



## Effektiv rəhbər və yumşaq bacarıqlar

Rövşən Niyazov

**Xülasə.** Məqalədə əmək münasibətlərinin hüquqi əsasları, liderlik anlayışı və müasir rəhbərin formalaşmasında mühüm rol oynayan peşəkar və şəxsi keyfiyyətlər geniş şəkildə təhlil olunur. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası və Əmək Məcəlləsi əsasında əmək münasibətlərinin yaranması, dəyişdirilməsi və tənzimlənməsi prinsipləri izah edilir, işçi, işəgötürən və əmək kollektivi anlayışlarına hüquqi baxımdan aydınlıq gətirilir. Eyni zamanda beynəlxalq əmək hüququ normalarının və Beynəlxalq Əmək Təşkilatının konvensiyalarının əmək münasibətlərinin inkişafındakı rolu vurğulanır. Məqalədə liderliyin yalnız idarəetmə funksiyası olmadığı, həm də yüksək kommunikativ bacarıq, strateji düşüncə, emosional zəka, məsuliyyət və çevik qərarvermə kimi keyfiyyətlərlə sıx bağlı olduğu qeyd edilir. Müasir rəhbərin intizamlı və özünəinamı olması, komanda qurmaq və idarə etmək bacarığına malik olması, əməkdaşları dinləməsi, riskləri düzgün qiymətləndirməsi, bilik və bacarıqlarını daim yeniləməsi, münaqişələri ədalətli və konstruktiv şəkildə həll etməsi əsas liderlik xüsusiyyətləri kimi təqdim edilir. Məqalədə konfliktlərin insan həyatının və kollektiv fəaliyyətin ayrılmaz hissəsi olduğu göstərilir, onların düzgün idarə edilməsində liderin rolu xüsusi vurğulanır. Bununla yanaşı, aqressiv, eqosentrik, narsist və psixopatik xüsusiyyətlərə malik destruktiv lider tipləri təhlil olunur, bu xüsusiyyətlərin kollektivin fəaliyyətinə, psixoloji mühitə və iş prosesinə mənfi təsiri izah edilir. Nəticədə müəllif uğurlu rəhbərliyin əsasının peşəkarlıq, etik davranış, effektiv kommunikasiya, empatiya və insan münasibətlərinin düzgün qurulmasından ibarət olduğu qənaətinə gəlir.

**Açar sözlər:** rəhbər şəxs, lider, şəxsiyyət, münaqişə, rəhbər, yumşaq bacarıq

Bakı, Azərbaycan

E-poçt: [alessandriya3355@gmail.com](mailto:alessandriya3355@gmail.com)

Daxil oldu: 17 Fevral 2026; Qəbul edildi: 16 Aprel 2026; Onlayn dərc edilib: 28 May 2026

© Müəllif(lər) 2026. Bu, Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 Beynəlxalq Lisenziyası (CC BY-NC 4.0) şərtləri altında paylanan açıq girişli məqalədir.

## Effective leadership and soft skills

Rovshan Niyazov

**Abstract.** The article extensively examines the legal foundations of labor relations, the concept of leadership, and the professional and personal qualities that play an important role in the formation of a modern manager. Based on the Constitution of the Republic of Azerbaijan and the Labor Code, the principles governing the establishment, modification, and regulation of labor relations are explained, while the concepts of employee, employer, and labor collective are clarified from a legal perspective. At the same time, the role of international labor law norms and the conventions of the International Labour Organization in the development of labor relations is emphasized.

*The article notes that leadership is not only a managerial function, but is also closely connected with such qualities as strong communication skills, strategic thinking, emotional intelligence, responsibility, and flexible decision-making. The study presents discipline, self-confidence, the ability to build and manage teams, listening skills, proper risk assessment, continuous improvement of knowledge and skills, and the constructive resolution of conflicts as the main characteristics of an effective leader. The article highlights that conflicts are an inseparable part of human life and collective activity, emphasizing the leader's role in managing them effectively. In addition, destructive leadership types characterized by aggressive, egocentric, narcissistic, and psychopathic traits are analyzed, and their negative impact on collective activity, psychological climate, and work processes is explained. As a result, the author concludes that successful leadership is based on professionalism, ethical behavior, effective communication, empathy, and the proper establishment of human relations.*

**Keywords:** leadership, leader, personality, conflict, leadership, soft skills

Baku, Azerbaijan

E-mail: alessandriya3355@gmail.com

Received: 17 February 2026; Accepted: 16 April 2026; Published online: 28 May 2026

© The Author(s) 2026. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

## Giriş

Azərbaycan Respublikasının tərəfdaş çıxdığı beynəlxalq müqavilələrə, Beynəlxalq Əmək Təşkilatının konvensiyalarına və digər beynəlxalq hüquq normalarına uyğun olaraq əmək münasibətlərinin yaranması, dəyişdirilməsi, onlara xitam verilməsi və bu münasibətlərin iştirakçıların hüquqlarının mühafizəsi sahəsində işçilərin, işəgötürənlərin, habelə müvafiq dövlət hakimiyyəti orqanlarının hüquqlarını, vəzifələrini tənzim edən normalar təsbit edilir. Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının 35-ci maddəsinə əsasən əmək fərdi və ictimai rifahın əsasıdır. Hər kəsin əmək qabiliyyəti əsasında sərbəst surətdə özünə fəaliyyət növü, peşə, məşğuliyyət və iş yeri seçmək hüququ vardır.

Azərbaycan Respublikasının “Əmək Məcəlləsinə” əsasən əmək qanunvericiliyi sisteminə daxil olan normativ hüquqi aktlar Azərbaycan Respublikasının əmək qanunvericiliyi “Əmək Məcəlləsindən”, Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanunlarından, müvafiq icra hakimiyyəti orqanlarının səlahiyyəti çərçivəsində qəbul etdiyi normativ hüquqi aktlardan, əmək, sosial-iqtisadi məsələlərlə əlaqədar Azərbaycan Respublikasının tərəfdaş çıxdığı beynəlxalq müqavilələrdən ibarətdir (Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsi, 2025; Fisher, Ury və Patton, 2011).

Həmin məcəllənin 3-cü maddəsinə əsasən işçi işəgötürənlə fərdi qaydada yazılı əmək müqaviləsi (kontrakt) bağlayaraq müvafiq iş yerində haqqı ödənilməklə çalışan fiziki şəxsdir. İşəgötürən isə tam fəaliyyət qabiliyyətli olub işçilərlə əmək müqaviləsi (kontrakt) bağlamaq, ona xitam vermək, yaxud onun şərtlərini dəyişdirmək hüququna malik mülkiyyətçi və ya onun təyin (müvəkkil) etdiyi müəssisənin rəhbəri, səlahiyyətli orqanı, habelə hüquqi şəxs yaratmadan sahibkarlıq və ya qeyri-sahibkarlıq fəaliyyətini (xüsusi notarius, vəkillik və mediator fəaliyyətini) həyata keçirən vergi ödəyicisi olan, hüquqi şəxs yaratmadan sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxsdir. Əmək kollektivi – işəgötürənlə əmək münasibətlərində olan, bu məcəllə ilə və digər normativ hüquqi aktlarla müəyyən edilmiş əmək, sosial, iqtisadi hüquqlarını birgə həyata keçirmək və qanuni mənafelərini kollektiv halında müdafiə etmək səlahiyyətinə malik müvafiq iş yerlərində çalışan işçilərin birliyidir.

Şəxsə verilmiş hakimiyyət – digər insanların rəhbər tərəfindən idarəsinə tabe edilməklə onlara təsirdir. İdarə etmə sistemində elə məsələlər var ki, zaman və məkandan asılı olmayaraq həmişə öz aktuallığını saxlayır. Lakin bununla belə vəzifəyə və ya başqa cür desək karyerada inkişaf, karyera prosesinin təkmilləşdirilməsi və yeni yanaşmaların, metodların və modellərin ərsəyə gəlməsi müasir dövrün tələblərinə cavab verməlidir (Deutsch, 1973, s. 38).

Əgər XX əsrin əvvəllərinə nəzər salsaq, görərik ki, lider ifadəsi yalnız siyasi xadimlərə şamil edilirdi. Lakin bu günümüzdə isə idarə etmənin inkişafı nəticəsində ayrı-ayrı (irili-xırdalı) müxtəlif xidmət orqanlarında, idarələrin və təşkilatların idarə edilməsində nümunəvi rəhbərlər də lider kimi qəbul edilirlər. Lider şəxs üçün vacib olan hansı şəxsi keyfiyyətlərə malik olması barədə aparılan araşdırmalar belə bir qənaətə gəlməyə əsas verir ki, vəzifəyə və ümumiyyətlə karyerada yüksəlişə yalnız şəxsi keyfiyyətləri ilə seçilən, müvafiq xidmət sahəsində yetərinə təcrübəsi olan, ekstremal vəziyyətdə çeviklik nümayiş etdirən, düzgün qərarlar qəbul etməyi bacaran və ətrafdakılar tərəfindən bəyənilən əməkdaş gətirilməlidir. Hər bir rəhbər üçün zirvəyə gedən yol fərqli olsa da, yüksək səviyyəli rəhbər olmaq universal bacarıqlar və strateji düşüncə tələb edir. Bu pilləyə yüksəlmək yalnız hansısa biliklərlə deyil, həm də insanlarla işləmək, qərar vermə və liderlik qabiliyyəti ilə mümkündür. Uğurlu rəhbərlər öz komandasını motivasiya edən, istiqamət verən və eyni zamanda onların potensialını üzə çıxaran insanlardır (Fisher və b., 2011, s. 48). Onlar çətin vəziyyətlərdə soyuqqanlı davranmağı, təzyiq altında düzgün qərar verməyi və strateji düşünməyi bacarırlar. Rəhbərlik yalnız göstəriş vermək deyil, həm də görüntü yaratmaq və o görüntüyə inandırmaq prosesidir. Bu, emosional zəka, strateji düşüncə və çevik idarəetmə qabiliyyətlərinin birliyini tələb edir. Peşəkar dünyada fərqlənmək istəyənlər üçün bu bacarıqları inkişaf etdirmək uzunmüddətli uğurun açarıdır.

## **Tədqiqat**

Gələcəyin liderləri yalnız əməlləri yerinə yetirən deyil, eyni zamanda yenilik gətirən və dəyişiklik yaradan şəxslər olmalıdır (Kissinger, 2017, s. 58). Rəhbərlərin fərqləndirici xüsusiyyəti onların davamlı öyrənmə və inkişaf istəyidir. Əməkdaşlarla səmərəli ünsiyyət, motivasiya yaratmaq və konfliktləri konstruktiv şəkildə həll etmək kimi bacarıqlar bu yolda əvəzsizdir. Yüksək səviyyəli rəhbər olmaq istəyən şəxslər həm özlərini, həm də ətrafındakı insanları daha yaxşı anlamağa çalışmalıdırlar. Çünki uğurlu liderlik fərdi dəyərlərlə təşkilati məqsədləri sintez etmək bacarığından başlayır. Bu yolda empatiya, analitik düşüncə və innovativ yanaşma xüsusi rol oynamaqlıdır. Lider olmaq üçün sadəcə titul yetərli deyil — bu, uzunmüddətli öyrənmə və özünü inkişaf etdirmə prosesidir. Gələcəyin liderləri yalnız əməlləri yerinə yetirən deyil, eyni zamanda yenilik gətirən və dəyişiklik yaradan şəxslər olmalıdır.

Bu məqalədə yüksək səviyyəli rəhbərliyə gedən yolda sizi fərqləndirəcək və karyeranızı növbəti mərhələyə daşıyacaq 8 vacib bacarığı mümkün qədər ətraflı şəkildə nəzərdən keçirəcəyik. Çünki rəhbər insanın müsbət nailiyyətləri məhz onun kommunikativ keyfiyyətləri və münaqişələri necə həll etmək bacarığından asılıdır. Bunun üçün yaxşı lider öz komandasına yaxşı nümunə olmaq məqsədilə özündə lider şəxs üçün mütləq qaydada gərək olan bacarıqları və xüsusiyyətləri inkişaf etdirməlidir. Bu xüsusiyyətlər: intizamlı və özünə inamlı olmaq, tapşırıqları həll etmək üçün komandalara yaratmaq bacarığını öyrənmək, başqalarını dinləməyi öyrənmək, riskləri qiymətləndirməyi və vəziyyəti nəzarətdə saxlamağı öyrənmək, bilikləri daim yeniləməyi öyrənmək, münaqişələri (konfliktləri) düzgün və ədalətli həll etməyi öyrənmək, həmkarlarına etibar etməyi öyrənmək, aktiv həyat mövqeyində qalmaqdır. Yeri gəlmişkən, həm gələcək liderlər, fikrimcə, elə lider olmayan insanlar da bilməlidir ki, yaşadığımız bu dünyada hər gün istər anidən yaranmış, istərsə maraqların toqquşması ilə bağlı olan münaqişələrlə, konfliktlərlə rastlaşırıq. İstər iş və ya xidmət yerlərimizdə, istər şəxsi həyatımızda, fəaliyyət göstərdiyimiz kollektivimizdə bizdən asılı olmasa belə daimi konfliktli bir vəziyyətdə yaşayırıq, fəaliyyət göstəririk, inkişaf etməyə çalışırıq. Əlbəttə ki, həyatımızda konfliktlərin olması xoşagəlməz bir haldır. Ancaq biz konfliktlərdən yayınmaq istəsək də belə bu

qaçılmaz bir haldır və əfsuslar olsun ki, həyatımızın əksər anlarında münaqişələr bizimlə birlikdə addımlayır. Problemlərin həllində isə xarici düşmənlə mübarizədə komanda birliyi güclənir. Əfsuslar olsun ki, qələbə əldə ediləndən sonra isə əksər hallarda komandanın daxilində konfliktlər başlayır. Hansısa bir zamana qədər bir-birinə dayaq olan komanda üzvləri indi öz aralarında bir-biri ilə konflikt aparmağa başlayırlar. Bu hal bir müddət ərzində gizli olsa da, hansısa bir məqamda qabarıq şəkildə ortaya gəlir. Məhz buna görə rəhbər şəxs, liderin konfliktləri həll etmək bacarığı böyük əhəmiyyət kəsb edir (Metlyakova, 2016, s. 257).

Məhz baş vermiş və ya baş verə biləcək münaqişələrin həllində düzgün istiqamətə yönəlməyi bacaran liderə ehtiyac olub, var və olacaqdır. Bəşəriyyətin tarixinə nəzər salsaq, görürük ki, cəmiyyətin, kollektivin, xalqların, icmaların, kiçik xalqların hər zaman bir lider şəxsə ehtiyacı olub. Mükəmməl liderə indi də ehtiyac var və gələcəkdə də olacaqdır. (Lider şəxs həm kommunikativ bacarığı, həm də rəhbəri olduğu kollektivdə baş vermiş münaqişələrin həllini müsbət nəticə ilə yekunlaşdırması barədə olan mövzumuz qayıdacağıq). İndi isə rəhbərliyə gedən yolda şəxs üçün vacib olan, həmin şəxsi digərlərindən fərqləndirəcək və karyera yolunda şəxsi mərhələdən mərhələyə daşılacaq, önəm verilən bacarıqları mümkün qədər ətraflı şəkildə nəzərdən keçirək.

Lider şəxs intizamlı və inamlı olmağı öyrənir. Özünüdəki nizam-intizam, özünə inam, ekstremal vəziyyətdə çevik və düzgün qərar qəbul etmək bacarığı, komanda üzvləri arasında vəzifələrin düzgün bölünməsi, komanda üzvlərinə qarşı empatiya nümayişi komandasına məsələyə necə yanaşmaq lazım olduğunu göstərəcək. Buna görə də rəhbəri olduğunuz kollektiv qarşısında götürdüyünüz öhdəlikləri bütövlükdə yerinə yetirməyi öyrənin. Söz verdiyiniz işləri tam və vaxtında yerinə yetirməyi özünüdə tərbiiyəndirin. Edə bilməyəcəyiniz işlər barədə yalan vədlər verməyin. Göstərdiyiniz bu xüsusiyyətlər başqaları tərəfindən sizin şəxsi liderlik nümunənizi düzgün qiymətləndirməyə əsas verəcək. Özünə inam müsbət lider üçün əsas xüsusiyyətlərdən biridir. Özünə inam olmadan bir lider təsəvvür etmək tamamilə mümkünsüzdür. Axı məhz bu liderlik keyfiyyəti liderlərə mühüm qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Bu həm də komanda üzvləri arasında sizin məsuliyyət götürməkdən qorxmadığınızı vurğulayacaq və əlbəttə ki, bu xüsusiyyət sizin komandanızın fəaliyyətinə müsbət təsir göstərəcək. Lider şəxs tapşırıqları həll etmək üçün komandalar yaratmağı öyrənir (Morozov, 2018, s. 147).

Uğurlu lider və ya rəhbər layihə komandasının formalaşdırılmasının nə olduğunu bilir. O, həmfikir insanlardan ibarət komanda toplayır. Burada hamı nəyə nail olmaq lazım olduğunu və nəyin uğur kimi qiymətləndirildiyini bilir. Yalnız komanda üzvlərini necə ilhamlandırmağı və motivasiya etməyi, habelə tapşırıqların yerinə yetirilməsinə nəzarət etməyi bilən şəxs lider ola bilər. Bunu inkişaf etdirmək üçün hər bir işçinin güclü tərəflərini müəyyənləşdirin və tapşırıqları qabiliyyətlərə görə bölüşdürməyə çalışın. Bu halda hər kəs güclü olduğu işi tam olaraq yerinə yetirəcək.

Lider şəxs başqalarını dinləməyi öyrənir. Ən vacib liderlik keyfiyyətlərindən biri başqalarını dinləmək bacarığıdır. Bununla siz onlara hörmət edirsiniz, yəni onların fikirlərini nəzərə alırsınız. Əgər başqasının fikri ilə hesablaşırsınızsa, sizin də fikriniz nəzərə alınacaq. Həmçinin, dinləyərkən fikir və təkliflərinizlə bağlı fikir ayrılığı və ya narazılıq eşitməkdən qorxmayın. Bu, iştirakçıların fikirlərinin bərabər olduğu bir dialoqdur. Özünüdə bunu inkişaf etdirmək üçün dinləmək bacarığını inkişaf etdirin. Kimsə sizə nəsə deməyə başlasa, kənara çəkilməyin, səbrlə dinləyin. Evdə, küçədə, mağazada bunu hər yerdə etməyə çalışın. Bundan sonra işdə həmkarlarınızı dinləmək xeyli asanlaşacaq. Bu, liderlik keyfiyyətlərinin tədricən inkişafına gətirib çıxaracaq.

Lider şəxs riskləri qiymətləndirməyi və vəziyyəti nəzarətdə saxlamağı öyrənir. Riskləri qiymətləndirmək və vəziyyəti nəzarətdə saxlamaq bacarığı, sürətlə dəyişən mühitlə müasir dünyada çox vacib keyfiyyətdir. Risklər həmişə və hər yerdə olacaq, onlardan qaçmaq demək olar ki, mümkün deyil. Lakin onları öncədən görmək, öyrənmək, qiymətləndirmək liderlik keyfiyyətlərinin inkişafı

üçün mühüm bir vəzifədir. Mümkün problemləri düzgün qiymətləndirmək bacarığı, çox sayda iştirakçısı və icra edilməsi üçün son tarixləri sıx olan mürəkkəb və ekstremal işlərin həlli barədə anında və düzgün qərar vermək bacarığı xüsusilə vacibdir. Buna görə də lider belə vəziyyətlər yarananda həmişə onları həll etmək yollarına malik olmalıdır. Onun yaratdığı komanda gözlənilməz vəziyyətlərdə necə davranacağını biləndə isə daha yaxşı olur.

Lider şəxs biliklərini daim yeniləyir. İstənilən sahədə qoyula bilən tələbdir. Liderlik keyfiyyətlərini inkişaf etdirmək üçün müasir lider daim peşəkar bacarıqları üzərində işləməlidir. Müasir lider inkişaf etmək üçün ədəbiyyat oxumalıdır, konfranslarda, seminarlarda iştirak etməlidir, həmkarları ilə ünsiyyət qurmalıdır və s. Bilik istənilən yolla əldə edilə bilər. Sadəcə bunu müntəzəm olaraq edin və liderlik keyfiyyətlərini inkişaf etdirin.

Lider şəxs münaqişələri həll etməyi öyrənir və həmkarlarına etibar edir. Münaqişələr qaçılmazdır. Rəhbər şəxs yaranmış problemlərin öz-özünə keçib gedəcəyinə arxalanmamalıdır. Rəhbər şəxs bir lider kimi özü yaranmış problemlərin həllini tapacağına arxalanmalıdır. Problemlərin həll edilməsində lider şəxsən özü hər cür səy göstərməlidir. Lider nəzərə almalıdır ki, yaranmış problemlərin, münaqişələrin gələcəkdə daha ağır fəsadları ola bilər. Münaqişə tərəfləri ilə danışın, tərəfləri problemin həllinə aparın və digər həmkarlarınıza hər şeyin konstruktiv şəkildə həll olduğunu göstərin.

Əhəmiyyətli olan işlərinizi həmkarlarınıza etibar edin ki, onlar sizinlə bərabər səviyyədə olduqlarını başa düşsünlər. Beləliklə, siz eyni anda iki şeyi edəcəksiniz: vaxtınıza qənaət edəcəksiniz və komandanın özünə hörmətini artıracaqsınız. Ancaq heç bir şeyi nəzarətsiz qoymayın. Lider olduğunuzu daim nəzərinizdə saxlayın. Qeyd etdiyimiz keyfiyyətləri inkişaf etdirmək üçün konflikt olmasa belə istənilən vəziyyətdən faydalı bir şey öyrənməyə çalışın və bu bilikləri münaqişə vəziyyətlərində tətbiq edin. Hər bir vəziyyət unikaldır və qazanılan təcrübə mütləq faydalı olacaqdır (Northouse, 2021, s. 254).

*Lider şəxs aktiv həyat mövqeyində qalır.* Liderlik keyfiyyətlərinin siyahısı bu keyfiyyət olmadan tam olmazdı. Rəhbər şəxs və ya lider aktiv olduqda idarəetmə daha asan olur. Necə inkişaf etməli: tənbel olmaq olmaz. Müəyyən bir tədbir görmək lazımdırsa, həllini indi tapın, bunu sonraya saxlamaq olmaz. Liderin liderlik keyfiyyətləri onun fəaliyyət aktivliyinə əsaslanır. Məqalədə amerikalı siyasi psixoloq David Barberin şəxsiyyət tipologiyası mövzusunda, siyasi psixologiyada ABŞ prezidentlərinin liderlik üslubunu və davranış modelini izah etmək üçün hazırlamış nəzəriyyəsinə nəzərdən keçirəcəyik. Bu nəzəriyyəni nəzərdən keçirməkdə məqsədimiz nəzəriyyədə göstərilən şəxsiyyət tiplərini nümunə götürüb, bu tiplərin xüsusiyyətlərini lider şəxslərə yönəldib ortaya ən mükəmməl olan lider tipini gətirməkdir. Ancaq öncə sizə öz xarakterləri ilə lideri olduğu kollektivin, qısaca desək, bütün işlərini destruktiv edən mənfi xüsusiyyətli liderlər barədə danışmaq istəyirik. Bu cür liderlərdə əsasən üstünlüyə can atma, aqressiya, psixopatiya və eqosentrizm olur.

Üstünlüyə can atma (Napoleon) kompleksi olan liderlə iş və xidmət zamanı ünsiyyət, təmas, kommunikasiya qurmaq çətin olur. Çünki bu cür şəxslər konfliktli şəxs hesab olunurlar. Bu cür şəxslər “mən hamıdan üstünəm” ideyası ilə motivlənirlər. Özləri bunu gizlətməyə çalışsalar da, ünsiyyətdə olduqları şəxslər, lideri olduğu kollektiv bunu görür, hiss edir və bu səbəbdən də insanlar bu cür şəxslərlə tam səmimi ola bilmirlər. Bu isə öz növbəsində komandanın işini destruktiv yönümdə aparır.

Aqressiv lider tipi Aqressiya latınca *agressio* – tərcümədə “hücum etmək” deməkdir. Aqressiv davranış həyatın fiziki və psixoloji cəhətdən mənfi vəziyyətlərinə, stres və sair səbəblərinə reaksiya göstərməyin bir formasıdır. Aqressiya insanı, xüsusilə də aqressiv lideri rahat yaşamağa, düzgün düşünməyə, düzgün qərar qəbul etməyə, baş verənləri düzgün qiymətləndirməyə, düzgün

kommunikasiya qurmağa, öz fikirlərini, mövqelərini və baxışlarını düzgün anlatmağa mane olur. Bu cür xüsusiyyət onunla təmas qurmaq istəyən şəxslərdə də təmas zamanı eyni halları yaradır. Bu isə öz növbəsində işin düzgün qurulmasına mane olur və işləri destruktiv məcrada aparır. Aqressiya həm aqressiv şəxsin özünün, həm də onunla təmasda olan şəxslərin sağlamlığına öz mənfi təsirini göstərir (Northouse, 2021, s. 215).

Psixopat liderlər tipi. Psikopatlar manipulyativ yalançılıq, yüksək narsizm (özünəəşqlik), ürəksizlik, rəhmsizlik və emosional soyuqluqla seçilir. Onlar məqsədlərinə çatmaq üçün başqalarından istifadə edir, vicdan əzabı çəkmir, məsuliyyəti boyunlarına almır və tez-tez qəzəb və ya riyakarlıq nümayiş etdirirlər. Qorxuqları, asılı olduqları şəxslər qarşısında aciz və zəif olurlar, onlardan asılı olan şəxslərə xarakterli olduqlarını nümayiş etdirirlər. Xüsusiyyətin əvvəlində qeyd edildiyi manipulyasiya etmək isə onların həyatında xüsusi yer tutur. Rahat şəkildə, vicdan əzabı çəkmədən başqalarına qarşı qarayaxmalar etməyi, şər və böhtan atmağı da bacarırlar.

Z. Freyding şəxsiyyətlərlə əlaqədar belə bir yanaşması var ki, şəxsiyyətlərin daxilində həmişə daxili bir konflikt olur. Bu konflikt fərdin daxilində (mən) və (üst mən) formalaşdırır. Burada (mən) fərdin şüurlu şəxsiyyətini, öz istəklərini həyata keçirmək istəyən hissəsini, (üst mən) isə şəxsin vicdanını və mənəvi prinsiplərini təmsil edir. Psikopat şəxslərdə (üst mən) hissəsi olmur. Olanlarda ancaq manipulyasiya olur.

Hakimiyyətlərini qorumaq onlar üçün çox vacibdir. Bunun üçün insan ləyaqətinə yaraşan-yaraşmayan hər hərəkəti etməyə qadir olurlar. Tənqiddə dözümsüz olurlar və ətraflarında yalnız loyallıq insanları saxlayırlar.

Egoist lider tipi. Əfsuslar olsun ki, bu gün yeri gəldi-gəlmədi, sözün əsl mahiyyətini anladığımız anlamadığımız, hər kəs başqasını egoistlikdə günahlandırmağa çalışır. Ancaq bu ifadəni başqalarının ünvanına deyən şəxs özü də anlamır ki, egoizm heç də pis bir şey deyil. Yaxud da günahlandırılan şəxs ifadə etdiyi sözü düzgün seçmir. Latın dilindən tərcümədə EQO “mən” deməkdir. Və əgər biz deyirik ki, mən egoist deyiləm, belə çıxır ki, biz “mən mən deyiləm” demiş oluruq. Özümüz öz varlığımızı inkar etmiş oluruq. Şəxsin kimliyini, hər mənada varlığını müəyyən edən onun fiziki görkəmi, onun ağılı, onun bilikləri, onun düşüncələri, nəse bərdə fikirləri, ideyaları və s. təşkil edir. Məhz bunların hamısının olması insanı bir fərd kimi ortaya gətirir və əgər iki və ya daha çox insan öz eqosu ilə ortaya gəlsə və hər kəs öz eqosu ilə hansısa bir predmet ətrafında diskussiya aparırsa, fikir bölüşsə, demək ki, düşünməyə başlayırlar. Bu isə öz növbəsində insanları inkişafa aparır (Thomas, 1992).

Çoxlarının ifadə etmək istədiyi söz isə “eqosentristdir”. Məhz eqosentrist şəxs kimliyini, hər mənada varlığını müəyyən edən onun fiziki görkəmini, aqlını, biliklərini, düşüncələrini, nəse bərdə fikirlərini, ideyalarını və s.-ni mütləq mərkəz hesab edir. Eqoya bağlanmış (sentr), yəni mərkəz sözü hər şeyi dəyişir. Həm yazılışını, həm eşidilməsini, ən vacibi isə mənasını və anlamını. Eqosentrist şəxs, eqosentrist lider mütləq qaydada konfliktli şəxsdir. Bir çox hallarda bu xüsusiyyətdə olan şəxsin fəaliyyəti destruktiv olur.

Qeyd etmək lazımdır ki, həyatımızda qarşılaşdığımız şəxslərin bizim emosional vəziyyətimizə böyük təsiri olur. Və kim emosional vəziyyətimiz bərdə nə qədər pafoslu danışsa da, bizə anlatmaq üçün hansısa psixolinqvistik sözlərdən istifadə etsə də, emosional halı bir-birindən ayıran əsas iki məqam var: həzz almaq və ya həzz almamaq. Bununla biz ən gözəl və başa düşülən tərdə Çin fəlsəfəsində rastlaşırıq. Çin fəlsəfəsinə görə müsbət emosional hal odur ki, biz hal-hazırda olanlardan həzz alırıq, hal-hazırda olanlar bizə ləzzət edir. Məsəl üçün, yazda uzun bir yolla gedərkən oyanmış təbiətin rənglərindən həzz alırıq. Əlbəttə ki, bu müsbət emosional haldır. Hətta məğlub etdiyimiz rəqibi təqib etmək də müsbət emosional haldır. Mənfi emosional hal isə odur ki, hal-hazırda olanlardan biz həzz

almırıq və hal-hazırda olanlar və ya baş verənlər bizə ləzzət etmir. Məsəl üçün, küt alətlə hansısa bir əşyanı kəsmək bu mənfi emosional haldır. Hətta ağacın budağı seyr etmək istədiyiniz peyzajın qarşısını kəsibse, bu da bizdə mənfi emosional hal yaradır. Qalan deyilənlərin hamısı bəzən gərəksiz olan psixolinqvistikadır.

Ancaq bunu qeyd etmək lazımdır ki, məhz mənfi emosional hal psixoloqlarda çox maraq doğurur. Çünki məhz mənfi emosional hal gərginləşdikcə bir haldan daha da ağır hallara keçir. Belə ki, öncə az-çox dözümlən halda olsa da, sonradan o, dözülməz hala keçir, bu halda biz yenə də nəyəsə xatir dözümlülük nümayiş etdiririk. Hansısa emosional partlayış baş vermir. Növbəti daha gərgin emosional hal bizi “özümüzdən çıxarmaq halı”dır. Bu həmin o haldır ki, yaranmış emosional vəziyyət nəticəsində insan artıq özünü idarə edə bilmir. Nəticədə “affekt” yaranır. Affekt vəziyyəti isə daha ağır fəsadlar verir (*Qədim Diyar Beynəlxalq Elmi Jurnal*, 2025, s. 214).

Bu barədə söhbət açmaqda məqsədimiz yuxarıda qeyd etdiyimiz mənfi xüsusiyyətli liderlərlə bir kollektivdə, onların rəhbərliyi altında xidmət zamanı emosional vəziyyətimizin risklərini öncədən bilməyinizdir. Əfsuslar olsun ki, bəzən bizim emosional halımızı gərginləşdirən liderlərlə işləmək, kommunikasiya qurmaq məcburiyyətində qalırıq. Bəzən isə biz bunu bilə-bilə edirik. Belə hal üçün hər kəsin özünün öz məntiqi səbəbi olur. Yeri gəlmişkən, üçüncü bir emosional halı qeyd etmək istəyirəm. Bu hal demək olar ki, hər kəs üçün eynidir. Bu emosional halda insan, elə lider olan şəxs də həmçinin dilemma qarşısında qalmış olur. Hansısa bir işi görmək istəyir, bu barədə düşünmək, xəyallar qurmaq ona ləzzət edir, düşüncələrdən, xəyallardan həzz alır, ancaq hansısa xoşagəlməz fəsadların da baş verə biləcək ehtimalı, qorxusu onun daxilində mənfi emosiyalar yaradır. Psixologiyada buna “ambivalent” emosional vəziyyət deyirlər. Bunu sadə dillə belə izah etmək olar: qızılgül məndə çox müsbət emosional hal yaradır, qızılgülü dərmək istəyirəm, ancaq tikanların batmasından qorxuram. Tikanların batması qorxusu isə məndə mənfi emosional hal yaradır.

Mənfi xüsusiyyətli liderlərlə işləməklə qeyd etdiklərimizin əlaqəsi odur ki, inkişaf və irəliləyiş üçün işləmək, xidmət etmək istəyirik, ancaq mənfi xüsusiyyətli liderlə çalışmaq bizim emosional vəziyyətimizə mənfi təsir edəcəyi bizi qorxudur.

Bu mövzu ilə əlaqədar Moskva Dövlət Universitetinin Psixologiya fakültəsinin Ümumi psixologiya kafedrasının professoru, sovet və rus psixoloqu Valeri Viktoroviç Petuxov öz mühazirələrində daha ətraflı izahlar verir.

*Despot lider tipi.* Bütün hakimiyyəti öz əlində cəmləşdirir, tabeliyində olanların ehtiyaclarını görməzdən gəlir və əsasən öz maraqlarını ön plana çəkir. Bütün qərarları təkbaşına verir, komanda ilə məsləhətləşmələrə önəm vermir. Təşkilatın və ya komandanın ümumi maraqlarından ziyadə, rəhbər öz nüfuzunu və statusunu qorumağa fokuslanır. Uğurları öz adına çıxarır, uğursuzluqlarda isə başqalarını günahlandırır. İşçilərə qarşı mərhəmətsiz və sərt davrana bilər. Tabeliyində olanların əməyindən öz məqsədləri üçün istifadə edir, lakin onların rifahı və inkişafı ilə maraqlanmır. İnsanları idarə etmək üçün motivasiya deyil, qorxu və cəza metodlarından istifadə edir. İşçilər arasında rəqabət yaradaraq və ya məlumatı gizlədərək manipulyasiya edir. Despotik rəhbərlik qısamüddətli dövrdə (məsələn, böhran anlarında) işləri sürətli həll edirmiş kimi görünə bilər, uzunmüddətli perspektivdə ciddi ziyanlar vurur. Nəticədə işçi məmnuniyyəti azalır, işçilərdə emosional tükənmə və stress artır. Heç kim fikir bildirməyə cürət etmədiyi üçün innovasiya dayanır. İstedadlı mütəxəssislər belə bir mühitdə qalmaq istəmir və işdən ayrılırlar. Qısaca: despot lider "mənim dediyim qanundur" prinsipi ilə hərəkət edən, empatiyadan məhrum və hakimiyyət həvəskarı olan rəhbər tipidir. Despotik lider işini əsas aşağıdakı xüsusiyyətləri və təsirləri üzərində qurur. Bu cür liderin idarəetmə mexanizmi sevgi və ya hörmətdən çox, cəzalandırılma qorxusu üzərində qurulur. Tənqidə qapalı olmaqla fərqli düşüncələr və ya tənqidi yanaşmalar "xəyanət" və ya "təhlükə" kimi qəbul edilir. Despot liderin obrazı onun tərəfdaşları, ona loyal münasibət göstərən şəxslər tərəfindən çox vaxt "yanılmaz", "xilaskar" və

ya "müstəsna qabiliyyətli" biri kimi təqdim olunur. Onlar məlumat axınını ciddi nəzarətdə saxlayırlar. Maddi resursları öz maraqları üçün istifadə edə bilirlər. Ləyaqətə deyil, sədaqətə üstünlük verirlər. Despotik idarəçilik uzunmüddətli perspektivdə ağır nəticələrə yol açır. İnsanlar səhv etməkdən və ya cəzalanmaqdan qorxduqları üçün yeni ideyalar irəli sürümlər.

Bu gün iş və ya xidmət yerlərinin idarəçiliyində "despot lider" modeli öz effektivliyini itirib. Ancaq əfsuslar olsun ki, bu gün despot liderlər hələ də var. Müasir lider daha çox empatiya, əməkdaşlıq və şəffaflyq prinsiplərinə söykənir. Əks hallarda qorxu ilə idarə olunan idarə və təşkilatlardan istedadlı insanların getməsi prosesi başlayır (Tjosvold, 2008).

Liderlər barədə əldə etdiyimiz məlumatlara nəzərdən keçirdikdən, bütün mənfi cəhətləri qeyd etdikdən sonra söz verdiyimiz kimi David Barberin siyasi psixologiyada ABŞ prezidentlərinin 4 liderlik üslubunu və davranış modelini hazırladığı nəzəriyyəni qeyd etmək istəyirik. Bu tipologiya amerikalı politoloq James David Barber tərəfindən irəli sürülmüşdür. Barber prezidentlərin şəxsiyyətini iki əsas meyar üzrə təhlil edir: Aktivlik səviyyəsi – aktiv və ya passiv Emosional münasibət – müsbət və ya mənfi. Biz isə David Barberin yaratdığı bu tipologiya nəzəriyyəsinə söykənərək, ondan daha geniş istifadə edərək, rəislərin, rəhbər şəxslərin, liderlərin xüsusiyyətlərini təhlil edə bilirik (Rahim, 2011, s. 123).

Bu tipologiya modeli (Barberə görə siyasi liderlərin), bizə görə isə həm də digər lider şəxslərin qərarvermə tərzini, böhran vəziyyətində davranışını və idarəetmə üslubunu anlamaqda geniş istifadə edilə bilər. Qeyd etdiyimiz kimi, Barber prezidentlərin tipologiyasını iki əsas meyar üzrə təhlil edir. Biz isə lider şəxslərin tipologiyasını iki əsas meyar üzrə təhlil edək:

Aktivlik səviyyəsi – aktiv və ya passiv Emosional münasibət (işə və liderlik etdiyi kollektivə baxış) – müsbət və ya mənfi (Robbins və Judge, 2017).

#### 1. Aktiv–Müsbət

Enerjili və təşəbbüskar

Liderlikdən zövq alır

İş və ictimai fəaliyyətini şəxsi inkişaf vasitəsi kimi görür

Optimist və konstruktivdir

Xüsusiyyətləri: yaradıcı, çevik, kompromisə açıq.

#### 2. Aktiv–Mənfi

Çox işləyən, lakin daxili gərgin

Hakimiyyətə güclü ehtiyac hiss edir

Tənqiddə həssasdır

Aqressiv və ya sərt ola bilər

Xüsusiyyətləri: intizamlı, lakin emosional baxımdan gərgin.

#### 3. Passiv–Müsbət

Siyasətdə daha çox münasibətləri qorumağa çalışır

Başqalarının razılığını qazanmağa meyllidir

Konfliktdən qaçır

Xüsusiyyətləri: uyğunlaşan, lakin təşəbbüskarlığı zəif.

#### 4. Passiv–Mənfi

Vəzifəni daha çox bərc və məsuliyyət kimi qəbul edir

Ənənəvi və konservativ yanaşma

Az emosional ifadə

Xüsusiyyətləri: sabit, prinsiplial, lakin dəyişikliklərə qapalı ola bilər.

Məqaləyə yekun vurmamışdan öncə lider şəxslərin tipologiyasını analiz edib belə qənaətə gəlirəm ki, və əlbəttə ki, bu mənim subyektiv fikrimdir, tipologiya meyarına uyğun olaraq ən yaxşı lider tipi əlbəttə ki, 1-ci lider tipidir. Yəni ki, Aktiv–Müsbət lider tipi. Bu cür lider tipi enerjili və

təşəbbüskardır, liderlikdən zövq alır, iş və ictimai fəaliyyətini şəxsi inkişaf vasitəsi kimi görür, optimistdir (zənnimcə bu çox gözəl bir xüsusiyyətdir). Konstruktivdir, yəni ki, liderliyi dövründə həm işin gedişatı üçün çalışır, həm rəhbərlik etdiyi kollektivdə münasibətlərin, kommunikasiyaların düzgün qurulması üçün çalışır, şəxsi enerjisi ilə komandasına müsbət təsir göstərir, təşəbbüskarlığı ilə müsbət nümunə olur. Əlbəttə ki, yaradıcıdır, çevikdir, kompromisə açıqdır (Robbins və Judge, 2019).

## **Nəticə**

Nəticə belədir ki, rəhbərlik sadəcə qərarlar qəbul etmək deyil, həm də komandada gələcəyə inam yaratmaq və komandanı ortaq bir məqsəd ətrafında birləşdirmək bacarığıdır. Bu məqalədə qeyd etdiklərimizi biz “yumşaq bacarıq” qabiliyyətinə aid etdik. Lakin fikrimcə “yumşaq bacarıq” qabiliyyəti və bu cür davranış həmişə və ya hər bir halda qəbul edilən olmur. “Yumşaq bacarıqlar” adətən müsbət keyfiyyətlər kimi qəbul edilsə də, onların həddindən artıq olması və ya yanlış tətbiqi müəyyən mənfi tərəflərə və çətinliklərə yol açmağa bilər. Növbəti məqaləmizdə yumşaq bacarıqların effektiv olması üçün nə etmək lazım olduğu barədə ətraflı danışacağıq.

## **Ədəbiyyat**

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi. (2025). *Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi*. Hüquq Yayınları.
2. Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
3. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
4. Kissinger, H. (2017). *Diplomatiya*. Qanun Nəşriyyatı.
5. Metlyakova, L. A. (2016). *Konfliktologiya*. Akademiya.
6. Morozov, A. V. (2018). *Sosial konfliktologiya*. Yuniti.
7. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
8. Petukhov, V. V., & Stolin, V. A. (2019). Comparison of everyday and scientific psychology. *Psixologicheskiy Zhurnal*, 40(2), 45–58.
9. *Qədim Diyar Beynəlxalq Elmi Jurnal*. (2025). *Qədim Diyar Beynəlxalq Elmi Jurnal*, 7(12), 92–98.
10. Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
12. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
13. Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
14. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>