



İlk dəfə Azərbaycan dilində

# DAHA AĞILLI OL!



OXUNULMASI  
VACİB 15 KİTAB  
QISA MƏZMUNDA

daha  
**Ağıllı ol!**

Oxunulması vacib 15 kitab qısa məzmununda

## **“daha AĞILLI OL!”**

*Oxunulması vacib 15 kitab qısa məzmununda.*

Bu kitab “ReadIT.az” kitab layihəsinin məhsuludur. Layihənin əsas məqsədi ölkə gənclərinin vaxtlarına və büdcələrinə qənaət edərək savadlanması naminə bütün dünyada məhşur və çox satılan qeyri-ədəbiyyat kitablarının qısa məzmununu (dəyərli ideyalarını) hazırlayıb təqdim etməkdir. Kitabda bu günə qədər Azərbaycan dilinə tərcümə edilməmiş (birini çıxmaqla) 15 kitabın qısa məzmunu oxuculara çatdırılır.

[www.readit.az](http://www.readit.az)

Layihə rəhbəri: Elmir Kərimli

Redaktor: Ramilə Bayramova

Korrektor: Xavər Kərimli

Dizayner: Nigar Hüseynli

Səhifə sayı: 178

Tiraj: 1000

Nəşriyyat: «Apostrof»

## Kitabın içindəkilər

Ön söz ..... 4

### **Biznes dünyası**

Ceyson Frayd, Devid Haynemayer – Rework ..... 7

Coş Kaufman – Fərdi MBA kursu ..... 24

Con Bruks – Biznes dünyasının macəraları ..... 34

### **Marketing və satış dünyası**

Martin Lindstrom – Buyology ..... 47

Karmin Qallo – İTəqdimat ..... 58

Set Qodin – Bənövşəyi İnek ..... 66

### **Motivasiya və psixologiya**

Robert Çaldini – Razısalma Psixologiyası ..... 78

Daniel Kaneman – Çevik və Asta düşüncə ..... 88

Malcolm Qladvel – Dahilər və digərləri ..... 100

Timoti Ferris – 4 Saatlıq Həftə ..... 109

Daniel Pink – Drive ..... 119

### **Menejment və biznes strategiyaları**

Piter Druker – Effektiv Rəhbər ..... 132

Çan Kim və Rene Moborn – Maviokyan strategiyası ..... 141

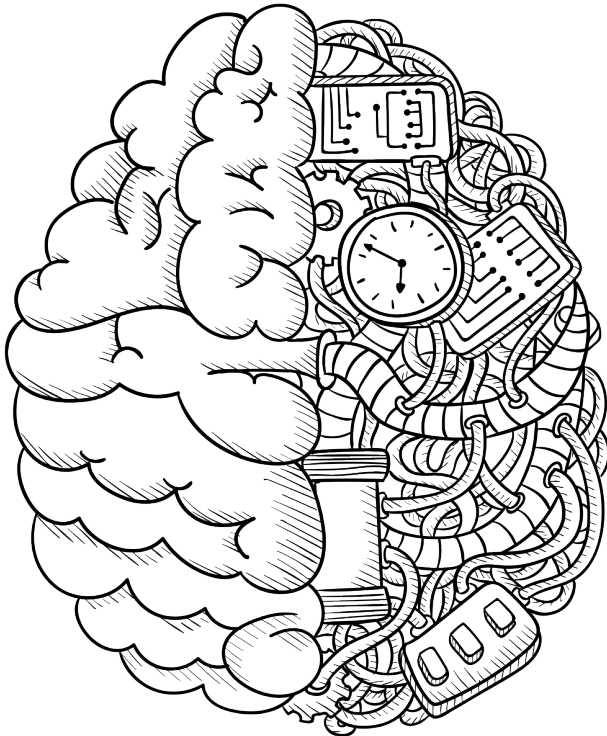
Cef Sazerland – Skrum ..... 152

Sun Tszi – Mühəribə Sənəti ..... 162

BİZNES DÜNYASI

# REWORK

**Business without prejudice**



Jason Fried & David Hansson Haynemayer

# Rework: Stereotipləri sındıran biznes

*Ceyson Frayd, Devid Xaynemayer Xansson*

Bu bənzərsiz kitab işıq üzü gördüyü gündən etibarən bestseller oldu. Kitabda olanların təcrübədən keçirilərək yazılması onun məşhurluğunun əsas səbəbidir. Dünya sürətlə dəyişir, zamanla biznes nəhənglərini sıxışdırıb meydandan çıxara biləcək inqilabi məhsullar meydana gəlir. Bu kitab oxucunu onun biznesinin yaşına və böyüklüyünə baxmayaraq, iş dünyasının yeni zirvələrini fəth etməyə ruhlandırır. Ceyson və Devid, yəni 37 *Signals* şirkətinin yaradıcıları biznesi necə yaratmaq, idarə etmək və inkişaf etdirməkdən söhbət açirlar. Kitab bütünlüklə müəlliflərin şəxsi təcrübəsinə əsaslanır. Kitabdən həm öz şəxsi biznesini yaratmağı düşünənlər, həm yeni başlayan sahibkarlar, həm də təcrübəli biznesmenlər yararlanla bilərlər. Hər bir oxucu bu kitabda öz işində tətbiq edə biləcəyi tövsiyələr tapa bilər.

Və bir də...

Kitabı oxuduqca sizə aydın olacaq ki, böyüməyə, iclaslara, büdcəyə, direktorlar şurasının yığıncağına, reklam kampaniyalarına, satış heyətinin təşkilinə və ümumiyyətlə, "real həyatın" qanunlarına qarşı çıxan şirkət necə hələ də inkişaf edərək çiçəklənməyə qadirdir.

## **Biznesə yeni münasibət**

Dünya dəyişib. Bu gün hər kəs bizneslə məşğul ola bilər. Siz daimi iş yerinizdən imtina etmədən əlavə biznes yaradıb inkişaf etdirə bilərsiniz. Bununla da özünüzü əlavə gəlir ilə təmin etmiş olacaqsınız.

Yəqin ki, hər hansı bir ideyanı reallaşdırmağı düşündüyünüzü söylədikdə, kolleqalarınızdan və ya ətrafınızdakı tanışlardan belə ifadələri dəfələrlə eşitmişiniz: "*Alınmayacaq*", "*Bu sahədə çalışan iri şirkətlər var*" və s... Siz bu sözləri hər dəfə kiminləsə yeni bir ideya haqqında danışanda eşidirsiniz. Bunun səbəbi insanların əksəriyyətinin "real həyat"da dəyişikliklərdən qorxmasıdır. Onlara elə gəlir ki, cəmiyyət dəyişikliklərə hazır və ya qadirdir deyil. Onlar həm də təkidlə deyirlər ki, ayrı-ayrı şəhərlərdə çalışan kadrlar sizin işçiləriniz olsa belə, real həyatda nəyəsə nail olmağınız mümkündür deyil.

**(Bu kitabı tam oxumaq üçün => [SİFARİŞ EDİN](#) )**

Müəlliflər isə bizə öz sirlərini açaraq bildirirlər ki, bu insanlar tamamilə yalnış fikirdədir. «37Signals» şirkətinin yaradıcıları “real həyat”ın real qanunlarına baxmayaraq, iki qitə, 7 şəhərdə fəaliyyət göstərən və cəmi 14 işçisi olan şirkəti idarə edərək milyonlar qazanırlar.

Bu gün ətrafımızdakı hər kəs səhvlər vasitəsilə öyrənməyin əhəmiyyətini qat-qat şişirdir. Son zamanlar bu və ya digər biznesin yol verdiyi səhvlərdən və ya bir şirkətin iflasa uğrama səbəblərindən bəhs edən məqalələr daha çox yayılmaqdadır. Yəqin ki, siz həmçinin bu statistika barəsində eşitmisiniz: *qurulan hər on biznesdən doqquzu uğursuzluğa məhkumdur.*

Yadda saxlayın: *“Digər insanların uğursuzluğu, yalnız digər insanların uğursuzluğudur, başqa bir şey deyildir!”*. Uğursuzluq gələcəkdəki uğura zəmanət vermir.

Daha bir geniş yayılan səhv fikir: *siz öz səhvlərinizdən öyrənməlisiniz.* Əslində siz nəyi etməməli olduğunuzu öyrənə bilərsiniz, lakin əgər əvvəlki kimi nə etməli olduğunuzu hələ də bilmirsinizsə, bu məlumat sizə heç bir şey verməyəcək.

Harvard biznes məktəbinin əməkdaşlarının apardığı araşdırmalar göstərir ki, daha öncə uğur əldə etmiş sahibkarların, yeni layihələrdə uğur qazanma şansı nisbətən yüksəkdir (uğur ehtimalı 34%). Əvvəlki cəhdlərində müvəffəqiyyətsizliyə uğramış insanların isə uğur qazanmaq ehtimalı, biznes qurmağa heç bir vaxt cəhd göstərməyən insanların şansından fərqlənmir (uğur ehtimalı 23%). Uğur – həqiqətən də vacib təcrübədir.

### **Bütün fikrinizi planlara və biznesi böyütməyə istiqamətləndirməyə dəyməz.**

Əgər siz gələcəkdən xəbər verən sehrbaz deyilsinizsə, uzunmüddətli biznes planlarınız sizin üçün fantaziyadan başqa bir şey olmayacaq. Sizdən asılı olmayan bir çox faktorlar mövcuddur ki, siz onlara təsir göstərmək iqtidarında deyilsiniz: məsələn, bazar şəraiti, rəqiblər, müştərilər, iqtisadi vəziyyət və s. Tərtib etdiyiniz plan əslində sizin səlahiyyətinizdə olmayan amillər üzərində öz nəzarətinizi hiss etməyinizə imkan verəcək. Buna görə də planlar sizin təxminlərinizdən başqa bir şey deyildir. Müvafiq olaraq biznes planı yalnız biznes fərziyyəsi, maliyyə planı isə yalnız maliyyə fərziyyəsi olacaq.

Planlar keçmişin gələcəyi idarə etməsinə imkan yaradır. Onlar sizin gözünüzü bağlayır. “Biz bu yolla hərəkət edəcəyik, çünki qərar vermişik ki, bu yol daha düzgündür”. Problem də elə bundadır: planlar improvizasiya ilə uyğun gəlmir. Sizin isə improvizasiya etmək imkanınız olmalıdır.



Biz bunu sizin gələcəkdə qarşınıza çıxacaq çətinlikləri dəf etmək üçün planlar hazırlamamağınız üçün demirik. Bu faydalı məşğuliyyətdir. Sadəcə, fikirləriniz bu istiqamətdə ilişib qalmamalıdır.

Bundan əlavə, müəyyən vaxtdan sonra şirkətinizin necə böyük müəssisəyə çevriləcəyi barədə fərziyyələrə dalmaq da lazım deyil. Yavaş-yavaş biznesinizi böyüdü və öz təəssüratlarınıza diqqət yetirin. Vaxtından qabaq işə əməkdaşlar cəlb etmək bir çox şirkətləri məhvə aparır. Eləcə də, inkişafınızda sürətli sıçrayışlardan çəkinin. Onlar sizin, “münasib ölçü”nü gözdən qaçıрмаğınıza səbəb ola bilər.

Bu məsələ yalnız işçilərinizin sayı üçün yox, həm də xərcləriniz üçün keçərlidir: kirayə haqqı, İT infrastruktur, mebel və s.. İnkişaf öz-özünə baş vermir, qərarları siz verirsiniz. Biznesinizin böyüməsinə imkan verməklə siz baş ağrılarınızı da çoxaltmış olursunuz. Xərclərinizi artırmaqla idarə olunması daha da çətinləşən işinizi mürəkkəb biznesə çevirəcəksiniz ki, bu da öz növbəsində güclü stressə səbəb ola bilər.

İstiqaməti dəyişmək imkanı kiçik müəssisələrin əsas üstünlüklərindən biridir. Nəhəng rəqiblərlə müqayisədə kiçik şirkət tez və qətiyyətli dəyişikliklərə daha hazırlıqlıdır və daha tez uyğunlaşır. Böyük şirkətlərin belə sürətlə hərəkət etməsi mümkün deyil. Ona görə də bu günün qayğısına qalın, gələcəyi isə vaxtı gələndə düşünərsiniz. Əks halda, bəlkə də heç vaxt üzləşməyəcəyiniz məsələlərə vaxtından əvvəl enerji, vaxt və pul sərf etmiş olacaqsınız.

Beləliklə:

- fərziyyələr qurmağa vaxt sərf etməyi dayandırın. Bu il deyil, bu həftə ərzində nə etməli olduğunuza qərar verin.

- kiçik müəssisə – sadəcə müvəqqəti keçid mərhələsi demək deyil. O mahiyyət etibarilə gözəl təyinat məntəqəsidir.

**Çox işləmək – biznesin qayğısına daha çox qalmaq və ya daha çox işin öhdəsindən gəlmək demək deyil.**

Çox işləmək - o deməkdir ki, daha tez yorulursunuz.

Nəticədə hədsiz çalışqan insanlar həll etdiklərindən daha çox, problem yaradırlar. Birincisi, belə iş üslubu uzun müddət stabil ola bilməz. İnsan “yorulanda” – nəticələr çox ağır ola bilər.

Çalışqan insanlar həm də ən vacib məqamı gözdən qaçıırırlar. Onlar problemi sadəcə ona çox vaxt sərf etməklə həll etməyə çalışırlar. İntelektual tənbelliyi kobud güclə kompensasiya etməyi düşünürlər. Bu isə öz növ-

bəsində ağır nəticələrə gətirib çıxarır.

Bu cür çalışqan insanlar ucbatından iş saatından əlavə ofisdə qalıb işləməyən insanlarda belə təəssürat oyanır ki, onlar “sadəcə” iş saatlarını başa vururlar. Çalışqan insanların bu hərəkəti kollektivdə mənəvi ruhun azalmasına səbəb ola bilər. Belə ki, bu bəzi əməkdaşlarda günah hissi yarada bilər.

Yuxusuz qalıb əlavə iş görmək də pis fikirdir. Yuxudan oğurlayıb istifadə etdiyiniz bir neçə saati sonradan yuxunuzun, əhvalınızın və kreativliyinizin pozulması sayəsində artıqlamasıyla ödəyəcəksiniz.

Hərəkətləri barədə özünə hesabat verən insan nadir hallarda gecə saatlarını işə sərf etməyə razı olur. Lakin bunun vərdiş halını almasına imkan verməyin! Bunu mütəmadi olaraq etsəniz, onun əvəzi sizə baha başa gələcək.

Bəziləri hətta yorğunluqları ilə öyünürlər. Lakin burda öyünməli heç nə yoxdur. Bu “şücaət”, ən münasib olmayan məqamda öz təsirini göstərəcək.

### **Səmərəlilik prinsipləri**

Biz hansısa hadisələri qiymətləndirməkdən çəkinmirik və çox zaman səhvə yol veririk. Özümüz üçün ən yaxşı ssenaridən çıxış edərək, qaçınılmaz gecikmələri belə nəzərə almadan, realıqda heç vaxt baş tutmayacaq hadisələrin inkişaf axınıni asanlıqla proqnozlaşdırmağa çalışırıq.

Məhz buna görə də, həftələr, aylar və illər sonra üçün qurulan planlar fantaziyaadan başqa bir şey deyil. Həqiqətən də, siz bu qədər uzun zamanndan sonra nələr baş verəcəyini bilmirsiniz.

Mümkün çıxış yolu – böyük məsələləri kiçik tapşırıqlara bölməkdir. Onlar nə qədər kiçik olarsa, plan qurmaq da o qədər asan olacaq.

Fəaliyyətə başlamazdan əvvəl hazırladığınız siyahıdaki bütün işləri sonuncu dəfə nə vaxt tamamilə yerinə yetirmisiniz? İlk bir neçə bəndi xətledikdən sonra, çox güman ki, onun haqqında unutmusunuz.

Daha yaxşı bir yol mövcuddur. Uzun siyahınızda olan tapşırıqları bir neçə kiçik siyahıya ayırın. Məsələn, 10 bənddən ibarət siyahınız varsa, onu 10 bənddən ibarət 10 siyahıya ayıra bilərsiniz. Bu o deməkdir ki, kiçik siyahınızda olan bir işi tamamladıqda, siz siyahınızdan ki işlərin 1%-ini deyil, 10%-ni icra etmiş olursunuz. Hələ görülməmiş işlərin sayı dəyişməz qalsada, siz işinizdə irəliləyiş görəcəksiniz, bu işə sizi daha daruhlandıracaq.

Daha da məhsuldar olmaq istəyirsinizsə, vaxtınızı həmin an üçün həqiqətən əhəmiyyət kəsb edən işlərə sərf edin.

Bu siyahıda olan sualları cavablandırmaqla həqiqətən də əhəmiyyətli işlərlə məşğul olub-olmadığınıza əmin ola bilərsiniz.

- *Bunu niyə edirsiniz? Bu işin arxasında nə dayanır? Nəticədə bu işdən kim xeyir qazanacaq?* Bu suallara cavab axtarmaq məşğul olduğunuz işi daha yaxşı anlamağa kömək edəcək.

- *Siz hansı problemi həll edirsiniz?* Bu suala cavab axtararkən bəzən qəfildən anlayırıq ki, əslində mövcud olmayan hansısa xəyali problemi həll etməyə çalışırıq. Bu an gördüyünüz işi saxlayıb, həmin işi bir daha qiymətləndirmək lazımdır.

- *Doğrudanmı bu iş faydalıdır? Canfəşanlıığı faydalı işlə səhv salmayın.*

- *Məhsulunuzu (və ya xidmətinizi) əlavə dəyər qatırırsınız mı? Həqiqətənmə hal-hazırda məşğul olduğunuz iş məhsulu müştəri üçün daha dəyərli edəcək? Bu yenilikdən onlar əvvəlkindən daha çox qazana biləcəklərmi?* Yadda saxlayın, həddindən artıq ketçup qızardılmış kartofu korlaya bilər.

- *Bunu etməyin daha asan yolu varmı?* Adətən məsələlər kifayət qədər sadə olur – sadəcə bizə elə gəlir ki, onların həlli çox çətinidir.

- *Bunun əvəzinə hansı işlə məşğul ola bilərsiniz? Hal-hazırda A üzərində işlədiyiniz halda, B və C bəndlərini Aprel ayına qədər tamamlamağı çatdıracaqsınız mı?* Əgər çatdırmayacaqsınızsa, bəlkə indi B və ya C üzərində işləməyiniz daha məqsədəuyğun olardı? Əgər bütün diqqətinizi yalnız bir layihənin həllinə uzun müddət yönəldirsinizsə, bu o deməkdir ki, digər layihələr icra olunmamış qalacaq.

- *Doğrudanmı bunu etməyə dəyər? Həqiqətənmə altı işçini iclasa görə işdən yayındırmaq vacibdir? Doğrudanmı işi tamamlamaq üçün gecəni səhərə qədər çalışmaq lazımdır, yaxud başladığınız işi sabah da tamamlaya bilərsiniz?*

Çox vaxt məlum olur ki, çətinliklər qarşısında qəhrəman olmaqdan, geri çəkilmək daha doğru variantdır. Bəzən məsələnin açıq-aşkar həll üsulu tam qarşınızda dayanır, lakin siz onu görmürsünüz.

Unutmayın, çox vaxt o sizi başladığınız işi tərk etməyə səsləyir. Bir çox insan bunu avtomatik olaraq uğursuzluqla əlaqələndirir, lakin bəzən lazım olan da məhz elə budur. Əgər lazımsız olan bir işə xeyli vaxtınızı sərf etmişinizsə geri çekilin. İtirilən vaxtı onsuz da geri qaytara bilməyəcəksiniz. Bu halda görə biləcəyiniz ən yanlış iş vaxt itirməyə davam etməkdir.

## **Hərəkətə keçin və sərt mövqə tutun**

Bizneslə bağlı hər kəsin öz ideyaları var. Lakin əgər hərəkətə keçib heç

bir şey etmirsinizsə, onlar elə ideya olaraq da qalacaqlar.

Ən vacib məsələ işə başlamaqdır. Unutmayın – ilkin ideya biznesin o qədər kiçik bir hissəsini təşkil edir ki, onu heç hesaba almamaq da olar. Əsas sual bu ideyanı nə qədər yaxşı reallaşdıracağınızdır.

“Buna vaxtım yoxdur” – özünə haqq qazandıрмаğa çalışan insanların ən çox işlətdikləri ifadə budur. Əgər nəyisə çox istəyirsinizsə, heç nəyə baxmayaraq onu etməyə vaxt tapacaqsınız.

İdeal vaxt heç zaman gəlməyəcək. Siz hər zaman ya çox cavansınız, ya çox yaşlısınız, ya çox məşğulsunuz, ya çox yorğunsunuz, yaxud da başqa bəhanələr uydurursunuz. Əgər başlamaq üçün ideal zamanı gözləyirsinizsə, hələ çox gözləməli olacaqsınız.

Biznes yaratdığınız zaman sərt mövqe tutun. Sərt mövqe - nəyə görə mübarizə aparmağa hazır olduğunuzu bilməyinizdir. Sonra isə bunu bütün dünyaya açıqlayın. Sərt mövqe tutmaqla bir sıra insanları özünüzdən uzaqlaşdıracaqsınız. Onlar sizi təkəbbür və soyuqluqda günahlandıracaqlar.

Məsələn, “*Whole Foods*” şirkəti yalnız yüksək keyfiyyətə malik təbii məhsulların satışını qarşısına məqsəd qoyub. Onlar vaxtlarını münasib məhsulun axtarışı uğrunda sonsuz müzakirələrə sərf etmirlər. Buna görə də siz onların mağazalarından koka-kola və ya snikers ala bilməzsiniz. Bu əminlik *Whole Foods* mağazalarında məhsulların bahalı olmasına gətirib çıxarır. Lakin buna baxmayaraq, *Whole Foods* özünü əla hiss edir.

*Sərt mövqe – mehız ən sadıq pərəstişkarları cəlb edən üstünlükdür.*

Bu kitabı tam oxumaq üçün => [SİFARİŞ EDİN](#)

Online mağaza => <http://www.readit.az/book>

Əlaqə nömrəsi => +99 455 605 93 88

E-mail => [summary@readit.az](mailto:summary@readit.az)