

MÜNDƏRİCAT

İthaf olunur	7
Xüsusi minnətdarlıq	9
I Mister Hart	14
II Yaxşı rəhbər: uğurun sadə formulu.....	16
III Şirkət onların rəhbərləri kimi işləyir	17
IV Müştəridən yuxarı rəis yoxdur	19
V Öyrətmək, yoxsa qovmaq.....	21
VI Yeni süpürgənin yeri təmizləməsi mütləq deyil.....	23
VII Qabiliyyətsizlik müsibətdir	26
VIII İşə qəbul edərkən tələsmə, işdən azad edərkən tələs (1-ci hissə)	28
IX İşə qəbul edərkən tələsmə, işdən azad edərkən tələs (2-ci hissə)	31
X Siz sərt oynamamalısınız.....	33
XI Tabeçilik Prinsipi və veto hüququ.....	36
XII Yalnız A kateqoriyasından olan adamlarla əlaqədə olun .	39
XIII On bədbəxtlik	41
XIV “Restorantor” yox, “restorator”	44
XV Tənbəlliyi işləmək arzusuna çevirin.....	47
XVI Dərzi oğlu.....	50
XVII Əliaçıq sahibkar	53
XVIII Səlahiyyətləri xidmət pilləkəni üzrə aşağıya verin.....	57
XIX Ehtiyatlı olun: yeddi bal yığanlar şirkətə beş bal yığan şəxsləri gətirəcək.....	59
XX Soruşun: “Əgər mən olsaydım siz nə edərdiniz”	61
XXI Oduna özün yanacaqsansa, nökrə nə ehtiyac?	63
XXII Siz ümid etdiyinizi deyil, nəzarət etdiyinizi əldə edirsiniz	66
XXIII Diqqətli olun	68

XXIV Hər kəsi dinləyin.....	70
XXV Söz verdin – sözünü tut.....	73
XXVI “Mənə səhv etməyə heç vaxt imkan verməyin”	76
XXVII Altı sadə söz.....	79
XXVIII Onlara öz tortlarını yeməyə imkan verin.....	81
XXIX Qarasına danışma	83
XXX Tənqid haqqında saziş bağlayın.....	85
XXXI Qoy şimşək çaxsın.....	88
XXXII Digərlərini alçaltmaqla, özünüzü alçaltmayın.....	91
XXXIII Yalançıların, axmaqların və dələduzların fikirinə qulaq asın	94
XXXIV Öz tabeliyinizdə olanların hesablarını yoxlamayın....	96
XXXV Avtobusda məşq	99
XXXVI Bəxtəvər olun.....	102
XXXVII Ciddilik, ədalətlik və səmimilik, lakin zəhlə tökməmək.....	104
XXXVIII Getmək – bu sözü skrebbldə oyunlar üçün saxlayın ...	107
XXXIX Əməkdaşlarımız – bu sizin “helium”unuzdur.....	110
XL Vaxtınızın 90%-ni yaxşı işçilərinizə verin	112
XLI Sehrli güzgü.....	114
XLII Gündəlik on dəqiqəlik təhsil.....	117
XLIII Tabeliyinizdə olanlara sərbəstlik verin (1-ci hissə).....	119
XLIV Tabeliyinizdə olanlara sərbəstlik verin (2-ci hissə).....	123
XLV Qartal siçanın arxasınca yuvaya soxulmaz.....	125
XLVI Özünüzü tabeliyinizdə olanlara tuşlanan güllənin altına qoyun.....	127
XLVII Böyük ümidlər.....	129
XLVIII Qəribə adam hesab edilməkdən qorxmayın.....	131
XLIX Yorulmayın.....	133
L Öz uduşunuzu işçilərinizə hədiyyə edin	136

Epiloq

Yaxşı rəhbərləri yaxşı rəhbərlər yetişdirirlər	138
--	-----

İTHAF OLUNUR

Fəaliyyətin istənilən sahəsindəki – böyük və kiçik müəssisələrdə, ailədə, məktəbdə, idman meydançasında, orduda, mətbəxdə, məbəddə, cəbhədə atəş xəttindəki bütün böyük rəhbərlərə. Qadının bilməli olduğu bütün şeyləri qızlarına öyrədən yaxşı analara. Piyadaların küçəni necə keçməsinə izləməklə öz vəzifələrini tam ciddiyyətlə həyata keçirən döngədəki postda duran polisə. Nə üçün qəflətən bir və ya iki gün işdən ayrılmaq istəyən vicdanlı tabeçilikdə olanla maraqlanmayan biznesmenə. Öz şagirdinə imlaya görə iki, fantaziyasına görə beş verən, yazının qıraqlarındakı boş çəvrəyə “əla” yazmaqla bütün həyatı boyu onu uğura çatmağı aşılaman müəlliməyə. Mövsümün sonunda öz komandasının hər bir oyunçusuna namuslu yolla qazanılmış mükafatı, prizi və ya lenti həmişə təqdim edən məşqçiyə. Döyüşçülərinin tapşırıqdan sağlam və zədəsiz dönüşünü bütün mümkün vasitələrlə təmin edən təcrübəli komandirə. “Əlimizdə əlyazma olmadan kitaba hüququ çinliyə sata bilmərik” ifadəsini birbaşa deyən ədəbiyyat agentinə. Kitabın təhvil verilmə

vaxtını müəyyənləşdirməklə həlimcəsinə “əgər yenə də bunu vaxtında qurtarmasan səni öldürərəm” deyən naşirə. Öz ərinə “Ah-vayı qurtar və sadəcə bu lənətə gəlmiş kitabı yaz” deyən arvada. İşin yaxşı yerinə yetirilməsi üçün, həmçinin, öz rəisləri tərəfindən bacarıqla idarə olunan bütün tabe olan şəxslərə.

XÜSUSİ MİNNƏTDARLIQ

*Nə vaxtsa öz rəhbərlərindən, müəllimlərindən,
təlimatçılarından və ustadlarından əldə etdikləri
təcrübələri mənimlə bölüşən rəhbərlərə.
Bu kitab üzərində işdə iştirak edən bütün şəxslərə
təşəkkür edirəm və icazə verin sizin adınızdan
sizin müəllimlərə də təşəkkür edim.
Mən sonsuz dərəcədə minnətdaram:*

Maykl Elberliyə – Sandvik Koromant şirkətinin marketing üzrə vitse-prezidenti

Ceyms Beykerə – Sandvik Şirkətinin prezidenti

Ted Karliya – təbiiq sənaye texnologiyasının regional vitse-prezidenti

Con Çikoskuya – Bioprocessing Sales, Kendro-nun vitse-prezidenti

Lappi Kalpuya – Dancher Corporation-ın baş direktoru

Vilyam Devisə – Maliyyə Konqresi Korporasiyasının prezidenti və baş direktoru

Cozef K.Deyə – Frenberq-Nok General Partneship-in sədri və baş direktoru

Devid D`Bramaya – Sakint Francis hospitalın prezidenti və baş direktoru

Donald Fentena – Fenton Associates-in sahibi və işlər müdiri

Vilyam Ferriyə – Eastern Mountain Sports-un sabiq prezidenti

Rendi Fitsxyuya – Danaher Conrols-un satış üzrə vitse-prezidenti

Ceyms T.Floertiyə – O`Connese, Flaherty S.Atmorenin tərəfdaşı

Cozef Qryuya – Films, Foam, S.Fabrics Division, Saint-Gobain-in prezidenti

Ceyms Hartnetə – Longwood Industries, İNC-in prezidenti və baş direktoru

Rod Hounqə – Millar Elevator Companies-in marketing üzrə vitse-prezidenti

Kristofer A.Consa – The Jones Companies-in sədri və baş direktoru

Kevin Keleherə – Finlay Printing Companies-in prezidenti

Riçard Kimbelə – Rock of Ages Corporation-in vitse-sədri

S.T. “Qes” Kontonikasa – Loctite Industrial American-in vitse-prezidenti və baş meneceri

Eyn Laplanta – Beekley Corporation-in əməliyyat üzrə direktoru

Eri Martinə – Niebaum-Coppola Winery-nin prezidenti

Stiven T.Merkelə – Loctite Corporation-in prezidenti

Cozef Mixalifə – Longwood Industries, İNC-in vitse prezidenti

Reynold Parsonda – İngersoll-Rand-in məntiq üzrə meneceri

Pol Pedemontiyə – The Torrington Company-nin satış üzrə vitse-prezidenti

Stiv Peltomona – Osi Pharmaceutic-in sabiq prezidenti

Vilyam Kitə – United Adventis Media-nın baş vitse-prezidenti/baş meneceri

Al Şolomikiyə – Family Meds, İNC-in marçondayırınq üzrə meneceri

Ceyms Şuqarmana – Eoters Bad Peper Company-nin prezidenti

Devid Silvestrə – İngersoll-Rand, Security Sector Safety-nin satış üzrə vitse-prezidenti

Patrik Tomaşeviçə – Farrana Tomasiewijr – Paulding-in tərəfdaşı

Sevil Arsprunqa – Reflexite Company-nin baş direktoru

Riçard Zarenə – Automative Coatings, PPG Industries, İNC-in vitse-prezidenti

Foks Company-nin əməkdaşlarına və Foksun ailə üzvlərinə hədsiz minnətdarlıq

Meri Elen O’Nilə – Hyperion Books-un baş redaktoru və **Deris**

Mişelsə – The Deris S.Michaels Literary Agency-nin ədəbiyyat

agentliyindən, həmçinin anonimliyinin saxlanmasını arzu edən dörd rəhbərə.

**Böyük rəhbərlərə, ustadlara, müəllimlərə,
məşqçilərə və valideynlərə xüsusi təşəkkürlər.**

C.Kemler Ennelə – Arrow Corporation-ın baş direktoru (istefada olan)

Meyson Bikliyə – Beekley Corporation-ın baş direktoru (vəfat etmişdir)

Kennet Bottavorta – Loctite Corporation-ın baş direktoru (istefada)

Frensis Ferd Konnoleyə – Neibaum-Coppola Winnery-nin sədri

Felitsi D`Eramoya – sektora (vəfat etmişdir)

E.Rassel Eqersə – Loctite Corporation-ın əməliyyat üzrə direktoru (istefada)

Merie Feyə – Fays Boot Yard İns-in prezidenti və sahibi

Cozef E.Fatsanoya – Fazzano, Tomasiewijr S.Dewey-in banisi (vəfat etmişdir)

Ber Fernesə – Sandvik İNC-in müstəqil direktoru.

Ralf Harta – Heublein, İNC-in idarə heyətinin sədri (vəfat etmişdir)

Klass Eyk Hedstroma – Sandvik AB-nin baş direktoru

Vilyam Hedelə – Heidel and Associates

Donald F.Hoinqə – sektor (vəfat etmişdir)

Cen Cenninqs – Miçiqaq Universitetinin fəxri professoru

Robert M.Consa – K.M.Cones S.Company-nin prezidenti

Lex F.Noulsa – Beaulicu Vineyard-ın sədri

Kristi Lambrindesə – Skytine Chile Corporation-ın baş direktoru

Gertruda Loertiyə – Towpath Elementary school-un müəlliməsi

Pol Makkanna – Merchant Banking Venture Partners-in tərəfdaş rəisi

Con Melvinə – Cone Drive Textro-nun prezidenti (istefada)

Terri Nunenə – Furon Corporation-ın əməliyyat üzrə direktoru (istefada)

Harris Parkinsona – MPS Sales-in baş direktoru (istefada)
Skott Pilkertona – U.S. Air Force-nin briqada generalına (istefada)
Frensis Praysa – sektor (vəfat etmişdir)
Nyu Rolanda – Refoexite Company-nin banisi və baş direktoru (istefada)
Harri Şellə – Cablee Corporation-ın baş direktoru (istefada)
C.Vilyom Seorayta – Stanhome Corporation-ın baş direktoru (istefada)
Corj Şermana – Campelle Soup Corporation-ın sədri
Harri Şildə – ABŞ ordusunun polkovnik-leytenantı (istefada)
Cey Şumeykerə – Coppola Şirkətinin baş direktoru
Bros Sperandioya – Sandvik Coromant-ın (ABŞ) satış üzrə icraçı vitse-prezidenti
Artur Şuqarmana – Suqarman Brothers, Division of Statler Industries-in prezidenti (istefada)
Həmçinin öz adlarının çəkilməsini arzulamayan daha iki nəfərə.

İnsanın taleyi necə axmağın əlində ola bilər?

Bob Dilan

Onunla mübahisə etmə və göstəriş vermə!

Villi Nelson

I

Mister Hart

Yaxşı rəhbər adamlarda entuziazm yaradır. O, tabeçiliyində olanların vəzifəsini yüksəldir, onları mükafatlandırır və tərifləyir. Yaxşı rəhbər adamları özlərinə inanmağa vadar edir, onlarda hər kəs kimi olmadıqlarına, xüsusi seçilmiş olmalarına inam oyadır.

Yaxşı rəhbər əməkdaşlarına özlərini yaxşı hiss etməkdə kömək edir.

* * *

Yaxşı rəhbərləri unuturlar. Hansısa 60 saniyə ərzində onlarla ünsiyyətdə olmaqla, siz onlar haqqında 60 ildən sonra da xatırlayacaqsınız.

O, ilk dəfə hazırkı işi alarkən iyirmi dörd yaşın içindəydi. O, artıq beş iş həftəsini başa vurmaq üzrə idi. Həmin səhər kimsə onun kabinetini əsas yerdən ayıran, altı fut hündürlüyündə olan şüşə arakəsməni taqqıldatdı. – “Bağışlayın, mister Qodfri, mənin adım Ralf Hartdır, –

şix geyinmiş altmış yaşlı adam nəzakətlə səsləndi. – Bir dəqiqə vaxtınız olarmı!”

“Əlbəttə” – gənc əməkdaş cavab verdi. O, şəxsən tanımasa da, hər halda dərhal şirkətin direktorlar şurasının məşhur sədrinin adını xatırladı. “Sağ ol, – Mister Hart dedi. – Mister Qodfri, icazə verin sizə işlədiyiniz şirkət barədə bəzi şeylər danışım”. Gənc əməkdaş razılıqla başını tərpətdi və mister Hart davam etdi: “Mister Qodfri, siz gözəl bir şirkətdə işləyirsiniz. Biz gözəl, əvəzsiz məhsullar buraxırıq. Bizim gözəl müştərilərimiz və əla reklamımız var. Çox vaxt biz birinci dərəcəli təyyarələrlə uçuruq, ona görə də bəzi aviaşirkətlər bizim ən yaxşı müştərilərimizdir”.

Əlini yeni əməkdaşa uzadan mister Hart susdu, sonra Qodfridən gözünü çəkməyərək fikrini sona çatdırdı: “Bir də, mister Qodfri, biz işə yalnız ən yaxşı işçiləri qəbul edirik. Heubleinə xoş gəlmisiniz”.

Əgər siz qabiliyyətli və fəal adamların, müəssisənin uğuruna açar olduğuna inanırsınızsa, onda mister Hart indicə sizə çox şey öyrətdi. Əgər Siz buna inanmırsınızsa, onda bu kitabı örtün və onu bir başqasına verin.

II

Yaxşı rəhbər: uğurun sadə formulu

1. Yalnız əla işçiləri işə qəbul edin.
2. İşin lazımi adamlara tapşırılmasına nəzarət edin. İşə yaramayanları işdən azad edin.
3. Öz əməkdaşlarınıza məhz nə etmək lazım olduğunu izah edin.
4. Bunun nə üçün edilməli olduğunu izah edin.
5. İş tapşırduğunuz adama onu yerinə yetirməyə imkan verin.
6. Öz əməkdaşlarınızın öyrədilməsinin (biliklərə yiyələnməsinin) qeydinə qalın.
7. Adamları dinləməyi bacarın.
8. Adamların əl-qolunu bağlayan maneələri aradan qaldırın, özlərini inamlı hiss etməkdə onlara kömək edin.
9. İşin gedişinə nəzarət edin.
10. Öz əməkdaşlarınıza həm adamlar arasında, həm də təklikdə təşəkkür edin.

III

Şirkət onların rəhbərləri kimi işləyir

İşçilər həmişə öz rəislərinin xasiyyətlərini əxz edirlər. Məhz rəhbər digərlərinə nümunə göstərməklə davranış qaydaları və normalarını müəyyənləşdirir. Zaman keçdikcə şöbənin, ofisin, mağaranın, emalatxananın, zavodun və ya şirkətin işçiləri öz rəislərini təqlid edirlər.

Əgər o, işə həmişə gecikirsə, dəqiqlik məcburiyyətdən çıxır.

Əgər o, həmişə görüşlərdədirsə, onda qalanlar da ofisdə donub qalmır, hamı görüşdə olur.

Əgər o, müştəriləri cəlb etməyə cəhd göstərirsə, onda müştərilər əməkdaşlar üçün də mühüm olurlar.

Əgər rəis müştərilərlə görüşə etinasız yanaşırsa, onda satış şöbəsinin əməkdaşları əlavə zəng etmirlər.

Əgər rəis nəzakətlidirsə, onda kobud adamlar şirkətdə ləngimirlər.

Əgər rəhbər vasitəçiliklə razılaşırsa, onda şirkətin işinin nəticələri də vasitəli olacaqdır.

Əgər rəis ixtiraçdırsa və nə isə yenilikdən qorxmursa, onda bütün şirkət yeni imkanlar axtarır.

Əgər rəis hər kəsin işini yerinə yetirirsə, onda onun işçiləri məmnuniyyətlə bu imkanın ona verirlər.

Əgər o liderlərsə, onda yaxşı nə qabiliyyətli işçilər həmişə onun arxasınca gedəcəklər. Yaxşı rəhbərlər bu qaydanı gözəl bilirlər və şirkəti göstəriş və sərəncamları ilə deyil, şəxsi nümunələri ilə uğura doğru aparırlar.

Əgər rəis adamlarının təqdimatda çıxış etmək üçün qeyri-ış gününü, istirahət gününü sərf etməsini istəyirsə, onda o özü təyyarəyə bazar günü əyləşməli və diqqətlə çıxışa hazırlaşmalıdır.

Əgər rəis müəyyən miqdar qar yağıntısının onun işə gələn işçilərini yolda yubandırmasını istəmirsə, onda o, belə bir gündə necəsə işə tez gəlməli, qəhvə hazırlamaqlı, gecikən işçilər ofisə daxil olan kimi onları qəhvəyə qonaq etməlidir. Müəyyən qisim adamlar anadan rəhbər doğulurlar, digərləri isə məqsədyönlü şəkildə ona çevrilirlər. Bilərəkdən və ya bilməyərəkdən, yaxşı rəis öz şirkətini özü formalaşdırır. Onun etdiklərini eləcə də onun əməkdaşları edirlər.

Əgər rəis şirkətinin işləməsini istəyirsə, özü də işləməlidir.

IV

Müştəridən yuxarı rəis yoxdur

Müştərilərin pulları əməkhaqqının, mükafatların, tibbi sığortaların, vergilərin və s. ödənilməsinə gedir. Məhz müştəri firma işçilərinin əməkhaqqını ödəyir və ona görə də direktor da daxil olmaqla, onların hamısı həmin müştəri üçün işləməlidir.

Əgər birbaşa müştərini cəlb etməyə və saxlamağa kömək edirsə, onda şirkətdə istənilən iş mənə kəsb edir. Bu qaydadan istisna yoxdur!

Əgər işlərdən hansısa bu tələbə cavab vermirsə, onda onu ya ləğv etmək, ya da xarici podratçıya vermək lazımdır.

Rəhbər daim hər kəsə xatırlatmalıdır ki, şirkət müştəri üçün işləyir. Yaxşı rəis öz əməkdaşlarına müştəriləri necə cəlb etməyi və saxlamağı öyrətməlidir. O, daim cəhd göstərməlidir ki, onun şirkəti və müştərilər arasında maneə olmasın. O öz işçilərini müştərilərin cəlb edilməsinə və saxlanılmasına maneçilik törədə bilən korporativ prosedurların yerinə yetirilməsindən