

EFFEKTİV LİDERLİKDƏ ETİK DAVRANIŞ VƏ QƏRAR QƏBULETMƏ

m.t.h.e.ü.f.d., polkovnik Rəşad Tahirov<https://orcid.org/0000-0003-1936-152X>*Milli Müdafiə Universitetinin Hərbi Elmi Tədqiqat İnstitutu*rashad_tahirov1975@yahoo.com**general-mayor Hikmət Həsənov***Milli Müdafiə Universiteti*

Xülasə. Etik davranış və əsaslandırılmış qərar qəbul etmək effektiv liderliyin əsasını təşkil etməklə, təşkilat mədəniyyətinin, rəhbər və tabelikdə olanlar arasında inam və etimadın formalaşmasında, həmçinin uzunmüddətli uğurun əldə edilməsində vacib rol oynayır. Məqalədə etik davranışın və qərar qəbuletmənin prinsipləri araşdırılmış, təşkilatın (müəssisənin) effektiv idarə edilməsində və arzu olunan nəticənin əldə olunmasında dürüstlük, şəffaflıq və hesabatlılığın əhəmiyyəti göstərilmişdir. Müəyyən edilmişdir ki, dəyərlərə əsaslanan davranış sərgiləyən, etik standartların üstünlük təşkil etdiyi mühit yaradan, insanların, həmçinin təşkilatın maraqlarını təbliğ edən və qoruyan liderlər idarəetmənin effektivliyini artırır. Tədqiqat işində effektiv liderlikdə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağı təmin edən qərarların qəbul edilməsi və bu qərarların etik standartlar çərçivəsində olmasının vacibliyi vurğulanmış, həmçinin qeyd edilmişdir ki, qəbul edilmiş etik norma və dəyərlərə əsaslanmaqla yanaşı, vəzifə öhdəliklərinin icrasına yönəlmiş qərar qəbuletmə prosesi nəinki liderin fəaliyyətini təşkilatı və ictimai dəyərlərə uyğunlaşdırır, həm də mürəkkəb etik dilemmaların həllinə kömək edərək, əldə edilən nəticənin davamlılığını artırır. Tədqiqat işində nəzəri analiz və sintez metodlarından istifadə etməklə etik davranış və qərar qəbuletmənin səciyyəvi xüsusiyyətləri üzə çıxarılmış, mahiyyətləri verildikdən sonra qərar qəbuletmə prosesində etik dilemmaları doğuran səbəblər və problemin həll yolları göstərilmişdir. Bundan başqa, dilemma vəziyyətində etik standartları müəyyən edən utilitar, hüquqi, ədalətli və qərəzsiz, ümumi mənafe və fəzilətli yanaşmalar təhlil edilmiş, nəticədə qərar qəbuletmə prosesində liderin fəaliyyət tərzləri ilə etik davranışın standartları arasında düzgün balansın yaradılmasına dair təkliflər verilmiş və intuitiv qərar qəbuletmə bacarığının effektiv liderlikdəki rolu təhlil edilmişdir.

Açar sözlər: liderlik, effektiv, qərar, etika, intuitiv, alternativ

Giriş

Müasir dünyanın sürətlə dəyişən və mürəkkəb mühitində effektiv liderlik davamlı inkişafın, uğurun əldə edilməsində, həmçinin təşkilat mədəniyyətinin formalaşmasında mühüm rol oynayır. Ümumiyyətlə, liderlik insanlararası münasibətlərin xüsusi növü və fərdi keyfiyyət, davranış, bacarıq və qabiliyyətlər kimi səciyyəvi xüsusiyyətləri ehtiva edən çoxölçülü fenomen kimi tərif edilir [1, s.12]. Lider həmin xüsusiyyətlər sayəsində insanları hərəkətə gətirib tapşırıqların icrasına nail olursa, fəaliyyəti effektiv olur. Aydın ki, liderlik prosesində effektivlik olmadan uzunmüddətli uğurun əldə olunması mümkün olmayacaqdır. Məhz bu səbəbdən effektiv liderliklə bağlı geniş araşdırmalar aparılmış, bir çox tərifləri verilmişdir. Effektiv liderlik anlayışını “Liderlik və davranış” tədqiqatları üzrə tanınmış amerikalı alim Bernard Bass vermişdir. O, liderliyi rəhbərin təsiri nəticəsində tabelikdə olanların davranışlarını şüurlu şəkildə dəyişdirmək və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq prosesi adlandırmışdır. Bernard Bassa görə, təsir nəticəsində rəhbər tabelikdə olanların davranışlarını şüurlu şəkildə dəyişdirməyə müvəffəq olarsa, onda bu, uğurlu liderliyin təzahürüdür. İnsan davranışlarının dəyişdirilməsi məqsədlərə nail olmaqla nəticələnir və belə nəticədən həm lider, həm də tabelikdə olanlar razı qalarlarsa, bu, effektiv liderlikdir [2, s.9]. Aparılan bir necə tədqiqatın nəticələrində də liderlik prosesinin uğur qazanma və effektiv olmanın sintezindən meydana gəlidiyi qeyd edilmişdir. Növbəti mərhələdə tədqiqatlar liderliyi uğurlu və effektiv edən amillərin araşdırılmasına yönəldilmişdir.

Aparılan araşdırmalarda insan davranışlarının dəyişdirilməsi, yəni liderlikdə uğurun əldə edilməsi əsasən liderin təsiri altında baş verdiyi göstərilmişdir. Müəyyən edilmişdir ki, uğurlu liderlikdə rəhbərin təsiri altında insanların öz davranışlarını şüurlu şəkildə dəyişdirməsi mütləqdir. Əks təqdirdə liderlik prosesi effektiv olmayacaq və alınan nəticələr qısamüddətli olacaqdır. Tədqiqatçılar araşdırmalarında insan davranışlarının şüurlu şəkildə dəyişdirilməsi üçün rəhbər və tabelikdə olanların arasında inam və etimadın yaranmasının vacibliyini vurğulamışlar. Fikrimizcə də, rəhbərlik etdiyi təşkilatda münasibətləri inam və etimad üzərində quran rəhbər kollektivdə möhkəm və sağlam mənəvi-psixoloji mühitin yaranmasına nail olur və bununla da idarəetmənin səmərəliliyini artıraraq, liderlikdə uğur qazanır. Rəhbərin tabelikdə olanların inam və etimadını qazanması müasir dünyanın sürətlə dəyişən mühitində böyük əhəmiyyət daşıyır. Çünki rəhbərinə inanan və etimad edən insanlar onu lider kimi qəbul edir, onun qərarlarına hörmətlə yanaşır, təhlükəli işlərə cəsarətlə girişir, eləcə də bütün tapşırıqlarını həvəs və xüsusi ruh yüksəkliyi ilə icra edir, hətta çətinlik və məhrumiyyətlərə məhəl qoymayaraq arxasınca gedirlər. İsveç Müdafiə Universitetinin Liderlik və Strategiya departamentinin əməkdaşı, psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru Maria Fors Brandebu apardığı tədqiqatlarda belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, liderlərin yaratdığı qarşılıqlı etimad mühiti riskli, hətta həyat üçün təhlükəli şəraitdə belə tapşırıqların müvəffəqiyyətlə icrasına müsbət təsir etdir [3, s.13]. Beləliklə, aparılan çoxsaylı tədqiqatlarda müəyyən edilmişdir ki, liderlik prosesində uğurun əldə edilməsi üçün rəhbərlə tabelikdə olanlar arasında inam və etimad mühitinin yaradılması vacibdir.

Liderliklə bağlı araşdırma və fikirlərin təhlili göstərdi ki, etik davranışla inam və etimad mühitinin yaranması düz mütənəsbidir: liderin nümayiş etdirdiyi etik davranış inam və etimad mühitini gücləndirir. Çünki etik davranış nümayiş etdirən rəhbər işinə vicdan və məsuliyyətlə yanaşır, cəmiyyətin və idarə etdiyi təşkilatın maraqlarını öz marağından üstün tutur, tabelikdə olanlarla hörmətlə davranır, onların qayğısına qalır, geniş dünyagörüşünə malikdir, dürüst, fədakar və xarizmatikdir. Belə olduğu təqdirdə lider tabeliyində olanlara daha effektiv təsir edərək, onların davranışlarını şüurlu şəkildə dəyişdirməyə müvəffəq olur. Liderlik prosesində etik davranışın xüsusi əhəmiyyəti nəzərə alınaraq, həmin davranışı formalaşdıran norma və standartlar haqqında bir çox araşdırmalar aparılmışdır. Bunların arasından Amsterdam Universitetinin professoru Deanne N. Den Hartoq, Amerika Birləşmiş Ştatlarının Berend Universitetinin Biznes və idarəetmə kafedrasının professoru Maykl E. Brovn və Boston Universitetinin professoru Robert J. Starratt tərəfindən aparılan tədqiqatlar bizim üçün maraq kəsb edir. Həmin tədqiqat işlərində etik davranışı müəyyən edən norma və standartlarda ziddiyyətlər olduğunun [4] göstərilməsinə baxmayaraq, mürəkkəb şəraitdə həmin ziddiyyətlərin həll edilməsinə dair konkret təkliflər verilməmişdir. Ümumi olaraq bu sahədə aparılan araşdırmaların təhlili nəticəsində hansı davranışların liderlikdə etik, yaxud qeyri-etik sayılması barədə fikirlərin müxtəlif, bəzən isə ziddiyyətli olması aşkar edilmişdir. Tədqiqatçıların qarşılaşdıqları digər problemlə məsələ mürəkkəb, stresli və qeyri-stabil vəziyyətlərdə vacib qərarların qəbul edilməsində etik davranış ilə effektivlik arasında əlaqənin müəyyən edilməsi olmuşdur. Qeyd edildiyi kimi, liderlik prosesində effektivlik vacib rol oynayır. Çünki məhz effektivlik məqsədlərə çatmağı, nəticənin qəbul edilən, davamlı və geniş əhatəli olmasını təmin edir. Təcrübələr göstərir ki, bəzi hallarda rəhbərlər qəbul edəcəkləri qərarların effektivliyinin təmin edilməsində etik dilemma ilə qarşılaşırlar. Bu vəziyyət liderin edəcəyi seçim nəticəsində risk, arzuolunmaz bir hadisənin başvermə, yaxud gözlənilənin əldə edilməməsi ehtimalı olduqda yaranır və suallar doğurur: Liderin davranışını etik edən nədir? Effektiv liderlikdə qərar qəbul edilərkən rəhbər hansı prinsipləri əsas götürür? Effektiv liderlikdə vacib olan ümumi nəticənin, yoxsa tərəflərin maraqlarının əldə edilməsidir? Effektiv liderlikdə fərdlərin, yoxsa cəmiyyətin, təşkilatın və ya dövlətin maraqları üstün tutulur, yaxud hər ikisi?

Yuxarıda qeyd edilənləri nəzərə alaraq, tədqiqat işinin əsas məqsədi qərar qəbul etmə prosesində etik davranış ilə effektivlik arasında düzgün balans saxlanılmasının yollarını müəyyən etməkdir. Buna nail olmaq üçün məqalədə liderlik prosesində etik davranışın mahiyyəti açıqlanmış, ona təsir edən amillər, həmçinin etik dilemmanın yaranma səbəbləri təhlil edilmiş və əldə edilən məlumatlar ümumiləşdirilmişdir. Nəticədə etik dilemma vəziyyətində effektiv qərar qəbul edilməsi üzrə təkliflər verilmişdir.

Liderlikdə etik davranış və etik dilemma. Nəzəri analiz

Liderin etik davranışı haqqında mülahizələr çoxdur. Ümumi olaraq liderlikdə etik davranış rəhbərin iş yerində əxlaqi prinsiplərin, mənəvi, təşkilati və peşə dəyərlərinin qorunmasına yönəlmiş fəaliyyətidir. Bu fəaliyyətlərə “etik və effektiv qərarların qəbul edilməsi, alınan nəticələrin təsirinin müəyyən edilməsi, həmçinin mənəvi cəsarətin göstərilməsi, nəticələr üçün məsuliyyətin və təşkilat qarşısında cavabdehliyinin dərk edilməsi aiddir” [5]. Tərifdən göründüyü kimi, liderin etik davranışı onun sadəcə mənəviyyəti, əxlaqi ilə deyil, rəsmi prinsip, qayda və normalara bağlılığı ilə də müəyyən edilir. Düzdür, mənəviyyət (əxlaq) liderin etik davranışının əsasını təşkil edir. Bununla belə, ədəbiyyatların təhlili liderlikdə etik davranışın sadəcə milli, mənəvi və əxlaqi dəyərlərə bağlı qalmadığını göstərir. Belə ki, etika anlayışı mənəviyyətlə müqayisədə daha geniş, universal xarakter daşıyır. Əxlaqlı olmaq yalnız şəxsin özü ilə əlaqədirdisə, liderlik prosesində etik davranış rəhbərin kənarında, cəmiyyətdə, təşkilatda, qrupda qəbul edilmiş qayda, norma və dəyərlərə bağlı qalması ilə də ölçülür. Bəzi hallarda liderin həmin qayda, norma və dəyərlərə bağlı qalması daha etik sayılır, nəinki milli, mənəvi və əxlaqi dəyərlərə uyğun hərəkət etməsi. Məsələn, böyüklərə hörmət etmək bir çox mədəniyyətlərdə əxlaq norması sayılır. Bu yazılmamış normaya görə, yaşca kiçik olanlar özündən böyük şəxslərin göstəriş və məsləhətlərinə əməl etməlidirlər. Lakin qrupda və ya təşkilatlarda rəhbər tabeliyindəkilərdən yaşca kiçik olanda həmin normanın tətbiq edilməsi idarəetmənin effektivliyinə mənfi təsir göstərə bilər. Böyük yaş fərqliliyi, əsasən hərbi təşkilatlarda daha çox olur. Rəhbərlərin bəzən tabeliyində olanlardan yaşca kiçik olması həmin təşkilatların iyerarxik təşkilati-ştat strukturundan və ştat üzrə vəzifələri tutmaq üçün tələblərin fərqli olmasından irəli gəlir. Belə bir halda qrupda və ya təşkilatda qəbul edilmiş rəsmi norma və qaydalar, yəni rəhbərin bu norma və qaydalar qarşısında öhdəçiliyi ön plana çıxır. Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, liderlik prosesində rəhbərin öhdəçiliyinin biri də, məqsədlərə nail olmağı təmin etməkdir. Effektiv liderlikdə məqsədlərə nail olmaq üçün rəhbər müxtəlif təsiretmə üsullarından istifadə edərək fərqli yaş kateqoriyasında, o cümlədən yaşca böyük olan insanların onun əmr və göstərişlərini icra etməsini təmin edir. Əks təqdirdə idarəetmənin effektivliyi əhəmiyyətli dərəcədə azalacaq, ümumi məqsədlərə nail olunması işinə ziyan vurulacaqdır. Təşkilatda qarşıya qoyulmuş məqsədlər üzrə müsbət nəticənin əldə olunmasını təmin etməyən rəhbərin fəaliyyəti qeyri-etik sayılacaqdır. Çünki onun sadəcə milli və əxlaqi dəyərlərə bağlı qalmaq düşüncəsi ilə tabeliyində olanları idarə etməsi təşkilatın ümumi işinə, əməkdaşların həyat və güzəranına mənfi təsir göstərəcəkdir. Hesab edirik ki, effektiv liderlikdə etik davranışı şəkilləndirən əsas amillərdən biri rəhbərin idarə etdiyi qrup, təşkilat qarşısında olan məsuliyyətini dərk etməsidir. Məhz həmin məsuliyyət hissi əsasında peşə dəyərləri yaranır. Bunlar isə liderin peşəkar etik davranışını, onun vəzifəsinə dair tələblərin icrasında necə davranmaq lazım olduğunu müəyyən edir. Göründüyü kimi, liderin etik davranışı sadəcə mənəvi dəyərlərlə deyil, peşə dəyərlərinə bağlılıqla da ölçülür. Əsasən qrup və ya təşkilat üçün kritik vəziyyətlərdə liderlər tələpə qərar qəbul edərkən peşə dəyərlərinə və məsuliyyətinə əsaslanmış etik davranış sərgiləyirlər. Bu da lider üçün vacib olan qrupun, təşkilatın və ya ölkənin müqəddəratı, fəaliyyətinin davam etdirilməsi və ya alınan tapşırığın müvəffəqiyyətlə icrasındadır.

Bəzi hallarda liderin rəsmi göstəriş və qayda-qanunların tələblərinə deyil, mənəvi-əxlaqi dəyərlərə, daxili hiss və intuisiyasına əsaslanaraq qərar qəbul etməsi etik davranış sayılır. Məsələn, təşkilatın daxili prosedur və qaydaları əmək funksiyasını kobud şəkildə pozan hər hansı bir şəxsin cəzalandırılmasını tələb edir. Lakin rəhbər təşkilata vurula biləcək zərərdən çəkinməyərək, onu ailə, maddi və psixoloji vəziyyətinə görə cəzalandırmır. Rəhbərin belə vəziyyətdə bu davranışı potensial risk təşkil edir. Çünki günahkar islah olunmadıqda təşkilata və ya ətrafındakılara daha böyük zərərvermə ehtimalı vardır. Lakin o, güzəşt qarşılığında səhvlərindən nəticə çıxarıb düzgün yola qayıdırsa, həm liderin hörməti, həm də təsiretmənin effektivliyi artır. Digər bir misal, xüsusi qrup komandiri avtobusda olan sərnişinləri girov götürən terrorçuları məhv etmək və girovları azad etmək tapşırığı alır. Tapşırığı icra edərkən ona terrorçularla təmas quraraq danışıq aparmaq qəti qadağan edilmişdir. Bununla belə, qrup lideri təlimatlara uyğun hərəkət etdiyi təqdirdə girovlar arasında itkinin olması ehtimalını qiymətləndirir və terrorçularla danışıq aparmaq qərarına gəlir. Onun qərarının effektivliyi, o cümlədən etikliyi alınan nəticədən asılı olacaqdır. Danışıqlar nəticəsində terrorçular girovları azad edərək təslim olacaqlarsa,

qərar effektiv və etik sayılacaqdır. Digər tərəfdən, əgər o, tapşırığa uyğun olaraq girovları azad etmək üçün güc tətbiqi barədə qərar qəbul edərsə və bunun nəticəsində həm şəxsi heyət, həm də girovlar arasında itkiyə yol verərsə, onun davranışı qeyri-etik sayılacaqdır.

Göründüyü kimi, liderin etik davranışı çoxşaxəli bir anlayışdır. Belə ki, onun etik davranışında konkret olaraq milli, mənəvi, əxlaqi, peşə, dini dəyərlərin, norma və qanunların hər hansı biri və ya bir neçəsi əsas götürülür demək mümkün deyildir. Santa Klara Universitetinin Markkula Tətbiqi Etika Mərkəzində etik davranış haqqında verilən tərif bizim üçün maraq kəsb edir: “Etika – insanların dost, valideyn, vətəndaş, iş adamı, müəllim və s. olduqları bir çox vəziyyətlərdə necə hərəkət etməli olduqlarını izah edən davranış standartlarıdır” [6]. Tərifdən göründüyü kimi, liderin etik davranışının da standart bir çərçivəsi yoxdur. Bəzən yaranmış vəziyyətdə daxili hiss, bəzi hallarda milli, mənəvi, dini dəyərlər, bəzən isə iş yerində və ya cəmiyyətdə qəbul edilmiş norma, qayda və qanunlar liderdən situasiyaya uyğun davranma tələb edir. Əldə ediləcək faydanın həcm və təsir dairəsindən, nəticənin uzunmüddətli olmasından və məhdudiyyətlərdən asılı olaraq lider müvafiq qərar qəbul edir. Məhz bu zaman o, seçim qarşısında qalır: bir tərəfdə daxili hiss, tabeliyində olanların taleyi, həyat və sağlamlığı, digər tərəfdə isə qrupun, təşkilatın və ya ölkənin mənafeyi və əldə ediləcək töhfə.

Ümumi olaraq, liderlikdə etik davranış və onun təsiri dedikdə, aşağıdakılar nəzərdə tutulur [7; 8]:

Rol modeli. Liderlər etik davranış sərgiləmək, o cümlədən əxlaq, milli, mənəvi və peşə dəyərlərinə, qanun və normalara bağlı qalmaqla şəxsi nümunə göstərir və bununla tabeliyində olanları eyni qaydada davranmağa ruhlandırır.

Dürüstlük. Etik liderlər öz davranışlarında dürüstlük və şəffaflıq nümayiş etdirirlər. Onlar şəxsi mənfəət deyil, ümumi prinsiplər əsasında qərar qəbul edirlər.

Məsuliyyət. Etik liderlər öz işlərinə məsuliyyət və vicdanla yanaşır, həmçinin özlərinin və tabelikdə olanların buraxdıqları səhvlərə görə məsuliyyəti öz üzərlərinə götürürlər. Onlar qərar qəbul edilməsini şəffaflıq şəraitində həyata keçirir və nəticəsinə görə cavabdehirlər.

Cəsarat. Etik liderlər düzgün hesab etdiyi dəyərlərdən imtina etmirlər. Onlara çətin olsa belə, etik prinsiplərinə sadıq qalmaq üçün mənəvi cəsarat nümayiş etdirirlər. Etik davranış sərgiləməyə meyilli olan liderlər risklərdən çəkinmir, qərarların icrasında qətiyyət göstərir, inamla davranır, idarə etdiyi kollektivdə etimad mühiti yaradır və bununla da tabeliyində olanların inam, etibar və rəğbətini qazanırlar.

Gələcəyə baxış. Etik liderlər qərar qəbul edərkən təşkilatda, ölkədəki böyük mənzərəni görmək qabiliyyətindədirlər. Onlar təşkilatın, ölkənin gələcək vəziyyəti haqqında aydın təsəvvürə sahib olur və bunu başqalarına cəlbədicilik şəkildə çatdırmaq bacarığına malikdirlər. Qərarlarında etik davranış prinsiplərini əsas götürən liderlər, qısamüddətli nəticələrlə kifayətlənmir, onlar uzunmüddətli uğura istiqamətlənirlər.

Təsir. Etik liderlər qərar qəbul edərkən onun müxtəlif maraqlı tərəflərə, o cümlədən işçilərə, qrupa, təşkilata, cəmiyyətə və ölkəyə təsirini nəzərə alaraq, maraqları balanslaşdırmağa çalışırlar. Bu liderlər öz qərarlarının mümkün nəticələrini hərtərəfli təhlil edərək, uyğun fəaliyyət tərzini seçirlər.

Qərar qəbul etmə. Etik liderlər qərarlarında ədalət, dürüstlük və düzgünlük prinsiplərinə əsaslanırlar. Etik liderliklə effektiv qərar qəbul edilməsinin inteqrasiyası təşkilatda sağlam mühiti gücləndirir və daha yaxşı nəticələrin əldə edilməsinə imkan yaradır. Lazım olan etik mülahizələri əsas götürməklə, liderlər həm qərarını effektiv edir, həm də qərarında dəyər, norma və qaydaları, maraqlı tərəflərin gözləntilərini nəzərə alır.

Müzakirə. Qərar qəbul etmə və etik dilemma

Liderlik prosesində effektivliyin əldə olunmasında etik davranışla yanaşı, qərar qəbul etmə də mühüm rol oynayır. Çünki liderlər fəaliyyətləri əsnasında idarə etdikləri təşkilatlarda davamlı və yaxşı nəticə əldə etmək üçün müxtəlif alternativlər arasından uğurlu seçim etmək qərarı ilə üzləşirlər. Liderin qəbul etdiyi qərarın effektiv olması vacibdir. Qərarın effektivliyi onun təsiri, nəticəsinin arzuolunan, davamlı və geniş kütlə tərəfindən qəbul edilməsi ilə ölçülür. Effektiv qərar məqsədlərə uğurla nail olunmasına, problemlərin səmərəli həllinə və irəliləyişin olmasına kömək edir. Təcrübə göstərir ki, liderlər effektiv qərar qəbul etmə bacarığı sayəsində tabeliyində olanların inam və etimadını qazanaraq,

onları vahid məqsədlər ətrafında birləşdirirlər. Göründüyü kimi, qərar qəbuletmə effektiv liderlik prosesi ilə sıx bağlıdır və ona birbaşa təsir edir. Bununla yanaşı, effektiv liderlikdə rəhbərlərin etik cəhətdən düzgün və münasib qərar qəbul etmək məsuliyyəti vardır. Qərar qəbul edərkən milli, mənəvi-əxlaqi dəyər, rəsmi norma və qaydalar, yaxud müxtəlif maraqlar arasından liderin hansını əsas prioritet olaraq seçməsi isə müzakirə mövzudur.

Ümumi olaraq qərar qəbuletmə məqsədlərə nail olmaq üçün müxtəlif alternativlər arasında uyğun fəaliyyət tərzini seçmə prosesi kimi tərif edilir [9]. Rəhbərin seçdiyi və təşkilatı müvəffəqiyyətə aparan fəaliyyət tərzini liderlik prosesinin effektivliyini müəyyən edir. Burada effektivlik qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasını və tərəflərin maraqlarının qarşılınmasını nəzərdə tutur. Bu maraqlar lider, tabelikdə olanlar və təşkilatı ehtiva edir. Qərar qəbul edilərkən bütün tərəflərin maraqlarının əhəmiyyət dərəcəsinə görə nəzərə alınması mütləqdir. Bu səbəbdən, qərar qəbul edilərkən fərdi və təşkilat (ölkə) maraqlarının əhəmiyyət dərəcəsinin düzgün müəyyən olunması effektiv liderlikdə çox vacibdir.

Təcrübə göstərir ki, liderlər mürəkkəb vəziyyətlərdə, təşkilatın, yaxud ölkənin xeyrinə tələpəyikli qərarlar qəbul edərkən tabelikdə olanların maraqlarını, onların rifahını, sağlamlığını, hətta həyatlarını təhlükəyə salan fəaliyyət tərzini seçirlər. Bu da kənardan qeyri-etik görünə bilər. Lakin lider həmin tərzini vaxtında seçməyə, vəziyyət getdikcə faciəvi xarakter alır. Məsələn, bir təqim komandirinin borcu təqimində xidmət edən hərbi qulluqçuların qayğısına qalmaq, o cümlədən onları qorumaqdır. Digər tərəfdən, müharibədə ona geri çəkilməmək şərti ilə müəyyən ərazini müdafiə etməsi tapşırılsa, belə şəraitdə təqim komandirinin tabeliyində olanları qoruması deyil, döyüş tapşırığını icra etməməsi qeyri-etik sayılacaqdır. Doğrudur, təqim komandiri bir lider kimi şəxsi heyətini qorumaq üçün lazımı tədbirləri görəcəkdir, lakin ərazinin müdafiəsi prioritet olacaqdır.

Göründüyü kimi, bir çox hallarda, o cümlədən müasir dünyanın sürətli dəyişkən mühitində liderlər təşkilatın və ya qrupun xeyrinə qərar qəbul edərkən etik davranışın çəkişməsi ilə üzləşirlər. Bu vəziyyət, əsasən, liderlər bir neçə arzuolunmaz alternativlər arasından seçim etmək məcburiyyətində qaldıqda yaranır. Okland Universitetinin dosenti Keren Allen bu vəziyyəti “etik dilemma” adlandırmışdır [10].

Bəzən etik dilemma ilə qarşılaşan rəhbər adekvat addım atmaqdan çəkinərək ya qərarı gecikdirir, yaxud da səhv qərar qəbul edir. Qərarın gecikməsi, hər kəs tərəfindən bəyənildən, lakin səhv qərarın qəbul edilməsi təşkilatı və ya ölkəni uçuruma aparır. Tarixdə bir çox liderlər lazım olan məqamda qərar qəbul etmədikləri üçün fürsəti əldən vermiş və qınanmışlar. 1938-ci ildə nasist Almaniyası Cexoslovakiyanın Sudan ərazisini ilhaq edərkən Fransa və İngiltərə liderlərinin qərarlılığı Hitleri daha aqressiv siyasət yürütməyə təşviq etdi [11]. Əslində, onların qərarlılığı I Dünya müharibəsinin acı xatirəsi ilə bağlı idi. Təkrar böyük itkilərlə nəticələnəcək yeni müharibənin başlanmasını heç kim istəmirdi. Genişmiqyaslı silahlı münaqişənin qarşısını almaq məqsədilə mövcud vəziyyətlə barışaraq Hitleri sakitləşdirmək siyasəti etik baxımdan düzgün görünürdü. Lakin Fransa və İngiltərə liderlərinin bu cəhdləri nəinki Hitleri dayandırmadı, hətta I Dünya müharibəsi ilə müqayisədə daha geniş ərazilərə yayılan, həmçinin böyük dağıntılarla yanaşı, milyonlarla insanın ölümünə səbəb olan II Dünya müharibəsinin başlamasına şərait yaratdı. Bəlkə də Hitlerə qarşı daha sərt davranılması üçün qərar qəbul edilsəydi, genişmiqyaslı müharibənin qarşısını almaq mümkün olacaqdı.

Liderlərin ilk nəzərdən sərt və qeyri-etik görünən, lakin ölkəni və ya təşkilatı xilas edən qərarları tarixdə çox olub. Məsələn, Mustafa Kamal Atatürkün “Mən sizə hücum etməyi yox, ölməyi əmr edirəm” sözü sərt olsa da, əsgərlərin tutduğu mövqelərdən geri çəkilməmək qərarı ilə bağlı idi. Döyüşün sonrakı gedişi və nəticəsi qərarın düzgün olduğunu göstərdi [12]. Atatürk geriçəkmə əmrini də verə bilərdi. Lakin bu, ölkənin müdafiəsi baxımdan mühüm ərazinin itirilməsi ilə bərabər, fəlakətə aparacaqdı.

Yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirsək, liderin etik davranışı haqqında dilemma aşağıda göstərilən hallarda meydana gəlir:

– lider müvafiq davranış və vəziyyət haqqında qərar vermək məcburiyyətinə qaldıqda. Məsələn, hər hansı bir təşkilatda intizamsız davranan, daxili qaydaları mütəmadi pozan, lakin ciddi maddi ehtiyacı olan bir şəxsin işdə qalıb-qalmaması barədə qərarın qəbul edilməsi;

– qəbul ediləcək qərar nəticəsində bir və daha çox şəxsin rifahı, güzəranı, sağlamlığı, həyatı təhlükə altına düşdükdə. Məsələn, müharibədə müəyyən ərazini nəyin bahasına olursa-olsun əldə

saxlamaq əmrini alan komandir bu tapşırıqla bağlı qərar qəbul edərkən özünün və tabeliyində olanların həyat və sağlamlığını təhlükəyə atdığına bilməsi;

– qərarın nəticəsi çoxsaylı əməkdaşlara, qrup və təşkilatlara mənfi təsir etdikdə. Məsələn, hər hansı böyük şirkətin üzvləşdiyi böhrandan xilas olmağın bir yolu da işçilərin ixtisar edilməsidir. Şirkət rəhbərinin (liderin) ixtisar qərarını verərkən kimlərin, hansı altşirkətlərin ixtisar edilməsi seçimi ilə üzvləşməsi.

Yuxarıda göstərilən hallarda etik davranışa uyğun qərar qəbul etmək üçün liderlərin beş yanaşmadan istifadə etməsi məqsədəuyğun hesab edilir: utilitar, hüquqi, ədalətli və qərəzsiz, ümumi mənafe və ləyaqətli yanaşmalar [13]. Fikrimizcə, liderlər qərar verərkən etik dilemma ilə üzvləşdikdə də həmin yanaşmaları əsas götürərək aşağıda göstərilən qaydalara uyğun davranır.

1. Utilitar yanaşma. Bu yanaşma tərzinin əsas prinsipi maksimum xeyir, minimum zərərdir. Belə yanaşma tərzinə uyğun qərar verildikdə lider təşkilata, işçilərə və özünə dəyəcək zərər və itkini mümkün qədər azaltmaqla, hər kəs və ya təşkilat üçün böyük fayda əldə etməyə çalışır. Nəticəyə əsaslanan bu yanaşmada iddia edilir ki, etik davranış ən çoxsaylı maraqlı tərəflər üçün fayda və zərəri maksimum balanslaşdırır. Məsələn, bir ölkədə terrorçuluq fəaliyyətlərinin sona çatdırılmasının faydası yaralanma, ölüm və dağıntı nəticəsində dəyən zərəri balanslaşdırır. Bu səbəbdən yanaşma nəticənin və onun təsirinin nə olacağı ehtimalının dəqiq işlənməsini tələb edir. Utilitar yanaşmanın tərəfdarları istənilən nəticəyə aparıcı amoral yol və vasitələrə bəzən haqq qazandırır. Onlar üçün yalan danışmaq, zor tətbiq etmək kimi amoral davranışlar, əgər qrup, təşkilat və ya ölkə üçün böyük fayda və az zərərle nəticələnirsə, məqbul sayılır;

2. Hüquqi yanaşma. Bu yanaşma insan ləyaqətinə hörmət etmək prinsipinə əsaslanır. Hüquqi yanaşma liderdən qərar qəbul edərkən özünün və tabelikdə olanların qanuni hüquqlarını, habelə məsuliyyət və öhdəliklərini müəyyənləşdirməyi tələb edir. Lider bir-birinə zidd olan, toqquşan maraq və ya hüquqlarla qarşılaşdıqda üstün dəyərlərə malik olanı seçir. Belə yanaşma tabeliyində olan insanların hüquqlarını maksimum qoruyan davranışı etik hesab edir. Utilitar yanaşmadan fərqli olaraq hüquqi yanaşmada lider cəmiyyətin deyil, fərdlərin maraq və hüquqlarını üstün tutur. Onlar üçün əldə ediləcək nəticə kimi insan, onun hüququ, həyatı və güzəranı əsasdır;

3. Ədalətli və qərəzsiz yanaşma. Bu yanaşma xeyir və zərərin ədalətli və qərəzsiz bölüşdürülməsinə əsaslanır, liderdən qrupda, təşkilatda bərabər olanlara eyni münasibət göstərməyi tələb edir; bərabər olmayanlarla isə fərqli, lakin ədalətli və mütənasib, onların səviyyəsinə, performansına, işgüzarlığına uyğun şəkildə rəftar edilməsini nəzərdə tutur. Ədalətli və qərəzsiz yanaşmanın tezisi “hər kəsə haqqını, layiq olanını vermək”dir;

4. Ümumi mənafe yanaşması. Bu yanaşma tərzində əsas prinsip qrup, təşkilat, cəmiyyət və ya dövlətin ümumi mənafeyinə diqqət almaqdır. Lider necə davranması haqqında qərar qəbul edərkən sadəcə bir şəxs və ya kiçik qrup üçün deyil, cəmiyyətdəki bütün insanlar üçün ən çox xeyirli və faydalı davranışa üstünlük verir. Bəzən utilitar və ümumi mənafe yanaşmaları qarışdırılır. Lakin onların arasında böyük fərq vardır. Belə ki, utilitar yanaşma təzi ilə lider qərar qəbul edərkən insanların əldə etdiyi xeyri və onlara dəyən ziyanı balanslaşdırmağı düşünür. Burada lider dəyən zərərin müqabilində əldə ediləcək faydanı hesablayır. Ümumi mənafe yanaşmasında isə lider öz qərarının ümumi rifahın müəyyən elementlərinə fayda və ya zərərinə hesablayaraq, bütövlükdə qrup, təşkilat və ya ölkəyə təsirini qiymətləndirir. Bu yanaşmadan lider bütün qrup, təşkilat və ya ölkəni maraqlandıran problemin həlli əsnasında etik dilemma ilə qarşılaşdıqda istifadə edir.

5. Ləyaqətli yanaşma. Bu yanaşma təzi insanın mənəvi-əxlaqi dəyərləri ilə bağlıdır. Əgər əvvəlki yanaşmalarda qərar verildikdə məsuliyyət, norma və qaydalara sadıq qalmaq vacibdirsə, burada mənəvi və əxlaqi keyfiyyətlər ön plana çıxır, dürüstlük, xeyirxahlıq, empatiya, cəsarət, dözümlülük, səbirlik, soyuqqanlılıq, özünəinam və vicdanlılıq kimi xarakterik keyfiyyətlər liderin etik davranışının əsasını təşkil edir. Həmin keyfiyyətlərə malik olan liderlər, adətən, xarizmatik olurlar. Ləyaqətli yanaşma əsl lider “nə etməlidir” deyil, “necə olmalıdır” sualına cavab verir. Respublikanın üzvləşdiyi çətin və böhranlı vəziyyətlərdə Ümummilli Lider Heydər Əliyevin qəbul etdiyi qərarlar ləyaqətli yanaşmaya aid olan ən bariz nümunələrdəndir. Ulu Öndər Qarabağ cəbhəsində məğlubiyyətlər

seriyasından sonra orduda sarsılmış mənəvi-psixoloji vəziyyəti yaxşılaşdırmaq üçün riskli və cəsəətli qərar qəbul etdi: mütəmadi olaraq ən qaynar cəbhə bölgələrinə getdi, səngərlərdə hərbi qulluqçularla görüşərək tapşırıq və tövsiyələr verdi. Onun belə fədakar və cəsur fəaliyyəti orduda ruh yüksəkliyi və rəhbərə böyük inamın yaranması ilə nəticələndi. Belə ki, Füzuli rayonunun Böyük Bəhmənli kəndi, bir gün sonra Horadiz qəsəbəsi, Füzulinin daha bir neçə kəndi, Cəbrayıl rayonunun Çocuq Mərcanlı kəndi geri alındı, sonra Ağdam – Tərtər istiqamətində aparılan uğurlu döyüşlərdə bir sıra strateji yüksəkliklər və yaşayış məntəqələri azad edildi [14, s.240].

Liderlər, əsasən yuxarı (strateji) səviyyədə olanlar mühüm qərarlar qəbul edərkən bütün təşkilatın və ya ölkənin maraqlarını nəzərə alır, belə halda onun etik davranışı nə etməsi ilə deyil, nə etdiyi ilə, yəni effektivliklə ölçülür [15]. Bu səbəbdən yuxarıda göstərilən yanaşma tərzlərindən birini seçərkən lider onun effektivliyini də nəzərə almalıdır.

Qərarın effektivliyinə liderin əlində olan məlumatlar, onların tamlığı, düzgünlüyü əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. Lakin bəzi hallarda, əsasən riskli və dinamik dəyişən vəziyyətlərdə ya lazım olan məlumatlar əskik olur, ya da onları təhlil etməyə vaxt olmur. Belə bir qeyri-müəyyən vəziyyətdə təcrübəli liderlər intuisiyaya əsaslanaraq qərar qəbul edirlər. Rasionaldan fərqli olaraq intuitiv düşünmə və ya qərar qəbul etmə şüurlu mülahizəyə, təhlilə, məntiqi düşünməyə ehtiyac duymadan, hadisə və nəticələri instinktiv dərk etmə bacarığına əsaslanır. Belə bir bacarıq liderə vaxt qazandırır, ona kritik anlarda sürətlə müvafiq fəaliyyət tərzini seçməyə və müvəffəqiyyət əldə etməyə imkan verir. İntuitiv düşünmə bilən lider bir yerə fokuslanmır, daha geniş mənzərəni və perspektivi görür, real və ya konkretliyə can atır. İntuitiv qərar vermə bacarığı vaxtın məhdud olduğu, qeyri-müəyyən, əsasən daxil olan məlumatların bir-biri ilə ziddiyyət təşkil etdiyi məqamlarda liderin köməyinə gəlir və ona düzgün fəaliyyət tərzini seçməyə imkan verir. Çətin və qarışıq vəziyyətlərdə intuisiya əsasında düzgün fəaliyyət tərzini ən qısa vaxtda müəyyən edən lider tabelikdə olanların inam və etimadını qazanır. Meydana gələcək itki və risklərdən çəkinib vaxtında qərar qəbul etməyə, uyğun davranış göstərməyən rəhbər əksər hallarda daha çox bərpa edilməyən itkilərin olmasına şərait yaradır. Belə olduğu halda onun davranışının etikliyi şübhə altına düşür və ona olan etimad azalır.

Əslində, intuitiv qərar vermə nə mistik və qeyri-adi proses, nə də təsadüfi fəaliyyətdir. O, təcrübəyə, biliyə və uzun illər ərzində yaddaşa həkk olunmuş fakt, hadisə, davranış, qayda və prosedurlara əsaslanır. Doğrudur, sözükeçən prosesdə səhvetmə riski böyükdür, lakin tədqiqatlar göstərir ki, intuisiyanı çevik analitik düşünmə ilə birləşdirəndə tez və daha dəqiq qərar qəbul etmək mümkündür.

Nəticə

Liderlikdə qərar qəbul etmə və etik davranış təşkilatın, ölkənin müqəddəratına, insanların mənəvi-psixoloji vəziyyətinə, həmçinin qarşıya qoyulmuş məqsədlərə uğurla nail olunmasına təsir edən ən vacib amillər sayılır. Məhz bu səbəbdən effektiv liderlik etik standart və ya prinsiplər çərçivəsində əsaslandırılmış qərar qəbul etmək bacarığı kimi xarakterizə olunur. Liderin bu bacarığı və etik davranış sərgiləməsi bir-birinə sıx bağlı olan və birlikdə təşkilatın uğurunun təməl daşlarıdır. Effektiv liderlikdə qəbul edilmiş qərarın təşkilat məqsədlərinə nail olunmasını təmin etməsi ilə yanaşı, mənimsənmiş dəyər və normalar çərçivəsində olması da vacibdir. Qərar qəbul edərkən etik davranış nümayiş edən liderlər təşkilatda müsbət sosial-psixoloji mühit formalaşdırmaq və dəyərləri qorumaqla bərabər, ədalətli, şəffaflığı və hesabatlılığı təmin edən şərait yaradır və məsuliyyət hissənin güclənməsini təşviq edir. Bundan əlavə, qərar qəbul edilərkən etik normaların nəzərə alınması liderin hüquqi məsuliyyəti və reputasiyası ilə bağlı riskləri azaltmağa kömək etməklə uzunmüddətli uğuru təmin edir. Davamlı olaraq etik davranış nümayiş etdirən liderlər digərlərinə şəxsi nümunə göstərməklə onları eyni qaydada davranmağa həvəsləndirir, təşkilatda dürüst və ədalətli olmanın normalarını müəyyən edir. Qeyd edildiyi kimi, həm peşə, milli-mənəvi və əxlaqi dəyərlərə, həm də real mülahizələrə əsaslanmış qərar təşkilatın dayanıqlılığını və alınmış nəticənin davamlılığını artırır.

Dəyərlərə bağlı qalmaqqla yanaşı, liderlikdə etik davranış qəbul edilmiş qərarın effektivliyi ilə də müəyyən edilir. Lider verdiyi qərar nəticəsində uğur əldə etdiyi təqdirdə alqışlanır və bununla da qərarın

düzgünlüyü, o cümlədən etikliyi haqqında mühakimə aparılmır, əgər uğursuzluğa düşər olarsa, həm qınaq obyektinə çevrilir, həm də qərarın etikliyi ciddi şəkildə araşdırılır. Beləliklə, bir çox hallarda qərarın etik olub-olmaması haqqında mühakimələrin aparılması onun effektivliyindən asılı olur.

Lider effektivliklə bərabər, qərarın etikliyini təmin etmək üçün əlində olan məlumatları, onların tamlığını və düzgünlüyünü, şəraiti, imkanları, insanların ehtiyaclarını, əldə ediləcək nəticəni, seçiminin təsirini hərtərəfli təhlil edərək utilitar, hüquqi, ədalətli və qərəzsiz, ümumi mənafe və ləyaqət yanaşmalarından birini seçir. Lider şəraitə uyğun olaraq yuxarıda qeyd edilən yanaşmaların birini və ya bir neçəsini tətbiq edir. Əgər şəraiti qiymətləndirmək üçün kifayət qədər məlumat və ya vaxt yoxdursa, lider göstərilən yanaşmaları təcrübəsinə əsaslanaraq intuitiv seçir. Lider intuitiv qərar qəbul edərkən qeyri-standart yanaşma tərzini də tətbiq edə bilər. İntuitiv qərar qəbul etmə bacarığı liderə etik davranışının standartları çərçivəsində daha sürətli və yaradıcı olmağa imkan verir. Bununla belə, ehtimal olunan nəticənin və risklərin təhlilinin aparılması mütləqdir.

Qeyd edilən yanaşmaların tətbiqi ilə bağlı aparılan təhlillər nəticəsində aşağıda göstərilən təkliflər irəli sürülür:

– utilitar yanaşmada çox sayda insanın maraqları nəzərə alındığı üçün etiklik və effektivlik baxımdan cəlbədicə sayılır. Bu səbəbdən sözükeçən yanaşma qərarın təşkilatda böyük kütləyə təsiri olduqda, nəticə qabaqcadan bilindikdə, həmçinin fayda ilə yanaşı, zərərin qaçılmaz olduğu hallarda tətbiq edilir. Nəticəyə əsaslanan bu yanaşmada maksimum sayda maraqlı tərəfin xeyrinə fayda və zərər balanslaşdırılır. Həm etik, həm də effektivlik baxımdan rəşional qərar qəbul etmək üçün istifadə edilir;

– hüquqi yanaşma hər hansı bir təşkilatda fərdlərin hüquqları, ədalət və bərabərlik prinsipləri ilə problemlə məsələləri başa düşmək və həll etmək üçün istifadə olunur. Bu yanaşmada fayda və zərər deyil, qəbul edilmiş rəşmi, qeyri-rəşmi prinsip və standartlar əsas götürülür. Fikrimizcə, bu yanaşma yanlış qərarların verilməsi və davranışların nəticəsində liderin sarsılmış nüfuzunun və təşkilatın zəifləmiş etibarının bərpa edilməsində effektivdir. Bunda başqa, bəhs edilən yanaşma daha çox insanların qərar qəbul etmə prosesinə cəlb edilməsi istənilədikdə tətbiq edilir;

– ədalətli və qərəzsiz yanaşma insanlarda motivasiyaya səbəb olmaqla, onlarda hər hansı işə qarşı həvəs və ya stimula yaradır. Bu səbəbdən şərh etdiyimiz yanaşmanın gündəlik, rutin, yaxud ağır və ya bezdirici işlərdə istifadə edilməsi məqsəduyğundur;

– ümumi mənafe yanaşmasına görə, etik davranışın əsasını cəmiyyətdəki, yaxud təşkilatdakı bütün insanların bir-biri ilə əlaqəli münasibləri təşkil edir. Buna uyğun olaraq qərar qəbul edilərkən ayrı-ayrı adamların, qrupların deyil, bütün təşkilatın (cəmiyyətin) rifahı nəzərə alınır. Hesab edirik ki, strateji səviyyədə təşkilat və ya dövlətin müqəddəratına təsir edən son dərəcədə mühüm, təxirəsalınmaz, tələyüklü məsələlərlə bağlı qərar verilərkən bu yanaşmadan istifadə edilir;

– ləyaqətli yanaşmada qərar verən liderin şəxsiyyəti, onun mənəvi və əxlaqi keyfiyyətləri əsas götürülür, nəinki rəşmi qayda, norma və öhdəçiliklər. Ləyaqətli yanaşmanı lider, təhlükəli vəziyyətlərdə şəxsi nümunə göstərmək zərurəti yarandıqda, yaxud rəhbərlik etdiyi qrup, tabeliyində olan şəxslər çətin vəziyyətlə üzləşdikdə, insanların köməyə və dəstəyə ehtiyacı olduqda istifadə edilir.

Beləliklə, informasiya mübadiləsinin sürətlə baş verdiyi və məlumat bazasının tez-tez dəyişdiyi müasir dövrdə, həmçinin insanın hüquq və azadlıqlarının üstün tutulduğu müasir vətəndaş cəmiyyətində əsaslandırılmış, eyni zamanda çevik qəbul edilmiş qərar müvəffəqiyyətin əldə edilməsində vacib rol oynayır. Effektiv liderlikdə əsaslı qərar qəbul etmək üçün liderlər həm məlumatları dərindən təhlil edir, həm ətrafda baş verən tendensiyaları nəzərə alır, həm də təcrübəsindən irəli gələn intuisiyaya əsaslanır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

1. Tahirov, R.K. Ali hərbi məktəb kursantlarında liderlik keyfiyyətlərinin formalaşdırılmasının pedaqoji əsasları: / milli təhlükəsizlik və hərbi elmlər üzrə fəlsəfə doktoru dis. / – Bakı, 2022. – 206 s.

2. Tahirov, R.K. Liderliyin səciyyəvi xüsusiyyətləri // – Bakı: Azərbaycan Respublikası Təhsil İnstitutu, Elmi əsərlər, – 2018. №5 (85), – s.198- 205.

3. Brandebo, M.F. Military Leaders and Trust: / Psychology dis. / – Karlstad University Faculty of Art and Social Sciences, Kalrstad, 2015. – 198 p.

4. Den Hartog, Deanne N. Ethical leadership // – Amsterdam: Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., – 2015. 2.1, – p. 409-434.
5. Ethical Behavior: [Electronic resource] / ScienceDirect, Journals & Books. – Last updated December 18, 2024.
URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/ethical-behavior#:~:text=Ethical%20behavior%20refers%20to%20the,and%20in%20a%20multicultural%20workforce>
6. Framework for Ethical Decision Making: [Electronic resource] / Markkula Center for Applied Ethics. – November 08, 2021.
URL: <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/>
7. Villirilli, G. Framework for Ethical Decision Making: [Electronic resource] / BetterUP, Leadership & Management. – April 09, 2021.
URL: <https://www.betterup.com/blog/the-importance-of-an-ethical-leader>
8. Wizbowski, R. Ethical leadership: Fostering a culture of integrity from the top down: [Electronic resource] / Diligent One Platform, Blog /Compliance & Ethics. – March 04, 2024. URL: <https://www.diligent.com/resources/blog/ethical-leadership>
9. Zaffar, A.N. Decision Making in Action: Variations and Styles: [Electronic resource] / Researchgate/Cognitive/Science/Psychology/Decision Making, vol. 1. – April 07, 2015.
URL: https://www.researchgate.net/publication/318723750_Decision_Making_in_Action_Variations_and_Styles
10. Allen, K. What Is an Ethical Dilemma?: [Electronic resource] / The New Social Worker, the social work careers magazine, vol. 19, № 2. – March, 2012.
URL: https://www.socialworker.com/feature-articles/ethicsarticles/What_Is_an_Ethical_Dilemma-%3F/
11. Scanlon, S. Appeasement and “Peace for Our Time”: [Electronic resource] / The National WW2 Museum, New Orleans. – October 15, 2024.
URL: <https://www.nationalww2museum.org/war/articles/appeasement-and-peace-our-time>
12. ÜNALP, F, R. Çanakkale Muharebeleri ve Mustafa Kemal: [Electronic resource] / Çanakkale Araştırmaları Türk Yıllığı, Yıl: 13, Sayı 18, – s. 37-64. – 2015.
URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/45150>
13. Shockley-Zalabak, P., Polok, N. Ethical Dilemmas in Leadership: [Electronic resource] / University of Colorado, Colorado Springs, ELP Program. – October 10, 2014.
URL: https://www.cu.edu/sites/default/files/oct_EthicalDilemmas_ppt.pdf
14. Süleymanov, M.S. Azərbaycan Ordusunun tarixi: 1991 – 2017: [V cild] / M.S.Süleymanov. – Bakı: Maarif, – 2019. – 485 s.
15. Ciulla, J. Ethics and Leadership Effectiveness: [Electronic resource] / ResearchGate, Publications. – January 01, 2009.
URL: https://www.researchgate.net/publication/265568882-Ethics_and_Leadership_Effectiveness/citation/download

Аннотация

Этическое поведение и принятие решений в эффективном руководстве Рашид Тахиров, Хикмет Гасанов

Эффективное принятие решений и этическое поведение лидеров играют важную роль в достижении успеха в быстро меняющейся и турбулентной среде современного мира. Эффективное принятие решений в руководстве считается важнейшим навыком, влияющим на судьбу организации, страны и морально-психологическое состояние людей. Именно по этой причине эффективное лидерство часто характеризуют как способность принимать обоснованные решения в сложных, стрессовых и запутанных ситуациях. Обоснованное принятие решения характеризуется как выбор из нескольких альтернативных вариантов действия, целесообразных

и полезных для организации, общества или страны на основе объективного оценивания текущих условий и ситуаций, соответствующей информации, прошлого опыта, ожидаемого результата и его последствий. Здесь целесообразность и полезность охватывают множество вопросов: желаемый результат, благосостояние и средства к существованию людей, устойчивость и эффективность результата. Таким образом, эффективное лидерство не ограничивается рациональным и полезным принятием решений. Эффективное принятие лидерских решений также включает в себя этическое поведение и ответственность лидера. Этическое поведение лидера учитывает более широкое влияние выбора лидера на других, окружающую среду и общество в целом в результате решения. Когда два элемента эффективного лидерства, правильное принятие решений и этическое поведение объединяются, укрепляется доверие к лидеру, увеличивается долговечность и длительность результата. Однако найти баланс между принятием решений и этическим поведением в эффективном руководстве иногда бывает проблематично. Такая ситуация возникает, когда в результате сделанного руководителем выбора возникает риск того, что произойдет нежелательное событие или не будет достигнут ожидаемый результат. Кроме того, решение, хотя и эффективное, может нанести ущерб репутации лидера, создать юридическую ответственность и нанести ущерб отношениям. В статье анализируются факторы, определяющие этическое поведение и стиль принятия решений при эффективном руководстве.

Ключевые слова: лидерство, эффективное, решение, этика, интуитивное, альтернативное

Abstract

Ethic behavior and decision making in effective leadership

Rashad Tahirov, Hikmet Hasanov

Ethical behavior and substantiated decision making plays an important role in creation corporate culture, trustful relationship between employees and employers by forming basis of effective leadership. In the article, principles of decision making and ethic behaviors are researched and importance of honesty, transparency and reporting in effectively managing the corporate and achieving desirable results. It is identified that leaders who demonstrate value-based behavior, create and ethic-friendly environment, defend interest of company and increase efficiency of administration. The research investigates decision making in order to reach goals and emphasize importance of ethical standards in decision making. Process of decision making aimed at execution position responsibilities not only coordinates the leaders actions to the values of society or organization, but also increases the effective of achieved results by helping to deal with complicated ethical dilemmas. In the research work, the characteristics of decision making and ethical behavior are shown by using analysis and synthesis methods. In the article, after analyzing different approaches, by defining ethic standards in dilemma making situation there were given some advises towards creation a balance between ethic standards and types of actions of leader in the decision making process.

Keywords: leadership, effective, decision, ethics, intuitive, alternative

Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur: 27.12.2024

Təkrar işlənməyə göndərilmişdir: 19.01.2025

Çapa qəbul edilmişdir: 28.01.2025