

Bestselling author of *How to Become CEO*

NECƏ BÖYÜK RƏHBƏR OLMALI

*Ən mükəmməl
əməkdaşlığı
aldə etmək
və qorumaq
qaydaları*

Müəllifin
yeni
müqəddiməsi ilə

*"Kimisə kiçiltmək Sənin
kiçikliyini göstərir. Böyük ol!"*

– Jeffrey J. Fox

Jeffrey J. Fox

CEFRİ C. FOKS NECƏ BÖYÜK RƏHBƏR OLMALI

Bizim zamanda şirkət yalnız o vaxt gəlirlə işləyəcək ki, onda əməkdaşlıq ruhu hökm sürsün, rəhbər vəzifələri dəqiq müəyyənləşdirsin, hər bir əməkdaş isə öz iş yerində şirkətin uğurunun qeydinə qalsın. Ona görə də rəhbərlərin öz ətraflarına istedadlı əməkdaşları toplaması həmişə çox mühündür. C.C.Foksun kitabı bu çətin vəzifəni yerinə yetirmək üçün sınaqdan keçirilmiş və qeyri-standart tövsiyələrdən ibarətdir. Tövsiyələr müəllifin və bir sıra Amerika şirkətlərinin aparıcı topmenecerlərinin real təcrübələrinə əsaslanmışdır və yüksək səviyyədə praktiki əhəmiyyət kəsb edirlər.

Kitab həm hazırda fəaliyyət göstərən rəhbərlər, həm də vəzifə tutmağa çalışanlar və gələcəkdə böyük rəhbər olmaq istəyənlər üçün nəzərdə tutulmuşdur.

JEFFREY J.FOX HOW TO BECOME A GREAT BOSS

JEFFREY J. FOX NECƏ BÖYÜK RƏHBƏR OLMALI
Bakı, Qanun Nəşriyyatı, 2015

Rus dilindən tərcümə: Fəxrəddin Ağazadə
Korrektor: Nigar Musayeva

Qanun Nəşriyyatı
Bakı, AZ 1102, Tbilisi pros., 76
Tel: (+994 12) 431-16-62; 431-38-18
Mobil: (+994 55) 212 42 37
e-mail: info@qanun.az
www.qanun.az
www.fb.com/Qanunpublishing

ISBN 978-9952-26-865-2

- Qanun Nəşriyyatı, 2014, 2015
- Jeffrey J.Fox, 2002

Bu kitabın Azərbaycan dilinə tərcümə və yayım hüquqları Qanun Nəşriyyatına məxsusdur.
Kitabın təkrar və hissə-hissə nəşri «Müəlliflik hüququ və əlaqəli hüquqlar haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu»na ziddir.

İthaf olunur

Fəaliyyətin istənilən sahəsindəki – böyük və kiçik müəssisələrdə, ailədə, məktəbdə, idman meydançasında, orqanda, 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 təbəçilikdə olanla maraqlanmayan biznesmenə. Öz şagirdinə imlaya görə iki, fantaziyasına görə beş verən, yazının qıraqlarındakı boş çevrəyə «əla» yazmaqla bütün həyatı boyu onu uğura çatmağı aşılayan 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 nəşirə. 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 təbəçilərə.

Xüsusi minnətdarlıq

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 edirəm.

Mən sonsuz dərəcədə minnətdaram:

Maykl Elberliyə – Sandvik Koromant şirkətinin marketing üzrə vitse-prezidenti

Ceyms Beykerə – Sandvik Şirkətinin prezidenti

Ted Karliya – tətbiqi sənaye texnologiyasının regional vitse-prezidenti

Con Çikoskuya – Bioprocessing Sales, Kendronun vitse-prezidenti

Lappi Kalpuya – Dancher Korporasiyasının baş direktoru

Uilyam Devisə – Maliyyə Konqresi Korporasiyasının prezidenti və baş direktoru

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

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

Donald Fentena – Fenton Associatesin sahibi və işlər müdiri

Uilyam Ferriyə – Eastern Mountain Sportsun sabiq prezidenti

Rendi Fitsxyuya – Danaher Conrolsun satış üzrə vitse-prezidenti

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

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

Ceyms Xartnetə – Longwood Industries, İncin prezidenti və baş direktoru

Rod Xounqə – Millar Elevator Kompaniyasının
marketing üzrə vitse-prezidenti

Kristofer A.Consa – The Jones Companiesin
sədri

və baş direktoru

Kevin Kelexerə – Finlay Printing
Kompaniyasının prezidenti

Riçard Kimbelə – Rock of Ages Corporationun
vitse-sədri

S.T. «Qes» Kontonikasa – hochtite Industrial
Amerikan

vitse-prezidenti və baş meneceri

Eyn Laplanta – Beekley corporationun əməliyyat
üzrə direktoru

Eri Martinə – Niebaum-Coppola Winery-nin
prezidenti

Stiven T.Merkelə – Loctite Corporationun
prezidenti

Cozef Mixalifə – Longwood Industries, INC-in
vitse prezidenti

Reynold Parsonda – İngersoll-Randın məntiq
üzrə meneceri

Pol Pedemontiyə – The Torrington
Kompaniyanın satış üzrə
vitse-prezidenti

Stiv Peltomona – Osi Pharmacenticalsın sabiq
prezidenti

Uilyam Kitə – United Adventisind Medianın
baş vitse-prezidenti/baş meneceri

Al Şolomikiyə – Family Meds, İnj-in
marçondayrinq üzrə
meneceri

Ceyms Şuqarmana – Eoters Bad Peper Jompany-
nın 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, INC-in vitse-prezidenti

Foks Company-nin əməkdaşlarına və Foksun
ailə üzvlərinə

Hədsiz minnətdarlıq Meri Elen O Nilə – Hyperion
Booksun

baş redaktoru və Deris Mişelsə – The Deris S.Michaels Literary Agency-nin ədəbiyyat agentliyindən

Həmçinin anonimliyinin saxlanmasını arzu edən dörd rəhbərə.

* * *

Böyük rəhbərlərə, ustalara, müəllimlərə, məşqçilərə və valideynlərə xüsusi təşəkkürlər.

C.Kemler Ennelə – Arrow Corporationun baş direktoru
(istefada olan)

Meyson Bikliyə – Beekley Corporationun baş direktoru
(hazırda vəfat etmişdir)

Kennet Bottavorta – Loctite Corporationun baş direktoru
(istefada)

Frensis Ferd Konnoleyə – Neibaum-Coppola Winnery-nin sədri

Felitsi D`Eramoya – sektora (hazırda vəfat etmişdir).

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

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

Cozef E.Fatsanoya – Fazzano, Tomasiewijr S. Deweyin banisi (hazırda vəfat edib)

Ber Fernesə – Sandvik İNC-in müstəqil direktoru.

Ralf Xarta – Heublein, İnc-in idarə heyətinin sədri
(hazırda vəfat etmişdir)

Klass Eyk Xedstroma – Sandvik AB-nin baş direktoru

Uilyam Hedelə – Heidel and Associates

Donald F.Xoinqə – sektor (hazırda vəfat etmişdir)

Cen Cenninqs – Miçiqaq Universitetinin fəxri professoru

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

Lex F.Noulsa – Beaulicu Vineyardın sədri

Kristi Lambrindesa – Skytine Chile Corporationun baş direktoru
Gertruda Loertiyə – Towpath Elementary school-un müəlliməsi
Pol Makkanna – Merchant Banking Venture Partnersin tərəfdaş rəisi
Con Melvinə – Cone Drive Textronun prezidenti (istefada)
Terri Nunenə – Furon Corp.-un əməliyyat üzrə direktoru (istefada)
Harris Parkinsona – MPS Sales-in baş direktoru (istefada)
Skott Pilkertona – U.S. Air Forcenin briqada generalına (istefada)
Frensis Praysa – sektor (hazırda vəfat etmişdir)
Nyu Rolanda – Refoexite Company-nin banisi və baş direktoru (istefada)
Harri Şellə – Cablee Corporation-un baş direktoru (istefada)
C.Uilyom Seorayta – Stanhome Corporation-un baş direktoru (istefada)
Corj Şermana – Campelle Soup Corporationun sədri
Harri Şildsə – ABŞ ordusunun polkovnik-leytenantı (istefada)
Cey Şumeykerə – Coppola Şirkətinin baş direktoru
Bros Sperandioya – Sandvik Coromantın (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 vardır. 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 unutmurlar. 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 taqıldatdı. – «Bağışlayın, mister Qodfri, mənin adım Ralf Hartdır, – şıx geyinmiş altmış yaşlı adam nəzakətlə səsləndi. – Bir dəqiqə vaxtınız olarını!»

«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 Qodfidən 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 inanmırsanız, 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. İşə 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 göstərsə, 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 ixtiraçıdırsa və nə işə yenilikdən qorxmursa, onda bütün şirkət yeni imkanlar axtarır. Əgər rəis hər kəsin işini yerinə yetirirsə, onda onun işçiləri məmnuniyyətlə bu imkanı ona verirlər.

Əgər o lidərsə, 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-iş 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 istəyirsə, onda o, belə bir gündə necəsə işə tez gəlməli, qəhvə hazırlamalı, 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 edərsə, 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 azad etməlidir. Əməkdaşlarının həqiqətən satışa diqqətlərinin yönəldilməsi üçün o, satış şöbəsinin hesabatını sadələşdirməlidir. O, istehsalın idarəetməsini elə qurmalıdır ki, heç nə işçilərə dəqiq vaxtında keyfiyyətli məhsul buraxmağa mane ola bilməsin.

İstehlakçı üçün işləmək – bu, sadə qaydadır, lakin bəzilərinə onu tamamilə qəbul etmək təəccüblü dərəcədə çətinidir. Bəzi işçilər düşünürlər ki, onlar kollektiv üçün işləyirlər. Bu, düz deyil! Onlar, həqiqətən, kollektivin üzvləridir, lakin onların şirkətlərinə pul ödəyən müştərilər üçün işləyirlər. Dövlət sektorunun bəzi qulluqçuları hesab edirlər ki, onlar avtomobil nəqliyyatı departamenti, polis, hökumət və ya müəllimlər federasiyası üçün işləyirlər. Bu da həmçinin yanlışdır! Bu adamlar onların əməyini ödəyən vergi ödəyiciləri üçün işləyirlər. Vergi ödəyiciləri, tələbələr və onların valideynləri – bunların hamısı xidmətə görə öz pullarını ödəyən istehlakçılardır.

Bəziləri hesab edirlər ki, onlar satış şöbəsi və ya XYZ şirkəti üçün işləyirlər. Digərləri isə fikirləşirlər

ki, onlar hansısa harizmatik lider üçün, özləri üçün, xeyriyyə təşkilatları və ya kilsələr (məscidlər) üçün çalışırlar. Lakin bu, belə deyil. Siz alıcılar üçün işləyirsiniz. Əgər alıcı yoxdursa, deməli, pul da yoxdur. Pul yoxdursa – dövlət təsisatı yoxdur. Pul yoxdursa – ordu yoxdur. Pul yoxdursa – rəhbər yoxdur.

Alıcı – ən böyük rəisdir. Məyus olmuş alıcılar – bax, əslində istənilən işini işdən azad edə bilən şəxslərdir.

Öyrətmək, yoxsa qovmaq

Biznesdə ən böyük problemlərdən biri ətraf şəraitin dəyişməsi, şirkətin siyasətinin isə əvvəlki kimi qalmasıdır. Əgər şirkət biznes mühitin dəyişməsinə lazımi şəkildə reaksiya vermirsə, onu rəqibləri qaçılmaz olaraq sıxışdıracaq və ya udacaq. Bu qanun şirkətin əməkdaşlarına münasibətdə də qüvvədədir. Əgər onların davranışı şəraitə uyğun olmayacaqsa, onda onların şirkət üçün dəyəri azalır. Əgər əməkdaşın dəyəri təşkilatın ona və ya onun saxlanmasına (əməkhaqqı, xəstəliyə, sığortaya görə ödəniş və i.) sərf ediləndən aşağı olarsa, onda şirkətdə onun statusu qaçılmaz sürətdə dəyişəcək. Yaxşı şirkətlər və yaxşı rəhbərlər daimi öz əməkdaşlarının ixtisasının artırılmasına səy göstərirlər. Siz tabeçiliyinizdə olanlara çox etməyi, yaxşı işləməyi, sizi dəstəkləməyi və şirkətin uğuruna köməklik göstərməyi öyrətməlisiniz. Əgər əməkdaş ona qoyulan vəsaiti doğrultmağı bacarmırsa və ya istəmirsə, o getməlidir.

Rəhbərlik tabeçiliyində olanlarla qarşılıqlı əlaqəsinin üç variantı vardır: öyrətmək, qovmaq və ya heç nə etməmək və qabiliyyətsizliyin necə normaya çevrildiyini, əməkdaşın qeyri-adekvat hərəkətləri ucbatından firmanın necə çökməsini müşahidə etmək. Əgər sizin tabeçiliyinizdə olanlar şirkətin daha yaxşı işləməsinə köməklik etmirlərsə, deməli, onlar şəxsən sizin üçün pis köməkçidirlər. Əgər əməkdaşlarınızdan biri şirkətə ziyan vurursa, deməli, o, şəxsən sizə ziyan vurur.

Bəzən müxtəlif səbəblər üzündən əməkdaşı öyrətmək qeyri-mümkün olur. Bu halda ona öz istəyi ilə işdən getmək imkanı verin, yoxsa sizə onu qovmaq lazım gələcək. Əgər siz öz sələfinizdən qabiliyyətli işçiləri irsən almıyorsanız və ya işə götürmüşünüzsə və onları düzgün təlimatlandırmıyorsanız, onda sizə heç kimi qovmaq lazım gəlməyəcək.

Qabiliyyətliləri öyrədin, yararsızlardan azad olun və şirkətinizin necə sürətlə böyüməsinə sevinin.

VI

Yeni süpürgənin yeri təmizləməsi mütləq deyil

Yüksək uğurlar qazanan rəhbərə çox vaxt «problemlı» iş sahəsi tapşırırlar. Hesab edilir ki, yeni rəis bölməni «silkeləməli», «adamları özünə gətirməli», işi ölü nöqtədən hərəkətə gətirməlidir və i. Çox vaxt yeni rəhbərə kimin kifayət qədər işgüzar olmaması və loyallıq olması barədə siyahı təqdim edirlər. Nəticədə onda əməkdaşlara münasibətdə əbəs yerə əvvəlcədən müəyyən qənaət formalaşmağa bilər. Əksər hallarda, həmişə olmasa da, adamlar öz işlərinə sadıqdırlar, başa düşəndirlər və tam qüvvə ilə çalışmağa hazırdırlar. Şirkətin və ya bölmələrin fəaliyyətinin pis göstəriciləri daha çox digər səbəblərlə şərtlənir. Ehtimal ki, əvvəlki rəhbər adamların işə hər cür marağını öldürmüşdür, ola bilər ki, ümumi şərait dəyişmiş, bazarda rəqabət kəskinləşmiş, istehlakçıların sorğuları dəyişmiş, məhsul sırası köhnəlmişdir.

Həqiqətən yeni rəhbər tezliklə aşkar edir ki, onun tabeçiliyində olan şəxslər var. Müdrik rəis əvvəlcə özü qulaq asır, müşahidə edir və yalnız sonra adamlara dair hansısa qərarlar qəbul edir. Yaxşı rəhbər tələsik heç kimi mühakimə etmir. Ehtimal ki, bir və ya bir neçə adam tapılar ki, yeni iş stilinə uyğun gəlməsin, lakin rəis rəisdir, adamlara dair qərarları kimsə başqaları deyil, məhz o qəbul etməlidir.

Nə vaxtsa şəxsi heyətlə müəyyən problemləri olan təşkilata yeni rəhbər təyin edilmişdir. O, müştərilərə xidmət üzrə departamentin işini nizama salmalı idi. Yeni rəhbərə dedilər ki, bu şöbənin işçiləri intizamsızdırlar, aşağı ixtisasa malikdirlər və tez-tez səhvlərə yol verirlər. Ona menecerlərdən birini işdən azad etməyi məsləhət gördülər və bir neçə il ərzində əməkdaşların xarakteristikasını özündə toplayan şəxsi işləri ona təqdim etdilər.

Həmin xarakteristikalar yeni rəhbəri təəccübləndirdi. Onların hamısı eyni nümunə üzrə hazırlanmışdı: iki və üç tərif sətirlərindən sonra səbəbi ona xırda və əhəmiyyətsiz görünən kəskin tənqidlər gəlirdi. Hər bir xarakteristika əvvəlki şöbə rəisi və haqqında həmin xarakteristikanın tərtib edildiyi şəxs tərəfindən imzalanmışdı. Onlar həmçinin şirkətin vitse-prezidenti və kadrlar şöbəsinin rəisi tərəfindən imzalanmışdı.

Yeni direktor bütün bu sənədləri kənara tullaı və şəxsi işlərdə yalnız işə qəbul haqqında ərizəni, sosial sığortanın nömrəsini və qulluqçunun şəxsi məlumatlarını saxladı. Növbəti gün direktor şöbənin ümumi yığıncağını keçirdi və elan etdi ki, bütün köhnə xarakteristikaları ləğv etmişdir. Hündürlüyü əvvəllər iki fut olan qovluq topası indi iki dyümdən çox deyildi. Yeni rəis bildirdi: «Mən əminəm ki, sizlərdən hər biri dərin biliyə və müştərilərlə işdə təcrübəyə malikdir. Bu şirkətə göstərin ki, nəyə qabilsiniz». Əməkdaşlar əl çaldılar, şəxsi heyət üzrə direktor isə buna görə qəzəbləndi. «Siz firmanın mülkiyyətini məhv etdiniz. Mən sizin haqqınızda məruzə etməyə məcburam» – o xəbərdarlıq etdi. «Yaxşı əməkdaşları yox etməkdənsə, faydasız sənədləri ləğv etmək daha yaxşıdır» – yeni direktor etirazını bildirdi.

Bir neçə aydan sonra müştərilərlə iş üzrə şöbə şirkətdə ən yaxşılarından biri oldu. İşdən çıxarılması təklif edilən menecer parlaq nəticələr göstərdi. Müştərilər və tərəfdaşlar bu şöbənin işinə heyran olmaqdan yorulmadılar.

Yeni direktoru sonra vəzifədə bir neçə dəfə yüksəlttilər və hər dəfə o, yeni səviyyədə yaxşıya doğru dəyişikliklərə nail oldu. Həmişə «süpürgə»dən istifadə etmək imkanı olmasına baxmayaraq, o, heç vaxt onu anbardan çıxarmadı.

VII

Qabiliyyətsizlik müsibətdir

Qabiliyyətsizlik – bu, çox pis xəstəlikdir, istənilən təşkilatın həyat qabiliyyətini, yeniləşməyə qabiliyyətini və enerjisini əlindən alır. Əgər qabiliyyətsizlik bir dəfə şirkəti sarsıdırsa, həmin xəstəliyi sağaltmaq çox çətinidir. Əgər təşkilatda qabiliyyətsizliklə barışılacaqsa, əgər o, təqib deyil, təşviq ediləcəksə, o hətta ən yaxşı işçiləri də sıradan çıxara bilər. Əgər rəhbər qabiliyyətsizliyi qəbul edərsə, o, qanunlaşmış hesab olunur. Əgər qabiliyyətsizlik təşviq edilirsə, onda ən yaxşı işçilər də tezliklə bacarıqsız nəticələr göstərəcəklər. Qabiliyyətsizlik təqib üçün nümunəyə çevrilən kimi, o, bütün təşkilatı bürüyür və onu aradan qaldırmaq eşşək tənbelliyindən azad olmaqdan heç də asan olmayacaq.

Müalicə üçün adətən rəhbərliyin tam dəyişməsi tələb olunur. Əgər siz belə müalicədən qaçmaq istəyirsinizsə, qabiliyyətsizliyi astanadan içəri buraxmayın. Qabiliyyətsizlik o zaman başlayır ki, zəif rəhbərlik işə daha zəif əməkdaşları qəbul edir. Yaxşı rəhbər diqqətli olmalıdır ki, zəif menecerlər özlərinə uyğun olanı təkrarlamağa imkan tapmasınlar və yubanmadan o, belə işçiləri qovmalıdır.

Yaxşı rəhbər bilir ki, qabiliyyətsiz işçi yararsız (və ya az yararsız) işləri yerinə yetirir. Buna görə, rəis də daxil olmaqla, hamı məsuliyyət daşıyır.

Qabiliyyətsizlik şirkətə zərər vurur. Ona mərhəmətli (iltifatlı) münasibət qulluq mövqeyindən sui-istifadə deməkdir.

VIII

İşə qəbul edərkən tələsmə, işdən azad edərkən tələs

(1-ci hissə)

İşə qəbul zamanı səhvlərin qiyməti hədsiz böyükdür. Bu səhvlər böyük insan və maliyyə itkisinə səbəb olur. Bu zaman xərclər həmin əməkdaşın üzərinə düşən məsuliyyətin artımına mütənasib olaraq artır. Dərəcə (rütbə) böyük olduqca, kədr səhvi də böyük ziyanlara səbəb olur. Əgər əməkdaş şirkətin ali rəhbərliyinə daxil olarsa, onda nəticələr şirkət üçün hədsiz dağıdıcı ola və hətta onun məhvini gətirib çıxara bilər.

Düşünülmüş işə qəbul edilmiş şəxsin aşkar xərclərinə boş yerə ödənilmiş əməkhaqqı vaxtından əvvəl xitam verilmiş kontraktla bağlı kompensasiya ödənişləri, təhsilə çəkilən xərclər, yeni işçilərin axtarışına çəkilən xərclər daxildir. Lakin ən böyük məsrəfləri dərhal sezmək və qiymətləndirmək çox çətindir. Onlara strateji yanlışlıqlar və işçinin buraxıldığı idarəçilik səhvləri, buraxılmış imkanlar, əlavə stress və şirkət daxilində korlanmış münasibətlər daxildir.

Bundan qaçmaq üçün yeni əməkdaşı işə qəbul edərkən tələsməyin və ehtiyatlı hərəkət edin. Vəzifə və əməkhaqqı nə qədər yüksəkdirsə qərar qəbul edilməsinə bir o qədər çox vaxt tələb olunur. Problemi sürətlə həll etmək üçün tamahkarlığa yol verməyin. Yalnız çoxlu təcili işiniz olması səbəbindən kimisə işə qəbul etməyin. Düzgün olmayan seçim yalnız situasiyanı pisləşdirir. İşə qəbul haqqında söhbət gədən vaxtı bəxtin gətirməsinə arxalanmaqla risk etməyə dəyməz.

Daha çox namizədləri nəzərdən keçirin. Daha çox söhbət edin. Təqdimatları diqqətlə öyrənin. Testlərin köməyi ilə namizədlərin biliyini yoxlayın. Kənarından inandığınız təcrübəli məsləhətçiye müraciət edin. Namizədlə işləmiş və ya işləyən şəxslərlə danışın. Nahar vaxtı və ya digər adamlarla söhbət edəndə onları müşahidə edin. Namizədlərin keçmiş uğursuzluqları haqqında

informasiyalara tənqidi nöqteyi-nəzərdən yanaşın. Ola bilər ki, onun əvvəl işlədiyi təşkilat onun imkanlarının üzə çıxmasına imkan verməmişdir. Onun keçmiş uğurları barədə məlumatlara da tənqidi yanaşın: ola bilər ki, o bu uğura yalnız həmin təşkilat sayəsində nail olmuşdur.

Şəxsi intuisiyanıza laqeyd yanaşmayın. Əgər yeni qulluqçunun namizədliyində sizi nə isə narahat edirsə, ola bilər ki, onunla nə isə doğrudan da qaydasında deyil. Möhtəşəm xülasə və parlaq tövsiyələrə sizin daxili səsinizi boğmağa imkan verməyin. Yaxşı olar ki, qərarı təxirə salın və ya bu namizədi kənara qoyun. Heç bir halda haqlı olduğunuza şübhə etməyin. Şəxsi hissiyyatınıza qulaq asın. İnanılmış müşavirələrin fikirlərinə qulaq asın. Yalnız bundan sonra qərar qəbul edin.

Əslində axtarış və işə qəbul prosesinin necə diqqətlə qurulması, namizədin təqdimat və xülasəsinin necə diqqətəlayiq olması elə də mühüm deyil. Adanı işdə görməyə qədər siz heç vaxt seçiminizin düz olub-olmamasını bilməyəcəksiniz. A. şirkətinin əvəzənilməz əməkdaşı, ehtimal ki, B. şirkətində işləməyi bacarmaz. Gözəl tələbə dərin biliklərə malik ola bilər, lakin adamlarla işləməyi bacarmaz.

Əgər siz işə qəbul edərkən səhv buraxmışınızsa, onu bacardıqca tez düzəldin. Belə səhvlərin qiyməti zaman keçdikcə aşağı düşməyəcək.

IX

İşə qəbul edərkən tələsmə, işdən azad edərkən tələs (2-ci hissə)

Əməkdaşın işdən azad edilməsi üçün çoxlu səbəblər mövcuddur. Ola bilər ki, işə qəbul zamanı səhvə yol verilmişdir və o, həmin iş üçün yaramır. Kimsə xroniki olaraq işləməyi bacarmır və ya işə qeyri-ciddi yanaşır. Kimdəsə zəruri təcrübə və ya yenidən öyrənmək və dəyişən aləmə uyğunlaşmaq qabiliyyəti çatışmır. Əməkdaş, avropalıların çox gözəl qeyd etdiyi kimi, artıq ola bilər. Ola bilər ki, o, şirkət üçün bəraətəlməyəcək dərəcədə qiymətlidir və ya ştatların ixtisarı zamanı məhz onu şirkət üçün ən az itki hesab etmişlər. Ola bilər ki, həmin işçi müştərilərlə və həmkarlarla ünsiyyət qurmağı bacarmır. Necə pis olmasından asılı olmayaraq, rəis xoşuna gəlməyən, qorxduğu və ya həsəd apardığı istənilən şəxsi işdən azad edə bilər.

İstənilən halda işçinin işdən azad edilməsi aşkara çıxan vaxtı bunu tez etmək lazımdır. Rəhbər bu zaman qanuna əsasən hərəkət etməli, bütün qayda və prosedurlara əməl etməlidir. O, üzərinə qoyulan məsuliyyətə müvafiq olaraq özünü aparmalı, nə qədər çətin olsa da, lazım olanı etməlidir.

Gözləməyin. Yubandırmayın. Qorxaqlıq etməyin. Hərəkət edin!

Əməkdaşın işdən azad edilməsi – istənilən yaxşı rəis üçün asan vəzifə deyil. Kimisə işdən azad etməyi qərara almaq hədsiz asandır. Qərarın qəbul edilməsi və real işdən azad etmə arasında keçən vaxt – bu, namuslu və delikat rəhbər üçün stress və ruhi narahatçılıq dövrüdür. Onu, əlbəttə də, qısaltmaq oazımdır və bu, rəisin niyə tez hərəkət etməsi səbəblərindən biridir.

Digər səbəb ondan ibarətdir ki, əgər qulluqçu pis icraçılırsa, idarə olunan və işgüzar deyilsə, onda bu, təşkilatda hamıya məlumdur. Onunla işləyən hər kəs bu barədə bilir. Rəis işdən azad etməni nə qədər çox uzadarsa, əməkdaşlar öz rəhbərlərinin səriştəsinə bir o qədər şübhə edəcəklər.

Yaxşı rəhbər uzun müddət fikirləşmədən işdən azad edir, çünki belə həm işdən azad edilənlər, həm digər əməkdaşlar, həm şirkət, həm müştərilər, həm də onun özü üçün yaxşı olar. Başı üzərində buludlar dolaşan əməkdaş bunu hiss edir və tezliklə işdən azad etmə təşkilatdakı gərginliyi aradan qaldırır.

Siz tez hərəkət etməklə, bunu şirkətiniz naminə edirsiniz.

X

Siz sərt oynamamalısınız

Adamları işdən azad etmək yaxşı rəhbər üçün ağır əzabdır. Bu, ağır emosional haldır, məsrəflərə səbəb olur və şübhəli duyğular yaradır. Yaxşı rəhbər xoşladığı adamları işdən azad etməyi ikiqat sevmir. Lakin bəzən bu lazımdır. Bunu isə ləyaqətlə etmək lazımdır.

* * *

Belə bir hal baş vermişdir ki, hamının sevdiyi və hörmət etdiyi satış üzrə vitse-prezidentin işdən getmək vaxtı gəlib çatmışdır.

İki il əvvəl vitse-prezident öz yeni rəisinin, şirkətin prezidentinin təklifini qəbul edərək, planlaşdırıldığı kimi, pensiyaya çıxmaq əvəzinə daha bir il təşkilatda qalmağa razılıq vermişdir. Yeni prezidentlə şirkəti yenidən qurmaq üçün kömək lazım idi. Sonra vitse-prezidentdən daha bir il qalması xahiş etdilər. O öz işini, hamının ona göstərdiyi hörməti-izzəti xoşlayır, hərəkət etməyi sevirdi. Şirkətdə qalmaqla, o, sadəcə, ondan xahiş edilən xidməti göstərmirdi. Bu onun həyatının mənası idi. O, pensiya haqqında fikirləri başından atmışdı və fikirləşirdi ki, daimi işləyəcək. Hətta bu barədə açıq şəkildə danışmışdı. Lakin vitse-prezident indi artıq əvvəlki deyildi: O özünün əvvəlki zirəkliyini (fərasətini) itirmişdi. Onun şirkət qarşısında çox böyük xidmətlərinə, bu təşkilat üçün etdikləri bütün şeylərə baxmayaraq, onun işdən getmək vaxtı gəlib çatmışdı.

Rəis uzun müddət bu barədə onunla danışmağı qərarlaşdırma bilmirdi. İstefası haqqında məsələnin qoyulması lazım gələn vitse-prezidentlə görüş barədə o, dəhşətlə fikirləşirdi. O bu söhbəti öz malını satdığı müştərilərlə görüş kimi planlaşdırdı. Yalnız bu dəfə onun alıcısı vitse-prezident idi ki, o onu pensiyaya çıxmağı «almağa» vadar edəcəkdi. Bir də iş vaxtı prezident öz alıcısına nə lazım olmasını öyrənə bilmişdi – sayma, hörmət, şirkət qarşısında xidmətini təsdiq etmə, təşəkkür, alqışlar və onun

haqqında əziz xatirə. O bilirdi ki, vitse-prezidentlə peşəkar məğrurluq var. O, həmçinin, vitse-prezidentin idman əyləncələri və New-York Yankes-in (ABŞ-məşhur beysbol komandası) alovlu pərəstişkarı olması haqqında məlumətli idi. Bir dəfə axşam rəis vitse-prezidentdən görüşməyi xahiş etdi.

O, dərhal işə keçdi: «Xenk, Maykl Mante orta düşmə faizinə – 29,9 malik idi. Lakin əgər o, həmin sonuncu ili oynmasaydı, idmandan şöhrətinin zirvəsində olan vaxtı getsəydi, onun faizi 30-dan çox olardı».

«Bir də, Xenk – prezident davam etdi. – Bu gün Məhəmməd Əli Parkinson xəstəliyindən əziyyət çəkir. Çoxları hesab edirlər ki, əgər o özünün son yarışlarında iştirak etməsəydi, indi sağlam olardı. Əgər çempion olan vaxtı, öz şöhrət zirvəsini fəth edən zaman getsəydi, indi nə olardı? Özünün vəzifə karyerasının sonunda Bey Rutun son oyununu və onun fırladıcı zərbə vurmağa cəhd edən zaman necə yıxıldığını xatırlayırsanmı?»

Xenk bir neçə saniyə susaraq rəisə baxdı, sonra işə dedi: «Heç kimi heç vaxt bundan daha xoşa gələn tərzdə işdən azad etməyiblər. Mən öz istefam haqqında bu gün bəyan edəcəyəm».

«Sağ ol, Xenk. Sən bizim işin Beyb Rutusan, sənin yerin – Şərəf Qalereyasıdır!»

Xenkin pensiyaya çıxması ilə əlaqədar verilən naharda çoxlu minnətdarlıq nitqləri, tərifli tostlar və xeyirxah arzular söylənildi. Lakin o daha çox onu qiymətləndirdi ki, rəis ona necə nəzakətlə yanaşdı.

Öz həmkarlarının alqışlarını qəbul edən Xenk prezidentə nə vaxtsa Beybin öz fanatlarına təşəkkür etmək üçün Yonkeesə öyrətdiyinə eynən oxşar olan xəyali kubok verdi.

İnsanlarla sizinlə necə rəftar edilməsini istədiyiniz kimi davranın. İnsanlar reallığı başa düşürlər. Onlara hörmətlə yanaşın və siz ən ağır situasiyanı yaxşılığa doğru dəyişməyə nail olacansınız.

XI

Tabeçilik Prinsipi və veto hüququ

İşə yeni əməkdaş qəbul edərkən tabeçilik prinsipinə və veto hüququna əsaslanmaq lazımdır. Tabeçilik Prinsipi kollektivdə rəhbər və onun birbaşa tabeliyində olan şəxslər arasındakı rəsmi münasibətləri ifadə edir. Əgər təşkilatda münasibətlər diaqramı tərtib etsək, onda rəisin mövqeyi onun tabeçiliyində olanlara nisbətən yüksəkə olacaq.

Veto hüququ onu ifadə edir ki, rəis öz tabeliyində olanlara işə bu və ya digər əməkdaşı qəbul etməyi qadağan edə bilər. Başqa sözlə, işə qəbul etmə üzrə menecer yüksək rəhbərliyin icazəsi olmadan heç kəsi işə qəbul edə bilməz.

Bu iki prinsip şirkəti yeni əməkdaşların işə qəbulu zamanı yanlış seçimdən sığortalayır. Belə ki, burada səhvlər təşkilata baha başa gəlir, onlardan qaçmaq lazımdır. Bu səbəb üzrə yuxarıda deyilənlərə onu da əlavə etmək lazımdır ki, yanlış seçim etməklə şirkət istedadlı işçini işə qəbul etmək şansını itirir. Tabeçilik və veto hüququ prinsipləri – özünü istedadlı işçilərlə əhatə etmək istəyənlər üçün effektiv strategiyadır və uğursuzlara təşkilata nüfuz etməyə imkan vermir.

Beləliklə, rəis işə qəbul üzrə menecerin seçimi ilə razılaşmamaq hüququ qazanır. Konkret adamı işə qəbul etmək üçün menecərə əmr verə bilməməsinə baxmayaraq, veto hüququndan istifadə etmə imkanının özü meneceri təqdim edilmiş namizədlərdən ən yaxşısını seçməyə stimullaşdırır.

Menecerin işə qəbul etmə haqqında qərarına mənfi təsir edə bilən çoxlu amillər mövcuddur. Təşkilata təcili olaraq şirkətin baş layihəsi üçün açar ola biləcək vəzifəyə işçi lazım ola bilər. Axtarışa doqquz, on və ya on bir ay sərf edərək işə qəbul üzrə menecer səbirsizlik edə və işə «əlverişli» namizəd qəbul edə bilər. Ola bilər ki, menecer ixtiyarsız şəkildə (şüurlu şəkildə də ola bilər) özünə bənzər, zahiri cəhətdən özünə oxşar, oxşar stilə və ya iş təcrübəsinə malik olan kimisə işə qəbul etməyə çalışır. Lakin belə namizəd qəbul edildiyi iş üçün

tamamilə yararsız ola bilər. İşə qəbul üzrə menecer yüzlərlə işi eyni zamanda etməyə məcbur olmaqla sadəcə olaraq, öz ağır işindən yorula bilər. Bu halda o, zəruri olan yoxlamaları sona qədər çatdırmaya və namizədin xülasəsində yazılanla qənaətlənə bilər. Məhz burada veto hüququ xilasedici rol oynaya bilər. Tabeçilik və veto hüququ prinsipləri sonda şirkətin «genlər»ini yaxşılaşdırır. Onlar perspektiv əməkdaşların seçimini effektiv aparmağa və iş qabiliyyəti olmayanları çıxdaş etməyə kömək edir.

Yaxşı rəhbər işə qəbul üzrə öz menecerini alçaltmayaraq veto hüququndan səliqə ilə istifadə edir. Bu hüquqdan istifadə etmə – elmlə müqayisədə böyük incəsənətdir. Əgər rəis şübhə edərsə ki, vəzifəyə namizəd zəifdir və ya iş üçün hansısa məhvedici təsirli keyfiyyətə malikdir, onda o, veto hüququndan istifadə etməlidir. Əgər rəis yeni əməkdaş barədə şübhəlirdisə, lakin onun namizədliyindən imtina etməyə əmin deyilsə və bu zaman öz menecerinə tamamilə inanırsa, o, veto hüququndan istifadə etmir.

İşə qəbulu baş direktor aparan vaxtı veto hüququ Direktorlar şurasına məxsusdur. Böyük şirkətlərdə, ailə biznesində və öz işində tabeçilik və veto hüququ prinsipləri, hətta əgər onlar qeyri-rəsmi xarakter daşısalar da, hansısa şəkildə təqdim edilməlidirlər. Veto hüququndan sizin məsləhətçi, kənarından ekspert, sizin həyat yoldaşınız və ya müştərilər də istifadə edə bilərlər.

Əgər siz yaxşı işçilər işə qəbul edəcəksinizsə, sizi uğurlar müşahidə edəcək və bacarıqsızlardan qurtulacaqsınız. Tabeçilik və veto hüququ prinsipləri sizə bunda kömək edəcək.

XII

Yalnız A kateqoriyasından olan adamlarla əlaqədə olun

Bu kateqoriya insanın iş qabiliyyəti və onun işə vicdanlı münasibətinin cəmindən formalaşır. A tipli adamlar – qaliblərdir. Onlar ağıllı, fərasətli dirlər və nəticəyə nail olmağı bacarırlar. Onlar adekvat və iş qabiliyyətlidirlər. A kateqoriyalı əməkdaşlara istənilən sosial mühitdə rast gəlinir. A kateqoriyasına mənsub olan maşın yuyucuları B kateqoriyası yuyucularına nisbətən daha yaxşıdırlar. A kateqoriyalı beysbol oyunçuları B və S kateqoriyalı oyunçulara qalib gəlirlər. A kateqoriyalı tibb bacıları işləyən xəstəxana B kateqoriyalı tibb bacıları olan xəstəxanadan səmərəli şəkildə fərqlənir.

İşə yalnız A kateqoriyalı əməkdaşları və ya potensial olaraq onlara çevrilə bilənləri qəbul edin. S və ya D kateqoriyasına aid olan əməkdaşları heç vaxt işə qəbul etməyin. Bacarıqsız işçilər olmaqla C kateqoriyalı əməkdaşlar özlərinin fərasətsizlikləri ilə bütün şirkətə sirayət edirlər. Heç bir təşkilat özü üçün məhvedici və utandırıcı xəstəlik olan fərasətsizliyə imkan verə bilməz. Bəzi situasiyalarda, əgər risk hədsiz böyük deyilsə, siz B kateqoriyasından olan əməkdaşı işə götürə bilərsiniz. Yalnız o halda ki, siz əminsizsiniz və ya sizin intuisiya deyir ki, siz onu ən azı B+ kateqoriyasına çevirməyi bacaracaqsınız. Siz A kateqoriyalı əməkdaşı A kateqoriyalı əməkdaşa, B+ qrupundan isə A qrupu əməkdaşına çevirə bilərsiniz. Lakin siz heç vaxt S qrup əməkdaşından B və ya A qrup əməkdaşı etməyi bacarmayacaqsınız. Heç vaxt!

A kateqoriyalı əməkdaşlar, adətən, baha başa gəlirlər, lakin onların faydası daha böyükdür. Çox vaxt onları idarə etmək çətin olur, çünki onlar enerjilidirlər, tez işləyirlər, digərlərinin onlara çatmasını gözləməirlər. A kateqoriyalı əməkdaşlar özlərinə qarşı diqqət və hörmət tələb edirlər və rəis onlara qarşı diqqətli olmalıdır.

Qabiliyyət üstəgəl işə vicdanlı münasibət – insanda bu keyfiyyətlər nə qədər çoxdursa, bir o

qədər yaxşıdır. İstənilən nisbətdə bu m ht ş mdir.
İş  yalnız A kateqoriyalı əməkdaşları qəbul edin.
Onlara həlledici rol məxsusdur.

XIII

On bədbəxtlik

Yaxşı işçi birdən pis işləməyə başlayırsa, ilk növbədə, «on bədbəxtlik» siyahısına nəzər yetirin. Nümunəvi icraçını işə səy göstərmək tərk edərsə və işlər pis, daha pis gedirsə, səbəbi «on bədbəxtlik» arasında axtarın. Əgər öz sahəsində «ulduz» kimi tanınan şəxs parlaqlığını itirirsə və ya tamamilə intizamlı əməkdaş cinayət törədirsə, mərc gələ bilərsiniz: burada «on bədbəxtlik»dən biri baş vermişdir. Sayəsində sizin əməkdaşların işlərinin keyfiyyətinin ziyan çəkdiyi çoxlu amillər mövcuddur. Rəhbərin vəzifəsi – problemin nədən ibarət olduğunu aydınlaşdırmaqdır. O, şərin kökünün harada olduğunu başa düşən vaxtı vəziyyəti xilas etmək üçün həlledici hərəkətlər etməlidir.

Effektiv rəhbər – bu dedektivdir. O, təhqiqat aparır, problemin gizli səbəblərini axtarır. Kəşfi başa düşülmə dərəcəsinə çatdırır. Dərk etmə təcəbilitədə olanlarla söhbətdir. Söhbət ikili xarakterdə qurtara bilər: 1) təcəbilitədə olan ya rəis tərəfindən işlənilib hazırlanmış normal işə qayıtma programını qəbul edir; 2) yaxud işçi işdən azad olur.

Hər şeyi başa düşmək üçün «on bədbəxtlik» siyahısından başlayın. Onlar aşağıdakılardır:

- 1) borc;
- 2) depressiya;
- 3) boşanma;
- 4) sərxoşluq;
- 5) xəstəlik;
- 6) ehtiraslı oyunlara meyil etmə;
- 7) narkotiklər;
- 8) psixi tərəddüdlər;
- 9) ölüm;
- 10) əyləncələrə hədsiz aludəçilik.

«On bədbəxtlik» işçinin özünə və ya onun qohumlarına və yaxın dostlarına toxuna bilər. Onlardan bəziləri sadəcə olaraq nəinki sizin əməkdaşı yoldan çıxara bilər, onu həm işçi, həm də

insan kimi məhv edə bilər. İstənilən halda onlar onun işinə dağıdıcı təsir göstərirlər.

«On bədbəxtlik» çox təhlükəlidir. Onlar həm qulluqçulara, həm rəhbərə və həm də bütövlükdə şirkətə ağırlı təsir göstərirlər. Əgər rəhbər onun əməkdaşı narkoman olduğundan gözlənilən nəticələrə nail olmağı bacarmırsa, onda həmin rəisin karyerası təhlükə altında olacaq.

Bu bədbəxtliklər, adətən, işlə bağlı deyillər. Lakin məsələn, şirkətin siyasəti ilə bağlı olan digər səbəblər də mövcuddur ki, onların üzündən əməkdaşlar pis və daha pis işləyirlər. Həmin səbəblər siyahısına mənəviyyatsızlaşmış və motivasiyası olmayan əməkdaşları, pis rəhbərliyi daxil etmək olar. Təbəçilikdə olanların problemlərinə həssas olan rəhbər çətinliklərin həqiqi mənbəyini tapmalıdır (bu, xüsusən, yenidən vəzifəyə təyin edilmiş rəhbərlər üçün hədsiz mühümdür). Əgər siz diaqnoz qoymusunuzsa, xəstəliyi müalicə edəcəksiniz. «On bədbəxtlik» siyahısı bu işdə sizə kömək edəcək. Hamısı olmasa da, çoxlu insan problemləri məhz bu səbəblərdən asılıdır və diaqnozun tez-tez qoyulması dərmanın tez tapılmasına və situasiyanın düzəlməsinə kömək edəcək.

Situasiyanı tez başa düşmək və düzəltmək – deməli, yaxşı nəticələrə tez nail olmaqdır. «On bədbəxtlik» siyahısı işi daha tezliklə qaydaya salmağa kömək edə bilər.

XIV

«Restorantor» yox, «restorator»

Əgər siz hansısa istedadlı rəhbərdən nəyisə qəbul edə bilərsinizsə, kimdənsə nümunə götürə bilərsinizsə, bu çox yaxşıdır. Yaxşı ki, siz nəyisə öyrənməyə cəhd edirsiniz, nəyə yeni şey öyrənirsiniz, bilik dairənizi genişləndirir, peşəkarlığınızı artırırırsınız. Lakin yerinizi bilin. Başınızdan yuxarı tullanmağa cəhd göstərməyin. Özünüz kimi olmamağa cəhd etməyin. Zəhmət olmasa, azacıq da olsa təvazökarlıq göstərin.

* * *

İstedadlı rəhbərlər özləri kimi istedadlı rəhbərlər yetişdirirlər. Gələcək rəislərdən biri təvazökarlığın nə olduğunu öz bosundan (rəhbərindən) öyrənmişdi.

Onlar yan-yana üç gün işləmişdilər: alıcılar, distribütörlər, reklam agentləri ilə görüşmüşdülər. Onlar təqdimatlar təşkil etmiş, əqdlər bağlamış, müştərilərin fikirlərini dinləmiş, yeni ideyalar müzakirə etmişdilər. Rəis öz gənc köməkçisinə onunla bərabər dərəcədə hərəkət etməyə imkan vermişdir. Gənc adam sərbəst surətdə öz fikirlərini söyləyir, ideyalar irəli sürür, ABŞ-da reklam kompaniyası aparan fransız restoranı üçün strategiya işlənilib hazırlanmasında bilavasitə iştirak edirdi. O, informasiya toplayır, reklam agentliyinin kopirayteri və bədii redaktoru üçün orijinal ideyalar axtarırdı.

Agentlikdən ofisə gediş maşınla bir saatlıq yoldur. Gedişin başlanğıcından iyirmi dəqiqə sonra artıq yaşa dolmuş, biznesdə böyük təcrübəsi olan şirkətin direktoru özünün çox ümidlər verən köməkçisinə sual verdi.

«Stiv, – o səsləndi, – sizin ambisiyanız var?»

«Bəli, əlbəttə», – cavab verdi.

«Kiçik tənqidlə qarşı etiraz etməzsəniz?»

«Yox».

«Onda, Stiv, mən sizə «restorantor» deyil, «restorator» deməyi məsləhət görürəm».

Stiv utandı, sadəcə pərt oldu. O, dərhal başa düşdü ki, onun müəllimi nəyi nəzərdə tutur. Stiv təəssürat yaratmağa çalışmaqla gözə kül üfürdü. O, sadəcə, «restoran sahibi» demək əvəzinə fransız sözündən istifadə edirdi. Stiv həmçinin başa düşdü ki, o hətta əcnəbi sözünü düzgün səsləndirsə də, hər halda bu yerində deyildi.

Stiv general olmaq üçün hələ tələb olunan qədər döyüşü udmamışdı. O, hələ yüksək liqanın oyunçusu kimi özünü aparmaq hüququna nail olmamışdı.

O öz səhvlərini ləyaqətlə etiraf etdi: «Mən özümü axmaq kimi apardım. İnana bilmirəm ki, belə cəfəngiyatı bütün şəhərə daşımışam».

Onda rəis yenidən sual verdi: «Əgər etiraz etmirsinizsə, sizə daha bir məsləhət verim».

«Xeyr» – Stiv, artıq əvvəlki kimi inamla olmasa da cavab verdi.

«Onda gəlin, lütfən, sizin ayaqqabılardan başlayaq».

Beləliklə, gedişin sonuna qədər və sonra ömrünün sonunadək rəhbər Stivə necə düzgün geyinməyi, layihələri necə işləyib hazırlamağı, ticarət əqdlərini necə bağlamağı, sənə istehza etməyə çalışan firmanın əməkdaşları ilə özünü necə aparmağı, hər kəsə necə hörmətlə yanaşmağı öyrətdi.

O vaxtdan etibarən Stiv heç vaxt öz bilikləri ilə lovğalanmaq, texniki və terminlərdən və digər fokuslardan istifadə etməklə adamlarda təəssürat oyatmağa cəhd göstəmədi. Bu gün Stiv həmin bir saatlıq gedişi xatırlayaraq həmişə «restorator» deyil, yalnız «restoran sahibi» deyir.

XV

Tənbəlliyi işləmək arzusuna çevirin

Yaxşı rəhbərlər öz səhvlərindən öyrənirlər. Haqqında söhbət açılan həmin rəhbər bunu etməyi bacarmışdır.

Onun işlədiyi şirkət öz əməkdaşlarını diqqətlə seçmişdir. Burada inanırdılar ki, uğur birbaşa şəxsi heyətin keyfiyyətindən asılıdır. Ən böyük diqqət işçilərin biliklərinə verilir, onlar peşəkar hazırlığına çoxlu zaman ayırır və pul qoyurdu. Təhsildə uğur işdə uğuru şərtləndirirdi. İşdə uğur isə yeni məhsulların yaranmasına, rəqiblərin sıxışdırılmasına, şirkətin səhmlərinin dəyərinin artmasına gətirib çıxardı. Ona görə də hər bir stajorun təhsil proqramında iştirakı nəinki arzu edilən idi, həm də zəruri idi. Şirkət üçün əməkdaşların peşəkar hazırlığı strateji prioritet, qələbəyə yol idi, bu şirkət isə qəti olaraq qələbəyə köklənmişdi (belə ki, buna istənilən şirkət və istənilən rəhbər köklənməlidir).

Üçüncü gün axşam, dördüncü təhsil günündə, gənc stajora onun kollekdəki dostu zəng edir və bildirir: «Bu gün buradan altmış mil məsafədə möhtəşəm gecə keçiriləcək. Sən ixtisasın artırılması kurslarında məşğul olursan, yəni doğrudan orada oxumaq çətinidir? Axı, bu ev tapşırıqlarını sən gözü yumulu yerinə yetirə bilərsən: İşləmək yetər... Sən istirahət etməyə layiqsən. Aşağı düş! Beləliklə, stajor gecəyə yollandı və orada səhərə qədər əyləndi.

Səhər saat 7:30-da səhər yeməyində stajorun yoxluğu hiss edildi və bu, lazımi şəkildə qeydə alındı. Saat 9:00-da o, xəstələndiyini bildirmək üçün zəng etdi («yəqin ki, qrip olmuşam və ya ola bilsin ki, məndə mononukleozun miqdarı hədsiz artıb»). Bu zəng də həmçinin lazımi tərzdə qeydə alınmışdır. O, günorta təhsil mərkəzinə çatanda bir qeyd vərəqi aldı. Orada deyilirdi ki, təcili satış şöbəsinin direktor müavininin yanına gəlsin.

Direktor müavini hədsiz qayğılı idi: «Özünüzü necə hiss edirsiniz? Sizə həkim lazım deyil ki? Bəlkə

poliklinikaya gələsiniz? Ola bilsin, sizə qan vermək lazımdır? Əminsiniz ki, təhsili davam etdirə bilərsiniz? Buraxdığınız məşğələlərin yerini necə dolduracaqsınız?» Təhsilin son günündə yeni ticarət agentinə bilavasitə iş yeri üzrə rəisin yanına gəlmək dəvəti ilə daha bir qeyd vərəqi təqdim edildi. Rəis dərhal işə keçdi: «Mən hesab edirəm ki, sizi işdən azad etmək lazımdır. Təhsil vaxtı sizin davranışınız biabırçı olmuşdur. Bizim şirkətdə heç kim bizə ucuz başa gəlməyən məşğələləri yarım gün də buraxmır. Bilmək istəyirsiniz ki, sizi hər halda niyə işdən azad etmirəm?» Qıpqırmızı qızarmış gənc oğlan sakit halda başını yellədi: «Mən sizi ona görə işdən azad etmirəm ki, işə götürdüyüm şəxs məşğələni buraxa bilməz. Mənim işə götürdüyüm adamda istedad və nəhəng potensial var. O qalibdir, uduzan deyil. Siz əslində kim olduğunuz barədə qərar qəbul etməlisiniz. Siz işə başlayıb özünüzün ona hazır olmamağınızı göstərə, öz qabiliyyətinizə lazım olandan bir qədər gec aşkarlaya və ya onları ümumiyyətlə, göstərməyə bilərsiniz. Lakin siz, həmçinin, işə başlayıb özünüzü yaxşı tərəfdən göstərə bilərsiniz. Əgər siz bunu etsəniz, söz verirəm ki, kimsə bunu mütləq sezəcək. Siz seçməlisiniz. Baxın və seçin».

Bütün ştatdan keçməklə təklildə uzun gediş zamanı hər bir saat stajorun şirkətin buraxa biləcəyindən daha çox məhsul satmaq qabiliyyəti artdı. Bir il keçəndən sonra o ən ümidverici gənc əməkdaş kimi tanındı. Daha bir ildən sonra ən yaxşı əməkdaşa çevrildi. Özünün iyirmi üç iş ilinin sonunda o, şirkətin baş direktoru oldu.

XVI

Dərzi oğlu

Qoy sizin prinsipləriniz olsun. Onlara uyğun yaşayın. Onları digərlərinə də öyrədin. Onları dəyişməyin. Sizin həmkarlar, hətta onunla həmişə razılaşmasalar da sərt prinsipləri olan rəisə malik olmaq istəyirlər. Rəhbərə prinsiplər dənizçiyə kompas lazım olduğu qədər vacibdir.

* * *

Həmin rəis özünün bütün yeni əməkdaşları ilə görüşməyi və onları şirkətin siyasəti ilə tanış etməyi zəruri hesab etdi. Onun bütün işləri arasında bu ən mühünlərdən biri idi.

Həmin o gün o, iyirmi gənc əməkdaşla görüşməli idi. Təsədüfən, onların hamısı gözəl gənc qadınlar idi. Rəisin ofisə tez gəlmək vərdişi vardı və əgər binaya gedən səki təmiz olmazdısa, o, süpürgəni götürər, pilləkəni və cıgırı süpürərdi. Onun vərdişlərindən biri də son moda ilə geyinmək idi. O, sifarişlə tikilmiş gözəl kostyum və köynək geyərdi. O öz sahəsində aparıcı xəttə malik olan şirkətin başçısı idi. Onun biznesdə və cəmiyyətdə uğuru bir qaydaya dönməz və ciddi şəkildə riayət etməyə əsaslanırdı. O bu qaydanı nə vaxtsa özü üçün dəyərli və qiymətli məsləhət şəklində almışdı.

Onun vərdişlərindən biri də özünün və əməkdaşlarının rəhbər tutduğu prinsiplərlə yeni əməkdaşları tanış etmək idi.

«Sabahınız xeyir, xanımlar. Xoş gəlmisiniz. Bu şirkəti seçdiyiniz üçün sizə təşəkkür edirəm. İndi o, artıq öz karyeranızı başlamaq və davam etdirmək üçün sizin şirkətdir. Xoşdur ki, siz hamınız qadınsınız, ona görə ki, bu şirkət qadına məxsusdur. Onu mən yox, sadə bir dərzi yaradıb. O, bütün ömrü boyu dərzi olmuşdur. Mən bizneslə məşğul olmaq istəyirdim, lakin öz işimi başlamaq üçün pulum yox idi. Dərzi mənə müəyyən məbləğ borc verməyi təklif etdi. Mən dedim: «Axı, sənin pulun yoxdur». Onda o, kiçik evini (burada onun uşaqları böyüyüb başa çatmışdılar) girov qoydu və mənə səkkiz min beş yüz

dollar borc verdi. Pullar mənim üçün vacib idi, lakin pullarla birlikdə bu dərzini mənə məsləhət də verdi ki, ona mən həmişə əməl edirəm və ümidvaram ki, ona siz də əməl edəcəksiniz.

O mənə dedi: «Leqrand (məni bu cür yalnız anam adlandırır) sən çox işləməli, öz işinlə fəxr etməli, intizamlı və ləyaqətli olmalı, öz həmkarlarına hörmətlə yanaşmalısən». Bu şirkəti əslində mənim anam yaratmışdır. Ümidvaram ki, bura sizin xoşunuza gələcək».

Axşam, uzun ağır gündən sonra, o, sabahkı işə hazırlaşdı. Dərzinin oğlu təzə ütülənmiş, sifarişlə tikilmiş köynəyi çıxardı və onun bütün qırıqlarını hamarladı. Ütülənmiş əşyalarda insan nöqsansız, müstəqil və təvazökar görünür. Ütüləmə bacarığı anasının ona hədiyyə etdiyi hədiyyələrdən daha biri idi.

Yaxşı rəhbər öz kökünü və ona kömək edən şəxsi (şəxsləri) yadda saxlamalıdır. Heç vaxt unutmayın ki, öz uğurunuzla görə siz yalnız özünüze borclu deyilsiniz.

XVII

Əliaçıq sahibkar

Əməkdaşın işə qəbulu – bu, kontrakt, sazişdir. Yeni qulluqçu müəyyən haqqa görə müəyyən işi görməyə razılaşır. Əməkdaşı işə qəbul etməklə, rəhbər, qulluqçunun hansı vəzifələr daşıyacağını başa düşməsinə, müəyyən haqqa görə onları yerinə yetirməyə razılaşmasına əmin olmaq üçün kontraktın bütün bəndlərini işçi ilə razılaşdırmalıdır. Bu vaxt işəgötürən və işçi işə qəbulun bütün halları və şərtlərini aydınlaşdırmalıdırlar.

İşə qəbul haqqında kontraktın bağlanması – bu yalnız nişan üzüyü və öpüşmə olmadan keçirilən toy kimidir: «hə» deyən və ya susun. Kontraktın şərtlərinə hörmət edin.

Lyuk yaxşı işçi idi, lakin hesab edirdi ki, onunla ədalətsiz rəftar edilə bilər. Tezliklə onu işə götürdükdən sonra o qərara gəldi ki, həmkarlarına nisbətən daha yüksək ixtisasa malikdir. Lyuk hesab edirdi ki, daha dəyərlidir. Onun rəisi (qadın) bunu dərhal başa düşməli idi lakin o, bunu etmədi və ya sadəcə olaraq bu səbəb üzrə heç bir hərəkətə yol vermədi. Qadın rəis inadla Lyukun uğurlarını sezmək istəmirdi. O şikayət edirdi ki, kimlərsə cib kompüterini veriblər, ona isə yox. Heç də güclü olmayan məzuniyyət puluna görə şikayətlənirdi. Ona elə gəlirdi ki, konfransa getmək üçün məhz o seçilməli idi. Lyuk kabinetə daxil olan kimi rəis hər dəfə diksinirdi. Şirkət Lyukun yerinə yetirdiyi işə oxşar olan işə təzəcə, yeni gənc əməkdaş qəbul etmişdi. Necəsə Lyuk aydınlaşdırdı ki, yeni işçiyə ondan çox haqq ödəyirlər. O, yubanmadan bossun qəbuluna yazıldı. Rəis başa düşdü ki, nə baş verir, ona görə də görüşə hazırlaşdı. O istəmirdi ki, Lyuk kimin nə qədər qazanması haqqında danışsın. O bilirdi ki, Lyuk ilahiyyat fakültəsində oxumuş və müqəddəs kitabdan yaddaşına görə nümunələr gətirə bilərdi. Beləliklə, o başa düşdü ki, nəyin düzgün olub-olmamasına onun eroistik baxışı onunla ədalətsiz rəftar edilməsi barədə inanca əsaslanıb. O istəmirdi ki, bu onun şirkətdə işini təhlükə altında qoysun və elə etməyi qərarlaşdırdı ki, Lyuk situasiyanı düzgün başa düşsün.

Lyuk danışığa öz mənəvi frazası ilə başladı: «Nə işə mənə çox narahat edir və mən bu barədə danışmaq istəyirəm. Rəis cavab verdi: «Şadam ki, mənimlə danışmağa gəlmisiniz və sizə bir hekayə danışmaq istəyirəm. Bir neçə dəqiqəniz olarımı?»

Çaşmış Lyuk razılaşdı.

«Lyuk, Matfeydən olan Yevongeliyada üzümlükdəki işçilər haqqında pritça var. Bir varlı kəndlinin üzümlüyü varmış. Məhsulun yayılması dövrü gəldi. Meyvə yığan adamları işə cəlb etmək üçün o, səhər tezdən evdən çıxdı. O, bir neçə işçi ilə razılaşdı və onlara gündə bir dinar ödəməyi öhdəsinə götürdü. Onlar razılaşıb işi qəbul etdilər. Nahardan sonra sahibkar yenə də işçilər tutmaq üçün bazar meydanına getdi. O onlara dedi: «Gedin işləyin, sizə çatan qədər haqq ödəyəcəyəm». Uzun qızmar gün sona çatdı və sahibkar işlər müdirinə işçilərin haqqını ödəməyi tapşırırdı. Xidmətçi birinci qrupdan olan işçilərin hər birinə bir dinar verdi. İkinci qrup işçiləri də həmçinin gec tutulmalarına və yarım gün işləmələrinə baxmayaraq, bir dinar aldı.

Birinci qrup işçilər narazı qaldılar. Onlar donquldayaraq və şikayət edərək sahibkara dedilər: «İkinci qrup yalnız yarım gün işlədi, sən isə onları bizimlə müqayisə etdin, halbuki bizim kürəklərimiz bütün gün qızmar günəş altında bükülmüşdü». Sahibkar (ağa) cavab verdi: «Dostlar, mən sizə münasibətdə heç bir ədalətsizliyə yol verməmişəm. Məgər siz mənim üçün bir dinara işləməyə razılaşmadınız? Sizə məxsus olanı götürüb gedin. Mən digərlərinə də sizə ödədiyim qədər ödəməyi qərara aldım. Məgər mənə məxsus olanla istədiyimi etməyə mənə icazə verilməmişdir». Yoxsa siz mənim əliaçıq olmağıma həsəd aparırsınız?»

«Lyuk – rəis soruşdu, – Matfeydən gələn bu kiçik hekayət barədə siz nə düşünürsünüz?»

«Mən hesab edirəm ki, əqd əqddir» – Lyuk cavab verdi. O, rəisinin nəyi nəzərdə tutduğunu düzgün başa düşdü.

Yaxşı rəhbər əlavə problemlərdən hələ əməkdaşı işə götürərkən azad olmalıdır. Qoy əməkhaqqı, mükafat, işin xarakteri, iş vaxtı, şirkətin siyasətə və işdə davranış qaydaları səbəbindən heç bir anlaşılmazlıq qalmasın. Siz ona əmin olmalısınız ki, işçidə şərait səbəbi üzrə heç bir şübhə qalmamışdır.

Əqd əqddir.

(Matfeydən olan Yvaneliyada bu hekayət
« z ml kd ki iŖil r haqqında prit a»).

XVIII

Səlahiyyətləri xidmət pilləkəni üzrə aşağıya verin

Rəislərin əmrlərini hamı həvəslə müzakirə edir, lakin bir qayda olaraq onlar əksəriyyət əməkdaşlar tərəfindən başa düşülmür. Əgər siz kiməsə müvafiq təlimat olmadan və ya lazımi informasiya təqdim etmədən nə isə etməyi tapşırırsınızsa, onda siz tapşırıq deyil, səhv verirsiniz ki, bunu da qaçılmaz olaraq sizin əməkdaş edir. Əgər siz tapşırığın yerinə yetirilməsinə görə yoxlama aparmırsınızsa, bu o deməkdir ki, siz səlahiyyətləri verməmişiniz, onlardan imtina etmişiniz. Əgər siz tapşırıq vermişinizsə, lakin tabeliyinizdə olanı onun yerinə yetirilməsi üçün lazım olan səlahiyyət və alətlərdən məhrum etmişinizsə, hesab edin ki, siz heç kimə heç nə tapşirmamısınız.

Əgər satış üzrə menecer öz tabeliyində olana əqdə həyata keçirməyi tapşırırsa, o isə onu yarıtırsa, məsuliyyəti menecer daşır. Rəis nəzarəti itirən vaxtı tapşırıq pozulur.

Tapşırığın düzgün verilməsi sxemi belədir: aşağı rəngli (səviyyəli) əməkdaşa tapşırıq, iş və layihə verin (az əməkhaqqı ödənilənlərə), lakin əmin olun ki, o, işi yaxşı yerinə yetirməyi bacaracaq. Bu, tapşırıq adlanır, bu, effektiv işə açardır.

Səlahiyyətləri daha aşağı səviyyəli idarəetməyə verməklə, onları göndərin – nə qədər aşağı olsa, bir o qədər yaxşıdır. Bunun baş vermədiyi təşkilat kütləşir.

XIX

Ehtiyatlı olun: yeddi bal yığanlar Şirkətə beş bal yığan şəxsləri gətirəcək

Təşkilata bacarıqsız və səriştəsizləri gətirməyin ən etibarlı üsulu – bu, pis və ya orta meneceri, işə qəbul etməkdir. İşə qəbul üzrə menecer – bu, vəzifəsi yeni əməkdaşları işə qəbul etmək olan şəxsdir. İşə qəbul üzrə pis və ya orta səviyyəli menecərə səriştəliliyə, qabiliyyətə, təcrübəyə, işə münasibətə və davranışa görə onballıq şkala üzrə yeddi bal vermək olar.

Yeddi bal alan şəxslər heç vaxt işə 9 və ya 10 bal olan şəxsləri qəbul etməz. Onlar özlərindən yaxşı olan şəxsləri işə qəbul etməzlər, çünki instintktiv olaraq rəqabətdən və ya özlərinin saya salınmamasından qorxar və ya özlərini onları salamlayanların iştirakında buxovlanmış kimi hiss edirlər. Yeddi olanlar beş balı olan şəxslərin fonunda daha yaxşı görünə biləcəklər və onlar bu barədə bilirlər. Onlar beşballıq işçiləri işə qəbul edirlər, çünki onlarda öz xarakterik əlamətlərini, daha çox zəifliklərini görürlər. Təəccüblü deyil ki, beş bal almaqla işə götürülmüş şəxslərin qiyməti cəmi üç baldır.

9 və ya 10 bal yığmış menecerlər özlərinə oxşar olanları işə götürür və heç vaxt yeddi bal alanları özlərinə yaxın buraxmırlar. 10 bal olan şəxslər özlərinə əminidirlər, səriştəli və adekvatdırlar. Onlar yaxşı kollektiv formalaşdırmağı bacarırlar. Onlar həm yeni işçilərin işə qəbul edilməsində və təhsilində, həm də digər istənilən sahədə vicdanlıdırlar. 10 bal toplayan şəxslər istedadlı həmkarlarından deyil, fərasətsizlərdən qorxurlar.

Bu qulluqçular A kateqoriyasındadırlar və onlar yalnız yaxşılarla işləməyə cəhd göstərirlər.

Yeddi bal toplayan şəxslərdən qorunun. Yalnız 10 bal alan şəxslərlə işləyin.

XX

Soruşun: «Əgər mən ölsəydim siz nə edərdiniz».

Öz əməkdaşlarınıza onların vəzifələri dairəsinə daxil olanları sizin üzərinizə yükləməyə imkan verməyin. Yaxşı rəhbər bilməlidir ki, qabiliyyətli qulluqçuların özləri problemi düzgün həll etmək iqtidarındadırlar. Əməkdaşlar öz vəzifələrini sizin üzərinizə bir neçə səbəbə görə qoyurlar. Onlar səhv buraxmaq istəmir və ya məsuliyyətdən yayınmağa çalışırlar. Onlarda lazımi informasiya çatışmır. Rəis vadar edir ki, bütün qərarları o özü qəbul etsin.

Yaxşı rəhbər başa düşməlidir ki, əgər bütün qərarları o özü qəbul etməyə çalışsa, onun şöbəsi, qrupu, komandası və ya təşkilatı inkişaf etməyəcək. Lakin o həmçinin, başa düşməlidir ki, əgər onun tabeçiliyində olanlar qərarları düşünmədən qəbul edərlərsə və ya hər şeyi ondan xəbərsiz qərarlaşdırarlarsa, onun şirkəti inkişaf etməyəcək.

Bəzən öz fikirlərini aşkar nümayiş etdirmək faydalıdır.

Şirkətin kompüter sisteminin modernləşdirilməsinin aparılması həvalə edilən işçilər qrupu öz rəhbərlərinin kabinetinə gəlirlər. Onların əlində hesabatlar, broşuralar, zəruri avadanlıqların siyahısı və müxtəlif təkliflər var idi. Problemin dərinədən öyrənilməsi, tədarükçülərlə görüşlər, onların məhsullarının testləndirilməsi haqqında danışmağa başladılar.

«Mənim üç sualım var, – rəis onların sözünü kəsdi, – onlar mənim siz işə başlayanda verdiyimdən heç nə ilə fərqlənmirlər. Birincisi, yeni kompüterlər bizim müştərilərə daha yaxşı xidmət edəcəkmi? İkincisi, yeni kompüterlər bizim məsrəfləri azaldacaqmı? Üçüncüsü, onları açmağı özümüza rəva görə bilərikmi?»

Əməkdaşlar yenidən eyni şeylər haqqında danışmağa başladılar. Onlar yeni təfsilatlar, şərtlər, fərziyyələr irəli sürdülər, lakin heç bir qərar qəbul edə bilmədilər.

Rəis gözlənilmədən öz kürsüsündən qalxdı, döşəməyə oturdu, əllərini sinəsində çarpazladı, gözlərini yumub soruşdu: «Əgər mən ölsəydim siz hansı qərar qəbul edərdiniz?» Nəhayət, cavab verildi: «Bu mənim xoşuma gəlir», – rəis dedi. Qulluqçular kabinetdən özlərinin hər cür hesabatları, cədvəlləri və siyahıları ilə çıxdılar, sonda qərara gəldikləri həmin qərarı həyata keçirməyə başladılar.

Yaxşı rəhbər öz əməkdaşlarını qərar qəbul etməyə məcbur edir.

XXI

Oduna özün yanacaqsa, nökrə nə ehtiyac?

Əgər siz keşikçi it alır və onu qaçmaq üçün həyatə buraxırsınızsa, onda gecələr küçəyə çıxmıyacaq, nəbələd adamlara və arzu edilməz qonaqlara səsinizi qaldırmıyacaqsınız. Bu, keşikçi itin vəzifəsidir. İndi isə gəlin sizin ofisinizə qayıdaq. Əgər siz hansısa işə əməkdaş qəbul edirsinizsə, ona müvafiq təlimat verin və müstəqil hərəkət etməyə imkan yaradın. Bu, sadə qaydadır və ona əməl etmək çətin deyildir. Əgər siz yük maşını sürücüsü tutmusunuzsa, ona maşını idarə etməyə imkan verin. Əgər siz kimisə telefon zənglərinə cavab vermək üçün tutmusunuzsa, qoy həmin adam onlara cavab versin.

Özgə işinə müdaxilə etməyin. Siz düzgün istiqamət göstərə, adamı zəruri texnika ilə təmin edə, ona nəyisə öyrədə bilərsiniz, lakin onun işini yerinə yetirməyin və ona daim iradlar göstərməyin. Özün əlində fotoaparət dayanacaqsa, reklam agentinin işini, özün yerinə yetirəcəksənsə, sonra reklam ssenarisini özün yazacaqsa, fotoqraf tutmaq axmaqlıqdır. Fabrik direktoru üçün istehsal planı tərtib edəcəksənsə, onda belə direktoru işə götürmək lazım deyil. Öz əməkdaşlarından biri ilə əqdlər bağlanması haqqında danışıqlara getmə və onun iştirakı olmadan hər şey haqqında razılığa gəlmək axmaqlıqdır.

Siz işə ağıllı və qabiliyyətli adamları götürməlisiniz. Onların nə və nə üçün edəcəklərini onlarla ətraflı müzakirə edin, sonra öz işlərini yerinə yetirməyə icazə verin. Qoy onlar özləri nəyi necə edəcəklərini araşdırsınlar. Onlara nə işə etməyə, səhv buraxmağa və hər şeyi təzədən başlamağa imkan verin. Onlar üçün zəhlətökən maneə deyil, güc və imkanlar mənbəyi olun. Zaman-zaman öz əməkdaşlarınızı yoxlayın. Lakin adamın necə işlədiyini deyil, layihənin necə irəliləməsini yoxlayın. Siz işin necə getməsini onun xahişi ilə və ya layihənin müəyyən mərhələsinin sonunda yoxlaya

bilərsiniz.

* * *

Peşəkarların fikrinə inanmalısınız. Bir şirkətdə bu həqiqəti başa düşmək üçün uzun zaman tələb olunmuşdur. Orada rentgenologiya sahəsində ixtisaslaşan bir neçə həkim işləyirdi. Onlar şirkətə imic yaratmağa kömək etmək və onu bazarda təmsil etmək üçün ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə məşhur agentliyə müraciət etdilər, agentliyin hansı ideyalar irəli sürməsindən asılı olmayaraq, həkimlər şübhələrini davam etdirərək hər şeyi inkar etməklə hər şeydən imtina etdilər. Onlar istəyirdilər ki, qəbul otağında şirkət haqqında informasiya verən braşuralar qoyulsun ki, pasiyentlər onları oxuya bilsin və ya özləri ilə götürsünlər. Agentliyin müxtəlif ideyalarına qulaq asaraq və onları müzakirə edərək, həkimlər dərhal bazar dahilərinə çevrildilər və reklam layihəsi üzrə mütəxəssislərə belə broşuraları necə yazmağı və tərtib etməyi izah etməyə başladılar.

Agentliyin nümayəndəsi nəzakətlə həkimlərə müraciət etdi. «Ağalar, niyə siz broşura yazmayasınız, mənə növbəti rentgen çəkilişlərinin və mammoqramların oxunuşu ilə məşğul olmayım?» Axı, siz rentgen çəkilişlərinin necə oxunması barədə heç nə bilmirsiniz!» – həkimlərdən biri etiraz etdi. «Bəli, məhz belədir», – agentliyin nümayəndəsi sarkastikcəsinə (ironiya ilə) gülümsəyərək cavab verdi. Toplaşanlardan hətta ən uzaqda duranı onun nəyi nəzərdə tutduğunu başa düşənə qədər o, gülümsəməkdə davam etdi.

Hov! Hov!

XXII

Siz ümid etdiyiniz deyil, nəzarət etdiyinizi əldə edirsiniz.

Kiçik şirkətlərin əməkdaşları, adətən, çox məşğul olurlar. Onlar eyni zamanda alıcı, distribüter, satıcı, tədarükçü, iş yoldaşı, idarədən olurlar. Onların daim təcili, yubadılmasını gözləməyən işləri vardır. Hər kəs şüurlu və ya şüursuz olaraq cəlbədicilə olmayən, ağır və ya mürəkkəb işi sonraya təxirə salmağa çalışır. Onlar təcili işi xatırlayır, mühümləri unudurlar. Onlardan bir qismi bütövlükdə verilmiş şəraitdə prioritet sayılan işlə udulur və yüklənirlər. Digər qismi isə işi uzunmüddətli qutuya qoymağa üstünlük verirlər. Adamlar düzgün kursdan yana əyilir, iki dovşanın arxasınca qaçır, pis vərdişlərə qayıdır, həqiqi məqsədləri unudur və ya sadəcə, bir çox səbəblərə görə, digərlərinin onlardan gözlədiklərini etmirlər.

Özünün nə isə etmək arzusunu elan etmək rəhbərlərin tapşırıqlarını yerinə yetirmək deyil. Bu yalnız başlanğıcdır. İrqiylərin intuziazmindən və xoş niyyətlərindən asılı olmayaraq, rəisdən gözlədikləri çox vaxt baş vermir. Yaxşı rəhbər sadəcə işçisindən gözlədiklərini deyil, real nəzarət etdiklərini alır.

Sizin nəzarət zəhlətökən və qıcıqlandırıcı olmamalıdır, o, adamlara öz işini görməyə mane olmamalıdır. Heç kimə istintaq qurmaq lazım deyil. Sadəcə maraqlanın: «Nə iləsə və nə iləsə işlər necədir?» Bu sizin tabeçiliyinizdə olana başa düşməyə kömək edəcək ki, nəyə siz üstünlük verirsiniz. Beləliklə, siz işçinin diqqətini ən mühüm və təcili işlərə yönəldə bilərsiniz.

Tabeçilikdə olanların üzərində nəzarəti həyata keçirmək heç də göründüyü kimi asan deyildir. Qeyd və ya e-mail göndərüb nə isə baş verəcəyini gözləmək sadəcə yetərli deyil. Bəzən laboratoriyaya qədər getmək və eksperimentin necə keçməsinə baxmaq və ya mətbəxə keçib baş aşpazla danışmaq lazımdır. Sizə bəzən özgə kabinetləri, ticarət nümayəndəliklərinin, fabriklərin fəaliyyət zonalarını ziyarət etmək və orada adamlarla danışmaq lazımdır.

Nəyisə istəmək və nə istəyirsənsə əldə etmək – müxtəlif şeylərdir. Necə dəyərlər, etibar et, lakin yoxla.

XXIII

Diqqətli olun

İşçilərlə görüşdə diqqətli olun. Məruzə ilə çıxış edən adama qulaq asın. Suallar verin və cavablar eşidin. Buludlarda uçmayın. Görüşə bilavasitə aid olmayan heç nə oxumayın. Məktub imzalamayın. Öz gündəliyinizə baxmayın. Krossvord tapınağa çalışmayın. Saata baxmayın. Manikür etməyin. Boş şeylərə görə heç kəsə sizi narahat etməyə imkan verməyin (əlbəttə, müştəridən gələn zəng hər şeydən vacibdir, ona mütləq cavab vermək lazımdır).

Əgər siz işçi ilə telefonla danışırınsınızsa və ya müşavirə otağında olsanızsa, diqqətli olun. Elektron poçta baxmayın və məlumat göndərməyin. Görüşün mövzusunə aidiyyəti olmayan heç kimlə danışmayın. Qəhvəni hay-küylə içməyin. Kağızı bürmələməyin və kormamayın.

Əgər siz diqqətli deyilsinizsə, əməkdaşlarınız bunu dərhal aşkar edəcəklər. Əgər rəis diqqətsizdirsə, onlar inciyə, əsəbiləşə və ya özlərindən çıxıb bilərlər. Onlarda qorxu yarana bilər ki, onların işləri və ideyaları heç kimi maraqlandırmır. Onlar narahat olmağa başlayırlar ki, boş yerə sizin vaxtınızı alırlar, özlərini lazımsız və əhəmiyyətsiz hesab edirlər.

Sizin haqqınızda fikirləşə bilərlər ki, siz pis tərbiyə alıbsınız və ya hədsiz dərəcədə özündən razısınız. Siz əməkdaşlarınızın sizin uğurunuz üçün etdiklərini qiymətləndirmirsiniz. Məhz onda onlar sizə bərbad tərtib olunmuş məktub göndərməyi özlərinə rəva görə, səhv buraxa və sonra buna görə layiqli cəza ala bilərlər.

Sadəəcə diqqətli olmaq yetərli deyil. Siz bunu sübut etməlisiniz. Yaxşı ideyaları qeydiyyata götürün. Nəyisə əməkdaşlarınızın təklif etdiyi kimi etməyə razılaşın və bunu edin. Nəhayət, onlara təşəkkür etməyi unutmayın.

XXIV

Hər kəsi dinləyin

Digərlərinin nə danışdığına qulaq verin. Hər kəsin öz təcrübəsi var. Ola bilər ki, bu sizinki kimi olmasın. Hər kəsin öz ideyaları var. Müdriklik – bu, təkcə savadlıların imtiyazı deyil. İnsana qulaq asmaq heç nədir, bunun üçün yalnız bir qədər vaxt lazımdır.

* * *

Bu vəkil idarəsinin əməkdaşları istirahət günü işləməyə məcbur idilər. Onların apardıqları iş ümitsiz görünürdü. Onların müştərisi qətlə görə həbs edilmişdi və baş verənin aşkarlığı mübahisəsiz və təkzibedilməz idi. Onlar təqsirləndirilən şəxsin müdafiəsində inandırıcı nitq tərtib etməli və bunu bacardıqca tez etməli idilər. Təqsirləndirilən şəxsi cinayət işləri üzrə parlaq vəkil olan agentliyin başçısı və onun iki gənc köməkçisindən ibarət olan üç nəfərlik qrup təmsil edirdi.

Agentliyin xadiməsi artıq iyirmi il idi ki, hər gün səhər tezdən saat səkkizdə işdə olurdu. Həmin şənbə günü də istisna deyildi. Rəis onunla salamlaşdı. «Sabahınız xeyir, mister Molodeski». «Sabahınız xeyir, mister F.» – missis Molodeski özünün pozuq ingilis dilində cavab verdi. Bu, boyu güclə beş futa çatan həyat dolu qadın idi. «İşləriniz necədir?» – missis Molodeski soruşdu. – Sizin uşaqlar nə işə narahat görünürlər.

«Tutaq ki, – mister F. cavab verdi, – bizim çox çətin işimiz var və şansımız azdır. Doğrusunu desək, hər şey açıq-aşkar bizim əleyhimizədir. Gəlin mən sizə iş haqqında danışım, siz bu barədə nə düşündüyünüzü söyləyin».

«Yox, bos, – gənc vəkillərdən biri müdaxilə etməyə çalışdı,
– bizim çoxlu işimiz var, zamanımız isə çox azdır».

«Hər şey qaydasındadır, Skott. Missis Molodeskiyə qulaq asmaq üçün mənim vaxtım həmişə tapılar». Sonra mister F. ümumi cizgilərlə ona situasiyanı təsvir etdi. O, qurtaran zaman missis Molodeski soruşdu: «Onun narkotikdən istifadə

etməsinə yoxlamısınız? Gənclər həmin ağılsız narkotiklərə görə ağllarını tamam itiriblər». Bax məhz həmin «ağılsız» sözü üzərində müdafiənin yeni strategiyası quruldu.

Mister F. missis Molodeskinin məsləhətinə əməl etdi. O öz müvəkkilindən bir neçə dəfə qan analizi götürdü. Ölkədə ən yaxşı narkoloqları işə cəlb etdi. O, andlı iclasçılarını inandırdı ki, narkotiklər və hallyunsinoqenlərin qarışığı onun müştərisinin ağlını üstələyib və təqsirləndirilən şəxs öz hərəkətlərinə cavab vermək iqtidarında olmayıb, belə ki, o, narkotik sərxoşluq vəziyyətində olub.

Mühakimə edilən şəxsin təqsirsizliyi barədə məhkəmə qərarından sonra Skott, missis Molodeskinin fikrinə əhəmiyyət vermədiyinə görə, mister F.-nin qarşısında üzr istədi. Mister F. Skota dedi: «Mən işi digər vəkillərlə deyil, missis Molodeski kimilərlə müzakirə etməyi daha üstün tuturam vəkillər hüquq kitablarını oxuyur, missis Molodeski isə andlı iclasçıların arasında oturur.

Bizə digər vəkillər deyil, andlı iclasçılar qulaq asacaq. Heç vaxt inşaatçılara, barmenlərə, xörəkpaylayanlara, taksi sürücülərinə hörmətsiz yanaşmayın. Digərləri daha savadlı ola bilər, lakin missis Molodeskidə həyat müdrikliyi var».

Mister F. ölkənin ən məşhur hüquq məktəblərindən birinin ən yaxşı məzunlarından olmuşdur. Onun kabinetinin divarlarında prezidentlərin, qubernatorların boksyorların və kinouluzların şəkilləri asılmışdı. Lakin o heç vaxt digərlərinə qulaq asmağı və onlardan nəyi isə öyrənməyi özünə ayıb hesab etmirdi. Mister F. böyük adam idi, ona görə də özündən vəzifəcə kiçik adamlara həmişə hörmət edirdi.

Mister F. yaxşı rəhbər idi. O, sonralar on dörd uğurlu vəkil idarəsinə başçılıq edən on dörd vəkil üçün yaxşı müəllim olmuşdur və onların hamısı missis Molodeskinin fikri ilə maraqlanırdılar.

P.S. Mister F.-nin işi uclmasından bir il keçəndən sonra, ştatların qanunvericilik orqanları ən ciddi cinayətlərin səbəbləri hesab edilən narkotiklərin sərbəst istifadəsini qadağan edən qanun qəbul etdilər. Bütün qalan ştatlar da bundan nümunə götürdülər.

Söz verdin – sözünü tut

Yaxşı rəhbər əmin olmalıdır ki, onun işçiləri öz sözlərini tutandırlar. Rəisin vəzifəsi onlara nümunə göstərməkdir. Bu, sadə problem deyil, böyük məsuliyyətdir, ona görə də bizneslə məşğul olmadıkdə, hədsiz miqdarda vədlər başa düşülür. Əgər siz mənfəətçi və ya alıcılara, tələbələrə və ya hansısa cəmiyyətin üzvlərinə xidmət edən inkişaf edən təşkilatda işləyirsinizsə, sizə vədlər vermək lazım gələcək. Müştərilər hesab edirlər ki, qəhvəxananın vədlərindən biri – bu, isti qəhvədir. Çünki onlar öz qəhvələrini qaynar almaq istəyirlər. Alıcılar fikirləşirlər ki, «ağardıcı diş pastası» onların dişlərini ağartmalıdır. Restorana gələnlər inanırlar ki, «təzə ov» – bu, canlı istidriyə və molyuskalardır.

Şirkət hər gün reklam vədləri verir. Bu şirkətdə işləyən əməkdaşlar isə hər gün adamlara vədlər verirlər. Təyin edilmiş vaxt – bu vəddir. Görüşə gecikən işçilər öz sözlərini tutmayanlardır. Pasiyentlərini gözləməyə məcbur edən həkim öz vədini pozur, çünki onun çoxlu işi var. Baqajı itirən, reysləri təxirə salan və sənişinləri uçuş zolağında saxlayan aviaşirkət də həmçinin öz vədlərini pozur.

Reklam, firmanın ticarət markası – bu vəddir (məsələn, hesab edilir ki, FedEx onun göndərilməsindən sonra artıq növbəti gün poçtun göndərişini həyata keçirir). İnformasiyalı kataloqlar – bu, vəddir. Telefon şirkəti üçün hesab – bu, hər şeyin düzgün hesablanması təminatıdır. Hesabların vaxtında ödənişi – bu da həmçinin vəddir. Əgər sizin avtomat cavabverəniz deyirsə ki, yenidən zəng edin, siz yenidən zəng etməlisiniz.

Rəis söz verir ki, öz işçilərinə əməkhaqqı ödəyəcək, onları öyrədəcək və işdə kömək edəcəkdir. İşçilər vicdanla işləməyi, qəbul edilmiş davranış normalarına əməl etməyi, işə vaxtında gəlməyi və şirkətin gəlirlərini artırmağı vəd edirlər.

Əgər siz öz sözünüzü tutmursunuzsa, onda xərclər gözlənilməz və hədsiz böyük olacaq. Narazı müştərilər sizin rəqiblərinizin yanına gedəcək. İşdə qüsurların aradan qaldırılması və müştərilərə xidmət

probleminin həlli şirkətə baha başa gələcək. Əqd şərtlərinə yenidən baxılması, zərərin ödənilməsi və müştəriyə pulun qaytarılması da həmçinin ucuz başa gəlmir.

Bəzən şirkətin verdiyi vəd, şirkətin missiyasını əks etdirməklə, həmişəlik onun reklam plakatında qalır. Amerika Poçt Xidmətinin şüarı: «Nə qar, nə yağış, nə qızmar isti, nə də gecə zülməti bizim kuryerlərə sifarişi vaxtında yerinə yetirməyə mane olmur». Bu şüar – hansısa şəraitə baxmayaraq sizin poçtun vaxtında çatdırılması vədidir. Sadə vəd (eyni zamanda, onu yerinə yetirmək heç də asan deyil) şərtlərin geniş spektri deməkdir. Vədi yerinə yetirmək üçün müəyyən avadanlıq almaq, müəyyən tip adamlar işə götürmək və müəyyən vəzifələr dairəsini yerinə yetirmək lazımdır. Uğur əldə etmək istəyən təşkilatlar öz sözlərini tuturlar. Öz vədlərinə əməl edən adamlar uğurlu şirkətlərdə çiçəklənirlər. Yaxşı rəhbər isə öz əməkdaşlarının çiçəklənməsini (inkışafını) təmin edir.

XXVI

«Mənə səhv etməyə heç vaxt imkan verməyin»

Sizin əməkdaşlar əmin olmalıdırlar ki, onlar sizin eşitmək istədiklərinizi yox, bilməli olduqlarınızı sizə sərbəst deyə bilərlər. Yaxşı rəhbərin prinsipi – «heç vaxt mənə səhv etməyə imkan verməyin». Bu əməkdaşlara, tərəfdaşlara, tədarükçülərə və məsləhətçilərə aiddir. Əməkdaşlar öz rəislərinə müştəri ilə görüşməyə və ya onların köməyi olmadan əqdə bağlamağa imkan verməzlər. Rəis hazırlıqsız danışıqlara, hansısa məlumatı olmadan strategiya hazırlamağa, bütün məlum halları nəzərə almadan qərar qəbul etməyə gedə bilməz. Əgər rəisin kostyumunda ləkə varsa, kimsə bu haqda ona deməlidir. Əgər bossun dişlərində ispanaq yarpağı ilişib qalıbsa, ona bu haqda bildirmək lazımdır. Əgər o, hansısa mühüm adamın adını yanlış tələffüz edərsə, kimsə ona transkripsiya yazmalıdır. Əgər rəhbər kiməsə yolverilən zəhərli məktub göndərməyə hazırlaşarsa, assistent buna mane olmalıdır.

* * *

Bu görüşə səbəb kobud səhv oldu. Yeni məhsul istehsalını müzakirə etmək üçün iki adam görüşür. Birinci ikinci şirkətə aromatlaşdırıcı təqdim edən şirkətdə işləyirdi. Müştəri şirkətin maraqlarını təmsil edən ikinci, yeni məhsul sınaq satışlarında sınağa dözmədiyindən pərt olmuşdur. O, tədarükçü şirkətin mühəndisinə ona daha əlverişli, mükəmməl məhsul variantı barədə heç nə deməməsinə görə irad göstərməklə, bütöv bir ittihamedicini nitq səsləndirdi. «Mən ki, səndən xahiş etmişdim, – müştəri təkrar etdi, – heç vaxt mənə səhv etməyə imkan vermə». Əhvalı pozulmuş mühəndis cavab verdi: «Mən dəfələrlə sənə deməyə cəhd etdim, lakin sən mənə qulaq asmadın». Onda müştəri öz mövqeyini xülasə etdi: «Əgər sən bilirdinsə ki, səhvə yol verirəm, daha təkmil forma var, onda məni silkələmək üçün üsul

tapmalıydın. Bir tədarükçü olaraq sizin şirkəti yalnız ona görə seçməmişik ki, sizin şirkətdə zəruri məhsul var, həm də ona görə seçmişik ki, mən sənə məsləhətlərini qiymətləndirirəm. Mənim çox danışmağım mühüm deyil. Bərk danışmağım da mühüm deyil. Nə qədər haqlı olduğum da mühüm deyil. İstənilən şəraitdə sənə vəzifən – mənə səhv etməyə yol verməməkdir. Bu sənə maraqlarındadır, çünki onda siz ən yaxşı texnologiya ilə buraxılmış məhsulu sata bilərdiniz. Məni qulaq asmağa məcbur etməyi sənə icazə verirəm. İndi sən mənə başa düşürsən?»

Yaxşı rəhbər əmin olmalıdır ki, bunu onun bütün işçiləri başa düşürlər. Əgər bossun işləri yaxşı gedirsə, onda yüksək ehtimalla, onun əməkdaşlarının da işləri yaxşı gedir.

«Heç vaxt mənə səhv etməyə imkan vermə» kəlamından iki qayda irəli gəlir:

1. Yaxşı rəhbər heç vaxt öz rəisinə səhv etməyə imkan verməz.
2. Yaxşı rəhbər hər kəsi ona öyrətməlidir ki, müştəriyə səhv etməyə imkan verməsin.

XXVII

Altı sadə söz

Yaxşı rəhbərin ləyaqətlərindən biri – bu, öz tabeliyində olanları müstəqil qərar qəbul etməyə öyrətmək və özünə inamlı olmaq qabiliyyətidir. Yaxşı rəhbər dünyada hər şeyi bilməməkdən və ya hansısa faktı bilməməkdən qorxmur. O, hər şeyi bilən olmur. Rəis heç vaxt idarədə işi ilə tornaçı dərghasını yarışdırmır, çünki tornaçıdan başqa bu işi yaxşı daha kim bilir? Yaxşı rəhbər başa düşür ki, qabiliyyətli işçilər öz işlərini bilirlər. Onları öz işlərini daha yaxşı şəkildə görməyə motivasiya etmək bəzən sadə sual vermək qədər asandır.

* * *

Uğurlu firmanın meneceri vaxtında rəisi, şirkətin başçısı ilə yaxşı münasibətləri sayəsində bir çox məsələlər haqqında müstəqil olaraq düşünməyi öyrənmişdir. Onlar iyirmi dörd il bir yerdə işləmişlər ki, onun da son 14 ilini rəis onu necə prezident olmaq onlara öyrətmişdir. O, heç vaxt demirdi, necə və nə etmək, bu və ya digər məsələni necə həll etmək, hansı qərarlar qəbul etmək lazımdır. Hətta o ondan nə isə soruşan vaxtı nə etmək lazım olduğuna rəis birbaşa cavab verirdi. Bunun əvəzinə o, tabeçiliyində olana inəsul qərarlar qəbul etməyə, risk etməyə, səhvlər buraxmağa, həmin səhvlərdən öyrənməyə, perspektivləri qiymətləndirməyə və sadə olmayan seçimə görə əzab çəkməyə imkan verirdi. Rəis çox gözəl eşitməyi bacarır, həmişə yanında olur və hər şey haqqında bilirdi. Hər həftənin sonunda, strategiyanın müzakirəsindən, planın və yerinə yetirilmiş iş haqqında hesabatların tərtibindən sonra rəis öz iş idarəedənə eyni bir hədiyyəni – qiyməti olmayan dərs verirdi. Bu hədiyyə altı sözdən ibarət idi. Hansısa məsələnin müzakirəsindən sonra, iş idarəedən adətən məsləhət soruşardı. Rəis isə həmişə cavab verərdi: «Mən bilmirəm. Bəs siz nə fikirləşirsiniz?»

Özünə inamı olan rəis «Mən bilmirəm, – deyən vaxtı bu frazanın adi mənası dəyişir. O, digər

adamlara düşünmək impulsu verir. «Mən bilmirəm» – bu, digəri üçün şəxsi nöqteyi-nəzər hüququnun tanınması və situasiyanı təhlil etmək qabiliyyətinin təşviq edilməsidir. Bu fraza adamlara öz sahəsində ekspertlərə öz biliklərini nümayiş etdirməyə imkan verir. «Mən bilmirəm. Bəs siz nə fikirləşirsiniz?» – bu sözlər əməkdaşları məcbur edir ki, rəisə öz fikirlərini söyləsinlər. Bu, adamları idarəetmə adlanır.

Altı adi söz üstəgəl cəsarət, özünəinam və onları səsləndirməyə imkan verən təvazökarlıq qeyri-adi müdriklik haqqında söz açır.

XXVIII

Onlara öz tortlarını yeməyə imkan verin

Ehtimal ki, ölkəni pis idarə edən Mariya Antionetta hər halda bir şeydə haqlı idi: yaxşı hazırlanmış çiyələkli-şokoladlı tort kiçik miqdar çalınmış qaymaqla işdə istirahət etmək üçün yaxşı bir bəhanədir.

Bir uğurlu nəşriyyat firmasının rəisinin etdiyi kimi, onlara öz piroqlarını yeməyə imkan verin. Həmin rəis iş gecəyə qədər davam edən vaxtı piroqları özü ofisə gətizdirərdi ki, sonralar bu əfsanəyə çevrilmişdir.

Yemək – qəlbi onun qədər sakitləşdirən başqa nə isə varımı? Yaxşı rəhbər bilir ki, xəbərləşmə şöbəsinin işçilərində, şəxsi kabinetlərdə menecerlərdə və yük sexlərində işçilərdə paket şəklində mürəbbəli qoğal sürprizi həyəcan yaradır. Taksi parkı sahibi bilir ki, konfet qutusu nəqliyyat departamentində məmurların məhəbbətini oyatmağa qabildir. Yuma yerinin administratoru fasiləsiz işləyən gənclər üçün kola və isti hamburgerin xüsusən qışda necə əhəmiyyətə malik olduğunu yaxşı bilir («Mem, onu birbaşa bura qoyun, bizim fasiləmiz olmayacaq»).

Yaxşı rəhbər kiçik bayramları qonaq etməklə təşviq edir. Cümə günü fabrik maşın dayanacağında işçilərlə görüşmək və ünsiyyət etmək, daha bir dəfə «sağ ol», «dəliqanlılar» və «əla iş» demək üçün bu, direktordan ötrü əla səbəbdir. Doğum günü - münasibəti ilə ev tortu (əgər sizin firmanızda istedadlı və açıqürəkli konditer yoxdursa, qoy hətta satış tortu olsun) – əməkdaşların söhbətləşməsi və şənlənməsi üçün gözəl imkandır. İşə anası və atasını ziyarət etməyə gələn kiçik ziyarətçiləri tam dolu banka manpası qədər xoşbəxt edən başqa şey ola bilinəz.

Həm də üstəlik rəis izləməlidir ki, kiçik axşam tədbirlərindən sonra əməkdaşlar qonaqlıqdan qalan yeməkləri özləri ilə aparsınlar.

XXIX

Qarasına danışma

Dəqiq nişançı qarasına ox atmır: o, hədəfdən yayına bilər. Yaxşı oxçu bilir ki, etinasız atəş düşünölməmiş ziyan gətirə bilər. O, sakitcə nişan alır və özünü ələ alır. Pis oxçu qarasına atır, narahat olur və əsəbiləşir. Dəqiq nişançı bilir ki, etinasız atəş onun özünü öldürə bilər. Pis nişançı bu barədə çox gec bilir.

Güclü nişançı qarasına atmır, güclü rəis isə qarasına danışmır.

Nə danışdığınıza fikir verin. Sizin sözlər çox mənə verə bilər, ona görə də danışmadan əvvəl fikirləşin. Tabelikdə olanlar hər şeyə görə rəisdən asılıdır. O onlara pul verir, onları istiqamətləndirir, informasiya verir, qanuni fəaliyyəti təmin edir, ətrafdakılara münasibətdə onları müdafiə edir və irəli çəkir. Müvafiq olaraq, qulluqçular öz rəislərinə diqqətlə qulaq asırlar (təəssüf ki, tabelikdə olanlar öz rəislərini, adətən, daha diqqətlə dinləyirlər. Rəislərin isə öz tabelikdə olanlara qulaq asması haqqında eyni sözləri demək olmaz). Şirkətdə rəisin vəzifəsi böyük olduqca onun sözü daha böyük kəsərə malik olur. Rəisin dedikləri qulluqçuların özlərinə, bir-birinə, təşkilata və müştərilərə münasibətinə təsir edir.

Bir əməkdaş haqqında digərilə, vəzifəcə ona bərabər və ya yaxın əməkdaşla danışmayın. Tabelikdə olanlar qarşısında rəisi aşağılamayın. Müştərini tənqid etməyin: öz qulluqçularınızda ona qarşı münasibəti dəyişirsiniz. Onda işçiləriniz ona az əhəmiyyət verəcək, ona pis xidmət edəcək və ya sadəcə pis yanaşacaqlar. Müştərinin itkisi rəhbərə, şirkətə və onun əməkdaşlarına mənfi təsir göstərəcək.

İstənilən şirkətdə fasiləsiz işləyən, qeyri-formal olan «daxili kommunikasiya sistemi» vardır və bu sistem həmişə tabelikdə olanların ünvanına rəisin düşüncəsiz iradələri ilə işləməyə başlayır. Yaxşı rəhbər iradə göstərməkdən öncə hər şeyi diqqətlə düşünməlidir.

Rəis boş-boş danışmamalı, söz gəzdirməməlidir. Rəis düzgün başa düşölməyən heç nə deməməlidir.

Rəis həтта pıçılı ilə də heç nə deməməlidir. Təbelikdə olanlar üçün rəisin pıçılısı şirin nəritisinə bənzərdir¹.

1 Bu aforizm, hal-hazırda pensioner olan, Miçiran Universitetinin sabiq professoru Cən Ceningeyə məxsusdur.

Tənqid haqqında saziş bağlayın

Tənqid tənqidbazlıq deyil. Ədalətli tənqid onu kənarlaşdırır. Təşkilatda tənqid yerində olmalıdır. Onu sakitcə qəbul edin. Elə edin ki, adamlar tənqid etməkdən qorxmasınlar. Tənqid haqqında saziş bağlayın.

Çoxlu rəhbərlərə, valideynlərə və dostlara öz tabeçiliyində olanına, uşağına və ya dostuna hansısa mühüm məsələ üzrə irad göstərmək çətinidir. Adamlar tənqiddən qaçırlar, çünki o, xoşagəlməzdir, kiminsə hisslərini yaralaya bilər, neqativ nəticələr doğura bilər. Adamlar tənqiddən qaçırlar, çünki mümkün mübahisələrdən qorxurlar. Əməkdaşlarınıza, məsələn, onların qəbul edilməz davranışlarına görə, irad göstərməkdən qaçmaqla, siz şirkəti effektiv idarə edə bilməyəcəksiniz. İrad göstərməmək, ləngitmək, şübhə etmək, gözləmək, Allahın mərhəməti ilə nəyinsə dəyişəcəyinə ümid etmək, problemi həll etmək demək deyil. Əməkdaşın düzgün olmayan davranışı tənqidi gətirir və qıcıq yaradır. Hədsiz dərəcədə gec olmayana qədər problem artır və onda işçini işdən azad etmək lazım gəlir. Ona görə də tənqid onsuz da qaçılmazdır.

Əgər tənqid qaçılmazdırsa, onda əməkdaşı saxlamağa çalışmaq, minimum qıcıq yaratmaqla yaxşı olar ki, iradlar daha tez başlasın.

Elə edin ki, sizin tabeçiliyinizdə olanlar öz ünvanlarına tənqidi asan qəbul etsinlər. Onu rəisin qanuni aləti edin. Hər bir əməkdaşla tənqid barədə saziş bağlayın.

Yaxşı rəhbər rəis tabelikdə olan münasibətlərinə dair çıxış edən vaxtı hər dəfə belə saziş bağlayır. Müqavilənin mətni sadədir. «Biz o barədə saziş bağlayırıq ki, əgər nə isə düzgün yerinə yetirilməyəcəksə, bu halda siz kifayət qədər səmimi və düşüncəli surətdə mənim tənqidimi qəbul edəcək və yaranmış vəziyyəti müzakirə edəcəyik. Bu bizə açıq şəkildə danışmağa və tənqidbazlıq səviyyəsinə enməyə imkan verəcək».

Tənqid haqqında saziş rəisə artıq onun aşkarlanması anından problemi araşdırmaq imkanı

verir. Bu halda tənqid gözlənilməz olmayacaq. Direktor və onun tabeliyində olanlar arasındakı müqavilə gərginliyi götürür. O, hər iki tərəf üçün əlverişlidir: birincinin həyəcanlanması və narahat olması dayanır, tabelikdə olan isə bilir ki, rəis onun işlərinin necə getməsinə diqqətlə izləyir.

Məşqçi tənqid haqqında sazişi bütün komanda ilə bağlayır. O, oyunçular qarşısında durmalı və məşqin, məşğələlərin və fasilələrin qaydaları haqqında danışmalıdır. Oyunçulara demək lazımdır ki, onlar ədalətli tənqiddə hazır olsunlar, onu şəxsi inciklik kimi qəbul etməsinlər. Saziş məşqçiyə lazım gələndə fit çalmağa, oyunçuları ruhlandırmağa, bəzən onlara qışqırmağa hüquq verir. Bütün bunlar onları külək kimi qaçmağa vadar edir.

Yeni rəis bütün əməkdaşlarla dərhal müqavilə bağlaya bilər, lakin yaxşı rəhbər adətən hər kəslə ayrılıqda müqavilə bağlayır.

Qoy şimşək çaxsın

Yaxşı rəhbər öz tabeçiliyində olanı, tabeçiliyində olanların bir neçəsini və ya bütün əməkdaşları dərhal gözlənilməz mükafatlarla təltif edir. Onlar rəisin təşəbbüsü ilə əlavə və ya qeyri-adi işin yerinə yetirilməsinə görə ödənilir. Rəhbər mükafatın ödənilməsi qaydasını elan etməməlidir. Onda işçilər mükafat almağa çalışmaqla gizli planlar qurmayacaqlar. Rəhbər mükafatı adamların önündə təqdim etmir, lakin onlar haqqında şayiələr hər yere yayılır. Tabelikdə olanlar bilirlər ki, əgər onlar işi yaxşı yerinə yetirsələr, onların üzərinə qızıl yağışı yağa bilər. Gözlənilməz mükafatlar ən qiymətli və ən yadda qalandırlar.

Plyajda hətta avqust üçün hədsiz isti və boğanaq idi. İsti (minimum 33 dərəcə) və rütubət hər gün güclənirdi. Dördüncü gün temperatur 46 dərəcəyə çatdı. Qayıq stansiyasında işləyənlər üçün istidən xilas yolu yox idi – onlar açıq havada işləyirdilər. Bununla bərabər, istidə qayıqla göldə gəzintiyyə çıxmaq istəyən həvəskarların sayı xüsusilə çox idi. Qayıqlar çoxaldıqca onlara tələb olunan yanacaqın miqdarı çoxalır, suya atılan zibilin miqdarı çoxalırdı. Qayıqlar çox olduqca, daha çox qazlı su və buz tələb olunur, daha tez-tez qayıqları yumaq, tualetlərdə təmizlik yaratmaq lazım gəlirdi. Tez-tez kiçik, lakin təcili təmirlər tələb olunur, çox vaxt ciddi zədələnmələrdə qoşqu lazım gəlir. Çoxlu qayıq, çoxlu iş, həm də çoxlu pul. Yay vaxtı yeni İngiltərə göllərində vaxt puldur. Prokata götürülməmiş hər bir qayıq – bu, həmişəlik itirilən mənfəətdir. Adət edilən yanacaq doldurma məntəqəsində xidmət edilməyən hər bir motor digər yerdə yanacaqla doldurulur. Göllərin birindəki qayıq stansiyasının sahibi nə özünə, nə də öz işçilərinə başağrısı, günəşvurma və başgicəllənməsi kimi zənginliyi rəva görə bilməzdi.

Həmin gün, boğucu istiyə baxmayaraq, hamı iş yerində idi. İşçilər tez gəlmiş, nahar fasiləsində yalnız bir alma yeməyə nail olmuş və əlaqaranlıqdan getmişdilər. Gecəyarısından sonra isə şimşək çaxmış və ətrafa təmiz hava yayılmışdır. Havanın

temperaturu aşağı düşmüşdür.

Növbəti gün rəhbər dok (təmir yeri) və sahilyanı meydançanı dolaşmış, hər bir işçi ilə danışmaq üçün dayanmışdır. Hər kəsə – mexanikdən tutmuş müvəqqəti işçiyə qədər o, uşaq «sağ olun» demiş və 100 dollarlıq əsginaz vermişdir. Mükafat gözlənilməz olmuş, sanki göydən yerə enmişdir. Bu şimşək çaxması idi.

Şimşək müxtəlif cür görünə bilər. Bu, pul, hədiyyə, turist yollanışı, təbrik açıqcası və ya rəsmi təşəkkür ola bilər. Burada qayda mövcud deyil, nəzər-diqqəti cəlb etmək üçün nə lazım gəldiyini başa düşürlər. Bu situasiyada hamı udur. İşçilər özlərinə qarşı diqqəti hiss edir və yaxşı işləyirlər. Müştərilər bilirlər ki, onların qayğısına qalırlar və ona görə də yenidən və yenidən sizin şirkətə üz tuturlar. Biznes gedir. Rəhbər öz vəzifəsini yerinə yetirir.

XXXII

Digərlərini alçaltmaqla, özünüzü alçaltmayın

Heç vaxt – nə rəsmi, nə də xüsusi söhbətdə – tabeliyinizdə olanı alçaltmayın və qorxutmayın. Heç vaxt onu pərt etməyin, özünü zəhlətökən olmağa imkan verməyin, əsəbiləşdirici zarafatları özünü qadağan edin. İşçilərinizə hörmətlə yanaşın. Heç vaxt kimisə əsassız olaraq təqsirləndirməyin, faktiki dəlillərə söykənin. Heç kimə böhtan atmayın. Sizin həmişə qəti əsas və sübutlarınız olmalıdır.

Heç vaxt özünüdən «tərs gənc oğlan» düzəltməyin. Siz həm psixi, həm də emosional cəhətdən möhkəm olmalısınız. Siz bəzən çox sərt qərarlar qəbul etməlisiniz. Lakin sərt rəhbər olmaqla, siz eyni zamanda diqqətli və nəzakətli adam olmalısınız.

Lovğalar, tiranlar, despotlar, ağılsızlar və psixopatlar zəifdirlər. Onların nüfuzu şəxsi keyfiyyətlərinin deyil, qulluq mövqelərinin nəticəsidir. Zəif şirkətlərdə belə adamlara dözürlər, lakin çiçəklənən şirkətlərdə belələrinə yer yoxdur. Qışqırıqçı hay-küyçülər bir yerdə çox dayanmırlar. Kollektiv onları mütləq kənarlaşdırır. Tabeçilikdə olanlar əvvəlcə bacarıqlarına nisbətən pis işləməyə başlayırlar. Onlar öz səhvlərini gizlədir, öz imkanlarından tam istifadə etmir və qiymətli – informasiyaları bilmirlər. Gizli qiyam başlayır. Şayiələr şirkətin sahibinə və ya Direktorlar Şurasına qədər gəlib çatır. Şirkətin tədarükçüləri narahat olmağa başlayırlar.

Siz şirkətə həm yaxşı rəis, həm də pis rəis kimi onun səhvləri ilə rəhbərlik etməyi öyrənə bilərsiniz. Bax bu, nümunələrdən biri.

Həmin adam tikinti şirkətinə başçılıq edirdi. Onun rəhbərlik tərzini qorxutmaya əsaslanırdı. O həm işçiləri, həm də tədarükçüləri qorxudurdu. O, tez-tez təkrar edirdi ki, şirkətdə istənilən işçinin yerinə çoxlu arzu edənlər tapılar.

O, təsəvvüredilməz müddətlər müəyyənləşdirməklə və tədarükçülərə ödəniş

şərtləri üzrə ağlabatan olmayan tələblər irəli sürməklə, o, iri müştərilərin üstünlüyündən sui-istifadə edirdi. Hamıya senyor vassalına yanaşan kimi yanaşırdı. O, arxitektora (memarlara) deyirdi ki, onlar səriştəsizdirlər, xaş ustalarını axmaqlar adlandırır, mühasibləri isə köhnədəbli hesab edirdi. O, acıqlı, kobud və acgöz idi.

Tikinti biznesində rəqabət çox yüksək idi, hər bir sent mənfəət asan verilmir. Detallara qarşı diqqətli olan yüksək ixtisaslı işçilər burada uğurun həlledici amili hesab olunur, ona görə də kiçik səhvlər bütün işi öldürə bilər. Bizim tiranla məhz bu da baş verdi.

Onun gözləri qarşısında və kürəyinin arxasında xırda səhvlər buraxılırdı. Yükləmə qeyd edilən vaxtdan bir saat gec baş verdi, iyirmi qaynaqçı nədənsə işsiz dayanmışdır. İşçilər alətləri gecə küçədə saxladılar. İki saatlıq boşaltma üç saat, iki günlük iş üç gün uzandı. Tədarükçülər, onları cənub darvazalarında gözləmələrinə baxmayaraq, yükü şimal darvazalarında boşaldırdılar. Beton divarlar üçün kimsə armaturu qurmağı unutmuşdu və nəticədə onu yenidən düzəltmək lazımdı.

İyirmi üç milyonluq layihədə iki milyon dollar qazanmaq əvəzinə tikinti şirkəti iki milyon itirir və 800 min dollar dəbbə pulu ödədi. Sonda isə o, müflisləşdi və bazardan çıxdı.

Digərlərini kiçiltməklə siz özünüzün kiçik rəiscik olduğunuzu göstərirsiniz. İri rəhbər heç vaxt heç kimi aşağılamır.

XXXIII

Yalançıların, axmaqların və dələduzların fikrinə qulaq asın

Maraqlı ideyaların mənbələri ən gözlənilməz ola bilər. Məlumdur ki, həqiqət hətta südəmər uşağın dodaqlarından da qopa bilər. Hətta tamamilə axmaq adam da birdən gözlənilmədən dərk edə və gözəl bir ideya verə bilər.

Yaxşı rəhbər hər kəsin fikrinə qulaq asır.

Yalançıların, axmaqların və dələduzların məsləhətlərini hesaba alın. Boşboğazların, qanmazların və fırıldaqçıların sözlərini qulağınızın yanından ötürməyin. Onlardan hər biri sizə fakt, məsləhət və ya ideya hədiyyə edə və bununla da problemin həllinə açar verə bilər. Yaxşı rəhbəri ideyanın mənbəyi deyil, yalnız onun keyfiyyəti maraqlandırır.

Detektivlər informasiyanı cinayətkarlardan və çuğulçulardan alırlar. Normal, intizamlı vətəndaşların sutkanın qaranlıq vaxtı qarşılaşmaq istəmədikləri adamların köməyi ilə sirrin açılmasına açar tapmaları polisləri narahat etmir. Dövlət kəşfiyyat strukturlarının əksəriyyəti qatil və avaraları bütün dünyada baş verən cinayətlər haqqında zəruri informasiya almaq üçün satın alırlar. Mühüm məlumatların «pis oğlanlar»dan əldə edilməsi «yaxşı oğlanlar»ı narahat eləmir.

Xoşagəlməz, kobud və ya təhqir formasında məsləhəti buraxmayın, yalnız ona görə ki, siz bu tonu qəbul edilməz sayırsınız.

Obyektiv olun. Xoşagəlməz məqamlara diqqət yetirmədən, əgər lazımdırsa, qulaq asın.

Yalançı, axmaq və ya dələduz boşboğazlıq edəne qədər dilinizi saxlayın.

Qulaq asın. Düşünün. Qərar qəbul edin. Sonra isə nəyi zəruri sayırsınızsa, onu edin.

XXXIV

Öz tabeliyinizdə olanların hesablarını yoxlamayın

Məsərəfiər haqqında qeydlərdən ibarət olan hesabatlar Şərəf kodeksinə bənzəyir. Şərəfli adamlar Kodeksə ehtiyac duymurlar. Şərəfsiz adamlar üçün Kodeks fərman deyildir. Əgər siz tabeliyinizdə olanların məsrəflərini ona görə yoxlayırsınız ki, onun sizi aldatmasını bilirsiniz və ya ondan şübhələnirsiniz, belə halda bu adam sizin şirkətdə işləməməlidir. Əgər kimsə hesabları saxtalaşdırırsa, onu işdən azad edin.

Yeni işçilər məsrəflərə münasibətdə şirkətin siyasəti haqqında məlumatlandırılmalıdırlar.

Bəzi şirkətlər müəyyən məqsədli məsrəfləri, məsələn, müştəriləri cəlb etmək üçün məsrəfləri təşviq edir və ona imkan verirlər. Digər şirkətlərdə məsrəflərə dair ciddi limitlər mövcuddur – hətta telefon istifadəsi üçün də. Adətən, məsrəfləri tənzimləyən qaydalar var və bu qaydalara əməl etmək lazımdır. «Ayrı-ayrı hallarda» əlverişli olan məsrəflər diqqətlə təfsilatlaşdırılmalıdır.

Məsərəflərin şişirdilməsi – bu oğurluqdur. Hər milə görə əlavə 31 sent almaq üçün səfərdən sonra kilometrənin artırılması

– bu oğurluqdur. Baş verən naharın hesabına digər məsrəflərin salınması – bu oğurluqdur. Şirkətin telefonundan şəxsi zənglər üçün istifadə edilməsi – bu oğurluqdur. Faktiki xərclərə əlavə olaraq işçilər tərəfindən alınan artıq pullar, mahiyyətə, soyğunçunun qənimətidir. Bu zaman pullar digər əməkdaşların və şirkətin səhmdarlarının ciblərindən mənimsənilir. Əgər yalançı xərclər müştərilərin üzərinə qoyulursa, onda oğru bütün müəssisəni zərbə altında qoyur. Siz oğrunu işdən azad etməlisiniz və ya heç olmazsa, onun bir və ya hər iki əlini kəsməlisiniz.

Lazımı işə qeyri-səmərəli itkilər, sadəcə, işçinin qeyri-dəqiqliyindən xəbər verir. Tabelikdə olan sakitcə yerində olmayan xərclərə pul götürürsə, bu zaman sui-istifadə haqqında danışmaq olar. Bu

oğurluğa nisbətən, kiçik cinayətdir, lakin o da, həmçinin, şirkətin pul fondunu azaldır. Əgər hədsiz məsrəflər vərdişə çevrilirsə, onda sui-istifadə halı baş verir: məsələn, əməkdaş işgüzar səfər üçün bahalı idman avtomobilini prokata götürür və ya bahalı xarici aviaşirkətin reysinə bilet alır və tez-tez onun xidmətlərindən istifadə edir. Birincisi – tabelikdə olanla danışmaq üçün yaxşı səbəbdir. O başa düşünlüdür ki, az pul sərf və öz davranışına yenidən baxmaq lazımdır. Lakin bu, işçini işdən azad etmək üçün bəhanə ola bilməz! Nəhayətdə tabelikdə olan öz məsrəflərini gizlətməyə çalışmamışdır. Lakin əgər belə hal gələcəkdə təkrarlanarsa, onda buna bəraət olmayacaq.

Heç kimin hesabatı saxtalaşdırmamasına və ya əlavə məsrəfləri diqqətlə gizlətməməsinə əmin olmaq üçün hər bir işçinin hesabının təsadüfi yoxlanılmasını təşkil etmək bəzən çox ağıllı işdir. Lakin hesabların daimi yoxlanılması – bu, boş vaxt itkisidir. Bununla siz tabeliyinizdə olana etimadsızlığını və ya yetərli şəkildə etimad göstərmədiyinizi nümayiş etdirirsiniz. Əgər sizə məsrəfləri yoxlamaq lazımdırsa – deməli, sizin pis işçiləriniz var. Hesabların yoxlanmasına sərf etdiyiniz hər bir saniyə – bu, tabeliyinizdə olanlar və müştərilərlə aparmalı olduğunuz zamandan oğurlanmış saniyədir. Hər cür oğurluq işə qanundankənar olmalıdır.

XXXV

Avtobusda məşq

Yaxşı rəhbərlər öz prinsiplərinə sadıqdirlər. Onlar namuslu, etik (nəzakətli) və qayğıkeşdirlər. Bu prinsiplər hələ uşaqlıqda, məktəbdə yaranır və bunda valideynlər, müəllimlər və həmyaşlıqlar böyük rol oynayirlar. Rəhbərin xarakterinin əksər əlamətləri onun idmanla məşğul olmasından, teatra getməsindən, mübahisə və debatlarında iştirak etməsindən, musiqi qrupunda çalmasından asılı olur. Adətən, erkən, uşaq yaşında başlayan bu məşğələlər adamlara komanda üzvü olmağa, digərlərinin fikirlərini nəzərə almağa, öz üzərinə məsuliyyət götürməyə, bacarıqla uduşmağa və uduşmağa – öz komandasında loyall olmağa kömək edir.

* * *

Kiçik kənd şəhərciyində idman əksər tələbələr üçün kolleca, biznesə və ya orduya daxil olmaq üçün giriş biletinə çevrildi. Həmin bileti almaq üçün bütün ştatda məşhur olmağa və ya hansısa assosiasiyanın ən fəal üzvü olmağa ehtiyac yox idi. Bu şəhərciyin kiçik məktəbinin çempionatı bir neçə dəfə uduşmasına baxmayaraq, buna hətta çempion komandanın tərkibində oynamaq da kömək etmədi. Şəhərcikdə idman uşaqların təlim və tərbiyəsinin hissəsinə çevrildi. Məşqçilər şagirdlərə özünə intizamı, idmançıya yaraşan davranışı və hər şeyi tez etmək bacarığını aşıladılar.

Məşqçilər tələb edirdilər ki, hər bir oyunçu həmişə vaxtında gəlsin.

Məşqçilər dərsi buraxanlara, ev tapşırıqlarını etməyənlərə və pis qiymət alanlara dözmürdülər. Onlar uduşandan sonra öz oyunçularına qüssələnməməyi və qələbədən sonra lovğalanmamağı öyrədirdilər. Namuslu olmağı, özünə hörmət etməyi öyrədir və əla təhsilin müsbət cəhətlərini izah edirdilər. Lovğalıq, özündən müştəbehlik bəyənilmirdi.

Mövsüm ərəfəsində, avqustda futbol məşqləri əsl cəhənnəm idi. Hava çox isti, meydança çirkli idi

və orada qaçmaq hədsiz ağırdı. Məşqçi sərt olduğundan hər bir uşaq bilirdi ki, o, namuslu və ədalətlidir və ona da başqaları kimi istidir. Futbol meydançası məktəbdən bir neçə mil aralıda yerləşirdi. Hər gün oyunçular məşqçi ilə forma geyinir, məktəb avtobusuna oturur və yol gedirdilər.

Bir dəfə avtobus yol işçilərinin səyyar briqadasının yanından keçirdi. Bu adamlar gündəlik iş üçün ştata götürülmüşdülər. Onlar yolkənarı kolları kəsir və zibil toplayıdılar.

Qəfildən məşqçi əmr etdi: «Avtobusu saxlayın». O, avtobusdan tullandı. Qırx futbol şlemi şüşələrə söykəndi. Məşqçi işçilərdən birinə, 20 yaşlı gəncə tərəf yönəldi. Həmin gənc onların məktəbinin futbol komandasının köynəyini geymişdi.

On beş saniyədən sonra məşqçi əlində həmin köynək avtobusa qayıtdı.

Kürəyi ilə küləkləyən şüşəyə söykənərək tərlə islanmış, əlində parçalanmış köynəyi tutan məşqçi qışqırmağa başladı: «Centlemenlər! Bu köynək namuslu əməklə qazanılıb, o götürülməyib və oğurlanmayıb. Bu köynək – məğlubiyyət deyil, uğur simvoludur, bu – məğrurluq simvoludur. Bizim məktəbin köynəyi, istənilən məktəbin köynəyi. İstənilən komandanın köynəyi komandanı və onun dəyərlərini təmsil edir. Bu köynəyi geyənlər öz məktəblərinin, öz müəllimlərinin, öz valideynlərinin və öz şərəfinin məsuliyyətini daşıyırlar. Yolda olan həmin gənc təhsil əvəzinə əyləncəni seçməklə bu köynəyi daşımağa öz hüququnu itirdi. O, pivəni futbol topundan üstün tutmaqla bu köynəyə hüququnu itirdi. Məktəbi və komanda yoldaşlarını tərk edən vaxtı bu köynəyi daşımaq hüququnu itirdi.

İndisə bu avtobusda bu köynəyi daşımaq hüququna kim layiqdir?»

Qırx əl eyni zamanda yuxarı qalxdı.

Yaxşı rəhbər – öz komandası uğrunda çıxış edən döyüşçüdür. Yaxşı rəhbər onun təşkilatının uzaq durduğundan aralı dayanır. Yaxşı rəhbər şirkəti rəsmi təmsil edən adamlara onun adını ləkələməyə imkan vermir. Şirkətin bayrağını daşıyan vətənpərvərlər, əmtəə yaradan və satanlar güclü qüvvədirlər, onlarla fəxr edilməlidir. Yaxşı rəhbər bayraq daşımaq hüququnu işçilərindən yalnız ən yaxşısına verir.

XXXVI

Bəxtəvər olun

Siz bəxti gətirənlərdən ola bilərsiniz. Siz qələbəyə öz şanslarınızı artırma və işin nəticəsinə təsir göstərə bilərsiniz. Siz hətta tamamilə uduzmuş situasiyanı, praktiki olaraq məğlubiyyəti qələbəyə çevirə bilərsiniz. Uinston Çerçill İkinci Dünya müharibəsində bunu İngiltərə üçün etdi.

Bəxtəvər olmaq – lotereyada uduşmaq demək deyildir. Uğur – bu, düşüncənin, axtarışın, hazırlığın, qulaq asmağı bacarmamanın və öz şanslarından istifadə etmənin nəticəsidir. Bəxtəvər olmaq üçün sizə ruletkada öz pul qoyuluşunuzu iki dəfə artırmaq lazım deyil, sonda sizə uduşsuz nömrə düşə bilər. Əlinizin gətirməsi üçün başladığınız işi buraxmayın, yenidən və yenidən yoxlamaq lazımdır: müştəri ilə daha bir görüş keçirmək, iş günündən sonra cümə axşamı telefon zənglərinə cavab vermək, yeni məhsulun daha bir yoxlanmasını keçirtmək və ya öz işinin superulduzunu tapmaq və işə götürmək.

Uğur – bu, kimsənin gözlənilmədən on il əvvəlki xidmətə görə sizə əvəz ödəmək zamanıdır. Bəxtəvər olmaq – deməli, nə isə etməkdir. İş müzakirə etmək yox, ələ bel götürüb qazmağa başlamaq, qələm tapmaq və nəhayət, nə isə yazmaq və ya satış ustalığı haqqında kitab almaq və satmağa başlamaq lazımdır.

Uğur – bu, kor-koranə, məsələn, qumar oyunlarında olduğu kimi, bəxti gətirmək deyil. Şübhəsiz, nəzarət edilə bilməyən milyon hallar mövcuddur. Lakin bəxtəvər olmaq – deməli, uğur üçün öz şansından istifadə etmək və öz tabeliyində olanlara eyni şans verməkdir. Aşağıda belə bir nümunə verilir.

Məlum olduğu kimi, Bobbi Tompson 1951-ci ildə Brooklyn Dodgers New York Gianislə oynayan vaxtı beysbol üzrə unudulmaz kubok finalında Ralf Brankoya «çevrildi». Bobbi Tompson etiraf edir ki, onun topa həmin zərbəsi uğur anı idi, lakin bu uğurda onun da xidməti vardı. Eyni zamanda, o özünün ən böyük xidməti kimi topa zərbəni deyil, bu zərbəni vurmaq üçün özünə yaratdığı şans hesab edir. O özünə bu şans lap əvvəldən hazırlamışdı.

Beləliklə, o, uğuru tutdu.

Bəxti gətirmək – bu, normaldır. Sizin udmağınız və ya uğur əldə etməyiniz kimi qayğılandırır? Onların hansı sahədə işləməsindən asılı olmayaraq, qazanılan uğurlarla çoxsaylı müsahibələr həmişə uğurun eyni mövzusu ətrafında dolaşır. Uğurlu adamların, xüsusən də rəhbərlərin əksəriyyəti hesab edirlər ki, özlərinin nailiyyətlərinə görə onlar uğura borculudurlar və hər şey Allahın və ya daha başqa bir kəsin mərhəməti sayəsində baş vermişdir.

Yaxşı rəhbər – təvazökar, nəcib və bəxtigətirən adamdır. Xarakterin bu əlamətləri sizə digər yaxşı adamları cəlb edəcək. Onlar isə, öz növbəsində, yenidən və yenidən sizi uğurla təmin edəcəkdir. Sadə və ucuz mexanizm.

XXXVII

Ciddilik, ədalətlik və səmimilik, lakin zəhlə tökməmək

Tabəçiliyinizdə olanlarla münasibətlərdə təmkinli olun. Onların hər birinin qarşısında dəqiq vəzifələr qoyun, onların icrası müddətlərini və sərf edilən vəsaitlərin həcmi razılaşdırın. Əmin olun ki, hətta işin həcmi kimisə qorxudacaqsada belə, tapşırıqları siz ədalətlə bölüşdürmüsünüz.

Möhkəm olun: əgər tapşırıqlar və onların icra müddətləri müəyyənləşdirilmişdirsə, müddətlərə əməl edilməli, tapşırıqların bütün siyahısı yerinə yetirilməlidir.

Amerikalılar namuslu olmağı yüksək qiymətləndirirlər. Aydın ki, humanitar sahədəki istənilən anlayış kimi, o, mənanın müxtəlif çalarlarına yol verir. Lakin bütün hallarda məhz namusluluq (düzgünlük) sadə amerikalının psixologiyasında üstünlük təşkil edir. Amerikalılar «namuslu oyun» qaydalarına əməl etməyə uyğunlaşmışlar. Beysbolda zərbə düzgün ola və bu, bəyənilə bilər, qaydalar üzrə olmayan zərbə isə – bu, «çirkli oyundur». Kobudluq, əgər qaydalar çərçivəsindədirsə, «namuslu oyun» hüduqlarındadirsə, yol veriləndir. Tabelikdə olanlar ədaləti gözləyir və ədalətli cəzalanmaya, qulaq asılmağa və bu situasiyada ədalətli araşdırılmağa layiqdirlər: onlar ədalətli rəhbərə layiqdirlər.

Yaxşı rəhbər səmimilik şüalandırır, lakin o öz tabeliyində olanlar üçün dost olmamalıdır. Bəli, onlar özləri də bunu istəmirlər. Əgər yuxarıda dayanan menecer onlarla zəhlətökənlik edərsə, onlar özlərini rahatsız hiss edirlər. Adamlar zəifləmək imkanına malik olmağa və öz dostları ilə birgə olmağa üstünlük verirlər, lakin öz rəisləri ilə heç cür birgə olmağı arzulamırlar. Onlar xüsusən də rəhbərin onlardan biri ilə dostluq etməsini də istəmirlər. Dostluq dostbazlığa gətirib çıxara bilər ki, bu da həm rəhbərə, həm də onun «sevimsinə» pis təsir göstərir. Dostbazlıq bilə-bilə ədalətsizlik deməkdir.

Həmişə səmimi və nəzakətli olun. Digərlərinin

baxışlarına hörmət edin. Öz tabeliyinizdə olanların ideyaları ilə səmimi şəkildə maraqlanın və onların ümumi işə töhfələrini qiymətləndirməyə hazır olun. Öz əməkdaşlarınızın, onların rifahlarının, sağlamlıqlarının, ailələrinin qayğısına qalın. Hamıya diqqət və hörmətlə yanaşın.

Yaxşı və qabiliyyətli işçilər həmişə onlardan nə gözlənildiyini aydın ifadə edən, nəticələrin gözlənilənlərə uyğun olmasını ciddi tələb edəcək rəhbərlə işləmək istəyirlər. Onlar istəyirlər ki, rəhbər münaqişəni ədalətlə müzakirə etməyi bacarsın və yaranmış problemləri həll etsin. Onlar, səmimi münasibəti adamlara şirkətdə öz fikrini söyləməkdən qorxmamaqla namusla və sakit işləmək imkanı yaradan rəhbərlə işləmək istəyirlər.

Rəhbərə öz tabeliyində olanlarla birlikdə şəxsi rəqabət elementi güclü olan oyunlarda, məsələn, basketbol kimi, iştirak etməyə dəyməz. Söhbət qələbə və məğlubiyyət haqqında gedən vaxtı bu, gərginlik yaradır. Rəhbərin iştirakı hakimliyin obyektivliyinə də təsir göstərə bilər. Qoy basketbolu qulluq mövqeyində eyni pillədə olan əməkdaşlar oynasınlar. Rəhbərə, həmçinin, öz tabeliyində olanlarla poker oynamağa da dəyməz. Qoy onlar cümə günü axşam öz aralarında oynasınlar.

Rəis öz işçilərinə açıq-saçıq da yanaşmamalıdır. O, axşamlar öz təşkilatından olan qızlarla görüşməməlidir. Qoy qızlar boş vaxtlarında nə ilə məşğul olmağı özləri tapsınlar.

Uşaqlar valideynlərin də dostlarını deyil, məhz valideynlərini görmək istədikləri kimi, tabelikdə olanlar da rəhbərlərində dostu deyil, məhz rəisi görmək istəyirlər. Bax elə buna görə də rəis olun.

«Həmişə xatırlayın ki, siz və rəisiniz dost deyilsiniz, sadəcə dostluq münasibətlərinizdəsiniz» – bu, admiral Con Pol Cons vaxtlarında ABŞ-ın dəniz zabitanın ilk nəsihətidir.

XXXVIII

Getmək – bu sözü skrebbldə2 oyunlar üçün saxlayın

Əgər siz skrebbldə oynamaqla «getmək» sözünü qəfəsdə (damada) tərtib edərsinizsə və orada xalları üç dəfə artırırsa, yekunda 54 xal alırsınız. 6 hərfdən ibarət olan söz üçün pis deyil. Lakin bu söz yalnız oyun üçün yaxşıdır, yaxşı rəhbər üçün isə qəbul edilməzdir. Yaxşı rəhbər heç vaxt getmir, bazardan getməklə öz şirkətini təslim etmir. Onlar uduza bilərlər, lakin təslim olub gedə bilməzlər.

* * *

David və Qoliafın hadisəsi – biznesdə kifayət qədər adi işdir. Əgər kiçik adam təslim olursa, onda oyun, görkəmli filosof Yoqa Berranın dediyi kimi, «qurtarmamışdır, hələlik sona yetməmişdir». «Kiçik» şirkəti bu dərsi yaxşı mənimsədi.

«Kiçik» şirkəti bazarlardan birində ilk olaraq böyük mənfəət vədi verən piştaxta (camaxton) tutdu. Tezliklə bu piştaxta güclü və təcavüzkar rəqiblə maraqlı oyatdı. «Böyük» şirkəti, onun rəqibi sertifikatlaşdırma və standartlaşdırma üzrə sahə komitəsində onun üçün əlverişli olan və «Kiçik» şirkətinin məhsullarını bazardan sıxışdırıb çıxaran məhsullara tələblərin yenidən baxılmasını lobbiləşdirdi. (Sertifikatlaşdırma və Standartlaşdırma Komitəsi təhlükəsizlik səviyyəsini, etibarlılığı və keyfiyyət təminatını öz tələblərinə müvafiq olaraq müəyyən etməklə bu və ya digər malları almağı tövsiyə etdi). «Kiçik» şirkətinin vəziyyəti dəhşətli idi. Bu şirkətin satış üzrə meneceri artıq işi udurulmuş hesab edirdi. O, rəqibin ötürməsi ilə tərtib olunan tələblərə görə ruhdan düşmüşdür. O, əmin idi ki, bu tələblər məhsulun keyfiyyətini düzgün əks etdirmir və adamları çaşqınlığa salırdı. Komitənin «Böyük» şirkətinin dəlillərini qəbul edəcəyindən qorxaraq o, komissiyanı söyür və təhdid edirdi ki, onun şirkəti bazardan gedəcək (bu isə müəyyən vaxt sahə üçün ciddi problemlər yarada

bilərdi). Nəticədə o, komitə üzvlərinə imkan verdi və onlar «Böyük» şirkətinin məhsullarının yeni sahə standartı kimi tanınmasına səs verdilər.

«Kiçik» şirkətinin yetmiş illik banisi baş verənə başqa cür reaksiya verdi. O, bütün komandanı topladı və pauza saxlayaraq dedi: «Bizim şirkət özünün yaradılması anından «Böyük» şirkətlə mübarizə aparır. Siz qalib gəlmək üçün nə qədər səy göstərməyi başa düşməlisiniz. Uinston Çörçilin sözlərinə istinad edərək deyirəm: «Heç vaxt, heç vaxt tərk etməyin». Siz «Böyük» şirkətə və ya daha kiməsə təslim olmamalısınız. Mənim təklifim: gəlin işləyək. Sabah Bostonda saat 11:00-da Milli sahə şurasının qurultayı keçiriləcək və biz orada olmalıyıq!»

Onlar gecə saat üçə qədər işlədilər. Saat 11:00-da şirkətin yaradıcısı Milli Şurada çıxış etdi. O, çılğın, qorxmaz idi, faktlara söykənərək heç kimin xətrinə dəymədən və heç kimə hədə-qorxu gəlmədən açıq-aydın və dəqiq danışdı. Nəhayət, saat 11:20-da Şura «Böyük» şirkətinin sertifikatını rədd etdi.

Satış üzrə menecer baxdı və öyrəndi. İndi o, alıcının olmasını nə isə öz-özünə düşünlən şey hesab etmirdi. O, hər şey edirdi ki, onun komandası alıcıları yenidən və yenidən qazansın. Artıq o, nə ölçü, nə imic, nə də rəqibin təzyiqi önündə qorxu hiss etmirdi. O, artıq heç vaxt getmək haqqında düşünmür və digərlərinə təslim olmağa imkan vermirdi. O, tabeliyində olanlara başa salmağa çalışırdı ki, «getmək» işdə yox, yalnız skrebbldə yaxşıdır.

Sonralar isə o, şirkətin yaradıcısını baş direktor vəzifəsində əvəz etdi.

2 Stolüstü oyun

XXXIX

Əməkdaşlarımız – bu sizin «helium»unuzdur

Helium – bu, hava şarına göyə millənməyə imkan verən qazdır.

Siz – «hava şarısınız», sizin tabeliyinizdə olanlar isə – «helium»dur (poeziya dili ilə ifadə etsək – «külək mənim qanadlarım altındadır» deyə bilərik). «Helium» – bu, uğura çatdıran hər şeyin kvintessensiyasıdır (bir şeyin əsas mahiyyəti, cövhəri). İnsan «heliumu» – bu əyləncədir, təhsildir, novasiyadır, arzudur, şənlikdir, özünü yaxşı hiss etməkdir, hörmət və azadlıqdır. Bu «helium» nə qədər çoxdursa, siz və təşkilatınız bir o qədər yüksəkə uçaçaqsınız. Hər bir rəhbər haqqında onun tabeliyində olanların işinin nəticələrinə görə mühakimə yürüdürlər. Səkkiz milyon dollar təqdim edən satış üzrə menecer sənəcamında altı əməkdaş olmaqla, ştatında yeddi əməkdaş olan, eyni məbləğdə pul təqdim edən menecərə nisbətən daha böyük qiymətə layiqdir. İstehsal üzrə menecerin işi şəxsən öz əlləri ilə neçə mühərrik yığması ilə deyil, fabrikin neçə mühərrik buraxması ilə qiymətləndirilir. Oyunda uzaqda dayanan məşqçi deyil, meydançadakı oyunçular qalib gəlir.

Yaxşı rəhbərin yaxşı işçiləri olur. Enerjili, yaxşı təlim keçmiş tabelikdə olanlar öz rəislərini yaxşılardan yaxşısı edirlər. Yaxşı rəhbər bunu bilir.

O başa düşür ki, onun uğuru – bu, işin nəticəsi və əməkdaşların öz işinə məsul münasibətidir. O bilir ki, mənəviyyatsızlaşdırılmış, motivləşdirilmiş və təşkil edilməmiş işçi qüvvəsi onun bütün səylərini heçə endirə bilər. O öz tabeçiliyində olanları qiymətləndirir və bu əsas «enerji mənbəyinə» hədsiz diqqət yetirir. Öz tabeçiliyində olanların köməyi ilə vəzifə pilləsində yuxarıya qalxan yaxşı rəhbər heç vaxt onlara yuxarıdan aşağıya baxmayacaq. Axı, başqa cür o, heç vaxt bizdə yüksəklərə uçmağı – bacarmaz.

XL

Vaxtınızın 90%-ni yaxşı işçilərinizə verin

İş vaxtınızı yaxşı işçilərinizə ayırın. Şirkətin uğuru 70-80% müəssisədə sayı 10-20%-i ötməyən adamlardan asılıdır. Ona görə də vaxtınızın 60%-i həmin əməkdaşlarla işə – onların təhsilinə, onlara rəhbərliyə və nəzarətə – getməlidir. Vaxtınızın 30%-ni perspektiv kadrlara, qalan hissəsini (10%) isə S və D kateqoriyalı işçilərə ayırın. Bu o deməkdir ki, əgər siz ayda 40 saat planlaşmaya, işə, məşqə və tabelikdə olanlara sərf etməyə hazırlaşırsınızsa, onda siz 245 saati onlardan ən yaxşılardan, 12 saat perspektivlərə və 4 saati qalanlara ayırmalısınız.

Yaxşı rəhbər bu mürəkkəb olmayan hesabı yaxşı bilir, lakin belələri çox deyil. Rəhbərlər, əsasən, vaxtlarını problemlə işçilərə ayırırlar, onlar ona tərəf pərvanə olmağa kimi gedirlər. Onlar öz vaxtlarının xeyli hissəsini bütün qüvvəsi ilə işləməyən və onlara sərf edilən vaxtı satın alma bilməyən tabeçilikdə olanlara sərf edirlər. Şirkətə mənfəətin böyük hissəsini gətirən işçilərə isə kifayət qədər diqqət yetirilmir.

Yaxşı işçi müstəqil işləmək istəyir mifinə inanmayın. O, müstəqil, parlaq fərdiyyətçi ola bilər, hər şeyi özünəməxsus etmək onun xoşuna gələ bilər, lakin hər halda o istəyir ki, rəis onun işində iştirak etsin. O, rəhbərə yeni ideya verə və ya özü ondan yeni informasiya ala və onun köməyi ilə işi qurtara bilər. Əgər rəis ona diqqət yetirərsə, yaxşıların yaxşısı daha yaxşı ola bilər və daha da yüksək səviyyəyə çıxar. Yaxşı rəhbər həmin əməkdaşı müşahidə edir və digər perspektiv əməkdaşlara da onun iş metodunu öyrətməyə çalışır.

Qalan tabeçilikdə olanlara ayrılan dörd saata müşahidə, sorğu, təkliflərə qulaq asılması, yerinə yetirilən işin yoxlanması, təhsil, eləcə də onların yerinə daha istedadlı namizədlərin axtarışı daxil olmalıdır. Əgər təhsil, məşq və xəbərdarlıq onlara öz işini yaxşı etməyə köməklik göstərməzsə, onda rəhbər onları ləngimədən işdən azad etməli və yeri

daha perspektiv əməkdaşlar üçün boşaltmalıdır.

Əgər siz pullarınızı səhmlərə qoymaq istəyirsinizsə və sizin onları yüksək gəlir verən inkişaf etməkdə olan şirkətin və ya durğunluq içində olan şirkətin səhmlərinə qoymaq imkanınız olsaydı hansını seçərdiniz?

Öz tabeliyinizdə olanlara diqqət yetirərkən elə bu prinsipdən də istifadə edin.

XLI

Sehrli güzgü

Hər şeyə görə siz məsuliyyət daşmalısınız. Öz hərəkətlərinizə və tabeçiliyinizdə olanların hərəkətlərinə görə cavab verin. Bizim günlərdə məsuliyyət – bu, böyük istisnaqdır. Məsuliyyət yaxşı rəhbəri pisdən fərqləndirir.

Hesab edilir ki, tez-tez baş verən səhvlər – bu, işi sizə aid olmayan kimsə digərinin günahıdır. Adamların əksəriyyəti öz problemlərində, uğursuzluqlarında və bədbəxtliklərində digərlərini günahlandırır. Bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürməkdən qorxmayan rəhbər qalanların fonunda fərqlənir.

Yaxşı rəis həmişə ilk olaraq tələffüz edir: «Bu mənim səhvim idi... mənim günahım idi... Necə bunu nəzərdən qaçırdım?»

Nəhayət, yalnız yaxşı rəhbər deyir: «Bu parlaq ideya Coya məxsusdur», «Layihənin uğuru – Dominikin çalışqanlığının nəticəsidir». Bu, Patanın xidmətidir».

İşçilər məsuliyyəti öz üzərinə götürən və öz əməkdaşlarına dəyər verən rəhbərə hörmət edirlər. Onlar məsuliyyəti öz üzərinə götürən, öz əməkdaşlarını müdafiə edən və onları tərifləməkdə əliaçıq olan şəxsi ikiqat sevir.

Yaxşı rəhbər günahkar axtarmır və özünə bəraət qazanmağa çalışmır.

* * *

Həmin gələcək rəhbərlər ağır situasiyada məsuliyyəti öz üzərinə götürməyi öyrənmişlər.

Onlar ABŞ Hərbi Hava Qüvvələrinin reaktiv qırıclarının pilotları olmaq üçün təhsil aldılar. Onlar qələbə çalmağa, hər şeydə birinci olmağa adət etmişdilər. Məhz ona görə də onları əksəriyyət arasından seçmişlər. Onların əla təhsil xarakteristikası vardı, onlar yaxşılardan yaxşısı idi. Onlar çox işləyir, məğlubiyyətə deyil, qələbəyə hazırlanırdılar.

Gələcək pilotlar qrupu testdən keçirildikdən

sonra 56 nəfərdən yalnız 26-sı seçildi. Kənarında qalanlar hər şeydə təlimatçıları, testləri, qiymətləndirmə sistemini və bütövlükdə bütün sistemi günahlandırmağa girişdilər.

Bu zaman şagirdlərə görə məsuliyyət daşıyan kapitan (artıq dəfələrlə mükafatlandırılmış döyüşçü pilot) onların toplaşdığı otağın qapısını bağladı və gözlənilmədən dedi: «Ağalar, günahkar axtardığınız zaman məsləhət görürəm ki, əvvəlcə güzgüyə baxın. Yalnız əksini gördüyünüz şəxs, – o və yalnız o sizin bütün qələbə və məğlubiyyətlərinizə görə məsuldur. Məsuliyyət özünüzdən başlayır».

Bir neçə həftədən sonra kapitan və gələcək pilotlardan biri təyyarədə oturub uçuşdan öncə maşının texniki vəziyyətini yoxlayırdılar. Kapitan qəflətən kabinədən çıxdı və kursanta elan etdi ki, indi onun ilk müstəqil uçuşu baş verəcək: «İndi hər şey yalnız səndən asılıdır. Uğurlar!»

ABŞ HHQ-nin yeni pilotu səmaya uçmadan öncə nə vaxtsa kapitanın ona məsləhət gördüklərini dəqiqliklə etdi: Şlemi bağladı, güzgünü özünə tərəfə çevirdi və bütün bunları mümkün edən yeganə həmin adama qürurla göz vurdu.

Yaxşı rəhbər həm öz səhvlərinə, həm də bütün komandanın səhvlərinə görə özünü məsul sayır. Nəhayət, o, istənilən uğurlu işə görə hamının qarşısında işçiyə təşəkkür ifadə etmək hallarını da əldən buraxmır.

Lakin güzgüdə özünə baxıb, sizin uğurları mümkün edən şəxsə bəyənircəsinə baş endirməkdən pis bir şey yoxdur.

XLII

Gündəlik on dəqiqəlik təhsil

Hər gün nəyisə öyrənin və ya kimisə məşq etdirin. Özünüz müəllim olun və ya digərlərini öyrətmək üçün kimisə hazırlayın. Təhsil və məşq – bunlar, əməkdaşın ixtisasını artırmaq üçün fasiləsiz tərbiyənin bir hissəsidir və şirkətin uğuruna köməklik göstərir.

Tabəçilikdə olana yeni texnikanın idarəçiliyini tədqiqatlar aparılmasını, satış və ya hətta maşının cilalanma həcminin artırılmasını öyrətmək – deməli, ləngimədən onun iş qabiliyyətini artırmaqdır. Rəhbərin nəzərdə tutduğu təlimin başlıca məqsədi, – kiçik kapital qoyuluşu ilə böyük xeyir əldə edilməsidir.

Yaxşı rəhbər tabəçiliyində olanlara təhsil almaq, yeni təcrübə əldə etmək imkanı verir. O həm şirkətin ərazisində, həm də onun hüdudlarından kənarında seminarlar keçirir, əlavə informasiyalı və ya təlimatlı broşuralar nəşr edir və ya birbaşa iş yerində təhsil kursları təşkil edir. Yaxşı rəhbər bilir ki, yaxşı əməkdaşlar

– oxumağı bacaran şəxslərdir və belə adamlar həmişə müəllimlərə tərəf meyil edirlər. Təhsil verməklə müəllimlər özləri də çoxlu yeni şeylər öyrənirlər. Yaxşı rəhbərlər, təhsil verməklə, ən yaxşı kodları şirkətə möhkəmləndirirlər.

Əsgərlər, yangınsöndürənlər, idmançılar, musiqiçilər və şoumenlər – onların hamısı daimi məşq edirlər. Rəhbərlər və onların tabeliyində olanlar onlardan nümunə götürməlidirlər.

Gündə on dəqiqə – bu, ildə iki min dörd yüz dəqiqə və ya qırx saat deməkdir. Qırx tədris saati istənilən kollecdə tam tədris kursunu təşkil edir.

XLIII

Tabeliyinizdə olanlara sərbəstlik verin (1-ci hissə)

Əgər zaman-zaman sərt qaydalar müəyyən edilməzsə, ehtimal ki, bir çox şirkətlərdə anarxiya (özbaşnalıq) baş verər. Ehtimal ki, şirkət böyük olduqca, orada daha çox adamlar işlədikcə, daha çox mübahisəli sitausiyalar yarandıqca, o, müəyyən nəzarətə daha güclü ehtiyac duyur. Lakin qaydalar çoxaldıqca, şirkət zəifləyir. Qaydaların sayı artmağa başlayan kimi onun inkişafı dayanır.

Əsas qayda – işinizi axıracan və yaxşı edin. Uca Allahın və ya insanın müəyyən etdiyi qanunlara tabe olun, lakin öz vəzifənizi yerinə yetirin. Qaydalar sizin müştəri ilə işinizə mane olmamalıdır, bu işə tez-tez baş verir.

Axmaq qaydalar haqqında tarix həmişə gülməli olub. Onlar tez-tez lətifə mövzusunda çevrilirlər. Əmin olun ki, sizin qaydalarla bu baş verməyəcək və onlar lətifə tarixi üçün mənbəyə çevrilməyəcək.

Səyahətçi – biznesmen məşhur oteldə (mehmanxanada) dayandı və nömrəyə yemək gətirilməsi və oteldəki restoranda nahar sifariş etmək xidmətindən istifadə etməyi qərara aldı. O, restorana düşdü və öz arzularını Metrdotelə söylədi, restoran menüsündən yemək növü seçdi. Mehmanxanada bir mətbəx var idi, orada həm restoran, həm də nömrələrə çatdırmaq üçün yemək hazırlayırdılar. Ofisiantlar sifariş ilə restorandan nömrəyə sifarişçi üçün yemək çatdırırdılar. Restoran menüsündəki qiymətlərə nisbətən yüksək idi. İş onda idi ki, əgər mehmanxana sakini restoranda dörd nəfər üçün nəzərdə tutulan stolun arxasında oturardısı, o, bununla restoran sahibini daha dörd nahar satmaq imkanından məhrum edirdi. Nömrəyə yeməyin çatdırılmasına əlavə haqq daxil idi ki, bunu ofisiant yox, mehmanxana götürdü. Lakin metrdotelə qonaqlardan sifariş qəbul etmək istəmirdi:

Qonaq: Nə üçün yox?

Metrdotel: Qaydalar belədir.

Qonaq: Bu qaydaları kim düşünmüşdür?

Metrotel: Bilmirəm.

Qonaq: Əgər qaydaları pozsanız kimsə biləcək?

Metrotel: Bilmirəm.

Qonaq: Əgər bu mehmanxana sizə məxsus olsaydı və adi naharı əlavə xidmət hesabına daha yüksək qiymətə satmaq imkanınız olsaydı və bu zaman restoranda bir yer də itirməzdinizsə, onda siz nə edərdiniz?

Metrotel: Mən onu daha baha qiymətə satardım.

Qonaq: Məhz elə bunu etməyi mən sizə təklif edirəm.

Sonda metrotel qonağın arzusunu yerinə yetirdi.

* * *

Bəzi şirkətlər fəxr edirlər ki, onlarda həyatın bütün halları üçün qaydalar var. Belə şirkətlərin birində vizit kartlarının tərkibi – Korporativ stilini tənzim edən 32 səhifəlik qanun var idi. Bu qaydaların yazılması, nəşri, yayılması və onlara yenidən baxılması 100 «yanlış» vizit kartının buraxılışına nisbətən daha başa idi.

Bir nəhəng sənaye şirkətində 50 adamdan ibarət olan kadrlar şöbəsi var idi. Bu adamlar müstəsna olaraq sayı yüzlərlə hesablanan qaydaların yazılması ilə məşğul olurdular. Bu qaydaların yazıldığı kağızla şirkətin ofisində bütün divarları kleyləmək olardı.

Əgər yüksək məvacibli mühəndis müştərinin problemini təcili həll etmək üçün bütün ölkə üzrə uçmuşsa, bütün istirahət günlərini işləmiş, evə gecəyarısı qayıtmışsa və növbəti gün işə cəmisi 15 dəqiqə gecikmişsə, onda qaydalara görə o, cərimə edilməli – ya əməkhaqqından tutulmalı, ya da məzuniyyətindən bir saat kəsilməlidir. Bu sarsaq qaydalar iş atmosferini pozar və məhsuldarlığı azaldarddı. Bu Kadrlar şöbəsi adamlarla elə rəftar edirdi ki, sanki onların hamısı vicdansız borclular idi:

Zəif rəhbərlər qaydaların arxasında gizlənilir. Yaxşı rəhbərlər isə onlara tənqidi yanaşırlar. Onlar daimi qaydaları dəqiqləşdirir, aktuallığı və effektivliyini itirməninəsi üçün onları yenidən yazırlar. Keyfiyyətli işə mane olması üçün bütün qaydalara müntəzəm surətdə yenidən baxılması lazımdır.

Rəislər saatlara və ya təqvimlərə deyil, adamlara rəhbərlik edirlər. Düzgün rəhbərlik, ilk növbədə, qaydalar və göstərişlər cildinə deyil, sağlam düşüncəyə əsaslanmışdır. Sonda, əgər bütün həyat halları üçün qaydalar mövcud olsaydı, onda rəhbərə ehtiyac qalmazdı.

Qaydalar bürokratiya doğurur, bürokratiya isə – qaydalardır. Qaydalarınızdan ən axmaq olanını elə bu gün kənara tullayın. Öz «daxili polisinizə» sınaq müddəti verin.

Yaxşı rəhbərlər qaydalar yaratmırlar; onlar öz tabeçiliyində olan şəxslər üçün şərait yaradırlar ki, onlar effektiv işləməyi bacarsınlar.

XLIV

Tabeliyinizdə olanlara sərbəstlik verin (2-ci hissə)

Bax, sizə axmaq qaydalar haqqında digər gülməli və cəfəng hekayət (əlbəttə, əgər siz özünüz oxşar hadisəylə üz-üzə qalmamışsınızsa, bu sizə gülməli olacaq).

* * *

Zəif rəhbər, hesabat və formaların dəsti ilə yüklənən kadrlar şöbəsi nümayəndəsinin müşayiəti ilə özünün ən parlaq işçilərindən biri ilə yarım il ərzində onun işini müzakirə etmişdir.

Rəis: Siz nə vaxtsa bizdə işləyən mühəndislərdən ən yaxşısınız. Siz problemləri nə vaxtsa mənim işlədiyim şəxslərdən daha yaxşı həll edirsiniz. Mən müştərilərimizdən sizin barədə çoxlu tərifli rəylər almışam.

İşçi: Sağ olun...

Rəis: Amma...

(Sərt qaydalara riayət edən şəxslər həmişə belə deyirlər: «Hər şey yaxşıdır, amma...»)

Lakin siz və işçiləriniz heç vaxt öz məsrəfləriniz barədə hesabatları vaxtında vermirsiniz. Qaydalara görə buna bir həftə vaxt ayrılır. Sizin şöbənin saysız miqdarda, bu hesabatları iki, üç və ya dörd həftə sonra təqdim etmisiniz.

İşçi: Bu ona görə baş verir ki, bizim xarici səfərlər çox vaxt iki-üç həftə çəkir.

Rəis: Bu il sizin əməkdaşların heç də hamısı xeyriyyə fonduna pul verməyiblər...

İşçi: Mən fikirləşirdim ki, bu könüllüdür.

Rəis: Nəhayət, siz əməkdaşlarınız məzuniyyət üçün verilən günlərin uçotunu dəqiq aparmamısınız... Üstəlik sizdə heç də hamı siyasi aksiyanı dəstək fonduna pul keçirməmişdir...

İşçi: Mənim əməkdaşlarımdan bəziləri prinsipial olaraq siyasətdə iştirak etmirlər.

Rəis: mən bu hesabatı sənə verirəm. Siz öz işinizi yaxşı yerinə yetirirsiniz. Lakin siz qaydalara əməl

etməmişiniz. Siz hədsiz dərəcədə bacarıqlısınız.

İşçi: Bəyən, bu pisdir?

Rəis və kadrlar şöbəsinin nümayəndəsi (xorla):
Siz qaydalara əməl etməmişiniz!!!

Qaydalara işçilərinizin və özünüzün işinə mənfi təsir göstərməyə imkan verməyin. Qaydaların çoxluğu – şirkətdə inistəqil surətdə heç nəyi müstəqil həll edə bilməyən zəif işçilərin olması barədə ilk xəbərdaredici siqnaldir. Yaxşı rəhbər elə işçiləri işə götürür ki, onlara nə qaydalar, nə də onları müəyyənleşdirənlər lazım gəlsin. Əlavə qaydaların olmaması pulları, rəhbərin və bütün şirkətin vaxtını qoruyur.

XLV

Qartal siçanın arxasınca yuvaya soxulmaz

Amerika ərazisində yaşayan qəbilələr həmişə keçəl və qızılı qartala (kərkəsə) hörmətlə yanaşmışlar. Bu möhtəşəm quşlar aləmin böyüklüyünü özlərində təcəssüm etdirirlər. Qartalın uçuşu ilahi poeziyaya bənzəyir. Bu məğrur və güclü quşun görünüşü qəbilə başçılarını heyran edirdi. Onlar hətta qəsdən qartalı yamsılayırdılar: qartal kimi səbirli, ehtiyatlı, hər şeydən kənar olur, heç vaxt siçan arxasınca yuvaya soxulmurdular (yəni öz ləyaqətlərini alçaltmırdılar).

Qartal ləyaqət simvoludur.

Böyük tarixi şəxsiyyətlər, qartallar kimi, heç vaxt özlərini alçaltmırdılar. Onlar özlərindən aşağı və ya axmaq hesab etdikləri şəxslərin səviyyəsinə enmirdilər. İlanlar, safsarlar və dələlər siçanın arxasınca yuvaya soxula bilərlər, lakin qartal bunu heç vaxt etmir (başçı, rəhbər). Yaxşı rəhbər özünü hədsiz qiymətləndirir və hədsiz dərəcədə əmindir ki, çirkli mübarizəyə qədər enməyəcək. O, heç vaxt opponentinin üzərinə qışqırmayacaq, iftira dolu şayiələr yaymayacaq və ya gizləndən hücum etməyəcək. Yaxşı rəhbərlər heç kimdən üzr istəmirlər. Onlar əsəbiləşmir və güncdən atəş açmırlar. Yaxşı rəhbərlər ziyalıdır, nəzakətli, həssas və tərbiyəlidirlər.

Qartallar kimi, onlar da səmada möhtəşəm şəkildə pərvaz edirlər.

XLVI

Özünüzü tabeliyinizdə olanlara tuşlanan güllənin altına qoyun

Yaxşı rəhbər öz tabeliyində olanları müdafiə etmək üçün həmişə üsul tapacaq. Hər kəs səhv edə bilər. Yaxşı işçilər səhvə qəsdən yol vermirlər. Onlar öz işlərini vicdanla yerinə yetirməyə, udmağa və uğur qazanmağa çalışırlar. Onlar öz səhvlərindən öyrənirlər. Lakin səhvlər əhəmiyyətli, əldə edilən dərslər isə faydasız ola bilər. Yaxşı rəis heç vaxt öz işçisini problemlərlə təkbətək saxlamır. O, heç kimi şəxsi xilas olması naminə qurban verməyəcək.

* * *

Rəhbərin dözümlülüyünü yoxlayan böhran istənilən vaxt və ən gözlənilməz yerdə yarana bilər. Bu hekayədə böhran ticarət sərgisi zamanı baş vermişdir. Sərgiyə məsul olan iki işçi ora pis əhvali-ruhiyyədə gəlirlər. Onların yeni rəisi günü nəse xoşagəlməz şeyin baş verməsini elan etməklə başladı. Eksponatlardan biri regional ticarət sərgisinə vaxtında gətirilməmişdir. Regional menecer qəzəblənmişdi. Eksponatın itirilməsi satışın azalması və mənfəətin itkisi demək olacaqdı. Öz rəislərini ilk dəfə görmüş iki ticarət meneceri ona özlərinin qorxmalarını və baş verənlər üzündən regional menecerin sərgini ləğv edə biləcəyini bildirdilər. Yeni rəhbər onlara diqqətlə qulaq asdı və dedi ki, regional menecerlə danışacaq. Həmçinin, o, işçilərdən eksponatların təhlükəsiz daşınma sisteminin işlənilməsi haqqında xahiş etdi ki, belə bir problem bir də yaranmasın. Regional menecer yeni rəhbərə zəng etdi. O cavab verdi: «Ticarət sərgisinin təmini şöbəsi, sizə nə ilə kömək edə bilərəm?» Regional menecer vərdiş üzrə üzr istəmə və ya hədə gözlədiyindən təəccübləndi. Yeni rəhbərin səmimiyyəti onun xoşuna gəldi. Rəis bildirdi ki, itmiş eksponata görə tam məsuliyyət daşıyır və əmin etdi ki, bu, bir daha təkrarlanmayacaq və satışın sayını artırmaq üçün nə isə edə biləcəyini, məsələn, bütün alıcılara təklifli

məktub göndərməyi soruşdu. Regional menecer heyrlənmişdi. O yumşaldı. Həmin iki ticarət menecerinin adı bu hadisə ilə əlaqədar heç vaxt xatırlanmadı.

Öz tabeçiliyində olanları müdafiə etməklə yeni rəhbər onların hüdudsuz etimad və hörmətini qazandı.

XLVII

Böyük ümidlər

Böyük ümidlər – təkcə Çarlz Dikkensin kitabının adı deyil. Böyük ümidlər – bu, həyat tərzidir, gələcəyə yolun axtarışının stimulusudur. Böyük ümidlər – bu, təkcə mücərrəd məqsədlər deyil, həm də qeyri-ordinar, törədilməsi sanki mümkün olmayan əməllərin törədilməsidir. Böyük ümidlər təşkilatlara və insanlara həyat üçün göndəriş verir. Böyük ümidlərə əsaslanaraq, onlar yeni şirkətlər yaradırlar. Yaxşı rəhbərlər başa düşürlər ki, böyük ümidlər haqqında danışmaqla onlar əməkdaşlarını keçmişin buxovlarından, problemlərin həllinin köhnə metodlar və üsullarına bağlılıqdan azad edirlər. Böyük ümidlər şirkətin yaradıcı potensialını artırır, müxtəlif yeniliklərin tətbiqini təşviq edir. Böyük ümidlər bəslənilən işçilər özlərini xüsusi, seçilmiş, əhəmiyyətli, cəmiyyətin elitesi kimi hiss edirlər. Onlar öz gözləntilərində məyus olmaq istəmirlər. Böyük ümidlər ümumi məqsədlərə nail olmaq naminə əməkdaşları birləşdirir. Prezident Con F.Kennedi «Amerika onilliyin sonunda Aya insanı çatdıracaq» deyən vaxtı bununla ABŞ aerokosmik sahəsinin sürətli inkişafına təkan verdi.

* * *

Böyük ümidlərin üzə çıxması şirkəti təfəkkür tipli dəyişikliklər üçün irəliləmə və işçiləri başqa cür işləməyə məcbur edə bilər.

Şirkətin yeni prezidenti öz baş menecerinə yeni, sanki əlçatmaz məqsədlər haqqında danışan zaman dəqiq bilirdi ki, nə istəyir. Satışdan gəlir il ərzində 8 milyondan 20 milyon dollara qədər artmalı idi. «Bu, ağlasığmaz rəqəmlərdir. Biz heç vaxt dövrüyyəni bu qədər artırma bilmərik. Sizcə, mən buna necə nail olmalıyam?» – baş menecer soruşdu. Prezident cavab verdi: «Siz – şirkətin baş meneceresiniz, baxın və fikirləşin. Lakin kömək üçün mən sizə məsləhət verə bilərəm, nəzərdə tutulan məqsədə çatmaq üçün iki yol var. Siz əvvəlki illərdə məhsulun artımının necə həyata keçirildiyinə baxın və səciyyəvi inkişaf

variantını seçə bilərsiniz. Bu, köhnəlmiş təfəkkürdür, yaxud siz bizim ticarət markasının bütün imkanlarından və gücündən istifadə edə bilərsiniz. Onda siz ulduzlara qədər dartına bilərsiniz».

Baş ineneceri keçilmiş yoldan dönməyə məcbur etdilər, o öz təfəkkür tərzini dəyişməyə vadar oldu. Köhnə vərdişlərlə buxovlanmadan o, işə başqa tərzdə yanaşmağı bacardı. O, geniş düşünməyə başladı, çünki bunu etməyə onu məcbur etdilər. Şirkət əvvəllər bazara çıxardığından fərqli olan malların tamamilə yeni xəttini təqdim etdi, özünün ticarət markasını genişləndirdi və nəticədə bazarın liderinə çevrildi.

Böyük ümidlər görkəmli rəhbərlərin ağılları ilə yaradılır.

XLVIII

Qəribə adam hesab edilməkdən qorxmayın

Görkəmli rəhbərlərdə həmişə nə isə xatırlanılan cəhət olur. Onlar qeyri-adi xarakter əlamətlərinə və ya davranış monerasına malik ola bilirlər. Onlarda qeyri-adi üslub və ya görünüş ola bilər. Onların öz şiltaqlıqları, qəribəlikləri və ya tabeliklərində olanlara qarşı qeyri-adi tələbləri ola bilər.

Avram Linkoln uzunca, çirkin idi, səliqəsiz geyinirdi, lakin Birləşmiş ordu o, nə əmr etsəydi hər şeyi yetirərdi. Qerb Kelleker, Somtwest Airlines-in başçısı, qatı siqaretçəkən idi, lakin bununla belə, o öz təyyarəsində siqaret çəkməyə icazə vermir: çəkməçi kimi içirdi, gec qalxır və öz işçilərini və müştəriləri alovlu şəkildə sevirdi. Onun təyyarələri həmişə vaxtında uçardı, sənişinlər isə onun şirkətini ilahəlişdirirdilər. Cek Velçonun cır səsi var idi, bir qədər kəkələyirdi, lakin bununla belə, onun tabeliyində olanlar (General Elletric-in işçiləri) öz məqsəd və vəzifələrini əla başa düşürdülər. Red Ayerbax Boston Celtir komandasından olan, siqaret çəkməyən oyunçuların əldə etdikləri qələbənin şərəfinə siqar yandırdı. General Corc Patton mirvari ilə işlənmiş öz məşhur revolveri (tapançası), general Duqlas Mak Artur özünün qarğıdalı qıçası, Meri Key özünün çəhrayı Kadillakı və Fiorello La Quardir pencəyinin düymə yerində əbədi çiçəklə – bütün bu adamlar görkəmli, öz təkraredilməz üslubları ilə unudulmaz rəhbərlər olublar.

Qəribəlikləri olan rəhbər əməkdaşlar arasında onların qulluq mövqeyi ilə əlaqədar formalaşan stereotipləri sındırır. O öz təşkilatına xəbər verir ki, digərlərindən fərqlənir – bu normaldır və öz fərdiyyətçiliyindən qorxmaq lazım deyil. Qəribəlikləri olan rəhbərlər öz şirkətlərində qeyri-adi və istedadlı işçilərə dözürlər. Bu işçilər şirkətin nizamnaməsinin hər bir bəndinə kor-koranə əməl etməkdən başqa, heç vaxt heç nə düşünə bilməyənlərin edə bilmədiklərini edirlər.

Ben And Jerry`s İec Gream – dondurma istehsalı

üzrə şirkət və MTV qəribəlikləri olan adamlar tərəfindən yaradılmışdır.

Lostibe şirkətinin başçısı Robert Kribe qəribə adam idi. Onun çoxlu var-dövləti var idi, lakin o, maşını elə sürürdü ki, sanki ölüm-dirim yarışında iştirak edir. Özünün köhnə, dağılmış təyyarəsinin iki dəfə məcburi enməsinə baxmayaraq, o, təyyarənin təmirində israr edirdi, həm də bu təmiri özü edirdi. Dəlilikdən savayı, bunu başqa cür adlandırmaq olmaz. Lakin onun rəhbərliyi şirkətə öz məhsulunu Atlantikanın digər tərəfi üzrə, Missipinin digər tərəfinə nisbətən daha tez satmağa imkan verdi. İndisə «superyapışqan» dünyanın yüz qırx dörd ölkəsində satılır.

Rəhbər – qəribə adam qəribə və qeyri-adi hərəkət edə bilər. Lakin əgər o, işini yaxşı yerinə yetirirsə, bu, kimi qayğılandırır? Səriştəli rəhbər, qoy o hətta qəribəliklər içində üzsün, özünə inanır və mühakimələrində müstəqildir, o, sürü hissi və təfəkkürünə daha az məruz qalır.

Bəzi ümumqəbul edilmiş normalarla razılaşmayan rəis – qəribə adam öz şirkətinə impuls verir, sonra özünün orijinal yolla getməsini sınaqdan keçirir.

XLIX

Yorulmayın

Yorulduğunuzu göstərməyin. Yorgun görünməyin. Əsnəməyin. Necə ağır işinizin olmasını necə yorulmağınızı başqalarına danışmayın. Bu onları maraqlandırmır. Təbəliyinizdə olanlara necə yorucu işgüzar görüşlər qrafikinizin olmasını, necə gücdən düşməyinizi danışmayın. Təbəliyinizdə olanlara Pip Van Vinkl lazım deyil. Onlara enerjili, gümrah, hər yerə özünü çatdıran rəhbər lazımdır. Enerjili, şən, həmişə hər şeyə hazır və fəal olun. Sizin enerjiniz qəlbinizdə yaranır. Enerjili olun, əgər xəstələnmişsinizsə, onda enerjili həkim tapın. Təbəliyinizdə olanlara öz xəstəliyiniz barədə danışmayın. Onlar bunu bilmək istəmirlər. Adamlar qəlbən və cismən xəstə və yorgun rəhbərlə deyil, bu əlamətlərə görə güclü olan rəhbərlə işləmək istəyirlər.

Enerjili olmaq – bu, daimi işdə dolaşmaq, özünü qızdırmalı dərəcədə fədakar məşğul adam kimi göstərmək demək deyildir. Boşboğaz, hədsiz dərəcədə əl-qol hərəkətləri edən menecer karikaturaya bənzəyir. Belə işçilər adamlara yuxugətirici dərman kimi təsir göstərir. Öz enerjinizə nəzarət edin. Qoy sizdə ağılsız entuziazm deyil, yüksək əhvali-ruhiyyə olsun.

Ah çəkməyin, qaşqabağınızı tökməyin, bürüşməyin və gəmiləriniz dənizdə qərq olmasın. Özünüzü o həddə çatdırmayın ki, ayaq üstə yıxılasınız. Gözünüzü örtməyin və sürtməyin, adamların yanında fırxırmayın. Gülümsəyin, kiməsə nə isə xoş söz deyən, ofisdə gəzişən, daşına bilən qantel kimi öz portfelinizdən istifadə edə bilərsiniz. İşə tez gəlin.

Enerji yükləyir. Enerjili rəhbər öz enerjisi ilə bütün təşkilatı yükləyir. Enerjili təşkilat isə detargik yuxuya gedən təşkilata həmişə qalib gəlir. Enerjili rəhbər həmişə susqun rəhbəri üstələyir. Fəaliyyətli, işgüzar rəhbər həmişə yorulmuş, əldən düşmüş həmkarı üzərində qələbə çalır. Yorulmayın. Yorgunluq sizin pensiyaya çıxmaq vaxtınızın gəldiyindən xəbər verir.

L

Öz uduşunuzu işçilərinizə hədiyyə edin

Həminin nəyəsə ümid etdiyi vaxt ofisdə totalizator təşkil etmək, – əyləncəli işdir.

Diqqətlə işlənilib hazırlanmış mürəkkəb oyunlar xüsusilə maraqlıdır. Hər kəs bir qədər pul qoyur, kimsə xalların hesablanmasının mürəkkəb sistemini işləyib hazırlayır. Adamlar Kentukki derbisində hansı atın birinci gələcəyi barədə mübahisə edirlər. İşçilər şlyapadan atların adını çıxarır və diqqətlə (əlbəttə, gülüşərək) digər oyunçuları izləyirlər. Hamı ümid edir ki, onlar qalibləri seçmişlər. «Zoluşka»ya, uğurlu qaranlıq ata qoymuşlar.

Yaxşı rəhbər bu oyunda iştirak edir, lakin udmur. O, uduzmaq, öz-özünü diskvalifikasiya etmək, uduşu kiməsə başqasına vermək üsulunu tapır.

İşçi qalib gələn vaxt, həmçinin, rəhbər qalib gəlir. Tabeçilikdə olan şirkətdə keçirilən oyunda qələbə çalan vaxtı həm rəhbər, həm də şirkət qələbə çalır.

Rəis ümumi oyunda ona görə iştirak edir ki, əgər o bunda iştirak etməsə, onda öz işçilərindən ayrı düşə bilər. Rəhbər ona görə udmur ki, o bununla qalan əməkdaşları incidə bilər. O öz hədiyyəsini evə aparmaqdan sıxıla bilər. Əgər uduzmaq üçün bütün cəhdlər göstərən rəhbər oyunda qalib gələrsə, onda o (əsl ağıllı oyunçu kimi) deyir ki, «qaydalar düzgün deyil» və onu yenidən oynamaq üçün uduşu qaytarır və ya onu ikinci, üçüncü və dördüncü yerləri tutanlar arasında bölüşdürür.

Epiloq

Yaxşı rəhbərləri yaxşı rəhbərlər yetişdirirlər

Burada görəkəmli rəislərin öz görəkəmli rəhbərləri haqqında fikirləri göstərilmişdir. Bunlar bu kitabı yazmaqda mənə kömək edən şəxslərin şəxsi sözləridir. Burada hər bir fikir necə yaxşı rəhbər olmaq olar mövzusu üzrə MBA diplomuna - layiqdir.

* * *

«Mənim ilk müəllimim nənəm olub. O mənə özümə inamı möhkəmlətdi və ardıcıl, inadlı təhsilin zəruriliyini başa düşməyə kömək etdi. O hesab edirdi ki, hətta ən ağır zamanlarda optimist olmaq və inanmaq lazımdır ki, hər şey alınacaq. O mənə öyrədirdi ki, əgər həqiqətən inanırsansa, uğura nail olmaq olar».

* * *

«On yaşım olanda atam rəhmətə getdi. O illər, indi olduğu kimi, bir ölkədən olan immiqrantlar bir-birinə kömək edirdilər. Beləliklə, mənim ikinci ailəm yarandı və mən buna görə Allaha həmişə minnətdar olacağam. Mənim ikinci ailəm restoran biznesi ilə məşğul olurdu. Onlar çətinliklə öz işlərini yaratmaqla çox işləyirdilər. Onlar işə başlayanda bir restoranları vardı, bir müddət keçdikdən sonra onların sayı üçə, daha sonra beşə çatdı. Ailədə beş qardaş vardı və onlardan böyüyü biznes üzrə mənim müəllimim oldu. Hər bazar günü kilsədən qayıtdıqdan sonra böyük ailə axşam yeməyi təşkil edilirdi. Ailə axşam yeməyindən sonra oturmağı və işlər barədə danışmağı sevərdi. Onların arasında olmağı və onlara qulaq asmağı mən də xoşlayardım. Qardaşlar stol arxasında oturan vaxtı onlar mürəkkəb situasiyadan çıxış yollarını axtarmağa çalışır və problemin şəxsən həllini təklif edirdilər. Mənim rəhbərim (müəllimim) həmişə qardaşlarını ruhlandırmağa çalışır və deyirdi:

«Biz bu gün mürəkkəb problemlərlə üzləşmişik, lakin bizim imkanlarımızdan kənar da heç nə yoxdur. Elə bir situasiya yoxdur ki, insan intellekti onunla bacarmasın. Gələcəyimizi biz özümüz qururuq». Mən həmin sözləri yadımda saxladım və bu gün onlar mənə problemləri çözməkdə kömək edirlər».

* * *

«Allahıma və taleyimə minnətdaram ki, mənə belə gözəl rəislə işləmək qismət olub. O, müəllim, rəhbər və lider idi, öz sözlərini həmişə işdə təsdiq edirdi. O öz əməkdaşlarını tərifləməkdən yorulmurdu. O, adamları dərinləndən tanımaq üçün mənə çox işləməyə və bunu yaranmış problemlərin həlli üçün istifadə etməyə vadar etdi. Hamıya böyük hörmətlə yanaşır və heç kim haqqında pis danışmırdı. O, heç vaxt öz əməkdaşlarının əhəmiyyətini azaltmırdı, özü bizlərdən ən yaxşısı idi».

* * *

«O, şirkətdəki bütün əməkdaşları adı ilə tanıyırdı».

* * *

«O, dövriyyəsi 5 milyard dollar təşkil edən və 29 min adam çalışan bir şirkəti idarə edir. Lakin o, işçilərinə qulaq asmaq üçün həmişə vaxt tapır, onlar rəisin yanına tək-tək və ya qrup halında gəlirlər. O, qəti surətdə inanır ki, əgər tabeliyində olanlara hörmət edərsə və şirkətin işinə təsir etmək imkanı verərsə, onda nəticə onların işə məsul və maraqlı münasibəti olacaqdır».

* * *

«Planlaşdırılmış mənfəətə nail olmaq üçün bizə bütün növ təzyiqlər göstərilirdi. Bir dəfə rəisim mənə yania çağırırdı. Fikirləşdim ki, o, həmişə olduğu kimi aşağıdakı sözləri deməyə hazırlaşır: «İşlə və tabeliyində olanları da işləməyə məcbur et». Lakin bunun əvəzinə o soruşdu: «Əməkdaşlarınızın işi necədir? Öz işiniz necədir? Sizin hansısa

problemlərinizi həll etməyə nə ilə isə kömək edə bilərmisiz?» Sonra isə sakit səslə əlavə etdi. «Hazırda məşğul olduğunuz iş şirkət üçün ölüm və ya dirim məsələsidir. Nəhayət, mən bu iş üçün sizdən layiqli başqa bir adam görmürəm». Bax, bunu mən hərəkətə həvəsləndirmək adlandırıram».

* * *

«O, hamıya deyirdi ki, mən necə gözəl adamam və o mənim üçün dua edirdi».

* * *

«Mən özümü sərt gənc hesab edirdim, axı, mən zabit idim və paraşütdən tullanmağı elə bacarırdım ki, sanki havada doğulmuşam. Mən elə təcrübəsiz idim ki, əvvəlcə hətta öz rəisimi qiymətləndirmədim, lakin o, həqiqətən rəhbər, əsl rəis idi. O real nəticələrə nail olmaq üçün işçilərini öz istedadlarından istifadə etməyə səsləyirdi. O bizə daşıya biləcəyimiz qədər, hətta bəzən daşıya biləcəyimizdən də artıq məsuliyyət verirdi. O bizim işə müdaxilə etmir, onu öz üzərinə götürmürdü. Bir dəfə kimə isə tapşırılmış iş təkəcə ona tapşırılmış oldu. O, əla nəticəyə israr edirdi. O başa düşürdü ki, onun uğuru səriştəli əməkdaşların işlərindən asılıdır. O bilirdi ki, onun işi yaxşı işləmək üçün əməkdaşlara hər cür şəraiti təmin etməkdən ibarətdir. O mənə necə işləməyi öyrətdi və mən həmişə təmkininə, dəstəyinə və mahir rəhbər olmasına görə ona minnətdaram».

* * *

«O hesab edir ki, adamlar heç vaxt oxumağı (öyrənməyi) dayandırmamalı və nə isə yenini yoxlamalıdır. İstənilən adamın imici onun nə qədər namuslu olmasından asılıdır və bu keyfiyyət hər şeydən yuxarıda dayanmalıdır».

* * *

«O, həmişə mənə deyirdi: «Əlində olan faktlara əsaslan, bacardığın ən yaxşı qərarı qəbul et və sonra onu bacardığın qədər yaxşı realizə et. Öz qərarını

korrektə etmək üçün yeni informasiyadan istifadə et və bacardığın qədər sürətlə irəliyə hərəkət et».

* * *

«O, həyatımda mənim işimi obyektiv və namusla qiymətləndirən ilk adam idi. Bu mənim ilk işim idi və mən lazımı qədər səylə işləməmişdim. Rəisim mənə dedi: «Sizin işinizə baxan zaman mənə elə gəlir ki, bu bizim işə götürdüyümüz adam deyil. Həmin adam uğura gedən yolda daim çətinlikləri dəf edərdi. Biz sizi ona görə işə qəbul etdik ki, kasıb olmağınıza baxmayaraq, siz hər halda kollecə daxil oldunuz. Biz sizi ona görə işə götürdük ki, sizin əlavə qazanmaq istəyiniz sizin təhsil davamiyyətinizə təsir göstərmirdi. Biz sizi ona görə işə götürdük ki, sizin işləməyi bacarmaq və bunu yaxşı etmək imiciniz var idi. İndi sizin işiniz, bizim və sizin ölçülərə görə, səliqəsiz və başdansıvmaadır. İndi isə deyin, biz sizə kollecə nümayiş etdirdiyiniz əla işləmək və məqsədayönlülük bacarığına qayıtmaq üçün necə kömək edə bilərik?» Nəticədə mən düzgün yola qayıtdım».

* * *

«Mən yalnız o zaman öyrəndim ki, arvadımda müalicə olunmayan xərcəng xəstəliyi var və onun ömrünün sonuna çox az qalıb. Mənim iki, üç və yeddi yaşlarında olan uşaqlarım vardı. Mən kiçik inkişaf edən bir şirkətdə işləyirdim. Hamı həftədə 50 və 60 saat işləyirdi. Bilirdim ki, şirkətin sahibi kredit götürüb, şirkətdə artıq pullar yoxdur. Lakin mən rəisin yanına gəldim, arvadım və uşaqlarımla olmaq üçün mənə daha çox sərbəst vaxt verilməsini xahiş etdim. Qorxurdum ki, işimi itirərəm və ya əməkhaqqımı azaldarlar. Bir dəqiqə də olsun narahatlıq keçirməyərək rəis mənə lazım olan qədər sərbəst vaxta malik olmağa icazə verdi. Mən çevik qrafik üzrə işləməyə başladım. Hər həftə arvadıma rəisimin adından çiçəklər, uşaqlara isə peçenyə və ya daha nə isə göndərirdilər. Arvadım vəfat edən zaman mən yenidən rəisin yanına getdim və mənə iki aylıq ödənişsiz məzuniyyət verilməsini xahiş etdim. Lakin səkkiz həftə ərzində mənə hər cümə günü poçtla çek

gəldi. Mən həmin adam üçün hər şey edərdim. O mənə qayğı göstərdi, əzablarıma şərik oldu. Şirkətdə hamı onun nələr etdiyini bildiyindən bacardıqları qədər ürəkdən işləyirdilər ki, ona uğur qazanmaqda kömək etsinlər».