

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**UNEC BİZNES MƏKTƏBİ**

**“TƏŞKİLATIN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ LİDER VƏ KOLLEKTİVİN**  
**ROLU”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ**

**BAKI - 2023**

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**UNEC BİZNES MƏKTƏBİ**

UNEC Biznes Məktəbinin direktoru

i.e.n., dos. Hacıyev Nazim Özbəy

“ \_\_\_\_\_ ” (imza)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023-cü il

**“TƏŞKİLATIN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ LİDER VƏ KOLLEKTİVİN  
ROLU”**

mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ**

**İxtisasın şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi**

**İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarə edilməsi ( Menecment üzrə )**

**Qrup: A4/2-21**

**Magistrant:**

**Türkan Muradova Namiq**  
\_\_\_\_\_ imza

**Elmi rəhbər:**

**müə. Musayeva Yaqut Surxay**  
\_\_\_\_\_ imza

**Proqram rəhbəri:**

**i.f.d. Şəfizadə Elnurə Rafiq**  
\_\_\_\_\_ imza

**Kafedra müdiri:**

**i.e.n. dos. Məmmədova Sevər Mömin**  
\_\_\_\_\_ imza

**BAKI – 2023**

## “TƏŞKİLATIN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ LİDER VƏ KOLLEKTİVİN ROLU”

### Xülasə

Dissertasiya işinin aktuallığı: Biz sürətli dəyişikliklər dövründə yaşamaqdayıq, belə bir dünyada qarşılıqlı əlaqə, kommunikasiya və münasibətlər ziddiyyətli olur. Təşkilatlar dünyası sosial məkanlarda dəyişiklikləri əks etdirir. Bir çox liderlər adi ardıcıl idarəetmə düşüncəsindən imtina etməli və paralel proseslərin təşkilinə keçməli olurlar. “İdarəetmə fəaliyyəti dünyanın dəyişkənliyində stimullaşdırıcı amil kimi çıxır”. Öyrənilən elmin qollarından biri də kollektivdə liderlikdir.

Dissertasiya işinin obyektı: Təşkilatda lider və təşkilatın kollektividir.

Dissertasiya işinin məqsədi: Tədqiqatın məqsədi təşkilatın idarə edilməsində kollektivin və liderin rolunu öyrənməkdir.

Dissertasiya işində istifadə edilmiş biznes tədqiqat metodları: Tədqiqatda ümumiləşdirmə, sintez, analiz, induksiya və deduksiya, müqayisə, statistik təhlil, müşahidə və sorğu metodundan istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasına yerli və xarici müəlliflərin məqalə, kitab və monoqrafiyaları və eləcə də Kapital Bankda sorğu nəticəsində əldə olunmuş nəticələr daxildir.

Dissertasiya işinin məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyətləri – həm yerli ədəbiyyatın müvafiq mövzuda yetərsizliyi, həm də Kapital Bankda liderlik fəaliyyətinin daha dərinə müşahidəsi ilə bağlı kommersiya sirlərindən dolayı məhdudiyyətlərin tətbiqi olmuşdur.

Dissertasiya işinin praktik nəticələri: İlk dəfə Kapital Bankda müşahidə və sorğu metodundan istifadə edilməklə kollektiv fəaliyyət və liderliyi haqqında informasiya əldə edilmişdir.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi təşkilat, müəssisə və biznes sahələr: Nəticələr həm müvafiq sahə üzrə tədris zamanı, həm də təşkilatlarda kollektivin qurulması və liderin yetişdirilməsi prosesində istifadə edilə bilər.

*Açar sözlər: təşkilati münaqişələr, təşkilatda münaqişələr, münaqişələrin həlli.*

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>4</b>
<b>I FƏSİL. TƏŞKİLATDA LİDERLİK VƏ KOLLEKTİVİN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ DAİR NƏZƏRİ-METODOLOJİ YANAŞMALAR .....</b>	<b>7</b>
1.1. Lider və liderlik anlayışlarına nəzəri yanaşmalar .....	7
1.2. Kollektivin idarə edilməsi üsulları və liderin təsir vasitələri.....	13
1.3. Rəqəmsal idarəetmə effektiv idarəetmə forması kimi: nəzəri-metodoloji aspekt.....	21
<b>II FƏSİL. TƏŞKİLATDA KOLLEKTİVİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ LİDERİN TƏSİRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Təşkilatda liderlərin rolu və kollektivin fəaliyyətinə təsiri vəziyyətinin təhlili (Kapital Bank təmsalında) .....	29
2.2. Kollektivdə güc və səlahiyyət daşıyıcısı kimi liderin roluna psixanalitik baxış.....	36
<b>2.3. Kollektivin idarə edilməsində liderin hakimiyyət və siyasət təsiretməsinin qiymətləndirilməsi.....</b>	<b>39</b>
<b>III FƏSİL. TƏŞKİLATIN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ YENİ YANAŞMALAR, LİDERİN VƏ KOLLEKTİVİN ROLUNUN GƏLƏCƏK TENDENSİYALARI .....</b>	<b>42</b>
3.1. Məsafədən idarəetmə: liderin müəyyən edilməsi və effektiv kollektivin qurulması .....	42
3.2. Agile kontekstində lider və kollektiv arasında qarşılıqlı əlaqənin yeni aspektləri .....	50
3.3. Coaching təşkilatın potensialını inkişaf etdirmək üçün bir texnika kimi .....	54
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>63</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>65</b>

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Biz sürətli dəyişikliklər dövründə yaşamaqdayıq, belə bir dünyada qarşılıqlı əlaqə, kommunikasiya və münasibətlər ziddiyyətli olur. Təşkilatlar dünyası sosial məkanlarda dəyişiklikləri əks etdirir. Bir çox liderlər adi ardıcıl idarəetmə düşüncəsindən imtina etməli və paralel proseslərin təşkilinə keçməli olurlar. "İdarəetmə fəaliyyəti dünyanın dəyişkənliyində stimullaşdırıcı amil kimi çıxır".

Öyrənilən elmin qollarından biri də kollektivdə liderlikdir. Liderliyin formalaşması probleminin özü cəmiyyət həyatının bütün sahələrində geniş yayılmışdır.

Tədqiqat üçün seçilmiş mövzunun aktuallığı onunla əlaqədardır ki, heç bir komanda lidersiz, böyük, tanınmış nüfuzla malik olan və təsir gücünə malik olan şəxs (subyekt) olmadan mövcud ola bilməz ki, bu da özünü nəzarət hərəkətləri kimi göstərir. Əmək kollektivində rəsmi olaraq təyin edilmiş, əhəmiyyətli vəziyyətlərdə məsuliyyətli qərarlar qəbul etmək hüququ tanınan bir lider var. Bir qayda olaraq, bu, birgə fəaliyyətlərin təşkilində və qrupda münasibətlərin tənzimlənməsində mərkəzi rol oynayan ən nüfuzlu şəxsdir. Liderlik potensialını inkişaf etdirmək və saxlamaq üçün liderlər liderlik təcrübələrindən fəal şəkildə istifadə edirlər.

Bir çox şirkətlər menecerin mentor kimi çıxış etdiyi və bacarıqlarını bölüşdüüyü təcrübə proqramı hazırlayıb. Şirkət hesabına təlim və peşəkar inkişaf da ümumi liderlik təcrübələrindən biridir. İşçilər üçün bu, idarəetmə və ya peşəkar yenidən hazırlıq proqramlarında səriştələrə yiyələnmək üçün əla fürsətdir. Belə proqramların köməyi ilə təşkilatın kadr ehtiyatı formalaşır.

Hər iki "rəhbərlik" və "liderlik" anlayışları tez-tez kəsişir, ona görə də bu terminlər arasındakı xətt sadəcə olaraq bulanıq olur. Yadda saxlamaq lazımdır ki, bunlar sosial idarəetmə prosesinin iki tərəfidir, baxmayaraq ki, vəzifəyə görə "idarəetmə" və "rəhbərlik" həmişə bir şəxsdə birləşməkdən uzaqdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Müvafiq problemin araşdırılması yerli müəlliflərdən Abbasov A., Ələsgərova A., Bəşirov R.A., Cəbrayılova Z., Ələkbərov U.K., Əliquliyev R., Mahmudov R., Əliyev A.Ə.,

Şəkərəliyev A.Ş., Əsgərova R. və başqaları tərəfindən; xarici müəlliflərdən isə Baron R., Byrne D., Bion W.R., Chen L., Li T., Zhang T., Ford H., Crowther S., França L., Menezes G., Galton F., Gandolfi F., Stone S., Altıntaş M., Çevik S., Çolak Z., Alper M., Андреева Г.М., Антонова Н.Л., Юдина П.А., Волков Л. Г., Журавлев А.Л., Занковский А.Н. və başqalarının əsərlərində (məqalə, kitab, monoqrafiya və s.) tədqiq edilmişdir.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri:** Tədqiqatın məqsədi təşkilatın idarə edilməsində kollektivin və liderin rolunu öyrənməkdir. Məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələr yerinə yetirilmişdir:

- Liderlik anlayışının nəzəri əsasları öyrənilmiş;
- Kollektivin idarə edilməsi üsulları öyrənilmiş;
- Təşkilatda liderlərin rolu araşdırılmış;
- Kollektivin idarə edilməsində liderin güc, hakimiyyət kimi psixanalitik analiz aparılmış;
- Uzaqdan liderlik və məsafədən kollektiv fəaliyyət araşdırılmışdır.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqatın obyektı – təşkilatda lider və təşkilatın kollektividir. Tədqiqatın predmeti isə liderlə kollektiv arasında yaranan iqtisadi-təşkilati münasibətlərdir.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqatda ümumiləşdirmə, sintez, analiz, induksiya və deduksiya, müqayisə, statistik təhlil, müşahidə və sorğu metodundan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazasına yerli və xarici müəlliflərin məqalə, kitab və monoqrafiyaları və eləcə də Kapital Bankda sorğu nəticəsində əldə olunmuş nəticələr daxildir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatın məhdudiyyətləri – həm yerli ədəbiyyatın müvafiq mövzuda yetərsizliyi, həm də Kapital Bankda liderlik fəaliyyətinin daha dərinədən müşahidəsi ilə bağlı kommersiya sirrindən dolayı məhdudiyyətlərin tətbiqi olmuşdur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** İlk dəfə Kapital Bankda müşahidə və sorğu metodundan istifadə edilməklə kollektiv fəaliyyət və liderliyi haqqında informasiya əldə edilmişdir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Nəticələr həm müvafiq sahə üzrə tədris zamanı, həm də təşkilatlarda kollektivin qurulması və liderin yetişdirilməsi prosesində istifadə edilə bilər.

# I FƏSİL. TƏŞKİLATDA LİDERLİK VƏ KOLLEKTİVİN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ DAİR NƏZƏRİ-METODOLOJİ YANAŞMALAR

## 1.1. Lider və liderlik anlayışlarına nəzəri yanaşmalar

Bu paraqrafda biz lider və liderlik konsepsiyalarına müxtəlif nəzəri yanaşmaları araşdıracağıq.

Müasir tərəqqi mərhələsində bəşəriyyət və spesifik olaraq da gənc nəsil (Z və artıq bir neçə il sonra iş dünyasına axın edəcək olan Alfa nəsilləri) liderlik keyfiyyətlərinin formalaşması məsələsi ilə üzləşməkdədir. Əlbəttə ki liderlik keyfiyyətləri istənilən bir insana xas olan xüsusiyyətlər sayıla bilər, amma o keyfiyyətlərini dirçəltməyə davam edən çox az sayda insanlar olur və o insanlardan daha az sayda bir hissəsi hətta özünün tərəqqi etdirilmiş liderlik keyfiyyətlərindən səmərəli şəkildə istifadə etməyi bacarır və onların da içində çox kiçik bir qismi liderlik fəaliyyəti baxımından qəbul edəcəyi qərarlarına görə öz məsuliyyətini dərk edir.

Məhz yuxarıda sadaladığım səbəblərdən dolayı da elə yekun nəticədə liderliyə nail olmaq hər kəs üçün əlçatan olmur.

Liderlik mövzusu xüsusilə təşkilatların əksəriyyəti rəhbəriyyətlə idarəetməyə malik olan şirkətlərin üstünlük təşkil etdiyi ölkəmizdə də aktual olaraq qalmaqdadır.

Bu tədqiqatımda həm nəzəri olaraq liderlik və kollektiv anlayışını öyrənəcəyəm, həm də təcrübi olaraq Kapital Bankda liderlik və kollektivin fəaliyyətini nəzərdən keçirəcəyəm.

Ümumiyyətlə lider kimdir? Liderliyin, həmçinin də lider olan şəxslərin hansı xüsusiyyətləri mütləq olmalıdır?

Lider – hədəflərinə çatmaq məqsədi ilə ayrı-ayrı fərdlərə və (ya) qruplara rəhbərlik etməyi bacaran bir şəxsə deyilir. Liderlik keyfiyyətləri şəxsin tək-cə onun həyatının fərqli sahələrində əldə etdiyi biliklər, səriştələr, təcrübələr deyil, həm də insana digər insanları idarə etməyə imkan verən, onları müəyyən bir məqsədə aparan müəyyən xarakterik xüsusiyyətlər toplusudur. Belə xarakterik xüsusiyyətlərinə aşağıdakılar daxil edə bilərik (Антонова Н.Л. 2021: s.2364):

- məqsədyönlü olmaq;



- özünə və xüsusilə də öz qərarlarına güvənə bilmək;
- ehtiyat tədbirlərini heç zaman əldən verməmək;
- şəraitdən asılı olmadan əzmkarlıq göstərə bilmək;
- hər zaman özünü tərəqqi etdirmək coşğusuna malik olmaq və bunu reallaşdırmaq.

Yuxarıda yazılan xüsusiyyətlərə malik olmaq təbii ki, o demək deyil ki, lider olmağımıza zəmanət verəcəkdir. Amma lider olan kəslər mütləq bu xüsusiyyətləri özündə daşımaqdadır.

“Liderlik keyfiyyətləri” anlayışı sosial psixologiyanın tərəqqisi ilə iyirminci əsrin səksəninci illərində ortaya çıxmışdır (Baron R. 2019).

Təşkilati şəraitdə liderlər təşkilatın prinsip və dəyərlərinin çatdırılmasında strateji rol oynayırlar. Liderlik tərzini təkcə işçilərin fəaliyyətinə təsir etmir, həm də işçilərin məyusluğuna səbəb ola bilər və şirkətin məqsədlərinə çatmaq qabiliyyətinə zərər verə bilər.

Hazırda liderlik keyfiyyətlərinin yaranmasına bir neçə nəzəri yanaşma mövcuddur. Onlardan biri liderin şəxsi keyfiyyətlərinə əsaslanan nəzəriyyədir. Liderin şəxsi keyfiyyətlərinə əsaslanan nəzəriyyə ingilis psixoloqu Francis Galton (1822-1911) tərəfindən tədqiq edilmiş və o, liderliyi irsi xarakter daşıyan şəxsiyyət xüsusiyyətlərinin, məsələn, xarizma, fərqli qabiliyyətlər, psixoloji xüsusiyyətlər kimi izah etmişdir (Galton F. 1883: s.42).

Liderliyin irsi olaraq ötürülməsi fikrinin əleyhinəyəm, amma lider təbiətli və ya faktiki lider olan bir ailədə böyüyən və yaxud da lider keyfiyyətlərinə malik ətrafi olan kəslərin lider olma potensialları daha çox olur, belə ki, onlar ətrafından, ailəsindən və s. mühitdən məhz o keyfiyyətləri nümunə olaraq götürdükləri üçün lider ola bilməkləri asanlaşır.

Sosial psixologiya sahəsində tədqiqatlar aparmış fransız sosioloqu Gabriel Tarde (1843-1904) iddia edirdi ki, liderə tabeliyində olanlarda inam yaratmaq bacarığı, əzmkarlıq və öz nöqtəyi-nəzərini müdafiə etmək bacarığı kimi keyfiyyətlər lazımdır (Tarde G. 1980: p.511).

Bəli, doğrudur. Lider olan kəs öncə özünə qarşı tabeliyində olanlarda inam yaratmalıdır ki, artıq onları da özü ilə apara bilsin. İnam olandan sonra artıq

əzmkarlıq formalaşdırmaq da asan olur. İnsanlar inandıqları bir ideya, bir gələcək, bir hədəf üçün əzmkarlıq göstərirlər. Əgər onlarda bir balaca da olsa alınmayacağına şübhə olarsa əzmkarlıqları maksimum ilk çətinliklə qarşılaşana kimi olacaqdır.

Liderliyin mahiyyəti haqqında müasir fikirlərin formalaşması və inkişafı üçün əsas M.Weberin konsepsiyası olmuşdur ki, bu konsepsiya çərçivəsində müəllif liderlik növlərinin təsnifatını təqdim etmişdir ki, bunlardan da başlıcası ənənəvi, xarizmatik, rasionel hüquqi, bürokratik liderlik olmuşdur. Eyni zamanda, Weber liderliyi liderin kütlələrə sehri, fəvqəltəbii təsiri, öz enerjisini ətrafındakılara yaymaq, ötürmək, ardıcılılarına nümunə olmaq kimi müəyyən etmişdir (Weber M. 1988: s.144).

Deyə bilərik ki, Veber öz konsepsiyasında liderliyin ən əhəmiyyətli və ən aktual xüsusiyyətlərini açıqlamışdır. Enerji ötürmək ifadəsi altında o, demək olar bütün liderlik keyfiyyətlərini, xüsusiyyətlərini toplamışdır. Həqiqətən də liderin enerjisi çox önəmlidir və o, həmin enerji ilə həmkarlarını cəlb etməlidir.

Lakin sırf idarəetmə düşüncəsində liderliyin ilk tərfi 1948-ci ildə onu hər hansı bir qrupda və istənilən vəziyyətdə mərkəzi mövqe ilə təmin edən istedadlı bir insanın mülkiyyəti kimi təsvir edən R Stogdall-a aiddir (Stogdill R. 1948: s.53).

Liderlik əlbəttə ki mərkəzi mövqedə olmaqdır, amma mərkəzi mövqedə olan hər kəs, zənnimcə lider deyildir.

Sigmund Freud-in baxışına görə, lidersiz qruplar qısamüddətli xarakterə, qısa ömürlü bir quruluşa malikdir və ya görünməz, simvolik lider tərəfindən idarə olunur. Buraya müntəzəm əməliyyat aspektləri ilə yanaşı, kollektivlərin, fərdlərin, liderlərin qarşılıqlı əlaqəsinin emosional komponenti üzərində işləmək, mədəni struktura işin emosional konturuna münasibətdə ana tərəfindən qəbul, qayğı və həssaslıq aspektinin verilməsi daxildir (Фрейд З. 2019).

Gördüyümüz kimi, Freud də lider şəxslərin əhəmiyyəti barəsində qeydlər etmişdir. O, bildirir ki, əgər bir qrupda lider yoxdursa o zaman o qrup görünməz, simvolik lider tərəfindən idarə olunur. Yəni, bu o deməkdir ki, əgər qrup hələ də mövcuddursa deməli liderin olması sayəsindədir.

Kleinin proyektiv identifikasiya konsepsiyasına görə, uşaq təkbaşına öhdəsindən gələ bilmədiyi hissləri ananın üzərinə proyeksiya edir, ana bu hissləri introyeksiya edir, özündə ehtiva edir və toksik olmayan və idarə oluna bilən formada uşağa qaytarır. İzləyicilərin bölünmə hisslərinin liderlərə proyeksiyası təşkilatın mövcudluğu reallıqlarından ayrılmaz bir prosesdir. Liderlə münasibətdə biz valideyn fiqurları ilə ilkin münasibətimizi təkrarlamaq üçün fürsət axtarıyıq (Klein M. 1975: s.13).

Donald Woods Winnicott tərəfindən ardıcılıqların narahatlıqlarını ehtiva etmək, əks etdirmək və həll etmək üçün kifayət qədər yaxşı lider həm çevik, həm də ənənəvi təşkilatlar üçün uyğun olan liderlik modelidir (Winnicott D.W. 1965: s.28).

İdarəetmə sahəsində liderliyi dərinlən araşdıran ekspertlər onun tərkibində iki komponentin, yəni fərdin müəyyən keyfiyyətlərinin və qrupdakı münasibətlərin növünün birləşməsinə diqqət yetirirlər ki, bu da onun çərçivəsində fərdlərin birgə fəaliyyətinin şərtlərini müəyyən edir. Filonoviç qeyd edir ki, liderlik həm fərdin mövqeyi, həm də ardıcılıqları müəyyən fəaliyyətlərə cəlb etmək prosesidir. Tədqiqatçı aspektlərdən birincisini statik, ikincisini isə proses adlandırır (Филонович С.Р. 2003: s.5).

**Cədvəl 1: Zaxarovaya görə liderlik anlayışının əsas xüsusiyyətləri.**

<b>№</b>	<b>Xüsusiyyətlər</b>	<b>Şərhi</b>
<b>1.</b>	Təsir vasitəsi kimi liderlik.	Liderliyin bir çox təriflərinin mərkəzində məhz liderin qrup üzərində təsiri dayanmaqdadır.
<b>2.</b>	Müəyyən dəyərlərin təcəssümü kimi çıxış edən liderlik.	Liderlik fərdi və kollektiv dəyərlərə əsaslanmaqdadır, ümumi fəaliyyətin son məqsədini və bu məqsədə çatmağa imkan verməkdədir.
<b>3.</b>	Bir yanaşma kimi liderlik.	Liderlik, liderin öz qrupuna və ya təşkilatına rəhbərlik etdiyi arzu olunan gələcəyin dəqiq müəyyən edilmiş imicinə əsaslanmaqdadır.

**Mənbə:** cədvəl “Захарова Е.Н. 2022: s.74” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

"Liderlik" anlayışının bazis məzmununu şərh edə bilmək üçün bir sıra müxtəlif yanaşmalar mövcud olsa da, əksər tədqiqatçılar nəzərdən keçirilən fenomeni xarakterizə edən aşağıdakı əsas xüsusiyyətləri əsasında müəyyən edirlər (Cədvəl 1):

Liderliyi ümumi maraqlara və həmçinin gələcəyə ümumi baxışa uyğun gələ bilən konkret bir hədəf, məqsədə çatmağa yönəldilmiş, bir fərdin cəmiyyətin digər üzvlərinə sosial təsir prosesi olaraq müəyyən edə bilərik.

Liderin rolunun təhlili işığında Manfred Kets de Vries-in fikrini xatırlatmaq lazımdır ki, o, uğurlu lideri “məqsədə gedən yolda maneələri daşımağı və aradan qaldırmağı bacaran xarizmatik memar” kimi təsvir edir (Kets de Vries 2014: s.8).

Liderliyi şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı əlaqə formalarından biri kimi xarakterizə edən V.Şeynov qeyd edir ki, liderlik beş elementdən ibarətdir ki, bunlar da aşağıda göstərilib (Cədvəl 2):

**Cədvəl 2: V.Şeynova görə liderliyin 5 əlaməti**

<b>Nö</b>	<b>Elementlər</b>	<b>Şərhi</b>
1)	Qrup	Bu qrupların daxilində qarşılıqlı əlaqə mövcuddur;
2)	Tapşırıq	Bu, qrupun həll etməyə çalışdığı problemdir;
3)	Lider	Bütün qrup üçün vacib olan məqsədlərə çatmağa yönəlmiş müəyyən keyfiyyətlərə, qabiliyyətlərə və imkanlara malik bir fərd kimi lider;
4)	İzləyicilər	Qrup üzvləri kimi izləyicilər ümumi məqsədlərə nail olmağa diqqət yetirirlər;
5)	Situasiyalar	Qrupda qarşılıqlı əlaqə prosesi üçün xarakterik olan vəziyyətlər.

**Mənbə:** cədvəl “Шейнов В.П. 2008: s.192” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Beləliklə, liderlik bir yandan hər hansısa bir fərdin cari vəziyyəti kimi, digər yandan həm də ardıcılıarı birgə fəaliyyətə cəlb etmək prosesi olaraq da qiymətləndirilə bilinməkdədir.

Vurğulamalıyam ki, bu yazdıqlarımın hər ikisi də lider rolunu oynayan bir insanın müəyyən edilmiş keyfiyyətlərinin məhz təzahürünün nəticəsidir.

Liderin daima bir aydın məqsədi mövcud olmalıdır və bu, bir qayda olaraq, təkcə onun maraqları çərçivəsində olmamalıdır, buraya təşkilatın bütün üzvlərinin maraqları, hədəf və məqsədləri daxil edilməlidir. Müəyyən edilmiş bir məqsəd və ya hədəfdən ilham almadan və ya onları aydın dərk etmədən yaxşı bir lider olmaq müşkül məsələdir. Həm də haqlı olaraq liderin öz məqsədinə çatması istiqamətində məqsədyönlü hərəkəti və fəaliyyəti həm də digərləri üçün də ruhlandırıcı amil sayılmaqdadır.

Lider məhz obyektiv səbəblərə görə fərqlənir: o, öz mühitindən daha çox tərəqqi etmiş intellektual və əqli keyfiyyətlərə malikdir, eyni zamanda ümumi məqsədə çatmaq üçün daha çox motivasiyası vardır liderin.

Yuxarıda da qeyd etdiyim kimi, yaxşı bir lider yalnızca öz məqsədini ümumi məqsədə çevirmir, o, həm də kollektiv üzvlərinin hər birisinin fərdi məqsədlərini

ayrı-ayrılıqda nəzərə alaraq məhz həmin o ümumi məqsədin çərçivələrinə daxil edir və sadə dildə desək, fərdi məqsədlərə əsaslanan ümumi bir məqsəd formalaşdırır işlədiyi təşkilat və ya kollektivdə.

Liderliyin mahiyyəti müəyyən bir mənası olan hədəfə, məqsədə çata bilmək üçün çalışmaqda olan, müsbət dəyişikliklərin baş verməsi üçün təşəbbüs göstərən bir insanın digər insanlarla bir yerdə özünü ifadə etməsidir.

Bu da onu deməyə əsas verir ki, liderlik fenomeni yalnız kollektiv fəaliyyət kontekstində təzahürünü tapır. Liderliyin tətbiqi dairəsi daha geniş olmasına baxmayaraq ibtidai məzmununa görə liderlik konsepsiyası idarəetmə yanaşmasından daha dar bir anlayış olaraq qəbul edilməkdədir.

Qeyd etməliyəm ki, idarəetmə – təşkilatçılıq, planlaşdırma, qiymətləndirmə və monitorinq kimi klassik funksiyaları reallaşdıraraq təşkilatın sabitliyə əsaslanan davamlı fəaliyyətinin təmin edilməsinə və mövcud status-kvonun saxlanmasına yönəldilən bir fəaliyyətdir. Bu üsulla idarəetmə təşkilatda bir rəhbər kimi yetişən hər bir üzvün üzərində proqnozlaşdırıla biləndir, çünki liderlikdən fərqli olaraq idarəetmə məhz müəyyən addımlara, prosedurlara və qaydalara riayət etməyə əsaslanır (Захарова Е.Н. 2022: s.75).

Liderlik heç də idarəetmə prosesini əvəzləmir, amma onun ənənəvi idarəetmə metodlarının ən mühüm vəzifələrinin həllinə və qarşıya qoyulmuş hədəf və məqsədlərə nail olunmasına imkan vermədiyi hallarda məhz liderlik onu tamamlaya bilir.

“Yeni idarəetmə” konsepsiyası çərçivəsində bir qayda olaraq liderlik fəaliyyətini yerinə yetirən “yeni lider” adlı obraz ortaya çıxır. Lakin bunun əksinə olaraq, “köhnə lider” artıq bir menecer adlanmaqdadır və o, şəxsi maraqları və mənafeyi səbəbi ilə “yeni lider”i “təhlükəli lider tipi” kimi xarakterizə edir. Ona görə də hər iki tipli idarəetmə üsulu tətbiq edilmiş təşkilatlarda onların arasında münaqişələrin olacağı qaçılmazdır.

Beləliklə, qeyd edə bilərəm ki, liderlik konsepsiyasının tərəqqisi modern idarəçiliyin özünün paradigmasının bazis məzmununu müəyyən dərəcədə dəyişdirir və o, idarəetməyə yeni ilə köhnə yanaşmalar arasında fərq qoyur, yəni, müvafiq olaraq idarəetmə sistemini liderlik sisteminə fokuslandırır.

Təhlil etdiyimiz ədəbiyyatlardan da gördüyümüz kimi, müxtəlif elm adamları liderin təkcə müəyyən şəxsi keyfiyyətlərin olması ilə deyil, həm də daha yüksək təsir səviyyəsinin olması ilə seçildiyinin qənaətinə gəlməkdədirlər.

Yuxarıdakıları təsdiqləmək üçün məşhur amerikalı sahibkar Henri Fordun idarəetmə tərzini nəzərdən keçirək (Ford H. 1922: s.20).

Henri Ford özünü necə təqdim etməyi bilirdi, yaxşı intuisiyaya və analitik təfəkkürə malik idi. Henry Ford lider üçün lazım olan keyfiyyətlərə malik idi, lakin intuisiyanın uğura gətirib çıxara biləcəyinə inanaraq, onları inkişaf etdirmədi, liderlik keyfiyyətləri isə daimi olaraq fasiləsiz inkişaf və təkmilləşdirmə tələb edir.

Bu paraqrafda liderlik keyfiyyətlərinə və ümumilikdə bu prosesə dair müxtəlif konepsiyaları nəzərdən keçirdik. Paraqrafın icmalından aydındır ki, lider olan şəxslər müəyyən xüsusiyyətlərə, aydın məqsədlərə malik olmalıdırlar. Bəs axı liderlər individual şəkildə fəaliyyət göstərmirlər. Onları lider edən məhz işlədikləri kollektivdir.

Bəs kollektiv nədir? Kollektivi necə daha səmərəli şəkildə idarə etmək mümkündür? Lider kollektivə hansı vasitələrlə təsir göstərə bilər? Bu suallara cavab tapmaq üçün növbəti paraqrafa fokuslanaq.

## **1.2. Kollektivin idarə edilməsi üsulları və liderin təsir vasitələri**

Günümüzdə təşkilatlarda kollektiv mühitinin formalaşması, inkişaf etməsi və daima dövrün tələblərinə adaptasiyası vacib məsələlərdəndir. Heç şübhəsiz ki, bəzən gəliri o qədər də qənaətbəxş olmayan və ya olduğu müəssisədə karyera inkişafı əlçatan olmayan (yaxud da ləng olan) əməkdaşlar təşkilatdan yollarını ayırırlar və bunu belə bir səbəblə izah edirlər: “kollektivi yaxşıdır”. Göründüyü kimi, işlədikləri müəssisədə motivasiyaları qədər məhz kollektivin də yaxşı olması əhəmiyyətlidir.

Kollektivin idarə edilməsi prosesində kollektivdə və eləcə də təşkilatda baş verən dinamik fəaliyyətləri görmək, qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün kollektiv üzvlərinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsini təmin etmək vacibdir.

Kollektiv ifadəsini komanda ifadəsi ilə tez-tez qarışdırırlar və bəzən kollektiv sözü yerinə komanda sözünü və ya tam tərsinə istifadə edirlər. Qeyd etməliyəm ki, komanda – müəyyən bir qısa və ya uzunmüddətli məqsəd, hədəf uğruna birləşən və

ya təşkilati struktur baxımından məcburi şəkildə birləşdirilən təşkilat üzvlərinin birgə fəaliyyətidir.

Kollektiv ifadəsi isə daha geniş ifadədir və burada müxtəlif məqsədlər uğruna təşkilati fəaliyyət göstərən bir neçə qruplar (komandalar) daxil ola bilər.

Təşkilatda kollektiv məsələlərinin tədqiqi ilə məşğul olan müəlliflər və alimlər əmək kollektivinin nümayəndələrindən uğurlu və yaxşı əlaqələndirilmiş komandanın formalaşdırılması prosesində məhz aşağıdakı amillərin nəzərə alınmalı olduğunu xüsusilə qeyd edirlər:

- Təşkilatın bütün işçiləri arasında mehriban münasibətlərin və effektiv kommunikasiyalarının olması;

- Təşkilatın heyətinin ümumi əhval-ruhiyyəsinin daimi və stabil olaraq pozitiv olması faktorunun hər zaman aktual olması (bu faktor, xüsusilə təşkilati məqsədlərə və hədəflərə nail ola bilmək və təşkilati problemləri həll etmək proseslərinin səmərəliliyinə əhəmiyyətli təsir göstərir);

- Təşkilat həmkarlarının yenilikləri, innovasiyaları qavramaq, tətbiqinə sövq edilmək və sürətlə dəyişən xarici mühitə, mövcud iqtisadi-sosial durumun hazırkı dinamikasına adaptasiya istəyinin və icrasının dərəcəsi faktorunun aktuallığı (bu, müvafiq təşkilatın bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabətə davam gətirə bilməsi üçün xüsusilə ən vacib amillərdəndir).

Bu gün kollektivin formalaşdırılmasının mövcud üsullarını və metodlarını müzakirə edərkən unutmamalıyıq ki, istənilən bir idarəçi-menecer, eləcə də hər bir təşkilat rəhbəri (qeyri-formal və rəsmi) və ən əsası isə liderlər üçün indiki dövrdə aktual olan modern kollektiv quruculuğu texnologiyalarından istifadə etmək olduqca vacibdir.

Günümüzdə idarəetmə elminin modern nəzəriyyəsi və təcrübəsi kollektivin formalaşdırılmasının bir neçə yolunu sınağa təklif etməkdədir (Krasavina E.V. 2019: s.156-157):

- re-teaming (yenidən qruplaşdırma (komanda şəklində));
- teambuilding (komanda quruculuğu);
- team design (kollektiv dizaynı, yəni dövrün şərtlərinə uyğun adaptasiyası);
- team forcing (məcburi kollektiv quruculuğu, və ya məcburi qruplaşdırma).

Komanda quruculuğu (teambuilding) kollektivi idarə etmək üçün ən populyar və geniş yayılmış və həmçinin tanınan metodlardan biridir. Bildiyimiz kimi, təşkilatdaxili kollektiv qurulmasının əsası kimi qəbul olunmuş fikir yeni ideya deyil.

“Teambuilding” komanda ruhunun formalaşdırılması ilə yanaşı, müvafiq təşkilatın əməkdaşları arasında liderlik keyfiyyətlərini, şəxsi təşəbbüskarlığı, qeyri-standart situasiyalarda çox cəld və effektiv hərəkət edə bilmək səriştəsini, operativ və uzunmüddətli vəzifələrin həllində əzmkarlığı tərəqqi etdirmək üçün nəzərdə tutulmuş kollektiv idarəetmə üsullarından biridir.

Təcrübə göstərir ki, kollektiv səylər vasitəsilə çətinlikləri uğurla aradan qaldırmaq çox müsbət təcrübə gətirir və bütövlükdə təşkilatın işinə faydalı təsir göstərir. Beləliklə, komanda quruculuğu (Teambuilding) adlı metod məhz aşağıda qeyd etdiyimiz proseslərin icra edilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə köməklik göstərə bilər:

- Təşkilatda yeni departamentlərinin (şöbələrinin, bölmələrinin) və həm də nümayəndəliklərinin yaradılması prosesinin sürətlənməsi və səmərəli şəkildə formalaşdırılması;

- Kadrların peşəkarlıq səviyyələrinin daha yaxından tanınması və artırılması üçün yeni istiqamətlərin müəyyən edilməsi prosesi;

- Təşkilatda yeni həmkarların seçilməsi və onların işə götürülməsi prosesinin asanlaşdırılması, hansı ki, bu, daha çox təşkilatda təcrübə dönəmində olan, yəni işə götürülməyə az qalmış həmkarlar olduqda onlar haqqında qərar verməyə müsbət təsir göstərir komanda quruculuğu prosesi;

- Yeni bir layihəyə start verilməsi və icrası üçün kollektiv üzvlərini tanımaq prosesi.

Bununla yanaşı, teambuilding həm də növbəti verilən problemlərin həllinə də istiqamət verir:

- Liderləri, liderə dəstək olan və onun işini ləngidən qrupları müəyyənləşdirmək, həmçinin hər bir kollektivin üzvünün ayrılıqda rollarını anlamaq üçün kollektivdə işçilərin şəxsiyyətlərarası münasibətlərinin təhlilini aparmaq;



- koordinasiyalı və sinxron işləməyə, kollektiv işinin effektivliyinin yüksəldilməsinə yönləndirilmiş kollektivi birləşdirmək;
- Şirkətin həmkarları arasında xroniki yorğunluq və stress sindromunun minimumalaşdırılması;
- Gələcəkdə baş verə biləcək müxtəlif biznes proseslərinin modelləşdirilməsi, həmçinin təşkilatda kommunikasiya proseslərinin səmərəliliyinin artırılması;
- Bir şöbənin (bölmənin, departamentin) əməkdaşları arasında qarşılıqlı münasibətlərin keyfiyyətinin artırılması və effektiv kommunikasiya prosesinin təmin olunması;
- Həmkarların əksəriyyəti üçün motivasiya metodlarının genişləndirilməsi və effektivliyinin artırılması.

Teambuilding prosesinin geniş praktik tətbiqi zamanı kollektiv idarəçiliyinin bazis ideyalarına fokuslanan bir sıra müxtəlif metodlar və üsullar öyrənilmişdir. Bu üsullardan ən məşhur olanlarının sırasında məhz qeyd edilən növbətiləri fərqləndirmək əhəmiyyətli olar:

- İdman oyunları və ya kollektiv əsaslı oyun yönümlü fəaliyyətlər, məsələn peyntbol və s.;
- Həmkarların yaradılıclarını ortaya qoya biləcəkləri və bir-birilərinə daha yaxşı tanıma fürsəti əldə edə biləcəkləri intellektual yönümlü fəaliyyətlər, məsələn: intellektual yarışlar, sual-cavab yarışları, buna misal olaraq, "Nə? Harada? Nə vaxt?" komanda yarışlarını göstərə bilərik;
- Kollektivdəki həmkarların "oyunçular" qismində çıxış edəcəyi və onların qarşılıqlı əlaqə səmərəliliyini artırma potensialına sahib olan digər aktiv tapşırıqlar və ya oyunlar və s.

Günümüzdə Azərbaycanda bir çox iri, orta və həmçinin kiçik təşkilatlarda da teambuildingın əsas ideyaları və istiqamətlərinin tətbiqi geniş şəkildə həyata keçirilməkdədir. Hazırda yerli biznes və sahibkarlıq mühitində kollektivin idarə edilməsinin bu variantının praktiki şəkildə həyata keçirilməsinin kifayət qədər müxtəlif tipləri, forma və növləri sınaqdan keçirilmiş və tətbiqi davam etdirilməkdədir. Bütövlükdə yerli təşkilatlarının fəaliyyətlərinin nəticələrinin

dərəcələrindən asılı olaraq, teambuildingin aşağıda göstərdiyim təcrübələrini xüsusilə vurğulamalıyıq:

- Korporativ bayramlar və daha çox, məşhurların (müğənnilərin, tanınmış adamların və s.) iştirak etdiyi qeyri-rəsmi görüşlər biznes nəticələrinə və işçilərin motivasiyasına müsbət təsir göstərir (Kapital Bankda ilsonu tədbiri (Expo Centerdə keçirilən) məhz buna misal ola bilər – 2-ci fəsildə bu təşkilat haqda daha ətraflı danışılacaq);

- Müddəti 2 saatdan 5-6 saatadək dəyişməkdə olan müəyyən “kvestlər” – yəni hekayəyə əsaslanan oyunlar, hansı ki, bu kimi yaradıcı tədbirlər korporativ mədəniyyətin tərəqqisinə və biznes nəticələrinə birbaşa olmasa da, dolayı bir yolla öz təsirini göstərməkdədir. Bu proqramlar maraqlı ideyalar vasitəsilə əməkdaşları iştirakçılar kimi oyuna cəlb etməklə reallaşdırılır və bu kimi bu və ya digər tədbirlərin əsas nəticəsi məhz “biz” deyiminin deyimdən kənara çıxaraq bunu hiss olaraq və inam olaraq həmkarların arasında gücləndirir. Bu tipdə oyunlar həm əməkdaşların təşkilata olan, həm də həmin əməkdaşların bir-birilərinə olan inamını, sədaqətini artırmaq, gələcəkdə istənilən leqal birgə layihəyə tərəddüdsüz hazır olmaq təşviqi formalaşdırmaqdadır;

- Daha çox proqramlar şəklində təqdim edilən, təşkilatda iş proseslərinin və peşəkar fəaliyyətlərinin bu və ya digər tərəfinin yaradıcı tapşırıqların köməyi ilə modelləşdirildiyi aktiv xarakterli işgüzar oyunlar da yerli təşkilatlarda effektiv kollektiv idarəçiliyinə stimül verməkdədir. Belə ki, misal üçün, hər hansısa yeni bir məhsulun və (yaxud da) bir xidmətin bazara çıxarılması, o xidmət-məhsulun satış hədəflərinin-planının həyata keçirilməsi, bazarın tutulması və ya təşkilati mövqelərinin möhkəmləndirilməsi biznes fəaliyyətinin bu cür aspektlərinə misal ola bilər. Aktiv işgüzar oyunlar həmkarlar olaraq iştirakçıların emosional sferasına birbaşa və dolayı şəkildə müsbət təsir göstərməkdədir, və bunun nəticəsi olaraq onlar da öz peşəkar fəaliyyətlərinin çərçivəsində gələcəkdə istifadə edə biləcəkləri xeyli dəyərli təcrübələr əldə etmiş olurlar.

- Davam etmə müddəti 1 gündən (həftəsonları) 2-3 günə qədər (daha çox bayram günləri və ya bayram günləri həftəsonu günləri ilə ard-arda gələndə) dəyişə bilən açıq havada təlimlər. Teambuildingin bu versiyası əksərən vaxtlarda

təşkilatdan kənarında həyata keçirilməkdədir və onun iştirakçıları (hansı ki onlar digər şirkətdən və ya başqa departamətdən belə ola bilər) ilə eyni departamentin və (ya) təşkilatın işçiləri arasında qarşılıqlı səmərəli münasibətlərin qurulmasına və ən əsası möhkəmləndirilməsinə birbaşa yönəlmiş bir metoddur. Çox vaxtı açıq havada təşkil edilən təlim proqramları o şirkətin "müşətilər" kateqoriyası nümayəndələrinin maraqlarına uyğun olaraq işlənilib-hazırlanır. Yəni, bu o deməkdir ki, açıq havada təlim zamanı istirahət və oyundan daha çox müşətilərin məmnuniyyəti və ya satışı artırmaq məqsədi güdən mövzular müzakirə edilir və işçilər təlimləndirilir. Zənnimcə, top-menecerlər də bu açıq havada təlimlərə cəlb edilərsə, təşkilatda onun nəticəsi maksimum effekt verəcəkdir.

- Korporativ dəyərlərin tətbiqi prosesinə və həyata keçirilməsinə yönəldilmiş müvafiq proqramlar. Adıçəkilən o proqramlar oyun formatında da olur təlim formatında da, amma ikisinin qarışıq versiyası daha effektivdir, zənnimcə. Belə proqramlar əməkdaşlar olaraq iştirakçılara müvafiq işlədiyi təşkilatın korporativ dəyərlərinə öz münasibətini nümayiş etdirməyə və nəticədə də bu dəyərləri və dəyərlər sistemini peşəkar fəaliyyət prosesində tətbiqini asanlaşdırmağa imkan verən nəzəri bilgi və praktiki bacarıqlar əldə etməyə imkan yaradan aktiv bir qrup fəaliyyətinin elementlərini özündə ehtiva edir. Belə tipdə proqramların tətbiq edilməsinin təsiri ən çox da şirkətin elan edilmiş korporativ dəyərlərinin işçi sinfinə və spesifik olaraq da həmin təşkilat rəhbərlərinin idarəedici korpusu tərəfindən onların real şərhinə nə dərəcədə uyğun olması ilə diktə olunur.

- Fundamental vektor kimi konkret iş nəticəsini seçən müxtəlif növ birləşmiş proqramlar (layihələr). Biznesin nəticəsi olaraq, məsələn, konsaltinq xidmətləri və ya istehsal olunan məhsulların satışını artırmaqdan tutmuş birbaşa komanda qurmaq məqsədlərinə qədər ən müxtəlif variantlar təqdim edilə bilər.

Qeyd etməliyəm ki, teambuilding metodu kollektiv ruhun gücləndirilməsinə yönləndirilmiş yuxarıda əks olunan tədbir tipləri ilə yanaşı, həm imic yarada bilmək, həm də kommunikativ bir xarakter daşıyan müxtəlif təşviqat növlərini tətbiq etmək fəaliyyətlərini də özündə cəmləşdirir.

Fəaliyyətlərin başqa bir qrupu təşkilatın idarəetmə korpusu ilə müəssisənin işçi heyəti arasında işgüzar münasibətin müxtəlif variantlarını nəzərə alan

kommunikativ xarakterli fəaliyyətlər prosesləridir. Belə proseslər məhz işgüzar korporativ yazışmalar, şirkətdaxili qəzetlər/jurnallar və şirkət rəhbərlərinin işçilərə video/audio müraciətləri, korporativ bayramlar/tematik axşamlar ola bilər.

Bütün bu fəaliyyətlər müxtəlif səviyyələrdə işləyən əməkdaşlar (misal üçün, istehsal, texniki və idarəetmə xidmət personalı) arasında münasibət yaratmağa və keyfiyyətcə bu münasibəti yaxşılaşdırmağa imkan verir. Kommunikativ hərəkətlərin böyük üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar tez bir zamanda rəy formalaşdırır. Bu, menecerlərə tabeliyində olanların ümumi əhval-ruhiyyəsini öyrənməyə, onların emosional vəziyyətinə təsir etməyə imkan verir. Çox vaxt, kommunikativ tədbirlər çərçivəsində müxtəlif üsullardan istifadə edərək, menecerlər qondarma görüş təqviminə müraciət edirlər, ona görə hər bir tabeliyində olan şəxs öz arzularını/iddialarını xətt rəhbəri ilə şəxsi görüşdə bildirə bilər.

Yuxarıda qeyd etdiyim kollektiv idarə edilməsinin ikinci variantı reteaming – yenidən kollektiv formalaşdırılması adlanır. Bu anlayışın hərfi tərcüməsi işçi qrupların (kollektivlərin) yenidən formalaşdırılması / yenidən təşkili deməkdir. Əgər bir şirkət daxilində idarəetmə kollektivinin sıfırdan formalaşdırılmağı hədəflənərsə, o zaman yenidən kollektiv təşkilindən istifadə olunur. Təşkilatın yenidən kollektivləşdirməyə (reteaming) müraciət etdiyi digər ümumi vəziyyətlərdən biri də təşkilatın rəhbər heyətini global təşkilati islahatlara hazırlamaq, habelə işçilərin kollektivlə qarşılıqlı fəaliyyətini sinxronlaşdırmaq bacarığını tələb edən cari problemlərin həllində zərurətdir. Təcrübə göstərir ki, yenidən kollektivləşdirmənin uğurlu istifadəsi təşkilatın rəhbərliyinə problemlərin ardıcıl həlli yolu ilə tabeliyində olanları birləşdirməyə, onların yaradıcılığını və peşəkar fəaliyyətini şirkət üçün strateji əhəmiyyətli məqsədlərə çatmağa yönəltməyə imkan verir. Çox vaxt bu komanda qurma variantının uğurlu istifadəsinin nəticələri aşağıdakılardır (Krasavina E.V. 2019: s.160):

- Kadrlar arasında dəyişiklik qorxusunun olmaması;
- Risk mühitində operativ və effektiv hərəkət etmək bacarığı;
- Komandada işləmək bacarıqlarının əldə edilməsi və möhkəmləndirilməsi;
- Kommunikativ işgüzar ünsiyyət bacarıqlarının itilənməsi.

Müvafiq olaraq, digər məşhur kollektiv idarəetmə üsulu timforsinqdir. Bu metoddan yalnız müəssisənin yuxarı rəhbərliyinin əsas rəhbərləri dəyişdirmək və yeni kollektivdə formalaşdırmaqda köklü qərarlı çıxarmalı olduğu hallarda istifadə edilə bilər. Yeni orta menecerlər təşkilat üçün mütərəqqi ideyaların mənbəyinə çevrilərək öz arxalarına eyni təcrübəli və yüksək ixtisaslı işçiləri (tabeliyində olanları) gətirirlər. Onlar artıq öz işlərinin gedişində kollektiv işini təkmilləşdirməyə yönəlmiş yeni davranış nümunələri üzrə işçi heyətinə öyrədə bilərlər.

Və nəhayət, kollektiv idarəçiliyi üçün dördüncü variant kollektiv dizaynı (team design) adlanır. Bu, ən az tanınan və demək olar ki, nadir halda istifadə olunan üsuldur. Bununla belə, onun ən əsas xüsusiyyətlərindən biri odur ki, kollektiv idarəçiliyinin bütün digər növlərindən daha çox müəssisə işçilərinin qrup fəaliyyətinin layihələndirilməsi prinsiplərinə və hər bir fərdi işçinin burada fərdi rollarının bölüşdürülməsinə yönəldilmişdir.

Kollektivin idarə edilməsi üsullarına dair yekun olaraq deyə bilərik ki, idarəetməyə dair konkret bir nəzəriyyə yoxdur və bu, şirkətin aid olduğu sferadan, şirkətin böyüklüyündən, iş rejimindən, işçi sayı və iyerarxiyadan və s.-dən asılı olaraq dəyişməkdədir.

Buna görə də kollektivin necə idarə olunacağı ilə bağlı yeni qərarların verilməsi və ya kollektivin tərkibinin və idarə sisteminin dəyişdirilməsi üçün mütləq şəkildə öncə şirkətin konkret hədəfləri və strategiyaları təhlil olunmalı, işçilərin iş rejimi, kollektiv mühitinə ayrı-ayrılıqda hər birinin münasibəti araşdırılmalı və yalnız bundan sonra bu barədə veriləcək olan qərar haqqında düşünülməlidir.

Bu paraqrafda kollektivin idarə edilməsi üsullarından və liderin kollektivə təsiri vasitələrindən bəhs etdik. Müasir dövr rəqəmsallaşma prosesilə ilə xarakterizə olunmaqdadır və ona görə də həm liderlərin fəaliyyətində, həm də kollektivin idarəçiliyində rəqəmsallaşma prosesinin aktuallığını nəzərə almamadan onları öyrənmək mümkün deyil.

Günümüzdə, xüsusilə də pandemiya şəraitindən sonra rəqəmsal idarəetmə konsepsiyası nəinki formalaşmış, hətta bir çox şirkətlərdə uğurla sınaqdan keçirilmişdir. Bəs rəqəmsal idarəetmə və ümumilikdə rəqəmsallaşma nədir?

Rəqəmsal idarəetmənin effektiv idarəetmə forması kimi hansı metodoloji-nəzəri aspektləri vardır? Bu suallara cavab vermək üçün növbəti paragrafımıza fokuslanaq.

### **1.3. Rəqəmsal idarəetmə effektiv idarəetmə forması kimi: nəzəri-metodoloji aspekt**

Hazırda rəqəmsallaşma həyat şəraitində və peşə fəaliyyətində dərin sosial dəyişikliklərə və transformasiyalara səbəb olan trendlərdən biri kimi qəbul edilməkdədir (Müller-B.J. 2020: s.9).

Rəqəmsallaşma niyə liderlik və kollektiv məsələsini bu qədər aktuallaşdırır?

Çünki, rəqəmsallaşma şəraitində informasiya və texnologiyalar sürətlə tərəqqi edir və bu tərəqqi sürətinin fonunda artıq təşkilatlar rəqabətə tab gətirə bilmək üçün tamamilə fərqli idarəetmə (xüsusilə də kadr yönümlü) metodunu tətbiq etməlidirlər.

Rəqəmsallaşma şəraitində baş verən dəyişikliklərin sürətinə adaptasiya olmaq üçün təşkilatlar daha sürətli şəkildə fəaliyyət göstərməlidirlər, daha dolğun şəkildə fikrimi ifadə etsəm, sürətli bir şəkildə yeniliklərə adaptasiya etməli, daha kiçik məsrəflərlə daha böyük gəlirlər əldə etməli və ən əsası işçilərin səriştələrindən, biliklərindən və bacarıqlarından, yəni bir sözlə potensiallarından maksimum səmərəli şəkildə istifadə edə bilmək üçün daha effektiv kollektivlər formalaşdırmalı və liderlər seçərkən xüsusilə diqqətli olmalıdırlar.

Rəqəmsallaşma xüsusilə COVID-19 pandemiyası dövründə aktuallaşdı və bir çox təşkilatları sürətli şəkildə yeniliklər tətbiq etməyə sövq etdi.

Rəqəmsallaşma və innovasiya ilə bağlı müxtəlif fikirlərə, nəzəri baxışlara qısa bir icmal keçək.

Traum A. və digərləri elmi ictimaiyyətə rəqəmsal innovasiyaların tətbiqi prosesindən təsirlənən fərdin daxil olduğu rəqəmsallaşmanın tərifini təklif etmişdir. Bu müəlliflərin yanaşmalarına görə, rəqəmsallaşma – proseslərin və nəticələrin sürətləndirilməsi, artan abstraksiya (mücərrədlik), Agileyönümlülük (yəni çeviklik) və fərdiləşdirmə kimi xarakterik xüsusiyyətlərlə işçilər, təşkilatlar, iqtisadi sektorlar və cəmiyyətlər tərəfindən informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının (İKT) tətbiqi, yəni getdikcə artan istifadəsidir (Traum A. 2017: s.2).

Traumun bu yanaşması rəqəmsallaşmanın tərifini ətraflı şərh edir. Rəqəmsallaşma – günümüzdə həm çeviklik, həm də İKT istifadəsinin genişlənməsi kimi xarakterizə olunmaqdadır.

Piasecki S. dövlət və bələdiyyə xidməti orqanlarının fəaliyyətini təhlil edərək rəqəmsallaşmanı mahiyyətə inzibati vəzifələrin yeni rəqəmsal səviyyəyə keçidi və nəticələri optimallaşdırmaq və prosedurları sürətləndirmək üçün ənənəvi (kağız) proseslərin kompüter emalı strukturlarına inteqrasiyası kimi müəyyən edir (Piasecki S. 2020: s.404).

Ümumiyyətlə, iş kontekstində rəqəmsallaşmanın əsas məqsədi 4.0 (4-cü sənaye inqilabı) dünyasına keçiddir ki, burada gündəlik iş biliklərə əsaslanan qərarların qəbulu, mürəkkəb, dinamik dəyişən fəaliyyətlərlə əvəz olunur.

Rəqəmsal və mobil rabitə şirkətlərə böyük məkan məsafələrində və zamanla çevikliklə əməkdaşlıq etməyə və koordinasiya etməyə imkan verir. Bu, xüsusi bilik, təcrübə və resurslara çıxışı asanlaşdırır. Müxtəlif yeni iş modelləri iş imkanlarının dəyişməsinin nəticəsidir. Məkanlar, şirkətlər, müştərilər və işçi qüvvəsi kimi müxtəlif sahələrdə sərhədlər getdikcə bulanıqlaşır. Rutin fəaliyyətlər getdikcə daha çox avtomatlaşdırılır, belə ki, işçilərin vəzifələri daha çox funksional və sənayelərarası olmaq üçün tərtib edilə bilər. Onların işi getdikcə daha çox informasiyaya əsaslanır. İşçilərin ixtisasları həlledici əhəmiyyət kəsb edir.

Nəticə etibarilə, rəqəmsallaşma irəlilədikcə işçilərin liderliyi anlayışı və menecerlərə qoyulan tələblər dəyişməyə davam edir. Effektiv idarəetmə-liderlik anlayışı rəqəmsal tendensiyaların təsiri altında dəyişir, transformasiya olunur.

Rəqəmsal liderlik həm təşkilati, həm də ki fərdi səviyyədə də biznes məqsədlərinə çatma bilmək üçün təşkilatın rəqəmsal aktivlərinin strateji istifadəsidir. Fərdi səviyyədə effektiv rəqəmsal lider biznes məqsədlərindən xəbərdardır və hansı vəzifə öhdəliklərinin onlara çatmağa kömək etdiyini bilir. Təşkilati səviyyədə rəqəmsal lider, məsələn, rəqabət üstünlüyü əldə etmək və saxlamaq üçün rəqəmsal aktivlərindən uğurla istifadə etmiş şirkət ola bilər. Bununla, şirkət müştərilərinin ehtiyaclarına və daim dəyişən biznes tələblərinə daha çox cavab verməyə kömək etmək üçün texnologiyanın istifadə oluna biləcəyi yolları daim izləmək prosesindədir (Gandolfi F. 2018: s.263).

Bir qayda olaraq, əmək bölgüsü daxilində problemlərin həlli üçün bir neçə nəfər işləyərkən və koordinasiyaya ehtiyac olduqda liderlik tələb olunur. Rieder A. vurğulayır ki, təşkilatların və işlərin artan mürəkkəbliyi liderlərdən insanları mümkün qədər səmərəli və effektiv şəkildə idarə etməyi tələb edir (Rieder A. 2014: s.155).

Sosial baxımdan, liderlik anlayışı XX əsrin əvvəllərindən bir istiqamətli nəzarətdən liderlərin irəliləyiş üçün işçilərin rəylərini tələb etdiyi və istifadə etdiyi vahid qarşılıqlı təsirə doğru inkişaf etmişdir. Eyni zamanda, liderliyin rəqəmsal mədəniyyətinə diqqət yetirərək, liderlik fenomenini dərk etmək üçün interaktiv yanaşmanın davamlı qarşılıqlı əlaqədə olan və effektiv idarəetmənin sabitləri olan dörd əsas xüsusiyyətini ayırd edə bilərik (Cədvəl 3):

**Cədvəl 3: Liderliyin rəqəmsal mədəniyyəti fenomeninə interaktiv yanaşmanın 4 əsas xüsusiyyətləri**

<b>№</b>	<b>Xüsusiyyətlər</b>
<b>1.</b>	Müştərəklilik,
<b>2.</b>	Universallıq,
<b>3.</b>	Açıqlıq,
<b>4.</b>	Davamlılığa töhfəlilik

**Mənbə:** cədvəl “Исаева К.В. 2021: s.722” məlumatlarına əsasən müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

“Rəqəmsal liderlik” termini ədəbiyyatda ardıcıl tərif edilmədiyi üçün ona fərqli vurğu verilir. Promsri icmal məqaləsində rəqəmsal liderliyin 64 xüsusiyyətini müəyyən etdi və onları rəqəmsal liderin altı əsas xüsusiyyətində qruplaşdırdı (Promsri C. 2019: s.4):

- Rəqəmsal bilik və savadlılıq – rəqəmsallaşma ilə bağlı dəyişiklik imkanları haqqında biliklər;
- Vizyon – arzu olunan rəqəmsal transformasiya proseslərinə münasibətdə aydın məqsəd;
- Müştəri yönümlülük – rəqəmsal proseslərlə bağlı müştərilərin gözlənti və istəklərinin nəzərə alınması;



- Çeviklik – sürətlə dəyişən iş axınlarına yaxşı uyğunlaşma;
- Risk götürmək (eksperimental atmosfer yaratmaq) – sınaq və səhvlərə, eləcə də yeniliklərə imkan verən konstruktiv tənqid mədəniyyətinin yaradılması;
- Əməkdaşlıq – yer, vaxt, mədəniyyət baxımından işçilər arasında əməkdaşlığın gücləndirilməsi.

Hazırda formal və qeyri-rəsmi liderliyə fokuslanan effektiv menecment praktikasında sərt iyerarxik idarəetmədən düz iyerarxiyalara malik dinamik qərar qəbul etmə proseslərinə, birgə qərarların qəbul edilməsinə və məsuliyyətlərin dəyişdirilməsinə qədər nəzərəcarpacaq tendensiya müşahidə olunur. Lider-menecerin sosial bacarıqları ekspert bilikləri ilə birlikdə getdikcə aktuallaşır. Bu tendensiya idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə gücləndirici yanaşmada ifadə olunur.

Araşdırma apardığım Kapital Bank təşkilatında rəqəmsal liderlik və rəqəmsal idarəetmə formalarının tətbiqi xeyli inkişaf etdirilmişdir. Demək olar bir çox arxa ofis şöbələrinin işçiləri ya 50/50-nin prinsipi ilə bir neçə həftə ofis şəraitində və ardınca eyni müddət ərzində evdən işləyirlər, ya da demək olar elə hamısı ev şəraitində işlərini həyata keçirməkdədirlər.

Teamleader adlandırılan qrup rəhbərləri WhatsApp sosial şəbəkəsində açılan qruplarda müxtəlif tapşırıqlar verir, işçiləri yeniliklər barəsində təlimatlandırır, müxtəlif sualları cavablandırır və daima kommunikasiyada olurlar. Bankın əməkdaşlıq etdiyi xüsusi applikasiyalar vasitəsilə ayrı-ayrı şöbələrin, bölmələrin işlərinə onlar və digər liderlər, eləcə də şöbə rəhbərləri işçilərin fəaliyyətinə, işlərinə nəzarət edir və müvafiq əlaqəli şöbənin əməkdaşlarına məlumat ötürürlər hansı ki, onlar da öz növbəsində statistik hesabatlar tutur, mükafatlandırma və ya intizam tənbehi həyata keçirirlər.

Ümumilikdə fərdi işçilərin səlahiyyətlərinin artırılması işçinin rolunun qavranılmasına müsbət təsir göstərmək məqsədi daşıyır. Müvafiq olaraq, effektiv rəqəmsal lider, həm texnoloji, həm təşkilati, həm də məzmun baxımından rəqəmsal proseslər və hadisələrin əsasını təşkil edən iş zamanı öz əhəmiyyətini, səriştəsini, öz müqəddəratını təyin etmə və təsir qavrayışını gücləndirməlidir.

Bu yanaşma işçilər üçün iş vaxtı, iş yeri və iş proseslərinin ardıcılığı baxımından daha böyük seçim azadlığının verilməsi ilə sıx bağlı olmaqdadır. Layihə komandalarında daha yaltaq iyerarxiyalar da şəxsi bacarıqlara əsaslanan liderlik rolunun dəyişməsi ilə özünü təşkil etməyə imkan verir və tələb edir (Tarick M. 2019: s.132).

Qeyd etməliyəm ki, müsbət liderlik üslubları və davranışları hətta sağlamlıq vəziyyətinin də yaxşılaşması, daha az sağlamlıq şikayətləri və daha az işçi stressi ilə əlaqələndirilir. Mənfi liderlik davranışı risk faktoru kimi daha az təhlil edilir. Bununla belə, rəylər göstərir ki, mənfi lider davranışı aşağı psixoloji rifah, aşağı iş məmnunluğu və həm işçilər, həm də menecerin özü üçün daha çox təkrarlanan (və bəlkə də əsassız olan) xəstəlik məzuniyyəti ilə əlaqələndirilir (Gregersen S. 2011: p.7).

Uğurlu rəqəmsal liderlər daxil olan məlumatların və onları dəstəkləyən biznes proseslərinin əhəmiyyətini başa düşürlər. Onlar öz kommunikasiyalarına, yaradıcılıqlarına və biznes layihələrini inkişaf etdirmək üçün yeni texnologiyalardan və rəqəmsal məlumatlardan istifadə yollarını araşdırmaq istəyinə böyük əhəmiyyət verirlər. Effektiv rəqəmsal liderlik təşkilata yeni texnologiyaların, məhsulların və xidmətlərin sürətlə mənimsənilməsinə, eləcə də hər hansı mövcud köhnə tətbiqlərin və İT əməliyyatlarının saxlanmasına imkan verən iş axınları və biznes prosesləri yaratmağa kömək edir. Rəqəmsal Liderlik rəqəmsal mədəniyyət yaradır və bunun nəticəsi olaraq fərqli biznes departamentləri performanslarını yaxşılaşdırmaq üçün müxtəlif rəqəmsal alətlərə ehtiyac duymaqladırlar. Effektiv rəqəmsal liderə sahib olmaq, hər bir iş axını üçün adekvat alətlər təqdim etməklə, ən aşağı əməliyyat xərcləri olan bir təşkilatda buna nail olmağa kömək edir (Исаева К.В. 2021: s.723).

Effektiv rəqəmsal lider işçilərin məhsuldarlığının artırılması üçün şərait yaradır. Bunlar səmərəlilik alətləridir: iş yeri, proqram təminatı, kompüter avadanlığı, kommunikasiya və rabitə və bu alətlər performans səviyyələrini yaxşılaşdırmaq üçün nəzərdə tutulmuş bir təşkilatı təmin edir, lakin bu məqsədə çatmaq üçün rəqəmsal təlimat olmadan, işçilər üçün mövcud alətləri tətbiq etmək və istifadə etməkdən maksimum yararlanmaq çətin ola bilər. Rəqəmsal liderlik işçilərin diqqətini dərhal onlardan istifadəyə yönəldə bilməsini təmin edir.

Rəqəmsal liderlik, liderin özünün, təşkilatın və bütün heyətin uğuruna nail olmaq üçün çox unikal bacarıqlar toplusunu tələb edən aşkar balanslaşdırma aktı kimi qəbul edilməlidir.

Kommunikasiya qurmaq səriştəsi/bacarığı rəqəmsal liderlərə biznesin yuxarisından aşağısına qədər güclü qarşılıqlı kommunikasiya/rabitə şəbəkəsi yaratmağa imkan verir. Bunu həyata keçirmək üçün rəqəmsal liderlər kommunikasiya strategiyasını, texnoloji dəstəyi və kommunikasiya prosesinin bütün iştirakçılarının şəxsi, rəsmi və peşəkar-funksional xüsusiyyətlərini başa düşməlidirlər. Uğurlu kommunikasiya bacarığına misal məhz menecerlərin işçiləri ilə və ya bir-biriləri ilə olan virtual görüşləridir.

Ən uğurlu rəqəmsal liderlər yalnız gələcəyə dair çox aydın strateji baxışa malik deyil, həm də dəyişikliyə hazır olan bir təşkilat daxilində rəqəmsal mədəniyyətin inkişafına kömək edən strateji plana malik olanlardır. Bunun reallaşması üçün rəqəmsal gündəliyi müəyyən edən ardıcıl strategiyaların formalaşdırılması və onların reallaşdırılması xüsusilə vacibdir. Rəqəmsal proseslər günümüzdə daim tərəqqi edir. Buna görə də bütün təşkilatlarda rəhbərlik yeni texnologiyaların tətbiqini sınağa hazır olmalı və bunun üçün rəqəmsal işçi qüvvəsinin yaradılmasında maraqlı olmalıdır.

Əvvəllər sınaqdan keçirilmiş texnologiyaların sürəti və innovasiyalarından irəlidə olmaq riskini götürmək təşkilatların diqqətli ola biləcəyi və etməli olduqları bir şeydir. Bununla belə, risk almaq rəqəmsal liderliyin vacib hissəsidir. Çox tez dəyişən dünyada uğursuzluğa düşər olacağımıza səbəb olacaq strategiya məhz risk etməməkdir.

Sənaye, biznes və ya fəaliyyət sahəsində dəyişikliklər baş verdikdə, rəqəmsal liderin uyğunlaşa bilməsi və biznesə minimal təsir göstərəcək qərarlar qəbul etməyə hazır olması vacibdir. Adaptasiya rəqəmsal liderin əsas bacarıqlarından biridir. Dəyişmək və ya təşəbbüsü ələ almaq istəməyən lider rəqabət qabiliyyətinin, effektivliyin və səmərəliliyin azalmasına məhkumdur.

İstedadın müəyyən edilməsi effektiv idarəetmənin tərkib hissəsidir. Rəqəmsal liderlər öz əməliyyatlarının təkmilləşdirilməyə ehtiyacı olan və potensial olaraq

istedadı olmayan sahələri müəyyən etməyi bacarmalıdırlar. İnsanlar da texnologiya qədər əhəmiyyətlidir.

Philtop C. və Roy A.-ya görə, rəqəmsal liderlərin üç fərqli növü var və əksər təşkilatlar hər üçünün birləşməsinə ehtiyac duymaqladırlar

(<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>):

1. Rəqəmsal İncəsənətçilər: Müəssisə kapitalı yanaşmasını seçən, imkanları kəşf edən, istedad və ideyalara sərmayə qoyan, tərəfdaşlıqlar quran və innovasiyaların inkişafı üçün ekosistem yaradan yüksək səviyyəli liderlərdir onlar. Rəqəmsal investitorlar üçün ən əsas məsələ məhz təhsildir. Rəqəmsal investitorlar həmçinin mövcud biznes modelini rəqəmsal transformasiya ilə necə tarazlaşdıracaqlarını müəyyənləşdirməli və sonra onu yeni rəqəmsal modellərə inteqrasiya etməlidirlər.

2. Rəqəmsal Pionerlər (qabaqcıllar): Gələcəyi yenidən təsəvvür edə bilən, yeni və fərqli biznes modelləri formalaşdırmağa bilən və uğurlu rəqəmsal strategiyaya rəhbərlik edə bilən biznes liderləri və funksionerlərdir onlar. Rəqəmsal pionerlər və ya öncüllər bir sıra cəhətlərdən dolayı məhz innovatorların mərkəzində dururlar. Onlar bütünlüklə işlədikləri təşkilatın vizyonunu, sənayenin, biznesin, fəaliyyət sahəsinin “gələcəyi”ni müəyyənləşdirirlər, növbəti illər üçün “yol xəritəsi”ni müəyyənləşdirir və həm dəyişiklik tempini, həm də şirkətin yeni rəqəmsal imkanlarını idarə edirlər.

3. Rəqəmsal Transformatorlar: İnsanları köklü dəyişikliklərlə idarə edə bilən və təşkilatı, biznesi və hətta bütövlükdə sənayeni dəyişdirə bilən liderlərdir onlar. Rəqəmsal transformatorlar aparıcı dəyişikliklərin dayaq nöqtəsindədirlər. Şirkətlər və təşkilatlar rəqəmsal gündəmi irəli apararkən “işini həmişəki kimi” idarə edə bilən liderləri tapmaqda xüsusi problemlə üzləşirlər.

Beləliklə, rəqəmsal transformasiya biznes ideologiyası və mütəşəkkil sistemlər imperativi kimi obyektiv sosial reallıqdır, çünki bütün dünyada hökumət və biznes liderləri öz regionlarının, bazarlarının, müştərilərinin və işçilərinin rəqəmsallaşdığını qəbul edirlər. Müxtəlif sənaye və fəaliyyət sahələrinin nümayəndələri iddia edirlər ki, rəqəmsal texnologiyaları başa düşmək bacarığı uğurlu və davamlı inkişaf üçün vacibdir. Effektiv rəqəmsal transformasiyanın

çeviklik, uyğunlaşma və müştəri diqqətini gətirməsi ideyası indi həm idarəetmənin əsasını təşkil edir, həm də idarəetmə peşəkarlığı və səriştəsinə çağırışdır. Liderlik hər hansı bir menecmentin son dərəcə vacib funksiyasıdır və biznes məqsədlərinə çatmaq üçün səmərəliliyin artırılmasına kömək edir. Effektiv liderlik işçi qüvvəsinə təsir göstərə və onu məqsədlərinə çatmaq üçün irəli apara bilər. Rəqəmsallaşma kontekstində idarəetmə funksiyası kimi liderlik texnoloji və sosial paradigmanın dəyişməsi səbəbindən əhəmiyyətli transformasiyalara məruz qalır. Rəqəmsal lider müvafiq rəqəmsal bacarıqlar, biliklər və bacarıqlar olmadan effektiv ola bilməz (Исаева К.В. 2021: s.726).

Bu fəsildə biz lider və liderlik anlayışlarına konseptual yanaşmaları, kollektivin idarə edilməsi üsulları və liderin təsir vasitələri və həmçinin də rəqəmsal idarəetmənin effektiv idarəetmə kimi nəzəri-metodoloji aspektini araşdırdıq. Lider olan şəxslərin və ümumilikdə liderliyin əsas xüsusiyyətləri aydınlaşdırıldı və liderlə menecerin fərqləri müqayisə edildi. Həmçinin kollektiv idarə edilməsinin müasir üsulları şərtləri ilə birgə qeyd edildi. Rəqəmsallaşmanın idarəetməyə təsiri haqqında yanaşmalar şərh edildi.

## **II FƏSİL. TƏŞKİLATDA KOLLEKTİVİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ LİDERİN TƏSİRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

### **2.1. Təşkilatda liderlərin rolu və kollektivin fəaliyyətinə təsiri vəziyyətinin təhlili (Kapital Bank təmsalında)**

“Liderlik” son onilliklərin əsas anlayışlarından biridir: bu barədə çox yazılıb, öyrənilib, məqsədyönlü şəkildə inkişaf etdirilib və bir çox təşkilatlarda əsas sərəştə kimi seçilib. Böyük korporasiyalar üçün əksər hallarda liderlik:

- Bu, korporativ mədəniyyətin və korporativ dəyərlərin əsasını təşkil edir;
- Bu, kollektivlərə rəhbərlik edən menecerin əsas sərəştəsidir;
- Bu, təşkilatdakı hər bir işçinin sahib olmalı olduğu əsas sərəştədir.

Tədqiqatımın praktiki hissəsi olaraq Kapital Bankda Satış kanalları şöbəsində işçi kollektivini və liderliyi müşahidə apardım.

Öncəliklə qeyd edirəm ki, Kapital Bankın müvafiq şöbəsində 242 işçi çalışır. Onlardan 1-i Şöbə Rəisi, 3-ü Bölmə Rəhbərləri, 14-ü Baş Mütəxəssis, 52-si Aparıcı Mütəxəssis, 108-i Mütəxəssis və qalanları (64 nəfər) isə Kiçik Mütəxəssis vəzifələrində işləyirlər.

Ümumi şöbədə 8 nəfər Qrup Lideri (Teamleader) vardır ki, onlardan 5-i Baş Mütəxəssis, qalan 3 nəfər isə Aparıcı Mütəxəssisdir.

Kapital Bankda iş prinsipləri və iş rejimi ilə bağlı müşahidə apardıqda gördük ki, TeamLeader şöbənin fəaliyyətinin aparılmasında ən effektiv üsullardan biridir.

Hər qrup liderinin tabeliyində qruplara bölünmüş 20-40 say aralığında işçilər var. Həmin işçilər iş fəaliyyəti ilə əlaqədar bütün suallar, çətinliklər, habelə işdən icazə, məzuniyyət üzrə müraciətlər və s. məsələlərlə bağlı məhz öz qrup liderlərinə müraciət edirlər.

Liderlər kollektivin idarə edilməsi ilə yanaşı, onların tək-cə iş prosesində deyil, həm də kollektiv olaraq işdən-kənar fəaliyyətlərə və (ya) istirahətə cəlb edilməsini təmin edir.

Satış kanalları şöbəsində aparılan araşdırma göstərdi ki, qrup liderlərinin olması burada iş prosesini xeyli sadələşdirir; ilk başda iyerarxiyanın dərinləşdiyi görünmə də, əslində heç də elə deyil, şöbə rəisinə də, departament direktoru və

müavininə də və eləcə də bölmə rəhbərlərinə də işçilərin cari vəziyyətdə asanlıqla “çıxış”ları var. Amma bu çıxış müraciət məsələsinin prioritetinə əsaslanır.

Ümumilikdə Kapital Bankda kollektivin idarə edilməsinin ən çox teambuilding (teambuilding – komanda quruculuğu) metodundan istifadə edirlər.

Kapital Bankda kollektiv üzvlərinin bir-biri ilə daha yaxından qarşılıqlı kommunikasiyada olmaları məqsədi ilə, işçilərin əmək haqqlarından aylıq tutulan 1% Həmkarlar Təşkilatı haqqları hesabına, həm ildə 1-3 dəfəyə qədər təşkilat hesabına hər hansısa region üzrə 2-3 günlük (xüsusilə bayram günləri həftəsonu, yəni qeyri-iş günləri ilə ard-arda gəldikdə) şöbələr üzrə, yaxud da bütünlüklə departamentlə gəzintilər təşkil edir, həmçinin ildə bir dəfə ilsonu – təxminən 27-29 dekabr tarixlərində iki hissəyə bölünməklə, bütün bank əməkdaşlarının iştirakı ilə Yeni İl tədbirini həyata keçirirlər.

Kapital Bankda teambuildingin və ümumilikdə liderlərin fəaliyyətini qiymətləndirmək məqsədi ilə sorğu həyata keçirdim. Sorğu Kapital Bankın Satış Kanalları şöbəsinin işçiləri arasında aparıldı.

Sorğu e-mail vasitəsilə 242 sayda işçinin korporativ e-maillərinə Google Forms qısa sorğu linki göndərilmiş və onlar sorğuda iştiraka dəvət edilmişdir.

242 nəfərin cəmi 72 nəfəri geridönüş edərək sorğudan keçməyə razılıq verdi, qalanları isə geridönüş etmədi. Sorğuya cavablar qəbul olunmağa başladıqdan sonra 16 nəfər suallara baxdıqdan sonra müraciət edərək sorğuda iştirak etmək istəmədiyini bildirdi. 56 nəfərin isə 50 nəfəri sorğunu cavabladıqdan dərhal sonra sorğuya cavabların qəbulu dayandırıldı və artıq verilən cavablar üzrə nəticələr emal olunmağa başlandı.

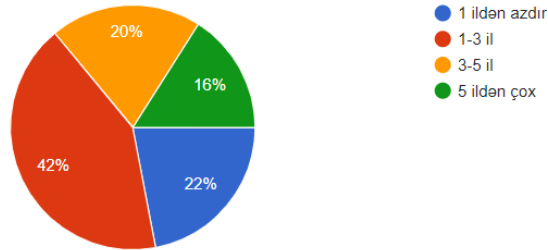
Beləliklə Population – Kapital Bankın əməkdaşları, Sample rolunda isə – Satış Kanalları şöbəsinin əməkdaşları çıxış edirdi. Sorğu anketi 9 sualdan ibarətdir, onlardan 7-si tək cavab qəbul edilən qapalı sual, qalan 2-si isə bir neçə cavab seçimi etmək şansı verilən qapalı tipli suallardır.

Nəticələrlə və həmin nəticələrə uyğun olaraq müvafiq təhlillərlə aşağıdakı şəkillərdə tanış olmaq olar.

#### **Şəkil 1: Sorğunun ilk sualının nəticəsi**

Kapital Bankda nə qədər müddətdir işləyirsiniz?

50 ответов



**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

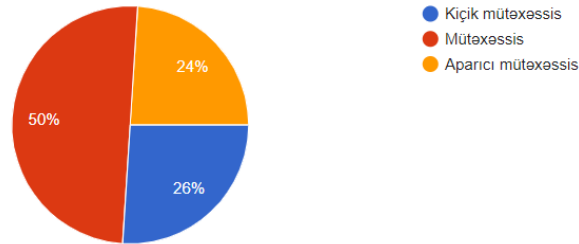
İlk sual Kapital Bankda işləmə müddəti ilə bağlı idi. Belə ki, respondentlərin 21 nəfəri, yəni 42 faizi 1-3 ildir işləyirdi, növbəti yerdə isə 11 nəfər – 22 faizlə 1 ildən az müddətdir işləyənlər dururdu.

Sorğuda iştirak edənlərin arasında 5 ildən çox işləyən həmkarlar azlıq təşkil edirdi – cəmi 8 nəfər – 16 %.

### Şəkil 2: Sorğunun ikinci sualının nəticəsi.

Vəzifəniz nədir?

50 ответов



**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

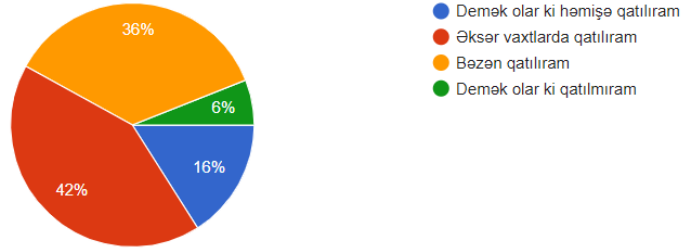
Respondentlərin Kapital Bankda tutduqları vəzifə ilə bağlı dəqiqləşdirmə aparıldı. Məlum oldu ki, aralarında 25 nəfər, yəni respondentlərin yarısı Mütəxəssis vəzifəsində işləyir. Kiçik mütəxəssislərin sayı 13 nəfər – 26 % və Aparıcı mütəxəssislərin sayı isə 12 nəfər idi – 24 %.



### Şəkil 3: Sorğunun üçüncü sualının nəticəsi.

Kapital Bankda təşkil olunan timbuilding tədbirlərini hansı tezlikdə qatılırsınız?

50 ответов



**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Respondentlərdən teambuilding tədbirlərinə hansı sıxlıqda qatıldıkları ilə bağlı sual verdim.

Məlum oldu ki, respondentlərin əksəriyyəti – yəni 42%-i, 21 nəfəri əksər vaxtlarda teambuilding tədbirlərinə qatılırdı. Bəzən qatılanlar 36% – 18 nəfər, həmişə qatılanlar – 8 nəfər, 16% və 3 nəfər – 6 % isə demək olar ki qatılmayanlar idi.

Ümumiyyətlə bu suala verilən cavabların statistikasını göstərir ki, burada kollektiv birliyi kifayət qədər yaxşı qurulub və işdən kənar təşkil edilən tədbir və oyunlara, həmçinin gəzintilərə demək olar işçilərin əksəriyyəti qatılırlar.

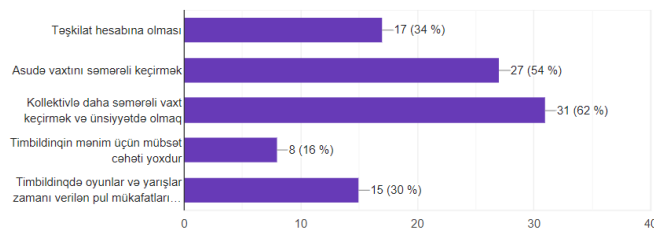
Teambuildinglərə hər zaman qatıla bilməyənlər – həmin ərəfələrdə paralel olaraq təhsil alanlar, ailə ilə vaxt keçirməyə ehtiyac duyanlar və həmçinin hər hansısa fors-major hallardan dolayı qatıla bilməyənlərdir.

Teambuildingə heç vaxt qatılmayanlar və ya çox nadir halda qatılanlar isə – ailə-məişət problemi yaşayanlar, sosial olaraq özünə qapanıq olan əməkdaşlar və s. əməkdaşlardır.

### Şəkil 4: Sorğunun dördüncü sualının nəticəsi

Timbuildingin müsbət cəhəti sizin üçün nədir? (Bir neçə variant seçə bilərsiniz)

50 ответов



**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

4-cü sual əsasında əməkdaşların teambuildingin üstünlüyü ilə bağlı fikirləri soruşuldu. Və nəticə göz qabağında – əlbəttə ki, əksəriyyət həmkarlar, yəni 31 nəfər – 62 % məhz kollektivlə daha səmərəli vaxt keçirmək və ünsiyyətdə olmaqdan ötrü teambuildingə qatıldığını etiraf etmişdir.

Növbəti yerdə bu fürsətdən asudə vaxtını səmərəli keçirmək üçün istifadə edənlər durur – 27 nəfər – 54 %. Və əlbəttə ki, 3-cü yerdə teambuildingin təşkilat hesabına olmasını üstünlük kimi görənlər qərarlaşmışdır – 17 nəfər – 34 %.

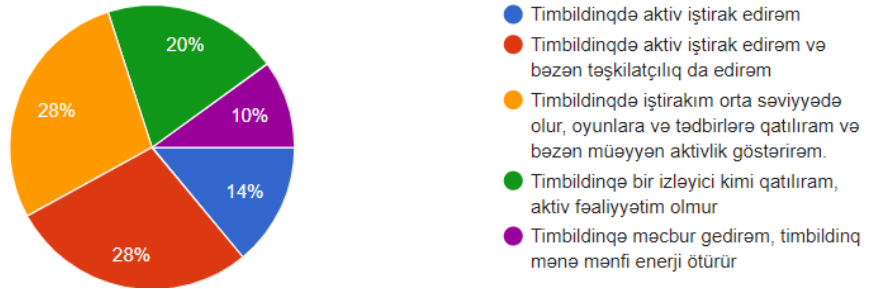
Uduşlu oyun və pul mükafatlı yarışlar üstünlüyünə görə teambuildingə qatılanlar respondentlərin 30%-ini, teambuildingi maraqsız bir fəaliyyət adlandıranlar isə cəmi 16%-ni təşkil etmişdir.

Yaxşı haldır ki, teambuildingi neqativ bir fəaliyyət olaraq qəbul edənlərin sayı içərilərdə ən azdır, amma unutmamaq olmaz ki, sayı az da olsa var və onların da məmnun olmaları və kollektiv fəaliyyətlərə cəlb edilmələri üçün müvafiq addımlar atılmalıdır.

**Şəkil 5: Sorğunun beşin i sualının nəticəsi.**

Timbilingdə fəaliyyətinizi əsaslandırın.

50 ОТВЕТОВ



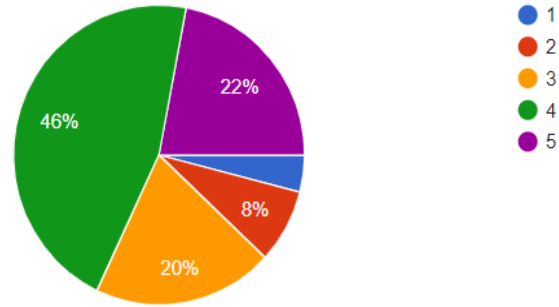
**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Teambuildingdə aktiv iştirak fəaliyyətinin sorğusuna respondentlərin bir 28 % ən çox aktiv iştirak edərək bəzən də təşkilatçılıq etdiyini və digər 28%-lik pay isə orta səviyyədə aktivliklik göstərdiyini bildirmişdir. Ən az paya malik olanlar isə teambuildingdə məcbur getdiyini söyləyənlərdir.

**Şəkil 6: Sorğunun 6-cı sualının nəticəsi**

Team Leaderinizin (qrup lideri) fəaliyyətini qiymətləndirin (1 - çox pis, 2 - pis, 3 - orta, 4 - yaxşı, 5 - çox yaxşı)

50 ответов



**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

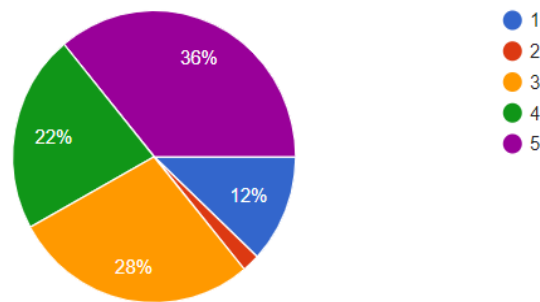
Teamleaderin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sorğusuna əsasən, respondentlərin 46%-i 4, 22%-i isə 5 balla qiymətləndirmişdi öz qrup liderlərini. Bu, əlbəttə müsbət haldır ki, teamleaderlər kifayət qədər canla-başla və səylə çalışırlar burada və elə olur ki, hətta iş saatı bitdiyi və ya qeyri-iş günü olduğu halda onlar işləyir, kommunikasiyada olurlar və kollektivi bir ailə kimi yetişdirirdilər.

Ən az paya 4 %-lə 2 nəfərdir ki, onlar teamleaderlərinin fəaliyyətlərini 1 balla qiymətləndirmişdilər.

#### Şəkil 7: Sorğunun 7-ci sualının nəticəsi.

Timbildinq təşkilatçılığı və həyata keçirilməsini qiymətləndirin (1 - çox pis, 2 - pis, 3 - orta, 4 - yaxşı, 5 - çox yaxşı)

50 ответов

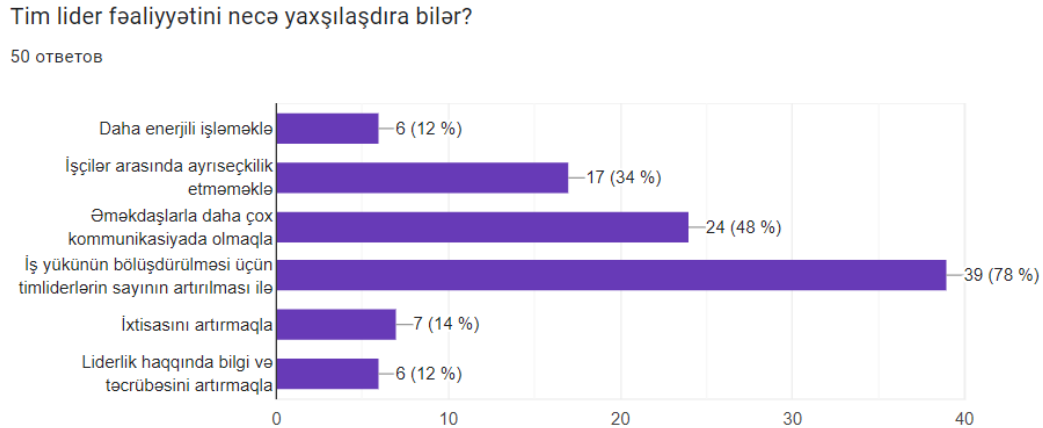


**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

“Teambuildingi necə qiymətləndirirsiniz?” sualına 36% respondentlər ən yüksək, yəni 5 bal qiymətini vermişdir. Sonrakı yerdə, 28%-lə 3 bal və 22%-lə 4 bal durmuşdur. 12 % 1 bal, 2 % isə 2 balla qiymətləndirmişdir müvafiq sualın cavabını.

Teambuildingin çoxluq tərəfindən yüksək qiymətləndirilməsi sevindirici haldır, amma bu rəqəm nisbətinin nisbətən aşağı olması bankın menecerlərini və liderlərini düşündürməli və onları müəyyən addımlar atmağa sövq emtəlidir.

**Şəkil 8: Sorğunun 8-ci sualının nəticəsi.**



**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

“Teamleader öz fəaliyyətini necə yaxşılaşdırabilir” sualına 39 nəfər iş yükünün bölüşdürülməsi üçün teamleaderlərin sayının artması cavabını vermişdir.

Demək ki, Kapital Bankda hal-hazırda teamleaderlərin azlığı problemi mövcuddur ki, bu da bir teamleaderin hədsiz dərəcədə çox iş yükü götürməsinə, rəsmi vaxtlardan kənar rəsmi və qeyri-rəsmi işləməsinə və (ya) görülən işlərin keyfiyyətinə cüzi də olsa təsir etməsinə səbəb olmuşdur.

Əslində Kapital Bankda teamleaderlərin iş keyfiyyətinin aşağı düşməsi onun hər hansısa səhvi etməsi və ya ümumiyyətlə bir tapşırığı icra etməməsi kimi başa düşülmür. Belə ki, Kapital Bankda teamleaderlərin əsas problemi iş yükü və vaxt məhdudiyyəti səbəbindən onların kommunikasiyada səmərəlilik prinsipinə tam riayət edə bilməməsindən qaynaqlanır.

Vaxt resursları dar və iş rejimi ağır olan bu liderlər işçilərlə kommunikasiyada sıxıntılar yaşayırlar və bu da həmin bankın əhəmiyyətli itkisinə gətirib çıxara bilməkdədir.

Elə statistikadan da görüldüyü kimi, 2-ci yerdə teamleaderlərin əməkdaşlarla daha çox kommunikasiya olmaları tövsiyə olunur.

3-cü isə əməkdaşlar arasında mövcud olan ayrışeçkilikdir ki, bu da təşkilatda ciddi problemlərə gətirib çıxara bilər.

### Şəkil 9: Sorğunun doqquzuncu sualının nəticəsi



**Mənbə:** şəkil araşdırma nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Və nəhayət sonuncu sualda respondentlərin əksəriyyəti daha kreativ gəzinti və istirahət məkanını teambuilding inkişafı tendensiyası və perspektiv istiqamətləri kimi görür. 24 nəfər təşkilat büdcəsindən daha çox maliyyə ayrılmasını daha cəzbedici sayır və təşkilatçılığın güclənməsini istəyən isə 21 nəfərdir.

Növbəti yerdə isə oyun və yarışlar zamanı pul mükafatının və uduşların məbləğinin artırılmasını nəzərdə tutan Kapital Bank həmkarları dayanır hansı ki, teambuildingə qatılma səbəbləri, necə deyirlər, həm ticarət, həm də ziyarətdir.

## 2.2. Kollektivdə güc və səlahiyyət daşıyıcısı kimi liderin roluna psixanalitik baxış

Lider, güc, səlahiyyət, avtoritet, kollektiv elə bir şeydir ki, onsuz heç bir şirkət mümkün deyil. Təşkilatların uğuru çox vaxt onun rəhbərinin kim olması, bu təşkilatda hakimiyyətin daşıyıcısının kimin olması ilə birbaşa bağlıdır. Liderin rolu mübahisəsizdir və eyni zamanda çox qeyri-müəyyəndir: bu, çoxlarına intuitiv olaraq aydın olan bir şeydir, lakin eyni zamanda tamamilə aydın deyil, çünki "toxunmaq", ölçmək və hesablamaq çox çətinidir. biznes nəticəsi şəklində liderlik. Rəhbərlik və liderlik ardıcılıqlar olmadan mövcud deyil. Münasibətlər liderlikdə əsas amildir. Liderlə onun hakimiyyətin daşıyıcısı elan olunduğu kollektiv arasında əlaqə birbaşa və qırılmazdır (Шаповалова Е.В. 2021: s.104).

Liderlə gücün necə bağlı olduğunu, bir qrupda güc daşıyıcısı kimi liderin xüsusiyyətlərinin nə olduğunu, qrup/təşkilatdakı liderdə gücün özünü necə göstərə biləcəyini görməyə çalışaq. Əgər lider və güc bir-birinə bağlıdırsa və bir-birindən asılıdırsa, o zaman belə nəticəyə gəlmək olar ki, bu asılılığı başa düşmək biznes

nəticələrinə nail olmaq üçün daha effektiv yollar tapmağa kömək edəcək. Bu halda, liderin qrupda güc daşıyıcısı kimi onun rolunu başa düşmək və şüurunu yeni səviyyəyə çatdırmaq əhəmiyyətli olacaqdır.

Güç liderliyin əsasıdır və onun daşıyıcısı kimi lider ondan asılıdır. Güclə bağlı daxili və xarici balans tapmaq, bu asılılığı qəbul etmək və bu asılılığın nəticələrinin öhdəsindən gəlmək effektiv liderin mühüm xüsusiyyətidir. Qrupda bu qrupun üzvləri üçün lider güc əldə etməklə səlahiyyətlidir (metodlar fərqli ola bilər). Qrupda/təşkilatda liderin gücü özünü göstərməyə bilməz. Eyni zamanda, gücün təzahürü həm liderin xüsusiyyətlərindən, həm də qrupun/təşkilatın təşkilati və psixodinamik xüsusiyyətlərindən (o cümlədən qrupun və ya təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi xarici kontekstdən) asılıdır. Çox vaxt bir təşkilatın və bir qrupun patologiyaları gücün onlarda təzahür etmə üsulu ilə əlaqələndirilə bilər (Шаповалова Е.В. 2021: s.104-105).

Liderin güc daşıyıcısı kimi psixanalitik baxışı çox geniş və rəngarəngdir. Freyd bir vaxtlar liderlikdən kütlələrin psixologiyası kontekstində danışdı. O, fərdin liderə ehtiyacının instinktiv olduğunu müdafiə edirdi. O, “Kütlələrin psixologiyası və insan mənliliyinin təhlili” əsərində ardıcılığın liderə güclü emosional bağlılığının olduğunu qeyd etmişdir. Liderin qrupa təsiri məntiq və arqumentasiya ilə deyil, “lider”in çəkdiyi şişirtmə və canlı şəkillər vasitəsilə olur. Qrup liderinə qarşı qeyri-müəyyəndir, avtoritetlərə qarşı dözümsüz olduğu qədər də dözümsüzdür. Qrup yaranan kimi liderinə tabe olmaq istəyir, bu, aksiomadır. Eyni zamanda, lider müəyyən bir səlahiyyətə sahib olmalıdır, sonradan psixodinamik ənənənin bir çox digər nümayəndələri bu səlahiyyəti xarizma adlandırdılar. “Lider” ideyaya xüsusilə həvəsli olmalı və şüursuz şəkildə qrupa ötürdüyü “güclü iradə sahibi” olmalıdır. Ədalətli rəftar qrup təsliminin açarıdır (Фрейд 3. 2019: s.82).

Freud, həmçinin liderin fərdlərə hakim olduğu fikrini ifadə edir, halbuki emosional bağlılıq təkcə liderlə qrupdakı ardıcılıqlar arasında deyil, həm də izləyicilərin özləri arasında mövcuddur. Liderin itirilməsi qrupda panikaya səbəb olur. Freyd də belə nəticəyə gəlir ki, qrupu öz liderindən ayrı başa düşmək olmaz, demək olar ki, lideri başa düşməklə qrupu başa düşürsən. Psixozanalizin banisinin liderliklə bağlı fərziyyəsinə simvolik olaraq baxsanız, o zaman onun üçün liderin

funksiyası öldürülmüş atanın kiçik oğlunun gücüdür. Beləliklə, psixoanalizin korifeyi qrup liderinin qrupun liderə emosional bağlılığı şəklində xüsusi gücə malik olduğunu vurğuladı və mütləq liderdə narsisistik radikal qoydu (Фрейд З. 2019: s.83).

Qrupda güc daşıyıcısı kimi lider problemi çərçivəsində dolayısı ilə başqa bir britaniyalı psixoanalitik, obyekt münasibətləri məktəbinin nümayəndəsi Donald Woods Vinnikottun keçid məkanı nəzəriyyəsinə diqqət yetirməyə dəyər. O, keçid məkanına mədəni və şəxsi inkişaf yeri kimi baxırdı, bura təcrübənin aralıq zonasıdır. Təşkilatlar və lider-qrup qarşılıqlı əlaqələri baxımından, lider ardıcılıqları ilə qarşılıqlı əlaqədə bu keçid məkanını yarada və qoruya bildikdə irəliləmə baş verə bilər (Winnicott D.W. 1991).

Şübhəsiz ki, kollektiv münasibətlərinin psixoanalitik nəzəriyyəsinin inkişafında əsas fiqurlardan biri Britaniya psixoanalizinin nümayəndəsi Wilfred Biondur. Bion "Qruplarda təcrübələr" əsərində kiçik qruplara münasibətdə psixoanalitik konsepsiyasını formalaşdırmışdır. Bionun qrupda liderin olması ilə bağlı mövqeyi onu deməyə əsas verir ki, lider əslində iştirakdan, qrupda işləməkdən imtina edir və baş verən bütün qarşılıqlı əlaqələri passiv və neytral müşahidəçi nöqtəyi-nəzərindən şərh edir (Bion W.R. 1952: s.238).

Bu mövzuda Kernbergin də nəzəriyyəsini qeyd etməmək olmaz. Bu, təşkilatın xarici və daxili mühitlə birlikdə nəzərdən keçirildiyi sistemli təşkilat nəzəriyyəsinin banisidir, burada təşkilati münaqişələrin əsas mənbəyi təşkilatda yerləşir, lakin onun rəhbəridir. Patoloji proseslərdə təşkilatın reqressiyası birinci yerdədir, lider təşkilatdan sonra geriləyir. Bu nəzəriyyə qrupda güc daşıyıcısı kimi liderə güvənmir, o, bu qrupu patolojiləşdirmək üçün belə gücə malikdir, bütün sistem qrupa təsir edir və onda reqressiyaya səbəb ola bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, Kernberg böyük qruplar və təşkilatlardan danışdı (Kernberg O. 2018).

Beləliklə, liderlə rəhbər arasında ciddi və əsaslandırılmış fərqlər olmasına baxmayaraq hakimiyyət, güc, avtoritetlik kimi xüsusiyyətlər həm də liderə də lazımdır. Bu zaman təşkilatı elə idarə etmək lazımdır ki, "necə deyərlər, nə şiş yansın, nə də kabab". Yəni, bir sözlə, liderlər təşkilatda tək-cə həmkarlar tərəfindən sevilənlər deyil, həm qorxulanlar və həm də eyni anda sevilənlər kateqoriyasına aid olmalıdırlar. Yəni, işçilərin liderlə müəyyən ünsiyyətləri olmalıdır, amma iş

məsələlərində, xüsusilə ilə hədəflə bağlı, gələcək strateji baxışla bağlı mövqelərdə daha çox güc, hakimiyyət kimi faktorlardan istifadə edilməlidir.

### **2.3. Kollektivin idarə edilməsində liderin hakimiyyət və siyasət təsiretməsinin qiymətləndirilməsi**

Beləliklə, liderlik və güc mövzusu çoxları tərəfindən nəzərdən keçirilir və araşdırılır. Hakimiyyət və lider bir-birinin əsas xüsusiyyətləridir, hakimiyyət həmişə "lider - ardıcılar" ikilisində mövcuddur. Hakimiyyət təkcə təşkilati struktur və iyerarxiya ilə bağlı liderin aldığı səlahiyyət deyil, həm də liderin "aşağıdan", "yuxarıdan" və "daxildən" aldığı səlahiyyətdir. Hər bir liderin gücü müxtəlif yollarla özünü göstərə bilər: eyni barmaq izləri olmadığı kimi, liderdə də hakimiyyətin tamamilə eyni təzahürləri yoxdur. Hər birinin öz nümunəsi var, çünki liderin fərdi xüsusiyyətləri onun özünə (şüurlu və ya şüurlu olaraq) hakimiyyəti həyata keçirməyə necə icazə verdiyinə dair iz buraxır. Lider-ardıcıl cütünü müəyyən qrup dinamikası yaradaraq, yalnız şüursuzluq səviyyəsində təzahür etsə belə, emosional komponentsiz təsəvvür edilə bilməz. Hakimiyyət liderin ardıcıllarından asılılığını yaradır, yəni biz müəyyən paradoks görürük ki, güc sahibi olan lider ardıcılardan, onlar da ondan asılı olur və bu, lideri güc və iradə daşıyıcısı edir. Hakimiyyət həssasdır və çox vaxt bunu etmək üçün nə edəcəyini bilmir.

Beləliklə, güc incə bir quruluşa çevrilir və lider üçün onu daşımaq əslində olduqca çətin ola bilər, çünki hər hansı bir balanssızlıq onun "lider-ardıcılları" münasibətlərinə kəskin şəkildə təsir göstərməsinə səbəb ola bilər. Belə çıxır ki, psixanalitik nöqtəyi-nəzərdən xatırlamaq lazımdır ki, güc bəlkə də lider üçün bir yüküdür, çünki o, çoxlu şirnikləndirir. Liderin bundan xəbəri ola bilər, olmaya da bilər, lakin bu vəsvəsə hər halda ona təsir edəcək və balansın pozulması təhlükəsi çox yüksəkdir. Beləliklə, lider qrupda güc və səlahiyyət daşıyıcısı kimi, psixanalitik nöqtəyi-nəzərdən, gücün daimi şüursuz şirnikləndirilməsi prosesinə cəlb olunur. O, bu təzyiqa tab gətirməyi bacarmalı və qrupda repressiv prosesləri aktivləşdirən situasiyalarda özü və qrup üçün konteyner rolunu oynamalıdır. Təşkilati kontekstdə belə çıxır ki, güc və səlahiyyət təşkilatda liderliyi başa düşmək üçün nəzərə alınmalı olan mərkəzi anlayışlardan biridir.



Hakimiyyət, lider, ardıcılıları və kollektiv – bunların hər dördü də bir-biri ilə əlaqəli olan konsepsiyalardır. Lider, ardıcılılar, kollektiv və hakimiyyət ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirilə bilməz, onların təşkilatda şüursuz səviyyədə necə əlaqəli olduğunu və bunun təşkilatın özünə necə təsir etdiyini axtarmaq lazımdır. Yəni onlar həm sosial müdafiə mexanizmlərinə kömək edir, həm də eyni anda inkişafa maneə törədir, həm müsbət istiqamətdə bir növ “mutasiya edərək” təşkilatı bir anda reqressiyaya aparır, həm də və iş tapşırığının icrasına əngəl törədir. Demək olar ki, bütün psixanalitiklər lider-ardıcıl diadalarında münasibətləri onlarda baş verən şüursuz proseslər nöqtəyi-nəzərindən valideyn-övlad diadasına bənzətmə kimi qəbul edirlər.

Əslində, hakimiyyətin liderliyi həyata keçirmək hüququ və bacarığı olduğunu güman edə bilərik.

Əksər psixanalitiklər və psixodinamik ekspertlər liderlik, hakimiyyət, kollektiv münasibətlər problemləri ilə məşğul olurdular. Bu, yəqin ki, psixodinamik yanaşmada həqiqətən inkişaf etdirilən mövzulardan biridir. Belə nəticəyə gəlmək olar ki, bu məsələyə diqqət, demək olar ki, tam hüquqlu yanaşma kimi psixozanalizin yarandığı vaxtdan yararlanıb, halbuki mövzu indiki məqamda öz aktuallığını itirmir.

Beləliklə, psixanalitik nöqtəyi-nəzərdən komandada / qrupda liderin güc və səlahiyyət daşıyıcısı hesab edilməsi, o cümlədən konkret bir nümunənin nəzərdən keçirilməsi aşağıdakı nəticələrə gəlməyə imkan verir:

- Birincisi, liderlik həmişə münasibətlərlə bağlıdır. Lider başqası olmadan ola bilməz, o, ardıcılısız ola bilməz. Və bu münasibətlər həmişə ikitərəfli olur. Liderlər və onların ardıcılıları arasındakı münasibətlər güclü emosional təcrübələr yaradır və liderliyin öyrənilməsindən kənar qalmamalı olan güclü fantaziyaları ortaya qoyur;

- ikincisi, liderliyə güc, avtoritetlik və səlahiyyət lazımdır. Bu aksiomadır. Hakimiyyət qərar vermənin təsiri və gücüdür. Səlahiyyət qərar vermək və təsir etmək hüququdur. Səlahiyyət, qərarlar qəbul etməyə və başqalarına təsir etməyə imkan verən hörmətdir, nəzərə çarpan çətin, lakin çox vacib bir şeydir. Lider və onun ardıcılıları arasındakı münasibətdə görünən güc lider üçün bir sınaqdır. O, aşağıdan, yuxarıdan və daxildən icazə tələb edir, bununla da lideri sabitləşdirir və balans yaradır;

- Üçüncüsü, lider təşkilati narahatlıq konteyneri kimi çıxış etməlidir. Əgər bu baş vermirsə, o zaman təşkilatın öz patologiyaları olacaq və primitiv müdafiə mexanizmləri üstünlük təşkil edəcək.

### **III FƏSİL. TƏŞKİLATIN İDARƏ EDİLMƏSİNƏ YENİ YANAŞMALAR, LİDERİN VƏ KOLLEKTİVİN ROLUNUN GƏLƏCƏK TENDENSİYALARI**

#### **3.1. Məsafədən idarəetmə: liderin müəyyən edilməsi və effektiv kollektivin qurulması**

Bu günləri dünyada əmək bazarında qeyri-müəyyən və eyni zamanda qeyri-stabil bir vəziyyət hökm sürməkdədir. Koronavirus pandemiyası həm həmkarların işləmə formalarına, həm də kollektivlərin idarə edilməsinə dəyişikliklər qatdı. Müəyyənlik müəssisə rəhbərlərinin əməllərində özünü büruzə verib. Təşkilatın hər bir sahibi və ya rəhbəri qarşısında hansı şöbələrin/departamentlərin məsafədən işləməyə göndərilməsi və bu prosesin necə icra olunması sualları formalaşdı. Əvvəllər işi kompüterdə həyata keçirənlər və fəaliyyətinin nəticəsini şəbəkədə informasiya şəklində emal edənlər asanlıqla distant işə keçirilə bildilər, çünki bu, əhəmiyyətli itkilər, risklər gətirmədi. Uzaqdan işə keçirilə bilən digər vəzifələrdə çalışan işçilərin sualı aktual olaraq qalmaqdadır. Lakin problemlər bununla da bitməyib, distant rejimdə işləyən işçilərin lazımı avadanlıqlarla təmin olunması, işlərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət edilməsi ilə bağlı da çətinliklər formalaşdı. Təbii ki, uzaqdan işləməyə keçiddən heç bir itki ilə üzləşməyən peşə sahibləri də oldu, məsələn, proqramçılar, IT mütəxəssisləri və s.

Qlobal rəqəmsallaşma və rəqəmsal transformasiya şəraitində müasir informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından tamamilə asılı olan yeni tipli təşkilat, məkan və zaman baxımından dəqiq müəyyən edilmiş sərhədləri olmayan virtual bir təşkilat kimi fəal şəkildə tərəqqi etməkdədir. Virtual təşkilat iqtisadi cəhətdən müstəqil və coğrafi cəhətdən səpələnmiş bazar agentlərinin uzunmüddətli yaxud da daimi formalaşması kimi anlaşılmalıdır. Bunlar insan, fiziki, maliyyə, sosial kapital və əsas səriştələri birləşdirən, vahid şəbəkə təşkilati mədəniyyətinə malik olan, müqavilə və vahid informasiya məkanı çərçivəsində fəaliyyət göstərən, onların əsasında son məhsul və ya xidmət istehsal edən agentlərdir. Eyni zamanda, son məhsul və ya xidmət həm virtual, həm də ənənəvi ola bilər (Ткачева Е.Н. 2011: s.38).

Virtual təşkilatların konfigurasiyası mobillik ilə xarakterizə olunur, ona müəyyən bir layihənin həyata keçirilməsi üçün yaradılmış kollektivlər daxildir. Konkret məqsəd və vəzifələrdən asılı olaraq layihə kollektivinin tərkibi və strukturu dəyişir. Virtual kollektiv daxilində rabitə internet texnologiyalarından istifadə etməklə həyata keçirilir.

Virtual təşkilatların fərqləndirici xüsusiyyətlərindən biri onların çoxmərkəzliyi, layihə qruplarının üzvlərinin coğrafi, təşkilati və ya zaman baxımından səpələnmiş olmasıdır. Virtual kollektivlərdə qarşılıqlı əlaqə ofis, regional və milli sərhədləri aşan, üstünlükləri və mənfi cəhətləri olan qabaqcıl rəqəmsal texnologiyalardan istifadə etməklə həyata keçirilir. Virtual kollektivlərin üstünlüklərinə aşağıdakılar daxildir (Cədvəl 4):

**Cədvəl 4: Virtual layihə kollektivlərin üstünlükləri**

<b>№</b>	<b>Üstünlüklər</b>	<b>Şərh</b>
1.	Kollektivin çevikliyi və uyğunlaşması.	Bu, layihənin dəyişən şərtlərinə uyğun olaraq bütün prosesləri asanlıqla yenidən qurmağa kömək edir. Layihə üzərində işdə kollektivin tərkibini, iş saatlarının modellərini, işçilərin funksiyalarını və rollarını dəyişdirmək mümkündür;
2.	Yüksək yaradıcılıq səviyyəsi.	Bu, yenilikləri və innovasiyaları inkişaf etdirməyə və həyata keçirməyə imkan verir. Məhz yaradıcı proseslərdə müxtəlif mədəniyyətlərdən olan, konkret stereotiplərlə məhdudlaşmayan kollektiv üzvləri bir-birinə müsbət təsir göstərərək, innovativ həllər yarada bilirlər;
3.	Mütəxəssislərin yüksək səriştəsi.	Harada yaşamasından və işləməsindən asılı olmayaraq ən təcrübəli və istedadlı mütəxəssisləri layihədə iştiraka dəvət etmək imkanı var;
4.	İnformasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadə hesabına iş proseslərinin koordinasiyanın sürətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi.	Bunlar məlumatı daha sürətli idarə etməyə imkan verir;
5.	İşçilərin iş yerinin təhlükəsizliyi.	Bu, pandemiya və karantin tədbirləri kontekstində xüsusilə vacibdir.

**Mənbə:** cədvəl “Кожевникова Л.В. 2021: s.31” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Virtual kollektivdə baş verən proseslərin xüsusiyyətləri onların idarə edilməsinin xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir. Əsas idarəetmə funksiyaları layihənin planlaşdırılması, onun məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsi, layihə iştirakçılarının axtarışı və cəlb edilməsi, tapşırıqların və resursların bölüşdürülməsi,

qarşılıqlı əlaqənin və monitorinqin idarə edilməsidir. Virtual kollektivdə liderin rolu dəyişir. Yeganə liderlik və avtoritar idarəetmə üslubunun üsul və üsulları səmərəsizdir. Bu baxımdan, virtual kollektivdə kollektiv liderliyi fenomenini təhlil etmək lazımdır.

Virtual kollektivlərin fəaliyyətinin üstünlükləri olduğu kimi, onların formalaşması, idarə edilməsi və nəzarətində bir sıra problemlər, yəni çatışmazlıqlar da mövcuddur.

Virtual kollektivlərin çatışmazlıqlarına aşağıdakılar daxildir (Cədvəl 5):

**Cədvəl 5: Virtual kollektivlərin çatışmazlıqları**

<b>№</b>	<b>Problemlər</b>	<b>Şərhi</b>
1.	İnformasiya texnologiyalarından istifadə ilə bağlı problemlər	Rahət proqram təminatının seçilməsi, onu kollektivin hər bir üzvünün aparatına quraşdırmaq, məsləhət vermək, əlavə təlimlər təşkil etmək zərurəti;
2.	Kommunikasiya problemi	Layihənin inkişafı və həyata keçirilməsi ilə bağlı riskləri artıran canlı kommunikasiyaların olmaması;
3.	Kollektiv ruhu və inam yaratmaq problemləri.	Birlik hissi kollektivə müxtəlif mədəni fonlar və fərqli fərdi istəklər qarşısında sabitlik və möhkəmlik verir. Şəxsi ünsiyyətin olmaması kollektiv ruhunun və inamın formalaşmasını əhəmiyyətli dərəcədə çətinləşdirir;
4.	Nəzarət problemi.	Virtual kollektiv özünə nəzarəti və özünü təşkil etməyi gücləndirməyi əhatə edir. Ayrı-ayrı kollektiv üzvləri müəyyən edilmiş müddətlərə əməl etmədikdə və ya texniki reqlamentlərə uyğun gəlmədikdə, bütövlükdə layihənin həyata keçirilməsi təhlükə altına düşür;
5.	İdarəetmə və liderlik sisteminin transformasiyası.	Ənənəvi liderlik (avtoritar, tək adam, şaquli) virtual layihə kollektivlərini idarə etmək üçün uyğun deyil. Bu, idarəetmə hərəkətinin nəticəsini idarə etməyin çətin və bəzən qeyri-mümkün olması ilə əlaqədardır, çünki idarə olunanların məkan-zaman uzaqlığı şəraitində menecerlərdən əks əlaqə çətin olur.

**Mənbə:** cədvəl “Кожевникова Л.В. 2021: s.31” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Kollektiv rəhbərliyi qrup fenomenidir: lider qrupun elementidir və liderliyin özü qrup strukturu daxilində münasibətlər sistemindən başqa bir şey deyil. Liderlik fenomeni dinamik qrup proseslərinə aid edilə bilər. Liderin qrupda lider mövqə tutmaq niyyəti qrup tərəfindən qanuniləşdirilmədiyi üçün kollektivin liderlik prosesinin uyğunsuzluğunu qeyd etmək olar. Digər dinamik amil odur ki, liderin təsir dərəcəsi müxtəlif şəraitlərdə dəyişə bilər. Bəzən lider kollektiv üçün avtoritetə, bir növ ideala, fəaliyyət modelinə çevrilir, bəzən isə lider problemin həllini yalnız

peşəkarcasına təşkil edir ki, bu da əslində layihəni həyata keçirmək üçün kollektiv rəhbərindən tələb olunur (Журавлев А.Л. 2017: s.320).

Kollektiv rəhbərliyinin uğuru təkcə liderin şəxsi xüsusiyyətlərindən, liderlik tərzindən asılı deyil. Bu, həmçinin hər bir kollektiv üzvünün səriştəsindən və təcrübəsindən, kollektiv üzvlərinin həyata keçirilən layihənin təfərrüatları barədə məlumatlılıq dərəcəsindən, rəhbərin qarşıya qoyduğu tapşırığın əhəmiyyətindən və aktuallığından asılıdır. Kollektiv rəhbəri hər bir kollektiv üzvünə təkcə bir işçi kimi deyil, həm də bir insan kimi qayğı göstərir, kollektiv daxilində qeyri-rəsmi şəxsi münasibətlər qurur. Bu yanaşma hər bir kollektiv üzvünün ən yaxşı şəxsi keyfiyyətlərinə söykənir və bu keyfiyyətlərin səfərbər edilməsinə, bundan əlavə, kollektivin məqsədlərinin və hər bir üzvün maraqlarının müəyyənləşdirilməsinə gətirib çıxarır. Birlik və ümumi iş üçün məsuliyyət hissi var. Kollektiv liderinin səriştəli hərəkətləri nəticəsində birinin fiziki və intellektual səylərinin digərlərinin səyləri ilə çoxaldığı sinerji effekti yaranır və vahid kollektiv innovativ problemləri həll etməyə qadirdir. Virtual kollektivin hər bir işçisini ənənəvi liderdən və qrupun sosial təsirindən kənarında tapılması, sosial asanlıqın olmaması və liderin xarizmatik təsiri işçilərin həvəsləndirilməsi, eləcə də dəyər sistemi və təşkilat mədəniyyətinin mənimsənilməsi üçün problemlər yaradır (Журавлев А.Л. 2017: s.320).

Virtual kollektivlərdə liderlik kollektiv fəaliyyətinin mühüm resursudur və virtual kollektivin məqsədlərinə, məqsədlərinə və spesifik xüsusiyyətlərinə adekvat olmalıdır. Bu, müasir informasiya texnologiyalarının vasitəçiliyi ilə həyata keçirilən və virtual kollektiv üzvlərinin münasibətini, düşüncələrini, davranışlarını və məhsuldarlığını dəyişməyə yönəlmiş sosial təsir prosesidir. Bu baxımdan, intellektual stimullaşdırma, fərdi yanaşma və motivasiyanı özündə birləşdirən, lideri yenilik üçün katalizator, mentor, fasilitator və kollektiv coachuna çevirən transformasiya liderliyinin mahiyyətini nəzərdən keçirmək maraqlıdır.

"Transformasiya liderliyi" anlayışının məzmununa təşkilati dəyişiklikləri dəstəkləmək bacarığı, cəsarət, işçilərin məsuliyyət götürmə qabiliyyətinə inam, həmçinin müsbət təşkilati təcrübənin tətbiqinə yönəlmiş hərəkətlər daxildir. Müsbət təşkilati təcrübə, tabeçiliyində olanların maraqlarını birləşdirən, adi gündəlikdən kənara çıxmağa təhrik edən, yüksək səviyyədə dəstək nümayiş etdirən liderlərlə

işləmək imkanındadır. Transformasiya edən liderlər işçiləri onlar üçün qeyri-trivial həllər tələb edən qeyri-trivial məqsədlər qoyaraq motivasiya edir, qeyri-trivial vəziyyətdə atipik problemin orijinal həllini tapmaq bacarığını inkişaf etdirir.

Transformasiya edən lider tərəfindən motivasiya prosesinin əsasını qarşılıqlı əlaqə təşkil edir. Bu qarşılıqlı əlaqə ilə, lider tərəfindən inam mühitinin formalaşması zamanı işçilərin peşəkar özünü həyata keçirmə ehtiyacları ödənilir, təşkilat üçün şəxsi maraqların bir-birinə nüfuz etməsi və təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün zəmin yaradır. Çox vaxt işçilərin səmərəli işinin əsas motivi onların innovativ fəaliyyətinə rəhbərlik edən, kollektiv məqsədlərə baxış formalaşdıran və onlara nail olmağa həvəsləndirən qeyri-adi liderlə qarşılıqlı əlaqə imkanındır. Qarşılıqlı əlaqəni dəyişdirən liderlərin ardıcılıqları heyranlıq hiss edir və onlara dərin inam və hörmətlə yanaşırlar ki, bu da onları işlərini daha məsuliyyətli və daha yaxşı yerinə yetirməyə sövq edir.

Tranzaksiya liderləri fəaliyyət üçün konkret və ölçülə bilən məqsəd qoymaq, işlərinin gözlənilən nəticələrini işçilərə dəqiq çatdırmaq, rəy bildirməyə hazır olmaq və tapşırıqlarını uğurla yerinə yetirdikdə əldə ediləcək mükafatı dəqiqləşdirməklə xarakterizə olunur. Tranzaksiya liderliyi çərçivəsində işçiləri keyfiyyətli iş görməyə istiqamətləndirən əsas motiv olan mükafatdır. Tranzaksiya liderliyi ilə bağlı transformasiya liderliyinin üstünlüyü tranzaksiya liderliyi kontekstində motivasiyanın mövcud məhdudiyyətlərindədir. Xüsusilə, tədqiqatçı rəhbərliyin effektivliyinin təşkilatın daxili və xarici mühitinin vəziyyətindən birbaşa asılılığına diqqət çəkdi. Tranzaksiya liderliyi sabit və proqnozlaşdırıla bilən daxili və xarici mühitdə təsirli olur. Qeyri-sabitlik şəraitində ətraf mühitdə innovativ balanssızlığa ehtiyac, tranzaksiya qarşılıqlı fəaliyyətə əsaslanan motivasiya liderin işçiləri innovativ çağırışları qəbul etməyə inandırmaq qabiliyyətini məhdudlaşdırır.

Transformasiya liderliyi dörd komponentdən ibarətdir:

- ideallaşdırılmış təsir (xarizma),
- fərdi yanaşma,
- intellektual stimullaşdırma;
- ruhlandırıcı motivasiya.

İdeallaşdırılmış təsir dedikdə, liderin işçiləri təşkilatın məqsəd və dəyərlərinə könüllü və ürəkdən dəstəkləməyə məcbur etməklə tabeçiliyində olanları ruhlandırmaq istəyi başa düşülür. Fərdi yanaşma tək-cə layihənin səmərəli həyata keçirilməsinin utilitar məqsədləri üçün deyil, həm də işçinin şəxsi və peşəkar inkişafı üçün rəhbərin hər bir tabeliyində olan şəxsin şəxsiyyətinə diqqətinin təzahürüdür. Bu yanaşmanın nəticəsi təşkilatın məqsədləri ilə hər bir işçinin maraq və məqsədlərinin uyğunlaşdırılması olmalıdır. Fərdi yanaşma ilə liderlər işçilərin peşəkar inkişafının qayğısına qalır, mentorluq və coachinglə məşğul olurlar ki, bu da kollektiv üzvlərinin məhsuldarlığının artmasına səbəb olur. İntellektual stimullaşdırma yeni ideyaların, işçilərin innovativ fəaliyyətinin yaranmasına yönəldilmişdir və xüsusilə orijinal həllərin doğulmasına səbəb olmalıdır. İlham verən motivasiya işçiləri özlərinə meydan oxumağa təşviq edir. Liderlər ruhlandırıcı motivasiyanın köməyi ilə məqsədlərin əhəmiyyətini əlçatan bir şəkildə çatdırma və yüksək səviyyədə gözləntilər göstərə, həmçinin bu məqsədlərə nail olunacağına inamı gücləndirə bilirlər.

Virtual kollektiv üzvlərinin intellektual xüsusiyyətləri, kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərin dəyişməsi virtual kollektivdə liderin rolunun qaçılmaz modifikasiyasına gətirib çıxarır. Effektiv idarəetmə yeni tipli lider tələb edir.

McGregor Burns dəyişiklik və yenilik qarşısında liderlik fenomenini araşdırdı və transformasiya liderlik üslubu konsepsiyasını tərəqqi etdirdi. McGregor Burnsün şərhində "transformasiya liderliyi" konsepsiyasının məzmunu təşkilati dəyişikliklərin idarə edilməsinə, qətiyyətə, işçilərin təşəbbüsünə və məsuliyyətinə güvənməyə, təşkilatda müsbət qarşılıqlı münasibətin təşkilinə diqqəti əhatə edir. Müsbət qarşılıqlı əlaqə – tabeliyində olanların maraqlarını birləşdirən liderlərlə işləmək bacarığına əsaslanır, kollektiv üzvlərini təşkilati dəstəyə arxalanaraq alternativ metodlar və həllər tapmağa yönəldir. Transformasiya edən liderlər, qeyri-trivial həllər tələb edən qeyri-trivial məqsədlər qoymaqla işçiləri motivasiya edir, qeyri-trivial vəziyyətdə atipik bir problemin orijinal həllini tapmaq bacarığını tərəqqi etdirir (Тихомиров А.А. 2005: s.73).

Müasir tədqiqatçılar belə nəticəyə gəliblər ki, tranzaksiya liderliyi xarici iqtisadi əlaqələrdə olan firmalar arasında münasibətlərdə uyğundur, yəni xarici



inteqrasiya ilə bağlı əməliyyatlara aiddir, transformasiya liderliyi isə daxili kollektiv inteqrasiyası üçün optimaldır (Chen L. 2021: s.108082).

Yüksək təmaslı xidmət sənayesində transformasiya liderliyi, tranzaksiya liderliyindən daha çox işçi öhdəliyini yaratmaqda daha təsirli olur. Və işçilərin öhdəliyi nə qədər yüksək olarsa, məhsuldarlıq da bir o qədər yüksək olar.

Effektiv bir kollektiv formalaşdırmaq məhz müəyyən qədər vaxt, səy və həmçinin müxtəlif insanlar arasında koordinasiya bacarığı tələb edən olduqca mürəkkəb bir proses olmaqdadır. Ümumilikdə, effektiv kollektiv formalaşdırmaq üçün müəyyən addımlar atılmalıdır ki, onlardan əsasları məhz aşağıda klassifikasiya edilənlərdir:

1. Qurulacaq olan kollektivin müvafiq məqsəd və rollarının müəyyənləşdirilməsi. Komandanın nəyə nail olmalı olduğunu və onun üzvlərinin oynamalı olduğu rolların aydın şəkildə başa düşülməsi komandanın qurulması prosesində naviqasiyanıza kömək edəcək.

2. İşəgötürmədə kadrların düzgün seçilməsi. Yeni işçiləri təşkilata işə götürərkən, onların yalnızca bilik-bacarıqlarına və təcrübələrinə yox, həmçinin də işləyəcəkləri kollektivin müvafiq mədəniyyətinə uyğun gələn fərdi xüsusiyyətlərə malik olduqlarından əmin olmalıyıq.

3. Aydın kommunikasiya xətlərinin formalaşdırılması. Komanda üzvləri arasında əlaqə təmin edilməli, kommunikasiya üzrə müvafiq protokollarının və əks əlaqə sistemlərinin formalaşdırılması həyata keçirilməlidir. Ümumilikdə kommunikasiya səmərəliliyinə fikir verilməlidir.

4. Müsbət iş mühitin yaradılması. Təşkilati kollektivin rahat bir iş mühiti ilə təmin olunması və müsbət əlaqələrin və nailiyyətlərin tanınması təşviq olunmalıdır.

5. Əməkdaşlıq qaydalarının dəqiqliklə müəyyənləşdirilməsi. Kollektivin daxilində davranış qaydalarının, o cümlədən peşə üzrə vəzifələrin bölüşdürülməsi, habelə tapşırıqların yerinə yetirilməsi üçün son tarixlər (deadline) və baş verə biləcək xətalara görə məsuliyyət müəyyən olunmalıdır.

6. Kollektivin yetişdirilməsi və inkişaf etdirilməsi. Təşkilatın işçilərinin öyrənmə və peşəkar inkişaf imkanları ilə təmin olunması xüsusilə vacibdir ki, onlar

hər zaman öz işlərini daha yaxşı görə bilsinlər və müvafiq kollektivə də daha çox töhfə verə bilsinlər.

7. Kollektivin iş prosesinin mütəmadi olaraq qiymətləndirilməsi. Kollektivin performansının mütəmadi formada qiymətləndirilməsinin aparılması zəruridir, bu halda onun güclü və zəif tərəflərinə diqqət yetirilməsi və komandanın fəaliyyətinin də yaxşılaşdırılması məqsədi ilə müvafiq dəyişikliklər həyata keçirilməlidir. Bu istiqamətdə isə məhz KPI qiymətləndirilməsi sisteminin tətbiq edilməsi əhəmiyyətli ola bilər.

8. Bütün kollektivin üzvlərinin fikrinə hörmətlə yanaşmaq. Kollektivin hər bir üzvünün özünü zəruri və hörmətli hiss etdiyi bir atmosfer formalaşdırılması zəruridir. Bu, kollektiv daxilində kommunikasiyanı yaxşılaşdırmağa və onun effektivliyini artırmağa kömək edəcəkdir.

9. Tapşırıq və məsuliyyətlərin işçilər arasında effektiv şəkildə bölüşdürülməsi. İşin təkrarlanmasının və təşkilatda qeyri-müəyyənlik vəziyyətinin olmasının qarşısının alınması üçün hər bir kollektiv üzvünün məhz özünün rolunu və həmçinin məsuliyyətlərini dərk etməsi olduqca zəruridir. Tapşırıqların bölüşdürülməsi həm də təşkilatda qarşıya qoyulmuş müvafiq layihələrin icra müddətlərini azaltmağa və layihələrin keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa kömək edəcəkdir.

10. Kollektivin motivasiyasının təşkili və təkmilləşdirilməsi. Heç şübhəsiz ki, həvəsləndirilmiş işçilər daha yaxşı işləyir və daha yaxşı performans nəticələri ilə şirkətə öz töhfələrini verirlər. Ona görə də daima kollektivi motivasiya etmək, innovasiya və yaradıcılığı təşviq etmək, tərəqqi üçün imkanlar təmin etmək və nailiyyətləri tanımaq lazımdır.

11. Münaqişələrin effektiv formatda həlli yollarının istifadə edilməsi. İstənilən bir kollektivdə münaqişələr yarana bilər, bu təbiidir. Lakin kollektivin fəaliyyətinə o konfliktlərin təsir etməməsindən ötrü məhz onları daha sürətli formada və effektiv şəkildə həll etmək lazımdır. Liderlər belə hallarda məhz kompromis həll yollarını tapmağa və konfliktin iştirakçı tərəflərinin fikirlərini nəzərə almağa çalışmalıdır.

Klassiklərdən fərqli olaraq, virtual kollektivlər uzaqdan işləyən, coğrafi cəhətdən ayrılmış və ya müvəqqəti əsaslarla işləyən, mürəkkəb, müxtəlif vəzifələri həll etmək üçün iyerarxiyanın eyni səviyyəsində yerləşən işçilərdən formalaşdırılır.

Virtual kollektivlərdə kommunikasiya əsasən yazılı informasiyaya əsaslanır. Virtual kollektivlərin təşkilati strukturu həyata keçirilən layihənin məqsədlərinə uyğunlaşdırılıb və innovasiya növündən, maliyyə mənbələrindən və istifadə olunan telekommunikasiya texnologiyalarından xeyli asılıdır. Virtual kollektivlərdə qrup sinerji effekti səriştəli rəhbərliklə fəal bilik və ekspert rəy mübadiləsi vasitəsilə əldə edilir. Virtual kollektivlərin effektivliyi və səmərəliliyi əsasən qarşılıqlı inamdan və komanda ruhundan asılıdır, çünki həmkarları ilə sıx ünsiyyət, yekdilliyi və ümumi məqsədə birgə nail olmaq istəyini dəstəkləmək üçün rolların dəqiq bölüşdürülməsi lazımdır. Bu baxımdan, virtual komanda quruculuğunun imkanlarından istifadə edərək ümumi məqsəd, dəyərlər və maraqlarla birləşən həmfikir insanların sıx bağlı komandasının formalaşdırılması məsələsi aktuallaşır.

### **3.2. Agile kontekstində lider və kollektiv arasında qarşılıqlı əlaqənin yeni aspektləri**

Təşkilatlar, şirkətlər özlərinin maksimum biznes nəticələrinə nail ola bilmələri üçün daim olaraq yeni-yeni idarəetmə və təşkilatdaxili mədəniyyət formatlarını axtarmaqdadırlar. Müasir bazarda rəqabət üstünlüyünün mənbələrindən biri innovasiyalar, qərarların qəbulu sürəti, təşkilatların çevikliyi, davamlılığı qorumaqla uyğunlaşma qabiliyyətidir. Bütün bunlar yuxarıda göstərilən üstünlükləri vəd edən Agile mədəniyyətinə artan marağı izah edir.

Agile mədəniyyət biznesin təşkili sahəsində mürəkkəb müasir fenomendir. Agile-nin əsas prinsipləri şirkət işçilərinin, müştərilərin, tərəfdaşların struktur və proseslərdən daha çox qiymətləndirilməsi, məhsul şəklində nəticənin uğur deməkdir və müşayiət olunan sənədlər prioritet deyil, müştərilərlə tərəfdaşlıq qurmaq əsasdır və bu tərəfdaşlığın formallıqlarını vacib saxlamaq, lakin ilk növbədə deyil, dəyişiklik yolunda çeviklik prosesin iştirakçılara sət planlaşdırmadan daha çox fayda verəcəkdir.

Agile mədəniyyət konsepsiyasında işçilərin potensialını maksimum dərəcədə artırmağa, onların yaradıcılıq qabiliyyətlərini üzə çıxarmağa, fərdi və kollektiv liderliyini gücləndirməyə imkan verir. O, həmçinin müştərilərin ehtiyac duyduğu məhsul və xidmətləri mümkün qədər tez bazara çıxarmaq və yüksək kommersiona

nəticələrinə nail olmaq üçün yeniliklər yaratmağa imkan verir. Ənənəvi liderlik üslubu, çox vaxt direktiv, liderin nəticəyə tam cavabdeh olan, müstəqil və yaradıcı fəaliyyət göstərən, özünü təşkil edən avtonom kollektivlər üçün vasitəçi və coach rolunu oynadığı yeni üslubla əvəz olunur. Təşkilat modeli düz olur, liderlərin sayı və təbəçilik səviyyələri azalır. Təşkilatda yeni mədəniyyətin prinsiplərini, dəyərlərini və texniki, proses tərəflərini dəstəkləyən Agile coachun, skrum ustasının yeni rolları var. Daimi uyğunlaşma, özünü təşkil etmə, qeyri-müəyyənlik şəraitində effektiv hərəkət etmək bacarığı yeni kollektivlərin əsas xüsusiyyətləridir. Şübhəsiz ki, əməkdaşlığın rollarında və formatında bu cür dəyişikliklər biznes üçün həm imkanlar, həm də risklər daşıyan psixodinamik qarşılıqlı əlaqənin fərqli xarakteri deməkdir.

Təşkilat mədəniyyətinin təkamülü kontekstində liderlə kollektiv arasında qarşılıqlı əlaqə problemlərini daha ətraflı nəzərdən keçirək. Bir çox tədqiqatçının qeyd etdiyi kimi, bilik mübadiləsi, kollektiv işi, səlahiyyətləndirmə, öhdəlik anlayışları təşkilatların Fordistdən post-Fordist dövrünə keçidi dövründə yaranmışdır. Bu keçid hakimiyyət aparatında dəyişiklik oldu. Liderlik anlayışı "lider – ardıcılıqlar" ikilisində qarşılıqlı əlaqəni nəzərdə tutur. Lakin təşkilat mədəniyyətinin təkamülü zamanı bu qarşılıqlı əlaqədə yeni aspektlər meydana çıxır.

Agile mədəniyyət konsepsiyası hibrid və ya tam həmyaşlı güc strukturunu təklif edir, burada təşkilati strukturlarda adi haldan daha az formal rollarda liderlər olur, struktur düzleşir və avtonom kollektivlər aparıcı rol oynayır.

Agile mədəniyyət təşkilatdakı rəsmi liderlərin sayının əhəmiyyətli dərəcədə azaldılmasını nəzərdə tutur, o, eyni zamanda Agile coachlar və Scrum ustaları şəklində digər məhdudlaşdırma imkanlarını təklif edir, lakin onlar lider kimi kollektiv ilə o qədər də yaxından əlaqə saxlamırlar. Təşkilat, yaxud Bion dili ilə desək, "müəssisə" – gücün köməyi ilə qrupun təhlükəsizliyini təmin etmək imkanını da təmin edə bilər.

Bu gün lidersiz təşkilatlar, qrup üzvləri arasında bilik və məlumat mübadiləsinin "üfüqi" əlaqə mexanizmləri vasitəsilə həyata keçirildiyi, mərkəzləşdirilmiş nəzarət və idarəetmə olmadan həyata keçirilən sosial qarşılıqlı fəaliyyət sahəsində yüksək dərəcədə nəzərə çarpan artan tendensiyadır. Bəzi

təşkilatlarda konsepsiya tam şəkildə həyata keçirilir, bəzilərinə əvvəlki mədəniyyətin formaları hələ də qorunub saxlanılan hibrid formatdır.

Aparıcı şirkətlərdə Agile mədəniyyətini səciyyələndirən dörd əsas dəyişiklik var (Cədvəl 6):

**Cədvəl 6: Wouterə görə Agile mədəniyyətini səciyyələndirən 4 əsas dəyişiklik**

<b>№</b>	<b>Dəyişikliklər</b>
<b>1.</b>	Təşkilatda iyerarxik sərhədlər aradan qalxır.
<b>2.</b>	Ekosistemdəki hər kəs dəyişikliklər edir – həm şirkətin işçiləri, həm də hər hansı xarici tərəfdaşlar.
<b>3.</b>	Təşkilatın əhatəsi genişlənir, çünki o, artıq "təşkilat – müştərilər" kimi ənənəvi xətti yanaşma ilə məhdudlaşmır. Təşkilatın ekosistemin bir hissəsi kimi fəaliyyət göstərməsi o deməkdir ki, indi həm keçmiş rəqiblərə, həm də bu yeni mürəkkəb mühitin bütün digər komponentlərinə münasibətdə müəyyən etmək lazımdır.
<b>4.</b>	Cəlbətmə prosesi – təşkilatın bütün konturlarında qarşılıqlı əlaqə üçün əsas mexanizm halına çevrilir.

**Mənbə:** cədvəl “Wouter A. 2018: s.10” əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

“Sərhədsiz”, yəni iyerarxik sərhədləri olmayan təşkilatlardan danışarkən qeyd edirik ki, Agile metodikası – təşkilatların müdafiə mövqeyini qlobal rəqabət kontekstində zəiflədir, təşkilati identikliyin sərhədlərini aradan qaldırır.

Hirschhorn və Gilmour deyirlər ki, liderlər təşkilatı çevik və reaktiv etmək məqsədi ilə sərhədləri pozmaqda haqlı olduqları qədər həm də sərhədlərə ehtiyac olmadığını düşünməkdə də yanılırlar. Sərhədlər həm liderlə kollektiv arasında, həm də bərabər şəxslər arasında müxtəlif münasibətlər formatında daim oynanılmalıdır. Bütün təşkilatın uğuru sərhədlərin müəyyən edilməsində uğurdan asılıdır. Ənənəvi təşkilatda sərhədlər təşkilati strukturun özünə möhkəm bağlanır. Vəzifələrin iyerarxiyası hakimiyyətə sahiblik fərqi göstərir. Struktur sərt idi, lakin lider və işçilərin kollektivdəki rolları sabit və yaxşı müəyyən edilmişdi. Yeni texnologiyalar, sürətlə dəyişən bazarlar, qlobal rəqabət kimi xarici mühitin çağırışlarına cavab verən şirkətlər öz sərhədlərini bulandırır, bundan sonra rollar da müəyyənliyi itirir və qeyri-müəyyən olur. Bununla belə, əgər iş rolları təşkilati strukturda formal olaraq müəyyən edilməmişdirsə, bu o demək deyil ki, güc, bacarıq, potensial və perspektiv fərqləri sadəcə olaraq yox olur. İndi hər kəs şirkətdə hansı rolu oynayacağına və hansı münasibətlər quracağına özü qərar verməlidir. Şəxsiyyət sərhədlərinin hər biri, istər vəzifə və ya gücün sərhədi, istər siyasi və ya psixoloji sərhəd olsun, lider xarakterik hisslərə güvənərək hiss edə bilər. Sərhədləri tamamilə olmayan

şirkətlərdə belə, həmişə rəhbərlik edənlər və ardıcilları var. Təcrübəli rəhbərlər bilirlər ki, köhnə, avtoritar idarəetmə tərzini yeni tip təşkilatlarda işləmir. Kollektiv işini və işçilərin bağlılığını dəstəkləmək istəyən liderlər bəzən güclərini ardıcillarına verirlər. Ancaq həll yolu paradoksaldır. Hakimiyyətdən imtina kollektivin dinamikasına nəzarət etməyə imkan vermir. Güc boşluğu ya həddindən artıq güclü bir kollektiv birliyinə səbəb olur, ya da kollektiv həddindən artıq passiv mühit yaradır. Sərhədləri olmayan bir təşkilatda təsir nəzarət deyil, məhdudlaşdırma (Hirschhorn L. 1992: s.108).

Demək olar ki, Agile təşkilatlar ənənəvi idarəetmə və direktiv nəzarətdən daha çox işçilərin istəyinə investisiya yatırırırlar. Liderlər artıq başqalarını istədiklərini etməyə məcbur edə bilmirlər, başqalarını istəklərini məqsədə çevirmələrinə və reallaşdırmalarına motivasiya edirlər. Üstəlik, qrup lideri yalnız qrupda yaranan repressiv fantaziyalardan dəstək aldıqda lider ola bilər. Başqa sözlə desək, dominant fantaziyanı ən yaxşı ifadə edən qrup üzvü açıq və ya gizli şəkildə qrupa nəzarəti ələ keçirə bilər.

Agile təşkilatın digər diqqətəlayiq xüsusiyyəti davamlı öyrənməni təmin edən, əməkdaşlığı təşviq edən və kollektivin tərəqqisinə üstünlük verən öz-özünə öyrənən təşkilatın reallaşdırılması prosesidir. Agile konsepsiyasına görə, fərdlərin və kollektivlərin tərəqqisinə belə bir yanaşmanın olması təşkilatı böyümə və innovasiya ilə təmin edir.

Amma bilinən əksinə, öyrənən təşkilat olmaq eyni zamanda həm də ona “qarşı” olmaq deməkdir. Öyrənmək istəyi və müqavimət ayrılmazdır və bu proses ardıcıl şəkildə təkrarlana bilər. Bu, paradoksal şəkildə ziddiyyətli təzyiq mənbələrinin bir-birinə qarışması təşkilata yaradıcılıq və dəyişmək üçün enerji verir. Özünü öyrənən təşkilatlar, əməkdaşlığa əsaslanan, ümumi dəyərlərə və prinsiplərə yönəlmiş dəyişikliklər prosesinə işçilərin cəlb olunma səviyyəsi ilə xarakterizə olunur.

Dəyişiklik yolunda yaranan əməkdaşlıq tam hüquqlu əməkdaşlıq deyil. Əməkdaşlığa başlamaq cəhdləri təşkilatın həyatının əsaslandığı rəqabətlə əlaqələndirilir. Tərəfdaş olduğumuz insanlar resurslar, karyera yüksəlişi və ya CEO-nun diqqəti üçün rəqabət apardığımız eyni insanlar ola bilər. Əməkdaşlıq yolu ilə öyrənmək istəyimiz başqalarına qarşı qeyri-müəyyənlik, müdafiə qabiliyyətimiz,

düşüncə və işdə fərdiləşmə vərdişimizlə qarışır. Qeyd edək ki, Agile mədəniyyət kontekstində öyrənmə hər bir fərdin və kollektivin iştirak etdiyi öyrənmənin hər prosesə nüfuz etdiyi bir təşkilatda olmanın bir yoludur.

Şübhəsiz ki, Agile sosial innovasiyanın bir formasıdır, lakin o, həm də böyük qorxu, qeyri-müəyyənlik və şəxsiyyət itkisi doğuran mənfi dinamikaya malikdir. Bir çox çevik ekspertlər deyirlər ki, nailiyyətə sövq etmək üçün bu müsbət, geniş güc mədəniyyətin manipulyasiyası, rəqabət, sahibkarlıq və “insan kapitalı” dəyərlərini təşviq etməklə işləyir. Onun strukturu həyat və fəaliyyət azadlığı mənasında narsisistik subyektivliyə sosial ehtiyaca uyğundur.

Bu gizli güc insanları etmək lazım olanı etməyə, gizli şəkildə hərəkət etməyə, istəklərini basdırmaq əvəzinə həyat enerjisi ilə hərəkət etməyə vadar edir. Agile mifologiya menecerlərin və işçilərin sahibkarlarla eyni risklərə məruz qaldığı tendensiyanın təəcəssümüdür.

Agile mədəniyyətə keçidlə təşkilatda patriarxal meyillərin, şaquli güc strukturlarının əmr-nəzarət, iyerarxiya, aydın sərhədlər və strukturların zəifləməsi müşahidə olunur ki, bu da istəklərin aktivləşməsinə və özünüifadəyə səbəb olur. Görünən odur ki, qurumun əməkdaşları qurumla birləşməmək, strukturlardan, statuslardan ayrılmaq şansı əldə edirlər.

Bununla belə, bu vəziyyət transformasiya edən təşkilat üçün təkə imkanlar deyil, həm də risklər potensialını daşıyır. Rolların sərhədləri və təşkilatın özü bulanaraq həm liderlər, həm də ardıcılar üçün əlavə gərginlik yaradır. Liderlər yeni şəxsiyyət, kollektivlərlə qarşılıqlı əlaqənin yeni yolları, öz dəyərlərinin axtarışındadırlar ki, bu da onların hərəkətlərini iflic edər və qərarlarında son dərəcə diqqətli olmağa məcbur edə bilər. Kollektivlər çox vaxt liderlərin prosesdə iştirakına mane olur, onların səlahiyyətlərini rədd edir, lakin onlar da liderin iştirakı olmadan geri çəkilsə, passivləşsə, diqqəti itirə bilərlər.

### **3.3. Coaching təşkilatın potensialını inkişaf etdirmək üçün bir texnika kimi**

Liderləri inkişaf etdirməyin bir yolu coachluğa sərmayə qoymaq, liderlərə liderlər üzrə coach kimi fəaliyyət göstərmək üçün səlahiyyət verməkdir.

Coaching anlayışı ötən əsrin 80-ci illərində yaranmışdır. Son illərdə o, təkcə bir şəxsə və təşkilata öz potensialını açmaq üçün dəstək vasitəsi kimi deyil, həm də psixologiya, təhsil, idarəetmə və iqtisadiyyat sahələrində elmi tədqiqat obyektinə kimi populyarlıq qazanır. İngilis dilindən tərcümədə “coaching” “coachluq etmək, hazırlamaq, öyrətmək” mənasını verir, mənaca yaxın olan “müəllim”, “mentor”, “təlimçi” sözləri isə terminin semantik mənasını qismən izah edir (Меркульев М.Ю. 2022: s.67).

Coaching, vəzifəsi hər bir fərdi işçinin məhsuldarlığını və bütövlükdə müəssisənin fəaliyyətini artırmaqdan ibarət olan kadr inkişafının bir forması hesab olunur. Coaching həm həyatını istənilən kontekstdə yaxşılaşdırmaq istəyən insanla fərdi işləmək, həm də onların həyatda gələcəyini anlamaq və reallaşdırmaq üçün kollektivlərlə işləmək məqsədi daşıyır. Coaching, korporativ mədəniyyət çərçivəsində işçilərin təlimi, inkişafı və dəstəklənməsinə əsaslanan təşkilati potensialın inkişafı metodudur. Bu yanaşma motivasiyanı, məhsuldarlığı artırmağa, həmçinin bacarıq və liderlik keyfiyyətlərini inkişaf etdirməyə imkan verir (Whitmore D. 2005: s.28).

ICC-nin (International Coaching Community - beynəlxalq coaching icması, bundan sonra ICC) tərifinə əsasən, onun fəaliyyətini maksimuma çatdırmaq üçün coachingin mahiyyəti aşağıdakı dəyişikliklərdə fərdi dəstəklənməkdən ibarətdir (Cədvəl 7):

**Cədvəl 7: ICC-yə görə coachun fəaliyyətinin dəstəklənməli olan dəyişiklikləri**

<b>Dəyişiklik növləri</b>
seçim imkanlarının genişləndirilməsi;
fərdin məqsədlərinə uyğun seçim etmək bacarığının formalaşması;
seçilmiş istiqamətdə hərəkət etməyə yardımçı olmaq;
təkmilləşdirmə və tərəqqi;
insan potensialının üzə çıxarılması.

**Mənbə:** cədvəl “<https://internationalcoachingcommunity.com/>” əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Coach təşkilat həmkarına səriştə və bacarıqlarından maksimum istifadə edərək istəklərinə nail olmaqda və şəxsi/peşəkar həyatlarında arzu olunan nəticələrə nail olmaqda kömək edir.

Eyni zamanda, fərdin maksimum nail olmaq istəyi iqtisadi və sosial elmlər baxımından rəşional davranışa uyğun gəlir. Burada rəşional insan yalnız ən yaxşı



variantı qəbul edən maksimumlaşdırıcı kimi baxılır. Qərar vermə mexanizmi haqqında anlayışı genişləndirmək üçün Simon seçilmiş qərarların adekvatlıq dərəcəsi və prosedurların rasionallığı (prosessual rasionallıq) kimi seçimin rasionallığı (mahiyətli rasionallıq) anlayışlarını təqdim edir. Bu, həll yollarını seçmək üçün istifadə olunan prosedurların səmərəliliyidir (insan idrak imkanları və məhdudiyətləri daxilində). Eyni zamanda, Simon maksimumlaşmanı tək-cə gəlir baxımından deyil, həm də pul mükafatı ilə məhdudlaşmayaraq, "zehni gəlir"i mükafatın bir hissəsi hesab edir. Nəticə etibarlı ilə, əgər sahibkar faydasını maksimuma çatdırmaq istəyirsə, o, daim bir tərəfdən mənfəət itirmək, digər tərəfdən isə "psixik gəliri" artırmaq arasında seçim etməli olacaq. Lakin "zehni gəliri" nəzərə alsaq, onda mənfəətin maksimumlaşdırılması meyarı müəyyənliyi itirir (Simon H.A. 1978: s.4).

Beləliklə, Simon qarşılıqlı təsirdə olan məmnunedici davranış modeli və maksimum davranış modeli anlayışlarını təqdim edir. Əgər fərdin fəaliyyətinin nəticələri onun gözləntilərinə uyğun gəlmirsə, bu halda yeni alternativ hərəkətlərin axtarışı başlayır. Eyni zamanda, gözləntilərin və ya arzuların səviyyəsi praktiki olaraq əldə edilə bilən məqsədlər səviyyəsinə uyğunlaşdırılır. Əgər istəklər və nəticələr üst-üstə düşmürsə, o zaman fərd rasiona adaptiv davranış əvəzinə apatiya və ya aqressiya kimi emosional davranış nümayiş etdirməyə başlayır. Bu emosional davranış nümayişi Mayer və Seligmanın öyrənilmiş çarəsizlik modelinə uyğundur. Qərar vermə və davranış modelinin seçilməsinə (maksimumlaşdırılması) fərdin sosial rolu, onun şəxsi qavrayışı, özünü dərk etməsi, şəxsi fikirləri, inancları, inancları, həmçinin şəxsiyyəti xarakterizə edən özünəməxsus ilkin şərtlər də təsir göstərir (Simon H.A. 1978: s.5).

Bu vəziyyətdə coachun rolu işçiyə öz məqsədlərindən, bu məqsədləri dəstəkləyən dəyərlərdən, onlara nail olmaq üçün resursların mövcudluğundan və məqsədə doğru irəliləməsinə mane olan məhdud inanclardan xəbərdar olmaqda kömək etməkdir. O, həmçinin passivlik və ya öyrənilmiş çarəsizlik hallarınızı kəşf etməyə və onları aradan qaldırmaq üçün hərəkətə keçməyə kömək etmək üçün Coachun roludur. Coach, işçi ilə qarşılıqlı əlaqədə, maksimumlaşdırıcı və ya məmnun edən bir davranış modelində reallaşan ehtiyaclarını reallaşdırmağa, daha

çox seçim görməyə və seçiminə görə məsuliyyət götürməyə kömək edir. Məsləhətçi, təlimçi və ya mentordan fərqli olaraq, coachingin əsas alətləri işçiyə mövcud vəziyyəti ətraflı müəyyən etməyə kömək edən, anlayış və hərəkətə səbəb olan suallardır. Bunlar işçiyə düşüncələri, duyğuları və hərəkətləri arasındakı uyğunsuzluğu tanımağa kömək edən suallardır və ümitsizlik və vəziyyətin gözlənilməzliyi hissini aradan qaldırmağa kömək edən əks etdirən, mühakimə etməyən və dəstəkləyici diqqətdir.

Məqsədlərini dərk etmək, nəticənin aydın görüntüsünü, öz motivasiyanın nəbzini tutmaq, özünə inamı artırmaq təkcə şəxsi məhsuldarlığı artırmaq üçün deyil, həm də bütövlükdə müəssisələrin (komanda və kollektivlərin) məhsuldarlığının əsasını təşkil edir. Fikrimcə, kollektiv coachingi və ya komanda coachingi (ICC proqramları çərçivəsində) kiçik qrupların dinamik proseslərini nəzərə almaqla kollektivlərin inkişafına dəstək vermək məqsədi daşmalıdır.

ICC kollektiv coachluğu kollektivlərin mərhələli inkişafını və mərhələdən asılı olaraq kollektiv ilə qarşılıqlı əlaqə üçün müxtəlif tapşırıqları nəzərdə tutur və kollektivin tərəqqisinin aşağıda yazılmış mərhələlərini nəzərdə tutan Takman qrup inkişaf modelinə riayət edir (Cədvəl 8):

**Cədvəl 8: Takmana görə kollektivin coachluq əsasında inkişaf mərhələləri**

<b>№</b>	<b>Mərhələ</b>	<b>Şərh</b>
<b>1.</b>	<b>Formalaşma.</b>	Bu, kollektivin işinin ilkin mərhələsi, tanışlıq, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin formalaşması, qrupda qarşılıqlı məqbul şəxsiyyətlərarası davranışın axtarışıdır;
<b>2.</b>	<b>Fırtına.</b>	Bu, kollektivin tapşırıq və məqsədlərinin həyata keçirilməsi kontekstində şəxsiyyətlərarası münasibətlərin inkişafı ilə bağlı qrupdaxili konfliktlərin yaranmasıdır;
<b>3.</b>	<b>Normlaşdırma.</b>	Bu, birlik, qrup üzvlərinin qarşılıqlı dəstəyi, problemlərin birgə həlli və funksionallığın yaxşı qurulmuş paylanması ilə xarakterizə olunur;
<b>4.</b>	<b>İcra.</b>	Qrup şəxsiyyəti tam, mənəviyyət və qrup loyallığı yüksəkdir, qrupun hər bir üzvü tanınır və qrup prosesinə daxil edilir.

**Mənbə:** cədvəl “Tuckman B.W. 1965: s.390” əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Kollektiv coachluğu bütün mərhələlərdə birgə müzakirə təşkil edir və ümumi qrup və ya kollektiv miqyasında qərarların hazırlanmasına töhfə verir (Меркульев М.Ю. 2022: s.70-71):

- İlk mərhələdə kollektivin məqsədləri ilə üzvlərinin şəxsi məqsədlərinin sinxronlaşdırılması ilə bağlı kollektivin məqsədlərinə çatmaq üçün vacib olan

dəyərlərin müəyyən edilməsi əsas yeri tutur. Eyni zamanda, onlar iştirakçıların şəxsi məqsədlərinə, qarşılıqlı fəaliyyət qaydalarının yaradılmasına, funksional vəzifələrin bölüşdürülməsinə, xüsusən də müəssisənin biznes proseslərinin qovşağında ziddiyyət təşkil etmir.

- İkinci mərhələdə coach kollektivə yaranan münaqişələri həll etməyə, münaqişələr zamanı razılaşma və davranış qaydalarını, onların qarşısının alınmasına yönəlmiş hərəkətləri işləyib hazırlamaqda köməklik edir.

- Üçüncü mərhələdə kollektiv coachluğunun rolu qarşılıqlı əlaqəni dəstəkləmək və kollektivin məqsədlərinə çatmaq üçün yaranan maneələri həll etmək, kollektivin kollektiv inkişafının əvvəlki mərhələlərinə qayıtmasının qarşısını almaq, kollektivə yeni işçilər üçün uyğunlaşma mexanizmlərini yaratmağa kömək etməkdir.

- Dördüncü mərhələdə kollektiv coachu həmkarların xarici dəyişikliklər şəraitində yüksək səviyyədə qarşılıqlı əlaqə saxlamaq bacarığını reallaşdırmaq üçün inkişaf və təlim proqramlarının hazırlanmasında dəstək göstərir.

Son illərdə dünya çox dəyişdi və evdən (distant) iş imkanları olan hibrid iş yeri şəxsi görüşləri və tədbirləri virtuala keçirdi. Texnologiya fərdlərə və komandalara uzaqdan əməkdaşlıq etməyə imkan verir. Dünya dəyişdikcə peşəkar coaching dəyişdi və dəyişməyə davam etməli olacaq. Həm peşəkar coachlar, həm də onların müştəriləri coaching sessiyaları üçün getdikcə daha çox texnoloji vasitələrdən istifadə etməklə zamanın şərtlərinə uyğunlaşdılar. Virtual coaching müştərinin şəxsi və peşəkar potensialını maksimum dərəcədə artırmaq üçün coach və müştəri arasında texnologiya ilə asanlaşdırılan tərəfdaşlıqdır. Virtual coaching ənənəvi üz-üzə coachingdən əlçatanlıq, ehtiyaclara sürətli cavab, sərfəli qiymət, resurslara çıxış və qiymətləndirmə kimi əlavə rahatlıq, xidmət və dəstək üstünlükləri təklif etməklə fərqlənir (Меркульев М.Ю. 2022).

Virtual coachingi düşünərək daxil etməyin bir çox müsbət təsirləri var, lakin bu o demək deyil ki, problemsizdir. Onun ən yaxşı istifadəsini müəyyən etmək üçün vəziyyəti, coachu/müştərini və konteksti qiymətləndirmək ən yaxşısıdır. Coachluğun fərdiləşdirilməsi və effektiv olması üçün üz-üzə olmaq lazım deyil. Virtual coaching səriştelərinə malik təcrübəli coach davamlı nəticələr əldə etmək üçün virtual texnologiyadan səmərəli istifadə edə bilər.

Ümumilikdə coaching bacarıqlarına malik liderlər işçilərin etibar edə və iş performansını yaxşılaşdırma, işçilərin özünüdərkini inkişaf etdirə və işlərindən, liderlərindən və şirkətlərindən məmnunluqlarını artırma biləcəkləri təhlükəsiz iş mühiti qururlar. Lider coach təkcə öz biliklərini bölüşmür, həm də səyləri qəbul edir, məsləhətlər verir və diqqətli rəy verir. Bu liderlik tərzində işçilərdə yenilikçi davranışları həvəsləndirmək, təşviq etmək və təmin etmək üçün təşkilati bir vasitə kimi qəbul edilir.

Coachların daha bir əsas vəzifələri işçilərin rifahını artırmaqdan irəli gəlir. Məmnun və xoşbəxt bir işçi təşkilatı üstün məhsuldarlıq, satış və müştəri xidməti ilə təmin edir. Təşkilatlar öz vizyonunu və missiyasını öyrənməyə və inkişaf etdirməyə hazır olan işçilərə ehtiyac duyurlar. Buna nail olmağın ən yaxşı yolu işçilərin təşkilatlarda pozitivizm və məmnuniyyət yaşamalarıdır ki, onlar müsbət iş mühitində daha yaxşı peşəkar olsunlar. İşdəki xoşbəxtlik və ya sadəcə olaraq affektiv rifah, müsbət təsirin tez-tez yaşanmasına və nadir hallarda mənfi təsir təcrübəsinə istinad edərək, ən vacib psixoloji rifah göstəricilərindən biridir. Xoşbəxtlik müxtəlif kontekstlərdə geniş istifadə olunan bir termdir. İş kontekstində işçilərə işlərini yerinə yetirməyə kömək edir, bu da şirkəti irəli aparır. Xoşbəxt işçi, hər şeydən əvvəl, yaxşı təcrübələri olan və dürüstlük, etibar və şəfqət tapan bir insandır (Simon H.A. 1978).

İşçilər hiss etməlidirlər ki, onların maraqları önəmlidir, şirkət onların vəziyyətini başa düşür və buna baxmayaraq, onlar öz öyrənmələrinə və inkişafına sərmayə qoymağa hazırdırlar. İşçilər şirkətin yaxşı niyyətlərini başa düşür və əks etdirir və güclü təşkilati mənsubiyyət hissi yaradır. Digər tərəfdən, anlayış və təlimatın olmaması işdən narazılıq yaradır, ruh düşkünlüyünə və şübhəyə səbəb olur ki, bu da işçilərin dövriyyəsinə səbəb olur.

Bir sözlə, lider coach məhz aktiv dinləmə, başqalarına hörmət və anlayış kimi spesifik bacarıqlara malik olmalı və işçiyə lazımı rəyi verməlidir ki, təşkilatda özünü məmnun hiss etsin.

Kollektiv coach qrup üzvləri arasında emosional münasibət səviyyəsindən başlayaraq kollektiv birliyin inkişafına kömək edir. O, oxşar dəyər oriyentasiyalarının aşkarlanmasından və kollektivin məqsədləri bütün üzvləri

tərəfindən bölüşdürüldükdə maksimum birlik üçün dəyər yönümlü birliyin yaradılmasından keçir. Və bu, Andreevanın qrupdaxili fəaliyyətin fəaliyyət vasitəçiliyi nəzəriyyəsinə uyğun olaraq birləşmənin inkişafına uyğundur (Андреева Г.М. 2000: s.112).

Qrup birliyindən əlavə, kollektivlərin effektivliyi və məhsuldarlığında mühüm amillər liderin və onun məqsədlərinin və qrup qərarlarının qəbul edilməsinin təsiridir.

Eyni zamanda, lider və menecerin rollarının anlaşılması çox vaxt qarışıqdır. Gündəlik düşüncədə bu anlayışlar tez-tez əvəz olunur. Kollektiv coach üçün həm lider, həm də qeyri-rəsmi kollektiv liderləri ilə birlik və məqsədlərin bölüşdürülməsi vəzifəsinə nail olmaq üçün sessiyalar keçirməsi vacibdir. Bu, münaqişələrin rəhbərin məqsədləri, liderin məqsədləri və kollektiv ali təşkilati strukturlar üçün qarşıya qoyulan məqsədlər arasında ziddiyyətlə əlaqəli olduğu hallarda xüsusilə vacibdir. Rəhbərin direktiv qərarı əvəzinə kollektivdə qrup qərarlarının qəbulu prosesi kollektiv üzvlərinin onların həyata keçirilməsinə bağlılığını gücləndirir, reallaşdırılan imkanların səviyyəsini artırır. Bununla da onlar kollektivin məhsuldarlığını artırır ki, bu da öz növbəsində kollektiv üzvlərinin öz məmnunluqlarını hiss etmə qabiliyyəti ilə birləşərək, kollektivin effektivliyinin artmasına səbəb olur.

Kiçik qrupların psixologiyası, qrup qərarvermə mexanizmləri, qrup dinamikası, kollektivin işində liderin rolu haqqında coach biliklərindən istifadə kollektivi daha dərinə dərk etməyə imkan verir və onun yüksək səviyyəli nailiyyətlər əldə etmiş bir kollektivə çevrilməsinə dəstək olur. Başlanğıcların işə salınması və biznes inkubatorların işində coachun rolu xüsusilə əhəmiyyətlidir. Davranış nöqtəyi-nəzərindən, coachların müdaxiləsinin nəticəsi yeni təşəbbüsün qeyri-müəyyən və qeyri-müəyyən aspektlərini necə idarə etmək barədə ortaq bir anlayışdır.

Xarici və ya daxili coach cəlb etməklə yanaşı, işçilərin rifahını (məmnunluğunu) və müəssisənin səmərəliliyini artırmaq üçün eyni məqsədlər üçün qarşılıqlı və ya həmyaşlı coachingdən istifadə edilə bilər.

Coachingin təşkilati potensialın inkişafına kömək edə biləcəyi bəzi yollar bunlardır:

1. Liderliyin tərəqqi etdirilməsi. Coaching təşkilatda işçilərə qərar qəbul etmə, ünsiyyət, münaqişələrin idarə edilməsi və səlahiyyətlərin verilməsi kimi liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirməyə kömək edir. Bu, komandaları gücləndirir və təşkilatın böyüməsini stimullaşdırır.

2. Şəxslərarası münasibətlərin təkmilləşdirilməsi. Coaching işçilərə həmkarları ilə daha yaxşı münasibət qurmağı öyrədir ki, bu da öz növbəsində komandadakı atmosferi yaxşılaşdırır və işin səmərəliliyini artırır.

3. Bacarıq və bacarıqların inkişafı. Coaching işçilərə zəif cəhətlərini aşkar etməyə və onları təkmilləşdirməyə kömək edir. Bu, təşkilata mövcud istedadlardan daha yaxşı istifadə etməyə və performansını yaxşılaşdırmağa imkan verir.

4. Motivasiya və bağlılığın artırılması. Coaching işçilərə özlərini dəyərli və təşkilatın fəal üzvləri kimi hiss etmələrini təmin edir. Bu, onların fəaliyyətinə təsir edən motivasiya və öhdəlikləri artırır.

5. Dəyişiklik və innovasiyaların təşviqi. Coaching təşkilata dəyişikliklərə uyğunlaşmağa və innovasiyaları təşviq etməyə kömək edən öyrənmə və inkişaf mədəniyyətini dəstəkləyir.

6. Kadr dəyişikliyinə azalması. Məmnun, motivasiya edilmiş və yaxşı inkişaf etmiş işçilərin başqa yerdə iş axtarma ehtimalı azdır ki, bu da işçilərin dövrüyyəsini azaldır və yeni işçilərin işə qəbulu və təlimi xərclərini azaldır.

7. Korporativ mədəniyyətin inkişafı. Coaching qarşılıqlı yardım, əməkdaşlıq, inkişaf və öyrənməyə əsaslanan korporativ mədəniyyətin formalaşmasına töhfə verir. Belə bir mədəniyyət işçilərin inkişafı, komandanın gücləndirilməsi və təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün əlverişli mühit yaradır.

Coaching inkişaf, öyrənmə və işçilər arasında qarşılıqlı əlaqənin müxtəlif aspektlərini əhatə etdiyi üçün təşkilat komandasının effektivliyinə əhəmiyyətli təsir göstərə bilər. Coachingliyin kollektivin performansını yaxşılaşdırma biləcəyi bəzi əsas yollar məhz bunlardır:

1. Komanda işini gücləndirmək. Coaching təşkilatda işçilərə kommunikasiya və həmçinin əməkdaşlıq bacarıqlarını inkişaf etdirməyə kömək edir ki, bu da münaqişə ehtimalını azaldır və daha ahəngdar komanda işini təşviq edir.

2. Problem yönümlü təfəkkürün təkmilləşdirilməsi. Coaching tənqidi və analitik düşünmə bacarıqlarını inkişaf etdirir, işçilərə mürəkkəb problemlərin həlli yollarını tapmaqda və əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməkdə daha bacarıqlı olmağa kömək edir.

3. Emosional intellektin tərəqqisi. Coaching işçilərin öz emosiyalarını tanımaq və idarə etmək, habelə həmkarlarının emosiyalarını hiss etmək və anlamaq qabiliyyətini təkmilləşdirir. Bu, komanda daxilində daha effektiv ünsiyyətə və münaqişələrin idarə olunmasına kömək edir.

4. Stress və tükənmişliyin azaldılması. Coaching işçilərə stressi idarə etməyi və tükənmişliyin qarşısını almağı öyrədə bilər ki, bu da öz növbəsində onların fəaliyyətini yaxşılaşdırır və komandanı gücləndirir.

5. Uyğunlaşma və çevikliyin artırılması. Coaching işçilərə təşkilat və ətraf mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmağa kömək edir, bu da komandanı xarici çağırışlara daha davamlı edir.

6. Məqsədlərə və performansə fokuslanmaq. Coaching işçiləri hədəflər qoymağa və onlara nail olmağa öyrədir ki, bu da performansını yaxşılaşdırır və təşkilatı məqsədlərə nail olmağa kömək edir.

7. İstedadın cəlb edilməsi və saxlanması. Coaching işçilərin inkişafı üçün əlverişli mühit yaradır ki, bu da təşkilatı yeni istedadlar üçün daha cəlbedici edir və mövcud işçiləri saxlayır.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Beləliklə, bir təşkilatın işçilərinin yaxşı kommunikasiya əlaqələrinə malik kollektiv fəaliyyətini formalaşdırarkən və inkişaf etdirərkən, təşkilatda personalın idarə edilməsi üzrə liderlərə bir neçə qayda tövsiyə edərdim, və zənnimcə, bunlara əməl olunduğu təqdirdə, kollektivin idarə edilməsi prosesi əhəmiyyətli dərəcədə asanlaşacaq, təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyi və biznes nəticələri müsbətə doğru dəyişəcəkdir:

1. Birinci təklif odur ki, kollektiv formalaşdırılarkən və optimallaşdırılarkən mütləq şəkildə lider seçimi zamanı diqqət yetirilməli, müvafiq olaraq, şirkətin top rəhbərliyi liderlik keyfiyyətlərinə malik keyfiyyətli kadrları bu işə cəlb edə bilmələri üçün hər cür səy göstərməlidir və onlar artıq lider olacaq o şəxslərə qısa və uzunmüddətli gözləntilər həm sənəddə rəsmi olaraq planlar, hədəflər şəklində irəli sürülməli, həm də mənəvi olaraq ondan olan gözləntilərini ifadə edərək onu bir növ motivasiya etməli.

Bu, sözsüz ki, ən yuxarı səviyyəli (top manager) rəhbər və ya menecer tərəfindən atılmalı olan addımdır. Növbəti təklif iyerarxiya strukturunda daha aşağı mərhələdə dayanan liderlər tərəfindən icra olunmalı məsələlər ilə əlaqəlidir.

2. İkinci təklif odur ki, lider kollektivin hər bir üzvünə dəqiq müəyyən edilmiş məsuliyyət yükü, tapşırıqlar və gözləntilər formalaşdırmalıdır ki, bu da öz növbəsində həmin şəxslərə özünü müvafiq təşkilatın tamhüquqlu bir üzvü kimi hiss etməyə şərait versin.

Bu addım təşkilati fəaliyyətin nəticələrinə birbaşa təsir göstərir və bütün kollektivin nailiyyətlərini yüksəldir. Liderlərin əsas vəzifələri onların tabeliyində olanların daimi motivasiyası və fəaliyyət hərəkətlərinin düzgün şəkildə tənzimlənməsidir, çünki, mövcud vəziyyətin tam mənzərəsinə sahib olanlar məhz onlardır.

3. Və nəhayət, ən vacib məsələ – liderin o kollektivin üzvlərinin bir-birini tamamlamasına nail olmasıdır.

Kollektivdə özünü o kollektivə aid etməyən, uzunmüddətli planları olmayan, kollektiv fəaliyyətlərindən kənar qalan, dedi-qodu və intriqaların artmasına dəstək



verən və s. kimi xüsusiyyətlərə malik olan şəxslər qəti bir şəkildə işləməməlidir, çünki o təşkilatın kollektivinin bu cürə nümayəndələri kollektiv qrupunu və kollektiv ruhunu məhv etməkdədirlər və məhv edəcəklər. Belə işçilər ya, əgər ixtisasına və şirkətin hazırki vəziyyətinə uyğundursa, psixologiyasına, həyat tərzinə uyğun bölmə, şöbə, departamentə yönləndirilməli, ya da onlardan olan gözləntilər bildirilərək, o gözləntiləri yerinə yetirməyəcəyi halda rəqabətə uduzacağı (vəzifə-maaş artımı almayacağı və s.) bildirilməli və maksimum şəkildə təşkilatdan uzaqlaşdırılmalıdır.

Kapital Bankda aparılan praktiki təcrübə göstərdi ki, burada liderlik sistemi və teambuilding demək olar ki mükəmməl qurulmuşdur. Kollektiv üzvləri bir-biri ilə kommunikasiyaya girmək üçün istənilən vaxtda müraciət etdikdə (zəng və ya mesaj vasitəsilə) qarşı tərəf həmkar səbrlə dinləyir və yardımçı ola bilmək üçün əlindən gələni əsirgəmir.

Bir neçə məqamlar var ki, onlardan biri ayrışeçkilik hallarının olması, digəri isə iş yükünün çox, iş qrafikinin ağır, işçilərin sayının isə az olmasıdır ki, bununla da artıq Kapital Bankda ümumi olaraq top menecerlərin arasında danışıq gedir və beləliklə yaxın günlərdə həm teamleaderlərinin artırılması ilə bağlı, həm də ayrışeçkilik halı ilə əlaqədar olaraq əks tədbirlər həyata keçiriləcəkdir.

Yekun olaraq, lider və kollektiv arasında qarşılıqlı əlaqənin təkamülü ilə bağlı əlavə tədqiqatların əsasını təşkil edə biləcək suallara istinad etmək istərdim:

- Fərdlər, təşkilatlar və cəmiyyət üçün bərabərlik erasının ilkin şərti kimi nəzərə çarpan Agile mədəniyyət fenomenini hesab etmək olarmı?

- Bu tendensiya daha çox insanın səlahiyyətlərinin artırılması istiqamətində ilk zəruri addımı təmsil edə bilərmə? Yoxsa bütün bunlar despotik hakimiyyətin ənənəvi formalarının hiper nəzarətin daha incə formalarına üstüörtülü çevrilməsidir?

- Nəzarəti zəiflətməklə, özünü-təşkilətmə proseslərini asanlaşdırmaqla, təşkilati sərhədləri yumşaltmaqla bərabər dəyər istehsal edə bilən demokratik mədəniyyəti necə formalaşdırmaq olar?

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Abbasov A. (2020), “Azərbaycanda Maliyyə Bazarının Formalaşması və Bazar İqtisadiyyatında Maliyyə-Kredit Sisteminin Problemləri”. 142 səh.
2. Ələsgərova A. “Biznes sahələrində səmərəliliyin yüksəldilməsi üzrə relevant idarəetmə”. Turan-Sam, 2017, 9(34), səh.247-252.
3. Bəşirov R.A. (2016), “Bank İşi”, Bakı, Nurlan, 101 səh.
4. Cəbrayılova Z. “Elektron dövlətdə insan resurslarının formalaşması: Mövcud təcrübə, problemlər və perspektivlər”. İnformasiya texnologiyaları problemləri, 2015, 6(1), səh.48-55.
5. Ələkbərov U.K (2003), “İnsan inkişafı”. Fakültativ kursuna dair tədris vəsaiti, Bakı, 110 səh.
6. Əliquliyev R., Mahmudov R. “İnformasiya cəmiyyətində iqtisadiyyatın transformasiyası məsələləri”. Elektron dövlət quruculuğu problemləri, I Respublika elmi-praktiki konfransı, 2014, səh.178-181.
7. Əliyev A.Ə., Şəkəraliyev A.Ş. (2002), “Bazar iqtisadiyyatına Keçid: dövlətin iqtisadi siyasəti”. Bakı, Elm, 210 səh.
8. Əliyev M. “Bankların inkişaf istiqamətləri”. Bakı, Elm, 2011, 178 səh.
9. Əsgərova R. “Pul, Kredit və Banklar”, Bakı, Qanun, 2007, 135 səh.
10. Kazımov T., Bayramova T. “Proqram təminatı işləyən komandalарın idarə edilməsi üçün metrikalar”. İnformasiya təhlükəsizliyinin aktual multidissiplinar elmi-praktiki problemləri IV respublika konfransı, 2018, səh.142-144.
11. Qasımov N.A., Nəbiyeva İ. “Əmək bazarının liberallaşması şəraitində işçi qüvvəsi keyfiyyətinin yüksəldilməsinin sosial-iqtisadi problemləri”. Scientific and practical journal of the State Committee of the Azerbaijan Republic Statistics news, 2018, səh.15-16.
12. Məmmədova M., Cəbrayılova Z. “Təşkilatda insan resurslarının idarə olunması qərarlarının dəstəklənməsində çoxkriteriyalı optimallaşdırma metodunun tətbiqi”. İnformasiya texnologiyaları problemləri, 2014, 5(1), səh.92-103.

13. Nigar E. “Müəssisənin idarə edilməsində yeni informasiya texnologiyalarının rolu”. Bakalavrların XX Respublika elmi konfransı, 2020, səh.166-167.

14. Sadıqov E.M. (2010), “Bank əməliyyatları”, Bakı, Elm, 154 səh.

15. Səmədova T. “Rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində innovasiyaların rolu”. İpek Yolu, 2017, (3), səh.106-113.

16. Vəliyev F.Ə. “Layihələrin idarə edilməsinin təşkilat strukturunun təşəkkülü üzrə yeni müddələrin işlənilməsi metodologiyası”. Turan-Sam, 2009, 1(2), səh.94-99.

### **İngilis dilində**

1. Baron R., Byrne D., Johnson B. (2019), “Social psychology.” Pearson; 4-th edition, Lodon, 384 p.

2. Bion W.R. (1989), “Elements of psychoanalysis.” Routledge, London, 116 p.

3. Bion W.R. “Group dynamics: A re-view.” International Journal of Psycho-Analysis, 1952, 33, p.235-247.

4. Chen L., Li T., Zhang T. “Supply chain leadership and firm performance: A meta-analysis.” International Journal of Production Economics, 2021, 235, p.108082-108085.

5. Ford H., Crowther S. (1922), “My life and work.” Binker North, New York, 300 p.

6. França L., Menezes G., Bendasolli P., Macêdo L. “To retire or continue working? What influences this decision?” Psychology: Science and Profession, 2013, 33(3), p.548-563.

7. Galton F. (1883), “Inquiries into human faculty and its development.” Macmillan, London, 281p.

8. Gandolfi F., Stone S. “Leadership, leadership styles, and servant leadership.” Journal of Management Research, 2018, 18(4), p.261-269.

9. Gregersen S, Kuhnert S, Zimber A, Nienhaus A. “Leadership behavior and health – current research state.” Public Health, 2011, 73(01), p.3-12.

10. Hirschhorn L., Gilmore T. "The new boundaries of the "boundaryless" company." *Harvard business review*, 1992, 70(3), p.104-115.
11. Kernberg O. (2018), "Conflict, leadership, ideology in groups and organizations." M., Independent firm "Class", 424 p.
12. Kets de Vries, Manfred F.R. "Psychodynamic Approach, Leadership: Theory and Practice." *INSEAD SSRIL Electronic Journal*, 2014, p.1-22.
13. Klein M. "Notes on some schizoid mechanisms." *Envy and Gratitude and Other Works, 1946-1963* New York, Delacorte, 1975, p.1-24.
14. Krasavina E.V. "Modern methods of building a successful team in an organization." *Economics: yesterday, today, tomorrow*, 2019, 9(5-1), p.155-163.
15. Langholf V., Wilkens U. "Agile project management, new leadership roles and dynamic capabilities–Insight from a case study analysis". *Journal of Competences*, 2021, 11, p.1-18.
16. Macambira M.O. et al. "Leadership in Organizations: State of the Art with Emphasis on Measurement Instruments". *Assessing Organizational Behaviors*, 2022, p.125-140.
17. Müller-B.J., Otto P., Puntschuh M. "Communication, media and public debate. Digitalization." *Civic Education Information*, 2020, (344), p.8-15.
18. Piasecki S. "Gamification und digitalisierte Verwaltung." *HMD*, 2020, 57 (3), p.399-412.
19. Promsri C. "The developing model of digital leadership for a successful digital transformation." *International Journal of Business Management (IJBM)*, 2019, 2(8), p.1-8.
20. Rieder A. "Leadership styles – reflection and discussion of essential leadership theories." *Perspective Library*, 2014, p.144-164.
21. Simon H.A. "Rationality as process and as product of thought." *The American economic review*, 1978, 68(2), p.1-16.
22. Stogdill R. "Personal factors associated with leadership: A survey of literature." *Journal of Psychology*, 1948, (25), p.53-56.
23. Tarde G. "Misery and crime." *Philosophical Review of France and Abroad*, 1890, 29, p.505-518.

24. Tarick M., Ananchenkova P. “New skills for new social reality.” Labour and Social Relations, 2019, (1), p.130-137.
25. Traum A., Müller C., Hummert H., Nerdinger F.W. “Digitization: the perspective of the working individual.” University of Rostock, senior professorship in economic and organizational psychology, 2017, p.1-5.
26. Tuckman B.W. “Developmental sequence in small groups.” Psychological bulletin, 1965, 63(6), p.384-399.
27. Weber M. “Charismatic Dominance.” Sociological Studies, 1988, (5), p.144-145.
28. Whitmore D. (2005), “Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose.” M., Publishing House Int. Academy of Corporate Governance and Business, 153 p.
29. Winnicott D.W. (1965), “The Maturation Processes and the Facilitating Environment.” London, Hogarth, 296p.
30. Winnicott D.W. (1991), “Playing and reality.” Tavistock Publications, London, 156p.
31. Wouter A., Smet A. “The Five Trademarks of Agile Organizations.” The McKinsey Global Survey Results, 2018, p.1-21.

### **Türk dilinde**

1. Altıntaş M. “Etik Liderlik ve Whistleblowing (Erdemli Raporlama): Yükseköğretimde Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2022, 13(35), s.864-892.
2. Çevik S., Kozak A.M. “Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik”. Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.), 2010, 11, s.80-88.
3. Çolak Z., Alper M. “Yöneticilerin E-Liderlik Tutumlarının Çalışanların Örgütsel İletişim Algılarına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Uygulama”. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2022, 14(3), s.1993-2012.
4. Özdemir E. “Liderlik ve etik”. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, 22(2), s.151-168.

## Rus dilində

1. Андреева Г.М. (2000), “Социальная психология: Учеб. для студентов вузов”. М., Аспект-Пресс, 373 стр.
2. Антонова Н.Л., Юдина П.А. “Формирование лидерских качеств: теоретический аспект”. Инновации, Наука, Образование, 2021, (34), стр.2364-2367.
3. Богданова А.Н. “Лидерство в организации: вопрос развития в современных условиях”. Современный менеджмент: теория и практика, 2021, стр.42-48.
4. Волков Л. Г. (2012), “Исследование работы коммерческого банка” М., Логос. 177 стр.
5. Журавлев А.Л., Занковский А.Н. “Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований”. Известия Саратовского университета, Новая серия, Серия Акмеология образования, Психология развития, 2017, 6(4), стр.318-323.
6. Захарова Е.Н., Абесалашвили М.З. “Лидерство и его роль в системе современного менеджмента”. Социально-экономическое развитие: проблемы, тенденции, перспективы, 2022, стр.73-76.
7. Исаева К.В. “Цифровое лидерство как форма эффективного управления в условиях современных социально-технологических тенденций: теоретический аспект”. Миссия Конфессий, 2021, стр.720-726.
8. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. “Трансформационное лидерство в виртуальных командах”. Вестник университета, 2021, (2), стр.30-35.
9. Меркульев М.Ю., Меркульева Т.А. “Коучинг как методика развития потенциала человека и организации”. Человеческий фактор: социальный психолог, Учредители: Общество с ограниченной ответственностью "Международная Академия психологических наук", 2022, (1), стр.67-73.
10. Николаева Г.Н. (2019), “Технология создания и управления брендом организации: Учебно-методическое пособие”. Москва, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет, 75стр.

11. Смирнов В.А., Хадиева А.Т. “Лидерство в системах менеджмента организаций”. Эффективные системы менеджмента: качество и цифровые интеллектуальные системы, 2021, стр.115-120.

12. Тихомиров А.А. “Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства”. Российский журнал менеджмента, 2005, 3(2), стр.71-98.

13. Ткачева Е.Н. “Исследование человеческого капитала как актива виртуальных организаций Южного федерального округа”. Вестник Адыгейского государственного университета, Экономика, 2011, 5(1), стр.37-42.

14. Филонович С.Р. “Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы”. Российский журнал менеджмента, 2003, (2), стр.5-7.

15. Фрейд З. (2019), “Психология масс и анализ человеческого Я”. Эксмо, Москва, 320 стр.

16. Фурсова П.В. “Лидерство в управлении: понятие, роль и значение в современных организациях”. Журнал Экономика, 2021, (3), стр.71-75.

17. Шаповалова Е.В., Байзарова А.В. “Роль лидера как носителя власти и авторитета в группе/команде: психоаналитический взгляд”. Журнал клинического и прикладного психоанализа, 2021, 2(3), стр.103-123.

18. Шейнов В.П. “Психология лидерства, влияния, власти”. Минск, Харвест, 2008, стр.192-193.

### **Internet resurslari**

1. <https://aip.scitation.org/doi/10.1063/1.5024395>
2. <https://internationalcoachingcommunity.com/>
3. <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rstb.2008.0233>
4. [https://www.researchgate.net/publication/322950417\\_The\\_Anatomy\\_of\\_Leadership\\_in\\_Collective\\_Behaviour](https://www.researchgate.net/publication/322950417_The_Anatomy_of_Leadership_in_Collective_Behaviour)
5. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431600014X>

6. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Anatomy-of-Leadership-in-Collective-Behaviour-Garland-Berdahl/5d256bb162e6d31a6aca681058361c140d5a3e58>
7. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>
8. <https://forms.gle/GLoTzpWKcRJbxjw18>