

Mündəricat

Giriş.....	3
I Fəsil.Menecment sistemində liderliyin nəzəri-metodoloji əsasları	
1.1 İşgüzar fəaliyyət sferasında liderliyin mahiyyəti və xüsusiyyətləri....	5
1.2 Liderliyə yanaşmalar və liderlik modelləri.....	12
1.3 Müasir Azərbaycan menecmentində liderliyin H.Əliyev modeli.....	23
II Fəsil.Müasir menecment sistemində liderlik	
2.1 Rəhbər,liderin nüfuzu və qərar qəbul edilməsində onların rolu.....	27
2.2 Liderin daxili və xarici peşəkar qabiliyyətləri.....	34
2.3 Hakimiyyət və liderlik.....	41
III Fəsil.Azərbaycanda menecment və liderliyin inkişaf perspektivləri və prioritet məsələlər	
3.1 Liderliyin təşkilati mədəniyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi.....	47
3.2 Liderlikdə modelləşdirmə,liderin emosional intellekti və onun strukturu	53
3.3Müasir menecmentdə liderlik problemləri və onların aradan qaldırılması mexanizmləri	64
Nəticələr və təkliflər.....	69
Ədəbiyyat siyahısı.....	73
Summary	
Резюме	
Referat	

Giriş

Mövzunun aktuallığı: Dünya tarixinin hamısı araşdırıldığında insanın birlik halında yaşadığını və bu birlikləri istiqamətləndirən və ona təsir edən şəxslərin olduğunu görürük. Yəni sosioloji tərəfdən hadisəyə baxdığımızda cəmiyyətlərin, idarə edənlər və idarə olunanlar olmaq üzrə iki qrupa ayrıldığını görə bilərik. İdarəçilik və liderlik mövzusunun köhnə olmasına baxmayaraq bu mövzunun araşdırılması ancaq bu əsrdə reallaşmışdır və mövzuyla əlaqədar işlər hələ də davam etməkdədir.

İndiki vaxtda insan ünsürünün, təşkilatların ən əhəmiyyətli faktoru olduğu aydın olmuş və bu ünsürdən ən üst səviyyədə faydalanmağa çalışmışlar. İnsanın əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindən biri də liderlik xüsusiyyətidir. Xüsusilə təşkilatlara yeni işçi alımında, idarəçilik edəcəkləri işlərdə liderlik xüsusiyyətləri daha da ön plana çıxmaqdadır. Xüsusilə liderlik gücü yüksək olan insanların təşkilatın səmərəliliyini əhəmiyyətli nisbətdə artırdığını və bu sayədə təşkilatda müsbət istiqamətdə iştirak etdiyi deyilə bilər. Bu səbəblə indiki vaxtda liderlik anlayışı daha da aktualıq qazanmışdır.

Tədqiqatın predmeti və obyektı: Bu mövzunun vacib hissəsi müasir menecment sisteminin və ona uyğun gələn liderlik modellərinin öyrənilməsidir. Ümumiyyətlə elmi tədqiqat işində müasir təşkilatlarda optimal idarəçilik haqqında nəzəri-metodoloji anlayışlar təhlil edilmişdir. Burada liderliyin səmərəli menecment sistemindeki rolu əsas predmet götürülür. Buna bağlı olaraq liderlik modelləri, liderin davranış tipləri və liderin idarəetmə sisteminə təsirləri geniş şəkildə araşdırılmışdır və bunun təşkilatın səmərəliliyinə təsiri ətraflı tədqiq edilmişdir.

Tədqiqatın əsas məqsəd və vəzifələri: Müasir idarəetmə sistemində tədqiqatın əsas məqsədi mövzunun araşdırılması, liderlik modelləri arasındakı fərqlərin aşkarlanması və rəşional liderlik sisteminin yaradılmasıdır. Müasir dövrümüzdə təşkilatların səmərəli və gəlirli fəaliyyəti əsas şərtədir. Elə ölkəmizdəki təşkilatlar üçün də bu problem bazar iqtisadiyyatı şəraitində ən əhəmiyyətli hesab olunur. Dissertasiya işinin əsas vəzifələri

ölkəmizdə bu sahəni tədqiq etmək və bu prosesi ölkəmizə ən uyğun bir sistem halına salmaqdır. Bundan başqa müasir menecment sisteminin ölkəmizdəki vəziyyəti liderliyin ölkədəki təşkilatlarda vəziyyəti və istiqamətləri həmçinin ölkəmizə müasir liderlik modellərinin gətirilməsi də tədqiqatın vəzifələrinə aiddir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatda ən müasir liderlik nəzəriyyələrindən toplanmış biliklər yer almaqdadır. Bundan başqa biz iqtisadi sahədə liderliyi öyrənəcəyimizdən Azərbaycanın və dünyanın mövcud iqtisadi quruluşdakı təşkilatlarını araşdırmışıq. O cümlədən yüksək inkişaf etmiş ölkələrdəki tanınmış müasir mütəxəssislərin fikirlərini təcrübələrini təhlil etmişik. Elmi-tədqiqat işimiz əsasən internet resurslarından və xarici ədəbiyyatlardan qaynaqlanır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Liderliyin Azərbaycan üçün unikal modelinin yaradılması və tədqiqatdan əldə etdiyimiz nəticələrin ölkə təşkilatlarındakı menecment iyerarxiyasına tətbiq edilməsi nəzərdə tutulmuşdur. Bunun vasitəsilə dünya praktikasına yeni bir menecment sistemi gətirmək əsaslandırılır.

Dissertasiya işinin strukturu: Müasir menecment sistemində liderlik mövzusunda yazılmış dissertasiya işinin strukturu giriş, 3 fəsil, 9 paragraf, nəticə və təkliflər, xülasə, ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 79 səhifə təşkil edir.

Girişdə dissertasiya işinin aktuallığı, tədqiqat obyektı, məqsəd və vəzifələri, strukturu qeyd olunub.

Elmi tədqiqat işinin ilk fəsilində liderliyin mahiyyəti və xüsusiyyətləri izah olunmuş, dünyadakı və Azərbaycandakı liderlik modelləri göstərilmişdir. 2-ci fəsildə liderliyin menecment sistemindəki yeri və rolu, həmçinin liderin şəxsi xüsusiyyətlərindən və qabiliyyətlərindən, özünəməxsus lider tiplərindən bəhs edilmişdir. Son fəsildə isə liderliklə bağlı olan məsələlər, onun problemləri, inkişaf perspektivləri, liderliyin əlaqələndiyi sahələr göstərilmişdir.

I Fəsil. Menecment sistemində liderliyin nəzəri-metodoloji əsasları

1.1 İşgüzar fəaliyyət sferasında liderliyin mahiyyəti və xüsusiyyətləri

Lider və liderlik prosesi ilə əlaqədar yer üzündə olan ən köhnə qaynaqlar 5000 illik Misir heroqlifləri yazıları olaraq bilinməkdədir. Liderlik anlayışı etimoloji mənada araşdırıldığında liderlik etmək, lider və liderlik sözlərinin Anqlo-Sakson mənşəli olub yol ya da istiqamət mənasını verməkdədir. Lider sözünün Yunancada qarşılığı "hegemon" Romalılarda isə "dux" sözüdür. Bu sözlər də yol və ya səyahət deməkdir. Lider sözü ilk olaraq Samuel Johnson tərəfindən 1755-ci ildə hazırlanan İngilis lüğətində "kapitan, komandir, öndən gedən kimsə" olaraq müəyyən edilmiş, liderlik sözü isə ilk olaraq 1828-ci ildən Webster Amerika lüğətində yer almış və "liderin vəziyyəti, şəraiti" olaraq təyin olunmuşdur.

Lider sözünün Türkçə qarşılığı "öndər" sözüdür. Lider sözü, Azərbaycan dilində lüğət mənası etibarilə; "Bir təşkilatın ən üst səviyyədə rəhbərliyiylə vəzifəli kimsə, öndər, şef" mənalarında istifadə edilməkdədir. Buna bağlı olaraq liderlik isə, liderin vəzifəsini, lider olma vəziyyətini ifadə edir.

90-cı illərə qədər olan ədəbiyyatlarda lider və idarəedici demək olar eyni məfhum sayılırdı. Lider və idarəedici arasında oxşar xüsusiyyətlər bir xeylidir. Lakin biz konkret olaraq liderin və liderliyin nə demək olduğunu dərk etmək istəyiriksə gərək bu iki anlayış arasındakı əsas fərq yaradan amili qeyd edək. Liderlik və idarəçilik birlərinə yaxın anlayışlar olmaqla birlikdə ekvivalent sözlər deyil. Lider, bir qrupu müəyyən məqsədlər ətrafında yığa bilən, bu məqsədlər üçün onlara təsir edə bilən, hərəkətə keçirmə qabiliyyəti və məlumatlarına sahib olan şəxsdir. Bu şərhdən də aydın ola biləcəyi kimi liderliyi əsasında başqalarına təsir edəbilme və onları davranışa istiqamətləndirə bilmə

meydana çıxarmaqdadır. Qısacası lider; başqalarını təsir edə bilən, hara, necə gediləcəyini göstərən, hədəf və məqsəd qoyan yəni yol göstərən rəhbər bir adamdır.

İdarəçi isə, başqaları tərəfindən o mövqeyə gətirilmiş, başqaları adına işləyən, əvvəldən təyin olunmuş hədəflərə çatmaq üçün səy göstərən, işləri planlaşdıran, həyata keçirən və nəzarət edən insandır. Mükafat və cəzaya söykənən hüquqi gücü vardır. Liderlik, idarəçilik kimi bir mövqe deyil, bir müddətdir. Bütün heyət üçün təşkilatın hər addımında çatılması mümkün olan, müşahidə edilə bilən, aydın ola bilən, öyrənilə bilən bir bacarıqlar və tətbiqlər serialıdır. Bu günədək liderliyin bir çox müxtəlif tərifləri verilmişdir. Liderliyin mahiyyəti bağlı olduğu ideyaya, aid olduğu sahəyə və dünya görüşünə görə müxtəlif şəkildə xarakterizə olunur. Bizim üstünlük verdiyimiz tərif isə belədir:¹

Cəmiyyətə və kollektivə fayda verən dəyişikliyi etmək üçün məsuliyyəti dərk edən, duyan, zəka və biliyə əsaslanan qərar və təcrübələr daşıyan adam lider adlanır. Onu lider edən xüsusiyyətlər isə belədir:

- ✓ Lider, əlindəki gücü istifadə etməsinə bağlı olaraq, ətrafına təsir edən şəxsdir. Lazım olanda aldığı çətin qərarların və nəticələrinin arxasında dayanmağı bilir.
- ✓ Lider, insanın başqalarından aldığı informasiyalardan məlumatlı olan, ancaq yalnız öz ağılı ilə hərəkət edən şəxsdir. Bu səbəblə də ətrafındakılarla məsləhətləşir, ancaq son qərarı həmişə bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürərək özü verir.

Əsas yanaşma olaraq, ətrafında olan fərdləri natiqlik qüdrəti, malik olduğu bilik və perspektivləri ilə təsir edib, onları istiqamətləndirən quruluşdur. Onlar insanları dinləyir və anlamaq üçün xüsusi səy sərf edirlər. Ətrafındakı tamaşaçıların ən yaxşı

¹ TICHY, N.M. Tichy və DEVANNA, M.A.,1990, "Transformational Leader", New York, John Wiley&Sons

tərəflərini inkişaf etdirmələrinə imkan verəcək müsbət dəyişiklik və davamlı öyrənmə şəraitləri təmin edir.

İlk öncə onu vurğulamaq istərdim ki, liderlik olduqca geniş və dəyərli bir anlayışdır. Liderlik-nadir tapılan idarəetmə keyfiyyətidir. M.Vudkok və D.Frantsis belə hesab edirlər ki, liderlik-həm insanlardan həm də digər resurslardan müəyyən nəticələri əldə etmək üçün onlardan istifadə etmək bacarığıdır.

Liderlik anlayışı XX əsr qərb dünyasının ən məşhur anlayışlarından biri olmuşdur. Bunun ən əsas səbəbi sənaye inqilabından sonra inkişaf edən dünya iqtisadiyyatının təsirli şəkildə idarə olunması axtarışında gizlidir. Sənaye inqilabından sonra baş götürüb gedən rəhbərlik və təşkilat problemləri müxtəlif kəsləri səhnəyə çıxarmışdır. 1990-cı illərdən sonra bu sahədəki inkişafı zirvəyə çıxmış və yeni liderlik sahəsindəki yanaşmalar, bu sahəni sanki ictimai elmlər içində bir geniş elm sahəsi olmağa qədər daşımışdır.²

Edilən araşdırmalar lider deyilincə ümumiyyətlə sıradan bir insanın ağına hərbi və siyasət sahəsində lider olmuş şəxslərin gəldiyini göstərməkdədir. Ümumiyyətlə lider ölkələri və orduları idarə edən şəxslər olaraq bilinməkdədir. Ancaq lider bu iki sahə ilə məhdud deyil. Çünki ictimai xüsusiyyətli bir varlıq olan insanlar qruplar halında birlikdə yaşamaqdadır. Qruplar halında yaşayan insan birlikləri, özlərini müəyyən hədəflərə aparacaq və bu məqsədlə idarə edəcək liderə ehtiyac duymaqlıdır. Cəmiyyətlərin imtina edilməz bir ünsürü olan liderlik mövzusunda günümüze qədər çox sayda araşdırma edilmiş və yanaşmalar inkişaf etdirilmişdir.

Liderliklə əlaqədar ədəbiyyatlar araşdırıldığında liderlik qabiliyyətinin sonradan qazanılan bir qabiliyyət deyil doğuşdan gələn Allah vergisi bir qabiliyyət olduğuna dair görüşlərin ağırlıqlı olduğu görülməkdədir. Bu mövzudakı müzakirələr 20-ci əsrə

² DAFT, Richard L (1991), *Management*, 2nd Ed., The Dryden Press, U.S.A

daşınmış və liderliyin bir sənət mi, yoxsa elmi əsasları olan, sonradan qazanılan bir bacarıq mı olduğu uzun müddət cavab tapılması çətin bir sual olmuşdur. Bu mübahisə bu gündə sona çatmış deyil. Avstriyalı sosioloqlar Reinecke və Schoell'e görə liderlik, doğuşdan qazanılan bir qabiliyyətdir və sonradan qazanılan məlumat və təcrübələrlə daha da güclü vəziyyətə gətirilə bilər.

21-ci əsrdə dünyada başlayan sürətli dəyişmə və inkişafın ölçüsündə, texnoloji inkişafın və qloballaşmanın işığı altında təşkilat strukturlarında rəhbərlik anlayışlarında və liderlik tərzlərində əhəmiyyətli dəyişmələr yaşanmaqdadır.

Lider, təşkilatın məqsədlərinin reallaşdırılması üçün insanlara təsir edən, istiqamətləndirən, təşkilatda koordinasiyanı təmin edən adamdır və ya lider hər hansı biri deyil onu lider edən xüsusiyyətləri vardır. Ancaq lider adam yalnız xüsusiyyətləriylə deyil davranışlarıyla da təqibçilərini arxasıya aparan adamdır. Liderlik isə ortaq hədəflərə çatmaqda fərd və qrup davranışlarına təsir müddəti olaraq başa düşülməkdədir.

Mövzumuz müasir menecment sistemində liderlik olduğu üçün liderliyin nə demək olduğu haqda müasir düşüncələrə əsaslanan konsepsiyalara nəzər salmalıyıq.

Liderlik F.Teylorə görə idarəetmə münasibətlərinin spesifik bir növü kimi təşkilatda qarşılıqlı təsirə əsaslanır. Teylorun fikrincə, idarəetmənin özündən fərqli olaraq liderlik mövcud təşkilatlarda tabeçilikdə olanları yox, onları davamçılarla əvəz etməyi əsas götürür. Təbii ki, bu zaman idarəetmədə olan ənənəvi “rəis-tabeçilikdə olan” münasibətləri, “lider-davamçı” münasibətləri ilə əvəz olunur.

Liderlik başqalarına təsir müddəti olduğuna görə, tək başına bir liderlikdən bəhs etmək mümkün deyil. Liderlik digər insanlarla münasibəti tələb edir. Bu səbəbdən liderlik müddətini anlamağa çalışarkən liderin qarşılıqlı içində olduğu insanların xüsusiyyətlərini də göz önünə almaq lazımdır. Liderlərin sərgilədiyi davranış və

rollar, qarşılıqlı içində olduğu insanların dəyər mühakimələri ilə formalaşmışdır. Liderlik anlayışına təsir edən dörd əhəmiyyətli faktor vardır. Bunlar :

- İlk olaraq, liderin sahib olduğu fərdi qabiliyyət və şəxsiyyət xüsusiyyətləridir.
- İkinci olaraq, təşkilatın və ya qrupun xüsusiyyətləri və gözləmələridir.
- Üçüncü olaraq, liderlə tamaşaçılar arasındakı əlaqənin ortaya çıxdığı vəziyyətdir.
- Sonuncu olaraq da qarşılıqlı olan lider və təqibçilərinin ortaq məqsədlərinin mövcudluğu. Liderlik bu dörd ana faktorun bir funksiyasıdır.

Liderlik sosial, psixoloji və siyasi ölçüləri olan bir anlayışdır. Liderlik, ümumi bir ifadəylə bir adamın bir başqası üzərində sahib olduğu təsir gücünü və ya daha məşhur olaraq bir və ya bir neçə adamın geniş kütlələrə təsir etməsini izah etməkdədir. Liderlik qrup məqsədlərini bacarmaq üçün qrup hərəkətlərinə istiqamət vermə və digərlərinə təsir müddəti olduğuna görə liderliyi, müəyyən məqsədləri şövq və həyəcanla reallaşdırmaq üçün başqalarını razı edə bilmə qabiliyyəti şəklində də izah etmək mümkündür. Bir başqa ifadə ilə liderlik, insanların iqtisadi, siyasi və ya buna bənzər güc və dəyərlər istifadə edərək müstəqil və ya qarşılıqlı olaraq meydana gətirdikləri məqsədlərə çatmaq üçün tamaşaçıların hərəkətə keçirmə müddətidir. Liderlik, bir qrup insanı müəyyən məqsədlər ətrafında toplayabilmə və bu məqsədləri reallaşdırmaq üçün onları hərəkətə keçirmə qabiliyyəti və məlumatların toplamıdır.

Digər bir mənası isə bir qrupun məqsədlərini yerinə gətirə istiqamətində qrup üzvlərini təsirləndirə bilmə bacarığıdır. Buna görə liderlik hər hansı bir qrupa problem həll etmə və hədəfə çatma bacarıqlarını qazandıraraq və inkişaf etdirərək qrup üzvlərinin təsirini reallaşdırma qabiliyyəti mənasında da istifadə edilməkdədir.

"Liderlik", hər hansı bir halda, hədəfə çatmaq məqsədilə, insanın və ya qrupun fəaliyyətlərini təsir etmək, istiqamətləndirmə və nəzarət etmə; Eyni zamanda da qrupun üzvlərini bir araya gətirərək, qrupun davamını təmin etmə prosesidir.

Liderlik sosial qarşılıqlı təsir prosesidir. Sadəcə formal təşkilatlara xas bir proses deyil. İnsan münasibətlərinin olduğu hər sahədə liderlikdən bəhs edə bilərik.

Liderin rəsmi səlahiyyətlərlə təchiz edilməsi şərt deyil. Rəsmi səlahiyyətlərə malik olmayan bir lider də kütlələri arxasınca sürükləyə bilər. Ancaq rəsmi şəxslərlə dolu olmaq rəhbərin istifadə edə biləcəyi güc mənbələrini artırma bilər. Liderlik təkcə təşkilatın üst pillələrində yoxdur. Liderlik bir güc istifadə etmə prosesidir. Amma yalnız güclə başlayan bir proses deyil, məsləhət, güvən, sevgi, səbr də istəyən bir haldır.

İşgüzar fəaliyyətdə liderliyə müasir baxışlar ondan ibarətdir ki, idarəetmə xüsusiyyətlərini tabelikdə olan konkret işçiyə uyğun olaraq dəyişmək labüddür. İşgüzar fəaliyyətlərdə, təşkilatlarda ən önəmli ünsürün insan olması, insan elementinin də ehtiyaclarını qarşılamaq və məqsədlərə çatmaq üçün təşkilatlanması zəruriliyi, liderliyi və idarəçiliyi zəruri etməkdədir. Məhz bu səbəbdən də təşkilatların varlığı özlüyündə liderliyi də gətirməkdədir. Lakin konkret olaraq liderliyin nə olması haqqında müzakirələr hələ də tam olaraq nəticə verməmişdir. Liderlik müvzusu özlüyündə cavablardan çox suallar meydana çıxarmaqdadır. Bu mövzu haqqında araşdırmalar bu gün də olduqca aktual və maraqlıdır. Ancaq qısaca olaraq liderlik anlayışını izah edərkən onun xüsusiyyətlərini 3 əsas qrupda cəmləşdirmək olar:

İntellektual xüsusiyyətlər - Buraya düşünmə, ümumi mədəniyyət, məntiqli olma analiz-sintez qabiliyyəti, hiss gücü, xəyal qura bilmə, mühakimə edə bilmə kimi xüsusiyyətlər aiddir.

Xarakterik xüsusiyyətlər - Uyğunlaşma, diqqət, ehtiyat, girişkənlik, yaddaş gücü, dayanıqlılıq, nizamlılıq, dinamiklik, ciddilik kimi xüsusiyyətlər.

Sosial xüsusiyyətlər - Xarici görünüş, qrupa xitab edə bilmə və onu anlama bilmə, iş intizamı, əməkdaşlıq, özünü nizamlama bilmə və s. xüsusiyyətlərdir.

Təşkilat ilə əlaqədar işlərdə liderliyin də əhəmiyyətli bir pilləni meydana gətirməsi heç də təəccüb doğurmamalıdır. Çünki liderin tanınması, gələcəkdə təşkilatın və onun

fəaliyyətinin müvəffəqiyyətli və ya müvəffəqiyyətsiz olacağını təxmin edən ən qısa və etibarlı yoldur. Təsirli lider gələcəkdəki müvəffəqiyyətli təşkilatı xəbər verərkən təsiri olmayan lider isə müvəffəqiyyətsizliyin siqnallarını verməkdədir. Bu səbəbdən də hər bir təşkilat üçün idarəedicisini və idarəedənin rəhbərlik xüsusiyyətlərini dərk etməsi həyati əhəmiyyət daşıyır. Keçmişdə liderlik anlayışı radikal yollarla nüfuz səviyyəsinin artırılması kimi lüzumsuz cəhətlərlə məşğul olurdu. Günümüz liderliyi isə şüurlu məntiqə söykənən və vəzifəyə istiqamətli liderlik xüsusiyyətlərinə əsaslanmaqdadır.

Təşkilatlarda liderlərin təməl üç vəzifəsi vardır. Bunlar işçiləri hərəkətə keçirmək, maneələri və zəifləmiş performansları aradan qaldırmaq, izləyənlərini motivasiya edə bilməkdir.

İnsanlar sülh, dinclik, təhlükəsizlik və rahatlıq içərisində yaşadıkları müddətlərdə liderlərin əhəmiyyətini bir o qədər fərqləndirməmişlərdir. Tam əksinə böyük dəyişmələrin yaşandığı böhran və xaos mühitinin hökm sürüb inamsızlığın məşhurluq qazandığı dövrlərdə bu vəziyyətdən xilas olmaq üçün özlərinə yol göstərəcək lider axtarışlarına girmişlər. Bu eyni zamanda işgüzar təşkilatlar üçün də keçərlidir.

Liderlər kütlələrin başında, təşkilatların təpə nöqtələrində olduqları və cəmiyyətlərə böyük təsir gücünə malik olduqları üçün təşkilati quruluşdakı ən əhəmiyyətli ünsürlərdir. “Təşkilatların dəyişmə dinamikasının uyğunlaşması üçün hansı amil və faktorlar lider tərəfindən daha əhəmiyyətlə istifadə edilməlidir?” sualının cavabı nöqtəsində təşkilat menecmenti anlayışı qarşımıza çıxmaqdadır. İndiki vaxtda yaşanan sürətli dəyişmə dinamikasını ancaq təşkilat mədəniyyətinə verilən əhəmiyyətlə müqavimət göstərmək mümkündür. Bunun ən yaxşı nümunəsini Yaponiya göstərmişdir. Çünki Yaponiyanın dünya qlobal bazarını əlində saxlayan Amerikanın qarşısında göstərmiş olduğu sosial-iqtisadi müvəffəqiyyət təşkilat mədəniyyətinə verdikləri əhəmiyyətlə izah olunmuşdur. Dəyişmə dinamikası içərisində insanlar əhəmiyyətli bir ünsür kəsb etdikləri üçün, onların həyatlarının böyük bir hissəsinin keçirdiyi və təşkilat

mədəniyyəti şüurunun yerləşdiyi təşkilatlarda sahə araşdırmasının edilməsi uyğun variant kimi fikirləşilə bilər.

1.2 Liderliyə yanaşmalar və liderlik modelləri

Liderliklə əlaqədar yanaşmalar, təməl olaraq dörd ana qrupda toplanmışdır:

- ✓ Xüsusiyyətlər yanaşması
- ✓ Davranış yanaşmaları
- ✓ Situasiya(situation) yanaşmaları
- ✓ Müasir yanaşmalar.

Liderlik mövzusunda ortaya çıxan ilk əhəmiyyətli nəzəri yanaşma, xüsusiyyətlər yanaşmasıdır. Bu nəzəri konsepsiya, liderlikdə, lider olan adamın fərdi xüsusiyyətlərinin arasında çox yaxın əlaqələr qurmaqdadır. İlk əvvəllər, lider olan fərdlərin bu xüsusiyyətləri ilə doğulduqları iddia edilmiş lakin zamanla liderlik xüsusiyyətlərinin təhsil yolu ilə də qazanıla biləcəyi və ya inkişaf etdirilə biləcəyi qəbul edilmişdir. Xüsusiyyətlər yanaşması istiqamətində yaxşı bir liderin xüsusiyyətlərini təyin etmək məqsədilə, bir çox iş reallaşdırılmış, bunların nəticəsində liderin sahib olması lazım olan xüsusiyyətlər üzə çıxarılmışdır. Onların arasında nəzarət qabiliyyəti, zəka, qərar verə bilmə, özünəinam kimi faktorlar olduğu ifadə edilmişdir.³

Davranış yanaşmaları, xüsusiyyətlər yanaşmasının liderlik analizi, çox dayaz və daraldıcı istiqamətlər daşması nöqtəsində, araşdırmaçılar və tədqiqatçılar tərəfindən liderlərin fərdi xüsusiyyətləri üzərində konsentrasiya, onların necə davrandıqlarına və nə etdiklərinə sıxlaşmağa başlamaları nəticəsində inkişaf etdirilmişdir. Bu qaydanın təməl məzmunu, liderin şəxsi xüsusiyyətlərindən çox, davranışlarını meydana gətirməkdədir. Bu səbəbdən, liderlə tamaşaçılarının əlaqələri, liderin xüsusiyyətləri üzərinə deyil, rəftar və davranışlarının qrup tərəfindən qəbul edilib-edilməməsi üzərinə yaşayır. Bu

³ GORDON, Judith R. (1996) *Organizational Behavior*. 5 Cild, Prentice-Hall, U.S.A

səbəbdəndir ki, lider, liderlik etdiyi qrupdan ayrı və müstəqil olaraq düşünülə bilməz və o, qrupla olan əlaqəsi nöqtəsində qiymətləndirilməlidir.

Davranışa fokuslanmış olan bu qayda, təsirli və təsirsiz lider ayrı-seçkiliyinə gətirməkdədir. Bu qayda, xüsusiyyətlər qaydasının əksinə, davranışlar üzərinə sıxlaştığı üçün, davranışlar öyrənilə və fərdlər öyrədilə bilər, bu səbəbdən, daha yaxşı liderlik etmələri təmin edilə bilər. Davranış üzərinə həyata keçirilən təcrübəyə söykənən və tətbiqli işlər arasında, liderlərin davranışını insan əlaqələrinə dönüklük və ya anlayış göstərmə (Consideration) və vəzifəyə dönüklük və ya quruluşu hərəkətə keçirmə (Initiating Structure) formasında iki ayrı ölçüdə yığan Ohayo Əyalət Universiteti bu işləri araşdırmağa davam etməkdədir.

1960-cı illərin başından etibarən, digər ictimai elm sahələrində olduğu kimi təşkilat və idarəetmə işlərinə bağlı olaraq ortaya çıxan dəyişikliklər və inkişaf, liderlik araşdırma və nəzəriyyələrində liderlə birlikdə ətrafındakı ətraf mühitin də analizə daxil edilməsi lazım olduğunu göstərmişdir. Bunun nəticəsində situasiya yanaşmaları ortaya çıxmışdır.

Durumsallıq(situasiya,vəziyyət) yanaşmaları, dəyişik vəziyyət və ya şərtlərin müxtəlif liderlik tiplərini zəruri etdiyini hesab etməkdədir. Yəni, tamaşaçılara və ya astlara nəzarət etmədə ən yaxşısının tək yol olmadığı, fərqli tərzlərin etibarlı olduğu şərt və vəziyyətlərin mövcud olduğu qəbul edilmişdir. Bu səbəbdən də ən yaxşı və ya bir tək yaxşı liderlik tərzini ola bilməz. Liderlər, içlərində olduqları və ya qarşılaşdıqları şərtlər və ya vəziyyətlər nəyi tələb edirsə, elə davranmaq məcburiyyətindədirlər. Oxşar lider, bəzən avtoritar bəzən də demokratik rəftar göstərə bilər . Buna görə də lider, liderlik üzrə fərdlərin xüsusiyyətləri və ya davranışları yoluyla öz idarəetmə stilini ortaya çıxarmamaqdadır və bu hal tamamilə situasiyaya uyğunlaşdırılmış müəyyənləşdirilir. Liderin necə davranmalı olduğu üzərində təsirli olan dörd dəyişən:

- Liderin fərdi xüsusiyyətləri

- İzləyənlərin fərdi xarakteristikaları
- Qrupun xarakteristikaları
- Təşkilatın struktur xarakteristikaları olaraq təyin oluna bilər .

Buradan hərəkətlə, faktorların hər hansı birində və ya hamısında meydana gələcək dəyişmələr, liderin rəftar və davranışlarına təbii olaraq təsir edəcək.

Situasiya yanaşmaları içərisində də bir çox nəzəriyyələr mövcuddur. İşlərinə davranış yanaşması çərçivəsində başlamasına baxmayaraq Fiedler sonradan araşdırmalar nəticəsində fərqli bir fikir irəli sürmüşdür. Situasiya yanaşması içərisində xüsusi qiymətləndirilən "lider effektivliyi" olaraq adlandırılan yanaşmanı inkişaf etdirən və lider davranışlarını işə və əlaqəyə istiqamətli olaraq ikiye ayıran alimin fikirləri bu sahədə olduqca əhəmiyyətlidir. Fiedlərə görə, bir liderin davranışları qatıdır, asan dəyişdirilə bilməz. Ona görə də liderin davranışlarını dəyişdirməyə çalışmaq yerinə təşkilatdakı şərtləri liderin tərzinə uyğun vəziyyətə gətirmək daha effektivdir .

House və Mitchell 70-ci illərdə bir-birlərindən xəbərsiz olaraq bir-birlərinə bənzəyən liderlik modelləri meydana gətirmişlər. Daha sonra bu qaydalar, "yol - məqsəd qaydası" adı altında birləşdirilmişdir. Ortaya çıxan model, təməl olaraq, motivasiyaya bağlı olan "gözləmələr nəzəriyyəsi" ilə əlaqəlidir və bu qaydanın vasitə-SALLIE fərziyyəsinə əsaslanır. Yəni, fəaliyyətlər fərdləri məqsədə aparacaq bir vasitədir. Yol - məqsəd qaydasında avtoritar, dəstəkləyici, iştirakçı və müvəffəqiyyət axtarıcı lider olmaq üzrə dörd liderlik tipi var dır.

Vroom və Yetton'un normativ situation yanaşması, təşkilati qərar verməyə olan marağın artması nəticəsində ortaya çıxmış olan bir yanaşmadır. Bu baxımdan, ənənəvi qaydalara sadıq olanlar, xüsusi qərar vermə üçün hansı səviyyədə iştirakı tələb edən bir liderlik tərzinin daha təsirli olacağını araşdırmaqdadırlar.

- Modern yanaşmalar

1980-ci illərdə ortaya çıxan inkişaf ilə birlikdə liderlik araşdırmaları, bir çox fərqli nəzəri açıqlamalarla nəticələnmişdir. Müasir yanaşmalar olaraq adlandırılan bu dünyagörüşləri ilə birlikdə, xarizmatik liderlik, konverter liderlik, etkileşimci, liderlik , vizion sahibi liderlik və s. kimi bir çox nəzəri dünyagörüşü, rəhbərlik ədəbiyyatına girmişdir. Bu dünyagörüşlərinin təməlinə, çevrilmə, vizyon, gücləndirmə, inkişaf və sosial məsuliyyət kimi anlayışlar var. Bu açıqlamalarla birlikdə, lider və izləyənlər arasında iki istiqamətli qarşılıqlı və ünsiyyət yolu açılır. Bu liderlik yanaşmalarında bəzilərinə açıqlamaq yerinə düşərdi.

Xarizmatik liderlik, getdikcə məşhurluq qazanan bir anlayışdır. Xarizma, insanları özünə cəkmə qabiliyyəti və təhsil yolu ilə inkişafa açıqdır. Bu liderlik növünün ilk nümunələrindəki dini motiv, Veber xarizmanın dindənkənar fiqurlara da tətbiq oluna tezisi ilə ümumilik qazanmışdır. Xarizmatik liderlər, yüksək təzyiq, özünə inam, inancları nöqtəsində digərlərindən fərqlidirlər və tamaşaçıların duyğuları üzərində əhəmiyyətli bir təsirə sahibdirlər. Max Veber Və Xarizmatik Liderlik Xarizma, Köhnə Yunan sivilizasiyasına uzanan bir keçmişə malikdir və "ilahi ilham qabiliyyəti" mənasını daşıyır .

Xristianların müqəddəs kitabı olan İncildə də zikr edilən bir anlayışdır . Bununla birlikdə, anlayışı idarə və müəssisə ədəbiyyatına gətirən ilk adamın, Bürokratiya modelinin qurucusu Max Veber olduğu ümumi qəbul edilmiş bir düşüncədir. Ənənəvi səlahiyyəti, fərdi və doğrudan qazanılan statusa dayanan bir səlahiyyət olaraq ələ alan Veber, kiçiklərin bu səlahiyyətə sahib adamın əmrlərinə, ənənələrə uyğun olduğu müddətcə riayət edəcəklərini vurğulayırlar. Veberə görə xarizmatik səlahiyyət də fərdi bir səlahiyyət tipli olmaqla bərabər, əldə ediliş forması baxımından iki səlahiyyət tipi fərqliləşməkdədirlər. Xarizmatik səlahiyyət, liderə istiqamətli fərdi bir istinaddır. Tamaşaçıları xarizmatik liderin fəvqəlbəşər, super bir adam olduğuna ya da ən azından istisna güclərə sahib olduğuna inanırlar. Bu güclərin, tamaşaçıların (qrupun) xeyrinə

olacaq şəkildə lider tərəfindən tez-tez sərgilənməsi lazımdır. Lider ilə tamaşaçılar arasında rəşional olmayan (romantik) bağlar tapılar .

Qarşılıqlı təsirlənən (Transaksional) və transformasiyalı (Transformasional) liderlik tipləri də, xarizmatik liderlik tipi qədər araşdırmalarda kifayət qədər geniş olaraq qəbul edilməkdədir. Transaksional liderlik(qarşılıqlı təsirə əsaslanan), təməldə ənənəvi dəyərləri mənimsəməkdə, keçmişə və ənənəyə möhkəm möhkəmə bağlılıq göstərir. Bu liderlik tərzinin ənənəvi mənada idarəçiliklə çox bənzərlikləri mövcuddur. Hətta transaksional liderlik tərzinin ictimai sahədə daha geniş şəkildə olduğu ifadə oluna bilər. Halbuki təməlləri Burns tərəfindən atılmasına baxmayaraq, Bass tərəfindən daha da inkişaf etdirilən transformasiya liderlik qaydasında, əsl olan təşkilatın keçmişı deyil, bu günü və gələcəyidir. Transformasiyalı liderlər, təşkilatı dəyişən şərtlərə hazırlayaraq və rəqabət faktını yerləşdirmə yolu ilə təşkilatın üzünü irəliyə çevirmək niyyətindədirlər.

- Vroam-Yettan-Jogo yanaşması

Çoxca tanınan müasir liderlik yanaşmalarında biri də Vroam-Yettan-Jogo modelidir. 1973 ildə Victor Vroam və Philip Yettan tərəfindən reallaşdırılan bu yanaşma daha sonra Vroam və Arthur, G.Jogo'nun işləri ilə yetkinliyə çatdırmışdır. Bu yanaşma da məqsəd-yol yanaşmasında olduğu kimi liderlik formasının liderin təşkilat içərisindəki yerinə bağlı olduğunu, bu səbəblə də fərqli liderlik növlərinin ortaya çıxacağını irəli sürmüşdür. Fəqət Vroam-Yettan-Jogo modeli daha çox təyin olunan vəziyyətlər üçün, lider ilə tabe olanların ortaq qatılımlarından və ya əlaqəsindən ortaya çıxan lider davranışlarının üzərində durmuşdur. Astlar(kiçiklər) tərəfindən qəbul edilən qərarların daha yaxşı nəticələr verdiyini açıqlamaq bu modelin məqsədləri arasındadır. Vroam-Jogo modelinə, müəyyən şərtlər altında veriləcək qərarlara astların qatılmasını təmin etmək üçün onlara necə cəsarət veriləcəyi və sonunda nə qədər astın iştirakının təmin ediləcəyi hesablanmaq isdənilməkdədir. Bütün vəziyyətlər üçün ideal qərar vermənin tək yolunun olmadığı düşüncəsi bu cür suallara etibarlı olan hər mərhələdə lider, astların

iştirakını təmin edəcək, beləcə öz fəaliyyətini artırmış olacaqdır. Qərar ağacı modeli ilə təsirli liderliyin dolayısı ilə astların qərara uyğun qərar nöqtələrinin analizinin edilməsi bu modelin çatdığı son mərhələdir. Bu yanaşma xüsusi bir lider tipindən söz etməyib, müəyyən şərtlər altında və qərarın fərqli mərhələlərində astların qərara qatılmasını təmin edən liderlərin varlığından bəhs edilir.

- Üfüqi əlaqələr (Horizontal) Liderliyi yanaşması:

Bir təşkilat içərisində ast-üst əlaqəsi şaquli vəziyyətdədir. Fred Dasendareu və Corc Green'e görə hər bir ast öz idarəçisinin ümumi davranış sərhədləri içərisində qalmaq vəziyyətində ola bilər. Təşkilat içərisindəki hər bir kiçik qrup üçün xüsusi əlaqə sistemi qurma funksiyası bir üst idarəedicininindir. Təşkilat içərisində iştirak edən hər kiçik qrupun xüsusi vəzifələri olduğu kimi davranışları baxımından da müəyyən ölçüdə sərbəstlikləri vardır. Ancaq bir təşkilatın xaricində də bəzi qruplar var. Məhz buna görə də bu yanaşmaya görə lider təşkilat içərisindəki qruplarla, təşkilat xaricindəki qrupların əlaqələrini təşkil edən adamdır. Üfüqi əlaqə liderliyi sahib olduğu formal olmayan nüfuz ilə şəxslərə təsir gücüdür. İdarəçinin bir təşkilat içərisində ast-üst əlaqələri baxımından sahib olduğu nüfuz istiqamətində müvəffəqiyyətli olması təbiidir. Qısacası lider təşkilat içi və xarici əlaqələri təşkil edən və nəzarət edən adamdır və bu adamın liderliyi üfüqi liderlikdir. Aşağıdakı şəkildə ifadə edilən üfüqi liderlik formasında lider, xarici əlaqələrini də iş qrupu ilə olduğu kimi ən üst səviyyədə tutacaq və bu əlaqələrin tənzimlənməsində üstün müvəffəqiyyət göstərəcək. Bu cür liderlik faktının xüsusilə üst addım idarəçiləri üçün əhəmiyyətli olduğunu da ayrıca vurğulamaqda faydalı olardı.

- Həyat Dövrü (Life Cycle) yanaşması:

Liderlik faktının açıqlanmasında müasir yanaşmalarında biri də həyat dövrü yanaşmasıdır. Bu yanaşmaya görə liderin davranışı özünə bağlı olanların yetkinləşmə müddətinə bağlıdır. Astların yetkinləşmə prosesi, onların zaman içərisində məsuliyyəti qəbul etmə meyllərinin, maraq və təcrübələrinin, təsirləndikləri motivasiya faktorlarının

dəyişmə müddətidir. Aşağıdakı şəkildə göründüyü kimi, astların yetkinləşmə səviyyəsi zaman içərisində ən alt səviyyədən, ola biləcək ən üst səviyyəyə doğru inkişaf göstərəcək. Oxşar dəyişmə müddəti içərisində liderin davranışı yüksək müvəffəqiyyət meyliyindən daha aşağı iş müvəffəqiyyətim davranışına doğru inkişaf göstərəcək. Bu dəyişmələr olarkən adama yeni ast da vəzifə davranışı aza doğru bir meyl olacaq. Liderliyin açıqlanmasında həyat dövrü yanaşması idarəçilər tərəfindən əhəmiyyətli ölçüdə mənimsənmişdir, ancaq elmi araşdırmalarda sözü edilən yanaşmanın tapıntılarının dəstəklənməsi kafi ola bilməmişdir. Buna baxmayaraq idarəçilərin astların inkişafı ilə müvəffəqiyyət faktorunun artacağı formasındakı görüşü, rəhbərliyin yetişdirmə funksiyasını ön plana çıxarması baxımından maraqlı olmuşdur.

- Likert'in Dörd Sistem yanaşması:

Liderliyi meydana gəlməsini açıqlayan davranış yanaşmalarının tapıntıları istiqamətində inkişaf etdirilən "rəhbərlik kafesi" şərhilə situasiyalı yanaşmalarının uyğun liderlik nöqtəsi şərhilə çox olduğu kimi bəzi xüsusi araşdırmaların nəticələrinə əsaslanır. Rensis Likert Michigan araşdırmalarından sonra təşkilatı liderliyi dörd təməl tiplə ayırmışdır. Likert'in ayırımları yenə özü tərəfindən birdən dördə qədər nömrələnən sistem adları altında yığılmışdır.

SİSTEM-1: İstismarçı-avtokrat lider tipi bütün gücünü özündə toplayan, qərar vermə faktını öz başına reallaşdıran tiptir. Bunlara görə yaxşı ast özünə deyiləni edəndir.

SİSTEM-2: Köməksevər-avtokrat lider tipi qismən də olsa araşdırma iş doymu təmin edər. Xüsusilə avtokrat rəhbərlik tərzini mənimsəyən astların bu cür liderlərlə işləri vəziyyətində SİSTEM-2 tipli liderlik təsirli ola bilər.

Bu iki qrupun təməl xüsusiyyəti avtokratik liderliyin ön planda olmasıdır. Avtokratik öndərlik forması qərarın sürətini yüksəldərkən, məhdud tutumlu astlarla iş görmə meylini də artıracaq. Bu cür öndərlik tətbiqinin həddindən artıq dərəcədə

reallaşması halında iş görənlərin iş görmə istəklərinin azaldığı, iş meyllərinin artdığı da müşahidə durumlardandır.

SİSTEM-3: Qatılımcı lider səlahiyyəti dağıtma üçün daima səy göstərir. Qərarlar avtokrat Öndər də olduğu kimi bir mərkəzdən verilməz, astların iştirakı ilə alınar. Müasir rəhbərlikdə ümumi meyl iştirakçı öndər tipinin yayılması istiqamətindədir.

SİSTEM-4: Demokrat lider tipi güc tətbiq etməkdən qaçandır. Bu cür liderin rəhbərliyindəki qrup üzvlərinin öz özünü öyrətməsi əsas məsələdir. Öndərin vəzifəsi qrupun xarici təmasını təmin etmək və koordinasiya işlərini reallaşdırmaq olaraq görülə bilər. Demokrat liderliyin güc tətbiqlərində müəssisə içərisində iştirak edən fərqli qrupların zamanla məqsəd fərqliliyinə yol açması söz mövzusu ola bilər. Bunun nəticə isə müəssisə içərisində qarışıqlıq mənasına gəlir.

- Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri:

Yaxın zamanda ortaya atılan bu nəzəriyyənin məqsədi, liderlik davranışı, Situasiya dəyişənlər və ara dəyişənlər ilə işçilərin məhsuldarlığı və iş təmini arasındakı əlaqələri ortaya çıxarmaqdır. Yukl, Ohio və Michigan universitetlərindəki araşdırmalarda iki oxda (insan və vəzifə) ələ alınan lider davranışlarına "qərar mərkəziyyətçiliyin" ölçüsünü də əlavə edərək, işçilərin qəarlara qoşulma hüquqlarının lider tərəfindən tətbiq olunma səviyyəsini müəyyənləşdirir.

Yukl, nəzəriyyəsini iki ayrı model çərçivəsində inkişaf etdirməkdədir:

- "Ayrılıq Modeli" ;
- "Çoxlu-bağlanma Modeli".

Ayrılıq Modeli: Ayrılıq modeli, lider davranışı ilə işçilərin gözləntiləri arasındakı əlaqəni tədqiq edir. İşçinin razılığı, fərdin liderdən "gözlədiyi davranış" ilə "reallaşan davranış" arasındakı fərqi funksiyası şəklində ortaya çıxmaqdadır. Astın (tabecilikdə olan, kiçik) təmini, gözləməsi ilə reallaşan arasındakı fərq nə qədər kiçikdirsə, bu o qədər

yüksək səviyyədə olur. Məsələn, işçilər liderdən söz haqqı gözləyirsə lakin lider tərəfindən bu yerinə yetirilmirsə təminsizlik meydana gələcəkdir.

Yukl, modelini üç fərziyyəyə söykəndirməkdədir. Bunlar :

- ✓ Lider ilə işçilərin təmini, işçilərin gözləmələri ilə reallaşan lider davranışları arasındakı fərqi bir funksiyasıdır.
- ✓ İşçilərin gözləmələri, işçilərin şəxsiyyəti və vəziyyət dəyişkənliklərinin birlərini təsir etməsi yolu ilə ortaya çıxar.
- ✓ İşçilər, liderdən yüksək səviyyədə insana qarşı müsbət davranışlar gözləməkdədirlər. Bu gözləmə, işçilərin təminini müsbət istiqamətdə inkişaf etdirər.

Çoxlu-Bağlanma Modeli (Multiple Linkage Model): Bu model, fərd yerinə qrup təmininə yönəldilib. Qrup təmini, İnsana dönüklük, qrupa dönüklük və qərar mərkəziyyətçiliyinin kənarında "ara dəyişənlərin" in təsiri ilə ortaya çıxmışdır. Ara dəyişən olaraq, işçinin motivasiya edilməsi, vəzifə-rol uyğunluğu və işçinin qabiliyyət səviyyəsi olaraq sıralanmaqdadır. Bu modelində Yukl dörd fərziyyəni irəli sürmüşdür:

- Qrup məhsuldarlığı, işçinin motivasiya edilməsi, qabiliyyət səviyyəsi və vəzifə-rol uyğunluğu arasındakı qarşılıqlı təsirin bir funksiyasıdır;
- Vəzifəyə dönüklük və insana dönüklük eyni dərəcədə işçilərin də iş motivasiyasına təsir edər. İş güdülənməsi, ancaq liderin hər iki məfhumu yüksək səviyyədə reallaşdırarsa ortaya çıxar;
- Əgər işçilərin, liderlə olan əlaqələri yaxşıdırsa qərar mərkəziyyətçiliyi işçilərin motivasiyasına mənfi istiqamətdə təsir edər;
- Vəzifəyə dönüklük və qərar mərkəziyyətçiliyi, vəzifə-rol uyğunluğuna təsir edir. Bu əlaqə, qrupun plan hazırlama qabiliyyəti və vəzifə şüurunun dərəcəsi və paylanması ilə əlaqəlidir.

- Fiedler'in Təsirli Liderlik Modeli:

Fiedler, davranışçı qaydaların bəzi məqsədəuyğun ölçülərini tutmuş olmaqla birlikdə, liderliyi vəziyyətlərə bağlı olaraq dəyişməsi sualını cavabsız buraxdığı tezisindən hərəkət etmişdir. O da, davranışçı qaydaların təyin etmiş olduğu ölçülərə bənzər iki liderlik davranış forması təyin etmişdir. Bunlardan ilki, işə motivasiyalı; digəri isə insana motivasiyalı liderlik formaları olaraq təyin olunmuşdur. Buraya qədər Fiedler modeli davranışçılardan bir o qədər də ayrı deyildir. Ancaq Fiedler, bu iki liderlik formalarının, liderliyi edildiyi mühitə görə dəyişməsi fikirini əlavə etmişdir. Fiedler'e görə, hər bir vəziyyət üç təməl ölçüdə qiymətləndirilməlidir:

İşin quruluşu: əldəki işin nə dərəcədə dəqiq təriflərə, qaydalara və axış müddətinə sahib olduğuyla əlaqədardır. Bu bir yerdə, müəyyən iş təriflər mövzusunda işçilərin nə ölçüdə eyni və ya fərqli şeylər anladığı deməkdir.

Nəzarət gücü: liderlik edən adamın işçilərin performanslarına müdaxilə etmək səlahiyyətinə, müsbət ya da mənfi, nə ölçüdə sahib olub olmadığıyla əlaqədardır. Yəni idarəçilik edən adam, performansların iş əlaqəli olub olmaması, müəyyən qaydalar istiqamətində edilib edilməməsi, iş mühitinə uyğun olub olmaması vəziyyətlərində çalışana konkret öncə bildiriş tətbiq imkanlarına malikdirsə, (xəbərdarlıq etmə, işə son vermə, qalxma, mükafat, və s.) nəzarət gücünün yüksək olduğu düşünülə bilər.

Lider ilə işçinin arasındakı əlaqə atmosferi: liderin birlikdə çalışdığı şəxslər onun tapşırıqlarını nə ölçüdə qəbullandığı ilə əlaqədardır. Liderin iş arkadaşlarınınca müsbət qiymətləndirildiyi, ondan gələn istəklərə isti baxıldığı və iş yoldaşları tərəfindən insan olaraq da təqdir edildiyi vəziyyətlər, lider-çalışan əlaqəsindəki atmosferin yaxşı olduğuna işarə edər.

Fiedler, liderlik anlayışının açıqlanmasında ətraf mühitin dəyişkənliyinin əhəmiyyətini vurğulamaqla kifayətlənməyib daha da irəli gedərək, liderlik formalarının dəyişdirilməsi məqsədini güdən təhsil və tədris işlərinin lazımsızlığını da işarə etmişdir. Fiedler'e görə, təkrarlanan öyrənmələr sonunda yaxşıca yerləşmiş və bəlkə də öyrənməyə bağlı liderlik formalarını dəyişdirmək yerinə, ətraf dəyişənləri ilə uyğun düşən liderlik formalarını eşləməsinin daha məqsəduyğun ola biləcəyini müdafiə etmişdir. Məsələn, əlaqə atmosferinin yaxşı olduğu, işin müəyyən bir quruluşa kavuşturulduğu və nəzarət gücünün olduğu bir liderlik mövqeyi üçün, insana güdülü bir adama, işə güdülü liderlik formasını öyrətmə yerinə, hal-hazırda işə güdülü bacarıqlar inkişaf etdirmiş birinin düşünülməsidir daha ağıllı olacağı kimi. Fiedler, daha əvvəlkilərdən fərqli olaraq iş insanı uyğunlaşdırma yerinə; iş görə insan tapma tezisini müdafiə etməkdədir.

- Reddin'in Üç Ölçülü Liderlik Modeli (Təsirlilik nəzəriyyəsi):

Redd, "İdarəedici Təsirlilik (Managerial Effectiveness)" adını verdiyi kitabında, idarəçinin tək vəzifəsinin etdiyi işdə müvəffəqiyyətli olmaq olduğunu irəli sürməkdədir. Effektivliyi isə, idarəçinin vəzifəsinin isə tələb olunan işlərin yerinə yetirilmə dərəcəsi olaraq açıqlayır. İdarəçilik effektivliyi başa düşülməsi üçün "görünüşcə təsirlilik "və" şəxsi təsirlilik "anlayışları arasındakı fərqlərin izah olunması vacib əhəmiyyət kəsb edir.

Görünüşcə təsirlilik: İdarəedici təsirlilik yalnız davranışlarla ölçülə bilməz. Təsirli olaraq görünən davranışlar əslində vəzifədən irəli gələn işlərin həyata keçirilməsindəki uyğunluğu ilə ölçülməlidir. Məsələn, iş otağını hər zaman nizamlı və təmiz tutmaq, iş vaxtında gəlmək, işdən hər zaman ən son çıxmaq, insan əlaqələrində müvəffəqiyyətli olmaq, sürətli qərar vermək kimi xüsusiyyətlər hər vəziyyətdə təsirlilik təəssüratı verə bilər. Ancaq, hər zaman görünüşcə təsirlilik idarəedici təsirliliyə gətirib çıxarmaz.

Şəxsi təsirlilik: Bir vəzifənin təsirlilik standartları yaxşı nəzərdə tutulmayıbsa və ya izahi düzgün verilməmişsə, təşkilatın hədəflərindən çox fərdi hədəflərin təmininə

istiqlamətli olaraq fərdi təsirlilik nəticəsini verə bilər. Redd'e görə, bu fərdi təsirlilik, vəzifələri və təsirlilik standartları açıqca qeyd olunmamış mövqelərdə çalışan həris idarəçilərin vəziyyətlərində təmin edilə bilər. Ümumiyyətlə bu cür şəxslərlə edilən iş sessiyasının gündəmi naməlumdur və heç bir nəticəyə çatmadan bir müəmma içərisində davam edər.

Redd, Ohio liderlik araşdırmaları və idarəetmə modellərindən təsirlənərək dörd liderlik formasının olduğunu qeyd etmişdir. Bunlar:

- ✓ Maraqlanan lider;
- ✓ İnteqrasiya etmiş lider;
- ✓ Qopuq lider;
- ✓ Özünü həsr etmiş lider formaları olaraq vurğulanır.

1.3 Müasir Azərbaycan menecmentində liderliyin H. Əliyev modeli

Dahi siyasətçi və görkəmli dövlət xadimi Heydər Əliyev 10 May 1923-cü ildə Naxçıvan Muxtar Respublikasında işçi ailəsində anadan olmuşdur. İstər sovetlər dönəmində istərsə də müasir Azərbaycanın həyatında bir lider kimi oynadığı rol danılmazdır. 1965-ci ildən etibarən tutduğu vəzifələr buna əyani sübutdur. 1969-cu ildən 1982-ci ilə qədər Azərbaycan SSR Komunist Partiyasının Mərkəzi Komitəsinin sədri vəzifəsinə təyin olunmuşdur. Azərbaycan Respublikasına 1993-2003-cü illərdə rəhbərlik etmişdir.

İlk öncə onu vurğulamaq lazımdır ki, Azərbaycanın müstəqilliyinin ilk illərində H. Əliyevin simasında ölkəmizə liderlik anlayışını gətirilmişdir. H. Əliyevin ölkəmizdəki digər idarəçilərdən əsas fərqi onnan ibarət idi ki, onun liderliyi təkcə siyasi müstəvidə sərhədlənmirdi. O həm də iqtisadi, sosial, mədəni sahələrdə əsl liderlik keyfiyyətlərini nümayiş etdirirdi. H.Əliyev elə bir unikal lider idi ki,o öz daxili gücünü, özünə inamını intuitiv olaraq kütləyə hiss elətdirə bilirdi. Xalq qeyri-ixtiyari olaraq onun arxasınca gedir onu özünə rəhbər etmək isdəyirdi. 1993-cü ildən etibarən Azərbaycanın daxili və

xarici siyasətində rolu özünü daha qabarıq göstərmişdir. H. Əliyevin bu 10 illik prezidentlik fəaliyyətini elə başdan sonacan politoloji liderlik nəzəriyyəsi kimi hesab etmək olar. Onun gördüyü işlər Azərbaycanın sonrakı həyatında da bu günümüzdə də öz nəticəsini verməkdədir. Demək olarki ölkəmizin gələcək inkişafını, perspektivlərini yönləndirən istiqamətləndirən ən önəmli şəxsiyyət olmuşdur.

İstər Azərbaycana prezidentlik etdiyi vaxtlarda, istər Moskvada SSRİ kimi böyük və hegemon bir ölkənin ən yüksək hakimiyyət təbəqəsində yüksək rəhbər vəzifələr daşdığı vaxtlarda Heydər Əliyev sadə insanlardan tutmuş ən böyük siyasi mütəfəkkirlərin də söylədiyi kimi, əlahiddə istedad və mükəmməl dühasına görə həmişə seçilmişdir. Xalq, kütləni müəyyən bir fikir ətrafında və məqsəd uğrunda cəmləşdirə, səfərbər edə bilmək və bu zaman qarşıya çıxacaq bütün mümkün problemləri qabaqcadan duymaq və onların həllinə əvvəlcədən hazır olmaq xüsusiyyəti müəyyən vəzifə tutub-tutmadığından asılı olmayaraq Heydər Əliyevin dəyişməz təbii xarakterik xüsusiyyəti idi və bu baxımdan, o, bir çox siyasətçilərdən seçilirdi.

H. Əliyevin liderlik modeli onun həyata keçirdiyi məqsədlərə nail olmaq üçün özündə cəmləşdirdiyi bir çox zəruri keyfiyyətlərlə xarakterizə olunur. İlk öncə qeyd olunan cəhət liderin şəxsi "fərdi-insani" keyfiyyətləridir. Karleyl nəzəriyyəsində göstərilir ki liderin şəxsi keyfiyyətlərində çox şey gizlənməkdədir. Buraya liderin psixoloji, ideoloji və digər keyfiyyət parametrləri aiddir. Başqa sözlə desək liderliyin bu xüsusiyyətləri voluntarist xüsusiyyətlər olaraq hallandırılır .

H. Əliyevin liderlik fəaliyyətində ikinci geniş yayılan keyfiyyəti şəraitə uyğunlaşma konsepsiyası idi, yəni onun siyasi liderlik modeli şəxsi keyfiyyətlərlə deyil, xarici mühit amilləri ilə xarakterizə olunurdu. Bu konsepsiyaya görə, lider şəraitə uyğun olaraq öz fəaliyyətini qururdu. Yəni bu o deməkdir ki, lider müharibə gedişində müharibənin şəraitinə, tələblərinə uyğun olaraq, əmin-amanlıq dövründə isə quruculuq keyfiyyətləri ilə seçilən fəaliyyət göstərirdi. Lider şəraitin tələblərinin gətirdiyi

məsuliyyətlə , özünün həmişəki şəxsi keyfiyyətlərindən imtina edərək, insanların mənafei naminə heç də həmişə xoşa gəlməyən bir tərzdə hərəkətlər etmək məcburiyyətində olur.

Liderin digər bir xüsusiyyəti "özünə şərait yaratma" keyfiyyətidir. Bu insanın həm şəxsi, həm də şəraitdən asılı olan keyfiyyətlərinin birləşməsindən əmələ gəlir. Belə olan halda siyasətçilər şəxsi keyfiyyətlərindən üz döndərməyərək, onun öz təməl xüsusiyyətlərindən köklü fərqlənməyən, lakin mövcud şəraitə uyğun gələn modeli tapmaq məcburiyyətində qalırlar.

H. Əliyevin liderlik modeli daha tam, funksional olaraq ümumi dövlət idarəetməsi səviyyəsində daha aydın nəzərə çarpır. Bu siyasi institutun ən əsas məqsədi qərarların işlənməsi, hazırlanması qəbul və realizə olunmasını nəzərdə tutan çoxsaylı hərəkətləri; bu prosesdə iştirak edən strukturların fəaliyyətinin koordinasiyasını; bu və ya digər cəmiyyət stratlarının maraqlarının uzlaşdırılmasını və s. nəzərdə tutan geniş əhatəli təşkilati-idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsidir. Yəni əsas məsələ idarəetmə və təşkilatçılıq qabiliyyətidir.

H. Əliyevin siyasi liderliyinin ikinci funksiyası problemlərin bütün təzahürlərinin minimuma qədər aşağı çəkilməsidir. Hakimiyyətin nümayəndəsi kimi onun fəaliyyəti mövqeyinin gücləndirilməsi, hakim rejimdə sabilliyin saxlanılması məqsədilə konfliktlərin minimallaşdırılmasını, siyasi diskussiyaların sakitləşdirilməsini, hakimiyyət uğrunda rəqabətin gərginliyinin azaldılmasını şərtləndirir. Siyasi liderlik - əsas etibarilə mövcud idarəçilik sisteminin sabillik amilidir.

Funksiyalardan biri də kommunikativlik istedadıdır. Əhali ilə xüsusi əxlaqi-etik münasibətlərin subyekti olaraq siyasi lider kommunikativ funksiyanı da yerinə yetirir. Bununla da, o, cəmiyyətin nəzərində əhalinin huquq və azadlıqlarının təminatı üzrə fərdi və siyasi məsuliyyətini və son nəticədə hakimiyyətin məcmu fəaliyyətini təcəssüm etdirir. Kommunikativ funksiya cəmiyyətdə liderin özündə cəmləşdirdiyi ən vacib funksiyalardan bəlkədə birincisidir. Digər bir funksiya liderin səfərbəredici funksiyasıdır. Liderin kommunikativ birləşdirici funksiyası dövlətdə və cəmiyyətdə bu

və ya digər konkret problemlərin həllinə kütlənin səfərbər edilməsi qabiliyyətini özündə ehtiva edir.

Heç təsadüfi deyildir ki, xalqımız Heydər Əliyev simasında xarezmətik liderə xas olan bütün yüksək keyfiyyətləri görməklə ona Azərbaycanın ÜMUMMİLLİ LİDERİ adını layiq görmüşdür.

-“Mən Heydər Əliyev şəxsiyyətinin nəhəngliyi və təkrarolunmazlığını ümumiləşdirərək Onun xarakterik obrazını özünün bir siyasət, dövlət adamı olaraq yetişdiyini və uzun illəri onunla təmasda olduğum, həyatımı əhatə edən mərhələlərdə verməyə çalışacağam. Odur ki, Heydər Əliyev dühası ilə ilk şəxsi görüşümün tarixinə bir az uzaqdan gəlmək istəyirəm”.

Akademik Ramiz Mehdiyev Ulu Öndərin liderlik və idarəçilik xüsusiyyətlərini, vəhdətini yüksək dəyərləndiyini göstərir ki, liderliyin, birinci şəxs olmağın ağırlığını uzun bir dövr ərzində çiyinlərində daşıyan Heydər Əliyev ömrün müdriklik çağına qədəm qoymuş, həyatı təcrübə, güclü intellekt və siyasi iradə ilə zirvədə birləşdirmişdir. Heydər Əliyev böyük şəxsiyyət olmaqla bərabər, həm də böyük politoloqdur. Dövrünün böyük alimi, mütəfəkkiri, habelə böyük ədəbiyyat və sənət bilicisidir. O, həm qədim, həm də müasir tariximizi dərinədən və əzbər bilir. Özü də o bir lider kimi təkcə mülki tarixi yox, iqtisadiyyatımızın tarixini, mədəniyyətimizin tarixini, milli köklərimizi və milli-mənəvi dəyərlərimizi dərinədən bilirdi. Şübhəsiz ki, dövlət idarəçiliyində də bu özünü göstərirdi. Heç kim Heydər Əliyev qədər dərinədən mənimsəməmişdir.

Lakin Heydər Əliyevin filosofluğu təkcə onun öz çıxışlarında ayrı-ayrı müdrik kəlamlar, fəlsəfi fikirlər işlətməsi ilə məhdudlaşmır. Onun deyilməmiş, yazılmamış bütöv fəlsəfi sistemi vardır. Heydər Əliyevin çox müxtəlif sahələrə dair söylədiyi fikirlər əslində dərin qatlardakı vahid konsepsiyanın ayrı-ayrı təzahürləridir. Bu konsepsiya Azərbaycanın milli ideologiyasıdır, müasir azərbaycanlının sosial ideali, milli-fəlsəfi dünyagörüşüdür, Azərbaycan gerçəkliyini, onun ictimai-siyasi və mədəni-mənəvi həyatının bütün sahələri əks etdirən mükəmməl elmi-nəzəri bir sistemdir.

II Fəsil. Müasir menecment sistemində liderlik

2.1 Rəhbər, liderin nüfuzu və qərar qəbul edilməsində onların rolu

Bir şəxsin və ya qrupun, digər şəxslərə və ya qrupa təsir etməsi və ya onlara hökm etməsi, davranışlarına nəzarət etməsi ya da onlara istədiyini elətdirə bilməsi müddəti olaraq təyin olunan güc, insan təbiətinin üstünlük, forma, nizam və nəhayət təkəlxatırının obyektiv bir göstəricisi olaraq qarşımıza çıxmaqdadır. Güc və nüfuz anlayışı, liderin qarşısındakına təsir göstərməsi ilə əlaqədardır və ən ümumi mənada, "təsirdən istifadə olunması məfhumu" olaraq təyin oluna bilər. Bu mənada güc davranmalarını təmin etmək üçün müxtəlif vasitələrlə ortaya çıxardılan təsir kimi başa düşülə bilər. Başqa bir şəkildə güc və nüfuz, bir fərdin, başqalarının itaətini təmin etmək üçün istifadə edilən bir anlayış olaraq da təyin oluna bilər.⁴

- ✓ Müəyyən bir hadisəni meydana gətirmə qabiliyyətini (tətbiq edilmiş və ya edilməmiş);
- ✓ Bir şəxs və ya qrup tərəfindən digər insanların arzulanan formalarda.

Ümumiyyətlə onu deyə bilərik ki, liderin nüfuzu onun gücünün qaynaqlarıdır. Yəni liderlik fəaliyyətində bunlar ayrılmaz ikilidirlər. Eyni zamanda liderin gücü də onun xüsusiyyətlərindən və xarici mühit amillərindən əsaslı şəkildə asılıdır. Alman sosioloq Maks Vebber belə hesab edirdi ki, güc hər bir lider üçün ictimai əlaqələr içərisində onun gətirdiyi nüfuzla maneələri aşmaq, tutduğu mövqeyi və mövqeyinin onun üçün təmin etdiklərini qorumaq vasitəsidir.

Yuxarıdakı təriflərdə görüldüyü kimi, güc və nüfuzun iki ölçüsü var.

⁴ KENNETH, Paul and Hersey BLANCHART (1988), *Management Of Organizational Behavior*, New Jersey

Birinci ölçüsü, işlərin müəyyən olunması, fəaliyyətə keçirilməsi, bir araya gəlmə şəklində müsbət vəziyyətləri ehtiva etməkdədir. Bu yanaşmaya görə güc, nüfuz, insan əlaqələrinin xüsusilə bir-birinə asılı fəaliyyətlərin var olduğu qruplar və müəyyən bir məqsəd istiqamətində əlaqələrin cəmləşdirildiyi hər bir vəziyyətdə və mövqedə arzuolunan bir haldır.

İkinci variantda qeyd olunan, digərlərinə hökm etmə, onlardan üstün olma, davranışlarını nəzarət etmə və istədiklərini elətdirmə kimi çox vaxt mənfi olaraq adlandırılan vəziyyətlərin də güc və nüfuzun tərfi içində var olduğu bir reallıqdır. Bu yanaşma gücə qarşı gətirilən, 'güc pisdır', 'güc çirkli bir sözdür' mövqeyini əks etdirir. Həqiqətən də güc mövzusunda edilən bir çox iş bu anlayışın mənfi cəhətlərini açıqlamaqda və gücün istənməyən bir fakt olduğunu vurğulamaqdadır.

Təşkilatlarda güc əlaqələrinin təhlili edilərkən kimlərin hansı mənbələrdən istifadə etdiyi araşdırılmalıdır. Beləcə mənbələrə nəzarət edə bilmə, təşkilatlarda güc əldə etmənin ən fundamental xüsusiyyəti olmaqdadır. Müasir təşkilat nəzəriyyələri isə, çox ölçülü və dinamik bir yanaşma, təşkilat içində var olanları, inkişaf edən əlaqələri və prosesləri araşdırdığından, güc və nüfuz kimi mürəkkəb, rəqəmlərlə ifadə edilə bilməyən və müzakirə edilməkdən qaçınılan bir mövzunu da əlavə edərək təhlil etmişdir. Beləcə, xüsusilə 1960-cı illərdən sonra, güc və nüfuz mövzusu müasir təşkilat nəzəriyyələri içində yer almağa başlamış, güc, nüfuzun qazanılması və gücün istifadə edilməsi ilə siyasi davranışlar kimi sahələrdə işlər görülərək nəzəriyyələr inkişaf etdirilmişdir.

Güc və nüfuz mövzusunun tam olaraq aydın ola bilməsi üçün gücdən təsirlənmə və güc qaynaqlarının araşdırılması labüddür.

- Nüfuzun təsiretmə gücü

Təsirlənmə fərdi bir xüsusiyyət olub, bəzi insanların digərlərinə görə, gücü daha tez qəbul etmə meylini göstərir. Fərdlərin təsirlənmə səviyyələrinin fərqli olmasını ortaya

çıxaran bir sıra fərdi və ekoloji xüsusiyyətlər var. Bu xüsusiyyətlər qısaca aşağıdakı kimidir:

- Asılılıq

Təsirlənən adam, özünü güc sahibinə asılı qəbul etdiyi vəziyyətlərdə gücün təsiri çox böyükdür. Nümunə olaraq, təsirlənən bu əlaqəni bitirə bilmirsə, güc sahibinin verdiklərini başqa bir yerdə və ya başqa bir şəkildə əldə edə bilmirsə, başqa bir variantı və dəyərləri yoxsa bu vəziyyətlərdə nüfuzun təsiri və güc əlaqəsi çox qüvvətlidir. Uşaq və valideynlər əlaqəsində, uşağın asılılığından ya da ast üst əlaqəsində bəzi astların asılılığından ələ alınan qarşılıqlı asılılığı ən yaxşı açıqlayan əlaqələrdir.

- Qərarlılıq

Etdikləri hər hansı bir davranışın uyğunluğu və ya doğruluğu haqqında şübhələri olanlar bu davranışları dəyişdirmə mövzusunda daha asan və tez təsirlənənlər. Etdiyi işin yaxşı olub olmadığına qərar verə bilməyən bir astın, gələn ən kiçik tənqidi nəzərə alaraq işi bu istiqamətdə düzəltməsi nümunə olaraq verilə bilər.

- Şəxsiyyət

Şəxsiyyət xüsusiyyətləri və təsirlənəbilməlik əlaqəsini açıqlayan çox sayda araşdırma edilmişdir. Bunların bəziləri, şəxsiyyət xüsusiyyətləri və təsirlənəbilməlik arasındakı əlaqəni çox açıq bir şəkildə ortaya çıxarmışdır. Nümunə olaraq, naməlumluğu azaltmağa və ya qayğı səviyyəsi yüksək olan kəslərin təsirlənməyə qarşı, digərlərindən daha həssas olduqları və tez təsirləndikləri, qrupa bağlılıq göstərdikləri və daha çox qrup təsirində qaldıqlarını açıqlayan eksperimentlər mövcuddur. Ancaq bəzi araşdırmalar isə, şəxsiyyət xüsusiyyətləri və təsirlənəbilməlik arasındakı əlaqələrin çox açıq və dəqiq olmadığını göstərməkdədir.

- Ağıl

Ağıl və təsirlənəbilməlik arasında son dərəcə kompleks bir əlaqə var. Ağıllı insanların öz hörmətinin və nüfuzunun kollektiv içərisində çox yüksək olduğu və təsirə müqavimət göstərdikləri aşkar şəkildə qəbul edilməkdədir. Ancaq, yaxşı bir dinləyici olduqları üçün zaman zaman qarşılarındakından təsirləndikləri və qərar verməzdən öncə özlərinə uyğun olduğunda nüfuzu qəbul etdikləri də bilinməkdədir.

- Cinsiyyət

Qadınların ənənəvi rolları səbəbiylə, kişilərə görə daha asan və tez nüfuzdan təsirləndikləri müşahidə edilmişdir. Ancaq, bəzi cəmiyyətlərdə qadının yerinin və rollarının dəyişməsi inkişaf etməsi bu düşüncənin də dəyişməsinə səbəb olmuşdur.

- Yaş

Kiçik uşaqların daha asan və tez təsirlənə bilməyinə qarşılıq, yaşın artmasıyla bu xüsusiyyətin də dəyişməyə başladığı və gücün daha yaşlı insanlara daha zəif təsir etdiyi müşahidə edilmişdir.

- Mədəniyyət

Cəmiyyətlərin mədəni dəyərləri, üzvlərin təsirlənəbilməyi üzərində böyük izlər qoymaqladır. Məsələn qərb mədəniyyətlərinin fərdçi, müxalifətə və müxalifliyə icazə verən mədəni dəyərləri nüfuzdan və gücdən təsirlənməyi azaldarkən, bir çox şərq mədəniyyətlərində var olan bağlılıq, qəbul etmə və kütlə fikri dəyərləri təsirlənəbilməkliyi artırmaqladır.

- Gücün qaynaqları. Nüfuzun qidalandığı mənbələr

Qarşılıqlı asılılıq əlaqəsi olaraq təyin olunan güc müddətində, gücün qaynaqlarının əhəmiyyəti mövzusunda elmi iş aparanların böyük bir əksəriyyəti, gücün doğuşdan, şəxsiyyətdən və ya nüfuz mövqeyində olmaqdan qaynaqlandığını irəli

sürmüşdür. Bu işlər nəticəsində təyin olunan müəyyən güc qaynaqları aşağıdakı kimi təsnif olunur:

- Cəzalandırma gücü

Qrup üzvləri arzu edilən davranışları göstərmədiyində, liderlərin onları dəyişik formalarda cəzalandırması, tənqid etməsi, qınaması və ya xəbərdar etməsi şəklində özünü biruzə verir. Liderin cəzalandırma sərbəstliyi artdıqca, qorxutma gücü də artacaq. Ancaq məsələ burasındadır ki, güc qısa dövrdə davranışları istənilən istiqamətdə təsirləndirməklə birlikdə, uzun dövrdə mənfi davranışları və geri çəkilmə hərəkətini artırma bilər. Lider, qorxutma gücünü yenə təşkilatdan əldə etməkdədir. Bu güc qaynağı qorxuya dayanır. Bir astın öz üstünün istədiklərini yerinə yetirmədə müvəffəqiyyətsiz qalmasının, özünə istiqamətli bəzi cəzalandırma hərəkətlərinə ya da mənfi nəticələrə gətirib çıxaracağını qəbul etməsi, məcbureddici güc qaynağını ifadə edir.

- Mükafat gücü

Bir fərdin, əmrindəki kəsləri müəyyən edilmiş məqsədlərə çatdırmağa istiqamətli olaraq işlərini təmin etmək üçün onları mükafatlandırabilməsinə özündə təcəssüm etdirir. Liderin liderlik etdiyi kəslərə və ya tamaşaçı qrupun üzvlərinə mükafatlar təqdim etmə ya da nəzarət etmə qabiliyyətindən irəli gəlir. Liderin qiymətli mükafatlar təmin etməyi nəzarət gücü artdıqca, mükafatlandırma gücü də o nisbətdə artacaq. Lider, təşkilatda aldığı mükafatlandırma gücü vasitəsiylə bir sıra davranışları dəyişdirməyə səy göstərir.

- Hüquqi güc

Bu güc qaynağı bir fərdin təşkilat içindəki iyerarxik mövqeyindən qaynaqlanır və bu səbəblə nüfuz gücü olaraq adlandırılır. Bir fərdin təşkilatı bir quruluşda iştirak etməyə qərar verdiyi anda, o təşkilatın nüfuz sistemini qəbul etmiş deməkdir. Bu səbəblə

hüquqi güc, astların üstlərə itaət etmələri lazım olduğuna inandıqları güc qaynağı olaraq görülmə bilər.

- İxtisas Gücü

Bu tip güc, müəyyən sahələrdə çox çox təcrübə, məlumata və texniki bacarığa sahib olan fərdlərin, daha az məlumat, bacarıq və təcrübə sahib fərdlər üzərindəki gücü olaraq götürülmə bilər. Burada əhəmiyyətli olan nöqtə, məlumat, bacarıq və təcrübə sahibi bir fərdin bu üstünlüyünün digərləri tərəfindən qəbul edilməsidir. Burada nüfuz isə institusional gücü təmsil edir. Nüfuz termini bir təşkilatda mövqelərin olduğu gücü ifadə etməkdədir. Nüfuz, sahib olunan qanuni dəstək şəklində də təyin oluna bilər.

- Məlumat gücü

Liderin təşkilatdakı əməliyyatlar, plan və proqramlara bağlı əhəmiyyətli məlumatlara sahib olması və bu məlumatların yayılmasını və paylaşmasını öz iradəsi daxilində tutmasından qaynaqlanır. İdarəçilər, iyerarxik quruluşda olduqları yer etibarilə, qeyd olunan məlumatları astlara digər nüfuz mənbələri ilə müqayisədə daha rahat çatdırır və bunların təşkilat içində yayılması təşəbbüsünü əllərində saxlayırlar.

- Bəyənməyə əsaslanan güc:

Bu güc, liderin qrup üzvlərinin gözündə heyranedicisi, cazibədar, simpatik və sevimli kimi fərdi xüsusiyyətlərə ya da karizmaya sahib olmasından irəli gəlir. Lider yuxarıda qeyd olunan güc tiplərindən birini ya da bir neçəsini istifadə edərək, qrupun davranışlarına istiqamət verir. Beləliklə özü, iş görən üzərindəki təsirini artıracaq və onları təşkilatın məqsədləri istiqamətində işləməyə motivasiya edəcəkdir.

- Fiziki güc:

Formal olaraq, təşkilatlarda çox da istifadə edilməyən və əhəmiyyətli olmadığı qəbul edilən, bu cür yüksək səviyyədə inkişaf etmiş bir dünyada əhəmiyyətini itirmiş

kimi görünən, ancaq bilinən ən köhnə və hələ ən çox müraciət edilən bir güc mənbəyidir. Ölkələrin, diplomatik uğurların və ya müvəffəqiyyətsizliklərin böyük ölçüdə onların hərbi gücləri ilə düz mütənasib olduğu bir reallıqdır. Polis və ya qanuni icraçılar çox zaman görünməyən bir fiziki gücü, qarşılarındakına hiss etdirərlər. Kütləvi tətil vaxtlarında, işçilərin və idarəedicilərin göstərdikləri şiddət abu-havası da, fiziki güc tətbiqinin bir nümunəsidir. Fiziki güc, istifadə edilməsə belə qarşıdakının bunu qəbul etməsi güc sahibinin istəklərini yerinə yetirməsini bildirər. Bir çox qərarın, gözlə görülməyən fiziki qaynaqlara arxalanaraq alındığı məlumdur və güc istifadə etmək istəyənlər bunu bildikləri üçün, zaman-zaman bu qaynağa sahib olduqlarını qarşılarındakılara müəyyən bir tərzdə bəlli edirlər.

- İqtisadi güc

Günümüzün bilinən ən əhəmiyyətli dəyişmə vasitəsi olan, pul və qiymətli Şeylərdəndən, qıt olaraq olan hər cür ehtiyac maddələrinə qədər çox geniş bir əhatə içində vurğulaya biləcəyimiz iqtisadi qaynaqlar, bunlara sahib olanlara böyük bir güc verməkdədir. Çünki bu qaynaqları ehtiyacları olanı digərlərinə vermək və ya məhrum etməklə istədiklərini elətdirəbilmək, çox vaxt mümkün ola bilməkdədir. Bu nöqtədən hərəkətlə, təbii olaraq iqtisadi üstünlüyə sahib olanlar, iqtisadi gücə də sahib olmaqdadır. Keçmişdə və indiki vaxtda da iş dünyasının bir çox məşhur şəxsi, miras, kəşf, icad və ya investisiya yolu ilə böyük sərvətlər əldə etmişlər və bu da onların güclü olmalarını təmin etmişdir.

- Müvəffəqiyyət / Ün gücü

İnsanların böyük bir əksəriyyəti, orta və ya ortanın bir az üzərində performans göstərirlər. Bunun çox üzərində performans göstərən və müvəffəqiyyətli olan şəxslər, digərlərinə görə daha çox güc qazanırlar. Çünki bu işlərinin davamını istəyərlər. Hətta onlara daha çox işləmək üçün imkan və fürsət verirlər. Məşhur olmuş idmançılar bu güc qaynağından əldə etdikləri gücü istifadə edən kəslər olaraq qarşımıza çıxmaqdadır.

Çünki dərhal hər kəs müvəffəqiyyətli olmağı və ya müvəffəqiyyətli olan kəslərin yanında olmağı istər. Bir təşkilatda də hər hansı bir idarəçi, yüksək bir performans göstərsə, bir çox adamın etməyə cəsarət edə bilmədiyi işləri edər, həll edilməz deyilən problemlə vəziyyətləri həll edərsə, müvəffəqiyyəti qurar, digərləri də onunla birlikdə olmaq istəyəcəklərindən böyük bir güc əldə edə bilərlər. Daha da kənara bu uğurlarının və güclərinin davamı olaraq daha çox gücə sahib mövqelərə də gələ bilər, beləliklə güclərini daha da artırabilirlər.

- Ekologiya və Əlaqələr gücü

Hər hansı bir formal və ya formal ola bilməyən əlaqələr şəbəkəsi içində qurulmuş olan qrupla da üzvlərinə bir sıra güclər verirlər. Cəmiyyətlər, təriqətlər, peşə birlikləri, assosiasiyalar, siyasi partiyalar və müxtəlif klublar üzvləri arasında həmrəylik təmini onların müəyyən qüvvələrlə silahlanmalarına səbəb olmaqdadırlar. Özbaşına müəyyən bir gücə sahib ola bilməyənlər, bu əlaqələr şəbəkəsinə daxil olaraq güc əldə edə bilərlər. Eyni şəkildə, təşkilat içində ibarət olan formal olmayan əlaqələr şəbəkəsi də üzvlərinin güclənməsini təmin edə bilər.

- Əks etdirici güc

Güc sahibi olmayan bir çox adamı güclü edən bu qaynaqda, güclülərin və ya güclü fikirlərin yanında olanların da güclü qəbul edildiyi, daha doğrusu, gücün onlar vasitəsilə əks etdirildiyi vəziyyətləri açıqlayır. Əks etdirici gücə sahib olanlar, müvəffəqiyyətli kəslərin, güclü ailələrin və ya bəzi görünməyən qüvvələrin gücünü öz gücləri kimi əks etdirir. Fikirlər, ideallar və inanclar da zaman zaman kəslərə güc verməkdədir.

2.2 Liderin daxili və xarici peşəkar qabiliyyətləri

İstər bir ölkə başçısı olsun, istər ofis meneceri və ya hansısa bir layihənin rəhbəri, liderlər daima öz bacarıq və qabiliyyətləri hesabına həm yaranan problemləri aradan

qaldırmağa həm də kollektivi yumşaq bir dillə məqsəd ətrafında nəticə əldə etməyə sövq etməyə çalışırlar. Liderin qabiliyyətinin konkret olaraq hansı səviyyədə olması bir neçə şeydən asılıdır. Bunlar əsas və törəmə təsiredici qüvvələrdir. Təbii ki əgər söhbət liderin peşəkarlığından gedirsə burada əsas anlayışlar daha çox ön plana çıxarılmalıdır. Liderin daxili peşəkarlıq qabiliyyətləri onun şəxsi keyfiyyətlərindən və xüsusiyyətlərindən asılıdır. Lakin mükəmməl bir lider üçün təkcə daxili qabiliyyətə indekslənmək kifayət etmir. Araşdırmalar göstərirki bəzi hallarda xüsusilə şirkətlərdə liderin xarici peşəkarlığı daha əhəmiyyətlidir. Söhbət kollektiv, işçi qrupu, tamaşaçılar və bu kimi qruplarla rəasional davranışlardan gedir.⁵

Liderin daxili və xarici peşəkar bacarıqlarını 2 ayrı istiqamətdə ayırmaq mahiyyətə liderlik fəaliyyətinin təbiətinə tərsdir. Yalnız müəyyən nüanslardakı fərqliliklərə görə müəyyən düzülüşü verə bilərik.

- Kommunikativlik

Liderlik kimi məsul bir mövqedə lider təşkilatın məqsədlərini həyata keçirməkdə müfəssəl xüsusi vəzifələri öz işçilərinə aydın şəkildə izah etməyə başa düşülməyəni başa salmağa hər zaman borcludur. Liderlər telefon, e-poçt, və sosial media vasitəsilə bütün gün ərzində istər fərdi qaydada, istər departament və ya tam heyətlə söhbət üçün, müəyyən rabitə formalarına, eləcə də rabitə vasitələrinə sahib olmalıdır. Onlar şəxsən bu rabitə sisteminə nəzarət etməlidirlər. Buna görə də, liderlər açıq qapı siyasəti və ya işçiləri ilə müntəzəm danışıqlar vasitəsilə ya özləri ya onların heyət və ya komanda üzvləri arasında rabitənin sabit axını yaratmaq vacibdir. Liderin kommunikativliyi xarici peşəkar fəaliyyət kimi xarakterizə olunur. Liderlərə əməkdaşları ilə məsələləri və narahatlıqları həmçinin məsləhətləşmələri müzakirə etmək üçün onlara kommunikasiya qabiliyyətindən müntəzəm olaraq istifadə etmək lazım gəlir.

⁵ John C. (2006), Tərcümə: İbrahim ŞENER, *Liderlik Nitelikleri*, Beyaz Yayınları
3. Baskı, İstanbul

- ✓ Kommunikasiya bacarıqlarının növləri
- ✓ Verbal kommunikasiya bacarıqları
- ✓ Qeyri-verbal kommunikasiya bacarıqları
- ✓ Motivasiya

Motivasiya da xarici qabiliyyət hesab olunur. Liderlərə təşkilatları üçün əlavə uğur və ya əlavə gəlir əldə etməsi üçün işçi heyətini ruhlandırmağı lazım gəlir. Baxmayaraq ki onların rəhbərlik etdiyi qruplarda işçilərə ilhamlanmağı üçün kifayət qədər əmək haqqı ödənilir. Lakin pul həmişə effektiv olmur. Liderlər işçilərini həvəsləndirmək üçün bir sıra digər yollara da əl atırlar: əməkdaşlar içərisində işçinin ön plana çıxarılması mükafatlandırılması yeni vəzifəyə təyin etmək yeni səlahiyyətlər vermək və s. komandanı və ya qrupu məhsuldarlığa ehtirasla təşviq üçün ən yaxşı yol motivasiya qabiliyyətinə istifadə etməkdir.

Motivation qabiliyyətlər:

- ❖ Heyətin inkişafı və iş vaxtının maraqlı keçməsi üçün professional inkişaf resurslarının ayrılması;
- ❖ Komanda üzvlərinə bəzi problemlərin həllində muxtariyyət vermək və onları mikromenecerliyə cəlb etmək;
- ❖ Departament məqsədləri ilə bağlı göstəriş yox xahiş etmək;
- ❖ Arzulanan layihələrlə bağlı yüksək səviyyədə məşğul olan heyət təyin etmək;
- ❖ Sağlam nəticələr əldə etmiş və ya yüksək performans göstərmiş işçilərin bonus və ya maaş artımı ilə mükafatlandırılması;
- ❖ İşçi maraqlarının konstruktiv və qeyri-mühakimə şəkilində açıq müzakirə olunması və qorunması;
- ❖ Davamlı heyətinə töhfələri hiss elətdirməsi və minnətdarlığını çatdırması;
- ❖ Komanda üzvləri üçün xoş və ergonomik iş şəraiti yaratmaq;

- ❖ Gəlirlərin inkişafını vurğulayan idarə üçün işçi heyətinə əlavə büdcə təklifinin hazırlanması;
- ❖ Heyəti gücləndirilməsi mümkün onlar məqsədlərin yolunu seçmək ;
- ❖ Bu yolları diqqətlə öyrənmək çox səhvlər buraxanı cəzalandırmaq;
- ❖ Ofis daxili səmərə verən sevimli heyət yaratmaq. Xeyriyyə dəstəyi ad günü qeyd etməkvə ya şəxsi ailəvi zərər görmüş işçiyə yardım etmək;
- ❖ Heyət və idarə səviyyəsi arasında körpülər qurmaq yardım bağlılığın, əməkdaşlığı yüksəltmək və missiyanın paylaşılmasını hiss elətdirmək;
- ❖ İşçilərin müqayisəli hesabatının birkalarını hazırlamaq və nümayiş etdirmək. Yarış ab-havasında müqayisəli qeydlər aparmaq;
- ❖ Müəyyən edilmiş unikal istedadların və komanda üzvlərinin fəaliyyətlərini xüsusi etiraf etmək və bunu heyətin qarşısında vurğulamaq.

- Nümayəndəlik (Delegating)

Özləri tərəfindən də bir çox vəzifələri həll etmək üçün cəhd göstərən liderlər məqsədlərə çatmaq üçün daima mübarizə aparırlar. Bu liderlər tez-tez ehtiyatlanırlar ki onlar işin içindən çıxma bilməyəcəklər və vəzifələrini kiməsə ötürüb bundan yaxa qurtarmağa çalışırlar. Bu xarici peşəkarlıq qabiliyyəti kimi əslində liderin zəifliyini xarakterizə edir. Ancaq üstün cəhət bundadır ki bu qabiliyyət konkret işçinin özünə inamını artırır və onun perspektivli liderlik bacarıqlarını üzə çıxardır. Nümayəndəlik eyni zamanda liderə heyət üzvləri arasında düzgün vəzifə bölgüsü etməyə və digər mühüm vəzifələrə diqqət ayırmağa şərait yaradır.

- Pozitivlik

Əməkdaşlarla müsbət münasibət liderə məqsədlərə doğru uzun bir yol qət etməkdə yardımçı olacaqdır. Bəzən bir şey kifayət qədər planlı getmədiyində lider deyilmək yerinə gülümsəməyi bacarmalıdır. Belə olan zaman o məşğul, stressli dövrlərdə, xoşbəxt

və sağlam iş mühiti yaratmış olacaqdır. Heyətin istirahət planı kimi sadə xahişi yerini yetirmək müsbət atmosferin inkişafı və heyət üzvləri arasında mənəvi ruh yüksəkliyini qaldırmağa xidmət edəcəkdir. Onların daha yüksək döyüş ruhu ilə işləməyə başlayacaqlar və iş saatının uzadılması kimi inzibati tədbirlərin həyata keçirilməsinə ehtiyac qalmayacaqdır. Bu liderin sırf daxili peşəkar qabiliyyətidir.

- Etibarlılıq

İşçilər suallar və qayğıları ilə onların menecerlərinə və ya liderinə tərəf gələrkən onlara bu barədə rahat olmalarını hiss etdirmək lazımdır. Bu bir lider üçün çox vacibdir, çünki işçi ilə bütövlüyünüzü nümayiş etdirməyə əsl məqam yaranır. Həmçinin işçilərdə məhz hörmət etdikləri liderə həm də etibar edirlər, inanırlar. Etibar etdikdə isə sizə qarşı doğruluq mövqeyinnən çıxış edirlər və bu hər bir lider üçün ən böyük nemətlərdən biridir.

- Kreativlik

Bir sıra hallarda bir lider kimi sizə cavabı aydın olmayan qərarlar vermək lazım gəlir. Buna görə də siz hər zaman qutudan kənarda fikirləşmək məcburiyyətinə hazır olmalısınız. Belə daxili bacarıq qeyri-ənənəvi yollarla yaxınlaşan problemləri qeyri-ənənəvi qərarlarla çalışmaq hesabına həll edir. Əks halda isə bu mümkün olmayacaqdır. Əməkdaşların əksəriyyəti liderin təhlükəsiz adi yol seçməyən biri təəssüratı altında qalacaq və bu onları daha da ruhlandıracaq.

- Kreativ düşünmə qabiliyyətləri

- Maksimum təsir üçün pərakəndə nümayişin təşkilatı tədbirləri
- Növbəti il üçün strategiyanın müəyyənləşdirilməsində əməkdaşlarla analitik görüş
- Brainstorming ilə enerji azaltmaq yollarından istifadə etmək
- Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması üçün yeni prosedurlar fikirləşib tapmaq

- Könüllülər üçün yeni vəsait yığımı ssenarisi hazırlamaq
- Televiziya və ya radio vasitəsilə kommersion dialoq tərtib edilməsi
- Fərziyyələri yoxlamaq üçün tədqiqat modeli qurmaq
- Əməkdaş biliklərini sınamaq üçün imtahanın yaradılması
- Proseslərin idarə edilməsini avtomatlaşdırmağı kompüter proqramının köməyi ilə işlənilib hazırlanması
- Proses travel ödənişlərinin daha səmərəli yolla işlənilib hazırlanması
- Marafon proseslər üçün generasiya mövzularının hazırlanması
- Geyim xətti üçün yeni baxışlar və s.

- Rəy vermək qabiliyyəti

Liderlər daim onların çıxışı barədə komanda üzvlərinə faydalı informasiya çatdırılması üçün imkanlar axtarmalıdır. Lakin, məsləhət və yardımlara baxmayaraq əməkdaşların yerləşdirilməsi və xırdaçı vəzifə bölgüsü arasında incə xətti vardır. Bu daxili bacarıq nəticəsində lider tədris yolu ilə əməkdaşlarının işini yaxşılaşdıracaq və onların öz qərarlarını verməsinə yardımçı olacaqdır. Digər tərəfdən lider əməkdaşları vəzifəyə göndərərkən özünü daha inamlı hiss edəcəkdir.

- Məsuliyyətlik

Lider öz komandasının hər iki üzünə- uğurlarına və uğursuzluqlarına görə məsuliyyət daşıyır. Ona görə də lider, hər zaman günahı qəbul etməyə hazır olmalıdır, nəse düz getməyəndə yerində olmaq lazımdır. Əgər lider komanda üzvlərini barmağı ilə göstərərək başqalarını günahlandırarsa məsələys səhv yanaşmış olacaq. Əməkdaşlar öz liderlərini belə görsələr, onlar liderə olan hörməti itirəcəklər. Səhvləri və uğursuzluqları qəbul etmək, sonra da yaxşılaşdırmaq üçün dəqiq qərarlar işləyib hazırlamaq liderin daxili peşəkarlıq qabiliyyətlərindən biridir.

- Öhdəlik

Bu daxili qabiliyyət liderlər üçün ona görə vacibdir ki onlar həqiqətən sizin gördüyünüz işlərlə razılaşsınlar. Yaxşı lider yaranmış problemi yalnız əlavə iş saati artıraraq heyət üzvünün boynuna yıxmamalıdır. Lazım gəldikdə lider işçini gözləməməli və işi öz öhdəliyinə götürməlidir. Bu qabiliyyət eyni zamanda komandaya da əlavə stimül verəcək və onlar sizin nümunənizi izləyəcəklər. Təbii ki, liderin məsələni öhdəliyinə götürməsi daha keyfiyyətli addımdır, çünki istənilən halda yüklənmiş işçidən daha məntiqli qərar verəcəkdir

- Çeviklik

Uğursuzluqlar və son anda dəyişmələr işdə hər zaman yaranan hallardır. Liderlər bu uğursuzluqları və son an dəyişmələrini idarə etməkdə çeviklik tələb olunur. Əməkdaşlar liderin bir addımda və yaradıcılıqla problem həll etmə dəyişikliyinizi üstün bir daxili bacarıq kimi kifayət qədər yüksək qiymətləndirəcəklər.

- ✓ Çeviklik bacarıqlarının formaları
- ✓ Xərclər üçün mühasibat nəzarətinin tanınması və oxşar səhvlərə yol verilməməsi üçün alternativ yolların təklifi.
- ✓ Əgər evdən işə balans kömək mümkündürsə əməkdaşlara ailəvi vəzifələri ilə işləməyə imkan
- ✓ Fərdi təbə etmə üslub və üstünlüklərinin təhlili
- ✓ Fərdi əməkdaşların ehtiyaclarının və üstünlüklərinin qiymətləndirilməsi
- ✓ Adaptasiya məqsədilə əməkdaşlara məktublar göndərmək. İşin unikal tələblərinə uyğun bacarıqları vurğulamaq
- ✓ Sadə məsələlərin həllində gündəlik nümayəndə göndərmək diqqəti prioritet məsələlər üzərində cəmləşdirmək

- ✓ Pis hava şəraitində əhəmiyyətsiz məsələlərə görə işçilərə evdən işləmək imkanının yaradılması
- ✓ İşçilərin gəliş imkanlarının dəyişdirilməsi və uzun zaman yolda qalma kimi problemlərinin həlli
- ✓ Əməkdaşların təklif proqramları emalı üçün alternativ proseslərin qiymətləndirilməsi təşəbbüsü
- ✓ Tədris kompleksi, yeni proqram təminatının effektivliyini artırmaq
- ✓ Əməkdaşların geri çağırılması zamanı konstruktiv tənqidi maraqlı tamaşa ilə diqqətlə dinlətdirmək.

2.3 Hakimiyyət və liderlik

Hakimiyyət və liderlik arasında hansı əlaqələr mövcuddur? Bu sual uzun illər sosioloqları, politoloqları və digər elm adamlarını məşğul etmişdir. Güc, təsir, hakimiyyət - bu üçlük doğrudan mı liderlik prosesinin doğuşundan bitişinə kimi hər bir porsiyada onunla vəhdət təşkil edirlər. Sosial psixoloqlar olan Con Frenç və Bertam Reyvn ömrlərinin 30 ildən artığını bu məsələni araşdırmaqla keçirmişlər. İlk öncə başa qayıdaraq sualı düzəltmək lazımdır. Çünki hakimiyyət və liderlik arasında əlaqə yox asılılıq mövcuddur demək daha doğru olardı.

Görəsən lider olan kəs bizdən çox daha artıq biridirmi? Yeri gəlmişkən bizim effektiv fəaliyyətimiz bir lider üçün nə dərəcədə lazımlıdır və ya onun hakimiyyətinin mənbəyi özündən olduğu qədər bizdən də asılıdır mı. Bəzən bizim hərəkətlərimiz elə olur ki heç liderin adı və rəsmi statusu bizim fəaliyyətimizə təsir etmir. Yarım əsr bu işlə məşğul olan Frenç və Reyvn niyə bəzi liderlərin bizim işimizə təsir etdiyi halda bəzilərinin etmədiyini anlamaq istiyirdilər. Onlar son olaraq belə qənaətə gəldilər ki hər bir insanın daxilində bir lider vardır və biz bir lider kimi özümüzü hiss etdiyimiz anlarda yeni hakimiyyət bazalarımızı inkişaf etdiririk və möhkəmləndiririk.⁶

⁶ STONER, J. A.F., and R. Edward FREEMAN (1992), *Management*, New Jersey: Prentice-Hall

Frenç və Reyvn hakimiyyətin 5 əsasını(mənbəyini) təsvir etmişlər:

Qanuni - Bu insanın daxili aləmindən psixologiyasından irəli gəlir ki, şəxs rəsmi cavab və itaətkar olmaqla başqalarını gözləmək və öz haqqını tələb etmək hüququna malikdir.

Mükafat - bir şəxsin nəticələr əldə etməsini kompensasiya etmək qabiliyyəti və uğura kökləmək.

Ekspert – Bu şəxsin illərlə hər bir sahədə yığdığı məharət və biliklərin insanı yüksək səviyyəyə çatdırmasına əsaslanır.

Referent - Bu şəxsin cəlbədiciliyindən formalaşır, başqalarına hörmət və ləyaqət hüququnun və ya digər şeylərin nəticəsidir.

Məcburiyyət – Bu da eynən insanın özlüyündən asılıdır ki, insan başa düşür ki başqaları kimi o da qərara əməl edilməməsinə görə cəzalandırıla bilər.

Altı il sonra, Reyvn əlavə hakimiyyət mənbəyini yəni altıncı bazanı yaradıb:

Informasiya - başqalarından bir şey əldə etmək üçün gərək informasiyaya nəzarət etmək qabiliyyətin olsun.

Ümumiyyətlə bu mənbələr mövqeli və şəxsi olmaqla iki qrupa bölünürdü.

- Qanuni hakimiyyət

Qanuni hakimiyyət mövqeyin liderə verdiyi səlahiyyətlərlə təşkilat daxilində başqalarının davranışına təsir qabiliyyəti kimi başa düşülür. Qanuni və ya mövqe hakimiyyəti, bu kimi bəzən tez-tez, bəzən də uzun müddət təşkilat daxilində hakimiyyətin bir mövqeyin əldə saxladığı formal hakimiyyəti orqanıdır. Bu təşkilatın fərdi verdiyi xüsusi mövqe digər müəyyən şəxslərə birbaşa işğalçı təsir hüququdur.

Qanuni hakimiyyət gücü ilə həmin şeyi başqalarından xahiş edən menecerlərə nisbətdə liderlər öz hüquqları və ya səlahiyyətləri hesabına həm menecerlərin həm də işçilərin layihəni başa çatdırmaq üçün gec işləməsinin və ya əvəzində digər məsələlər üstündə baş sındırmasının qarşını alma fəaliyyəti həyata keçirir. Menecerlərin də müvafiq olaraq bu cür formalaşdırılması liderə öz mövqeyinin gücünü artırmaq siyasəti və prosedurları verir və bəzi hallarda sui-istifadə halları yaradır. Məsələn bir boss öz şirkəti üçün sənəd hazırlayan katibindən sənədlə bağlı istənilən əlavə və dəyişikliyi tələb edə bilər. Menecerlərdə eyni zamanda işin yekunlaşdırılması ilə bağlı məsuliyyətə sahib olurlar. Lakin eyni tipli başqa hallarda məsələn boss doktorantura işi üçün katibinə qarşı tələbkar ola bilməz yalnız xahişlə bu məsələni həll edə bilər. İşlərin axsamaması üçün lider katibin işdən bir neçə saat tez azad edilməsini menecərə tapşırır və onun işini bir üst menecərə həvalə edir. Beləcə boss formal hakimiyyəti daxilində mövqeyindən istifadə edərək diskresion qərarlar qəbul edir.

- Mükafat hakimiyyəti

Mükafatlı hakimiyyət yolu ilə başqalarının davranışına təsir etmək qabiliyyəti aslində onların iradəsini əşyalarla almaq istəyidir. Bu mükafat promosyonlar bonuslar qeyri-maliyyə aksiyaları o cümlədən əlverişli iş tapşırıqları daha çox məsuliyyət yeni avadanlıq tərif və tanınma kimi meydana çıxa bilər. Menecerlər və liderlər mükafat hakimiyyətindən həm öz çalışanlarının həm də ştatdankənar muzzla çalışanlarının davranışına təsir etmək nəzarət etmək və qiymətləndirmək gücündə olurlar. Lakin burada həssas bir məsələ var. Liderlər fərdi olaraq hər bir işçi üçün doğru mükafatı seçməlidirlər. Məsələn ola bilər ki bir işçiyə daha artıq məsuliyyət verilməsi onu işə təşviq edə bilməsin. Çünki həmin işçinin daha vacib ailə öhdəlikləri ola bilər. Belə olan halda liderin mükafata dayanan hakimiyyətindən söhbət belə gedə bilməz.

Mükafat hakimiyyəti əsasən daha uzun əməkdaşlıqlarda səmərə verir və mükəmməl performanslara nəticələrə gətirib çıxarır. Səmərəli mükafat hakimiyyətinin qurulması üçün liderin mükafatlandırma davranışı aydın olmalı və hər bir təbəçilikdəki şəxsin

davranışı ilə mükafatlandırma arasında əlaqə olmalıdır. Sonuncu əlaqə 360 dərəcə rəy (McShane & Von Glinow,2011) adlanır. Beləki işçilərin də liderin və menecerlərin performansını qiymətləndirməsi və mükafatlandırması sonda elə liderin səmərəli mükafat hakimiyyəti qurmasına xidmət etməkdədir

- Məcburiyyət hakimiyyəti

Məcburiyyətlə hakimiyyət yaratmaq şəxsin cəzalandırılması və ya onlar üçün təhlükə qorxu yaradılmasıyla davranışlarına təsir etmək qabiliyyətidir. Məsələn, əməkdaşlar öz işlərini liderin qorxusundan və cəzalandırılmamaq üçün yerinə yetirirlər. Onlar daima səhv etməmək üçün çabalayırlar və təhlükəni öz ənsələrində hiss edirlər. Tipik təşkilati cəzalara töhmət, arzuolunmaz iş tapşırıqları, ödəmə mənbəyində kəsintilər, kiçiltmə, vəzifə səlahiyyətlərinin dayandırılması, işdən xaric etmə və digər cəzalar daxildir.

Məcburiyyət hakimiyyətinin spesifik özünəməxsusluğu vardır. Beləki digər hakimiyyət mənbələrinə nisbətən bu hakimiyyət geri dönüşü olmayan mənfi effektlər göstərə bilər və ona görə də ondan ehtiyatla istifadə edilməlidir. Eyni zamanda bu hakimiyyət aramla və cüzi artıqlarla tətbiq edilməlidir. Çünki bu hakimiyyətdən istifadə edən şəxslərə qarşı əməkdaşlar arasında mənfi hisslər olur. Məcburiyyət hakimiyyətinin mövcudluğu kütləvi bir narazılıq vaxtı təşkilatın, liderin və menecerin dövrünə hər an son qoyulmasının da mövcudluğudur. Ancaq müəyyən yollarla məsələn kollektivi müalicə siyasəti ilə bundan qaçmaq olar. Təbii ki bu hər zaman nəticə verməyəcəkdir. Hakimiyyətin qayda və prosedurları nizama salan kimi ondan özbaşınalıq və qeyri-etik istəkləri üçün istifadə etməyi xarakterikdir. Lakin təşkilatlarda ittifaqların yaradılması məcburiyyət hakimiyyətini xeyli zəiflədə bilər. Həmçinin əməkdaşlar bu hakimiyyətə qarşı sarkazm imtina və itaətsizlik qorxusundan da istifadə edirlər və beləcə komandanı istəklərilə təmin etməyi bacarırlar. Məcburiyyət hakimiyyətinin daimi itirmək tərk edilmək qorxusu vardır. Ancaq aydındır ki bir çox

təşkilatlarda nəzarətin ən yaxşı təmini məhz bu hakimiyyətin hesabına gerçəkləşməkdədir.

- Ekspert hakimiyyəti

Ekspert hakimiyyəti şəxsin öz bilik bacarıq və təcrübəsiylə başqalarının davranışına təsir etmək qabiliyyətindən yaranır. Əksər insanlar həkim məsləhəti yerinə biliyi təcrübəsi xüsusi qabiliyyəti olan ekspertlərin məsləhətinə qulaq asdıqlarını etiraf edirlər. Deməli ekspert hakimiyyəti yolu ilə birbaşa insan davranışlarına təsir edə bilirlər. Ekspert hakimiyyəti təşkilatlarda əsasən orta-idarəetmə funksiyasını həyata keçirən əməkdaşların əlində cəmləşir. Kompüter mütəxəssisləri vergi mühasibləri iqtisadçılar və digər ekvivalent səviyyəli əməkdaşların təcrübəsi onlara hakimiyyət hüququnu da gətirir. Bəzən elə olur ki, bu hakimiyyətə malik ən aşağı idarəedicilərin rəyi belə kimlərsə daha aşağı vəzifəyə göndərməyi bacarır. Çünki tutduğu mövqedən asılı olmayaraq onu lider kimi qəbul edib təcrübəsinə arxalanırlar. Təşkilatların texnoloji cəhətdən mürəkkəbləşməsi və ixtisaslaşdırılması artıq iyerarxik quruluşun bütün səviyyələrində təşkilat üzvlərinin ekspert hakimiyyətinin olmasını vacib edir. Bəzi dünyaşöhrətli firmalar bilərəkdən yüksək səviyyəli qərarların qəbul edilməsinə aşağı vəzifəli və ya rütbəli əməkdaşları daxil edirlər. Günümüzün reallığı ondan ibarətdir ki bugünkü bilik və ondan istifadə bacarığı iş yerlərində təşkilatlarda və gündəlik həyatımızda ən böyük qüvvədir. Yüksək texnologiyalı iş yerlərində bilik və ekspert gücü ön plana çıxmaqdadır. Ekspert hakimiyyətinin dəstəkləyiciləri şəxsin bilik və təcrübəsinin əlaqələndirilməsini vacib sayırlar. Çünki mütəxəssislər onların dəqiq müəyyənləşdirilmiş funksional sahələrdə bu hakimiyyətə sahib ola bilərlər kənar sahələrdə isə yox.

Ekspert hakimiyyətinə sahib olanlar onun nüfuz sahəsini və müvafiq sahədəki uyğunluğunu əməllə dərək etməlidirlər. Nüfuzu bu şəxslərə hansısa mandat və ya mövqe gətirmir. Onlar etibarlı insanlardır və müvafiq olaraq hakimiyyət sahibi kimi

qarşılanırlar. Məsələn, həkimlər kompyuter mütəxəssisləri vergi əməkdaşları öz ixtisaslaşmış sahələrində nüfuz qazananlardır. Təbii ki onlara başqa sahələrdə də müraciət oluna bilər. Lakin belə insanların etibarlı və vicdanlı olması ali idarəediciyə onlardan verilən qərarın gələcək səmərəsi barədə hansısa sübut tələb etməsinin qarşısını alır və onlara öz işlərində etimad təmin edir. Müvafiq uyğun olmaq da bu hakimiyyətin xüsusiyyətlərindən biridir. Məsələn, əgər həkim siyasi məsələlərdə məsləhətlər verirsə bu təbii ki, müvafiq olmayacaq və ona görə də həkim bu sahədə ekspert hakimiyyətinə malik ola bilməz.

- Referent hakimiyyəti

Referent hakimiyyəti şəxsə fərdi hörmət və ehtiram üzərinə qurulur, çünki bunun sayəsində başqalarının davranışına təsir etmək qabiliyyəti formalaşır. Referent hakimiyyət başqalarının sizə heyranlığını əks etdirir. Məsələn, deyək ki, boss sizinlə fərdi keyfiyyətlərinizə görə dostluq edir. Bir gün o, sizin sevmədiyiniz xüsusi bir layihəni həyata keçirməyi sizdən xahiş edir. Yəqin ki, sevmədiyiniz bir işi görməyəcəyiniz üçün bu xahişi rədd edərdiniz. Ancaq bu şəxsi həm onunla münasibətlərə xələl gətirməmək üçün həm də ona xüsusi heyranlığınız bossun sözünü yerə salmağa qoymur və sizi bu layihədə həvəslə işləməyə sövq edir. Bu halda qarşılıqlı hörmətin insan davranışını yönləndirməsi referent hakimiyyətin bir nümunəsi kimi qəbul olunur. Referent hakimiyyət təkcə təşkilatlarla dövlət idarələri ilə çərçivələnmişdir. Bu digər insanlarda şəxs kimi olmaq arzusunun heyranlığının inkişaf etmiş formasıdır. Bu niyə məşhurlara təqdirəlayiq yanaşaraq milyonlarla dollar ödədiyimizi izah etməyə kömək edir. Marketing araşdırmaları göstərir ki, Maykl Cordan və Serena Uilyams kimi məşhur insanlar var ki, onların referent hakimiyyəti bizim idman ayaqqabısı seçiminizə təsir göstərir və ya idman qidaları məhsulları seçiminizi istiqamətləndirir. Müasir təşkilatların liderlərinin hamısında reputasiya cəlbədar şəxsi keyfiyyətlər xarizma müəyyən səviyyədə mövcuddur. Xarizmatik lider öz fəaliyyəti ilə bütün təşkilatı alovlandıracaq gücdə olmalıdır.

III Fəsil. Azərbaycanca menecment və liderliyin inkişaf perspektivləri və prioritet məsələlər

3.1 Liderliyin təşkilati mədəniyyətlə əlaqəsi

Hər bir təşkilatın özünəməxsus mədəniyyəti var və təşkilatların uğurunda malik olduqları mədəniyyətin mühüm rolu var. Təşkilat mədəniyyəti ilə uyuşmayan bir hakimiyyət ideyasının praktiki uğurlu olmayacağı bildirilmişdir. Bir təşkilat ən mükəmməl strategiyaya malik ola bilər, ancaq təşkilatın mədəniyyəti bu strategiyayla uyğun deyilsə və ya onu dəstəkləmərsə, ya sözügedən strategiyadan imtina olunacaq və ya o, uğursuz olacaqdır. Bütün bu səbəblərlə təşkilat mədəniyyəti bu qədər əhəmiyyətli bir mövzu olub bu hissədə təşkilat, mədəniyyət, təşkilat mədəniyyəti anlayışları təhlil olunacaqdır və onun liderliklə əlaqəsi öyrəniləcəkdir.

Təşkilatın sadə təsnifatını aparmaq çox çətindir. Bu anlayış bir çox elm sahəsinə mövzu olmuş və müxtəlif elm adamları tərəfindən fərqli təriflərlə adlandırılmışdır. Psixologiya elmi təşkilatı birdən çox insanın şüurlu olaraq koordinasiya edilmiş fəaliyyəti və ya güclərindən ibarət olan mürəkkəb bir ictimai hadisə kimi qoyarkən sosioloji baxımdan təşkilatları kiçik cəmiyyətlər kimi təsvir etmişlərdir. Antropologiya isə qurumları müəyyən bir şəxsiyyəti və bəzi ehtiyacları olan idraki proseslərə malik sistemlər kimi təsvir edir.

Təşkilat - insanların bir və ya daha çox ehtiyacını aradan qaldırmaq üçün, insan maddi mənbələri sisteminin və fəaliyyətinin davamlı islah edildiyi təbii bir sistemdir. Bu sistemdə, təşkilat məqsədləri, iş görən (idarə edilənlər), işgöndürənlər (idarə edənlər), təşkilata işçi məqsədləri və ehtiyaclarının ödənilməsi, tarazlanması məsələləri də söz mövzudur. Bu kontekstdə, təşkilatlar, insan məqsədlərinin, ümidlərinin və öhdəliklərinin bir araya gəlməsindən başqa bir şey deyildir.

Təşkilat, üzvlərin birlikdə iş görməsini və səmərəli işləməsini təmin edən bir quruluşdur. Veberə görə iş görənlər arasında hissələşmə, hissələr arasındakı iyerarxiya, çıxışı idarə edən qaydalar, iş görənlərin texniki keyfiyyətlərinə görə seçilməsi və işin karyera tələb edən bir faktor olaraq görülməsi təşkilatı yaradan əsaslardır. Həmçinin Veber təşkilatı "davamlı bir məqsədə doğru müəyyən hərəkət sistemi" kimi təsvir etmişdir.⁷

Krister Barnarda görə, təşkilat "iki yada daha çox fərdin şüurlu olaraq motivasiyalaşdırılmış tədbirlər sistemi"dir. Etzioniyə görə, təşkilat isə "müəyyən məqsədləri həyata keçirmək məqsədilə qəsdən yaradılmış planlı vahidlər"dir.

3.1.2 Mədəniyyət sözü latınca "colere"dən əmələ gəlib. "Colere", "əkin əkmək, işləmək, yetişdirmək "filinin cultus" əkilmiş, becərilmiş" mənbəyindən gəlir. Məsələn, romalılar "otlaq işlənməsinə" "agri cultura" deyirdilər. Türkcənin qərb dillərinin təsirinə düşməsindən əvvəl (Respublika dövründə də) istifadə edilən mədəniyyət sözü isə Ərəb dilindədir və "tarla sürmək" mənasına gəlir. Hər iki kəlmənin də təsərrüfatla bağlı olmasından irəli gəlir ki, 20-ci əsrdə Türk Dil Qurumları tərəfindən uyğun görülməsinə əkin sözü, bu xarici mənşəli sözlərə alternativ olaraq təklif edilmişdir.

Hər bir cəmiyyət, insanların müəyyən hallarda qarşılaşdığı problemləri həll etmək və ehtiyaclarını aradan qaldırmaq üçün bir çox vasitələrə ehtiyac duyur. İnsanın içində olduğu ətraf mühit şərtlərinə, toplu olaraq, ya da insanlarla olan münasibətlərinə, qarşılıqlı təsir şəklində və bioloji bir varlıq olaraq duyduğu ehtiyacları aradan qaldırmaq üçün verilən istedad və çevikliyə görə, bu vasitələr məhdudlaşır və dəyişir. Bununla bərabər, ən ədisindən ən irəliyə qədər hər cür insan cəmiyyətində mədəniyyət deyilən ortaq bir fakt var. Hər bir cəmiyyətin özünəməxsus bir mədəniyyəti var. Mədəniyyət xüsusiyyətləri tək millət səviyyəsində dəyişməz, eyni ölkənin şəhər və kəndlərində, hətta eyni şəhərin müxtəlif məhəllələrində yaşayan insanların özlərinə məxsus mədəniyyətləri,

⁷ YUKL, Gary (1994), *Leadership in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International

adət və ənənələri vardır. Yəni mədəniyyət və cəmiyyət eyni bir əskinazın yan tərəfləridir. Ancaq sahib olduqları fərqli mədəniyyətlər, quruluşlar və sistemlər səbəbi ilə cəmiyyətlər bir-birlərindən fərqlidirlər. Hazırda mədəniyyətlə bağlı olaraq, hamını qane edəcək şəkildə düzəldilmiş bir mədəniyyət tərfi tapmaq çətindir. Çünki fərdi və ictimai həyatın bir məhsulu olan mədəniyyət, yenə fərdi və ictimai həyata davamlı olaraq təsir göstərir. Mədəniyyət anlayışına dair bəzi xarakterizə edilən fikirlər bunlardır;

Türk Dil Qurumları lüğətinə görə mədəniyyət (əkin, köhnə dildə mədəniyyət) anlayışının tərfi bu şəkildədir; Tarixi, ictimai inkişaf müddəti ərzində yaradılan bütün maddi və mənəvi dəyərlər ilə bunları yaratmada, sonrakı nəsillərə çatdırmaqda istifadə edilən, insanın təbii, ictimai və ətrafına suverenliyin ölçüsünü göstərən vasitələrin toplusudur .

Teylorun mədəniyyət tərfi belədir: Bilik, əqidə, incəsənət, əxlaq, qanun, adət və nüsxələrdən və insanın cəmiyyətin bir üzvü olaraq əldə etdiyi bütün qabiliyyətlərdən yaranmış bir bütündür. Mədəniyyətin qısa mənası da bir çox şeylər düşündürür. Söz, təməldə iki nöqtəyə işarə edir. Bunlardan birincisi standart şəkil almış sosial davranışlar ikincisi isə qrupun aşkar etdiyi əsərləridir.

Məşhur Amerikan sosioloq Marqaretin təlimləri mədəniyyəti "təbiətin başqa bir millətin həyatına şəkil verən maddi və mənəvi hər şey" kimi təsvir edərkən, Alman alimi Hegel isə mədəniyyəti "şəxsləri aşan, fərdlərə forma, istiqamət və şəxsiyyət verən bir varlıq" kimi tanıyıb və mədəniyyətə obyektiv geist adını vermişdir. Hegel obyektiv geistın tərfini belə edir: Mədəniyyət sahəsinə girən hər şeydə, insan ruhuna xas mənəvi dəyərin duyğu və düşüncənin maddi hala gəlməsi şəklində təsvir etmişdir.

3.1.3 Təşkilat mədəniyyəti

Təşkilat mədəniyyəti ilə bağlı ilkin işlərin 1930-cu illərdən etibarən başladığı qəbul edilir. İnsan münasibətləri axını ilə birlikdə təşkilatlarda insan resursu üzərində

durulmuş, informal qrup, qrup normaları, simvollar, təşkilati dəyərlər kimi məsələlərə diqqət çəkilib. Ancaq bilavasitə təşkilat mədəniyyəti anlayışının işlədilməsi və sözügedən amilin intensiv şəkildə istifadə olunmağa başlanması 1980-ci illərin əvvəllərinə uyğun gəlir və bu tarixdə əhəmiyyət qazanmışdır. Pettigrewin(ingilis sosioloq) Administrative Science Quarterlyde isimli 1979-cu ildə dərc edilən təşkilat mədəniyyəti ilə adlı məqaləsi bu təkanının başlanğıcı kimi qəbul edilə bilər. Mədəniyyət fikri yeni olmamaqla birlikdə təşkilat kontekstində mədəniyyət mübahisəsi yenidir. Bu məsələ antropoloqlar, hakimiyyət politoloqları, təşkilat politoloqları, rabitə politoloqları və sosial psixoloqlar tərəfindən əhəmiyyətlə qarşılanmışdır.

Son illərdə fəal tədqiqat sahəsi olan təşkilat mədəniyyəti anlayışı haqqında elm adamları arasında göstərilən böyük qayğıya baxmayaraq ümumi bir tərif tapılmamışdır. Təşkilat mədəniyyəti mövzusunda araşdırma aparan ayrı-ayrı müəlliflər və tədqiqatçılar təşkilat mədəniyyətini fərqli istiqamətlərdən ələ almışlar və fərqli təriflər etmişlər. Təşkilat mədəniyyəti təşkilat üzvləri paylaşılan davranış nümunələri, inanc və dəyərlər kimi əsas yanaşmaların və görüşlərin müzakirə olunduğu bir mozaikadır.

Təşkilat mədəniyyəti, çalışanların mövqe, əqidə, fərziyyə və gözləntiləri ilə Fərdlərin davranışlarını və fərdlər arasındakı münasibətlərini müəyyən edən fəaliyyətlərin necə aparıldığını göstərən normaların nəzarətidir.

Təşkilat mədəniyyəti insanların bir-biri ilə qurduqları etimada əsaslanan əlaqələr və əməkdaşlıq əsasında fəaliyyət göstərmələrini təmin edən şəbəkə və icmalardan ibarət olan ictimai kapital və sərvət yaratmaq kimi istismara verilən məlumat, informasiya, mülkiyyət və təcrübə hərəkətə keçirən intellektual kapitaldan ibarətdir.

Təşkilat mədəniyyəti bir növ müqəddəslik yüklənən mənəviyyət və dəyərlər səddi kimi adlandırılan və fərdləri bütünləşdirməyə yardımçı olan bir faktır.

Təşkilat mədəniyyəti zahiri adaptasiya və daxili integrasiya problemlərilə başa çıxmaq üçün bir qrup tərəfindən ortaya atılan, kəşf edilən, öyrənilərək inkişaf etdirilən

və yeni üzvlərə bu cür problemlərlə münasibətlərində qavramaları, düşünməsi və hiss etmələri üçün yol olaraq öyrədilən mülahizələr modelidir.

Təşkilat mədəniyyəti təşkilat içərisindəki fərdlər və komandalar arasındakı bağlılığın ətraf mühit ilə əlaqə, fəaliyyətləri başqa sözlə desək, təşkilati həyata keçirərək təşkilatın gələcəyini müəyyən edən təşkilatın fərdlər tərəfindən qəbul olunmuş və onları bir arada saxlamaq xüsusiyyətinə malik münasibətlər, davranışlar, dəyərlər və normaların məcmusudur.⁸

Yuxarıda verilən təriflərdə təşkilati mədəniyyətin təşkilatı digər təşkilatlardan fərqləndirən, təşkilat üzvləri tərəfindən paylaşılan bir mənalı sistemini ifadə etdiyi mövzusunda geniş bir fikir birliyi görülür.

3.1.4 Təşkilat Mədəniyyəti və Liderlik Əlaqəsi

Təşkilat mədəniyyəti və liderlik əlaqəsi ələ alındıqda təşkilatdakı hər rəhbərin lider, hər liderində menecer mövqeyində olmağa nəzərə alınmalıdır. Güclü mədəniyyətləri olan təşkilatlarda əsas dəyər əsasən təşkilatın tarixindən qaynaqlanır və təsisçilərin və ilk liderlərin əməllərinə əsaslanır. Təşkilat mədəniyyəti kontekstində lider, təşkilat mədəniyyətinə töhfə verən, işçilərini motivasiya edən, bayır qarşı təşkilatı və onun mədəniyyətini təmsil edən təşkilat daxilində mədəniyyətin bərqərar olunmasına, qorunmasına, möhkəmləndirilməsinə və mədəni dəyişikliyin qaydada olmasına kömək edən adamlar kimi xarakterizə olunur. Təşkilat mədəniyyəti və liderlik arasında cüt istiqamətli bir qarşılıqlı təsir əsas məsələlərdəndir. Mədəniyyət, liderin təşkilat içərisində özünü göstərə bilməsi üçün lazımi şəraiti hazırlayarkən, liderlər isə mədəniyyətin çalışanlar tərəfindən mənimsənilməsində və təşkilatda güclü bir mədəniyyət yaradılmasında böyük rola malikdir. Təşkilatlar hər keçən gün dünyada gedən dəyişikliklər və irəliləyişlər çərçivəsində yeni idarəetmə strategiyaları inkişaf

⁸ BENNET, T, and PERCY, P, 1994, "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", Educational & Psychological Measurement, Vol. 54(3)

etdirmək, var olan mədəniyyəti qoruyaraq möhkəmləndirmək və ya dəyişdirmək və ən başdan yeni bir mədəniyyət inşa etmək vəziyyətində qalırlar. Bu baxımdan təşkilatlarda liderlərə böyük vəzifə və məsuliyyətlər düşür.

Liderlik həmişə psixoloqları, akademikləri, tarixçiləri və tədqiqatçıları liderliyin quruluşunu araşdırmağa sövq etmiş və hər zaman fikir ayrılıqlarına gətirib çıxarmışdır. Hazırda lider və liderlik haqqında çox söz danışılan, hər kəsin bir şəkildə üzərində dayandığı bir anlayış halına gəlmişdir. Digər bir mühüm anlayış isə dəyişiklik və inkişafın sürətlə getdiyi günümüzdə əhəmiyyət qazanan təşkilat mədəniyyətidir. Təşkilat mədəniyyəti və ya təşkilati mədəniyyət liderliyə görə daha yeni bir anlayış və məsələ olmasına baxmayaraq bu məsələyə olan maraq hər keçən gün artmaqdadır. Liderin müxtəlif aspektləri təşkilati mədəniyyətin müxtəlif istiqamətlərilə müxtəlif tədqiqatçılar tərəfindən ələ alınmışsa da, amma bu iki anlayışı birlikdə ələ alaraq araşdıranlar çox deyildir .

Təşkilat mədəniyyəti əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi çalışanların mövqe, əqidə, fərziyyə və gözləntilərilə fərdlərin davranışlarını və fərdlər arasındakı münasibətlərini bildirən fəaliyyətlərin necə aparıldığını göstərən normalar nəzarətidir. Bu mövzuda əsasən xarizmatik liderlik üzərində dayanacağıq. Xarizmatik liderlik isə müasir liderlik nəzəriyyələrinin ən mühümlərindən biri olub tamaşaçıların ehtiyac və məqsədlərini nəzərə alan bir perspektivi inkişaf etdirən, paylaşılan ekran yarada bilən, özünə və ortaya qoyduğu dəyər və ekrana son dərəcə inanılan, güvənilən, şəxsi risk götürən və mövcud vəziyyət başqa, fərqli xüsusiyyət və davranışlar nümayiş etdirən liderləri ifadə edir. Bu tərif çərçivəsində xarizmatik liderlik və təşkilat mədəniyyəti arasında yaxın bir əlaqənin olduğunu görürük. Xarizmatik liderin lider-tamaşaçı qarşılıqlı təsirin bağlı bir faktor olduğu düşünəlsə; Təşkilat içərisində keçirilən müddətin xarizmatik liderlik etməsi təşkilat - üzv qəbul etməsi olub bu əlaqənin təşkilati və fərdi çıxışı artırdığını, təşkilat işçilərinin işdən ayrılma meyllərinin azaldığı bir çox tədqiqatçı tərəfindən müşahidə olunmuşdur.

Fərqli mədəniyyətlərdən gələn şəxslər təşkilatın üzvü olduqdan sonra təşkilat mədəniyyətini yaradırlar. Bu quruluşun, öz-özünə meydana gəldiyi kimi qəbul edilir və ya belə görünür. Lakin qrupların və təşkilatların qəza ilə və ya öz-özünə ortaya çıxmadığını durmadan araşdıran Schein bunların əsasən liderlik rolunu oynayan və bir şeyləri bilmək üçün insanların necə bir araya gətirilməsi lazım olduğunu bilən bir şəxs tərəfindən törədildiyini deməklə mədəni, inanc, dəyər və fərziyyələrlə formalaşdığını bildirir. Bu vəziyyətin təminatı Schein tərəfindən belə ifadə edilməkdədir: "Təşkilat mədəniyyətin üç əsas mənbədən ortaya çıxmışdır."⁹

-Təşkilatın qurucusunun inancları, dəyərləri və mülahizələri, təşkilatın təkmilləşmə prosesində təşkilatı təşkil edən insanların yaşadıkları təcrübə və yeni lider və üzvlərin gətirdikləri yeni inanclar, dəyərlər və fərziyyələr olaraq ortaya çıxır". Scheinin mədəniyyətin əmələ gəlmə prosesində yaradıcı və ya idarəçi olaraq liderin ən həlledici rolu oynadığını ifadə edir.

Gələcəyin təxmin edilməsi üçün müxtəlif versiyalarda verilməsi lazımdır. Bu fərziyyələrin gələcəyə doğru və uzun prosesləri əhatə etdiyi üçün, bu proseslərin davamlı olması baxımından və fərziyyələri həyata keçirmək üçün liderə ehtiyac hissiyyatları. Çünki təşkilat üçün təsvir yarada bilən, bu ekranı bölüşən, risk gətirən, üzv ehtiyaclarına həssaslıq göstərən bir lider olmalıdır. Bu lider də heç şübhəsiz ki xarizmatik liderdir. Bu baxımdan xarizmatik liderlərin xüsusiyyətlərini açıqlamaq məsələyə daha məna verici və izahedici olacaqdır.

3.2 Liderlikdə modelləşdirmə, liderin emosional intellekti və onun strukturu

Liderlik bir çox ümumi və kordinasiya edilmiş anlayışlara sahibdir. Bu anlayışlar başqalarını motivasiya etməkdən tutmuş başqalarına rəhbərlik və xidmət etməyə qədər

⁹ CONGER, A , 1999, "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Stream Of Research", Leadership Quarterly

silsilə şəklində uzanır. Ümumiyyətlə, liderlərin gələcəyi görmə və motivasiya bacarığı ilə başqalarının gələcəyi görmə bacarığını üzə çıxarması qəbul olunan reallıqdır.

Liderlikdə şəxsi təcrübələriylə bir neçə il və ya daha artıq çalışan insanlar yüksək ali təhsilə malik olan insanlardır. Bu təcrübələrdən çoxu bizi daha çox axtarışlar üçün təhrik edir. Onların bəzilərinin müasir təşkilatlara təsirini və cəmiyyət üçün əhəmiyyətini tədqiq edəcəyik.

Ümumiyyətlə, tamaşaçılar, içində olduğu təşkilatlarda hansısa mövqedən məqsədə necə cıgır açma biləcəyini bəzi hallarda anlamır. Onların böyük əksəriyyəti başqaları üçün liderlik bacarıq və keyfiyyətlərinin necə rol oynadığını, modelləşdiyini düşünmür. Ohayo Əyalət Universitetinin geniş yayılmış liderlik modelləşmələrinə ümumi nəzər salaq :

-Əvvəlcə səriştəyə əsaslanan liderlik modelləşməsində insanlar bildiklərinə əsaslanaraq irəliyə doğru böyüməyə can atırlar. Səriştəyə əsaslanan modelləşmələrin tənqidində insanları diqqətə almamaq, yanlış insanı önə çəkmək və bu kimi nümunələr qurumların (təşkilatların) çöküşünə münbit şərait yaratmaqdadır.

Səriştəyə əsaslanaraq insanı təşviq etmək digər çalışanların bütün xüsusiyyətlərini devalivasiyaya uğrada bilər və lider vacib olan şey haqqında yanlış mesaj göndərmiş olar. Buna əsaslanan nümunələrdən biri Cənubi Hampşeyr Universitetində yaradılmış “Doqquz səlahiyyətli qrupu”dur.

Buna baxmayaraq, ortaq və paylaşılan liderlik modelləşmələri, qurumun (təşkilatın) liderliyinə daha çox sayda personalın cəlb edilməsi fürsətini yaradan, məsuliyyət və hesabat verilməsini daha çox yayan modelləşmələrdən biridir.

Quruluşu təşkilatın dəyərləri ilə örtüşən, bir-birinə uyğun olmasına inanan təşkilatlarda kollektiv liderlik tətbiq edilir. Kollektiv modelləşdirmələr ümumilikdə təşkilatın liderlik xüsusiyyətini artırır, daha çox işçiyə məsuliyyət qazandırır, bu işlə məşğul insanlara hesabat verə bilmə qabiliyyəti qazandırır və ümumi yaradıcılığı

çoxaldır. Beynəlxalq Liderlik Akademiyasının “Cəmiyyətin sağlamlığı üçün” Yeni Liderlik Paradıqması buna nümunədir.

Əməkdaşlığa əsaslanan liderlik modelləşdirmələrində məqsəd, doğru insanları, paylaşılan qayğıları azaltmaq üçün otantik strategiyalar yaratmaq üçün dəyərli məlumatların paylaşılmasını asanlaşdıracaq şəkildə bir araya gətirməkdir.

Bu modelləşmə kollektiv modelləşmədən daha az strukturludur və zaman içində daha informaldır. Keçən zaman ərzindəki faktiki prosesin bu modelləşmənin kritik bir hissəsi olduğu söyleneilir. Məsələn, qrup məsələni dəyərləndirib nə edəcəyinə qərar verir və lider məsələnin həlli yolunu açır. Lider həmin prosesə başçılıq edir.

Son olaraq, mərhəmətli liderlik modelləşdirmələri “mən”dən “biz”ə keçməyə fokuslanıb. Bu modelləşmələr ümumi rifah və duyğusal rifahı bir-birilə əlaqələndirir və bunların uğur qazanan işçilərin və təşkilatların önəmli hissələri olmasını önə çıxarır.

İnsanları anlamaq, onlarla empati qurmaq və onlara kömək etmək istəmək, bir insanın uğurlarına qarşı olan ünsürlərin əksinə daha böyük yaxşılıqlar üçün uyğun şərait yaradır. Uyğun şərait, işçilərin inam qazanmaları və performanslarını qaldırmaq üçün mühüm şərtidir.

Bütün bu modelləşdirmələrin müsbət və mənfi cəhətləri vardır. Həqiqət ondan ibarətdir ki, günümüzdə ətrafımızda hər şey sürətlə dəyişir, liderlik də sürətli bir tərzdə eyni şəkildə dəyişir. Bu dəyişikliklər, inkişaf etməkdə olan bacarıq hovuzları ilə yanaşı liderin daxili və zəhəri görünüşü üzərində fokuslanır. Bütün bunlara çatan bir modelləşdirmə, gələcəkdəki idarəetmədə CEO və onun üzvləri tərəfindən inkişaf etdirilən İcraedici Konsulluqdan asılı olur. Belə bir modelləşdirmə daxildən zahirə liderliyə fokuslanmış və ona xidmət edən əlaqələr baxımından təminatla keçisi təsvir edir.

Modelləşdirmədə liderin rolu, etimadı təmin etmək və komandasını inkişaf etdirərək öz sahəsindəki etibarını qazanmaqdır. Məqsədlər tamamlandıqdan sonra, bir sonrakı liderlik səviyyəsi üçün müştərilərə təsir etmək və qlobal aktivliyi artırmaqla nəticələr, əməkdaşlıqlar və dəyişimlər üzərinə fokuslanmaqdır.

Sübut olunmuş nəticələrlə lider, stratejik yeniliklər, iş zəkası və qərar vermə yoluyla təşkilat üçün oyun dəyişdirici rolunu oynayır.

Liderlikdə modelləşdirməsi avropada “liderlik səyahəti” adlandırılır. Adından asılı olmayaraq, modelləşmə və ya səyahət, istənilən sahədəki lider, çoxyönlü peşəyə sahibdir deməkdir. Müəssisə sistemləri, müştəri xidmətləri, personalın inkişafı, əlaqə qurmaq, böhranlar və s. ilə mübarizə aparmaq liderlik modelləşdirmələrinin başlıca məqsədləridir.

Eyni zamanda bunların necə öyrəniləcəyini və necə əks etdiriləcəyini anlamağa çalışmaq, qloballaşmış demoqrafik ictimai təşkilatlarda eyni əmsalla böyüməyi bacarmalıdır. Bu “daha az olanı daha çox edin” paradigması ilə mübarizə aparmağa ehtiyac qalmadan təşkilata səmərə gətirməkdir. Bu mühitin üzərində liderlərin qarşılaşdıqları ciddi çətinliklərdən biri komanda üzvləri arasında səlahiyyətlərin necə bölüşdürüləcəyidir. Yuxarıdakı modelləşdirmələrin göstərildiyi kimi səlahiyyət xeyli geniş ölçülərə sahibdir. Səlahiyyət öz xarakterinə görə işin keyfiyyətini, iş etikasını, enerji səviyyəsini və sərf olunan zamanı əhatə edə bilər. Hər kəsin komanda üzvlərindən “iş günü” etməyə ehtiyac duyduqları halda yeni bir proyekt almalarını istəməklə bağlı hekayələri vardır. Bir liderin ən önəmli vəzifəsi komanda üzvlərini ixtisasları üzrə inkişafa zaman ayırmağa təşviq etməkdir. Beləliklə, lider, fasiləsiz olaraq digər liderləri inkişaf etdirməkdədir. Hər bir lider öz güclü tərəflərini anlamalıdır və sahib olmadığı güclərin ətrafında komandanı inşa etməyi bacarmalıdır. Beləcə, lider lazımı bacarıqları bütövlüklə əhatə edə bilər. Öz komandasında digər liderləri inkişaf etdirərkən onlara daha böyük sərait yaradılmalıdır. Buna əksətdirici praktika da daxildir. Əlbəttə, bunu

etmək üçün zaman ayırmaq çox çətindir. Bəziləri beyin gimnastikası ilə, bəzilərisə elmi diskussiyalarla buna nail olmağa çalışır. Komanda üzvlərindən gün boyunca nələr olduğunu düşünmələrini və onları sual verməyə cəsarətləndirmək önəmli bir inkişaf fərsətidir. Bu xüsusi termin kimi Avrozonada istifadə edilir-Modelling Clay.

Komanda üzvlərinə meydan vermənin digər strategiyası da iş rotasiyasıdır. Bu, insanları normal vəzifələrindən daha uzağa götürməyə təşviq edə bilər.¹⁰

Gələcəkdəki liderlərin üfüqlərini genişlətməyə və insanları tanış olmayan mühitlərə yerləşdirməyə təşviq etmək, çevikliyi artırmaq və əlaqələr qurmanın önəmini modelləşdirmədə daha aydın başa düşmək olur. Lider olmaq tək cəmiyyət təcrübələri ilə əlaqəli deyildir. Bu səbəblə, müsbət təcrübələriniz olmadıqda nələr olduğunu anlamaq üçün komandanıza meydan oxumaq da önəmlidir. Daha da önəmlisi komanda üzvlərini mənfi təcrübələrdə necə reaksiya verəcəkləri barəsində öyrətməkdir. Məlumatlandırma və geriizlənmə sessiyaları bu perspektivləri inkişaf etdirməyə kömək edə bilər. Konstruktiv geriizlənmə dəyər verilməsi liderin inkişafı üçün çox önəmlidir. Ümumiyyətlə, “liderlik” nə cür təhsil modelləşdirməsinə sahib olmalıdır? Təbii ki, konfliktləri həll edən, komanda yaratmağa meyilli, nümayəndə heyəti bacarıqlarını inkişaf etdirən, dinləmə, hədəf qoymaq xüsusiyyətləri olan bir sistem əsasında.

Əlavə olaraq, liderin modelləşdirmə karyerasının gedişatı ərzində onu inkişaf etdirərək kömək edə biləcək “Top 10” siyahı tərtib aşağıdakıdır:

1. Komandanı həqiqətən dinləmək
2. Komanda üzvlərinizi və digərlərini sizə rəy verməsi üçün təşviq etmək və ruhlandırmaq.
3. Bədənin dilinin təsirlərini öyrənmək

¹⁰ HELLRIEGEL, Don ve SLOCUM, J. W. Management, 4th Ed., 1986, Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company, USA

4. Texnologiyada və elektron mühitdə yaxşı iştirak etmək
5. Yeni fikirləri sınaqdan keçirmək
6. Uğurunuzu komandanız və strukturunuzun uğuru ilə qiymətləndirmək
7. Cari informasiyalardan və yeniliklərdən xəbərdar olmaq
8. İkimənalılıq və qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmaq
9. Əqidə və təsir cəhətdən daim fəal olmaq
10. Öz işinizin inkişafı üçün olan ehtiyacları təmin etmək

Liderlik səyahəti hər bir liderə qucaq açarkən öz modelləşdirməsini və tərzini inkişaf etdirməyə zəmin yaradır. Etibarlılığın mühüm olduğunu və səyahətin qaçınılmaz şəkildə dağınıq olacağı iqtisadiyyatın müasir tələbidir. Modelləşdirmədə aşağıdakı dəyişkənliklər yer alır:

- Mənlik anlayışı
- Müşahidə: Hər kəsin eyni səhifədə olması üçün irəlidəki hədəfləri müəyyənləşdirmək.
- Əlaqə yaratmaq: Söhbət kollektiv arasındakı əlaqədən gedir. Beləcə, işlər çətinləşdiyində bir-birini başa düşən komanda üzvlərinə sahib olarsınız.
- Kommunikasiya: Geriizlənməni təşviq etmək və asanlaşdırmaq.
- İnnovasiya: Komanda üzvlərinizə vəzifələndirin və yeni proyektlər üzərində çalışmaları üçün şərait yaratmaq.
- İmprovizasiya: B və ya C planına sahib olmaq və bunları sənədləşdirmək.
- İş etikas: Rol modelini öz üzərinə götürmək.
- Nəticə orientasiyası: Nəticələrin bərabər etibarlılığa sahib olduğunu göstərmək.
- Əyləncə: Xoş bir iş mühiti yaratmaq.
- Dizayn düşüncəsi: Liderin özünə və komandasına düzəliş verərək bu sistemi təkmilləşdirməsi.

Davam etməkdə olan səyahətin və modelləşdirmənin inkişafı üçün səbrsizlənmək liderin zeif tərəfi hesab olunur. Sürətlə dəyişən yüksək təhsil ekosistemi davam edərkən İnternet Texnologiyaları (İT) liderləri üçün çalışan model və modelləşdirmələr haqqında kifayət qədər məlumat almaq mümkündür. Modelləşdirmədə lider güclü şəkildə idarəetməni itirmədən şəxslərin hansı ruh halında olduqlarını və onların hansı problemləri olduğunu zahiri görünüşündən bilməlidir. Və ya qərarları verərkən birmənalı olaraq heyətdə özünə qarşı tamamilə inam yaratmalı, eyni zamanda komandası onu dinləməli, asanlıqla dialoq qurmalı və həmişə diqqətli olmalıdır. Onda yüksək keyfiyyətlərlə birgə emosional intellekt də olmalıdır.¹¹

Emosional intellektin liderlər üçün olduqca əhəmiyyətli olmasından və hər bir idarəedicinin özünü lider kimi necə təkmilləşdirə biləcəyindən bəhs edən çoxlu məqalələr vardır.

Emosional intellekt nədir?

Emosional intellekt (BPA-nın) qavrama və idarəetmə keyfiyyətlərinizi şəxsi emosianızla birgə birləşdirərək ətrafınızdakı insanları idarə etmək qabiliyyətidir. Cəmiyyət yüksək intellektə sahib insanları hiss edir və bu emosiyalar onların təsir altına düşməsinə gətirib çıxarır. Beləcə yüksək intellektə sahib insanlar cəmiyyətin digər üzvlərinə təsir göstərir.

Liderləri üçün, emosional zəkaya sahib olmaq uğur qazanmaq üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hər şeydən əvvəl diqqət yetirək, uğur qazanmaq ehtimalı daha çox olan lider stress altından olarkən komandasına qışqırmalı olandır yoxsa, nəzarəti ələ alaraq vəziyyəti sakit qiymətləndirən? Bu metafora özlüyündə iki fikiri qarşı-qarşıya qoyur.

Daniel Qolemana görə, amerikan psixoloqlar emosional intellektin populyarlaşmasına səbəb kimi 5 əsas element göstərirlər:

¹¹ MANSKE, A.,1994), Etkili Liderliğin Sırları, K.H.O.Yayınları, Ankara,ss

- Özünüdərək.
- Özünütənzimləmə.
- Motivasiya.
- Hüsn-rəğbət.
- Sosial bacarıqları.

Bunların hər biri idarəedicilərin lider kimi idarəetmə qabiliyyətini daha çox artırır. Hər elementə daha ətraflı baxaraq D.Qoleman bu sahəni təhlil edərək şəxslərin lider kimi necə böyüyə biləcəyini öyrənmişdir.

- Liderlikdə emosional intellekt
- Özünüdərək

Əgər bir lider özünü dərk edirsinizsə, həmişə öz hərəkətlərini izləyirsə, deməli o, öz emosiyaları və hərəkətləri ilə bilərəkdən ətraf insanlara təsir göstərə bilər. Başlanğıc olaraq özünüdərək liderlik mövqeyində olarkən, eyni zamanda aydın şəkildə güclü və zəif tərəfinizlə birgə sizə itaətkar davranan komandaya da sahib olmaq vacibdir.¹²

Bəs özünüdərki inkişaf etdirmək üçün nə etmək lazımdır ?

Bir jurnal tutmaq – Jurnallar liderin özünüdərketməsini yaxşılaşdırmasına kömək edəcək. Əgər o fikirlərini yazmağa hər gün bir neçə dəqiqə sərf etsə, bu özünüdərketməni yüksək səviyyəyə qaldıracaq. Yavaşlayaraq – Əsəb və ya digər güclü duyğular yaşadığınızda səbəbini öyrənmək üçün mütləq yavaşlamaq əsas şərtidir.

Özünütənzimləmə.

Özlərini tənzimləyən liderlər nadir hallarda sözlü olaraq kiməsə hücum edər, tələsik və ya duyğular qərarlar verir, insanları şablonlaşdırar və ya dəyərlərini təhlükəyə atarlar. Özü özünü tənzimləmə hər şeyi tamamilə nəzarətdə saxlamaqla əlaqəlidir.

¹² SELEN, D, 2001, “Liderlik mi Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

Qolemana görə, bu duyğusal zəka ünsürü, liderin şəxsi hesabat vermə elastikliyini və öhdəliklərini əhatə edir.

Hər bir lider özünütənzimləməni aşağıdakılarla gücləndirə bilər:

Dəyərini bilmək – Mütləq nələrdə güzəştə getməyəcəyinizə dair dəqiq bir fikrin olması vacibdir. Lider üçün ən önəmli dəyərlərin hansı olduğunu müəyyənləşdirmək. “Etik qaydalar”ı incələmək üçün biraz vaxt ayırmaq. Lider özü üçün vacib olanı bilirsə, əxlaqi və ya etik bir qərara baxdığında böyük ehtimalla iki dəfə düşünmək məcburiyyətində qalmayacaq və doğru seçimi edəcəkdir.

Özünü cavabdeh tutmaq – Proseslər planlandığı kimi getməyəndə başqalarını günahlandırmağa meyillənmək yerinə, bundan imtina edərək xətalrı qəbul etmək və nə olursa olsun nəticələri ilə üzləşmə öhdəliyini üzərinə götürmək. Bu ehtimalla lider daha rahat olacaqdır və ətrafında olan insanların hörmətini tez bir zamanda qazanacaqdır.

Praktik olaraq sakit qalaraq – Lider köhnə təcrübələrdən dərs almalı vəgələndə dəfə çətin vəziyyətdə olanda necə davranacağını fərqləndirməlidir. Bəzən stressi başqasına bağıraraq azaltmaq olur. Lakin əksər hallarda bu o qədər də səmərə gətirmir. Özünü sakitləşdirmək üçün dərin nəfəs məşqləri edilməlidir. Bu işin sırf fizioloji tərəfidir. Bundan əlavə, söyləmək istədiyi bütün mənfi şeyləri yazmağa çalışmalı və həmin vərəqləri cırıb atmalıdır. Bu duyğuları kağıza yazmaq (onları heç kimə göstərmək olmaz!), onları yüksək səslə komandanıza deməkdən daha yaxşıdır. Bundan başqa, bu, onların ədalətli olmasını təmin etmək üçün reaksiyalara meydan oxumağa yardım edir.

Motivasiya: Özünü motivasiya edən liderlər hədəflərinə doğru tutarlı bir şəkildə çalışırlar və onların fəaliyyətlərinin keyfiyyəti son dərəcə yüksək standartlara sahibdir.

Motivasiyanızı necə inkişaf etdirə bilərsiniz ?

Bəzi işləri niyə təkrar etdiyini gözdən keçirmək – Lider üçün karyerası haqqında sevdini şeyləri unutmaq asandır. Bu işləri niyə yenidən işləməli olduğunu xatırlamaq

üçün biraz vaxt ayırmaq lazımdır. Roluna görə xoşbəxt deyilsə və niyə onu istədiyini xatırlamaq üçün cəhd göstərsə, problemin kökünü tapmaq üçün “5 niyə” texnikasından istifadə edilməlidir. Kökdən başlamaq liderin vəziyyətinə baxmaq üçün yeni baxış bucağı qazandıracaqdır. Bu əsnada hədəflərin təzə və enerji dolu olmasından əmin olmaq vacibdir.

Doğru mövqeydə dayanmaq – Liderliyi yönləndirmək üçün nə qədər motivasiya olduğunu müəyyənləşdirmək bu prosesin təməl xətti hesab olunur. Liderlikdə motivasiya dəyərləndirilməsi ilə liderlik rolunda nə dərəcədə motivasiya olduğunu açıq şəkildə görməyə kömək etmiş olur. Liderlər motivasiyanı artıraraq onlara istiqamət verə biləcək qaynaqlara üz tuturlar.

Motivasiya olmuş liderlər qarşılarına çıxan problem hər nə olursa olsun əsasən optimistdirlər. Zehniyyətin bu cür mənimsənməsi praktikidir. Ancaq bu sosial cəhddən də asılıdır. Hər meydan oxuma və ya uğursuzluqla qarşılaşdığında lider müsbət bir şeylər tapmağa çalışmalıdır. Bu, önəmli bir dərs və ya uzun müddət yaddan çıxarılmayacaq və təsiri uzun müddət davam edən bir şey də ola bilər. Əksər hallarda müsbət nələrsə həmişə tapılır.

Empatiya – Başqalarının duyğularını anlamaq

Liderlər üçün empati sahibi olmaq uğurlu bir komandanın və ya təşkilatın idarəsində ciddi bir yer tutur. Empati quran liderlər başqalarının yerinə özlərini qoymaq kimi qabiliyyətə sahibdirlər. Onlar öz komandalarını inkişaf etdirməyə kömək edir, haqsız yerə davrananlara meydan oxuyur, əməli olaraq geriizlənmə verirlər, onlara ehtiyacı olanları dinləyirlər.

Komandanın hörmətini və sədaqətini qazanmaq istəyən liderlər, empati quraraq komandayla maraqlandığını göstərməlidir.¹³

¹³ SASHKIN, M. ve ROSENBACH E. W., 1993, “A New Leadership Paradigma”, Westview Press, Colorado

Empatiyanı necə inkişaf etdirmək mümkündür ?

Özünü başqasının yerinə qoymaqla – Öz baxış bucağından dəstəkləmək və ya fikir bildirmək asandır. Nəticədə bu liderə aiddir! Lakin digər insanların baxış bucaqlarına baxmaq üçün lider zaman ayırmalıdır.

Bədən dilinə diqqət etməklə – Bəlkə də kimisə dinləyərkən qollarını çarpaz tutub, ayaqlarını irəli-geri hərəkət etdirib və dodaqlarını dişləyən liderlər görə bilərik. Bu bədən dili başqalarına bir vəziyyət haqqında nələr hiss etdiyinizi söyləyər və belə hərəkətlərlə verilən mesaj müsbət deyildir! Bədən dilini oxumağı öyrənmək liderlik rolunda önəmli bir dəyərə sahibdir, çünki birinin gerçəkdə nələr hiss etdiyini daha yaxşı anlayacaqdır. Bu liderə uyğun şəkildə cavab vermək imkanı yaradır.

Hislərə cavab vermək – Lider bəzi fəvqəladə hallarda köməkçisindən gecə saatlarında çalışmadığını xaiş edə bilər. Razılıq verməsinə rəğmən səs tonundakı məyusluğu hiss etmək də vacib şərtidir. Buna görə də lider işçinin duyğularına xitab edərək cavab verməlidir. Ona əlavə saatlarla nə qədər istəkli çalışmadığı təqdir etməli və işin gec baş tutmasının məyusedici olduğunu söyləməlidir. Mümkün olduqca, ailə vəziyyətini nəzərə alaraq ona daha az problem çıxaracağı işləri xaiş etmək lazımdır.

Sosial bacarıq.

Duyğusal zəkanın sosial bacarıq ünsürlərində fəaliyyət göstərən liderlər mükəmməl əlaqələndiricilər. Pis xəbərləri yaxşı xəbər kimi eşitməyə açıqdırlar və komandalarını dəstəkləmək, yeni projekt və ya tapşırıq üçün həyəcanlı olmağa mütəxəssisləşiblər.

Yaxşı sosial bacarıqlara sahib liderlər idarəetmə dəyişimlərini və diplomatik konfliktləri həll etmək barədə yaxşıdılar. Nadir hallarda nəyisə olduğu kimi buraxmaqdan məmnun olurlar, amma arxanıza söykənilib hamının işini etməsinə icazə verməzlər. Öz davranışlarıyla nümunə olurlar.

Bəs lider sosial bacarıqları necə qazana bilər ?

Münaqişələri həll etməyi öyrənməklə – Liderlər, komanda üzvləri, müştərilər və ya tədarükçülər arasındakı uyuşmazlıqları necə həll etməyi də öyrənmiş olurlar. Uğur qazana bilmək üçün problem həll etmək qabiliyyəti həyati önəm daşıyır.

Rəhbər bacarıqlarını inkişaf etdirmək – Bir lider hansı dərəcədə rəhbər əlaqəsi qurmalıdır sualı verildikdə bu sualı cavablandırmağa yardım edəcək və bunu yaxşılaşdırmaq üçün liderin nələr edə biləcəyi haqqında faydalı geriizlənmə verəcəkdir.

Başqalarını necə tərifləməyi öyrənməklə – lider uğurlu bir fəaliyyətdə öz komandasına təriflər yağdıraraq onları daha da ilhamlandırma bilər. Başqalarını necə öyrənməyi öyrənmək liderlik üçün bir sənətdir, amma buna söz göstərməyə kifayət qədər çox vaxt sərf olunmalıdır.

3.3 Müasir menecmentdə liderlik problemləri və onların aradan qaldırılması mexanizmləri.

Liderlik problemləri bu mövzunun bəlkədə ən əhəmiyyətli hissəsi hesab olunmalıdır. Ümumiyyətlə liderlik problemlərindən danışarkən ilk öncə onu vurğulamalıyıq ki, bu problemlər hər biri özlüyündə özünəməxsus xüsusiyyətlər daşıyır. Yəni bu o deməkdir ki, bir neçə liderlik problemini heç vaxt bir gedişlə aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Əksinə yaranmış hər bir problemə spesifik yanaşaraq onun həll edilməsində mərhələli həll üsullarından istifadə etmək lazımdır. Bəzən sərt liderlik üslubu ilə problemlərin bir andaca həll olunacağını guman edirlər. Problemlər, qüsurlar, çatışmazlıqlar - adının nə olmasından asılı olmayaraq onları ört-basdır etmək və ya inzibati yollarla sovuşdurmaq liderlik fəaliyyətinin gələcəyini xaosla sürükləmək deməkdir. Problemlər nə qədər gizlədilsə belə anidən qılgıncımlanmayla bir andaca kütləni və eləcə də lideri iflic vəziyyətinə sala bilər. Bəs bu halda hansı tədbirlər görülməlidir, nə edilməlidir? Bu

suala cavab vermək üçün ilk öncə liderlik problemlərinin əsaslarından bir neçəsi ilə tanış olmaq lazımdır.¹⁴

1. Geri izləməni təmin etməmək

Həm dünya praktikasında həm də ölkəmizdə tez-tez rast gəlinən haldır. Lider çox istedadlı bir satış nümayəndəsinə sahibdir, ancaq o profesional olmayan bir şəkildə gələn zənglərə cavab vermək vərdişinə sahibdir. Müdiri bundan xəbərdardır, ancaq çıxışını nəzərdən keçirməsini, harada səhv etdiyini söyləmək üçün gözləyir. Təəssüf ki, bu problemi ona xəbərdar edilənə qədər potensial müştərilərini itirməyə davam edəcəkdir. The Blanchard Companies tərəfindən sorğu aparılan 1400 idarəediciyə görə geri izləməni verməmək, liderlərin ən çox qarşılaşdığı problemdir.

2. Komanda üçün vaxt ayırmamaq

Bir idarəçi və ya lider üçün, öz iş yükünün tamamlanıb komandası tərəfindən istifadə edilməyə hazır hala gətirilməsi asandır. Bəli, liderin təqdim etməli olduğunu projələri ola bilər. Ancaq onun üçün birinci növbədə komanda üzvləri olmalıdır – hansı ki ona ehtiyac olduğu anda əlçatan olan, insanlar nə edəcəyini bilməyəndə və məqsədlərini gerçəkləşdirmək üçün ehtiyac duyduğunda yardım və dəstəyi əsirgəməyən bir lider kimi. Eyni sistemdə lider də köməyə və dəstəyə ehtiyac duyanda ona yardım edəcək komandaya sahib olur.

Sinxronizasiyada zamanın səmərəsiz istifadəsinin qarşısını alaraq bu problemdən qaçmaq olar. Duyğusal zəkanı inkişaf etdirən lider, beləcə komandasının və onların ehtiyaclarının fərqi daha yaxşı görə bilər və insanlara köməyini nə zaman tapacaqlarını bildikləri vaxt "qapısı hər zaman açıq" olarkən nizamlı bir vaxta sahib ola bilər. Bir liderlik və ya rəhbərlik rolunda olarkən, komanda daim birinci növbədə gəlməlidir - bu, yaxşı bir liderliyin nə ilə əlaqəli olduğunun mərkəzində yer alır!

¹⁴ MULLINS, Laurie, J., 1999, Management and Organisational Behaviour, The Dryden Press, New York

3.İşdən əlini çəkmək

Liderin komandasından biri vacib bir proyektı yenidən tamamladı. Ancaq lider bu prosesə biganə qaldı və orada iştirakı vacib hesab etmədi. Problem budur ki, lider, proyektin texniki özəlliklərini yanlış anlayıb və onun üzərində çalışarkən onunla təmasa keçməyib. İndi proyektı yanlış bir şəkildə tamamlandı və bunu qəzəbli bir müştəriyə açıqlamaqla qarşı-qarşıya qaldı. Belə problemlər liderlikdə çox zaman yaşanır. Ancaq həddən artıq əks getmək (əl dəyişdirmə rəhbərlik tərzilə) də yaxşı bir fikir deyil - balanslı doğru bir şəkildə əldə etməyiniz lazımdır.

4.Həddən artıq dostluq qurmaq

Çoxumuz, komandamızdakı insanların səmimi və yaxın olması istəyirik. Nəticədə, insanlar, sahib olduqları bir rəhbər üçün daha xoşbəxt olurlar. Bununla birlikdə, bəzən liderlər komandadakı insanlarla əlaqəli çətin qərarlar vermək məcburiyyətində qala bilərlər və onlarla ortaq çoxlu dostlar qazanmaq təşkilat liderliyində ciddi problemdir. Çünki insanların bəziləri bu əlaqələrdən faydalanmağa çalışacaqdır. Bu, insanlarla sosiallaşmayacağınız anlamına gəlmir. Ancaq dost olmanın və şef olmanın arasındakı balanslı sağlamlaşdırmaq lazımdır.

5.Hədəflər dəqiqləşdirilmir

Komanda üzvlərinin nəzərə cərpacaq hədəfləri yoxdursa, gün boyunca qarışıqlıq içində olacaqlar. Onlar nə üçün çalışdıqlarına ya da gördükləri işin nə mənağa gəldiyinə dair heç bir fikirləri yoxdursa faydalı ola bilməzlər. Bundan başqa, iş yüklərini öncəlikli olaraq təsirli şəkildə istifadə etməzlər; bu, projətlərin və vəzifələrin yanlış sırada tamamlandığını göstərir.

6.Motivasiyanı səhv başa düşmə

Komandanızı həqiqətən motivasiya edən məfhumları dəqiqləşdirmək lazımdır. Bu da bir ip ucu: liderin şanslı tərəfi ondadır ki, motivasiya sadəcə pulda deyil! Bir çox lider, komandasının pul mükafatı üçün çalışdığını hesab etməklə xəyata yol verirlər. Elə ölkəmizdə diqqət yetirilməsi lazım olan problemlərdəndir. Ancaq bunun onları motivasiya edən tək şey olması elə böyük ehtimal deyildir. Məsələn, daha çox iş-həyat balansı istəyənlər, evdən iş günləri və ya elastik çalışma ilə motivasiya ola bilirlər. Başqaları, uğur, ekstra məsuliyyətlik, tərif və ya bir dostluq hissi kimi ünsürlər tərəfindən motivasiya edilə bilər.

7. Komanda yığmaqda tələsmək

Komandada böyük bir iş yükü olduğunda bunu həll edə bilmək üçün kifayət qədər insanın eyni "gəmidə" olması önəmlidir. Lakin boş bir rolu çox sürətli doldurmaq fəlakət gətirən bir problemdir. İşə götürərkən tələsmək və ya qohumları dəvət etmək, komanda üçün yanlış şəxslərin işə alınmasına səbəb ola bilər: iş birliyi etməyən, effektiv və ya faydasız şəxslər. Bundan başqa belə işçilər üçün əlavə təhsil tələb oluna bilər və komandanızdakı digərlərinin işlərini yavaşlada bilər. Yanlış şəxslərlə işlər alınmazsa və onlar komandadan ayrılırlarsa, dəyərli zaman və qaynaqları boş xərcləmiş olarıq. Daha da pisi, digər komanda üzvləri, performans aşağı olanları "daşımaq" məcburiyyətində qalması vurğulanacaq və ruh düşkünlüyü yaşanacaqdır.

8. Gedişatın anormal təşkili

Lider öz davranışları ilə komandaya nümunə olmalıdır. İş saatları boyunca şəxsi telefon görüşmələri aparmaq, CEO haqqında mənfi danışmaq və eyni zamanda komandanızdakı insanlardan bu mənfi hərəkətləri etməməyi ummaq nə dərəcədə düzgün ola bilər?! Təbii ki, bu nə iş, nə də iqtisadi etikaya uyğun gəlir. Bir lider, komandası üçün bir rol modeli hazırlamalıdır. Bu əgər işçilərin gec qalmaları lazımdırsa, onlara yardım etmək üçün lider də onlarla bərabər gec qalmalıdır deməkdir. Və ya təşkilat üzvlərinin öz masasında yemək yemədiyi barəsində bir qanun varsa, eyni

qaydanı lider də əsas götürməlidir və hər gün nahar yeməyinə fasilə otağına getməlidir. Eyni şey davranış üçün də keçərlidir - əgər lider zamanından narazıdırsa, komanda üzvlərinin razı düşüncələr içərisində olmasını gözləməməlidir .

9. Səlahiyyət verməmək

Bəzi idarəçilər heç kimə vəzifə vermirlər, çünki özlərindən başqa heç kimin əsas işləri düzgün edə bilməyəcəklərini düşünürlər. Bu, ətrafındakı iş darboğazları, müəyyən bir anda nəzərdən çıxdığında böyük problemlərə səbəb ola bilər. Nümayəndə heyəti önündə daha artıq məsuliyyət hiss etmək və komandaya işi düzgün etmək üçün inanmaq dünyada və ölkəmizdə müasir liderlik problemidir. Ancaq vəzifələri davam etdiyi müddətcə bir çox liderin və idarəçinin məsuliyyətli olduğu "geniş müşahidə"yə fokuslanacaq zamanı olmayacaqdır. Bundan başqa, lider, insanları, üzərinizdəki təzyiqi azalda biləcəkləri şəkildə inkişaf etdirməlidir.

10. Rolunu yalnız anlama

Bir şəxsin lider və ya rəhbər olduqdan sonrakı məsuliyyəti daha əvvəl sahib olduğundan çox fərqlidir. Bundan başqa, işinin dəyişdiyini unutmaq asandır və indi effektiv olmaq üçün fərqli bacarıqlar kombinasiyası istifadə etmək məcburiyyətində qala bilər. Bu, liderin etməyi üçün siyahıya aldıklarını etməməyinə - liderlik etmə və idarə etmə xətalarına yol açar. Liderliklə bağlı məsələlərdə problemləri və problemli situasiyaları hər zaman aradan qaldırmaq mümkün deyildir. Problemləri həll etmək üçün bəzən onu yumşaltmağa da ehtiyac duyulur.

Nəticələr və təkliflər

İqtisadiyyatın, ticarətin, texnikanın, texnologiyanın, insanların, fikirlərin və daha bir çox şərtlərin sürətli inkişafı və bu inkişaf predmetlərinə alternativlərin axtarışı gün keçdikcə daha da önəm qazanır. Bu proseslərin fonunda alternativ olmayan yeganə varlıq insandır. İnsanın və ya insan kapitalının bu qədər əhəmiyyətli olması təşkilatlar üçün də önəmlidir. Bu önəm təşkilatlar üçün yalnız lider və onun komandası arasında həmrəylik və əməkdaşlıq ilə möhkəm və qalıcı ola bilər. Təşkilatların bu dəyişmə dinamikasına ayaq uydurmaları, təşkilatların güclü və müasir menecment sisteminin mövcudluğu ilə reallaşır. Təşkilatlanma və menecment sisteminin güclü olması da öz növbəsində onların gələcəyi görə bilən qabaqgörən, risk götürən, üzvlərin ehtiyaclarına həssaslıq göstərən və status-kvonu rədd edən, dəyişikliyə açıq bir xarizmatik liderə ehtiyac yaradır və bu ehtiyac hər keçən gün daha da artır.

Təşkilat ilə üzvləri arasında əlaqəni təşkilat menecmenti müəyyən edir. Təşkilatların dəyərləri, fərziyyələri, mövqeləri, dili və sosial nizamı olaraq ifadə edilən təşkilat menecmenti bir növ təşkilatların kimliklərini və şəxsiyyətlərini yaradır, təşkilatların iş əsaslarının baş rol oynayır. Çalışanların məqsəd və dəyərləri ilə təşkilatın məqsəd və dəyərlərinin integrasiyası səmərəli menecment sisteminin əhəmiyyətini bir daha ortaya çıxarır. Həmçinin təşkilata olan bu sistemin bir çox problemi həll edəcəyi də məlumdur.

Lider, menecment sisteminin formalaşdırılmasının, dəyişdirilməsinin, idarə edilməsinin və təşkilatın həyatını davam etdirməsinin ən əsas müəyyənəddici həlqəsidir. Liderin malik olduğu xüsusiyyətlərlə təşkilat menecmentinin yerləşməsində və inkişafında əhəmiyyətli təsirlərə malikdir.

Təşkilat menecmenti birtərəfli inkişaf edən bir fakt deyil. Üzvlərin hər zaman təşkilatlarından müxtəlif gözləntiləri olur. Bu gözləntilərin qarşılanmasında liderin tətbiq etdiyi sistemin və göstərişlərin əhəmiyyəti böyükdür. Lider təbəçilikdə olanlara nə

dərəcədə qiymət verir, onların ehtiyaclarına nə qədər həssaslıq göstərsə o dərəcədə də güclü bir menecment səviyyəsi yaratmış olur. Ədəbiyyatı tədqiq etdikdə təşkilatda menecment sisteminin güclü olmasının o təşkilatın varlığının bir göstəricisi olduğunu görürük.

Müasir dünyamızda dəyişmə dinamikasına ayaq uyduran təşkilatlar həyatlarına rahatlıqla davam edirlər. Güclü bir təşkilat mədəniyyətinin fərziyyələri, dəyərləri, inancları, dili təşkilatdakı xarizmatik liderin təsiri ilə formalaşmaqda və şəkil almaqdadır. Ədəbiyyatda Conger və Kanungonun xarizmatik liderlik nəzəriyyəsi ilə təşkilat mədəniyyətini test etməyə yönəlik işlər olmamasına baxmayaraq, aparılan ümumi araşdırmalarda liderlik tərzləri və tətbiq etmələri ilə təşkilat mədəniyyəti arasında müsbət münasibətlərin olduğu üzə çıxır.

Bu elmi-tədqiqat işində xarizmatik lider davranışlarının müasir menecment sistemi üzərindəki təsirinin də ortaya qoyulması nəzərdə tutulub. Bu məqsədlə ilk növbədə liderlik və liderlik nəzəriyyələri, xarizmatik liderlik və təşkilat mədəniyyəti və müasir menecmentin tələb etdiyi liderlik tipləri məsələləri açılmışdır.

Bu dissertasiya mövzusunda əsasən Miçiqan Beynəlxalq Araşdırmalar İnstitutunun təşkilatlarda və şirkətlərdə keçirdiyi anket sorğularının və Ohayo Əyalət Universitetinin “Xarizmatik liderliyin insan davranışları üzərindəki təsiri” qlobal elmi təcrübəsinin analizləri və məlumatları üzərində işlənmişdir.

Liderliklə bağlı sorğu nəticələrinə baxdıqda sorğuda iştirak edənlərin əksəriyyətinin xarizmatik liderin üzv ehtiyaclarına həssaslıq göstərən, qeyri-adi davranış göstərən və status-kvonu rədd edən xüsusiyyətlərə müsbət cavab verdiyi müəyyənləşdirilib.

Xarizmatik liderlik davranışlarının təşkilat mədəniyyətinə təsirinin olub olmadığını araşdırmaq məqsədilə keçirilən bu tədqiqatda təsiri anlamaq üçün 6 hipotez yaradılmış və bu hipotezlər korelyasiya təhlili ilə test edilmiş və bütün hipotezlərdə xarizmatik lider

xüsusiyyətlərinin təşkilat menecmenti ilə əlaqələrinin müsbət istiqamətdə olduğunu sübut etmişdir.

Aparılan təhlillər nəticəsində, Ohayo Əyalət Universitetinin professorları Alan S. Berson və Richard G. Stieglitz tərəfindən xarizmatik liderlik davranışlarının nümayiş etdirildiyi təşkilatlarda bu xüsusiyyətlərin innovativ-kreativ menecment sisteminin yaradılmasına ciddi təsir etdiyi aşkarlanmışdır. Təşkilatların ömrünün iqtisadi səciyyədə məhdud olduğu və yeniliksiz mənfəət əldə etməyin mümkün olmadığı günümüzdə təşkilatların və cəmiyyətlərin müasir menecmentini idarə edəcək xarizmatik liderlərə əhəmiyyət verilməsi tamamilə haqlı və qlobal bir hadisədir.

- Güclü bir təşkilat menecmenti yaradılması üçün liderlik davranışı nümayiş etdirən rəhbərlərə təkliflərim bunlardır;
- Paylaşılan bir təşkilat şəxsiyyətinin inkişaf etdirilməsi və çalışanların gücləndirilməsi;
- Dəyişikliklərin tətbiq məsələlərində personal gücləndirilməlidir;
- Qərar qəbul etmə proseslərində komandanın fikri öyrənilməli və təşkilat xeyrinə olan məntiqli qərarlar alınmalıdır;
- Elə bir menecment sistemi qurulmalıdır ki, kollektivin dəyərləri ilə təşkilati mədəniyyətin uyğunluğu təmin olunsun;
- Alt təbəqədə çalışanlarla rəhbər və şəxsi heyət arasındakı fərqlər aradan qaldırılmalıdır;
- Personal ilə rəhbər arasında cüt istiqamətli yəni, ikitərəfli ünsiyyət təmin olunmalıdır;
- Qurum içərisində sosial fəaliyyətlər təşkil olunmalı və buna diqqət göstərilməlidir;
- İşçilərin təhsilinə əhəmiyyət verilməli və köməklik göstərilməlidir.

Nəticə olaraq xarizmatik liderlik xüsusiyyətlərinin, təsirləri yada təşkilat üzvlərinin liderlərinə verdikləri xüsusiyyətləri fərqli edən mədəniyyətlərdə dəyişməsi mümkündür. Yəni alt iyerarxik quruluş üzvlərinin və çevrə idarəedicilərinin təzyiqləri lideri müsbət və ya mənfi şəkildə dəyişə bilər. Tarixi hadisələr, coğrafi xüsusiyyətlər, aid olduğu ölkənin qanunları, ailə və təşkilat quruluşu, ümumi inanc şəkli kimi amillərin xarizmatik liderlik və təşkilat mədəniyyəti üzərindəki təsirlərini müəyyənləşdirməyə istiqamətlənmiş araşdırmaların aparılması lazımdır. Aparılan bu araşdırma xarizmatik liderlik və təşkilat menecmenti üçün konseptual bir quruluş yaratmış bundan sonra görülməli işlərin inkişaf etdirilməsində yol göstərəcəkdir. Bu məsələdə müxtəlif inkişaf etmiş təşkilatlarda və cəmiyyətlərdə xarizmatik liderlik davranışlarının müasir menecmentə təsirinin araşdırılmasının lazım olduğu qənaətinə gəlməliyəm.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

- 1.DAFT, Richard L (1991), *Management*, 2nd Ed., The Dryden Press, U.S.A
- 2.GORDON, Judith R. (1996) *Organizational Behavior*. 5 Cild, Prentice-Hall, U.S.A
- 3.KENNETH, Paul and Hersey BLANCHART (1988), *Management Of Organizational Behavior*, New Jersey
- 4.John C. (2006), Tərcümə: İbrahim ŞENER, *Liderlik Nitelikleri*, Beyaz Yayınları
3. Baskı, İstanbul
- 5.STONER, J. A.F., and R. Edward FREEMAN (1992), *Management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- 6.YUKL, Gary (1994), *Leadership in Organizations*, Third Edion, Prentice Hall International
- 7.BENNET, T, and PERCY, P, 1994, “Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire”, Educational & Psychological Measurement, Vol. 54(3)
- 8.CONGER, A , 1999, “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Stream Of Research”, Leadership Quarterly
- 9.HELLRIEGEL, Don ve SLOCUM, J. W. Management, 4th Ed., 1986, Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company,USA
- 10.MANSKE, A.,1994), Etkili Liderliğin Sırları, K.H.O.Yayınları, Ankara,ss
- 11.MULLİNS, Laurie, J., 1999, Management and Organisational Behaviour, The Dryden Pres, New York
- 12.SASHKIN, M. ve ROSENBACH E. W.,1993, “A New Leadership Paradigma”, Westview Press, Colarado
- 13.SELLEN, D, 2001, “Liderlik mi Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi
- 14.TICHY, N.M. Tichy ve DEVANNA, M.A.,1990, “Transformational Leader”, New York, John Wiley&Sons

15. Wright, Peter; Mark J. Kroll ve John Parnell, (1996), "Strategic Management Concepts and Cases", Fourth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey
16. MARJOSOLA, I.A. and TAKALA, T. (2000): "Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life", *Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today*
17. OWENS, J. (1976): *The Uses of Leadership Theory, Management Organizations and Human Resources*, Mc Graw Hill.
18. KUNHERT, W. K. and LEWIS P. (1987) "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis" *Academy of Management Review*
19. <http://www.mindtools.co.uk>

