçıran və ya dağdıncı innovasiyaya cavab verə bilməyən firmalar özlərini tez bir zamanda əhəmiyyətsiz hesab edir və ya fəaliyyətlərinə son qoyurlar. Nümunə kimi raydşerinq (ing: *ridesharing* – nəqliyyatda sıxlığın qarşısını almaq və yanacaq sərfinə qənaət etmək üçün nəqliyyat vasitələrinin bölüşdürülməsi) firmalarına təhkim olunmuş taksilərin, onlayn bankçılıqla üzləşən ənənəvi bankların, “Amazon”un rəqabəti ilə üz-üzə qalan pərakəndə mağazaların, yaxud da ucuz qiymətə distant təhsil portalları ilə üzləşən universitetlərin acınacaqlı vəziyyətini müqayisə edə bilərik. Liderlər bu təhlükələr haqda nə düşünməlidirlər? Uğursuzluğa düçar olmamaq üçün nə etmək lazımdır? Onlar necə tədbir görə bilirlər? Səhmdar dəyərinin maksimallaşdırılmasına verilən cari əhəmiyyəti nəzərə alsaq, hər bir lider firmanın fəaliyyətinin davam etdirilməsinə kömək etmək barədə niyə düşünməlidir?

Ola bilsin ki, şirkət fəaliyyətini dayandırmaq barədə düşünməlidir. Liderlik tələbələri kimi biz mənfəətin əhəmiyyətini yüksək qiymətləndiririk, lakin bunun təşkilat liderlərinin real roluna dar və əhəmiyyətsiz bir baxış olduğunu düşünürük. Sabiq CEO Denis Bakenin “Yaşamaq üçün nəfəs, biznes üçünsə mənfəət gərəkdir. Nəfəs yaşamaq üçün mühümdür, lakin yaşam qayəsi deyil. Eynilə də mənfəət korporasiyanın mövcudluğu üçün zəruridir, lakin mövcudluq səbəbi deyil” fikri ilə razıyıq.

Fikrimizcə, liderlər təkcə sərmayədarlar qarşısında yox, həm də işçilər və icmalar qarşısında öhdəliklərə malikdir. Bu, zəif performans qanuni saymır, lakin “Goldman Sachs” investisiya bankının ifadəsi ilə şərh etsək, liderlər “uzun müddət acgöz” olmalı və öz firmalarını növbəti rüb və ya illə müqayisədə daha uğurlu etmək barədə düşünməlidirlər. Bu, təşkilatların dəyişikliklərə rəğmən fəaliyyətini davam etdirməsinə, başqa sözlə desək, firmanın rüblər deyil, onilliklər ərzində gəlirlilik qabiliyyətini qoruyub saxlamasına kömək etmək deməkdir.

Konkret həlli yol olmasa da, əz azı sənaye və təşkilatlarda pozucu dəyişikliklərlə üzləşən liderlərə və menecerlərə kömək edə biləcək aydın praktiki anlayışlarımızın olduğuna inanırıq. Bu anlayışlar müxtəlif sənaye və quruluşlar üzrə liderlərin gərgin səylərini əks etdirir.

Son 10 il ərzində innovasiya və dəyişiklik problemlərini aradan qaldırmaq məqsədilə onların bir çoxu ilə işləmək şansı qazanmağa müvəffəq olduq. Onların əldə etdiyi nəticələri nümayiş etdirmək üçün bu vəsaitdə həm qaliblərin, həm də şansı az olanların, daha az uğur qazananların hekayələri nəql edilir. Növbəti səhifələri vərəqlədikcə konseptual baxımdan sadə görünən proseslərin icrasının, əsasən, müstəsna dərəcədə mürəkkəb olduğunu görəcəksiniz.

Bu, liderlərin həm *nə etməli*, həm də *necə etməli* olması barədə anlayışlı olmağı tələb edir. Liderlərdən uğurun artan təkmilləşmə, müştərilərə yaxından diqqət və ciddi icradan qaynaqlandığı inkişaf etmiş bizneslərə müvəffəq ola biləcək təşkilatlar yaratmaq, eyni zamanda uğurun sürət, çeviklik və səhvlər qarşısında tolerantlıq tələb etdiyi inkişaf etməkdə olan bizneslərlə rəqabət aparmaq tələb olunur. Biz bu qabiliyyəti *ikitərəflilik* – hər ikisini etmək bacarığı adlandırırıq. Əgər liderlər uğurun hərəkətverici qüvvələdirsə, onda ikitərəflilik onların döyüşməli olduğu silahdır. İkitərəfliliyin yenilik dilemmasını həll etmək üçün açar olduğuna inanırıq. Liderlərin və şirkətlərin buna necə nail ola biləcəyi burada nəql etdiyimiz hekayəyə əsaslanır.

Bu hekayəni bütün dəqiqliyi və mürəkkəbliyi ilə təsvir etmək üçün dəyişikliklərlə və pozulmalarla/uğursuzluqlarla mübarizə aparan liderlərin və təşkilatların üzləşdiyi çoxsaylı müfəssəl əhvalatları təqdim edirik. Bu nümunələr müxtəlif sənaye və quruluşları əhatə edir. ABŞ, Avropa, Hindistan və Asiyaya məxsus təşkilatları nəzərdən keçiririk. Bura özəl və dövlət sektoru təşkilatları, iri və kiçik firmalar, qazanılan uğurlar və uğursuzluqlar daxildir. Biz bu hekayələri bir qədər təfərrüatlı şəkildə izah edirik ki, ikitərəfliliyi həyata keçirərkən uğurla uğursuzluq arasındakı fərqi təsvir edə biləcək nüansları vurğulayaq. Kontekst və təfərrüatları başa düşməyin vacib olduğunu hesab edirik. Biz eyni zamanda bəzi oxucuların təqdim etdiyimiz çoxsaylı nümunələri nəzərdən keçirmək üçün vaxtının və ya səbrinin olmamasını da anlayışla qarşılayırıq. “Sears” şəbəkə şirkətinin uğursuz, “Amazon”un isə uğurlu olmasının, yaxud “Cisco” şirkəti müvəffəqiyyətsizliyə düçar olarkən IBM-in 15 milyard dollar üzvi artım əldə edə bilməsinin səbəbini anlamaq bəzi oxucular üçün, sadəcə, maraqsız ola bilər. Ona görə də bu kitabdən istifadə etməyin iki üsulunu təklif edirik.

Birincisi I hissədən (I-IV fəsillər) başlayaraq problemi müəyyənləşdirən və hərtərəfliliyi başa düşmək üçün lazım olan çərçivələri təmin edən şərti

xətti yanaşmadır. Ardınca isə II hissəyə keçid edərək (V-VII fəsillər) təqdim etdiyimiz uğur və uğursuzluq nümunələri ilə tanış olursunuz.

Nəhayət, III hissədə (VIII-X fəsillər) ikitərəfliliyin nəticələri və bir sıra qazanılan təcrübələr araşdırılır. Kitabın bu şəkildə oxunması liderdən ikitərəfli təşkilat qurmaq üçün nəyin tələb olunduğunu göstərən kontekst, detallar və çərçivələr təqdim edir. Dəyişikliyə uyğunlaşarkən uğurla uğursuzluq arasında fərq yarada biləcək bəzi incəliklər təsvir olunur.

Lakin bütün oxucuların hər bir detallı qiymətləndirməyə vaxtının və ya marağının olmadığını başa düşürük. Kitabın oxunması üzrə araşdırmanın yalnız vacib məqamlarını istəyən oxucular üçün daha uyğun ola biləcək ikinci yanaşma kitabın əsas hədəflərini vurğulayan üç başlıca fəslə diqqət cəmləməkdir. II fəsildə təşkilati uyğunlaşmanın gücü və onun inkişaf etmiş biznesdə (istifadə) təşkilatın uğuruna necə töhfə verə biləcəyi və yeni biznesdə (araşdırma) ətalət mənbəyi olması təsvir olunur. Bu çərçivə ikitərəfliliyin yenilik dilemmasının həlli olduğunu başa düşmək üçün əsasdır. VII fəsil ikitərəflilik – ideya formalaşdırma, inkubasiya və miqyaslamayı dəstəkləyən üç fundamental təmayülə və onların hər birinin yeni biznes sahələrinin müəyyən olunmasında və inkişaf etdirilməsində necə kritik rol oynadığını təsvir edir. Nəhayət, VIII fəsil digər fəsillərdə qeyd olunmuş bir çox *nümunə araşdırmalardan* əldə edilən nəticələri ümumiləşdirir və liderin ikitərəfliliyi həyata keçirməkdə müvəffəqiyyətli olması üçün lazım olan dörd əsas elementi müəyyən edir. Bu fəsillər təsvir etdiyimiz bir çox nümunələrə əsaslanır, lakin bütün təfərrüatlara girmədən də oxuna bilər.

Bu kitabın orijinal variantı 2016-cı ildə çap olunub və ötən 20 il ərzində tədqiqatçılar və məsləhətçilər qismində qazandığımız təcrübələri ümumiləşdirir. O vaxtdan bəri biz və “Change Logic” konsaltinq firmasındakı həmkarlarımız araşdırmağa və bütün dünyada pozucu dəyişikliklərlə üzləşən təşkilatların liderləri ilə birgə işləməyə davam edirik. Bu yeni nəşr özündə son beş ildə qazandığımız təcrübələri və çıxardığımız nəticələri cəmləşdirir. Yenidən işlənmiş bu nəşr ikitərəfliliyin təşviq edilməsində və ya qarşısının alınmasında təşkilati mədəniyyətin rolu (IV fəsil) və ikitərəfliliyin əsasını təşkil edən fundamental təmayüllərlə (VII fəsil) bağlı hesab etdiyimiz mühüm fikirləri özündə ehtiva edir. Biz həmçinin Avropa və Yaponiyadakı firmalar da daxil olmaqla ikitərəfliliyin yeni nümunələrini daxil etmək üçün kitabın digər hissələrinə yenidən nəzər salaraq əlavələr etmişik. Bu əlavələr bizim orijinal fikirlərimizi zənginləşdirir və dərinləşdirir, eləcə də ikitərəfliliyin həyata keçirilməsi üçün yeni üsullar təklif edir.

MİNNƏTDARLIQ

Mövzuya keçid etməzdən öncə tədqiqatımızda bizə kömək edən və təşkilatların necə araşdırma və istifadə edə biləcəyi ilə bağlı anlayışımızı zənginləşdirən bir çox şəxslərə: IBM şirkətindən Lu Qerstner, Bryus Harreld, Sem Palmizano və Kerol Kovak; “USA Today” qəzetindən Tom Körli və Karen Yurgenson; “Cypress Semiconductor” istehsal şirkətindən T.C.Rocers və Bred Bass; HP şirkətindən Fil Faraci və Mark Oman; “Flex” şirkətindən Mayk MakNamara, Nader Mixail və Deyv Blonski; “DaVita” şirkətindən Kent Tiri və Coş Qolomb; “Novartis” əczaçılıq şirkətindən Qlenn Bredli və Dan Vazella; “Amazon” şirkətindən Stiv Kessel; “Walmart” pərakəndə satış şəbəkəsindən Lori Flis, Entoni Haker və Mark Tolman; “İntel” şirkətindən Saqi Ben-Moşe, Mark Yahiro və Rimi Dasqupta və AGC istehsalat şirkətindən Takuya Şimamura, Yoşinori Hirai və Şinji Miyagiyə minnətdarlığımızı bildiririk. Dağıdıcı innovasiyaların qarşısını almaq üçün müvafiq təcrübələrinizdən yararlanmağımıza şərait yaratdığınız üçün təşəkkür edirik. “Amazon”dan Ceff Bezos, “Fujifilm”dən Şigetaka Komori, “Cisneros”dan Adriana Sisneros, “NASA Space Life Sciences” proqramı üzrə Ceff Devis, “Havas”dan Devid Cons, “Victors & Spoils”dən Con Vinzor, “Zensar Technologies”dən Qaneş Nataracan, BT-dən Ben Vervaayen və Elison Riçi, “Nedbank”dan İnqrid Conson, “Analog Devices”dən Vins Roş, “Mysis” və CSC-dən Mayk Louri və “Cisco”dan Con Çembers kimi digər liderləri izləməklə də faydalı təcrübələr topladıq. Onların hər biri öz fikir və təcrübələrini bizimlə alicənablıqla bölüşdü. Hekayələri ərz edərəkən bunları dəqiq şəkildə ifadə etdiyimizə ümid edirik.

Bu spesifik liderlərlə yanaşı, biz Stenford və Harvardda, habelə ümumdünya şirkətlərində tədris etdiyimiz idarəetmə üzrə bir sıra tədris proqramlarında iştirak etmiş menecerlərin konstruktiv rəylərindən də faydalanmışıq. Bu kütlə bizim ikitərəfliliyin əsas nüanslarını dərk etməyimizə və buraxdığımız səhvləri və nöqsanları düzəltməyimizə kömək oldu.

Həm Stenfordda, həm də Harvardda 20 ildən artıq müddət ərzində tədris etdiyimiz “Dəyişiklik və təşkilati yenilənmənin idarə olunması üzrə proqram” iştirakçılarına xüsusi minnətdarlığımızı bildiririk. İştirakçıların çoxu biliklərimizi dəqiqləşdirmək və bu kitabda qeyd olunmuş fikirləri/anlayışları oxucular üçün faydalı etməyə kömək etmək məqsədilə öz vaxtlarını və təcrübələrini könüllü olaraq sərf edib.

Vəsaitdə akademik həmkarlarımızın müdrikliyindən bəhrələnmişik. Kitab praktiki nöqtəyi-nəzərdən menecerlər üçün nəzərdə tutulsa da, ikitərəfliliyə dair fikirlərimiz geniş sayda akademik araşdırmalara söykənir.

Vəsaitdə çoxsaylı tədqiqatlar üzrə hərtərəfli və müfəssəl sitatlardan nümunə gətirilməsi yolu ilə həmin empirik biliklər əks olunub. Kitabda xüsusilə Harvard Biznes Məktəbindən Kley Kristensen, Berkli Kaliforniya Universitetindən Devid Tis, Amsterdam Erazmus Universitetindən Castin Censen, London Biznes Məktəbindən Culian Birkinşau, Oksford Universiteti Said Biznes Məktəbindən Mark Ventreska və Santa-Klara Universitetindən Devid Kaldvelin araşdırma və şərhlərinə istinad olunub. Stenford Dizayn Məktəbindən Ceremi Utley və Perri Kleban, Delaver Universitetindən Uendi Smit və Minnesota Universitetindən Meri Benner kimi bu və digər həmkarlarımız bu araşdırma işimizin həmmüəllifləri və şərhçiləri olublar.

Kitabda yer alan fikirlərin tətbiqində məsləhətçi kimi əməkdaşlıq etdiyimiz bir neçə həmkarımıza dərin minnətdarlığımızı bildiririk. Onlar bizim konsepsiyalarımızı qəbul edib, təşkilatları onları reallaşdırmağa sövq ediblər. “Change Logic” konsaltinq agentliyinin üzvləri Endi Bins və Kristina Qriffin oxucuların burada rastlaşacağı konsepsiyalardan istifadə edib, onları şəkilləndirib və təkmilləşdirib. Onların bilik və təcrübəsi liderlərin necə ikitərəfli ola biləcəyinə dair anlayışımızın formalaşmasında önəmli rol oynayıb. “Upstart Logic” şirkətinin qurucusu və idarəedici direktoru Peter Finkelşteyn 20 il ərzində əvəzolunmaz müttəfiq, həmkar və bu ideyaların çempionu olub. Onun həm intellektual, həm də emosional töhfələri nəql etdiyimiz hekayənin ayrılmaz hissəsini təşkil edir. Nəhayət, Masanori Kato, Kazuhiko Toyama və Aki İriyama bizləri yapon şirkətləri ilə tanış edib və ikitərəfliliyin Yaponiya təşkilatlarına necə tətbiq edildiyi barədə təsəvvür formalaşdırıblar.

Bütün kitablar, xüsusən də bu kitab töhfələri ilə müəlliflərin fikirlərini formalaşdıran geniş sayda insanlar arasında, həqiqətən, əməkdaşlıq rolunu oynayır. Əminliklə deyə bilərik ki, bu kitabdakı arqumentlər uğurlu firmaların pozucu dəyişikliklər qarşısında çox zaman uğursuzluğa düşər olmasının səbəbini anlamaqda bizə kömək edən bir çox insanlara məxsusdur. Onların ideyalarına haqq qazandırdığımızı ümid edirik. Əlimizdəki vəsaitin mövcud şəraitdə üzləşdiyimiz müəmmalı tendensiyaya dair korrektiv vasitə olduğunu hesab edirik.

STENFORD, KALİFORNİYA VƏ KEMBRİC, MASSAÇUSETTS

2021