



Seyidov Səməd İsmayıl oğlu, 18 yanvar, 1964-cü ildə Bakı şəhərində anadan olmuşdur. Orta təhsil alaraq, o, Leninqrad Dövlət Universitetinin psixologiya fakültəsinə daxil olmuş, 1986-cı ildə oranı fərqlənmə ilə bitirmişdir.

Öz əmək fəaliyyətinə psixologiya kafedrasının laborantı kimi başlayan S.İ.Seyidov 1989-cu ildə

namizədlik dissertasiyasını, 1995-ci ildə isə doktorluq dissertasiyasını müdafiə etmiş, psixologiya elmləri doktoru elmi dərəcəsinə layiq görülmüş və tezliklə professor adı almışdır.

1998-ci ildən 2000-ci ilə qədər professor S.İ.Seyidov Avropa təhsil struktutlarında Azərbaycan təhsil sistemi-nin nümayəndəsi olmuşdur.

04 aprel 2000-ci ildə S.İ.Seyidov Azərbaycan Dillər Universitetinin rektoru vəzifəsinə təyin edilmişdir. Elə həmin ildə o, Azərbaycan Respublikası Parlamentinin deputatı və Beynəlxalq əlaqələr üzrə komitənin sədri seçilmişdir. 2005-ci və 2010-cu illərdə ölkə parlamentinə bu seçim yenidən öz təsdiqini tapır.

S.İ.Seyidov AŞPA-mn Azərbaycan nümayəndəliyinin sədridir ki, orada o, Büronun üzvü və təşkilatın vitse-prezidenti seçilmişdir.

Professor S.İ.Seyidov 100-ə yaxın elmi işlərin: monoq-rafiyalarm, məqalələrin və metodik vəsaitlərin müəllifidir. O, ABŞ-da, Böyük Britaniyada, İtaliyada, Belçikada, Türkiyədə, İsraildə keçirilmiş, çoxsaylı konfrans və simpoziumların iştirakçısıdır.

Səməd Seyidov

▼
MƏNƏCMENTİN PSİXOLOGİYASI

SƏMƏD SEYİDOV



MƏNƏCMENTİN PSİXOLOGİYASI

Səməd İsmayıl oğlu Seyidov

MENECMENTİN PSIXOLOGİYASI

*Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi tərəfindən
universitetlərin bakalavr pilləsi üçün dərs vəsaiti kimi
təsdiq olunmuşdur. (01.03.2000-ci ildən 183 sayılı əmr)*

2011

Rəyçilər:

M.Ə.Həmzəyev,

professor, psixologiya elmlər doktoru

B.X.Əliyev,

professor, psixologiya elmlər doktoru

Texniki redaktor: Seyidov K.İ.

Rus dilindən

tərcümə edəni:

Haqverdiyeva Könül Məmməd qızı

Seyidov S.İ. Menecmentin psixologiyası,

“Zərdabi LTD” MMC, Bakı, 2011, 184 səh.

Bu dərs vəsaiti idarəetmənin, menecmentin və fəaliyyət təşkilinin psixoloji əsaslarını öyrənən ali təhsil müəssisələrinin tələbləri üçün nəzərdə tutulub. O motivasiya, liderlik, qrup və təşkilatlarda şəxsiyyətarası münasibətlər problemləri ilə maraqlananlar üçün böyük dəyərə malikdir. Vəsaitdə qrup və fərdi fəaliyyətin effektivliyi ilə bilavasitə əlaqəsi olan kadr seçimində psixoloji məsələyə, fərdi xüsusiyyətlərin analizinə, hiss və iradi keyfiyyətlərin təhlilinə və bir sıra digər amillərə xüsusi önəm verilib.

İSBN 978-9952-460-05-06

© Seyidov S.İ., 2011

MÜNDƏRİCAT

ÖN SÖZ	8
FƏSİL 1.	11
Menecment psixologiyasının əsasları	11
1.1. Menecmentə giriş	11
1.2. Menecment psixologiyasının tədqiqat tarixi	25
1.3. Menecment psixologiyasının əsasları	40
FƏSİL 2.	53
Menecmentdə insanın mahiyyəti və əhəmiyyəti	53
2.1. Psixi proseslər və insanın menecment baxımından xüsusiyyətləri	53
2.2. Şəxsiyyət	82
FƏSİL 3.	109
Menecment psixologiyasının dörd fundamental problemi: motivasiya, liderlik, şəxsiyyətlərarası münasibətlər və adrların seçilməsi.....	109
3.1. Motivasiya.....	109
3.2. Liderlik.....	134
3.3. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər.....	143
3.4. Kadrların seçilməsi problemi.....	159
Sonda bir neçə söz.....	176
ƏDƏBİYYAT	178

-11775

QISA MƏZMUN

4

1.3. Menecment psixologiyasının əsasları 40

- Psixologiya - elmi menecment nəzəriyyəsinin ayrılmaz hissəsi kimi
- İnsan amili - menecment psixologiyasının əsas məqamıdır
- Menecment psixologiyasının dörd əsas sualı
- *Necə motivasiya etməli?
- *Necə təsir etməli?
- *Necə qarşılıqlı əməkdaşlıq etməli?
- *Necə seçməli?
- Menecment psixologiyası və təcrübə

FƏSİL 2. 53

Menecmentdə insanın mahiyyəti və əhəmiyyəti 53

2.1. Psixi proseslər və insanın menecment baxımından xüsusiyyətləri 53

- Qavrayış
- Hafizə
- Təfəkkür
- Yaradıcılıq

2.2. Şəxsiyyət 82

- Şəxsiyyət haqqında anlayış
- Şəxsiyyətin əsas nəzəriyyələri
- Şəxsiyyətin quruluşu
- Şəxsiyyətin quruluşunda arxetiplər və neotiplər
- Şəxsiyyətə təsir göstərən əsas amillər

2.3. Hiss, iradə, fəaliyyət.....104

- Emosional yaşanımlar və hislər
- Hislərin proyeksiyası
- Dəyər iyerarxiyası və hislər
- İrədi cəhd

• Hərəkət və fəaliyyət	
FƏSİL 3.....	109
Menecment psixologiyasının dörd fundamental problemi: motivasiya, liderlik, şəxsiyyətlərarası münasibətlər və adrların seçilməsi.....	109
3.1. Motivasiya.....	109
• Motivasiya nədir?	
• Motivasiyanın əsas nəzəriyyəsi	
• Yerks-Dotsan qanunu	
• Fəaliyyətin motivasiyası	
• Motivlər və məqsədlər	
3.2. Liderlik.....	134
• Liderliyin yaranmasının əsas nəzəriyyələri	
• Liderlik üslubları	
• Liderlik və transformasiya	
• Özünü ifadə və qrup əxlaqı	
• Liderlik və menecment	
3.3. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər	143
• İnsanlar arasında münasibətlər - fəaliyyətdə uğurun əsas amili kimi	
▪ *Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin üç əsas aspekti	
▪ *Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin mərhələləri	
▪ *Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə yalan	
▪ *Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə emosiya və hislər	
▪ *Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə liderlik	
3.4. Kadrların seçilməsi problemi	159
• Peşəkar fəaliyyətin fərqləndirici xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi	
• Fəaliyyətin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan bacarıqların minimal səviyyəsinin	

müəyyən edilməsi

- Seçimdə iştirak üçün adamların cəlb edilməsi
- Seçim prosesinin özünün təşkil edilməsi
- Daha çox uyğun gələn namizədin seçilməsi üsulunun etibarlılığının təmin edilməsi
- Peşəkar fəaliyyətə seçim metodları

Sonda bir neçə söz..... 176

ƏDƏBİYYAT..... 178

ÖN SÖZ

Ali təhsil islahatı təkcə struktur dəyişikliklərini deyil, eləcə də təlim prosesinin yeni qabaqcıl biliklərlə, bacarıq və vərdislərlə dolğunlaşdırmasını nəzərdə tutur. Bu mənada, menecment psixologiyası sahəsində biliklərin genişləndirilməsi fəaliyyət prosesində insanın davranışının qavranılmasına, dərk edilməsinə və şərhinə yeni yanaşmanın formalaşmasında mühüm şərtidir.

Qərbdə kifayət qədər diqqətlə və yaxşı öyrənilmiş menecment psixologiyası menecment hadisələrinin şərhini, obrazlı desək, yüksək – “ruhi” səviyyəsini nəzərdə tutur ki, o olmadan insan fəaliyyətinin təşkilini təsəvvür etmək qeyri-mümkündür. Bizdə isə həm menecment problemləri, həm də menecment psixologiyası məsələləri üzrə biliklərin azlığı müşahidə edilir. İnsanın davranış və psixologiyasını izah edən elementar kitab, dərslik və dərs vəsaitləri bizim üçün yeni olan həyat fəaliyyətində hələ ki yoxdur. Həyatın doğurduğu çoxsaylı suallara cavab tələb edən və təcili həllini gözləyən bu problem hələ də “qaranlıq” və az öyrənilmiş problem kimi qalmaqdadır.

Cəmiyyətin iqtisadi münasibətlərin yeni formalarına keçidi menecment psixologiyasının öyrənilməsinə qüvvətli təkan verdi. Müstəqilliyin əldə edilməsi və bazar iqtisadiyyatlı demokratik cəmiyyətin qurulması cəhdi təkcə iqtisadi, sosial və siyasi münasibətlərin təşkilinə deyil, eləcə də fəaliyyətin effektivliyinin determinə edilmiş amillərinə çevrilən insan münasibətlərinin rolunu və əhəmiyyətini yenidən dərk etməyə imkan verdi.

Fikrimizcə, bu kitab ümumilikdə fəaliyyət prosesində insan psixologiyasının xüsusiyyətləri, qismən də fəaliyyətin təşkili haqqında biliklərdə yaranmış boşluqları doldurmaq cəhdlərindən biridir. Menecmentin əsaslarının analizindən, onun səviyyələrinin və ümdə proseslərinin müəyyən edilməsindən başlayaraq, kitabda menecmentə köklü təsir göstərən əsas psixoloji tədqiqatlar haqqında məlumatlar verilir. Menecment və psixologiyanın təmas nöqtələri ardıcıl olaraq araşdırılır, onların vəhdət və ayrılmazlıq ideyası əsaslandırılır.

Kitabda XX əsrin əvvəllərində öz inkişafını teylorizmlə başlayan menecment psixologiyasının A. Maslou, A. Bandura və Q. Qardreranın yeni tədqiqatlarına qədər keçdiyi yol təqdim olunur, menecment psixologiyası tarixinin beş əsas dövrü müəyyən edilir:

1. Fəaliyyətin təşkilinə elmi və psixoloji yanaşmanın formalaşması;

2. Praktiki fəaliyyət prosesində fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərin tədqiqi;
3. İnsanın praktiki fəaliyyətinin asanlaşdırılmasında əsas amillər kimi, şəxsiyyətin və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin analizi;
4. Psixologiya və menecmentin bir-birinə nüfuz etməsi və fəaliyyətin təşkili prosesində onların vəhdətinin formalaşması;
5. Menecmentin psixologiyalaşması və menecment psixologiyasının yeni elm sahəsi kimi təşəkkülü.

İnsan amilinə menecment psixologiyasının əsas məqamı, özəyi və məgzi kimi baxılan bu kitabda, onun hərtərəfli öyrənilməsinə xüsusi diqqət yetirilir. İnsanın praktiki fəaliyyəti prosesində yaranan fenomenlərin şərhinin koqnitiv, fəaliyyətli, sosial və şəxsi yanaşmalarının ayrılması ilə menecmentin dörd fundamental sualı formalaşır: “Necə motivasiya etməli?”, “Necə təsir etməli?”, “Necə qarşılıqlı fəaliyyət göstərməli?” və “Necə seçməli?”.

Bu suallara cavab verməzdən əvvəl, kitabda insanın psixi proseslərinin xüsusiyyətləri, onun şəxsiyyətinin strukturu, eləcə də hiss, iradə və fəaliyyəti təhlil olunur.

Psixi proseslər arasında qavrayışa, hiss orqanlarımızdan gələn stimulların seçilməsi, şərh, təhlili və integrasiyası prosesi kimi xüsusi diqqət yetirilir. İzahın gedişatında qavrayışın yalnız seçim qabiliyyəti, tamlıq, düşüncəlilik və sabitlik kimi xüsusiyyətləri deyil, eləcə də insan tərəfindən onu əhatə edən gerçəkliyi sosial qavrama xüsusiyyətləri ilə bağlı olan kauzal atributsiyalar, stereotipləşmə və attitüdlər fenomenləri təhlil olunur. Daha sonra psixi proseslər arasında hafizə, təfəkkür və yaradıcılıq analiz edilir. Bunlara da menecment prosesində onların rolu və əhəmiyyəti nöqtəyi-nəzərindən baxılır.

Psixologiyada müasir tədqiqatlara əsaslanaraq insan şəxsiyyətinin şərhinə yeni konseptual yanaşma tərəfimizdən işlənib hazırlanmışdır. Şəxsiyyətin, gələcəyə şüurlu yönəlməsi ilə keçmişin qeyri-iradi meyllərini tutuşdurmaqla hazırki nəticələrin ifadə vasitəsi olduğunu qəbul edib, kitabda insan davranışının çoxsaylı istiqamətlərini izah edən fenomenlər təsvir olunur. Nəzəri analiz əsasında insan davranışının proqnozundan əlavə, şəxsiyyətin bu və ya digər tipini müəyyən etmək də mümkün olur ki, bu da öz növbəsində insanın praktiki fəaliyyətinin təşkili prosesinə çox böyük köməklik göstərə bilər.

Burada insanın fəallıq məsələsinə, onun gələcəyə yönəlməsinə, fəaliyyətinin istiqamətinə və bu prosesdə yaranan hiss, iradə və

hərəkətin analizi zamanı ətraflı baxılır. Dərin inamımıza görə, fəallıq, müəyyən hisslər yaradan emosional yaşanımlardan başlayır ki, onun şəxsi əhəmiyyətli obyektlərə dəqiq əksi insanın dəyər istiqamətlənməsi ilə uyğunluğuna gətirir və bu öz növbəsində, konkret hərəkətin yerinə yetirilməsində iradi cəhdləri aktuallaşdırır.

Menecment psixologiyasının yuxarıda adları çəkilən dörd fundamental məsələsinə qayıdaraq deyə bilərik ki, onların hər biri bu kitabda öz əksini tapmışdır. Belə ki, “necə motivasiya etməli?” sualına biz, insan davranışının və fəaliyyətinin motivasiyası fenomenini analiz edərək cavab verməyə çalışdıq; “necə təsir etməli?” sualı öz əksini liderlik probleminə baxışda tapmışdır; “necə qarşılıqlı fəaliyyət göstərməli?” sualına insanların şəxsiyyətlərarası münasibətlərinin analizi zamanı tərəfimizdən cavab verilmişdir; və nəhayət, “necə seçməli?” sualı kitabın xüsusi bu problemə həsr olunmuş bölməsində ətraflı təhlil olunmuşdur.

Əlbəttə, bu kitabın yazılması prosesində biz müasir həyatın qarşımıza qoyduğu ən aktual və günümüzlə səsleşən suallarına cavab verməyə çalışmışıq. Lakin düşünürük ki, biz əvvəl qoyulan suallara cavab verməkdən daha çox, yeni suallar qoymuşuq və zənnimizcə, bu heç də pis deyil. Pis deyil, çünki problemlərin həlli hər zaman yeniliyin yaranması və bununla da irəliyə hərəkət deməkdir.

FƏSİL 1.

Menecment psixologiyasının əsasları

1.1. Menecmentə giriş

Son zamanlar respublikamızda ictimai elmlərin inkişafı üçün böyük imkanlar yaranmasına baxmayaraq, onlardan biri diqqətdən kənarda qalmışdır, əslində isə bu elm sahəsi digərlərindən daha aktualdır və onun inkişaf və tədqiqinə böyük ehtiyac var. **Söhbət, menecmentdən – nəzərdə tutulan məqsədə nail olmaq üçün təşkilatların resurslarının koordinasiyası elmindən gedir.** Təzadlı faktdır ki, müasir şəraitdə menecmentin iqtisadi tərəqqidə, əmək məhsuldarlığının artırılmasında, işçilərin fəallığının, yaradıcılıq qabiliyyətlərinin yüksəlməsində və s. müstəsna rolu olduğu halda ondan istifadə, sözün əsl mənasında, sıfır dərəcəsindədir. Menecment haqqında, onun insanın ictimai, sosial, sosial-psixoloji münasibətlər sistemində vəzifəsi və yeri haqqında ən sadə biliklərin belə olmaması, bu sahədə boşluq yaratmışdır ki, indiki zamanda respublikamız üçün bu boşluğun doldurulması xüsusilə əhəmiyyətlidir. Bu baxımdan, menecmentin əsaslarını, tətbiq olunan sahələrini və praktiki fəaliyyətdə ondan istifadəni ən sadə şəkildə izah etməyə çalışacağıq.

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, menecment – nəzərdə tutulan məqsədə nail olmaq üçün təşkilatların resurslarının koordinasiyası haqqında elmdir. Bundan belə nəticəyə gəlmək olar ki, menecmenti bir elm kimi adekvat başa düşmək üçün aşağıdakı əsas anlayışları təhlil etmək lazımdır: **1. Koordinasiya və ya idarəetmə; 2. Resurslar; 3. Təşkilat; 4. Məqsəd.**

Koordinasiya anlayışı - menecmentdə əsas anlayışdır və menecerin fəaliyyətinin effektivliyini təmin edən əməli iş və tədbirlər sistemini özündə birləşdirir. Bu sistem dəqiq elementlərə malik deyil və ehtiyatlardan, təşkilatın növündən, təbii ki, məqsəddən asılı olaraq, dəyişilir. Çox vaxt, idarəetmə adlandırılan koordinasiya, menecerin idarə olunan sistemə təsirinin ölçü və

dərəcəsi mənasında başa düşülə bilər. Bu mənada, idarəetmə, menecer tərəfindən təsirə məruz qalan adamlarla birbaşa əlaqəsi baxımından daha böyük psixoloji çalar qazanır.

Resurslar- maddi və insani, olmayan təşkilatda koordinasiya ola bilməz. Maddi ehtiyatlar deyəndə, müəssisə, təsərrüfat ehtiyatları və maliyyə, canlı ehtiyatlar deyəndə isə təşkilatda işləyən adamlar, yəni işçilər nəzərdə tutulur. Təbii ki, həm maddi, həm də insan resursları koordinasiya olunur, lakin insan resurslarına daha böyük önəm verilir. İnsan resurslarının menecmenti – menecmentdə psixologiya ilə birbaşa əlaqəsi olan böyük tədqiqat sahəsidir. Bu mövcud problemin xüsusi təhlilini verəcək, hələlik isə insan resurslarının menecmentinin təşkilinin əsas məqamları üzərində dayanaq. Hər şeydən əvvəl, bu, insan resurslarının planlaşdırılması ilə əlaqədar problemdir ki, bu da onların gələcək iş peşəkarlıq baxımından hazırlığının elmi analizini tələb edir. İkincisi, bu yeni işçilərin iş seçimi və qəbulunun təşkilidir. Üçüncüsü, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığıdır. Menecmentdə işçilərin tutduqları statuslarını dəyişdirmək problemi də az əhəmiyyət kəsb etmir. Bura, işçilərin işdən azad olunması, iş yerlərinin ixtisara salınması, təqaüdə çıxması, eləcə də irəli çəkilməsi, kadrların yerinin dəyişdirilməsi ilə əlaqədar problemlər daxildir. İnsan ehtiyatlarının menecmentində, xüsusi problemlər qisminə, təşkilatlarda işçilərə verilən imtiyazlar, müxtəlif xidmətlər, əmək haqqını tənzimləyən kompensasiyaların verilməsi daxildir.

“Koordinasiya” və “resurslar”ın ardınca, menecmentin əsas anlayışlarına – “*təşkilat*” da daxildir. Belə ki, təşkilat dedikdə – “müəyyən bir məqsədə nail olmaq, əməyin, vəzifələrin və iyerarxik strukturların bölgüsü prinsipi əsasında hər hansı bir məsələnin həllini yerinə yetirmək üçün birləşən adamlar toplusu, qrupu” başa düşülür.¹ Menecment baxımından təşkilatın öyrənilməsi zamanı müəssisənin yaranmasının və onun qarşıya qoyduğu məqsədlərinin meyarı çox vacibdir. Əgər konkret bir adamın şəxsiyyətinin öyrənilməsinə, onun təşkilatda təsir və

¹ Словарь иностранных слов. М., 1990 г., стр.358.

fəaliyyətinin xüsusiyyətlərinə diqqət yetirilirsə, o halda, biz, təşkilatın öyrənilməsinin psixoloji cəhətinə toxunmuş oluruq ki, bu da, təbii ki, bizim üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Belə yanaşmada, mətləbdən kənara çıxmadan, təşkilatın üzvü kimi həm insanın, həm də təşkilatın psixoloji xarakteristikası, başqa sözlə, onun psixoloji iqlimi öyrənilir.

İnsanın fəaliyyəti prosesində təşkilatda onun davranış xüsusiyyətləri o qədər vacibdir ki, alimlər "təşkilati davranış" adı almış, xüsusi tədqiqat istiqamətini müəyyənləşdirmişlər. Bu istiqamətdə, bir tərəfdən, psixi proseslər, insanın fərdi xüsusiyyətləri, qrup üzvlərinin və təşkilatın motivasiyası, digər tərəfdən isə, qrupun ümumi dinamikası problemi, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, ümumi qərarların qəbulu və s. öyrənilir.

Əsas anlayışlardan biri kimi diqqətdə saxladığımız "*məqsəd*"ə menecmentdə daha tez-tez aşağıdakı yönümdən baxılır: marketing – fərdi və təşkilati tələbləri təmin edən ideyaların, malların və xidmətlərin təqdim olunmasının qiymətləndirilməsinin və tətbiq edilməsinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi prosesi kimi¹; yeniliklər; işin məhsuldarlığı və gəlir gətirməsi; təşkilatın ehtiyatları; təşkilatın özünün və menecerlik fəaliyyətinin inkişafı; iş zamanı işçilərin məqsədi və istiqaməti; sosial məsuliyyət. Məqsədlərin özləri, olduqca, müxtəlif ola bilər və onların müxtəlifliyi həyatın rəngarəngliyi ilə təyin olunur, bu zaman onların aşkar olunduğu sahədən asılı olaraq, təşkilati işin istiqaməti müəyyən edilir. Belə ki, əgər təşkilatın əsas məqsədi işçilərin sosial məsuliyyəti sahəsinə yönəldilibsə, onda güman etmək tamamilə məntiqə uyğundur ki, bu sosial istiqamətli, yəni, ilk növbədə, ictimai, sosial tələbatları ödəyən müəssisədir, yox əgər, məqsədlər müəssisənin fəaliyyətinin gəlir və məhsuldarlığına yönəlibsə, onda, yəqin ki, bu, öz qrupdaxili tələbat və istəklərini təmin etməyə yönəlmiş təşkilatdır.

¹ Erik N.Berkowitz, Roger A.Kerin, Steven W.Harley, William Rudelius / Marketing. -3rd ed., 1992., p.8.

Menecmentin təyinatını tədqiq və təhlil edəndən sonra, *menecment səviyyəsinin* analizinə keçək. Menecmentin üç səviyyəsi daha geniş yayılmışdır: yüksək və yaxud yuxarı, orta və aşağı. Bu üç səviyyə, idarəetmə fəaliyyətində qarşılıqlı əlaqənin səviyyəsini aydın şəkildə anlamağa imkan verən, menecmentin iyerarxiya adlanan səviyyəsini formalaşdırır (şəkil 1.1-də bu aydın şəkildə təqdim olunur).

Yuxarı və yaxud yüksək səviyyə – daha böyük hakimiyyətə, eyni zamanda, daha yüksək məsuliyyət səviyyəsinə malik olmaq deməkdir. Ümumiyyətlə, menecmentdə hakimiyyət və məsuliyyət anlayışları daima bir-biri ilə bağlıdır, və bu təsadüfi deyildir, çünki məsuliyyət olmadan hakimiyyət mövcud deyildir və məsuliyyətlə idarə olunması vacib olan obyekt olmadan məsuliyyət yoxdur.



Harada: Y – Yüksək səviyyə
O – Orta səviyyə
A – Aşağı səviyyə

Menecmentin orta səviyyəsində yuxarıya nisbətən aşağı hakimiyyət və nisbətən az məsuliyyət nəzərdə tutur və yuxarı menecerlər tərəfindən müəyyənləşdirilən fikirlərin ötürücüsü rolunu yerinə yetirməyi təmin edir.

O ki, qaldi menecmentin aşağı səviyyəsinə, burada yalnız menecer olmayan işçilərin koordinasiyasından danışmaq olar.

Menecmentin hər üç səviyyəsi bir – birini tamamlayır və yalnız elmi araşdırma məqsədilə onlara ayrılıqda baxıla bilər.

Menecmentin hansı səviyyəsində olmasından asılı olmayaraq, menecerlərin hər biri müəyyən *bacarıqlara* malik olmalıdır. Başqa sözlə desək, texniki və inzibati biliyə, bacarığa, əlaqə və ünsiyyət yaratma vərdişinə, eləcə də, konseptual bacarığa malik olmalıdırlar. Onların təhlili üzərində daha ətraflı dayanaq:

Texniki və inzibati bacarıqlar – menecerdən kompüterdə, sürətçıxardıcı texnikada, müasir əlaqə və kommunikasiyalarda müstəqil əməliyyatlar üçün bir sıra xüsusi biliklər, bacarıqlar və vərdişlər tələb edir. Müasir təşkilatda işləyən, xüsusilə söhbət menecerdən gedirsə, yuxarıda sadaladıqlarımızdan istifadə edə bilməyən adamı təssəvvür etmək çətindir. Elmi-texniki tərəqqinin inkişaf etdiyi indiki şəraitdə iş yerinin texniki təchizatı kosmik gəminin pultla idarə olunması ilə bərabərləşdiyi dövrdə texniki bacarıqlar menecerin effektiv fəaliyyətinin nəhəng faktoruna çevrilir. Onların çoxluğu, sadəcə, arzulanan deyil, həm də fəaliyyətin təşkilinin zəruri şərtidir.

Bu baxımdan, texniki qabiliyyət, müəssisədə işin təşkili üçün lazım olan bir sıra bilik, bacarıq və vərdişləri özündə cəm etmiş inzibati qabiliyyətlə birləşir. Cədvəl tərtib etmək, məktub yazmaq, vaxta qənaət etmək, iclaslar keçirmək, qonaqları qarşılamaq, problemləri həll etmək, məsələləri müəyyən etmək və s.- bunlar xüsusi, peşəkar hazırlıq tələb edən menecer işinin əsas aspektləridir.

Əlaqə və ünsiyyət yaratma bacarığı – menecerdən başqalarını başa düşmək, onlarla etibarlılıq münasibəti yaratmaq, ünsiyyətdə mehribanlıq göstərmək, qarşılıqlı dayaq, kömək olmaq və s. bu kimi bir sıra bacarıqlar tələb edir. Bu bacarıqda ən əsası, təşkilatın qarşısında duran məsələ və problemlərin həllinə kollektivi istiqamətləndirmək bacarığıdır. Bu halda ünsiyyətin verbal və qeyri-verbal formaları xüsusi məna kəsb edir.

Bir çox ekspertlərin rəyincə, sosial psixologiya sahəsində ünsiyyətin qeyri-verbal üsulu aşağıdakı şəkildə təsnif oluna bilər:

1. Mimika, jestlər, pantomimika; 2. Paralingvistik (səsin keyfiyyəti, diapazonu, tonu), ekstralingvistik (fasilə, öskürmə, ağlama, gülmə, nitqin tempi) kimi verbal kommunikasiyaya "əlavələr"; 3. Məkan - ünsiyyət prosesinin vaxt və məkan təşkili, yəni partnyorlar bir-birinə qarşı hansı şəkildə yerləşmişlər (üzbəüzə, yanaşı, bucaq altında), ünsiyyət hansı məkanda baş verir (küçədə, ofisdə, parkda, birgə səyahətdə və s.), nə vaxt keçir (səhər-səhər, günorta, axşam, gecə).¹ Belə çeşidləmə, bizə, qeyri-verbal informasiya dairəsini təsəvvür etməyə və onların əsas funksiyalarını müəyyən etməyə imkan verir ki, bunlar Amerika psixoloqu Deyl Lissersin fikrinə görə, aşağıdakılardır:

1. İnsanın ötürəcəyi nitq informasiyasına həm şüurlu, eləcə də qeyri-ixtiyari baş verə biləcək, əlavələr;
2. Ünsiyyətin gedişinin tənzimlənməsi;
3. Emosiyaların və emosional vəziyyətin ifadəsi;
4. Nitq ötürmələrinin qiymətləndirilməsi;
5. İnsanlara nəzarət və təsir;
6. Bu və ya digər cəmiyyətdə davranış qaydalarını öyrətmək kimi, spesifik məsələlərin yerinə yetirilməsi.²

Qeyri-verbal informasiya, ünsiyyət prosesində böyük rol oynayır və yuxarıda sadalanan funksiyaları yerinə yetirərək, öz növbəsində, şifahi nitqə (danışığ), yazılı nitqə (yazı), qulaqasma (eşitmə) və qiraətə (oxu) bölünərək verbal mexanizmin daha da keyfiyyətli olmasına kömək edir. Menecmentdə verbal əlaqənin bütün növlərindən istifadə olunur, lakin işgüzar münasibətlərdə onların nisbəti müxtəlifdir. Belə ki, ABŞ-dan prof.C.Sillanın və prof.Kortland Bovinin araşdırmalarına əsasən, işgüzar danışığ ümumi vaxtın 30% -ini, dinləmə 45% -ini, qiraət 16%-ini, yazı isə 9%-ini təşkil edir (bax. Şəkil 1.2).³

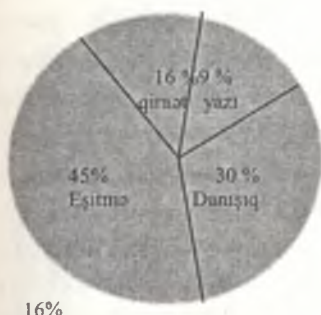
¹ Андреева Г.М. Социальная психология. М., Изд-во МГУ, 1980. стр.109-115.

² Dale G.Leathers, Successful Nonverbal Communication: Principles and Applications (New York: Macmillan, 1986), p.13.

³ John V.Thill, Courtland L.Bovee. Excellence In Business Communication: New York, McGraw-Hill, Inc. 1991, p.5.

Şəkil 1.2.

İş münasibətləri prosesində verbal kommunikasiya növlərinin nisbəti



16%

Konseptual bacarıqlar – menecerə hissə ilə tam arasında əlaqəni başa düşməyə və işin “şəklini” tamlıqda görməyə imkan verən bacarıqlardır. Onun sayəsində menecer öz qərarının nə qədər davamlı olduğunu müəyyən etməyi bacarmalıdır. Konseptual bacarıq kimi qərarların qəbul edilməsi özündə problemi görmək, onu qruplaşdırmaq, həlli yollarını müəyyən etmək, lazım olduqda, alternativ yollar tapmaq, təklif edilən variantları qiymətləndirmək və ən əsası, optimal variantı müəyyənləşdirmək kimi bacarıqları cəmləyir.¹ Buna xüsusi diqqət yetirən P.K.Anoxin deyirdi: “qərarların qəbulu... istənilən şəraitdə...bir qərarın seçilməsi və bütün qalanlarının kənarlaşdırılmasıdır”.²

Menecmentin təşkilinin səviyyələrinin və menecerə vacib olan qabiliyyətlərin təsvirindən **menecmentin bir proses kimi analizinə** keçək.

Elmi menecmentdə bu prosesin dörd funksiyasını ayırırlar: planlaşdırma; təşkilatı funksiya; rəhbərlik funksiyası və nəzarət (bax şəkil 1.3). Bunlardan planlaşdırma daha vacib və

¹ David J. Rachman, Business Today, New York, McGraw-Hill, Inc., 1990, p. 58.

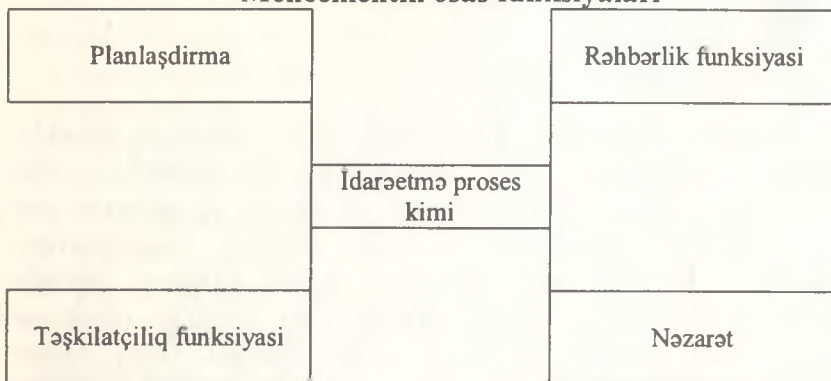
² Анохин П.К. Проблема принятия решения в психологии и физиологии, в сбор. “Проблемы принятия решения”, М., Изд-во “Наука”, стр.10 20.

əhəmiyyətlidir, çünki peşəkarların fikrincə, digər funksiyalar məhz bundan törəyir.

Planlaşdırma – vəziyyəti təhlil etmək vasitəsil, təşkilatın əsas məqsəd və vəzifələrini təyin etmək və onları əldə etməyin optimal üsulunu işləyib hazırlamaq prosesidir. Təbii ki, bütün bunlar yazılı formada müəyyən iş planını yaratmağı nəzərdə tutur ki, bu planda görülməli işin vəziyyətinin analizi, təşkilatın əsas məqsəd və vəzifələri və onlara nail olma yolları öz əksini tapmalıdır.

Şəkil 1.3

Menecmentin əsas funksiyaları



Beləliklə, fəaliyyəti planlaşdırma prosesini əsas dörd mərhələyə ayırmaq olar: *vəziyyətin analizi; məqsədin qoyulması; məqsədə nail olmaq üçün əlverişli üsulların işlənilib hazırlanması; fəaliyyət proqramının yazılması.*

Fəaliyyətin vəziyyətinin analizi – təşkilatın hal-hazırkı vəziyyətini və hara istiqamət aldığını analiz etmək deməkdir. Məsələnin belə qoyuluşu, öz növbəsində, təşkilatın təkcə mövcud vəziyyətini deyil, həmçinin onun keçmiş və gələcək perspektivini ciddi şəkildə analiz etməyi tələb edir.

Məqsədin qoyuluşu – məqsədə çatmaq və məsələlərin həlli üçün ayrılan zəruri xərclərin (intellektual, mənəvi, fiziki və s.) miqdarını (nə qədər) və xərclənmənin həyata keçirilməsi vaxtını (nə vaxt) nəzərdə tutan, menecmentdə çox vaxt "nə qədər və nə vaxt" mərhələsi adlandırılan, fəaliyyəti planlaşdırmasında növbəti

mərhələ. Təşkilatın məqsədi haqqında yuxarıda, menecmentin nə olduğunu araşdırarkən danışmışdıq.

Qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün əlverişli üsulların işlənilib hazırlanması fəaliyyətin planlaşdırılması prosesində məqsədin qoyuluşu mərhələsi ilə sıx əlaqəlidir. Bəzi mütəxəssislər nəəliyyət üsullarını işləyib hazırlamadan məqsəd qoymanın mümkünsüzlüyünü təsdiq edərək, hətta, bunu müstəqil mərhələ kimi ayırırlar.¹ Lakin bizə belə gəlir ki, təşkilatın məqsədinin onu əldə etmə üsullarından asılı olmadan da formalaşdırılması mümkündür. Bu halda, təyinedici məqsədin özü olur; əgər bu tam müəyyənləşdirilmiş, yaxın vaxtda həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan məqsəddirsə, onda ona nail olmağın konkret üsulları işlənilib hazırlanır; yox, əgər qlobal, uzun vaxt tələb edən məqsəddirsə, onda müəssisədə bu istiqamətdə görülməli işin yalnız konturları təyin edilir.

Fəaliyyət proqramının yazılması, onun təşkilatda müzakirəsi, təsdiqi və qəbulu fəaliyyəti planlaşdırma prosesində əsas aspektlərdəndir. Proqram iki tipdə təqdim olunur: **qısamüddətli və ya taktiki** -maksimum bir il zaman intervalını əhatə edən və hər ayın, hətta hər günün konkret işini təsvir edən proqram və **uzunmüddətli və ya strateji** - iki ildən beş ilə qədər vaxt intervalını əhatə edən proqram. Proqramın hər tipinin fəaliyyətin təşkilində öz yeri var. Belə ki, iyerarxiya səviyyəsinin yüksək dərəcəni tutan menecerlər strateji planla işlədikləri halda, taktiki işin böyük hissəsi orta və aşağı səviyyəli menecerlərin payına düşür.

Menecmentin təşkilatçılıq funksiyası – nəzərdə tutulmuş planın yerinə yetirilməsi üçün müəssisənin, ilk növbədə, insan ehtiyatlarının cəlb olunmasıdır. Menecer öz işini elə qurmalıdır ki, onunla işləyən adamlar təşkilatın plan və proqramının həyata keçirilməsi üçün lazım olan tələblərə maksimum şəkildə uyğun gəlsinlər. Bu baxımdan, təşkilati funksiyaya üç mövqedən

¹ Erik N.Berkowitz, Roger A.Kerin, Steven W.Harley, William Rudelius / Marketing. -3rd ed., 1992, p.546-574.

yanaşıla bilər: 1) Mövcud personalla işin təşkili; 2) Yeni işçilərin axtarışı və işə cəlb olunması; 3) Kadrların seçilməsi.

Mövcud personalla işin təşkili menecerin işinin ən çətin və məsuliyyətli sahəsidir. Bütün təşkilatın işinin uğuru və effektivliyi menecer və ona tabe olanlar arasındakı qarşılıqlı münasibətdən, menecerin başladığı işdə nə dərəcədə özünə hörmət qazanmasından, menecerin kollektivə nə dərəcədə yaxın münasibətdə olmasından və s. asılıdır. Öz ehtiyaclarına, tələblərinə, məqsədlərinə, intellektual səviyyələrinə görə fərqlənən adamlardan ibarət kollektivlə işləməyi bacarmaq – xüsusi qabiliyyətlərə malik olmaq (yuxarı bax), üstəlik səbrli, özünü ələ almağı bacaran, təmkinli və ədəbli olmaq deməkdir. Bu sadalanan keyfiyyətlər, menecerin psixoloji portretini yaratmış, lakin hər şeydən əvvəl, məhz onlar, işin effektiv təşkilində yardımçı olur.

Kollektivlə iş zamanı təkcə tabeçilikdə olan adamlarla deyil, həm də rəhbərlikdə olanlarla mövcud olan nizam – intizam və məsuliyyət problemi xüsusi rol oynayır. Vəzifənin icrasında *intizamsızlıq və məsuliyyətsizlik olarsa, menecment mümkün deyil*. Lakin məsuliyyət öz-özündən yaranmır, onu formalaşdırmaq və ən əsası, bu məsələnin həlli zamanı menecerin kollektivə tələbkərliliyi, kollektivin özünün hər bir üzvünə tələbkərliliyi və kollektivin hər bir üzvünün menecerə tələbkərliliyi vacibdir.¹ Bu üç tərəfli tələbkərlilik məntiqi və ardıcıl, dəqiq və müəyyən edilmiş, nəzakətli və kamil olmalı, ən əsası, insana, onun şəxsiyyətinə, hüquqlarına və azadlığına dərin hörmət və diqqət üzərində qurulmalıdır. Həmin tələbkərlilik, qarşılıqlı məsuliyyətlə sıx əlaqədardır ki, bu da öz növbəsində, özünün və tabeliyində olan adamın vəzifələrinin dürüst müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. İşin effektivliyi üçün böyük təhlükə yaradan meyl menecerin bütün vəzifəni, işi öz üzərinə götürməsi və bütün problemlərlə özü məşğul olması cəhdidir. Ən təcrübəli, enerjili, fiziki cəhətdən sağlam menecer belə, rəhbərlik etdiyi təşkilatın qarşısında duran çoxsaylı məsələləri təkbəşinə həll edə bilməz. Əgər, belə hal baş verirsə, onda menecer birbaşa öz vəzifəsini yerinə yetirmir,

¹ Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. М., 1977, стр. 302.

tabeçiliyində olan işçilərin işinə birbaşa müdaxilə etməyə başlayır və bununla da bir tərəfdən, onların təşəbbüs irəli sürmələrinə mane olur, digər tərəfdən isə öz işi də yarımçıq qalır. Məhz buna görə də, işi təşkil etmək bacarığı menecerdən, özünün və tabeliyində olan adamların vəzifələrini düzgün müəyyən etməyi və onların öz vəzifələrini dəqiq yerinə yetirməyini təşkil etməyi tələb edir.

Yeni işçilərin axtarışı və işə cəlb olunması – menecmentin təşkilatçılıq funksiyasının ikinci əsas aspektidir. O, adamların sonrakı seçiminə və işə qəbuluna cəlb olunmasının xüsusi üsul və metodlarını nəzərdə tutur. Bu mənada, ən geniş yayılmış üsul, kütləvi informasiya vasitələrində elanların verilməsi olmuş və olmaqdadır. Bu üsulu həyata keçirmək daha asandır, cüzi maliyyə xərci tələb edir və hər konkursanta eyni formada informasiyanın verilməsi baxımından ən demokratikdir. Bu üsulun, bəlkə də, yeganə nöqsam seçim iştirakçılarının çoxluğudur ki, bu da xeyli vaxt tələb edir.

İkinci geniş yayılmış üsul – *müəssisənin özünün güclü inkişafıdır* ki, bu da yeni iş yerlərinin açılmasını və bu yerləri arzulayan adamların işə cəlb olunmasını nəzərdə tutur. Belə olduğu halda, dəyərli vakant yerin psixoloji effekti yaranır, bu da işə qəbul zamanı maraq ehtimalını artırır. Lakin peşəkar fəaliyyət haqqında (yəni işin mahiyyəti haqqında) dəqiq informasiyanın olmaması, iş yeri haqqında qəsdən yaradılan müəyyən gizli məqamlar və imtiyazlar ciddi çətinliklərə gətirib çıxara bilər. Görünür ki, işə cəlb edilməyin ən uğurlu üsulu vakant yer haqda düzgün və şəffaf informasiyanın yayılmasıdır.

Kadrların seçilməsinin təşkil edilməsi menecerin təşkilatçılıq funksiyasının üçüncü və daha vacib aspektidir. Biz, bilərəkdən, seçim variantlarının analizi üzərində dayanmayacağıq, çünki onları xüsusi başlıq altında araşdıracağıq. İndiki halda, bizi seçim prosesinin aşağıdakı formada başa düşdüyümüz təşkilati tərəfi daha çox maraqlandırır: 1. Müsabiqə iştirakçılarının qəbulunun təşkili; 2. Müsahibələrin aparılması; 3. Seçim prosesində baş verəcək gərginliklər.

Seçimdə iştirak etmək üçün *gələn adamların qəbulunun təşkili* bir tərəfdən mehriban, səmimi və obyektiv şəraitdə, digər tərəfdən isə rahat mühitdə aparılmalıdır.

Müsahibə prosesinin özü nəzakətlə qurulmalıdır, belə ki, müsahibə aparən adam, əvvəla, işçilərə ehtiyacı olan bir təşkilatı təmsil edir, ikincisi, obyektiv informasiya almağa çalışır və nəhayət, üçüncüsü, gələcək peşə fəaliyyəti haqqında təəssürat yaradır.

Seçim prosesində iştirak edən istənilən adam *müəyyən dərəcədə gərginlik və narahatçılıq* keçirir. Təşkilata bu üsulla seçim hazırlayan menecerin vəzifəsi bu mənfi anları minimuma endirmək və fəaliyyətə lazımi səviyyədə köklənməyi təmin etməkdir.

Növbəti, əsas funksiya – *menecmentin proqramlı rəhbərlik funksiyasıdır ki*, bu da əvvəla, məqsədə çatmaq üçün adamların istiqamətləndirilməsini və ikincisi, işi hansı şəkildə qurmaq lazım olduğunu, əməli şəkildə, “nümayiş etdirməsini” nəzərdə tutur.

Fəaliyyətin əsaslandırılması – bu, bütün təşkilatların üzləşdiyi vacib problemdir. Adamların öz peşə vəzifəsini yüksək səviyyədə yerinə yetirməsini əsaslandırmaq həddən artıq çətin məsələdir. İndi, adamların dəyər verdikləri meyarlar sürətli dəyişdiyi bir vaxtda, maddi və mənəvi tələbatlar yuxarı həddə durduğu bir zamanda, adamların əməli əsaslandırılması, problem kimi, özünəməxsus xüsusiyyətlərini tapır. Bu özünəməxsusluq, əvvəla, maddi rifah, rahatlıq, yüksək əmək haqqı, alınan mükafatlar və təşəkkürlər, müasir iş yerlərinə müvafiq avadanlıq, xaricə ezamiyyətlər, müasir dizayn ilə əlaqələndirilir. İkincisi, bu günün yüksək bilikli, geniş məlumatlı mütəxəssisləri peşəkar fəaliyyətlərinin ictimai faydalı və sosial dəyərlərli olmasını və ondan mənəvi zövq almaqlarını arzulayırlar. Üçüncüsü, müasir şəraitdə fəaliyyətin spəsifik əsasları təşkilatda şəxsiyyətlərarası münasibətlərə xüsusi diqqət tələb edir. Nəzərdə tutulur ki, müəssisədəki işçilər, sadəcə, menecerin iradə və istəklərini həyata keçirən adamlar deyil, həmçinin təşkilatın həyatında fəal iştirak etmək istəyən şəxslərdir.

Fəaliyyətin motivasiyaları – bu, hər şeydən əvvəl, psixoloji problemdir və onu müasir psixologiyada mövcud olan çoxsaylı tədqiqatlar baxımından təhlil etmək lazımdır. Lakin, bu gün “motiv” və “motivasiya” sözləri o qədər müxtəlif mənalarda işlənir ki, çox vaxt onların təqdimində belə çox vaxt çəşnınlıq yaranır. Bu məqsədlə bizim tərəfimizdən həm ənənəvi, həm də müasir motivasiya nəzəriyyəsi xüsusi olaraq analiz ediləcək və bu problemlə əlaqəli əsas anlayışlar, fikirlər müəyyənləşdirilərək, müəssisədə işin motivasiyası üzrə konkret göstərişlər veriləcək.

Liderliyin menecmentin rəhbərlik funksiyasının ikinci əsas komponenti kimi araşdırılması təsadüfi deyildir, çünki istiqamət vermək, şəxsi nümunə göstərmək, göstərişlər vermək, məqsədə çatmaq üçün istiqamətləndirmək liderin qrupda prioritet fəaliyyət sahəsidir. Fəaliyyətin motivasiyası fenomeni kimi, liderlik müasir elmdə kifayət qədər əsaslı işlənmiş psixoloji problemdir. Tədqiqatçıların çoxu bu fikirlə razılaşıır ki, “lider – sosial qrupun nüfuzlu üzvüdür, hökmü və səlahiyyəti ona tabe və ardınca getməyə hazır olanlar tərəfindən könüllü olaraq qəbul edilir”.¹

Liderlik fenomeninin təbiətini, mənşəyini analiz edərkən fikir ayrılıqları ortaya çıxır. Liderliyin araşdırılması sahəsində həddən çox tədqiqatlar mövcuddur ki, onlardan hər biri fenomenin bu və ya digər tərəfini işıqlandırır. Lakin onlardan heç biri öz araşdırmalarının tam universallığını və hərtərəfliliyini iddia edə bilməz. Keçən əsrin 30-cu illərinin sonlarında Ayova Universitetində (ABŞ) K.Levinin rəhbərliyi altında R.Lippitin və R.Vaytın liderliyin eksperiment yolu ilə üç əsas üsulu (avtoritar, demokratik və səhlənkər) müəyyən edilmişdir ki, indiyə kimi, bu fenomen ətrafında mübahisələr davam etməkdədir.

Liderliyin daha geniş yayılmış və məşhur nəzəriyyələri bunlardır: *əlamətlər və yaxud xarizmatik nəzəriyyə* (xarizma – insana ilahi tərəfindən göndərilmiş vergidir) - lider ancaq o insan ola bilər ki, onun şəxsi keyfiyyətləri buna imkan versin; *qrup daxili mübadilə nəzəriyyəsi* – qrup üzvləri böyük mənfəət

¹ Немов Р.С. Практическая психология. М., Изд-во ВЛАДОС, 1998 г., стр.278.

əldə etmək məqsədilə öz səlahiyyətlərinin bir hissəsini qrup üzvlərindən birinə (onu lider seçərək) verirlər; *vəziyyət nəzəriyyəsi* – lider roluna bu və ya digər qrup üzvünün seçilməsi, ilk növbədə, qrup fəaliyyətinin şəraiti ilə bağlıdır.

Yuxarıda sadalanan liderlik nəzəriyyələrindən əlavə, son illər öz inkişafını əldə etmiş, digər nəzəriyyələr də mövcuddur. Bu transformasiya və sosialoji təlim nəzəriyyələridir. Bu sırada birinci dayanan liderliyin transformasiyası nəzəriyyəsi öz başlanğıcını Bernard Bassin 1990-cı ildə ABŞ-da çap olunmuş “transaktik liderdən transformasiyalaşmışa qədər” məqaləsində¹ liderliliyin: transakt, yəni öz məsləkdaşları ilə iş və şəxsiyyətlərarası münasibətləri əsas götürənlər (rəhbər, üstün tutanlar) və transformasiya – qrup üzvlərinin dəyərlərini qorumağı, onların ehtiyaclarını təmin etməyi, onların inkişafına kömək etməyi, davranışın əsas motivləri kimi götürənlər.

Sosialoji təlim baxımından liderlik nəzəriyyəsi də çox maraqlıdır. Burada lideri əhatə edən sosial aləmdə və qrupda onun özünəməxsus davranışı ilə qarşılıqlı əlaqə xüsusiyyətləri açıqlanır. diqqəti cəlb edir. Bu konsepsiya daxilində araşdırmalar belə nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, lider məxsus olduğu qrup üzvləri haqqında nə qədər çox öyrənsə, öz davranışına daha çox nəzarət edir və həmçinin digər qrup üzvlərinin davranışını qaydaya salmaq və idarə etmək üçün qrup üzvlərindən birinin davranış xüsusiyyətləri haqqında əldə edilmiş biliklərdən istifadə edir. Bütün bunlar, bu konsepsiyaya əsasən, liderə öz tabeliyindəkilərlə bərabər, qrup məqsədinə çatmağın daha optimal yollarını tapmağa imkan verir.²

Əlbəttə, liderliyin əsas nəzəriyyələrinin qısa şərhı müasir elmdə mövcud olan rəngarəngliyi tam şəkildə verə bilmir. Biz yalnız, praktik menecment sahəsində onlardan istifadənin mümkünlüyü baxımından əsaslarını və güman etdiyimiz kimi, daha vaciblərini

¹ Bernard M.Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, Winter 1990, pp.19-31.

² Albert Bandura, “Social Learning Theory”, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.

göstərdik. Menecment problemi ilə əlaqədə, liderlik fenomenin daha ətraflı ifadəsi və təhlili bu işin növbəti fəsilərində tərəfimizdən həyata keçiriləcək.

Menecmentin axırncı, yəni dördüncü funksiyası – nəzarət funksiyasıdır. *Nəzarətmə müəssisənin məqsədinin əldə edilməsinin düzgünlüyünü müşahidə etmək və lazım gəldikdə, müxtəlif kənarçıxmaları düzəltmək prosesidir.* Bu funksiya menecmentin digər üç funksiyası ilə sıx əlaqəlidir və məqsədə nail olma, müəssisənin tələbatları ilə insan ehtiyaclarının uyğunluğu, işin əsaslandırılmasının effektivliyi, lider və rəhbərlərin fəallığı haqqında mülahizələr yürütməyə imkanı verir. Əlbəttə, nəzarət funksiyasının həyata keçirilməsi, yuxarıda qeyd olunduğu kimi, məqsədə nail olmaqda düzgünlüyə uyğun, xüsusi *standartların* hazırlanmasında ifadə olunan, qiymətləndirmənin müəyyən meyarları olmadan, mümkün deyil. Digər tərəfdən, heç bir işi, əvvəlcə nəzərdə tutulan plandan və vəzifələrdən yayınma olmadan həyata keçirmək mümkün deyil. Bu halda, nəzarət funksiyası, əvvəla, məqsədə çatmaq üçün lazım gələrsə, standartların özünün korreksiya edilməsini, ikincisi, plan və vəzifələrin, onlara nail olma üsullarının korreksiyasını və üçüncüsü, ilkin plan tələb edərsə, iş prosesinin özünün korreksiyasını tələb edir.

Nəzarət funksiyası daha bir çox vacib və zəruri vəzifəni yerinə yetirir. O, müəssisədə qlobal *dövri (geriyə qayıdan, tərs) əlaqə sisteminin* yaradılmasını təmin edir. Belə halda, bu sistemin başlıca vəzifəsi məqsədə çatmaq üzrə fəaliyyət və bu fəaliyyətin nəticələri arasında *dövri əlaqələri* təyin etməkdir.

1.2. Menecment psixologiyasının tədqiqat tarixi

Biliyin istənilən sahəsi yalnız o zaman elm adlandırılır ki, onda konkret faktlar, nəzəriyyələr, təsəvvürlər, konsepsiyalar, prinsiplər, elmi tədqiqatların metod və analizlər arasında dinamik əlaqələrin olmasını tələb edən sistemlik olsun. İnsan biliklərinin digər sahələri kimi, menecmentin də öz nəzəriyyəsi, fakt və mülahizələri ilə yanaşı dərin və çox maraqlı tarixi vardır. Menecmentin tarixini analiz etmək bizim əsas vəzifəmiz deyil,

lakin o bizə menecment və psixologiyanın tarixən uzlaşdığı nöqtələri tapmaqda və bu münasibətlərin inkişafının müasir vəziyyəti və perspektivlərini başa düşməkdə kömək edə bilər.

Menecmentin çox uzun və eyni zamanda çox qısa tarixi vardır. Məhz buna görə o, iki mənada başa düşülə bilər: geniş və dar.

Geniş mənada, menecmentin tarixi – birgə fəaliyyət şəraitində insan fəallığının və təşəbbüskarlığının təbiəti haqqında təsəvvürlərin inkişafıdır. Bu təsəvvürlər, öz dərin köklərinə görə, antik filosoflardan, orta əsr ərəb dilli filosoflarına, onlardan da XIX əsrin Avropa fəlsəfəsinin və psixologiyasının traktatlarına qədər əhəmiyyətli tarixi dövrü əhatə edən zamanlara gedib çıxır. Bu dövrü, şərti olaraq ekstensiv, yəni menecment haqqında təsəvvürlərin inkişafının keyfiyyətə deyil, kəmiyyətə inkişaf edən dövrü adlandırmaq olar, halbuki, bu sahədə biliklərin özləri, əlbəttə ki, bu sözlə adlandırılmırdı... “Manacement” sözü latın sözü olan “manus”dan¹ əmələ gəlmişdir ki, bu da əvvəllər “əl-ələ verib idarə etmək”, “rəhbərlik” kimi başa düşülürdü və onun meydana gəlməsi, bu sahədə biliklərin inkişafı ilə əlaqələndirilmirdi.

“Menecment” sözünü planlaşdırma, rəhbərlik və liderlik, peşəkar hazırlıq, adamların fəaliyyətinə və müəssisədəki işlərin keyfiyyətinə nəzarət sahəsində və s. tədqiqatlarla əlaqədə istifadə edildikdə - bu sözün dar mənasında işlənməsidir və XIX əsrin sonlarından görkəmli Amerika alimi, mühəndis – ixtiraçı **Frederik Vinslo Teylorun** (1856-1912) fəaliyyətindən başlanır. Məhz onun tədqiqatları sayəsində, menecment probleminin həlli öz inkişafının ekstensiv dövründən intensivə keçir və çox qısa tarixi zaman kəsiyində - XIX əsrin sonlarından bu günə qədər, aparılan tədqiqatların bolluğu və əsaslılığı ilə valeh edir.

F.Teylor öz əmək fəaliyyətinə 1875-ci ildə Filadelfiya zavodlarının birində maşinist kimi başlamışdır. Mühəndis təhsili aldıqdan sonra, onu müəssisədə baş mühəndis vəzifəsinə təyin edirlər ki, burada da o, fəhlələrin əmək fəaliyyətinin

¹ Webster's New World Dictionary of American English, Third College Edition, 1988, pp.820.

mükəmməlləşməsi problemi ilə əsaslı məşğul olmağa başlayır. Metalların emalını sürətləndirən dəzgahı ixtira etməsi, onu ölkədə məşhurlaşdırır. Bu F.Teylorla həm ixtiraçılıqla məşğul olmağa, həm də bütün ölkə üzrə firma və təşkilatlara məsləhət verməyə imkan verir. 1901-ci ildə, 45 yaşında o, kifayət qədər vəsait toplayıb, birdəfəlik işdən getməyə və özünü tamamilə elmə və məsləhətçilik fəaliyyətinə həsr etməyə qərar verir. Sonrakı 11 il müddətində o, idarəetmənin elmi əsaslarını yaradır və tarixə "*elmi menecmentin atası*" kimi daxil olur. Onun nəzəriyyəsinin əsas prinsipləri necədir? Onları beş əsas prinsipdə qruplaşdırmaq olar:

1. Müəssisənin kustar istehsal üsulu əməyin elmi təşkili ilə əvəz olunmalıdır.
2. Nizamsız, dağınıq əmək qrup halında harmonik və nizamlı əməklə əvəz olunmalıdır.
3. Məqsədə çatmaq üçün işdəki fərdi əmək kollektiv əməklə əvəz olunmalıdır.
4. Maksimal əzmlə işləmək, məqsədyönlü şəkildə nəticəyə istiqamətlənmək.
5. Fəhlələri, onların və işlədikləri şirkətin inkişafı naminə, hərtərəfli təlimləndirmək və peşəkarlıqlarını inkişaf etdirmək lazımdır.

F.Teylorun yuxarıda sadalanan prinsipləri özünün daha aydın ifadəsini onun 1911-ci ildə ABŞ-da çap etdirdiyi "*Elmi menecmentin prinsipləri*" kitabında ¹ tapmışdır. Müəssisədə işçilərin əmək məhsuldarlığının artırılması fikri kitabın ana xəttini təşkil edir. Bununla yanaşı, məhsuldarlığın artımı müəssisədəki, həm rəhbərlərin, həm də fəhlələrin peşəkar təcrübəsindən asılıdır. F.Teylorun fikrincə, biliksizlik və səriştəsizlik hər iki tərəfi ona gətirir ki, iş günü düzgün planlaşdırılmır və həmin bu günə görə əmək haqqı düzgün ödənilmir. O, inanırdı ki, həm rəhbərlərin, həm də tabelikdə olanların əmək fəaliyyətinin təşkili və planlaşdırılması elmi metodlarla aparıldıqda müəssisədə çalışan

¹ Frederick W. Taylor, "The Principles of Scientific Managemet", Harper, NewYork, 1911, p.140.

adamların əlavə fiziki və əqli enerjisi sərf edilmədən məhsuldarlıq arta bilər.

F.Teylorun ideyaları menecmentin gələcək inkişafına çox böyük təsir etdi. Onun əməyin elmi təşkili haqqında təsəvvürləri uzun illər ərzində daha çox səmərəli hesab edilirdi və nəinki alimlər, ən əsası, şirkət və müəssisə menecerləri tərəfindən qeyd-şərtsiz qəbul olunurdu. Teylorun klassik tədqiqatları bütün dünyada o qədər geniş yayılmışdır ki, qərbdə hər yaranan və baş verənlərin qəti əleyhidarları belə, onun fikirlərinin qiymətli olduğunu qəbul etməyə məcbur olmuşdular. Belə ki, məsələn, Rusiya bolşeviklərinin rəhbəri – V.Lenin, teylorizmi “burjua istismarının nəcib vəhşiliyi”¹ adlandırırsa da, Teylorun əsas fikirlərinin çox qiymətli, aktual və zəruri olduğunu, ondan istifadənin vacibliyini bildirmişdi.

F.Teylorun davamçılarından biri onunla eyni müəssisədə işləmiş **Henri L.Qant** olmuşdur. Lakin 1901-ci ildə onlar ayrılırlar və H.Qant öz xüsusi mühəndis şirkətini yaradır. F.Teylorun fikirlərinin təsiri altında o, müəssisədə fəhlələrin elmi metodlarla seçilməsi üzrə maraqlı tədqiqatlar aparır. F.Teylor kimi, o da öz konsepsiyalarında rəhbərlə işçi arasında qarşılıqlı maraq və anlaşma, onlar arasında “hormonik kooperasiyalar” yaradılmasının vacibliyini vurğulamışdı. H.Qantın fikrincə: “menecmentin problemlərindən ən vacibi insan amili məsələsidir”.²

F.Teylorun fikirləri öz gələcək inkişafını Jibreslər – Frank və Lilian ailə cütliyünün həyata keçirdiyi menecment sahəsində elmi və praktik işlərdə tapmışdır. Öz əmək tərcümeyi-halına **Frank Jibres** 17 yaşında inşaat şirkətində bənna kimi işləyərək başlamışdı. 10 il sonra onun oxumağa və inkişaf etməyə olan arzusu, üstəlik böyük əqli qabiliyyəti öz işini gördü – o, əmək fəaliyyətinə başladığı müəssisənin direktoru oldu və artıq digər şirkətlərə inşaat işləri sahəsində məsləhətlər verməyə başladı.

¹ Ленин В.И. Полное собрание сочинений, Т. 23, стр. 18; Т. 24, стр.369.

² Daniel A. Wren, “The Evolution of management Thought”, 1979. John Wiley and Sons., New York, pp.322.

Kərpicin qoyuluşu prosesində fəhlənin iş hərəkəti problemi ilə maraqlanan F.Jibres bənnanın iş prosesində optimal hərəkətinin sxemini yaradaraq, bununla onları 18-dən 5-ə endirdi. Təbii ki, bu əsaslı şəkildə əməyin məhsuldarlığının və onun effektivliyinin artmasına imkan verdi. 1907-ci ildə o, F.Teylorun fikirləri ilə tanış olur və elmi menecmenti yaratmaq fikrinə düşür. Bu işdə ona əvəzedilməz köməyi psixologiya təhsili almış və müəssisədə faktiki olaraq psixoloq rolunu yerinə yetirən həyat yoldaşı – *Lilian Jibres* etmişdir.

F.Jibresin istehsalat fəaliyyətinin yüngünləşdirilməsi vasitəsilə əməyin məhsuldarlığının artırılması sahəsində işlərini insan fəallığının psixoloji aspekti sahəsindəki tədqiqatlarla birləşdirərək Lilian çox maraqlı nəticələr əldə etdi. O, aydın şəkildə göstərdi ki, işçilər və onların rəhbərlərinin şəxsi amillərinin, motiv və istəklərinin hesaba alınması istehsalat işinin səmərəliliyində əsaslı rol oynayır. *Bu, əlbəttə, yenilik idi və menecment probleminin tədqiqinə tamamilə yeni, psixoloji yanaşmanın başlanmasına dəlalət edirdi.*

Psixologiya, insan amilinin rolunu yüksəldərək, onu yeni yaranan baxış və nəzəriyyələr mərkəzində saxlamaqla, menecment probleminin araşdırılmasına getdikcə daha geniş təsir göstərməyə başlayırdı.

Bu baxımdan “*sənaye psixologiyasının atası*” sayılan görkəmli Amerika psixoloqu *Hüqo Münsterberqin* (1863-1916) xüsusi rolunu qeyd etmək lazımdır. H.Münsterberq psixologiya təhsili, 1885-ci ildə Almaniyanın Leyptsiqsk universitetində fəlsəfə doktoru dərəcəsini almışdır, 1892-ci ildə isə V.Ceymsin dəvətilə o, Harvarda (ABŞ) gəlmiş, burada ona eksperimental psixologiya üzrə professor kimi psixologiya laboratoriyasına rəhbərlik həvalə olunmuşdur. Onun ABS-a dəvəti təsadüfi olmamışdır. Belə ki, ABŞ-a köçən dövrdə o, elmi dairədə, ən perspektivli və savadlı eksperimental psixoloqlardan biri kimi yaxşı tanınırdı. Əgər keçən yüzilliyin 90-cı illəri ABŞ-da psixoloji testlər sahəsində işlərin kəskin artması faktını nəzərə alsaq H.Münsterberqin Harvardda işə başlamasını - insanın praktik fəaliyyətinin getdikcə artan tələbatlarından yaranan qanunauyğunluq olduğunu

demək olar. 1895-1896-cı illərdə ABS-da hətta testlərin yaradılması üzrə psixoloqların iş birliyini təmin edən milli komitələr də yaradılmışdı. Onların tərtibində H.Münsterberqdən başqa Bine, Ebbinghaus, Ştern, Torndayk və s. kimi görkəmli psixoloqlar da fəal iştirak edirdilər.

Lakin 1910-cu ildə H.Münsterberqin elmi maraqları təzəcə yaranmış elmi menecment nəzəriyyəsinə böyük kömək kimi gördüyü sənaye psixologiyasına yönəldi. 1912-ci ildə onun tərəfindən tədqiqatın yeni sahəsinin məqsəd və vəzifələrinin dəqiq formalaşdırıldığı "Sənaye istehsalının psixologiyası" kitabı nəşr olunur. Onun irəli sürdüyü əsas suallar arasından ilk növbədə aşağıdakıları qeyd etmək olar:

1. İntellekt qabiliyyətləri və əmək fəaliyyətlərinin tələblərinə ən yaxşı cavab verən adamları necə seçmək lazımdır ?
2. Müəssisədə istehsal olunan əsas məhsulun keyfiyyətinə ən yaxşı şəkildə təsir göstərən psixoloji şərtlər və amillər hansı?
3. Əmək fəaliyyəti fəhləyə işdə ən yaxşı nəticə əldə etmək baxımından necə təsir göstərir?

Onun tədqiqat işlərində qaldırılan problemlərə uyğun olaraq, belə nəticəyə gəlmək olar ki, H.Münsterberqin araşdırmaları 2 əsas istiqamətdə aparılırdı. Birinci istiqamət differensial psixologiya yoluna yönəlmişdi ki, insanın psixi funksiyalarının tədqiqatını və müqayisəli təhlilini nəzərdə tuturdu; ikinci - insanın peşəsinin tələb etdiyi sinir sistemi funksiyalarından meydana gəlirdi. H.Münsterberq tərəfindən aparılan tədqiqatın həm birinci, həm də ikinci istiqaməti artıq o dövrdə yaranmış psixoloji yanaşmanı əks etdirirdi fərq yalnız onda idi ki, burada insanın praktik fəaliyyətindən irəli gələn konkret məsələlərə tətbiq olunurdu.

Bu baxımdan H.Münsterberqin ən geniş yayılmış praktik işi, onun tərəfindən təklif olunmuş tramvay sürücülərinin seçilməsi üçün qurğu idi ki, bu da bir tərəfdən, işin sürətini təyin etməyə, digər tərəfdən isə ehtiyatlılığa və ayıqlılığa imkan verirdi. Bu qurğu kağız lentli barabandan ibarət idi ki, bu da istifadəçiyə onu əlverişli sürətlə fırlatmağa imkan verirdi. Barabanın kəsiklərində rəqəmlər görünürdü ki, onlar yol hərəkəti vəziyyətinin bu və ya

digər elementlərini müəyyən edirdi və sınağa çəkilən təhlükəli hesab etdiyi yol hərəkəti vəziyyətinin dəqiq hərfi indeksini söyləməli idi. H.Münsterberq ilk dəfə olaraq, işin modelini yaratmağa cəhd göstərmişdi, və yaxud özü yazdığı kimi, “fəaliyyətin psixoloji mahiyyətini kəşf etdi”.

Araşdırmaların nəticələri tramvay şirkətinin zərərələrini kəskin şəkildə azaltmağa imkan verir, həm işin müəllifinin, həm də onun tərəfindən tətbiq edilmiş metodların şöhrətlənməsinə zəmin yaradır, yeni sifarişlərə və tədqiqatlara stimül verirdi. Bu mənada M.Q.Yaroşevskinin “psixologiyanın sənaye müəssisəsinə yönəlməsi kapitalist iqtisadiyyatının tələbləri altında həyata keçdi”¹ fikri ilə razılaşıbmamaq olmaz. Başqa sözlə, təcrübə, daha doğrusu, praktik işin əlverişliliyi psixologiyanın bir elm kimi, əsas göstəricisinə çevrilmişdir.

Elmi menecmentin problemlərinin tədqiqinə tamamilə yeni yanaşma *Corc Elton Mayo* (1880-1949) tərəfindən təklif olunmuşdu. İnsanı qrupda davranışın və sosial münasibətlərin məhsulu kimi təqdim edən Maks Veberin, Emil Dürkeymin və Velfred Peredonun “sosial insan” konsepsiyalarından irəli gələrək, o, Xotornada (ABŞ) Qərb Elektrik Şirkətində elmi menecmentdə və psixologiyada yeni səhifə açan və tarixə “Xotorn effekti” adı ilə daxil olan bir sıra eksperimentlər keçirdi.

Araşdırmalar aparmaq üçün Avstraliya psixoloqu E.Meyonun ABŞ-a dəvətinin öz tarixçəsi var. 1924-cü ildə yuxarıda adları göstərilən elektrik şirkətlərinin müəssisələrində rəhbərliyin qərarı ilə əməyin səmərəliliyinə işıqlandırılmanın təsirini araşdırmağa başlayırlar. Müxtəlif funksiyalar yerinə yetirən üç bölmə seçilmişdir ki, onların hər birində işıqlandırmanın intensivliyini tədricən dəyişdirilir və əməyin səmərəliliyinə nəzarət edilirdi. Lakin müşahidələr nəticəsində bu iki amil arasında hansısa bir əlaqənin olması təyin edilmədi. Bu nəticələrlə kifayətlənməyib tədqiqat təşkilatçıları təcrübəni davam etdirmək qərarına gəldilər və bu məqsədlə öyrənilmiş üç qrupdan birini seçdilər.

¹ Ярошевский М.Г. История психологии., 1985, Москва, изд-во “Наука”, стр.304.

Seçilmiş qrupu təcrübi və nəzarət qruplarına ayırdılar. Təcrübi qrupda əsas məqsədə uyğun olaraq əməyin səmərəliyinin qeydlərini aparmaqla işıqlandırma səviyyəsini müxtəlif şəkildə dəyişdirildilər, nəzarət qrupunda isə işıqlandırma səviyyəsini praktik olaraq dəyişməz saxlayırdılar. Araşdırmaların nəticələri birinci dəfə olduğundan daha gözlənilməz oldu, daha doğrusu, əməyin səmərəliyi hər iki yarımqrupda yüksəldi, hətta təqribən eyni səviyyədə oldu. Bu, doğrudan da, qəribə idi. Çünki təcrübi qrupda işıqlandırmanın dəyişdirilməsi o qədər böyük idi ki, əməyin məhsuldarlığı onda nəzarət qrupdakından əsaslı şəkildə fərqlənməli idi. Lakin bu baş vermədi və alimlər belə nəticəyə gəldilər ki, araşdırmalar zamanı qeyri-dəqiqliyə yol verilmiş və ona görə də bu dərəcədə gözlənilməz nəticələr əldə edilmişdi.

Bu, əldə edilən göstəricilər təcrübələrin hələ iki il yarım da davam etdirilməsinə əsas verdi, ancaq nəticədə, əməyin məhsuldarlığına işıqlandırmanın təsiri haqqında ilkin suala, yenə də münasib cavab verilmədi. Onda 1928-ci ildə Xotorna sənaye psixologiyası üzrə mütəxəssis kimi artıq yaxşı tanınan E.Meyo dəvət olunur. Öz həmkarları ilə bərabər o, fəhlələrin müəssisədə işinin səmərəliyinin təkcə işıqlandırmadan deyil, digər müxtəlif amillərdən asılı vəziyyətə qoymaqla, araşdırmalarını davam etdirdi.

Xüsusi olaraq bu məqsəd üçün seçilmiş altı fəhlə qızdan ibarət qrupda təcrübələr aparılmağa başlandı. Burada fəhlə sexinin işıqlandırma parametrləri dəyişdirilir, həm iş gününün, həm də bu müddətdə fasilələrin vaxtı uzaldılır və ya azaldılır, əmək haqqının ödənilməsinin müxtəlif sistemlərindən istifadə olunur və s. Lakin bu yeniliklərin heç biri əmək fəaliyyətinin məhsuldarlığına əsaslı şəkildə təsir etmirdi. Ancaq ən heyratləndirici fakt o oldu ki, bütün yeniliklər (əmək haqqının ödənilməsinin yeni sistemi, iş günü müddətində fasilələr, iş günü müddətinin qısaldılması və s.) götürüldükdən sonra, təcrübənin sonunda əməyin məhsuldarlığı nəinki azaldı, əksinə, bəzi hallarda yüksəldi. E.Meyo, hətta, belə bir fərziyyə irəli sürdü ki, araşdırmalara təcrübələrin keçirilməsi faktının özü təsir göstərir, belə ki, yeni iş şəraitinin yaradılması,

fəhlələrin problem və ehtiyaclarına tədqiqatçıların diqqətli münasibəti əməyin səmərəliliyində müsbət əks olunur.

Lakin iş şəraitinin əsaslı şəkildə pis olduğu vaxtlarda belə əmək məhsuldarlığının niyə azalmadığı sirr olaraq qalırdı. Bu sual və araşdırmalar nəticəsində əldə olunan göstəricilər ümumi işin səmərəliyinə daha çox təsir edən xüsusi faktorların mövcudluğu haqqında nəticəyə gəlməyə əsas verdi. Göstəricilər, kompleks amillər aşkar edildi. *Bu qrup fəaliyyəti prosesində fəhlələr arasında yaranan qeyri-formal münasibətlər; qrup əxlaq və normaları; kollektivdə psixoloji iqlim və digərləri idi.* E.Meyo və onun həmkarlarının fikrincə məhz bu amillər, təcrübə qrupda şəxsiyyətlərarası razılıq münasibətlərin olunmasına daha böyük formada təsir göstərirdi və iş şəraitinin zahirən dəyişdirilməsinə baxmayaraq, ümumi fəaliyyətin səmərəliyinin yüksək səviyyədə saxlamağa imkan verirdi.

E.Meyonun "Xotorn effekti" menecment zamanı bir tərəfdən sosial-psixoloji amillərin, yəni şəxsiyyətlərarası münasibətlərin, motivasiyanın, liderliyin, ünsiyyətin böyük əhəmiyyətini aydın şəkildə nümayiş etdirdi və digər tərəfdən, alim və tədqiqatçılar üçün geniş fəaliyyət sahəsi açdı.

Menecment psixologiyasının inkişafına görkəmli Alman-Amerika psixoloqu **Kurt Levin** (1890-1947) araşdırmaları çox böyük xeyir vermişdi. K.Levinin Amerika fəaliyyət dövrü faşist Almaniyasından mühacirətdən sonra başlayır. İşə düzəltdiyi Massaçuset texnologiya institutunda onun tərəfindən xüsusi laboratoriya yaradılır ki, burada o, öz həmkarları ilə bərabər ümumi dinamika problemlərinin öyrənilməsinə başlayır. Araşdırmaların istiqaməti K.Levinin özü tərəfindən yaradılmış "sahə nəzəriyyəsi"nə söykənən nəzəri işləmələri ilə təyin olunmuşdu.

Tədqiqatçılar bu nəzəriyyənin daha vacib olan iki ideyasını xüsusi ayırırlar. Birinci ideya fərdin onu əhatə edənlərlə qarşılıqlı əlaqəsi və ya şəxsiyyətin gərginlik sistemi ilə psixoloji aləm arasındakı münasibətlərlə bağlı idi. K.Levinin anlamında bu psixoloji aləm elə həmin "sahə"dir, yəni qarşılıqlı əlaqənin yarandığı strukturdur. Sualın bu cür qoyuluşu K.Levinə ətraf

aləmlə qarşılıqlı əlaqədə olan şəxsiyyətin davranış motivasiyasının analizinə daha sıx yaxınlaşmağa imkan verirdi. K.Levinin *ikinci ideyası* valentlik ideyasıdır. Məhz bunun sayəsində insanın, onu əhatə edən aləmdə davranış və hərəkətinin istiqamətini izah etmək mümkün olur. K.Levinin nöqtəyi-nəzərinə əsasən pozitiv valentlik fərdin hərəkət istiqamətini "arzu olunan" "sahə"nin ərazisinə, neqativ valentlik isə onun tam əks tərəfə yönəlməsini təmin edir.

Qrup dinamikasının tədqiqi tematikası özündə, praktiki olaraq kiçik qrupun bütün problemlərini cəm etmişdi. Burada qrupların yaranma xüsusiyyətləri; qrupda qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı təsir; qrup normaları; mütəşəkillik; qrup məqsədinin və fərdi motivlərin qarşılıqlı nisbəti; qruplarda liderlik; qrup fəaliyyətinin müxtəlif formalarının effektivliyi; qrup qərarlarının qəbul xüsusiyyətləri; qrupdaxili münaqişələr və çoxlu-çoxlu digər problemlər ən kiçik xırdaqlara qədər tədqiq olunmuşdu. Təcrübələri təşkil etmə məharəti, şəxsiyyəti qrup kontekstində öyrənməyin vacibliyinin ümumi prinsiplərinə əsaslanan orijinal nəzəri baza Levinə və onun həmkarlarına idarəetmə psixologiyası və sosial psixologiya üçün əvəzsiz əhəmiyyət kəsb edən nəticələr almağa imkan verirdi.

Menecment psixologiyasının gələcək inkişafı XX əsrin görkəmli psixoloqlarının adları ilə bağlıdır ki, onlar öz tədqiqatları ilə menecment psixologiyasını nəinki zənginləşdirmiş, hətta humanist adlandırılması mümkün olan bu elmin inkişafında yeni mərhələnin başlanğıcını qoymuşdular. Bu mərhələnin daha parlaq nümayəndələrinə Görkəmli Amerika psixoloqu *Abraxam Maslounu* (1908-1970) aid etmək olar. "Motivasiya" bölməsində menecer təcrübəsində daha çox istifadə olunduğu güman edilən onun özünüaktualaşdırma nəzəriyyəsi tərəfimizdən diqqətlə analiz ediləcək. A.Maslounun fikrincə, hər bir insan anadangəlmə özünüaktualaşdırmaq tələbatına malikdir ki, bu da onun davranış istiqamətinin və inkişafının əsas hərəkətverici qüvvəsinə çevrilir. A.Maslou hesab edirdi ki, insanın özünüaktualaşdırması üçün suya, qidaya, təhlükəsizliyə, məhəbbətə, ətrafdakılar tərəfindən hörmətə və s. olan ən kiçik tələbatlarını təmin etməsi vacibdir. Kiçik tələbatlarının ödənildiyi şəraitdə yüksək səviyyəyə çatmaq

kimi, insan tələbatlarının ierarxik təşkili və özünüaktuallaşdırması – bu işin təşkilində və menecerlik işinin təcrübəsində daha çox tətbiqini tapan fikirlərdir. Məhz bunlar A.Maslou nəzəriyyəsini geniş yayılmasını və təcrübədə istifadə olunmasını təmin edir.

Beləliklə, *menecmentin inkişafına əsaslı təsir göstərən psixoloji araşdırmalar tarixini bir neçə dövrə ayırmaq olar.*

Birinci dövr, psixoloji araşdırmalarla bilavasitə bağlı deyil, lakin F.Teylorun H.Qantın, F.Jibresin işlərinin əsas məqsədi istehsalın sadə üsulundan əməyin elmi təşkilinə keçid üçün şəraitin yaradılması idi. Hər halda, onların işləri özündə sonradan psixoloji araşdırmaları stimullaşdıran bütöv bir kompleks üçün ilkin şərait yaradırdı. Yuxarıda göstərildiyi kimi, işçilər və rəhbərlər arasında qarşılıqlı anlaşma üçün şəraitin yaradılması ideyası, fəhlələrin təlimi, məqsədə çatmaq naminə fərdi hərəkətlərin kollektiv səylərlə əvəzlənməsi, işin motivasiyasının formalaşdırılması və s. xırdalığına qədər təhlil olunan bu problemlər xüsusi psixoloji işlərin yaranmasında əks-sədaya səbəb olmalı idi və olurduda.

İkinci dövr, artıq o məqamda yaranmış praktik iş prosesində, insanın fərdi – psixoloji xarakteristikasının hesaba alınmasının vacibliyini anlama ilə bağlıdır. Bu dövrə L.Jibresin və H.Münsterberqin yuxarıda qeyd etdiyimiz araşdırmalarını aid etmək olar. Onların tədqiqat işlərində, eləcə də bu dövrün digər tədqiqatlarında işçilərin reaksiyalarının sürəti, diqqəti və diqqətliliyi, hafizəsi və s. kimi xüsusiyyətləri kifayət qədər ciddi təhlil olunmuşdu.

Lakin insanın psixi fəaliyyətinin analizi, onun motivasiyasına və sosial mənşəyinə toxunulmadan aparılırdı ki, bu da tədqiqat nəticələrinin tətbiqi sahəsini əsaslı şəkildə azaldırdı. Bu tamamilə təbii idi. Çünki alimlər qarşısında qoyulmuş məsələnin məqsədi əməyin məhsuldarlığının artırılması idi ki, bu da, öz növbəsində, fəaliyyətin prioritetliyindən irəli gəlirdi və insanın öz tələbatlarını, motivlərini, dəyərlərini və orientasiyalarını ikinci plana keçirirdi. Əməyin təşkilinə belə “qeyri-insani” münasibət çox tezliklə öz nöqsanlarını üzə çıxartdı və menecerləri əmək fəaliyyəti zamanı

insan davranışının daha önəmli olan determinantlarını tapmaq məqsədilə yenidən alimlərə müraciət etməyə məcbur etdi.

Belə determenantlarlar E.Meyonun və K.Levinin insanın davranış determanantlarında sosial və sosial-psixoloji amillərin müəyyənədiçi olduğunu sübut edən işlərində tapılmışdı. Bu müəlliflərin tədqiqat işlərilə menecment psixologiyasının tarixində *üçüncü dövrün* başlanğıcı qoyuldu – o dövrün ki, orada insan fəaliyyətinin praktik optimizasiyası qrupda şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən və şəxsiyyətin psixologiyasının adekvat anlayışından asılılığını qoymağa başlayırdı. Üçüncü mərhələnin “psixoloqizmi” özünü həm də onda ifadə edirdi ki, tədqiqatçılar insana yalnız əməyin məhsuldarlığını yüksəldən “vasitəçi” kimi baxmağa son qoydular və o (insan), artıq **şəxsiyyətdir** və Onun tələbatlarının, istəklərinin, çalışmalarıının və ümidlərinin təminatı fəaliyyətin effektivliyindən asılı olan əsas məqama çevrilir.

Menecment psixologiyasının inkişafında *dördüncü dövr* II Dünya müharibəsindən sonra başlayır. Onu, şərti olaraq, menecmentin və psixologiyanın birləşdiyi mərhələ də adlandırmaq olar, çünki elmi menecment nəzəriyyəsi, hətta özünün bütün sahələrində fundamental psixoloji biliklər tətbiq edilmədən, öz gələcək inkişafının mümkünsüzlüyünü dərk etmə səviyyəsinə qalxır. İnsan fəaliyyətinin optimallaşdırılmasında yeni psixoloji işlərdən və nəzəriyyələrdən istifadə bu dövrün xarakterik xassəsinə çevrilir. Praktik işin təşkilində meydana gələn əsas suallar, daha doğrusu: necə motivasiya etmək?; necə təsir etmək?; necə qarşılıqlı əlaqə yaratmaq? və necə seçmək? – suallarını menecment psixologiya qarşısında qoyur və onda bu suallara cavab axtarır.

Menecment psixologiyasının inkişafında *beşinci dövr* – humanizm dövrüdür; o, təkcə, insan mərkəzə qoymur, eləcə də ona münasibət və onun tələbatlarının təminatını əsas götürür. Psixologiyada klassikaya çevrilən A.Maslounun motivasiyanın ierarxik nəzəriyyəsi, K.Alderferin fəaliyyətin motivasiyasının üç tərkib hissəli modeli, V.Vrumun gözləmə nəzəriyyəsi, A.Banduranın sosial təlim konsepsiyası, T.Nükomun kommunikativ aktlar nəzəriyyəsi, L.Festinqerin koqnitiv

dissonans nəzəriyyəsi və bir çox başqaları, məhz bu yanaşmanın, haqlı olaraq, nəzəri dəlilləri hesab edilir və elmi menecmentdə geniş istifadə olunur. Daha sonra menecmentin konkret problemlərinə toxunub və təhlil edərkən, biz onların hər birinin üzərində ətraflı dayanacağıq.

Humanist yanaşma Koliforniya universitetinin professoru Horald Konsun (ABŞ) baxışlarında da öz əksini tapdı ki, onun əsasında elmi menecment probleminin analizində 12 yanaşmanı ayırmaq olar.

Onları sadalayaq:

1. Emprik və yaxud kauzal yanaşma. Fərdi fəaliyyətin uğurunun və ya uğursuzluğunun səbəblərinin öyrənilməsinə uyğun olan fikirlərə əsaslanan bu yanaşma, gündəlik işdə problemli halların həllinin əsas şərtidir.
2. Şəxsiyyətlərarası yanaşma fəaliyyətin məhsuldarlığının, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin vasitəçiliyi ilə həyata keçirildiyi və buna görə də, məhz onların menecment probleminin öyrənilməsi zamanı əsas məqam olması fikrindən irəli gəlir. Fərdi psixologiyaya əsaslanaraq bu yanaşma insanların qarşılıqlı əlaqələrini, liderliyin, motivasiyanın və s. öyrənilməsinə rəhbər tutur.
3. Qrup davranışı baxımından yanaşma. O, qrupdakı adamların davranışının öyrənilməsinə söykənir və sosiallogiyanın və sosial psixologiyamın əsas mövqeyindən istifadə edir. Bu halda, xüsusi diqqət qrup normalarının, dəyərlərinin, məqsədlərinin, yollarının tədqiqinə yönəlir.
4. Sosialoji sistem nöqtəvi-nəzərindən yanaşma. Bu yanaşma özündə həm şəxsiyyətlərarası münasibətləri, eləcə də iş zamanı adamların ümumi davranışının öyrənilməsini birləşdirir.
5. Sosiotexniki sistem baxımından yanaşma. Bu halda, insanın və texniki sistemin "qarşılıqlı əlaqəsinin" tədqiqi başa düşülür. Bu yanaşmanın ayrılmaz hissəsini mühəndis psixologiyası və əmək psixologiyası sahələrindəki araşdırmalar təşkil edir.

6. Qərarların qəbulu nəzəriyyəsi baxımından yanaşma həm qərarların qəbulu prosesinin özünü, eləcə də qərarların qəbulu prosesində fərdi və ümumi xüsusiyyətlərin öyrənilməsinə nəzərdə tutur. Bir tərəfdən, qərarların qəbulu prosesinin ümumi psixoloji qanunauyğunluqlarının araşdırılması, digər tərəfdən isə fərdin və qrup fəaliyyətinin müqayisəli analizi bu istiqamətin özəyini təşkil edir.
7. Sistemli yanaşma. Yüksək dərəcəli; sosial, texniki, nəzəri və s. sistemlərin, onların qarşılıqlı əlaqəsinin, ierarxik quruluşunun, qarşılıqlı asılılığının araşdırılmasını və s. nəzərdə tutur.
8. Riyazi yanaşma. Menecment riyazi proses, nisbilik nəzəriyyəsi, statistik, modelləşmə nəzəriyyəsi, simvollar, riyazi məntiq baxımından tədqiq olunur.
9. Şəraitəuyğun yanaşma menecmentə təsadüflər nəzəriyyəsindən diqqət yetirir, yəni bu istiqamətin araşdırılmasında insanın cəmiyyətə uyğun davranış xüsusiyyətlərinin öyrənilməsinə daha çox cəhd edilir. Şəraitəuyğun yanaşma özündə menecmentə riyazi və psixoloji yanaşmanı birləşdirir, daha çox maraq doğurur və daha geniş istifadə olunur.
10. Menecer funksiyaları nöqtəyi-nəzərindən yanaşma. Bu yanaşmada üç əsas menecer funksiyası seçilir: 1. Ümumi fəaliyyətin mütəşəkkilliyini, qarşılıqlı anlaşmalarını və məhsuldarlığını təmin edən üzvlərarası; 2. İnformasiya; 3. İdeyaların generatoru və problemlərin "həlli" funksiyası.
11. Mikkinsin 7 tərəfli yanaşması. Bu yanaşma menecmentə strateji, struktur, sistem, üslub, işçi, dəyərlər və qabiliyyət kateqoriyaları baxımından, nəzər yetirir.
12. Əməli yanaşma özündə menecmentə yaxın olan tədqiqat sahələrinin konsepsiyalarını, texnologiyalarını və biliklərini birləşdirir. O, dəqiq praktik istiqamətə malikdir.

və menecmenti digər elmlərlə¹ birləşdirən özünüməxsus körpü rolunu oynayır.¹

Menecmentin tədqiqinin yuxarıda təqdim olunmuş 12 yanaşmasından 9-u psixologiya, insanın psixi proseslərinin öyrənilməsi ilə, onun fərdi, situativ, qrupşəkilli davranışının, liderliliyinin, motivasiyasının, məqsədlərinin, əxlaq norma və dəyərlərinin və s. xüsusiyyətləri ilə bilavasitə əlaqəlidir. Bu əlaqə menecmentin və psixologiyanın bir-birinə nüfuzetməsini nəzərdə tutan ictimai münasibətlərin müasir inkişaf səviyyəsi ilə şərtləşir, çünki nə menecmenti, insan amilinin xüsusiyyətləri hesaba alınmadan, nə də psixologiyanı onun əməli tətbiqi olmadan təsəvvür etmək olmaz.

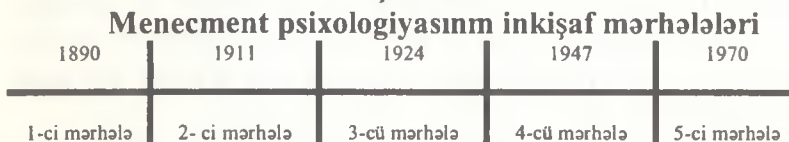
Psixologiya və menecmentin vəhdəti o demək deyildir ki, elmi menecmentin tarixi ilə, menecment psixologiyasının tarixi tamamilə uyğunlaşır. Sonuncunun tarixinin analizi bizim əsas məqsədimiz olmadığı üçün burada ona toxunmamışıq. Lakin menecment psixologiyasının problemlərinin gələcək analizləri gedişində biz, həmçinin, elmi menecment sahəsindəki tədqiqatlara da toxunacağıq. Bu mənada elmi menecmentin “menecmentin müasir nəzəriyyəsinin atası” Henri Fayl, reklamlar, marketinq və şəxsiyyət nəzəriyyəsinin müəllifi Valter Skott, inzibatçılıq nəzəriyyəsinin yaradıcısı Maks Veber, “sosioloji sistemlər” nəzəriyyəsinin banisi Velfred Peredo, sosioloji qarşılıqlı əlaqə konsepsiyasını işləyib hazırlamış Çester Bernar, menecmentdə inkişaf sistemini təqdim edən Piter Laurens, menecerlərin seçimi konsepsiyasının müəllifi Vilyam Oş, təşkilatlar və müəssisələrin yaradılması şərtləri və xüsusiyyətlərini təqdim edən Piter və Nensi Austinlər kimi korifeylərin işləri xüsusi mənə kəsb edir.

Beləliklə, yuxarıda sadalanan menecment psixologiyasının inkişafının beş mərhələsi və yaxud dövrü yüzilliyin əvvəlindən bu günə qədər olan nisbətən qısa tarixi dövrü əhatə edir. Bu zaman kəsiyində insan və onun müəssisədə rolu haqqında məlumatlar bizi heyran edəcək dərəcədə dəyişilir. F.Teylorun kobud,

¹ Koontz, Harold “Management”, 1988, McGraw-Hill Publishing Company. New York, p.38-39.

yöndəmsiz fəhləsindən E.Meyonun və K.Levinin sosial insanına və onlardan da A.Maslounun özünüreallaşdırın şəxsiyyətinə – 20-ci yüzillikdə menecment psixologiyasının yolu budur. (bax. Şəkil 2.1.)

Şəkil 2.1.



1.3. Menecment psixologiyasının əsasları

Qoyulmuş məqsədə çatmaqda təşkilatın ehtiyatlarının əlaqələndirilməsi barədə elm olan menecment haqqında təsəvvürlər əldə etməklə və menecer işinə dair təsəvvürlərin inkişaf tarixini öyrənməklə biz menecment psixologiyası üzərində daha çox dayana bilərik. Məhz bu problemin aktuallığı kitabın yazılmasına səbəb olmuşdur. İnsan olan yerdə, onun ruhu da var. İnsanın psixi ifadəsi onun fəaliyyətində daha aydın özünü göstərir. Psixologiyada müxtəlif istiqamətlər və sahələr var ki, insanın həm psixoloji təzahürünün, həm də onun fəaliyyətinin tədqiqi ilə məşğul olur. Məsələn, ümumi psixologiya insanın psixi proseslərinin xüsusiyyətlərini, onun xassə və hallarını öyrənir; şəxsiyyət psixologiyası insanın davranış motivlərini, onun dəyər meylləri sistemini, mexanizmini, stereotiplərini və s. öyrənir; qrup və kollektivlər psixologiyası, hər şeydən əvvəl, insanın sosial varlıq kimi müəyyən sosial qrup üzvü olaraq, tədqiq olunması ilə məşğuldur.

Bizi maraqlandıran problem, yəni menecment psixologiyası, bütün bu sahələr və istiqamətlərdən fərqli olaraq, psixi təzahürləri və insanın fəaliyyətini yalnız onların vəhdətində deyil, eləcə də konkret praktik fəaliyyətdə qarşılıqlı əlaqələrini öyrənir. Başqa sözlə desək, menecment psixologiyasını öyrənərkən biz insanın

ruhunu, onun fəaliyyətini və ən əsası – insan psixikasının onun fəaliyyətinə təsirini və fəaliyyətin psixologiyaya və insanın davranışına təsirini öyrənirik.

Bütün yuxarıda deyilənlərdən çıxış edərək, menecment psixologiyasına belə tərif vermək olar: *Menecment psixologiyası – psixologiyanın, insanın psixi xüsusiyyətlərini və onun planlaşdırma, təşkilatçılıq, idarəetmə prosesində və birgə fəaliyyətə nəzarətdə davranışını öyrənən sahəsidir.*

Özünün meydana gəlməsində o, hər şeydən əvvəl elmi-texniki tərəqqiyə borcludur. Bununla yanaşı, psixologiyanın bu sahəsindəki təsəvvürlər iki əsas istiqamətdə gedirdi. *Birinci istiqamət*, aşkara çıxarılmış psixoloji və psixofizioloji xüsusiyyətlərin hesaba alınması vasitəsilə əməyin məhsuldarlığının yüksəldilməsinə imkan verən insan psixologiyasının tədqiqi ilə bağlıdır. İnkişafın ilkin mərhələsi üçün xarakterik olan (Teylor, Qant və s.) birinci istiqamətin bu xüsusiyyəti zaman keçdikcə öz aktuallığını itirdi, yerini menecment psixologiyasının tədqiqatlarındakı yeni istiqamətə verdi. Yeni, *ikinci istiqamətin* məğzi ondadır ki, insan psixikasının yüklənməsi, istismarın artırılması hesabına deyil, əksinə, peşəkar fəaliyyətin maksimal dərəcədə optimallaşdırılması, yerinə yetiriləcək işin “gərginliyini” azaltmaq və eyni zamanda, yerinə yetiriləndən məmnunluğun maksimal dərəcəyə çatdırılması hesabına yüksək məhsuldarlığa, səmərəliliyə nail olmaqdır.

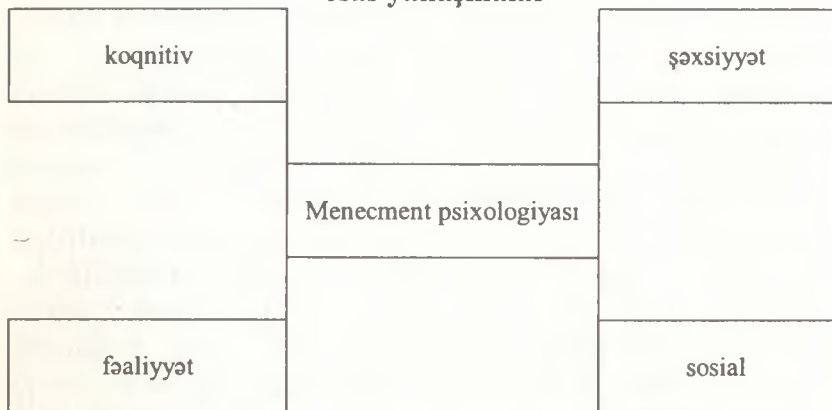
İnsan öz ehtiyacları, istəkləri, motivləri, şəxsi əlaqələri, qabiliyyətləri ilə nəinki qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq vasitəsinə çevrilir, həm də başlıca gücü onun inkişafı və təkmilləşməsinə yönələn əsas obyekt olur.

Menecment psixologiyasının inkişafının müasir səviyyəsi bizə, təsdiq etməyə imkan verir ki, məhz onun inkişafının ikinci istiqaməti bugünkü gündə daha aktualdır. *Başqa sözlə desək, insan amilinə - menecment psixologiyasının əsas məqamı, onun məğzi və özəyi kimi baxılır.*

Fəaliyyət prosesində insanın öyrənilməsinə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. İnsanın konkret əməli fəaliyyətinin şərhinə koqnitiv, fəal, şəxsi və sosial yanaşmalar daha geniş

yayılmışdı. Əlbəttə, bu yanaşmaların hər biri fəaliyyət prosesində insanın real davranışının tərəflərindən birini əks etdirir və onların bölgüsü, real olmaqdan daha çox şərtidir, lakin tədqiqat baxımından bir sıra fərqli yanaşmalar problemlərin adekvat öyrənilməsinə əsaslı şəkildə asanlaşdırır.

Şəkil 3.1.
Menecment psixologiyasının öyrənilməsinə
əsas yanaşmalar



Koqnitiv yanaşma – müasir idarəetmə psixologiyasında ən geniş yayılanlardan biridir. Bu istiqamətin əsas ideyaları 20-ci yüzilliyin K.Levin, L.Festinqer və s. kimi görkəmli psixoloqlarının tədqiqatlarından başlayır. Koqnitiv istiqamətin bu və ya digər müəlliflərinin tədqiqatları və işləri sonrakı başlıqlarda daha ətraflı təhlil olunacaq, burada isə qeyd edək ki, koqnitiv yanaşma – hər şeydən əvvəl, insanın dərk etmə imkanları, qabiliyyəti, yəni onun bütün idrak potensialını təşkil edənlər baxımından öyrənilməsidir. Bu mənada, hisslərin, qavrayışın, hafizənin, təfəkkürün, yaradıcılıq qabiliyyətlərinin öyrənilməsi, öz-özlüyündə deyil, konkret fəaliyyətlə əlaqədə əsas məna kəsb edir. İnsanın idrakı prosesləri təkcə bizi əhatə edən aləmdən informasiya almaq vasitəsi deyil, eləcə də insanın bütün həyat fəaliyyətini tənzimləmə vasitəsidir. Həyatımızda baş verən hadisələrin, faktların daxil olmasını, işlənilməsinə, saxlanılmasını

və şərhini təmin edərək idrak prosesləri fəaliyyət zamanı insanın yaradıcı fəallığının təzahürünün vacib şərtinə çevrilir.

İnsanın öyrənilməsinə koqnitiv yanaşma, yalnız dərk etmə proseslərinin tədqiqi və təhlili ilə məhdudlaşmır, o, əsas etibarilə, insanı, onun şəxsiyyət xüsusiyyətlərindən, motivlərindən, dəyər meyllərindən qrup və kollektivlərdəki şəxsiyyətlərarası münasibətlərə qədər hərtərəfli əhatə edir. Koqnitiv yanaşmada, istiqamətlərə, stereotiplərə, mexanizmlərə xüsusi diqqət yetirilir. Həm qavrayışla, həm də insanın şəxsiyyəti ilə sıx əlaqədə olan bu problem koqnitiv yanaşmada "sosial qavrayış problemləri" adlanan müstəqil istiqamətə ayrılır. İkinci başlıqda insanın psixi proseslərini təhlil edərkən biz insanın qavrayış xüsusiyyətləri üzərində dayanacağıq, eləcə də bu prosesi müşayət edən sosial fenomen və faktları açacağıq.

Şəxsi yanaşma menecment psixologiyasında insanın motivləri, onun dəyərləri, idealları, məqsəd və yönümləri, meyl və vərdisləri, xarakteri kimi, problemləri əhatə edir. İnsanın fəaliyyət effektivliyinin, çox hallarda, şəxsiyyətdən, onun xüsusiyyətlərindən və xarakterindən asılılığını anlayaraq, psixoloqlar onun tədqiqinə xüsusi diqqət ayırırlar. Lakin bu fenomenin öyrənilməsinə nəzəri baxışın çoxluğu, ona yeni yanaşmanı nəzərə cəpəcaq dərəcədə çətinləşdirir. Şəxsiyyətin ənənəvi nəzəriyyələri, kliniki nəzəriyyələr, təcrübi nəzəriyyələr, humanist və ekzistensialist nəzəriyyələr, bixevioristik nəzəriyyələr – *bunların* hər biri insan şəxsiyyətinin şərhinə çoxsaylı konsepsiyalar və yanaşmaları özündə cəmləşdirən əsas istiqamətlərin siyahısıdır.

Klassik nəzəriyyələrə daha çox Z.Freydin psixoanalitik nəzəriyyəsini, K.Yunqun analitik psixologiyasını və A.Adlerin fərdi psixologiyasını aid edirlər. Kliniklərə - K.Xornun nevrozlar nəzəriyyəsini, E.Frommun konsepsiyalarını, Sallivenin interpersonal nəzəriyyəsini və E.Eriksonun eqo-psixologiyasını aid edirlər. Eksperimental nəzəriyyələr B.Kattelin analitik amil konsepsiyası ilə B.Olbortun xassələr nəzəriyyəsini və Corc Kellinin şəxsiyyət qurucuları nəzəriyyəsini birləşdirir. Humanizm konsepsiyalarına A.Maslounun və K.Pocersin özünürealaşdırma

nəzəriyyələrini, eləcə də Rollo Meyin şəxsiyyətin ekzistensializm psixologiyasını aid edirlər. Və nəhayət, daha çox tanınmış bixevioristik konsepsiyaları arasından digərlərindən ən çox, B. Skinnerin, psixoloji ədəbiyyatda “radikal bixeviorizm” adı almış konsepsiyalarını və Albert Banduranın nəzəriyyəsini aid edirlər.

Şəxsiyyətin öyrənilməsinə çoxsaylı yanaşmalar onun tədqiqini çətinləşdirsə də, fenomenə fərdi, yeni baxışın hərtərəfliliyini təmin edir. Məhz bunun üçün menecment psixologiyasında insan şəxsiyyətini araşdırarkən çox nadir hallarda yuxarıda adı çəkilən konsepsiyaların hansısa birinə istinad edirlər. İnsanın konkret vəziyyətdə davranışının nəzarəti düzgün izahı və proqnozlaşdırmasında bu nəzəriyyələrdən kompleks şəkildə istifadə edirlər.

Fəal yanaşma. Fəaliyyət – insanın ətraf aləmə fəal münasibətidir. Menecmentdə fəaliyyət anlayışı əsas təyinedici rol oynayır, çünki məhz fəaliyyət yolundakı qoyulmuş məqsədə nail olmaq menecmentin məğzini təşkil edir. Fəaliyyət prosesində insan təkcə öz planlarını və məqsədlərini həyata keçirmir, eyni zamanda, özü də formalaşır. Ancaq özü formalaşdıqca o, fəaliyyətini də dəyişir, yəni fəaliyyət – həm insan fəallığının, eləcə də insanın özünün inkişafının ayrılmaz tərkib hissəsidir.

Menecment psixologiyasında fəaliyyətin öyrənilməsi iki əsas istiqamətdə gedir. Birinci istiqamət – konkret fəaliyyətin həlli prosesində insanda formalaşan xüsusiyyətlərin öyrənilməsi ilə əlaqədardır. Belə ki, məsələn, menecer funksiyalarını həyata keçirərkən, insanda müəyyən texniki və inzibatçılıq qabiliyyətləri, əlaqə və ünsiyyət yaratmaq, vəziyyəti analiz etmək və mümkün nəticələri görmək bacarıqları formalaşır. Başqa sözlə, birinci istiqamət çərçivəsində bu və ya digər fəaliyyəti həyata keçirən insanın psixoloji xüsusiyyətlərinin öyrənilməsinə önəm verir. İkinci istiqamət - fəaliyyət prosesinin analizi ilə onu təşkil edən komponentlərin, mərhələlərin, dövrlərin fəaliyyətin bu növünü digərlərindən fərqləndirən bütün xüsusiyyətlərin – təhlili ilə əlaqədardır. Burada isə fəaliyyətin bu növünə lazım olan tələblər təhlil olunur, aşkarlanır və onun təsviri yaranır.

Sosioloji yanaşma. İnsan – sosial varlıqdır və onun təbiətini, fəaliyyətini sosial ətrafın, əlaqələrin xüsusiyyətini nəzərə almadan, təhlil etmək, ən azı, düzgün olmaz. Müxtəlif sosial qrup və kollektivlərin üzvü olaraq, insan həyat fəaliyyətini, yalnız öz istək və tələbatlarına deyil, eləcə də sosial əhatəsinin normalarına, qaydalarına və prinsiplərinə uyğun, öz təşkil edir. Bu amili nəzərə almadan qrupun insana, insanın da qrupa təsir xüsusiyyətlərini tədqiq etmədən, insanın davranışını anlamaq, korrekə etmək və proqnozlaşdırmaq haqqında danışmaq mümkün deyil.

Menecment psixologiyasında bu yanaşma xüsusi yer tutur. Belə ki, E.Meyonun və onun əməkdaşlarının tədqiqatlarından başlayaraq insan fəaliyyətində sosioloji və sosial psixoloji amillərin əhəmiyyəti və rolu əyani şəkildə sübut olundu.

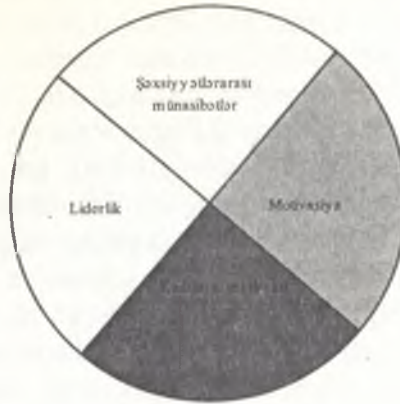
Bir neçə il ərzində Qərb elektrik şirkətinin müəssisələrində, fəhlələrin fəaliyyət şəraitini öyrənən Elton Meyo tərəfindən fəaliyyətdən məmnunluğa və əməyin səmərəliliyinə əsas və müəyyənədicə təsir göstərən qeyri-formal qruplar

E.Meyo, K.Levin, L.Festinqer, A.Bandura və digər görkəmli psixoloqlar şəxsiyyətlərarası münasibətləri, rəğbət və nifrət, liderliyi və konformizmi, dəyər və idealları öz konsepsiyaları daxilində işlənən əsas problemlər etmişdilər ki, bu da öz növbəsində, menecment psixologiyasında, tədqiqatların sosial istiqamətini son dərəcə zənginləşdirir.

İnsanı, konkret əməli fəaliyyət şəraitində, öyrənilməsi ilə məşğul olan psixoloq və menecerlər daim problemlərlə üzləşirlər. Həm peşəkar fəaliyyətin, həm də onu həyata keçirən insanın inkişafı bu problemlərin həlli üçün əsas şərtidir.

İnsanın həyat fəaliyyəti ilə bağlı problemlərin bu müxtəliflikləri arasında diqqət daha çox əsas dördünə - yəni, motivasiya, liderlik, şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı təsir və kadrların seçilməsinə yönəlir. Onları, rolunu və əhəmiyyətini nəzərə alaraq, menecment psixologiyasının dörd əsas məsələsi adlandırmaq olar.

Şəkil 3.2.
Menecment psixologiyasının dörd əsas sualı



Motivasiya. İnsan davranışı xaotik ola bilməz, o, həmişə, hətta bilavasitə məram olmayanda da məqsədyönlüdür. İnsan, qarşısına heç bir məqsəd qoymadan bekarçılıq edəndə belə, onun bəzən dərk etmədiyi məqsədi- "məqsədsizlik" olur. Başqa sözlə desək, insanın fəallığı dayandırıla və ya qurtara bilməz, əks halda, bu tez bir zamanda mənəvi, daha sonra fiziki ölümə nəticələnər. İnsanın davranışı daima nəyəsə istiqamətlənir, və həmişə nə iləsə determinasiya olur.

Antrapologiya insan haqqında bütün elmləri özündə birləşdirərək, yüzilliklərlə insan fəallığının mənbəyi və onun davranışının bu və ya digər istiqamətlərinin səbəbləri haqqında suala cavab verməyə çalışır. Genetika, kimya, biologiya, fiziologiya, menecment, sosiologiya və əlbəttə, fəlsəfə insan motivasiyasının təbiəti haqqında suala cavab verməyə çalışır, lakin o, sual hələ də açıq qalır. Bu heç də o demək deyil ki, insanın motivasiyasını, onun tələbatlarını, istəklərini, maraqlarını tədqiq etmək və anlamaq mümkün deyil. Əksinə, problemin həllini tapmaması, "permanent" yeniliyi, aktuallığı müxtəlif konsepsiyalar və nəzəriyyələrin yaranması üçün olduqca əlverişli fon yaradır. Onların çoxluğu, insanın motivasiya probleminə

müxtəlif, bəzən bir-birinə tamamilə zidd olan mövqedən baxmağa və onu obyektiv və hərtərəfli tədqiq etməyə imkan verir.

Bu kitabın sonrakı başlıqlarında təhlil edəcəyimiz Z.Freydin şüursuz meyillər nəzəriyyəsi, K.Xallın reduksiya olunmuş meyillər, D.Berlaynın "çağrılmış" stimulyasiyası, L.Festinqerin koqnitiv dissonans stimullarının ikiqat təsiri, D.Rotterin lokus-nəzarət Q.Kellinin atributsiyaları, A.Maslounun özünürealaşdırma, Xakman-Oldmanın əmək motivasiyası nəzəriyyələri insanın davranış istiqamətlərinin determinant şərhini qarşıya məqsəd qoyan çoxsaylı nəzəri yanaşmaların yalnız kiçik bir hissəsidir.

Bu konsepsiyalarda qeyd olunan və təhlil olunanlardan əksəriyyəti həqiqətə uyğun gəlir və əməli dəyərə malikdir. Bu mənada insanın əməli fəaliyyətinin təşkili ilə bilavasitə əlaqəsi olan menecment fəaliyyətin motivasiyası məqsədilə psixoloq-alimlərin işlərində çox geniş istifadə olunur. Bu da təsadüfi deyil. Çünki idarəetmənin rəhbər funksiyasının ayrılmaz və tərkib hissəsi olan motivasiya yalnız psixologiya elmi baxımından adekvat şərh oluna bilər ki, bu da psixologiya və menecment arasındakı ayrılmaz əlaqəni bir daha sübut edir.

Motivasiyanın menecment psixologiyasının əsas məsələləri bölməsinə aid edilməsinin ciddi əsası var. Əvvəla, fəaliyyət, yuxarıda deyildiyi kimi, öz təbiətinə görə, motivasiyasız ola bilməz; ikincisi, motivasiya işçinin özünü onda müəyyən, dəyər yönümlü komplekslərlə əlaqəli keyfiyyətləri inkişaf etdirərək formalaşdırır və nəhayət, üçüncüsü, motivasiya insanın yerinə yetirdiyi işdən məmnunluğunun optimal səviyyəsini təmin edir. Beləliklə, insanın fəaliyyəti, bu fəaliyyətin həyata keçirilməsi prosesində formalaşması və fəaliyyətdən razı qalması psixologiyanın bütünlüklə və qismən menecment psixologiyasının əsas kateqoriyası kimi motivasiya vasitəsilə bir-biri ilə əlaqələndirilir.

Liderlik. Əgər biz menecment psixologiyasında insanın bir fərd olaraq fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin vacibliyini görürüksə, yadda saxlamaq lazımdır ki, bu fərdi-psixoloji xüsusiyyətlər qoyulmuş məqsədə çatmaqda öz-özünə deyil, ümumi, kollektiv fəaliyyətlə əlaqədə vacibdir. Bu mənada liderlik qrup fəaliyyəti

və şəxsiyyət qovuşuğunda yaranan fenomen kimi liderlik xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Fəaliyyətin motivasiyası fenomeni kimi liderlik də müasir elmdə kifayət qədər yaxşı işlənmiş psixoloji problemdir. Tədqiqatçıların çoxu razılaşır ki, "lider – sosial qrupun nüfuzlu üzvüdür ki, ona tabe olmağa, ardınca getməyə hazır olan qrup üzvləri onun hakimiyyətini və göstərişlərini könüllü qəbul edirlər"¹. Fikir ayrılığı, liderlik fenomeninin, onun təbiətinin, mənsəyinin analizi zəmanəyə ortaya çıxır. Liderlik barədə həddindən çox araşdırmalar mövcuddur ki, onlardan hər biri, bu fenomenin bu və ya digər aspektini işıqlandırır. Lakin onlardan heç biri öz araşdırmalarının tam universallığını və hərtərəfliliyini iddia edə bilməz. 30-cu illərin sonlarında Ayova Universitetində (ABŞ) K.Levinin rəhbərliyi altında R.Lippitin və R.Vaytin – təcrübə nəticəsində liderliyin 3 əsas (avtoritar, demokratiklik və səhlənkarlıq) üslubunun aşkarlandığı gündən günümüzdə kimi bu fenomen haqqında mübahisələr davam edir.

Liderliyin daha geniş yayılmış və məşhur nəzəriyyələri bunlardır: *Xüsusiyyətlər nəzəriyyəsi və yaxud xarizmatizm nəzəriyyəsi* ("xarizma" – insana ilahi tərəfindən əta olunmuş mərhəmət). Lider xüsusi şəxsi keyfiyyətə malik insan ola bilər; qrup üzvləri böyük mənfəət əldə etmək məqsədilə öz səlahiyyətlərinin bir hissəsini qrupun üzvlərindən birinə həvalə etməyi nəzərdə tutan *qrup daxili dəyişmə nəzəriyyəsi; situasiya nəzəriyyəsi* – liderliyin yaranması qrup daxili fəaliyyətin şəraiti ilə bağlıdır. Bu və ya digər şəxsin lider seçilməsi də məhz şəraitdən asılıdır. *Subordinasiya nəzəriyyəsi* liderliyin yaranması subordinasiya motivasiyasının vacibliyi ilə bağlıdır.

Liderlik nəzəriyyələrinin, yuxarıda sadalananlardan başqa, yeni, son illərdə inkişaf etmiş digər nəzəriyyələri də mövcuddur. Bu transformasiya, sosialoji təlim və nümayəndəlik nəzəriyyələridir. Bu sırada birinci dayanan *liderliyin transformasiyası* nəzəriyyəsi öz başlanğıcını Bernard Bassın

¹ Немов Р.С. Практическая психология: М.: Изд-во ВЛАДОС, 1998 г., стр.278.

1990-cı ildə ABŞ-da çap olunmuş "Transaktik liderdən transformasiyaya" məqaləsindən alır. Burada liderliliyin: transakt, yəni öz davamçıları ilə iş və şəxsiyyətlərarası münasibətləri əsas götürənlər və transformasiyalı – davramşının əsas motivi qrup üzvlərinin dəyərlərini qorumaq, ehtiyaclarını təmin etmək, inkişafına kömək etmək olanlardır.

Liderin, onu əhatə edən sosial aləmlə münasibətinin xüsusiyyətləri və onun qrupda davranışını açıqlayan, *sosialoji təlim baxımından liderlik nəzəriyyəsi* də çox maraqlıdır. Bu konsepsiya çərçivəsində araşdırmalar belə nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, lider qrup üzvləri haqqında nə qədər çox öyrənsə, öz davranışına daha çox nəzarət edir. Həmçinin lider qrup üzvlərini idarə etmək üçün onlardan birinin davranış xüsusiyyətləri haqqında əldə edilmiş biliklərdən istifadə edir. Bu konsepsiyaya əsasən bütün bunlar liderə öz tabeliyindəkilərlə bərabər, qrup halında məqsədinə çatmağın daha optimal yollarını tapmağa imkan verir.¹

Liderliyin təbiəti ilə bağlı konsepsiyaların böyük bir qrupu liderə xas olan, özünün bəzi qrup üzvlərinin nümayəndə seçilməsi fenomeni ilə bağlıdır. Qrupdaxili dəyişmələr nəzəriyyəsinə çox oxşayan, *nümayəndəlik nəzəriyyəsi*, bununla belə, ondan, ilk növbədə, onunla fərqlənir ki, nümayəndə seçilmək, qrup üzvlərinin səlahiyyətlərindən deyil, məhz onlara xas olan xüsusiyyətlərə əsasən baş verir. Belə ki, məsələn, tədqiqatlarda göstərilmişdi ki, bu və ya digər qabiliyyətlərin böyük təcrübəsinin olması, nümayəndə (nümünə) seçilə bilər, və ya lazımı halda, qrup liderinə (qabiliyyətlərinə) əlavə edilə (aid edilə) bilər.²

Liderliyin əsas nəzəriyyələrinin qısa şərh, əlbəttə ki, müasir elmdə mövcud olan bütün müxtəlifliyi nümayiş etdirmir. Fikrimizcə, yalnız əsaslarını praktik menecment sahəsində istifadə

¹ Albert Bandura, "Social Learning Theory, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1977.

² Steven Kerr, John M. Jennier, " Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", Organizational Behavior and Human Perfonnance, Dec. 1978, pp.375-403.

oluna bilən daha vaciblərini göstərdik. Menecment problemi ilə əlaqədə liderlik fenomeninin daha ətraflı işarhi və təhlili bu işin gələcək başlıqlarında bizim tərəfimizdən izah ediləcək.

Lakin artıq burada cəsarətlə təsdiq etmək olar ki, liderlik – sadəcə qrup fəaliyyəti prosesində yaranan ən parlaq və maraqlı fenomenlərdən biri deyil, həmçinin bu, menecment psixologiyasının fundamental sahəsidir və fəaliyyətin effektivliyi, sözün əsl mənasında, onun adekvat anlanmasından asılıdır.

Şəxsiyyətlərarası münasibətlər. Bizim diqqətimizin xüsusi obykti olaraq, şəxsiyyətlərarası münasibətlər öz dərinliyi, gözlənilməzliyi, orijinallığı və çevikliyi ilə daim heyran edir. Şəxsiyyətlər arasında əlaqə və ünsiyyət zamanı yaranan bu münasibətlər, bizim həyat fəaliyyətimizin özünəməxsus nizamlayıcısıdır. Məhz onlar mərhəmətin, empatiyanın, xeyirxahlığın, qarşılıqlı yardımın və humanizmin nadir rast gəlinəyi ilə seçilən müasir şəraitində fəaliyyətin təşkili zamanı özümüzü rahat hiss etməyə bizə imkan verir.

Elm və texnikanın yüksək səviyyədə inkişaf etdiyi müasir cəmiyyət əldə edilmiş inkişafının Marsa planetlərarası ekspedisiyaların hazırlamasına imkan verir, amma bizi insanlararası münasibətlərdə məhdudlaşdırır. Bu məhdudlaşmanın aradan qaldırılması, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin “potensialının” aşkarlanması, insanı öyrənmə sahəsinin, eləcə də menecment psixologiyasının ən vacib və aktual problemlərindəndir. Bununla əlaqədar, bu sahədə tədqiqatlar xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, belə ki, ünsiyyət və şəxsiyyətlərarası münasibətlər arzu, istək deyil, onların yaranması insan təbiətinin özünün bir hissəsi kimi daxili tələbatdan irəli gəlir. Qidaya, təhlükəsizliyə, seksə olan tələbatlar kimi, ünsiyyətə tələbat və bunun əsasında yaranan, şəxsiyyətlərarası təsir, insanı əhatə edən mühitdə onun sosial davranışının fundamental determinantlarıdır. Buna görə də motivasiya və liderlik kimi, şəxsiyyətlərarası münasibətlər də menecment psixologiyasının fundamental məsələsidir. Effektiv işləyən elə bir təşkilat və müəssisə təsəvvür etmək mümkün deyil ki, orada şəxsiyyətlərarası münasibətlər məsələsi mövcud olmasın və ya ikinci plana keçsin; necə ünsiyyət

yaratmaq?, nə vaxt əlaqəyə girmək?, harada münasibətlər qurmaq? və s. suallar – menecment psixologiyasının əsas məsələləridir. Bununla yanaşı, bu suallara cavablar sosial münasibətlərin dəyişilməsi və inkişafı ilə menecmentin daha müasir səviyyəyə qalxması və insan psixologiyası sahəsində biliklərin dərinləşməsi ilə əlaqədar daim dəyişilirlər.

Kadrların seçilməsi. Menecment və psixologiya məhz kadrların seçilməsi məsələsində bir-birilə daha sıx əlaqədə olurlar. Köhnə, yaxşı tanınan “Kadrlar hər şeyi həll edirlər” şüarı müasir zamanda yeni məzmun alaraq, xüsusi aktuallıq kəsb edir. Həm müəssisənin özünü, eləcə də orada işləyən konkret adamları inkişaf etdirərək, qoyulmuş məqsədin həlli üçün daha qabiliyyətli adamların seçilməsi və fəaliyyət prosesində onlardan effektiv istifadə birinci paraqrafda deyildiyi kimi menecmentin təşkili funksiyasının ayrılmaz hissəsidir ki, bizə kadrların seçilməsi problemini əsas kateqoriyaya əlavə etməyə imkan verir.

Əməli istifadədə menecment psixologiyası. Menecment həmişə son nəticəyə istiqamətlənir, çünki təyinatına əsasən, o, qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün təşkilatın və ya müəssisənin cəhdlərinin koordinasiyasını nəzərdə tutur. Bu halda, məqsədə çatmağın əsas mənbəyi adamlardır və menecment prosesində məhz onların cəhdləri idarə olunur. “Biz etiraf etməliyik – Cozef Daffe yazırdı – ki, insan ehtiyatı özündə çox nəhəng inkişaf potensialı daşıyır. İstedadlı yenilikçilərdən, mühəndislərdən, menecerlərdən və yuxarı sinifli fəhlələrdən istifadə edərək biz iqtisadi nailiyyətlərlə əlaqəli ən yaxşı ümidlərimizi gerçəkləşdirə bilərik. Bununla bərabər, məhz bizim rəqabət qabiliyyətimiz yaradıcı, yaxşı hazırlanmış işçilərdən istifadə etməyə təhrik edəcək. İş və hökumət adamları fəhlələrdə yalnız məhsulun qiymətinə təsir edən amili deyil, eləcə də özünün dəyərlərini görməlidirlər. Onlar bilməlidirlər ki, məhsuldarlığın yüksəldilməsinin sirri insanlara onların iqtisadi cəmiyyətin dəyərli üzvü olduğu hissənin aşılmasından asılıdır”.¹ Bu baxımdan

¹ Joseph Duffey, “Competitiveness and Human Resources”, California Management Review, Spring 1988, p.93.

insanların psixologiyası menecment prosesinin konkret iştirakçısı kimi ön plana keçir və bizə menecmentdə psixoloji faktorların yüksək praktik əhəmiyyəti haqqında danışmağa imkan verir.

Menecment psixologiyası praktik istifadədə insan ehtiyatları, fəaliyyət və iş yerinin təşkili, kollektiv üzvləri arasında münasibətlər, adamların yenidən hazırlığı və təlimi, liderlik, motivasiya, fəaliyyətdən məmnunluqla və s. ilə bağlı problemlərin böyük hissəsini əhatə edir. Hətta demək olar ki, konkret praktik fəaliyyəti yerinə yetirmə prosesində meydana gələn hər sual özündə psixoloji komponent daşıyır ki, onun hesaba alınmaması yaranan problemin məğzini qeyri-adekvat təsəvvür etmək deməkdir.

FƏSİL 2.

Menecmentdə insanın mahiyyəti və əhəmiyyəti

2.1. Psixi proseslər və insanın menecment baxımından xüsusiyyətləri

İnsan psixikası fəaliyyətdə öz təzahürünü tapır və elə orada da formalaşır. İnsan passiv müşahidəçi deyil, o, özünü və əhatəsindəki aləmi daim dəyişməyə, yeniləşdirməyə çalışır, çünki insan təbiətən fəaldır. Fəaliyyətdə formalaşan insan, hər zaman özünü də, işini də təkmilləşdirir. Bu vəziyyət konkret əməli fəaliyyətlə onu həyata keçirən insan arasında mövcud olan qarşılıqlı əlaqələrin dinamik xarakterini anlamağa imkan verir.

Bu baxımdan, biz ehtimal edə bilərik ki, menecment prosesində psixikanın təzahürü, xüsusi fərdi-psixoloji xüsusiyyətlər kompleksinin formalaşmasına səbəb olur. Bu xüsusiyyətlərin öyrənilməsi bizim tədqiqatlarımızın əsas məqsədini təşkil edir və dərk etmə proseslərinin ətraf gerçəklikdən ümumi və konkret praktiki fəaliyyət haqqında isə təfərrüatlı informasiyanın almasının əsas mənbəyi kimi, ibtidai analizini tələb edir.

QAVRAYIŞ. Adətən, dərk etmə proseslərinin analizi psixikanın ierarxik quruluşunda “ilk kərpiclər” hissi kimi başlayır və sonra qavrayışa keçir. Lakin S.L.Rubenşteyn yazdığı kimi, “əvvəl nə? sualına”, yəni hisslər qavrayışdan qabaq yaranıb ki, qavrayış hisslərin üzərində qurulur, yoxsa əvvəlcə qavrayış yaranıb və hisslər ondan ayrılıb? Yeganə düzgün cavabda isə deyilir: “hisslər qavrayışdan öndə gedir və qavrayış hisslərdən öndə gedir”.¹ Başqa sözlə, birini digərindən ayırmaq mümkün deyil, çünki hisslər mövcud qavrayışdan ayrılırlar, qavrayış isə konkret hisslər əsasında qurulur. Yuxarıda deyilənlər qavrayış

¹ Рубинштейн С.Л., Основы общей психологии. М., 1940 г., стр.151.

fenomeninin analizinə, lakin onun həssas toxumasını unutmadan, xüsusi diqqət yetirməyə imkan verir.

Qavrayış – hiss üzvlərindən gələn seçmə, şərhətmə, analiz və stimulların birləşməsi prosesidir. Bəzən müxtəsərlik üçün qavrayışı obyektiv varlığın subyektiv inikası adlandırırlar. Bu təriflə razılaşmamaq çətindir, çünki obrazın formalaşması – qavrayışın mərkəzi məqamıdır, onda bu prosesin spesifik xüsusiyyətləri aşkarlanır, yəni seçicilik, mənalılıq, şüurluluq və sabitlik.

Qavrayışın seçiciliyi – bu, bizi əhatə edən çoxlu sayda qıcıqlandırıcılardan, məhz bizə lazım olanını seçmək qabiliyyətidir. Məsələn, əgər siz, çox səs-küylü və ətrafda hər kəsin söhbət etdiyi hər hansı bir qəbuldasınızsa onda, məhz seçicilik qavrayışı sayəsində, sizi maraqlandıran söhbəti diqqət mərkəzindən qaçırmayacaqsınız.

Qavrayışın seçiciliyi – xarici və daxili attention (diqqəti cəlb edən) amillərlə müəyyən edilir. Xarici attention faktorlara *intensivlik* (zəif signala nisbətdə daha güclü signal, böyük ehtimallarla qavrayış obyektı olacaq.), *böyüklük* (qavrayış vaxtı obyektin fiziki ölçülərinin, qabaritinin rolunu qeyd edən xüsusiyyəti), *təkrarlıq* (yalnız bir dəfə baş vermiş hadisə qavrayışımızdan “qaça” bildiyi zaman, təkrarlanan hadisənin diqqətimizi cəlb etməyə şansı daha böyükdür.), *ziddiyyət* (böyük ehtimallarla gözlənilmədən qarşıya çıxan obyektlər anlamında olur və adi qəbul etdiyimiz və adət etdiyimiz hadisələrlə ziddiyyət təşkil edir), *hərəkət* (qavrayış zamanı sabit əşyalar, hərəkət edən əşyalara nisbətən, diqqətimizi daha az cəlb edir), *təzəlik* (insanın qavrayışı yeni hadisə və əşyalara daha “həssasdır”) və *tanışlıq* (əgər hər hansı təzahür, yaxud hadisə bizə tanışdırsa onda qavrama zamanı onu insana təsir edən qıcıqlandırıcı kimi, ümumi topludan “ayırmaq” daha asan olur.) kimi qavrama obyektləri aiddir.

Yuxarıda qeyd edilən səciyyəvi xüsusiyyətlər insanın praktik işinin təşkilində çox böyük rol oynayır. Lakin onların rolunu və əhəmiyyətini bütün digər səciyyəvi xüsusiyyətlərlə birgə nəzərə almaq vacibdir. Belə ki, insan tərəfindən həyata keçirilən istənilən

hərəkət və hadisədə onun bütün psixi prosesləri, şəxsi strukturları – bütünlüklə O, özü iştirak edir.

Qavrayışın xarici attention səciyyəvi xüsusiyyətlərindən əlavə, daxili xarakteristikalar da nəzərə alınaraq, ayrılır. Alimlərin əksəriyyəti bura gerçəkliyin əşya və hadisələrinin qavrayışına *daxili göstəriş* amilini aid edirlər. Öz başlanğıcını V.Vundtun araşdırmalarından götürən və gələcək inkişafını və formalaşmasını D.N.Uznadzenin işlərində tapan göstəriş (set), nəinki qavrayış prosesinin, eləcə də insan fəallığının digər səviyyəsinin determinasiyasının müəyyən edilməsinin nəhəng amilinə çevrilmişdir. Təyinatına görə, *“göstəriş –subyektin müəyyən bir obyektin meydana çıxmasını əvvəldən sezməyə və onun fəaliyyətinin sabit axarını təmin etməyə hazır olmasıdır”*. Bizim halda, göstərişi onun seçiciliyini təmin edən qavrayışa daxili hazırlıq kimi götürsək, onda bu mürəkkəb tərifi xeyli sadələşir. Göstərişlər insanın həyat fəaliyyəti prosesində yaranır. Onlar əvvəllər qarşılaşdığı standart vəziyyətlərdə insan fəaliyyətini nəzarətdə saxlamağı təmin edə bilən özünəməxsus “şablon” rolunu yerinə yetirir. Bəzi hallarda göstəriş insana reallığı yox, istədiyini görməyə “vadar” etməklə normal qavrama prosesinə mane də ola bilər. Hər halda, göstəriş, daha doğrusu, onların formalaşması insanın təhsilindən, dəyərlərindən, motivlərindən, tələbatlarından, ümumi inkişaf səviyyəsindən, intellektindən, mədəniyyətindən və s. asılıdır.

Qavrayış obrazının növbəti xüsusiyyəti *bütövlükdür*. Bu xüsusiyyət qavrayışı hisslərdən yüksək səviyyədə fərqləndirir, çünki, əgər hisslər prosesində əşya və hadisələrin ayrı-ayrı xüsusiyyətləri əks olunursa, qavrayışda bu obraz bütöv olur.

Bu cür bütöv obrazın yaranması üçün ayrı-ayrı elementlərin vəhdət bir strukturda qruplaşmasını təmin edən müəyyən amillər vacibdir. Həmin amillər bunlardır: 1. Yaxınlıq amili; 2. Yaxşı forma amili; 3. Qapalılıq amili; 4. Kollektiv hərəkət amili; 5. Həmcinslik amilidir. Bu amillərin əksəriyyəti ilk dəfə olaraq geştalt psixologiyasının əsasını qoymuş və qavrayış probleminin tədqiqinə çox böyük təsir göstərmiş insanın, Maks Vertqeymerin (1880-1943) araşdırmalarında aşkarlanmışdır. O, bu faktorları

perseptiv təşkil qanunları adlandırmışdı. Onun nöqteyi-nəzərindən elementlərin vəhdət struktura determinə etməsi insanın həyat fəaliyyətində əldə etdiyi əvvəlki təcrübədən yox, yuxarıda adı çəkilən perseptiv təşkil qanunundan, yəni beynin funksiyası kimi, psixi fəallığın öz təbiətindən irəli gəlir.

Yaxınlıq amili. Oxşar ümumi çoxluqdan iki fiqurun bir-birinə yaxınlığı, onların ümumi qavrayışına gətirib çıxarır. Belə ki, məsələn, aşağıda çəkilmiş altı xətt, onlardan hər ikisinin bir-birinə yaxınlığı nəticəsində, üç cütlük kimi qavramılır.



Yaxşı forma amili. Bizim görmə sistemimiz biri digərinə rahat keçən əşyaların konturlarını birgə qruplaşdırmağı "üstün tutur". Şəkil 2.1-də təqdim olunmuş fiqurun seqmentlərinin (kürənin kəsən müstəvi ilə ayrılmış hissəsinin) necə qruplaşdığı aydın görünür.

Şəkil 2.1.

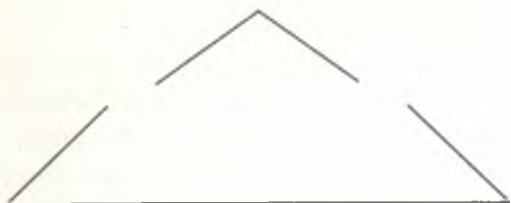


Nəticədə A seqmenti B seqmenti ilə deyil, D seqmenti ilə, S seqmenti isə, D seqmenti ilə deyil, B seqmenti ilə qruplaşır.

Qapalılıq amili. İnsan qavrayışının təəccüblü xüsusiyyətlərindən biri də konturu tamamlanmış fiqurları

qruplaşdırmaq meylidir. Şəkil 2.2-də təqdim olunmuş fiqur, yan tərəflərin qapanmadığına baxmayaraq, üçbucaq kimi qavranılır.

Şəkil 2.2.



Kollektiv hərəkət amili. Əgər iki və daha çox fiqur bir yerdə, eyni istiqamətdə və təqribən bərabər sürətlə hərəkət edərsə, onda qavrayışımız onları tam obyekt kimi təsəvvür edərək qruplaşdırır.

Həmcinslik amili. Əgər hər hansı əşyalar bütün parametrlərinə görə həmcinsdirlərsə, onda onlar bizim qavrayışımızda bir fiqura qruplaşdırılır. Belə ki, məsələn, aşağıda təqdim olunmuş, fiqurlarda biz qara nöqtələri qaralarla, boz nöqtələri isə bozlarla qruplaşdırırıq. Nəticədə, biz sol fiqurda sütun deyil, sıram sağ fiqurda isə sıra deyil, sütunu görürük.



Qavrayışın dərk edilməsi perspektiv obrazın daha bir fundamental səciyyəvi xüsusiyyətidir. Dərk etmək – qavranılan obyektin müəyyən əşyalar qrupuna aid edilməsidir ki, onun perseptiv tərkib hissələrinə ayrılması olmadan mümkün deyil. “Perseptiv ayrılma” termini linqvistikadan götürülərək, cümlənin təhlili zamanı onun tərkib hissələrə (mübtəda, xəbər və s.) ayrılması deməkdir. Buna görə də qavrayışın bütöv və düşünülmüş obrazını əldə etmək üçün çoxlu sayda qıcıqlandırıcıları nəinki qruplaşdırmaq, həm də onları xəyalən bir-birindən ayırmaq lazımdır. Məhz xəyalən, çünki ətraf gerçəklikdə belə seqreqasiyalar baş vermir. Buna parlaq nümunə

xarici nitqin qavrayışı ola bilər: insana qavranılacaq ifadəni anlamazdan və dərk etməzdən əvvəl onu ayrı-ayrı sözlərə ayırmaq və mənalarını anlamaq vacibdir. Beləliklə, qavrayışın dərk edilməsi nitqdə olduğu, görmə səviyyəsində də ətrafdakı gerçəkliyi "anlamaq" yolunda ilk addımdır.

Ətrafımızdakı aləmi bütün onun təmtərağı və gözəlliyi ilə qavramaq – bu, dünyanın əşya və hadisələrinin xüsusiyyətlərini qavramaq deməkdir: rəngini, formasını, həcmi, hərəkətini, yerləşdiyi yeri və s. Bu xüsusiyyətə malik əşyalar bizdən müxtəlif uzaqlıqda yerləşə bilər, onlar aydın işıqlandırılmış, yaxud toranlıqda ola bilər, sabit və ya hərəkətli vəziyyətdə olurlar və s. Başqa sözlə, əşyalara və hadisələrə xas xüsusiyyətlər, yerləşdikləri şəraitdən asılı olaraq, əsaslı surətdə dəyişilə bilərlər. O faktı nəzərə alsaq ki, qavrayış – hisslərimiz əsasında formalaşan gerçəkliyin subyektiv obrazıdır, onda hisslərin tədricən dəyişməsi mütləq qavrayışın dəyişilməsinə gətirib çıxarmalıdır. Lakin nə qədər təəccüblü olsa da, hisslərdən daxil olan informasiyalarda baş verən dəyişiklikdən asılı olmayaraq bizi əhatə edən aləmin mövcud xarakteristikasını real qəbul edirik. Bu heyranedici xarakteristika konstantlıq (sabitlik) nəzəriyyəsi adı daşıyır. Belə ki, məsələn, təyyarənin bizdən hansı məsafədə olmasına baxmayaraq, biz onun qabaritini və formasını nisbətən dəqiq təsəvvür edə bilərik.

Bu fenomeni izah etməyə çalışan çoxlu müxtəlif konsepsiyalar və nəzəriyyələr mövcuddur. Nümunə kimi, qavrayışın konstantlıq (sabitlik) fenomeninin şərhə baxımından bir-birinə tamamilə zidd olan iki misal gətirəcəyik.

Öz başlanğıcını görkəmli alman fizioloqu və psixoloqu German fon Helmqolsun tədqiqatlarından götürən birinci nəzəriyyəyə görə qavrayışın konstantlığı insanın əvvəlki həyatı təcrübəsi ilə bağlıdır. G.Helmqolsa görə əvvəlki təcrübə insana əsas qaydanı öyrədir. Gözün torlu qişasında əks olunan obrazın ölçüsü obyektədən nə qədər kiçik olsa bir o qədər o, insandan uzaqdadır. Bu qaydalara uyğun olaraq, insan obyektin həqiqi xüsusiyyətlərini müəyyən edə bilər: əgər obyekt uzaqdadırsa, onu böyüdə, əgər yaxındadırsa, onu kiçildər.

Qavrayışın konstant təbiətinə tam əks olan, digər nöqteyi-nəzərə əsasən, əşyaların səciyyəvi xüsusiyyətləri elə əzəldən onların özlərində var. Bu "əşyalar özündə" Kant ideyası Ceyms Qibsonun nəzəriyyəsində öz əksini tapmışdır. Bu nəzəriyyəyə görə obyektin ölçüləri, formaları və məsafəsi kimi xüsusiyyətləri qavrayana insana xas xüsusi həssas modellərlə siqallaşdırılır (çatdırılır). Ölçü baxımından, gözün tor qişasındakı obraz, qavrayışın konstantlığı ilə heç bir əlaqəsi yoxdur. Bütün məsələ ondadır ki, qavrama prosesində insan obyektləri digərlərindən ayrılmış şəkildə deyil, onlarla birlikdə görür. Belə halda, qavranılan obyektin ölçülərinin azaldılması və ya artırılması ilk növbədə, kontekstdən, obyektin yerləşdiyi fondan asılıdır.¹

Qavrayış, yuxarıda deyildiyi kimi, gerçəkliyi əks etdirir, lakin qavranılan və real aləm arasında fərq olduğundan qavrayış obrazı – həmişə subyektivdir. Bu subyektivliyin səviyyəsi müxtəlif amillərlə müəyyən edilir ki, onların arasında şəxsi amillər bəlkə də lider mövqeyini tutur. Şəxsiyyətlərarası səviyyədə dərkətmə ilə bilavasitə əlaqəsi olan *sosial persepsiya fenomenində* öz təsdiqini tapan bu fakt bizə bir insanın digərini necə qəbul etdiyini anlamağa imkan verir. Əlbəttə, bu halda tam şəkildə qavrayış haqqında danışmaq olmaz, çünki insan qavrayışı – bu, eyni zamanda onu anlamaq istəyidir, yəni təkcə fiziki xarakteristikalarını deyil, eləcə də onun məqsədini, məramını, fikirlərini, emosiyalarını, vəziyyətini, qabiliyyətlərini və s. dərk etməkdir. Bu mənada, sosial qavramanın daha əhəmiyyətli fenomeni *kauzal atributsiyadır*.

Atribusiya – bu, insan tərəfindən başqalarının və yaxud da öz davranışının səbəblərinin və motivlərinin izahıdır. Kauzal atribusiya nəzəriyyəsinin yaradıcılarından biri Harold Kellinin fikrincə, əksər hallarda təkcə üstə olan əlamətləri müşahidə edib digər adamların davranışının səbəb və motivlərini müəyyən edə bilmədiyimiz üçün biz müşahidə obyektinin təhlilini müzakirə və rəylərlə aparmaq məcburiyyətində qalıraq. Atributsiya nəzəriyyəsində deyilir, insanlar

¹ Gibson J. The ecological approach to visual perception. Boston, Houghton Mifflin, 1979.

öz təbiətlərinə görə səmərəli və məqsədyönlü olduqlarından onlara ətraflarındakı realığa uyğun, özlərinin və başqalarının davranışlarının hansı səbəbdən asılı olduğunu axtarmaq xasdır.¹

Alimlər adamların daha tez-tez istifadə etdikləri atribusiyalardan əsas ikisini göstərirlər. Bunlardan disposisiyalı atribusiyaya əsasən insan davranışı şəxsi xüsusiyyətlər, motivasiyalar və qabiliyyətlər kimi daxili amillərlə izah olunur. Situasiyah atribusiya isə insan davranışını xarici amillərlə, şəraitin və ya sosial əhatənin təsiri ilə izah edilir. Son illər, atributsiya nəzəriyyələri (onların sayı çoxdur), insan fəaliyyətinin motivasiyasında, istehsalat fəaliyyətinin təşkilində və xüsusən də menecmentdə getdikcə yüksələn rol oynamağa başlayırlar.

Atributsiyalar *stereotipləşmə* adı daşıyan daha bir sosial qavrama fenomeni ilə sıx əlaqədardır. Bu fenomenin məğzi ondadır ki, digər adamın qavrayışına çox tez-tez məlumat qıtlığı şəraitində yaranan və belə bir sosial mühitdə qəbul olunan, yanlış təsəvvürlər təsir edir. Bu təsəvvürlər insanların öz şəxsi təcrübələri ilə müxtəlif şayiə və fərziyyələri birləşdirməsi nəticəsində yaranır. İlk dəfə, 1922-ci ildə Uolter Lirman tərəfindən tətbiq edilmiş stereotipləşmə qavrayışı, insan davranışının izahının ən nəhəng amillərindən biri olmuşdur. Həqiqətən də stereotip əksər hallarda həqiqətə uyğun gəlməyə də dərkətmə prosesində, insana, onun konkret sosial mühitdə yeni şəraitlərə adaptasiyasına əsaslı şəkildə kömək edir. Çünki hazır “şablonların” tətbiqi həmişə vaxtın qənaətidir ki, bu da insan üçün öz-özlüyündə xüsusilə vacibdir. İnsan nə isə yeni, çox vaxt onun anlamadığı, qərribə bir şeylə qarşılaşanda o, bu hadisələri aydınlaşdırmağa və havadan deyil, nisbətən, sabit təsəvvürlərə, surətlərə, “şablonlara”, başqa sözlə desək, stereotiplərə əsaslanaraq, hər hansı bir xarakteristikanı (kauzal atributsiya) verməyə çalışır.

Sosial qavrayışın daha bir fenomeni – *attitüdlərdir*. Yuxarıda qeyd olunmuş göstərişlərlə sıx əlaqədə olan attitüdlər, insan

¹ David G. Myers, Social Psychology, 2d ed., McGraw - Hill, New-York, 1990, p.71.

davranışını istiqamətləndirən nisbətən sabit və dəyişməz psixi quruluşunu ifadə edir. Hər bir attitud, müəyyən təsəvvürlərdən, hisslərdən, dəyərlərdən, bu və ya digər hadisələrə, obyektlərə, və yaxud adamlara qiymətdən və meyllərdən yaranır. Daha çox qavrayış obyektinə aid olan atributsiya və stereotiplərdən fərqli olaraq, attitudlər qavramları subyektin özünə bilavasitə aid olur və ilk növbədə onun hərəkətlərini izah edir.

HAFİZƏ. Əgər yuxarıda danışdığımız Qavrayış bizə təsir edən qıcıqlandırıcıların məkanlı təşkil qabiliyyəti kimi səciyyələndirilsə, hafizə həyatımızda qarşılaşdığımız faktların, hadisə və təzahürlərin təşkilidir.

İnsanı hafizəsiz təsəvvür etmək mümkün deyil, çünki bu *psixi proses bizim təcrübəmizi və bizi əhatə edən gerçəklik haqqında məlumatın yadda saxlanılmasını və sonradan ondan istifadəni təmin edir*. Keçmiş yadda saxlayaraq, məlumatı şüurumuzda qoruyaraq, biz lazım gəldikdə, indiki zamanda onu aktuallaşdırırıq və bununla da reallıqda yaşayırıq. Bu zaman ardıcılığı, məhz hafizəyə əsasən, daha doğrusu, onun keçmiş, bu günü və gələcəyi bir yerə böyük ustalıqla birləşdirmək qabiliyyəti sayəsində təmin olunur.

Psixologiyada hafizə ən çox öyrənilmiş psixi proseslərdən biridir. Buna baxmayaraq, çoxlu sayda, bəzən də bir-birindən fərqli hafizə nəzəriyyələri mövcuddur.

Bütöv bir nəzəriyyələr qrupunu assosiativ nəzəriyyələr kimi adlananlar təşkil edir. Bu nəzəriyyələrin mühüm məqamı, təzahürlər, hadisələr və faktlar arasında yaranan əlaqələr kimi, assosiasiyalar fenomenidir. Assosiativ nəzəriyyənin məzhi onunla izah olunur ki, "əgər şüurda müəyyən psixi törəmələr, eyni zamanda və ya bilavasitə bir-birinin ardınca yaranırsa, onda onlar arasında assosiativ əlaqə yaranır və bu əlaqələrin hər hansı elementlərinin təkrar təzahürü şüurda onun bütün digər elementlərinin təsəvvürünü yaradır".¹

Digər, heç də az məşhur olmayan, hafizə konsepsiyası Qeştalt psixologiyasıdır. Assosiativ nəzəriyyədən fərqli olaraq, qeştaltiv

¹ Общая психология. Под ред. А.В. Петровского, М., 1977 г., стр.284.

nəzəriyyə təsdiqləyir ki, ilkin elementlər birləşərək, ayrı-ayrılıqda heç bir elementə uyğun gəlməyən, nə isə bir yeni – bütövlük yaradırlar (bax qavrayışa). Başqa sözlə, bütöv quruluş yaranmasına görə borclu olduğu ilkin elementlərdən öz səciyyəvi xüsusiyyətlərinə görə daha əsasdır.

Hafizənin həm assosiativ, həm də gestaltiv nəzəriyyələri məlumatı hər şeydən üstün tutur, onu qəbul edən subyekt isə bu prosesdə passiv iştirakçıya çevrilir. Assosiativ nəzəriyyədə “element”, gestaltivdə isə “gestalt” onlarla əlaqədə olan insandan daha “fəal” olurlar. Onlar özlərinin təşkil etmə və mövcudluq qanununa malikdirlər və insana tabe olmaqdan və öz mnemonik funksiyalarını onlara uyğun nizamlamaqdan başqa heç nə qalmır.

Belə yanaşmalara münasibət kimi, axır zamanlar, daha çox inkişaf edən və yayılan, hafizənin təşkili nəzəriyyəsi yarandı. Bugünkü gündə psixoloqların əksəriyyəti o fikrə meyillidirlər ki, hafizə fəal prosesdir və tərkibindəki subyekt özü onun üçün daha məqbul və rahat yaddasaxlama üsullarını və informasiya təşkilatlarını formalaşdırır. Deməli, hər şeydən əvvəl fəaliyyətdə ifadə olunan hafizənin aktiv proses kimi öyrənilməsi özü-özlüyündə insan fəallığının prioritetliyi ilə razılaşmaqdır.

İnsan hafizəsinin fəallığına parlaq nümunə Amerika alimləri K.Eriksonun, V.Çasın və S.Fallonun birgə müəllifliyi ilə yazılmış və “Mnemonik vərdislərə yiyələnmək”¹ adı altında çap olunmuş, kitablarında təsvir olunan hadisədir. Lakin bu hadisəni təsvir etməzdən əvvəl, hafizənin iki əsas növünün (qısamüddətli və uzunmüddətli) qısa təsvirini verək, çünki, məhz onların səciyyəsi bu hadisənin qəhrəmanının davranışını “provakasiyaya təhrik etmişdir”.

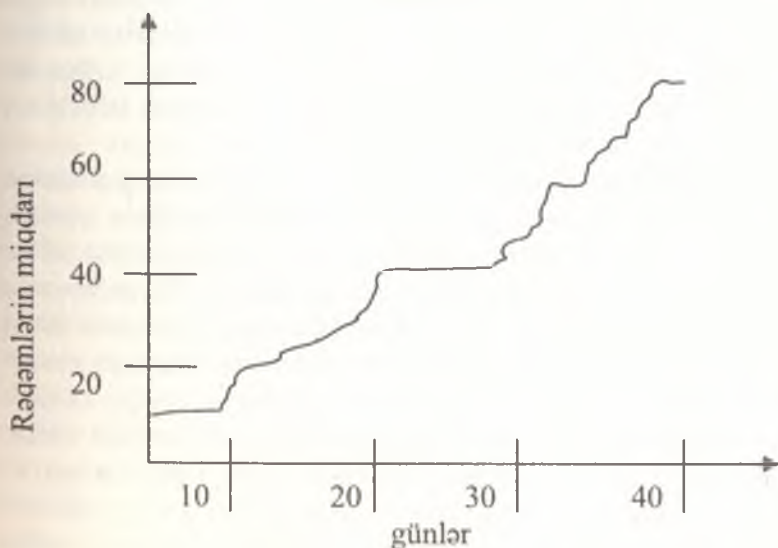
Məlumdur ki, qısamüddətli hafizə (QMH) və uzunmüddətli hafizə (UMH) məlumatı saxlamaq davamlılığının ölçüsünə görə ayrılırlar. Bu halda, əgər materialı saxlama ardıcılığı QMH-də dəqiqə və saniyələrlə məhdudlanırsa, həcmi isə Müllərin “ecazkar” adlanan ədədi ilə təyin olunursa: $-7 + -2$ (bu ədəd onu müəyyən edir ki, əgər adama ardıcıl olmayan ədədlər sırasını

¹ Ericsson K.A., Chase W.G., Falloon S. “Acquisition of the Memory Skill., 1980., Science 208: 1181-82.

oxusaq və sonra ondan onları eyni ardıcılıqla təkrarlamasını xahiş etsək, onda: 1. O, orta hesabla, 5 – 9 arası rəqəmi ardıcılıqla yadda saxlaya bilər; 2. O, bu məlumatı hafizəsində bir neçə saniyə müddətində saxlaya bilər.), UMH-də isə məlumatın saxlanma müddəti istənilən qədər (ömrünün axırına kimi), davamlı, həcmi isə – son dərəcə böyük və praktiki olaraq məhdudlaşmayan ola bilər.

Hafizənin yuxarıda təsvir olunmuş xüsusiyyətlərini öyrənən Amerika universitetlərindən birinin magistr – tələbəsi, yalnız QMH – nin $7 + -2$ ədədi ilə məhdudlaşmış həcmi yoxlamağı deyil, eləcə də, say sıralarını təkrarən ifadə etməkdə virtuoz olmağı qarşısına məqsəd qoyur. Uzunmüddətli məşqlərdə o, bir neçə saniyə ərzində təqdim edilən ardıcıl olmayan say sırasına qulaq asır və sonra onları təkrarlamağa çalışır. Əgər bunu düzgün eləməyə nail olurdusa, onda o, say sıralarını bir rəqəm artırırdı, əgər əksinə, yanılırdısa – onda sıra 1 rəqəm azaldılırdı. Altı aydan çox davam edən, fəal məşqlərdən sonra o, qısamüddətli yaddaşının həcmi təcrübənin əvvəlindən yeddi rəqəmdən başlayıb, sonunda 80 –nə yüksəltməyə nail oldu (bax, şəkil 2.3).

Şəkil 2.3.



Təcrübədəki son dərəcə heyrtləndirici belə nəticə onun tərəfindən təkrarlanan say sırasını mənalı quruluş vasitəsilə öyrənmək sayəsində alınmışdır. Belə ki, dörd rəqəmli ədədi yadda saxlamaq üçün o, onları uzun məsafəyə qaçışlarının nəticələri ilə müqayisə edirdi, çünki gəncliyində idmançı – stayer olmuşdur. Məsələn, 3492 ədədini o, 3 dəqiqə 49,2 saniyə kimi (dünya rekorduna yaxın ədəd) təsəvvür edirdi. Onun tərəfindən, həmçinin tarixi rəqəmlər, ona tanış olan adamların yaş dövrlərinin məlumatları və mənasız say sırasına hər hansı bir məna verməyə vasitəçi olmağa kömək edən bütün digərlərindən istifadə edirdi. Bunu sürətlə etmək bacarığı isə ona həmin əla nəticəyə (80 rəqəm) nail olmağa gətirib çıxartdı.

Bu hadisə: əvvəla, yadda saxlama prosesində insanın fəallığının rolunu, ikincisi isə, daxil olan məlumatı operativ əldə etməyin və onu mənalı vasitələndirmənin əhəmiyyətini aydın şəkildə göstərdi.

Bizim hekayəmizin qəhrəmanının istifadə etdiyi, məlumatı saxlama metodu, insanın mnemonik funksiyasını asanlaşdırmağa imkan verən yeganə üsul deyil. *Mənalı vasitələndirmə metodu* ilə yanaşı, alimlər tərəfindən insanlara məlumat axını ilə bacarmağa kömək edən, kifayət qədər böyük sayda digər metodlar işlənilib hazırlanmış və öyrənilmişdir. Onların hamısı ümumi "*mnemotexnika*" adı altında birləşdirilmişdir. Onlardan bəzilərini, daha geniş yayılmış və məşhurlarını misal gətirək.

Açar söz üsulu. İnformasiyanı yadda saxlamağın bu üsulundan xarici dillərin öyrənilməsi zamanı daha tez-tez istifadə olunur. Xarici sözü yadda saxlamağı asanlaşdırmaq üçün doğma dildə səslənməyi ona yaxın gələn sözdən istifadə olunur. Bu zaman ana dilindəki söz – açar söz olur və xarici dildə olan sözü xatırlamaq lazım gəldikdə doğma sözün səslənməsini fikrən təsəvvür etmək kifayətdir. Belə ki, məsələn, "cover" (örtmək) ingilis sözünü yadda saxlamaq üçün, "ковер" (xalça) açar sözdən istifadə etmək olar. Bu açar söz şüurda aktuallaşdırıldıqdan dərhal sonra o, həmahəng ingilis sözünü və onun mənasını xatırlamağa kömək edəcək, çünki ковер nəyisə örtməyə xidmət edir, "cover" ingilis sözü isə – örtmək mənasını verir.

“Lousi” üsulu. “Lousi” sözü latın mənşəlidir və “yer”, “yerləşmə” mənasını verir. Bu üsul hələ, ondan öz çıxışlarına hazırlaşarkən istifadə edən, qədim yunan natiqləri zamanından məlumdur. Buna uyğun olaraq, onların çıxışlarının hər bir hissəsi nitqin söylənəcəyi nəzərdə tutulan məkanın bu və ya digər yerində xəyalən “bərkidilirdi”. Tez-tez gündəlik həyatda, məlumatı emal edən bu üsuldən istifadə edir, hadisənin özünün məzmunu ilə baş verdiyi konkret yeri əlaqələndiririk. Belə ki, məsələn, öz evimizin əşyalarının yerləşdiyi məkanı təsvir edərək, biz onunla bağlı olan müxtəlif hadisələri xatırlaya bilərik, eyni ilə bu cür istənilən hadisəni hər hansı bir əşya ilə “bağlamaq” olar. Həm bu, həm də digər hallarda məlumatı işləməklə biz onu yadda saxlamağı və gələcəkdə həyatda tətbiq etməyi asanlaşdırırıq.

“Təbii şərait” üsulu. Hafizə sahəsində bir çox tədqiqatçının fikrincə, biz məlumatı, onun üçün “təbii” olan mühitdə aldıqda o, hafizəmizə daha yaxşı həkk olur.

Başqa sözlə, materialın çatdırılması üçün xüsusi şəraitin yaradılması, onu qavramasının daha məhsuldarlığına vasitəçilik edir. Bu mənada, elmi məlumat üçün “təbii” şərait kitabxana, auditoriya, laboratoriya və bunlara uyğun yerlərdir.

“Az olsun, yaxşı olsun” üsulu. Bu üsulun ən gözəl nümunəsi, tələbələrin hazırladıqları mühazirə konspektləridir. Onları iki növə, daha doğrusu, qaydaya ayırmaq olar. Birincidən, mühazirə zamanı söylənənləri sözbəsöz yazmağa cəhd edən, tələbələr istifadə edirlər. Lakin burada məruzəçinin tempinə çatmaq çox vaxt son dərəcə çətin olur ki, bu da öz növbəsində, problemlərə və yazılan konspektdə ötürmələrə gətirib çıxarır. Əgər o faktı da nəzərə alsaq ki, sözbəsöz yazma tələbədən məruzənin məğzinin təhlilini deyil, tez yazma vərdişinin inkişafı daha çox tələb edir, onda məlumatı işləməyin bu üsulunun qeyri-səmərəliliyi aydın olur. Konspekt tərtib etmənin ikinci üsulu, birincidən, əsaslı şəkildə fərqlənir və məruzəçi tərəfindən verilən məlumatın əsas, mənalı anlarını yazmaqla, dəqiq dinləməyi, analiz etməyi və üzərində düşünməyi nəzərdə tutur. Bu üsul tələbəyə mühazirə materialını nəinki anlamağa və mənimsəməyə, eləcə də onu hafizədə möhkəm saxlamaq üçün şərait yaratmağa imkan verir.

“Az olsun, yaxşı olsun” metodu mnemotexnikanın ən səmərəli üsullarından biridir, çünki o, mnemonik qabiliyyətlərdən başqa, eləcə də insanın bütünlükdə əqli qabiliyyətlərini “işə salmağı” tələb edir.

Təkrarlama üsulu. Hafizədə materialı möhkəmləndirməyin bu üsulu yuxarıda göstərilənlərin hamısından daha ənənəvidir.¹ Hələ görkəmli alman psixoloqu Ebbinghausun (1850-1908) tədqiqatlarında göstərilmişdi ki, öyrənilən materialın təkrarlanması, onu uzunmüddətli hafizədə saxlamağın ən təsirli üsuludur. Əgər nəzərə alsaq ki, yaddan çıxarma prosesi dərhal öyrənmədən sonra daha intensiv baş verir, onda materialın yubanmadan təkrarlanması xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Lakin bu zaman unutmamalıyıq ki, materialın qısamüddətli mütəmadi təkrarlanması yadda saxlamaq üçün uzunmüddətli, amma bir dəfəlik təkrarlanmadan daha effektivdir.²

TƏFƏKKÜR. Əhatəmizdə olan dünyadan məlumatı biz ancaq hiss və qavrayışımızla əldə edə bilərik. Bədənimizin “girovu” olsa da, daim təbiətin duyğular aləminə qoyduğu məhdudiyyətlərdən çıxmağa cəhd göstəririk və burada biz hiss və qavrayışın daxil olmasına qadağa qoyulmuş yerə girmək üçün yeganə vasitə kimi, təfəkkürdən istifadə edirik. Əgər hiss və qavrayışlar gerçəkliyin əşya və hadisələrinin xassə və səciyyəvi xüsusiyyətlərinin bütün zənginliyini bizə göstərsə, təfəkkür bu əşya və hadisələr arasında mövcud olan əlaqə və münasibətlərin müxtəlifliyini bizə açıqlayır. Başqa sözlə desək, *təfəkkür – daha əsaslı və qanunauyğun əlaqə və münasibətlərin vasitəsilə gerçəkliyi onda öyrənən psixi prosesidir.*

Təfəkkür, problemlərlə, daha doğrusu, problemlərin həlli ilə ayrılmaz əlaqəlidir, çünki onların sistematik həlli olmasa idi, onda təfəkkürün özünə də ehtiyac qalmazdı. Bizi əhatə edən aləmdən baş çıxarıb, öz davranışını və fəaliyyətini təşkil edərək, tələbatlarını təmin edən insan ən müxtəlif problemlə hallarla qarşılaşır və onların həlli yollarını və üsullarını tapmağa çalışır.

¹ Michael O. Chafetz, Smart for Life, 1992, Penguin book, p.145.

² Robert S. Feldman Understanding Psychology, 1990, McGraw-Hill, p.225.

Təfəkkürü daha adekvat anlamaq üçün *problemli situasiyanı, problemi və vəzifəni fərqləndirmək lazımdır*. Problemli situasiya həmişə problemdən və vəzifədən əvvəl yaranır, o, insanın yeni, ona tanış olmayan nəyləşə qarşılaşdığı zaman baş verir. Onun əsas fərqləndirici xassəsi, insan fəaliyyətində baş verən hadisə və şəraitin təzadlarıdır. Məsələn, fəaliyyət prosesində menecer görür ki, müəssisədə işçilər arasında münasibətlər dəyişilib, onlar daha “soyuq” olub və bu bütün fəaliyyətin effektivliyinə əsaslı şəkildə təsir edir. Bu problemli vəziyyətin mövcudluğunu qeydə alan menecer, onun qarşısına konkret şərt və vasitələrlə, konkret vəzifə qoyan, həll edilməli problemin olduğunu dərk edir. Beləliklə, problem və vəzifələr həmişə problemli vəziyyətdən yaranır, onlar onunla müəyyən edilirlər, onunla sıx şəkildə əlaqədirlər, ancaq bununla bərabər, ondan fərqlənirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, həyatın özünün müəyyən etdiyi problemli vəziyyətlərin müxtəlifliyi, onların tip və növlərini ayırmağı praktiki olaraq, mümkünsüz edir. Problemlərlə də iş, problemli situasiyanın dərk edilmiş təsəvvürlərində olduğu kimi, yaxşı deyildir. Lakin vəzifə öz məğzinə görə, problemin yaratdığı şəraitin, ona tələbatın və tanış olmayan, yaxud axtarılan vəziyyətə tələbatın dəqiq formalaşdırılmasıdır – fikrində olan alimlər, onu üç əsas tipə ayırırlar.¹

1. *Sistemli vəzifələr*, hər hansı bir əsas kriteriyə uyğun elementlərdən ibarət olduğu üçün onların sistemləşməsini nəzərdə tutur. Adətən, belə vəzifələr müxtəlif üsullarla sistemləşə bilər, lakin onlardan təkcə biri lazım olan nəticəyə gətirib çıxarır.
2. *Struktur vəzifələr*. Bu vəzifələrin fərqləndirici xassəsi mövcud və məlum olan elementlər arasında yeni əlaqə və münasibətləri tapmaq tələbidir.
3. *Transformasiya vəzifələri*. Vəzifələrin bu növünü bəzən məqsədli vəzifələr adlandırırlar, çünki onlar, ilkin

¹ Bourne, L.E., Dominowski, R.L., Loftus, E.F., & Healy, A.F. Cognitive processes (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986, p.64 83.

elementlərin, məqsədyönlü fəaliyyət vasitəsilə, tam, yaxud qismən dəyişdirilməsini nəzərdə tutur.

Bizim, kifayət qədər tez-tez həll etdiyimiz vəzifələr özündə yuxarıda sadalanan üç aspektin hamısını daşıyır. Bundan əlavə, konkret bir vəzifə kimi, problemləli vəziyyətin “qeydə alınma” prosesinə, onu problem və ifadəətmə səviyyəsində dərk edilməsinə insan təfəkkürünün və idrak proseslərinin fərdi-psişoloji xüsusiyyətlərinin formalaşdığı sosial şərait böyük təsir göstərir.

İdrak proseslərinin formalaşmasına təsir göstərən sosial şəraitdən danışarkən, biz, hər şeydən əvvəl öz ən yüksək təzahürünü savadlanmaqda tapan, yaxud alimlərin koqnitiv üslublar adlandırdıqları etnopsixoloji faktorları nəzərdə tuturuq. İnsanın üslub xüsusiyyətləri, onun davranışı, son zamanlar, məhz ona görə psixologiyanın ən çox öyrəndiyi problem olmuşdur ki, ümumi və fərdini, şəxsi və sosialı, qrup və xüsusi bir yere toplamağa imkan verir. Onlar bu günə kimi “təhlükəli” sayılan təfəkkürün milli formaları probleminin üzərindən sirli pərdənin götürülməsinə imkan verirlər.

Bizim hər birimiz, qərb kompaniyasının Azərbaycanda işləyən təmsilçisinin və həmçinin, bu şirkətə işləyən azərbaycanlıların təfəkkür üslublarında mövcud olan əsaslı fərqləri gözəl dərk edirik. Belə dərkətmə üsulunu, misal üçün koqnitiv ekvivalent diapazonu kimi götürək. Məlumdur ki, insan təfəkkürünün bu səciyyəvi xüsusiyyəti onun öyrənilən problemin detallarına münasibətini əks etdirir. Belə ki, koqnitiv ekvivalentliyin dar diapazonunun mövcudluğu, problemin detallarının ciddi öyrənilməsinə və onu təşkil edən elementlərin differensiasiyasını (təbəqələşməsinə) tələb etdiyi zaman geniş diapazon – problemi, onu təşkil edən komponentlərin ilkin analizi olmadan, ümumi tədqiqini tələb edir. Bu mənada, bizim yerli kadrların xarici şirkətlərə işə qəbulu zamanı qarşılaşdıqları problem –bu həmin üslubda təfəkkürün ziddiyyətidir. Əgər əcnəbi işlənən problemin və ya vəzifənin hər bir detalına diqqət yetirirsə, bizimkilər əksər hallarda, kifayət qədər əsas olmayan tələsik nəticələr çıxarırlar.

Azərbaycanlıları əcnəbilərdən (ən əvvəl qərb ölkələri nümayəndələrindən) fərqləndirən təfəkkürün üslub xüsusiyyətlərindən biri də – qeyri-verbal məlumata meyillilikdir. Biz digərlərindən daha çox insanın danışdığına deyil, onun nə düşündüyünə diqqət yetiririk. Sözlərdə sətiraltı məna axtarışı, söhbətin mənalı məzmununa əsaslı zərər gətirir ki, kollektivdə qarşılıqlı münasibətlərə mənfi təsir göstərir. Paradoksal faktdır ki, biz işgüzar kontaktlara böyük önəm vermək əvəzinə işə daha çox ziyan gətirən şəxslərarası münasibətləri əsas götürürük.

Yuxarıda adları çəkilən koqnitiv üslublardan əlavə, bizi qərb ölkələri nümayəndələrindən, həm də *asılılıq dairəsi* və *qeyri-asılılıq dairəsi* ölçülərinə görə fərqləndirmək olar. Bu koqnitiv üslub digərlərindən daha çox və ciddi öyrənilənlərdəndir. Bu halda, asılılıq dairəsi – insanın öz davranışını xarici səbəblərlə şərh edilməsidirsə, qeyri-asılılıq dairəsi – davranışın daxili etalonlarına istiqamətlənməsidir. Tədqiqatçılar müəyyən ediblər ki, asılılıq dairə adamları qeyri-verbal məlumata daha diqqətlidirlər, onlar sosial eyhamlara həssasdırlar.¹ Buna əsasən, fərz etmək olar ki, azərbaycanlılar qeyri-asılılıq dairəsinə nisbətən asılılıq dairəsinə daha çox meyillidirlər. Ona görə də, məsələn, peşə fəaliyyəti ilə bağlı problem yarandığı zaman azərbaycanlı baş verən hadisənin səbəbini yəqinki özündə yox, başqalarında şəraitdə, ümumi iqtisadi vəziyyətdə axtaracaq. Düzdü öz davranışına haqq qazandırmaq adəti hər bir insana xasdır, lakin biz başqalarına nisbətən daha çox xarici səbəblərə səmtliyik.

Təfəkkürün üslub xarakteristikalarından əlavə, insanın peşəkar fəaliyyətində zehni proseslərin fərdi – psixoloji xüsusiyyətləri böyük rol oynayır. Fərdi – psixoloji xüsusiyyətlər özünün daha aydın ifadəsini insanın idrak proseslərində tapır. Tədqiqatçıların əksəriyyəti o fikrə meyillidirlər ki, işimizin birinci fəslində təsvir etdiyimiz konseptual bacarıqlar (onlar tam və hissələr arasındakı münasibəti anlamağa və bütün “şəkli” bütövlükdə görməyə imkan verir), peşəkar fəaliyyətin effektivliyinə daha böyük təsir göstərir.

¹ Сеидов С.И. Социальная психология творчества. Баку, 1994, стр.111.

Lakin bu bacarıqlardan əlavə, müstəqillik, səmərəlilik, çevikliyi, orijinal və metaforik təfəkkür, daxili görmə və tapşırıqları neytrallaşdırma bacarığı kimi idrak qabiliyyətləri də seçilirlər. Onların hər birini qısaca səciyyələndirək:

Təfəkkürün müstəqilliyi özəlliklə problemin qoyuluşunu, onları konkret vəzifə kimi formalaşdırmağı və sonra həll etmək bacarığını nəzərdə tutur.

Təfəkkürün səmərəliyi çoxlu sayda fikirlərin mənşəyini öyrənməyi və onların arasından insanın fəaliyyət baxımından yerinə yetirdiyi dəyərli və lazımlıları tapmaq bacarığını ifadə edir.

Təfəkkürün çevikliyi məsələnin həlli üsulunun, əgər onun həlli gedişində uğursuzluq müşahidə edilirsə, tez dəyişdirilməsi bacarığıdır.

Orijinal və yaxud metaforik təfəkkür yaradıcı təfəkkürlə bilavasitə əlaqəsi olan bacarıq kimi, yaranmış problemi əvvəllər tanınmayan, yaxud bu ana qədər, heç kim tərəfindən istifadə edilməyən üsulla həll etməyi nəzərdə tutur. Həqiqətən, adi əşyanı, sözü, jesti, obrazı qeyri-adi formada istifadə etmək bacarığı bir insanı digərindən əsaslı şəkildə fərqləndirir. Bizi əhatə edən əşyalar, bizimlə baş verən hadisələr, ünsiyyətdə olduğumuz adamlar, çox tərəfli, çox şaxəli və son dərəcə mürəkkəbdirlər. Bizim qarşılaşdığımız hər şeyin çoxlu sayda aspektləri və xırdaqları var, lakin bizim heç də hər birimiz, hətta onlardan bəzilərini görə bilmirik. Adamların əksəriyyəti daha çox göz qabağındakıları, qavrayış üçün daha sadələri, ümumi qəbul edilmiş normalara daha uyğun olanlarını görürlər. Əgər insana, heç kəsin ağlına gəlməyən, problemin aspektini, yaxud sözdən, əşyadan, mənadan və s. istifadənin üsulunu tapmaq nəsim olursa, onda təbii ki, belə adamda metaforik (məcazi) və ya orijinal təfəkkür – peşəkar fəaliyyətin səmərəliyinə əsaslı şəkildə təsir göstərən təfəkkür qabiliyyəti inkişaf edib.

Daxili görmə bacarığı insana, öyrənilən hadisənin, yaxud problemin, onun təhlili hələ qurtarmamış, mahiyyətinə varmağa imkan verən heyranedici “alətdir”. Bu o deməkdir ki, həmin bacarığa malik olan insan, uğura gətirə biləcək fikrin intuitiv olaraq səmtini lazımi istiqamətə yönəldə bilir.

Vizual tapşırıqları neytrallaşdırmaq bacarığı obyektin əvvəl nəzərə çarpmayan daha əsaslı xüsusiyyətini duymağa imkan verir. Problemin başlıca, əsaslı aspektinin gizliliyi – onun seçilən xüsusiyyətidir, çünki mahiyyəti anlayaraq, adətən həll yollarını tapmaq mümkün olur. Lakin çox vaxt tapşırıqlar (xüsusən vizual) problemin həllinə “çatmaqda” insana mane olur. Bu halda, tapşırığı neytrallaşdırma bacarığı səhvlərdən və yalnız nəticələrdən qaçmağa imkan verir. Bunu etmək o qədər də asan deyil, çünki 1923-cü ildə K.Yaspers yazdığı kimi, xəyalda “hiss üzvlərinin xarici qıcıqlandırıcıları reproduktiv elementlərlə bir vəhddə o qədər sıx birləşirlər ki, əsili reproduktivdən ayırmaq olmur”.¹

İnsanın təfəkkürü müstəqil psixi proses kimi mövcud deyildir. O, fəaldır və bütün digər psixi təzahürlərlə, xüsusilə də yaradıcılıqla sıx qarşılıqlı əlaqədədir. *Təfəkkür və yaradıcılıq – öz aralarında dialektik əlaqədirlər*; onlar bir-birinə çevrilmir (keçmir), lakin eyni zamanda da, bir-birindən ayrılmazdılar. Məhz buna görə, təfəkkürü psixi proses kimi analiz edərkən insanın nadir fenomeni kimi, yaradıcı fəallığını kənara qoymaq olmaz.

YARADICILIQ. Heç bir tədqiqat obyektı, yaradıcılıq problemi kimi mürəkkəb deyil, lakin eyni zamanda, heç bir tədqiqat obyektı yaradıcılıq problem kimi maraqlı da deyil. Ola bilsin ona görə ki, yaradıcılıq həmişə özündə ilahi qığılımlar daşıyır və bundan da ağıl və intellekt alovlanaraq yeni fikir və kəşflər yaratmağa “məcbur olur”. İnsan hər zaman yaradıcılığa böyük hörmətlə yanaşır, çünki gözlənilməz nəticə, dərin introvertlik və yüksək sosial dəyər bu fenomenə adi əqldən üstün, təbiilikdən kənar bir xarakter verib.

Ancaq yaradıcılığın daha bir xüsusiyyəti də var ki, bu qərribə təzahürü qavramağa başqalarından daha çox təsir göstərir – bu da yaradıcılığın paradoksallığıdır. Biz çox gözəl bilirik ki, paradoks – qarşılıqlı istisna şərtini, yəni birinin həlli zamanı digəri mütləq pozulacağını nəzərdə tutur. Belə halda, paradoksları necə həll

¹ Jaspers C. Allgemeine Psychopathologie. Berlin, 1923 (sitat M.İ.Rıbalsskinin “Иллюзии и галлюцинации” kitabından götürülmüşdür), M. 1983, стр.29.

etməli, yaxud birləşməsi mümkün olmayanı birləşdirmək olarmı, qəbul edərək inkar etmək olarmı, sevərək nifrət etmək olarmı, dağıdaraq qurmaq olarmı? və s. sualların yaranması tamamilə təbiidir. Əgər bütün bunlara yaradıcı yanaşılsa, bəli, çünki yaradıcılıq təkcə öz ifadəsində paradoksluğa malik deyil, o, həm də özü təbiətə paradoksaldır. Yaradıcılığın bu səciyyəvi xüsusiyyətinin real mövcudluğu bizim, yaradıcılığın qərribə paradokslarını təsvir edən, əvvəlki iş və tədqiqatlarımızda da sübut olunmuşdur. Burada isə bu işin mövzusu ilə bilavasitə əlaqəsi olan yaradıcılıq paradokslarının üzərində dayanmaq istəyərdik.

Bu, ən əvvəl *yaradıcılığın say paradoksudur*. Bizi əhatə edən müasir aləmi problemlər dünyası adlandırmaq olar. Onların say çoxluğu öz həllini tələb edərək bəşəriyyətə ağır bir yük kimi təsir edir. Öz qüvvəsi və imkanları daxilində, intellektini və fiziki imkanlarını gərəkək, təcrübəsinə və biliyinə arxalanaraq insan onlara üstün gəlməyə çalışır. Bunun üçün, ona böyük miqdarda yaradıcılıq enerjisi vacibdir, ona yaradıcılıq fəallığı hava kimi vacibdir. Ancaq çox olmağına baxmayaraq o, həmişə defisitdir. Başqa hər şey bu dünyada insanı bezdirə bilər. Ən dəyərli olan nə varsa, hətta həyatın özü də onda nifrət oyada bilər. Yalnız tək yaradıcılıqdan doymaq olmur, o, həmişə azdır, onun həmişə yeri görünür. İş təkcə yaradıcılıq fəallığının azlığını hiss etməkdə deyil, iş həm də ondadır ki, insan nə qədər yaradıcılıq fəallığı göstərsə, yaradıcılıq defisiti bir o qədər artır.

Bu paradoksun yaranması, yaradıcılıq təbiətindən daha çox, onun insanı əhatə edən gerçəkliyə və özünə təsiri ilə şərtlənir. İnsan yaradıcı fəallığın təzahürü sayəsində daxilində və ya xaricində hər hansı bir problemi həll edərkən keyfiyyətə nə isə yeni bir şey yaradır ki, həmin bu şey də, öz növündə, həllini tələb edən saysız, əvvəllər bəlli olmayan problemlər irəli sürür.

Buna nümunə, bəşəriyyətin inkişafında nəhəng sıçrayış etməyə kömək edən, atom nüvəsinin sirlərinin kəşfi ola bilər. Lakin bu kəşf, bizim qarşımızda çox böyük sayda yeni, nüvə enerjisindən təhlükəsiz istifadə ilə bağlı, ekoloji fəlakətlər (Çernobil AES), nüvə silahlarının qorunması və nüvə tullantılarının basdırılması və

s. ilə bağlı problemlər yaratdı. Bundan əlavə, radioaktiv şüalanmanın təsirindən insanın genetik quruluşunda dəyişikliklərlə əlaqədar problemlərin tamamilə yeni sinifləri yarandı. Əslində, söhbət insanın öz kəşflərinin nəticələrinin təsirindən dəyişilməsindən gedir ki, bu dəyişikliklər də həmişə yaxşı olmur. İş gəlib çıxır atom elektrik stansiyalarının bağlanması, nüvə silahını və onun istehsal texnologiyasını yaymamaq haqqında beynəlxalq konvensiyalara, nüvə silahının qadağasına və məhvinə. Axı bütün bunlar insanın yaradıcı enerjisinin nəhəng itkisi sayəsində yaradılmışdı. Başqa sözlə, bəşəriyyət ona əsaslı surətdə irəliyə addım atmağa imkan verən kəşfin özünü inkar etməyə başlayır. İnsanın yaradıcı fəallığını çıxmaq şərti ilə heç bir psixi proses, şəxsiyyətin heç bir xüsusiyyəti, öz fəaliyyətinin nəticələrinin bu cür özünəməxsus fonuna malik deyildir. Hətta, yaradıcı fəallıqda əsaslı xidməti olan intellekt belə hər hansı bir problemi həll edərkən, əslində onu tamamilə aradan qaldırmır, onun təsirini yox edir. Yaradıcılığın nəticələri ilə “mübarizəyə” başlayan insan cəmiyyəti üç yolla gedə bilər; ya “çəkisi” ilə bəşəriyyətin özünün məhvinə gətirəcək problemləri görməmək; ya yaradıcılığa və yaradıcılıq fəallığına qadağa qoymaq, bu da sosial partlayışa səbəb olacaq, çünki insan öz təbiətinə görə yaradıcıdır; ya qarşılaşdığı problemləri, sözün həqiqi mənasında, həll edərək, yaratmaq. İstənilən yaradıcılıq – bu hər şeydən əvvəl, yeni problemlərin kəşfidir ki, onların insan fəallığının təzahürü sayəsində həlli qarşımızda onların miqdarının daha da çoxluğunu aşkarlayacaq. Yaradıcılıq sayının paradoksunun məğzi bundadır, ondan doymağın mümkünsüzlüyündə və eyni zamanda, onun daimi defisitliyindədir.

İdarəetmə fəaliyyəti prosesində, bu paradoks istənilən mərhələdə aşkarlana bilər. Məsələn, fəaliyyətin təşkili, xüsusən, yaradıcılıq fəallığının yüksək səviyyədə təzahürünü tələb edən, ilkin mərhələdə, bu paradoksla sıx əlaqəlidir. Maneələrin və əngəllərin böyük miqdarı, nəbələdlilik və təcrübəsizlik, inamsızlıq və narahatçılıq ağır bir yük kimi menecerlərin çiyinə düşür və onları qərarların qəbulunda çeviklik, davranış və fəaliyyətində

orijinallıq göstərməyə “məcbur edir”. İdarəetmənin keşməkeşli yolunda çətinliklər nə qədər çoxdursa, onların həllinə istiqamətlənən cəhdlər də bir o qədər çox olur. Məhz bu vəziyyətdə, biz daha çox idarəetmə fəaliyyətinə yaradıcılıq miqdarının paradoksluğunun qəribə təsirinin şahidi oluruq.

Yaxşı məlumdur ki, idarəetmədə fəaliyyətin uğurunun ən mühüm və vacib şərti, yaradıcı fəallığın təzahürüdür. O, xüsusən qoyulmuş məqsədə çatmaqda, təşkilatın ehtiyatlarının maksimal səfərbərliyini tələb edən şəraitdə həyatı zərurətə çevrilir. Təşkilat, firma, idarə, yaxud müəssisə, qarşılarında duran problemi həll etməyə onlara imkan verən, yaradıcı fəallığın istənilən təzahürünü “yağlı kökə” kimi qəbul edirlər. Lakin nə qədər paradoksal (ziddiyyətli) olsa da, məhz bu anda çox ehtiyatlı olmaq lazımdır, çünki yaradıcı fəallıq sayəsində həll olunan problem, yubanmadan öz həllini tələb edən, daha çox sayda problemlər yaradacaq. Belə vəziyyətin yaranmasının qaçılmazlığı menecerdən onu qavramaq üçün psixoloji hazırlıq tələb edir, bu da, öz növbəsində, menecerdə dözümlü, qətiyyət, xaosda nizam tapmaq bacarığı, hazırcavablıq, çeviklik kimi, şəxsi keyfiyyətlərin olmasını tələb edir.

Ümumi əlverişlilik paradoksu. Elmi-texniki inqilab bir tərəfdən və bazar iqtisadiyyatına keçid digər tərəfdən bizdən təkcə çoxlu yaradıcılıq tələb etmir, həm də onu ümumi əlverişli etməyi tələb edir. “Adi” adamların: fəhlələrin, qulluqçuların, həkimlərin, hərbiçilərin və s. çiyinlərinə çoxlu sayda problemlər ağır yük kimi düşür. Belə vəziyyətdə hər bir kəsdən, təkcə onun intellektual və fiziki imkanlarının maksimal səfərbərliyi deyil, eləcə də yaradıcı fəallığın təzahürü tələb olunur. Lakin bu sosial dəyərin həyata keçməsi üçün hər bir kəsin yaradıcı fəallığa müraciətini əldə etməsinə imkan yaratmaq lazımdır. Məhz belə anlayış bu məqsədə yaradıcılıq psixologiyası üzrə çoxlu sayda nəzəri və tətbiqi tədqiqatları yönəldib və yönəldir də. Bununla bərabər elə bu işlərin özündə təsdiq edilir ki, yaradıcı fəallıq – hər bir şəxsin öz içindən gələn bir prosesdir və onun təzahürü hər kəsin daxili aləminin izlərini daşıyır. Beləliklə, biz daha bir yaradıcılıq paradoksuna – ümumi əlverişli paradoksa qısa tərif verə bilərik:

yaradıcı fəallığı ümumi əlverişli etmək istəsək də, biz onu belə edə bilmərik, çünki O – şəxsiyyətin daxili aləminin sirridir.

Bu paradoksun həll edilə bilməməsi, formal məntiq baxımından onun əhəmiyyətini istisna etmir. Məhz bu paradoks bizə müasir cəmiyyətin qarşımızda qoyduğu məqsədə çatmaqda qüvvəmizi düzgün cəmləməyimizə; insanın həyat fəaliyyətinin ən mühüm problemlərini həll etmə “aləti” kimi, yaradıcı fəallıqdan istifadə əhatəsini maksimal dərəcədə çox genişləndirməyə imkan verir. Çünki əgər yaradıcılığın, onun fərdiləşdirilməsi gedişində, özünü ümumi əlverişli etmək mümkün deyilsə, onda yaratmaq arzusunu ümumi əlverişli etmək olar. Öz qüvvəmizi arzulər, dəyərlər atmosferinin, yaradıcı fəallığın aktuallaşmasının formalaşdırılmasına yönəldərək, biz bununla bir tərəfdən onun təzahürünə hamını cəlb edirik, digər tərəfdən isə subyektivlik prinsipini, şəxsiyyətin yaradıcı fəallığının gizliliyini pozmururuq.

Arzulanma paradoksu. Əvvəlki ilə sıx əlaqədə olan bu paradoks, təkcə yaradıcılıq fəallığı probleminin deyil, eləcə də, menecment psixologiyasının problemlərinin qavrayışına güclü şəkildə təsir göstərir. Şəxsiyyətin özünü təsdiqləməsində güclü vəsait kimi, yaradıcılıq fəallığı arzulanən bir məqsəd olub, ona “sahib” durmaq, nəinki çoxsaylı insan problemlərini həll etməyə, eləcə də, ən əsası, başqa adamların və hətta təbiətin özünün üzərində hakim olmağa imkan verir. Belə şəraitdə adamların həm yaradıcı, həm sosial, həm də intellektual fəallığının çoxsaylı təzahürü üzə çıxır. Problem ondadır ki, əksərən intellektual, sosial və yaradıcı fəallıq bir-birinə qarışır. Hər şeyə yaradıcılıq adı vermək istəyi ilə adamlar bilərəkdən, daha çox isə bilmədən bu fəallıq növləri arasındakı həddi silirlər. Beləliklə, biz arzulanma paradoksunun təzahürünü əyani şəkildə izləyirik: belə ki, yaradıcılıq fəallığı arzulanandır – yaradıcılıq olmayanlar da o adla verilir.

Bununla əlaqədar yaradıcı fəallığın qiymətləndirilməsi meyarı haqqında sual yaranır. Tez-tez biz tədqiqatçıların bir-birini qarşılıqlı istisna edən meyarlarını aşkar edirik ki, bu da həmin amilin meyar kimi seçiminin uyğunsuzluğundan, düzgün olmadığından danışır. Belə İ.Teylor tərəfindən təklif olunmuş

fəaliyyəti təşkil etmə metodu tənqid olunmuş və az qala vəhşilik də adlandırılmışdı, lakin buna baxmayaraq, sonralar elə o da əməyin elmi təşkili üzrə çoxsaylı tədqiqatların əsası olmuşdur. Bu cür nümunələr çoxdur və onların hamısı o fikri təsdiqləyirlər ki, yaradıcılıq fəallığını “qeyrilərindən” seçmək son dərəcə mürəkkəbdir, çünki qiymətləndirmə meyarı dəyişkən və natamamdır. Başqa sözlə, biz nəinki yaradıcılıq olmayanı onun adı ilə təqdim edirik, həm də qiymətləndirmə meyarları olmayanda yaradıcılığı “taniya” bilmirik.

Determinantlar paradoksu. Bəlkə də, yaradıcılıqda ən təəccüblüsü insanı ona sövq edən qüvvədədir. Yaradıcılıq psixologiyasının inkişafının tarixi boyu insanın yaradıcılıq fəallığının mənbəyi və səbəbləri durmadan axtarılıb. Bu və ya digər tələbatları, motivləri, tapşırıqları, dəyər istiqamətlərini və s. aşkarlayan yaradıcılıq fəaliyyətinin motivasiyası üzrə işlər, xüsusilə çoxsaylıdır. Bu da təsadüfi deyildir, çünki motivativ amillərin prioritetliyini hələ ta qədimdən elmin, texnikanın, incəsənətin və mədəniyyətin yaradıcılarının özləri təsdiqləyiblər. “Tədqiqatçıını digər adamlardan xüsusi intellektual bacarıqlar deyil... – Ramon-i-Kaxal qeyd edirdi, – onun motivasiyası ayırır, ... məhz o, adi fikrə elə yüksək gərginlik verir ki, onu kəşfə gətirir”. Analoji şəkildə fikir yürüdərək psixoloqlar yaradıcı fəallığı stimullaşdıran çoxlu sayda konkret motivlər, dəyərlər, tapşırıqlar aşkarladılar. Onların arasından: həqiqətə məhəbbət, insanlara məhəbbət, şöhrətpərəstlik, uğurların motivasiyası, ətraf gerçəkliyə “düzgün yanaşma”, seksual tələbatlar, ruhi tələbatlar, özünü reallaşdırma, özünütəsdiq, özünə vurğunluq, riskə meyillilik, qorxu, azadlıq, şübhəlilik, münaqişələri aradan qaldırmaq arzusu və s. adlandırmaq olar. Hətta böyük olmayan bu yaradıcılıq motivləri siyahısında biz tamamilə bir-birinə zidd olanları (baxmayaraq ki, onlar hamısı təcrübə yolla sübut olunmuşdu) aşkarlayırıq. Bu yaradıcılıq motivasiyasının tədqiqində zəif tərəflərdən yalnız biridir ki, insanı yaradıcı fəallığa təhrik edən konkret motivlərin axtarış dəyərini çox əsaslı şəkildə aşağı salır. Yaradıcı fəallığın konkret “təkanvericilərinin” axtarışında digər zəif məqam determinantlar paradoksu ilə

əlaqəlidir. Bu paradoksun mahiyyəti ondadır ki, yaradıcılıq fəallığının determinantları kimi çıxış edən hər tələbat, hər səbəb yaradıcılıq fəallığı təzahür etdikdə artıq öz təkanvericiliyini itirir. Başqa sözlə, yaradıcılıq fəallığının təzahürü elə onun özünü yaradan səbəbləri dialektik inkar edir. Yaradıcılıq fəallığının determinasiya prosesi ona görə paradoksaldır ki, onu yaradan səbəb yaradıcılıq məhsulunun təzahüründən sonra olduğu kimi qalmır, çünki məhz bu məhsulda şəxsiyyətin yaradıcılıq fəallığının ilkin səbəbləri, motiv və stimulları öz ifadəsini tapır.

Məhsul paradoksu. Yaradıcı fəallığın son məqsədi yeni məhsulun, ideyanın, növün, münasibətlərin və s. yaradılmasıdır. İstənilən belə məhsulu təhlil edərkən, biz gözəl anlayırıq ki, onun yaradıcısı insandır. Ancaq məhsulun paradoksu bizim üçün bu məsələni çətinləşdirir. Məsələ ondadır ki, yaradıcılıq fəallığının məhsulu o qədər zərif, gözəl, lazımlı və məqsədyönlüdür ki, onu yaradanın "mülkiyyətindən" çıxaraq hamının kilaşır. Bu tam aydın olsun deyə, müəllifləri unudulmuş və yaxud da ümumiyyətlə tanınmayan xalq mahnılarının, əfsanə və deyimlərinin taleyini xatırlamaq kifayətdir. Bu eləcə də, həyatımıza sıx daxil olan elmi-texniki nailiyyətlərə də aiddir. Biz onların yaradıcıları, konkret alimlər və ixtiraçılar haqqında heç düşünmürük də. Şəxsiyyətin yaradıcı fəallıq məhsulunun belə "xassəsi" bizə məhsul paradoksunu formalaşdırmağa imkan verir: Yaradıcılıq fəallığı təzahür edən insanın, ən geniş mənada, yaratdığı yüksək dəyər, gözəllik və sadəlik, ümumi əlverişlilik və cəlbədicilik xüsusiyyətlərinə malik olan məhsul, həyatımıza o qədər sıx daxil olur ki, obrazlı desək, özünün bilavasitə yaradıcısının bütün daxili aləmini özündə əridib tarazlayaraq, yaradıcının şəxsiyyətini "məhv" edir. Məhsul paradoksunun digər tərəfi də mövcuddur. Onlar, müəllifləri yaxşı tanış olan əsərlərə aiddir. Bu aspektin mahiyyəti ondadır ki, yaradıcılıq fəallığının məhsulu, onu yaradanın şəxsiyyətinin izahedici mexanizmi kimi çıxış edir. O (məhsul), yaradıcının daxili aləminin açılmasında əsas alətə çevrilir, çünki məhz məhsulda o, cəmlənmiş formada olur. Lakin aydın olsun deyə, determinantlar paradoksunu xatırlamaq lazımdır: hətta məhsul bizə yaradıcının daxili aləminin bütün

zənginliyini açma bilməz, çünki onun özünü yaratmaqla artıq o, ətraf aləmə münasibətini və dünyagörüşünü dəyişir.

Menecment tətbiqi yaradıcılıq kimi

Yuxarıda sadalanan yaradıcılığın beş paradoksu onun bütün rəngarəngliyini tamamlamır, onlar yalnız yaradıcılıq və menecment psixologiyaları arasındakı ayrılmaz əlaqələri göstərir. Belə əlaqə tamamilə təbiidir, çünki idarəetmə yalnız, bir tərəfdən müəssisədəki işçilərin yaradıcı fəallığının təzahürü şəraitində və digər tərəfdən, bu fəallığın təzahürünün arzuladığı şəraitdə effektiv ola bilər. Bu baxımdan, biz tam əminliklə deyə bilərik ki, menecment – tətbiqi yaradıcılıqdan başqa, bir şey deyildir.

İlkin ideyalara tərif verməkdən başlayaraq, ta fəaliyyətin perspektiv planlarının işlənməsinə və məqsədlərə çatdıran tədbirlərin həyata keçirilməsinə qədər hər işdə yaradıcılığın təzahürü, elə menecer fəaliyyətinin effektivliyinə zəmanət vermək deməkdir. Bu qaydadır. Lakin bu qaydaya əməl olunması, bir sıra çətinliklərlə toqquşur ki, onların da arasında ən çətinini – yaradıcı təzahürlərin “qeydə alınma” adekvat üsulunun seçilməsidir. Yuxarıda təsvir olunmuş arzulanma paradoksunu xatırlamaq kifayətdir (bir halda ki, yaradıcılıq arzu olunandır, çox vaxt yaradıcılıq yerinə əslində belə olmayanı təqdim edirlər və biz qiymətləndirmənin dəqiq meyarı olmadığından, yaradıcı fəallığı qeyrilərindən fərqləndirə bilmirik, .

Öz konkret fəaliyyətində, menecer yaradıcılıq fəallığını qeyrilərindən fərqləndirmək və eləcə də öz qərarının nəticələrinə görə məsuliyyət daşımaq kimi çox mürəkkəb məsələ ilə qarşılaşır. Bu və ya digər hərəkətin dəyərləri haqqında mücərrəd mühakimə yürütməkdənsə, gələcəkdə qurulacaq işlərə uyğun konkret qərarlar vermək lazımdır. Belə vəziyyətdə, menecərə necə kömək etməli? Düzgün olmayan qərardan onu necə qorunmalı? Əlbəttə, ona dərhal qərar qəbul etməməyi, əgər bu, ümumi vəziyyətə zərər gətirməzsə, zamanı uzatmağı məsləhət görmək mümkündür; xüsusi ekspertləri dəvət etmək mümkündür; problemin birgə müzakirəsini və zehni həmlələrə uyğun müxtəlif taktikalar təşkil etmək mümkündür; nəhayət, əvvəlki fəaliyyətdə analoji təcrübədən istifadə edərək, keçmiş təcrübəyə müraciət etmək mümkündür. Lakin, böyük

ehtimalla, zəmanət vermək imkanı, belə vəziyyətlərdə qərar qəbul etməyin uğuru, hər şeydən əvvəl, menecerin İNFORMASIYAYA münasibətindən asılıdır. Menecer fəaliyyətinin effektivliyinə və uğuruna təsir edən böyük sayda amillər içərisində informasiya amili, bəlkə də ən təsirlisidir. Məlumat almaq imkanı, ən əsası isə – ondan istifadə etmək imkanı və bacarığı – müasir dünyada uğurun həlledici amilləridir. Məlumat və yaradıcılıq öz aralarında sıx əlaqəlidirlər, çünki məlumatı qavramaq və təhlil etmək bacarığı, onun nə qədər əhəmiyyətli və dəyərli olduğunu həll etmək, ondan istifadə etmək bacarığı – şübhəsiz, yaradıcılıq bacarığıdır. Bu səbəbdən, menecərə baş sındırmaq lazım deyil ki, harada yaradıcılıq var, harada yoxdur; o, öz diqqətini fəaliyyətin məlumat aspektinə cəmləməlidir. Məlumat aspektinin daha bir və çox vacib əhəmiyyəti var. Məsələ ondadır ki, təşkilatın yenini qavrama səviyyəsi, başqa cür desək, bu və ya digər firma, yaxud müəssisənin yaradıcılıq səviyyəsi, nəticələrdən ehtiyat etməyərək öz fikrini söyləmək imkanına, işçilərin İnamı ilə düz mütənasibdir. Bundan o nəticəyə gəlmək olar ki, münasibətlərin xeyirxah, demokratik mühitinin yaradılması əsaslı şəkildə bizim yeni məlumata və ümumiyyətlə təzəyə, yeni yaradıcılığa münasibətimizdən asılıdır. Lakin müəssisədə əsl yaradıcılıq şəraitinin yaradılması üçün, ən azı, daha üç şərt də lazımdır. Bu, ilk növbədə müəssisədə məlumatın maksimal açıqlığının təminatıdır; istənilən işçinin onu əldə etmək imkanı və müəssisənin həyat fəaliyyətinin bütün məsələlərindən açıq şəkildə danışmaq imkanındır. İkincisi, xüsusi bir şəraitin yaradılmasıdır ki, orada müəssisə işçilərinin fikir və təklifləri gündəlik qaça-qaçda itmir, əksinə diqqətlə nəzərdən keçirilir və ya çeşidlənir və gələcəkdə öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi üçün xüsusi məlumat bankına qoyulur: Və nəhayət, üçüncüsü, bu elə psixoloji mühitin yaradılmasıdır ki, müəssisədə iş sevincə çevrilir və insan üçün böyük dəyər kəsb edir.

Bu bəndlərin hər birinin üzərində daha ətraflı dayanaq. *Məlumatın açıqlığı* – müəssisədə fəaliyyətin təşkilində daha mühüm və bununla yanaşı, daha mürəkkəb bir məqamdır, çünki o, öz mahiyyətinə görə çox funksionaldır. Müəssisənin ierarxik

quruluşu, işçilərin qarşılıqlı əlaqələri və müştərək məsuliyyəti, liderlik və rəhbərlik xüsusiyyəti və çoxlu,-çoxlu digərləri özündə məlumat aspekti daşıyır. İş ondadır ki, məlumat yuxarıda deyildiyi kimi, təkcə yaradıcılıq deyil, həm də qüvvədir, elə bir qüvvə ki, ona malik olan müəssisədə vəziyyətin özünü əsaslı şəkildə dəyişə bilər. Bu səbəbdən, menecer, fəaliyyət prosesində məlumatın aşkarlığı və məxfiliyi arasında dəqiq balans tapmalıdır. Elə etməyi bacarmaq lazımdır ki, məlumatın doğruluğu və aşkarlığı intizamsızlığa və özbaşınahğa çevrilməsin. Müəssisənin işçiləri, bir filtr olub, yalan məlumatların və komprmatların keçməsinə yol verməyən menecərə daha dəqiq istiqamətlənilər.

Digər tərəfdən, müəssisənin işçiləri, fəaliyyət prosesində öz yoldaşlarının nailiyyətləri və uğursuzluqları haqqında yaxşı məlumatlandırılmalıdırlar. Bu, əvvəla işçilər arasında sağlam rəqabətin inkişafına kömək edəcək, ikincisi isə başqaları tərəfindən buraxılmış səhv və xətalardan qaçmağa imkan verəcək. Hər kəs öz işini və onun yerinə yetirilməsinə görə məsuliyyətini biləndə müəssisənin fəaliyyətinin ümumi effektivliyi də nəzərəcarpacaq dərəcədə yüksəlir.

Müəssisədə rəhbərliyin və liderliyin effektivliyi, əksər hallarda məlumatın alınması və işlənilməsi sisteminin təşkilinin dərəcəsindən asılıdır. Əlbəttə, liderlik fenomeni, yalnız məlumat aspekti ilə məhdudlaşmır, ona məlumatla birgə, qrupda liderliyin bu və ya digər üslub və effektivliyini müəyyən edən, həm emosional, həm şəxsiyyət, həm də şəraitli amillər daxildir. Lakin məlumatın alınması, işlənilməsi və istifadə edilməsi bacarığı və qabiliyyəti yenə də qrupun, yaxud kollektivin bu və ya digər üzvünün liderlik roluna irəli sürülməsinin əsas səbəblərindən biri olaraq qalır. Bir tərəfdən məlumat və müəssisədəki liderlik xüsusiyyətləri arasında əlaqə mövcudluğu, digər tərəfdən isə bizim əvvəlki işlərimizdə aşkarlanan ümumi fəaliyyətdə liderlik və yaradıcılıq fəallığı arasındakı, bir-birindən sıx şəkildə asılı olan əlaqələr, bizə məlumat amili hesaba alınmadan və bacarıqla istifadə edilmədən, müəssisədə yaradıcı mühitin yaradılmasının mümkünsüzlüyü haqqında yuxarıda təqdim olunmuş vəziyyəti bir daha təsdiqləməyə imkan verir.

Müəssisədə yaradıcılıq mühitinin təşkilinin ikinci əsas şərti, yuxarıda deyildiyi kimi, *yeni fikirləri söyləmək və real işə keçirmək imkanındır*. Əgər biz, həqiqətən, müəssisədə yaradıcılıq mühiti yaratmaq istəyiriksə, onda ideyanın dəyərliliyini öz-özlüyündə adi və çox vacib kimi qəbul etməliyik, işçiləri, onların öz fikirlərinin rəhbərlik tərəfindən düzgün anlaşılmasında əmin olmalarına imkan verən xüsusi şəraitlə təmin etməliyik, bir tərəfdən Sizin üzünüzdə fikirlərinizin və ideyalarınızın qiymətli olduğunu söyləyən və digər tərəfdən Siz gedən kimi bütün gətirdiklərinizi səbətə ataraq riyakarcasına deyindən rəhbər və menecerlərimiz olmamalıdır. Fikir azadlığı – ruh azadlığıdır, bunsuz yaradıcılıq mümkün deyil və müəssisədə yaradıcılıq mühitinin təskili mümkün deyil.

Və nəhayət, üçüncüsü, müəssisədə yaradıcı fəallıq *əlverişli psixoloji mühitin* yaradılması ilə stimullaşdırılır; etibar və qarşılıqlı xeyirxahlıq, qarşılıqlı hörmət və yardım. Əlbəttə, məlumatın aşkarlığı və yeni ideyaları sərbəst söyləmək və həyata keçirmək imkanı da lazımı psixoloji mühitin yaradılmasına sirayət edir, lakin bu zaman xüsusi cəhd və şərtlər də tələb olunur. Onlar haqqında danışarkən, biz hər şeydən əvvəl, müəssisədə fəaliyyətin konkret şərtlərini nəzərdə tuturuq.

İşçilər görəndə və biləndə ki, rəhbərlik təkcə peşəkar yararlılığı ilə deyil, eləcə də onların həyata keçirdikləri konkret fəaliyyət şəraitinin qayğısına qalır, əməyə münasibət yaxşılığa doğru köklü şəkildə dəyişilir. Bu müasir şəraitdə inkişaf edən respublikamız üçün xüsusilə aktualdır. Belə ki, bu gün ölkəmizdə insanlar fəaliyyətlərində hər hansı bir yüksək komfortlu şəraitin yaradılmasına yox, normal, müasir adama layiq olan şəraitə can atırlar. Axı aydındır ki, işıqlı və təmiz otaqda işləmək, qaranlıq və çirkli otaqda işləməkdən daha yaxşıdır. Lakin, məhz bu məsələ – fəaliyyət şərtlərinin yaxşılaşdırılması məsələsi, çox vaxt menecer üçün, onların fikrincə, prinsipcə əhəmiyyəti olmayan, ikinci dərəcəli olur. Bu, o təsəvvürlər nəticəsində yaranır ki, işçilər arasında yaxşı münasibətlər və müəssisənin məqsədi – daha vacib kateqoriyadır, nəinki fəaliyyətin hər hansı bir şəraitinin mövcud olub-olmamağı. Təəssüf ki, müəssisədə konkret şərtlərə lazımı

diqqətin olmamağı, işdə, eləcə də bütünlükdə müəssisədə əlverişli psixoloji mühitin pozulmasının əsas amili ola bilər və çox vaxt da olur.

Beləliklə, əlverişli psixoloji mühitin yaradılması vasitəsilə müəssisədə yaradıcı fəallığın stimullaşdırılması haqqında danışarkən ən azı iki amili nəzərə almaq lazımdır: Birincisi, eyni kollektivdə işləyən adamların şəxsiyyətlərarası münasibətləri ilə; İkincisi – müəssisədə fəaliyyətin konkret şərtləri ilə əlaqədardır.

2.2. Şəxsiyyət

Psixologiyada şəxsiyyət anlayışı. Beynəlxalq Səhiyyə Təşkilatının məlumatına əsasən, 1999-cu ildə Yer kürəsinin əhalisi 6000000000 - 1 (6 milyardı) keçmişdir. Öz-özlüyündə bu rəqəm onsuzda başgicəlləndiricidir. Lakin haradasa hər biri unikal, bənzərsiz və təkrarsız 6 milyard insanı yaradan təbiətin nəhəngliyi haqqında düşünəndə bu təəssüratlar daha da yüksəlir. Bu halda, onların bir-birindən fərqi yalnız bioloji və fizioloji səciyyətlərlə deyil, eləcə də fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərlə müəyyən edilir. Başqa sözlə, adamlar bir-birinə, təkcə gözlərinin rənginə, səsin tembrinə, EEG ritminə, barmaqların izlərinə və s. görə deyil, eləcə də ŞƏXSİYYƏTİN xüsusiyyətlərinə görə də oxşayırlar.

Şəxsiyyəti şərh etmək adamlar arasında gözlərin rənginə, səsin tembrinə, yaxud hər hansı digər biofiziki xüsusiyyətlərə görə fərqi izah etmək cəhdindən daha mürəkkəbdir. Onun adekvat anlamındakı mürəkkəblilik, bizim fikrimizcə, bir sıra amillərlə izah olunur ki, onların arasından aşağıdakı əsaslarını ayırmaq olar:

1. İnsanın şəxsiyyəti maddi və lamisə (toxunma ilə hiss olunan) deyil, çoxlu sayda amillərin, şərtlərin, ilkin şəraitin və determinantların təsiri altında formalaşan psixoloji törəmədir.
2. İnsanın şəxsiyyəti, çoxlu amillərin təsirini özündə sınayaraq, yalnız onlar əsasında şərh oluna bilməz, çünki o, dialektik olaraq formalaşdığı əsası inkar edir.

3. Şəxsiyyətin yüksək əhəmiyyətliyi insan davranışının determinasiyasında həddən artıq sayda nəzəriyyə və konsepsiyalarının yaranmasına zəmin yaradır ki, onların bir hissəsi “Şəxsiyyət” anlayışının şərhində bir-birinə ziddiyyət təşkil edirlər.
4. Və nəhayət, şəxsiyyət anlayışı İNSAN fenomeni anlayışı ilə birbaşa əlaqəlidir. Şəxsiyyət insanın təməli (əsas) kimi, onun əsas parametri kimi, onu şərh etmə vasitəsi kimi, yalnız antropologiya və bəşəri biliklər insanın öz təbiətinin anlayışı zirvəsinə qalxanda adekvat şərh olunacaq.

Bu zahiri aqnostisizm insanın şəxsiyyət fenomeninin şərhində fəlsəfi ilə ümumiliyi yoxdur və onun tədqiqinin mümkünlüyünün heç də inkarı deyildir. Daha çox əksinə, şəxsiyyət probleminin son nəzəri və təcrübi tədqiqatları, onda yeni hədlər açır və bununla da onun öyrənilməsinin yeni imkanlarını aşkarlayır.

“Şəxsiyyət” sözü Azərbaycan, rus və ingilis dillərində çox maraqlı və faktiki eyni etimologiyaya malikdir. Azərbaycan dilində “şəxsiyyət” sözü öz başlanğıcını ərəb sözü olan “şəxs”dən götürür ki, hər hansı bir şəxsi ifadə edir. Rus dilində “личность” sözünün mənşəyi, “лицо”, “личина” sözü ilə əlaqədardır. İngilis dilində şəxsiyyəti ifadə edən “personality” sözü, öz başlanğıcını iki latın sözündən “per” və “sona”dan götürür ki, mənasını “vasitəsilə danışmaq” kimi vermək olar. Sonralar Qədim Yunanıstan və Roma imperiyasında bu sözlər teatr tamaşaları zamanı aktyorların istifadə etdikləri maskaların qeyd edilməsi üçün tətbiq olunur. Və yalnız əhəmiyyətli zaman kəsiyindən sonra “persona” sözü ona indi qoyulan mənanı daşıyır, daha doğrusu o, “personality”, yəni şəxsiyyət sözünü ifadə etməyə başladı.

Yuxarıda deyilənlərdən göründüyü kimi, *insanın şəxsiyyəti* – bu sözün həm həqiqi və həm də məcazi mənalarında *şəxs deməkdir*. *Birbaşa mənada*, belə ki, insanın surəti onun əsas identifikatorudur. Məhz onun cizgiləri, formaları, xassələri və digər xüsusiyyətlərinə görə bir insanı digərindən fərqləndirir, hansı yaş kateqoriyasına aid olduğunu müəyyənləşdiririk. Təsadüfi deyildir ki, şəxsiyyətin müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı sənədlərin hamısı onlarda simanın (üzün) şəklinin olmasını

nəzərdə tutur. Bundan başqa, üz bizim emosiyalarımızın, hisslərimizin, əhvalımızın, vəziyyətimizin, istəklərimizin ifadəedicisidir, o, bizə zəngin mimika vasitəsilə, təkcə verbal deyil, eləcə də qeyri-verbal ünsiyyət yaratmaq imkanını təmin edir. *Məcəzi mənada*, insanın şəxsiyyəti – onun qəlbinin, yəni psixi təzahürünün surətidir. Axı, heç kim mübahisə etməz ki, insana məxsus olan fərdi-psixi xüsusiyyətlərin təzahür səciyyələrinə və ünsiyyət formasına görə, etdiyi hərəkətlərə görə, onun yürütdüyü fikir və ideyalarına görə, onu kifayət qədər dəqiq müəyyənləşdiririk və onun həyata keçirəcəyi davranışının istiqamətini proqnozlaşdırırıq.

Beləliklə, onu əsas götürərək ki, *“Şəxsiyyət – fərdə, özünü cəmiyyətdə müəyyənləşdirməyə imkan verən, sabit fiziki və psixi xüsusiyyətlərin məcmusudur”*¹, biz şəxsiyyətin əsas nəzəriyyə və konsepsiyalarının təhlilinə keçə bilərik.

Şəxsiyyətin əsas nəzəriyyələri. İndiki zamanda psixoloqların fikrincə şəxsiyyət nəzəriyyəsinin sayı yüzü keçmişdir və bu hal sürətlə artmaqda davam edir. Bu şəxsiyyət küy-kələyinə izahı, həm insan şəxsiyyətinin müasir cəmiyyətdə artan rolunda, eləcə də müasir psixoloji elmlərin imkanlarının artmasında axtarmaq lazımdır. Heç nəyə baxmayaraq, belə nəzəriyyə və konsepsiyaların rəngarəngliyi arasında bu fenomenə bütün digər baxışların əsas istiqamətini müəyyən edən fundamentalları da mövcuddur. Şəxsiyyət nəzəriyyəsinin ən məşhur tədqiqatçılarından biri Robert Evinin fikrincə, insanın şəxsiyyət fenomenini şərh edən, əsas konsepsiyaları beş qrupa ayırmaq olar: klassik (ənənəvi), klinik, təcrübi, insanpərvər, yaxud ekzistensial və bixeviorst nəzəriyyələri.

Klassik qrupa aid edilmişdi: Z.Freydin psixoanalitik nəzəriyyəsi, K.Yunqun analitik psixologiyası və A.Adlerin individual (fərdi) psixologiyası, Kliniklərə: K.Xorninin nevrozlar nəzəriyyəsi, E.Frommun konsepsiyaları, S.Sallivanın interpersonal (heyət arası) nəzəriyyəsi, E.Eriksonun Ego (Mən)

¹ Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo., Organizational Behavior, 2nd ed, Library of US Congress, 1992, p.92.

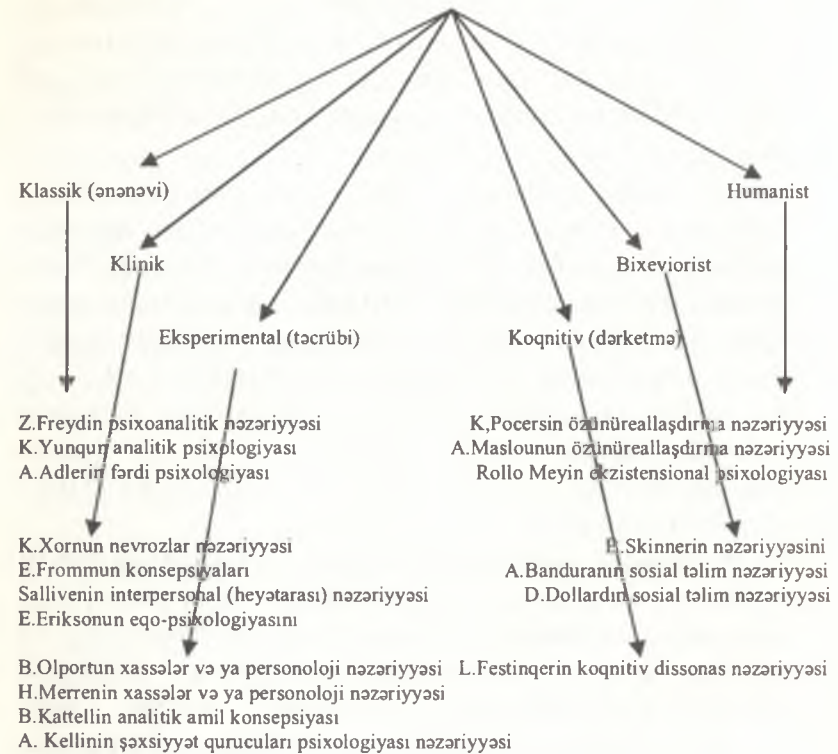
psixologiyası. Təcrübi nəzəriyyələr qrupuna aid edilmişdi: Q.Olportun və H.Merrenin xassələr və ya personoloji nəzəriyyələri, R.Kattelin analitik amil nəzəriyyəsi, və A.Kellinin şəxsi quruluş nəzəriyyəsi. İnsanpərvərlərə: K.Rocersin özünüaktallaşdırma nəzəriyyəsini, A.Maslounun özünüreallaşdırma nəzəriyyəsini və R.Meyanın eksiztentsial psixologiyası. Və nəhayət, bixeviorist konsepsiyalara aid edilmişdi: B.Skinnerin şəxsiyyət nəzəriyyəsi və A.Banduranın sosial təlim nəzəriyyəsi.¹

Şəxsiyyət nəzəriyyələrinin bu qruplarına, R.Evinin terminologiyasına söykənərək, biz, fikrimizcə, son zamanlar xüsusilə güclü inkişaf əldə etmiş, daha doğrusu, içərisində, bəlkə də ən maraqlısı və əhəmiyyətli L.Festinqerin koqnitiv dissonans nəzəriyyəsi olan, koqnitiv nəzəriyyələr qrupunu əlavə edə bilərik. Bütün yuxarıda sadalanan nəzəriyyə və konsepsiyalar şəkil 2.2.1-də aydın təqdim olunmuşdur. Onlar, bu və ya digər dərəcədə, menecment psixologiyasında öz tətbiqini tapmışdır ki, insanın şəxsiyyət təzahürünün çoxplanlılığı və müxtəlif istiqamətliliyi tezisini bir daha təsdiqləyir.

Lakin bu başlıqda, biz diqqətimizi insan şəxsiyyətinin təbiəti haqqında təsəvvürlərimizə daha böyük şəkildə uyğun gələn yalnız iki nəzəriyyədə saxlayacağıq; K.Yunqun analitik nəzəriyyəsi və L.Festinqerin koqnitiv dissonans nəzəriyyəsi. Z.Freydin psixoanalitik konsepsiyasına, R.Kattelin analitik amil nəzəriyyəsinə, Q.Olportun xassələr nəzəriyyəsinə, A.Maslounun özünüaktullaşdırma nəzəriyyəsinə və A.Banduranın sosial təlim nəzəriyyəsinə gəlcə isə onların da həmçinin bu problematika ilə bilavasitə əlaqəsi olduğuna görə, motivasiya, liderlik, təlim və şəxsiyyətlərarası münasibətlər problemlərilə bağlı suallara (məsələlərə) baxılaraq, bizim tərəfimizdən istifadə olunacaq.

¹ Robert B. Ewen, An introduction to theories of Personality, Fourth Edition, Hillsdale, New Jersey, 1993, 612 p.

Şəkil 2.2.1 Şəxsiyyətin əsas nəzəriyyələri Şəxsiyyət nəzəriyyəsi



Bizim K.Yunqun nəzəriyyəsini və L.Festinqerin konsepsiyalarını seçməyimiz təsadüfi deyil və müəyyən mülahizələrlə diktə edilmişdir. Birincisi, K.Yunqun aşkar etdiyi, şəxsiyyət strukturunda arxetiplər ideyası, insanın həyat fəaliyyəti prosesində davranışının invariant (ən yaxşı variant) formalarının şərhində mümkün olduğu qədər ən uyğun gələnidir. İkincisi, libidonun – həyat enerjisi kimi, anlayışı və onun ya xaricə, ya da daxilə istiqamətlənmədə insanın fərdi-tipik xüsusiyyətlərini daha bütöv formada nəzərə almağa imkan verməsidir. Və nəhayət, L.Festinqerin nəzəriyyələrində işlənən koqnitiv dissonans, yaxud ziddiyyət anlayışı və “müqayisə” anlayışı şəxsiyyətin strukturunda

koqnitiv elementlərin şərhinə daha yaxın gəlməyə imkan verməsidir.

Lakin fikrimizcə, əgər K.Yunqun və L.Festinqerin şəxsiyyət nəzəriyyələri üzərində daha geniş dayansaq, bu düşüncələrimiz daha da dolğun olar.

K.Yunqun şəxsiyyət strukturu dörd əsas elementdən ibarətdir: şüurlu, şəxsi şüursuzluq, şüursuz, kollektiv şüursuzluq. Baxmayaraq ki, bir şüurluya, üç şüursuzluq düşür, K.Yunq insanın təkcə öz gizli fikirləri ilə deyil, eləcə də, eyni dərəcədə öz istəkləri, məqsədləri, arzuları və dəyərləri ilə müəyyən edildiyini hesab edib ona böyük əhəmiyyət verirdi.

Onun fikrincə, *insanın Şüurluluğu* özündə *EQO* ifadə edir, insanın özünüdərkətmə mərkəzini təşkil edən, şüurlu ideya və məqsədlərinin kompleksi və digər adamlarla ünsiyyətdə taxdığı *PERSONA* maskası kimi. Çox vaxt bu maska bizim əhvalımıza və istəklərimizə uyğun gəlmir, lakin bu sosial mühitdə qəbul olunmuş əxlaq və davranış normalarına dəyər verib, hər halda onu geyinirik.

Şəxsi şüursuzluq öz başlanğıcını insanın doğulduğu andan götürür və onun bütün həyatı boyu formalaşır. O, insanın artıq keçirdiyi, lakin ya unutduğu, ya da yaddaşının dərinliklərində saxldığı müxtəlif narahatlıqları, hissləri, xatirələri özündə birləşdirir. Bu zaman, şəxsi şüursuzluq, lazım gəldikdə dərk oluna bilər və o, müəyyən nizamlayıcı funksiya daşıyıb insanı öz gücünə, yaxud zəifliyinə inanmağa təhrik edir.

K.Yunqun *Kölgə* adlandırdığı *şüursuzluq*, insan şəxsiyyətinin ən primitiv və qaranlıq tərəflərini özündə birləşdirir. O – kölgə, öz başlanğıcını, K.Yunqun fikrincə, bizim heyvani, qeyri-əxlaqi ehtiraslarımızdan götürür və cəmiyyətdə normal həyat fəaliyyəti üçün qətiyyəən qəbuledilməzdir. Lakin özünün əxlaqa zidd olmasına baxmayaraq “Kölgə” bizim əksər yaradıcılıq meyillərimizin və dərin emosional yaşantılarımızın mənbəyidir.

Kollektiv şüursuzluq – haqlı olaraq, K.Yunqun, onun adına ölməzlik gətirən, ən məşhur kəşflərinə aid etmək olar. Onun fikrincə, yenicə doğulmuş uşaq – *tabula rasadan* (ağ lövhədən) çox uzaqdır, çünki onda anadangəlmə ənənələr öz əksini tapır ki,

böyüyəndə, onun davranışının istiqamətini determinasiya edəcək. Belə ənənələr onun tərəfindən arxetiplər adlandırılmışdı və nəşildən-nəslə ötürülən, bu zaman insanın şüurunda özünün bilavasitə əksini tapan, davranış şəklinin, istəyinin və formalarının fəvqəladə mürəkkəb əlaqələri kimi müəyyən edilirdi. Məhz arxetiplər, K.Yunqun fikrincə, bizim yaşadığımız sosial şəraitə, özümü və ünsiyyətdə olduğumuz adamlara (Ego), bizim heyvani tələbatlarımıza (kölge), kişiliyimizə (Animus) və qadınlığımıza (Anima) münasibətimizi müəyyən edir.

İnsan arxetipləri fikrinin əhəmiyyəti, psixoloqların, filosofların və insan problemi ilə məşğul olan bütün digərlərin əvvəlki çoxsaylı tədqiqatlarında sübut olunmuş, insanın davranış determinantlarında onun rolunu müəyyən edir. Bundan əlavə, arxetiplərin kəşfi, həyat fəaliyyətinə təsir göstərən, etnopsixoloji, etnomədəniyyət amillərinin öyrənilməsinə stimül verdi. Belə tədqiqatlara, özünün "Qorqud nəslinin arxetipləri" kitabında azərbaycanlıların bəzi arxetiplərinin təsvirinə çalışan, görkəmli Azərbaycan filosofu H.Quliyevin işi nümunə ola bilər.¹

Nə qədər paradoksal olsa da psixologiyada psixoanaliz istiqaməti çərçivəsində yaranan K.Yunqun şəxsiyyət nəzəriyyəsi L.Festinqerin koqnitiv dissonans nəzəriyyəsini kifayət qədər maraqlı şəkildə tamamlayır. Belə əminolma, son dərəcə cəsarətli görünə bilər, lakin arxetiplərin insanın öz-özünü anlamasının, onu əhatə edən aləmin və Yunq simvolu olan adamların struktur elementləri kimi müqayisəsi, onun dəyər kateqoriyalarının L.Festinqerin uyğunsuzluq nəzəriyyəsi ilə bağlılığı, bu mülahizənin həqiqiliyi haqqında danışmağa imkan verir. Əsas etibarilə, K.Yunqun ideyalarına L.Festinqerin "koqnitiv elementlərin" yaranmasının izah verici səbəbləri kimi baxmaq olar.

Bu tezi daha adekvat anlamaq məqsədilə, L.Festinqerin koqnitiv dissonans nəzəriyyəsinin əsas mövqeyinə qısaca nəzər salaq. L.Festinqerin koqnitiv dissonans nəzəriyyəsinin baza vahidi, "koqnitiv elementlərdir ki, kiminsə, hansısa davranışı, yaxud özünün haqqında istənilən biliklər, fikirlər, qənaətlər kimi,

¹ Г.Гулиев "Архетипы рода Горгута". Баку, 1998 г.

müəyyən edilir". Onlar şüur səviyyəsində təzahür edir və çox vaxt bir-birilə zidd, yaxud müəyyən dissonans münasibətə daxil olur. Onlar tərəfindən uyğunsuzluğunun mümkün yaranışının dörd mənbəyi aşkarlanmışdır; məntiqi ardıcılıqsızlıqdan; koqnitiv elementlərinin mədəniyyət nümunələrinə uyğunsuzluğundan; bu koqnitiv elementinin hər hansı daha geniş təsəvvürlər sisteminə uyğunsuzluğundan; keçmiş təcrübəyə uyğunsuzluqdan.

Lakin mədəniyyət nümunələrinə, keçmiş təcrübəyə, məntiqə və sairələrə zidd olan koqnitiv elementlərinin özü necə yaranmışdır? – sualı açıq qalır. Bu suala cavab, bizim nöqteyi-nəzərimizdən K.Yunqun aşkarladığı arxetiplər sahəsində yadır. Davranışın ən yaxşı variant (ən dəyişkən) formalarının sabitliyinin və ətraf mühitin dəyişən şəraitinin uyğunsuzluğu, elə insanın həyat fəaliyyəti zamanı yaranan ziddiyyətlərin əsas mənbəyidir.

Bütün yuxarıda deyilənlər, bizi şəxsiyyət fenomeninin öz mövqeyimizdən şərhinə sövq edir.

İnsanın şəxsiyyətinin, onun müstəqilliyinin bənzəri kimi, öz məişət elementlərinin müəyyən quruluşunu yaradan elementləri var. O, bir növ, onlara söykənərək bu elementləri müxtəlif xüsusiyyətlər, xassələr, səciyyələr və təzahürlər ilə əhatə edərək, formalaşır. Məhz buna görə, onun təşəkkül tapmasına təsir edən başlıca determinantlarını ayırmaq, olduqca mürəkkəb olur. Şəxsiyyəti "preparat" halına salmaq yalnız elmi məqsədlərlə mümkündür, lakin bu "əməliyyat" onun mənasını adekvat anlamaq üçün vacibdir. Bu məqsədlə, bir neçə əsas vəziyyət yaradır ki, bu bizə kifayət qədər mürəkkəb "əməliyyatın" keçirilməsində kömək etsin.

Əvvəla, insanın mahiyyətinin araşdırılmasının bütün zəngin təcrübəsi, insanın doğulduğu zaman "tabula rasa" kimi olmadığı haqqında tezisi qəbul etməyin vacib olduğunu göstərir. O, bu yeni doğulmuş südəmə, özündə nəhəng həm genetik, həm də psixoloji məlumat toplusu daşıyır.

İkincisi, insanın formalaşmasına, onun şəxsiyyətinin təşəkkülünə, onun yaşadığı və fəaliyyət göstərdiyi sosial şərait çox böyük təsir göstərir.

Üçüncüsü, insanın şəxsiyyəti, həyat fəaliyyətinin konkret sosial şərtlərindən asılı olmayaraq onda doğulduğu andan ən dəyişməz (invariant) halda möhkəmlənən elementlərdən də asılı olmayaraq, öz üzərində insanın sosial məişətinin invariant formalarının təsirini hiss edir.

Bu əsas vəziyyətlərə əsaslanaraq, insanın şəxsiyyət strukturunda daha əhəmiyyətli əsas elementləri ayırmağa cəhd edək. Bizim fikrimizcə onlar dördüdür:

1. Kollektiv şüursuzluğun ən çox ümumiləşdirilmiş və ən dəyişməz elementləri kimi arxetiplər
2. İnsanın bütün həyatı boyu, yaddaşının dərinliklərində saxlanılmış, yaxud sadəcə unudulmuş kimi şüursuz məlumat
3. Onun davranışını müəyyən edən və yönəldən fikirlərin, qənaətlərin, dəyərlərin toplusu kimi şüurluluq
4. İnsanın, real gündəlik həyatdan asılı olmayan, sosial mövcudluğunun ən dəyişən forması kimi neotiplər.

Bu anlayışları daha ətraflı açaq.

Arxetiplər, yuxarıda deyildiyi kimi, K.Yunq tərəfindən aşkar edilmişdir və psixoloji leksikona, “nəsildən-nəslə ötürülən obrazların, istəklərin və davranış formalarının müəyyən əlaqələri kimi” sıx daxil olmuşdular. Onlar artıq çoxdan, K.Yunqun onlara qoyduğu, məna yükü hududundan çıxmışdılar, çünki psixoloji ədəbiyyatda, “tənqid”, onların ən mistik tərəflərini inkar etməyə və real mövcud olan xüsusiyyətləri əlavə etməyə imkan verdi. Belə ki, məsələn, psixoloqlar K.Yunqun Kölgə, Animus, Anima, Ego arxetiplərinə, kollektiv şüursuz təzahürlər kimi, insan psixikasında da real mövcud olan digərlərini də əlavə etməyə başladılar. Bu digər arxetiplər dedikdə, daha çox “ağsaqqal”, “valideynlər”, “xanım həyat yoldaşı” və s. arxetiplər adlandırılırdı.

Bundan əlavə, arxetiplərin yayılması baxımından da onların düzəlişi baş verdi. Kollektiv şüursuzluq, artıq bütün insan nəslinə məxsus davranışın və həyat fəaliyyətinin təkə ən dəyişkən forması deyil, eləcə də konkret nəslin, millətin, kökün ən dəyişənidir. Başqa sözlə, arxetiplərin mövcudluğu bütün insanlarda təsdiq edilir, lakin onların məzmunu millətdən-millətə,

nəsildən-nəslə, xalqdan-xalqa, əsaslı şəkildə dəyişilə bilər. Adamlar arasında nə qədər mədəni, etnik uyğunluq olsa da belə, onlar bir-birindən, xalqların, mədəniyyətlərin və s. məzmununa görə fərqlənirlər.

Dəyişilməz yalnız bir şey qalır, arxetiplər dərk edilməzdilər, biz dərk edə bilmərik ki, zadəganlar nəslindən olan insan, hələ lap südəmərlə olarkən, valideynlərdən məhrum olmasına və onların mühitində deyil, əksinə, tamamilə başqa bir şəraitdə tərbiyə olunmasına baxmayaraq, zaman keçəndən sonra, öz nəslinin arxetipik invariantı təzahür etdirir. Biz dərk edə bilmərik ki, öz etnosunun dil dialekti ilə heç vaxt tanış olmayan insan, öz etnik qrupunun dialektik invariantdan necə istifadə etməyə başlayır.

Beləliklə, bizim anlayışımızda arxetiplər nəslindən-nəslə ötürülən və şəxsiyyət tərəfindən dərk edilməmiş qalan, lakin davranışını təyin edən, hər hansı mədəniyyətlərin, etnosların, nəsillərin müxtəlif, lakin ən dəyişkən obrazları, fikirləri, istəkləridir.

İnsanın şüursuzluğu. Psixoloqların diqqətini həmişə cəlb edən sahə öz sirr və mistikliyi ilə çoxsaylı nəzəriyyələrin və konsepsiyaların yaranmasına səbəb olub. Şüursuzluq sonsuzdur və onun adekvat anlayışı, bizim onun məzmununa nə daxil etməyimizdən birbaşa asılıdır. Şüursuzluq həddini, praktik olaraq, sona qədər genişləndirmiş Z.Freyddən başlayaraq, şəxsiyyət öz şüursuz fikirlərinin əsirinə çevrildi ki, bu da alimlər tərəfindən, hər dəfə bu və ya digər hadisənin əsas səbəbini açmaq mümkün olmayanda, istifadə edilirdi. İnsan şüuru, ümumiyyətlə nəzərə alınmamağa başlayanda, “şüursuzluqdan qavrayış elementlərinin sızması” kimi müəyyən ediləndə, iş mənasızlıq həddinə çatırdı.

Lakin elmin inkişafı və xüsusilə əksər tədqiqatların praktik istiqamətliyi, şüursuzluq şokundan “özünə gəlməyə” və davranışın determinasiyasında onun yeri və rolu ilə uyğunluğunda şərh etməyə imkan verirdi. Buna uyğun olaraq, biz hesab edirik ki, insanın şüursuzluğu iki laylıdır, o, əcdadlardan (arxetiplər) gələn davranışın şüursuz meyillərini və insanlar tərəfindən unudulmuş, yaddaşının dərinliklərində saxlanılmış hadisələr, istəklər, tələbatlar, fikirlər və davranış formalarını özünə əlavə edir.

Biz nə etdiklərimizin çoxunu dərk etmirik, lakin bu o demək deyil ki, biz hər şeyi düşünmədən edirik. Bu əsaslı fərq, insanın şüuru ilə şüursuzluğu arasındakı “sərhəddi” müəyyən etməyə bizə imkan verir. Davranışın determinasiyasında *şüurun* rolunun artmasına görə psixologiya, nə qədər təəccüblü olsa da, öz tədqiqatlarına deyil, daxili aləmin və müşahidənin, obyektin və subyektin tam surətdə ayrılması imkanı haqqında təsəvvürlər kimi, tam obyektivlik fikrindən uzaqlaşan, müasir fizikaya borcludur. Fizika dərk edib ki, obyekt, ona tamamilə heç bir təsir etmədən, onun xüsusiyyətlərini dəyişmədən, (A.Enşteyn, N.Bor, V.Qeyzenberq), heç cürə müşahidə etmək mümkün deyil. Beləliklə, müşahidəçi ilə obyekt arasında, daxili ilə xarici aləm arasında, şüur aləmi və materiya aləmi arasında bir növ süni körpü qurmaq məsələsi yarandı”.¹ Məhz bu fakt, əhəmiyyətli dərəcədə, xarici aləm haqqında məlumatın alınmasında şüur təcrübəsinin roluna maraq yaratdı. Şüurun getdikcə daha da artan roluna təsdiq, nisbətən yaxın zamanlarda yaranmış, lakin hamı tərəfindən qəbul olunmuş, nəzəri konstruksiyaların mərkəzində şüuru qoyan koqnitiv psixologiya ola bilər.

Bu muhakimələrə uyğun olaraq, biz də insan üçün aktual olan “koqnitiv elementlər” formasında möhkəmlənən özü, ətrafı və xarici aləmi haqqında məlumat daxil edən insan şüuruna müəyyənədicə rol veririk. Bu mənada, insanın şüuru dəyişkəndir, o, özü üçün əhəmiyyətli olan təsəvvürlərin dəyişilməsindən asılı olaraq dəyişilir. Şüur elementləri fikrinə gəldikdə isə o yeni deyil, baxmayaraq ki, koqnitiv psixologiya çərçivəsində o, “koqnisiya” adı almışdır, mənası da prinsipcə, elə əvvəlki kimi – Vundtov olaraq qalır. Məhz Vilhelm Vundt psixologiya leksikonuna şüur elementləri anlayışını daxil etmişdir. O, deyirdi: “istənilən mürəkkəb psixi hadisənin səciyyəsi, onun tərkib hissələrinin məcmusuna uyğun gəlmir” (V.Vundt, 1896, səh.375). Şüurun koqnitiv elementləri də, həmçinin ayrı-ayrı koqnisiyalara uyğun gəlməyən xüsusi sistem yaradırlar.

¹ Д.Шульц. Сидни Э. Шульц, “История современной психологии”, С-Петербург, 1998, стр.486.

İnsanın şüur sistemi, yuxarıda deyildiyi kimi, variativdir, lakin onda da, özündə insanın kollektiv şüursuzluğunu nəzərdə tutan, invariant elementlər – neotiplər (onları belə adlandırmışıq) var. Beləliklə, insanın şüuru, onun şüursuzluğu kimi iki laylıdır. O, özünə kollektiv şüurun zamanla dəyişilən kateqoriyalarını və invariant elementlərini də daxil edir.

Kollektiv şüurluluq – insanın şüurunda real mövcud olan, lakin əvvəllər heç bir tədqiqatlarda təsvir edilməyən hadisələrin mənalandırılması üçün bizim tərəfimizdən daxil edilmiş, yeni termindir. Onu daha ətraflı açıqlayaq. Yuxarıda deyildiyi kimi, insanın şüuru dəyişkəndir, o, onun məzmununu təşkil edən kateqoriyaların dəyişməsi ilə həyatı boyu dəyişilir. Lakin bu vəziyyətlə razılaşıaraq, şüurda bir insanın nəinki həyatı boyu dəyişməz qalan, eləcə də onun ölümündən sonra da real mövcud olmağa davam edən, xüsusi invariant formaların mövcudluğunu nəzərə almaq vacibdir. Kollektiv şüursuzluğun bu formaları, arxetiplərdən fərqli olaraq, tamamilə dərk edilən invariant dəyərlər formasında təzahür edir. Bu zaman, dəyərlərə iki planda; hər hansı sosial qrup, xalq, millət, etnos planında və öz əksini müqəddəs yazılarda, müasir sivilisasiyanın qəbul etdiyi insan hüququ və azadlığı bəyannaməsində və sairə tapan ümumi insan planında araşdırmaq vacibdir. Beləliklə, kollektiv şüurluluq – real mövcud olan və insan tərəfindən dərk edilən invariant, ümumbəşəri dəyərlər və konkret sosial dəyərlər mühitidir.

Burada dəqiqləşdirmə vacibdir, belə ki, kollektiv şüurluluq səviyyəsində invariantlıq mütləq və nisbi xüsusiyyət daşıyır. İnvariantlığın mütləq xüsusiyyəti ümumbəşəri dəyərlərə aiddir, çünki onlar insan mövcud olduqca dəyişməz qalırlar, nisbi xüsusiyyəti isə konkret sosial mühitin, xalqın, nəslin dəyərlərinə bilavasitə aiddir. Belə halda, dəyərlər də həmçinin dəyişməzdir, lakin müəyyən zaman mərhələsində, onlar da, ətraf mühitə münasibətdə, dəyişikliklərlə dəyişilə bilirlər.

Bizim fikrimizcə, kollektiv şüurluluq iki formada, növdə, yaxud, bizim adlandırdığımız kimi, neotiplərdə insanın fərdi mövcudluğu prosesində onun tərəfindən aşkarlanan və dərk edilən, nəsildən-nəslə dəyişilməyən dəyərlərdə ifadə olunur. Bu

Allah neotipi və Peyğəmbər neotipidir. Bu halda, əgər Allah neotipi, bütün adamlar üçün tamamilə müəyyən edilmiş və dəyişməz dəyərlər toplusu kimi dərk edilirsə, Peyğəmbər neotipi yalnız konkret bu qrupun, sosial mühitin, millətin, yaxud xalqın hədəflərində dəyişəndir. Onları daha ətraflı səciyyələndirək.

Allah neotipi. Heç kimin şübhə eləmədiyi, ümumbəşəri dəyərlər, insanın ictimai ideallarının yüzillik inkişafının nəticəsidir. Ən ümumiləşdirilmiş, yığcam formada, onlar insanın sosial mühitdə davranışının özünəməxsus etalonuna çevrilir. Bu davranış etalonları yüksək əxlaqidir və əksərən müqəddəs yazılardan; quran, incil, talmud və sairələrdən qaynaqlanır. Bu zaman, onlara göydən göndərilmiş müəyyən ilahi nişanələr verilir. Fərdi inkişaf prosesində, insan özü üçün bu etalonların, davranışın və həyat fəaliyyətinin yüksək əxlaq normalarının mövcudluğunu aşkarlayır. Bu mənada, həmin kəşflərin davranış qaydaları halında valideynlər, yaxud tərbiyəçilər tərəfindən və ya müstəqil şəkildə təlqin edilməsi vacib deyil, həm bu, həm də digər hallarda o, onların mövcudluğunu və dəyərini dərk edir. Onlar, onun idrakına çevrilirlər və onların qəbulu, yaxud inkarı bu kateqoriyaların “müstəqil” mövcudluğunu heç bir formada poza bilməzlər.

Amerikalılar arasında keçirilmiş İsanın 10 əhkamına (dini tələbinə) inam və qəbul olunma səviyyəsinin araşdırılmaları buna sübut ola bilər. Məlum olmuşdu ki, sorğu aparılmış amerikalıların yalnız 11%-i qəbul edir, inanır və “öldürmə”, “oğurlama”, “öz yaxınını sev” və ilaxır etalonlara istiqamətlənməklə öz davranışlarını qururlar, hərçənd onların mövcudluğu haqqında hər şeyi bilirlər.¹ Başqa sözlə, Allah neotipi, onu şəxsi dəyər kimi, bir adamın qəbul etməsinə baxmayaraq, şüur elementinə çevrilir ki, bu da bir daha, onun mövcudluğunun invariantlığını təsdiqləyir.

Peyğəmbər neotipi. Allah neotipindən fərqli olaraq, o, insanın şüurunda böyük nizamlayıcı rol oynayır, çünki adamların daha məhdudlaşdırılmış ümumiliyinin səviyyəsində davranışının vacib formasıdır. Müəyyən sosial qrupun, millətin, etnosun dəyərləri

¹ James Patterson, Peter Kim. “The Day America Told the Truth”, New York, 1992, p.205.

kimi özünü təqdim edərək, Peyğəmbər neotipi, həmçinin özünü təkmilləşdirməyin mənbəyidir və məna yükünə görə Z.Freydin Super-Ego anlayışı ilə yaxındır. “Peyğəmbər” dəyərinə yönəlmə insana, nəinki sosial qəbul edilməyə nail olmağa və bu solumun ierarxiyasında daha yüksək pillə tutmağa, eləcə də öz daxili aləmini təkmilləşdirməyə və özünün də təkmilləşməsinə imkan verir. Ancaq “Peyğəmbərin” inkar edilməsi vəziyyəti də olur və o zaman cəmiyyət var qüvvəsi ilə onu qəbul olunmuş dəyərləri yerinə yetirməyə və arxasınca getməyə məcbur edərək (bəzən həm də fiziki), “kafirə” təsir etməyə başlayır. Bu dəyərləri sosial mühitdə “müstəqil” həyata başlayacaq yeni Peyğəmbər zahir olana qədər baş verir.

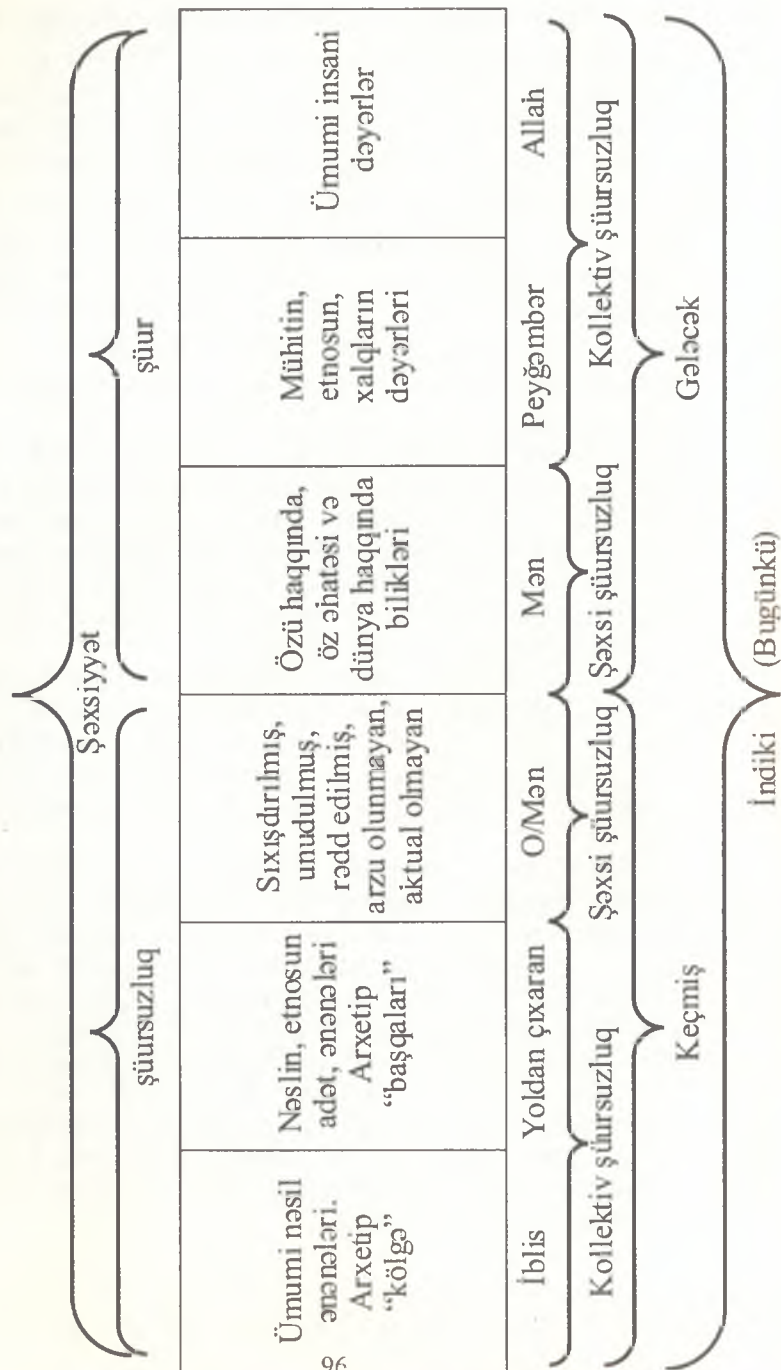
Beləliklə, iki nəticə çıxartmaq olar: əvvəla, Peyğəmbər neotipi nisbətən invariantdır və sosial, iqtisadi, psixoloji, etnik və digər mühitin amillərindən asılıdır və ikincisi, o , tamamilə dərk ediləndir və bu sosial qrupun üzvü kimi konkret adamın şüurunda, “həyatın müəyyən davranış formaları və məqsədləri, şəxsiyyət və sosial mühit üçün onlara zidd olanlardan daha üstün sayılındır” – qətiyyətli fikri formasında möhkəmlənir.

Şəxsiyyətin quruluşunda bütün sadalanmış və analiz olunmuş əsasların qarşılıqlı təsirinə baxmağa keçməzdən əvvəl, onları qrafik şəklində təsəvvür edək, çünki əyanilik, qarşılıqlı təsir göstərən və qarşılıqlı fəaliyyət göstərən əsaslardan yaranan, insanın şəxsiyyət oxşarlığını aşkarlamağa bizə kömək edəcək. (Bax, şəkil 2.2.2)

Şəklə diqqətlə nəzər saldıqda, yaranan birinci sual, şüur və şüursuzluğun qarşılıqlı təsir üsulları ilə bağlıdır. Şəxsiyyət vəhdətinin anlayışı üçün olduqca vacib olan cavab “şüurun istiqaməti” və “şüursuzluğun istiqaməti” anlayışlarını müəyyən etməyi tələb edir. Bu sual psixologiyanın əksər məktəb və cərəyanlarında qaldırılıb, o, görkəmli alim və tədqiqatçıların aqlını narahat edib, lakin bu günə qədər açıq qalıb, çünki istiqamətlənmə, onun yönəldiyi obyektin axtarışını “provokasiya edir”. Onu tapmaq isə xarici və daxili aləmin sonsuz müxtəliflikləri inkişafında praktiki olaraq mümkün deyil. Məhz buna görə, biz insanın şüurunun və şüursuzluğunun obyektə deyil, zamana “istiqamətləndirməyə” cəhd etdik .

¹ M.Roktach, “The Nature of Human Values”, New York, 1973, p.5.

Şəkil 2.2.2. Şəxsiyyətin strukturu



Eyni zamanda, şüursuzluğun keçmişə yönəldilməsi, tamamilə təbiiidir, çünki sıxışdırılmış, unudulmuş və arxetipik elementlər keçmişdə olmamış harada olacaq.

Beləliklə, insanda keçmişin və gələcəyin qarşılıqlı təsiri – onun şüursuzluğunun və şüurunun qarşılıqlı təsiridir ki, nəticəsi hal-hazırda yaşayan konkret şəxsiyyətdir. Başqa sözlə, *Şəxsiyyət – keçmişin şüursuz fikirlərinin və gələcəyə şüurlu cəhdlərin müqayisəsinin nəticəsinin indiki zamanda ifadə vasitəsidir*. Yuxarıda deyildiyi kimi, iki latın sözündən “per” və “sona”dan yaranan, “persona” sözünün, əvvəllər “vasitəçiliklə danışmaq” mənasını verməsi təsadüfi deyildir. Bu səbəbdən, biz də sanki birləşməyeni; keçmiş və gələcəyi, şüuru və şüursuzluğu, bizim ən qaranlıq və ən aydın, xeyirxah tərəflərimizi özündə birləşdirən, şəxsiyyət vasitəsilə özümüzü ifadə edərək, “danışırıq”.

Şəklin sonrakı komponenti – şüursuzluq və şüurun quruluşudur. İlk baxışdan elə görünə bilər ki, bu fenomenlərin quruluşu üç qatlıdır: həmcins arxetiplər, etnos arxetipləri və şəxsi şüursuzluq – şüursuzluq üçün; və ümumi insan dəyərləri, konkret mühitin dəyərləri və şəxsi şüur – şüur üçün. Lakin bu belə deyildir; şüursuzluq və şüur strukturu oxşardır və müvafiq olaraq, kollektiv, üstəgəl şəxsi şüursuzluq, eləcə də kollektiv və şəxsi şüurdan ibarətdir. Başqa məsələdir ki, kollektiv şüursuzluq daxilində kollektiv şüur daxilində olduğu kimi, tamamlanmışlar (“Kölgə” – heyvani əcdadlardan gələn şəxsiyyətimizin ən qaranlıq və arzuolunmaz tərəfi və ümumi insan dəyərlərinin neotiplərindən gələn şəxsiyyətimizin ən arzuolunan davranış forması) və nisbilər (konkret nəslin, sosium(sosial düşüncənin) və konkret millətin, sinfin, mədəniyyət dəyərlərinin arxetipləri mövcuddur. Şüursuzluqda ən arzuolunmazlardan, ta şüurda ən arzu olunanlara qədər, çox geniş yayılan elementlər, bizim tərəfimizdən ad almışdır ki, onlardan istifadə edilməsi, şəxsiyyətin müxtəlif formalarını səciyyələndirməyə kömək edəcəkdir.

1. Heyvani instinktlər, utandırıcı və bizi insan simasından mərhum edən, şüursuzluqda fikirlər – İblis adlandırılmışdı.

2. Mənsub olduğumuz nəslin, etnosun , bizim tərəfimizdən dərk edilməyən, lakin özünə cəlb edən fikirləri – Yoldan çıxaran
3. Unudulmuş, aktual olmayan, sıxışdırılmış, bizim qəbul etmədiyimiz hadisələr, arzular, motivlər və şəxsi şüursuzluq mahiyyətini təşkil edən biliklər – Qeyri-Mən
4. Özü və ətrafı, yaşadığımız dünya haqqında, şüurun koqnitiv elementləri – Mən
5. İnsanın dərk etdiyi dəyərlər, əxlaq normaları, əxlaqi əsaslar ki, bu sosial qrupda, millətdə, xalqda, cəmiyyətdə qəbul olunmuşdu – Peyğəmbər
6. Bütün adamlar üçün bir olan və bəşəriyyətin mədəni irsi kimi, şüurumuzda real möhkəmlənən, ümumbəşəri dəyərləri – Allah.

İnsan şəxsiyyətində struktur yaradan elementlərinin, yuxarıda sadalanan, hər birinin mövcudluğu, onun məqsədliyinin şərtidir, lakin hər hansı birinin, yaxud hissənin üstünlük təşkil etməsi xüsusi şəkildə müəyyən edilir.

Yuxarıda biz artıq demişdik ki, Şəxsiyyət – insanın şüursuzluğu və şüurunun müqayisə vasitəsidir ki, bu vasitə ilə onun psixoloji siması və davranışının istiqaməti müəyyən edilir. Ancaq qiymətləndirmə olmadan, əlaqələndirmə mümkün deyil, dəyərləndirmə isə, öz növbəsində, qiymət cədvəli olmadıqda tam mənasını itirir. Buna görə də müqayisənin nəticələrinin “cədvələ salınması” – şəxsiyyət fenomeninin aşkarlanmasının mütləq şərtidir. Digər tərəfdən, “cədvələ salma” nəinki, yaxşı-pis, arzulanan-arzulananmayan, qəbul olunan-qəbul olunmayan, dixotomiya (ardıcıl surətdə ikiyə bölünmə) kateqoriyaları ilə müəyyən edilməsini, eləcə də onları tərkib hissələrə kvantlaşdırılmasını (ən kiçik hissəciklərə ayırma) (məsələn: çox yaxşı (əla), yaxşı, bir az yaxşı (o qədər də yaxşı olmayan), elə-belə, yaxşı olmayan, pis, çox pis, dəhşətli (qorxunc)) nəzərdə tutur ki, bu da şəxsiyyətin üstünlük verdiyi, yaxud dəyərlərinin subyektiv ierarxiyasının qurulmasına gətirir. Ancaq ierarxiyada həmişə hakim və qəbul edilməyən mövqelər mövcuddur və əgər dəyər ierarxiyasında Allah, yaxud Peyğəmbər neotipləri

hakimdirsə, onda bizim, şəxsiyyətin bir forması ilə işimiz var; əgər Məndirsə, onda başqası ilə, yox əgər Yoldan çıxaran və ya İblis arxetipdirsə, onda tamamilə başqası ilə. Buna görə də, şəxsiyyətin dəyər ierarxiyasında hakim olan arxetipik, şüursuz, şüurlu, yaxud neotip fikirlər, şəxsiyyətin müxtəlif formalarını formalaşdırmağı nəzərdə tutur.

Dəyər istiqamətləri, təkcə şəxsiyyətin formalarını deyil, eləcə də onun məqsəd və arzularını müəyyən edir. Bu baxımdan, Görkəmli Amerika alim-psixoloqu Milton Rokiçin tədqiqatları xüsusi aktualıq kəsb edir. Onun dəlillərinə əsasən, dəyərlər – həyat məqsədi kimi olduqca müxtəlifdirlər və şəxsiyyətin məqsədlərinin ierarxik quruluşunu yaradaraq, müəyyən ierarxiyaya düzülürlər. Bu ierarxiyanın ən yuxarisında şəxsiyyət üçün ən davamlı və qiymətli məqsədlər, aşağısında isə daha az əhəmiyyətli, lakin eləcə də insanın daha üstün tutduğu dəyərlər yerləşirlər. Onların keçirdiyi tədqiqatlar nəticəsində dəyərlər – həyat məqsədi kimi iki formada: instrumental və terminallara ayrılmışdır. Bu zaman, əgər vasitəçi dəyərlər altında deyiləndə məqsədə çatma üsulları anlaşılırdısa, terminal dəyərlər – həyatın əsas məqsədləri kimi şərh olunurdu. Bu əsasda, M.Rokiç şəxsiyyətin dəyər ierarxiyasının müəyyən edilməsi üçün xüsusi metodika işləyib hazırlamışdır ki, buraya 18 terminal və 18 instrumental dəyərlərin iki siyahısı daxil edilmişdi. Onlar aşağıdakılardır:

“İnstrumental dəyərlər”

1. Səliqəlilik (təmizkarlıq, öz əşyalarını səliqədə saxlamaq bacarığı, işlərdə intizamlılıq)
2. Tərbiyəlilik (yaxşı xüsusiyyətlər, nəzakət)
3. Yüksək tələbatlar (yüksək iddia)
4. Həyatsevərlik (yumor hissi)
5. İcraçılıq (intizamlılıq)
6. Müstəqillik (müstəqil hərəkət etmək bacarığı)
7. Savadlılıq (biliklərin genişliyi, yüksək ümumi mədəniyyət)
8. Məsuliyyətlik (borc hissi, sözün üstündə durmaq bacarığı)
9. Özündəki və başqalarındakı nöqsanlara səbirsizlik

10. Rasionalizm (sağlam və məntiqlə düşünmək bacarığı, düşünülmüş və rasional qərarları qəbul etmək)
11. Özünənəzarət (təmkinlilik, şəxsi intizam)
12. Öz fikir və baxışlarını təkid etmək bacarığı
13. Möhkəm iradə (dediyinin üzərində durmaq bacarığı, çətinliklər qarşısından geri çəkilməmək)
14. Səbirlilik (başqalarının baxışlarına və fikirlərinə səbir göstərmək, onların səhvlərini və yanlışlarını bağışlamaq bacarığı)
15. Baxışların genişliyi (başqa nöqteyi-nəzəri anlamaq bacarığı, digər zövqlərə, adətlərə, vərdislərə hörmət etmək)
16. Düzlük (həqiqət tərəfdarı olmaq, səmimilik)
17. İşlərdə effektivlik (əməksevərlik, işdə səmərəlilik)
18. Həssaslıq (qayğıkeşlik)

“Terminal dəyərlər”

1. Fəal, işgüzar həyat
2. Həyat müdrikliyi (həyat təcrübəsində əldə edilmiş kamil düşüncə, sağlam düşüncə)
3. Sağlamlıq (fiziki və psixi sağlamlıq)
4. Maraqlı iş
5. İncəsənətin və təbiətin gözəlliyi (təbiətdəki, incəsənətdəki gözəlliyi duymaq)
6. Sevgi (sevdinin adamla ruhi və fiziki yaxınlıq)
7. Maddi təmin olunmuş həyat (maddi çətinliklərin olmamağı)
8. Yaxşı və sadıq dostların mövcudluğu
9. Ölkədə, cəmiyyətdə ümumi yaxşı vəziyyət, xalqlar arasındakı sülhün saxlanılması (hər kəsin rifah şərti kimi)
10. İctimai nüfuz (ətrafdakıların, kollektivin, iş yoldaşlarının hörməti)
11. Dərketmə (öz dünyagörüşünü, savadını, mədəniyyətini genişləndirmək imkanı, intellektual inkişaf)
12. Bərabərlik (qardaşlıq, hamı üçün bərabər imkanlar)
13. Mühakimələrdə və qiymətləndirmədə müstəqillik kimi sərbəstlik

14. Davranış və hərəkətlərdə müstəqillik kimi azadlıq
15. Xoşbəxt ailə həyatı
16. Yaradıcılıq (yaradıcılıq fəaliyyətinin imkanları)
17. Özünə inam (daxili ziddiyyətdən, şübhələrdən azad olmaq, qurtulmaq)
18. Məmnunluq, həzz (həyat, vaxtı yaxşı keçirmək üçün ləzzətlərlə doludur).¹

Bu dəyərlərə uyğun olaraq, bizim hər birimiz, öz ierarxiyamızı qura bilirik və onun üçün həyatda nəyin daha vacib olduğunu və bu məqsədə hansı davranış üsulları, yaxud formaları ilə əldə etməyin mümkünlüyünü müəyyən edə bilirik. Əgər adamların böyük qrupunun dəyərlər ierarxiyasını analizi keçirilsə, onda bu sosial qrup, cəmiyyət, millət üçün əhəmiyyətli olan dəyərləri, kifayət qədər dəqiq təsvir etmək olar. Qərbdə olduqca geniş yayılmış belə araşdırmalar, ictimai sorğulara kifayət qədər aydın reaksiya verməyə və bununla da ictimaiyyətdə əlverişli psixoloji mühiti yaratmağa imkan verir. Məsələn, belə tədqiqatlardan birinin nəticəsində, amerikalılar arasında daha əhəmiyyətli olan, altı terminli dəyərlər aşkarlanmışdır. Bu: ailə həyatının təhlükəsizliyi, ölkədə ümumi yaxşı şərait və sülhün, azadlığın qorunması, özünəhörmət, xoşbəxtlik, müdriklik.²

1994-cü ildə, bizim tərəfimizdən, həmçinin, “sağlamlıq”, “maraqlı iş” və “maddi təmin olunmuş həyat” dəyərləri, terminal dəyərlər kimi və “yüksək tələbat”, “həyatsevərlik” dəyərləri, instrumental dəyərlər kimi, ierarxiyasının yüksək səviyyəsində yerləşən, adamların böyük qrupunun dəyər istiqamətlərinin tədqiqi də aparılmışdır.³ Lakin vaxt keçdikcə, şəxsiyyət ierarxiyada əsaslı dəyişikliklər baş verə bilərdi və görünür ki, əgər indi belə araşdırmalar aparılsa, onda “sülh”, “sağlamlıq” və “maddi təminatlı həyat”, terminal dəyərlərdə və “işdə effektivlik” üstəgəl

¹ Milton Rokeach, “The Nature of Human Values”, New York, 1973, p.153.

² M.Rokeach, J.Ball-Rokeach, “Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981, American Psychologist, May 1989, pp.775-784.

³ С.Сеидов, Социальная психология творчества. Баку 1994. стр.152.

“səbirsizlik” – instrumental dəyərlər arasında liderlik vəziyyətini tutardılar.

Beləliklə, şəxsiyyət, öz terminal və instrumental məqsədləri ilə, mühitin dəyərlərin və şüur strukturuna daxil edilmiş ümumbəşəri dəyərlərin şəxsi və kollektiv şüursuzluğun təzahürləri ilə vəhdətdə, insanın həyata və fəaliyyətə münasibətini müəyyən edir. Mənası məqsədə çatmaq və dəyərlərə malik olmaq olan menecmentdə, bunu nəzərə almamaq, ən azından düzgün olmazdı. Yuxarıda keçirilmiş nəzəri işlərə əsaslanaraq, şəxsiyyətin bu və ya digər formalarını nəinki müəyyən etmək, eləcə də onun davranış və fəaliyyətinin istiqamətinin proqnozunu vermək mümkün olur ki, bu da insanın konkret şəraitdə praktik işlərin təşkilində, son dərəcə mühüm yardım göstərə bilər.

2.3. Hiss, iradə, fəaliyyət

Hiss, iradə, fəaliyyət kateqoriyalarının bu paraqrafda belə ardıcılıqla verilməsi təsadüfi deyildir, çünki bizə görə, *insan fəallığı müəyyən hisslər yaranan emosional narahatlıqdan başlanır ki, şəxsi əhəmiyyətli obyektlərə əks olunması, onların insanın dəyər istiqamətlərinə uyğunluğuna gətirir ki, bu da öz növbəsində, konkret hərəkətlərin icrasında iradə cəhdlərini aktuallaşdırır.*

Emosional narahatlığın yaranmasının özü stereotiplərin, mexanizmlərin, istiqamətlərin, yəni gerçəkliyi əks etdirməyin yaranmış formalarının dəyişilməsi, yaxud pozulması ilə bağlıdır, və məhz onlar müəyyən hisslərə gətirir. Belə ki, məsələn, futbolda milli yığmanın oyununa emosional narahatlıq, uğurlu nəticə zamanı fəxrət hissini, məğlubiyyət zamanı isə, qəmginlik, təəssüf hissini yaranmasına gətirir. Yaxud iş birliyi qurduğun adam ilə yeni münasibətin qurulması ilə bağlı emosional narahatlıq, müsbət nəticə alındıqda, məmnunluq hissini yaranmasına və əgər əlaqələr alınmasa, narazılıq hissənə gətirir. Beləliklə, istənilən emosional narahatlıq öz modallığına və istiqamətinə görə bir-birindən fərqlənən hisslərin yaranmasına

səbəb olur. Bu fərqlər üzərində daha ətraflı dayanaq, çünki onların insanın həyata keçirdiyi hərəkət və fəaliyyətin "mexanizminə" bilavasitə aiddiyyəti var.

Neytral hisslər olmur (düzdür, emosional narahatlıq olmayanda yaranan laqeydlik hissi haqqında danışmaq olar) yaxud hissi neytrallıq uzunmüddətli deyil desək, daha doğru olar. İnsan ya müsbət, ya da mənfi hisslərə köklənir. Onların təzahürü modallıqdan asılı olmayaraq həmişə obyektə yönəlir və bu zaman bu obyektin harada: hissləri yaşayan insanın xaricində, yaxud insanın özündə, daxilində yerləşməsinin əhəmiyyəti yoxdur. Başqa sözlə, aşkarlanan hisslər həmişə proyeksiya olunur. Biz səbəbsiz sevinmirik, nəyəsə görə sevinirik, elə-belə qəmlənmirik, hər hansı bir səbəbdənsə dərd çəkirik. Bizim hislər aləminin neqativliyi, yaxud pozitivliyi subyektiv, yaxud obyektiv səbəblərlə təyin edilir. Belə hissi yönəlmə, yaxud hisslərin proyeksiyası olduqca vacibdir, çünki məhz onun sayəsində biz proyeksiya edilmiş hissləri öz dəyər istiqamətimizlə müqayisə edirik.

Buna misalla izah edək: Bizim yerinə yetirdiyimiz işin keyfiyyəti haqqında tənqidi iradlar əksər hallarda bizdə böyük narazılıq, inciklik, pərtlik hissi yaradır. Öz ünvanımıza tənqidi eşidib biz bu hissləri keçirməyə başlayırıq, ancaq onlar bizdə qalmır, şəxsi əhəmiyyətli obyektlərdə proyeksiya olunur. Və bu obyektlər tənqidin baş verdiyi mühit, tənqid olunan insanın özü, eləcə də tənqid edən adam ola bilər. İstənilən halda, qəzəb və inciklik, tənqidin məzmunundan deyil, onun mənbəyindən yaranır. Bu prinsipial fərkdir, çünki biz belə pis işlədiyimizə görə özümüzü danlayırıq, müdirimizi ağ yuyub, qara səririk, eləməyə məcbur olduğumuz işləri yamanlayırıq, tənqidin özünün məzmunu haqqında isə az düşüncə edirik. İnsan hisslərinin bu fenomeni məişət psixologiyası səviyyəsində yaxşı məlumdur və gündəlik şüur səviyyəsində olduqca möhkəmdir. Təsadüfi deyildi ki, kimisə tənqid etməyə başlayanda biz "İncimə, ancaq..." ifadəsindən istifadə edirik, bununla göstəririk ki, tərəfimizdən tənqid olunan insan daha çox tənqidin məzmununa diqqət yetirsin və onu şəxsi səviyyəyə keçirməsin. Lakin bu istəklər niyyət olaraq qalır, çünki

“səbirsizlik” – instrumental dəyərlər arasında liderlik vəziyyətini tutardılar.

Beləliklə, şəxsiyyət, öz terminal və instrumental məqsədləri ilə, mühitin dəyərlərin və şüur strukturuna daxil edilmiş ümumbəşəri dəyərlərin şəxsi və kollektiv şüursuzluğun təzahürləri ilə vəhdətdə, insanın həyata və fəaliyyətə münasibətini müəyyən edir. Mənası məqsədə çatmaq və dəyərlərə malik olmaq olan menecmentdə, bunu nəzərə almamaq, ən azından düzgün olmazdı. Yuxarıda keçirilmiş nəzəri işlərə əsaslanaraq, şəxsiyyətin bu və ya digər formalarını nəinki müəyyən etmək, eləcə də onun davranış və fəaliyyətinin istiqamətinin proqnozunu vermək mümkün olur ki, bu da insanın konkret şəraitdə praktik işlərin təşkilində, son dərəcə mühüm yardım göstərə bilər.

2.3. Hiss, iradə, fəaliyyət

Hiss, iradə, fəaliyyət kateqoriyalarının bu paraqrafda belə ardıcılıqla verilməsi təsadüfi deyildir, çünki bizə görə, *insan fəallığı müəyyən hisslər yaranan emosional narahatlıqdan başlanır ki, şəxsi əhəmiyyətli obyektlərə əks olunması, onların insanın dəyər istiqamətlərinə uyğunluğuna gətirir ki, bu da öz növbəsində, konkret hərəkətlərin icrasında iradə cəhdlərini aktuallaşdırır.*

Emosional narahatlığın yaranmasının özü stereotiplərin, mexanizmlərin, istiqamətlərin, yəni gerçəkliyi əks etdirməyin yaranmış formalarının dəyişilməsi, yaxud pozulması ilə bağlıdır, və məhz onlar müəyyən hisslərə gətirir. Belə ki, məsələn, futbolda milli yığmanın oyununa emosional narahatlıq, uğurlu nəticə zamanı fəxarət hissini, məğlubiyyət zamanı isə, qəmginlik, təəssüf hissini yaranmasına gətirir. Yaxud iş birliyi qurduğun adam ilə yeni münasibətin qurulması ilə bağlı emosional narahatlıq, müsbət nəticə alındıqda, məmnunluq hissini yaranmasına və əgər əlaqələr alınmasa, narazılıq hissine gətirir. Beləliklə, istənilən emosional narahatlıq öz modallığına və istiqamətinə görə bir-birindən fərqlənən hisslərin yaranmasına

səbəb olur. Bu fərqlər üzərində daha ətraflı dayanaq, çünki onların insanın həyata keçirdiyi hərəkət və fəaliyyətin "mexanizminə" bilavasitə aiddiyyəti var.

Neytral hisslər olmur (düzdür, emosional narahatlıq olmayanda yaranan laqeydlik hissi haqqında danışmaq olar) yaxud hissi neytrallıq uzunmüddətli deyil desək, daha doğru olar. İnsan ya müsbət, ya da mənfi hisslərə köklənir. Onların təzahürü modallıqdan asılı olmayaraq həmişə obyektə yönəlir və bu zaman bu obyektin harada: hissləri yaşayan insanın xaricində, yaxud insanın özündə, daxilində yerləşməsinin əhəmiyyəti yoxdur. Başqa sözlə, aşkarlanan hisslər həmişə proyeksiya olunur. Biz səbəbsiz sevinmirik, nəyəsə görə sevinirik, elə-belə qəmlənmirik, hər hansı bir səbəbdənsə dərd çəkirik. Bizim hislər aləminin neqativliyi, yaxud pozitivliyi subyektiv, yaxud obyektiv səbəblərlə təyin edilir. Belə hissi yönəlmə, yaxud hisslərin proyeksiyası olduqca vacibdir, çünki məhz onun sayəsində biz proyeksiya edilmiş hissləri öz dəyər istiqamətimizlə müqayisə edirik.

Buna misalla izah edək: Bizim yerinə yetirdiyimiz işin keyfiyyəti haqqında tənqidi iradlar əksər hallarda bizdə böyük narazılıq, inciklik, pərtlik hissi yaradır. Öz ünvanımıza tənqidi eşidib biz bu hissləri keçirməyə başlayırıq, ancaq onlar bizdə qalmır, şəxsi əhəmiyyətli obyektlərdə proyeksiya olunur. Və bu obyektlər tənqidin baş verdiyi mühit, tənqid olunan insanın özü, eləcə də tənqid edən adam ola bilər. İstənilən halda, qəzəb və inciklik, tənqidin məzmunundan deyil, onun mənbəyindən yaranır. Bu prinsipial fərkdir, çünki biz belə pis işlədiyimizə görə özümüzü danlayırıq, müdirimizi ağ yuyub, qara səririk, eləməyə məcbur olduğumuz işləri yamanlayırıq, tənqidin özünün məzmunu haqqında isə az düşüncəyə sahib oluruq. İnsan hisslərinin bu fenomenini məişət psixologiyası səviyyəsində yaxşı məlumdur və gündəlik şüur səviyyəsində olduqca möhkəmdir. Təsadüfi deyildi ki, kimisə tənqid etməyə başlayanda biz "İncimə, ancaq..." ifadəsindən istifadə edirik, bununla göstəririk ki, tərəfimizdən tənqid olunan insan daha çox tənqidin məzmununa diqqət yetirsin və onu şəxsi səviyyəyə keçirməsin. Lakin bu istəklər niyyət olaraq qalır, çünki

şəxssiz tənqid ola bilməz, əgər olsa, bu artıq tənqid yox, boşboğazlıqdır. Beləliklə, aydın təsəvvür etmək lazımdır ki, “proyeksiya edilməmiş” hisslər olmur, əgər olursa, bu artıq hiss yox, emosional yaşantılar– emosiyalardır.

Bu nəticə bizim üçün çox vacibdir, belə ki, o, növbəti addımı atmağa, və məhz, proyeksiya olunmuş hisslərin həmişə bizim dəyər istiqamətlərimizlə əlaqə yaratmağa kömək edir. Başqa sözlə, kim ki, narahatdır, hiss edir və öz hisslərini şəxsi mənalı obyektlərə proyektə edir, onları öz dəyərləri ilə əlaqələndirir. Burada “əlaqələndirmə” anlayışını dəqiqləşdirmək lazımdır, belə ki, o, iki aspektdə aşkarlana bilər.

Xarici əlaqələndirmə adlanan “əlaqələndirmənin” birinci növü, o halda baş verir ki, proyeksiya olunmuş hisslər xaricdən əlaqələndirilir, insan tərəfindən qiymətləndirilir, ancaq həqiqi şəxsi əhəmiyyətli obyektlərə “buraxılmır”. Bu hadisə daha çox söz aktivliyində müşahidə olunur və “Məgər belə olarmı”, “Onlar necə də utanmırlar”, “Bu heç bir çərçivəyə sığmır” və s. və i. ifadələr səsləndirilir və faktiki olaraq, yalan məlumat daşıyır; yalan, çünki daxildən gəlməyən hislər (proyeksiya olunmuş hissləri başa düşmək lazımdır) və onları müşaiyyət edən atmacalar, həqiqi niyyətə, məqsədə və insan dəyərlərinə uyğun gəlmir. *Bu halda, yalan, qeyri səmimilik elə vasitə kimi təzahür edir ki, onun sayəsində insan sosial cəhətdən qəbul olunan davranış formasını, bu sosial mühitin davranış forma və normalarını həqiqətdə qəbul edib-etməməyindən asılı olmayaraq, həyata keçirir.*

Menecmentə heç bir aidliyi olmayan adətlər buna sübutdur. Biz demək olar ki, bütün millətlərin və xalqların qəbul etdiyi, mərhumu ağlamaq adətini nəzərdə tuturuq. Bu mərasimin Azərbaycanda keçirilməsinin qısaca təsvirini verək. Ölənin qohumları mərhumu son mənzilə yola salmaq üçün yaxınları, o qədər də yaxın olmayanları, tanışları yasa dəvət edirlər. Bu işdə (xüsusən kənd yerlərində) mərhumu ürəkdən ağlayacaq qadınlar qrupu təşkil olunur. Bu qrup, bir qayda olaraq, yaxın qohumlardan ibarət olmur, əksinə, yas mərasimindən yaxşı xəbərdar olan, lakin rəhmətliyin qohumları ilə az tanış olan şəxslərdən yaradılır.

Emosional yaşantıları ilə (qışqırıq, ağlamaq, göz yaşları və s.), məclis iştirakçılarına qəmginlik, dərd, çarəsizlik hisslərini aşılایır və mərasim iştirakçıları da həmin hissləri yaşamağa məcbur edirlər. Bu “tamaşanın” psixoterapevtik xarakterini (coşqun emosiyaların təzahürü stressin, gərginliyini müəyyən dərəcədə aradan qaldırılmasına səbəb olur) bir kənara qoyaraq, qeyd edək ki, bu “təşəbbüskar” qrupun hissləri daxildən gəlmir, yəni onlar üçün öləninin əhəmiyyəti yoxdur, bu da qrupun ifadəsində, hərəkətlərində özünü göstərir və bizə burada baş verənlərin tamaşa olduğunu başa salır.

Bu adamların yalançı hisslərinin rəhmətə getmişin qohumlarının həqiqi dərdi ilə heç bir əlaqəsi yoxdur. Onlar emosional yaşantıları, kədər, tənhalıq, darıxmaq hisslərini öləninin yaxınlarına aşılایaraq, onları bəzən özünə, öz sağlamlığına qəsd etmək fikrinə salırlar.

Beləliklə, proyeksiya olunmuş hisslərin xarici, yaxud yalançı müqayisəsi, öz məğzinə görə, insanın davranış istiqamətini izah edən, qarşılıqlı təyinedici elementlərinin zəncirində son mərhələ olan, iş və hərəkətlərin icrasına iradi cəhdlər aktuallaşdıran, *şəxsiyyətin əsas dəyəri ilə bağlı olan həqiqi müqayisəsindən* açıq-aydın fərqlənməlidir. Yuxarıda deyilənləri qrafik şəkildə təsvir edək.

Şəkil 3.1.

Emosional yaşananların konkret iş (hərəkətə) çevrilməsi mexanizmi



E – emosiya, H – hisslər, O – obyekt

ŞDİ – şəxsiyyətin dəyər ierarxiyası

I – iş (hərəkət)

Yuxarıda göstərilən şəkil emosional yaşantıların konkret işə çevrilmə mexanizmini qrafik şəkildə təsəvvür etməyə bizə imkan verir. Belə ki, məsələn, bizə yaxın, yaxud lazımlı adamı gözləmək emosional narahatlığın yaranmasına səbəb olur, onun uzun müddət gəlməməyi, öz növbəsində, bizdə müəyyən hisslər (narazılıq, həyəcan və s.) formalaşdırır ki, o da həmin an gözlədiyimiz obyektə proyeksiya olunur. Artıq o, gec gələcəyi barədə bizi xəbərdar etmədiyi üçün yaxşı adam deyil, məsuliyyətsizdir, çünki bizim nıgaran qalacağımızı nəzərə almır. Bu proyeksiya olunmuş hisslər bizim dəyər ierarxiyamızla mütləq əlaqələndirilir və əgər bu adam, bizim dəyər ierarxiyasının quruluşunda lider vəziyyətini tutursa, onda biz iradi gücümüzü “işə salırıq” və onun axtarışı ilə bağlı fəaliyyətimizi həyata keçiririk (onu axtarıq, ünvanlara zəng edirik və s. və i.).

Yuxarıda göstərilən hisslərin proyeksiyasının mexanizmi hələ “Bizim etdiyimiz hərəkətə səbəb nə idi?” suahmıza cavab vermir. Halbuki biz onun necə həyata keçdiyini bilirik. Bu suala cavab vermək üçün, hisslərin proyeksiyası ilə insan dəyərlərinin müqayisəsinin nəticəsini dəqiq təsəvvür etməliyik. Əgər bu müqayisə insan üçün aktualdırsa və yaranan hisslərin müsbət modallıq vəziyyətində baş verdiyi kimi şəxsiyyət dəyərlərinə aiddirsə, onda iradi cəhdlər və insan hərəkətinin istiqaməti, onun olduğu vəziyyətə yardım etmək və inkişaf etdirmək tərəfinə yönələcək, yox əgər müqayisə (həqiqi olanlar nəzərdə tutulur), insanın dəyərlərinə uyğun gəlmirsə, mənfi hisslər yarandıqda, onda iradi cəhdlər, onu yaradan faktorların neytrallaşdırılmasına istiqamətlənəcək. Bu həyat fəaliyyəti mühitindəki dəyişikliklərdən, ta mənfi yaşantıların və onlara aid olan hissələrin mənbəyinə münasibətin dəyişməsinə qədər, müxtəlif formalarda ifadə olunur. Məsələn, əgər insan yeni kompaniyada özünü narahat hiss edirsə, o, müxtəlif davranış formalarını- gülmək, aqressiya göstərə bilər.

Proyektə olunan hisslər, insanı əks etdirən dəyərlərin özünə nəinki uyğun gəlməyəndə, hətta onun özünə təhlükə yaradanda, vəziyyət tamamilə başqalaşır. O zaman *qorxu* yaranır. Bu günə

qədər hesab edilirdi ki, qorxu – emosiya, yaxud hissdır, lakin bu belə deyildir. Qorxu – insanın şəxsi əhəmiyyətli dəyərlərinin onun tərəfindən proyektə olunan hisslərinə təhlükə yarananda düşdüyü vəziyyətdir. Və təhlükə nə qədər böyük, dəyər nə qədər əhəmiyyətli olursa, bir o qədər, qorxu güclüdür. Qorxu, yaxud təhlükə səviyyəsi, olduqca subyektiv anlayışdır, çünki biri üçün döyüş, müharibə gündəlik riskli iş deməkdirsə, başqaları üçün parkda gəzmək çox təhlükəli məşguliyyətdir. Buna görə də subyektiv təhlükə səviyyəsi dəyərlərin ierarxiyasından birbaşa asılıdır və onlara uyğun müəyyən edilir. Beləliklə, dəyərlərin dağılması, məhvi, yox olması qorxusu bu dəyərin özünün qorunması və xilasını üzrə işlərin görülməsində iradi cəhdlərə səbəb olacağını daha dəqiq aydınlaşdırmaq lazımdır. *Və ierarxiya sistemində dəyər nə qədər yüksək səviyyədə olarsa, ona görə qorxu səviyyəsi də o qədər çox olacaq, "xilas etmə" hərəkətlərinin yerinə yetirilməsinə iradi cəhdlər bir o qədər güclü olacaq.* Buna nümunə göstərək.

Əsgərin hazırlığının bütün prosesi, yaxşı məlum olduğu kimi, üç əsas istiqamətdə gedir. Birinci – material hissəni bilməkdir, yəni silahdan istifadə etmək bacarığı; ikincisi – fiziki hazırlıq; və üçüncü – vətənə məhəbbət, yüksək əxlaqi-psixoloji ruhun formalaşması. Bu üçüncü istiqamətin əsgərin əxlaqi-psixoloji cəhətdən formalaşması, dünyəvi dəyərləri qiymətləndirmək, azadlıqsevərlik, ciddi nizam-intizam ruhunda tərbiyəsində olduqca vacib yeri var. O, öz əksini, əsgərin xidmət keçdiyi zaman verdiyi andda tapır. Əgər hazırlıq prosesi uğurlu keçibsə, onda bu dəyərlər əsgərin şəxsiyyətinin ierarxik quruluşunda başlıca yeri tutur və onun davranışını müəyyən edir.

İndi təsəvvür edək ki, həmin əsgər real döyüşlərdə iştirak edir. Emosional yaşantılar onda düşməne və onun müdafiə etdiyi adamlara qarşı nifrət formalaşdırır. Əsgərin şüurunda, düşmən, qəddara və namərdə, özünün müdafiə etdiyi adamlar isə incidilmiş, təhqir edilmiş və alçaldılmışlara çevrilir. Bu hisslərin proyeksiyası avtomatik olaraq onun dəyər ierarxiyası ilə əlaqələndirilir və əgər bu dəyərin "stabilliyinə" təhlükə yaranırsa, o, qorxur, özünə görə yox, ierarxiyasında ən yüksəkdə dayanan

dəyəri qorumağa verdiyi andına görə. Məhz bu vəziyyət onun bütün iradəsini toplayaraq vətəni qorumağa yönəldir.; əsgər, şəxsi rifahı haqqında yox, – Vətənə görə qorxaraq, özünü oda atır, qumbara ilə partladır.

Qəhrəmanlıq – qorxunun ən yüksək göstəricisinə çevrilir, lakin özünə görə deyil, həyatda onun üçün dəyərli olanlara görə. O, insan iradəsinin gücü ilə öz məqsəd, ümid, istəklərinin “xilas”ı uğrunda hərəkət etdiyi zaman yaranır.

Cəbhədə qəhrəmanlığın bu nümunəsi əsgərin ierarxik dəyər quruluşunda Vətən dəyərinin üstün gəlməsi zamanı yaranır. Lakin dəyər ierarxiyasında yüksək səviyyəni, insanın şəxsi məqsədlərindən asılı olaraq, istənilən qədər müxtəlif dəyərlərin tuta bilməsi də tamamilə mümkündür. “Əsgər haqqında ballada” filminin qəhrəmanı düşmənin iki tankını məhv edərkən “özümə görə bərk qorxurdum”, deməsi onun dəyər ierarxiyasında öz təhlükəsizliyinin birinci yerdə durduğunu təsdiq edir. Beləliklə, nəticə çıxartmaq olar ki, dəyərin məzmunundan daha çox onun dəyərlər ierarxiyasında tutduğu yerdir və əgər birinci yerdədirsə, onun qorunması ilə bağlı tədbirlər çox fəal olacaq.

Biz insanın hərəkət mexanizmini və hərəkətlərinin səbəblərini araşdırmağa, onun davranışının istiqamətini aydınlaşdırmağa çalışdıq. Aydın oldu ki, iradi cəhdlərin determinantı proyeksiya olunmuş hisslərin qarşılaşdırılmasıdır; dəyərin məzmununun deyil, şəxsiyyətin dəyər ierarxiyasındakı yerinin fəallığı təmin etməsi müəyyən edildi; və nəhayət, biz, göstərə bildik ki, insan fəaliyyətinin fəallığının yüksək səviyyəsi – qorxunun yüksək təzahüründən başqa bir şey deyildir. Özünə görə yox, həyatda ona qiymətli olanlara – bu öz şəxsi dəyərləri də ola bilər (həyatı, rifahı, sağlamlığı), məhəbbəti, dostları, işi, Vətəni.

FƏSİL 3.

Menecment psixologiyasının dörd fundamental problemi: motivasiya, liderlik, şəxsiyyətlərarası münasibətlər və adrların seçilməsi

3.1. Motivasiya

İnsan, yuxarıda deyildiyi kimi, öz təbiətinə görə fəaldır. Məqsədə çatmaq yolunda bu fəallıq müxtəlif cür - elementar ideomotor aktdan tutmuş, ardıcıl və dərk edilmiş hərəkətlərə qədər təzahür edə bilər. Belə ki, insanın aktivliyi, dərəcəsindən asılı olmayaraq, fəallığa təhrik edən faktlarla əlaqədardır. *İnsanın fəallığını yaradan və onun davranışını istiqamətləndirən bu amillərin, meyllərin toplusu motivasiya adlanır.* Belə ki, insanın motivasiyasını araşdırmaq – insan elədiyini nə üçün eləyir? - sualına cavab tapmaq deməkdir.

Bu sual, həqiqətən də, fundamentaldir, belə ki, insanın davranışını istiqamətləndirən səbəbləri başa düşməklə, onun idarə edilməsi, menecmenti mümkün olur. Lakin bunu etmək, o qədər də asan deyil, çünki davranışın konkret motivləri, həyatın özünün müxtəlifliyi qədər müxtəlifdir. Bundan çıxış edərək, psixoloqlar, insanın davranışının motivasiyasının əsasında duran universal amillərin ayrılmasına daha çox istiqamətlənirlər. Belə universal faktorlar daha çox *tələbat* -insanın hiss etdiyi ehtiyac adlandırılır. Alimlər tələbatları *bioloji* və *sosial* kimi iki qismə ayırırlar. Bu zaman, əgər bioloji tələbatə yeməyə (aclığa), suya (susuzluğa), yuxuya (yorğunluğa), seksə, ağrının olmamasına və fəallığa (hərəkətə) tələbat aiddirsə, sosial tələbatə daha çox digər adamlara təsir etmək, ünsiyyətə, uğurlara, təhlükəsizliyə, sosial statusa və s. tələbat aid edilir. Bəzən bioloji və sosial tələbatdan əlavə, idraki tələbatı da qeyd edirlər ki, buraya yeni təəssürlərə tələbat (hər bir şeylə maraqlanan) və estetik tələbatlar (gözəlliyə meyl) aid edilir. İnsanın tələbatlarının hər üç qrupu davranışın müəyyən motivasiyasının formalaşmasına çox böyük təsir göstərir, lakin onlardan hər birinin öz fərdi xüsusiyyəti var. Belə ki, əgər bioloji tələbat özünü instinktlərdə ifadə edir və insana genetik cəhətdən

qoyulmuş davranış formalarında göstərsə, idraki tələbat daha çox insanın fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərindən aslıdırsa, sosial tələbat insanın məxsus olduğu konkret mədəni-tarixi mühitin və təhsil amillərinin təsirini altındadır. Məhz buna görə, müasir psixologiyada insan davranışı motivasiyasının şərhinə üç əsas yanaşma yaranmışdır: **bioloji, koqnitiv və sosial**. Onları daha ətraflı nəzərdən keçirək.

Z.Freydin üç komponentli motivasiya nəzəriyyəsi.

Motivasiyaların *bioloji nəzəriyyələri* insanın davranışının, başlıca olaraq, doğulan, genetik proqramlaşdırılmış formalarının qəbul edilməsinə əsaslanır. Onlara uyğun olaraq, davranışın anadangəlmə forması kimi, instinktlər istiqamətlənməni, eləcə də tələbatları ödəmək üzrə insanın fəallıq səviyyəsini təmin edir. İnsan davranışının motivasiyasının “instinktli” nəzəriyyələri arasında ən çox məşhur olan, əlbəttə ki, Z.Freydin psixoanaliz yanaşmasıdır. O, bütün insanların instinktlərini qruplaşdırmağı xüsusi məsələ kimi qarşısına qoymamışdır. Freyd yalnız instinktlərin iki böyük qrupu, yəni həyat instinktləri və ölüm instinktləri haqqında danışır.

Həyat instinktləri özünə aclığı, susuzluğu, seksü daxil edir və şəxsin özünü saxlamasına və sağ qalma tərzinə yönəldilmişdir. Bu, yaşamağa təkan verən yaradıcı qüvvələrdir. Onların özünü aşkarladığı psixi enerjinin bu forması – Libido adı almışdır.

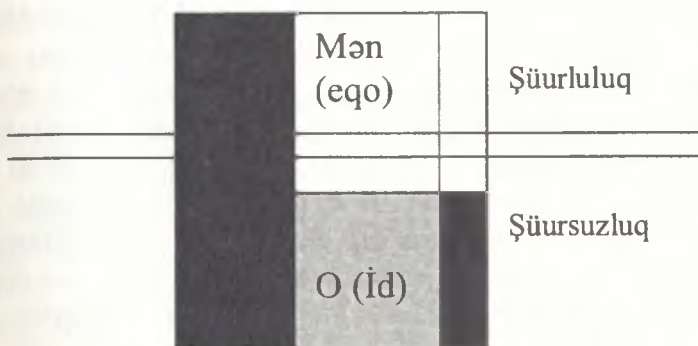
Ölüm instinktləri – dağıdıcı qüvvələrdir ki, həm daxilə (mazoxizm, yaxud özünə qəsd), həm də xaricə (nifrət və təcavüz) yönəldilə bilər. Özünün sonrakı işlərində Z. Freyd daha çox o nəticəyə gəlirdi ki, ölüm instinktinin qüvvəsi ilə həyat instinktinin qüvvəsini tam şəkildə müqayisə etmək olar. Belə ki, onun fikrincə, insanın davranışının motivasiyası kimi aqressiya instinkti seksual instinkt qədər böyük gücə malikdir.

Freydə görə, motivasiya “mexanizminin” necə işlədiyini anlamaq üçün, insanın şəxsiyyətinin şüurlu və şüursuz aspektlərini dəqiq təsvir etmək vacibdir. Özünün bütün işlərində Freyd qeyd edir ki, insanın psixi həyatı iki hissədən ibarətdir: şüurlu və şüursuz. Bu zaman şüurlu hissə, obrazlı desək, böyük aysberqin yalnız kiçik üst qatını təşkil edir. Bizim psixikamızın şüursuz hissəsi isə bu aysberqin nəzərə çarpmayan, suyun altında qalan

nəhəng hissəsidir ki, özündə insanın bütün davranış və fəaliyyətinin instinktlərini və hərəkət qüvvəsini saxlayır. Psixikanın şüurlu və şüursuza ayrılması sonralar Freyddə özünün inkişafını tapdı və şəxsiyyətin üç tərkib hissəli modeli nəzəriyyəsinin yaranmasında əks olundu: O (İD), Mən (Eqo), İdeal-mən (Super-Ego). (bax, şəkil 3.1.)

Şəkil 3.1.

**Z.Freydə görə şəxsiyyətin üç komponentli
(tərkib hissəli) modeli**



Şüursuzluğun böyük hissəsini əhatə edən O (İD) sahəsi, şəxsiyyətin daha primitiv və daha az əl çatan hissəsini göstərir. O (İD) sahəsinin nəhəng qüvvəsi özündə seksual instinktləri və təcavüzü təmsil edir. Freyd yazırdı: “Biz onun coşqunluğunu qaynar qazan ilə müqayisə edirik”. O (İD) “heç bir dəyər, xeyir və şər, heç bir əxlaq tanımır”. O (İD) stimulları reallığın heç bir forması ilə hesablaşmadan təcili təmin olunmasını tələb edir. Onlar yalnız həzz əsasında hərəkət edirlər, həzzə yönələrək və ağrıdan qaçaraq yalnız gərginliyi aradan qaldırmaq imkanlarını axtarırlar. Bundan əlavə, O (İD) insanın psixi enerjisinin – libidonun əsas mənbəyidir ki, gərginlik formasında özünü təzahür etdirir. Libido enerjisinin artması, gərginliyin artmasına gətirib çıxarır ki, sonradan biz müxtəlif üsullarla onu qəbul olunacaq səviyyəyə gətirməyə çalışırıq. İnsan, öz tələbatlarını təmin etmək və gərginliyin rahat və qəbul ediləcək səviyyəsini saxlamaq üçün ətraf aləmlə təmasda olmalıdır. Bu səbəbdən, O (İD) tələbatları və real şərait arasında xüsusi əlaqələr qurulmalıdır.

O (İD) tələbatları ilə xarici aləm arasında özünəməxsus vasitəçi kimi Mən (Eqo) çıxış edir. Əgər O (İD) kortəbii tamah və ehtirasla dolubsa, o, heç bir əxlaq normaları ilə hesablaşmırsa və özünü realılıqla ümumiyyətlə əlaqələndirmirsə, Mən (Eqo) nəinki reallığı dərk edir, eləcə də, O (İD) sorğularını və tələblərini təmin etmək üçün imkanlar axtararaq, onunla manipulyasiya edir. Mən (Eqo) O-nun (İD) xidmətçisidir və öz sahibinin coşğunluğunun qarşısını alır, daim İD-in coşğunluğunu yaradan gərginliyi aradan qaldıra biləcək obyektlərin axtarışındadır.

Mən (Eqo) İD-dən ayrılıqda mövcud deyil. Freyd yazdığı kimi, "... "Mən" (Eqo) O-nun (İD)dəyişilmiş hissəsidir".¹ Bu, yuxarıda təqdim edilən şəkildən də yaxşı görünür. Mən (Eqo) şüurlu və şüursuz elementləri özündə cəmləşdirərək, bilavasitə O-dan (İD) çıxır və onun "başında" oturur. Öz-özlüyündə, Mən (Eqo) "ondan güclü atı yəhərləməli olan atlıya bənzəyir; fərq ondadır ki, atlı bunu öz qüvvəsi hesabına etməyə çalışır, "Mən" (Eqo) isə - götürülmə ilə. Əgər atlı atdan ayrılmaq istəmirsə, ona at hara istəyir, ora getməkdən başqa, bir şey qalmır; həmçinin "Mən" (Eqo) da "O" (İD) iradəsinə şəxsi iradəsi kimi tabe olur".²

Freydə görə, şəxsiyyət strukturunun axırıncı komponenti – Super- Eqodur. Bunun yaranması uşaq yaşlarından baş verir və Freyd yazdığı kimi, "iki əhəmiyyətli bioloji faktorun: uzunmüddətli uşaq acizliyinin, insan asılılığının və təcavüz faktının"³ nəticəsidir. Həvəsləndirmə və cəzalandırma sisteminin köməyi ilə valideynlər və tərbiyəçilər tərəfindən uşağa təlqin edilən davranış qaydaları, eləcə də onda ictimai əxlaq və mənəviyyət tərəfindən mühakimə olunan müəyyən fəallıq və fəaliyyət formalarının dəf olunmasına cəhdlər, insanın Super-Eqosunun tərkib hissəsinə daxildir. Beləliklə, uşağın davranışı, ilkin olaraq, valideyn davranışı ilə tənzimlənir. Lakin düzgün əxlaq prinsipləri və davranış qaydaları tam olaraq formalaşdıqdan sonra insanın özü onun üçün əlverişli olan həvəsləndirmə və cəzalandırmanı seçərək, özünə nəzarətə

¹ Фрейд З. "Я" и "Оно", Том 1, Тбилиси 1991, стр. 362.

² Yəni orada, s.363.

³ Фрейд З. "Я" и "Оно", Том 1, Тбилиси 1991, стр. 370.

keçir. Bu özünənəzarət, eyni zamanda, insanın kamilləşməsinə cəhddir, çünki Freydin yazdığı kimi, “İdeal Mən” (Super-Ego) insanda ali məxluqa verilən bütün tələbləri təmin edir”.¹

Beləliklə, insanın şəxsiyyətində, onun Eqosunda şəhvətli İD-lə əxlaqlı Super-Ego arasında daimi münaqişə baş verir. Bu barədə Duana Şuls necə haqlı olaraq yazırdı: “Freydə görə, Ego güclü və bir araya sığmayan qüvvələrin arasıkəsilməz mübarizə səhnəsi kimi təsəvvür olunur. O çəkic və zindan arasında qalaraq İD-in inadkarlıq və səbirsizliyinin öhdəsindən gəlmək, öz hərəkətlərini reallığa uyğunlaşdırmaq, psixi gərginliyi aradan qaldırmaq və bütün bunlarla bərabər, Super-Ego-nun kamilliyə doğru cəhdi ilə əlaqədə olaraq daim manevrə etmək məcburiyyətində qalır”.²

Yuxarıda deyilənlərə əsasən, belə nəticəyə gəlmək olar ki, insanın davranışının motivasiyası, onun şəxsiyyətinin istiqamətlənməsi, fəaliyyətin bu və ya digər növünün seçilməsi, hər şeydən əvvəl, İD-in, Ego-nun və Super-Ego-nun qüvvələrinin nisbətindən asılıdır. Lakin bu qüvvələrin nisbəti insan şəxsiyyətinin ümumi quruluşunun təqdimat səviyyəsindən asılı olaraq müxtəlif ola bilər. Freyd, onların mübarizəsində üstünlüyü seksual enerjiyə – Libidoya verir. Freyd məhz, onun, özünün müxtəlif təzahürlərində, insanın həyat fəaliyyətinə ən çox təsir göstərdiyini təsdiq edirdi. Beləliklə, onun baxışlarına əsasən, insanın fəaliyyəti o vaxt xüsusi məqsədli və yaradıcı xarakter əldə edir ki:

1. Seksual tələbatların birbaşa, təbii təmin edilməsi mümkünsüz, yaxud çətin olur.
2. “Qüssə”, “qorxu”, “həyəcan”, “zədə” psixopotoloji simptomlar insanın davranışı üzərində hakim olmağa başlayır.

¹ Yenə orada, s.372.

² Дуана П. Шульц, Сидни Элен Шульц, История современной психологии, С.-Петербург, 1998 г., стр.420.

3. Super-Ego insandan daha çox şeyə nail olmağı, mühüm nə isə eləməyi, Atanı ötüb keçməyi tələb edir.¹

K.Xallın istəyi azaltmaq nəzəriyyəsi.

Davranış motivasiyasının daha bir geniş yayılmış bioloji konsepsiyası, *istəyi azaltmaq nəzəriyyəsidir.*² Bu nəzəriyyənin ən parlaq nümayəndələrindən biri, 40-cı – 60-cı illərdə ABŞ psixoloqları arasında aparıcı rol oynayan Klark Leonard Xall olmuşdur. Onun fikrincə, insan davranışının motivasiyasına daha çox aid olan istək öz tələbatını ödəmək üçün davranışa energetik güc verən gərginlik yaradan istəkdir. İstək özü, tələbatların optimal bioloji şərtlərdən yayınmaları əsasında yaranır. Bununla bərabər, bu proses nəticəsində istəklər insan davranışına təşəbbüs göstərən və onu istiqamətləndirən stimullara çevrilir.

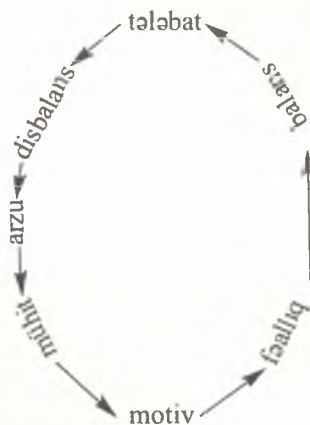
K.Xall istəkləri ilkin və ikinci dərəcəliyə ayırırdı. İlkin istəklərə o, qida, su, yuxu, seks və s. bioloji tələbatlar əsasında yarananları aid edirdi. Onlara əks olaraq, ikinci dərəcəli istəklər onun tərəfindən orqanizmin bioloji və fizioloji ehtiyaclarına birbaşa aidiyyəti olmayan tələbatlar kimi ayrılır. Belə ki, ikinci dərəcəli istəklərə - həyatdakı uğurları, yaxud yüksək sosial statusa tələbatı aid etmək olar. Həm ilkin, həm də ikinci dərəcəli istəklər K. Xalla görə, ancaq stimullar kimi çıxış edir, onların özü insan davranışını hər hansı fəaliyyətə motivasiya etmir. Davranışın motivasiyası istəyin ətraf gerçəkliyin konkret şərtləri ilə qarşılıqlı təsiri sayəsində əldə edilir. Motivasiyanın mexanizmini K.Xalla görə, bir-biri ilə əlaqəli zəncir şəklində təsəvvür etmək olar: tələbat –disbalans – istək – mühit – motiv– fəallıq –balans – tələbat. (Bax, şəkil 3.2.)

¹ İdeal – Mənin yaranmasında, Freyd tərəfindən kəşf edilmiş, uşağın atanı İlahiləşdirmək cəhdini və eyni zamanda, Onun yerini tutmaq arzusunu özündə birləşdirən “Edipov Kompleksi” çox böyük rol oynayır.

² Hull, C.L. Principles of behavior. New York, 1943, p.76.

Şəkil 3.2.

K.Xalla görə davranışın motivasiyasının (əsaslandırılmasının) formalaşması



Verilən ardıcılıqdan yaxşı göründüyü kimi, bu konsepsiyanın insan orqanizminin mühitlə müəyyən balans saxlamağına bilavasitə aidiyyəti var. Həqiqətən də, əgər tələbatların ödənilməsi prosesində, hər hansı maneə yaradan problem əmələ gəlsə, onda buna səbəb olan gərginlik (istək) mütləq azaldılmalı, zəiflədilməli, bu yenidən tələbatları təmin etmək üçün optimal şəraitə qayıtmağa imkan verər. Belə ki, K.Xall, insanın davranışının motivasiyasında adi, normal, balanslaşdırılmış daxili vəziyyətdən yayınmaların neytrallaşdırılması kimi fəaliyyətin optimal səviyyəsinin müəyyənəşdirilməsi prosesində Homeostazis mühüm rol verirdi.

Təəssüflər olsun ki, tələbatların azalma nəzəriyyəsi əsaslı bir nöqsana malikdir. İstəklərin ödənilməsi adətinin şərtlərinin pozulduğu şəraitdə insanın davranışının necə motivasiya olunmasının izahında əlverişli olan azalma nəzəriyyəsi, insanın nə üçün həyat fəaliyyəti prosesində öz istəklərini azaltmır, əksinə, onların stimullaşdırmasının səviyyəsinin artırılmasına çalışmasının izah olunması tələb olunduqda gücünü itirir. Belə ki, azalma nəzəriyyəsinə əsasən, insanın təhlükədən qaçmamasını, əksinə həzz alaraq, ona doğru getməsinə izah etmək olduqca çətindir.

Bu suala cavabı *D.Berlaynın* “çağırılmış” *stimulyasiya nəzəriyyəsində* tapmaq olar.

1967-ci ildə Nebrask Universitetində (ABŞ) davranışın motivasiyası məsələləri barədə keçirilmiş beynəlxalq konfransda D.Berlayn geniş məruzə etmişdir. Həmin məruzədə o, insanın öz istəklərini azaltmaq əvəzinə, fəallıq səviyyəsini daha da artırmağa çalışmasının, xüsusilə əgər bu fəallıq çox aşağıdırsa, səbəbini açmağa şəhd edir.¹ Onun fikrinə əsasən, bizim hər birimiz özümüz üçün daha əlverişli olan fəallıq səviyyəsini tapmağa çalışırıq. Bu zaman əgər bu və ya digər səbəblərə görə fəallıq səviyyəsi həddən artıq yüksəkdirsə, onda biz onu azaltmağa çalışırıq, yox əgər fəallıq aşağı səviyyədədirsə, onda biz, yeni stimullaşdırma mənbələrini axtararaq onu yüksəltməyə cəhd edəcəyik.

“Çağırılmış stimulyasiya” nəzəriyyəsi, psixologiyanın əsaslı qanunlarından birinə – *Yerks – Dotsan qanununa* əsaslanır.

İlk dəfə olaraq 1908-ci ildə yazılmış bu qanun, insanın və motivasiyanın fəallıq və qarşılıqlı təsir səviyyəsini aydın şəkildə göstərir. Ona uyğun olaraq, fəaliyyətin motivasiyasının müəyyən səviyyəsi müəyyən fəallıq səviyyəsi “yaradır”. Bu zaman motivasiyanın gücləndirilməsi, müəyyən optimal səviyyəyə qədər, fəallıq səviyyəsinin artmasına gətirir. Sonra proses geriye doğru gedir: motivasiyanın güclənməsi ilə insanın aktivlik səviyyəsi düşür.

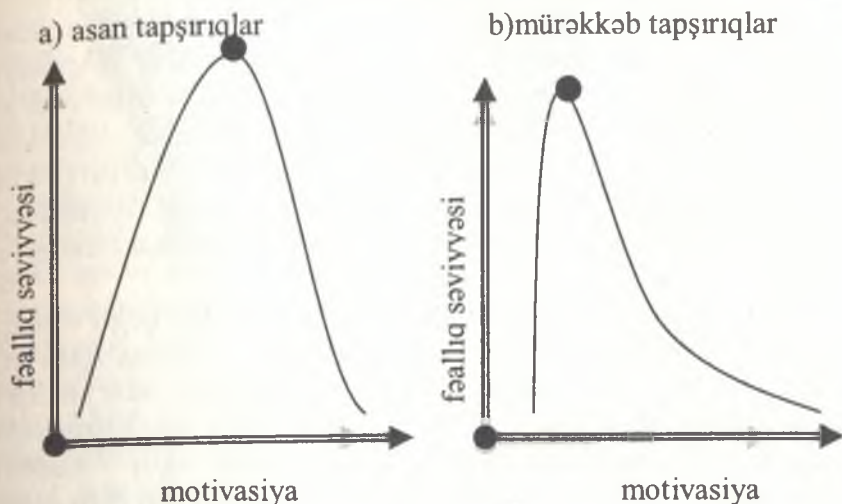
Yerks-Dotsanın qanununda öz əksini tapmış, fenomen, bəzi mənada, universaldır, lakin məsələlərin növlərindən asılı olaraq, fəallığın optimal səviyyəsi müxtəlif ola bilər. Bu fakt Amerika psixoloqu D.Xebin tədqiqatlarında təsdiqini tapmışdır. O müəyyən etmişdir ki, sadə məsələlərin həllində motivasiyanın yüksək səviyyəsi daha əlverişli həllə səbəb olur, mürəkkəb məsələlər isə həllini motivasiyanın nisbətən aşağı səviyyəsində tapır.² (Bax, şəkil 3.3.)

Şəkil 3.3. Sadə və mürəkkəb məsələlərin həlli zamanı

¹ Berlyne, D. Arousal and reinforcement. In D.Levine (Ed.) Nebraska symposium on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, 1967.

² Hebb, D. O., Drive and the CNS. Psychological Review, 62, p.243-254.

motivasiya və fəallığın qarşılıqlı əlaqəsi



● – fəaliyyətin optimal (əlverişli) səviyyəsi

Bununla əlaqədar, belə əsas nəticəyə gəlmək olar ki, insanın davranışının motivasiyası onun fəallıq səviyyəsi (yuxarı və aşağı səviyyənin fərqi yoxdur) ilə determinasiya olunur.

İnsan davranışının motivasiyasının səbəbinin şərhinə bioloji, daha dəqiq, fizioloji yanaşmaya daha bir nümunə, stimulların ikili təsir nəzəriyyəsidir.

Stimulların ikili təsir nəzəriyyəsi

Bioloji konsepsiyalar içərisində, davranışın motivasiyası nəzəriyyələrindən, ola bilsin ki, ən orijinal və maraqlısı məhz stimulların ikili təsir nəzəriyyəsidir. Yaxşı məlumdur ki, təbiətdə hər şey ziddiyyətlidir; xeyir və şər, gözəllik və çirkinliyin, nizam və qarışıqlığın əbədi mübarizəsi bu fikri ancaq təsdiqləyir. İnsan, təbiətin bir hissəsi kimi, istisna təşkil etmir, o, tez-tez, öz mahiyyətini inkar edərək öz-özünə təzad yaradır. Əgər bu belədirsə, insana təsir edən qüvvələr də həmçinin, zidd olan başlanğıca malik olmalıdırlar, əhəmiyyəti yoxdur daxili, yoxsa xarici olur. Bu başlanğıcı Amerika psixoloqları R.Salamon və C.Korbit insanın

sinir sisteminin funksiyalarının özünəməxsusluğunda tapmışdılar.¹ Onların fikrincə, ilkin olaraq insanı aktivliyə meyilləndirən stimullar, sonralar tamamilə əksinə, yəni insanın sinir sisteminin sakitləşməsinə səbəb olur. Və əksinə, əgər stimullar özünün ilkin təsirində gərginliyi zəiflədərək insanı sakitləşdirirdisə, gələcəkdə onu fəal hərəkətlərə motivasiya edəcək. Prinsipcə, stimulların ikili təsir konsepsiyası – öz məğzinə görə, insanın sosial davranışına, oyanmalar və ləngimələr kimi yaxşı tanınan sinir proseslərinin iş və qarşılıqlı təsir mexanizmini yaymaq cəhdidir.

Motivasiyanın koqnitiv nəzəriyyəsi, biolojilərdən fərqli olaraq, insanın stereotiplərini, istiqamətlərini, mexanizmlərini, təsəvvürlərini, əminliyini, davranış motivasiyasının əsas amilləri kimi rəhbər tutur. Bu nəzəriyyələr arasında Leon Festinqerin koqnitiv dissonans nəzəriyyəsi, Culian Rotterin lokus – kontrol konsepsiyası və Harold Kellinin atributsiya nəzəriyyəsi daha geniş vüsət almışlar. Onların təhlili üzərində daha ətraflı dayanaq.

Nisbətən çoxdan, yəni 1957-ci ildə yaradılmış *L. Festinqerin koqnitiv dissonans nəzəriyyəsi* müasir psixologiya nümayəndələrinin işlərində insanın davranış motivasiyasının ən maraqlı və “işlək” konsepsiyalarından biri kimi inkişaf etmiş və vüsət almışdır. “Şəxsiyyət” bölməsində biz artıq bu nəzəriyyəni aydınlaşdırmışdıq, lakin onun bəzi əsas məqamları üzərində bir daha dayanaq. Bu nəzəriyyə ətrafında işləyən alimlər, o cümlədən Festinqer bir fikirdə həmrəyidilər: insanın əsas tələbatı – informasiyaya olan tələbatıdır. Məhz bu tələbat insan davranışını tənzimləyən amil kimi çıxış edir. Lakin onların fikrincə, çox vaxt insanın davranışı və hərəkətləri onun malik olduğu məlumata uyğun gəlmir. Məhz belə uyğunsuzluq koqnitiv, yəni dərk etmə dissonansı adı almışdır.

İnsanın davranışının şərhində belə koqnitiv dissonansa Festinqerin özü tərəfindən təsvir olunmuş siqaret çəkən adamın fenomeni nümunə ola bilər. Yaxşı məlumdur ki, siqaret çəkmək sağlamlıq üçün olduqca zərərlidir. Xəstəliklərin böyük əksəriyyəti

¹ Solomon, R.L., & Corbit, J.O. An opponent-process theory of motivation: I. Temporal dynamics of affect. *Psychological Review*, 81, p.119-145.

məhz bu zərərli adətlə əlaqəlidir. Ağ ciyər xərçəngi, vərəm, mədə xorası və çoxlu sayda digər qorxulu xəstəliklər daha çox siqaret çəkmək nəticəsində yaranır. Tibbi təcrübədə çoxdan müəyyən edilmişdir ki, amputasiya ilə nəticələnən, ətraflarda qan dövrəninə pozulmasına gətirən endarterit kimi xəstəliklərin yaranmasının əsas səbəbi məhz siqaret çəkməkdir. (Tibb işçiləri bu xəstəliyi başqa formada “siqaret çəkənlərin xəstəliyi” adlandırırlar). Bu məlumatla, bu və ya digər dərəcədə, hər bir siqaret çəkən tanışdır, lakin bu onlara siqaret çəkməyi davam etdirməyə maneə yaratmır. Məsələ təkcə onda deyil ki, o, nikotinə hədsiz meyl hiss edir, yox, məhz bu asılılığa iradənin gücü ilə üstün gəlmək olar, məsələ ondadır ki, siqaret çəkən, əgər çəkməyə davam edirsə, öz davranışına haqq qazandırır. Onun mülahizəsinin gedişi, təxminən, sonrakı şəkildə ola bilər: bəli, mən bilirəm ki, siqaret çəkmək ziyandır, lakin axı mən öz sağlamlığıma zərər vuracaq qədər çox çəkmirəm; yaxud: “Bəli, mən çəkirəm, lakin axı təkcə mən deyil, çoxları çəkir və heç nə də olmur, onlar sağlamdırlar, rahat həyat sürürlər, fəaldırlar. Belədirsə, niyə məhz mənə siqaret çəkmək mənfi təsir edəcək? Belə şərhlər olduqca çoxsaylı ola bilər və onların hamısı öz davranışlarına haqq qazandırmamağa və bilik (çəkmək ziyandır) və davranış (çəkmək prosesinin özü) arasındakı uyğunsuzluğu neytrallaşdırmağa, yaxud L. Festinqerin dediyi kimi, dissonansa yönələcək.¹

Öz davranışına haqq qazandırmaq, ümumiyyətlə, insan psixikasının fundamental xüsusiyyətlərindən biridir. O, insanın həyat fəaliyyəti prosesində hər addımda müşahidə olunur və müəyyən mənada, onun davranış qaydasına çevrilir. Əlbəttə, öz hərəkətlərinə və davranışına “haqq qazandırmaq” səviyyəsi müxtəlif adamlarda fərqlidir, lakin onun varlığı mühtilə “birgə mövcudluq” un zəruri şərtidir. Bu fenomen insan fəaliyyəti prosesində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, çünki peşə vəzifələrinin yerinə yetirilməsi son nəticəyə görə məsuliyyət tələb edir, bu da öz növbəsində uğursuzluqlar və səhvlər zamanı özünə “haqq qazandırmaq” ehtimalını artırır. Müəssisədə və təşkilatlarda

¹ Festinger L., A Theory of cognitive dissonance, Evanstone, 1957.

insanlar müxtəlif tapşırıqlar yerinə yetirir, müxtəlif problemlər həll edir, fəaliyyətin müxtəlif formalarını həyata keçirirlər. Və yerinə yetiriləcək fəaliyyətə görə məsuliyyətin həddi nə qədər dağınıqdırsa, uğursuzluq zamanı haqq qazandırılacağına ehtimal çoxdur. Buna görə də, peşəkar fəaliyyətin təşkili prosesində işin həllinin hər bir mərhələsində məsuliyyətin dəqiq təyin edilməsi əsas vəzifədir. Bu bir də ona görə vacibdir ki, insanın vəzifə və funksiyalarının dəqiq müəyyənləşdirilməsi yerinə yetiriləcək fəaliyyətə görə məsuliyyəti nəinki artırır, eləcə də uğursuzluq ehtimalını nəzərə cərpacaq dərəcədə aşağı salır.

Davranışda və fəaliyyətdə məsuliyyət anlayışı ilə məşhur Amerika psixoloqu Culian Potterin işləyib hazırladığı *Lokus – kontrol konsepsiyası* sıx əlaqəlidir.¹ Onun həmkarları ilə birgə apardıqları tədqiqatlara əsasən, adamları iki qrupa, yaxud kateqoriyaya ayırmaq olar: daxilən determinə olunanlar və zahirən determinə olunanlar.

Daxilən determinə olunanlar həyatlarında baş verən hər bir şeyin səbəblərini, hər şeydən əvvəl, özlərində görürlər. Bu adamlar hesab edirlər ki, onların taleləri öz əllərindədir. Həyatlarını necə quracaqları, cəmiyyətdəki mövqeləri, nailiyyətləri özlərindən asılıdır. Bu kateqoriyadan olan adamların fəaliyyətlərinin motivasiyası daxili aləmlərindən gələn stimullarla tənzimlənir.

C. Rotterin fikrincə, zahirən determinə olunanlara o adamlar aiddir ki, həyatda baş verən hadisələrin şərhində xarici vəziyyəti əsas görürlər. Bu kateqoriya adamların fikrincə, tale, alın yazısı insan həyatını təyin edir və yuxarıda yazılanlar onun fəallığını təmin edir. Daxilən determinə olunan adamlardan fərqli olaraq, zahirən determinə olunanlar adətən digər adamların xarici təsiri ilə motivasiya olunurlar.

Əlbəttə, həyatda bütövlüklə davranışı daxilən və zahirən determinə olunan tipinə uyğun olan insana rast gəlmək çətindir. Biz daha tez-tez qarışıq tiplərlə qarşılaşırıq ki, onlarda davranış və fəaliyyəti ya zahirən, ya da daxilən determinə olunanların

¹ Julian B. Rotter, Shephard Liverant, and Douglas P. Crowne, "The Growth and Extinction of Expectancies in Chance – Controlled and Skilled Tasks", The Journal of Psychology, July 1961, pp.161-177.

xüsusiyyətləri üstünlük təşkil edir. Psixologiyada yaxşı – pis anlayışı mövcud deyildir və biz, bu tiplərin heç birini daha yaxşı, və ya daha pis hesab edə bilmərik. Lakin menecment psixologiyası çərçivəsində keçirilmiş çoxsaylı tədqiqatlar bizə menecerlik təcrübəsində davranış və fəaliyyətin daxilən determinasiyasının daha çox səmərəli olduğunu hesab etməyə əsas verir.¹

Bu fakt öz təsdiqini bizim tədqiqatlarımızda da tapmışdır ki, burada şəxsiyyətin istiqamətlənməsi və internallığı (davramşın daxilən determinəsi) – eksternallığı (davranışın zahirən determinəsi) kimi səciyyəvi xüsusiyyətlər öz aralarında müqayisə edilir.² Belə ki, şəxsiyyətin vəzifəyə, problemin həllinə istiqamətlənməsi etibarlığın yüksək səviyyəsindən, internallıqdan asılı olduğu bir zamanda, şəxsiyyətin qarşılıqlı təsirə istiqamətlənməsi şəxsiyyətin eksternal tipi ilə əlaqələndirilir. Bizim tərəfimizdən keçirilmiş təcrübələrdə menecment psixologiyasını anlamaq baxımından daha bir, olduqca vacib fenomen aşkarlanmışdır. Adamların fəallığının xarici və daxili stimullarına yönəlməsindən asılı olaraq, onların davramş xüsusiyyətlərini tədqiq edərkən, sübut olunmuşdur ki, xarici vəziyyətdən tam asılı adamlar qrupu və fəaliyyətdə möhkəm daxili determinə nümayiş etdirənlər fəaliyyətdə xaricən oxşar davranış nümayiş etdirir. Buna ətraflı aydınlıq gətirək.

Xarici vəziyyətdən asılılıq – bu həmişə kifayət qədər tez dərk ediləndir və eyni zamanda, davramşın sosial cəhətdən qəbul olunmayan növüdür. Belə davranışı, çox vaxt, uğursuz, onu nümayiş etdirən adamı isə fərsiz adlandırırlar. Belə insan özünün digər adamlardan kəskin fərqlənən uğursuzluğunu dərk edərək,

¹ Carl R. Anderson, Don Hellriegel, and W. Slocum, Jr., "Managerial Response to Environmentally Induced Stress", *Academy of Management Journal*, June 1977, pp.260-272. The higher performance of intemally – controlled managers was verified by the use of students in a study by Carl R. Anderson and Craig Eric Schneider, "Locus of Control, Leader behavior and Leader Performance among Management Students, " *Academy of Management Journal*, December 1978, pp.690-698.

² Сеидов С.И., Социальная психология творчества., Баку 1994, стр.113.

sosial cəhətdən qəbul olunmayan davranışını gizlətməyə, maskalamağa çalışır. Bu halda, uğursuz davranışa don geydirmənin daha effektiv vasitəsi, davranışın sosial cəhətdən qəbul olunmuş, yəni fəaliyyətin yüksək səmərəliyi və uğuru ilə əlaqəli stereotiplərinin seçimi olacaq. Başqa sözlə, yaradıcılıq sahəsində ən fərsiz, asılı, qeyri-təşəbbüskar, yalançı adamlar özlərini güvənən, daxilən motivasiya edilmiş, əsl təşəbbüskar şəxsiyyət kimi aparmağa çalışacaqlar. Menecment prosesində məhz bu kateqoriyadan olan adamlarla olduqca ehtiyatla davranmaq lazımdır, çünki mələk cildi altında hətta iblis də deyil, bir boşluq, mənasızlıq, heç gizlənir ki, bəzən o, iblisin özündən də qorxuludurlar.¹

Davranışın motivasiyasının koqnitiv nəzəriyyələrinə, yuxarıda deyildiyi kimi, *Harold Kellinin atributsiya nəzəriyyəsi* də aiddir. Yuxarıda qavrayışın sosial fenomenlərini analiz edərək, biz artıq ona toxunmuşduq. Bununla bərabər, qeyd olunmuşdur ki, insan digər adamların davranışını şərh edərkən onlara hər hansı bir xüsusiyyət və xarakterik cəhətlər əlavə edir. Bu zaman o, ya vəziyyət, ya da dispazision amillərə yönəliirlər. H.Kellinin fikrincə, atributsiya (əlavələr) üç əsas mənbədən yaranır.

Birinci baş verən hadisənin daimiliyi haqqında özündə məlumat toplayır. Əgər adamla bağlı baş verən hadisə tez-tez təkrarlanırsa, biz onun baş verməsinin davamlılığını görürüksə, bu hadisənin təsadüfi olmadığı fikrinə gəlirik və həmin adama müəyyən xüsusiyyət, yaxud xarakter əlavə edirik.

İkinci özündə insanın davranış və fəaliyyətinin ümumi qəbul olunmuş norma və qaydalardan fərqləndiyi haqqında məlumatı daşıyır.

Atributsiyanın formalaşmasının **üçüncü** mənbəyi – digərlərinin davranışının insanın həmin vəziyyətdə göstərdiyi davranışına nə dərəcədə analoji olacağı barədə bizim mülahizələrimizdir. (Bax, şəkil 3.1).

Atributsiya fenomenin öyrənilməsi ilə məşğul olan alimlər, çoxdan müəyyən etmişlər ki, digərlərinə hər hansı bir keyfiyyəti

¹ Сеидов С.И., Социальная психология творчества. Баку 1994, стр.114.

yazmaq, yaxud onların davranışının səbəblərini izah etmək prosesində biz çox vaxt situasiyanın və dispozişion amillərin insan davranışına təsirini düzgün qiymətləndirməməklə köklü səhvə yol veririk.

Şəkil 3.1. Harold Kellinin atributsiya nəzəriyyəsi.¹



Psixoloqların məhz *Atributsiyanın əsaslı səhvi* adlandırdığını gündəlik həyatda çox asanlıqla müəyyən etmək olur. Belə ki, birbaşa rəhbərlərimizin, hakimiyyətdə olan siyasətçilərin, ictimai əhəmiyyətli qərarlar verən şəxslərin "sümüklərini yuyarkən" biz qəbul olunmuş qərarların səbəbini bu qərarların qəbul olunduğu şəraitdə deyil, daha çox onları qəbul edən adamların şəxsiyyətində axtarıq. "O bunu ona görə edir ki, şöhrətpərəstdir, hakimiyyət düşküünüdür" –biz belə mühakimə edirik. Bu zaman əsla düşünmürük ki, qəbul olunmuş qərar konkret vəziyyətin tələbi ilə diktə olunmuşdur. Hətta baş vermiş hadisənin 100 % təsadüf olduğunu bilə-bilə məsələn, lotereyada uduş, yaxud başa daşın düşməsi zamanı biz hadisələrin səbəbini insan şəxsiyyətində

¹ Д. Майерс, Социальная психология, Санкт-Петербург, 1998, стр.104.

tapmağa çalışırıq, təsdiq edirik ki, yaxşı, təmiz qəlbli, mehriban, vicdanlı insan olduğu üçün tale ona qarşı rəhmlidir (lotereyada uduş zamanı); tale üzünə gülmədi, ona görə ki, o, pis, xırdaçı, kinli, ədalətsiz adamdır (başına daş düşdüyü zaman). Bu zaman biz düşünürük ki, minlərlə çox yaxşı və ləyaqətli adamlar heç vaxt nəinki lotereyada udmur, hətta dilənçi və ac vəziyyətdə, başlarına daş salmağa layiq olan çox sayda qəddar əclafılar kefdə və təmin olunmuş halda yaşayırlar.

Atributsiyanın daha bir səhvi uğursuzluğumuz zamanı vəziyyət amillərinə, uğur qazandığımız halda şəxsi amillərə böyük əhəmiyyət verməyimizdədir.

Hər hansı bir fəaliyyəti həyata keçirərkən uğursuzluğa məruz qalanda biz özümüzü deyil, dərhal hadisəni, vəziyyətin qaçılmaz axarını, taleyi və s. günahlandıracağıq. Və eynilə, əksinə, həvalə olunmuş tapşırığın uğurlu həlli zamanı bütün vəziyyət amilləri ikinci plana keçir və bizim şəxsiyyətimiz, onun təkrarsızlığı, iradəmizin gücü və s. bizi üçün təyinediciyə çevrilir.

Atributsiyanın səhvlərindən danışarkən düşünmək lazım deyil ki, atributsiya bütövlükdə səhvdir. Bu belə deyil. Əlbəttə, o, subyektivdir, çünki bizim təsəvvür və fikirlərimizin məhsuludur, ancaq eyni zamanda həm də obyektivdir, belə ki, normaların, qaydaların, sosial mühit ənənələrinin qavranılmasında real mövcud olan ənənələri əks etdirir.

Motivasiyanın sosial nəzəriyyəsi. İnsan davranışının motivasiyasında sosial amillər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir; onların digərlərindən üstünlüyü insanın ictimai təbiəti, onun sosial mühitdən asılılığı, eyni zamanda, seçilmək və onun üzərindən yüksəlmək arzusu ilə izah olunur. Sosial amillərin insan şəxsiyyətinə, buna uyğun olaraq, istiqamətlənmiş davranışın formalaşması prosesinə təsiri birmənalı deyildir, o, qarşılıqlı əlaqələr sisteminin elementini təmsil tutur. Bu mənada, insan davranışının motivasiyasına sosial amillərin sistemli təsiri nəzəriyyəsini yaradan Abraham Maslounun tədqiqatları xüsusi diqqətə layiqdir.

Psixologiyada öz inkişafını humanist istiqamət çərçivəsində tapan *A.Maslounun konsepsiyası* bioloji və koqnitiv

nəzəriyyələrindən, hər şeydən əvvəl, ona görə fərqlənir ki, insanı sosial varlıq kimi nəzərdən keçirir. İstəklərin mübarizəsi və insan tələbatlarının maksimal təmin olunmasına cəhdlər A.Maslounun yanaşmasında fəaliyyət istiqamətinin əsas mənbəyinin yerini Ştrausun musiqisinə qulaq asmaq, Şekspiri oxumaq və Van Qoqun şəkillərinə baxmaq arzusunə verməyi kimi, davranışın motivasiyasının şərhinə bioloji yanaşmalar, yaxud koqnitiv nəzəriyyələrdə qəbul olunan fikirlər konfliktli üçün xarakterikdir. İnsanın ilkin tələbatlarının rolunu və əhəmiyyətini heç bir şəkildə azaltmayaraq; rahatlığa, təhlükəsizliyə, qorxunun olmamasına xüsusi yer ayıraraq; mənsubiyyət və məhəbbət kimi tələbatlara böyük əhəmiyyət verərək; insan davranışının təyin edilməsində bəyənilmə, qəbul edilmə və səlahiyyətliliyi nəzərə alaraq; biliklərin əldə edilməsi, ətraf aləmi və onun yeniliklərini anlama xüsusiyyətlərini təhlil edərək; gözəllik, mütənəsiblik, simmetrik kimi estetik tələbatları diqqətə alaraq, A.Maslou özünü aktuallaşdırmağa tələbatı əsas və müəyyənədicisi kimi rəhbər tuturdu. Onun özünü aktuallaşdırmaq tələbatına dair ideyaları əvvəlkilərdən məntiqi surətdə süzülür, çünki gözəllik axtarırları və yüksək nailiyyətlər, A.Maslounun fikrincə, o halda mümkündür ki, aşağıda yerləşən tələbatların hamısı tam surətdə təmin olunsun. Bu mülahizələrə uyğun olaraq, onun tərəfindən tələbatların məxsusi iyerarxiyası təklif olunmuşdur ki, burada əsas yeri – ilkin tələbatlar adlananlar tutur, zirvədə isə öz tələbatlarını daha tam və hərtərəfli açıqlamaq arzusu kimi – özünü aktuallaşdırmağa tələbat yerləşir. (Şəkil 3.2) Aşağıda göstərilən şəkildən görünür ki, özünü aktuallaşdırma səviyyəsi üzərində, “Pik” adlanan səviyyə yerləşir ki, A.Maslounun fikrincə, özünü aktuallaşdırma şəxslərdə “baş verənlərin olduqca mühümlüyü və dəyərliliyinə əminliyi ilə birgə ... ən yüksək ekstaz və dərin hörmət hiss etmək” formasında təzahür olunur.¹

¹ Maslow, A.H., Motivation and personality: New York, Harper & Row, 2-d ed., 1970, p.164.

Şəkil 3.2.¹

A.Maslouya görə, tələbatların iyerarxiyası



A.Maslounun özünü aktuallaşdırma konsepsiyası bizə insan tələbatlarının inkişaf dinamikasını anlamağa və davranış istiqamətində hər səviyyənin rolunu və əhəmiyyətini müəyyən etməyə imkan verir. Bundan əlavə, aşağıdakıları təmin etmədən yuxarıda tələbatlar təmin etməyin mümkünsüzlüyünə dair onun ideyalarından, intellektual və estetik tələbatların, hansı ki, öz növbəsində şəxsiyyətin gələcək özünü aktuallaşdırmağı üçün bazanı təşkil edir, onların formalaşması prosesinə daha məqsədyönlü “qarışmaq” üçün geniş imkanlar açır. Əlbəttə, bu nəzəriyyə universallıq iddiasında ola bilməz, elə bir tək o səbəbdən ki, o, təhlükəyə, sevgiyə, mənsubluğa, yəni bütün elementar tələbatlara ki, onlarsız, A.Maslounun fikrincə, özünü aktuallaşdırma mümkün olmadığı şəraitdə, şəxsiyyətin özünü

¹ Yenə orada, s.153

aktuallaşdırması ilə əlaqəsi olan çoxsaylı amilləri izah etməyə qadir deyildir. Buna baxmayaraq, əksər hallarda bu nəzəriyyə insan davranışının motivasiyasını izah etməyin ən uğurlu və səmərəli cəhdlərindən biridir.

Davranış motivasiyasının şərhinə, müasir psixologiyada mövcud olan əsas yanaşmaları ayırd edərək konkret praktik sualın analizinə keçək: *İnsanı bu və ya digər fəaliyyətin həllinə ən effektiv şəkildə necə motivasiya etmək?* Yaxud, sadə desək, işləmək arzusunu necə yaratmaq? bu suala cavab vermək, onu formalaşdırmaqdan daha çətindir. Hətta bütün yuxarıda göstərilən motivasiyanın konsepsiyalarını təfərrüatına qədər bilərək birmənalı cavab vermək, çox güman ki, alınmayacaq. Lakin bu problemin əsas konturlarını çəkmək və fəaliyyətin motivasiyasını formalaşdırmaq üzrə cəhdlərin istiqamətini işıqlandırmaq mümkündür.

Davranışın və fəaliyyətin motivasiyasını formalaşdırmaq üzrə konkret təlimatların işlənilib hazırlanması prosesində menecerlər, əlbəttə ki, konkret praktik məqsədlərdə nəzəri tədqiqatlardan istifadə edərək, psixoloqların işləyib hazırladıqlarına söykənirlər. Davranışın istiqamətliyinin formalaşmasına praktik və nəzəri yanaşmaların belə birləşməsinə Riçard Xakmanın və Qreqor Oldmanın Qərbdə yaxşı tanınan konsepsiyaları nümunə ola bilər.¹ Abraham Maslounun fikirlərindən, eləcə də peşəkar fəaliyyətin motivasiyasına uyğun olaraq şəxsiyyətin özünü aktuallaşdırma konsepsiyasını inkişaf etdirmiş Frederik Qersberqin tədqiqatlarından² istifadə edərək onlar peşəkar fəaliyyətə təsir edən əsas amillər və bu amillərin təsiri altında formalaşan psixoloji səciyyəvi xüsusiyyətlər arasında mövcud olan qarşılıqlı əlaqələri aşkarladılar.

Peşəkar fəaliyyətə təsir edən əsas amillər arasında Xakman və Oldman aşağıdakıları ayırırlar:

¹ J.Richard Hackrnan and Greg R. Oldman, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, 1976, pp.250-279.

² Fred Luthans, "Organizational Behavior", McGRAW-Hill, INC., 1992, pp.159-161.

1. Vərdişin rəngarəngliyi. Bu halda, müxtəlif vərdişlər və bacarıqların, yəni müxtəlif fəaliyyətin tələb etdiyi hadisə və əşyaların yaradılması. həlli üçün vacib olan peşə istedadının inkişaf səviyyəsi başa düşülür.
2. Vərdişin dərk edilməsi. Bu amil insanın yerinə yetirməli olduğu fəaliyyət haqqında onun tam təsəvvürünün olmasını nəzərdə tutur. Başqa sözlə desək, bu, fəaliyyəti onun həllinə qədər modeləşdirməkdir.
3. Vəzifənin əhəmiyyəti. Bu halda yerinə yetirilən fəaliyyətin aktuallığı və mühümlüyü nəzərdə tutulur. Bu zaman fəaliyyətin digərlərinə - təşkilatın daxilində olduğu kimi, xaricində də təsirinə xüsusi əhəmiyyət verilir.
4. Muxtariyyət – peşəkar fəaliyyətin işin qeydiyyatı, qərarların qəbulu və bu fəaliyyəti yerinə yetirməyin necə mühüm olduğunun müəyyən edilməsi kimi sahələrində özündə azadlığı, müstəqilliyi və seçmək hüququnu birləşdirən toplayıcı amildir.
5. Əks tərəflə əlaqə. İnsanı, onun yerinə yetirdiyi fəaliyyətin nəticələrinə aid nə dərəcədə dəqiq və istiqamətli məlumatla təmin etdiyini əks etdirən, amildir.

Yuxarıda sadalanan amillər sadəcə fəaliyyət effektivliyinə təsir etmir, həm də insanda özünəməxsus psixoloji səciyyəvi xüsusiyyətlərin formalaşmasına səbəb olur. Və son nəticədə məhz bu psixoloji özünəməxsusluq, peşəkar motivasiyanın formalaşmasına daha böyük təsir göstərir. Onların arasından Xakman və Oldman ayırırdı:

1. Dərketmə. Bu səciyyəvi xüsusiyyət insan tərəfindən həyata keçiriləcək fəaliyyətin mühümlüyünü, dəyərini və öz dəyərini anlamağını nəzərdə tutur.
2. Cavabdehlik. Bu psixoloji səciyyəvi xüsusiyyət insanda öz fəaliyyətinin nəticələrinə görə şəxsi məsuliyyət hissinin inkişaf səviyyəsi ilə əlaqədardır.
3. Məlumatlılıq. Bu özünəməxsusluq – insan tərəfindən ona tapşırılmış fəaliyyətin nə dərəcədə effektiv həyata keçirəcəyini bilmək və anlamaq dərəcəsidir.

Tamamilə təbiidir ki, insan fəaliyyəti nə qədər dərinədən dərk etsə, bir o qədər ona məsuliyyətlə yanaşacaq, səmərəliliyinin

səviyyəsindən nə qədər xəbərdar olsa, həyata keçirdiyi fəaliyyəti bir o qədər effektiv olacaq. Hakman və Oldmanın fikirlərinə əsasən, dərk etmənin, cavabdehliyin və məlumatlılığın yüksək səviyyəsini formalaşdırmaq insanın vərdiş və bacarıqlarının inkişafından, onun həll etdiyi tapşırığı dərk etməsindən, təşkilatın daxilində olduğu kimi, xaricində də adamlar üçün əhəmiyyətliliyindən, muhtariyyət dərəcəsiindən və fəaliyyət prosesindən, əks tərəflə əlaqənin effektivliyindən birbaşa asılıdır. Bu zaman, vərdiş və bacarıqlar, tapşırığın dərk edilməsi və onun əhəmiyyəti fəaliyyət prosesində dərk etmənin formalaşmasına hər şeydən daha çox təsir edir, o zaman ki, muhtariyyətliyin inkişafı cavabdehliyin formalaşmasına təsir edir, əks tərəflə əlaqənin gücləndirilməsi isə öz imkan və fəaliyyətinin effektivlik səviyyəsinin daha adekvat dərkinə səbəb olur.

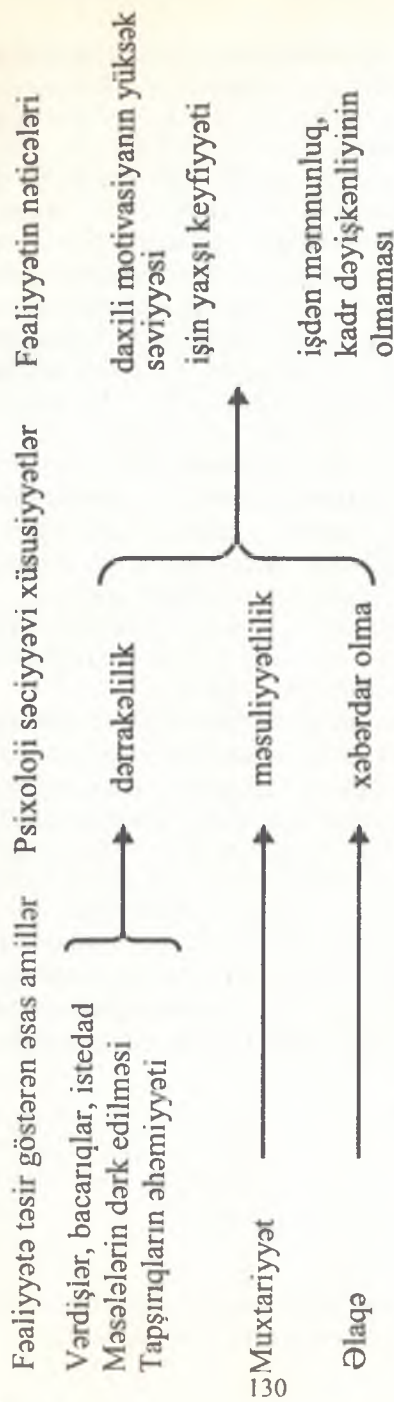
Beləliklə, yuxarıda sadalanan şəraiti yaradaraq biz fəaliyyətin yüksək effektivliyini təmin edən, müəyyən psixoloji xüsusiyyətlərə nəinki kömək edəcəyik, həm də ən başlıcası, fəaliyyətin güclü motivasiyasını formalaşdırmağı, işin yaxşı keyfiyyətini təmin etməyi, ondan məmnunluğun yüksək səviyyəsinə kömək etməyi və onun həllindən yayınmaq arzusunı kənarlaşdırmağı bacaracağıq. (Bax, şəkil 3.3.)

Hakman və Oldmanın təklif etdikləri fikir və zamanət əsasında konkret peşəkar fəaliyyətdə motivasiyanın səviyyəsinin nə dərəcədə yüksək və ya əksinə, aşağı olduğunu müəyyən etməyə imkan verən diaqnostik metodika işlənilib hazırlanmışdır. Psixoloji ədəbiyyatda "Hakman və Oldmanın fəaliyyətin motivasiyasının səviyyəsinin müəyyən edilməsi testi" adı almış (Job Diagnostic Survey), bu metodika təcrübədə psixoloqlar və menecerlər tərəfindən geniş istifadə olunmuşdur. İstənilən metodika kimi o da qısa təlimat ilə başlayır: zəhmət olmasa, sizin əsl işinizi (yaxud keçmişdə yerinə yetirdiyiniz işi), şkalada ona ən uyğun gələn rəqəmi seçərək bacardığınız qədər obyektiv təsvir edin.

¹ J.Richard Hackman and Greg R.Oldman, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, 1976, pp.250-279.

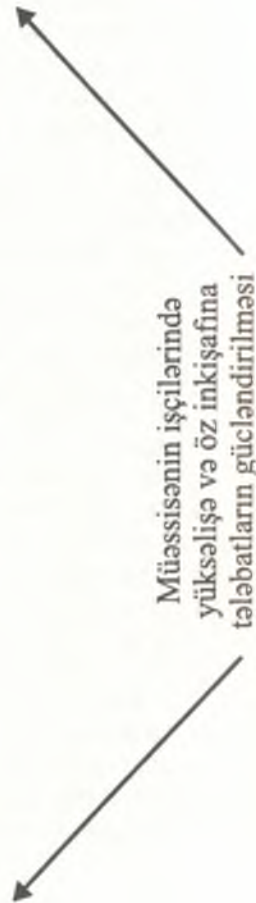
Şəkil 3.3

Xakman-Oldmana görə əmək fəaliyyəti motivasiyasının modeli



30

Əlaqə



1. Sizin işiniz nə dərəcədə rəngarəngdir? Onun həlli zamanı, o, Sizin vərdişlərinizdən, bacarıqlarınızdan və istedadınızdan istifadə etməyinizi tələb edirmi?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çox az, iş məndən eyni və elə həmin yeknəsəq hərəkətləri tələb edir.	Orta səviyyə	Olduqca çox; iş məndən fəaliyyət prosesində müxtəlif vərdişlər, bacarıqlar və istedad tələb edir.
--	--------------	---

2. Sizin etdiyiniz iş nə dərəcədə “tamdır” və eyniləşdirilə bilər? Başqa sözlə, Sizin işiniz öz başlanğıcı və sonu olan hərəkətlərin tamamlanmış kompleksidirmi, yaxud o – yalnız digər adamların və ya maşınların başladığı fəaliyyətin hər hansı bir kiçik hissəsidir?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Mənim işim – bütöv fəaliyyətin kiçik bir hissəsidir; mənim fəallığının nəticələri son məhsuldar fəaliyyətdə əks olunmur.	Mənim işim – bu, bütöv fəaliyyətin bir hissəsidir; mənim şəxsi yatırımlım son nəticələrdə görünür.	Mənim işim, əvvəldən axıradək, tam fəaliyyəti nəzərdə tutur; mənim fəallığının nəticələrini sonda asanlıqla görmək olar.
--	--	--

3. Sizin işiniz, tam şəkildə, nə dərəcədə əhəmiyyətlidir və mühümdür? Sizin fəaliyyətinizin nəticələri, digər adamların həyatına və xeyrinə təsir edirmi?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

O qədər də nəzərə çarpan deyil, mənim işimin nəticələri, digər adamlara əhəmiyyətli dərəcədə təsir etmir.	Orta əhəmiyyətlilik	Yüksək əhəmiyyətlilik; mənim fəaliyyətimin nəticələri digər adamlara güclü təsir edə bilər.
---	---------------------	---

4. Siz öz işinizdə nə dərəcədə müstəqilsiniz? Nəyi və necə etmək səbəbindən Siz şəxsi qərarlar qəbul etmək hüququnuz varmı?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çox azdır; işin xarakteri onun necə və nə vaxt bitəcəyini deməyə mənə imkan vermir.	Orta muxtariyyət; çox şeylər standartlaşdırılıb və mənim nəzarətim altında deyildir, lakin Mən bəzən müstəqil qərar qəbul edə bilərəm.	Olduqca çox; mənə, işin necə və nə vaxt yerinə yetiriləcəyi barədə qərarların qəbuluna tam cavabdehlik verilmişdir.
---	--	---

5. Siz fəaliyyətinizin nəticələri haqqında nə dərəcədə məlumatlısınız? Sizin işiniz onu nə dərəcədə yaxşı etməyinizdən, bu zaman həmkarınızdan və menecerlərdən alınan məlumatı istisna edərək, asılıdır mı?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Çox azdır; iş elə şəkildə qurulmuşdur ki, mən fəaliyyətin son nəticələri haqqında bilmədən hərəkət edə bilərəm.

Orta; bəzən mənim etdiyim iş əks əlaqəyə malik olur, bəzən yox.

Çox güclü; iş elə şəkildə qurulmuşdur ki, mən onu nə dərəcədə yaxşı etdiyim haqda daimi məlumat alıram.

Yuxarıda sadalanan beş sual, insanın öz bacarıqlarını qavramasını, həll edəcəyi tapşırığı dərk etməsini, muxtariyyətliliyini və ya işdə müstəqilliyini və fəaliyyət prosesində əks tərəflə əlaqəni müəyyən edir. Qoyulmuş suallara verilən cavablar əsasında hər bəndə əsasən müəyyən qiymət (1-dən 7-yə qədər) alırıq. Xüsusi düstura görə balları hesablayanda biz bu peşəkar fəaliyyətdə şəxsiyyətin motivasiya səviyyəsinin göstəricisini əldə edirik.

ŞMS $\frac{\text{Hər tərəflilik} + \text{Dərəkətilmə} + \text{Mühümlülük}}{3} \times \text{Muxtariyyət} \times \text{Əlaqə}$

3

ŞMS – şəxsiyyətin motivasiya səviyyəsidir.

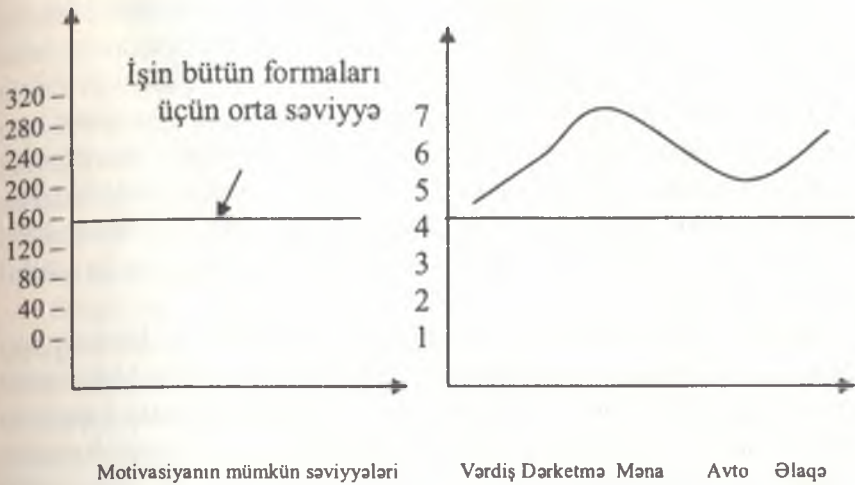
Fikrimizcə, bu metodika nəticəsində alınmış nəticələrlə ABŞ-da fəaliyyətin motivasiya səviyyəsi üzrə orta rəqəmlərin müqayisəsi olduqca maraqlıdır. Şəkil 3.4-də fəaliyyət motivasiyasının səviyyələrini əks etdirən ballar göstərilmişdir və ABŞ-da fəaliyyətin bütün növləri üçün motivasiyanın orta səviyyəsi qeyd olunmuşdur.¹

Qrafikdən yaxşı görünür ki, orta hesabla, ABŞ-da işdən razılıq 130 şərti vahid səviyyəsindədir ki, bu da vərdişlər və bacarıqlardan istifadə edilməsinin orta səviyyədə, tapşırığı və onun əhəmiyyətini dərk edilməsinin yüksək səviyyədə, müstəqilliyinin inkişafını və əks tərəflə əlaqənin mövcudluğunun yüksək səviyyədə olduğunu təyin edir.

¹ Fred Luthans, "Organizational Behavior", McGRA W-Hill, INC., 1992, pp.335-337.

Şəkil 3.4.

ABŞ-da fəaliyyət motivasiyasının orta səviyyəsi



Əməyin motivasiyasının Qərb konsepsiyaları haqqında danışarkən biz olduqca mühüm bir məqamı nəzərə almalıyıq. Yəni məhz: Qərb psixoloqları və menecerləri insan fəaliyyətinin aktivləşdirilməsinin mümkün üsulları haqqında mülahizə yürüdərkən tez-tez əmək haqqının yüksək səviyyəsi, yaxşı iş şəraiti, normallaşdırılmış iş günü və s. kimi amillərin təsirini, sadəcə olaraq, nəzərə almırlar. Bizim üçün isə bu amillər, əksər hallarda, müəyyənəddir. Buna görə də, əmək fəaliyyətinin effektivliyinə təsir edən əsas amilləri təhlil edərkən A.Maslounun tələbatların iyerarxik quruluşu barədə təklifini yaddan çıxarmaq olmaz. Onun fikrincə, yalnız aşağı tələbatları tam şəkildə təmin edildikdən sonra insan, yuxarıları razı salmaq üçün imkanlar axtarmağa başlayır. İnsan, normal əmək haqqı, lazımı iş şəraiti, yaxşı istirahət üçün imkan cəhətdən tələbatlarını ödədikdən sonra, özünü mükəmməlləşdirməyə keçirək sosial, idrak və estetik tələbatlarını təmin edir.

3.2. Liderlik

Bu kitabın birinci fəslində menecment problemlərini analiz edərkən, menecmentin rəhbərlik funksiyasının əsas komponentindən biri kimi liderliyə də müraciət etmişdik. Lakin liderlik sahəsindəki tədqiqatın əsas istiqamətinin qısa şərhini bizi heç cür qane edə bilməz, çünki bu problem menecment psixologiyasının əsaslarından biridir. Məhz buna görə, liderlik nəzəriyyəsini daha ətraflı tədqim etməyə və bu fenomenin öyrənilməsi sahəsində əsas məqamları vurğulamağa cəhd edəcəyik.

Psixologiya tarixində liderliyin öyrənilməsi öz başlanğıcını *Kurt Levinin "qrup dinamikası"* məktəbindən götürür. Məhz onun rəhbərliyi altında XX yüzilliyin 30-cu illərində Ronald Lippit və Ralf Vayt Ayova Universitetində bu fenomenin öyrənilməsinə müraciət etmişdilər. Onlar on yaşlı uşaqlardan üç qrup təşkil edərək təcrübəni onların üzərində keçirmişlər. Bu qrupların hər birinə liderliyin üç üslubu – avtokratik, demokratik və səhlənkarlıq verilmişdi. Bu zaman avtokratik üslub lider tərəfindən dəqiq və ciddi direktivlərin verilməsini nəzərdə tuturdu, demokratik liderdən qrup müzakirələri və qərarların qəbulu prosesində uşaqlara kömək etmək tələb olunurdu, səhlənkar lider isə, təcrübənin şərtinə görə, uşaqlara tam azadlıq vermişdi.

Keçirilmiş təcrübələrin nəticəsində aşkarlanmışdır ki, fəaliyyətin səmərəliliyi baxımından ən effektiv liderliyin demokratik üslubu olmuşdur. Bundan əlavə, təcrübədən sonra uşaqlarla aparılan müsahibə göstərmişdi ki, 20 uşaqdan 19-u demokratik üslubu avtoritardan və hər 10 uşaqdan 7-si liderliyin səhlənkarlığı avtokratik üslubdan üstün tuturlar.¹

R.Lippitin və R.Vaytın, ilkin olaraq, müxtəlif vəziyyətlərdə uşaqların aqressiv davranış səviyyəsinin öyrənilməsi üçün düşünülmüş təcrübələri sosial-psixoloji hadisələrin tamamilə yeni mərhələsini açdı və liderlik sahəsində çoxlu sayda yeni tədqiqatların yaranması üçün zəmin yaratdı.

¹ Robert Kreitner, Management, 4th ed., Boston, p.514.

Belə ki, 1945-ci ildə *Oxayo (ABŞ) ştatının universitetində* bir qrup alim liderliyin tədqiqinə başladı və onun təzahürünü eyniləşdirən xüsusi sorğu toplusu işləyib hazırladılar. "Liderin davranışının müəyyən edilməsi üçün sorğu toplusu" adını alan bu toplunu liderin davranışının xarakterik xüsusiyyətlərini aşkarlamaq məqsədilə müxtəlif növ qrup və vəziyyətlərin tədqiqində geniş tətbiq etməyə başladılar. Bu tədqiqatların əsas fərqləndirici xüsusiyyəti liderliyin konkret tərifinin axtarışlarından imtina etmək idi, onların məqsədi uyğun şəraitdə liderliyin effektivlik, yaxud qeyri-effektivlik baxımından öyrənilməsi idi.¹

Sorğu toplusunun hərbi rəislər, inzibatçılar, müxtəlif tələbə qrupları və kollektivlərinin liderləri üzərində istifadəsi prosesində alınmış çox böyük faktiki material psixoloqlara liderin öz funksiyasını yerinə yetirməsinin iki əsas istiqamətini müəyyən etməyə imkan yaratdı. Liderin qrupda fəaliyyətinin birinci istiqaməti – bu, qrupun məsələ və məqsədlərinin həyata keçirilməsinə, ikinci istiqamət isə – qrup üzvlərinin fərdi tələbatlarına və onların qarşılıqlı münasibətlərinin xüsusiyyətlərinə yönəlməsidir. Bu zaman, tədqiqatçıların fikrincə, hər iki funksiya bir-birindən asılı olmadan da mövcud ola bilər.

Prinsipcə, *Oxayo universitetində* həyata keçirilən liderlik fenomeninin tədqiqi liderliyi iki mövqedən qiymətləndirməyə ilk cəhd idi: məsələyə istiqamətlənmə və şəxsiyyətlərarası münasibətlərə istiqamətlənmə. Məhz bu, gələcəkdə həmin sahədə Amerikanın başqa təhsil ocağında- *Miçeqan universitetində* keçirilən tədqiqatların əsasını təşkil etdi.

Oxayo universitetində keçirilən tədqiqatlara əsaslanaraq, *Miçeqan universitetinin psixoloqları* da liderliyin qiymətləndirilməsi məsələsində, fəaliyyətin qrup daxilində effektivliyi mövqeyindən yanaşırdılar. Öz həmkarlarının qrupda liderin iki tərəfli istiqamətlənməsi haqqında fikirlərini qəbul edərək, onlar müəyyənləşdirdilər ki, fəaliyyətin effektivliyi, lider üç əsas prinsipə əməl edən zaman yüksək olacaq: qrup üzvləri ilə xeyirxah münasibətlərin qurulmasına çalışmaq; idarəetmənin fərdi

¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 6th ed., New York, 1992, p.271.

deyil, qrup metodundan istifadə etmək; fəaliyyətin yüksək məqsədini təyin etmək.¹

Ayova, Oxayo və Miçeqan universitetləri çərçivəsində keçirilən tədqiqatlar klassik hesab olunur, liderliyin müxtəlif nəzəriyyələri öz başlanğıcını məhz onlardan götürür ki, biz də onları nəzərdən keçirəcəyik.

Liderliyin yaranmasını izah edən nəzəriyyələr arasında ən geniş yayılanlardan biri *xarizmatizm nəzəriyyəsi*, başqa sözlə, xassələr nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyə 40-cı illərin sonlarında yaranmışdır və ona çoxu sayda tədqiqatlar həsr etmiş alimlər tərəfindən böyük maraqla izlənilmişdir. Lakin bir müddətdən sonra bu nəzəriyyə amansız tənqiddə məruz qalmış, bu da onun uzunmüddətli unudulmasına gətirib çıxartmışdı. Müasir dövrdə ona maraq yenidən baş qaldırmış və liderliyin təbiəti haqqında suala cavab axtarışı yenidən alimləri narahat etməyə başlamışdır.

Xarizmatik nəzəriyyəyə əsasən, insan doğulan gündən onu digərlərindən fərqləndirən və cəmiyyətdə liderlik mövqeyini təmin edən müəyyən xüsusiyyətlərin daşıyıcısıdır. Bu nəzəriyyə görə, adamların anadangəlmə fiziki, psixoloji və şəxsi xüsusiyyətlərinə görə seçilməsi liderin başqalarından-idarə olunanlardan seçilməsi deməkdir. Bu nəzəriyyəyə uyğun olaraq, 40-cı illərin sonlarından başlayaraq, çoxsaylı şəxsi keyfiyyətlər seçilmişdir ki, onları müəyyənləşdirmiş psixoloqların fikrincə, bu keyfiyyətlər xarizmatik lideri idarə olunanlardan fərqləndirməyə xidmət edəcək. Bu nəzəriyyəsinin tərəfdarlarından biri - Ralf Stoqdahn fikrincə, şəxsi keyfiyyətin bütün müxtəliflikləri arasında yalnız beşi lider üçün daha əhəmiyyətlidir. Bunlar: 1. İntellekt, 2. Dominantlıq, 3. Özünə inam, 4. Yüksək enerji və fəallıq, 5. Məqsədin dəqiq müəyyənləşdirilməsi.

Şəxsi keyfiyyətlərinin belə bölgüsü liderliyin mahiyyətini anlamağa xidmət etməkdən daha çox bir liderin digərindən fərqi

¹ Victor H. Vroom, Leadership, in Handbook of industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin O. Dunnette, Chicago, 1976, p.258.

faktını təsdiq edir, bununla belə, xarizmatizm nəzəriyyəsi yaşamağa davam edir və menecment təcrübəsində istifadə olunur.

Keyfiyyətlər nəzəriyyəsinə özünəməxsus reaksiya **liderliyin situasiya** (şərait) **konsepsiyasının** yaranması oldu. Anadangəlmə liderlik keyfiyyəti haqqında tezisi tamamilə inkar edərək, bu istiqamətin nümayəndələri israr edirdilər ki, liderlik – insanın düşdüyü şəraitdən asılıdır. Bu konsepsiya çərçivəsində liderliyin üç nəzəriyyəsi daha çox şöhrət tapdı, bunlar məhz: F.Fidlerin nəzəriyyəsi, Hersi və Blançardın məqsədyönlülük və şərait nəzəriyyəsi.

F.Fidlerin nəzəriyyəsi. Şərait istiqamətinin ən parlaq nümayəndələrindən biri olan Fred Fidlerin fikrincə, liderliyin effektivliyi, onun olduğu şəraitin nəzarət üslubu və səviyyəsi ilə təyin edilir. Psixologiyada yerini möhkəmlətməmiş liderliyin iki əsas qanununu (liderin məqsədə istiqamətlənmiş qanunu və liderin qarşılıqlı münasibətinə yönəlmiş qanun) qəbul edərək F.Fidler hesab edirdi ki, onların təzahürü isə şəraitdən asılıdır və öz məğzinə görə, insanın motivasiyasını əks etdirir. Şəraitin özünə isə, idarə edilən adamların həyat fəaliyyətinə təsirindən çıxış edərək, lider nəzarət edir. Aydınır ki, nəzarət səviyyəsi həm yüksək, həm də aşağı ola bilər, bu liderin fəaliyyətin son nəticələrinə təsir etmək bacarığından birbaşa asılıdır. Əgər bu təsir yüksəkdirsə, onda şəraitə nəzarət səviyyəsi də yüksək, yox əgər təsir aşağıdırsa, onda nəzarət də zəif olur. F.Fidlerin fikrincə, liderin nəzarət edə biləcəyi üç sahəni qeyd etmək olar. Bunlar: şəxsiyyətlərarası münasibətlər, vəzifələr və qrupun iş birliyi.

Şəxsiyyətlərarası münasibətlər lider tərəfindən nəzarətin daha vacib sahəsidir. Liderin öz idarə etdikləri ilə yaxşı, xeyirxah münasibətinin qurulması qrup üzvlərinin liderin qoyduğu məqsədi yerinə yetirmək üçün hazır olmasının əsas şərtidir.

F.Fidlerin fikrincə, qrupun vəzifələrinə liderin məqsəd və vəzifələrə nail olmaq yollarının qrupun sırası üzvlərindən daha yaxşı bilməsi daxildir.

Və nəhayət, qrupun iş birliyi – bu, liderin gücünün və qrup üzvlərinin iş birliyinə hazırlığının göstəricisidir.

Məqsədyönlülük nəzəriyyəsi görkəmli Amerika psixoloqu Robert Xous tərəfindən işlənilib hazırlanmışdır. Onun fikrincə, liderin davranışı sıradan qrup üzvlərinin tələbatlarını təmin etməyə və məqsədə çatmağa imkan verir. Bunun gerçəkləşməsi o halda mümkün olur ki, lider məqsədə çatmaq yolunda olan maneələrin neytrallaşmasında maraqlı olsun, idarə etdiyi qrup üzvlərinin qorunmasını və dəstəklənməsini təmin etsin, ümumi məqsədlərinin əldə edilməsi ilə mükafat və təriflərin alınmasını qarşılıqlı əlaqələndirsin.

Onun fikrincə, liderliyin dörd üsulunu ayırmaq mümkündür: 1. Qrup üzvlərini fəaliyyətin uğurlu həlli üçün vacib olan məlumatla təmin etməyi nəzərdə tutan *rəhbər liderliyi*, 2. Qrup üzvlərinin ehtiyac və tələblərinin təmin olunmasında özünü göstərən *yardımçı liderliyi*, 3. *İştirak liderliyi*- həmkarlarla birlikdə məsləhətləşmələr və qərarların qəbulu, 4. Qrup üzvlərinin yüksək məqsədlərə çatmaq cəhdlərinə yardım etməkdə ifadə olunan *məqsədlərin əldə edilməsinə yönələn liderlik*.

Daha bir şərait nəzəriyyəsi, ***Hersi və Blançardın liderlik konsepsiyalarıdır***. Onların fikrincə, qrupda liderin fəaliyyətinin effektivliyini müəyyən edən amil qrup üzvlərinin məsələnin həllində arzu və bacarığının səviyyəsidir.

Liderlik nəzəriyyəsinin növbəti böyük qrupunu *qrupdaxili mübadilə nəzəriyyəsi*, yaxud ***atributiv nəzəriyyələr*** təşkil edir. Bu konsepsiyalar qrupunun əsas ideyası, qrupun əksəriyyətinin fikrini nəzərə alaraq liderlik mövqeyinə hamıdan çox uyğun gələn adamın irəli çəkilməsidir. Başqa sözlə, liderə müəyyən xüsusiyyətlər şamil edilir ki, onların mövcudluğu qrupun bütün üzvlərini təmin edə bilər. Əslində, liderliyin atributiv nəzəriyyəsi liderə münasibətdə konkret qrup üzvlərinin ümidlərinə və təsəvvürlərinə əsaslanır. Məhz onlar, liderə müəyyən xüsusiyyət və bacarıqları şamil edir, eləcə də öz vəzifələrinin bir hissəsini ona həvalə edirlər. Belə ki, tədqiqatlarda göstərildiyi kimi, ehtiyac

yanananda, böyük təcrübə, bu və ya digər bacarıqlar qrup liderinə şamil edilə bilər.¹

Liderliyin yuxarıda sadalanan nəzəriyyələrdən əlavə, öz inkişafını son illər tapmış digərləri də mövcuddur. Bu sosial təlim və transformasiya nəzəriyyələridir.

Sosial təlim baxımından liderlik nəzəriyyəsi liderin onun sosial əhatəsi ilə qarşılıqlı əlaqəsinin xüsusiyyətlərini və qrupda davranış özünəməxsusluğunu açıqlayır. Bu konsepsiya çərçivəsində tədqiqatlar o nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, lider öz qrup üzvləri haqqında nə qədər çox bilirə və eləcə də qrup üzvlərindən birinin davranış xüsusiyyətləri haqqında əldə olunmuş bilikləri digərlərinin davranışının nizamlanması və idarə olunması üçün istifadə edərsə, bir o qədər öz davranışına nəzarət edir. Bütün bunlar, liderə, bu konsepsiyaya əsasən, tabeliyində olanlarla birgə məqsədə çatmağın ən əlverişli yollarını tapmağa imkan verir.²

Müasir psixologiyada digər konsepsiyalardan daha çox istifadə olunan nəzəriyyə *liderliyin transformasiya nəzəriyyəsidir*. O, öz başlanğıcını Bernard Bassın tədqiqatlarından götürür. Bernard Bass özünün 1990-cı ildə ABŞ-da çıxmış³ "Transakt liderdən transformasiyaya" məqaləsində liderlərin iki növünün mövcudluğu fikrinin əsasını qoydu: Transakt, yəni öz işçiləri ilə iş və şəxsiyyətlərarası münasibətləri rəhbər tutanlar və davranışının əsas mənasını qrup üzvlərinin dəyərlərinin qorunması, tələbatlarının təmin olunması, inkişafına yardım edilməsində görünər.

Transformasiyahn lider ideyası öz başlanğıcını liderlərdə xarizmləri (anadangəlmə xüsusiyyətləri) öyrənən Almaniyalı sosioloq Maks Veberin tədqiqatlarından götürür. Beləliklə, xarizmatik nəzəriyyə B.Bassın tamamilə yeni yanaşmasına sonra,

¹ Steven Kerr, John M.Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", *Organizational Behavior and Human Performance*, Dec. 1978, pp. 375-403.

² Albert Bandura, "social Learning Theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.

³ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Winter 1990, pp.19-31.

yenidən aktual oldu. Onun fikrincə, transformasiyalı lider özünü qrupda yeni dəyişikliklərin təşəbbüskarı kimi qəbul edir, o, cəsarətli, qoçaq, mərddir və o, adamlara inamı böyükdür. Transformasiyalı lider əldə olunmuşlarla kifayətlənmir, o, qrupun tələbatlarını və arzularını anlayır, dərk edir və nəinki təmin olunmasına cəhd göstərir, eləcə də onları dəyişdirərək yeni dəyərlər və məqsədlər formalaşdırır.

Transakt liderin transformasiyalıdan fərqlərini aydın təsəvvür etmək üçün, onların xarakteristikasının cədvəlinə nəzər salaq:

Transakt lider

1. Mükafatın diapazonu: fəaliyyətin nəticəsindən asılı olaraq mükafatların alınması, yaxşı iş müqabilində yaxşı mükafatın vədi
2. Gözlənilənlərlə idarəetmə (aktiv): qayda və standartlardan yayınmaların müşahidəsi və axtarışı, düzəltmə işinin həyata keçirilməsi.
3. Gözlənilənlərlə idarəetmə (passiv): əgər qoyulmuş standartlar əlçatmaz, yaxud pozulmuşsa, yalnız o halda fəaliyyətə müdaxilə.
4. Ləqəydlilik: məsuliyyətdən imtina, qəbul olunmuş qərardan yayınma.

Transformasiyalı lider

1. Xarizm: liderin öz rolunu hiss edir, fəxarət, hörmət və səmimiyyət təlqin edir.
2. Ruhlandırma: böyük ümidlər verir, mürəkkəb problemləri sadə və anlaşıqlı üsullarla ifadə edir.
3. İntellektual stimulyatma: problemin həlli prosesində yüksək intellektual, idrak və məqsədyönlü yardımı təmin edir.
4. Fərdi yanaşma: şəxsi diqqət ayırır, sırayı qrup üzvlərinə şəxsən kömək edir, öyrədir və dəstək olur.¹

Transformasiya nəzəriyyəsi digərlərindən daha çox liderliyin mahiyyəti haqqında bizim təsəvvürlərimizə uyğun gəlir, belə ki,

¹ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision"6 Organizational Dynamics, Winter 1990, p.22.

məhz onda liderliyə insanda anadan gəlmə xüsusiyyətlər və davranışının nizamlayıcısı kimi şəxsiyyətin dəyər istiqamətinin özünəməxsusluğunun vəhdəti kimi baxılır. Bu baxımdan, liderlik fenomeninin şərhinə bizim tərəfimizdən işlənilib hazırlanmış şəxsiyyət nəzəriyyəsinin əsas məqamlarının tətbiq edilməsi imkanı yaranır. (Bax, fəsil 2.2.)

Hər şeydən əvvəl, dəqiq bilmək lazımdır ki, liderliyə onun fəaliyyətinin effektivliyi mövqeyindən baxmaqda ehtiyatlı olmaq lazımdır, çünki bu, liderlik və rəhbərlik anlayışlarının qarışdırılmasına gətirib çıxara bilər. Bu bölgünü aparmaq ona görə lazımdır ki, tədqiqatçıların əksəriyyəti, təəssüflər olsun, (B.Bassın konsepsiyaları istisna təşkil edə bilər) bu anlayışları səhv salır, halbuki onlar əsaslı şəkildə bir-birindən fərqlənir. Belə ki, B.D.Pariqinin nöqteyi-nəzərinə görə "...liderlik fenomeni, hər şeydən əvvəl, ifadə etməklə, formalaşdırmaqla və qeyri-formal xarakter daşıyan, qrup daxili, şəxsiyyətlərarası münasibətləri tənzimləməklə əlaqədardır, rəhbərlik isə sosial təşkilat çərçivəsində funksiyaların daşıyıcısı və rəsmi münasibətlərin nizamlanması vasitəsidir." Bundan əlavə, əgər liderlik mikromühit şəraitində yaranırsa, rəhbərlik makromühit tələblərinə uyğun yaranır. Daha sonra, əgər liderlik kortəbii baş verirsə, rəhbərlik - əvvəlcədən planlaşdırılmış sosial institutdur. Əgər liderlik, qarşılıqlı münasibətlərdən asılıdır və daimi müvəqqətiliyi ilə seçilirsə, rəhbərlik – daha sabit hadisədir. Qrup fəaliyyəti prosesində lider, sanksiyalara malik olsa da, onların dəqiq çevrəsi yoxdur, rəsmi rəhbərdə isə bu icazələr, ayrı-ayrı qruplar tərəfindən deyil, sosial institut tərəfindən təsdiq edilmişdir və dəqiq sistemə malikdir. Və, nəhayət, lider və rəhbər tərəfindən qərarların qəbulu prosesinə təsir edən amillər müxtəlifdir.

Lider ilə rəhbər arasındakı fərqlər, bizə, yalnız bu iki hadisənin özünəməxsusluğunu anlamağa deyil, həm də nəticə çıxartmağa imkan verir ki, liderliyə "pis" mövqedən baxmaq çox mürəkkəbdir. Belə ki, əgər lider pisdirsə, onda qrup bütün qüvvəsi ilə onun kənarlaşmasına cəhd edəcək. Başqa sözlə, pis, yaxud elmi terminlə ifadə etsək, qeyri effektiv liderlik – bu qrup daxilindən çox, kənardan qiymətləndirilmədir. Beləliklə, liderliyin

yanması və liderin qrupda fəaliyyəti, qrup üzvlərinin təmin olunması səviyyəsi ilə müəyyən edilir. Bu baxımdan, liderlik, qrup tələblərinin, istəklərinin, məqsədlərinin və dəyərlərinin təmin olunması vasitəsi olduğu kimi, həm də onların qorunması üsuludur.

Qrupun fəaliyyət göstərdiyi sosial mühit, müəyyən səciyyəvi xüsusiyyətə malikdir, o, əsaslı şəkildə, insan şəxsiyyətinin formalaşmasına təsir edir. Bununla bərabər, şəxsiyyət konkret sosial mühitin bütün bəşəriyyəti özündə yaşadan zəngin sosial-tarixi təcrübəsi əsasında da formalaşır. Həmişə gələcəyə meyillənən keçmiş nəsil, öz təzahürlərini vəhdət şəklində konkret şəxsiyyətdə göstərir ki, saxlanması, indiki halda, onun davranışının əsas determinantına çevrilən dəyər iyerarxiyasında ifadə olunur. Lakin insanın həyat fəaliyyəti şərtləri o qədər mürəkkəb və sərt ki, onu nəinki müəyyən qrup və cəmiyyətlərlə birləşməyə məcbur edir, eləcə də tələb olunan müdafiəni ən yaxşı şəkildə təmin edə biləcək öz liderini irəli çəkməyə məcbur edir. Özü də fiziki müdafiəni deyil, mənəvi, dəyərli müdafiəni.

Qrupun hər konkret üzvünün dəyər iyerarxiyası o insanda öz əksini tapır ki, onu anlamağa, ifadə etməyə və müdafiə etməyə, yəni bununla qrup fəaliyyətinin stabilliyini və razılığını təmin etməyə qadirdir. Qrupun dəyərləri sabit və dəyişməz deyil, onlar həyat dəyərlərinin dəyişməsi və qrupun konkret üzvünün dəyərlərinin dəyişməsi ilə dəyişir. Buna görə də lider, dəyərləri nəinki anlamalı və müdafiə etməlidir, eləcə də onları həyatdakı, fəaliyyətdəki və onu irəli çəkən adamlardakı dəyişikliklərə uyğun olaraq dəyişməli və inkişaf etdirməlidir. Lider islahatçı olmalıdır, əks halda, onu imtina olunmaq və malik olduğu statusunun əlindən alınması təhlükəsi gözləyir.

Yuxarıda deyilənlərə uyğun olaraq, dəyişkən liderin əsas səciyyəvi xüsusiyyətlərini təsvir etməyə çalışaq. (termin B.Bassdan götürülmüşdür.)

1. Anadangəlmə xassələr (fəallığın və enerjililiyin yüksək səviyyəsi, daxili cəzbedicilik, hörmətçilik)
2. Bacarıqlar (digər adamları hiss etmək, anlamaq, əlaqələr qurmaq, əmin etmək bacarığı və digər adamların fikrinə təsir

etmək bacarığı, təşkil etmək və təşkil olunmuş olmaq, məsləhətlər vermək bacarığı).

3. İntellekt (yüksək qeyri verbal xüsusiyyətlər, digərlərindən çox dərin və hərtərəfli düşünmək bacarığı, orijinallıq, cəldlik)
4. Yaradıcılıq (birləşməz olanı birləşdirmək, ziddiyyəti həll etmək bacarığı)
5. İstiqamətlənmə (qrupda tələbatların və istəklərin təmin olunması, onların arzularının ifadəsi, qrup dəyərlərinin və qrupun hər bir üzvünün dəyərlərinin müdafiəsi, tabelikdə olanların daxili aləminin və qrup atmosferinin inkişafı)

Bu xüsusiyyətlərin vurğulanması, qrup daxilində liderdə aşkarlana biləcək xüsusiyyətləri məhdudlaşdırmır, lakin onların çox böyük hissəsi qrupdakı liderlik funksiyasına uyğun gəlir. Bizim fikrimizcə, qrupda lider yalnız şəxsiyyətin, onun ifadə qabiliyyətləri ilə qrup məqsədlərinin və dəyərlərinin ifadəsi, müdafiəsi, dəyişdirilməsi və inkişafı bacarıqlarının vəhdətini nəzərdə tutan müəyyən xüsusiyyətinə malik adam ola bilər. Qrup vasitəsilə özünü ifadə və öz vasitəsilə qrup dəyərlərin ifadəsi insanın liderlik roluna irəli çəkilməsinin əsas şərtinə çevrilir.

3.3. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər

Bizim diqqət obyekt olaraq, şəxsiyyətlərarası münasibətlər öz dərinliyi, gözlənilməzliyi, orijinallığı və çevikliyi ilə bizi həmişə heyran edir. Şəxsiyyətlərarası əlaqə və ünsiyyət prosesində yaranan bu münasibətlər bizim həyat fəaliyyətimizin özünəməxsus tənzimləyiciləridir. Məhz onlar, dərdə şərik olma, empatiya, xeyirxahlıq, qarşılıqlı yardım və humanizmin defisitliyi ilə seçilən fəaliyyətin təşkilinin müasir şəraitində özümüzü daha rahat hiss etməyə imkan verir.

Müasir cəmiyyətimizdə elm və texnikanın əldə edilmiş inkişafı Marsa planetlərarası ekspedisiyalar hazırlamağa imkan verir, amma insani münasibətlərdə bizi məhdudlaşdırır. Bu məhdudluğun aradan qaldırılması, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin "potensialının" aşkarlanması əsasən

insanşünaslığın, qismən də menecment psixologiyasının vacib və aktual problemlərindəndir. Belə ki, bu sahədə tədqiqatlar xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, çünki ünsiyyət və şəxsiyyətlərarası münasibətlər arzu, istək yox, daxili tələbatdır, insan təbiətinin bir hissəsidir. Qidaya, təhlükəsizliyə, seksə olan tələbatlar kimi, ünsiyyətə tələbat və bunun əsasında yaranan şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı münasibətlər də insanın, onu əhatə edən sosial mühitdə, davramışının əsas determinantlarıdır.

Şəxsiyyətlərarası münasibətlərə daha çox üç mövqedən baxılır: *subyektin şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı münasibətlərə cəlb olması səviyyəsi baxımından, onlara nəzarət dərəcəsi baxımından və emosionallıq baxımından*. Bu zaman Amerika psixoloqları İrvin Altman və Dalmas Teylor təsdiq edirlər ki, bu mövqelərin hər birinin daha dərin və geniş təzahürləri var. Yuxarıda sadalanan mövqeləri qısaca təhlil edək:

1. Subyektin şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı işlərə cəlb olması digər adamlarla ünsiyyət qurmaq ehtiyacının və digərlərinin subyektə marağının dərəcəsi ilə təyin olunur. İnsan bütün həyatı boyu öz şəxsiyyətinə qarşı diqqət göstərilməsinə ehtiyac duyur. Bəzilərində bu tələbat olduqca güclü, digərlərində zəif inkişaf etmişdir, lakin hər bir kəsdə mövcuddur. Bizim hər birimizə şəxsiyyətlərarası münasibətlər zamanı keçirdiyimiz hisslər yaxşı tanışdır. Ünsiyyət dairəsindən “çıxarılmaq”, artıqlıq, gərəksizlik-bu vəziyyətdə insan özünü son dərəcə narahat hiss edir və əksinə, ünsiyyət prosesində iştirak, özünün lazımlılığını, gərəkliliyini hiss etmək insana çox böyük güc verir və şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən daxili məmnunluq hissi yaşadır.

2. Nəzarət olunma – subyekti qane edən şəxsiyyətlərarası münasibətlərə nəzarəti qurmaq bacarığının olmasını güman edir. Bu tələbat insanın şəxsi xarakteristikası ilə, xüsusilə qrupda özünü komfort hiss edib, etməməsi ilə sıx bağlıdır. Güclü xarakterə, liderlik bacarığına malik olan, xarici amillərin təsirinə düşməyən insan şəxsiyyətlərarası münasibətlərə nəzarəti konform yönli şəxsədən daha bacarıqla qurur. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər prosesində nəzarət səviyyəsi və təsir dərəcəsi insanın fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin özünəməxsus dəyər meyarlarını təyin

edə bilər. Bu bacarıqlar menecment psixologiyası baxımından çox dəyərlidir, belə ki, nəzarət və şəxsiyyətlərarası münasibətlərə təsir etmək bacarığı, bəlkə də, menecerin ən vacib keyfiyyətlərindəndir.

3. Emosionallıq şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə yaxınlıq və açıqlıq dərəcəsi ilə, sevmək və sevimli olmaq bacarığı ilə müəyyən edilir. Tam əminliklə demək olar ki, insanlar arasında əlaqələr yalnız emosional çalar alan zaman şəxsiyyətlərarası münasibətlər səviyyəsinə qalxa bilər. Bu halda, normal şəxsiyyətlərarası münasibətlər təkcə müsbət deyil, mənfi emosiyaları da nəzərdə tutur. Axı, məhz şəxsiyyətlərarası münasibətlər prosesində yaranan emosiyalar və hislər bu münasibətlərin keyfiyyətinə və uzun ömürlüliyinə təsir edir. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə emosionallıq menecment psixologiyasında xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, belə ki, işdən kənarlaşdırılmalar, kadrların yerdəyişməsi, istehsalat fəaliyyətinin yenidənqurulması ilə bağlı çoxlu sayda problemlər adamların peşəkar fəaliyyəti ilə deyil, emosiyaların bəzən həddini aşdığı şəxsi konfliktlərlə əlaqədardır.

Şəxsiyyətlərarası münasibətlər probleminin öyrənilməsi ilə məşğul olan tədqiqatçıların əksəriyyətinin fikrincə, onlar öz inkişafında bir neçə mərhələ, yaxud dövrdən keçirlər:

1. Adamlar arasında yaranan istənilən münasibətlər şəxsiyyətlərarası əlaqələrdən başlayır. Bu əlaqələr müxtəlif amillərlə bağlı ola. Münasibətlərin müxtəlifliyi həyat hadisələrinin rəngarəngliyi ilə mütənasib olduğundan onların araşdırılmasının heç bir mənası yoxdur. Bununla belə, ilkin əlaqənin yaranması ixtiyari - yəni subyektin özünün təşəbbüsü ilə və qeyri-ixtiyari - xarici təşəbbüslə ola bilər. Bu halda, ilkin əlaqənin əsas funksiyası (təşəbbüsün ixtiyari və qeyri-ixtiyari olmasından asılı olmayaraq) - ümumi kütlənin arasından şəxsiyyətlərarası münasibətlər qurula biləcək konkret subyektin seçilməsidir. İlkin əlaqənin əhəmiyyətini şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə ilkin təəssüratın əhəmiyyəti ilə eyniləşdirmək olar, çünki ilkin əlaqə həmişə ilkin təəssüratdır.

2. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin yaranmasında ikinci mərhələ sınaq mərhələsidir. İlkin əlaqə yaratdıqdan sonra insan gələcək şəxsiyyətlərarası münasibətlər baxımından ən mühüm qərar qəbul edir: ünsiyyəti davam etdirmək, yaxud ünsiyyətə son qoymaq. Əgər qərar əlaqələrin davam etdirilməsinin xeyrinə qəbul olunubsa, onda sınaq mərhələsi başlanır ki, onun da əsas fərqləndirici cəhəti, ünsiyyət prosesində ümumi "təmas nöqtələrinin" tapılmasına cəhddir.

3. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə növbəti mərhələni tərəflər arasında münasibətlərin intensivləşdirilməsi mərhələsi kimi səciyyələndirmək olar. Tərəflər təcrübədən, onları yaxınlaşdıran daimi əlaqələr mərhələsinə keçir. Məhz bu mərhələdə baş verən hadisələrə ümumi baxış, ümumi qiymət əldə edilir. Tərəflərin təkcə mövqe yaxınlığı deyil, ən əsası, özünün və əks tərəfin baxışlarının, fikirlərinin və s. qarşılıqlı qiymətləndirilməsi və uyğunlaşdırılması baş verir. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin yaradılmasında ən vacib məqamlardan biri ünsiyyət prosesində tərəflər arasında etibarlılığın səviyyəsidir. Bu mənada, münasibətlərin intensivləşdirilməsi əslində etibarlılıq münasibətlərinin, yəni sözün əsl mənasında, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin qurulmasının başlanğıcıdır.

4. Münasibətlərin intensivləşdirilməsi prosesindən sonra tərəflər bir-biri ilə integrasiya mərhələsinə keçir. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər ən yüksək zirvəyə qalxır və artıq tərəflərdən birinin mövqeyi və yaxud fikri haqqında danışmaq çətinləşir, birini anlamaq üçün, ikincini mütləq nəzərə almaq lazımdır. Bu mərhələdə tərəflər arasında etibar özünün maksimal səviyyəsinə çatır və bu tərəflərə bir-birinin yalnız psixoloji, sosial deyil, eləcə də fiziki təhlükəsizliyini etibar etməyə imkan verir. Bu mərhələdə tərəflər arasında mövcud olan integrasiya əlaqəsi şəxsiyyətlərarası münasibətləri o qədər gücləndirir ki, onlara qalib gəlmək, praktiki olaraq, mümkün olmur və əgər bu baş verirsə, deməli şəxsiyyətlərarası münasibətlər, integrasiya mərhələsində deyil, özünün hansı isə əvvəlki, yaxud gələcək bir mərhələsindədir.

5. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə integrasiya mərhələsinin məntiqi davamı əlaqələndirici adlanan mərhələdir. Öz

münasibətlərində zirvəni əldə edən tərəfər onları “əbədləşdirmək”, sabit saxlamaq və nə qədər mümkündürsə, daha davamlı etmək arzusunda olurlar. Təbii ki, bu məqsədlərin əldə edilməsi üçün ən asanı, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin rəsmi tənzimlənməsi, müqaviləli münasibətlərin qurulması, qarşılıqlı münasibətlərin xüsusi qayda və normalarının işlənilib hazırlanması yoludur. Lakin nə qədər təzadlı olsa da, məhz şəxsiyyətlərarası münasibətlər öz inkişafının zirvəsində olduğu və onların rəsmi, hüquqi sənədləşməsi aparıldığı bir mərhələdə araya ziddiyyət toxumu səpilir və gələcəkdə bu toxumun cücərərək tərəflər arasında ciddi qarşıdurma təhlükəsi yaradacağına şübhə qalmır. Bunu izah etmək kifayət qədər asandır, çünki tərəflər, onlara əziz və xoş olan münasibətlərinin saxlanması haqqında düşünməyə başladıkları andan şəxsiyyətlərarası münasibətlərin özləri haqqında düşünməkdən əl çəkirlər. Nəticədə, həmin bu “əziz” əlaqələri itirmək qorxusu və buna uyğun olaraq, onları rəsmi və hüquqi möhkəmlətmək arzusu yaranır ki, bu da öz növbəsində, gələcək şəxsiyyətlərarası münasibətlər üçün olduqca vacib olan iki nəticəyə malikdir. Birinci nəticə – bu, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin rəsmi formalaşmasından sonra yaranan, özünəməxsus “rahatlıq effektidir. Əgər tərəflərdə, hətta ən zərərsiz formada “indi narahat olmaq olar, əlaqələr öz - özlüyündə gözəl olacaq” fikri yarandısa demək, şəxsiyyətlərarası münasibətlər üçün, həqiqətən, böyük təhlükə yaranmışdır. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin yüksək səviyyəsi, yüksək keyfiyyəti, ünsiyyət prosesində yüksək mədəniyyət, yüksək ziyalılıq və tərəflərin “gərgin zəifləməsini” tələb edir. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin rəsmi formalaşdırılmasının ikinci nəticəsi – ünsiyyətdə rol diferensiasiyasının (ayrılmasının) yaranmasıdır ki, o da tərəflər arasında münasibətlərin inkişafında növbəti mərhələyə keçməyi nəzərdə tutur.

6. Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə diferensiasiya mərhələsi tərəflərin mövqeyinin ayrılmasının başlanğıcını və hər bir tərəfin dəqiq rol mənsubluğunun təyin edilməsini nəzərdə tutur. Belə ayrılımlar özündə böyük təhlükə daşıyır, çünki tərəflər özlərini vahid, ayrılmaz, bütöv bir tam kimi deyil, hər birinin öz mövqeyi

və fikri olan müstəqil subyektlər kimi qəbul eləməyə başlayırlar. Əgər bu mərhələdə inam səviyyəsindən danışsaq, deyə bilərik ki, o, əlbəttə, əvvəlki mərhələlərlə müqayisədə aşağı düşür və tərəflərin artan mövqe ayrılımları tədricən daha böyük inamsızlığa gətirib çıxardır.

7. Növbəti, şəxsiyyətlərarası münasibətlər prosesində tərəflərin diferensiasiyadan sonrakı mərhələdə, ünsiyyət iştirakçıları arasında “təmas nöqtələrinin” əsaslı azalması baş verir. Əgər əvvəlki mərhələlərdə istənilən mövzu, tərəflərin hər birinə aidlik dərəcəsindən asılı olmayaraq, birgə müzakirə olunurdusa, bu mərhələdə müzakirə olunmalı problemə ciddi sərhəd qoyulur. Lakin şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə qoyulan məhdudiyyətlərə baxmayaraq, tərəflər birgə həll olunmalı problemlərə böyük əhəmiyyət verirlər.

8. Bu mərhələdə tərəflər arasındakı münasibəti şəxsiyyətlərarası münasibətlər adlandırmaq olmaz, çünki onlar daha çox formal xarakter daşıyır. Tərəflər bir-birlərini görür, bir-biri ilə əlaqə saxlayır, lakin əlaqənin özü onlar üçün əhəmiyyətini itirir. Belə vəziyyətdə, real ünsiyyətdən daha çox, ünsiyyətdə oyundan danışmaq olar. Tərəflər arasında inam səviyyəsi, praktiki olaraq, “yox”a enir, bu onların davranışının xüsusiyyətlərində özünü göstərir. Bu zaman tərəflər şəxsiyyətlərarası münasibətlər prosesində səmimiyyətin olmamasını “hiss edirlər”, lakin bu problemə “göz yumaraq” qabartmamağa çalışırlar. Təbii ki, belə vəziyyət uzun çəkə bilməz və tərəflər bir-birindən qaçmağa başlayırlar ki, bu da şəxsiyyətlərarası münasibətlərin növbəti mərhələsinin başlanğıcıdır.

9. Bu mərhələnin əsas fərqləndirici xüsusiyyəti tərəflərin (əgər onları belə adlandırmaq mümkündürsə) bir-birindən qaçmağa cəhd etməsi, emosiyaların mənfi boyaya almasıdır. Onlar bir-birinə münasibətdə sadəcə neytral qalmır, həm zahirən, həm də daxilən bəzən aqressivlik nümayiş etdirirlər.

10. Və nəhayət, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə axırıncı mərhələ, münasibətlərin tamamilə pozulmasıdır ki, bu zaman

ünsiyyət prosesinin iştirakçıları bir-birləri ilə bütün (psixoloji, sosial, hüquqi) əlaqələri pozur və onlara son qoyurlar.

Şəxsiyyətlərarası ünsiyyətin yuxarıda göstərilən hər mərhələsi menecment psixologiyasına bilavasitə əlaqəsi olan bütün problemlər kompleksini nəzərdə tutur. Lakin şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən doğulan bu problemlər “dəstəsindən” biz şəxsiyyətlərarası münasibətlərdəki üç- yalan, emosiya və liderlik problemini, yuxarıda qeyd olunan tərəflərə bilavasitə əlaqəsi olanlar kimi, analiz etməyə cəhd edəcəyik. *Bu halda, yalana subyektin şəxsiyyətlərarası münasibətlərə girməsi səviyyəsinin əksi kimi; emosiyaya – şəxsiyyətlərarası münasibətlərin emosionallığı aspektində; liderliyə isə şəxsiyyətlərarası münasibətlərin tənzimlənmə səviyyəsinin əksi kimi baxılır.* Biz yadda saxlamalıyıq ki, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə yalanın, emosianın və liderliyin təzahürləri bir-biri ilə sıx əlaqəlidir, və onlarla ayrı-ayrılıqda yalnız, tədqiqat nöqteyi-nəzərindən baxmaq mümkündür. Bu mövqedən də bu fenomenlərin hər birinin analizinə başlamaq istərdik.

Yalan psixologiyası – bu, insan psixologiyası, onun ən intim, gizlin, bəzən şüursuz, lakin daha çox tam şüurlu istək, ənənə və motivlərinin psixologiyasıdır. Hamı tərəfindən qəbul olunmuş həqiqətdir ki, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə yalan o zaman yer alır ki, ünsiyyətdə olan tərəflərdən biri, sözün geniş mənasında, mükafat almaq və ya cəzadan qaçmaq istəyir. Bununla razılaşmaq çətin, belə ki, mükafatlandırma və cəzalandırma – olduqca geniş və amorf anlayışlardır, belə “zərif” və eyni zamanda çətin anlayış haqqında ancaq bunlardan çıxış edərək fikir yürütmək mümkün deyil. Görünür, ilkin səbəb kimi insanı yalana təhrik edən “stimulların” miqdarı şəxsiyyətlərarası münasibətlərin özünün növləri, formaları qədər rəngarəngdir.

Yaxşı məlumdur ki, əsas tələbatların ödənilməsi insanın normal həyat fəaliyyətinin ən əsas şərtlərindəndir (təhlükəsizliyə, qidalanmağa, seksə, ünsiyyətə və s. tələbatlar nəzərdə tutulur). Bu əsaslı xüsusiyyətlər bəzən müxtəlif şəxsi keyfiyyətlərlə o qədər bağlı olur ki, bəzən onların məhz hansı tələbat əsasında formalaşdığını müəyyənləşdirmək son dərəcə çətin olur. Hər

və onlara riayət etmək və ya onlardan imtina etmək insanın şəxsiyyətindən asılıdır. Buna görə də, əgər ünsiyyət prosesinin iştirakçıları yaxşı “görünmək” istəyirsə, özünə yüksək dəyər verirsə, onlar üçün tərif və mükafatlar şəxsiyyətlərarası münasibətlərin keyfiyyətindən daha mühüm əhəmiyyət kəsb edirsə, onda davranışın ümumi qəbul olunmuş qaydalarına riayət etmək, ehtimal ki, tərəflərin qarşılıqlı əlaqəsində yalanın olmasına gətirib çıxaracaq. Digər tərəfdən, çox böyük narahatlıq, cəza almaq qorxusu, ətrafdakıların hörmət və diqqəti itirmək qorxusu da şəxsiyyətlərarası münasibətdə olan tərəfləri bir-birini və ətrafdakıları aldatmağa “məcbur edəcək”. Beləliklə, indiki vəziyyətdə, yalanın yaranması zəncirini aşağıdakı kimi təsəvvür edə bilərik: davranış qaydaları – davranış qayda və normalarının qəbul etmə və ya rədd etmə dərəcəsi – yalanın yaranması.

Ünsiyyət və şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə yalamın mənbəyi daha çox tərəf-müqabilin *ümidlərini doğrultmaq cəhdi*, yəni tərəf-müqabilin istəyi olur. Bizim hər birimiz şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən bizə məmnunluq gətirənləri alacağımızı güman edirik, hər birimiz çox yaxşı bilirik ki, tərəf-müqabilimiz də ünsiyyət prosesindən məmnun qalmaq istəyir; buna görə də, bizim hər birimiz, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə, nəinki öz tələbatlarımızı təmin etməyə, tərəf-müqabilimizin də ümidlərini doğrultmağa və tələbatlarını təmin etməyə cəhd edirik. Bu zaman, cəhd etmə, tərəfimizdən, məqsədin əldə edilməsinə yönəlmiş hərəkət və can atmanın müəyyən kompleksini nəzərdə tutan fəallıq kimi başa düşülür. Əlbəttə, əgər tərəf-müqabilin ümidlərini təmin etmək üçün göstərilmiş hərəkət və səylər düzgün istiqamətlənibsə, onda şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən məmnunluq realdır, əgər əksinə, fəallığın yanlış istiqamətlənməsi baş veribsə, onda həqiqi məmnunluqdan danışmaq çətindir. Məhz şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə şəxsiyyətin fəallığının yanlış istiqamətlənməsi, bizim tərəfimizdən, tərəflərin qarşılıqlı ümidlər haqqında yanlış təsəvvürlərinin təmin olunmasına cəhd kimi anlaşılır ki, bu da ünsiyyət prosesində təhrif olunmanın və yalanın ən böyük amilidir.

Buna misallar üzərində aydınlıq gətirək: rəhbər və tabeçilikdə olanlardan hər biri, bu və ya digər dərəcədə, qarşı tərəfin ümidlərini doğrultmağa çalışır. Bu qarşılıqlı ümid həmişə hadisələrin həqiqi vəziyyətini əks etdirə bilmir, çünki tərəfmüqabilinin istəkləri haqqında subyektiv təsəvvürlər, onların mövcudluğunun obyektiv reallığı demək deyildir. İstənilən rəhbərin tabeliyində olanlardan ən çox “gözlədiyi”, ona tabelilik göstərmək, yəni rəhbərin əmr və göstərişlərini sözsüz yerinə yetirməkdir. Rəhbərin bu “gözləməsi” haqqında bütün tabelikdə olanlar yaxşı bilirlər və rəhbərlə öz münasibətlərini ona uyğun şəkildə qururlar. Belə halda, tabelikdə olan, rəhbərin gözlədiklərini təmin etmək arzusu ilə qeyri-səmimilik göstərə bilər, rəhbər də, öz növbəsində, tabeliyində olanın gözlədiklərini təmin etmək üçün onun “oyununu qəbul edə” bilər. Tərəfmüqabillərin şəxsiyyətlərarası münasibətlərdən gözlədikləri və təsəvvür etdiklərinin belə dolaşığı bir daha bizə bu qərribə prosesin bütün çətinliklərini nümayiş etdirir.

Şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə *şəxsiyyətin aldadılması məqsədilə yalan*, əslində, münəqişəli davranışın mənbələrindən biridir və ayrıca təhlil tələb edir. *Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin emosional tərkib hissəsinin analizinə keçək.* Yuxarıda göstərilmişdir ki, emosionallıq da cəlb olunma və nəzarət kimi şəxsiyyətlərarası münasibətlərin ayrılmaz hissəsidir. Başqa sözlə, şəxsiyyətlərarası münasibətləri emosiyasız təsəvvür etmək mümkün deyil, çünki bu halda ünsiyyət informasiyanın bir kompyuterdən digərinə ötürülməsi kimi, informasiyanın ötürülməsinin adı prosesinə çevrilərdi. Qəzəb, sevinc, təəccüb, qüssə, nifrət, həzz, heyranlıq – bunlar öz təzahür və rəngarəngliyi ilə yadda qalan müxtəlif emosional yaşantıların heç də tam siyahısı deyil. Emosiyalar bizim şəxsiyyətlərarası münasibətlərimizi daha yaxşı, dolğun, və son nəticədə – maraqlı və məzmunlu edir. Bu faktın şərhini münasibətlərdə emosionallığın öyrənilməsinə vacib edir və bu yolda ilk addım, şəxsiyyətlərarası attraksiyalar fenomeninin analizi ola bilər.

Bu sahədəki tədqiqatlar “qavranılan adama müxtəlif emosional münasibətlərin formalaşması mexanizmlərinin aydınlaşdırılması

ilə əlaqədardır". Belə ki, psixoloqların əksəriyyəti emosional münasibətlərin formalaşmasında aşağıdakı əsas tərkibi ayırırlar: *cəlbədicilik, yaxınlıq, möhkəmlənmə, uyğunluq və komplementarlıq*. Onların təhlili üzərində qısaca dayanacaq.

Qəbul etdiyini adamın *cəlbədiciliyindən* danışarkən, yalnız fiziki cazibəsini deyil, eləcə də şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə çox vaxt birincidən daha çox əhəmiyyətli olan psixoloji cazibədarlığını nəzərə tutmaq lazımdır. Əlbəttə, bizim emosional ifadəmiz zafirən *cəlbədicisi* olan adama cazibəsiz adamdan daha müsbət olacaq. Biz "yaxşıya" insanın şəxsi xüsusiyyətləri baxımından, zahirən cəhətdən xoşumuza gəlməyəndən daha çox meyl edəcəyik. Yadda saxlamaq lazımdır ki, insanın cazibəsi onu qəbul edən üçün olduqca subyektivdir, çünki qədim xalq hikmətində deyildiyi kimi, "zövqdə və rəngdə yoldaş yoxdur". Məhz bu səbəbdən şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə bu və ya digər tərəfin seçimini, *cəlbədiciliyin* ümumi qəbul olunmuş standartları baxımından, izah etmək çox vaxt olduqca çətindir, çünki hər konkret hala fərdi yanaşma tələb olunur.

İnsanın hamı ilə şəxsiyyətlərarası münasibətlər qurması fiziki cəhətdən mümkün deyil. Bu səbəbdən, şəxsiyyətlərarası cazibəyə təsir edən növbəti amil bizim əlaqəyə girdiyimiz adamlarla *yaxınlıq* dərəcəsi olacaq. Biz daha çox o adamlarla əlaqəyə giririk ki, bizi onlarla ya iş münasibətləri bağlayır, ya da onlar sadəcə olaraq, bizim ətrafımızdadırlar. Belə vəziyyətdə, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə yaranan fiziki və psixoloji ayrılma bir-birindən əsaslı şəkildə fərqlənə bilər. Ünsiyyətdə fiziki cəhətdən bir-birinə yaxın tərəflər psixoloji cəhətdən bir-birindən ayrılmış ola bilərlər və əksinə, bir-birindən uzaqlıqda olanlar psixoloji çox yaxın ola bilərlər.

Növbəti, hamı tərəfindən qəbul olunmuş, attraksiya amili ünsiyyətdə tərəflərin konkret hərəkətlərlə emosional yaşantıların *möhkəmləndirilməsi* hesab olunur. Başqa sözlə, əgər bizim münasibətlər qəbul olunandırsa, tərəf-müqabilimizə müsbət yanaşacaq, yox əgər subyektlə ünsiyyətdə neqativ təcrübə əldə edilibsə, biz, mənfi emosiyalar nümayiş etdirəcək və ya emosiyalarımızı gizlətməyə çalışacağıq. Yaxşı məlumdur ki, insan

öz təbiətinə görə, təriflənməyi tənqid olunmaqdan daha çox xoşlayır; mükafat almaq ona cəza almaqdan daha xoşdur, o, neqativ münaqişədən (psixoloji ədəbiyyatda çoxdan təsvir olunmuş xüsusi hallar istisna təşkil edir) daha çox pozitiv əməkdaşlığa meyllidir. Buna görə də bu cür davranışın, istər müsbət olsun, istər mənfi, möhkəmləndirilməsi şəxsiyyətlərarası attraksiyanın mövcud amilləridir.

Adamların maraqlarının *uyğunluğu*, onların baxışlarının uyğunluğu, ümumi meyllərin mövcudluğu davranışın istiqamətlənməsində şəxsiyyətlərarası attraksiyanın daha bir amilidir. Şəxsiyyətlərarası münasibətlər prosesində yaranan emosional yaşantılar tərəflərin davramşında oxşarlıq, uyğunluq və motivasiyalı tərkibin ümumiliyi müşahidə olunursa, daha pozitiv olacaqlar.

Şəxsiyyətlərarası attraksiya fenomeni, yuxarıda sadalanan amillərdən savayı, həmçinin, əks tərəflərin birləşdirilməsinə cəhd kimi başa düşülən *komplementarlıqla* da determinə edilir. Həqiqətən, şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə tərəflər tez-tez bir-birini tamamlayaraq, özlərində olmayan şəxsi keyfiyyətləri, intellektual xüsusiyyətləri və fiziki göstəriciləri daha cəzbedici hesab edirlər.

Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin informasiya aspektini şəxsiyyətin ünsiyyət prosesinə daxil olması baxımından təhlil edərək; münasibətlərin emosional tərəflərinin formalaşdırılması xüsusiyyətini ayırd edərək, *bizə, liderlik fenomeni ilə sıx bağlı olan şəxsiyyətlərarası münasibətlərdə nəzarətliliyə baxmağa keçmək lazımdır*. Kifayət qədər yaxşı öyrənilmiş bu fenomenin menecment psixologiyası ilə bilavasitə əlaqəsi var, çünki qrupun məqsədə çatmasında onun həlledici rolu olur. Qrup fəaliyyətində liderliyin rolu haqqında çox sayda ədəbiyyat yazılmışdır və bu hadisənin, praktiki olaraq, bütün tərəfləri təhlil olunmuşdur. Məhz buna görə də biz diqqətimizi: a) liderin qrup üzvlərinə təsir edən özünəməxsus cəhətləri; b) liderlərin qəbul etdikləri qərarların növləri; c) qeyri-formal liderliyin və formal rəhbərliyin özünəməxsusluqları üzərinə yönəltmişik.

Liderin qrup üzvlərinə təsirinin bir necə növü ola bilər. Liderin şəxsiyyətlərarası münasibətlərə çox ciddi nəzarəti qrup üzvlərinin liderin qərarını qeyd - şərtsiz qəbul etməsi ilə nəticələnir. Belə nüfuzlu liderlik qrupdaxili davranışda çox dəqiq olan insanlarda yaranır, onun pozulması lider tərəfindən o dəqiqə sanksiya tətbiq edilməsi ilə müşayət olunur. Lakin qrupda nəzarətin yaxud, nüfuzluluq səviyyəsinin həddi var, lider onu keçməməlidir. Hər qrup üçün o fərqlidir və bir qrupda məqbul olanı digər qrupa tətbiq etmək olmaz.

Liderin təsirinin digər növü qrup fəaliyyətinin demokratik idarə edilməsi ola bilər. Bu halda qrup üzvləri arasındakı münasibətlər bir-birinə hörmət, qarşılıqlı anlaşıma və qarşılıqlı yardım əsasında qurulur və məhz qrupun istəyi sayəsində lider qeyri-rəsmi rəhbər seçilir. Təbiidir ki, bundan əlavə, lider roluna irəli çəkilən adam qrupun həyat fəaliyyəti haqqında nisbətən geniş (qrup üzvləri ilə müqayisədə) informasiyaya, müəyyən şəxsi keyfiyyətlərə, qrupun sosiometrik quruluşunda kifayət qədər yüksək statusa və ən əsası – yaradıcı fəallığı göstərmək bacarığına malik olmalıdır. Axırıncı demokratik liderlik prosesində xüsusi əhəmiyyətə malikdir, çünki bu halda, yaradıcı fəallıq idarəetmənin və qrupdaxili fəaliyyətin əsas “vasitəsi” kimi çıxış edir.

Liderin qrupa təsirinin daha bir növü səhlənkarlıqdır. Bu halda, lider qrupun həyat fəaliyyətinə bilavasitə təsir etmir, o, bir növ, kənarda olur. Lakin mövcudluğu, davranış növü, jest və mimikaları, sözləri və replikaları ilə qrupun qərarlarına əsaslı təsir edir və bununla liderlik funksiyasını yerinə yetirir. Əksər hallarda bu növ liderlik fiziki cəhətdən diqqət çəkən insanlara aiddir ki, onlar azad fikirliliyi, intellektin yüksək səviyyəsi və s. kimi şəxsi keyfiyyətləri ilə seçilir.

Liderin tabeliyində olanlarla qarşılıqlı əlaqəsinin xüsusiyyətlərindən biri qrup daxilində qərarların qəbulu prosesidir. Liderin iş üsulu ilə sıx bağlı olan qərarların qəbulu prosesi qrupun idarə edilməsində əsas məqamdır və liderin vəzifəsi qrupu qərar qəbul etməyə hazırlamaqdır. Qərarların qəbulunda son sözü lider deyir, problemin həllində bütün məsuliyyət məhz onun üzərinə düşür. Bu zaman lider qrupla

qarşılıqlı əlaqəsindən asılı olaraq ya təkbəşinə, ya kolleqial qərar qəbul edə və ya qrupda formalaşan nöqteyi-nəzəriyyəni "təsdiqləyə" bilər. Qərarın fərdi qəbulu nüfuzlu liderə, kolleqial qəbulu demokratik liderə, təsdiq olunmuş nöqteyi-nəzəriyyənin qəbulu idarəetmədə səhlənkarlıq göstərən liderə xasdır. Qərarların qəbulu zamanı yuxarıda göstərilən növlərin ancaq birinin tətbiqi nadir hallarda olur, əksər hallarda qrup fəaliyyəti gedişində qərarların qəbulunun üç növündən də, birinin üstünlüyü ilə, istifadə olunur.

3.4. Kadrların seçilməsi problemi

Əgər məndən soruşsalar ki, istənilən işin təşkilində ən mühüm olan nədir? Onda mən düşünmədən cavab verərəm – insanlar. Həqiqətən də, işi yaradan, onu qoruyan, inkişaf etdirən və son nəticədə özünü mükəmməlləşdirən insandan mühüm nə ola bilər?

Əsrlər boyu insanlar, cəmiyyəti irəli aparmaq, həyatın ən çətin məsələ və problemlərini həll etmək qabiliyyəti olan istedadlı, bacarıqlı, enerjili adamları yüksək qiymətləndiriblər. İstedadlı, yaradıcı adamlar – cəmiyyətin "duzudur", onlarsız həyatı "adıləşir". Lakin bu "duzu" tapmaq, aşkarlamaq, cılalamaq onu formalaşdırmaqdan, yaradıcı şəxs kimi inkişafına vasitəçi olmaqdan daha çətin bir işdir. İşin məğzinə görə, istedadı axtarmaq, tapa bilmək onun qabiliyyətini formalaşdırmaqdan, istedadını üzə çıxartmaqdan asan deyil. Başqa sözlə, digərlərindən hər hansı fərqləndirici, fərdi xüsusiyyətlərinə görə seçilən adamların axtarışı və aşkarlanması, insandan çoxlu qüvvə və enerjini tələb edən yüz faiz yaradıcı, səmərəli və olduqca mürəkkəb fəaliyyətdir.

Psixologiya və menecment yuxarıda qeyd olunmuş problematikanın, yəni bu və ya digər işin həlli üçün adamların seçilməsi ilə bağlı olan məsələlərin analizi və öyrənilməsində bir – biri ilə sıx əlaqədədir. Əgər seçimin psixoloji aspekti psixoloji metod və metodika vasitəsilə insanın bu və ya digər peşəkar fəaliyyəti üçün vacib xasiyyət, xüsusiyyət və bacarıqlarının aşkarlanmasına istiqamətlənsə, menecment baxımından seçim

peşəkar fəaliyyətin özünün tələbləri ilə adamların axtarışı və müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Gördüyümüz kimi, seçimə psixoloji və menecment baxımından yanaşma – bir medalın iki üzüdür. Lakin bu yanaşmaların tam oxşar olduğunu təsdiq etmək yanlış olardı, çünki onlardan hər biri öz funksiyasını yerinə yetirir. Bizim fikrimizcə, peşəkar fəaliyyət üçün kadrların seçilməsi zamanı insan psixologiyasının rolu və əhəmiyyətini, onun gələcək iş yerinin xüsusiyyətləri haqqında dəqiq təsəvvürləri ilə şəxsi psixoloji xarakteristikasının uyğunluğunu nəzərə almaq vacibdir. Başqa sözlə, qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsini təmin edən, mövcud insan ehtiyatlarının daha adekvat və səmərəli istifadəsi məqsədilə, adamların seçilməsində yuxarıda sadalanan iki yanaşmanı üzvü surətdə birləşdirmək və qarşılıqlı tamamlamaq lazımdır.

Bizim tədqiqatlarımızın bilavasitə məsələsi kimi, seçim prosesinin təhlilinə keçək. Şerti olaraq, bütün seçim prosesini bir neçə tərkib hissələrə ayırmaq olar:

1. Peşəkar fəaliyyətin fərqləndirici xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
2. Bu fəaliyyətin həlli üçün mühüm olan bacarıqların minimal səviyyəsinin müəyyən edilməsi;
3. Seçimdə iştirak üçün adamların cəlb edilməsi;
4. Seçim prosesinin özünü təşkil etmək;
5. Daha çox uyğun gələn namizədin seçim üsulunun etibarlılığının təmin edilməsi.

Peşəkar fəaliyyətin fərqləndirici xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, yaxud, psixoloqların başqa cür dediyi kimi, profesioqrafiya – “insanın və peşənin qarşılıqlı uyğunluğunun təmin edilməsi üzrə praktik məsləhət və informasiyalı, diaqnostik, korreksiya və formalaşdırılmalı metodik vəsaitlərin işlənilib hazırlanması məqsədilə istifadə olunur.” Profesioqrafiyada ən mühüm olan, bizim fikrimizcə, onun konkret peşəkar fəaliyyətin müxtəlif tərəflərini, sosial-iqtisadi, tarixi, texniki, texnoloji, hüquqi, gigiyenik, psixofizioloji, psixoloji və sosial-psixoloji aspektləri əhatə etməsidir. Bu və ya digər peşəkar fəaliyyətin

bizim üçün ən mühüm olan problemindən asılı olaraq, işin yuxarıda sadalanan bir, yaxud bir neçə tərəflərinə diqqət yetirilir.

Son zamanlar peşəkar fəaliyyət prosesində insan psixikasına artan yüklə əlaqədar, insanın peşəkar fəaliyyətinin psixoloji və sosial-psixoloji sahəsinə maraq getdikcə çoxalır. Bununla əlaqədar, istehsalat işinin təşkili ilə bağlı, psixoloqlar və insanlar gözləmələr, mexanizmlər, istiqamətlər, insan dəyərləri, onun psixi vəziyyəti, və inkişaf potensialı, gələcək peşəkar fəaliyyətin sosial əlaqələri və sosial psixoloji aspektləri baxımından işin profesioqrafik tədqiqi problemlərinin təhlilinə daha diqqətlə yanaşmalıdırlar.

Peşəkar fəaliyyətin həlli üçün mühüm olan bacarıqların minimal səviyyəsinin müəyyən edilməsi seçim prosesinin ikinci və olduqca vacib aspektidir. Hər şeydən əlavə, bu aspekt, təyinetmədə son dərəcə məsuliyyət tələb edir, çünki tələb olunan bacarıqların qeyri-adekvat səviyyəsi yalnız qeyri-adekvat namizədin seçilməsinə gətirə bilər. Tələb olunan bacarıq səviyyəsinin müəyyən edilməsi məsələsi peşənin təsviri problemi ilə birbaşa əlaqədardır, çünki yalnız peşənin özünün ciddi analizi, bacarıqların tələb olunan səviyyəsinin müəyyən edilməsi meyarına xidmət edə bilər. Bununla bərabər, bacarıqların zəruri səviyyəsinin müəyyən edilməsi zamanı tədqiqatçılar və menecerlərin qarşılaşdıqları bütün çətinliklər üç əsas sahəyə ayrıla bilər.

Birinci – fəaliyyətin özünün profesioqrafik təsviri ilə bağlıdır. Tez-tez, fəaliyyətin bu və ya digər aspektlərini, bu fəaliyyət ətrafında yaranan, sosial – psixoloji atmosferi bilməmək seçim prosesində mənfi nəticələrə səbəb ola bilər. Amerika alimlərinin tədqiqatlarında bu problem xüsusi qeyd olunur və profesioqrafiya prosesində tez-tez səhvlər, yanlış hesablamalar və hətta müxtəlif peşələrin qarışdırılması göstərilir. Hətta, tərəflərindən 22 min peşəni təsvir edən Dictionary of Occupational Titles (Peşə adlarının lüğəti) adlı xüsusi nəşrin hazırlanmasına baxmayaraq, onlar konkret peşə fəaliyyətinin özünəməxsusluğuna lazımi diqqət olmadığı hallarda qabiliyyətlərin tələb olunan səviyyəsinin müəyyən edilməsində səhvlərin mümkünlüyünü istisna etmirlər.

Lazımı bacarıqların müəyyən edilməsində çətinliklər yarandığı *ikinci sahə* – seçimin konkret (tədqiqatçılar tərəfindən seçilmiş) meyarlarının istifadə edilməsidir. Bununla əlaqədar olaraq, yuxarıda, bu kitabın ikinci başlığında təsvir olunmuş, istəklər paradoksunu xatırlamaq yerinə düşərdi, çünki onun seçim meyarları problemilə bilavasitə əlaqəsi var. “Yaradıcı fəallığı dəyərləndirmə meyarları haqqında məsələyə gəldikdə isə – yuxarıda qeyd etmişdik – o elə bu günə qədər də özünün tam həllini tapmamışdır. Tez-tez, biz, tədqiqatçılarda bir-birini qarşılıqlı inkar edən meyarlarla qarşılaşırıq ki, o da bu amilin meyar kimi seçilməsinin yanlışlığı, uyğunsuzluğu deməkdir. Bizcə, bu fikri kadrların seçilməsi meyarlarına bütünlüklə aid edə bilərik, çünki əksər hallarda seçim meyarları olduqca subyektivdir, dəyişkəndir və tamamlanmamışdır”.

Bu zaman, nə qədər təəccüblü olsa da, namizədin işə qəbul olunub, olunmaması seçimi zəmanə həqiqi meyarların tələbindən daha çox məhz namizədə münasibət meyarı rol oynayır. Bu mənada, “proteksionizm (kadrların himayədarlıq, yəni dostbazlıq, qohumbazlıq əsasında seçilməsi)” xüsusi yer tutur. Peşəkar fəaliyyətə seçim zamanı son dərəcə geniş yayılanlardan biri kimi, bu hadisə haqqında tam əminliklə danışmaq olar. Öz-özlüyündə, fikrimizcə, proteksionizmin şərhinə iki məndən yanaşmaq olar. Bu hadisənin analizinə iki məndən yanaşmaqdan danışarkən, biz Proteksionizmin müsbət və mənfi aspektlərinin analizini nəzərdə tuturuq. Proteksionizm – sosial ədalət prinsipinin pozulmasına aparan qərəzli hadisədir və əgər mənfi aspektlər anlayışı sual doğurmursa, “proteksionizmin müsbət aspekti” ifadəsi ən azı pis təsir edir. Lakin bu hadisənin müsbətliyi, bizim tərəfimizdən seçilən adamın psixoloji, sosial-psixoloji özünəməxsusluğu, bacarıqları və xüsusiyyətləri haqqında “yaxşı” məlumatlandırılma mənasında başa düşülür. Belə məlumatlanma təkcə peşəkar fəaliyyətə seçim meyarı kimi çıxış etmir, həm də seçilən adamın gələcək iş yerində özünəməxsus “idarə vasitəsi” ola bilər.

Və nəhayət, iş üçün tələb olunan səviyyənin təyin edilməsində menecerin qarşılaşdığı çətinliklərin *üçüncü sahəsi* – namizədin biliklərinin, bacarıqlarının, vərdislərinin, qabiliyyətlərinin mövcud

inkışaf səviyyəsinin və gələcək inkışaf potensialının konkret peşəkar fəaliyyəti ilə uyğunsuzluğudur. Ola bilsin ki, problemlərin məhz bu sahəsi seçimin səmərəli təşkili baxımından daha mühümdür. Bu halda, seçimi həyata keçirən adam bir az uzaqgörən olmalıdır, çünki o, seçim zamanı son qərarı verərkən gələcək nəticələri yaxşı təcəvvür etməlidir. Bu barədə danışarkən biz, qeyri-ixtiyari son dərəcə mühüm problemə - seçim aparan insanın şəxsiyyəti probleminə keçdik.

Yalnız bu amil nəzərə alındıqda, seçənin və seçilənin düzgün, uyğun əlaqəsi mümkündür. Psixoloqlar tərəfindən (Rozental) çoxdan müəyyən edilmiş, seçim prosesində menecerin əvvəlcədən əminliyi, fikir nəzərdə tutulur. Əminlik effekti tədqiqatçının qabaqlayıcı hipotezinə uyğun olan müəyyən nəticələri gözləmələrlə təyin olunur. Əminlik, yalnız, məlumatların təhrif etmədə, yaxud sınaqdan keçirilənin söyləmələrinə görə deyil, sinənilən şəxsi sınaq edənlə lazım olan reaksiyaya istiqamətləndirən qeyri-ixtirari verbal (intonasiya) və ya jestlərlə davranışında təzahür olunur." Psixologiyada bu effektin tarazlanmasının iki əsas üsulundan istifadə olunur. Birincisi-seçim aparan şəxsin xüsusi və ciddi hazırlığıdır. Bura, həmçinin seçimdə böyük təcrübəyə malik müsahibə aparandan istifadəni də aid etmək olar. İkinci üsul – seçim aparanların sayının artırılmasını və sonrakı məlumatların müstəqil müqayisəsini nəzərdə tutur.

Seçimə iştirak etmək üçün adamların cəlb edilməsi – seçim prosesinin mühüm hissəsidir. Seçim üçün cəlb edilən adamların miqdarı seçim prosesinin keyfiyyətinə əsaslı şəkildə təsir edir, çünki seçim zənginliyi – seçimin həyata keçirilməsinin uğurlu şərtlərindən biridir. Lakin kəmiyyət heç də həmişə seçimin həyata keçirilməsinin uğurluluğuna zəmanət verə bilməz. Seçim prosesinin təşkili zamanı, seçim üçün dəvət olunmuş adamların müəyyən məhdudiyyət (minimal və maksimal) həddini nəzərə almaq lazımdır. Belə ki, tədqiqatçılar müəyyən etmişdilər ki, işə 50 yeni işçinin qəbulu üçün, orta hesabla, hər müsabiqə iştirakçısına iş vaxtının dörd saatını, yaxud iki həftə sərf etmək lazımdır. Bu zaman tamamilə şərti müəyyən edilmişdir, çünki

müxtəlif amillərdən (yüksək peşəkar iş, xüsusi şərtlər, yüksək təhlükə və s. və i.) asılı olaraq, o, həm arta, həm də azala bilər.

Adamların, işçilərin seçilməsi məqsədilə cəlb edilməsi müxtəlif üsullarla həyata keçirilə bilər ki, onlardan hər birinin öz üstünlükləri və nöqsanları var. Adamların cəlb edilməsinin ən geniş yayılmış üsulu – kütləvi informasiya vasitələri ilə boş yerlərə *elandır*. Bu üsul təşkilati işdə ən sadədir, ən minimal dərəcədə maddi xərclər tələb edir və hər müsabiqə iştirakçısına informasiyanın eyni formada çatdırılması baxımından “demokratikdir”. Bu üsulda yeganə mənfi məqam, böyük zaman itkisi tələb edən seçim iştirakçılarının miqdarının demək olar ki, həmişə çox olmasıdır. Seçim üçün adamların cəlb edilməsinin digər, heç də az yayılmayan üsulu müəssisənin özünün tədricən inkişafı haqqında informasiyanın yayılmasıdır ki, yeni iş yerlərinin açılması və bu yerləri tutmaq istəyən adamların cəlb edilməsinə nəzərdə tutur. Bu vəziyyətdə işə qəbul zamanı motivasiyanın yüksək səviyyəsinin yaranması, boş iş yerlərinin yüksək dəyərləri haqqında psixoloji effekti yaranır. Lakin gələcək peşəkar fəaliyyət haqqında dəqiq informasiyanın olmaması, müəyyən gizli məqamlar, iş yerlərinin əldə edilməsi zamanı tez-tez süni şəkildə yaradılan imtiyazlıq forması sonrakı peşə fəaliyyətində ciddi çətinliklərə səbəb ola bilər.

Görünür ki, müəssisənin özü və qarşıda duran peşə fəaliyyəti haqqında daha düzgün informasiya verəni, gələcək iş yerinin alınmasında motivasiyanın daha yüksək səviyyəsini təmin edən seçim üçün optimal üsul hesab etmək olar.

Seçim prosesinin özünün təşkili – bütün seçim üsulunun adekvatlığını təmin edən əsas məqamdır. Biz, seçimin müxtəlif variantlarının analizi üzərində xüsusi olaraq dayanmayacağıq. Bu vəziyyətdə bizi, hər şeydən çox, seçim prosesinin təşkilati tərəfləri maraqlandırır ki, bu tərəflər deyəndə, biz, aşağıda qeyd olunanları başa düşürük:

1. Müsabiqə iştirakçılarının qəbulunun təşkili;
2. Müsahibənin aparılması;
3. Seçim prosesində yaranan gərginliklər və əzginliklər.

Seçimdə iştirak etmək üçün *gələn adamların qəbulunun təşkili* bir tərəfdən lazımı səviyyədə mehribançılığın, ciddi işə meylliliyin, səmimiyyətin, obyektivliyin, digər tərəfdən işə avadanlıq baxımından rahat şəraitin yaradılmasını tələb edir.

Müsahibə prosesinin özü nəzakətlə aparılmalıdır, belə ki, müsahibəni keçirən adam, əvvəla, işçilərə ehtiyacı olan bir təşkilatı təmsil edir, ikincisi, obyektiv informasiya almağa çalışır, və nəhayət, üçüncüsü - gələcək peşə fəaliyyəti haqqında təəssürat yaradır.

Seçimi həyata keçirən menecerin, yaxud psixoloqun vəzifəsi bu mənfi məqamları minimuma endirmək və fəaliyyətin lazımı səviyyəsini təmin etməkdir.

Seçim üsulunun etibarlılığı – seçim prosesinin son mərhələsidir. Etibarlılığın təmin edilməsi, əlbəttə ki, şərtidir, çünki seçim üsulunun əsas etibarlılığını zaman göstərəcək. Buna baxmayaraq, peşəkar seçim zamanı, menecer, yaxud psixoloq, bu konkret namizədin gələcək perspektivləri haqqında müəyyən və kifayət qədər yüksək əminliklə nəticə çıxartmalıdır. Başqa sözlə, hər namizədin gələcəkdə peşə yararlılığı haqqında son qərarda mülahizələr kifayət qədər etibarlı, yəni psixoloqlar dediyi kimi, “hökm yararlı” olmalıdır.

Peşəkar fəaliyyətə bu və ya digər seçimin nəticələrinin etibarlılığı və yararlılığı, hər şeydən əvvəl, seçimin həyata keçirildiyi üsulla, metodla da müəyyən edilir. Bu, bir-birindən kifayət qədər fərqlənən üsulların analizinə indi keçmək istədik.

Peşəkar fəaliyyətə seçim metodu

Seçimin, indiki zamanda ən geniş yayılmış metodları, yaxud üsulları bunlardır:

1. Sorğu vərəqəsinin doldurulması (məsələn, kadrların şəxsi qeydiyyat vərəqəsi);
2. Şəxsi söhbət, yaxud müsahibə;
3. Zəmanət məktubundan istifadə;
4. Psixoloji testlər.

Müxtəlif hallarda, bu və ya digər peşə fəaliyyətinə seçimin bu metodlarından birindən, yaxud bir neçəsindən istifadə oluna bilər. Bununla yanaşı son zamanlar seçim prosesində kompyuterlərdən

istifadə geniş yayılmışdır və yuxarıda sadalanan metodlardan hər biri onların köməkliyi ilə tətbiq oluna bilər. Əlbəttə, bütün bu metodlar arasında sorğu vərəqəsindən istifadə, daha geniş yayılmışdır. Namizəd haqqında çoxlu sayda olduqca mühüm məlumatlar (ad, ünvan, sosial vəziyyət, təhsil, iş təcrübəsi, ailə vəziyyəti, hərbi vəziyyəti, kriminal keçmişinin mövcudluğu, yaxud olmaması, məhkumluq və s.) verir. Adətən, işə qəbul zamanı yalnız sorğu vərəqəsinin doldurulması tələbi ilə kifayətlənmirlər, ya namizədin özü haqqında əlavə məlumat verməsini (tərcümeyi-halın yazılması, sənədlərin əslinin təqdim olunması), ya da gələcək peşə fəaliyyətinin bəzi əsas xırdaqlarının bilgisi ilə bağlı məxsusi suallarla adi sorğu vərəqəsinin genişləndirilmiş variantını nəzərdə tutan xüsusi sorğu vərəqəsini doldurmağı xahiş edirlər.

Şəxsi söhbət, yaxud müsahibə sorğu vərəqəsinin doldurulması metodu ilə birlikdə istifadə olunan geniş yayılmış seçim üsuludur. Bu iki üsuldən birgə istifadə, gələcək peşəkar fəaliyyətin uğurunun əminliklə proqnozunu verməyə imkan yaradan son dərəcə mühüm nəticədir. Söhbət, yaxud müsahibə prosesini, biz yuxarıda təhlil etmişdik, burada isə seçim prosesində tətbiq olunan söhbət, yaxud müsahibənin analizinin üzərində dayanmaq istərdik.

Müasir menecment təcrübəsində müsahibənin strukturlu, yaxud formal və struktursuz yaxud qeyri-formal adlanan növləri daha geniş vüsət almışdır.¹

Qeyri-formal müsahibə əvvəlcədən planlaşdırılmır və xüsusi hazırlıqsız keçirilir. Müsahibə aparan şəxsin qarşısında əvvəlcədən hazırlanmış suallar, tapşırıqlar, xüsusi mətn və s. siyahısı olmur, lakin onun əsas vəzifəsi söhbəti lazımi istiqamətdə keçirməkdir. Bu olduqca çətin tapşırıqdır və heç də hər kəs, hətta olduqca peşəkar müsahibə aparan şəxs onunla bacara bilmir. Buna sübut olaraq, psixoloji təcrübələrin birində müəyyən edilmiş son dərəcə maraqlı faktı misal gətirək. Beş, bir-biri ilə asılılığı olmayan müsahibə aparanlar şirkətdə peşəkar fəaliyyət seçimində

¹ John V. Thill, Courtland L. Bovee. Excellence in Business Communication, New York 1991, p.2-24; 410-426.

iştirak edən bir namizədlə *qeyri-formal* söhbət aparmaq üçün dəvət olunmuşdular. Təcrübənin əsas məqsədi müsahibə aparənlər tərəfindən namizədə verilən qiymətləndirmənin nə dərəcədə eynilik təşkil etməsidir. Keçirilmiş təcrübə nəticəsində eyni bir adama münasibətdə müsahibə aparənlərin beşinin dördü fikri tam fərqli oldu, onlar namizədin müxtəlif fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərini vurğuladılar. Beləliklə, müəyyən edildi ki, struktursuz, yaxud qeyri-formal müsahibənin keçirilməsi qeyri-obyektiv və düzgün olmayan informasiyanın əldə olunması ilə nəticələnə bilər. Lakin müsahibənin keçirilməsinin qeyri-formal üsulu, bütün yuxarıda sadalanan nöqsənlərə baxmayaraq, işə qəbulun ən geniş yayılmış metodudur. Bunu nə ilə izah etmək olar?

Fikrimizcə, bu suala cavab, qeyri-formal söhbətin psixoloji qavranılmasının səthiliyindədir. Bunu aydınlaşdıraraq: Qeyri-formal söhbət müsahibə prosesində xüsusi atmosferin yaranmasına səbəb olan bir sıra olduqca "cəlbədicilə" psixoloji xüsusiyyətlərə malikdir. Əvvəla, bu atmosfer struktursuz müsahibə anlayışının özündən yaranan formallığın, şablonluğun, sxematizmin olmadığı bir atmosferdir. Söhbət prosesində, əsas etibarilə, istənilən sualı vermək, müsahibənin təşkilinə yaradıcı yanaşmaq, ünsiyyət prosesində özünü rahat hiss etmək imkanı seçim zamanı menecer tərəfindən qeyri-formal ünsiyyətə üstünlük verməsi ilə nəticələnir. İkincisi, menecerlərin keçirdikləri qeyri-formal müsahibə onların özünün statusunun artmasını təmin edir.¹

Söhbətin gedişində müsahibə aparən, lider rolunda çıxış edərək söhbətin axarını ona (menecərə) lazım olan istiqamətə yönəldir. Yaxşı məlumdur ki, liderlik, psixoloji fenomen kimi, şəxsiyyətin mövqeyinin, özünəhərmətin, cəlbədicilik səviyyəsinin artmasını təmin edir. Nəzərə alsaq ki, müsahibə və yaxud söhbət, bilavasitə, müəssisənin, yaxud firmanın rəhbərlərindən biri ilə keçirilir, onda qeyri-formal müsahibənin bu müsahibəni aparənin özünü qiymətləndirməsinə təsir etdiyini təsdiq etmək olar. Və əgər o,

¹ Вопросы практической психодиагностики и консультирования в ВУЗЕ-ЛГУ, 1984, стр.17.

uğurludursa, əgər səmərəlidirsə, əgər o, qoyulmuş məqsəd və tapşırıqlara nail olmağı təmin edərsə, müsahibə götürənin – müəssisənin rəhbərliyinin özünüqiymətləndirməsi, “şeflik sindromunun” yaranmasına səbəb olacaq. Bu sindromların göstəriciləri, fikrimizcə, aşağıdakı əsas əlamətlərdə ifadə oluna bilər:

Birincisi, “şeflik sindromu” yalnız hakimiyyətin özünü deyil, eləcə də daha mühüm olan – adamlar üzərində hakimlik gücünü hiss etməyə imkan verir. Müsahibə aparan adam insan taleyini həll etmək imkanında olduğunu hiss edir, axı bu müəssisədə namizədin taleyi məhz müsahibə aparanın subyektiv qiymətləndirməsindən asılıdır.

İkincisi, yuxarıda adı çəkilən sindromun fərqləndirici xüsusiyyətlərindən biri, yad adamın qəlbini asanlıqla duymaq, onun dərinliyinə, ən gizli və intim hissələrinə müdaxilə edə bilmək hissinin yaranmasıdır. Müsahibə aparan özünü, sorğu-sual edilənin istənilən fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərini, iddiaçı onları gizlətməyə cəhd etsə belə, aşkarlamağı bacaran insan psixologiyasının bilicisi kimi hiss etməyə başlayır.

Üçüncüsü, bu sindrom sayəsində müsahibə aparan özünün “əhəmiyyətini” hiss etməyə başlayır, çünki müəssisədə onun tərəfindən söylənilən subyektiv fikir analiz edilmədən və mübahisəsiz qəbul olunur.

Və nəhayət, dördüncüsü, “şeflik sindromu”, seçim zamanı özünü peşəkar hiss etməyə imkan verir, belə ki, namizədin gələcək peşəyə yararlığı haqqında müsahibə aparanın ekspert rəyinə işə qəbul zamanı etibar edirlər.

Əlbəttə, “şeflik sindromunu” fərqləndirən çoxşaxəli xüsusiyyətlərin hamısının məhz yuxarıda sadalanan dörd əlamətdə tam ifadə olunduğunu söyləmək düzgün olmazdı. Bizim fikrimizcə, hakimiyyətin gücünü hiss etmək, yad insanı azacıq da olsa duymaq, özünün əhəmiyyətliliyini və yüksək peşəkarlığını hiss etmək bu qərribə hadisənin əsas, lakin heç də yeganə səciyyəvi xüsusiyyəti deyil. Onun rolu və əhəmiyyəti, fikrimizcə, müsahibə aparmaq probleminin həddudlarından çox kənara çıxır.

Strukturlaşdırılmış müsahibənin, yaxud formal söhbətin analizinə keçməmişdən əvvəl qeyd etmək lazımdır ki, onun keçirilməsinə əvvəlcədən ciddi hazırlıq əsas fərqləndirici xüsusiyyətdir. Xüsusi seçilmiş suallar, söhbət aparmanın düşünülmüş quruluşu, əvvəlcədən hazırlanmış sorğu vərəqələri və cavab kartları strukturlaşdırılmış müsahibəni kadrların seçilməsi istiqamətində olduqca səmərəli metod edir. Bundan əlavə, belə müsahibə keçirmənin nəticələrinin müqayisəli analizini və kompüter emalını aparmaq imkanı faktı, fikrimizcə, olduqca vacibdir. Başqa sözlə, formal söhbət müxtəlif namizədlərin müsahibə nəticələrini öz aralarında müqayisə etmək və bunu ciddi statistik və riyazi analiz əsasında keçirmək və yüksək əminlik əldə etmək imkanı verir.

Peşəkar fəaliyyətə seçim prosesində peşə seçiminin daha bir metodu, son zamanlar respublikamızda geniş yayılmış, zamanət məktublarıdır ki, onları seçim zamanı nəzərə alırlar. Zamanət məktublarından istifadəni, sözün əsl mənasında, metod adlandırmaq, əlbəttə ki, çətindir, bunu daha çox namizədi fəaliyyət təcrübəsindən əvvəl proqnozlaşdıran bir vasitə, yol kimi qiymətləndirmək olar. İşə qəbul zamanı zamanət məktublarından istifadə etmənin bir sıra müsbət məqamları mövcuddur ki, onların içərisində, fikrimizcə, ən böyük dəyərə namizədin özünə verdiyi qiymətlə zamanət məktubunda verilən qiymət arasında müqayisə apara bilmək imkanındır. Belə "ikili" qiymətləndirmə işə qəbul zamanı namizədin peşə yönümlü istiqamətlənməsini daha obyektiv edir. Lakin menecerlər, eyni zamanda, zamanət məktublarına çox da aludə olmamalıdırlar, çünki onların hər birində namizədlərin əsl bacarıqları olduqca şişirdilmiş şəkildə verilir.

Bundan əlavə, seçim zamanı zamanət məktublarından istifadə edilməsi namizədin gələcək peşə fəaliyyətinə yararlığı məsuliyyətinin demək olar ki, həmişə şüursuz, bəzən isə tam şüurlu bu məktubu verən adama keçirilməsidir. Və belə adamlar nə qədər çox, xüsusilə məktubu yazanlar nə qədər nüfuzlulu olsalar, məsuliyyəti ötürmək fenomeni bir o qədər güclü olar.

Yuxarıda deyilənlərin təsdiqi kimi, psixoloqlar tərəfindən keçirilmiş və “qəddarlığa təcrübə” adı almış təcrübənin təsvirini verək. 20-ci yüzilliyin eksperimental psixologiyasının qızıl fonduna daxil olmuş bu təcrübə məsuliyyətin rolunu və əhəmiyyətini şəxsi səciyyəvi xüsusiyyət kimi nümayiş etdirir. Onun qısa təsvirini verək: Təcrübə tədqiqatların keçirilməsi üçün uyğunlaşdırılmış xüsusi böyük otaq iki hissəyə ayrılmışdır. Ölçüsünə görə kiçik olan hissədə çoxlu sayda düymələri olan displey quraşdırılmışdır. Həmin düymələrin üzərində bu düymələrə ötürüləcək elektrik cərəyanının verilmə səviyyəsini (10 volt, 20 volt və s.) göstərən rəqəmlər yazılmışdır. Displeydə mərkəzi düymə xüsusi olaraq qırmızı rənglə rənglənmişdir və üzərində “ölümcül təhlükəli cərəyan səviyyəsi” yazılmışdır. Bu olduqca özünəməxsus və kifayət qədər qorxunc displeydən qalın kəbellər otağın ölçüsünə görə böyük və yaxşı işıqlandırılmış digər hissəsinə uzanır və otağın ortasında quraşdırılmış kürsüyə birləşdirilir. Otaqlar qalın güzgülü şüşə ilə bir-birindən ayrılmışdır. Bu güzgü displey qarşısında dayanaraq otağın elektrik kürsüsü yerləşən hissəsində nə baş verdiyini izləmək imkanı verir. Təcrübə aparan (psixoloq) tədqiqatda iştirak etmək üçün adamlar dəvət edir və psixologiyada yaxşı tanınan, “sadələvh təcrübə olunan” metodikasından istifadə edir. Bu metodikanın məğzi üzərində təcrübə aparılan adamlara təcrübənin əsas məqsədinə uyğun olmayan təlimat verməkdir.

Bu təcrübədə o, aşağıdakı kimi formalaşdırılmışdır: “Sizə idrak prosesinin axarının xüsusiyyətlərini aşkarlanmaq üçün psixoloji təcrübədə iştirak etmək təklif olunur. Bu məqsədlə Sizə təcrübə edilənlərə əvvəlcədən hazırlanmış suallar vermək və cavablarının düzgünlüyünə nəzarət etmək lazımdır. Əgər təcrübə edilən səhv cavab versə, yaxud ümumiyyətlə cavabdan imtina etsə, Sizin ondan cavab almaq məqsədilə elektrik cərəyanından istifadə etmək hüququnuz var. Cərəyanın səviyyəsi displeydə göstərilmişdir və onun təcrübə edilənə necə və hansı səviyyədə verilməsi Sizdən asılıdır. Təcrübənin keçirilməsi zamanı özünüzü sərbəst hiss edin və sıxılmayın, çünki təcrübənin nəticələrinə görə Siz heç bir məsuliyyət daşımırsınız.” Belə yanlış təlimat təcrübə

ediləni yalançı təcrübə aparana çevirir. O elə düşünür ki, təcrübə aparır, halbuki onun üzərində təcrübə aparırlar. Təcrübə olunan qismində elektrik kürsüsündə xüsusi dəvət olunmuş yüksək peşəkar aktyor oturur. Onun əsas vəzifəsi elektrik cərəyanı almasını təsvir etmək, sual verən adamı özündən çıxartmaq, bununla onu daha sərt və aqressiv hərəkətlərə sövq etməkdir. Bütün bu yaxşı düşünülmüş təcrübənin mərhələlərinin tədqiqində məqsəd, insanın üzərindən elədiyi hərəkətlərin nəticəsinə görə məsuliyyət süni şəkildə götürüldükdə onun davranışının necə olacağını tədqiq etməkdən ibarətdir. Bu təcrübədə psixoloqları, insan hərəkətlərinə görə məsuliyyət daşımadıqda, displeyin elektrik cərəyanı verən düymələrini hansı həddə qədər basacağı maraqlandırır. Təcrübənin nəticələri son dərəcə heyətləndirici oldu. Ümumi kütlədən heç nə ilə fərqlənməyən “orta statistik” adamların əksəriyyəti - adi tələbə, fəhlə, həkim və s. nəinki elektrik cərəyanının yüksək səviyyəsini verməkdən, eləcə də kürsüdə oturanın ölümü ilə nəticələnmə bilən Qırmızı düyməni də basmaqdan çəkinməmişlər; Üzərlərindən bircə fərdi keyfiyyətin-məsuliyyətin süni şəkildə “götürməsi” səbəbindən təcrübədə iştirak edən adamların 68 %-in “vəhşiyə” çevrilmiş, qatil olmuşdular.

Peşəyə seçim prosesində zamanət məktublarının roluna qiymət verməyə qayıdarkən, yuxarıda təsvir olunan təcrübənin nəticələrinə laqeydlik göstərmək lazım deyil, çünki məsuliyyətin ötürülməsi fenomeni menecment praktikasında ən çox təsadüf edilən hadisədir.

Peşə seçimi praktikasında çox geniş tətbiq olunan *psixoloji testlər* haqqında məlumata keçməzdən əvvəl qeyd etmək istərdik ki, onları, sözün əsl mənasında, metod adlandırmaq çətindir. Bu, daha çox ən etibarlı və həqiqətə uyğun nəticələrin alınmasını təmin etməyə kömək edən vasitədir. Psixoloji testlərdən daha çox strukturlaşdırılmış müsahibə zamanı işləmək istəyən namizədlərdə konkret fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərin mövcud olub-olmadığını aşkarlamaq lazım olduqda istifadə edilir. Lakin bu fakt strukturlaşdırılmamış yaxud qeyri-formal müsahibə zamanı psixoloji testlərdən istifadə etmək imkanını heç də istisna etmir.

İstənilən psixoloq tədqiqat prosesində lazım olduğu qədər, konkret adam haqqında daha geniş informasiya verən testlərdən istifadə edə bilər. Belə ki, peşəkar seçimdə, iş əldə etmək istəyən namizədlərin intellektual, şəxsi və sosial-psixoloji xüsusiyyətləri daha çox menecerləri maraqlandırır.

Menecerlərin, eləcə də peşənin özünün konkret tələblərindən və şərtlərdən çıxış edərək psixoloqlar bu xüsusiyyətləri müəyyən etmək üçün müxtəlif metodikalar təklif edirlər. Məsələn, müsahibəyə gələn adamın intellektual xüsusiyyəti Vekslerin insanın IQ (intellektin əmsalını) aşkarlayan metodikasının köməyi ilə kifayət qədər yaxşı müəyyən edilir. İntellektin verbal və qeyri-verbal inkişaf səviyyəsini müəyyən etməyə istiqamətlənmiş bu metodika, peşə seçimi prosesində uzun müddət ən geniş yayılmış metodika olaraq qalmaqdadır. Lakin son zamanlar psixoloqlar intellektin təkcə verbal və qeyri-verbal tərəflərini deyil, eləcə də bu psixi fəaliyyətin müxtəlif digər aspektlərini öyrənməyə cəhd edirlər. Buna sübut olaraq müasir menecment təcrübəsində Hovard Qardnerin çoxşaxəli intellekt (Çİ) nəzəriyyəsini misal gətirmək olar. IQ konsepsiyasından fərqli olaraq, Çİ nəzəriyyəsi intellektin ən azı yeddi tərəfini öyrənməyi nəzərdə tutur. H.Qardnerin fikrincə, onlar aşağıdakı şəkildə müəyyən edilə bilər:

1. Yazıçılar, şairlər, jurnalistlər, vəkllər, diktör, müəllimlər və s. üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən linqvistik intellekt
2. Alimlərdə, proqramistlərdə, maliyyə işçilərində, bankirlərdə və s. aydın şəkildə təqdim olunan məntiqi-riyazi intellekt
3. Memar, rəssam, fotoqraf, artist, pilot, mühəndis və s. peşələrində öz əksini tapan obrazlı intellekt
4. Musiqi, ritm və melodiya ilə bağlı adamlarda çox böyük rol oynayan musiqi intellekti
5. İdmançı, xoreoqraf, tətbiqi iş ustalarında və s. ifadə olunan kinetik, yaxud hərəkət intellekti
6. Adamlara birgə işləmək və onları anlamaq bacarığı olan interpersonal, yaxud sosial intellekt. İntellektin bu növü müəllimlər, menecerlər, siyasətçilər, sosial işçilər və s. üçün olduqca vacibdir.

7. Özünüdərkətmənin yüksək səviyyəsini, öz daxili aləmində baş verən prosesləri adekvat anlamağı, öz hisslər aləmini qiymətləndirməyi, yaşanan emosional hallar arasındakı fərqləri müəyyən etmək bacarıqlarını nəzərdə tutan intrapersonal, yaxud daxili intellekt. Daxili intellektin təzahürünə filosof-alimlər, ilahiyyatçılar, yazıçı və şairlər və s. peşələr nümunə ola bilər.¹

Yuxarıda göstərilən intellekt tərəflərinin hər biri uyğun psixoloji testlərin köməyi ilə müəyyən edilə bilər. Konkret peşə fəaliyyəti üçün intellektin bu və ya digər aspektinin əhəmiyyətini vurğulayaraq menecerlər, peşə seçimi prosesində bu fenomenin bütün təzahürləri haqqında informasiyaya malik olmaq istəyirlər ki, bu da Çİ intellektinin çoxtərəfli konsepsiyasım olduqca əhəmiyyətli və daha üstün edir.

Peşə seçimi prosesində namizədlərin şəxsi xüsusiyyətlərini tədqiq edərkən, əsasən, diqqətlərini xarakterdən irəli gələn xüsusiyyətlərə, istiqamətlərə, maraqlara yönəldir və daha çox proyektiv və sorğu tipli metodikaların köməyi ilə həyata keçirirlər. Bunan yanaşı, proyektiv metodlar arasında tədqiqatçılar Rorşaxın mürəkkəb ləkələri, Lyuşerin rənglər testinə, TAT metodikasına və s. üstünlük verirlər. Bütün bu testlərin fərqləndirici xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar tədqiqatlar gedişində əldə edilən əlavə dəlillər əsasında insanın şəxsi xüsusiyyətləri haqqında informasiya verir. Belə ki, məsələn, Rorşaxın testində mürəkkəb ləkəsinin təsviri, TAT testində süjetli şəkil haqqında damşiq, yaxud Lyuşerin testində rənglərin yerbəyer edilməsi sınaqdan keçirilənlərin bu və ya digər şəxsi xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsinin meyarlarıdır.²

Şəxsiyyətin tədqiqinin proyektiv metodlarından fərqli olaraq, sorğu metodları təcrübə ediləndən konkret suallara konkret ("Bəli", "Xeyr" formasında) cavablar almağı nəzərdə tutur. Bu cür

¹ T.Armstrong, "7 Kinds of Smart: identifying and developing your many intelligences", NY, 1993, 250 p.

² Психологическая диагностика (проблемы и исследования) – Под ред. К.М.Гуревича, М., "Педагогика" 1981, стр.113.

testlər arasında R.Kettelin 16 amilli şəxsi sorğu kitabçası xüsusi yer tutur. Onun tərəfindən işlənib hazırlanmış bu metod 16 amillərdən ibarət şəxsi xüsusiyyətləri yüksək əminliklə və etibarlılıqla ayırmağa imkan verir ki, bu amillərdən hər biri özlüyündə sərhədləri əks keyfiyyətli kontinuumu ifadə edir.

Bu amilləri sadalayaq:

1. A amili – tsiklotimiya (etibar etmə, uyğunlaşmaq, digər adamlara maraq) – şizotimiya (soyuqluq, şübhəlilik, rıqıdlıq)
2. B amili – intellektuallıq
3. C amili – emosional sabitlik; “Mən” qüvvəsi – neyrotizmə meyllilik
4. E amili – üstün olma, təsir etmə – təbəçilik
5. F amili – ehtiraslanmaq – ehtiraslanmamaq
6. G amili – “yüksək – Mən” qüvvəsi – kamilləşməmək
7. H amili – kəskin tsiklotimiya – ləngidilmiş şizotimiya
8. I amili – emosional həssaslıq – qəti kamilləşmə
9. L amili – paranoillik – əldə oluna bilən etibarlılıq
10. M amili – bohəmlilik – praktiklik
11. N amili – sofistlik – sadəlik
12. Q amili – qeyri əminlik, qəmginlik – etibarlı arxayınlıq
13. Q1 amili – radikalıq – konservatizm
14. Q2 amili – hər cəhətdən təmin olunmuş – qrupla bağlılıq
15. Q3 amili – “Mən” yüksək hissi (mənlilik və özünə nəzarət) – aşağı inteqrasiya
16. Q4 amili – bazal tələbatların gərginliyi – zəifləmə, tələbatların aşağı etibarlılığı.¹

Şəxsi xüsusiyyətlərin müəyyən edilməsinin digər, olduqca məşhur testi – 566 sualdan ibarət MMPI-dir (Minnesota Multiphase Personality Inventory). Yalnız işə qəbul zamanı motivirovkanın yüksək səviyyəsi bütün bu suallara lazımi diqqəti təmin edir, çünki bu sayda suallara cavab vermək, öz-özlüyündə, olduqca çətin işdir. Bu testin istifadəsinin çətinliyinə baxmayaraq

¹ Duane P. Schultz. Psychology in use (An Introduction to Applied Psychology), New York-London 1979, p.283-316.

o, peşə seçimi prosesində çox tez-tez tətbiq olunur, belə ki, testin nəticəsindən əldə olunan informasiya ən çox etibar edilənlərdəndir. Bu zaman MMPI testində şəxsi xüsusiyyətlər aşağıdakı psixi terminlərində müəyyən edilir: ipoxondriya, maniakal – depressiv psixoz, isteriya, psixopatiya, paranoyya, maskulinnost-femininnost və jizofreniya. Bu, təcrübə edilənin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərini anlamağı asanlaşdırır, çünki yuxarıda göstərilən psixi xəstəliklərin etimologiyası və patogenezinin təsviri yüksək dəqiqliklə psixiatriyada verilmişdir.

İnsanın sosial-psixoloji xüsusiyyətləri haqqında danışarkən, biz onun həyat fəaliyyətində böyük rol oynayan keyfiyyətlərinin bütün kompleksini nəzərdə tuturuq. Onlardan aşağıdakıları göstərmək olar: liderliyə meyllilik, dəyər yönümü, attityüdlər, ünsiyyətlilik, qrup fəaliyyətinə meyllilik və s. Psixologiyada bu xüsusiyyətlərlə bilavasitə əlaqəsi olan çox sayda testlər mövcuddur, belə ki, onların hər biri insan xarakteristikasının bütöv bir toplusunu üzə çıxarır. Peşə seçiminin tələblərindən asılı olaraq, gələcək iş prosesində lazım olan sosial-psixoloji xüsusiyyətlər seçilir və peşə seçimini aparmaqda məsuliyyət daşıyan psixoloqlar, yaxud adamlar onlara uyğun olan test üsulunu seçir.

Sonda bir neçə söz

Tərəfimizdən yazılmış bu dərs vəsaiti tələbələri psixologiyanın yeni sahəsi – menecment psixologiyasının ən mühüm cəhətləri ilə əsaslı və mümkün qədər, ətraflı tanış etmək cəhdidir. Biz milli psixologiyada, ilk dəfə olaraq, bu mövzuya müraciət edir, onun işlənilib hazırlanmasının və öyrənilməsinin vacibliyini, son dərəcə aktual olduğunu göstəririk. Yeni iqtisadi münasibətlər onların öyrənilməsinə yeni yanaşmaları tələb edir və menecment psixologiyası bu işdə çox böyük köməklik göstərə bilər.

Menecment psixologiyasının özü-özlüyündə tamamilə yenilik olduğunu israr etmək, əlbəttə ki, səhv olardı. Sözsüz ki, bu belə deyil, əksinə, menecment psixologiyası iki elmin bazası əsasında yaranmışdır; psixologiyanın- davranış haqqında elm kimi və menecmentin- məqsədə çatmaq haqqında elm kimi. Məhz buna görə kitabda həm birinci, həm də ikinci elmin əsas müddəaları təqdim olunmuşdu.

Bu kitabda təqdim etməyə çalışdığımız ən mühüm müddəalardan biri – psixologiya və menecmentin ayrılmaz qarşılıqlı əlaqələri haqqında müddəalardır. Özündə nəhəng elmi ehtiva edən yeni yüzilliyin psixologiyası insan həyatının bütün sahələrinə müdaxilə etmiş və menecmentdə ən səmərəli şəkildə istifadə olunmağa başlamışdı. Bu vəziyyət təsadüfi deyil, onun öz izahı vardır, belə ki, insanın müasir həyatı onun özü qarşısında qoyduğu məqsədə nail olmaq yolunda göstərdiyi cəhdlərin koordinasiyasını təşkil edir. Bu səbəbdən, ehtimal etmək olar ki, insan psixologiyasının öyrənilməsi – onun həyatının “menecmentinin”, cəhdlərinin, istəklərinin, məqsədə nail olmağının öyrənilməsidir. Həyat fəaliyyəti prosesində bu tendensiya özünü daha aydın göstərir və insan həyatının menecmenti ilə fəaliyyət menecmentini birləşdirir.

Menecmentin bütün tarixi inkişafı psixoloji tədqiqatların təsiri altında gedir. F.Teylorun tədqiqatlarından başlayaraq A.Maslounun yeni işləyib hazırladıqlarına qədər psixologiya və menecment onları ayıran “və” bağlayıcısını atmağa və bizim indi menecment psixologiyası adlandırdığımız vəhdəti yaratmağa cəhd

etmişlər. Psixologiyanın bu sahəsi, bizim fikrimizcə, ən çox işlənən və eyni zamanda müasir insanı öyrənən biliklərin tətbiqi istiqamətlərində praktiki istifadə olunan sahələr cərgəsində öz layiqli yerini tutacaqdır.

ƏDƏBİYYAT

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М., Изд-во МГУ, 1980. С. 109-115
2. Анохин П. К. Проблема принтия решения в психологии и физиологии, в сбор. "Проблемы принтия решения", М., Изд-во "Наука", С.10
3. Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М., 1977, С. 302
4. Немов Р.С. Практическая психология: М.: Изд-во ВЛАДОС, 1998 г., с. 278
5. Ленин В.И. Полное собрание сочинений, Т.23, с.18.; Т.24, с.369
6. Ярошевский М.Г. История психологии., 1985, Москва, изд-во "Наука", С.304
7. Рубинштейн С.Л., Основы общей психологии, М., 1940 г., С.151
8. Психология. Словарь: М., 1990 г., С.419
9. Общая психология Под ред. А.В.Петровского, М., 1977 г., С.284
10. Сеидов С.И. Социальная психология творчества Баку, 1984, 200 С.
11. Словарь иностранных слов. М.1990г., стр.358
12. Г.Гулиев "Архетипы рода Деде Горгут" Баку, 1998 г.
13. Шульц. Сидни Э. Шульц, "История современной психологии", Санкт-Петербург, 1998, С.486
14. Фрейд З. "Я" и "Оно", Том 1, Тбилиси, Санкт-Петербург, 1998, С.104
15. Майерс, Социальная психология, Санкт-Петербург, 1998, С.104
16. Вопросы практической психодиагностики и консультирования в ВУЗЕ-ЛГУ, 1984, С.17
17. Психологическая диагностика (проблемы и исследования) – Под ред. К.М.Гуревича, М. "Педагогика" 1981, С. 113

18. Dale G. Leathers, *Successful Nonverbal Communication: Principles and Applications* (New York: Macmillan, 1986), p. 13
19. John V.Thill, Courtland L. Bovee, *Excellence In Business Communications*: New York, McGraw – Hill, Inc. 1991, p. 5
20. David J. Rachman, *Business Today*, New-York, McGraw – Hill, Inc., 1990, p. 58
21. Erik N. Berkowitz, Roger A. Kerin, Steven W. Harley, William Rudelius / *Marketing*. -3rd ed., pp. 8., 546-574, 780
22. Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Winter 1990, pp. 19-31.
23. Albert Bandura, "Social Learning Theory", Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.
24. Webster s *New World Dictionary of American English*, Third College Edition, 1988, pp. 820
25. Frederick W. Taylor, "The Principles of Scientific Management", Harper, New York, 1911, p.140
26. Daniel A. Wren, "The Evolution of management Thought", 1979, John Wiley and Sons., New York, pp.322
27. Koontz, Harold "Management"., 1988, McGraw-Hill Publishing Company. New York, pr.38-39
28. Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Winter 1990, pp.19-31.
29. Albert Bandura, "Social Learning Theory", Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977.
30. Steven Kerr, John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, Dec. 1978, pp.375-403.
31. Joseph Duffey, "Competitiveness and Human Resources," *California Management Review*, Spring 1988, p.93
32. Gibson J. *The ecological approach to visual perception*. Boston, Houghton Mifflin, 1979.

33. David G. Myers, Social Psychology, 2d ed., McGraw-Hill, New-York, 1990, p.71
34. Ericsson K.A., Chase W. G., Falloon S. "Acquisition of the Memory Skill., 1980., Science 208: 1181-82
35. Michael D. Chafetz, Smart for Life, 1992, Penguin book, p.145.
36. Robert S. Feldman Understanding Psychology, 1990, McGraw-Hill, p. 225
37. Bourne, L.E., Dominowski, R.L., Loftus, E.F., & Healy, A.F. Cognitive processes (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986, p. 64
38. Jaspers C. Allgemeine Psychopathologie. Berlin, 1923 (цитата взята из книги М. И. Рыбальского, Иллюзии и галлюцинации, М. 1983б с. 29.
39. Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo., Organizational Behavior, 2nd ed, Library of US Congress, p. 92, 1992.
40. Robert B. Ewen, An introduction to theories of Personality, Fourth Editions, Hillsdale, New Jersey, 1993, 612 p.
41. James Patterson, Peter Kim, "The Day America Told the Truth", New – York, 1992, p.205
42. M. Roktach, "The Nature of Human Values", New-York, 1973, p.231
43. M. Rokeach, J. Ball- Rokeach "Stability and Change in American Value Priorities", 1968-1981, American Psychologist, May 1989, pp. 775-784
44. Hull, C.L. Principles of behavior. New York, 1943, p.76
45. Berlyne, D. Arousal and reinforcement. In D. Levine (Ed.) Nebraska symposium on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, 1967.
46. Hebb, D.O., Drive and the CNS. Psychological Review, 62, p.243-254.
47. Solomon, R.L., & Corbit, J.D. An opponent – process theory of motivation: I. Temporal dynamics of affect. Psychological Review, 81, p.119-145.

48. Festinger L., A Theory of cognitive dissonance, Evanstone, 1957.
49. Julian B. Rotter, Shephard Liverant, and Douglas P. Crowne, "The Growth and Extinction of Expectancies in Chance – Controlled and Skilled Tasks," The Journal of Psychology, July 1961, pp. 161-177.
50. Carl R. Anderson, Don Hellriegel, and W. Slocum, Jr., "Managerial Response to Environmentally Induced Stress", Academy of Management Journal, June 1977, pp.260-272.
51. Carl R. Anderson, and Craig Eric Schneier., "Locus of Control, Leader behavior and Leader Performance among Management Students", Academy of Management Journal, December 1978, pp.690-698.
52. Maslow, A.H., Motivation and personality: New York, Harper & Row, 2-d ed., 1970, pp.153-164
53. Richard Hackman and Greg R. Oldman, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, 1976, pp. 250-279.
54. Fred Luthans, "Organizational Behavior", McGRAW-Hill, INC., 1992, pp.159-161.
55. Richard Hackman and Greg R. Oldman, "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, 1976, pp. 250-279.
56. Robert Kreintner, Management, 4th ed., Boston, p. 514
57. Victor H.Vroom, Leadership, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette, Chicago, 1976, p.258
58. Steven Kerr, John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," Organizational Behavior and Human Performance, Dec. 1978, pp. 375-403.
59. Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," Organizational Dynamics, Winter 1990, pp. 19-31.
60. John V.Thill, Courtland L. Bovee, Excellence In Business Communications: New York, 1991, p. 2-24; 410-426

61. Armstrong, "7 Kinds of Smart: identifying and developing your many intelligences", NY, 1993, 250p.
62. Duane P. Schultz. Psychology in use (An Introduction to Applied Psychology), New York – London 1979, p. 283-316.

Səməd İsmayıl oğlu Seyidov

***MENECMENTİN
PSIXOLOGİYASI***

Çapa imzalanmışdır: 28.07.2011
Formatı 60x90 1/16. Həcmi 11.5 ç.v.
Sifariş №202. Tiraj 500

«Zərdabi LTD» MMC Nəşriyyat Poliqrafiya
müəssisəsində hazır diapozitivlərdən çap olunmuşdur.
☎ iş (012) 514-73-73,
mob. (050, 055) 344 76 01

