


#BirgəKod

AZƏRBAYCAN  
**BİZNES**  
MƏDƏNİYYƏTİ

*birinci nəşr*



“ Həyatda insan hər şeyi öyrənir,  
iki keyfiyyətdən başqa: sədaqət və cəsərət,  
bu keyfiyyətlər insanın qanında olur!”

ÜMUMMİLLİ LİDER  
**HEYDƏR ƏLİYEV**

*Heydar Aliyev*



#BirgəKod

AZƏRBAYCAN  
**BİZNES**  
*MƏDƏNİYYƏTİ*

Bakı – 2024

**Gənclər üçün "BirgəKod - Azərbaycan Biznes Mədəniyyəti" kitabı Azərbaycan Respublikası Kiçik və Orta Biznesin İnkişafı Agentliyi və Paşa Holding-in dəstəyi ilə KOB-lar üçün İnsan İnkişafı Forumu və Platforması layihələri çərçivəsində Milli Təhsil Texnologiyaları Mərkəzi və İnkişaf Korporasiyası birgə işçi qrupu tərəfindən hazırlanmışdır:**

**Layihə koordinatoru:**

Nigar Şahhüseynbəyova Faiq qızı  
*Azərbaycan Universiteti, Sosial işin təşkili kafedrasının müdiri, s.ü.f.d., MTM-in sədri*

**Yazı komandası:**

Toğrul Ələkbərov Rizvan oğlu  
Pərviz Əfəndizadə Qorxmaz oğlu  
Zeynəb Sabirli İbrahim qızı  
Səbinə Siracova Məmməd qızı

**Araşdırma komandası:**

Tərlan Əliyev Rəşid oğlu  
Hicran Musayev Cahid oğlu  
Aida İsaqova Vaqif qızı  
Mənzər Qənbərova Asif qızı  
Səma Abbaszadə Yusif qızı  
Sevinc Qaffarova İlqar qızı

**Məsləhətçi psixoloqlar:**

Elxan Bəylərov Bəylər oğlu  
*psixologiya elmləri doktoru, dosent*  
Aynur Bünyatova Rəşid qızı  
*psixologiya üzrə fəlsəfə doktoru, dosent*

**Redaktor:**

Ülkər Zeynalli

Bakı, AVE Print, 2024, 424 səh.

## İçindəkilər

Giriş .....	7
1. Güclü / Emosional zəkali.....	14
2. Güclü / İradəli.....	29
3. Güclü / Özünə əmin .....	44
4. Güclü / Nikbin .....	55
5. Mərd / Cəsarətli .....	66
6. Mərd / Dürüst.....	81
7. Mərd / Prinsipial .....	97
8. Təşkilatlanan / Məqsədyönlü.....	109
9. Təşkilatlanan / Müstəqil .....	127
10. Təşkilatlanan / Tədbirli .....	139
11. Təşkilatlanan / İntizamlı.....	150
12. Təşkilatlanan / Məsuliyyətli.....	163
13. Təşkilatlanan / Əməkdaşlıq etməyi bacaran və Ünsiyyətçi.....	178
14. Təşkilatlanan / Çalışqan.....	190
15. Təşkilatlanan / Təşəbbüskar .....	207
16. Təşkilatlanan / Lider .....	217

17. Yaradıcı / Açıqfikirli.....	230
18. Yaradıcı / Problemləri kompleks həll edən .....	242
19. Mütərəqqi / Özünü inkişaf etdirən.....	256
20. Mütərəqqi / Sosial mədəniyyətə malik olan.....	265
21. Mütərəqqi / Tələbyönlü .....	273
22. Mütərəqqi / Çevik uyğunlaşan .....	290
23. Müdrək / Sosial institutları (ailə, təşkilat) anlayan.....	307
24. Müdrək / Münaqişələri həll edən .....	319
25. Müdrək / Uzaqgörən.....	327
26. Haqbilən / Vətənin haqqını təmin edən .....	339
27. Haqbilən / Tabeçiliyində olanların haqqını təmin edən .....	349
28. Haqbilən / Rəhbərin haqqını təmin edən .....	357
29. Haqbilən / Ekoloji mədəniyyətə malik olan.....	369
30. Ləyaqətli / Vicdanlı .....	379
31. Ləyaqətli / Ədalətli (Adil) .....	389
32. Ləyaqətli / Xeyirxah .....	397
33. Ləyaqətli / Etibarlı (Güvənli, Sadiq).....	404
34. Ləyaqətli / Səxavətli.....	411
Nəticə.....	418

## Giriş

Azərbaycan öz mədəni və iqtisadi kimliyini formalaşdıraraq ənənələrlə tərəqqini birləşdirən ölkədir. Şərq ilə Qərbin kəsişməsində strateji mövqedə yerləşən bu ölkə, zamanla zəngin irsini qoruyub saxlayaraq, həm də yeni çağın tələblərinə uyğunlaşmağı bacarmışdır. Bütün bunlar gənc mütəxəssislərin həm öz tarixi köklərindən, həm də sürətlə inkişaf edən qlobal bazarın tələblərindən ilham ala biləcəkləri Azərbaycanın biznes mədəniyyətini formalaşdırmışdır.

Bu kontekstdə, “Birgə Kod – Azərbaycan Biznes Mədəniyyəti” kitabının məqsədi Azərbaycanın milli-mənəvi dəyərlərinə və ənənələrinə əsaslanan fundamental kompetensiyaları inkişaf etdirməklə gəncləri iş dünyasına hazırlamaqdır. Kitab yalnız bir biznes təlimi deyil, eyni zamanda, Azərbaycanın müasir və gələcək inkişafı üçün əhəmiyyətli bir çağırışdır.

### **44 günlük Vətən Müharibəsi – davamlı səfərbərlik**

44 günlük Vətən Müharibəsi zamanı Azərbaycan xalqı bir bayraq altında, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, Ali Baş Komandan cənab İlham Əliyevin ətrafında birləşərək səfərbər oldu. Bu birliyə və səfərbərliyə əsaslanan milli ruh sülh dövründə də davam etdirilməlidir. Lakin bu səfərbərlik artıq fiziki deyil, milli-mənəvi dəyərlərin qorunması və yaşadılması üçün mədəni və mənəvi səfərbərlik kimi reallaşır. Bu yanaşma, cəmiyyətimizin “Birgə Kod” fəlsəfəsi ilə harmoniya təşkil edərək milli-mənəvi dəyərlərin təbliğini,



“mədəni immunitet”in formalaşmasını və “məsuliyyət mədəniyyəti”nin inkişafını təmin edir.

Gənclərin 44 günlük Vətən Müharibəsinin yaratdığı qələbə ruhundan ilham alaraq sülh dövründə də bu zəfər ruhunu davam etdirmək məqsədilə kitabda Azərbaycan bayrağının təmsil etdiyi üç əsas rəng – mavi, qırmızı və yaşıl rənglərə uyğun dəyərlər təqdim edilir. Hər bir dəyər, biznes dünyasında fərqli şəxsiyyətləri və liderləri simvollaşdırır:

Mavi: güclü, mərd və təşkilatlanan;

Qırmızı: mütərəqqi və yaradıcı;

Yaşıl: müdrik, haqbilən və ləyaqətli.

Bu yanaşma, gəncləri təkcə şəxsi uğur əldə etməyə deyil, həm də Azərbaycanın iqtisadi və mədəni irsini zənginləşdirməyə təşviq edir.

### **“Birgə Kod” və “Biznesdə Davranış Mədəniyyəti”**

Milli dəyərlər təhsilin əsasını təşkil edərək biznes və davranış mədəniyyətinin inkişafına da təsir göstərir. Dövlətimizin bayraq dəyərlərinə uyğun formalaşdırılan “Birgə Kod” biznesdə davranış mədəniyyətini yönləndirir və ölkənin iqtisadi inkişafına xidmət edən əsas prinsipləri əks etdirir. Bu çərçivədə milli birlik, sosial məsuliyyət və iqtisadi təfəkkürə əsaslanan davranış qaydalarının tətbiqi Azərbaycan cəmiyyətinin mədəni və iqtisadi tərəqqisinə zəmin yaradır.

### **Ulu Öndər, “İnsan İnkişafı”, “Sağlam Təhsil” və multidisiplinar yanaşma**

Ulu Öndərin “Təhsil millətin gələcəyidir” töhfəsinə xidmət edən “Sağlam Təhsil – Sağlam Millət” yanaşması, gələcək nəsillərin həm ümumi, həm də biznes biliklərini artırmaqla yanaşı, onların fiziki, psixi və mənəvi sağlam-

lıqlarını qorumağı və inkişaf etdirməyi məqsəd qoyur. Bu yanaşmanın uğurla həyata keçirilməsi isə insan inkişafında multidisiplinar yanaşmanın tətbiqini tələb edir.

İnsan inkişafındaki kompleks problemlərin həllində multidisiplinar yanaşmaya ehtiyac var. Çünki insan inkişafı çoxşaxəli, dinamik prosesdir və müxtəlif sahələrdən təsirlənir. Məsələn, psixologiya və fiziologiya birbaşa insanın zehni və fiziki vəziyyətini izləyir, pedaqogika isə təhsil və öyrənmə vasitəsilə insanın inkişafına kömək edir. Sosiologiya cəmiyyətdəki davranışları və sosial əlaqələri anlamağa imkan verir, insan təcrübəsinə təsir edən sosial rollar və gözləntiləri araşdırır. Gender yanaşması “Bərabərlik eynilik deyil” prinsipinə əsaslanır və cinslər arasındakı bioloji fərqləri qəbul etməklə yanaşı, qızların və oğlanların bərabər imkanlarla inkişafını təmin etmək üçün onların spesifik ehtiyaclarını nəzərə alır. Tarix və din sahəsində fəaliyyət göstərən mütəxəssislər keçmişin və mədəniyyətin insan davranışlarına, dəyərlərinə və milli kimliyin formalaşmasına təsirini araşdırmaqda mühüm rol oynayırlar. İnsan resursları mütəxəssisləri iş yerində insan münasibətlərini və təşkilati dinamikaları idarə etməklə yanaşı, əmək mühitinin keyfiyyətini yüksəltməyə çalışırlar. Milli təhlükəsizlik sahəsi isə siyasi, sosial, mənəvi, iqtisadi, hərbi və ekoloji təhlükəsizliyin təmin edilməsinə yönəlib, çünki insan inkişafı və milli təhlükəsizlik bir-biri ilə sıx bağlıdır və birinin vəziyyəti digərinə birbaşa təsir göstərir.

Bu baxımdan, biznes mədəniyyətini inkişaf etdirmək üçün multidisiplinar yanaşma vacibdir. Bu yanaşma, gənclərə Azərbaycan dəyərlərinə uyğunlaşaraq mürəkkəb çağırışlara uyğunlaşmaq imkanı verir. Müxtəlif perspektivləri

birləşdirərək kitab biznes mədəniyyətinin həm fərdi cəhətdən böyüməyə, həm də ictimai dayanıqlığa hərtərəfli töhfə verməsini təmin edir.

### **“Birgə Kod – Azərbaycan Biznes Mədəniyyəti” kitabının strukturu**

Biznes üçün “Birgə Kod”un 8 dəyəri və onları formalaşdıran 70 kompetensiyadan 35-ni izah edən bu kitab Azərbaycanda inkişaf edən biznes mədəniyyətinə töhfə verən bilik, bacarıq, düşüncə tərzı və keyfiyyətlərlə bağlı məlumatları ehtiva edir. Kitabda hər bir başlıqda bir kompetensiya izah edilir, həmin kompetensiya haqqında yanlış təsəvvürlər aydınlaşdırılır, biznesdəki əhəmiyyəti vurğulanır, əsas komponentləri təsvir edilir və inkişaf üçün addımlar təqdim edilir. Kitab Azərbaycanın tarixinə, dininə, ədəbiyyatına, filmlərinə, nağıllarına olan istinadlarla zəngindir və bu da kompetensiyaların millətimizin mədəni quruluşunda köklərinin aydınlaşdırılmasını təmin edir. Biznes dünyasında baş vermiş hadisələr və onların təhlilləri kompetensiyanın önəmi haqqında praktiki təsəvvürlər yaradır, hər bir fəslin sonundakı tapşırıqlar isə oxucunu materialla fəal şəkildə məşğul olmağa və real həyatda tətbiqə təşviq edir.

### **Bu kitabdan maksimum yararlanmaq üçün aşağıdakı yanaşmanı tövsiyə edirik:**

Vaxtınızı ayırın. Hər fəslı rahat zaman ayıraraq və öz sürətinizlə oxumaqla materialı tam mənimsəməyə çalışın.

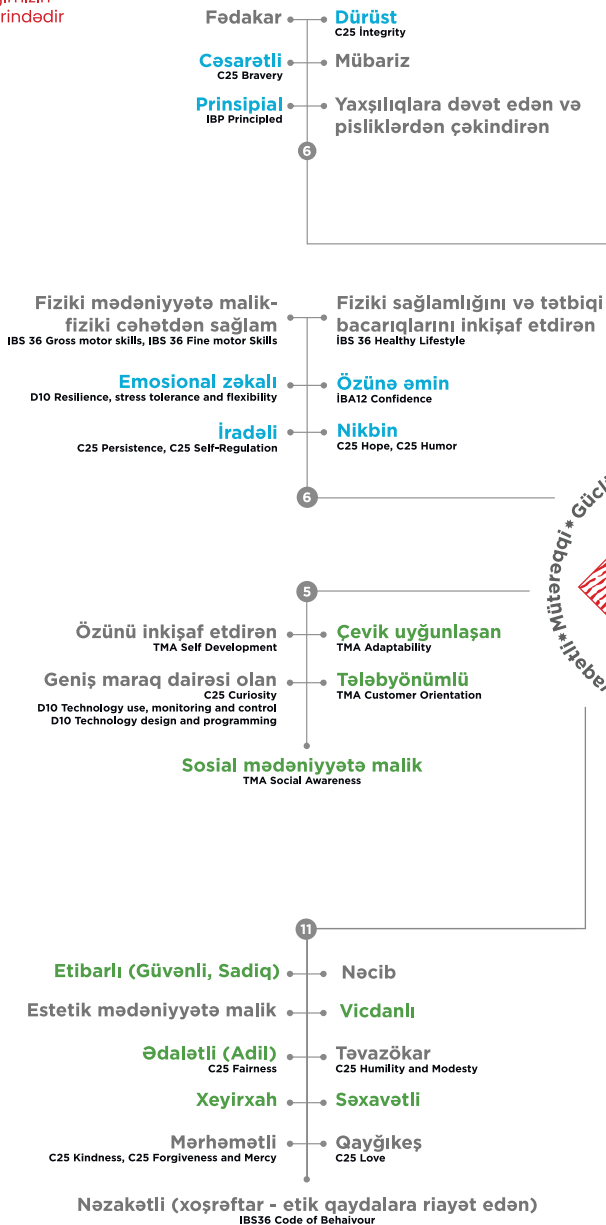
Tapşırıqlarla məşğul olun. Hər fəslin sonunda bəhs olunan kompetensiyayı inkişaf etdirməyə kömək etmək üçün hazırlanmış praktiki tapşırıq var. Bu tapşırıqlara vaxt ayırın, çünki onlar inkişafın ayrılmaz hissəsidir.

Verilmiş biznes keysləri və nümunələr üzərində düşünün. Hekayələr, tarixi və dini istinadlar, həmçinin biznes keysləri daha yaxşı izah və təhlil üçün daxil edilmişdir. Şəxsi təcrübələriniz və yanaşmalarınız üzərində düşünmək üçün bu hissələrə diqqət yetirin.

Dəyərləri birləşdirin. Hər bir kompetensiya fərqli dəyər ilə əlaqəli olsa da, dəyərlər bir-biri ilə bağlıdır. Kitabı oxuduqca, biznesə vahid yanaşmanı formalaşdırmaq üçün bu dəyərlərin necə birlikdə önəm daşdığını düşünün.

Nəticədə, bu kitab yalnız iş dünyasında uğur qazanmaq üçün lazım olan bilik və bacarıqları təqdim etmir. Eyni zamanda, Azərbaycanda inkişaf edən biznes mədəniyyətini daha da zənginləşdirmək üçün bir yol xəritəsi təqdim edir. Bu yolda, hər bir gənc, yalnız şəxsi məqsədlərinə çatmaqla kifayətlənməyib, həm də cəmiyyətin inkişafına öz töhfəsini verməli, Azərbaycanın gələcəyini birgə qurmalıdır.

*İnkişaf Korporasiyası*



**Məqsədyönlü**  
TMA Result Orientedness

**İntizamlı**  
TMA Discipline, TMA Planning and Organizing

**Müstəqil**  
TMA Independence

**Təşəbbüskar**  
TMA Initiative

**Tədbirli**  
IBS36 Safety

**Əməkdaşlıq etməyi bacaran**  
TMA Cooperation

**Məsuliyyətli**  
TMA Accountability

**Lider**  
D10 Leadership and social influence

**Ünsiyyətçi**  
TMA Negotiating

**Çalışqan (əməksevər, zəhmətkeş)**  
C25 Vitality

10

**Tədqiqatçı**  
D10 Active learning and learning strategies

**Problemləri kompleks həll edən**  
D10 Complex problem solving

**Açıq fikirli**  
C25 Open mindedness

**Yaradıcı təfəkkürlü**  
D10 Creativity, originality and initiative

**Nəzəri təfəkkürlü**  
D10 Reasoning, problem-solving and ideation

**Tənqidi təfəkkürlü**  
D10 Critical thinking and analysis

**Praktik təfəkkürlü**  
IBS 36 Application

**Məntiqi təfəkkürlü**  
D10 Analytical thinking and innovation

8

**Mötədil**  
IBP Balanced

**Uzaqqörən**  
C25 Prudence, C25 Perspective

**Dəyər verən və faydalanan**  
İBA12 Appreciation

**Özünü qiymətləndirən**  
C25 Assessment and Application

**Sosial institutları  
(ailə, təşkilat) anlayan**

TMA Organization sensitivity  
TMA Political sensitivity

**Münaqişələri həll edən**  
TMA Conflict Management

6

18

**Rəhbərin haqqını təmin edən**  
K18 Sadıqlıq-loyallıq

**Multikultural mədəniyyətinə loyal**  
İBA 12 Tolerance

**Vətənin haqqını təmin edən**  
C25 Citizenship

**Ekoloji mədəniyyətə malik**

**Vətənə xidmət edənlərin haqqını  
bilən və təmin edən**  
K18 Sadıqlıq-loyallıq

**Yaradının haqqını təmin edən**  
C25 Spirituality, C25 Gratitude, C25 Appreciation of beauty and excellence

**Hüquqi mədəniyyətə malik**

**Azərbaycan dəyərlərinə malik olanların  
haqqını təmin edən**

**Valideynin haqqını təmin edən**

**Tabeciliyində olanların haqqını təmin edən**

**Həyat yoldaşının haqqını təmin edən**

**Ehtiyacıların haqqını təmin edən**

**Övladın haqqını təmin edən**

**Alimlərin, müəllimlərin və elmin haqqını təmin edən**

**Qohumların haqqını təmin edən**

**Böyükələrin və kiçiklərin haqqını təmin edən**

**Gonşuların haqqını təmin edən**

**Qonağın haqqını təmin edən**

## 1. Güclü / Emosional zəkali

*"Həyat düşünənlər üçün komediya,  
hiss edənlər üçün faciədir".  
Jan De La Bruye*

Bu ifadə düşüncə və hisslər arasındakı incə tarazlığı gözəl şəkildə əhatə edir. Biznes proseslərində həyatda da olduğu kimi, məntiq və hiss arasındakı qarşılıqlı əlaqə yalnız hərəkətlərimizin effektivliyini deyil, həm də münasibətlərinizin keyfiyyətini, möhkəmliyinizi və uzunmüddətli uğurunuzu müəyyən edir. Emosional zəkali insanlar, bu tarazlığı yaxşı idarə edərək baş verənləri sakit şəkildə qiymətləndirə bilirlər, eyni zamanda, "söhbətə" empatiya və anlayış gətirirlər.

**Bəs necə oldu ki, "Emosional Zəka" bugünkü dövrdə bu qədər əhəmiyyət daşımağa başladı?** Təxminən 90 il ərzində İntellektual Zəka (IQ) insanların həyatda və işdə uğur qazanacağına ən yaxşı göstəricisi hesab olunurdu. İnsan davranışı və psixologiyasına dair anlayışımız inkişaf etdikcə, kompüterlərdən və internetdən geniş istifadə uzun müddət davam edən normaları pozdu. Uzunmüddətli peşəkar uğurun əsası təkə nə qədər yaxşı düşünməyimizdə deyil, həm də **emosiyalarımızı nə qədər yaxşı əlaqələndirməyimizlə, empatiya qurmağımızla və onları necə idarə etməyimizlə əlaqəli olduğu** ortaya çıxdı. Emosional Zəka (EQ) insanın inkişaf qabiliyyətini təyin etməkdə İntellektual Zəkadan (IQ) daha uyğun bir amil

kimi öz sözünü deməyə başladı. Hazırda şəxsi və korporativ həyatımızda getdikcə artan dəyişiklik tempi ilə EQ daha həlledici amil hesab edilir. Eyni zamanda, yeni **Adaptasiya Zəkası (AQ), Sosial Zəka (SQ)** kimi anlayışlar da korporativ mühitə daxil olmaqdadır.

İlk olaraq İntellektual Zəkadan başlayaq. İQ anlayışı ilk dəfə 1905-ci ildə fransız psixoloqu Alfred Binet tərəfindən təqdim edilmişdir. Binetə Fransa hökuməti tərəfindən məktəbdə çətinlik çəkən və əlavə dəstəyə ehtiyacı olan şagirdləri müəyyən etmək üçün test hazırlamaq tapşırılmışdı. Testin adı Binet-Simon testidir. Bu test uşaqların zehni yaşını ölçmək üçün nəzərdə tutulmuşdu. Binet testi daha sonra digər psixoloqlar, xüsusilə 1916-cı ildə Stanford-Binet Zəka Şkalasını hazırlayan Levis Terman tərəfindən yenidən nəzərdən keçirildi. Bu test ABŞ-da geniş şəkildə istifadə edildi və ilk İQ testi kimi standartlaşdırıldı.

İntellektual zəkaya sahib olmaq açıq-aydın insanın xeyrinə olsa da, insanın inkişafını proqnozlaşdıran bir ölçü anlayışı kimi 20-ci əsrin sonlarında tənqid atəşinə tutuldu. Mədəni qərəzliliklə yanaşı, çoxsaylı tədqiqatlar göstərdi ki, **İQ kimin inkişaf edib, kimin inkişaf etmədiyini proqnozlaşdırmaqdan uzaqdır.**

Emosional Zəkanın (EQ) tədqiqi 20-ci əsrin əvvəllərinə – psixoloqların İntellektual Zəkanın insanın həyatdakı uğurunu müəyyən etməkdə məhdud imkanlara malik olduğunu qəbul etməyə başladığı vaxta təsadüf edir. Bununla belə, bu gün bildiyimiz EQ anlayışı ilk dəfə 1980-ci illərdə psixoloqlar Peter Salovey və Con Mayer tərəfindən təqdim edilmişdir. Onlar bunu **“duyguları qavramaq, düşüncəyə kömək etmək üçün duyğulara daxil olmaq və**



**yaratmaq, emosiyaları və emosional biliyi anlamaq və intellektual inkişafı təşviq etmək üçün duyğuları əks etdirən şəkildə tənzimləmək bacarığı**<sup>1</sup> olaraq təyin edilər.

Təxminən eyni vaxtda – 1995-ci ildə Amerikalı elmi jurnalist, psixoloq Daniel Goleman “Emosional Zəka” adlı kitabını nəşr etdirdi. Goleman emosional zəka anlayışını populyarlaşdırdı və iş yerində onun əhəmiyyətini vurğuladı. O, Emosional Zəkani **“öz duyğularımızı tanımaq, anlamaq və idarə etmək bacarığı, eyni zamanda, başqalarının duyğularından xəbərdar olmaq və onlara qarşı empatik olmaq”**<sup>2</sup> kimi tərif verdi. Çox uzağa getməyək, bu tərifin nə qədər doğru olduğunu şifahi xalq ədəbiyyatımızın dəyərli nümunələrindən olan “Kitabi-Dədə Qorqud” dastanında da görürük. Məsələn, elə dastanın adında Dədə Qorqud olsa da, əslində o, dastanda çox az görünür və bəzi boyların sonunda gəlir. Qəhrəmanlıqları eləyənlər isə Oğuz igidləridir: Bamsı Beyrək, Uruz, Qazan xan, Qaraca Çoban və s.

Biz dastanda Dədə Qorqudun at çapmasını, qılınc oynatmasını, qoşunlara başçılıq etməsini görmürük. Bəs niyə dastan məhz onun adı ilə anılır? O, Oğuz elinin igidi deyil, ağsaqqalı idi. Müasir dillə desək, igidlər əl-qol, güc-qüvvət idisə, o, “beyin” idi. Onun “beyin” olması isə həm də Emosional Zəkası ilə bağlıdır. Çünki çətin vəziyyətlərdə Dədə Qorqud öz dərrakəsi, elmi, biliyi ilə Oğuz elinin imdadına çatır. Dədə Qorqud özünü, çevrəsini, həyatı bir sözlə, dün-

<sup>1</sup> Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence.

<sup>2</sup> Ohio State University Extension. (n.d.). Emotional Intelligence Background.

yanı dərk etmiş, Oğuz elinə qarşı həssas, anlayış göstərən bir obrazdır.

Dədə Qorquddan Golemana geri qayıdaq. Goleman iddialarını dəstəkləmək üçün araşdırmalara istinad edərək, iş yerində uğur əldə etmək üçün EQ-nın IQ-dan daha vacib olduğunu müdafiə edirdi. O, müxtəlif sahələrdə ən yaxşı fəaliyyət göstərən şəxslərin nə qədər yüksək səviyyədə emosional zəkaya malik olduğunu və bu insanların stressi idarə etməkdə, öz emosiyalarını idarə etməkdə və başqaları ilə effektiv ünsiyyət qurmaqda daha yaxşı olduğunu bildirdi.

Keçən əsrin sonlarında populyarlaşmağa başlayan bu ifadə, təbii olaraq, özü ilə birlikdə bəzi yanlış anlaşılımları da gətirdi. Emosional zəka ilə bağlı ümumi bir stereotip ondan ibarətdir ki, hər zaman **“yaxşı və ya əlçatan olmaq”** deməkdir. Bu yanlış təsəvvür emosional zəkalı insanların həddindən artıq empatik olduqlarını, hətta öz məqsədlərinə və ya sərhədlərinə zərər verə biləcəkləri anlayışına sövq edir. Əslində, EQ emosiyaların qərar qəbuletməni idarə etməsinə imkan vermir. **İş dünyasında emosional cəhətdən ağıllı liderlər “yumşaq” deyil, pragmatik olurlar, emosiyalarının onların qərarlarına və münasibətlərinə necə təsir etdiyini bilirlər.**

Başqa bir yanlış fikir də ondan ibarətdir ki, **EQ ana-dangəlmədir – “ya var, ya da yoxdur”**. Çoxları hesab edir ki, texniki bacarıqlardan fərqli olaraq daha geniş mənalı əhatə etdiyindən və daha dərin anlayış olduğundan Emosional Zəkanın öyrənilməsi və ya təkmilləşdirilməsi mümkün deyil. Tədqiqatlar göstərdi ki, EQ, həqiqətən də, üzərində çalışmaqla inkişaf etdirilə bilər. Buna yazının davamında daha detallı toxunacağıq.

**Bəs biznes mühitində emosional zəkanın əhəmiyyəti nə qədərdir?** Dünya İqtisadi Forumunun (WEF) 2023-cü il hesabatına əsasən kreativlik, problem həlletmə, tənqidi düşüncə, Emosional Zəka kimi “yumşaq” bacarıqlara olan tələbat gələcək əmək bazarında daha da artacaqdır.<sup>1</sup> Bu bacarıqların avtomatlaşdırılması çətin olduğundan işəgötürənlərin 68%-i işçi seçərkən əsas tələblərdən birinin bu bacarıqların mövcudluğu olduğunu qeyd etmişdir. Göründüyü kimi, Emosional Zəka işəgötürənlər tərəfindən ən önəmli bacarıqlar siyahısında yer almaqdadır.

Biznes mühiti baxımından digər maraqlı bir araşdırma da “Fortune 500” siyahısına daxil olan şirkətlər arasında aparılmışdır. Qeyd edək ki, “Fortune 500” Amerika Birləşmiş Ştatlarının ən böyük 500 korporasiyasını müvafiq maliyyə illərində ümumi gəlirlərinə görə sıralayan illik siyahıdır. Bu siyahı “Fortune” jurnalı tərəfindən tərtib və dərc edilir. Belə ki, “Fortune 500” siyahısına daxil olan şirkətlərin 75%-dən çoxuna emosional zəka ilə bağlı testlərin və təlimlərin həyata keçirilməsini təmin edən “TalentSmart” şirkətinin apardığı araşdırmaya görə, **iş yerlərində yüksək performans göstərən əməkdaşların 90%-nin emosional zəka səviyyəsi yüksəkdir.**<sup>2</sup>

Şirkətin dərc etdiyi müvafiq araşdırma məqaləsində emosional zəkanın şəxsi və sosial olmaqla, iki əsas səriştə altında birləşən **dörd əsas bacarıqdan** ibarət olduğu qeyd edilir.

- Fərqindəlik (Self-Awareness)
- Özünüidarəetmə (Self-Management)

<sup>1</sup> Dünya İqtisadi Forumunun hesabatı (2023), Dövlət Məşğulluq Agentliyi.

<sup>2</sup> Bradberry, T. (2023, November 21). *9 habits of highly emotionally intelligent people*. TalentSmartEQ.

- Sosial fərquindəlik (Social Awareness)
- Mənasibətlərin, yaxud əlaqələrin idarə edilməsi (Relationship Management)

Statistik məlumatlara nəzər saldıq. İndi də gəlin, EQ-nin biznes mühitindəki önəminə bir də real nümunə üzərindən baxaq: **Satya Nadellanın Microsoft-da rəhbərliyi**. Nadella 2014-cü ildə CEO olduqda, Microsoft daxili rəqabət və “amansız” kimi təsvir edilən bir mədəniyyətlə mübarizə aparırdı. Nadella başa düşdü ki, Microsoft-u müsbət istiqamətə yönəltmək üçün o, **mövcud mədəniyyəti daxili rəqabətdən əməkdaşlıq və innovasiya yönümlü mədəniyyətə keçirməli idi**.

Nadellanın ilk addımlarından biri şirkət daxilində **silosları dağıtmaq** idi. Burada silos idarəetməni izah etmək üçün bir haşiyəyə çıxmaq. **Siloslarda işləmək komanda üzvlərinin komandanın özündən təcrid olunması deməkdir**. Belə idarəetmədə fərdlər və ya bütün şöbələr biznesin qalan hissəsindən təcrid olunur. Bu zaman şəxslər və qruplar başqaları ilə əməkdaşlıq etmirlər, bu da nəticədə ünsiyyət çatışmazlığına səbəb ola bilər.

Nadella bunu etməklə **empatiya və açıqlığın vacibliyini vurğulayaraq**, müxtəlif bölmələr üzrə liderləri və komanda üzvlərini birlikdə işləməyə təşviq etdi. Onun yanaşması yüksək emosional zəkani əks etdirirdi, çünki o, **işçilərin həmkarlarının tənqidindən və ya rəqabətindən qorxmadan fikirlərini bölüşmək və risk etmək üçün təhlükəsiz hiss etdikləri bir mühit yaratmağa çalışırdı**.

Onun emosional zəkasının güclü nümunəsi Microsoft-un Azure adlı bulud hesablama xidmətini inkişaf etdirdiyi zaman da özünü göstərdi. Əvvəllər Microsoft Apple,

Google və Amazon kimi digər texnologiya nəhənglərinə rəqib kimi baxaraq, dar çərçivədən bazarı izləməkdə idi. Bununla belə, Nadella şirkətin perspektivini dəyişdirərək empatiya və özünüdərk nümayiş etdirdi: **rəqabəti təhdid kimi görmək əvəzinə, əməkdaşlığı və başqalarından öyrənməyi təşviq etdi.** Bu, Microsoft-un bir vaxtlar şirkətdə tabu sayılan “açıq mənbə texnologiyası”nı mənimsəməsinə səbəb oldu və Azure-un aparıcı bulud xidmətinə çevrilməsinə imkan verdi.

Nadella həm də **“hər şeyi bilmək” düşüncə tərzini yerinə “hər şeyi öyrən” düşüncə tərzini** vurğulayaraq empatiya nümayiş etdirdi. O, işçiləri haqlı olduqlarını sübut etməkdənsə, diqqətlərini şəxsi və peşəkar inkişafa yönəltməyə təşviq edirdi. Microsoft yeni bazarlara girdiyi və tanımadığı texnologiyalara girişdiyi üçün bu xüsusilə vacib idi. Öyrənmə mədəniyyətini təşviq etməklə, Nadella nəinki daxildəki enerjini artırdı, həm də Microsoft-u **daha uyğunlaşa bilən və yenilikçi** olmağa yönəltdi.

Nadellanın emosional zəkali rəhbərliyi altında Microsoft mədəniyyətini dəyişdirdi, 1 trilyon dollarlıq bazar kapitalını ötdü və texnologiya sənayesində ən yaxşı iş yerlərindən biri kimi şöhrət qazandı. Nadellanın hekayəsi emosional zəkənin komandanın daxili dinamikasından da kənara çıxma biləcəyini göstərir. Hansı ki, **EQ şirkətin mədəniyyətini əsaslı şəkildə dəyişdirə bilər, dayanıqlılığını artırma bilər və rəqabətli bazarda böyüməyə təkan verə bilər.**

Ancaq Nadellanın etdiyi, sadəcə, bununla bitmirdi. Daha doğrusu, ilk gəldiyində etdiyi, sadəcə, bu deyildi. İlk addımı işçilərlə əlaqə yaratmaq oldu. Necə? Satya Nadella 2014-cü ildə Microsoft-un CEO-su vəzifəsinə gələndə iş-

**çilərə ruhlandırıcı elektrton məktub göndərdi.**<sup>1</sup> Elektron məktubda Nadella Microsoft-un əvvəldən olan təsirli irsini, eyni zamanda, rəqabətədavamlı olmaq üçün yeni perspektiv və uyğunlaşma ehtiyacını vurğuladı. O, Microsoft-dakı daha öncəki şəxsi səyahəti haqqında danışır, öyrənməyə olan həvəsini bölüşür və şirkət daxilində böyümə düşüncəsini təşviq edirdi.

Nadella mesajında yazırdı: **“Mən buradayam, çünki təsir göstərmək üçün misilsiz qabiliyyətimiz var”**. O, ortaq bir vizyonu və işçilərin fərdi həvəslərini şirkətin daha böyük missiyası ilə uyğunlaşdırmağın vacibliyini vurğulayırdı. Bu yanaşma emosional zəkanın əsas aspektinə toxunurdu: **empatiya**. Çünki Nadella, sadəcə olaraq ortaya strategiya qoymadı, həm də **işçilərinin fərdi dəyərlərinin və unikal töhfələrinin fərqiində olduğunu göstərdi**. Onun bu formada əlaqəqurma qabiliyyəti ona olan etimadı artırdı. Bununla, işçilərə dəyərli, hörmətli və başa düşüldüklərini hiss etdirdi.

O, həmçinin Microsoft-un gələcəyinin uyğunlaşma və açıq fikir tələb edəcəyini izah edərək, **məqsəd hissini** təşviq etdi. Nadella, “Bizim sənayemiz ənənəyə hörmət etmir, yalnız yeniliyə hörmət edir” qeyd edirdi. Davamlı böyümə ehtiyacını etiraf etməklə, o, dəyişikliklərə emosional zəkali yanaşma nümayiş etdirdi və **Microsoft-un keçmişinə etdiyi hörmətlə yeni ideyalara açıq olmasını tarazlaşdırırdı**.

Nadellanın bütün addımları, həmçinin göndərdiyi elektron məktub rəhbər üçün vacib keyfiyyət olan yüksək

<sup>1</sup> Nadella, S. (2014). *Satya Nadella email to employees on first day as CEO*. Microsoft.

emosional özünüdərkətmə səviyyəsini əks etdirirdi. Qəflətən edilən dəyişikliklər və ya sərt yanaşma ilə gəlmək əvəzinə, o, işçi qüvvəsinin həm duyğularını, həm də mədəniyyətini başa düşdüyünü göstərdi. Bu yanaşma o vaxtdan bəri Microsoft-u daha innovativ və çevik bir şirkətə çevirməyə kömək edən əsaslardan biri hesab olunur.

Satya Nadellanın elektron məktubundan və onun lider kimi yanaşmasından, xüsusilə iş kontekstində emosional zəkali insanın bir neçə əsas xüsusiyyətini ayırd edə bilərik:

**1. Özünüdərkətmə:** Nadellanın elektron məktubu onun həm şəxsi səyahəti, həm də Microsoft-un kollektiv səyahəti haqqında fikirlərini əks etdirir. Özünü dərk edən lider öz güclü tərəflərini, həmçinin məhdudiyətlərini başa düşür və bu, ona əsaslandırılmış, dəyərlərinə uyğun qərarlar qəbul etməyə kömək edir.

**2. Empatiya:** Nadellanın məktubu işçilərlə şəxsi səviyədə əlaqə quraraq, onların həvəslərini və töhfələrini qəbul edərək empatiyanı göstərmiş oldu. Bu keyfiyyət emosional zəkali liderlərə başqalarının hisslərini başa düşməyə və nəzərə almağa imkan verir, hansı ki, bununla dəstəkləyici iş mühiti yaranır.

**3. Uyğunlaşma qabiliyyəti:** Yenilik və dəyişikliyin və-cibliyini vurğulayaraq, Nadella emosional zəkada həlledici olan uyğunlaşma qabiliyyətini nümayiş etdirdi. Emosional zəkali insanlar yeni ideyalara açıq qalırlar və yanaşmalarında çevikdirlər, çünki belə dəyişikliklər onları qorxutmur. Hansı ki, bu da onlara və komandalarına dəyişən çətinliklərlə yanaşı, böyüməyə kömək edir.

**4. Münasibətlərin idarə edilməsi:** Nadellanın elektron məktubu təkə biznes strategiyalarını təsvir etmək üçün

deyildi, həm də onun komandası ilə əlaqəsini və hamı ilə paylaşılan ümumi məqsəd hissini ötürə bilirdi. Emosional zəkali fərdlər güclü əlaqələr qura və onları davam etdirə, komandalarında inam və aidiyyət hissi yarada bilirlər.

**5. Vizyon və məqsəd:** Mesajında Nadella məqsəd hissi aşılayır və göstərdi ki, o, Microsoft-un missiyasını mənfəət və ya məhsullardan daha böyük hesab edir. Emosional zəkali insanlar öz məqsədlərini daha geniş bir vizyonla uyğunlaşdırmaqla başqalarını ruhlandırır, komandalarını mənalı ortaq məqsəd uğrunda işləməyə həvəsləndirə bilirlər.

Bu xüsusiyyətlər – özünüdərkətmə, empatiya, uyğunlaşma, münasibətlərin idarə edilməsi və məqsəd emosional zəkali insanı müəyyənləşdirir desək, yanlış olmaz və effektiv liderlik üçün hər biri vacibdir. Nadellanın yanaşması bu keyfiyyətlərin insanları necə bir araya gətirə biləcəyini və şirkətdə müsbət dəyişikliklərə səbəb ola biləcəyini, işçilərin özlərini dəyərli hiss etdikləri və maksimum potensiallarına töhfə vermək üçün motivasiya olunduqları bir mədəniyyət qura biləcəyinə nümunə olur.

Emosional zəkalin xüsusiyyətlərinin bəzilərini Məhəmməd peyğəmbərin (s.ə.s) başına gələn hadisələrdə onun yanaşmasında da görə bilirik. Ənəs ibn Malik rəvayət edir<sup>1</sup>:

“Biz Allahın Rəsulu (s.a.s.) ilə məsciddə olarkən bir bədəvi gəlib məsciddə idrar etməyə başladı. Rəsulullahın səhabələri ona dedilər: “Dayan, dayan”. Lakin Rəsulullah dedi: “Onu dayandırmayın, rahat buraxın”. İdrarını bitirdikdən sonra Allahın Rəsulu onu yanına çağıraraq deyir: “Bu məscidlər idrar və murdarlıq üçün deyil, yalnız Allahı zikr

<sup>1</sup> Səhih Müslim: Təharət bölümü, 285



etmək, namaz qılmaq və Quran oxumaq üçündür". Allahın Rəsulu sonra camaatdan birinə bir vedrə su gətirərək mürdarlanmış yerin üzərinə tökməsini əmr etdi".

Bu hekayə emosional zəkanın əsas xüsusiyyətlərindən bəzilərini göstərir:

- **Empatiya** – kişinin məlumatsızlığını başa düşmək
- **Özünüidarəetmə** – hörmətsizlik kimi görünə biləcək bir vəziyyət qarşısında qəzəbi idarəetmə
- **Səbir** – vəziyyətin sakitcə bitməsini gözləmək
- **Effektiv ünsiyyət** – məsələni qarşı tərəfin başa düşəcəyi şəkildə çatdırmaq

Əlavə olaraq, bunu da qeyd edək ki, yuxarıdakı qeydlərdə emosional zəkaya rəhbər prizmasından yanaşsaq da, emosional zəkası yüksək olan işçilərin işə qəbul olunma faizləri də çoxdur. Yəni emosional zəkalı olan və ya olmayan bir rəhbər olmasından asılı olmayaraq, emosional zəkalı işçi bir çox hallarda axtarılır. Harvard Biznes Məktəbinin məlumatına görə, **işgötürənlərin 71 faizi** namizədləri qiymətləndirərkən texniki bacarıqlardan daha çox emosional zəkaya önəm verir.<sup>1</sup> Məktəbin veb saytında yer alan digər bir məlumatda isə emosional zəkayı inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı tövsiyələr verilmişdir<sup>2</sup>:

**1. Gündəlik yazmaq.** Hər iş gününün sonunda görüşlərinizin, layihələrinizin və digər fəaliyyətlərinizin necə keçdiyini düşünərək bu prosesə başlaya bilərsiniz. İstər müsbət, istərsə də mənfi fikirlərinizi yazmaqla, həm özünü-

---

<sup>1</sup> Landry, L. (2019). *Emotional intelligence in leadership: Why it's important*. Business Insights Blog.

<sup>2</sup> Landry, L. (2019). *How to develop emotional intelligence skills: HBS Online*. Business Insights Blog.

zün, həm də başqalarının davranış və reaksiyaları haqqında olan nümunələri görə bilərsiniz.

Hansı fəaliyyətlərdə daha yaxşı olmusunuz? İşçilərinizin ümumi olaraq hissləri necədir? Sizi məyus edən müəyyən insanlar və ya vəziyyətlər varmı və əgər belədirsə, niyə? Nə qədər öz düşüncə və hisslərinizi analiz etsəniz bu, emosional zəkanızın inkişafında sizə bir o qədər yardımçı olacaqdır. Məsələn, sizi əsəbiləşdirən məqamlardan daha çox xəbərdar olacaqsınız ki, bu da sizə gələcək emosional partlayışlardan qaça bilməyə və digərlərinin hərəkətlərini daha yaxşı başa düşməyə imkan verəcək.

**2. 360 dərəcə qiymətləndirmədən istifadə.** 360 dərəcə qiymətləndirmə sizə menecerinizdən, həmkarlarınızdan və həmyaşıdlarınızdan özünüz haqda rəy almağı, eyni zamanda, fərdi olaraq özünüqiymətləndirmə prosesindən keçməyi nəzərdə tutur.<sup>1</sup> Bu proses vasitəsilə həmkarlarınızın sizin güclü və zəif tərəfləriniz kimi qəbul etdikləri şeylər haqqında dəyərli fikirlər əldə edə, eləcə də, sizdə ola biləcək hər hansı kor nöqtələri üzə çıxara bilərsiniz.

**3. Aktiv dinləmənin inkişafı.** Psychology Today-ə görə, **insanların yalnız 10 %-i effektiv şəkildə dinləyir.**<sup>2</sup> Xüsusilə, texnoloji dövrdə ətrafda olan səs-küy və öz düşüncələriniz səbəbilə diqqətin yayınması çox asandır. Bununla belə, effektiv ünsiyyətə girən və emosional cəhətdən ağıllı lider olmaq üçün yaxşı dinləyici olmalısınız.

<sup>1</sup> Uygur, A., & Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (33), 189-201.

<sup>2</sup> Osten, C. (2016). *Are you really listening, or just waiting to talk?*. Psychology Today.

Emosional zəkani inkişaf etdirmək üçün davamlı şəkildə aktiv dinləmədən istifadə etməyə ehtiyac vardır. Danışan şəxsin dediklərinə diqqət yetirməyə çalışın və baş tərpətmək kimi digər qeyri-verbal formalardan istifadə etməklə dinlədiyinizi nümayiş etdirin. İş şəraitində fəal şəkildə dinləməklə başqaları ilə əlaqələr qurmaq və onların fikir və hisslərini, həqiqətən, dərk etmək daha asan olacaq.

**4. Hiss və duyğulara qarşı diqqətli olmaq. Başqalarının duyğularını başa düşmək üçün əvvəlcə öz hisslərinizi başa düşməlisiniz.** Güclü bir emosiya hiss etdiyiniz zaman istər müsbət, istərsə də mənfi olsun, nə hiss etdiyiniz barədə düşünmək üçün şüurlu bir səy göstərin. Bir saniyə durun və niyə belə hiss etdiyinizi, bu qədər güclü emosional reaksiyaya nəyin səbəb ola biləcəyini düşünün. Bu, öz emosiyalarınızdan daha çox xəbərdar olmağa və həmkarlarınızı daha yaxşı başa düşməyə kömək edəcək. Empatik bir lider olaraq yüksək performanslı bir komanda yetişdirə biləcəksiniz.

**5. Onlayn kurs və təlimlər.** Əgər emosional zəka ilə daha dərindən tanış olmaq və daha çox məlumat almaq istəyirsinizsə, onlayn kurs və təlimlərdən keçmək sizə mütləq şəkildə kömək edəcəkdir. Unutmayın ki, müasir əmək bazarında təlim və kursların şəxsi, həm də peşəkar inkişafda rolu olduqca böyükdür. Onlayn kurs və təlimlər vaxta qənaət və əlçatanlıq baxımından daha səmərəli hesab olunur.

Emosional zəka haqqında danışarkən bir nüans var ki, o, bəlkədə bizə mövzunun önəmini tam aydın şəkildə ifadə edir. Belə ki, 44 gün sürən Vətən Müharibəsi zamanı 9 oktyabr tarixində Azərbaycan Respublikasının Prezidenti, cənab İlham Əliyev müharibənin ilk günlərindən xalqa

ənənə halını alan növbəti müraciətini etdi və bu müraciətdə Hadrut qəsəbəsinin işğaldan azad olduğunu bildirdi. Hadrut qəsəbəsi böyük strateji mövqeyə malik olduğundan bu ərazinin işğaldan azad edilməsi ordumuz üçün ruh yüksəkliyi, düşmən üçün isə növbəti psixoloji zərbə idi.

Müharibə dövründə hər bir Azərbaycan vətəndaşı azad olunan ərazilərlə bağlı sevinc hissi duyur və cəsur Azərbaycan əsgərlərinin həyatı üçün bir o qədər də narahat olurdu. Çünki hər bir Azərbaycan əsgəri bizlər üçün bir qəhrəman və düşmənin minlərlə əsgərinə bərabərdir. Bütün bu narahatlıqları isə cənab Prezidentin çıxışları və Twitter (indiki X) sosial şəbəkəsi üzərindən yayınladığı mesajlar rahatladırırdı. Bununla belə, xalqın narahatlığını hər zaman hiss edən cənab Prezident 9 oktyabr tarixli çıxışında çox önəmli bir mesaj verdi. Həmin çıxışda deyilirdi<sup>1</sup>:

*"Biz nəyi nə vaxt edəcəyimizi yaxşı bilirik. Ona görə də, bu gün bizim uğurlu əməliyyatımız böyük nəticələrə gətirib çıxardı. Nəyi necə, nə vaxt etmək lazımdır, bunu mən bilirəm. Azərbaycan xalqı mənə inanır. Mən də bu inama arxalanaraq bütün lazımi tədbirləri görürəm, ölkəmizi inamla idarə edirəm, bütün sahələrdə, o cümlədən hərbi quruculuq sahəsində".*

Çıxışın "Nəyi necə, nə vaxt etmək lazımdır, bunu mən bilirəm. Azərbaycan xalqı mənə inanır" hissəsi açıq şəkildə göstərir ki, ölkə başçısı xalqın hiss və emosiyalarını yaxşı başa düşür, bu səbəbdən də mesaj verir ki, hər kəs səbirlə olsun. Biz lazımi bütün məqamları görürük və buna uyğun da tədbirlər həyata keçiririk. Bu çıxış yüksək səviyyəli

<sup>1</sup> *Prezident İlham Əliyevin xalqa müraciəti*. Azərbaycan Dövlət İnformasiya Agentliyi. (2020, 9 oktyabr)

emosional zəkanın bariz göstəricisidir. Emosional zəkanın tərifində deyildiyi kimi, biz, ancaq özümüzün və qarşı tərəfdəki şəxsin hiss və emosiyalarını başa düşərək bu bacarığa yiyələnə bilərik. Ölkə başçısı verdiyi mesajda bu bacarığın şəxsi və korporativ həyatda ən üst səviyyədə necə vacib olduğunu göstərir desək, yanılmış olmaıq.

### **Tapşırıq:**

Bir həftə ərzində hər gün insanlarla əlaqədə emosional reaksiya verdiyiniz üç situasiyanı yazın. Bunlar müsbət, mənfi və ya neytral reaksiya verdiyiniz situasiyalar ola bilər. Hər biri üçün aşağıdakı suallara cavab verin:

● **Hisslərinizi müəyyənləşdirin.** Bu situasiyalarda qarşılıqlı əlaqə zamanı və sonra nə hiss etdiyinizi yazın. Əsəbiləşdinizmi, məmnunmu oldunuz, məyus oldunuz və ya ilhamı aldınız? Bu özünüdərkətməni artıracaq.

● **Həmin situasiyadakı digər şəxsin yanaşmasını təsvir edin.** Başqasının nə hiss edə və ya düşünə biləcəyi ilə bağlı siz də düşünün. Stressli, ümidli və ya diqqəti dağılmış bir halda idi? Bu empatiyanı artıracaq.

● **Reaksiyanızı qiymətləndirin.** Bu anda necə cavab verdiniz? Bu impulsiv və ya sakit reaksiya idi? Fərqli nə edə bilərdiniz? Bu özünüidarəetməni artıracaq.

● **Reaksiyanızın təsirini qeyd edin.** Cavabınız əlaqələri yaxşılaşdırdı və ya zədələdi? Məqsədlərinizə çatmağınıza kömək etdi? Bu, sosial bacarıqlar və motivasiya üzərində düşünməyə təşviq edəcək.

● **Kiçik dəyişikliklər planlayın.** Gələcəkdə oxşar vəziyyətlər üçün fərqli reaksiya verməyin və ya daha emosional zəkalı biri kimi uyğunlaşmağın başqa yolu nədir?

## 2. Güclü / İradəli

Fikrim at sürməkdi əcəm mülkünə,  
 O yerdə əylənmək istədim yenə.  
 İndi ki, üz vermiş belə bir dastan.  
 Taxtımdan ayrılmaq yaxşıdır bundan.

Qoşunum əzm etdi tərپənsin, ancaq  
 Bu yolda yəhərim taxtım olacaq.  
 Düşməndən intiqam almayınca mən  
 Qaçaram yatmaqdan, istirahətdən.

Ədəbiyyatımızın incilərindən olan Nizami Gəncəvinin “İsgəndərnamə” əsərindən olan bu hissə İsgəndərin dilindən verilib. Bu misralarda İsgəndər məqsədinə çatmağın hazırlıq və səbir tələb etdiyini vurğulayır. Böyük məsafələrdən, dağlardan və dənizlərdən keçərək, məqsədinə çatmaq üçün hər şeyi yerinə yetirəcəyini deyir. Həmçinin İsgəndər əvvəlki planlarından danışır. Əcəm mülkündə at sürmək və orada əylənmək istədiyi qeyd edilir. Lakin indiki vəziyyətin daha əhəmiyyətli olduğunu və taxtımdan ayrılmağın lazım olduğunu ifadə edir. Yəni əvvəlki rahatlıq arzusunu mübarizə və qələbə üçün qurban verə biləcəyini vurğulayır. Bu misralarda İsgəndər öz qoşununun əzmkarlığını və mübarizəyə davam etmə arzusunu ifadə edir. O, düşmənlərindən intiqam almayana qədər istirahət etməyəcəyini, döyüş yolunda davam edəcəyini bildirir. Bu, İsgəndərin qətiyyətini və döyüşdəki iradəsini, əzmini göstərir.

İsgəndərin bu yanaşması, bir növ, iradə anlayışının göstəricisidir. İradə təkə tarixi və ədəbi şəraitdə deyil, müasir iş həyatında da son dərəcə önəmlidir. İradə gücü insanın bir şeyə qərar vermək və onu etmək gücüdür deyə bilərik. Hansı ki, yuxarıda verilən İsgəndər obrazının təmsalında da bunu açıq-aydın görmək olur.

Biznes aləmində də hər şeydən üstün olan qüvvə insan iradəsidir. İradə, hər böyük nailiyyətin və uğurlu müəssisənin arxasında duran səssiz, lakin güclü "sürücü"dür desək, yanılmış olmaıq. Bəs bu iradə tam olaraq nədir və biznes mühitində özünü necə göstərir?

İradə bizi hərəkətə keçməyə, irəli getməyə və hazırda malik olduğumuzdan daha böyük bir şey üçün səy göstərməyə məcbur edən, niyyəti əmələ, hərəkəti isə uğura çevirən daxili qüvvədir. Bütün alternativlər əleyhimizə olduğu, çətinliklərin öhdəsindən gəlməyin mümkün olmadığı və uğursuzluğun qaçılmaz olduğunu hiss etdiyimiz zamanlarda belə, bizi davam etməyə məcbur edən qüvvə iradədir. **İradə təkə nəyisə istəmək yox, buna nail olmaq üçün əlindən gələni etmək öhdəliyini üzərinə almaqdır.** Məsələn, Türkiyəli biznesmen, "Chobani" brendinin qurucusu Hamdi Ulukayanın etdiyi kimi. Türkiyənin Ərzincan şəhərində anadan olan Ulukaya 1990-cı illərdə ABŞ-a köçüb. O, əvvəlcə müxtəlif işlərdə işləsə də, sahibkarlıq ruhu və iradəsi onu 2005-ci ildə Nyu-Yorkda yerləşən köhnə qatıq zavodunu almağa vadar edir. Qatıq sənayesi ilə bağlı heç bir təcrübəyə malik olmamasına və çoxsaylı çətinliklərlə üzləşməsinə baxmayaraq, Ulukaya başladığı yolda qərarlı və iradəli davranır. Yorulmadan çalışması, zavodda yatdığı günlər, yüksək keyfiyyətli təbii qatıq brendi yaratmaq iradəsi

dəsi öz bəhrəsini verir. “Chobani” tez bir zamanda ABŞ-ın qatıq bazarında inqilab edərək böyük uğur qazanır.

Ulukayanın məqsədi təkcə biznes qurmaq deyildi. O, dünyanın ən uğurlu qida brendlərindən birini yaratmaq istəyirdi və buna nail olmaq üçün lazım olan hər şeyi etmək öhdəliyini üzərinə götürmüşdü. Ulukayanın uğur hekayəsi iradənin nə qədər önəmli olduğunu bir daha göstərir. İlk baxışda öhdəsindən gələ bilməyəcəyi çətinliklərlə üzləşsə də, o, aydın bir məqsəd uğrunda böyük iradə ilə yoluna davam edərək, nəticə də əldə edir.

“Uğurun resepti” ilə bağlı Konfutsinin dediklərinə diqqət edək: **“Qazanmaq istəyi, uğur qazanmaq arzusu, tam potensialına çatmaq həvəsi... bunlar şəxsi mükəmməlliyə aparan qapıları açacaq açarlardır”**. Rəqabətli iş dünyasında bu, sadəcə, motivasiya sitatı deyil. Bu, yaşamaq üçün, uğur qazanmaq üçün bir prinsipdir. Bu sözlərdən belə nəticə çıxara bilərik ki, uğur, sadəcə, onu istəyənlərə gəlmir. Uğur işə başlamaq, özünü komfort zonasından kənara çıxarmaq və davamlı olaraq inkişafa can atmaq istəyənlərə gəlir. Bu cür iradə liderləri onları izləyənlərdən, yenilikçiləri təqlid edənlərdən ayıran incə məqamdır.

Türkiyənin ilk holdinqi və ən böyük özəl şirkətlərindən olan “Koç Holding”in qurucusu Vehbi Koçun hekayəsi Konfutsinin sözlərində qeyd olunan prinsiplərin mükəmməl təsviridir. Vehbi Koç elə ilk zamanlardan ailəsinin kiçik ərzaq mağazasının fəaliyyətini davam etdirərək, bir növ, öz komfort zonasında qala bilərdi. Ancaq o, sadəcə, bunu arzulamır. Bunun əvəzinə daha böyük bir iş qurmaq üçün iradənin gücü ilə rahatlıq zonasından çıxmağı seçir.



Koç biznes karyerasının ilk zamanlarından tikinti və ticarət kimi, təcrübəsinin az olduğu sahələrə atılır. İqtisadi qeyri-sabitliyin olması, infrastrukturun olmaması və şiddətli rəqabətin hökm sürməsi kimi maneələr onun iradəsini daha da gücləndirir. Yuxarıda da qeyd edildiyi kimi o, bildirdi ki, **müvəffəqiyyət, sadəcə, onu istəməklə gəlmir və bunun üçün çalışmaq lazımdır.**

Konfutsinin dediyi kimi, Koç uğuru təkcə istəməklə əldə etmədi. İstəyinin üzərinə fəaliyyəti də əlavə etdi və iradəli olmaqdan vaz keçmədi. Vehbi Koçun hekayəsi bir daha göstərir ki, biznes mühitində ambisiya və davamlı cəhd göstərmək uğur qazanmaq üçün çox önəmlidir. Bu formada iradə gücünü göstərən liderlər innovasiyalara təkan verir və sənayedə tempi təyin edərək, fərqlənirlər. Biznesdə də uğur və müvəffəqiyyət heç kimə hazır formada verilmir, yəni “Halva biş, ağzıma düş” atalar sözü müasir dövr üçün qətiyyə, keçərli deyil. Uğur, hüdudlarını genişləndirmək, daim daha fərqli və problemə uyğun həll yolları axtarmaq istəyənlər tərəfindən qazanılır.

Bu sarsılmaz iradənin əsasında isə məqsəd hissi dayanır. Bununla bağlı, Fridrix Nitsşe üzərində dərin düşüncələ biləcək fikir səsləndirib: **“Yaşamaq üçün bir səbəbi olan, demək olar ki, hər hansı bir şəkildə dözə bilər”**. Biznesdə “niyə”nizi – missiyanızı, vizyonunuzu, əsas dəyərlərinizi başa düşmək, hər şeyin əsasını təşkil edir. İradəniz aydın və inandırıcı bir məqsədlə bağlandıqda, heç bir çətinlik çox böyük, heç bir uğursuzluq da çox ruhdan salan olmayacaq. Şirkətin məqsədləri “mənalı” məqsədlə üst-üstə düşəndə həm komanda, həm də lider çətinliklər qarşısında daha mətin dayanır. Məqsədə çatmaq üçün iradə istənilən

problemin öhdəsindən gəlmək üçün möhkəmlik, həll yolları tapmaq üçün yaradıcı yanaşma və nə olursa olsun davam etmək üçün əzmkarlıq verir. Təbii ki, bunların hamısı da davamlı uğur üçün vacibdir.

“Qarabağ”ın baş məşqçisi Qurban Qurbanov verdiyi reportajlardan birində belə deyir: “Qarşılaşmadan sonra komandada ilk günlər bir az üzüntülü keçdi. Amma hamı başa düşdü ki, bu, futboldur və hələ heç nə itirilməyib. Bizim cavab oyunumuzda daha yaxşı nəticə əldə etməyə şansımız var. Rəqib öz meydanında oynayır və çox səviyyəli komandadır. **Sabah yaxşı nəticə əldə etmək üçün çox güc sərf etməliyik və daha səliqəli, intizamlı, dəqiq oynamalıyıq**”. Qurban Qurbanovun reportajda istifadə etdiyi son cümlə, həmçinin ümumi baş məşqçi olaraq strategiya və yanaşması iradənin önəmi və nə olduğu ilə bağlı yuxarıda verilən digər nümunələrin – komfort zonadan çıxmaq, davamlı cəhd etmək, komandanı “qeyri-mümkün”ə nail olmaq üçün ruhlandırmaq, missiya və vizyonun olması bunların hamısını təsdiqləyir. Biznes mühitində də **uğursuzluqlar qaçılmazdır**, lakin onlara **necə reaksiya vermək** uğuru müəyyən edən əsas şeydir. Q.Qurbanovun yanaşması iradə, strategiya və komanda işi kimi əsas biznes prinsiplərini əks etdirir. Bu yanaşma iradə gücünün istər komandanı motivasiya etməkdə, istərsə də diqqəti uzunmüddətli məqsədlərə yönəltməklə çətinlikləri fürsətlərə çevirmək, istənilən nəticələrə nail olmaq üçün vacib olduğunu göstərir. Bu baxımdan iradə iş dünyasının eniş və yoxuşlarında “naviqasiya” üçün çox vacibdir.

<sup>1</sup> Qurban Qurbanov *ÇL-də mərhələ keçməyin yolunu açıqladı*. Sportinfo.Az. (2024, August 12)

İradənin nə olduğu ilə bağlı danışdıq, ancaq iradənin nə olmadığını anlamaq, onun nə olduğunu bilmək qədər önəmlidir. Bu, enerjimizi, həqiqətən, önəmli olana yönəltməyə kömək edəcək. Bəs iradə nə deyil?

**İradə, sadəcə, keçici bir istək deyil.** Bəzən keçici istək, ilham gələn bir an və ya böyük bir şeyə nail olmaq üçün qəfil gələn güclü bir hiss kimi görünə bilər. Bununla belə, bu müvəqqəti "qıgılıcı"da inkişaf, hərəkət üçün tələb olunan xüsusi bir "özəl"lik və əzmkarlıq yoxdur. Psixoloq Anjela Dakvort tərəfindən müxtəlif mühitlərdə çoxsaylı iştirakçı ilə aparılan araşdırmalar da bunu təsdiqləyir. Bununla bağlı yazdığı "Əzm: həvəs və dözümlülüyün gücü" kitabında (Grit: The Power of Passion and Perseverance) uğurun təbiəti haqqında tutarlı bir arqument təqdim edir.<sup>1</sup> Onun tədqiqatının ən maraqlı tərəflərindən biri, hətta "xəm" istedadı da üstələyən nailiyyətin xüsusiyyəti kimi əzmi, iradəni göstərməsidir. O yazır: "Təkcə istedadın uğura aparma ideyası mədəniyyətimizdə ən cəlbedici və geniş yayılmış miflərdən biridir. Ancaq uğuru gətirən şey həvəs və dözümlülüyün birləşməsidir. Bu da bizim "əzm" dediyimiz şeydir".

Dakvort vurğulayır ki, yüksək səviyyəli əzmkar insanlar çətinliklərə və uğursuzluqlara baxmayaraq, cəhdlərini və həmin mövzu ilə bağlı maraqlarını uzun müddət davam etdirənlərdir. O, bunu **uğurun istedad və ya zəkadan qaynaqlandığına dair ümumi inancla qarşı-qarşıya qoyur və vurğulayır ki, istedad ilk başda üstünlük təmin edə bilsə də, uzunmüddətli uğuru şərtləndirən əzmdir.**

---

<sup>1</sup> Duckworth, A. (2018). Grit.

Bu yanaşma diqqəti ani nəticələr axtarmaqdan böyümə və əzmkarlıq yoluna yönəldir. İş həyatında bu o deməkdir ki, uğur şans və ya bir anlıq yüksəliş ilə deyil, zamanla davam edən ardıcıl, qətiyyətli səylə təmin edilir. Dakvortun araşdırması bizə xatırladır ki, əzmkarlıq və iradə maneələrə baxmayaraq irəliləməyə davam etmək, son nəticədə “qeyri-adi” görünən nailiyyətlərə “toxunmaq”la yol açar.

“Kitabi-Dədə Qorqud” dastanında “Basatın Təpəgözü öldürdüyü boy”da belə bir hissə var<sup>1</sup>: “...Oğuzlar yığışib onun üzərinə gəldilər. Təpəgöz bunu görüb qəzəbləndi. Bir ağacı qoparıb yerindən atdı, əlli-altmış adam həlak elədi. İgidlərin başçısı Qazana elə zərbə vurdu ki, dünya başına daraldı. Qazanın qardaşı Qaragünə Təpəgözün əlində məğlub oldu. Dözən oğlu Alp Rüstəm həlak oldu. Uşun Qoca oğlu kimi pəhləvan onun əlində öldü; onun iki qardaşı da Təpəgözün əlində canını tapşırırdı. Dəmir donlu Mamaq onun əlində məhv oldu. Bıçqı qanlı Bükdüz Əmən də Təpəgöz tərəfindən məğlub edildi. Təpəgöz ağ saqqalı Aruz Qocaya qan qusdurdu. Qıyan Səlçikin ödü yarıldı. Oğuzlar Təpəgözə heç nə edə bilmədilər, vahiməyə düşüb qaçdılar. Təpəgöz onların qarşısını aldı, geri qayıtdı. Xülasə, oğuzlar yeddi dəfə qaçdı, Təpəgöz onların qarşısını alıb, yeddi dəfə geri oturtdu. Oğuz yurdu Təpəgözün əlində əsir-yesir olub qaldı”.

Bu boyun sonunda Basat öz zəka və cəsarəti ilə Təpəgözü öldürməyə nail olur. Əgər bu boy ilə daha öncə tanış olmusunuzsa, sizcə, orda ən vacib məqamlardan biri nə idi? Təpəgöz meydana çıxandan və yuxarıdakı hissədə verilən

<sup>1</sup> “Basatın Təpəgözü öldürməsi” boyu. Uşaq Bilik Portalı. (2018)

igidləri öldürəndən sonra Oğuz eli artıq Təpəgözlə razılığa gəlir ki, yemək üçün ona gündə iki adam və beş yüz qoyun verəcək. Bu razılıqdan sonra Təpəgözü heç kim öldürməyə cəhd etmir. Ta ki, Basata qədər. İradənin nə olmadığı ilə bağlı bu hissədən aşağıdakı dərsləri çıxara bilərik:

**1. İradə hərəkətsizlik üçün bəhanə deyil.** Bəzi insanlar iradə anlayışını hərəkətə keçməzdən əvvəl “doğru zaman”ı və ya “mükəmməl şərait”i gözləmək üçün əsas kimi anlayırlar. Bu yanaşma çox vaxt düşünülmüş addım atmaq ilə səhv salınır, lakin reallıqda bu, əldən verilmiş imkanlara səbəb ola bilər. İradə qeyri-müəyyənlik qarşısında belə anı dəyərləndirmək və qətiyyətli addımlar atmaqdır. Necə ki, Basat heç kimin öldürə bilmədiyi Təpəgözü öldürmək qərarını saatlarla, günlərlə, aylarla düşünüb almır. O, problemi görür və anında qərara alır ki, bu problem indi həll olunmalıdır, çünki həll olunmasa, Təpəgözlə edilən razılıq səbəbindən Oğuz elində igid qalmayacaq. Buna görə uyğun situasiya və zamanlarda Basat kimi olmaq lazımdır.

**2. İradə reallığa məhəl qoymamaq demək deyil.** Həqiqi iradə öz vəziyyətini real qiymətləndirməyə əsaslanır. Sırf optimist yanaşma üçün reallığa məhəl qoymamaq yanlış qərar qəbuletmə və məyusluğa səbəb ola bilər. Eyni formada Basat da bu qərarı alanda reallığı nəzərə alır. Təpəgözlə qarşı-qarşıya gəldiyi zaman o, bir neçə problemə üzləşir. Təpəgözün onu tutduğu, künbəzin içinə girəndə öldürmək istədiyi və s. bunun kimi bir çox problemlə hallar olur. Ancaq Basat bu situasiyalarda “çəhrayı eynək”lə dünyaya baxsaydı və real vəziyyətə fokuslanıb həll tapmasaydı, nə Təpəgözü öldürə bilərdi, nə də bu boy olacaqdı. Bu

səbəbdən, real vəziyyəti qiymətləndirmək baxımından da Basat kimi olmaq lazımdır.

Bunlara əlavə olaraq deyə bilərik ki, **iradə hər zaman inadkarlıq etmək deyil.** Düzümlülük iradənin əsas cəhəti olsa da, iradə ilə inadkarlıq arasında incə bir xətt var. Uğursuz bir strategiyaya və ya ideyaya inadla bağlı qalmaq, inkişaf, uyğunlaşma və öyrənməyə mane olarsa, zərərli ola bilər. Liderlər iradə ilə uyğunlaşma arasında tarazlıq yarada bilən, strategiyalarını yeniliklərə və dəyişən şərtlərə uyğunlaşdırma bilənlərdir. **İradə, həm də nə vaxt davam edəcəyini və nə vaxt dayanıb, yolunu dəyişməli olduğunu bilməkdir.**

“Koroğlu” dastanında “Koroğlu ilə Dəli Həsən” boyunda Dəli Həsən və Koroğlunun ilk qarşılaşmasında Dəli Həsənin etdiyi iradə, cəsarət göstəricisi yox, inadkarlıqdır.<sup>1</sup> Çünki ilk qarşılaşmada Koroğlu ilə çox sərt və tərs danışır. Onun səbirlə verdiyi cavabların qarşılığında yersiz inadkarlıq edir. Ancaq nəticədə baş verən davada Dəli Həsən məğlub olur və bu bir daha inadkarlığın iradə və ya cəsarət göstəricisi olmadığını sübut edir.

**İradə dayanmadan işləmək demək deyil.** Belə bir yanlış fikir var ki, güclü iradə həddindən artıq uzun saatlarla işləmək və ya biznes uğuru üçün istirahəti davamlı qurban vermək deməkdir. Bəli, yeri gələndə İsgəndər obrazının etdiyi kimi lazım olan yerlərdə şəxsi istək və bəzən istirahəti qurban vermək lazım olur. Ancaq bu, davamlı hal almamalıdır. Araşdırmalar da göstərir ki, **həddindən artıq işləmək tükənməyə və görülən işin effektivliyin azalma-**

<sup>1</sup> “Koroğlu ilə Dəli Həsən” qolu. Uşaq Bilik Portalı. (2018)

**sına səbəb ola bilər.** “Journal of Business and Psychology” jurnalında dərc olunmuş araşdırma da bunu təsdiqləyir<sup>1</sup>. Davamlı uğur zəhmət və özünə qayğı arasında tarazlığın qorunmasından gəlir. İradə yalnız dayanmadan işləməyə deyil, ağıllı işləməyə sövq etməlidir.

### **İradə uğursuzluğa qarşı “immunitet” yaratmır.**

Bəzi insanlar inanır ki, güclü iradəyə malik olmaq uğursuzluğa qarşı qoruyucu qüvvədir. Əslində, hər kəs uğursuzluqla, hətta uğursuzluqlarla qarşılaşır. Fərq bizim onlara necə cavab verməyimizdədir. İradə uğursuzluqların öhdəsindən gəlməyə kömək edir, onlardan qaçmağa deyil. Milli kino nümunələrimizdən olan “Onu bağışlamaq olarmı?” filmində Sevda obrazının timsalında bunu daha yaxşı görə bilərik. Görmə qabiliyyətini itirəndən sonra belə Sevda öz piano ifaçılığından əl çəkmir, başlarda hər nə qədər əziyyət çək-sə də, uğursuzluq anlarında daim özünü motivasiya edir: “Madam ki, mən koram, özümə yol tapmalıyam”, “Mən də min-bir yol tapacam, yazıb-yaradacam, mən bununla fəxr edirəm” kimi istifadə etdiyi sözlər **uğursuzluğun yox, ona verilən reaksiyanın nə qədər önəmli olduğunu bir daha göstərir.**

Əsl iradə gücünün nə olduğuna nümunələr, araşdırmalar üzərindən baxa bilərik. Uzunmüddətli uğura nail olmaqda iradənin necə mühüm rol oynadığı ilə bağlı göstərilə biləcək ən uyğun nümunə məşhur “Marshmallow” təcrübəsidir.<sup>2</sup> 1960-cı illərdə psixoloq Valter Misçel tərəfin-

<sup>1</sup> Wepfer, A.G., Allen, T.D., Brauchli, R. et al. Work-Life Boundaries and Well-Being: Does Work-to-Life Integration Impair Well-Being through Lack of Recovery?. J Bus Psychol 33, 727–740 (2018).

<sup>2</sup> Mischel, W. (2021). *Marshmallow Test*. YouTube.

dən aparılan məşhur araşdırmada uşaqlara seçim imkanı verilmişdi: onlar ya dərhal bir zefir (marshmallow) yeyə, ya da qısa müddət gözləyə və mükafat olaraq ikisini yeyə bilərdilər. Təcrübə göstərdi ki, ani şirnikləşdiricilərə müqavimət göstərərək həzzi gecikdirməyi bacaranların, bunu edə bilməyənlərlə müqayisədə daha yüksək akademik nailiyyətlər əldə etmə, həyatlarında böyük uğurqazanma ehtimalı daha yüksəkdir.

Bu təcrübədən də belə nəticəyə gələ bilirik ki, iradə, həm də biznesdə önəmli bir ünsürdür. İradə, həm də innovasiyanın mühüm tərkib hissəsidir. Biz tez-tez yeniliyi kreativlik tələb edən bir şey kimi düşünürük və bu, həqiqətən də, belədir. Lakin tək yaradıcılıq kifayət etmir. Buna ən gözəl nümunə Stiv Cobsun "iPhone" markasını yaratma hekayəsidir.<sup>1</sup> Stiv Cobs və Apple-dakı komandası iPhone yaratmaq yolunda əhəmiyyətli texniki çətinliklər, sənaye ekspertlərinin şübhələri və daxili müqavimətlə üzləşiblər. Buna baxmayaraq, Cobsun texnologiyanın sərhədlərini aşmaq, mövcud qəbul edilən normalara meydan oxumaq və əhəmiyyətli risklər götürmək üçün sarsılmaz iradəsi iPhone-un ortaya çıxmasında həlledici rol oynayıb. Bu nümunə bir daha sübut edir ki, kreativlik innovasiyalar üçün vacib olsa da, yaradıcı ideyaları iş dünyasında reallığa çevirən, həm də iradə gücüdür.

Yuxarıda iradə ilə bağlı yazılanlardan iradəli olan insanın göstəriciləri haqqında məlumat əldə etmək mümkündür. Bunu asanlaşdırmaq üçün Nuh peyğəmbərin (as) nü-

---

<sup>1</sup> Isaacson, W. (2012). *The real leadership lessons of Steve Jobs*. Harvard Business Review.



munəsinə baxaq və sonra iradəli insanın əsas göstəricilərini ümumiləşdirək.

“Qurani-Kərim”in 71-ci surəsi tamamilə Nuh (as)-a həsr olunmuşdur, amma onun hekayəsi Quranın digər yerlərində də qeyd olunur.

Allah (subhənəhu və təala) Nuh (as) haqqında bir xüsusiyyəti qeyd edir – onun qətiyyəti, səbirli olması, iradəsi və qərarlılığı. Allah Nuh (as)-un verdiyi hesabatda onun missiyasının necə getdiyini izah edir. Təsəvvür edin ki, Allah onu öz xalqına göndərir və Nuh peyğəmbər 950 il boyunca xalqına ilahi dini təbliğ edir. Bu o deməkdir ki, o vəzifəsini təqribən min il boyunca icra edib.

Nuh (as) Allaha hesabat verir və deyir: “Ey Rəbbim! Mən qövmümü gecə-gündüz (haqq yola) dəvət etdim. Ancaq mənim dəvətim onların (haqq yoldan) qaçmalarını daha da artırdı. Hər dəfə onları bağışlayasan deyə, mən onları (haqq yola) dəvət etdiyimdə barmaqlarını qulaqlarına tıxadılar, (məni görməmək üçün) paltarlarına büründülər, dirəndilər və çox təkəbbürləndilər. Sonra mən onları ucadan dəvət etdim. Sonra mən onlarla həm açıq-aşkar, həm də gizlicə danışdım. Mən dedim: “Rəbbinizdən bağışlanmağınızı diləyin! Şübhəsiz ki, O, çox bağışlayandır”. (Allahdan bağışlanmağınızı diləyin ki,) O, göydən sizə bol-bol yağış göndərsin, mal-mülk və oğullar verərək sizə yardım etsin, sizin üçün bağlar və çaylar yaratsın. Sizə nə olub ki, Allaha böyüklüyü yaraşdırmırsınız? Halbuki O, sizi mərhələ-mərhələ yaratmışdır. Allahın yeddi göyü (bir-biri üstündə) qat-qat necə yaratdığını görmədinizmi?! Onların içində Ayı bir nur, Günəşi də bir çıraq etmişdir. Allah sizi də yerdən bir bitki kimi bitirmişdir. Sonra sizi ora qaytaracaq

və (axirətdə) sizi təkrar (dirildib) çıxardacaqdır. Allah yer üzünü sizin üçün döşəmişdir ki, orada açılan geniş yollarda gəzib-dolaşasınız". (Nuh surəsi, 5-20)

Nuh peyğəmbər beləcə çağırışlarına davam etdi və 950 il boyunca yalnız 80 nəfər iman etdi. Bu qədər az insanın iman etməyinə baxmayaraq, o, ruhdan düşmədi. Bu, Allahın Peyğəmbərinin hamımıza nümunə olacaq qətiyyəti, iradəsi və qərarlılığına görədir.

Nuh peyğəmbərin yanaşması və digər qeyd edilənlərin nəticəsi olaraq iradəli bir insanın əsas göstəriciləri kimi aşağıdakıları qeyd edə bilərik. Təbii ki, qeyd olunanlar hələ aysberqin görünən tərəfidir. Siyahını hər zaman daha da uzatmaq və başqa əlavələr etmək olar, ancaq əsas göstəriciləri ümumiləşdirə bilərik:

**1. Qərarlılıq:** iradə gücü maneələrə və çətinliklərə baxmayaraq, hədəflərə çatmaq üçün qərarlı olmağı tələb edir.

**2. Əzm:** iradə uğursuzluqlar və çətinliklərlə üzləşdikdə belə, məqsədə doğru irəliləmək, davam etməklə əzmliliyi tələb edir.

**3. Özünə nəzarət:** iradə gücü uzunmüddətli məqsədlər üçün ani şirnikləşdiricilərə və diqqəti yayındıran məqamlara müqavimət göstərə bilməyi tələb edir.

**4. Uyğunlaşma:** güclü iradə dəyişən şəraitə uyğun olaraq strategiya və yanaşmaları tənzimləmək bacarığını tələb edir.

**5. Uğursuzluq qarşısında dözümlülük:** iradə uğursuzluq anlarında yeri gəldiyində geri dönüş edə bilməyi və əsas məqsədə fokuslanma bilməyi tələb edir.

**Bəs bir çox uğurun açarı kimi görünən iradəni necə inkişaf etdirmək olar?** Ümumiyyətlə, inkişaf etdirmək müm-

kündürmü? Koqnitiv Davranış Terapiyası, həmçinin psixologiya və neyroelm sahələrində aparılan tədqiqatlar göstərir ki, hər hansısa bir bacarıq və ya keyfiyyət üzərində işləməklə inkişaf etdirilə bilər. Güclü iradənin inkişafı ardıcıl cəhd tələb edir, lakin bu cəhdlərin “mükafatları” da buna dəyər.

İradəni gücləndirmək üçün **diqqəti kiçik qələbələrə yönəltməklə** başlamaq olar. Əldə edililməsi mümkün olan məqsədlər qoyun və onlar nə qədər kiçik görünsələr də, başa çatdırın. Kiçik tapşırıqları yerinə yetirməkdən əldə edilən nailiyyət hissi, daha böyük işlərin öhdəsindən gəlmək iradəsini artırır.

Başqa bir təsirli yol mütəmadi olaraq **komfort zonanadan çıxmaqdır**. Kiçik addımlarla belə yeni çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün özünü bir növ itələmək, iradə və əzmkarlığınızı gücləndirə bilər. Kiçik qorxularla nə qədər çox qarşılaşsanız və onlara qalib gəlsəniz, iradənin bir o qədər möhkəm olur. Rahatlıq zonasından kənarı atdığımız hər bir addım zehni dözümlülüyümüzü artırır, daha böyük problemləri inamla həll etməyə kömək edir.

Nizam-intizam yaradan sağlam vərdişləri həyatımıza daxil etmək də çox vacibdir. İstər müntəzəm idman etmək, istər balanslı bir qidalanma, istərsə də, sadəcə, düşünmək üçün gündəlik vaxt ayırmaq olsun, **vərdişlər özünə-nəzarəti və şəxsi məqsədlərə sadiqlik hissini, dolayısıyla, iradəni gücləndirir**.

Unutmayaq ki, biznesdə uğur tək-cə düzgün strategiyalara malik olmaq deyil, həm də düzgün düşüncə tərzinə malik olmaqdır, güclü iradə isə inkişaf edən düşüncə tərzinin əsas təməl daşdır. Nəticə etibarlı ilə uğurun ölçüsü tək-cə əldə edilən məqsədlərdə deyil, həm də onlara nail

ola biləcək güclü daxili qüvvədə və iradədə özünü göstərir. Karl Yunqun da dediyi kimi, **“Sən etdiklərin qədərsən, edəcəyini dediklərin qədər deyil”**.

### **Tapşırıq:**

İşinizdə və ya gündəlik həyatınızda iradəli olmaqda çətinlik çəkdiyiniz bir şey seçin. Bu hansısa bir öhdəliyiniz, vərdiş halına salmaq istədiyiniz bir fəaliyyət, uzunmüddətdir ki, üzərində işlədiyiniz nələrsə ola bilər.

### **Addımlar:**

**1.** İradənizi inkişaf etdirmək istədiyiniz bir öhdəlik seçin. Bu öhdəliyi niyə seçdiniz? Niyə sizin üçün önəmlidir? Bu sualları cavablandırın.

**2.** Seçdiyiniz öhdəliklə bağlı hər gün nə edə bilərsiniz? Bu öhdəliyi hər gün yerinə yetirməyi özünüzə necə xatırladacaqsınız? Bunları müəyyənləşdirin. Buna uyğun hər gün üçün plan qurun.

**3.** Hər gün üçün bir zaman təyin edin və günlük seçdiyiniz öhdəliklə bağlı nə etmisizsə, qiymətləndirin. Məsələn, hər günün sonu axşam saatları qiymətləndirmə saatiniz ola bilər.

**4.** İradəli davranmaqda çətinlik çəkdiyiniz zaman və anları qeyd edin. Həmin anlarda iradəli olmaq sizin üçün niyə çətin oldu? Belə zamanlarda iradənin qırılmaması üçün nə edə bilərsiniz?

**5.** Müəyyən zaman aralıqları ilə refleksiya edin, məsələn, 1 aydan sonra. Seçdiyiniz öhdəlikdə nə qədər iradəli ola bildiz? Nə qədər ola bilmədik? Nəyi dəyişdirə bilərsiniz?

### 3. Güclü / Özünə əmin

Sizə bir sual verim. Sizcə, bir hekayənin sonunu nə müəyyən edir? **Elə bir an olurmu ki, hekayən sən, yəni əsas qəhrəman olmadan belə davam etsin?**

1803-cü ilin noyabrında Cavad xan öz hekayəsinin bitmədiyindən çox əmin idi. Rus qoşunları Gəncənin qapısına dirənmişdi. O bilirdi ki, Sisianov sonda məğlub olacaq və başladığı Azərbaycanı işğal işini bitirə bilməyəcək. Cavad xan məktubunda bunu əminliklə vurğulayaraq yazırdı: "Bədbəxtlik sizi Peterburqdan izləyə-izləyə buraya çəkib gətirib. Allahın yardımı ilə sizin bədbəxt olduğunuz məlum olacaqdır. Vəssalam".

Cavad xan burada bir neçə şəxsi keyfiyyət və bacarıq nümayiş etdirir. Onlardan başda gələnlərdən birisi elə özünəinam idi. O inam ki, Cavad xan və Gəncə xanlığının mərd sakinlərinə günlərlə savaşımağa, özündən sayca üstün düşməyə müqavimət göstərməyə imkan verdi.

Düzdür, haqlı olaraq qeyd edə bilərsiniz ki, Cavad xanın hekayəsi bu məktubdan bir neçə ay sonra şərəfli ölüm ilə bitir, ancaq "qəpiyin digər tərəfi də" var. Hekayənin anti-qəhrəmanı olan Sisianovun da özünəinam problemi yox idi. Cavad xanın Sisianovun gələcəyi ilə bağlı proqnozunu Bakı xanı Hüseynqulu xan həyata keçirir.

Gəlin, bu məqamda bir az haşiyəyə çıxmaq. Çünki zənimizcə, bu mövzunu daha yaxşı anlamaq üçün əla misal ola bilər. Xalq yazıçısı Qılman İlkin bədii-publisistik üslubda yazdığı "Bakı və bakılılar" əsərində Sisianovun Bakıya gəlişini bu şəkildə təsvir edir: "Bir azdan cavab əvəzinə, xanın

nümayəndəsi qaladan çıxıb əlində gətirdiyi qala açarlarını və duz-çörəyi Sisianova təqdim etmək istəyir. General duz-çörəyi qəbul edir, açarları isə geri qaytararaq deyir: “Mən istəyirəm ki, açarları Hüseyinqulu xan şəxsən özü təqdim etsin”.

Sisianovun sonda kim tərəfindən öldürüldüyü dəqiq bilinməsə də, prof. Q.Paşayev A.Dümanın “Qafqaz” əsərinin tərcüməsində bir izahatda belə bir əfsanəyə yer verir: “Əfsanəyə görə, Sisianovu Hüseyinqulu xanın qızı Mahnigarın xahişi ilə sevgilisi Aslan adlı gənc öldürmüşdür”.

Bu hekayədə özünə əminliyin bir neçə misalını görmək olur, bəs yaxşı, özünə əminliyə necə tərif verə bilərik?

Amerika Psixologiya Dərnəyinə görə, **özünə əminlik şəxsin bir işin öhdəliklərini uğurla tamamlaya biləcəyinə dair inandır.**<sup>1</sup>

Yuxarıdakı tərifə baxanda hansı söz və ya sözlər diqqətinizi çəkir? Növbəti cümləyə keçmədən əvvəl gəlin, bir dəfə də tərifə baxaq. Burada əsas 3 söz diqqət çəkir – **öhdəlik, uğur və inanc.**

Demək ki, prosesdə hansısa öhdəliklər olmalıdır və onu edə biləcəyimizlə bağlı nikbin bir fikirdə, inancda olmalıyıq.

Biznes mühitində bunun ən gözəl misallarından biri Finansbankın qurucusu Hüsnü Özyeğindir. O, YapıKredi Bankını zərərdən mənfəətə keçirəndən sonra, bankın rəhbərindən bankın səhmlərindən 1%-lik hissə istəyir, ancaq bank rəhbəri belə bir şirkət siyasətləri olmadıqlarını deyib bu istəyi rədd edir. Hüsnü Özyeğin bu hadisədən sonra öz bankını qura biləcəyini və onu da mənfəət gətirən bir

<sup>1</sup> Morin, A. (2024). *How to Be More Confident: 9 Tips That Work*. Verywell Mind

banka çevirə biləcəyini düşünür. İki evini satıb ailəsi ilə kirayə evə köçür, əlavə olaraq əlindəki bütün pulu da ortaya qoyur. Sərmayəni böyütmək üçün 21 nəfər orta q tapır və Finansbankı qurur. 1987-ci ildə 4 milyon dollar sərmayə ilə qurulan Finansbankın bazar dəyəri 2006-cı ildə 5.45 milyard dollar olur. Hüsni Özyeğin həmin il bankdakı 46%-lik hissəsini 2.7 milyard dollara satır.<sup>1</sup>

Hüsni Özyeğin yəqin ki, indi biznesə atılan çox adamın xəyal edə biləcəyi bir yerdə, Türkiyənin ən böyük banklarından biri olan YapıKredi Bankın əsas icraçı direktoru olarkən, daha da çoxunu bacara biləcəyinə əmin idi. Bu əminlik o dərəcədə yüksək idi ki, o, bu uğurda nəinki kənar da yığdığı sərmayə ilə, hətta pula çevirə biləcəyi bütün mal varlığını da ortaya qoyaraq daha böyük bir məsuliyyətin altına girir. Hətta verdiyi bir müsahibədə “bu işə girərkən qorxdunuz mu?” sualına belə cavab verir: “O vaxt Türkiyədə ola biləcək ən yüksək yerdə idim. Güvəndiyim ən önəmli şey, 13 il bank sektorunun ən üst mövqelərində işlədiyimə görə Türkiyəni çox yaxşı tanımağım və çox yaxşı korporativ müştərilərimin olması idi. Nəticə etibarilə, mən onlara güvəndim ki, əgər bank açsam onlar mənə gələcəklər... İş qurarkən isə CitiBank-dan çox cavan komanda gətirdim və Finansbankı satarkən ən yüksək ikinci təklifi verən CitiBank idi. İşin maraqlı tərəfi də bu idi ki, onların işçiləri ilə birlikdə qurduğum bu bankı yenə onlar almaq istəyirdi”.<sup>2</sup>

Görürsünüz – burada həm öhdəlik aydındır (yaxşı və ən yaxşı bankı qurmaq), həm də nikbin yanaşma (sektoru

<sup>1</sup> Kurdu, büyüttü, Yunan Bankası nbg'ye sattı. Milliyet. (2006).

<sup>2</sup> Özyeğin, H. (2018). *Villamı, dairemi satıp banka kurdum ve 5 milyar dolara sattım*. YouTube.

tanıyiram, əlaqələr və təcrübə var). İkisi bir yerdə olanda, nəticə əldə etmək daha asandır və realdır. Təbii ki, nəticədə uğur da özü ilə birlikdə gəlir.

Digər bir misal vermək istəyirəm. Dünyaca məşhur motivasiya spikeri Brayan Treysi “Düşüncənizi dəyişdirin, həyatınızı dəyişdirin” adlı kitabında özünə əminliyin özünə və məqsədə çatmaq qabiliyyətinə inanmaq bacarığı olduğunu deyir. Biznes mühitində özünə əminlik liderlik, qərar qəbul etmək və maneələri dəf etmək üçün çox vacibdir. Çünki araşdırmalar göstərir ki, işçilərin 79%-nin işdən çıxmasının səbəbi rəhbərləri tərəfindən düzgün dəyərləndirilməmələridir ki, bu da özünə əmin liderin əsas göstəricilərindən biridir.<sup>1</sup> İş dünyasında bu əminlik, sadəcə, şəxsi səbəblərdən deyil, effektiv liderlik üçün də mühüm vasitədir. Özünə əmin olan lider həm komandasının ona qarşı olan etimadını artırır, həm də komandasını ən yaxşı şəkildə performansını ortaya qoymağa həvəsləndirə bilir.

Özünə əminlik bütün bu qeyd edilənlərlə yanaşı, bəzən səhv başa düşülür, hansı ki, bu səhv zənnlər onun əsl mənasını təhrif edir. Gəlin, özünəinamın nə olmadığını baxaq:

**1. Özünə əminlik təkəbbür deyil.** Ən çox yayılmış stereotiplərdən biri özünə güvənən insanların təkəbbürlü və ya həddindən artıq qürurlu olmasıdır. Təkəbbür güvənsizlikdən irəli gəlir, hansı ki, bu zaman kimsə başqalarından üstün davranmaq ehtiyacı hiss edir. Bunun əksinə olaraq, əsl özünə əminlik başqalarını müqayisə etməyə və ya aşağılamağa ehtiyac olmadan özünə, potensialına qarşı “hay-küylü” olmayan bir əminlikdir.

<sup>1</sup> Djurovic, A. (2023). *22 inspiring leadership statistics for a successful 2023*. GoRemotely.



**2. Özünə əminlik mükəmməllik deyil.** Başqa bir stereotip isə odur ki, özünə güvənmək heç vaxt səhv etməmək deməkdir. Bu yanaşma, insanları mükəmməl deyillərsə, özünə inamsız olduqlarına inandıra bilər. Əslində, özünə güvənən insanlar başa düşürlər ki, uğursuzluq prosesin bir hissəsidir və onlar risk etməkdən, səhv etməkdən qorxmurlar.

**3. Özünə əminlik həmişə ekstravert olmaq demək deyil.** Bəzi insanlar güman edirlər ki, özünə güvənmək "otaqda" ən yüksək səs olmaq və ya həmişə diqqət mərkəzində olmağı istəmək deməkdir. Əslində, bir çox özünə güvənən insanlar öz hərəkətləri və qərarları ilə sakitcə güvən yayırlar. Özünə əminlik daxili inamla bağlıdır, xarici "şoumenlik" deyil.

**4. Özünə əminlik hər şeyi bilmək deyil.** Özünə güvənən insanın hər şeyə cavabı yoxdur, amma bilmədiklərini etiraf etməkdə rahatdır. Lazım olduqda kömək və ya yeni bilik axtarırlar ki, bu da zəiflikdən çox gücü göstərir.

**5. Özünə əminlik inadkarlıq deyil.** Başqa bir yanlış fikir budur ki, özünə güvənən insanlar heç vaxt fikirlərini dəyişmirlər. Əksinə, özünə əminlik insana çevik olmağa və rəylərə açıq olmağa imkan verir. Bu tip insanlar bilirlər ki, yeni məlumatlar əsasında öz perspektivlərini və ya yanaşmalarını dəyişmək zəiflik deyil, böyümə əlamətidir.

Yəni ki, özünə əminlik üstünlüyün zahiri təzahürü deyil, daxili əminliklə bağlıdır. Özünə əmin olmaq, mükəmməllik təzyiqi olmadan çeviklik, öyrənmə və böyüməyə imkan verir.

Özünə əminliyin nə olduğunu bildik. Nə olmadığına da baxdıq və artıq özünə əmin olmağın əslində nə olduğundan xəbərimiz var. Bəs özünə əminliyi olan insan necə

biridir? Bu yerdə özünə əmin olan şəxsin xüsusiyyətlərinə baxaq:

**1. Başqalarının uğurlarını təbrik edə bilir.** Bu şəxslər komanda yoldaşlarının uğurlarını səmimi şəkildə təbrik edir və onların sevincini bölüşə bilirlər. Onlar digərlərinin uğurunu özlərinə təhdid kimi qəbul etmir, çünki öz güclərinə və bacarıqlarına əmindirlər.

**2. Açıq fikirlidir.** Müzakirə zamanı fərqli baxışlar və ideyalar səsləndiriləndə özünə əmin şəxs başqalarının fikirlərini dinləyir və yeni ideyalara açıq olur. Həmçinin bu fikirləri də özünüküləşdirməyi bacararaq, həmin fikirləri daha yaxşı hala gətirmək üçün əlindən gələni edir.

**3. Risk almağa istəklidir.** Özünə əmin şəxs yeni bir bazara girmək və ya yeni bir məhsulu bazara çıxarmaq kimi riskli qərarlar qəbul etməkdən çəkinmir. O, potensial mənfəəti görə bilir, riskləri dəyərləndirir və ona uyğun qərar qəbul edir.

**4. Qərarlıdırlar.** Qarşılarına qoyduqları məqsədə çatmaq üçün əzm göstərilər. Özünə əmin şəxs uzunmüddətli bir layihə üzərində işləyərkən çətinliklərlə üzləşsə belə, o layihəni uğurla tamamlayana qədər çalışır.

**5. Səhvlərini qəbul edirlər.** Bir layihədə səhv edəndə, özünə əmin şəxs bunu inkar etmək əvəzinə, səhvini qəbul edir və ondan nəticə çıxarır. Məsələn, bir marketing kampaniyası uğursuz olduqda, o, bu nəticəni analiz edir və növbəti dəfə necə daha yaxşı etmək lazım olduğunu öyrənir.

Özünə əmin olmayan şəxslər isə bu xüsusiyyətlərin tam əksini nümayiş etdirir və yuxarıda sadaladıqlarımızı həyatlarında tətbiq etmirlər. Cavad xan və Hüseynqulu xan-

da özünə əmin şəxslərin bəzi xüsusiyyətlərini görə bilirik. Onlar risk etməyi bacarırlar, atacaqları addımlarda qərarlı olub məsuliyyətini götürməyi bacarırlar. Digər tərəfdən, Sisianovun isə məhdud baxışa sahib olduğunu və ola biləcək bütün riskləri düzgün dəyərləndirə bilmədiyini görürük. Bu xüsusiyyətlər Sisianovun sonda öldürülməsinə, Cavad xan və Hüseyinqulu xanın isə adlarının həmişəlik Azərbaycan tarixində qalmasına gətirib çıxarır. Bu hadisələrin üzərindən 200 il keçəndən sonra belə özünə əmin olmağın bizə biznesdə nələri qazanmaqda kömək edə biləcəyinə baxaq.

Symonds Research-ın araşdırması deyir ki, özünə əminlik biznesdə çətin konfliktlərin öhdəsindən gəlməyə bizə köməklik edir, ünsiyyət bacarıqlarımızı artırır, iş mühitində verilən geri dönüşləri daha düzgün qəbul etməyə və daha yaxşı lider olmağımıza dəstək olur.

Eyni ilə biznes sahibinin özünə əminliyi iş mühitinin daha pozitiv və arzulanan olmasına gətirib çıxarır. Bu da özlüyündə işçilərin işdə qalma müddətini uzadır və bunun yoxluğundan yarana biləcək xərclərin qarşısını alır.<sup>1</sup>

Gələk indi yaxşı xəbəyə. Yaxşı xəbər bilirsiniz nədir? Yuxarıda adı çəkilən Treysinın yanaşması da bunu vurğulayır ki, özünə əminlik yalnız şəxsi keyfiyyət deyil, həm də uğur qazandıran və dayanıqlılığı artıran bacarıqdır. Yəni bu bacarıqdırsa, demək ki, onu inkişaf etdirmək olar. Bunun üçün tövsiyələrimiz aşağıdakı kimidir:

**1. Güclü tərəflərinizi tanıyın və vurğulayın. Səyləriniz və inkişafınız üçün özünüzü mükafatlandırın və tərifləyin.** Güclü tərəflərinizi tanımaq özünəinamın bünöv-

---

<sup>1</sup> Valeria Lo Iacono. Why Is Confidence Important in Business and in the Workplace?, (2024)

rəsini təşkil edir. Hər bir insanın fərqli bacarıq və keyfiyyətləri var. Onları müəyyənləşdirmək və üzərində işləmək özünəinamı gücləndirir. Məsələn, peşəkar sahədə analitik bacarığa, yaxşı ünsiyyətqurma qabiliyyətinə və ya problem həlletmə bacarığına malik ola bilərsiniz.

**2. Bir maneə ilə qarşılaşdığınız zaman, özünüə xeyirxahlıq və mərhəmətlə davranın. Uğursuzluq üzərində dayanmayın.** Maneələrlə qarşılaşmaq həyatın ayrılmaz hissəsidir. Ancaq bu zaman özünüə qarşı sərt tənqidçi mövqeyindən yanaşmaq əvəzinə, **xeyirxah və mərhəmətli** olun. Özünüəzlə dostcasına rəftar etmək stressi azaldır və sizə yenidən toparlanıb, cəhd etmək üçün daxili güc qazandırır.

**3. Real və əldə edilə bilən məqsədlər qoyun. Mükəmməllik gözləməyin; həyatın hər sahəsində mükəmməl olmaq mümkün deyil.** Mükəmməllik gözləntiləri insanı yorur və əzmkarlığını zəiflədir. Heç kim hər zaman, hər işdə mükəmməl ola bilməz. Qüsurları və səhvləri həyatın bir parçası kimi qəbul etmək özünüə qarşı daha mərhəmətli və dözümlü olmağınıza kömək edəcək.

**4. Özünüə, insanlar və içində olduğunuz vəziyyətlər haqqında fərziyyələr irəli sürməyin.** Həyatda və insanlarla münasibətlərdə daha açıq və obyektiv olmaq lazımdır. Fərziyyələrdən çəkinərək, birbaşa suallar vermək və real faktlar əsasında düşünmək həm münasibətlərinizi, həm də özünüə olan güvəninizi artırır.

**5. Keçmiş mənfi həyat təcrübələrinin gələcəyinizi diktə etmədiyini qəbul edin.** Keçmiş təcrübələr gələcəyinizə mütləq sənarisə deyil. Hər yeni addım yeni imkanlar və uğurlar üçün fürsətdir. Bu, sizin inkişaf və yenilənmə bacarıqlarınızı artırır.

rığınıza bağlıdır. Mənfi təcrübələrdən öyrənərək irəliləmək sizə daha möhkəm özünəinam qazandırır və daha uğurlu qərarlar verməyinizə yardımçı olar.

Qeyd edilənləri həyata keçirmək çox da rahat olma-ya bilər, lakin uğura gedən yolun heç də asan olmadığını nəzərə almaq lazımdır. Buna ən uyğun misallardan biri yəqin ki, Yusif Peyğəmbər və fironun hekayəsi ola bilər. Yusif Peyğəmbər haqsız olaraq zindana atılmış və günahsız olmasına inandığı üçün günahsız olması sübut edilməyincə, zindandan çıxmaqdan imtina etmişdi. Zindandan azad olduqdan sonra isə Yusif Peyğəmbər fironun onu Misir xəzinəsinə rəhbər təyin etməsini istəyir:

“Məni bu yerin (Misirin) xəzinələrinə (rəhbər) təyin et! Həqiqətən, mən yaxşı qoruyanam, (bu işi) yaxşı bilənəm”. (Yusuf, 12:55)

Ölkənin firavan vaxtında bu yüksək bir mövqe olsa da, Misir xəzinəsinin ürəkaçan olmayan bir zamanında heç də arzuolunan bir vəzifə deyil. Yusif Peyğəmbərin davranışlarında yuxarıda sadaladığımız addımların bir neçəsi özünü göstərir. Əvvəla, öncələri kölə olmuş və zindana atılmış Yusif Peyğəmbər uğursuzluqlarının üzərində dayanmır, keçmiş həyat təcrübələrinin onun gələcəyini diktə etməsini qəbul etmir. Həm də o, güclü tərəflərini tanıyır və onları vurğulamaqdan çəkinmir. Yusif Peyğəmbər bilir ki, o dövlət xəzinəsinə daha yaxşı idarə edə bilər və içində olduğu zamanın riskli olmasına baxmayaraq, bu məsuliyyəti götürməkdən çəkinmir.

Eyni qərarlılığı Məhəmməd Peyğəmbərin (s.a.s.) həyatında da görə bilərik. İslamın ilk illərində müşriklərin təziyinə qarşı Məhəmməd Peyğəmbəri (s.a.s.) qoruyan əmisi

Əbu Talib bir gün təzyiqlər qarşısında qalaraq, Məhəmməd Peyğəmbərə (s.a.s.) bir az daha yumşaq olmağı və onlarla razılaşmağı məsləhət görür. Məhəmməd Peyğəmbər (s.a.s.) isə cavabında əmisi Əbu Talibə bu cür cavab verir:

*"Ey aziz əmim, əgər onlar Günəşi sağ əlimə, Ayı isə sol əlimə versələr, mən yenə də bu təbliğdən vaz keçməərəm. Mən etdiyimdən əl çəkməyəcəyəm, ya Allahın mənə göndərdiyi missiya həyata keçəcək, ya da mən bu yolda öləcəyəm".<sup>1</sup>*

Hər iki peyğəmbər möhkəmlik və özünüdərk qabiliyyətlərinə sarsılmaz əminlik nümayiş etdirirdi. Keçmiş çətinliklərə baxmayaraq, Yusif Peyğəmbər uğursuzluqlarının gələcəyini müəyyənləşdirməsinə imkan vermədi. Misir xəzinəsinin məsuliyyətini öz üzərinə götürmək üçün inamla irəlilədi. Məhəmməd Peyğəmbər (s.a.s.) çətinliklər qarşısında öz missiyasında sabit qaldı və göstərdi ki, güvən, həm də öz dəyərlərinə sadıq qalmaqla bağlıdır. Əsl özünəinam güclü tərəflərinizi dərk etməkdə, çətinliklərə tab gətirməkdə və vəziyyət sizə qarşı olsa belə, inamla əzmkarlıq göstərməkdədir.

Özünə əminlik tariximizdə həmişə bir keyfiyyət olaraq öz yerini tutub və tarixdə önəmli yer tutan şəxslərin bəlkə də, uğur qazanmalarında əsas meyarlardan biri olub. Bu gündən keçmişə baxarkən verilmiş qərarlar asan görünsə də, gələcəyin müəmma olduğu həmin anda o qərarları vermək güclü özündən əminlik tələb edib. Bugünkü biznes mühitində də uğur qazanmaq üçün bizdən eyni özündən

<sup>1</sup> Sîrətu İbn Hişam. 1/266; İbnu Seyyid'n-nas.Uyunu'l-əsər, 1/132; İbn Kəsir. əs-Sîrətu'n-Nəbəviye, 1/474; Beyhəkî. Dəlail'u'n-Nübüvvə-şamilə, 2/63; Tabəri. 2/218-220

əminlik gözlənilir. Özündən əminlik bir bacarıq kimi sadə görünsə də, öz daxilində bir neçə xüsusiyyətin varlığını tələb edir. Bəzən görünməsə belə, biznesin idarə edilməsi də bir savaştır. Bu savaşda qalib gəlmək üçün özündən, fikirlərindən, uğur qazanacağından əmin olmaq lazımdır. Unutmayaq ki, yalnız qələbəsini xəyal edə bilənlər ona çatmağı bacarır.

### **Tapşırıq:**

Müntəzəm olaraq komfort zonadan kənarında kiçik tapşırıqlar yerinə yetirmək çətinliklərlə mübarizə aparmağa kömək edir və özünə əminliyi inkişaf etdirir.

### **Addımlar:**

- **Komfort zonanızın sərhədlərini siyahıya alın.** (Bu şəxsi və ya biznesin komfort zonası ola bilər). Sizi əsəbi və ya narahat hiss edən, lakin inkişaf üçün vacib olan fəaliyyətlərin siyahısını yazın. Məsələn, bu böyük auditoriya qarşısında çıxış etmək, rəy istəmək və ya yeni müştərilər tapmaq ola bilər.

- **5 dəqiqəlik çağırışlar seçin.** Siyahıdakı sizə çətin olan fəaliyyətlə bağlı hər gün 5 dəqiqədən az müddətdə edə biləcəyiniz 3-5 addım yazın. Məsələn, yeni biri ilə söhbətə başlamaq, çox insanın olduğu bir ortamda fikrini paylaşmaq, gördüyünüz iş haqqında güvəndiyiniz birindən rəy soruşmaq və s.

- **Gündəlik uğurlarınızı izləyin.** Hər gün nəzərdə tutduğunuz addımı atdıqdan sonra fəaliyyətdən əvvəl və sonra necə hiss etdiyinizi yazın. Bu, inkişafı görməyə və rahatlıq zonanızdan kənara çıxmağın gözlənilməli qədər qorxulu olmadığını başa düşməyə kömək edəcək. Zaman

keçdikcə, bu kiçik qələbələr daha çox özünə əminliyi yaradır.

- **Həftəlik böyük məqsəd təyin edin.** Hər həftənin sonunda bir az daha böyük bir problemi həll etmək üçün məqsəd təyin edin. Məsələn, qısa təqdimat etmək, əməkdaşlıq üçün görüş keçirmək və s.

- **Refleksiya edin.** Ayın sonunda nə qədər irəli gəldiyinizi düşünməyə vaxt ayırın. Başlanğıcda və sondakı özünə əminliyinizi qiymətləndirin.

## 4. Güclü / Nikbin

Nikbin olmaq nə deməkdir? Vinston Çörçill: **“Pessimist hər fürsətdə çətinliyi görür, optimist isə hər çətinlikdə fürsət görür”**. Bu fikirdən belə nəticəyə gələ bilərik ki, fürsət və ya fürsətlər hər zaman var, önəmli olan onları görüb-görməməyimizdir. Görə bilmək hissəsində isə nikbin olmaq məsələsi ortaya çıxır. Nikbin insanlar uğursuzluq və ya mənfi təcrübələrin səbəblərini daimi deyil, müvəqqəti, qlobal deyil, spesifik və daxili deyil, xarici səbəb olaraq görürlər. Belə bir perspektiv nikbinlərə dəyişiklik ehtimalını daha asan görməyə imkan verir.

Nikbinlik biznesdə çətinliklərin fürsətlərə çevrilə biləcəyinə qarşı sarsılmaz inamdır. Nikbinlik yeniliklər üçün katalizator rolunu oynayır, çətinliklər qarşısında dayanıqlılığı artırır. Tədqiqatlar onu göstərir ki, optimist liderlər öz komandalarını ruhlandırır, yaradıcılığa təşviq edir və ümumi performansını artırır, uzunmüddətli uğur üçün zəmin yara-



dir.<sup>1</sup> Həmçinin nikbinlik, işçilərin risk götürmək, yenilik gətirmək və əməkdaşlıq etmək üçün güclü hiss etdikləri bir mühit əmələ gətirir. Bu təfəkkür komandalara irəliyə doğru düşünən bir yanaşma ilə uğursuzluqları idarə etməyə imkan verir.

Nikbin olmaq çətinliklərdə fürsəti görməklə əlaqəli olsa da, nikbinliyin nə olmadığını başa düşmək də vacibdir. **Nikbinlik reallığa məhəl qoymamaq və ya hər şeyin həmişə mükəmməl olacağını güman etmək demək deyil.** Yəni qarşıda duran çətinliklərdən xəbərsiz olub, bu çətinliklərə göz yummaq nikbinlik deyildir. Əksinə, nikbin insanlar maneələrlə üz-üzə qalırlar, lakin onlar bunun həll yollarının mümkün olduğuna inanaraq addım atırlar. Bu müddətdə isə **kor-koranə nəyəsə ümidlənmirlər** – bu, xəyalpərəstlikdir. Nikbinlik isə cəhd etmək, planlamaq və əzmkarlıq tələb edir.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, nikbinlik **qeyri-real gözləntilərdə olmaq** deyil. Nikbin insanlar da çətinliklərin reallığını qəbul edir, lakin diqqəti problemlərlə boğulmaq əvəzinə, həll yollarını tapmağa yönəldir.

Tarix boyu adından söz etdirən, uğur hekayəsi ilə biznes dünyasında hər zaman örnək olacaq Stiv Cobsun keçdiyi yola nəzər salsaq, bir sahibkarın təbiətində olması gərəkən xüsusiyyətləri kəşf edərək, həmçinin əsl nikbinlik necə olur, bunu da görə bilərik.

***Taleyimizi müəyyən edən başımıza gələn hadisələr deyil, onlara olan reaksiyalarımızdır.***

---

<sup>1</sup> Seligman, 2011; Dweck, 2006

İndividual (fərdi) psixologiyanın yaradıcısı, avstriyalı psixoloq və psixoterapevt Alfred Adlerin işlətdiyi bu ifadə Stiv Cobsun keçdiyi yolda öz təsdiqini tapır. 21 yaşında olarkən Stiv dostu Stiv Voznyakı şirkət qurmağa razı salıb, öz evlərinin qarajında "Apple I" cihazını hazırlayır. 1976-cı ildə onlar bu cihazı satışa çıxarırlar. "Apple I", "Macintosh", "Apple II" kompüterlərinin satışından böyük uğur qazanan Stiv Cobs şirkət daxilində baş verən problemlərdən sonra öz qurduğu şirkətdən ayrılmaq məcburiyyətində qalır.

Bunu məğlubiyət kimi qəbul etmək əvəzinə, Stiv Cobs uğursuzluğu fürsətə çevirərək proqram təminatı şirkəti olan NeXT-i qurur və Pixar animasiya studiyasını satın alır. 1996-cı ildə 188 milyon dollarlıq borcla mübarizə aparan və yeniliyə ehtiyacı olan Apple, əməliyyat sisteminin inkişaf etdirilməsində yaranan çətinliklərlə bağlı NeXT-i satın aldı.

Beləliklə, Cobs "Apple" şirkətinə müvəqqəti CEO vəzifəsində geri dönür. 1998-ci ildə Stiv Cobs yenidən "Apple" şirkətinin CEO-su oldu.

Bütün bu hadisələr baş verərkən nikbinlik nümayiş etdirən Cobs dərhal məşhur "Fərqli düşün" marketing kampaniyasına start verir və Apple şirkətinin məhsul xəttini təkmilləşdirərək yeni iMac G3 cihazını bazara çıxarır.

Cihazın təqdimatında Stiv kompüterin adında niyə "i" hərfi olduğunu belə izah edir: "iMac – sürətli və asan İnternet axtaran istifadəçilər üçün bir nömrəli kompüter olmağı hədəfləyir. "iMac" bunun üçün nəzərdə tutulub". Təqdimatda Cobs "i" hərfinin hansı mənalarda işləndiyini də səslandırir: fərdi (individual), təlimatlandırma (instruct), məlumatlanma (inform) və ilhamlandırma (inspire).

Onu da qeyd edək ki, Stiv Cobs “Apple” şirkətində ildə 1 dollar qarşılığında bir neçə il ərzində işləyib və bu ona 2000-ci ildə Ginnestin Rekordlar Kitabında “Ən aşağı maaşlı CEO” ünvanını qazandırıb.<sup>1</sup>

Hələ 1 yaşında olarkən bioloji ailəsi tərəfindən tərək edilən və Kaliforniyalı bir ailənin himayəsində böyüyən, illər sonra qurduğu şirkətdən ayrılmaq məcburiyyətində qalan Cobsun həyata və yaşanarlara qarşı sərgilədiyi duruşu, nikbinliyi və əzmi tək onun taleyini deyil, biznes dünyasının bazarını da dəyişmişdir.

Yuxarıda qeyd olunanlardan da göründüyü kimi, nikbinlik, əzmkarlıq və yaradıcılıqla birləşərək, Cobsa nəinki Apple şirkətinə qayıtmağa, həm də Apple şirkətini tarixin ən nüfuzlu şirkətlərindən birinə çevirməyə kömək etdi. Məneələri maneə yox, uğura çatmaq üçün pillə kimi görmək bacarığı, iş və həyata nikbin yanaşmanın gücünü göstərir.

Nikbinliyin önəmini aparılan araşdırmalardan da görə bilirik. 2023-cü ildə Forbes jurnalında yazılmış “Sahibkarlar üçün hansı daha yaxşıdır? Optimizm, pessimizm, yoxsa realizm?” adlı məqalədə nikbinlik və sahibkarlıq arasındakı əlaqə haqqında maraqlı məqamlara toxunulub.

Məqalədə qeyd edilir ki, “LinkedIn” platformasında 6 sahibkarlıq qrupunu əhatə edən 1736 şəxs arasında sorğu keçirilir və “Sahibkarlar üçün hansı daha yaxşıdır?” sualına cavablar belə olur:

- **Optimizm: 55%**
- **Realizm: 44%**
- **Pessimizm: 1%**

---

<sup>1</sup> Steve Jobs by Walter Isaacson, 2011

Məhz sahibkarlar arasında aparılan bu sorğunun nəticəsi göstərir ki, təxminən hər iki sahibkardan biri inanır ki, nikbin yanaşma bir sahibkar üçün daha yaxşıdır və bu xüsusiyyət inkişaf etdirilməlidir.

Məqalənin davamında qeyd edilir ki, nikbinlik önəmlidir, bəs bir sahibkar harada nikbin davranmalıdır? Suala cavabda xüsusilə “unicorn” bizneslər adlandırma biləcəyimiz bizneslərdə sahibkarların nikbin olmasının gözlənilməliyi bildirilir. Nümunə kimi, Stiv Cobs, Zukerberq, Bill Geyts və Ualton kimi sahibkarların adı çəkilir.<sup>1</sup>

Nikbinliyin biznes uğuruna təsiri ilə bağlı başqa hansı real keyslər var? Gəlin, baxaq:

**1. Mark Zukerberq: Sosial şəbəkə pioneri.** 2004-cü ildə Mark Zukerberq Harvarddakı yataqxanasında Facebook-u yaratdı. Zukerberq bütün dünyada insanları bir arada birləşdirmək potensialına və öz inancına nikbin baxırdı. Bu inam Facebook-un dünya üzrə milyardlarla istifadəçini birləşdirən, biznes, ünsiyyət və aktivliyi dəstəkləyən platformaya çevrilməsinə kömək etdi.

**2. Bill Geyts: “Microsoft”un vizioneri.** 1975-ci ildə Microsoft-un həmtəsisçisi olan Bill Qeyts əmin olub ki, hər bir kompüter bir gün Microsoft proqram təminatı ilə işləyəcək. Onun bu düşüncəsinə nikbin baxışı Microsoft-a Windows-u inkişaf etdirməyə imkan verdi və bu, ən çox istifadə edilən əməliyyat sistemi oldu.

**3. Sem Uolton: Pərakəndə satışda inqilab.** Sem Uolton 1962-ci ildə aşağı qiymət təklifinin müştəriləri cəlb edəcəyinə inanaraq pərakəndə satış şirkəti olan Walmart-ı

---

<sup>1</sup> Rao, D. (2023). What's best for entrepreneurs: Optimism, pessimism, or realism? Forbes.

qurdu. Onun nikbin baxışı Walmart-ı – dünyanın ən çox pərəkəndə satışını edən mağaza zəncirini qurmağa kömək oldu və bazardakı rəqiblərindən fərqlənən “ucuz qiymət, yüksək xidmət və keyfiyyət” strategiyasını uğurlu etdi.

**4. Elon Mask: “PayPal”dan Marsa.** Elon Mask həmişə gələcəyə fokuslanıb. PayPal, Tesla və SpaceX kimi şirkətləri qurub. Onun nikbinliyi Maskı dünyanı Tesla və elektrikli avtomobillərdən istifadəni genişləndirməkdən tutmuş, SpaceX vasitəsilə kosmik nəqliyyat xərclərini azaltmaq və nəticədə Marsda dayanıqlı koloniya yaratmaq kimi məqsədlərdə qarşısına çıxan böyük çətinliklərin öhdəsindən gəlməyə sövq edir.

Bu sahibkarlar təkcə böyük xəyallarla yox, öz xəyallarına nikbin yanaşaraq hərəkətə keçiblər. Müvəffəqiyyətə olan inamları onlara çətinliklərin öhdəsindən gəlməyə və öz işlərini formalaşdırmağa kömək edib.

**Nümunələrdən də görüldüyü kimi, nikbinlik hərəkətlə birləşdirildikdə, əsaslı nəticələrə səbəb ola bilər.**

Başqa bir nümunə. University Lab Partners adlı qeyri-hökumət təşkilatının bir məqaləsində uğurlu biznesmen və ağıllı innovasiyaçıların 11 xarakterik xüsusiyyəti haqqında danışılır.<sup>1</sup> Təsadüfi deyil ki, həmin 11 xüsusiyyətin içində optimistlik, yəni nikbin olmaq da öz yerini alır.

Məqalədə nikbinliyin önəmindən danışılaraq vurğulanır ki, biznesmenə, xüsusilə başlanğıcda öz məhsulu, startapı eniş və yoxuşlarla üzləşərkən nikbinlik kömək olur. Əgər uğura çatmaq üçün xüsusi bir məqsəd təyin etməsi-

---

<sup>1</sup> 11 characteristics of successful entrepreneurs & brilliant innovators. University Lab Partners. (2020).

nizsə, o məqsədə çata bilmək üçün daim nikbin qalmağınız vacibdir.

Nikbinlik həm də yoluxucu xəstəlik kimidir, əgər siz bir biznes sahibi olaraq nikbinliyinizi qoruya bilsəniz, bu ətrafınızdakı insanlara, komandanıza da müsbət təsir edəcəkdir. İnsanlar sizin bu müsbət xüsusiyyətinizə “məruz qaldıqca”, şirkətə və biznesə daha da bağlanacaqlar. Bu məqalə bir daha yuxarıda verilən biznes hekayələrindəki uğurun səbəblərindən biri kimi nikbinliyi sübut edir.

Bəs nikbin bir sahibkar necə olur? Hansı xüsusiyyətləri özündə nümayiş etdirir? “Psychology Today” jurnalında 2016-cı ildə nikbinliyin sahibkarlara uğur qazanmaqda kömək etdiyi 4 məqam haqqında bir yazı dərc edilmişdir. Həmin məqaləyə əsasən optimist bir sahibkar<sup>1</sup>:

**1. Yaradıcı düşünən və yeni ideyaları tətbiq edə bilən biridir.** Nikbinlik sahibkarlara daim yeni ideyalar üzərində düşünməyə təkan verir. Bu da günün sonunda sahibkarın öz biznesi, məhsulları üçün yeniliklər yaratmasına və inkişaf etməsinə səbəb olur.

**2. Hərəkətə keçməyə meyilli olur.** Nikbin insanlar tez hərəkətə keçir və qərar verməkdə tərəddüd etmirlər. Sahibkarlar üçün bu, onların daha tez qərar verməyini və irəliləməyini asanlaşdırır.

**3. Çətin vəziyyətlərdə əzmkar davranır.** Nikbinlər çətin vəziyyətlərlə üzləşəndə digərlərinə nisbətən daha inamlı və davamlı olurlar. Bura bir biznesə başlamaq belə aid ola bilər. Əldə etdikləri irəliləyiş yavaş olsa, nəticələr ürəkaçan olmasa belə, öz yollarına davam edirlər.

<sup>1</sup> Dholakia, U. (2016). *4 ways that optimism helps entrepreneurs succeed*. Psychology Today.

**4. Uğursuzluqdan sonra geri qayıda bilir.** Optimist biznesmenlər uğursuzluqları daha yaxşı idarə edir və daha sürətli şəkildə yenidən öz məqsədlərinə, çıxdıqları yola qayıda bilirlər. Əksinə, pessimistlər tez-tez öz uğursuzluqlarında "ilişib" qalırlar və yenidən dirçəlmək onlar üçün çox çətin olur.

Nikbin yanaşma hazırda psixologiya sahəsində ən aktual mövzulardan birinə çevrilmişdir. Bu barədə bir çox kitablar yazılmış, elmi araşdırmalar aparılmışdır. Müsəlmanların müqəddəs kitabı "Qurani-Kərim"də də nikbinliyə dair tövsiyələr vardır. İnşirah surəsində "Şübhəsiz ki, hər çətinliklə birlikdə bir asanlıq vardır" deyərək insanlığa müjdəli xəbər verilmiş, ümidli olmağa dəvət göndərilmişdir<sup>1</sup>.

Nikbinlik və onun önəmi ilə bağlı ətraflı danışdıq. Buradan ortaya belə bir önəmli sual çıxır: *"Təbiətən hadisələrə pessimist baxış bucağı olan kəslər üçün nikbinlik sonradan formalaşdırıla biləcək bir xüsusiyyət ola bilərmi?"*

Nikbinlik, bir bacarıq kimi inkişaf etdirilə bilər, xüsusən də, biznesə başlamaq və idarə etməkdə çətinliklərlə üzləşən sahibkarlar üçün bu çox önəmlidir. Bu bacarığı inkişaf etdirməyə kömək edəcək dörd elmi tövsiyə və texnika var:

**1. Koqnitiv davranış texnikaları (CBT):** KDT ilə məşğul olmaq mənfi fikir və düşüncələri daha müsbət, optimist olanlarla əvəzləməyə kömək edə bilər. Bu, texnika ilə mənfi düşüncələri müəyyən etmək və onları şüurlu şəkildə müsbət alternativlərlə əvəz etmək mümkündür.<sup>2</sup>

**2. Təşəkkür jurnalı:** Minnətdar olduğunuz şeyləri mütəmadi olaraq qeyd etdiyiniz bir təşəkkür jurnalınızın

<sup>1</sup> Qurani-Kərim, İnşirah surəsi, 94:5-6

<sup>2</sup> Beck, A.T. (1976). Koqnitiv Terapiya və Emosional Pozuntular

olması dünyagörüşünüzü daha müsbət istiqamətdə inkişaf etdirə bilər. Bununla, diqqəti problemlərdən və daima şükayətlənməkdən, həyatda və biznesdə olan şükür ediləcək müsbət tərəflərə çeviririk.<sup>1</sup>

**3. Vizuallaşdırma texnikaları:** Məqsədlərinizə çatdı-  
ğınızı təsəvvür etdiyiniz vizuallaşdırmalarla məşğul olmaq  
motivasiya və optimizmi artırma bilər. Bu təcrübə sahibkarlara  
zehni olaraq uğura hazırlaşmağa kömək edir və onların  
öz işləri haqqında müsbət düşüncə tərzini gücləndirir.<sup>2</sup>

**4. Sosial dəstək:** İnsana şəfa yenə insan olur. Dəstək-  
ləyici mühitdə olmaq nikbinliyi artırma bilər. Ətrafınızda gü-  
vənə biləcəyiniz insanlarla zaman keçirmək və ya men-  
torlarla işləmək müsbət qarşılıqlı əlaqə yaradaraq, nikbin  
dünyagörüşünü gücləndirmək mümkündür.<sup>3</sup>

Sona yaxınlaşdıqca, gəlin, elə Azərbaycan kinosunun  
parlaq nümunələrindən biri olan "Bəxt üzüyü" filminin  
sonluğundan danışaq. Film, ilk olaraq, qarışıq həyatların  
problemlərini qabartsa da, nikbin sonluqla tamamlanır.  
Sözügedən film dramaturq Vaqif Səmədoğlunun eyniadlı  
əsəri əsasında lentə alınıb. Filmdə ailəsinə qarşı məsuliyyət-  
lərindən qaçan, balaca qızı ilə maraqlanmayan, günlərini  
sərxoşluqla keçirən Hüseyn obrazı diqqət çəkir.

Hüseynin içkiyə düşkünlüyü o həddə çatır ki, o, içki  
üçün evlilik üzüyünü, həyat yoldaşı Saranın dili ilə desək,

<sup>1</sup> Emmons R.A., & McCullough M.E. (2003) Nemətləri yüklərə qarşı  
saymaq: Gündəlik həyatda minnətdarlıq və subyektiv rifahın ekspe-  
rimental tədqiqi. Şəxsiyyət və Sosial Psixologiya Jurnalı

<sup>2</sup> Taylor S.E., & Schneider B. (1989). Mübarizə və sosial dəstəyin si-  
mulyasiyası: nəzəri perspektiv. Journal of Social Issues

<sup>3</sup> Cohen S., & Wills T.A. (1985). Stress, sosial dəstək və tamponlama  
hipotezi. Psixoloji Bülleten



“Bəxt üzüyü”nü belə oğurlayır. Sara isə baş verənlərdən xəbərsiz öz üzüyünü hər yerdə həyəcanla axtarır, qonşularla üz-göz olur, polisə belə şikayət edir. Filmdə Hüseyn bir gün içkili vəziyyətdə evə gələrkən həyətdə oturub öz-özünə deyir:

– İtirə-itirə gəlirik. Biri qeyrətini-namusunu itirir, biri ağılını, biri də bəxtini. Kimlər itirmir ki, bu dünyada. İtirə-itirə gəlirik. Son günümüz də ölüm. Bu qədər çirkaba dözmək olmur axı.

Bu zaman qonşu, veteran Tanrıverdi dayı Hüseynə deyir:

– Oğul, Hüseyn, sən yaxşı insansan. Üzmə özünü. Sən təmiz adamsan.

– Tanrıverdi dayı, sən bizim uğrumuzda ayaqlarını itirmisən? İtirmisən ki, mən rahat şəraitdə vurum özümçün?

Filmin sonunda isə elədiyi hərəkətlərin düzgün olmadığını başa düşən qəhrəman artıq özünü ələ alır, həyat yoldaşını və qızını qucaqlayaraq yeni həyata başlamaq qərarına gəlir. Buradan görürük ki, insan düşüncələrində nikbin olduqda xoşbəxtlik özü yol tapıb insana doğru gəlir. Filmdə Mübariz Tağyevin və “Tac” qrupunun ifa etdiyi mahnının sonda səsləndirilməsi təsadüfi deyil. Mahnının sözləri insanı nikbin bir baxışa çağırır.

**Göyə bir bax, yerə bir bax,  
Həyat gözəldir, ay Allah.  
Bir gün sevinc bizim olar  
Olar bizim, bir sabah.**

### **Tapşırıq:**

Nikbinliyi inkişaf etdirmək üçün bir insan istənilən vəziyyətdə potensial müsbət tərəflərə diqqət yetirərək, prob-

lemlərin üzərində dayanmaqdan sonra, nəticələr və həll yolları axtarmağa fokuslana bilər. Bu yanaşmanı inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı addımları izləyə bilərsiniz.

### **Addımlar:**

**1. Problemi müəyyənləşdirin:** Bir həftə ərzində hər gün qarşılaşdığınız bir çətin və ya mənfi vəziyyəti seçin. Bu, sadəcə mürəkkəbə hər hansısa bir vəziyyət ola bilər. Məsələn, tıxacda qalmaq və ya layihənin gecikməsi.

**2. Mənfi tərəfləri sadalayın:** Bu vəziyyətin niyə sizi əsəbiləşdirdiyinin və ya sizin üçün çətin olduğunun qısa xülasəsini yazın. Məsələn, "Vaxt itirdiyim üçün əsəbiləşdim" kimi sizdə yaratdığı xüsusi hissləri və düşüncələri qeyd edin.

**3. Vəziyyətə başqa tərəfdən baxın:** İndi vəziyyəti müsbət, alternativ perspektivlə yenidən yazın. Təsəvvür edin ki, bu mənfi görünən vəziyyət necə gizli bir fayda verə və ya konstruktiv nəticəyə gətirib çıxara bilər. Məsələn, "Tıxacda ilişib qalmaq mənə bitirmək istədiyim podkasta qulaq asmaq üçün əlavə vaxt verdi" və ya "İşdəki bu gecikmə mənə layihəni daha ətraflı nəzərdən keçirmək fürsəti verdi".

**4. Yeni perspektiv üzərində düşünün:** Bu yeni perspektivin sizi necə hiss etdirdiyini düşünün. Əhvali-ruhiyyəyinizdə və ya düşüncə tərzinizdə hər hansı dəyişiklik oldusa, ona diqqət yetirin. Özünüzü daha rahat hiss edirsiniz?

**5. Həftəsonu refleksiya edin:** Həftənin sonunda hər gün etdiyiniz qeydləri nəzərdən keçirin və xülasə yazın. Bu təcrübənin yanaşmanıza, düşüncə tərzinizə necə təsir etdiyini düşünün.

## 5. Mərd / Cəsarətli

Bilik + İnam + Hərəkət = Cəsarət

Bilik + İnam + Hərəkətsizlik = İflic

Biliksizlik + İnam + Hərəkət = Uğursuz

Bilik + İnamsızlıq + Hərəkət = Təhlükəsiz

Bu düsturlar sizi düşündürdü? Nə barədə?! Düsturların hər biri ayrı-ayrı amillərin müxtəlif birləşmələrinin tamamilə fərqli nəticələrə gətirib çıxara biləcəyini göstərir. Bilik, iman və hərəkət tarazlığından yaranan cəsarət iş dünyasına qə-dəm qoyan hər kəs üçün ən önəmli keyfiyyətlərdən biridir. Hansısa birində balans pozularsa, düsturda gördüyümüz digər nəticələrlə qarşılaşa bilərik. Bu maraqlı düstur cəsarə-tin şəxsi və peşəkar uğura təsirini araşdıran “Cəsarətə qa-yıdış” (Return on Courage) kitabının müəllifi Ryan Bermana aiddir<sup>1</sup>. Bermanın fikrincə, cəsarət mücərrəd anlayış deyil, önəmli nəticələr əldə etmək üçün bilik, inam və hərəkəti birləşdirən praktiki düsturdur.

Qlobal Sahibkarlıq Monitorinqinə (GEM) əsasən, uğur-suzluq qorxusu bütün dünyada sahibkarlıq üçün əhə-miyyətli maneədir. Məsələn, Kanadada **yetkin şəxslərin 55%-i** uğursuzluq qorxusunun biznesə başlamalarına mane ola biləcəyini bildirir.<sup>2</sup> Maraqlısı budur ki, aparılan araşdırmalar uğursuzluq qorxusu olan ölkələrdə tez-tez sahibkarlıq fəaliyyətinin çox aşağı olduğunu, bu qorxunun

<sup>1</sup> Berman, R. (2020). Courage in business: How companies can get their courage back. Ryan Berman.

<sup>2</sup> Global Entrepreneurship Monitor. 2022/2023 Global Report. Adapting to a “New Normal”.

aradan qaldırılmasının sahibkarlığın inkişafı üçün vacib olduğunu göstərir.<sup>1</sup>

Düstur və araşdırmaları bir araya gətirəndə aydın olur ki, cəsarət fərdlərin bilik, inam və hərəkət balansını qoruyaraq, eyni zamanda, uğursuzluq qorxusunu daimi bir maneə kimi deyil, bir pilləkən kimi gördüyü bir yanaşmanı mə-nimsəməkdir. Araşdırma məlumatlarına əsasən uğursuzluq qorxusunun yüksək olduğu yerlərdə sahibkarlıq fəaliyyətinin aşağı səviyyədə olduğunu düşünsək, o zaman bu qorxunu hansı şərtlərin “qidalandırdığını” sorğulamalıyıq.

Cəsarət biznes dünyasında, xüsusən də bu yola yeni başlayanlar üçün dəyişdirici rol oynayır. Çünki cəsarət yeniliyə, liderlərə cəsarətli qərarlar qəbul etməyə və komandalının böyüməsinə və inkişaf etməsinə təkan verir.

### **Cəsarət nə deməkdir?**

“Merriam-Webster” lüğəti cəsarətə belə tərif verir: **“qorxuya və ya çətinliyə sinə gərmək, dözmək və tab gətirmək üçün əqli və ya mənəvi güc”**.<sup>2</sup> Tərifdən də maraqlı bir məqamı görürük ki, cəsarət qorxunun olmaması deyil, buna baxmayaraq hərəkət etmək, davam edə bilməkdir. İş dünyasında da cəsarət heç bir zəmanət olmadıqda, yeri gələndə, risk etmək, susmağın daha asan olduğu situasiyalarda danışmaq və başqalarının çəkinə biləcəyi imkanların arxasınca getmək deməkdir.

<sup>1</sup> Patrick Chapman and Robert A.Phillips. (2022). Entrepreneurial fear of failure: An international comparison of antecedents and impact on venture creation.

<sup>2</sup> Merriam-Webster. (n.d.). *Courage Definition & meaning*.

Girişdə qeyd edilən düsturlara əsasən cəsarətin üç vacib komponentini ən sadə formada biznes kontekstində qiymətləndirək:

**Bilik.** Bilik olmadan hərəkət etmək ehtiyatsızlıqla alınmış qərarlara və istənilməyən nəticələrə səbəb ola bilər. Cəsarət hazırlıq və məlumatlı olmağı tələb edir, məsələn, bazarı, rəqibləri və qarşıda duran çətinlikləri bilmək addım atmadan öncə mütləqdir. Bilik sahibkarlara “kor risklər” əvəzinə, hesablanmış risklərə getməyə imkan verir.

**İnam.** İnam özünə, komanda və vizyonuna inanmaqla bağlıdır. Bəzi vəziyyətlər əleyhinizə olsa belə, irəli getmək və dayanmamaq üçün inam önəmlidir. İnam olmadan, həttə ən yaxşı fikirlər də şübhə səbəbindən yox olub gedə bilər.

**Hərəkət.** Cəsarət hərəkət etmək deməkdir. Cəsarətli insanlar bir çox hallarda mükəmməl şəraiti gözləmir; irəlilədikcə qərarlar verir və uyğunlaşırlar.

Bu üç məqamı İslamda baş vermiş hadisələrdə də görə bilərik. Belə nümunələrdən biri Musa peyğəmbərin (əleyhissalam) başına gələn hadisələrdir ki, Allah ona tarixin ən zalım hökmdarlarından olan Fironun qarşına çıxmağı əmr edir. Qorxmasına və tərəddüd etməsinə baxmayaraq, Musa cəsarətlə hərəkət edir. O, Allaha üz tutaraq deyir: “Ey Rəbbim, qəlbimi genişlət! İşimi asanlaşdır! Dilimdəki düynü aç (pəltəkliliyimi götür) ki, sözümü başa düşsünlər!”<sup>1</sup>

Bu hadisə bilik, inam və hərəkət balansını mükəmməl şəkildə əhatə edir. Musa işin önəmini bilir, Allaha inanır, təvəkkül edir və risklərə baxmayaraq, missiyasını yerinə yetirir.

---

<sup>1</sup> Qurani-Kərim, Ta ha surəsi, 20:25-28

Cəsarətin önəmini, sadəcə, keçmişdə baş vermiş hadisələrdə deyil bugünümüzdə, xüsusilə də, iş dünyasında açıqca görə bilirik. Bununla belə, əvvəl də müzakirə etdiyimiz kimi, həqiqi cəsarət bilik, inam və hərəkətin birləşməsindən ibarətdir. Bu üç element balanslaşdırılmadıqda, cəsarət yanlış başa düşülə və səmərəsiz qərarlara səbəb olan stereotiplərə çevrilə bilər. Gəlin, cəsarətlə bağlı bəzi ümumi, lakin yanlış təsəvvürləri araşdıraq.

**Cəsarət qorxmaz olmaq deməkdir.** Ən çox yayılmış yanlış fikirlərdən biri də cəsarətli insanların tamamilə qorxmaz olmasıdır. Bu stereotip qorxunun cəsarətdə yeri olmadığını göstərir. Halbuki yuxarıdakı tərifdə müzakirə etdiyimiz kimi, cəsarət qorxunun olmaması deyil, ona baxmayaraq hərəkət etməkdir. Düsturda qeyd edilən bilik burada həlledici rol oynayır. Qorxu çox vaxt bilməməkdən, qeyri-müəyyənlikdən qaynaqlanır. Doğru bilikləri əldə etməklə qeyri-müəyyənliyi azalda və qorxunuza baxmayaraq inamla hərəkət edə bilərsiniz.

**Cəsarət həmişə böyük risklərə getmək deməkdir.** Cəsarətin daimi, ciddi riskə getməyi tələb etməsi fikri də yanlışdır. Düsturun kontekstində bu yanlış təsəvvür çox vaxt bilik və inamı nəzərə almadan, sadəcə, hərəkəti vurğulamaqdan irəli gəlir. Vəziyyəti başa düşmədən hərəkət etmək və ya öz dəyərlərinizə uyğun olmayan hərəkəti etmək cəsarət deyil, ehtiyatsızlıqdır.

**Cəsarət aqressiv olmaq və ya konfliktə qarışmaq deməkdir.** Bəziləri cəsarəti yüksək səs tonu, hətta döyüşkənliklə eyniləşdirir. Bu stereotip çox vaxt inamı təkəbbürlə, hərəkəti isə lazımsız qarşıdurma ilə səhv salmaqla baş verir. Əsl cəsarət həm inamı, həm də empatiyanı əks etdirən mə-

nalı, düşünülmüş hərəkətlər etməkdir. Yəni bu, başqalarına qarşı hökmanlıq etmək, mübahisələr etmək demək deyil, fərqli perspektivlərə hörmətlə yanaşarkən öz inandığın məsələlərə qarşı qərarlı olmaqdır.

**Cəsarət tək hərəkət etmək deməkdir.** Tək qəhrəman obrazı çox vaxt cəsarətlə əlaqələndirilir. Biznesdə bu, hər bir yükü öz çiyinə götürən solo sahibkar və ya lider stereotipinə çevrilir. Bununla belə, bu, bilik və inamın kollektiv keyfiyyətlər kimi əhəmiyyətini nəzərdən qaçırmış olur. Bilik əməkdaşlıq vasitəsilə inkişaf edir və ortaq vizyona inam komanda işini gücləndirir. Cəsarət özünüzü təcrid etmək deyil, əksinə, dəstək axtarmaq, tapşırıqlar vermək və ya başqalarını işə cəlb etməyin doğru zamanını görə bilməklə bağlıdır.

Bütün bu qeyd olunanlardan görə bilir ki, cəsarət biznesdə çox önəmli rol oynayır. Bunu "Deloitte"-nin Kanadada 1200 biznesmen arasında apardığı sorğunun nəticələri də göstərir. Sorğuya əsasən şirkətlərin yalnız 11%-i, həqiqətən, cəsarətli adlandırıla bilər.<sup>1</sup> Cəsarətli bizneslər əvvəlki illə nisbətə 69% artıma sahib olarkən, cəsarətli olmayan bizneslərdə bu rəqəm 46%-dir. Cəsarətsiz bizneslərin qazanclarında azalma yaşamaq ehtimalı cəsarətli bizneslərdən 2 dəfə çoxdur. Cəsarətsiz bizneslərin 34%-i əvvəlki ildəki fəaliyyətlərini uğursuz adlandırır. Bu araşdırmanı bir də real keys üzərindən təhlil edək.

Dünyanın ən məşhur oyun şirkətlərindən biri olan "Nintendo", cəsarətin necə möhtəşəm uğura gətirib çıxara biləcəyinə, həmçinin, cəsarət çatışmazlığının əldən verilmiş fūr-

---

<sup>1</sup> The future belongs to the Bold – Canada Needs more courage. Deloitte. (2016)

sətlərə səbəb ola biləcəyinə dair uyğun nümunə təqdim edir. Nintendo tarixindəki bu ikili vəziyyət biznes qərarlarında **bilik, inam** və **hərəkətlə** birləşən **cəsarətin** vacibliyini vurğulayır.

2006-cı ildə "Sony"nin "PlayStation" və "Microsoft"un "Xbox" şirkətləri ilə şiddətli rəqabətlə üzvləşən Nintendo, diqqətini qabaqcıl qrafika, güclü aparat və ənənəvi oyun auditoriyası üzərində cəmləşdirən hər iki rəqibi ilə eyni arenada qarşı-qarşıya yarışmaq əvəzinə, "Wii" oyun konsolunu bazara çıxarmaqla cəsarətli və qeyri-ənənəvi bir yanaşma tətbiq etdi.

**Bəs, fərq nədə idi?** Əslində, "Wii" bazarda ən güclü oyun konsolu deyildi. Onun texniki təchizatı rəqiblərindən xeyli az inkişaf etmişdi. Bununla belə, Nintendo oyunçuların oyunla fiziki əlaqədə olmasına imkan verən hərəkəti hiss edən oyun nəzarətçiləri (oyun pultu) təqdim etdi. Bu o zaman üçün yeni, həmçinin, riskli bir yenilik idi. "Wii"ni həm rəqiblərindən, həm də əvvəlki oyun konsollarından fərqləndirən bu xüsusiyyət böyük, düyməli coystik (pult) əvəzinə, televizorun pultu kimi görünən nazik pultunun olması idi. Bu pult konsola simsiz qoşulurdu. Ən vacibi isə o idi ki, hərəkət və fırlanmanı üçölçülü olaraq yerinə yetirən innovativ sensor ilə təchiz olunmuşdu. Başqa sözlə, "Wii" pultu istifadəçilərə ayağa qalxmağa, otaqda hərəkət etməyə və oyunun bir hissəsinə çevrilməyə imkan verirdi. Məsələn, ekrandakı karakterin qılıncını yelləməsini istəyirsinizsə, pultdan istifadə edirsiniz və zərbələri özünüz vurursunuz. Beysbol oyununda siz pultu dəyənək kimi tutursunuz və virtual karakterin də bunu etməsini istədiyiniz zaman tribunalara doğru hərəkət edir və zərbələr endirirsiniz.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ewalt D.M. (2006). *Nintendo's Wii is a revolution*. Forbes.



Oyunçulara virtual dünya ilə fiziki əlaqə yaratmaq imkanı verməklə Nintendo video oyun təcrübəsini əhəmiyyətli dərəcədə dəyişdi. Bu, birdən-birə daha əvvəl heç vaxt video oyun konsolu almağı düşünməyən istehlakçılar üçün daha cəlbedici oldu.

### **Bu qərar böyük cəsarət tələb etdi:**

Nintendo başa düşürdü ki, oyun auditoriyasını ənənəvi oyunçuların hüdudlarından kənara çıxarmaq – ailələrə, uşaqlara və hətta yaşlı oyunçulara çatmaq – onların uğurları üçün çox vacib idi.

Hərəkəti hiss edən oyunun potensialına şübhə ilə yanaşan sənaye mütəxəssislərinin skeptisizminə baxmayaraq, Nintendo oyunu hər kəs üçün əlçatan və əyləncəli etmək vizyonuna inanırdı.

Nintendo qətiyyətlə hərəkət etdi, marketing kampaniyalarına böyük sərmayə qoydu və fərqli oyunlarının “Wii”-nin unikal xüsusiyyətlərindən istifadə etməsini təmin etdi.

**Nəticə?** “Wii” böyük uğur qazandı. O həm PlayStation 3, həm də Xbox 360 oyunlarını üstələyib, dünya üzrə 100 milyon ədəddən çox satış etdi.<sup>1</sup> Nintendonun fərqli bir yol tutmaq cəsarəti həm şirkəti canlandırdı, həm də daha geniş auditoriyanı cəlb edərək oyun sənayesini genişləndirdi. 2007-ci ildə “The Guardian” qəzetində yayınlanan xəbərə görə şirkətin səhm qiyməti həmin il **üç dəfədən çox artaraq** 64,800 Yapon yeni səviyyəsinə qalxdı. Nintendonun bazar dəyəri təxminən 8,4 trilyon Yapon yeni səviyyəsinə yüksələrək, şirkəti Yaponiya nəhəngləri arasında **“Toyo-**

---

<sup>1</sup> Sherif A. (2024). *Nintendo Wii lifetime unit sales worldwide 2024*. Statista

**ta”dan sonra ikinci dəyəərə** çevirdi. “Canon”, “Honda” və “Sony” kimi şirkətləri geridə qoydu.<sup>1</sup>

Bununla belə, “Wii”nin uğuruna təsir edən bu cəsarətli addım və yeniliklər təəssüf ki, 2012-ci ildə satışa çıxarılan varisi – “Wii U” da özünü göstərə bilmədi. Nintendo “Wii”nin uğurunu gücləndirməyə çalışdı, lakin dizaynında, marketinqində və strategiyasında bənzər cəsarətli addımları ata bilmədi.

2005-ci ildən texnologiya, oyun, elm və əyləncə dünyasında ən son xəbərlər və rəylər paylaşan “SlashGear” saytının paylaşıdığı yazıya əsasən “Wii U”nun uğursuzluğu aşağıdakı səbəblərdən qaynaqlanır:

Heç bir fərqli oyun olmadan bazara çıxarıldı.

Ad seçimi uğurlu deyildi.

Oyun pultu marketinqdə yanlış istifadə edildi.

Oyun pultu kifayət qədər təkamil variantda deyildi.

Oyunçular PlayStation və Xbox ilə rəqabət aparmaq üçün daha güclü konsol istəyirdilər.

Konsolda üçüncü tərəf oyunlara əlçatanlıq yox idi.

Satışlar inanılmaz dərəcədə zəif idi.

Bu qeyd olunanlardan bu nəticəyə gələ bilərik ki, Nintendo “Wii”də atdığı cəsarətli addımları, yenilikləri “Wii U”da tətbiq edə bilmədi. Nintendo bazarın dəyişən ehtiyaclarını adekvat şəkildə araşdırmadı və onlara cavab verə bilmədi. “Wii”dən fərqi tam olaraq “Wii U”nun nə olduğu anlaşılmadığı üçün istehlakçılar arasında şirkətə olan inam sarsıldı.

<sup>1</sup> Guardian News and Media. (2007). *Nintendo's Wii console captures New Game Market*. The Guardian

**Bu dəfəki nəticə nə oldu?** “Wii U” kommersiya uğursuzluğu idi. Cəmi 13,5 milyon ədəd satıldı və Nintendo-nun ən aşağı performanslı konsollarından biri oldu.<sup>1</sup>

Nintendo təcrübəsindən hansı dərslər çıxara bilərik? İlk olaraq, **cəsarətli addımlar irəliləyişlərə səbəb olur.** “Wii” ilə Nintendo bazar tendensiyalarına uyğun hərəkət etdi, əlçatan oyuna dair vizyonuna inandı və oyun təcrübəsini yenidən yaratmaq üçün fərqli addımlar atdı. Nəticə etibarilə onların cəsarətli addımları öz bəhrəsini verdi, şirkətə böyük uğur qazandırdı və oyun bazarını yenidən formalaşdırdı.

Bununla yanaşı, “Wii U”-nun uğursuzluğu ilə Nintendo əldə etdiyi uğurlarını artırmaq fürsətini əldən verdi. Nintendo-nun timsalında doğru zamanda və doğru formada necə cəsarətli addımların atılmalı olduğunu görə bilirik.

Ancaq biz cəsarətdən danışırıqsa, ölkəmizin tarixi və yaşadığı hadisələrdən verə biləcəyimiz saysız nümunələr var və onlara toxunmasaq olmaz. Düzdür, bu nümunələr çoxdur və hamısından danışası olsaq, yəqin ki, buna tək bir kitabın səhifələri kifayət etməz. Bu dəfə “Azərbaycan Hava Yolları” aviaşirkətinin J2-8243 nömrəli Bakı-Qroznı reysini yerinə yetirən “Embraer 190” təyyarəsi ilə bağlı faciəvi hadisədəki cəsarət nümunələrinə baxaq. Bu hadisə təkcə aviasiyada gözlənilməz təhlükələrin ağır nəticələrini deyil, həm də xaos şəraitində insanların həyatını xilas etmək üçün mübarizə aparan ekipaj üzvlərinin insanı heyran buraxan cəsarətini nümayiş etdirir.

**Kapitan İqor Kşnyakin, ikinci pilot Aleksandr Kalyaninov və baş stüardessa Hökümə Əliyeva** – bu adları,

---

<sup>1</sup> Kain E. (2017). *Pretty soon it'll be like that one Nintendo console never existed.* Forbes

yəqin ki, heç bir zaman unutmayacağıq. Bu adlar tariximizdə, yaddaşımızda və qəlbimizdə qızıl hərflərlə silinməz iz qoymuşdur. Onların şücaətləri cəsarət və sadıqlıq keyfiyyətlərinə güclü sübutdur və bizi cəsarətli olmağın, həqiqətən, nə demək olduğunu düşünməyə vadar edir.

Qəzaya səbəb olan hadisələr sürətlə və gözlənilmədən cərəyan edib. Belə anlarda təyyarədəki həm ekipaj üzvlərinin, həm də sərnişinlərin necə böyük qorxu və qeyri-müəyyənliklə üzləşdiyini təsəvvür etmək çox da çətin deyil. Bununla belə, ekipaj üzvləri, xüsusən də pilotlar, xüsusi peşəkarlıq və cəsarət nümayiş etdiriblər. Həyatı təhlükənin fərqlində olmalarına və öləcəklərini bilmələrinə baxmayaraq, onlar təyyarəyə nəzarəti saxlamaq üçün yorulmadan çalışmış və çoxlu sayda sərnişinin sağ qalmasına nail olmuşlar. Baş verənlər cəsarətin səciyyəvi xüsusiyyətlərini əks etdirir:

**Məqsədyönlülük:** ekipaj üzvlərinin hərəkətləri məqsədyönlülüğün vacibliyini vurğulayır. Hətta xaos və qorxu içində belə, onlar sərnişinləri qorumaq missiyasına sadıq qaldılar. Burada məqsədyönlülük, insanların həyatını xilas etmək, şəxsi təhlükəyə məhəl qoymadan yalnız öz peşə borcuna diqqət yetirmək, bir neçə saniyə ərzində doğru və düzgün qərarlar qəbul etmək demək idi. Bu hiss fərdlərə qorxuları ilə üzləşmək və cəsarətlə hərəkət etmək üçün güc verir.

**Alternativlər axtarmaq:** cəsarət maraq və yeni yanaşmalara açıqlıq tələb edir. Ekipaj üzvləri vəziyyəti cəld qiymətləndirmiş, kritik şəraitdə hərəkət etmək üçün alternativ həll yollarına baş vuraraq bunu nümayiş etdirmişdir. Onların standartlardan kənarında düşünmək və vəziyyətə

uyğunlaşmaq üçün açıq olmaları, ehtimal ki, daha fəlakətli nəticənin qarşısını aldı.

**Öhdəliyə sadıqlıq:** öhdəlik cəsarətin müəyyən edici xüsusiyyətidir və ekipajın öz vəzifələrinə sarsılmaz sadıqlığı buna sübutdur. Uçuş bələdçiləri sənişinlərin təhlükəsizliyini təmin etməyə, onları sakitləşdirməyə çalışmış, pilotlar isə təyyarəni sabit saxlamaq, salamat eniş etmək üçün mübarizə aparmışlar. Hətta bütün ehtimallar onlara qarşı olsa belə, öz öhdəliklərinə sadıq qalmışlar.

**Qəbul etmək:** vəziyyətin ağırlığını qəbul etmək ekipajın bir yerdə və qətiyyətlə hərəkət etməsinə imkan verdi. Onlar çətin vəziyyətlərinin reallığını qəbul etdilər və nə edilə biləcəyinə diqqət yetirdilər. Çətin vəziyyətləri qəbul etmək və onlara uyğun hərəkət etmək cəsarətin əsaslarındanıdır.

Ekipaj üzvlərinin etdikləri üzərində düşünərkən biz daha öncə də qeyd etdiyimiz kimi, bir daha anlaya bilərik ki, cəsarət qorxunun olmaması deyil, buna baxmayaraq hərəkət etməklə bağlıdır. Bu cəsur qəhrəmanlar həmişə cəsarətli olmağın nə demək olduğunu parlaq nümunəsi kimi yaddaşımızda qalacaqdır. Onların hekayəsi bizi bu keyfiyyətləri öz həyatımızda, istər əhəmiyyətli risklər qarşısında, istərsə də gündəlik çətinliklərdə necə inkişaf etdirə biləcəyimizi düşünməyə vadar edir.

Bu yerdə elə cəsarəti inkişaf etdirməklə bağlı danışaq. Cənubi Kaliforniya Universitetinin Marşall Biznes Məktəbində "İdarəetmə və Təşkilat üzrə Professoru" Dr.Kathleen Kelley Reardonun "Harvard Business Review" jurnalında cəsarət mövzusu ilə bağlı məqaləsi dərc olunmuşdur. Məqalədə qeyd edir ki, biznesdə cəsarət hesablanmış risk

almağın fərqli bir formasıdır. Yaxşı lider olan şəxslər ortalamanın üstündə risk almaq bacarığına sahibdirlər, lakin onlar öz uğur şanslarını yüksəldərək bunu edirlər. Cəsarət insanlarda anadangəlmə formalaşan bir xarakter deyil, o qərar vermə prosesindən əldə edilmiş təcrübələr əsasında formalaşır. Yəni bir çox biznesmenlər proses müddətində bu kompetensiyaya yiyələnirlər.<sup>1</sup>

Riskli və cəsarət tələb edən qərarları vermək üçün o, **“cəsarət kalkulyatoru”** adı verdiyi metodun tətbiqini təklif edir. **6 əsas proses** cəsarət kalkulyatorunu formalaşdırır.

**Əsas və ikinci önəmə sahib hədəfləri müəyyən etmək:** Cəsarət məqsədin aydınlığından başlayır. Effektiv hərəkət etmək üçün əsas məqsədlər, yəni ən mühüm olanlarla ikinci dərəcəli məqsədlər arasında fərq qoymaq lazımdır. Bununla, diqqəti yayındıran məqamlara zaman və enerji sərf etməyin qarşısını alaraq məqsədlər üçün daha cəsarətli addımlar atmaq mümkündür.

**Hədəflərin önəmini müəyyən etmək:** Bütün məqsədlər eyni dərəcədə əhəmiyyətli deyil və cəsarəti inkişaf etdirmək üçün onların əhəmiyyətini qiymətləndirmək vacibdir. Özünüzdən soruşun: Bu məqsədə nail olmaq mənim şəxsi və ya peşəkar həyatıma nə qədər təsir edəcək? Bu məqsəd mənim dəyərlərim və məqsədimə uyğundurmu? Məqsədlərinizin önəmini başa düşmək qarşıdakı problemlərə zehni olaraq hazırlanmağa və cəsarətli olmağa kömək edir.

**Balansı öz xeyrinə dəyişmək:** Cəsarətli addım atmaq, işi şansa buraxmaq deyildir. Cəsarətli addımlar mü-

<sup>1</sup> Reardon K.K. (2020). Courage as a skill. Harvard Business Review

vəffəqiyyət ehtimalını maksimum dərəcədə artırmaq üçün öncədən diqqətlə planlaşdırılır və plana uyğun atılır. Biznes mühitində müvafiq məlumat toplamaq, dəstəkləyici əlaqələr qurmaq və hərtərəfli planlama etmək cəsarətli addımlarınızda balansı öz xeyrinizə dəyişməyə təsir edir. Nə qədər hazırlıqlısınızsa və dəstəklənirsinizsə, cəsarətlə hərəkət etmək bir o qədər asan olacaq.

**Qazanclara əsasən riskləri hesablamaq:** Cəsarət risklərə məhəl qoymamaq deyil, onları potensial qazancla müqayisədə qiymətləndirməkdir. Hərəkət etməzdən əvvəl müvəffəqiyyətin faydaları ilə uğursuzluğun nəticələrini düşünün. Bu hesablanmış yanaşma hərəkətlərinizin məqsədyönlü və məlumatlı olmasını təmin edir, lazımsız riskləri azaldır və uğurlu nəticələrə nail olmağa yönəldir.

**Hərəkətə keçmək üçün düzgün vaxtı seçmək:** Cəsarətdə zaman çox vacibdir. Çox erkən və ya çox gec hərəkət etmək söylərinizin təsirini zəiflədə bilər. Cəsarətli fərdlər situasiyaya əsasən vaxtın onların cəsarətli addımları üçün nə qədər optimal olduğunu müəyyən etməyi öyrənirlər. Xarici şərtlər, maraqlı tərəflərin təsiri və potensial nəticələr kimi amilləri nəzərə alaraq, doğru zamanda cəsarətli addım atmağı yoxlayın, bu uğur ehtimalını artırır.

**Ehtiyat plan hazırlamaq:** Ən cəsarətli hərəkətlər belə həmişə planlaşdırıldığı kimi getmir. "Fövqəladə hallar" üçün planın olması işlər gözlənilmədiyi kimi getməyəndə vəziyyətə uyğunlaşmağa imkan verir. Bu hazırlıq nəinki uğursuzluq qorxusunu minimuma endirir, həm də riskləri azaltmaq və problemləri effektiv şəkildə idarə etmək üçün ehtiyat strategiyanızın olduğunu bilərək, sizə cəsarətlə hərəkət etmək üçün inam verir.

Kimliyimizi müəyyənləşdirən, bizi tarix edə bilən və ya adi günlərimizi qeyri-adi günlərə çevirən atdığımız addımlardır, xüsusilə, çətin anlarda, kritik vəziyyətlərdə atdığımız addımlar. Çünki cəsarət əminliklə deyil, edəcəyiniz hərəkət nə qədər riskli olsa da, hərəkətsizlik iflicindən daha dəyərli olduğuna inanmaqla ölçülür. Bu hissədə özünüzdən soruşun: "Əgər qorxu məni geri saxlamasaydı, nə etməyə cəhd edərdim?" Aqlınızdakı şübhələr "Hələ yox" deyə pıçıldadığı üçün hansı fürsəti, ideyanı istifadə etməmişiniz? İlk addımı atmağa qərar versəniz nə baş verə biləcəyini təsəvvür edin.

Unutmayın ki, cəsarət sizi uzaq gələcəkdə gəlməyiniz üçün gözləmir. Cəsarət indiki andadır və onu "çağırmağınızı" gözləyir. Bu, verdiyiniz suallarda, etdiyiniz hərəkətlərdə və qəbul etməyə cəsarət etdiyiniz risklərdədir. Ehtimaldır ki, yol qeyri-müəyyəndir, bəli, lakin o, həm də imkanlarla doludur. Sual artıq "Cəsarət nə deməkdir?" yox, "Cəsarət edərək nə edəcəksiniz?"dir.

### **Tapşırıq:**

Bu tapşırıq qorxularla üzləşməyinizə, hesablanmış risklər etməyə və hərəkətə keçə biləcəyiniz addımlarla cəsarət qabiliyyətinizi artırmağa kömək edəcək.

### **Addımlar:**

**Qorxularınızı müəyyən edin.** Cəsarət özünü dərk etmədən başlayır. Uğursuzluq, rədd edilmə və ya qeyri-müəyyənlik qorxusu olub-olmamasından asılı olma-yaq, sizi nəyin cəsarətli olmaqdan geridə qoyduğunu düşünmək üçün vaxt ayırın. Şəxsi və ya peşəkar həyatınıza təsir edən üç qorxunuzu yazın və onların niyə mövcud ol-



duğunu araşdırın. Qorxularınızı dərk etmək, onlara qalib gəlmək üçün ilk addımdır.

**Kiçik bir addım atın.** Siyahınızdan bir qorxu seçin və aşağı riskli bir vəziyyətdə onunla qarşılaşın. Məsələn, əgər danışmaqdan qorxursunuzsa, görüş zamanı qısa şərh vermək buna nümunədir. Sonra düşünün: "Bu necə hiss idi? Nəticə gözlədiyiniz qədər pis oldu?" Kiçik qələbələr daha böyük cəsarətin əsasını qoyur.

**Biliklənin.** Qorxu çox vaxt qeyri-müəyyənlikdə yaranır. İstər bir kompetensiya mənimsəmək, istərsə də problemi araşdırmaq olsun, təəddüd etdiyiniz bir məsələdə öyrənə biləcəyiniz yenilik varsa, öyrənməyə vaxt ayırın. Nə qədər çox məlumatlı olsanız, bir o qədər qorxulu gələn məqamlar azalacaq.

**Riskə gedin.** Rahatlıq zonanızdan bir qədər kənara çıxın. Siyahınızdan daha əhəmiyyətli bir qorxu seçin və hərəkətə keçin. Bu, liderlik vəzifəsi üçün könüllü olmaq, ideya təklif etmək və ya çətin söhbətə başlamaqla bağlı ola bilər. Nəticə aldıqdan sonra isə nəticəni, nəyin effektiv olduğunu və öyrəndiklərinizi düşünün. Cəsarət orta dərəcədə risklərlə üzləşdikdə və müsbət nəticələr gördükdə artır.

**Əlaqə axtarın.** Etibarlı həmkarınızdan, dostunuzdan və ya mentorunuzdan son cəsarətli hərəkətlə bağlı rəy soruşun. Nə müşahidə etdilər? Hərəkətləriniz başqalarına necə təsir etdi? Öz yanaşmanızı dəqiqləşdirmək və cəsarətinizin ətrafınızdakılara necə təsir etdiyini daha dərinəndən dərk etmək üçün onların fikirlərindən istifadə edin.

**Refleksiyə edin və davamlı olun.** Keçdiyiniz yolu düşünün. Nələr öyrəndiniz? Cəsarətiniz necə inkişaf etdi? Həftə ərzində cəsarətlə məşğul olmağa davam etmək üçün yeni məqsədlər qoyun.

## 6. Mərd / Dürüst

“Əgər bir satıcı doğru danışılıb lazım olan izahatları verərsə, alış-verişi bərəkətli olar. Əgər yalan danışılıb qüsur-ları gizlədərsə, alış-verişinin bərəkəti yox olar”.<sup>1</sup>

Məhəmməd peyğəmbərin (s.a.s.) möminlərin ticarət edərkən yalan danışmaqdan çəkinmələri ilə bağlı yuxarıda qeyd etdiyi fikirlər müasir dövrdə çox önəmli bir məsələ olaraq qarşımıza çıxır. Nədir bu önəmli məsələ? Təbii ki, dürüstlük.

Peyğəmbərlərin həyatına baxdığımızda görürük ki, onlar nə peyğəmbərliklərindən əvvəl, nə də sonra yalan danışmayıblar. Məhəmməd peyğəmbər də (s.a.s) İslamdan əvvəl yaşadığı cəmiyyətdə “Muhammədul-Əmin” kimi tanınırdı. Məhəmməd peyğəmbər (s.a.s.) hələ peyğəmbər olaraq vəzifələndirilmədən mübahisələr zamanı ona müraciət edilən və dürüstlüyü sayəsində sözüinə inanılan birisi idi. Peyğəmbərə iman etməyənlər belə, onun düzlüyünü qəbul edirdilər. Bizans kralı Heraklius Hz. Peyğəmbərin şəxsiyyəti və dəvəti haqqında, o zaman hələ müsəlman olmayan Əbu Süfyana suallar vermiş, o da: “O bizə namazı, **doğruluğu**, iffətli olmağı və qohumluq hüquqlarını qorumağı əmr edir” – deyərək cavab vermişdi.<sup>2</sup>

Haqq dini olan İslamda və haqq peyğəmbəri olan Məhəmməd peyğəmbərin həyatında dürüstlük, doğruluğa aid saysız-hesabsız nümunə tapmaq olar. Bəs haqqında

<sup>1</sup> Nəsai. Büyu, 4; Dərrəmi, Büyu, 15

<sup>2</sup> Buxari. Bədul-vəhy, 1

gündəlik həyatımızdan tutmuş iş həyatına, tarixə, ədəbiyyata qədər hər yerdə eşitdiyimiz dürüstlük nədir?

Dürüstlük tez-tez müzakirə olunan, lakin çox zaman tam başa düşülməyən bir anlayışdır. Sürətlə inkişaf edən dünyada, həmçinin iş dünyasında dürüstlük təkə həqiqəti söyləmək deyil, həm də inam, şəffaflıq və etibarlılıq mühiti yaratmaqdır. Gəlin, dürüstlüyün nə olduğuna daha yaxından baxaq.

Özünü investor, vençur investoru, yazıçı kimi tanıdan, əlavə olaraq kriptovalyuta və inkişaf etməkdə olan texnologiyalar üzrə AI mütəxəssisi olan Ceyms Altuçer “Dürüstlük səhvin uğursuzluğa çevrilməsinin qarşısını almağın ən sürətli yoludur” sitatı ilə dürüstlüyü izah edir. Bu sitat şəffaflıq və doğruluğun problemlərin həllində oynadığı mühüm rolunu vurğulayır. Biznes mühitində də səhvlər, problemlər qaçılmazdır, lakin onlara necə cavab verməyimiz nəticəni müəyyənləşdirir. Səhvlərlə dürüstcəsinə üzləşdikdə onların daha böyük uğursuzluqlara çevrilməsinin qarşısını almaq, düzəltmə və öyrənmə imkanları yaratmaq olur.

Bu konsepsiya liderlik və komanda işində dürüstlüyün önəmini vurğulayır. Səhvləri açıq şəkildə etiraf etməklə, müəssisələr problemləri tez həll edə, etibarını bərpa edə və səhvlərə görə məsuliyyət ala bilmək mədəniyyətini qoruya bilər. Bu, həmçinin işçilərin öz səhvlərini etiraf etmək üçün təhlükəsiz hiss etdikləri daha sürətli həllər və davamlı təkmilləşdirməyə səbəb olan bir mühit yaradır.

Bunun əksinə olaraq, dürüst olmayan və ya məsuliyyətdən qaçmanın meydana çıxdığı mühitlərdə səhvlər çox vaxt gizlədilir, “xalça altına süpürülür” və biznesin təməlini təhdid edə biləcək daha böyük problemlərə çevrilə bilər.

Əslində, dürüstlük nəinki uğursuzluğun qarşısını alır, həm də hər hansı bir mühitdə möhkəm təməl formalaşdıraraq, uzunmüddətli uğura kömək edir.

Buna ən uyğun nümunə kimi “Enron qalmaqalı”-nı göstərmək olar.<sup>1</sup> Bir vaxtlar dünyanın ən böyük enerji şirkətlərindən biri olan “Enron Korporasiyası” geniş yayılmış maliyyə saxtakarlığı səbəbindən 2001-ci ildə dağıldı. Kennet Ley və Ceffri Skillinq kimi rəhbərlərin başçılıq etdiyi şirkət böyük borcları gizlətmək və mənfəəti artırmaq üçün mürəkkəb mühasibat üsullarından istifadə edirdi. İllər boyu “Enron Korporasiyası” investorları cəlb edib, yüksək səhm qiymətini saxlayaraq özünü yüksək gəlirli şirkət kimi təqdim edirdi.

Lakin bu uğur aldatma təməli üzərində qurulmuşdu. “Enron”-un maliyyə vəziyyəti ilə bağlı həqiqətlər üzə çıxmağa başlayanda şirkətin səhmlərinin qiyməti kəskin şəkildə aşağı düşdü və şirkət 2001-ci ilin dekabrında iflas olduğunu elan etdi. Qalmaqal təkcə minlərlə işçinin işini və yatırımını yox etməklə nəticələnmədi. Həm də fırladaqçılıqda iştirak etməkdə təqsirli bilinən zamanın ən böyük audit firmalarından biri “Arthur Andersen”-in dağılması ilə dünyanın ən böyük audit və konsaltinq şəbəkəsi sayılan “Big 8” çevrilərək “Big 4” oldu.

Bu hal bir şirkətin zirvələrdə olduğu zamanlarda belə yalanın necə fəlakətli nəticələrə səbəb ola biləcəyini göstərir. “Enron”-un maliyyə vəziyyəti ilə bağlı həqiqəti gizlətmək qərarı nəinki tarixin ən böyük korporativ iflasına gətirib çıxardı, həm də minlərlə işçi və investorun gəlir mənbələri-

<sup>1</sup> Bondarenko, P. (2024). Downfall and bankruptcy. Encyclopædia Britannica.

ni məhv etdi. Qalmaqal şirkətin reputasiyasını ciddi şəkildə ləkələdi, onun tamamilə dağılmasına və dünyanın ən böyük audit şirkətlərindən birinin süqutuna səbəb oldu.

Əgər “Enron” əvəldən maliyyə çətinlikləri ilə bağlı dürüst yanaşma irəli sürsəydi, bəlkə də, sonrakı “fəlakətli” nəticələrdən qaçmaq mümkün olardı.

Dürüstlüklə bağlı Albert Eynşteynin “Kiçik məsələlərdə həqiqətə etinasızlıq edənə vacib məsələlərdə etibar edilə bilməz” sitatı da dürüstlüyün əsas prinsipini əhatə edir: dürüstlük yalnız böyük və önəmli qərarlara aid deyil, kiçik və əhəmiyyətsiz görünən məsələlərdə belə davranışda özünü göstərir. Həm həyatda, həm də işdə, xüsusilə xırda görünən məsələ və davranışlarda özünü nümayiş etdirir. Əgər kimsə xırda məsələlərdə dürüstlükdən güzəştə getməyə hazırdırsa, bu, daha əhəmiyyətli, yüksək riskli vəziyyətlərdə doğruluğa sadıqlığın olmamasından xəbər verir. Yəni güvən bir gündə yaranmır; ardıcıl hərəkətlər vasitəsilə zamanla qazanılır. Kiçik yalanlar və ya yarı həqiqətlər bəzən zərərsiz görünə bilər, lakin etibarın təməlini qırır. Bu kiçik yalanlar bir araya gəldikdə, onlar geri dönüşü olmayan zərərlər verə bilər. Biznesdə, xüsusən də, hər bir qarşılıqlı əlaqə, istər işçilər, istər müştərilər, istərsə də əməkdaşlıq edilən şirkət və şəxslərə olan yanaşma həmin şirkətə və ya rəhbərə olan etibara birbaşa təsir edir.

Bu sitat bizə dürüstlüyün bütöv bir xüsusiyyət olduğunu xatırladır; davranışımızın bütün məqamlarında ya mövcuddur, ya da yoxdur. Sitatın doğruluğunun sübutu üçün bir zamanlar bir çoxumuzun eşitdiyi Çiftlik Bank və qurucusu “Tosuncuk” ləqəbli Mehmet Aydını misal göstərmək olar. Çiftlik Bank istifadəçilərə yüksək gəlir vəd verərək vir-

tual fermalara sərmayə qoymağa imkan verən onlayn oyun olaraq işə başladı. Əvvəlcə prosesdə olan bəzi uyğunsuzluqlar kiçik və həll edilə biləcək məsələlər kimi görünürdü. Məsələn, ödənişlərdə cüzi gecikmələr və ya oyunun gətirdiyi şişirdilmiş gəlirlə bağlı iddialar vardı. Bu kiçik uyğunsuzluqlar gəlməkdə olan daha böyük problemə işarə edirdi.

Oyun populyarlıq qazandıqca, daha çox insan vəd edilmiş gəlirlərə inanaraq pullarını oyuna yatırır. Zahirən "məsum" onlayn oyun kimi başlayan məsələnin sonradan gənişmiqyaslı "Piramida" sistemi olduğu ortaya çıxdı. Həqiqət üzə çıxanda isə nəticələri ağır oldu. Minlərlə insan sərmayəsini itirdi və "Tosuncuk" ölkədən qaçdı. Bu hadisə Eynşteynin yuxarıdakı sitatında olduğu kimi, başlanğıcdakı kiçik yalanlar və uyğunsuzluqların Mehmet Aydına və qurduğu oyuna daha böyük işlərdə etibar edilə bilməyəcəyini göstərirdi. Onun ilkin kiçik yalanları nəticədə minlərlə insana mənfi təsir edən sistemin dağılmasına səbəb oldu. Bu səbəblə, kiçik və ya böyük məsələ olmasından asılı olmayaraq, hər zaman dürüst olmaq biznesə, həm də şəxslərə qarşı istər müştəridə, istərsə işçidə, istərsə də digər maraqlı tərəflərin hər birində güclü təməli olan güvən hissi yaradacaq.

"Tosuncuk" nümunəsinin tam əksini Azərbaycan kinosunun dəyərli ekran əsərlərindən biri olan "Axırıncı aşırım" filmində yer alan müxtəlif obrazların timsalında görmək olar. Filmə diqqət çəkən obrazlardan biri hökumətə çalışan Abbasqulu bəydir. O, hökumətin, yaxud bəylərin maraqları naminə xalq arasında nahaq qanın tökülməsini və insanların əziyyət çəkməsini istəmirdi.

Filmə hadisələr Azərbaycanın dağ kəndlərindən birində sovet hakimiyyəti qurulduğu ilk illərdə baş verir.

Kənddə hökumət nümayəndələrinin iştirakı ilə kəndlilər arasında yığıncaq təşkil olunur. Yığıncaqda kəndlilərlə hökumət nümayəndələri arasında anlaşılmazlıq yaranır və Şura məsələnin həll olması üçün kənddə böyük hörməti ilə tanınan Abbasqulu bəyin Kərbəlayının yanına gedib, məsələni müzakirə edərək həll etməsinə qərar verir. Kərbəlayı ilə Abbasqulu bəy arasındakı hörmət anlayışının bu işləri yoluna qoyacağına inam var idi. Şura nümayəndəsi Abbasqulu bəyin Kərbəlayı ilə görüşməsinin mütləq olduğunu bildirir. Ancaq görüş zamanı Abbasqulu bəy ilə Şura nümayəndəsi arasında belə bir dialoq yaşanır.

– Tutaq ki, Kərbəlayı məni eşitdi. Bəs onun taleyi necə olacaq?

– Hələ ki bu barədə elə bir göstəriş yoxdur. Ona sonra baxarıq.

– Mənə qəti söz lazımdır. Söhbətin nəticəsi bundan çox asılıdır. Mən yalan danışa bilmərəm.

– Toxunmariq ona.

Kənddə əmin-amanlıq yaranması üçün Kərbəlayıya yalın vədlər verilməsinin tərəfdarı olmayan Abbasqulu bəy dürüst davranış sərgiləyir. Kərbəlayı ilə görüşüb ona razılaşmayacaqları təqdirdə hökumətin kolxoza qarşı çıxan xalq nümayəndələrinin üstünə silahlı dəstə ilə gələcəyini açıq şəkildə bildirir. Kərbəlayının sağ əli olan Qəmlo Abbasqulu bəyə güvənməməli olduqlarını, hökumətə işlədiyini bildirib onu öldürməyi təklif etsə də, Kərbəlayının özü də Abbasqulu bəyin dürüst insan olduğunu dəfələrlə təkrarlayır.

1971-ci ildə Fərman Kərimzadənin “Qarlı aşırım” povesti əsasında ekranlaşdırılan “Axırıncı aşırım” filminin Abbasqulu bəyi ən çətin məqamlarda belə dürüst insan ol-

mağı unutmamalı olduğumuzu xatırladır. Filmin sonunda hər nə olursa olsun, dürüstlüyündən güzəştə getməyən Abbasqulu bəy öldürülür, ancaq bu dürüstlük, həm də ona bütün bir xalqın etibarını qazandırmışdı. Onu dəfn etmək üçün bütün kənd sakinləri yığılıb gəlir. Hətta Kərbəlayının tərəfini tutan, onunla əlbir olan kənd sakinləri də sonda Kərbəlayını tək qoyub Abbasqulu bəyin dəfninə gedir. Bu təbii ki, Abbasqulu bəyin illərlə kiçik və ya böyük məsələ fərq etmədən dürüst davranışlarının qarşılığında xalq tərəfindən qazandığı hörmətin və sevginin nümayişi idi.

Belə dürüst davranış, sadəcə film və ya hekayələrdə olmur. Real həyat nümunələrinə baxanda da görə bilərik ki, dürüst olmaq "fövqəltəbii" bir xüsusiyyət deyil. Məsələn, hər şeyə rəğmən dürüstcə davranışı İslam alimi Həsən əl-Bəsrinin həyatında da görə bilərik. Həsən Bəsrri həzrətlərinin yaşadığı şəhərin zalım bir valisi var idi. Vali bir gün adamlarını göndərir ki, gedib Həsən Bəsrri həzrətlərini həbs etsinlər. O da bir vaxtlar şagirdi olan Həbib İcəmi həzrətlərinin daxmasında gizlənir. Valinin adamları gəlib qəzəblə ondan soruşur:

– Həsən Bəsrini gördün?

O da çox təmkinlə deyir:

– Hə.

– Haradadır?

– Mənim bu daxmamda.

Adamlar daxmaya girirlər, ancaq Həsən Bəsrini tapa bilmirlər. Çölə çıxıb Həbib İcəmi həzrətlərinə deyirlər:

– Ya şeyx, niyə yalan danışırısan?

– Mən yalan danışmıram. Siz görə bilmirsinizsə, mənim günahım nədir?



Adamlar təkrar daxmaya girib axtarırlar, yenə Həsən Bəsrini tapa bilməyib çıxıb gedirlər. Onlar gedəndən sonra Həsən Bəsri həzrətləri deyir:

– Ey Həbib, bilirəm ki, məni Rəbbim sənin hörmətinə onların gözündən gizlətdi. Ancaq mənim yerimi niyə onlara söylədin? Sənin müəllimin olmuşam, üstündə haqqım yoxdur?

Həbib Əcəmi həzrətləri utanaraq bu cavabı verir:

– Ey ustadım, onlar mənim hörmətimə görə deyil, doğru danışdığımızı görə sizi tapa bilmədilər. Bilirsiniz ki, dürüst bəndələrin yardımçısı Allahdır. Əgər yalan desəydim, sizi də, məni də tutardılar.

Abbasqulu bəy, Həbib Əcəmi dürüstlüyü ilə tanınan biri idi. Ancaq bu o demək deyil ki, dürüst insanlar həmişə bununla reputasiya qazanırlar. Bu çox zaman edilən yanlış müqayisədir. Reputasiya başqalarının sizin haqqınızda düşündüyü şey olsa da, dürüstlük real olduğunuz sizsiniz. İnsan dürüstlük olmadan da yaxşı reputasiya qazana bilər, lakin bu maksimum “Tosuncuk” reputasiyası qədər ola bilər. Belə reputasiya şar kimidir. Balaca bir səhv hərəkətdə partlayacaqdır. Dürüstlük isə möhkəm və davamlıdır. Ətraf təsir və ya başqalarının fikirləri ilə dəyişmir. Bu səbəbdən də, dürüst olmağın kiçik və ya böyük biznes olmaqla, reputasiyanın azlığı və ya çoxluğu ilə əlaqəsi yoxdur. Bunu 2020-ci ildə Amesi Joy və Omovigho CLEVER Igberaharha adlı 2 müəllifin “Delta və Rivers Dövlət Universitetlərinin kampuslarında kiçik sahibkarlıqla məşğul olan bizneslərə dürüstlük anlayışının təsiri” başlığı altında dərc olunan elmi məqaləsi də sübut edir.<sup>1</sup> Kiçik biznes sahibləri arasında keçirilmiş sor-

<sup>1</sup> Joy, Amesi & Igberaharha, Omovigho. (2020). PERCEIVED INFLUENCE OF HONESTY AND INTEGRITY ON SMALL SCALE

ğuda 412 nəfər iştirak edir və sorğu nəticələrinin etibarlılıq dərəcəsi 0.86%, yəni yüksək dərəcəyə sahib olur. Araşdırmanın əsas məqsədi adı çəkilən universitetlərin kampuslarında fəaliyyət göstərən kiçik bizneslərdə dürüstlük və səmimiyyətin əhəmiyyətini öyrənmək, həmçinin dürüst olmayan davranışların səbəblərini tapmaq idi.

Araşdırmanın nəticə hissəsində qeyd edilir ki, tədqiqatçılar belə bir sonuc əldə ediblər ki, dürüstlük və səmimiyyət situasiyadan asılı olmayan zehni bir vəziyyətdir. Kiçik biznes sahibləri və işçiləri dürüst olmalı və həmşə ədalətin tərəfini tutmalıdırlar, hətta müştərilər və ya digərləri onlarla ədalətsiz davrandıqda belə. Dürüstlük sayəsində vaxt keçdikcə etibar qazanılır və bu keyfiyyətlər uğurlu bir biznes yaratmaq üçün vacibdir.

Bəs bu araşdırma bizə hansı məlumatı verir? Adətən, statistikalar, müxtəlif arqumentlər böyük biznes və şirkətlərin nümunəsində bizə aydın olsa da, elmi araşdırmalardan məlum olur ki, hətta Nigeriya kimi bir ölkənin o qədər də tanınmayan universitetlərinin kampuslarında kiçik biznesləri təhlil edəndən sonra belə nəticə əldə olunub ki, uzunmüddətli inkişafda biznesmenlər uğur əldə etmək istəyirsə, dürüst olmağı başladıkları gündən, elə kiçik biznes olandan seçməlidirlər, bu şirkətin miqyasından və ya reputasiyasından asılı deyil.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, dürüstlük mükəmməllik demək deyil. Hər kəs səhv edə bilər. Əsas odur ki, bu səhvlərə necə reaksiya veririk. Dürüst insan öz səhvlərini qəbul edir, düzəliş edir və təcrübədən öyrənir. Bu yanaşma təkcə

güvəni gücləndirmir, həm də davamlı inkişaf mədəniyyətinə də təsir edir. Biznes mühitində dürüstlüklə bağlı “Enron qalmaqalı” kimi mənfi nümunələr yer alsada, müsbət nümunələr də vardır. Məsələn, 2000–2006-cı illərdə istehsal edilən “Beko” soyuducu modellərindən birində nasazlığına səbəb olan bəzi qüsurlu hissələr aşkar edilir. “Beko” rəhbərliyi məsələyə məhəl qoymamaq və ya gizlətməyə çalışmaq əvəzinə dərhal hərəkətə keçir. Onlar problemi açıq şəkildə etiraf edib məhsulla bağlı çağırış elan edirlər. Şirkət zərərçəkən müştərilər üçün pulsuz təmir və ya dəyişdirmə təklif edir. Bu məlumata şirkətin saytında “Frost-free fridge freezers safety notice” bölməsində hələ də yer verilir.

Bu səhv şirkətin reputasiyasına xələl gətirsə də, şirkətin şəffaf və proaktiv yanaşması müştərilərin onlara qarşı olan etibarını qorumağa kömək etdi. Şirkət hadisədən nəticə çıxararaq, keyfiyyətə nəzarət proseslərini təkmilləşdirdi və bazarda inkişaf etməyə davam etdi. Bu misal göstərir ki, mükəmməlliyə can atmaqdan sonra, səhvləri etiraf etməklə dürüstlük, əslində, uzunmüddət biznesi gücləndirə bilər.

Bütün bunları nəzərə alaraq deyə bilərik ki, dürüstlük həm gündəlik həyatımızda, həm də biznes mühitində çox önəmli keyfiyyətdir. Heç kimə etibar edə bilməyəcəyiniz bir dünya təsəvvür edin. Hər müqavilə, hər sövdələşmə, hər əl sıxışması mənasız olardı. Etibar biznesin özülü, dürüstlük isə etibarın təməli daşdır.

Biznes mühiti üçün dürüstlüyün nə qədər önəmli olduğunu 2016-cı ildə “Label Insight” tərəfindən 2000 müştərinin iştirakı ilə aparılan araşdırma da təsdiqləyir.<sup>1</sup> Araş-

<sup>1</sup> Insight, L. (2016). *Study: Nearly three-fourths of consumers would pay more for products that offer complete transparency*. PR Newswire.

dırmanın sonunda dürüstlüyün (şəffaflıq) müştərilər üçün nə qədər önəmli olduğunu göstərən statistikalara nəzər saldıqda bu xüsusiyyətin 3 əsas şeyə təsir etdiyini görürük:

**1. Brendə inam:** respondentlərin 56 %-i bildirir ki, aldıkları məhsulun necə hazırlandığı, ərsəyə gəldiyi və bu kimi əlavə məlumatların da şəffaf şəkildə paylaşıldığı hallarda onlarda həmin brendə qarşı inam yaranır.

**2. Gəlirlər:** respondentlərin 73%-i bildirir ki, tam şəffaflığı təşkil etməyə çalışan şirkətlərin məhsullarına daha çox ödəniş etməyə hazırdırlar.

**3. Loyallıq:** respondentlərin 94%-i bildirir ki, öz məhsullarında tam şəffaflığı təmin edə bilən brendə qarşı daha loyal olmaq ehtimalları yüksəkdir.

Bu araşdırma bizə bugünkü biznes mühitində dürüstlüyün və şəffaflığın nə qədər vacib olduğuna dair aydın sübutlar verir. Müştərilərinizin yarısından çoxu dürüstlüyün etimadı artırdığını, təqribən dördüdə üçü bunun üçün daha çox ödəməyə hazır olduğunu, demək olar ki, hamısı dürüstlüyün onların sədaqətini artırdığını deyirsə, deməli, dürüstlük biznes üçün sadəcə dəyər deyil, həm də rəqabət üstünlüyüdür. Biznesdə dürüstlük sizi tək cə "oyun"da saxlamır, həm də onu qazanmağınıza kömək edir. Beləliklə, hər bir qərar, hər məhsul və hər qarşılıqlı əlaqə üçün unutmayın ki, dürüstlük müştəriləri sadıq tərəfdarlara, sadıq tərəfdarları isə inkişaf edən biznesin əsas sütununa çevirir.

2022-ci ildə Forbes jurnalında yayınlanan bir məqalədə də dürüstlüyün biznesdəki önəminə toxunulur.<sup>1</sup> Orada qeyd edilir ki, dürüstlüyü bir siyasət halına gətirmək şirkət-

<sup>1</sup> Vitasek, K. (2022). The role of honesty in success (and why cutting corners is a bad idea). Forbes.

dəki mədəniyyəti formalaşdırmağa, işçilərlə əlaqələri yaxşılaşdırmağa, həmçinin müştərilərin etibarını qazanmağa dəstək ola bilər. “Tech Rockstars” şirkətinin qurucusu və CEO-su Stiven Prays bunu belə izah edir:

“Biznesdə dürüslüyün əsas hissəsi yerinə yetirə bilməyəcəyiniz vədlər verməməkdir. Siz öz fəaliyyət göstərdiyiniz sahədə nələr edə biləcəyinizi başa düşür və bacara bilməyəcəyiniz bir işi müştərilərə həddindən çox satmağa çalışmırsınız. Əgər işlər hər hansı bir səbəbdən planlaşdırıldığınız kimi irəliləməsə, siz bəhanələr gətirmir, öz məsuliyyətinizi dərk edib, vəziyyəti yaxşılaşdırmaq üçün əlinizdən gələni edəcəksiniz”.

Nəzərə alanda ki, Stiven Prays özü də 2003-cü ildə “Tech Rockstar” şirkətini qurmuş və bugünə qədər ayaqda tutan bir biznes qurucusudur, deməli, onun dürüslük haqqında dedikləri, həm də bir həmkar, mentor və partnyor kimi qiymətləndirilməli, tətbiq edilməlidir.

Dürüslüklə bağlı qeyd edilən hekayə və nümunələrdən sonra sizcə, dürüst bir insanın əsas göstəriciləri nələrdir? Bir insanı dürüst adlandıra bilmək üçün əsas nələrə diqqət yetirmək lazımdır? Gəlin, baxaq:

– **Etibarlılıq:** dürüst insanlara tez-tez başqaları tərəfindən etibar edilir. Etibarlı insan olmaq öz dəyərlərinə və prinsiplərinə sadıq olduğunun açıq əlamətidir.

– **Səhvləri qəbul etmək:** səhvlərini asanlıqla etiraf edən və onları düzəltmək üçün çalışan insan, dürüslüyün əsas amillərindən olan məsuliyyəti üzərinə götürə bilməsini nümayiş etdirmiş olur.

– **Ədalətli qərar qəbul etmə:** dövrümüzdə çətin olsa belə, ədalətli qərarlar qəbul etmək dürüslüyün əlamətidir.

Bu, qərəzdən qaçmaq və başqalarına hörmətlə yanaşmağın göstəricisidir.

– **Çətin vəziyyətlərdə davamlılıq:** kimsə çətin anlarda belə dürüslüyünü qoruyub saxlaya bilirsə, bu, onun dürüslük dəyərini göstərir.

– **Cəsarət:** doğru olan üçün ayağa qalxa, səsini çıxara bilmə cəsərəti dürüslüyün əsas göstəricisidir.

Bununla bağlı, indi söyləyəcəyimiz yaxşı bir xəbərin olmasıdır. Bütün bacarıq və keyfiyyətlər kimi dürüstlük də əgər kimdəsə zəifdirsə, zamanla formalaşdırıla, inkişaf etdirilə biləcək bir keyfiyyətdir. Təbii ki, bunun üçün zaman və mütləq ki, səbirli olmaq, həm də şüurlu şəkildə davranışları müşahidə etmək lazımdır. Hətta qeyd edim ki, burada ən önəmli məqamlardan birisi insanın “mən niyə dürüst olma-  
lıyam?” sualına çox net və güclü cavabı olmalıdır.

Çox uzağa getməyək. Elə Nizami Gəncəvinin “Sırrlər Xəzinəsi” əsərində belə bir nümunə var:

Zərgər tərəzisitək dürüst olmaq istəsən,  
Gərək hifz eləyəsən ürək düzlüyünü sən.

Bu misralarda dürüst olmaq üçün ürək düzlüyünün qorunmalı olduğu ifadə olunur. Bəlkə, bu fikir müasir dövrdə bir az qeyri-müəyyən səslənə bilər. Bəs dürüslüyü inkişaf etdirmək üçün başqa nələr etmək olar? Gəlin, baxaq:

**1. Özünüqiymətləndirmə və fərqiindəlik:** əsas dəyərlərinizi müəyyən etməklə başlayın. Siz hansı dəyərlərə sahibsiniz və onlar biznes məqsədlərinizə necə uyğun gəlir? Qərarlarınızın və davranışlarınızın bu dəyərlərə uyğun olduğundan əmin olmaq üçün mütəmadi olaraq özünüzü qiymətləndirin. Dürüslük kim olduğunuzu və nəyə inandığınızı bilməklə başlayır. Bu, sadəcə dürüslüyü yox, hər

hansı bir tərəfin inkişaf etdirilməsi üçün əsas başlanğıcdır. Sokratın da dediyi kimi: “Özünü tanımaq müdrikiyin başlanğıcıdır”.

**2. Bütün işlərdə dürüst olun:** bəli, bilirəm, indi deyəcəksiniz ki, bu mümkün deyil, amma gəlin tələsməyək. İstər müştərilərlə, istər işçilərlə, istərsə də tərəfdaşlarla ünsiyyətimizdə həmişə dürüst olmağa çalışmalıyıq. Mübaliğələrdən və ya yalan vədlərdən çəkinməliyik. Çətinliklər, problemlər yarandıqda, həqiqət narahatedici olsa belə, onlarla dürüstlüklə üzləşin.

Bununla bağlı Məhəmməd peyğəmbərin (s.a.s) həyatından bir hekayəni misal gətirək.

Məhəmməd peyğəmbər (s.a.s) bir gün bazarda bir nəfərin buğda satdığını görür və əlini torbanın içinə salıb baxanda buğdanın üst hissəsinin quru, alt hissəsinin isə yaş olduğunu anlayır. Buğda satan adamdan bunun səbəbini soruşanda o, belə cavab verir:

– Onu yağış isladıb, ey Allahın Rəsulu.

Peyğəmbərimiz buyurur:

– O yaş yeri insanlar görsün deyə buğda topasının üstünə qoysaydın, yaxşı olardı. Bizi aldadan bizdən deyil.<sup>1</sup>

Bu hekayə bizə xırda görülən bir məsələdə belə nə qədər dürüst, həssas yanaşmalı olduğumuzu göstərir.

**3. Ardıcılığı qoruyun:** Aristotel deyib ki, mükəmməllik təkrar-təkrar edilən hərəkətlərdir, yəni vərdiştir. Dürüstlük də eyni formada birdəfəlik davranış deyil; bu bir vərdiştir. İstər kiçik bir iş, istərsə də böyük bir işlə məşğul

---

<sup>1</sup> Muslim. İman, 43

olmağınızdan asılı olmayaraq, dürüst davranışınızda ardıcıl olmağa çalışın.

**4. Səhvləri etiraf edin və onlardan öyrənin:** yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi, heç kim mükəmməl deyil və dürüstlük heç vaxt səhv etməyəcəyimiz anlamına gəlmir. Səhv etdiyiniz zaman etiraf edin, lazım olduqda üzr istəyin və vəziyyəti düzəltmək üçün səy göstərin. Bu, təkcə dürüstlüyü yox, həm də işlədiyiniz insanlar arasında hörmətinizi artırır. “Beko” etdisə, siz də edə bilərsiniz.

**5. Nümunə olun:** lider kimi sizin hərəkətləriniz, yanaşmanız komanda üçün nümunədir və birbaşa onlara da təsir edir. Dürüstlükdən güzəştə getmədən uğurun əldə oluna biləcəyini göstərən etik davranış nümunəsi olun. Məsələn, İslamda Hz. İbrahim ilə bağlı Məryəm surəsində belə bir hissə var:

“Kitabda İbrahimi də an! Həqiqətən, o, çox dürüst bir insan və peyğəmbər idi”.<sup>1</sup> Dürüstlüyünə görə müqəddəs kitab olan “Qurani-Kərim”də nümunə olaraq göstərilmək bu keyfiyyətin vacibliyini bir daha təsdiq edir.

**6. Davamlı qiymətləndirin:** davamlı olaraq bu keyfiyyətinizi qiymətləndirməyə çalışın, güvəndiyiniz insanlardan rəy almağa çalışın və dəyişikliklərə açıq olun. Özünüzü dəyərlərinizə sadıq qalmağa çağıran insanlarla əhatə edin. Buna real nümunə “radikal şəffaflıq” prinsipi ilə tanınan “Bridgewater Associates” şirkətinin təsisçisi Ray Dalio ola bilər.<sup>2</sup> O, daim öz komandasından rəy alır və əsas dəyərlərinə uyğun qalmaq üçün açıq müzakirələri təşviq edir.<sup>3</sup> Bu davamlı

<sup>1</sup> Məryəm surəsi, 19:41

<sup>2</sup> Bax: radical transparency

<sup>3</sup> Pala, S. Ray Dalio’s employees called out his terrible leadership. his



qiymətləndirmə prosesi onun uğurunun və güclü, davamlı şirkət mədəniyyətinin inkişafının açarındır.

Biznes mühitində dürüstlük, təkcə yalandan qaçmaq deyil, həm də güclü bir şirkət mədəniyyəti inkişaf etdirməyin yolu, həm də uğurun təməllərindəndir. Dürüstlük olmadan, hətta ən istedadlı və bacarıqlı fərdlər belə şirkəti süquta apara bilər. Buna görə də, dürüstlüyün təşviqi təkcə mənəvi seçim deyil, həm də biznesin təməlinin möhkəm qalmasını təmin edən strateji zərurətdir. Amerikalı iş adamı, "Berkshire Hathaway" şirkətinin CEO-su, investor və xeyriyyəçi Varren Edvard Buffett tez-tez bir cümlə işlədir: "İşə götürmək üçün birini axtararkən 3 keyfiyyətə fikir verilir: dürüstlük, zəka və enerji. Əgər birincisi yoxdursa, qalan ikisi sizi öldürəcək. Fikirləşin, bu, həqiqətən də belədir. Əgər dürüstlük olmayan birini işə götürsəniz, həqiqətən onun lal və tənbel olmasını istəyərsiniz".<sup>1</sup> Elə bu səbəbdən də, yeni bir "Enron" və ya "Tosuncuk" kimi qalmaqallar yaşamaq istəmirsinizsə, dürüstlüyün həm rəhbərlikdə, həm komandada və ümumiyyətlə, şirkət mədəniyyəti kimi inkişafına diqqət edilməlidir.

### **Tapşırıq:**

Dürüstlüyün önəmli rol oynadığı biznes və ya peşəkar həyatınızın müxtəlif istiqamətlərini qeyd edin. Məsələn, müştəri münasibətləri, komanda ilə əlaqələr, qərar qəbul etmə və s.

---

response vastly improved their corporate culture | inc.com. Inc. (2019).

<sup>1</sup> Schwantes, M. (2023). Warren Buffett's no. 1 hiring rule: Focus on people with this trait instead of IQ | inc.com. Inc.

### **Addımlar:**

– Qeyd etdiyiniz hər bir istiqamətdə ayrılıqda dürüslüyünüzü 10 bal üzərindən qiymətləndirin. Həm cari, həm də keçmiş davranışlarınızı nəzərə alaraq mümkün qədər obyektiv olun.

– 10-dan az bal verdiyiniz istiqamətləri sorğulayın. Bu istiqamət(lər)də tamamilə dürüst olmağınıza nə mane olur? Hansı qorxular və ya təzyiqlər buna təsir edir? Bu istiqamətdə dürüslüyün olmaması işinizə, münasibətlərinizə və ya nüfuzunuza necə təsir edə bilər?

– Dürüslüyünüzü ən çox inkişaf etdirməyə ehtiyac duyduğunuz bir istiqamət seçin.

– Bu istiqamətdə dürüslüyünüzü artırmaq üçün konkret və əldə edilə bilən hədəf təyin edin.

– Dürüslüyünüzün inkişafı üçün fəaliyyət planı yarada bilərsiniz. Bu plana potensial çətinliklərin öhdəsindən necə gələcəyinizi, sizə kimin dəstək ola biləcəyini qeyd edin.

– Son olaraq, bir aydan sonra seçdiyiniz istiqamətdə dürüslüyünüzü yenidən qiymətləndirin və nəticəni müşa-hidə edin.

## **7. Mərd / Prinsipial**

**İnandığın bir hədəf üçün ən çox nə qədər qurban vermək riskinə gedə bilərsən?** Bəzən qarşına qoyduğun məqsədlərinə olan inam və sahib olduğun dəyərlərə qarşı prinsipiallığın sənin üçün daha yüksək mövqeləri özündə cəmləyir. Hz.İbrahimin oğlu Hz.İsmayıl böyüyüb dəliqanlı bir oğlan olduqda Hz.İbrahim bir gecə yuxusunda oğlunu Allaha qurban verdiyini görür. Eyni yuxunu dəfələrlə gör-

məyə başlayan Hz.İbrahimin hekayəsi belə başlayır. Hz.İbrahim oğlunun razılığını alaraq onu Mina dağına gətirir. Hz.İsmayılı Allaha qurban etmək üçün bıçağını oğlunun boğazına toxunduranda bıçağın kəsmədiyini görür.

Bu gerçək təslimiyyət nümunəsindən sonra Allah-təala Hz.İbrahimə qeybdən bir qoç göndərir və onu qurban olaraq qəbul edəcəyini bildirir. Göndərilən qurbanlıq qoçu kəsən Hz.İbrahim beləliklə, Hz.İsmayılı qurban etməkdən xilas olur. Eyni zamanda da özünün inancında necə prinsiplə olduğunu nümayiş etdirir. Bu hadisə, İslamda dəyərlərimizə, prinsiplərimizə bağlı qalmağın nə qədər vacib olduğunu və Allahın razılığını qazanmağın nə qədər böyük bir əhəmiyyət kəsb etdiyini nümayiş etdirir.

Prinsipial olmaq çətin seçimlər və ya qurbanlarla üzləşdikdə belə dəyərlərinə, inanclarına sadıq qalmaq deməkdir. Xarici təzyiqlərdən və ya güzəştə getmək üçün şirnikləndirici amillərdən asılı olmayaraq, doğru olduğuna inandığın şeyə sadıq qalmaqdır. Kimsə prinsipial olduqda dəyərlərini, inandığı şeyləri rəhbər tutur və hərəkətləri də ardıcıl olaraq bu inancları əks etdirir.

Hz.İbrahimin hekayəsi və oğlu İsmayılı qurban verməyə hazır olması prinsipiallığın güclü nümunəsidir. İbrahim Peyğəmbər təkrar-təkrar eyni yuxunu görür. Allah-təala ona sevimli oğlunu qurban kəsməyi əmr edir. Bu əmr İbrahimin imanını sındırır, çünki o, oğluna məhəbbəti ilə Allahın iradəsinə bağlılığı arasında dərin ziddiyyət yaradır. Buna baxmayaraq, Hz.İbrahim tərəddüd etmir. O, yuxunu ilahi göstəriş kimi qəbul edir və inancına arxalanaraq prinsipiallıq nümunəsi göstərir, hətta bu, böyük şəxsi fədakarlıq tələb etsə belə.

Biznesdə və ya həyatda prinsipial olmaq, hətta bu seçimlər qısamüddətli itkilərə və ya çətinliklərə səbəb olasa belə, əsas doğru bildiyin inanclara uyğun seçimlər etmək deməkdir. Cambridge lüğətində də prinsipial insanla bağlı belə izah verilir: **“nəyin doğru və nəyin yanlış olduğuna dair güclü inanclar nümayiş etdirən”**.

Ancaq burada diqqət edilməli vacib məqam var: **“Prinsipial olmaq hər vəziyyətdə sərt, əyilməz və ya inadkar olmaq demək deyil”**. Prinsipial insan öz əsas dəyərlərinə sadıq olsa da, başqalarını dinləməkdən və ya alternativ perspektivləri nəzərdən keçirməkdən imtina etmir. Yəni bu nə qaydalara və ya inanclara kor-koranə əməl etmək, nə də prinsiplərinə sərt şəkildə riayət etmək naminə sağlam düşüncə və ya fikri qurban verməkdir.

Əlavə olaraq, **hər vəziyyətdə boyun əyməyən insan inadkarlığı prinsipliqliklə səhv sala bilər**. Məsələn, kimsə öz prinsiplərinə sadıq qaldığını iddia edərək, güzəştə getməkdən və ya işgüzar əməkdaşlıqdan imtina edərsə, çeviklik, anlayış və empatiya ehtiyacına məhəl qoymamış olur. Danışıqlardan imtina edən, fərqli baxışları rədd edən və ya başqalarını nəzərə almadan öz fikirlərində israr edən bir insan öz prinsiplərinə sadıq olduğunu iddia edə bilər. Bununla belə, bu davranış dəyişikliklərə açıq olmayan düşüncə tərzinin göstəricisidir, hansı ki, bunun prinsipial olmaqla əlaqəsi yoxdur. Həqiqi prinsiplər insanın hərəkətlərini dürüstlük və ardıcılıqla istiqamətləndirməli, eyni zamanda, **yeni məlumat və ya şərait qarşısında düşünlümsü uyğunlaşmalara** da imkan verməlidir.

Bəs biznes mühitində prinsiplərə sadıq qalmağın gətirdiyi üstünlüklər hansıdır? Bununla bağlı, ən maraqlı mi-

sal, Patagonia şirkətinin atdığı addım ola bilər. İvon Şouinard ABŞ-da ən etibarlı və seçkin markalardan olan geyim brendi Patagonia-nın qurucusudur. Biznes dünyasında öz şirkətini qurduğu andan etibarən hər zaman ətraf mühitin qorunması prinsipini üstün tutan bir şəxsdir. Hələ ətraf mühitlə bağlı məsələlərin bizneslərin yox, sadəcə, dövlətlərin gündəliyinə təzə-təzə girdiyi bir vaxtda İvon ətraf mühitlə bağlı **prinsipiallığını** o zamandan ortaya qoymağa başlamışdı. 1985-ci ildə şirkət gəlirlərinin 1%-ni ətraf mühitin qorunmasına bağışlamaq qərarı alan şirkət, 2022-ci ildə bütün şirkət gəlirlərinin ətraf mühitin qorunmasına xidmət edən bir fonda bağışlanacağı qərarı ilə biznes dünyasında şok yaratmışdı.

İvon müsahibəsində deyirdi ki, "İndi bizim yeganə səhmdarımız Yer kürəsidir. Təbiətin yaratdığı dəyərdən istifadə edərək zənginləşməkdənsə, Patagonia-nın yaratdığı zənginliklə əsl zənginliyi (yəni təbiəti) qoruyacağıq".<sup>1</sup> Zaman bizə göstərdi ki, İvonun atdığı bu prinsipial addım yalnız xoş bir ətraf mühit aktivistliyi şəklində qalmamış, həm də Patagonia-nın səhmlərinin bahalaşmasına gətirib çıxarmışdır. Marketing üzrə məsləhətçi olan Florian Şlayxer bir məqaləsində<sup>2</sup> bu hadisəyə və Chouinard-ın prinsiplərinə toxunur. Maraqlısı budur ki, məqalənin sonunda Patagonia-nın yaxın gələcəkdə gəlirlərinin proqnozlaşdırıldığı statistikanı görürük. Statistika bizə onu deməyə əsas verir ki, şirkətin bazar dəyəri hər keçən il artan trend göstərməyə davam edəcək. Bəlkə də, prinsipial biznesmen olmaq, öz inandığınız prinsipləri tətbiq edərkən insanlarda suallar ya-

<sup>1</sup> Quale, A. (2022). What Leaders Can Learn from Patagonia's Founder.

<sup>2</sup> Schleicher, F. (2023) The Brand Magic of... Patagonia.

rana biləcəyi deməkdir, amma bu gələcəkdə sizə mütləq ki, sadəcə, maddi mənfəətdən daha böyük nəticə ilə geri qayıdacaq.

Prinsipiallıqdan və onun biznesə necə müsbət təsirləri ola biləcəyindən danışdıq. İndi isə biznes dünyasında prinsipiallığın əsasən hansı sahələrdə olmalı olduğuna nəzər salaq. Bununla bağlı, iş dünyasında tanınmış Indeed platforması biznes dünyasında nəzərə alınmalı 10 təməl prinsip və onların faydaları ilə əlaqəli məqalə yayınlamışdır.<sup>1</sup> Məqaləyə görə, **biznesdə nəzərə alınmalı əsas 10 prinsip** aşağıdakılardır:

1. Sənayeni və rəqibləri tanımaq
2. İxtisaslı komanda yaratmaq
3. Yüksəkkeyfiyyətli məhsul yaratmaq
4. Məqsədləri müəyyənləşdirmək
5. Məhsul və ya xidmətləri tanıtmaq
6. Təşkilati strukturu anlamaq
7. Maliyyə və mühasibat uçotunun prinsiplərini bilmək
8. Əməliyyat sistemləri və prosesləri başa düşmək
9. Kapitaldan strateji istifadə etmək
10. Müştəriləri (müştəri xidmətini) prioritetləşdirmək

Məqalənin davamında isə bu təməl prinsiplərin biznesə gətirə biləcəyi faydalarla bağlı aşağıdakılar qeyd edilir:

**1. Güclü təməl formalaşdırmaq:** qeyd olunan prinsiplər şirkətlə maraqlı tərəflər arasında etimad yaratmağa və peşəkar əlaqələr qurmağa kömək edə bilər. Bu maraqlı tərəflərə müştərilər, səhmdarlar, işçilər və təchizatçılar daxil ola bilər.

---

<sup>1</sup> 10 Fundamental Business Principles. (2024)

**2. Qərar verməyə dəstək olmaq:** müvafiq prinsiplər, qərar qəbuletmə anlarında rəhbərliyə “bələdçilik” təmin edə bilər. Bu prinsiplər, həmçinin onlara strateji planlar yaratmağa və verilən tapşırıqları yerinə yetirmək üçün komandalarının nə edə biləcəyini yönləndirməyə kömək edə bilər.

**3. Şirkətin və ya biznesin mədəniyyətini formalaşdırmaq:** şirkətinizin əsas biznes prinsiplərini aydın şəkildə təsvir etməklə siz, bütün işçiləri və maraqlı tərəfləri gözləntilərinizlə, dəyər və standartlarla bağlı məlumatlandırma bilərsiniz. Bu, işçilərin necə uğur qazanacağını bildiyi aydın və oturuşmuş şirkət mədəniyyəti yarada bilər.

**4. Şirkətin unikal kimliyini yaratmaq:** müxtəlif şirkətlərə və sənayelərə tətbiq oluna bilən ümumi biznes prinsipləri olsa da, sizin və biznesiniz üçün vacib olan prinsiplərin xüsusi siyahısını müəyyən etmək biznesinizin “kimliyini” ayırmağa və özünüzdə sahənizdəki rəqiblərdən fərqləndirməyə kömək edə bilər.

**5. İşçilərin şirkətinizdə davamlılığı:** şirkətinizə uyğun gələn dəyər və standartların siyahısını yaratmaqla, siz vizyonunuzla razılaşırsınız və komandanıza qoşulmaq arzusunda olan işçiləri cəlb edə bilərsiniz. Bu o deməkdir ki, siz işçilərin şirkətinizlə işinə davam etmə dərəcələrinizi yaxşılaşdırma bilərsiniz, çünki işçilər gözləntiləri, prinsipləri əvvəlcədən bilir, şirkətinizin missiyasına inanırlar.

**6. İşçilərin davranışına və təcrübələrinə təsir etmək:** şirkətin əsas prinsiplərinin konturlarına malik olmaq işçilərin davranış tərzinə və onların iş vəzifələrini yerinə yetirməsinə təsir göstərə bilər. Məsələn, əgər onlar şirkətin əsas olaraq müştəri məmnuniyyətinə üstünlük verdiyini bilsələr, bu təcrübəni davam etdirməyə meyilli olub bilərlər.

Qeyd olunanlardan bir daha bir biznes üçün və dolayısı ilə bir biznes rəhbəri üçün prinsiplial olmağın nə dərəcədə önəmli olduğunu gördük. Bu başlığın mövzusu olan biznesdə prinsipliallığın önəminə bir də digər tərəfdən baxaq. Bu dəfə isə misalımızı prinsiplial davrananlardan yox, **prinsiplial davranmayanlardan, dəyərlərini sonuna qədər qoruya bilməyənlərdən və o dəyərləri maddi mənfəət qarşılığında dəyişənlərdən** bir nümunə çəkək.

Biznes mühitində prinsiplərin, eləcə də onları qoruyub saxlamağın nə qədər önəmli olduğunu 2015-ci ildə baş verən “Dieselgate” hadisəsi zamanı görə bilirik. BBC-də 2015-ci ildə bununla bağlı məqalə dərc olunur.<sup>1</sup> Məqalədə deyilir ki, Volkswagenin mənfəətləri ilin əvvəlində 20% azalıb. Şirkət 2016-cı ilin aprelində bəyanat verir ki, **20 illik müddətdə ilk dəfədir ki**, belə böyük zərərlə rastlaşırlar. Bəs yaxşı, Volkswagen kimi şirkətin üzvləşdiyi bu problemin səbəbi nə idi? Şirkətin əsas dəyərləri etibarlılıq, məsuliyyət, düzgünlük, cəsarət kimi qiymətləndirilir. Ancaq keyfiyyətli mühəndislik və avtomobil istehsalı ilə ad çıxaran bu şirkət, xüsusi ilə etibarlılıq prinsipinə sadıq qalmayıb Amerikada satdığı avtomobillərə elə bir proqram təminatı yerləşdirir ki, avtomobilləri yoxlamadan keçirərkən sistem bunu başa düşür və testə uyğun göstəriciləri dəyişdirir. Yəni avtomobillərə yazılan bu proqram təminatı karbon emissiyası nəticələrini qanunvericiliyin tələb etdiyi səviyyəyə uyğun dəyişdirirdi. Öz dəyərlərində prinsipliallığını davam etdirməməyin nəticəsi olaraq şirkət gəlirlərində 20% azalma ilə qarşılaşır.

<sup>1</sup> Volkswagen: The scandal explained. (2015)



Yuxarıda qeyd etdiyimiz prinsiplər əsasında Volkswagen şirkətinin “Dieselgate” hadisəsindən necə təsirləndiyinə nəzər salaq. Volkswagen şirkətinin formalaşdırdığı güclü təməl, şirkətin mühəndislik sahəsindəki uğurları və avtomobil istehsalında keyfiyyətə verdiyi diqqətlə bağlıdır. Elə bunlar özü də şirkətin unikal kimliyini formalaşdıran və onları bazarda digərlərindən fərqləndirən əsas amillərdən idi. Lakin “Dieselgate” hadisəsi bu təməli sarsıtdı, çünki şirkət dəyərlərə sadıq qalmayaraq etibarlılıq prinsipini pozdu. **Güclü təməl və insanların sizi onunla ağılında canlandırdığı unikal kimlik yalnız texniki biliklərə deyil, həm də dürüstlük və məsuliyyət kimi əsas dəyərlərə dayanmalıdır.** Bu dəyərlərin pozulması nümunədən də gördüyümüz kimi, təməlin zəifləməsinə və şirkətin maliyyə itkilərinə gətirib çıxarır.

Volkswagendən fərqli olaraq tariximiz bizə doğrularımızda daha prinsiplial olmağı və nəyin bahasına olursa olsun doğru mövqeyimizi tərk etməməyimizi göstərir.

Səməd Vurğunun “Vaqif” dramını yaqın hamımız orta məktəbdən bilirik. Dramda iki zidd qütb var. Bir tərəfdə Vaqif, digər tərəfdə Ağa Məhəmməd şah Qacar. Əsərdə XIX əsrdə Qacarın Azərbaycana hücumu və xalqın ona qarşı apardığı mübarizə əsk olunur. Vaqif xalqına bağlı, vətənə sadıq, sözü qılıncdan kəsərli bir şair, Qacar isə amansız, qəddar bir hökmdar kimi təsvir olunur. Bu misalda Qacar öz doğrularını diktə etməyə çalışan güclü tərəf, Vaqif isə öz dəyərlərinə və vətəninə bağlı, prinsipləri olan bir şair kimi təqdim edilir.

Qacar Qarabağ xanını hədələyəndə Vaqif çəkinmədən ona sərt məktubla cavab göndərir. O, Qarabağa hücum

edəndə Vaqif əsir alınır. Şairi şahın hüzuruna gətirirlər. Onlar Azərbaycanı alçaldır və Vaqifdən bundan sonra fars dilində yazmasını tələb edir. Vaqif isə bunu rədd edir və bu misralarla cavabını verir:

Dayan! bu bağçanın hər bir budağı,  
Üstündə min çiçək, min dil bitirmiş.  
Sizin güldüyünüz çoban torpağı  
Nizamilər, Füzulilər yetirmiş!

Vaqifin bu mövqeyi sadəcə bir şairin qüruru deyil, həm də onun prinsipliliyi və dəyərlərə sadıqlığının nümunəsidir. Bu tarixi hadisə biznes dünyasında da istifadə edilə biləcək əhəmiyyətli dərslər verir. Bir çox hallarda sahibkarlar rəqabətin və xarici təzyiqlərin təsiri ilə öz prinsiplərindən güzəştə getmək məcburiyyətində qalırlar. Lakin Vaqifin mövqeyi göstərir ki, uzunmüddətli uğur üçün kimliyini və dəyərlərini qorumaq vacibdir.

Qeyd olunanların hər birindən prinsipliliğin iş dünyasında və şəxsi həyatda dərin təsirləri olduğunu görürük. Prinsipial şəxs və biznesin xarakterik xüsusiyyətləri də nümunələrdən aydın formada görünür. Prinsipial **insan həm sözləri, həm də hərəkətləri ilə seçilir** və bütün bunlarla ətrafında yetkin və oturuşmuş xarakteri olan təəssüratı yaradır. Prinsiplərə sahib olmaq insanının **seçim etməyini, başqaları ilə rəftarını və çətinliklərin öhdəsindən necə gələcəyini formalaşdırır**. Tipik olaraq, prinsipial bir iş adamının **aydın məqsədləri olur** və onlar **nadir hallarda hər tendensiyaya meyil edirlər**, adətən, öz öhdəliklərinə və dəyərlərinə sadıq qalırlar. Bunun əvəzinə, onlar yeni yanaşma və ya anlayışlar gördükcə düşünərək və uyğunlaşaraq, **ancaq öz dəyərləri, prinsipləri əsasında** qərarlar qəbul edirlər.

Prinsipial insanın ən bariz göstəricilərindən biri də **öz sözünü deməyə hazır olmasıdır**. Onlar narahatlıqlarını dilə gətirməkdən və ya prinsiplərinə uyğun gəlməyən təcürübələrə yox deməkdən çəkinmirlər. Onlar daha uzun yol olsa belə, prinsiplərinə uyğun olan seçimi edir və bu, hər zaman onları fərqləndirir.

Prinsipial yanaşmanın inkişaf məsələsinə gələk. Prinsipial olmaq dəyərlərlə, məqsəd və gözləntilərlə bağlı olduğu üçün inkişaf etdirmək də vaxt və məsuliyyət tələb edir, lakin əsas məsələ budur ki, inkişaf etdirmək olar.

**1. İlk addım, şübhəsiz, özünü dərk etmək, sorğulamaq, yəni özünü tanımaqdır.** Dəyərlərini və motivasiyalarını, qırmızı çizgilərini başa düşmək üçün vaxt ayıran insanın öz prinsiplərinə uyğun qərarlar qəbul etmək ehtimalı daha yüksəkdir. Bütün bunlar üçün isə özünüsorğulama özünə yaxından baxmaqdan keçir. Özünüdərk etmənin başqa bir yolu da etibar etdiyiniz insanlardan və ya mentorlardan rəy almaqdır. Çox vaxt kor nöqtələrimizi başqaları daha yaxşı görür. Konstruktiv rəy insana özünü dərk etməyə kömək edə bilər.

**2. Növbəti bir yol müşahidə etməkdir.** İnsanların həyatlarındakı, xüsusilə, biznesdəki etik dilemmalar haqqında oxumaq, tarixi hadisələri öyrənmək və fərqli insanların oxşar vəziyyətləri necə idarə etdiyini təhlil etmək "Mən olsam necə edərdim?" sualını yaradır və bu da zamanla öz prinsiplərini formalaşdırmağa kömək edir.

**3. Qərar vermə təcrübələri də önəmlidir.** Kiçik, az riskli qərarlardan başlayaraq, insan seçimlərini dəyərləri ilə uyğunlaşdırmaq üçün özünü öyrədə bilər. Zaman keçdikcə bu proses özünə daha çox inam yaradır və nəticədə

yüksək riskli situasiyalarda prinsipial qərarlar qəbul etməyi asanlaşdırır.

**4. Həmfikir insanlardan ibarət dəstək şəbəkəsinin inkişaf etdirmək prinsipial yanaşmanı gücləndirir.**

Bənzər dəyərləri paylaşan insanlarla əhatə olunmaq çətin seçimlər yarandıqda dəstək olacaq insanların yanınızda olması deməkdir. Biznes mühitində güclü prinsipiallığa malik ətrafın olması, çətin zamanlarda tək olmadığını xatırladaraq, belə vəziyyətləri idarə etməyə kömək edə bilər.

Son olaraq onu qeyd edək ki, prinsipiallıq yalnız dini və ya ətraf mühit mövzularında deyil, həmçinin hər hansı bir sahədə güclü təməllər və etibar qurmaq üçün də vacib olan bir amildir. Biznes dünyasında da bu xüsusiyyət şirkətin mədəniyyətini formalaşdırmaq, qərarvermə prosesini dəstəkləmək və uzunmüddətli uğuru təmin etmək üçün əsas rol oynayır. Patagonia-nın müsbət nümunəsinə baxdıqda görürük ki, sadıqlıq və prinsiplər şirkətə həm etibar, həm də uzunmüddətli bazar dəyəri qazandırır. Bunun əksinə olaraq, Volkswagen-in "Dieselgate" hadisəsi göstərir ki, prinsiplərdən uzaqlaşmaq, xüsusən də, dəyərlərdən sapmaq, böyük maliyyə itkilərinə və nüfuzun sarsılmasına səbəb ola bilər. Bu hadisələr iş dünyasında və şəxsi həyatda prinsiplərə sadıq qalmağın nə qədər əhəmiyyətli olduğunu bir daha göstərir.

**Tapşırıq:**

Dəyərlər və şirkət mədəniyyəti haqqında aşağıdakı suallar ətrafında düşünün və öz cavablarınızı qeyd edin.

## **Addımlar:**

### **1. Şirkət mədəniyyətinin təsirini təhlil edin:**

Şirkət mədəniyyəti, işçilərin gündəlik davranışlarına və qərarlarına nə dərəcədə təsir edə bilər? Sizin fikrinizcə, bir təşkilatın dəyərləri və prinsipləri işçilər arasında necə təsirli şəkildə yayılmalıdır? Bu təsirin davamlı olması üçün hansı üsullardan istifadə edilməlidir (məsələn, təlimlər, motivasiya proqramları)?

### **2. Dəyərlərə əsaslanan şirkət qurmağı təsvir edin:**

Patagonia kimi sosial məsuliyyətli bir şirkət qurmaq istəsəydiniz, hansı dəyərlərə üstünlük verərdiniz (məsələn, ətraf mühitin qorunması, ədalət, şəffaflıq)? Bu dəyərləri şirkət mədəniyyətinə necə daxil edərdiniz? Nəzarət mexanizmləri və ya təşviq sistemi ilə bu dəyərlərin gündəlik iş fəaliyyətində tətbiq olunmasını necə təmin edərdiniz?

### **3. Volkswagen nümunəsini təhlil edin:**

Volkswagen şirkətinin öz prinsiplərinə sadıq qalmaqda uğursuz olmasının səbəbi nə ola bilər? Sizcə, hansı daxili və xarici faktorlar belə səhvlərə yol açır (məsələn, idarəetmə zəifliyi, təzyiqlə altındakı işçilər, rəqabət hədəfləri)? Şirkətlər bu cür səhvlərdən necə qaçınmalıdır?

### **4. Öz şirkətinizin mədəniyyətini formalaşdırın:**

Gələcəkdə öz biznesinizi qurmaq istəsəniz, onun mədəniyyətini necə formalaşdırardınız? Hədəflədiyiniz dəyərlər və prinsiplər hansılar olardı? Və ya cari biznesiniz varsa, hansı prinsipləri əsas olaraq qəbul edirsiniz? Sizcə, bu mədəniyyəti işçilərə mənimsətmək üçün hansı strategiyalardan istifadə etmək daha faydalı olar (məsələn, açıq ünsiyyət, liderlik nümunəsi, mükafatlandırma sistemi)?

## 5. Proqresin ölçülməsi:

Yaratdığınız mədəniyyətin və tətbiq olunan dəyərlərin effektivliyini ölçmək üçün hansı vasitələrdən istifadə edərdiniz? Məsələn, mütəmadi rəy sorğuları, performans göstəriciləri və ya işçi məmnuniyyəti kimi kriteriyalar nə dərəcədə faydalı ola bilər? Bir müddət sonra şirkətinizin prinsipləri ilə real fəaliyyətlər arasında uyğunsuzluqlar görsəniz, nə edərdiniz?

## 8. Təşkilatlanan / Məqsədyönlü

**İndiyə kimi qarşınıza qoyduğunuz hansı məqsədlərinizə çatmısınız?** Çox güclü, düşündürücü və yeri gələndə, cavablandırmaqdan qorxdığımız sualdır. Çünki etdiklərimizi, məsuliyyətlərimizi sadalamaq, bütün bunlar üçün neçə saat sərf etdiyimizi xatırlamaq asandır. Ancaq irəliləyişin əsl qiymətləndirilməsi nəticələrlə ölçüldə bu sual bizi, həqiqətən, adı çəkilməyə dəyəcək etdiklərimizlə üzləşməyə məcbur edir. **Çünki sərf olunan saatlar uğuru müəyyən etmir, məqsədlərimiz üçün etdiklərimiz və nəticələr bunu müəyyən edir.**

Məqsədyönlü dedikdə Elşən və Mətanətin adını çəkmək tam yerinə düşər. Adlar tanış gəlirmi? Azərbaycan kinosenunun macəra janrında çəkilməmiş ən maraqlı filmlərdən biri olan və Məmmədhusəyn Təhmasibin “Çiçəkli dağ” pyesi əsasında ekranlaşdırılan “Bir qalanın sirri” filmində Elşən və Mətanət obrazlarını yəqin ki, bir çoxumuz tanıyıriq. Bu qəhrəmanları filmdə önə çıxaran məqamlardan biri də hər iki obrazın məqsədyönlü olması ilə bağlıdır. Filmə

Simnar adlı qəddar hökmdar cadugər vəziri Göygöz Kosa ilə bir yerdə xalqı susuz və torpaqsız qoymağa çalışır. Ancaq Elşən, Mətanət və həkim Eldostu birləşib onların bu əməllərinə qarşı mübarizə aparırlar. Simnar xan və cadugər vəzir Mətanəti qalada həbs edib, ondan həkimin düzəltdiyi dərmanın tərkibini öyrənməyə çalışsalar da, Mətanət bir an belə qorxmadan, çəkinmədən, ona verilən əziyyətlərə dözüür. Xalqı əzazil hökmdardan və vəzirdən qorumaq üçün mübarizə aparır. Elşən isə qalanın sirrini açmaq, Mətanəti və xalqı əziyyətlərdən xilas etmək üçün həkim babanın dediyi kitabları oxumağa başlayır. İlk başda bu ona çətin və vaxt itkisi kimi görünərsə də, kitabları sona qədər məqsədyönlü şəkildə oxuyur, qolunun qüvvətini öz biliyi ilə birləşdirir. Beləliklə, sonda bilik və məqsədin cəmləşməsi nəticəsində onlar zəfər qazanırlar.

Filmdə baş verənlərdən də aydın olur ki, **seçdiyimiz yolun doğru olduğuna əmin olduğdan sonra atacağımız hər addımda məqsədyönlü olmaqda fayda vardır.** Bu zaman hədəflədiyimiz uğurları qazanmaq imkanlarımız daha da artır.

Biznesdə də, həyatda da bizim hər zaman seçimlərimiz olur. Gəlin, qeyd etdiyimiz filmdən uzaqlaşmamış Elşənin seçimlərinə bir də nəzər salaq. İlk başda Elşən komfort zonada qalmağı seçir, yəni kitabların bir hissəsini oxuduqdan sonra var olan resursları ilə hərəkət etmək istəyir. lakin gedişatda düşməne qalib gəlmək üçün ona lazım olacaq sehirlilə kəmər belində dayanmır və kitabların hamısını bitirmədiyini üçün lazımi biliklərə sahib olmur. Bu səbəbdən də anlayır ki, məqsədinə çatmaq üçün oxumağa davam etməlidir. Məqsədin komfort zonanadan çıxmağı tələb etməsi olduqca təbii həyat hadisələrindən biridir. Çünki **məqsəd**

**insandan əziyyət, davamlı çalışmaq və əlimizdə olan resursları istifadə etməyi tələb edir.** Biz unutmalı deyilik ki, xeyallarımız və hədəflərimiz məqsədyönlü addımlarımızla bütün limanlara yelkən açə bilər.

Biznes həyatında da bu anlayışın əsas məqsədinin və yekun nəticəsinin maddi gəlir əldə etmək olduğunu nəzərə alsaq, bu yolu seçmiş şəxslərin də məqsədyönlü olması olduqca vacibdir. Deyərdim ki, hətta çox vacibdir!

Məqsəd və məqsədyönlü olmaqdan bəhs edərkən anlayışların ümumi izahına nəzər yetirməkdə fayda vardır.

**Məqsədyönlü olmaq diqqəti konkret məqsəd və ya nəticələri müəyyən etmək, həyata keçirmək və əldə etməyə yönəltmək deməkdir.** Məqsədyönlü olmaq, həm də şəxsin öz dəyərlərinə sadıq olduğunun göstəriciləridəndir. Başqa sözlərlə ifadə etsək, məqsədyönlü olmaq o deməkdir ki, biz əvvəlcə nə istədiyimizi müəyyən edirik, daha sonra isə həmin istəyimizə nail olmaq üçün var gücümüzlə çalışırıq. Burada digər önəmli bir məqamı da unutmamaq lazımdır. Biz bir çox hallarda “məqsəd” və “arzu” anlayışlarını qarışdırə bilərik. Aşağıdakı misallarla iki anlayış arasındakı fərqə nəzər salaq:

- **Məqsəd** – bizdən konkret addımlar tələb edir, yəni hərəkət etməyi. Məqsədin son bir tarixi olur, yəni ona nail olmaq üçün son bir tarix olmalıdır. Məsələn, siz əgər beynəlxalq ingilis dili sertifikatı hesab olunan IELTS sertifikatı əldə etmək istəyirsinizsə, bu imtahana qoşulmaq üçün konkret vaxt seçirsiniz, yəni proses məntiqi bir sonluqla başa çatır.

- **Arzu** – burada hər hansı bir sərhəd yoxdur və sizdən konkret bir hərəkət tələb etmir. Məsələn, siz istənilən



vaxt Maldiv adalarına səyahət etməyi və ya Ferrari avtomobilinə sahib olmağı arzu edə bilərsiniz. Necə deyərlər “xəyal etmək pulsuzdur”. Lakin onu da vurğulamaq lazımdır ki, arzularınız üçün hərəkətə keçməyə başladığınız anda o artıq sizin üçün məqsədə çevrilir.

Bunu da vurğulayaq ki, bəzən məqsədyönlü insanın amansız, başqalarına qarşı laqeyd olduğunu və ya məqsədə çatmaq üçün hər hansı bir prinsipi qurban verəcəyini düşünənlər olur. Ancaq bu yanaşma məqsədyönlü olmağın əsl mənasını təhrif edir. **Məqsədyönlü insan “nəyin bahasına olursa olsun qalib gələn” biri deyil.** Əslində, həqiqətən, məqsədinə yönəlmiş insan uzunmüddətli müvəffəqiyyətin davamlı, etik olan təcrübə və yaxşı münasibətlərlə əlaqəli olduğunu başa düşür. Məqsədyönlü davranan insan prinsiplərə, qaydalara hörmət edir və daha böyük rəsmə fokuslanaraq nailiyyətlə bərabər dürüstlüyü, digər vacib keyfiyyətlərə də diqqət edir.

**Başqa bir yanlış fikir, məqsədyönlü insanların yalnız görüləcək işlərlə maraqlanması, insanları, onların rifahını nəzərə almadan, sadəcə, məqsədə çatmaq üçün ətrafına təzyiq etməsidir.** Lakin məqsədyönlü olmaq qətiyyənlər üçün bu mənaya gəlir. Çünki belə davranış, əksinə, komandanı tükənməyə sövq edir və nəticədə məhsuldarlıq azalır, məqsədə çatmaq mümkün olmur. **Məqsədyönlü insanlar bilirlər ki, məqsədlərə çatmaq motivasiyalı, sağlam komanda tələb edir.** Onlar dəstəkləyici mühiti gücləndirməklə, innovasiyanı təşviq etməklə və hər bir komanda üzvünün özünü dəyərli hiss etməsini və əllərindən gələni etmək üçün səlahiyyət verilməsini təmin etməklə məqsədlərə və nəticələrə çatmağa diqqət yetirirlər.

Belə bir fikir də var ki, **məqsədyönlü olmaq çevik olmamaq deməkdir**, yəni təyin olunan məqsədə fokuslandığı üçün belə insanlar dəyişikliklərə uyğunlaşmağa qadır deyil. Lakin **əsl məqsədyönlü insanlar strateji düşünə və uyğunlaşa bilirlər**. Onlar başa düşürlər ki, məqsədə gedən yol həmişə xətti deyil və son məqsəd aydın olduğu müddətcə, lazım gələrsə, planları düzəltməyə və ya dəyişməyə hazırdırlar.

Bu stereotipləri dağıtmaqla biz, həqiqətən, məqsədyönlü olmağın mərhəmətsizliklə, tək özünü düşünməklə əlaqəsi olmadığını, diqqət, dürüstlük, əməkdaşlıq və uyğunlaşma ilə bağlı olduğunu görürük. Bu fərqləri bilmək rəhbərə öz yanaşmalarını təkmilləşdirməyə kömək edər, məqsədə doğru olan yolu davamlı təcrübələrə, komandanın rifahına və ümumi uğura uyğunlaşdırmanı təmin edə bilər.

**Bəs məqsədyönlü olmaq biznes mühitində maddi gəlirdən əlavə olaraq nələrsə vəd edirmi?** Bu məsələyə gəldikdə daha da maraqlı məqamlar ortaya çıxır. Harvard Business Review-nun “The business case for purpose” başlığı altında yayınladığı 2015-ci il hesabatında məqsədin bir biznes üçün vacibliyinə, şirkətlərin məqsəddən və məqsədyönlü davranışdan niyə istifadə etdiyinə dair məlumatlar yer alır.<sup>1</sup> Hesabatda yazılır ki, “Harvard Business Review Analytic Services” və “EY Beacon Institute” tərəfindən 474 rəhbər şəxsin iştirakı ilə qlobal sorğu keçirilir və sorğu nəticəsində məlum olur ki, **rəhbərlər yekdilliklə (96%) biznes icmasında məqsəd təyin etməyin, məqsədyönlü olmağın**

<sup>1</sup> The business case for purpose. (2015). Harvard Business Review

**performansı artırmaq baxımından dəyərli olduğuna inanırlar.** Hesabatdan gələnən nəticələrdən biri də odur ki, məqsədyönlü olmaq rəhbər şəxslər üçün də önəmlidir. Bu da o deməkdir ki, rəhbər vəzifələrə gəlməyin özü də məqsədyönlü olmağı tələb edir.

Bir az da real dünyaya baxaq və məqsədyönlü olmağın, həqitətən, vacib olduğunu göstərəcək biznes keysi analiz edək.

2010-cu ildə Pensilvaniya Universitetinin Varton məktəbinin dörd tələbəsi tərəfindən bir şirkət quruldu. Hansı ki, həmin şirkətin **hazırda bazar dəyəri 2 milyarddan çoxdur.**<sup>1</sup> Bu şirkət eynəklərin, kontakt linzaların və günəş eynəklərinin istehsalçısı və pərakəndə satışı ilə məşğul olan Warby Parker şirkətidir. Şirkətin təsisçiləri Neil Blumental, Andrev Hunt, David Gilboa və Cefri Rayder olmuşdur. Onların məqsədi və fərqləri isə unikal alış-veriş təcrübəsi təklif edərəkən yüksəkkeyfiyyətli, münasib qiymətə eynək təmin etməkdir.

İdeyanın yaranması kompüter laboratoriyasında baş verib. Dörd dost söhbət əsnasında eynək sənayesinin vəziyyətini müzakirə edərək kədərlənirlər. **Eynəklər niyə bu qədər bahadır?** İlk "Evrika anı" məhz bu sualı araşdırarkən meydana gəlib. Deyv bunu verdiyi reportajında belə izah edir: "Eyni şirkətin LensCrafters və Pearle Vision, Ray-Ban və Oakley, Chanel və Prada reseptli çərçivələri və eynəkləri üçün lisenziyasının olduğunu başa düşüncə mən eynəklərin niyə bu qədər baha olduğunu birdən anladım".<sup>2</sup> Və bu aydınlanma ilə ideya formalaşmağa başlayır. Beləliklə,

<sup>1</sup> Warby Parker Inc. (WRBY) Statistics & Valuation Metrics, Stock Analysis

<sup>2</sup> Denning, S. (2021). *What's behind Warby Parker's success?* Forbes.

“biznes mo”, yəni biznes modeli yaranır. Dostlar qərara gəlirlər ki, şaquli integrasiya<sup>1</sup> olunmuş bir şirkət yaradacaqlar. Neil izah edir: “Bu, həqiqətən də, pərakəndə satış şirkətlərindən, linzaların dəyərini 3-5 dəfə artıran vasitəçilərdən yan keçmək demək idi. Ona görə də biz, bütün bu xərcləri birbaşa istehlakçılara köçürə və pula qənaət edə bildik”. Bunun uzun proses olduğunu düşünürsünüzsə, məsələyə belə baxaq: “Siz Ralph Lauren və ya Chanel eynəklərini aldığınız zaman, əslində, onları dizayn edən və loqonu qoymaq üçün markaya 10-15% lisenziya haqqı ödəyən Essilor-Luxottica adlı bir şirkətdir. Biz öz brendimizi yaratsaydıq, həmin 10-15%-i müştərilərə qaytara bilərdik”.

İdeyanı bir il yarım inkubasiya etdikdən sonra nəhayət ki, həyata keçirirlər. Başlanğıc o qədər uğurlu olur ki, **komanda ilk üç həftədə ilk ilin satış hədəflərinə çatır**.

Bizneslərə veb-sayt ziyarətçilərini effektiv şəkildə cəlb etməyə kömək edən veb saytın optimallaşdırılması platforması olan OptiMonkda Warby Parkerin böyüməsinə təsir edən əsas amillər kimi aşağıdakılar qeyd edilib<sup>2</sup>:

### 1. İnnovativ DTC modeli (Direct-to-consumer)<sup>3</sup>:

Warby Parker ənənəvi pərakəndə satıcılarından yan keçərək, onlara ucuz qiymətə keyfiyyətli dizaynda eynək təklif etməyə imkan verən onlayn, birbaşa istehlakçıya (DTC) modeli təqdim etdi.

<sup>1</sup> Şirkətlərin istehsaldan paylamaya qədər bütün proseslərini öz strukturları daxilində həyata keçirdiklərini ifadə edən anlayışdır.

<sup>2</sup> Lorincz, N. (2024). *How Warby Parker reached a \$3 billion valuation and became an ecommerce giant*. OptiMonk.

<sup>3</sup> Birbaşa istehlakçıya: istehsalçıların məhsullarını pərakəndə və topdansaşıçılar vasitəsilə satmaq əvəzinə birbaşa müştərilərinə satdıqları bir satış strategiyasıdır.

**2. Strateji PR və brend təqdimatı:** Onlar ənənəvi PR kanallarından istifadə etdilər və güclü brend yaratmaq xidməti olan Derris kimi şirkətlərlə işləyərək, "GQ" və "Vogue" kimi məşhur nəşrlərdə əhatə dairəsini artırmaq üçün eynəkləri onlayn almaq yeniliyini vurğulayan unikal hekayə yaratdılar. Bu, tələbatın erkən artmasına və 20.000-dən çox müştərinin gözləmə siyahısının yaranmasına səbəb olaraq böyük səs-küy yaratdı.

**3. Fərdiləşdirilmiş və rahat alış-veriş təcrübəsi:** Warby Parker, müştərilərə beş gün ərzində ev şəraitində beş məhsulu sınağa imkan verən və mağazaya gəlmədən mağazadakı kimi təcrübə yaşamağa imkan verən pulsuz "Home Try-On" proqramını təqdim etməklə onlayn alış-verişi sadələşdirdi. Onlar, həmçinin virtual sınaqlar üçün AR (Augmented Reality)<sup>1</sup> tətbiqi hazırladılar. Hər bir alıcıya özünə ən uyğun olan çərçivələri tapa bilməsi üçün düzgün eynək seçməkdə müştəriyə köməklik edən şəxsi stilistlə əlaqədə olmağı təklif etdilər. Bu da təcrübəni fərdiləşdirilmiş və əlçatan etdi.

**4. Aktiv müştəri iştirakı və icma yaradıcılığı:** Müştəriləri sosial mediada #WarbyHomeTryOn həştəqi ilə evdə sınaq təcrübələrini paylaşmağa sövq etməklə istifadəçi tərəfindən yaradılan məzmunu təşviq etdilər. Onların komandası, həmçinin sosial mediada müştərilərlə tək-tək əlaqə saxlayır, tez-tez fərdiləşdirilmiş video mesajlar vasitəsilə cavab verirdi. Bu da brendə inam və sadıq izləyicilər yaratmağa kömək edir.

---

<sup>1</sup> Artırılmış reallıq

Warby Parker şirkəti müsbət və mehriban brend səsi ilə müştərilərin məmnunluq və xoş hisslər keçirməsinə diqqət yetirir. Və daha maraqlı məqam. Müştərinin sorğuları Twitter-də 140 simvol sayını keçdikdə nə baş verdi?

Şirkət sorğulara qısa videolarla cavab verməyə başladı. Müştəri qayğısının bu səviyyəsi onların markasını "partlatdı". Vaxt keçdikcə Warby Parker minlərlə gələn müştəri videolarını yayınladı və alıcıların diqqətini çəkdi.

**5. Müştəri siyasəti:** Bir illik cızıqlanmazlıq zəmanəti, pulsuz göndərmə və əngəlsiz geri qaytarma fürsəti ilə Warby Parker onlayn alış-verişlə bağlı ümumi tərəddüdləri aradan qaldıraraq müştərilər üçün riskləri minimuma endirdi.

Əlavə olaraq, şirkət biznesini sosial təsirlə balanslaşdırdı. Satılan hər bir eynək üçün onlar "Bir cüt al, bir cüt ver" proqramı vasitəsilə ehtiyac sahibi olan birinə bir cüt eynək bağışlayırlar. **Bu yanaşma onların brend reputasiyasını artırmaqla yanaşı, həm də sosial şüurlu müştərilər arasında inam yaradır və onları rəqabətli sənayedə fərqləndirə bilir.**

Warby Parkerin keçdiyi yol məqsədyönlü strategiyanın önəmini bir daha göstərir. Keyfiyyətli eynəkləri sərfəli etmək və hər bir biznes qərarını bu məqsəd ətrafında qurmaq missiyasına diqqətini cəmləyərək, Warby Parker ənənəvi eynək sənayesini dəyişdirdi və loyal, aktiv müştəri bazası yaratdı.

Warby Parkerin uğuruna səbəb olan məqamlardan biri də məqsədlərinə doğru davamlı addım atmalarıdır. Bəli, biznes mühiti davamlı olmağı tələb edir. Davamlılıq isə özlüyündə dayanıqlı bir gedişatın və ekosistemin yaranmasına səbəb olur. Deloitte şirkəti 2019-cu ildə məqsədin və

məqsədyönlü davranışın bizneslərin inkişafında niyə vacib olduğunu vurğulamaq üçün öz müştəriləri arasında sorğu keçirib və sorğu nəticələri ilə bağlı məqalə yayımlayıb.<sup>1</sup> Sorğu nəticələri olduqca maraqlı faktları ortaya çıxarmışdır. Bir çox şirkətlər **üç əsas səbəbə** görə öz bizneslərinə mütləq şəkildə məqsəd qoyurlar:

**1. Məqsəd əsas fərqləndiricidir.** Məqsədyönlü şirkətlər 30% daha yüksək innovasiya və 40% daha yüksək işçi qüvvəsinin saxlanmasına nail olmaqla, daha yüksək məhsuldarlıq, artım templəri və işçilərin saxlanması ilə rəqiblərini üstələyir.

2019-cu ildə aparılan istehlakçı sorğusu göstərmişdir ki, qiymət və keyfiyyət müştəri qərarlarını şərtləndirən ən böyük amillər olaraq qalmaqdadır. Bununla belə, eyni respondentlərin çoxu (55%) bu gün bizneslərin öz məqsədləri ilə bağlı məsələlərdə daha böyük məsuliyyət daşdığına inanırlar. Ümumişləşdirsək, biznes mühitindən hər bir məhsulun və ya həyata keçirilən kompaniyanın konkret məqsədləri olmalıdır və bu məqsədlər müştəri (istehlakçı) məqsədləri ilə hansısa bir şəkildə kəsişməlidir.

**2. Məqsəd bütün insanlar üçün nəyisə ifadə edir.** İstehlakçılar və işçilər daha çox ictimai rifah naminə fəaliyyət göstərən şirkətlərə üstünlük verirlər ki, bu da müəssisələrə məqsədyönlü istedad, müştəriləri cəlb etmə və əldə saxlama proseslərində kömək edir. Məqsədini çatdırma bilməyən brendlər aktuallığını itirmək riski ilə üzləşir. Maraqlı təərflərlə orijinal münasibətə malik olanlar isə, xüsusən də, sosial təsirə üstünlük verən gənc nəsillər arasında loyallığı artırır.

---

<sup>1</sup> O'Brien, D. (2019). *Purpose is everything*. Deloitte Insights.

Yeni nəsildən olan şəxslər əvvəlki nəsillərə nisbətən daha dərin məqsəd hissi ilə böyüyürlər və öz məqsədlərini birbaşa dəstəkləyən məhsullar axtarırlar. Məsələn, Cənubi Afrikada **Y nəslinin (1981–1996) 53%-i** məhsul və ya xidmətlərinin ətraf mühitə və ya cəmiyyətə təsiri səbəbindən bizneslə münasibətlərini dəyişdiklərini düşünürlər, **daha gənc nəsil nümayəndələrinin 70%-dən çoxu** yenə də xüsusi məqsədləri olan və sosial problemlərə diqqət ayıran olan şirkətlərdə çalışmaq istəyirlər.

**3. Məqsəd onların kim olmasıdır.** Məqsədyönlü bizneslər insanların həyatına davamlı iz buraxmaq məqsədilə hər bir fəaliyyətində buna uyğun konkret məqsədlər qoyur. Müştərilər getdikcə daha çox məqsədlərinə çatmağa kömək edən şirkətlərlə əlaqə qurmağa çalışırlar. Kellogg şirkətinin məqsədi qidalandırıcı səhər yeməyində dənli bitkilər vasitəsilə "ailələri qidalandırmaq və inkişaf etdirmək", Patagonia-nın məqsədi "planetimizi xilas etmək üçün biznes", SumoSaladın məqsədi "Avstraliyanı daha sağlam və xoşbəxt bir yerə çevirmək" şüarları ilə seçilir. Sorğu göstərmişdir ki, biznesin məqsəduyğun istiqamətləndirilməsi şirkətlərə fəaliyyətlərini insanların dəyər verdiyi nəticələrə yönəltməyə kömək edir və öz növbəsində maraqlı tərəflərin (steykholder) də dəyər verdiyini çatdırmaqla bilir.

Göründüyü kimi, biznes mühitində məqsədyönlü olmaq, yalnız qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün deyil, həm də biznes mühitində var olan digər tərəflərin, özəlliklə də müştərilərin gözləntilərini qarşılamaq üçün önəmlidir. Texnologiyanın inkişafı, düşüncə tərzinin dəyişməsi və nəsillərarası ziddiyyətlərin bir çox sahədə olmasına baxmayaraq, məqsədyönlü olmaq istiqamətində fikirlərin



nəinki sabit qaldığını, hətta daha çox önəm kəsb etdiyini görmək mümkündür.

Biznes mühitində müasir dövrün ən önəmli bacarıqları sırasında **“təşəbbüskarlıq” və “sahibkarlıq”** bacarıqları yer tutur. Ənənəni biznes istiqamətlərinin sürətlə öz əhəmiyyətini itirdiyi bir dövrdə qeyd olunan bacarıqlar daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Maliyyə üzrə ekspert və sahibkar olan Robert Gardnerin “Məqsədyönlü sahibkarlıq anlayışına nələr daxildir” adlı məqaləsində müəllif məqsədyönlü sahibkarlığı həm biznes, həm də biznesmen aspektindən izah etməyə çalışmışdır.<sup>1</sup> Məqalədə məqsədin müəyyən edilməsi istiqamətində “məqsədli sahibkarlıq” termini müəyyənləşdirilir və biznesin belə kateqoriyalara bölünməsi üçün hansı elementlərin və ya dəyərlərin vacib olduğuna toxunulur.

**Məqsədyönlü sahibkar kimdir sualına cavab olaraq** Gardner belə düşünür ki, bir sahibkar “məqsədyönlü” olmaq istəyirsə, həmin sahibkar, ya da biznesmen **cəmiyyətə fayda verməyə, ətrafa müsbət təsir etməyə, problemləri həll etməyə həvəsləndirilməlidir**. Həll etdiyiniz problemlər nə qədər böyük olarsa, nə qədər çox insana kömək edərsinizsə, biznesiniz də bir o qədər məqsədyönlü və dəyərli olar.

Məqalədə müəllif, həm də **“məqsədyönlü biznesi necə formalaşdırmaq”** sualının cavabını qeyd edir. O bildirir ki, məqsədyönlü biznes qurmaq üçün **həll etdiyiniz problemi və müştərilərinizin, həqiqətən, nəyə ehtiyacı olduğunu anlamalısınız**. Bu müştəriləri cəlb etməklə

---

<sup>1</sup> Gardner, R. (n.d.). *What defines “purpose driven entrepreneurship”?* Startups Magazine.

yanaşı, həm də onların hər zaman geri qayıtmasını təmin edəcək. Məqsədləriniz və müştəriləriniz barədə əmin olduqdan sonra **sizinlə oxşar dəyərləri, maraqları bölüşən komandanı qurmağa fokuslanın**. Bu elementləri tamamladıqdan sonra siz bir biznesmen olaraq necə pul qazanacağınıza fokuslana bilərsiniz.

Buradan bir daha aydın olur ki, biznes mühitində məqsəd təyin etmək prosesin əsas özəyidir. Uzun illər boyu dəyişkənliyə məruz qalan biznes mühiti və onun iştirakçıları yeni dəyişən dünyanın şərtlərinə də uyğunlaşmağa çalışırlar. Bu prosesdə məqsədlərin önəmi isə ən azı son 100 illik prosesə nəzər saldıqda bariz şəkildə görünməkdədir.

Türkiyənin hərbi sənayesinin ən önəmli şirkətlərindən biri olan Baykarın idarə heyətinin sədri Selçuk Bayraktar 2005-ci ildə dronların ilk sınağa uçuşlarını edərkən "mən bütün həyatımı bu işə həsr etmişəm və bu sahədə 10 il sonra gələcək texnologiyaların üzərində ABŞ-da (həmin dövrdə Selçuk Bayraktar ABŞ-da Massachusetts Texnologiya İnstitutunda təhsil alırdı) hazırda mən və mənim kimi fərqli millətlərdən olan şəxslər çalışır. Mən bu sahəyə diqqət ayrılacağı halda 5 il ərzində Türkiyənin daha yaxşı yerlərə gələcəyinə inanıram" deyə qeyd etmişdi.<sup>1</sup> Həqiqətən, Baykar şirkətinin istehsal etdiyi məhsullar bu gün nəinki Türkiyə müdafiə sənayesinin əsasını təşkil edir, həmçinin dünyanın fərqli ölkələrinə öz məhsullarını satır. Selçuk Bayraktar təhsil aldığı dövrdən ana məqsədinin ölkənin müdafiə sənayesinə töhfə vermək və ümumilikdə, ölkəsinin iqtisadiyyatına

---

<sup>1</sup> *Selçuk Bayraktar Mini İHA Uçuş Demosu kapanış konuşması*. YouTube. (2005).

dəyər qatmağın olduğunu qeyd etmişdir. Məqsəd bizim fikirlərimizin sürətləndiricisi rolunu oynayır.

Məşhur Yamaykali yüngül atlet, qısa məsafəyə qaçış üzrə ixtisaslaşmış, 8 qat (Pekin 2008 (iki fərqli nominasiya), London 2012 (üç fərqli nominasiya), Rio De Jeneyro 2016 (üç fərqli nominasiya)) olimpiya çempionu və 11 qat dünya çempionu Useyn Bolt müsahibələrinin birində olan dialogda bildirmişdir:

**Sual:** Qaçmaq, niyə məhz bu işlə məşğulsunuz?

**Cavab:** Mən etdiyim işi yaxşı **bacardığım üçün** edirəm, bundan **həzz alıram** və bunu etməklə uğur qazanmışam. Allah mənə istedad verib və bu istedadı həyata keçirmək üçün çox çalışmışam.

**Sual:** Uğur sizin üçün nə deməkdir?

**Cavab:** Mənim üçün uğur **həyatımı dəyişdirmək, ailəmin həyatını dəyişdirmək və başqa insanlara kömək etməyi** bacarmaqdır. Atletika mənə şöhrət və sərəvət gətirdi. Mən bundan ətrafımdakılara və daha az şanslı olanlara kömək etməkdən həzz alıram.

Useyn Boltu Yamaykanın kiçik qəsəbəsi olan Şervud Kontentdən olimpiya çempionluğuna aparan yol məhz onun məqsədyönlü olması ilə əlaqədardır. Müqəddəs Quran kitabından digər nümunədə deyildiyi kimi:

“Hər kəsin üz tutduğu bir istiqamət (qiblə) vardır. Elə işə yaxşı işlər görməkdə yarışın! Harada olursunuz olun, (axirətdə) Allah sizin hamınızı bir yerə toplayacaqdır. Şübhəsiz ki, Allah hər şeyə qadirdir.” (Bəqərə surəsi, 2:148)

---

<sup>1</sup> Shah , V. (2023, October 19). *A conversation with Usain Bolt – the world's fastest man*. Thought Economics.

Bu ayə insanların xeyirli işlərdə yarışmalarını və yaxşı əməllər etmələrini təşviq edir. Həyatın məqsədinin Allaha dönəcək şəkildə xeyirli işlər görmək olduğu vurğulanır. Burada yenə də məqsədə vurğu edilir və xeyir əməllər etməyin belə bir məqsəd olduqda edilməsinin mümkünlüyü göstərilir.

Useyn Boltun cavablarından məqsədyönlü insanın necə olmasının bir neçə göstəricisi ortaya çıxır:

**1. Şəxsi bacarıq və marağın aydınlığı:** Bolt qaçdığı-nı qeyd edir, çünki o, bundan həzz alır, bu sahədə yaxşıdır və istedadından istifadə etməklə mənəvi olaraq qidalanır. Məqsədli insanlar tez-tez sevdikləri şeylərin ardınca gedir və güclü tərəflərindən istifadə edirlər ki, bu da öz bacarıqlarını dərindən dərk etdiyini və onlardan doğru istifadə etməkdən məmnunluq hissini göstərir.

**2. Daha yaxşı olmaq üçün çalışmaq:** Bolt istedadını reallaşdırmaq üçün sərf etdiyi zəhməti vurğulayır. Müəyyən bir istedadla qarşı məsuliyyət hissi ilə birləşən qabiliyyətlərinizi inkişaf etdirmək çalışqanlığı məqsədi göstərir. Məqsədli insanlar yalnız təbii istedadlarına güvənmirlər, potensiallarını maksimum dərəcədə artırmaq üçün səylə çalışırlar.

**3. İnsanlara təsir:** Bolt üçün uğur təkəcə şəxsi nailiyyətlərdən ibarət deyil; uğur onun üçün öz həyatını, ailəsinin həyatını dəyişdirmək və başqalarına kömək etməkdir. Məqsədli insanlar, adətən, uğurlarını daha geniş, dərin prinsiplərlə bağlayırlar və ətrafa müsbət təsir etməyi hədəfləyirlər. Bu kollektiv rifah və müsbət təsir etmək istəyi çox vaxt məqsədyönlü bir insanın missiyasının əsas komponentidir.

**4. Daha böyük planın parçası:** Bolt istedadını ona həvalə edilmiş bir hədiyyə olaraq görərək, öz qabiliyyətlə-

rini Allaha aid edir. Məqsədyönlü insanları tez-tez hərəkət etdirən və öz imkanlarından maksimum istifadə etməyə sövq edən, istər mənəvi, istər ictimai, istərsə də etik daha böyük missiyanın bir hissəsi olur.

Bu da onu göstərir ki, məqsədyönlü insan həm özü, həm də başqaları qarşısında daha böyük məna və məsuliyyət hissini rəhbər tutaraq, özünüdərkətmə ilə müsbət təsir yaratmaq öhdəliyini birləşdirir.

**Bəs məqsədyönlü olmaq bir bacarıqdır, yoxsa istedad?** Biznes mühiti kimi rəqabətli mühitlər bəhanələri qəbul etmir, yəni hətta siz özünüzü inandırsanız belə ki, məqsədyönlü olmaq istedaddır, bu sizi heç bir halda məsuliyyətdən azad etməyəcək. Bəli, məqsədyönlü olmaq bir bacarıqdır və siz bu bacarığı özünüzdə formalaşdırırsınız və ya inkişaf etdirə bilərsiniz. Vaxtın səmərəli istifadəsi, prioritetləşdirmə, fəaliyyət planlarının hazırlanması və s. kimi digər addımlar sizə məqsədyönlü olmaq yolunda kömək edəcək alətlərdir. Forbes jurnalının və dünyaca məşhur Indeed platformasının bu haqda maraqlı tövsiyələri mövcuddur:

- **Həqiqətən, istədiyiniz məqamlar üzərində işləyin.** Yalnız zahirdə cəlbedici görünən və ya “yaxşı səslənən” məqsədlərə diqqət etməkdənsə, həqiqətən, sizin üçün önəmli olan məqsədlərə fokuslanmaq çox vacibdir. Hədəflərinizi dəyər və istəklərinizlə uyğunlaşdırın ki, motivasiya və sürətlənmə qazanasınız.

- **Həyatın əsas sahələri üzrə balanslaşdırılmış məqsədləri inkişaf etdirin.** Hərtərəfli yanaşma təmin etmək üçün ailə və ev, maliyyə və karyera, mənəvi və etik, fiziki və sağlamlıq, sosial və mədəni, mental və təhsil də daxil olmaqla, həyatınızın müxtəlif sahələrini əhatə edən

məqsədlər yaradın. Ümumi balans üçün çalışmağınız, hərtərəfli böyümə və ümumi rifahı gücləndirir.

- **Məqsəd ziddiyyətlərindən qaçın.** Məqsədlərinizin bir-birinə zidd olmadığından əmin olun. Məqsədlərinizi uyğunlaşdırmaqla siz ziddiyyətləri aradan qaldırırsınız və məqsədyönlü yanaşmaya imkan verirsiniz.

- **Fəaliyyət planı qurun.** Məqsədlərinizə çatmaq üçün tələb olunan konkret addımları əks etdirən, dəqiq müəyyən edilmiş fəaliyyət planı hazırlayın və bu fəaliyyət planında mütləq məqsədlərinizi prioritetləşdirin. Bunu bir növ getmək istədiyiniz yer üçün yol xəritəsi kimi düşünün. Strukturlaşdırılmış yol xəritəsi isə yolu aydın edir, diqqəti artırır və resurslardan səmərəli istifadəni asanlaşdırır.

- **Səbirli və ısrarlı olun.** Məqsədlərinizə qarşı sadıqlıq nümayiş etdirin və maneələr və ya uğursuzluqlar qarşısında səbirli olun. Səbir və dözümlülük çətinliklərin öhdəsindən gəlmək və məqsədə çatmaq yolunda çox vacibdir, məqamdır.

- **Nailiyyətlərinizi qeyd edin.** Mühüm mərhələlərə çatdıqda özünüzü mükafatlandırın. Uğurları qeyd etmək yalnız irəliləyişinizi deyil, həm də motivasiya və nailiyyət hissini gücləndirir. Bunu tətbiq etməklə siz məhsuldarlığınızı artırır, davamlı uğur qazana və şəxsi məmnuniyyət hiss edə bilərsiniz.

Həqiqətən, məqsədyönlü olmaq qısamüddətli məqsədlərə nail olmaqdan və ya sadəcə kəmiyyətə fokuslanmaqdan daha çox məna kəsb edir. Əhəmiyyətli olan davamlı olmaq, aydın istiqamətə malik olmaqdır. Unutmayaq ki, uğurun dərhal nəticə ilə deyil, davamlılıqla ölçüldüyünü bilmək müdriklik tələb edir. Beləliklə, növbəti dəfə hədəf tə-

yin edərkən özünüzdən soruşun: **bu, sadəcə olaraq “tik” qoymaq istədiyim bir seçimdir, yoxsa özümdən sonra iz qoymaq istədiyim “mən”ə doğru bir addımdır?** Çünki bu gün məqsəd üçün getdiyim yolun nəticələri sabah tərk edəcəyimiz dünyanı formalaşdırır.

### **Tapşırıq:**

Bir həftə ərzində siz “məqsədli olmağın” sizin üçün nə demək olduğunu dəqiqləşdirərək, gündəlik fəaliyyətlərinizi daha böyük məqsədlə qiymətləndirmək və əlaqələndirmək üçün addımlar atacaqsınız. Bunun üçün özünüzə ayrıca dəftər seçin və qeydləri orda aparın.

### **Addımlar:**

**1. Həftəlik məqsəd təyin edin:** həftə ərzində diqqətinizi cəmləmək istədiyiniz tək məqsəd seçin. Bu sizin üçün önəmli, lakin əldə edilə bilən məqsəd olmalıdır – dəyərlərinizə uyğun gələn və ardıcıl addımlar ata biləcəyiniz bir məqsəd. Məsələn: komanda ilə münasibətləri yaxşılaşdırmaq, sağlamlığa diqqəti artırmaq və s. Bu məqsədi ayırdığınız dəftərin yuxarı hissəsinə yazın.

**2. Məqsəd üçün gündəlik yol xəritəsi yaradın:** hər gün həftəlik məqsədinizə uyğun gələn xüsusi hərəkətləri müəyyən etmək üçün bir neçə dəqiqənizi ayırın. Məsələn, məqsədiniz komandanızla münasibətləri yaxşılaşdırmaqdırsa, hərəkətlərinizə aşağıdakılar daxil ola bilər:

- komanda üzvləri ilə təkbətək söhbətlərin aparılması
- konstruktiv rəyin təmin edilməsi
- həqiqətən lazım olduğu və uyğun situasiyalarda təşəkkür etmək və ya dəstək göstərmək.

**3. Məqsədlər üçün gedilən yolu qiymətləndirmək:** günün sonunda atdığınız addımları dəftərinizə yazıb qiymətləndirin. Bugünkü addımlarınız məqsədinizlə uzlaşdı mı? Atdığınız addımlar məqsədinizlə bağlı sizdə hansı hisslər yaratdı? Sabah daha uyğun addımlar atmaq üçün nəyəsə ehtiyac varmı?

**4. Səhər məqsədin üzərindən keçmək:** hər səhər məqsədinizi nəzərdən keçirin və dünənki qeydlərinizin yeni günə hər hansı bir dəyişiklik təklif edib-etmədiyini qiymətləndirin.

**5. Həftəlik qiymətləndirmə və inkişaf:** həftənin sonunda məqsədə doğru nə dərəcədə effektiv hərəkət etdiyinizi qiymətləndirmək üçün qeydlərinizi nəzərdən keçirin. Həftəlik məqsədinizə çatdımı və bu, məqsəd hissəyə necə təsir etdi? Dəyərlərim və məni tamamlanmış hiss etdirən addımlar haqqında nə öyrəndim? Mən bu öyrənməni öz rutinimə necə daxil edə bilərəm?

## 9. Təşkilatlanan / Müstəqil

*“Sən heç vaxt anlamadın ki, azadlıq yanğısı nə deməkdir?! O dəhşətli yanğı ki, ürəyi yandırıb külə döndərir. Azadlıq! İstər acı olsun, istər şirin. Yalnız o idi məni döyüşdən döyüşə aparan. Elə güman edirdim ki, sən də bu yolun yolçusu olacaqsan. Lakin sən anlamadın ki, bu dünyada bircə gün azad yaşamaq, qırx il boyunduruq altında sürünməkdən üstündür”.*

Azərbaycanın müstəqillik uğrunda mübarizəsinə rəhbərlik etmiş qəhrəman Babək haqqında çəkilmiş “Babək”



filminin sonunda, Babəkin oğluna dediyi sözlər onun mübarizə əzmini, müstəqillik eşqini çox gözəl əks etdirir.

Təbii ki, müstəqil olmaq, sadəcə, filmlərə ya da qəh-rəmanlara xas bir xüsusiyyət deyil və sadəcə, onlara uğur gətirmir. Bugünkü sürətli biznes mühitində müstəqil ola bilmək bir sahibkar üçün çox önəmli keyfiyyətdir. Bununla belə, çoxları müstəqil olmağın, həqiqətən, nə demək olduğunu səhv başa düşür. Müstəqil olmaq, sadəcə, olaraq tək işləmək deməkdir, yoxsa daha dərin və daha güclü bir anlayışı əhatə edir? Gəlin, baxaq.

Abunə əsaslı işləyən, meditasiya və yuxu hekayələri daxil olmaqla, meditasiya məhsulları paylaşan proqram təminatı şirkəti “Calm” müstəqilliyə belə tərif verir: **“Müstəqillik öz qərarlarınızı vermək, şəxsi dəyərlərinizə əsaslanaraq hərəkət etmək və həyatınızı kim olduğunuzu əks etdirən şəkildə yaşamaq azadlığına və bacarığına sahib olmaqdır. Bu, hərəkətləriniz üçün məsuliyyət götürməyi, həyati məsələləri idarə etməyi və başqalarının qeyri-adekvat təsiri olmadan qərarlar qəbul etməyi əhatə edir”**.<sup>1</sup>

Bu tərifdən əsasən nə nəticə çıxara bilərik? Qeyd olunanlardan müstəqil həyat sürməyin əsas tərəfləri kimi, özün ola bilmək, özünə inamlı olmaq və özünə qarşı məsuliyyətli olmaq vurğulanır. Yəni müstəqil olmaqda hər şey ÖZünlə bağlıdır, kənar təsirlərlə əlaqəsi yoxdur.

Başqa bir nümunəyə baxaq. Özü də sahibkar olan həvəskar bir blogger, öz saytında müstəqilliyin sahibkara, biznes-

---

<sup>1</sup> Mosunic, C. (2024). *How to be independent: 10 ways to become more self-reliant*. Calm Blog

menə necə uğur gətirdiyini və faydalarını qeyd edir.<sup>1</sup> Bloqda müstəqilliyin sahibkar üçün nə olduğu ilə bağlı yazılır:

“Sahibkarlıq yalnız hansısa bir işi qurmaqdan ibarət deyil, daha artıqdır – bu, çətinliklərlə və mükafatlarla dolu bir həyat tərzidir. Uğurlu sahibkarları fərqləndirən əsas xüsusiyyətlərdən biri onların müstəqilliyidir. Bu müstəqillik yalnız maliyyə azadlığı və ya öz qərarlarını verməkdən ibarət deyil: bu, əlinizdə olanlarla, mövcud şəraitlə nəse yaratmaq və onu inkişaf etdirmək üçün əminlik və dözümlə sahib olmaq deməkdir. Yeni yaranan kiçik bizneslərin 45%-nin ilk beş ildə uğursuzluğa düşər olduğu bir dünyada, müstəqil olaraq öz yolunuzu müəyyənləşdirmək qabiliyyəti çox vaxt uğur və uğursuzluq arasındakı əsas fərqi yaradır. Müstəqillik sahibkarlara hər gün sevdikləri işlə məşğul olmağa, vizyonlarını yaratmağa və inkişaf etdirməyə imkan verir. **Sahibkar üçün müstəqillik nədir?**”

Sahibkar üçün müstəqillik, öz biznesinə nəzarət etmək və qərarlarını özünə vermək deməkdir. Bu bir gəminin kapitani olmağa bənzəyir – istiqaməti və ora necə çatacağını məhz sən seçirsən”.

Müstəqillik, yuxarıda qeyd edilən yanaşmalarda olduğu kimi, təkə azadlıqdan ibarət deyil, məsuliyyət, inam və öz yolunu yaratmaq gücü ilə bağlıdır. Hansı situasiyada nəyi idarə etməyinizdən asılı olmayaraq, müstəqillik öz şərtlərində uğuru müəyyən etməyə imkan verir. Ancaq düşündürücü sual budur: **Müstəqillik biznesinizi idarə edən, irəliyə aparan əsas qüvvədir, yoxsa sizi geri çəkən əngəldir?**

<sup>1</sup> *The Importance of Independence in Entrepreneurship*. Mister Independent. (2024)

Cavab onu necə idarə etdiyinizdədir. Müstəqilliyin inadkarlığa çevrilməsinə imkan versək, təcrid olunmağa gətirib çıxara bilər. Çünki bəzən müstəqillik inadkarlıq və ya özünü təcrid etməklə səhv salınır. Müstəqil olmaq, başqaları ilə işləməkdən imtina etmək və ya hər şeyi özün etmək məcburiyyətində olmaq deyil. Biznesdə **əsl müstəqillik tarazlıqdır** – yəni yeri gələndə öz yanaşmanız və intuisiyanızla liderlik etməkdir, həmçinin nə vaxt ətrafa qulaq asmaq, uyğunlaşmaq lazım olduğunu bilməkdir. Sahibkarlıq yolunda özünüzdən həmişə soruşun: **müstəqillikdən yenilik etmək üçün bir vasitə kimi istifadə edirəm, yoxsa dəyişikliyə müqavimət göstərmək üçün onun bəhanəmə çevrilməsinə icazə verirəm?**

Bəs biznesdə müstəqil olmağın nə kimi önəmi ola bilər? Bununla bağlı, yuxarıda qeyd olunan blogerin yazdığı məqalədə bəzi önəmli bəndlər sadalanıb. Ancaq gəlin, ilk olaraq, bununla bağlı, maraqlı bir biznes hekayəsinə baxaq.

Zappos 1990-cı illərin sonlarında Nik Svinmurn tərəfindən qurulan və daha sonra Toni Şeyhin qoşulduğu onlayn ayaqqabı pərakəndə satışı şirkətidir. Şirkətin ilk günləri çətin başlamışdır. O dövrdə ayaqqabıların onlayn satışı məqsədəuyğun hesab edilmirdi. Ayaqqabılar, insanların satın almadan əvvəl, sınağa üstünlük verdiyi bir məhsuldu. Ənənəvi ayaqqabı pərakəndə satıcıları, canlı mağaza nəhəngləri sənayedə üstünlük təşkil edirdi. Bu səbəbdən də insanlar belə bir rəqabətli bazarda sağ qalan onlayn biznesə şübhə ilə yanaşırdılar.

Bununla belə, Zappos, sadəcə, sağ qalmaqla kifayətlənmədi, daha da inkişaf etdi. Amazon 2009-cu ildə Zap-

pos-u təxminən 1,2 milyard dollara satın aldığı zaman şirkət təkcə ayaqqabı sənayesində deyil, həm də şirkətlərin müştəri xidməti, mədəniyyət və biznes müstəqilliyinə baxışında inqilab etmişdi. Bu uğur daha çox Zapposun cəsarətli qərarlar qəbul etməyə, unikal biznes modeli yaratmağa və əsas dəyərlərinə sadıq qalmağa imkan verən müstəqillik ruhu ilə bağlı idi. E-ticarət agentliyi olan IWD Zapposun uğurları haqqında paylaşıqları bloqda əsas aşağıdakı məqamları vurğulayır<sup>1</sup>:

– **Əsas dəyərlər:** əvvəldən Zappos müstəsna müştəri xidməti göstərməyə diqqət yetirdi. Onlar inventar modellərini dəyişdi, öz anbarlarını quraraq genişləndirdi və müştəri təcrübəsini yaxşılaşdırmaq üçün maliyyə riskləri götürdü.

– **Amazonun alışı:** 2009-cu ildə Amazon Zappos-u 1,2 milyard dollara satın aldı, lakin şirkətə özünəməxsus mədəniyyətini və əməliyyat modelini saxlamağa icazə verdi.

– **Müştəri təcrübəsinə fokus:** Zappos qısamüddətli mənfəətdən daha çox müştəri xidmətinə üstünlük verərək “pulsuz göndərmə” və “geri qaytarma” təklifləri ilə öndə olmağı bacardı. Şirkətin müştəri xidməti 24/7 dəstəyi və birbaşa qarşılıqlı əlaqəni, hətta zəruri hallarda müştəriləri rəqiblərə yönləndirməyi də əhatə edirdi.

Zapposun hekayəsi müstəqilliyin iş dünyasında uğur qazanmaq üçün necə vacib olduğuna dair aydın bir nümunə təqdim edir. Nik Svinmurun cəsarətli, qeyri-ənənəvi bir ideyanın arxasınca getmək qərarı müstəqil düşüncənin gücünü göstərir. Müstəqillik Zapposa inventar modelini dəyişməkdən tutmuş, müştəri xidmətinə sərmayə qoyma-

<sup>1</sup> *How Zappos went from an unpopular idea to \$1.2 billion in just 10 years.* IWD Agency. (2021)

ğa doğru özünəməxsus yolunu tutmağa şərait yaratdı. Bu müstəqillik Zapposa kənar qüvvələrin və ya qısamüddətli mənfəətin üstün tutulmadığı unikal biznes modeli yaratmağa imkan verdi. Üstəlik, şirkətin Amazon tərəfindən alındıqdan sonra belə özünəməxsus mədəniyyətini qorumaq azadlığı müstəqilliyin biznesin əsasını və dəyərlərini necə qoruyub saxlaya biləcəyini vurğulayır.

Həmçinin Zapposun hekayəsindən müstəqil olmağın əsas göstəricilərini də görə bilirik. Aydın göstəricilərdən biri **vizyonlu olmaqdır** – Nik Svinmurn və Toni Şeyhin təşəbbüsü ilə bağlı geniş yayılmış skeptisizmə baxmayaraq, onlar onlayn ayaqqabı satışının potensialına inanaraq, bazarın qəbul etdiyi normalara etiraz edə biləcək uzaqgörənliyə malik idilər. Ənənəvi yolun ətrafını görə bilmək və riskli görünən bir işə başlamaq müstəqilliyin gücünü vurğulayır.

Digər bir göstərici **özünəgüvənmə və risk götürməkdir**, bunu Zapposun inventar modelini dəyişmək və öz anbarlarına investisiya qoymaq qərarı sübut edir. Bu addım əhəmiyyətli maliyyə riski idi, lakin şirkətin müstəqil ruhu onlara üçüncü tərəf təchizatçılarna etibar etməkdənsə, öz yollarına nəzarət etməyə imkan verdi. Onların, hətta qısamüddətli mənfəət bahasına da olsa, müştəri xidmətinə diqqət yetirmək qərarı, həm də müstəqil fərdlərin və müəssisələrin əlamətdar xüsusiyyəti olan **əsas dəyərlərə bağlılığı** əks etdirir. Onlar dərhal qazanc əldə etmək üçün xarici təzyiqlərə, belə demək olarsa, boyun əymədilər. Bunun əvəzinə, müştərilərdə uzunmüddətli inam və sadıqlıq yaratmağı seçdilər.

Amazonun Zapposu satın aldıqdan sonra şirkətə öz mədəniyyətini və əməliyyat modelini saxlamağa icazə verməsi **özünəməxsusluğun** gücünü daha da vurğuladı.

Zapposun özünəməxsus mədəniyyətini və fəlsəfəsini qoruyub saxlaya, hətta kənar alıcı adı altında da öz "şəxsiyyətini" qoruyub saxlaya bilməsi müstəqillik keyfiyyətini göstərir.

**Dayanıqlılıq** başqa bir göstəricidir, çünki şirkətin təsisçiləri bütün şübhələrə və çətinliklərə baxmayaraq, öz yanaşmalarına, dəyərlərinə inanmış və elektron ticarətdə əsas oyunçu kimi meydana çıxmaq üçün maneələri aşa biliblər.

Bu göstəricilər – uzaqqörən düşüncə, özünəgüvənmə, dəyərlərə sadıqlıq, özünəməxsusluq və dayanıqlılıq – müstəqil keyfiyyətlərin təkə biznesi deyil, həm də ona rəhbərlik edən insanları necə formalaşdırma biləcəyini nümayiş etdirir. Belə rəhbərlər, hətta xarici təzyiqlər və ya şübhələrlə üzləşdikdə belə, öz vizyonlarına sadıq qalaraq məqsədlərinin ardınca gedə və uğur əldə edə bilirlər.

Bütün bunlarla birlikdə müstəqil olmağın biznesə qazandırdıqları ilə bağlı yuxarıda qeyd olunan sahibkarın bloqunda aşağıdakılar qeyd olunub<sup>1</sup>:

**1. Qərarvermə gücü:** müstəqillik sahibkarlara iş qərarlarına nəzarət etmə imkanı verir, bu da onların dəyişikliklərə tez uyğunlaşmasını və başqalarının təsdiqinə ehtiyac duymadan hərəkət etmələrini təmin edir. Bu da öz növbəsində innovasiya və uğur qazanmağa imkan yaradır.

**2. Maliyyə azadlığı və təhlükəsizlik:** sahibkar olaraq, müxtəlif mənbələrdən gəlir əldə edə bilərsiniz, bu da sizin maliyyə gələcəyinizə nəzarət etməyinizə imkan yaradır. Bu maliyyə azadlığı, risklərə girməyə, məqsədlərinizə çatmağa və maddi narahatlıqlar olmadan istədiyiniz həyatı yaşamağa imkan verir.

---

<sup>1</sup> *The Importance of Independence in Entrepreneurship*. Mister Independent. (2024)

**3. Öz taleyinə nəzarət:** müstəqillik sahibkarlara öz ideyalarını həyata keçirmək imkanı verir. Uğurunuzla nəzarət etmək gücləndirici bir hisddir və bu, öz yolunuzu yaratmağa kömək edir.

**4. Unikal biznes modeli yaratmaq:** müstəqillik sahibkarlara güclü tərəflərinə və maraqlarına uyğun biznes qurmaq imkanı verir. Rəqiblərdən fərqlənən məhsul və xidmətlər dizayn edə bilərsiniz.

**5. Yaradıcılıq və problemi həllətmə bacarığı:** müstəqil olaraq sahibkarlar problemlərə unikal həll yolları tapmaq üçün sərbəst şəkildə düşünə bilirlər. Bu azadlıq yaradıcılığı artırır və tənqidi düşünmə bacarıqlarını gücləndirir.

**6. Çevik iş saatları və iş-həyat balansı:** sahibkarlar öz cədvəlləri üzrə işləmək, vəzifələri prioritetləşdirmək və vaxtlarını istədikləri kimi idarə etmək azadlığına malikdirlər. Bu çeviklik məhsuldarlığı artırır və stressi azaldır.

**7. Qalıcı bir irs yaratmaq:** müstəqillik sizə insanlarda qalıcı təsir buraxan bir biznes yaratmaq imkanı verir. Mükəmməlliyə və yeniliyə diqqət yetirərək, markanızı yaratmaq və uğurlarınızı davam etdirmək mümkündür.

**8. Artan məmnunluq və özlüyündə tamamlama:** özünüz üçün çalışmaq və məqsədlərinizə çatmaq daha yüksək məmnunluq və rifah təmin edir. Heç nədən özünüzdə aid bir şey yaratmaq dərin bir nailiyyət və xoşbəxtlik hissi gətirir.

**Bəs rəqəmlər bununla bağlı nə deyir?** HoneyBook platformasında müstəqil biznes sahibləri haqqında maraqlı statistikalar yayınlanır. Belə ki, The Harris Poll şirkətinin apardığı araşdırmada 509 amerikalı müstəqil sahibkar və 2052 yetkin şəxs iştirak edirdi. Həmin araşdırmanın nəticəsində ortaya çıxan bəzi maraqlı məqamlara nəzər yetirək:

– **92% biznesmen** düşünür ki, onlar özləri üçün işləməyə başladıqdan sonra ümumilikdə, həyat keyfiyyətlərinin artdığını hiss edirlər.

– Biznes sahiblərinin təqribi **2/3-si** (65%) növbəti il gəlirlərinin artacağını gözləyir. Böyük əksəriyyət isə (82%) bunun üçün müvafiq addımları atıb ya da atmaqdadır. Gələcəkdə qeyri-müəyyənliklərin olmasını təxmin edən müstəqil biznesmenlər bu qeyri-müəyyənliklərə adaptasiya olmağa meyilli olurlar.

– **Hər 10 sahibkardan 3-ü** “müşətilərini itirmək” qorxusu ilə səhv etməkdən çəkinir və bu bəzən onlara yuxusuz gecələr hesabına başa gəlir.

– Müstəqil **sahibkarların 78%-i** bildirir ki, biznesi idarə edərkən düşündüklərindən daha çox çətinliklərlə üzləşiblər.

Statistikalarda müstəqil olmağın biznesmenə həm faydasını, həm də hansı təhdidləri gətirdiyini görürük. Bəlkə də, çıxarılmalı olan dərs budur ki, insanlar, adətən, müstəqil olmaq, standart iş saatlarında çalışmamaq üçün biznes sahibi olmağa can atırlar, sahibkarlıq və bizneslə müstəqilliyi eyniləşdirirlər. Ancaq görünən odur ki, müstəqil sahibkar olmaq özü ilə kifayət qədər problem, gərginlik və çətinliklər də gətirir. Belə olan halda əsl müstəqil biznesmen bu çətinliklərlə mübarizə aparmaq üçün müstəqil şəkildə qərar verə biləndir.

Bəs bu müstəqilliyin özü ilə birlikdə gətirdiyi problem, gərginlik və çətinliklərə necə hazırlıqlı olmaq olar? Və ya sualı belə dəyişək ki, bunlara hazırlıqlı olan müstəqil biri səviyyəsinə necə gəlmək olar?

– **Kiçik addımlarla başlayın:** kiçik tapşırıqların və qərarların sahibi olmaqla başlayın. Kiminsə sizə nə edəcəyinizi



deməsini gözləməyin – inkişafa ehtiyacı olan bir şeyi müəyyənləşdirin və onunla mübarizə aparmaq üçün bir plan qurun. Məsələn, əgər siz işçisinizsə və iclasların keçirilməsində səmərəsizliyi görsəniz, məhsuldarlığı artırmaq üçün yeni struktur və ya sistem təklif edin. Əsas odur ki, hər addımda təsdiq axtarmadan tənqidi düşünmək və hərəkətə keçmək vərdişi inkişaf etdirilsin.

– **Qeyri-müəyyənliklə rahat olmağı öyrənin:** müstəqillik nəticə həmişə aydın olmayanda qərar vermək deməkdir. Qeyri-müəyyən situasiyalarda öz yanaşmanıza etibar etməyi yoxlayın. Bunu etmənin bir yolu qərar verməli olduğunuz sadə iş və ya layihələr üzərində işləməkdir. Müstəqil qərarlar verməyi nə qədər çox məşq etsəniz, özünüzə də bir o qədər inamlı olacaqsınız.

– **Uğursuzluq və öyrənmək: uğursuzluq müstəqil olmağın vacib hissəsidir.** Risk etməkdən qorxmayın və uğursuzluğa düşər olduğunuz zaman nəyin səhv olduğunu və necə inkişaf etdirə biləcəyinizi düşünmək üçün vaxt ayırın. Uğursuzluqla daha rahat “yola getdikcə”, xarici təsdiqlərdən daha az asılı olacaqsınız və daxili səsiniyə daha çox etibar edəcəksiniz.

– **Məsuliyyət götürün:** uğurlarınıza və uğursuzluqlarınıza sahib çıxmaq üçün şüurlu bir səy göstərin. İşlər yolunda getdikdə uğura aparan atdığınız addımları tanıyın və fərqiində olun. Səhv etdikdə isə fərqli nə edə biləcəyinizi sorğulayın. Bu, zaman keçdikcə məsuliyyət və müstəqillik hissini inkişaf etdirməyə kömək edir.

– **Çətinliklər axtarın:** özünüzü müstəqil düşünməyə və hərəkət keçməyə məcbur olduğunuz çətin vəziyyətlərə salın. İşlərdə liderlik rollarını öhdənizə götürün və ya işdə

mürəkkəb tapşırıqların öhdəsindən gəlmək üçün könüllü olun. Özünüzü çətin vəziyyətlərə nə qədər çox məruz qoyarsanız, daimi rəhbərlik olmadan işləmək bacarığınızı bir o qədər çox inkişaf etdirəcəksiniz.

İslam dinindən də qeyd olunanlarla bağlı özümüzdə nəticə çıxara bilərik. İslam dini insana Allahın əmr və qadağalarını nəzərə almaq şərtilə sərbəst davranmaq, azad fəaliyyət göstərmək, eləcə də ədalətli davranıb, müstəqil şəkildə ticarətlə məşğul olmaq hüququ verir. “Şübhəsiz, Adəm oğullarını (bir çox nemətlər verməklə) şərəfləndirdik. Onları (müxtəlif minik vasitələri ilə) quruda və dənizdə daşdıq. Onlara təmiz və gözəl ruzilər verdik. Onları yaratdıqlarımızın bir çoxundan üstün etdik”.<sup>1</sup> İsrə surəsinin bu ayəsi insan ləyaqətinin və potensialının mahiyyətini gözəl şəkildə əks etdirir. O, Yaradanın bəşəriyyətə bəxş etdiyi fitri dəyər və şərəfdən bəhs edir, bizə verilən unikal nemətləri və imkanları vurğulayır. Bunu müstəqillik kontekstində düşünəndə, əlaqə dərinləşir.

Ayə bizə xatırladır ki, biz insan olaraq inkişaf etmək üçün lazım olan resurslar və bacarıqlarla həyatımızı idarə etmək qabiliyyətinə malikik. Müstəqillik bu mənada təkcə şəxsi keyfiyyət deyil, ilahi nemət, bəşəriyyətə göstərilən etimadın təzahürüdür. Müstəqil olmaq bizə verilən nemətləri tanımaq və onlardan potensialınızı həyata keçirəcək şəkildə istifadə etməkdir. **Ayə təcriddən deyil, gücdən bəhs edir: insanlıq “yaratdıqlarımızın bir çoxundan üstündür”, yəni biz üstün olmaq, yüksəlmək və bizə verilənlərlə öz yolumuzu idarə etmək üçün yaradılmışıq.**

---

<sup>1</sup> İsrə surəsi, 17:70

Bütün bu qeyd olunanlarla yanaşı, müstəqillik həmişə asan yol olmayacaq, lakin həm şəxsi, həm də peşəkar olaraq yüksəlişə aparan yol, mütləq ki, olacaq. İstər hazırda işçi olun, istərsə də artıq yoluna başlamış biznes insanı, müstəqilliyi qəbul etmək sizə karyeranızı, şirkətinizi və gələcəyinizi formalaşdırmaq üçün güc verəcək. **Müstəqil olmaq dünyadan ayrı olmaq deyil, bu dünyadakı ÖZünə sadıq olmaqdır. Və bu, ən böyük gücdür.**

### Tapşırıq:

*Bir həftə ərzində bütün qərarları – böyük və ya kiçik – başqalarından rəy almadan qəbul edin. Buraya nə yemək və ya nə geyinmək kimi sadə seçimlərdən tutmuş, işdəki hansısa bir öhdəlik və ya maliyyə ilə bağlı daha əhəmiyyətli qərarlara qədər hər şey daxildir.*

**1. 1-3-cü günlər:** gündəlik işlərdən və qərarlardan başlayın. Məsələn, boş vaxtınızla nə edəcəyinizə, işlərinizi necə idarə edəcəyinizə qərar verin. Təkliflər istəməyin, instinktlərinizə etibar edin.

**2. 4-7-ci günlər:** daha önəmli qərarlar alın. İşdə və ya şəxsi həyatınızda daha önəmli qərarlarla özünüzməydan oxuyun. Məsələn, heç kimlə məsləhətləşmədən keçirilən bir görüşdə və ya iclasda qərarınızı səsəndirmək və s. Əgər bir layihə üzərində işləyirsinizsə, nəticəyə təsir edə biləcək kritik seçim etmək də başqa seçim ola bilər.

**3. Refeksiya:** hər günün sonunda verdiyiniz qərarları, onları niyə qəbul etdiyinizi və başqalarının səsəndirdiyi fikirlər oldusa, onlara güvənib-güvənməmək barədə nə hiss etdiyinizi yazın. Özünüzmə arxayın idiniz? Ya əmin deyildiniz? Nəticə sizi təəccübləndirdi? Öz qərarvermə prosesiniz

haqqında nəse öyrəndinizmi? İstənilən nümunələrə diqqət yetirin – özünüzü güclü hiss etdiyiniz, həmçinin tərəddüd etdiyiniz yerlərə baxın.

**4. Son gün:** qiymətləndirmə edin. Həftənin sonunda qeydlərinizi nəzərdən keçirin və özünüzdən soruşun:

- Hansı qərarlar yaxşı alındı?
- Ən çox harada mübarizə apardım?
- Özümə, verdiyim qərarlara güvənmək bacarığım, müstəqil olmağım haqqında nə öyrənmişəm?
- Etdiklərim mənim müstəqilliyə baxışımı necə dəyişdi?

## 10. Təşkilatlanan / Tədbirli

**Ən son verdiyiniz ən vacib və sizə çətin gələn qərar nə olub və bu qərarı vermək üçün hansı proseslərdən keçdiz?**

Həyatda, həmçinin biznesdə səmərəlilik adı ilə qərar verməni sürətləndirmək ilk baxışda yaxşı bir şey kimi görünə bilər. Ancaq heç düşünməmişinizmi ki, bir tələsik qərar illərlə çəkilən zəhməti riskə ata bilər?

Tələsik verilən qərarın mənfəi nəticəsi 2001-ci ildə Din Kamen tərəfindən icad edilmiş ikitəkərli, özünü balanslaşdıran şəxsi daşıyıcı cihaz – Segway-də olduğu kimi. Bu şəxsi elektrik nəqliyyat vasitəsi 2001-ci ildə böyük səs-küylə bazara təqdim edilir. Din Kamen və komandası bu ixtiranın şəhər nəqliyyatında inqilab edəcəyinə inanırdı. Ancaq belə olmadı. Dərhal uğur gözləyən Segway, yüksək qiymət etiketli və böyük gözləntilərlə işə başlasa da, tez bir zamanda problemlə üzləşdi və Segway-in satışları azaldı. İllərlə apa-

rılan araşdırmalar, milyonlarla investisiya və potensial inqilabi məhsul bəzi səbəblər üzündən uğursuz oldu. Bəs bu səbəblər nələr idi?

**1. Gözləntilər çox böyük idi.** Segway nəqliyyatın gələcəyi kimi təsvir edilmişdi. Yenilik olaraq onun kəşfinin kompüter və ya internetlə bərabər olduğu deyilirdi. İstəməz o, bu səviyyəyə çata bilmədi. PR-dan istifadə, ümumilikdə, faydalıdır, lakin bu dəfə PR biraz "həddini aşmışdı".

**2. Segway həll yolu deyil, məhsul idi.** Məhsul yaxşı işləyirdi, lakin dəstək konteksti yox idi. Onu harada park etmək olar? Onu necə şarj etmək lazımdır? Onu yollarda və ya səkildə necə istifadə etmək olar? Məhsul yenilik təklif etsə də, bu yeniliyi dəstəkləmək üçün bir çox şəhərlərdə lazımı infrastruktur yox idi.

**3. Aydın ehtiyac və ya hədəf kütləsi yox idi.** Hədəf auditoriya kim idi? Bu, həqiqətən, kimə lazım idi? Yenilik təklif edən məhsul olsa da, heç kimin onu almaq kimi ehtiyacdan doğan bir məcburiyyəti yox idi, üstəlik çox baha idi.

Əlavə olaraq, Segway səkildə və yollarda heç bir mövcud kateqoriyaya uyğun olmadığına və bəzi uğursuz yol qəzalarına görə bir çox ölkədə qadağalarla üzləşdi.

Təbii olaraq, bazar tələbini diqqətlə təhlil etmək və istifadəçi rəyinə uyğunlaşmaq əvəzinə, birbaşa məhsulu bazara çıxarmaq mənfə nəticoləndi. Segway bazara uyğunlaşmağa və seçilmiş qruplara xidmət etməyə çalışdıqda, artıq çox gec idi.

Segway hekayəsindən biz nəyi görə bilirik? Təbii ki, ehtiyatsızlığı, tədbirli davranmamağın nəticələrini. Atalarımız boşuna deməyib ki, "Ehtiyat igidin yaraşığıdır".

Azleks tədbirli sözünü belə izah edir<sup>1</sup>: **“Tədbirlə iş görən, ehtiyatlı, işini bilən, ağıllı”**. Yəni tədbirli olmaq ehtiyatlı olmaqla, işini bilməklə, ağıllı olmaqla bərabərdir. Hansı ki, hər biri, xüsusilə də, biznesdə çox vacibdir.

Tədbirli olmaq hər nə qədər öncədən düşünmək, ehtiyatlı olmaqla əlaqəli olsa da, qətiyyətlə, **hər qərara daim şübhə etmək və ya tədbirli olmaq üçün hərəkətsiz qalmaq** demək deyil. Məsələn, uğursuzluqdan və ya artıq əldə etdiklərini itirməkdən qorxduğu üçün heç vaxt yenilik etməyən kiçik biznes sahibini götürək. Əslində, “tədbir”in bu ifrat forması əsl tədbirli olmaq deyil, bu daha çox qorxudan doğan tərəddüddür. Əksinə, tədbirli insan qorxu və ya qərrarsızlığın maneəyə çevrilməsinə imkan vermədən **riskləri ağıllı şəkildə** qiymətləndirir. Həqiqi tədbirli insan nədənsə qaçmır və ya hərəkətsiz qalmır, əksinə, həm riskləri, həm də potensial qazancları anlayaraq hesablanmış addımlar atır.

Əslində, tədbirli olmaq imkanlara açıq qalmaqla potensial risklərdən xəbərdar olmaq deməkdir. Tədbirli biznes liderləri hərəkətə keçməzdən əvvəl qısa və uzunmüddətli nəticələrin hər bir tərəfini nəzərə alır. **Onlar həm ani nəticələrə, həm də qərarlarının gələcəkdə yarada biləcəyi dalğalanma təsirlərinə diqqət yetirirlər.**

Məşhur Entrepreneur platformasında “Biznes həmişə diqqət tələb edir” başlığı ilə yayınlanan məqalədə də qeyd edilir ki, biznes mühitində hadisələr hər an kəskin dəyişə bilər və bu mühitdə olan hər kəs buna hazır olmalıdır.<sup>2</sup> Bu-

<sup>1</sup> Azleks

<sup>2</sup> Pyle, L. (2024). Your business will always require most of your attention - but you need to make time for yourself, too. here's how. Entrepreneur.

nun üçün də tədbirli olmaq üçün ilk növbədə **təmkinli olmaq** lazımdır, təmkinli olmaq üçün isə **stressdən uzaq olmaq** və **daimi enerji yenilənməsinə** getmək lazımdır. Bunun üçün müxtəlif meditasiya üsullarından (dua, yoga, ritual və s.) istifadə edə bilərsiniz. Bu yanaşmalardan istifadə edərək, hətta ən mürəkkəb problemləri həll etmək üçün yenilənmiş və motivasiya olunmuş şəkildə işinizə qayıda bilərsiniz. Bu, həmçinin biznes mühitində balanslı həyat yaşamaq istəyənlər üçün də önəmli addım hesab edilir.

Tariximiz də tədbirli davranmağın gətirdiyi üstünlüklərlə bağlı nümunələrlə doludur. Belə nümunələrdən biri də Azərbaycan tarixinin ən görkəmli sərkərdələrindən olmuş Şah İsmayıl Xətai ilə bağlıdır. Şah İsmayıl Xətai 1501-ci ildə Səfəvilər imperiyasının əsasını qoymuşdur.

1500-cü ildə Bakı qalasını çətinliklə ələ keçirən Şah İsmayıl Xətainin növbəti istiqaməti Gülüstan qalası idi. Burada Şirvan ordusunun çox olması, sonradan Şirvanşahların öz müstəqilliyini elan etməsinə səbəb ola bilərdi. Buna görə də, Xətai qısa müddətdə Gülüstan qalasını fəth etməyə çalışırdı. Yaxşı müdafiə olunan Gülüstan qalasının mühasirəsi uzun çəkdi. Qalanın ələ keçirilməsinə az qalmış Səfəvilər mühasirəni yarımçıq saxlayıb cənuba doğru irəliləməli oldular. Çünki Ağqoyunlu hökmdarı Əlvənd Mirzənin 30 minlik qoşunla Şirvana yürüşə başlaması xəbəri gəlir. İsmayılın Əlvənd Mirzəni məğlubiyətə uğratması bütöv Azərbaycanı birləşdirmək uğrunda ən böyük rəqibinə qalib gəlməsi demək idi. Odur ki, İsmayıl təcili şəkildə mühasirəni dayandırıb, Əlvənd Mirzəyə ilə məşhur Şərur döyüşünə yollanırdı.

Şah İsmayıl Xətai düzgün strateji döyüş planlaması sayəsində yeddi minlik qoşunu ilə otuz minlik Ağqoyunlu

ordusuna qalib gəlir. Beləliklə, 1501-ci ilin payızında Təbrizə daxil olan İsmayıl özünü şah elan edir. Bununla da, paytaxtı Təbriz olan Azərbaycan Səfəvilər dövlətinin əsası qoyulur. Xətainin Gülüstan qalasının mühasirəsinə sərf etdiyi zaman və ordu qüvvəsinə rəğmən **düzgün qərar verərək vaxtda geri çəkilməsi və tədbirli davranması sayəsində** böyük Səfəvilər dövlətinin əsası qoyulur. Buradan aydın olur ki, öz gücünə, qərarlarının siyasətinə arxalanaraq, həmçinin rəqibini düzgün dəyərləndirərək tədbirli davranmaq bənzərsiz uğurlara yol açır.

Biznes mühitində də istər mütəxəssis, istərsə də rəhbər səviyyəsində tədbirli davranmaq ümumi olaraq komanda işinə ciddi töhfə verir. Məsələyə mütəxəssis prizmasından baxsaq, hər bir işçi öz işində məsuliyyətli və tədbirli olmalıdır. Çünki əmək bazarı o qədər xaotik bir mühitə çevrilib ki, necə deyərlər "bu gündən sabaha inam yoxdur". Bu səbəbdəndir ki, tədbiri əldən verməmək bəlkə də, işçi heyət üçün oksigen qədər mühüm məsələdir. Rəhbər heyətə gəldikdə isə komanda hər zaman eyni tərkibdə qalmır və ya mövcud komandanın istəkləri, münasibətləri hər an dəyişə bilər, çünki bazarın tələbləri də dəyişir. Bu səbəbdəndir ki, rəhbər heyətin hər zaman B və C planları olmalı və daimi baş verə biləcəklərə qarşı tədbirli olmalıdırlar.

B, C və digər əlavə planlarının önəmi hər yerdə özünü göstərir. 2014-cü ildə Braziliyada keçirilən futbol üzrə dünya çempionatının ¼ final mərhələsində Kosta Rika yığması ilə üz bəüz gələn Hollandiya komandası əsas və əlavə vaxtı 0-0 ilə bitən oyunda penaltılara keçməzdən öncə qapıçı dəyişikliyinə gedir və oyuna ikinci qapıçı Tim Krul daxil olur. Tim Krul həmin oyuna qədər də həmişə ikinci qapıçı hesab



edilirdi. Penaltilər seriyasında Hollandiya yığması 4-3 hesab ilə qalib gələrək yarımfinala vəsiqə qazanır.

Oyundan sonra Hollandiya yığmasının baş məşqçisi Lui Van Qal bildirmişdi ki, “qapıçı dəyişikliyi bizim B planımız idi və bu işə yaradı”. Eyni nəticəni yarımfinalda da göstərən Hollandiya millisi bu dəfə Argentina yığması ilə penaltilərə qalır. Hər kəs baş məşqçidən yenə də qapıçı dəyişikliyi gözləsə də, bu baş vermir və nəticədə Hollandiya millisi 2-4 hesabı ilə məğlub olur. Bu oyunda da qapıçı dəyişikliyi olacağı halda, komandanın qələbə qazanacağı, sadəcə, bir fərziyyə olaraq qalsa da, təcrübə göstərir ki, **tədbirli olmaq sizin üçün hər zaman gizli silah və ya qalxan rolunu oynaya bilər.**

İslamda da tədbirli davranmağın önəmi ilə bağlı məsələlərə toxunulmuşdur. Ənəs bin Malik (radiyallahu anh)-in rəvayətinə görə, bir adam<sup>1</sup>:

– “Ey Allahın Rəsulu! Dəvəmi bağlayıb eləmi təvəkkül edim, yoxsa onu açıq buraxmaq surəti ilə təvəkkül edim?”  
– deyə soruşdu.

Allahın Rəsulu (s.a.s.) buyurdu:

– “Onu bağla və elə təvəkkül et”.

İbn Abidin rəvayətinə görə, Allahın Rəsulu (s.a.s.) belə buyurmuşdur: *“Təvəkkül etmək, ağılnı istifadə etmək və tədbirini almaqdan sonradır”.*

Görüldüyü kimi, hədislərdə də təvəkkül etməyin, çalışmağı və tədbir almağı tərک etmək şəklində anlaşılmaması gərəkdiyi açıqca bildirilmişdir.

<sup>1</sup> Tirmizi. Sifətul-Qiyamə, 60

Nümunələrdən bəhs edərkən maraqlı bir statistik məlumatı da paylaşmaqda fayda vardır. 2024-cü ildə “Apollo Technical” platformasında yer alan bir məqalədə bizneslərin niyə uğursuzluqla qarşılaşdığı istiqamətində maraqlı məqamlara toxunulur.<sup>1</sup> Amerika Statistika Bürosunun və Guidant Financial-ın araşdırmalarına əsasən, **bizneslərin 20%-i ilk ildə uğursuzluğa düşər olur, 50% biznes isə ilk 5 ildə eyni uğursuzluqla rastlaşır.**

Bizneslərin uğursuz olmasının əsas səbəbləri arasında birinci yerdə, onların **məhsul və ya xidmətləri üçün bazarın olmaması** gəlir (42%). İkinci yerdə kapital və ya biznesi davam etdirmək üçün **pul axınının kifayət qədər olmaması** (29%), üçüncü yerdə isə **zəif komanda işi və ünsiyyət** (23%) dayanır.

**“Buna görə, kütlənin arasından seçilmək istəyirsinizsə, insanların ehtiyac duyduğu bir məhsul və ya xidmət təklif etdiyinizdən əmin olun, maliyyə resurslarınızı düzgün analiz edin, komanda ruhu və həmrəylik mühiti yaradın”** tipli bir məsləhətlə bu hissə yekunlaşır.

Bəs bu data bizə nə deyir? Məsələ burasındadır ki, hər 3 səbəbdə əgər biznes sahibləri tədbirli davranmağı, yəni B və C planlarının olmasını əsas tutmağı, riskləri vaxtında qiymətləndirməyi seçsəydi, bəlkə də, bu rəqəmlər daha kiçik rəqəmlər olardı. Ona görə də, tədbirli olmaq biznesmenlərə gələcəkdə qarşılaşacaqları uğursuzların qarşısını almaqda və ya dərəcəsini azaltmaqda olduqca böyük kömək olur. Məqalənin sonunda da qeyd edildiyi kimi, “Sahibkarlıq çətin bir yoldur ki, çox az adam burada uğur qazanır. Bu

---

<sup>1</sup> Bradshaw, R. (2024). 20 entrepreneur Statistics you need to know. Apollo Technical LLC.

karyera ürəyi zəif və ya həssas insan üçün deyil və burada emosionallığa qapılmaq olmaz. Lakin nəticədə qazanacaqlarınızın təsəvvür etdiyinizdən daha çox olma ehtimalı böyükdür. Biznes yaratmaqda uğur qazananlar daha xoşbəxt və inamlı olurlar”.

Türk Hava Yollarının böhran dövrlərində, xüsusən də, COVID-19 pandemiyası zamanı atdığı addımlar yuxarıda qeyd edilənləri sübut edir. Türkiyənin ən əhəmiyyətli qlobal brendlərindən biri olan Türk Hava Yolları COVID-19 pandemiyası zamanı riskləri idarə etmək üçün diqqətli, hesablanmış addımlar atdı.<sup>1</sup> Pandemiyadan ağır zərbə alan bir sənayedə Türk Hava Yollarının tədbirli və qabaqlayıcı addımları şirkətin reputasiyasını qoruyaraq maliyyə fəlakətindən yayınmasına kömək etdi.

Pandemiyanın başlanğıcında Türk Hava Yolları uçuşları tamamilə dayandırmağa tələsmədi. Bunun əvəzinə, vəziyyəti diqqətlə təhlil edərək, **xidmətlərini mərhələlərlə vəziyyətə uyğunlaşdırdı**. Onlar ilk növbədə mövcud əməliyyatlarda təhlükəsizlik tədbirlərinin artırılmasına, həm sənişinlər, həm də ekipaj üzvləri üçün ciddi gigiyena protokollarının tətbiqinə diqqət yetirdilər. Şirkət, həmçinin kabin hava filtrasiya sistemlərini yenilədi, maskaları məcburi etdi və sənişinlərin özlərini təhlükəsiz hiss etmələri üçün sanitariya dəstlərini təqdim etdi.

Maliyyə baxımından Türk Hava Yolları nağd pul axınını qorumaq, xərcləri məhdudlaşdırmaq, yeni təyyarələrin tədarükünü gecikdirmək, qeyri-vacib layihələri təxirə salmaq

---

<sup>1</sup> Sucu, M. (2021). COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13 (3), 2863-2884

və tədarükçülərlə xərclərin azaldılması ilə bağlı danışıqlar apararaq tədbirli davrandı. Onlar, həmçinin sərnəşin reyslərindən əldə edilən gəlir itkisini kompensasiya etmək üçün diqqəti **karqo xidmətlərinə** yönəltdilər. Türk Hava Yolları yükdaşıma əməliyyatlarını artırmaqla, azalan sərnəşin axınının təsirini azaltmağa, gəlir axınını təmin etməyə və işçi heyətinin işlə təminatına nail oldu.

Bu tədbirli və strateji addımlar sayəsində Türk Hava Yolları aviasiya tarixinin ən böyük böhranlarından birinin öhdəsindən gəlməklə yanaşı, dünyanın aparıcı hava yollarından biri kimi mövqeyini qoruyub saxlaya bildi.

Türk Hava Yollarının keysindən tədbirli bir insanın əsas göstəricilərini də görə bilirik:

**1. Analitik düşüncə:** emosional reaksiyalardan daha çox məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün faktlara əsaslanaraq, vəziyyətləri hərtərəfli qiymətləndirmək tədbirli olmağın bir göstəricisidir.

**2. Proaktiv planlama:** potensial çağırışları qabaqcadan görərək və onları kəskinləşmədən əvvəl həll etmək üçün çətin vəziyyətlərlə bağlı plan hazırlamaq digər bir göstəricidir.

**3. Uyğunlaşma:** tədbirli insanlar dəyişən şərtlərə cavab olaraq strategiya və yanaşmaları tənzimləmək qabiliyyətinə malikdir.

**4. Detallara diqqət:** riskləri minimuma endirmək üçün vəziyyətin bütün aspektlərinin diqqətlə nəzərdən keçirilməsini təmin edərək vacib detalları qaçırmırlar.

Gəldik əsas məsələyə: **“Necə edək ki, daha tədbirli olaq?”** Bunun üçün bəzi addımları nəzərdə keçirək:

– **Qərar qəbul etmək üçün bələdçi hazırlayın:** qərarların qəbul edilməsinə strukturlaşdırılmış yanaşmanın yaradılması hər hansı bir hərəkətə keçməzdən əvvəl variantları diqqətlə qiymətləndirməyə kömək edir. Rəhbər bunun üçün qərarların qəbulu ilə bağlı potensial risklərin, gözlənilən nəticələrin təhlili və uzunmüddətli hədəflərə uyğunlaşma kimi xüsusi meyarları öncədən müəyyən edərək, bir növ, bələdçi material hazırlaya bilər.

– **Risqləri qiymətləndirə bilmək üçün bu tərəfinizi inkişaf etdirin:** risklərin qiymətləndirilməsi üzrə təlim və ya seminarlarda iştirak potensial risklərin müəyyən edilməsi və azaldılması ilə bağlı vacib fikirlər verə bilər. Və ya bununla bağlı araşdırmaları, biznes keysləri analiz edə bilərsiniz.

– **Geridönüşlər alın:** biznes mühitində möhkəm əks əlaqə olması açıq ünsiyyəti və hesabatlılığı təşviq edir. Etibarlı məsləhətçilərdən, işçilərdən və ya mentorlardan müntəzəm olaraq fikirlər almaq, müzakirələr aparmaq qərarlar və strategiyalar haqqında müxtəlif perspektivlər təqdim edə bilər.

– **Düşünmək üçün, fərqiçndəlik üçün zaman ayırın:** stresli vəziyyətlərdə sakit və təmkinli qalmaq qabiliyyətini artırmaq üçün düşünməyə, fərqiçndəlik yaşamaq üçün addımlar atmağa zaman ayırın.

– **Təcili vəziyyətlər üçün planlar hazırlayın:** xaotik və sürətli müasir dövrdə təcili vəziyyətlərin yaranması qaçılmazdır. Belə vəziyyətlər üçün plan/planların yaradılması sahibkarları gözlənilməz problemlərə qarşı hazırlayır.

2024-cü ilin iyun ayına olan məlumata görə, sərvəti 135 milyard dollar olan və dünyanın onuncu ən zəngin insanı Berkshire Hathaway-in baş icraçı direktoru olan Amerikalı

biznesmen Vorren Baffet deyir<sup>1</sup>: “Bir reputasiyanı formalaşdırmaq 20 ilə başa gəlir, onu məhv etmək isə 5 dəqiqəlik işdir. Əgər bunun haqqında düşünsəniz, yəqin ki, başqa cür hərəkət edərsiniz”.

Vorren Baffetin sitatı nəinki məsləhətdir, həm də biznesdə qoruyub saxlamalı olduğumuz incə tarazlığın xatırlatmasıdır. Qərarların zaman keçdikcə “Domino effekti” kimi təsirlər yarada biləcəyi bir dünyada addımlarımızı, qərarlarımızı düşünməli, qısamüddətli impulsiv qərarları zamanın sınaqlarına tab gətirəcək strategiyalara çevirməliyik. Bu səbəblə də, növbəti qərarınızın astanasında dayanarkən düşünün: **Bu verdiyiniz qərarın sizin üçün hansı hekayəni yaratmasını istəyirsiniz?** Bir “Segway” hekayəsi kifayətdir, elə deyilmi?

### **Tapşırıq 1:**

Həm şəxsi, həm də peşəkar həyatınızla bağlı qərarlarınız, düşüncələriniz və nəticələrinizin qeydlərini aparacağınız bir dəftər tutun.

### **Addımlar:**

**1. Gündəlik refleksiya:** hər gün verdiyiniz bir mühüm qərarı yazın, sadə və ya mürəkkəb, kiçik və ya böyük qərar olmasının fərqi yoxdur. Qərarınızı əhatə edən situasiyanı, o cümlədən motivasiya, potensial risk və gözlənilən nəticələrlə bağlı qeydlər aparın.

**2. Tədbirliliyin təhlili:** hər bir qərar üçün bu suallara cavab verin:

<sup>1</sup> 65 businessman quotes to help you find inspiration. (2024).

– Bu qərarla bağlı potensial risklər nələr idi? Nəyin yanlış nəticələrə səbəb ola biləcəyini düşünün.

– Hansı alternativlərə məhəl qoymadım? Nəzərə ala biləcəyiniz digər variantlar üzərində düşünün.

– Daha tədbirli yanaşma qərarımı necə dəyişə bilərdi? Təsəvvür edin ki, geri addım atmaqla nəticə necə dəyişə bilər.

**3. Başqalarından öyrənin:** Həftədə bir dəfə böyük bir qərar vermə çətinliyi ilə üzləşmiş tanınmış şəxsiyyəti (biznes lideri, tarixi şəxsiyyət və s.) araşdırın. Seçimlərini, qarşılaşdıqları riskləri və tədbirli olmağın onların nəticələrinə necə təsir etdiyi ilə bağlı gəldiyiniz nəticələri ümumiləşdirin. Öyrəndikləriniz və onu öz qərarlarınıza necə tətbiq edə biləcəyiniz haqqında yazın.

**4. Aylıq icmal:** hər ayın sonunda qeydlərinizi nəzərdən keçirin. Tədbirli olmamağın səbəb olduğu çətinliklər və ya tədbirli yanaşmanın səbəb olduğu daha yaxşı nəticələrlə bağlı məqamları müəyyənləşdirin.

## 11. Təşkilatlanan / İntizamlı

*"Hamı kəmərlərini bağlasın. Hörmətli sərnişinlər, təlimata uyğun hərəkət edin. Hər şey yaxşı olacaq..."*  
*Hökümə Əliyeva*

Bu, 25 dekabr 2024-cü ildə xalqımızın yan yaddaşına həkk olunan, acı xatirələrindən silinməyəcək Bakı-Qroznı reysini yerinə yetirən təyyarə qəzasından bizə yadigar qalan son cümlələrdir. Acı olmasına baxmayaraq, bu cümlələr

bizlərə işə, vəzifəyə qarşı necə intizamlı duruş sərgiləməyimizlə bağlı unudulmaz dərs verdi.

Bu sözlər, bizə intizamın insan həyatında necə mühüm rol oynadığını bir daha xatırlatdı. Hökümə Əliyeva o an yalnız təyyarə bələdçisi deyildi. O, qorxu və çaşqınlıq içində olan insanların dayaq nöqtəsi idi. Bu hadisə göstərdi ki, **peşəkarlıq və intizam, hətta ən çətin anlarda belə insanları qoruyub saxlaya bilər.** İşini intizamla görən şəxs üçün bir çox halda ölüm belə bir bəhanə ola bilməz.

Düzdür, elə çətinliklər var ki, onlardan qaçmaq mümkün deyil. Amma onlara hazırlıqlı olmaq, soyuqqanlı davranmaq və tapşırıqları dəqiq yerinə yetirmək nəticəni dəyişdirə bilər. İntizam insanı həm daxili gücə, həm də başqalarının hörmətinə layiq edir. Təyyarə qəzasına çox qısa zaman qalmasına baxmayaraq, təyyarə bələdçisinin təlimata əməl etməsi iş dünyasında müəyyən önəmli bir tapşırığın vaxtında icrasına bərabərdir. Hər iki halda uğur intizamdan keçir. Hər kəs öz məsuliyyət dairəsini tanıyıb, ona uyğun davrandıqda həm fərd, həm də komanda olaraq böyük nəticələrə nail olmaq mümkündür.

Hökümə xanımla bərabər təyyarənin digər qəhrəman işçilərinin nümunəsi də bizə göstərdi ki, nə qədər çətin olsa da, öz işini dəqiqlik, sədaqət və səbirlə yerinə yetirmək insanların inamını və təhlükəsizliyini təmin edir. Təcürübə göstərir ki, intizam həm də böhran anlarında liderlik etməyə və başqalarını öz arxanca aparmağa kömək edir. İş həyatında bu yanaşmanı tətbiq etməklə, biz yalnız özümüz üçün deyil, ətrafımızdakı insanlar üçün də dayanıqlı mühit yarada bilərik.



Bütün bunlardan yola çıxaraq intizamın nə olduğu ilə bağlı “Cambridge” lüğətindən tərif versək, intizam, **“özünü və ya başqalarını, hətta çətin vəziyyətlərdə belə idarə edə bilmək bacarığıdır”**.<sup>1</sup> Biznesdə isə intizam, fərdləri və təşkilatları məqsədlərinə doğru yönəldən ardıcılığa, struktura və özünənəzarətə sadıq qalmaq deməkdir.<sup>2</sup>

Bir çox hallarda isə intizamlı olmaq nizam və qayda-qanun anlayışlarını canlandırır. Buna baxmayaraq, müəyyən sahələrdə **intizamlılığın azadlıqla bağlılığı da çox yüksəkdir**. Xüsusilə ikisi arasında balansı formalaşdırıb, davam etdirmək biznesin məhsuldarlığında əvəzsiz rol oynaya bilər. Buna örnək olaraq “Beyli Group” şirkətinin keçmiş rəhbəri Mustafa Abbasbəylinin verdiyi bir müsahibədə **“İşçilər sizdən əvvəl gedir, yoxsa sonra?”** sualına cavabını təqdim etmək olar<sup>3</sup>:

“Məndən gec gəlib, mənimlə bərabər çıxırlar. Ofisdaxili nizam-intizam fərqlidir. Sizə bir misal deyim. “Uber” şirkətinin CEO-nun yanına jurnalistlər gəlir. Baxırlar ki, şirkətin rəhbəri əynində cins şalvar, üzü tüklü vəziyyətdədir. Səbəbini soruşurlar. Cavab verir ki, tam rəsmi olanda nizam-intizam olur, amma kreativlik aşağı düşür. Tam boş buraxanda nizam-intizam düşür, kreativlik qalxır. Ona görə orta nöqtəni tapmaq lazımdır. Əvvəllər işçilərə deyirdim 09:00-da işə gəlib 18:00-da çıxmaq lazımdır. Bir müddət belə də işlədik. Sonra xaricdə təcrübə görmüş əməkdaşlarımızdan biri

---

<sup>1</sup> Discipline | english meaning - cambridge dictionary. (n.d.-b).

<sup>2</sup> Rey. (2024). Why discipline is important in business. Mister Independent.

<sup>3</sup> Abbasbəyli, M. (2017). 320 manatla işə başlayan Biznesmen: “Kim Deyir Ki, Azərbaycanda...”

yaxınlaşıb mənə bildirdi ki, IT aləmində bu, bir qədər doğru metod deyil, onlara sərbəstlik lazımdır. Razılaşdım. Ondan sonra həmin şəxs 11:00-da gəlib, axşam 22:00-da getməyə başladı. Əvvəllər 8 saat işləyirdisə, indi 10 saat işləyir. Amma bu sahədən sahəyə dəyişir. Məsələn, fabrikdə belə metodu tətbiq etmək olmaz, batar..”

İntizamlılıq biznesdə missiyaya və vizyona uyğun nizamlı idarəçiliyə tabe olmaq kimi qəbul edilsə də, **sərt idarəçilik və cəzalandırma vasitəsi** olaraq anlaşılmamalıdır. Xüsusilə də cəzalandırma intizamın, sadəcə, kiçik bir hissəsi ola bilər, lakin intizamı bizə bu şəkildə tanıtmamalıdır. İntizam anlayışı işçilərə qarşı təzyiq, zorlayıcı vasitə olmaqdan, qarşılıqlı etimad və hörmət çərçivəsində formalaşmalıdır.

Bir başqa yanlış fikir isə intizamın biznes mühitində rəhbər və işçiləri limitləməsidir. Lakin Mustafa Abbasbəylinin mü sahibəsindən də anlaşıldığı kimi, intizamlı olmaq əsas etibarilə **balansı qorumaqdır**. Hər vəzifə eyni dərəcədə sərbəstlik tələb etmir və intizamlılıq da hər işdə eyni şəkildə öz təzahürünü tapmamalı, spesifik şəkildə tətbiq olunmalıdır.

Ümumiləşdirsək, doğru və məqsədyönlü tətbiq edilmiş intizamlılıq:

1. İşçiləri nəyəsə məcbur etmir və onlarda özünüintizam, məsuliyyət yaradır;
2. Keçmişlə deyil, gələcəklə maraqlanır;
3. Təhdid etmir, cəsarətləndirir;
4. Ayrı-seçkilik deyil, birləşdirici rol oynayır;
5. İşçini öz məsuliyyətini qəbul edən bir yetkin olaraq görür;

6. Müfəwəqiyyət qarşısında səssiz qalmır, mükafatlandırır.<sup>1</sup>

Bəs maraqlıdır ki, intizamlı olmaq biznes mühitində niyə vacibdir və bu biznesə nələr qazandırır?

Biznesdə intizamlı olmağın önəmi, sadəcə, xaosun əmələ gəlməsinin qarşısını almaq deyil, intizamın tətbiqinin son dərəcə vacib olmasıdır. İntizam işçilərlə rəhbərlər arasında qarşılıqlı hörmət və güvən mühitinin formalaşmasını təmin edərək, şirkətin missiya və vizyonuna doğru nizamlı bir gedişat formalaşdırır. Gəlin, intizamın biznesdə olan önəminə bir neçə başlıqda yaxından nəzər salaıq.

### **1. Məsuliyyət və cavabdehlik mədəniyyəti formalaşdırır.**

İntizamlı iş mühitində fərdlər öz hərəkətlərinin və əldə etdikləri nəticələrin məsuliyyətini daşıyırlar. İşçilər vəzifələrinə və qərarlarına görə məsuliyyət daşdıqda, daha motivasiyalı olur və hədəflərinə diqqət yetirirlər. Həmçinin məsuliyyət hissi, təşkilat daxilində şəffafıq və etimadı artıraraq, əməkdaşlıq və böyümə üçün güclü bir təməl yaradır.

### **2. Son tarixlərə və məqsədlərə riayət olunmasını təmin edir.**

Biznesdə uğur məqsədlərin vaxtında yerinə yetirilməsi və müəyyən edilən müddətdə işlərin görülməsi ilə sıx bağlıdır. İntizamlı olmaq bu prosesin təməlini təşkil edir və tapşırıqların vaxtında yerinə yetirilməsini təmin edir. İntizamsızlıq layihələrin pozulmasına və məqsədlərə çatmaq-

---

<sup>1</sup> Erhan Kılınc. (2019). (PDF) Discipline in business and Discipline Management.

da çətinliklərə səbəb ola bilər. Komanda daxilində intizam və məsuliyyət hissənin inkişafı işlərin düzgün irəliləməsini və işin məhsuldarlığını dəstəkləyir.

### **3.Məhsuldarlığı və səmərəliliyi artırır.**

İntizamlılıq iş yerində məhsuldarlıq və effektivliklə bir-başə əlaqəlidir. Belə ki, işçilər tapşırıqları prioritetləşdirib, vaxtı səmərəli idarə edib intizamlı yanaşma sərgiləməklə daha az vaxtda daha çox iş görə bilərlər. “Milli Biznes Kapitalı” (National Business Capital) şirkətinə görə sahibkarların təxminən 38%-i uğurlarının açarının intizam olduğunu bildiriblər.<sup>1</sup> Sahibkarlar öz prioritetlərinə sadıq qalmalı, diqqəti yayındıran amillərdən qaçmalı və qarşılarına çıxan maneələrdən asılı olmayaraq, həmişə öz məqsədlərinə çatmalıdırlar.

### **4. Zamanın effektiv idarəsini asanlaşdırır.**

İntizamlılıq işçilərin tapşırıqları prioritetləşdirməsinə, resursları düzgün paylamasına və vaxtlarını effektiv idarə etməsinə kömək edir. Aydın məqsədlər və son tarixlər təyin edərək, şirkətlər iş axınını optimallaşdırır və hər bir tapşırığın vaxtında tamamlanmasını təmin edir. Effektiv vaxt idarəetməsi yalnız məhsuldarlığı artırmaqla qalmır, həm də işçilərin stressini azaldır, iş və həyat balansını yaxşılaşdırır. Bununla bərabər, Qurani-Kərimin Furqan surəsinin 62-ci ayəsində gecə və gündüzün nizamlı şəkildə dəyişməsində zamanın əhəmiyyətini və intizamlı bir həyatın önəmini xatırladılır.

---

<sup>1</sup> 36 Small Business Statistics You Need To Know (2020): National advisor. National Business Capital. (2023, April 21)

“Yada salmaq və şükür etmək istəyənlər üçün gecə ilə gündüzü bir-birinin ardınca gətirən Odur”.<sup>1</sup>

Bir iş adamı bu ayəni vaxtdan səmərəli istifadə etməyin və planlı şəkildə işləməyin əhəmiyyəti kimi anlamalıdır. Hər günün yeni bir fürsət olduğunu bilərək işlərini və hədəflərini müəyyən bir nizam-intizama salmalıdır. İntizamlı olmaq yalnız işləri vaxtında tamamlamaq deyil, həm də keyfiyyətli bir iş ortaya qoymaq deməkdir. Gecə və gündüzün dəyişimi kimi iş dünyası da daim hərəkətdədir. Buna uyğunlaşmaq davamlı bir çalışma tələb edir.

### **5. Keyfiyyət standartlarında davamlılığı qoruyur.**

Davamlılıq etibarlı bir brend qurmağın və müştəri gözləntilərini qarşılamağın əsas amilidir. İntizamlılıq məhsul inkişafından müştəri xidmətlərinə qədər işin hər sahəsində keyfiyyət standartlarının qorunmasını təmin edir. Keyfiyyət standartlarının davamlılığı, həmçinin səhvləri və baha başa gələn xətalara azaldaraq, şirkətin nüfuzunu və bütövlüyünü qoruyur.

### **6. Xətalara və səhvlərə minimuma endirir.**

İş dünyasında kiçik səhvlər belə iş prosesinə və mənfəətə ciddi təsir göstərə bilər. İntizamlılıq işçilərin müəyyən edilmiş proseslərə və protokollara riayət etməsini təmin edərək bu səhvləri minimuma endirir.

Biznes dünyasında uğur yalnız yaradıcı düşüncə və strateji qərarlarla məhdudlaşmır. Eyni zamanda, **sistematik və intizamlı yanaşma** qəbul etmək, hər prosesdə bu intizamı davamlı tətbiq etmək də böyük əhəmiyyət daşıyır.

---

<sup>1</sup> Qurani-Kərim, *Furqan surəsi*, 25:62

Cek Uelçin rəhbərliyi altında “General Electric” (GE) şirkəti keyfiyyət idarəçiliyi və əməliyyat mükəmməlliyi sahəsində dünyada ən tanınmış nümunələrdən birinə çevrilmişdir. GE-nin uğurunun arxasında isə “Six Sigma” adlanan, iş proseslərini davamlı olaraq təkmilləşdirməyə və səhvləri minimuma endirməyə yönəlmiş bir metodologiya dayanır. Gəlin, GE-nin “Six Sigma” intizamı vasitəsilə biznes dünyasında intizamın necə bir dəyişiklik aləti olaraq istifadə olunduğunu araşdıraq.

“Six Sigma” 1980-ci illərdə Motorola tərəfindən yaradılmış və daha sonra GE tərəfindən tətbiq edilmiş bir **keyfiyyət idarəçiliyi fəlsəfəsidir**. Əsas məqsədi iş proseslərindəki səhvləri **99.9997% nisbətində azaltmaq və mükəmməlliyə nail olmaqdır**. Bu, məhsul və ya xidmətlərin qüsursuz olması üçün müəyyən bir səviyyəyə çatmağı tələb edir. Bu hədəfə nail olmaq üçün “Six Sigma”nın beş əsas mərhələsi var: **Tanımlama (Define), Ölçmə (Measure), Təhlil (Analyze), Təkmilləşdirmə (Improve) və Nəzarət (Control)**.

İntizam bu metodologiyanın tətbiqində əsas rol oynayır. Çünki **“Six Sigma” yalnız bir keyfiyyət idarəetmə vasitəsi deyil, həm də bir iş aparma üsuludur**.

1981-ci ildə Cek Uelç GE-nin CEO-su olduqdan sonra şirkətin əməliyyat səmərəliliyi və rəqabət gücü xeyli artdı. Uelç, “Six Sigma”-nı GE-də tətbiq edərək keyfiyyəti ən yüksək səviyyəyə çatdırmağı və xərcləri azaltmağı hədəflədi. Bu yanaşma, GE-nin strateji dəyişikliklərinin əsasını təşkil edir və sözügedən proses şirkətin bütün səviyyələrində liderlərin və işçilərin fəal iştirakını tələb edirdi. Uelçin rəhbərliyi altında GE “Six Sigma”-nı bütün əməliyyatlarında sistematik

və intizamlı şəkildə tətbiq etdi. Bu intizamlılıq şirkətin uğur hekayəsinin əsas hissəsinə çevrildi.<sup>1</sup>

### **“Six Sigma”nın intizamlı tətbiqi:**

“Six Sigma”nın GE-də tətbiqi hərtərəfli planlama və intizam tələb edən bir proses idi. Bu yanaşma yalnız texniki biliklər deyil, həm də iş mədəniyyəti ilə bağlı ciddi dəyişikliklər tələb edirdi. GE-nin “Six Sigma”-nı uğurla inteqrasiya etməsi üçün əsas diqqət edilən intizamlı addımlar aşağıdakılar idi:

**Liderlik və təlim intizamı:** Uelç, GE-dəki bütün liderlərin və menecerlərin “Six Sigma” metodologiyasını öyrənmələrini məcburi etdi. Genişmiqyaslı təlim proqramları yaradılaraq bütün işçilərin bu bilikləri mənimsəməsi təmin olundu.

**Datalara əsaslanan qərarlar:** GE qərarları intuisiya ilə deyil, verilənlərə əsaslanaraq qəbul edirdi.

**Davamlı təkmilləşdirmə:** GE səhvləri minimuma endirmək üçün proseslərini daim qiymətləndirərək yaxşılaşdırma tədbirləri gördü.

GE-nin “Six Sigma”-nı tətbiq etməsi əməliyyat səmərəliliyini artırdı, böyük maliyyə qənaəti təmin etdi və müştəri məmnuniyyətini yüksəltdi. 1990-cı illərdə GE-nin gəlirləri sürətlə artdı və bu, şirkətin rəqabət üstünlüyünü gücləndirdi. “Six Sigma” GE-ni yalnız istehsalatda deyil, həm də idarəetmə və innovasiya sahəsində lider mövqeyə daşdı.<sup>2</sup>

GE-nin “Six Sigma” təcrübəsi intizamın iş dünyasında necə kritik bir faktor olduğunu sübut edir. Sistematik

---

<sup>1</sup> *Case study : General electric (GE) and Lean Six Sigma. Case Study: General Electric (GE) and Six Sigma. (2017)*

<sup>2</sup> Immelt, J. R. (2017). *How I remade Ge. How I Remade GE.*

və nizamlı yanaşma yalnız prosesləri optimallaşdırmaqla kifayətlənmir, təşkilatın mədəniyyətini və liderlik tərzini də dəyişdirir. GE-nin uğuru “Six Sigma”nın yalnız bir metodologiya deyil, həm də bir iş prinsipi kimi necə intizamlı şəkildə tətbiq edildiyini açıq şəkildə göstərir.

Əsrlər boyu gələn şanlı tariximizə də nəzər yetirsək, hətta dövlət idarəçiliyində belə, intizamın necə təzahür etdiyini və bir şəxsə özünü hansı xüsusiyyətlərdə göstərdiyini görə bilərik. Tarix kitablarımızda adı tez-tez çəkilən Qubalı Fətəli xan, Azərbaycan torpaqlarını vahid ad altında birləşdirmək üçün mübarizə aparan şəxslərdən olub. Onun hakimiyyətdə olduğu dövrdə dövlət səviyyəsində həyata keçirdiyi islahatlar ölkə iqtisadiyyatının güclənməsinə və sosial rifahın yüksəlməsinə səbəb olub. Belə ki, Qubalı Fətəli xanın XVIII əsrdə həyata keçirdiyi vergi islahatına görə vergilərin mahal naibləri tərəfindən toplanması qadağan edilmişdi. Hər bir kəndxudadan kəndlilərdən topladığı vergini özü şəxsən xan xəzinəsinə və ya anbarına təhvil verməsi tələb edilirdi. Fətəli xanın göstərişinə əsasən bəzi mükəlləfiyyətlər yalnız xan yasavullarının tələbi ilə yerinə yetirilməli idi. Bu tədbir isə yerli hakimlərin özbaşınalığına son qoydu. Hakimiyyətdə olduğu dövrdə həyata keçirdiyi bu islahatlar əhalinin, ümumilikdə cəmiyyətin həyatına özünəməxsus nizam-intizam gətirdi. Sosial-iqtisadi sabitliyin, hüquqi ədalətin və ictimai həmrəyliyin möhkəmlənməsinə şərait yaratdı.

Aydın görmək olur ki, Fətəli xan mövcud vəziyyəti doğru analiz edərək çatışmayan, əskik nüansların fərqi idə və əlində olan resurları ağıllı şəkildə idarə etməyi bacarırdı. Bundan əlavə, o, sadəcə, xanlığın ən çox “ağrılan”



hissəsinə fokus olmamışdı. Bütün sistemin bir-biri ilə əlaqəli olduğunu bilərək strateji addımlar atmış və lazım olan intizamı təmin etmişdi.

Bənzər nümunəni İslam mənbələrindən də gətirmək mümkündür. Hansı ki, Hz. Muhəmməd (s.ə.s) buyurmuşdur:

*“Əməllərin Allaha ən sevimli olanı az da olsa, davamlı olanıdır”.*<sup>1</sup>

Bu hədis, az da olsa, davamlı edilən əməllərin Allah qarında dəyərlı olduğunu vurğulayaraq, davamlılıqda göstərilən intizamın əhəmiyyətinə işarə edir. Necə ki, müntəzəm ibadətlərdə intizamlılıq mühümdür, eləcə də, iş həyatında intizam və davamlılıq uğur üçün ən təsirli vasitədir deyə bilərik. İntizamlı bir iş planı və davamlı bir temp, artan inkişafın əsas təməlləri sayılır.

**Bəs biznesdə intizamlılığın inkişafı üçün hansı addımları ata bilərik?**

**Aydın və konkret məqsədlər qoyun:** Şirkət məqsədlərinizi aydın şəkildə müəyyən edin və onları ölçülə bilən, əldə edilə bilən, əlaqəli və zamanla məhdudlaşdırılmış edin (SMART). Çünki aydın və dəqiq məqsədlər müəyyən etmək, intizamın inkişafına kömək edir və işçilər nə üzərində çalışdıqlarını dəqiq başa düşdükdə, intizamın qorunması da asanlaşır.

**Davamlı vərdişlər (rutinlər) formalaşdırın:** İş yeri daxilində müntəzəmlik və məsuliyyətliyi təşviq edən gündəlik görüşlər, həftəlik irəliləyiş icmalları və aylıq strategiya sessiyaları kimi davamlı rutinlər tətbiq etmək vacibdir. Bu

---

<sup>1</sup> Müslim, Müsafirin, 218

cür vərdişlər, intizamın şirkət mədəniyyətinə inteqrasiyasına dəstək olur.

**Prioritetlərinizə fokuslanın:** İntizamlı olmaq, diqqəti yayındıran amillərdən qaçınmaq və yalnız vacib olanlara yönəlmək deməkdir. Komandanıza təcili və vacib vəzifələr arasındakı fərqi başa salın və işlərini uyğun şəkildə sıralmalarına dəstək olun. Bu, effektiv vaxt idarəetməsi və lazım olduqda vəzifəni başqasına ötürə bilmək bacarığını (deleqasiya) tələb edir.

**Təlim və inkişaf yollarını axtarın:** İntizam anadangəlmə bir bacarıq deyildir. Bu bacarığı öyrənmək üçün davamlı inkişaf və təcrübə vacibdir.

**Özünüz örnək olun:** İntizam ən yuxarıdan başlayır. Bir rəhbər olaraq, komandanızda görmək istədiyiniz intizama ilk öncə özünüz nümunə olmalısınız. Dəqiqlik, davamlılıq və işə bağlılıq kimi davranışlar sərgiləyərək işçilərinizin sizi izləməsinə nail ola bilərsiniz.

**Əsas məqamları və əldə olunan nailiyyətləri önəm-səyin:** İntizamlılıq bəzən çətin ola bilər, buna görə də irəliləyişləri qeyd etmək və uğurları görmək vacibdir. İntizamlı işçiləri tanıyıb mükafatlandıraraq, öz biznesinizdə inkişafa dayanan bir mühit formalaşdırmağa bilərsiniz. Bu, digərlərini də eyni standartları qorumağa həvəsləndirəcək və intizamı qorumaq adına qoyulan qaydaları daha rahat mənimsəmələrinə dəstək olacaqdır.

**Strategiyaları mütəmadi olaraq nəzərdən keçirin və təkmilləşdirin:** İntizam hər vəziyyətə uyğun sərt və dəyişməz bir planı izləməyi deyil, dəyişikliklərə uyğunlaşmağı tələb edir. Biznes strategiyaları mütəmadi olaraq nəzərdən

keçirilərək effektivliyi qiymətləndirilməli və lazım olduqda düzəlişlər edilməlidir.

Biznes mühitində intizamlı olmaq nə qədər qulağa sadə gəlsə də, bunu formalaşdırmaq və qorumaq güclü və sağlam addımlar tələb edir. Bu addımlar üçün isə intizamlı rəhbərlərə ehtiyac vardır.

### **Tapşırıq:**

Bu tapşırıq həm şəxsi, həm də peşəkar həyatınızda lazım olan tərəflərinizdə intizamlı olmağı formalaşdırmağa və bu keyfiyyəti qoruyaraq davamlı olmağınıza kömək edəcəkdir.

### **Addımlar:**

**İntizam tələb edən əsas sahələri/tərəfləri müəyyən edin:** Şirkət fəaliyyətlərində intizamın kritik əhəmiyyət daşıdığı sahələri qeyd edin. Bunlara layihələrin vaxtında tamamlanması, büdcənin idarə edilməsi və komanda koordinasiyası kimi məsələlər daxil ola bilər. Hər bir sahədə intizamlı olduğunuz halları və intizamsızlıqdan doğan problemləri konkret nümunələrlə izah edin.

**İntizamsızlığın səbəblərini analiz edin:** İntizamsızlığınızın arxasında duran əsas səbəbləri araşdırın. Vaxtın düzgün idarə olunmaması, motivasiyanın azalması, təxirəsalma vərdişi və ya digər çətinlikləri nəzərə alaraq maneələri müəyyən edin.

**İntizamsızlığın təsirlərini dəyərləndirin:** İntizamın olmaması şəxsi həyatınıza, iş məhsuldarlığınıza və komanda ilə işbirliyinizə necə təsir göstərir? Uzunmüddətli perspektivdə bu intizamsızlıq sizin karyera və şəxsi məqsədlərinizə necə mane ola bilər? Bunlar haqqında düşünün.

**Təkmilləşdirməyə ehtiyac duyulan istiqaməti seçin:** İntizamlılığı artırmağa ehtiyac duyduğunuz bir sahəni müəyyənləşdirin. Bu, məsələn, iş tapşırıqlarının vaxtında tamamlanması, gündəlik rejimə sadıq qalmaq və ya uzunmüddətli məqsədlərə diqqət yetirmək ola bilər.

**Konkret və ölçülə bilən hədəflər təyin edin:** Seçdiyiniz istiqamətdə intizamlılığınızı artırmaq üçün konkret, ölçülə bilən, real və zamanla məhdudlaşdırılmış (SMART) bir məqsəd müəyyənləşdirin.

**Fəaliyyət planı hazırlayın:** Məqsədinizə çatmaq üçün addım-addım bir plan qurun. Bu plana gündəlik və həftəlik fəaliyyətləri daxil edin. Prosesdə sizə dəstək ola biləcək şəxslərlə əməkdaşlıq edin.

**Prosesin irəliləyişini izləyin:** Bir aydan sonra intizam səviyyənizdə əldə etdiyiniz irəliləyişləri qiymətləndirin. Hansı uğurlar qazandığınızı və hansı sahələrdə daha yaxşı ola biləcəyinizi təhlil edin. Növbəti zamanlarda intizamlılığı artırmaq üçün yeni strategiyalar hazırlayın.

## 12. Təşkilatlanan / Məsuliyyətli

Dünya İqtisadi Forumunun “İş yerlərinin gələcəyi hesabı – 2023” ilə bağlı dünya üzrə 673 milyon işçi arasında apardığı araşdırmaya görə növbəti beş il ərzində inkişaf etməkdə olan texnologiyalar və daha “yaşıl” təcrübələrə keçid hesabına 69 milyon yeni iş yerinin yaradılması gözlənilir.<sup>1</sup> Bununla belə, 83 milyon iş yerinin iqtisadi təzyiqlər və

<sup>1</sup> *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum. (2023).

avtomatlaşdırma səbəbindən risk altında ola biləcəyi faktını da qeyd edir. Bu o deməkdir ki, bugünkü işlərin təxminən dördə biri növbəti beş il ərzində dəyişəcək.

Bu proqnozu oxuyub nə düşündünüz? Proqnoz həm fərdlər, həm biznes, həm də şirkətlərin üzərinə ciddi məsuliyyət qoyur. Biznes prizmasından baxsaq bu, işçi qüvvəsinin bacarıqlarının inkişaf etdirilməsinə və yeni bacarıqların qazanılmasına sərmayə qoymaq deməkdir, eyni zamanda, fərdlər də "sağ qalmaq" üçün fəal şəkildə imkanlar axtarmalıdırlar. Dünya İqtisadi Forumunun icraçı direktoru Saadia Zahidi bununla bağlı belə bir qeyd edib<sup>1</sup>: "Dünyadakı insanlar üçün son üç il həyatları və dolanışıqları üçün tələtüm və qeyri-müəyyənliklə, COVID-19, geosiyasi və iqtisadi dəyişikliklərlə dolu olub. Süni intellekt və digər texnologiyaların sürətli inkişafı indi daha çox qeyri-müəyyənlik riski yaradır. Yaxşı xəbər budur ki, davamlılığı təmin etmək üçün irəliyə doğru aydın bir yol var. **Hökumətlər və bizneslər fərdlərin iş gələcəyinin mərkəzində olmasını təmin edə biləcək təhsil, yeni bacarıqların qazanılması və sosial dəstək formaları vasitəsilə gələcəyin işlərinə keçidi dəstəkləməyə sərmayə qoymalıdırlar**".

"İş yerlərinin gələcəyi hesabatı" global işçi qüvvəsindən gözlənilən transformasiyanı vurğulayır və məsuliyyətin təkcə keyfiyyət göstəricisi deyil, qarşıda duran problemləri həll etmək üçün zəruri olduğunu göstərir. 69 milyon yeni iş yerinin yaradılması gözlənilirdiyi halda, 83 milyon mövcud iş yeri risk altında olduğundan məsuliyyət keyfiyyətinin rolu daha da aktuallaşır.

---

<sup>1</sup> *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum. (2023).

Biznes kontekstində məsuliyyət hərəkət, qərar və onların təşkilata, onun maraqlı tərəflərinə təsirinə görə cavabdeh olmaq deməkdir. Bu, düşünülmüş qərarlar qəbul etməyi və tələb olunan öhdəlikləri yerinə yetirməyi əhatə edir. Məsuliyyətli şəxs öz vəzifəsini öz üzərinə götürür, hərəkətlərinin daha geniş nəticələrini anlayır, komandanın və təşkilatın rifahına fəal şəkildə töhfə verir.

Cambridge lüğətinə görə məsuliyyət **“nəsə və ya kimsə üzərində nəzarət və səlahiyyət sahibi olmaq”** deməkdir.<sup>1</sup> Fərd olaraq daha çox biz, “nəsə” üzərində nəzarət və ya səlahiyyət sahibiyik, məsələn, qərarlarımız, davranışlarımız, fərdi inkişafımız və s.

Rəhbər olaraq isə həm “nəinsə”, həm də “kiminsə” üzərində nəzarət və səlahiyyət sahibi oluruq, məsələn, komanda, müştəri ehtiyacının qarşılınması, nəticə, problemlərin həlli və s. “Starbucks”ın keçmiş baş direktoru Hovard Şultsun hekayəsində olduğu kimi.

Şults 2008-ci ildə CEO vəzifəsinə qayıtdıqda, Starbucks maliyyə cəhətdən mübarizə vəziyyətində idi. Satışlar azalmış və brend olaraq adı zəifləmişdi. Burada onun “düzəldilməsi” lazım olan “nəsə”, həm də “kimsə” var idi. Şults şirkətin izlədiyi yolu itirdiyini anladı və onun dönüşü üçün dərhal məsuliyyəti öz üzərinə götürdü. 2010-cu ildə Harvard Business Review-a verdiyi reportajında belə deyir<sup>2</sup>: “Son iki il şirkət və şəxsən mənim üçün transformasiya dövrü oldu. 2008-ci ilin yanvarında geri qayıdanda işlər düşündüyümdən də pis vəziyyətdə idi. Qəbul etməli olduğumuz

<sup>1</sup> Bax: Cambridge Dictionary-responsible

<sup>2</sup> Ignatius, A. (2017). *The HBR interview: “we had to own the mistakes.”* Harvard Business Review.

qərarlar çox çətin idi, lakin əvvəlcə rəhbərlər olaraq bütün şirkətin qarşısında ayağa qalxıb etiraf etməli olduğumuz bir şey var idi – rəhbərlik 180.000 Starbucks işçisini və onların ailələrini uğursuzluğa düşürmüşdü. Mən CEO olmasam da, sədr kimi orda fəaliyyət göstərmişəm; daha çoxunu bilməliydim. **Mən məsuliyyət daşıyırdım.** Biz özümüzə və bu şirkətin işçilərinə yol verilən səhvlərdən məsuliyyət daşdığımızı etiraf etməliydik. Bu, güclü dönüş nöqtəsi oldu. Bir sirr sahibi olduğunuz zaman onu ortaya çıxardığınız an yük çiyinlərinizdən qalxır”.

Bir rəhbər kimi tam məsuliyyəti öz üzərinə götürmək, hətta keçmiş səhvlərə görə belə həm şəxsi inkişaf, həm də şirkətin transformasiyası üçün güclü dönüş nöqtəsi ola bildiyini görmək mümkündür. Uğursuzluğu etiraf etmək və onu qəbul etmək yalnız inamı gücləndirmir, həm də yenidən başlamaq və irəliləmək üçün zəmin yaradır.

Şulstun ilk addımlarından biri espresso düzgün hazırlamaqla bağlı baristaları yenidən öyrətmək üçün ABŞ-da 7000-dən çox mağazanı müvəqqəti bağlamaq oldu. Bu qərar qısa müddətdə şirkətə baha başa gəlsə də, məhsulun keyfiyyətinə (“nəsə”) görə məsuliyyət daşdığını və brendin reputasiyasının yenidən qurulmasının zəruriliyini nümayiş etdirirdi. Reportajda “İşləri yoluna qaytarmağa necə başladınız?” sualına: “Mən dükanlarımızı üç saat yarım yenidən hazırlıq üçün bağladım... Səhmdarlar mənə zəng vurub deyirdilər ki, “sən ağılını itirmisən?!” Mən dedim ki, mən doğru olanı edirəm. Biz insanlarımızı yenidən hazırlayırıq, **çünki nə üçün burada olduğumuzu unutmuşuq və bu, keyfiyyətyönümlü, birmənalı, mütləq öhdəliyə can atmaq üçün önəmlidir**” kimi cavab verir.

Lakin Şultsun məsuliyyəti yalnız məhsulla bağlı addımlar atmaqla bitmədi. O, həm də “şəriklər” adlandırıldığı işçilərinin rifahına diqqət yetirərək “kimsə” ilə bağlı məsuliyyəti də öz üzərinə götürdü. Şults hesab edirdi ki, Starbucks-ın uğur qazanması üçün şirkət öz işçilərinin qayğısına qalmalıdır. O, bir sıra təşəbbüslər həyata keçirdi, o cümlədən part-time işçilərə sağlamlıq yardımı və səhm səçimləri təqdim etdi.

Həm məhsul (“nəsə”), həm də işçiləri (“kimsə”) üçün məsuliyyəti öz üzərinə götürməklə Şults nəinki Starbucks-ı məhv olmaqdan xilas edə bildi, həm də daha güclü, dəyərlərə əsaslanan şirkət mədəniyyəti qura bildi. Onun rəhbərliyi biznesdə məsuliyyətin, sadəcə, maliyyə nəticələrini yox, həm də işçilərin rifahının və şirkət xidmətinin keyfiyyətini də əhatə etdiyini göstərdi.

Nəyəsə və ya kiməsə cavabdeh olmaq böyük məsuliyyət tələb etsə belə, bəzən məsuliyyətli olmaqla başqa şeyləri qarışdırırıq. Məsələn, **hər şeyə həmişə “hə” demək** bəzən məsuliyyətli olmaqla qarışdırılır, çünki belə yanaşmalarla qarşılaşırıq ki, məsuliyyətli olmaq hər bir tələb və ya istəklə razılaşımaq deməkdir. Cəlil Məmmədquluzadənin “Poçt qutusu” hekayəsi yəqin ki, hamımızın yadındadır. Məktəb vaxtı bu hekayəni oxuyanda demək olar ki, hamımız Novruzəlinin və onun simasında o dövrdəki avamlığın nə olduğunu görmüşdük. Gəlin, biraz nostalji hisslər yaşayaq:

“Vəli xan Novruzəliyə məktub verir ki, get poçt qutusuna sal gəl. Novruzəli isə qutunun yanına gələndə bilmir nə etsin. Məktubu salıb, gözləsin ya çıxıb getsin? Bu vaxt ora başqa adamlar da gəlir və hamı öz məktubunu qutuya salıb, çıxıb gedir. Novruzəli də onlara baxıb məktubu qutuya



salır. Elə çıxıb gedən zaman bir rus gəlib qutudan bütün kağızları götürür. Bunu görən Novruzəli də tez onun yaxasından yapışır ki, kağızları qaytarsın geri, heç olmasa Vəli xanın kağızını qaytarsın, amma rus razılaşmır və Novruzəli onunla dalaşır. Buna görə də onu dustağa salırlar. Vəli xan gəlib onu çıxardır və hadisəni öyrənəndə qəh-qəhə çəkib gülür”.

Hamımız bu hekayədə Novruzəlinin avamlığını görürük, amma bu da var ki, ona avam desək də, məsuliyyətsiz demək olmaz. O anlayırdı ki, xana qarşı məsuliyyət daşıyır. Buna görə narahat olur və dalaşır. Lakin Novruzəli məsuliyyət daşdığını bilirdi, amma işi necə görəcəyini bilmirdi. Yəni Novruzəli ona tapşırılan hər işə “hə” deyir, ancaq necəsini sorğulamır, bunu edə bilərmə deyə düşünmür. Təkcə məsuliyyət sahibi olmaq kifayət etmir. Gördüyün işin necə bir iş olduğunu və necə yerinə yetiriləcəyini də bilmək lazımdır.

“Psychology Today” araşdırmasına görə həddindən artıq üzərinə öhdəlik götürmək önəmli olan əsas məsuliyyətlərə və şəxsi rahatlıq, yaxşı hiss etmək halına qarşı laqeyd yanaşmaya gətirib çıxarır. Bu da tez-tez tükənmə vəziyyəti ilə nəticələnir.<sup>1</sup> Bundan əlavə, müəyyən edilmişdir ki, işdə sərhədləri olmayan fərdlər həddindən artıq işləməyə və bununla əlaqədar tükənmə vəziyyəti yaşamaq risklərinə daha yataqlı olurlar.<sup>2</sup> Yəni **gəlin, Novruzəli olmayaq** və hər hansı bir tapşırıq, layihə və ya yenilik olanda düşünmədən “hə” demək əvəzinə, öncədən detallı düşünüb elə qərar verək.

---

<sup>1</sup> Martin, S. (2022). *How better boundaries can prevent burnout*. Psychology Today.

<sup>2</sup> *Employers need to focus on workplace burnout: Here's why*. American Psychological Association. (2023).

Həmçinin məsuliyyətli olmaq **gecə-gündüz işləmək** mənasına da gəlmir. Təbii ki, müəyyən vəziyyətlərdə əlavə olaraq öz vaxtınızdan fədakarlıq etmək zərurəti yarana bilər. Ancaq "Psychology Today"-in yuxarıda qeyd edilən eyni məqaləsində həddindən artıq iş saatlarının daha çox tükənmə vəziyyətlərinə, iş məmnunluğunun və ümumi məhsuldarlığın azalmasına səbəb olduğu qeyd edilir. İstirahət etmək və iş-həyat balansını qorumaq kimi düzgün sərhədlər uzunmüddətli uğur və sağlamlıq üçün vacibdir.

Bəs başqa nəyi "məsuliyyət donu"na bürünmüş kimi görə bilirik? Biznes və ya ümumi idarəetmə işlərində bəzən belə hallarla da qarşılaşmaq mümkündür ki, məsuliyyətli lider olmaq **komandanın işinin hər bir detalına nəzarət** etməklə ölçülür. Reallıqda mikroidarəçilik yaradıcılığı "boğa", əhvali-ruhiyyəni aşağı sala və daim rəhbərdən asılı olmaq mədəniyyəti yarada bilər. Forbes-in yayınladığı məqalədə verilən araşdırma nəticələri də bunu sübut edir.<sup>1</sup> Məqalədə verilən nəticəyə görə, araşdırmada iştirak edən işçilərin **79%-i** mikromenecment təcrübəsi yaşayıblar; **71%-i** mikroidarəetmənin onların iş performansına mane olduğunu söyləyib; **85%** onların əhvali-ruhiyyəsinə mənfi təsir göstərdiyini bildirib; **69%-i** mikroidarəçiliyə görə iş yerini dəyişməyi düşünür; **36%-i** bu səbəbə görə işlərini dəyişib. Statistikalardan da göründüyü kimi, mikromenecmentin məsuliyyət ilə əlaqəsi olmamaqla yanaşı, iş və komandaya ciddi zərər vura bilər. Əslində isə məsuliyyətli lider, tapşırıqları müstəqil şəkildə yerinə yetirmək üçün komandasına etibar etməlidir.

<sup>1</sup> Kurter, H. L. (2021). *Is micromanaging a form of bullying?*. Forbes.

Məsuliyyətli olmaq biznes mühitində çox önəmlidir, çünki bu nüfuza, etibarlılığa və ümumi uğura birbaşa təsir göstərir. Biznes kontekstində məsuliyyət öz hərəkətlərinə görə cavabdehlik daşımaq, öhdəliklərini yerinə yetirmək və qərarların maraqlı tərəflərini, o cümlədən işçilər, müştərilər və daha geniş ictimaiyyət üçün nəticələrini nəzərə almaq deməkdir. Adətən, qeyd olunan maraqlı tərəflərdən ilk ikisinə qarşı məsuliyyətin ən azından fərqiində oluruq, ancaq sonuncusunu – cəmiyyətə qarşı olan məsuliyyəti, bir növ sosial məsuliyyəti unuduruq. Biznes-mentor Nadir Adilmanın 2020-ci ildə Azərbaycan iş adamlarına etdiyi 20 tövsiyə ilə bağlı bir məqalədə verilən məsləhətlər arasında sosial məsuliyyəti dərk edilməsindən danışılır.<sup>1</sup> Nadir bəy qeyd edir:

“Sosial məsuliyyətini dərk et və adekvat addımlar at. Nəzərə al ki, cəmiyyət qarşısında təkəcə dövlət məsuliyyətli deyil. Çalışdığıın sektor üzrə səndən dəfələrlə kiçik və mikro bizneslərə dəstək olmaq kimi bir öhdəliyinin də olduğunu unutma. Məsələn, daha keyfiyyətli bir mikro biznesdən satınalma etməklə həmin biznesin davamlılığını təmin etmiş olarsan. Çalışdığıın biznes sahəsində heç olmasa, ən azı bir əlilliyi olan şəxsi işlə təmin edə bilərsən. Yaxud da yeni kadrları öyrədib onları cəmiyyətə qazandıra bilərsən. Qazancının cüzi də olsa müəyyən hissəsini məşğul olduğun biznes sektorununun iştirakçısı olan şəxslərin işgüzar inkişafı naminə xeyriyyə işlərinə ayıra bilərsən. Məsələn, istedadlı tələbələrin təhsil haqqına dəstək, yapon, çin dili kurslarının aylıq xərclərinə dəstək ola bilərsən. Peşə məktəbləri, sosial xid-

---

<sup>1</sup> Nuri, E. (2020). *Azərbaycan iş Adamına 2020-ci il üçün – 20 vacib tövsiyə*. Azedu.az.

mət müəssisələrinin məzunlarını işlə təmin edə bilərsən. Və yaxud universitetlərdə fəaliyyət göstərən müxtəlif kursların xərclərini qarşılamaqla bu məktəblərin inkişafına dəstək ola bilərsən.”

Bu məsləhətdən çıxaracağımız nəticə nə oldu? Biznesmen, sadəcə, gəlirlərə, uğurlara fokuslanmaqdan əlavə, həm də cəmiyyətə qarşı məsuliyyətlərinin nələr olduğunu dərk etməlidir.

Nisa surəsində də qeyd edildiyi kimi<sup>1</sup>: “Kim yaxşı bir iş vasitəçi olarsa, ona o işdən bir pay düşər. Kim pis bir iş vasitəçi olarsa, ona da o işdən bir pay düşər. Allah hər şeyə gücü yetəndir”. Yəni bir biznesmen olaraq insanlar qarşısında məsuliyyət daşımağın, həmçinin sosial məsuliyyətini dərk etməyin həm şəxslərə, həm də biznesin özünə faydası yan keçməyəcək.

Biznes dünyasında məsuliyyətli olmağın şirkətə ümumi verə biləcəyi faydaları “Arçelik” timsalında da görə bilərik. Niyə və necə? Gəlin, elə öz saytlarında qeyd etdikləri məlumatlardan baxaq.<sup>2</sup>

Onlar hansı məsələlərlə bağlı məsuliyyətli davranışlarını aşağıdakı kimi sıralayırlar:

**1. Məsuliyyətli satınalma siyasəti:** təchizatçılardan hər zaman dürüst olmağı, insan hüquqlarını öndə tutmağı, işçilərin və ətraf mühitin qorunmasını təmin etməyi gözləyirlər.

**2. Biznes etikasını audithərindən istifadə edirlər:** işçilər üçün təhlükəsiz, ləyaqətli və hörmətə əsaslanan iş şəraiti yaratmaq və ətraf mühitin qorunmasına dəstək olmaq

<sup>1</sup> Nisa surəsi, 4:85

<sup>2</sup> *Sustainability roadmap with our suppliers*. Arçelik.

üçün müstəqil qurumlar vasitəsilə “Biznes Etikasını Auditləri” həyata keçirirlər.

**3. Təchizatçılar üçün Dayanıqlılıq indeksi hazırlayılar:** təchizatçılarla sorğu vərəqi paylaşaraq suallara dəqiq cavablar vermələrini gözləyirlər. Bunun əsasında isə təchizatçıların dayanıqlılıq fəaliyyətlərini yaxından izləmək üçün Dayanıqlılıq indeksi hazırlanılır.

**4. Sertifikasiya tələblərinə** uyğun olaraq 2024, 2025 və 2030-cu ilədək lazımı ISO sertifikatlarını almağı hədəf qoyublar.

2021-ci ilin noyabr ayında Arçelik təchizatçılarında davamlılıq strategiyaları, davamlılıq istinadlarını və elm əsaslı hədəflərini, həmçinin 2030-cu il ətraf mühit hədəflərini izah edən məktub göndərir. Bu məktub Arçeliyin Baş direktoru, Satınalma və Təchizat Zəncirindən məsul baş direktor müavini, Marketingdən məsul baş direktor müavini, Satınalma üzrə baş direktor, Məhsul təchizatının baş direktoru, Keyfiyyət, davamlılıq və korporativ əlaqələr üzrə baş direktor tərəfindən imzalanmışdır.

Bəs bu imzalanan məktub nümunəsindən hansı dərsi çıxara bilərik? Məsuliyyətli olmaq əslində, hər bir biznesin öhdəlikləri arasında ilk sıralarda gəlir. Ancaq heç də hər biznes bunu tətbiq etməyə və ictimaiyyətə açıq şəkildə islahatlar aparmağa meyilli olmur. Arçelik şirkətinin etdiyi, xüsusilə türk dünyasındakı biznes sahibləri üçün bir nümunədir ki, onlar ətraf mühitə, insanlara qarşı məsuliyyətlərini dərk edərək addımlar atırlar. İkinci diqqət edəcəyimiz məqam o olur ki, onlar önəmli bir məktub hazırlayıb həmin məktubu rəhbərlərin imzalarını da topladıqdan sonra ictimaiyyətlə, əməkdaşlarla və partnyorlarla açıq şəkildə

paylaşıblar. Ümumiləşdirsək, 2 əsas dərs çıxır. Birincisi, məsuliyyətli olub bunun üçün ciddi addımlar atmaq, ikincisi, bunu açıq şəkildə paylaşaraq başqa bizneslərə də nümunə olmaq.

Arçelik şirkətinin bu addımı əslində, bir öhdəlik, bəlkə də, edilməli olan adi bir addım idi. Ancaq biz bunun gəlir və reputasiya tərəfinə baxanda nə görürük? Investing.com saytında Arçelik-in son 5 ildə səhmlərinin qiymətinə baxsaq, xüsusilə 2021-ci ildən bu yana artan tendensiya müşahidə edirik.<sup>1</sup> Bu da o deməkdir ki, biznes sahibləri məsuliyyətli olarsa və bunu öz bizneslərinə də tətbiq edərlərsə, həm də bazar dəyərlərini artırabilir. Bu da məsuliyyətin önəmini bir daha vurğulayır.

Bəs məsuliyyəti nə ilə ölçə bilərik? Siyahı uzansa da aşağıda qeyd olunanları özümüzdə müşahidə ediriksə, ən azı məsuliyyətli olmağa çalışırıq deməkdir.

– **Özünə qarşı hesabatlılıq (fərqiindəlik):** davranış və qərarlarının, o cümlədən onların müsbət və ya mənfi nəticələrinin fərqiində olmaq məsuliyyət göstəricisidir. Bu, qərar və ya davranışına görə cavabdeh olmağı və nəticələrini qəbul etməyə hazır olmağı özü ilə birlikdə gətirir.

– **Etibarlılıq:** öhdəliklərini ardıcıl olaraq yerinə yetirmək və verdiyin vədlərə əməl etmək məsuliyyətli olmaqdır. Bu, ətrafın və komandanın gözlədiyi kimi nəticələrə çatmaq üçün güvəni yaradır.

– **Özünə qarşı olan intizam:** davranışlarını idarə etmək və hətta çətinliklər qarşısında belə məqsədlərə uyğun qərarlar qəbul etmək məsuliyyətdən qaçmadığını göstərir.

<sup>1</sup> Bax: Investing.com saytı

Belə olanda məqsədə doğru diqqəti cəmləmiş və ətrafdakı diqqəti yayındıran hər hansı bir şeydən uzaqlaşmış olursan.

– **Proaktivlik:** məsuliyyətli insan, xüsusilə də rəhbər vəzifələrdə olan şəxslər, potensial problemləri yaranmazdan əvvəl həll etmək üçün təşəbbüs göstərir. Bu problem baş verdikdən sonra reaksiya vermək əvəzinə, ehtiyacları qabaqcadan görmək və vaxtından əvvəl hərəkət etmək deməkdir.

– **Etik davranış:** əxlaqi prinsiplərə və dürüstlük standartlarına uyğun qərarlar qəbul etməkdir. Məsuliyyətli insanlar ən çətin anlarda belə, düzgün olanı etməyə üstünlük verirlər.

Məsuliyyətli olmaqla bağlı Nizami Gəncəvinin “Sirlər xəzinəsi” əsərində “Adil Nuşirəvan ilə vəzirin hekayəti” hekayəsi var. Bu hissədə bəhs edilir ki, bir gün Nuşirəvan və vəzir saraydan ayrılıb ova çıxırlar. Meşədə ov edən zaman uzaqda iki bayquş görürlər. Vəzir heyvanların dilini anlayırdı. Nuşirəvan ondan bayquşların nə danışdığını soruşanda vəzir onlar arasında gedən söhbəti tərcümə edir. Bayquşlar öz aralarında kəndlərin xarabaya çevirməsindən danışdı. Onların bu söhbəti Nuşirəvana ağır təsir edir:

Bu dünyada zülm oldu zövqüm, əyləncəm mənim.

O dünyada başıma kül tökməzmi qəm mənim?

Nuşirəvan tutduğu işlərdən peşman olur:

Ordugaha dönüncə təzələdi işləri,

Vilayəti bürüdü həssas nəvazişləri.

Bundan sonra işlərini daha diqqətli yerinə yetirir, zümlərin qarşısını alır və xalq onu “Adil” adlandırır. Bu hekayədən anlamaq olur ki, məsuliyyəti üzərimizə düşən işləri yerinə yetirməmək tək bizə yox, başqalarına da zərər verir. Müsbət

çıxarılacaq dərs isə odur ki, məsuliyyət düşünülmüş hərəkətlərlə və davamlı olmaqla inkişaf etdirilə bilər. Necə olduğunu düşünürsüzsə, gəlin, məsuliyyəti inkişaf etdirməyə kömək etmək üçün bəzi praktik addımlara nəzər salaq:

**1. Fərqiindəlik və anlama:** ilk olaraq məsuliyyətin nə demək olduğunu dərk etmək lazımdır. Yəni sizin hansı məsuliyyətləriniz var? Bu, insanın öz hərəkətlərinə və onların nəticələrinə görə cavabdeh olmağa kömək edir. Məsələn, iş yerində öz vəzifələrini və onunla bağlı gözləntiləri anlamaq, məsuliyyətli olmağın ilk addımıdır.

**2. Məqsədlər təyin etmək:** aydın və real məqsədlər qoyun. Məsuliyyət qarşına konkret məqsədlər qoyanda və onlara çatmaq üçün çalışdıqda artır. Araşdırmalar da göstərir ki, hədəflər qoyulanda biz artıq məqsədimiz olduğumuz və ona nail olmaq üçün fəal çalışdığımız üçün məsuliyyət artır. Edvin Lokun "Məqsəd Təyinetmə Nəzəriyyəsi"ndə də vurğulanır ki, belə məqsədlər performansını daha da artırır, dolayısı ilə deyə bilərik ki, bu həm də məsuliyyəti artırır.<sup>1</sup>

**3. Davamlılıq:** məsuliyyətli olmağı davamlılıq halına salmaq üçün çalışmaq lazımdır. Bunun üçün istər şəxsi, istərsə iş həyatında olan bütün önəmli məsuliyyətləri yazıya alaraq, hər biri ilə bağlı edilməli olanları yazmaqla ilkin addımı atmaq olar.

**4. Qiymətləndirmə:** yuxarıda yazılanları etdikdən sonra davamlı özünüzü qiymətləndirin, bir növ özünüze qarşı hesabatlıq yaradin. Məsuliyyətinizdə olanlarla bağlı harda və nə yanlışı etdiz? Harda məsuliyyətsizlik etdiz?

<sup>1</sup> Bell, S. *Locke's Goal-Setting Theory*. MindTools.



Səbəbi nə oldu və necə belə halların qarşısını almaq olar? Bunun kimi suallarla davamlı özünüzü sorğulayın.

**5. Yeni təşəbbüslər göstərmək:** təşəbbüskarlıq daha yüksək məsuliyyətdən xəbər verir. Məsələn, komanda enerjisinin azaldığını müşahidə etmisiz və bunun üçün də daha öncə edilməyən hansısa bir komanda fəaliyyəti təklifi vermək olar. Miçiqan Universitetində aparılan bir araşdırmada qeyd edilir ki, iş yerində təşəbbüskar olan işçilər çox vaxt daha məsuliyyətli olurlar.<sup>1</sup> Məsələn, problemləri fəal şəkildə həll edən və tapşırıqların yerinə yetirilməsini öz üzərinə götürən işçilər daha çox çalışırlar, hansı ki, bu da onların daha məsuliyyətli olduqlarını göstərir. Əgər rəhbər olaraq komandada məsuliyyət azlığını müşahidə edirsinizsə, şəxslərə onlara maraqlı ola biləcək təşəbbüsgöstərmə şəraiti yaratmaq olar.

Nəticə etibarilə məsuliyyətin mahiyyətini Hovard Şults kimi liderlərin və Arçelik kimi təşkilatların təcrübələri vasitəsilə aydın şəkildə görmək olur. Şultsun Starbucks-dakı rəhbərliyində olduğu kimi həm "nəsə", həm də "kimsə" üçün olan öz məsuliyyətini anlamaq və onu üzərinə götürə bilmək, kritik vəziyyətdə olan bir müəssisənin gedişatını dəyişə bilər. Həmçinin məsuliyyətin uzunmüddətli müvəffəqiyyəti təmin edən əsas prinsip olduğunu da unutmaq lazımdır, necə ki, Arçelik misalı da bunu sübut edir.

Bugünkü əməllərimiz, yerinə yetirdiyimiz məsuliyyətlərimiz sabahkı nəticələri formalaşdırır, necə ki, atalarımız deyib: "Nə əkərsən, onu da biçərsən".

---

<sup>1</sup> De Clercq, D. and Mustafa, M.J. (2024), "How transformational leaders get employees to take initiative and display creativity: the catalytic role of work overload", *Personnel Review*, Vol. 53 No. 2, pp. 488-507.

### **Tapşırıq:**

1. Məsuliyyətli olmağın vacib olduğu iş və ya şəxsi həyatınızın müxtəlif tərəflərini sadalayın.

2. Müəyyən edilmiş hər bir tərəfdə nə qədər məsuliyyətlisiniz? Hansı məqamlarda məsuliyyətsizlik edirsiniz/ etmişiniz? Hər biri ilə bağlı nələr etdiyinizi yazaraq suallara sübutlarla cavab verin.

3. Məsuliyyətsizlik etdiyiniz məqamların səbəblərini düşünün. Hansı maneələr və ya problemlər sizə öhdəliklərinizi tam şəkildə yerinə yetirməyə mane olur/olub? İş yükü, resurs məhdudiyətləri və ya şəxsi vərdişlər kimi məsələləri nəzərdən keçirin.

4. Məsuliyyətsizlik etdiyiniz məqamların şəxsi həyatınıza, iş performansınıza, komanda dinamikənizə və ya ümumi karyera irəliləyişinizə necə təsir edə biləcəyini düşünün. Yəni məsuliyyətsizlik davamlı olarsa, nə kimi nəticələrlə üzləşəcəksiniz?

5. Yuxarıdakı suallara olan cavablar əsasında məsuliyyət hissinizi daha çox təkmilləşdirməyə ehtiyac hiss etdiyiniz həyatınızın bir istiqamətini seçin.

6. Seçilmiş istiqamətdə məsuliyyətinizi artırmaq üçün konkret, ölçülə bilən və real hədəf müəyyənləşdirin.

7. Məqsədinizə çatmaq üçün ətraflı fəaliyyət planı hazırlayın. Bu prosesdə sizə dəstək ola biləcək mentor və ya dost varsa, onlarla əlaqədə olun.

8. Bir aydan sonra seçdiyiniz istiqamətdə irəliləyişinizi qiymətləndirin.

### 13. Təşkilatlanan / Əməkdaşlıq etməyi bacaran və Ünsiyətçil<sup>1</sup>

*"Bir araya gəlmək başlanğıcdır; birlikdə qalmaq tərəqqi, birlikdə işləmək isə uğurdur".*  
Henri Ford

İllər öncə texnologiya nəhəngi "Apple" və idman məhsulları bazarında lider şirkətlərdən biri olan "Nike" böyük əməkdaşlığa imza atır. Sözügedən şirkətlərin güclərini birləşdirərək unikal məhsul yaratmaları böyük marağa səbəb olmuşdu. Beləliklə, 2016-cı ildə hər iki brendin ortaq məhsulu olan Apple Watch Nike+ qlobal bazara təqdim edildi. Flaqman məhsul digər Apple Watch modellərinin əsas xüsusiyyətləri ilə yanaşı, "Nike Run Club" proqramı ilə də təchiz olunmuşdu. Bunun sayəsində bütün qaçış göstəricilərini və məşq planlarını izləmək mümkün idi. Sağlam həyat tərzini texnologiyanın hədsiz üstünlükləri ilə birləşdirmək hər iki brend həvəskarlarını ortaq nöqtədə bir araya topladı.

Bu tərəfdaşlıq hər iki şirkətə unikal məhsul təklifi yaratmaqla bir-birinin istifadəçi bazalarına daxil olmağa imkan verdi. Ortaq fəaliyyət nəticəsində milyonlarla dollar qazanaraq gəlirlərini artıran Apple və Nike dünya səviyyəsində

---

<sup>1</sup> "Əməkdaşlıq etməyi bacaran" və "Ünsiyətçil" kompetensiyaları bir başlıq altında birləşdirilib, çünki bu kompetensiyalar bir-biri ilə sıx bağlıdır. Effektiv əməkdaşlıq güclü ünsiyyət kompetensiyasına əsaslanır, eyni zamanda ünsiyətçil olmaq təbii olaraq əməkdaşlığa kömək edir.

əməkdaşlıq etməyi bacaran şirkətlər olduqlarını bir daha sübut etdilər.

Bu əməkdaşlıq həm də komandalar arasında **aydın və effektiv ünsiyyətin** vacibliyini vurğulayır, çünki bu cür tərəfdaşlıqların uğuru şəffaf dialoqa, ideyaların mübadiləsinə və qarşılıqlı anlaşmaya əsaslanır. Effektiv ünsiyyət qurmaq kompetensiyası olmadan, hətta ən yaxşı şəkildə qurulmuş strategiyalar da məqsədlərinə çata bilmir.

Nümunədən də görüldüyü kimi, **əməkdaşlıq, sadəcə, birlikdə işləmək deyil.** Biznes kontekstində əməkdaşlıq bütün tərəflərin ümumi məqsədlər üçün çalışdığı, unikal və güclü tərəflərindən istifadə etdiyi, çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün bir-birini dəstəklədiyi əlaqələri qurmağı nəzərdə tutur. Güclü ünsiyyət kompetensiyası isə bu əlaqələrin əsasını təşkil edir. Bu kompetensiya fərdlərə və komandalara öz fikirlərini aydın ifadə etməyə, fəal şəkildə dinləməyə və ümumi dil tapmağa imkan verir ki, bu da prosesdəki fəaliyyətləri uyğunlaşdırmaq və harmoniyanı qorumaq üçün vacibdir. Bir sözlə, **əməkdaşlıq və ünsiyyət böyümə, innovasiya və rifahı gücləndirən önəmli ünsürlərdir.**

**Əməkdaşlıq etməyi bacaran insan** ümumi məqsəddə çatmaq üçün başqaları ilə birlikdə fəaliyyət göstərməyə can atan komandanın bir hissəsi olan şəxsdir. O, pozitiv, birgə fəaliyyət mühiti yaradır, bütün tərəflərin maraqlarının təmin edilməsinə qarşı diqqətli olur, şəraitdən asılı olaraq liderlik, həmrəylik və əzmkarlıq nümayiş etdirir. Bundan əlavə, əməkdaşlıq etməyi bacaran insan həm öz fikirlərini inandırıcı şəkildə təqdim etməklə, həm də başqalarının narahatlıqlarını dinləmək və həll etməklə ünsiyyət kompe-

tensiyasında da üstünlük nümayiş etdirir. Həm intellektual, həm də emosional səviyyədə başqaları ilə əlaqə qurmaq kompetensiyası da, öz növbəsində, etibarı gücləndirir, müzakirə və fikir mübadiləsi üçün açıq mühiti gücləndirir.

Əlavə olaraq, **ünsiyyət kompetensiyasına malik insan** münaqişələrin həllində, fikir ayrılıqları zamanı vasitəçilik etməkdə və hər kəsin “səsinin eşidilməsi”nin təmin edilməsində əsas rol oynayır ki, bu da uzunmüddətli əməkdaşlığın davam etdirilməsi üçün vacibdir.

Bununla belə, bu kompetensiyalar bəzən yanlış başa düşülə bilər. Bəziləri əməkdaşlığı başqalarından asılı olmaq və ya fərdi əskiklik, bacarıqsızlıq kimi anlayır. Bəzən isə bu rəsmiyyət kimi başa düşülür, səthi səviyyədə razılaşmalarla eyni olduğuna inanılır. Ancaq daha öncə də qeyd etdiyimiz kimi, həqiqi əməkdaşlıq bu stereotiplərdəki mənani ifadə etmir, daha dərin və qarşılıqlı əlaqəni təcəssüm etdirir.

Eynilə, ünsiyyət kompetensiyası da çox vaxt stereotiplərə və yanlış təsəvvürlərə məruz qalır. Bəzən, ünsiyyətçi olmaq sadəcə çox danışmaq və ya müzakirələr zamanı dominant olmaq kimi qəbul edilir, ən yüksək səsin ən təsirli olduğu düşünülür. Bu yanlış təsəvvürlər ünsiyyətin əsl mahiyyəti, yəni mənəli qarşılıqlı əlaqə, aktiv dinləmə və anlaşma yolu ilə etimadın qurulması kimi tərəflərlə ziddiyyət təşkil edir.

Hər iki kompetensiyada əsas məsələ deyilən sözlərin kəmiyyətində deyil, qurulan əlaqənin keyfiyyətindədir. Əməkdaşlığa kömək edən ünsiyyət aydınlıq, empatiya və ümumi məqsəd üçün çalışmaqla bağlı olub, onun əhəmiyyətini tez-tez azaldan stereotipləri dağdır.

Əməkdaşlıqla bağlı Uca Allah **“Qurani-Kərim”də belə buyurur:** “Yaxşılıq etməkdə və pis əməllərdən çəkin-

məkdə əlbir olun, günah iş görməkdə və düşmənçilik etməkdə bir-birinizə kömək göstərməyin. Allahdan qorxun. Həqiqətən, Allahın əzabı şiddətlidir!”<sup>1</sup>

Başqa bir hədisdə isə belə deyilir: “Müsəlman müsəlmanın qardaşıdır. Nə onu incidər, nə də ki, onu düşmənin ayağına verər. Yoldaşının ehtiyacını ödəyənin Allah da ehtiyacını ödəyər. Kim bir müsəlmanın çətinliyini aradan qaldırsa, Uca Allah həmin adamın Qiyamət günü qarşılaşacağı çətinliklərdən birini aradan qaldırır. Kim bir müsəlmanın ayıb və qüsurlarını örtərsə, Uca Allah da Qiyamət günü onun ayıb və qüsurlarını örtər”.<sup>2</sup>

Qeyd olunan ayə və hədisdən də əməkdaşlıq etməyin, həm də ünsiyyətin nə qədər önəmli olduğunu bir daha görə bilərik. Quran ayəsi xeyir üçün əməkdaşlığın və zərərli işlərdən çəkinməyin vacibliyini vurğulayır. Biznes kontekstində bu, mənə kəsb edən məqsədlərə nail olmaq, bütün işlərdə dürüstlük və ədaləti qorumaq üçün komanda şəklində işləmək deməkdir. Hədisdən nümunə isə hər bir insanın öz həmkarlarını dəstəkləmək və qorumaq vəzifəsi olduğunu vurğulayır. Başqalarına çətinliklərin öhdəsindən gəlməyə, onlara öz məqsədlərinə çatmaqda kömək etmək güclü etimad təməli yaradır. Hədisdə deyildiyi kimi, bir-birinin “qüsurlarını” örtməklə, **komanda üzvləri üçün mühakimə qorxusu olmadan böyümək, yenilik etmək və səhv etmək üçün özlərini təhlükəsiz hiss etdikləri mühit yaratmaq mümkündür.**

Ünsiyyət isə bu etimadın möhkəmləndirilməsində mühüm rol oynayır. Effektiv ünsiyyət olmadan əməkdaşlığın

<sup>1</sup> əl-Maidə 5:23

<sup>2</sup> Buxari: 2442, Müslim 2580

mahiyyəti – bir-birinə kömək etmək, inkişafı dəstəkləmək və çətinlikləri həll etmək – tam şəkildə həyata keçirilə bilməz, bunların kökü güclü ünsiyyət kompetensiyasına əsaslanır. Eynilə, hədisdə vurğulandığı kimi, təhlükəsiz və dəstəkləyici bir mühit yaratmaq ünsiyyətin əsas komponentləri olan aktiv şəkildə dinləmək, empatiya göstərmək və narahatlıqları, fikir ayrılıqlarını açıq şəkildə həll etməkdən asılıdır.

Bir biznes insanı olaraq, sizin “mühitiniz” həm yerli, həm də beynəlxalq bazar ola bilər və bu bazar yeni tendensiyalar, texnologiyalar tərəfindən davamlı olaraq yeni-dən formalaşır. Bu müasir mühit uyğunlaşma qabiliyyətini və müxtəlif mədəniyyət və sahələrdən olan insanlarla ünsiyyətdə olmaq və əməkdaşlıq etmək kompetensiyasını tələb edir. Ünsiyyət və əməkdaşlıq bu mürəkkəb prosesi idarə etmək üçün vacibdir, çünki bu kompetensiyalar bizneslərə resursları birləşdirməyə, bilikləri paylaşmağa və dəyişikliklərə daha çevik reaksiya verməyə imkan verir.

Bugünkü biznes insanı üçün əməkdaşlıq fərqli üstünlüklər təklif edir. Bununla da, təzə ideyalar tapa, paylaşılan məsuliyyət vasitəsilə riskləri azalda, başqalarının təcrübə və biliklərini tanımaqla öyrənməyi sürətləndirə bilərsiniz. Biznesdə əməkdaşlıq şirkətlərə eyni cür çətinliklərə və imkanlara tez uyğunlaşmağa imkan verir. Ünsiyyət isə bu əməkdaşlığı qurmaq üçün əsas məqamdır. Aydın və açıq ünsiyyət innovativ ideyaların paylaşılmasını təmin edir, problemlərin birgə həllini asanlaşdırır və bütün komanda üzvlərinin ümumi məqsədlərə uyğunlaşa bilməsini təmin edir. Effektiv ünsiyyət olmasa, əməkdaşlığın potensial üstünlükləri istifadə olunmamış qala bilər.

Psixologiya sahəsində aparılan tədqiqatlar da göstərdi ki, korporativ mühitdəki əlaqələr daha yüksək iş məmnuniyyətini artırır, işçilərin dövrüyyəsini azaldır və məhsuldarlığı yüksəldir. Məsələn, "Journal of Applied Psychology"də dərc edilən bir araşdırma, **əməkdaşlıq davranışı ilə xarakterizə olunan komandaların məhdud əməkdaşlıq əlaqəsi olan komandalardan 25% daha məhsuldar olduğunu** aşkar etdi.<sup>1</sup> Həmçinin, araşdırmalar göstərir ki, effektiv ünsiyyət uğurlu əməkdaşlığın əsas komponentidir, çünki ünsiyyət komanda üzvləri arasında etimadı, qarşılıqlı hörməti və ümumi məqsəd hissini təşviq edir.<sup>2</sup>

Başqa statistikalara da baxaq. Amerika əsaslı konsaltinq şirkəti Frost&Sullivan-nın araşdırmalarına görə, bir şirkətin əməkdaşlıq indeksi **satışları 27%, müştəri məmnuniyyətini isə 41% artırır**. Eyni zamanda, əməkdaşlıq əlaqələrinin düzgün idarə olunması **məhsulun keyfiyyətinin 34%, inkişafının isə 30%** yüksəlməsinə səbəb olur.<sup>3</sup>

Başqa bir araşdırma isə insanların daha uzun müddət ərzində, daha çox qrup üzvü ilə əməkdaşlıq etdikdə onların qrupda lider kimi meydana çıxma ehtimalının daha yüksək olduğunu müəyyən edib.<sup>4</sup> Bundan əlavə, araşdır-

---

<sup>1</sup> Johnson, D.W., & Johnson, R.T., 2005

<sup>2</sup> Morgan, S. E., Ahn, S., Mosser, A., Harrison, T. R., Wang, J., Huang, Q., Ryan, A., Mao, B., & Bixby, J. L. (2021). The effect of team communication behaviors and processes on interdisciplinary teams' research productivity and team satisfaction. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*.

<sup>3</sup> Hawkins, D. (2022). *Benefits of Collaboration*.

<sup>4</sup> Rong, Z., Wu, Z.-X., Li, X., Holme, P., & Chen, G. (2019). *Heterogeneous cooperative leadership structure emerging from random regular graphs*. AIP Publishing.



mada qeyd edilir ki, belə şəxslərin əməkdaşlıq davranışı digər qrup üzvləri tərəfindən təqlid oluna bilər. Və əlbəttə ki, Çarlz Darvinin tapdığı kimi, öz qrup üzvləri ilə ən effektiv əməkdaşlıq edən növlərin, etməyən növlərə görə sağ qalma ehtimalı daha yüksək idi. Nəticə isə belədir: “əməkdaşlıq, liderlərin nüfuz qazanması və komandaların uğurlu olması üçün, xüsusilə təsirli bir yol ola bilər”.

Buna uyğun olaraq qeyd edək ki, aparılan araşdırmalar güclü ünsiyyət kompetensiyaları nümayiş etdirən liderlərin komandaları daxilində əməkdaşlığa ilham vermə ehtimalının daha yüksək olduğunu göstərir. Effektiv ünsiyyəti modelləşdirməklə liderlər açıqlığı, şəffaflığı və qarşılıqlı hörməti təşviq edən, daha böyük komanda uğuruna səbəb ola biləcək əməkdaşlıq mədəniyyətini inkişaf etdirən standartlar müəyyən edə bilirlər.<sup>1</sup>

**Bəs bu araşdırmadan nə nəticə çıxara bilərik?** Araşdırma göstərir ki, uzun müddət əməkdaşlıq edənlərin öz qruplarında lider kimi ortaya çıxma ehtimalı daha yüksəkdir. Biznes rəhbərləri üçün bu o deməkdir ki, ardıcıl olaraq komanda üzvləri ilə əlaqə saxlamaq, onların böyüməsini dəstəkləmək və onlarla birlikdə işləmək, təbii olaraq, təsirə səbəb olan inam və etibarın təməlini formalaşdırır. Bundan əlavə, araşdırma bir rəhbər tərəfindən əməkdaşlıq davranış nümunəsi göstərildikdə komanda daxilində bunun “yoluxucu” ola biləcəyini vurğulayır ki, bununla da, əməkdaşlıq təşkilatın mədəniyyəti halına gələ bilər və başqalarını da eyni yanaşmanı mənimsəməyə ruhlandırır. Bir sözlə, əməkdaşlıq təkcə faydalı bir kompetensiya deyil, həm də uzunmüddətli

---

<sup>1</sup> Jerab, D. (2024). The impact of communication on Organizational Performance: A comprehensive analysis.

“sağ qalmaq” üçün vacibdir. Əməkdaşlığı effektiv ünsiyyətlə birləşdirən liderlər isə daha uğurlu, “bir” olmağı bacaran və yüksək performanslı komandalar qura bilirlər.

Bu yerdə bir biznes keysdən danışmağımız tam yerinə düşər. “Dharma Life” Hindistanda kənd sahibkarlarının, xüsusən də qadınların, lazımi məhsul və məlumatların təmin olunmayan icmalara çatdırılmasına fokuslanmış sosial müəssisədir. Onların məqsədi yerli sahibkarları öyrətmək və dəstəkləməklə kənd yerlərində davamlı gəlir əldə edə biləcək vasitələri yaratmaq və həyat keyfiyyətini yaxşılaşdırmaqdır. Unilever isə dünyanın ən böyük istehlak malları şirkətlərindən biri olaraq, məhsulun paylanması və marketinqində öz təcrübəsindən istifadə edərək bu missiyanı dəstəkləməyi üzərinə götürdü.

Unilever və Dharma Life arasında əməkdaşlıq Unileverə Hindistanda əvvəllər əlçatmaz və ya xidmət etmək üçün çətin olan kənd ərazilərinə çatmağa imkan verdi. Dharma Life-in yerli sahibkarlar şəbəkəsi ilə işləyərək Unilever icmalara gigiyena və sanitariya vasitələri kimi əsas məhsullara çıxış, habelə onlardan düzgün istifadə və sağlamlıq faydaları haqqında maarifləndirmə təmin etdi. Bunun müqabilində, Dharma Life daha çox sahibkarın hazırlanmasında və əhatə dairəsinin genişləndirilməsində dəstək qazandı, beləliklə, yerli məşğulluğu və xidmət göstərilməyən bölgələrdə sağlamlıq məlumatlılığını artırdı.

Göründüyü kimi, **əməkdaşlıq və ünsiyyət qalib gəl-di**: Dharma Life bu məhsulları paylaşmaqla davamlı gəlir əldə edə bilən sahibkarları gücləndirdi. Unilever isə öz sosial təsirini və bazardakı mövcudluğunu global olaraq sağlamlığı və rifahı yaxşılaşdırmaq məqsədinə uyğun şək-

kildə genişləndirə bildi. Bu nümunə vurğulayır ki, bizneslər əməkdaşlıq edərək bundan həm mənfəət qazana, həm də cəmiyyət üçün faydalı işlər görə bilirlər.

Bu nümunə həm də onu göstərir ki, ünsiyyət əməkdaşlıq üçün sadəcə bir vasitə deyil, həm də strateji əməkdaşlıq üçün mütləq bir keyfiyyətdir. Tərəfdaşlar və onların xidmət etdikləri icmalar arasında aydın dialoq olmasaydı, belə təsirli nəticələr əldə etmək mümkün olmazdı.

Qeyd olunanlardan əməkdaşlıq edə bilən və ünsiyyət kompetensiyasına malik olan rəhbərin əsas göstəriciləri olaraq aşağıdakıları deyə bilərik:

**Aktiv dinləmə:** onlar başqalarının fikirlərini və narahatlıqlarını diqqətlə dinləyir, bütün komanda üzvlərinin fikirlərinə dəyər verdiklərini nümayiş etdirirlər.

**Açıq ünsiyyət:** onlar öz fikirlərini, ehtiyaclarını aydın şəkildə ifadə edərək, hər kəsin paylaşılan məqsədləri başa düşməsinə təmin edir, açıq ünsiyyətdə olurlar.

**Uyğunlaşma:** komandanın məqsədlərinə dəstək olmaq üçün yeni planlar və ya xüsusi dəyişikliklərə asanlıqla uyğunlaşırlar.

**Etibarlılıq:** ardıcıl olaraq verdikləri sözləri yerinə yetirir, komandada inam yaradırlar.

**Münaqişələrin həlli:** qrupa fayda verən həll yollarına diqqət yetirərək fikir ayrılıqlarını konstruktiv şəkildə həll edirlər.

Necə inkişaf etdirmək məsələsinə gəldikdə, əməkdaşlıq və ünsiyyət kompetensiyalarının inkişafı üçün ilk olaraq **emosional zəkanızı inkişaf** etdirə bilərsiniz. Güclü emosional zəka ilə insanları daha yaxşı başa düşəcəksiniz. Bu da öz növbəsində, ətrafınızın ehtiyaclarına məhsuldar şəkildə

daha yaxşı cavab verməyinizə kömək edəcək. Emosional zəka həm də sizin effektiv ünsiyyət qurma qabiliyyətinizi artırır, çünki başqalarının emosiyalarını anlamaq sizə inam və anlayışı təmin edən sözlər, səs tonu və bədən dilini seçməyə imkan verir.

Bununla bərabər, **aydın məqsəd və vəzifələr təyin etmək** əməkdaşlıq kompetensiyalarını inkişaf etdirməyə kömək edir. İşiniz üçün aydın məqsəd hazırlamaq komanda şəklində işləmək və iştirak edən hər kəsin nəticədə aydın pay sahibi olmasına imkan verir. Bu məqsədləri effektiv şəkildə ifadə edən kommunikativ liderlər isə əməkdaşlıq və komanda işini gücləndirə bilirlər. Çünki, təyin edilən məqsədlərə uyğun olaraq şəxslərə məsuliyyətlər ötürmək həm siz və komanda, həm də komanda daxilində ünsiyyəti, həmçinin, əlaqələri gücləndirir.

Digər bir yol isə **komanda üzvlərini təqdir etməkdir**. İnsanların çoxu yaxşı görülən bir işə görə tanınmağı, xoş söz eşitməyi xoşlayır. Buna görə də, başqaları ilə əməkdaşlıq edərkən həmkarlarınızı ya şəxsi, ya da bütün komandanın qarşısında uyğun zaman və situasiyalarda təqdir etməyə diqqət edin. Təqdir, səmimi və spesifik olaraq bildirildikdə isə daha təsirli olur. Məsələn, "Yaxşı iş gördün" demək əvəzinə, onların nəyi yaxşı etdiklərini izah etmək olar, məsələn, "Bu layihədə hər xırda detala diqqət yetirməyiniz əla idi (detalları sadalamaq olar) və bu, əsl fərq yaratdı". Bu cür dəqiq təqdirlər həm ünsiyyət, həm də əməkdaşlıq kompetensiyalarını gücləndirir.

Son olaraq, əməkdaşlıq etməyi bacarmaq və ünsiyyət **dinləmə ilə başlayır**. Bunun üçün də aktiv dinləmə hər iki kompetensiya üçün çox önəmlidir. Ünsiyyətdə olduğunuz

şəxsə bütün diqqətinizi verməklə və diqqətinizi yayındıran amilləri minimuma endirməklə siz onun tonunu, söz seçimini və bədən dilini daha yaxşı başa düşə bilərsiniz. Bu, komanda üzvlərinizin fikirlərini daha yaxşı başa düşməyə və ətrafınızdakılarla münaqişədən qaçmağa kömək edəcək.

Son olaraq, Azərbaycan folklorunun milli qəhrəmanı olan Koroğlunu düşünək. Atasının haqsızlığa uğraması, Koroğlunun onun qisasını alması və zalımlara qarşı çıxması ilə tanınan qəhrəmanın əfsanəvi səyahəti onun təkbaşına getdiyi yol deyildi. Dəmirçioğlu, Dəli Həsən, Eyvaz, Tanrıtanımaz kimi cəsur döyüş yoldaşlarının əhatəsində olan Koroğlu və dəliləri hüdudsuz nailiyyətlərə imza atdı. Koroğlunun uğuru, komandasının gücü və sədaqəti ilə daha da artdı. Dəliləri arasındakı bu əməkdaşlıq, ünsiyyət onlara Koroğlunun təkbaşına əldə edə biləcəyindən daha çox şeyi birlikdə həyata keçirməyə imkan verdi. Onların birliyi və ümumi baxışı fərdi cəsarəti bir növ kollektiv zəfərə çevirdi.

İş dünyasında da bu hekayə əhəmiyyətli dərəcədə aktualdır. Koroğlu özünü məqsədlərini bölüşən müttəfiqləri ilə əhatə etdiyi kimi, iş yerində loyal, bacarıqlı komanda yaratmaq da diqqətəlayiq uğurlara gətirib çıxara bilər. Daha öncə də qeyd etdiyimiz kimi, əməkdaşlıq tək-cə birlikdə işləmək deyil, bir-birinin güclü tərəflərində güc tapmaqdır. Bütün bu prosesdə ünsiyyət aydın və məqsədyönlü olduqda əməkdaşlığın inkişafı üçün zəmin yaradır, komandalara çətinlikləri aşmağa və daha böyük məqsədlərə çatmağa imkan verir. Əsl ünsiyyət və əməkdaşlıq fərdi cəhdləri ortaq gücə çevirir, birlikdə irəliləyərkən nələrə nail oluna biləcəyi göstərir.

**Tapşırıq:**

Aşağıdakı addımları izləməklə əməkdaşlıq və ünsiyyət kompetensiyalarını gücləndirə bilərsiniz.

**1. Tərəfdaş tapın.**

Gündəlik ətrafınızdan tanıdığınız birini seçin. Bu iş yoldaşınız, dostunuz və ya ailə üzvünüz ola bilər. Onlara qısa zamanda edəcəyiniz əməkdaşlıq ideyası ilə yanaşın və ideyanızı aydın formada izah edin.

**2. Sadə tapşırıq seçin.**

Təxminən beş dəqiqə ərzində birlikdə işləyə biləcəyiniz kiçik bir işdə razılığa gəlin. Bu, qarşıdan gələn görüş üçün beyin fırtınası etmək, ortaq yemək hazırlamaq üçün ərzaq siyahısı yaratmaq və ya kiçik bir ofis təmizliyi ilə məşğul olmaq ola bilər. Burada önəmli olan tapşırığın mürəkkəb olması yox, birlikdə edəcəyiniz bir şeyin olmasıdır.

**3. Ünsiyyət qurun və növbələşin.**

Bu tapşırıq üçün hər birinizin bərabər məsuliyyət alması önəmlidir. Prosesdə aktiv dinləməni məşq edin, yeri gələndə bir-birinə müsbət rəy verin və atmosferi əyləncəli saxlayın.

**4. Proses üzərində düşünün.**

Tapşırığı yerinə yetirdikdən sonra nəyin yaxşı getdiyini və nədən həzz aldığınızı düşünmək üçün zaman ayırın. Digər insan haqqında nə öyrəndiniz? Tapşırığı asanlaşdıran və ya daha zövqlü edən nədir? Həmçinin çətinlik yaşadığınız məqam oldumu?

## 14. Təşkilatlanan / Çalışqan

Şekspir müasir dövrdə yaşayan bir rəhbər olsaydı və “Hamlet” əsərini yazmaq əvəzinə komanda idarə etsəydi, yəqin ki, öz işçilərinə deyəcəyi ilk ifadə **“Çalışqansan ya deyilsən?! Əsas sual budur”** olardı.

Bəzilərinizin ağılına bəlkə də, çalışqanlıq yox, ilk olaraq, istedad ya da bacarıq gəldi. Düzdür, “Çalışqanlıq yoxsa, istedad daha önəmlidir” mövzusu hər zaman müzakirə edilmişdir, ancaq müxtəlif statistik məlumatlarla tanışlıq bizə birmənalı şəkildə çalışqanlığın daha üstün xüsusiyyət olduğunu deyir.<sup>1</sup> Bazar araşdırması platformalarından biri olan “Gitnux”da yerləşdirilən bir məqalədə aşağıdakılar qeyd edilmişdir:

– Yalnız hər 10 nəfərdən biri istedadla iş etikasını uğurlu şəkildə kombinasiya edə bilir. Bu statistikadan belə nəticəyə gələ bilərik ki, hər ikisini birləşdirib tətbiq etmək çətindir, çalışqan olmağa daha çox fokuslanmaq lazımdır.

– Uğurlu insanların 98%-i öz uğurlarını istedadla deyil, zəhmətlə əlaqələndirirlər.

– Fortune 500-ün CEO-nın 60%-dən çoxu uğurlarının əsas amili kimi çalışqanlığı göstərirlər.

– Mütəxəssislərin 70%-i çalışqanlığın istedad çatışmazlığını kompensasiya edə biləcəyinə inanır.

Bəs çalışqanlığın hansı üstünlükləri var? Məqalədə qeyd edilir ki, çalışqanlığı istedadın üstün tutan fərdlərin dözümlülük və əzmkarlıq kimi keyfiyyətləri inkişafetdirmə

---

<sup>1</sup> Lindner, J. (2024). Statistics reveal: Importance of hard work vs talent in success. Gitnux.

ehtimalı daha yüksəkdir. Həmçinin çalışqanlıq sayəsində formalaşan əzmkarlıq və fədakarlıq keyfiyyətləri müəyyən bir sahədə ustalığa səbəb ola bilər. Məqalədə qeyd olunan bir yaxşı xəbər də odur ki, çalışqanlıq zamanla inkişaf etdirilməsi mümkün olan və daha böyük uğura apara bilən bir bacarıqdır. Amma bu məsələyə bir qədər sonra toxunacağıq. İndi isə çalışqanlıqla bağlı fikirlərimizi müzakirə edək.

Çalışqanlıq müasir dövr üçün nə qədər önəmlidir? Düşünmək üçün bir az ara verək. Uğur əldə etmək üçün çalışqan olmağın vacibliyi bugünlərdə sağlam yaşama kimi nəzərdə tutulur, amma həmişəmi belə olub? Yoxsa, çalışqanlıq, sadəcə, bizim sürətlə inkişaf edən müasir dünyamızın məhsuludur? Həqiqət budur ki, zəhmətin və çalışqanlığın varlığı bəşər sivilizasiyasının yaranmasına qədər uzanır. Onun dəyəri minilliklər boyu həm fərdi həyatları, həm də bütün cəmiyyəti formalaşdırıb. Səbəbini anlamaq üçün keçmişə nəzər salaq.

Çalışqanlıq, texnologiya gündəlik həyatımızı sadələşdirməzdən çox əvvəl sağ qalmağın açarı idi. Erkən dövrlərdə insanlar ovçuluq, yığıcılıq, sonrakı dövrlərdə torpağı şumlamaq, məhsul yetişdirmək və əlavə ərzaq yığa bilmək üçün davamlı zəhmət çəkməli idilər. Bu əlavə, ərzaq yığımı sivilizasiyalara böyüməyə, ticarət qurmağa və dünyanın ilk şəhərlərini inşa etməyə imkan verdi. Çalışqanlıq istəyə bağlı deyildi – bu, tərəqqinin əsası idi. Elə Qədim Misirin piramidalarını götürək. Bugün də öz əzəməti ilə var olan bu monumental tikililər insan zəhmətinin və ixtirasının əbədi simvollarıdır. Yüz minlərlə işçi onilliklər boyu zəhmət çəkib. Onların əməyə sadıqlığı bizə sübut edir ki, çalışqanlıq və



zəhmətsevərlik olmadan belə böyük nailiyyətlər əldə etmək mümkün deyil.

Qədim dövrlərdən bugünə qədər baş verən hadisələrdə çalışqan olmağın inkişaf və uğurdakı önəmini göstərmək üçün bu siyahını istədiyimiz qədər uzada bilərik. Bununla bağlı İslamdan da nümunələr gətirə bilərik. Peyğəmbərlər zəhmətin, çalışqanlığın ən gözəl nümunələridir. Məsələn, Davud peyğəmbər heç vaxt yeməyi özü qazanmadan yəməzdi. Əbu Hureyrə rəvayət edir ki, Peyğəmbər (s.a.s.) buyurdu: "Davud (a.s) heç vaxt öz zəhmətinin qazancından başqa yəməzdi".<sup>1</sup> Davud peyğəmbər İsrailoğullarının padşahı olmasına baxmayaraq, öz əməyi ilə yaşayırdı. O, dəbdəbəli və rahat bir güzəran sürə bilərdi, amma əksinə, bizə məsuliyyət və zəhmətin gözəl nümunəsini nümayiş etdirirdi. Eyni ilə təvazökar bir insan olan Zəkəriyyə peyğəmbər dülgərlik edərək dolanırdı. Bunu bizə bir hədisində Allahın Rəsulu deyir. O, hədisdə belə vurğulayır: "Zəkəriyyə əley-hissalam dülgər işləyirdi".<sup>2</sup>

Bugünkü biznes aləmi çəkdiyimiz bu nümunələrdən bir qədər uzaq görünə bilər, lakin çalışqanlığın əhəmiyyəti azalmayıb. Daha doğrusu, olduqca güclənib desək, yanılmırıq. Texnoloji dəyişikliklərin sürətli artımı onu göstərir ki, rəqabətədavamlı olmaq üçün müəssisələr və fərdlər intensiv inkişaf etməli, yeni bacarıqlar öyrənməli və dəyişən mənzərəyə uyğunlaşmalıdırlar.

Çalışqan olmağın nə olduğunu təsəvvür etmək, yəqin ki, çətin deyil. Ətrafınızda "çox çalışqan biridir" adlandırılan biləcəyiniz şəxs və ya şəxsləri düşünün. Bu keyfiyyət onlar-

---

<sup>1</sup> Səhih Buxari, 3235

<sup>2</sup> Səhih Muslim, 2379

da özünü necə büruzə verir? Adətən, çalışqan insanlar dayanıqlı olurlar, dəyişən şərtlərə uyğunlaşa bilir, öz məqsədlərinə fokuslanır, məqsədlərinə çatmaq üçün davamlı, ciddi və enerjili olurlar. Uğursuzluqların onları çəkəndirməsinə imkan vermir və qarşıya çıxan çətinlikləri, yenilikləri öyrənmək üçün fürsət kimi görürlər.

Çalışqan olmağın nə olduğunu bilirik. Bəs, nə deyil? Biz nəyi çalışqan olmaqla səhv salırıq?

– **Keyfiyyət yox, kəmiyyət olaraq çox işləmək:** sataclarla işləməyə resurs sərf etmək çalışqanlığa bərabər deyil. Əsl çalışqanlıq ağıllı işləməyi, səmərəli olmağı və sərf olunan vaxtın kəmiyyətinə deyil, işin keyfiyyətinə diqqət yetirməyi tələb edir. İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının (OECD) araşdırmalarına görə iş saati daha qısa olan ölkələrin işçiləri (məsələn, Almaniya və Danimarka) iş saati daha uzun olan ölkələrin (Meksika və Yunanıstan) işçiləri ilə müqayisədə daha yüksək məhsuldarlığa malikdirlər.<sup>1</sup> Məsələn, almanlar daha az saat işləmələrinə baxmayaraq, Avropada ən məhsuldar işçilər sırasında yer alırlar.

Bunu Gallup şirkətinin apardığı araşdırma da təsdiqləyir.<sup>2</sup> Araşdırmada qeyd edilir ki, işçilərin tükənmişlik statistikasını göstərir ki, onların hər həftə çalışma saatlarının sayı böyük əhəmiyyət kəsb edir. Onların çalışma saati 50-ni keçdikdə tükənmə riski əhəmiyyətli dərəcədə artır və 60 saatdan sonra daha da yüksəlir.

– **Mükəmməlliyətçilik:** bəzən həddindən artıq xırdaçılıq etmək çalışqanlıq kimi görünə bilər. Əslində bu,

<sup>1</sup> *Working time and its regulation in OECD countries*. OECD Employment Outlook 2021. (2021).

<sup>2</sup> Wigert, B. (2020, July 21). Employee burnout: The biggest myth. Gallup.

irəliləmə sürətini azaldır. Çalışqanlıq, işləri effektiv formada başa çatdırmaqdır, hər xırda detalda ilişib qalmaq demək deyil. Eyni formada mükəmməlliyətçiliyin də işə və məhsuldarlığa mənfi təsirləri var. Məsələn, Amerika Psixoloji Assosiasiyası tərəfindən dərc edilmiş məqalədə qeyd olunur ki, mükəmməlliyətçiliyin bəzi aspektləri performansı bir qədər artırmağa bilsə də, ümumilikdə, işin məhsuldarlığına əhəmiyyətli dərəcədə mənfi təsir göstərir.<sup>1</sup> Bunlara artan stress, emosional tükənmə daxildir ki, bu da öz növbəsində ümumi məhsuldarlığı aşağı salır.

**– Təxirə salınmış işlər üçün son anda çox çalışmaq:**

bəzən qısamüddətli zəhmətin çalışqanlıq bərabər olduğuna inanaraq işləri təxirə sala, gecikdirə bilir və son anda intensiv işləyəbilmə halları ilə vəziyyətdən çıxmağa çalışır. Bu, son anda çalışqanlıq kimi görünə bilər, ancaq çalışqanlıq son anda bütün enerjini ortaya qoymaq demək deyil, zamanla ardıcıl hərəkət etməkdir. Calgary Universitetində insan motivasiyası üzrə araşdırmaçı professor və "Təxirə-salma balans: İşləri təxirə salmağı dayandırmaq və işləri bitirməyə necə başlamaq olar" kitabının müəllifi, psixoloq Piers Steelin apardığı araşdırmada kollec tələbələrinin 80–95%-nin tapşırıqları həll etməyi təxirə saldıqlarını aşkar edir.<sup>2</sup> Bu araşdırmaya görə, tapşırıqların həllini təxirə salan tələbələr onları daha pis yerinə yetirmiş, daha əvvəl tap-

---

<sup>1</sup> Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., & Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1121–1144.

<sup>2</sup> Steel, Piers. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychol Bull* 133: 65-94. *Psychological bulletin*. 133. 65-94. 10.1037/0033-2909.133.1.65.

şırıqları yerinə yetirməyə başlayan tələbələr isə nisbətən daha çox stress və narahatlıq yaşamışlar.

Bütün bu qeyd olunanların – kəmiyyət olaraq çox işləmək, mükəmməlliyətçilik, təxirə salaraq son anda çox işləmək kimi məqamların hər nə qədər çalışqan olmaq kimi qəbul edilmə ehtimalı olsa da, araşdırmalardan da gördüyümüz kimi, əslində, faydadan daha çox zərəri vardır. Bu səbəblə, çalışqan olduğunu iddia etdikdə və ya ətrafınızdan, işçi qrupunuzdan kiminsə çalışqan olduğunu deməzdən öncə, çalışqan olmaq və görünmək arasındakı fərqləri bilməyimizdə fayda var.

İndi isə qayıdaq əsas məsələyə. Çalışqan olmağın insana, xüsusilə də iş mühitində nə kimi faydaları var?

Bu məsələyə Türk dünyasının sayılıb-seçilən iş adamlarından biri olan Gülsüm Azərinin timsalında baxaq. O, "Ekonomist" jurnalı tərəfindən 2015, 2016 və 2017-ci illərdə keçirilən reyting siyahısında üç il ardıcıl olaraq Türkiyənin ən güclü qadın CEO-su seçilib.<sup>1</sup> Bəs onun bu uğurunun arxasında hansı xüsusiyyətləri yer alır?

O, 2014-cü ildə Türk Qadınlarının Beynəlxalq Şəbəkəsi (TurkishWIN (Turkish Women's International Network)) tərəfindən keçirilən tədbirdə çıxış edir.<sup>2</sup> Təhsili kimya mühəndisliyi olan və karyerasının başlanğıcında öz sektorunda yeganə qadın olan Gülsüm Azəri çətinliklərlə üzləşəcəyini bilirdi. Bunun onu qorxutmasına imkan vermək əvəzinə, Azəri qarşısına çıxan hər çətinliyi qəbul edir. Onun bu çətinliklərdən üzəgə çıxa bilməsinə bir neçə faktor səbəb ola

<sup>1</sup> Globalyatirim. (n.d.).

<sup>2</sup> Gülsüm Azəri: *Drive your success with excitement*. TurkishWIN. (n.d.).

bilərdi. Amma yəqin ki, ən böyük faktorlardan biri də məhz çalışqanlığı idi.

Mühəndis kimi çalışmasına baxmayaraq, “Satış və Marketing departamenti müdirliyi” təklifinə 1 gün ərzində “hə” cavabını verməsi, Türkiyənin idxal və ixrac məsələlərinə indiki qədər açıq olmadığı illərdə fəaliyyət göstərməsi, xrom istehsalı üzrə çox az sayda ölkənin bazarda hakim olduğu bir dövrdə Türkiyəni bu bazara çıxarması və yeganə “business lady” olaraq təmsil etməsi və bu gün öz sahəsində pioner, dünya biznes aləmində isə sayılıb-seçilən biri olması bir daha bizə sübut edir ki, çətinliklərə qarşı mübarizə apara bilmək, çalışqan olmaq həqiqətən də, sahibkar və biznes insanlarına lazım olan önəmli bir bacarıqdır.

2021-ci ildə Toni Farrel tərəfindən yazılan “Niyə sahibkarlıqda uğur çalışqanlıq tələb edir?” adlı məqalə də çalışqanlığın iş mühitindəki önəmini sübut edir.<sup>1</sup> Müəllif 15 il onunla çalışqan müdrük bir dostunun soruşduğu “qısamüddətli həzz” (STP short-term pleasure) və “uzunmüddətli sevinc” (LTJ long-term joy) arasındakı seçim haqqında düşünür. Siçovul tələsi metaforasından istifadə edərək, sahibkarlıqda uğurun asan olmadığını və “uğurları icarəyə götürməyin” ardıcıl səy tələb etdiyini vurğulayır. Çətinliklər, uğursuzluqlar və müşkül qərarlar qaçılmazdır, lakin onlar böyüməyə kömək edir. Kiçik qələbələrini qeyd etmək, uğursuzluqlardan öyrənmək və məqsədinizə bağlı qalmaq uzunmüddətli sevincin, uğurun açarıdır. Nəhayət, işdə və həyatda mənalı uğur əldə etmək üçün çox çalışmaq və əzmkarlıq vacibdir kimi fikirlərlə müəllif məqaləni sonlandırır.

---

<sup>1</sup> Farrell, T. (2024). Council post: Why entrepreneurial success requires hard work. Forbes.

Nəzərə alanda ki, müəllif özü də keçmiş Forbes Council Memberdir, bu cəhətdən əlaqələndirmək olar ki, həmin şəxsin də vurğuladığı kimi, biznes həyatı özündə kifayət qədər gözlənilməzliklər, çətinliklər gizlədir. Bunlarla üzləşəndə həvəsdən düşməmək, yoldan çıxmammaq üçün zəhmətkeşlik və çalışqanlıq lazım olur.

Türkiyənin ən böyük onlayn qida çatdırılması platforması olan “Yemeksepeti”nin həmtəsisçisi və keçmiş CEO-su Nevzat Aydının hekayəsi Toni Farrelin məqaləsində təsvir olunan uzunmüddətli sevincin nümunəsidir. Aydın və ortaqları 2001-ci ildə “Yemeksepeti” şirkətini qurarkən Türkiyədə yeməklərin onlayn sifarişi anlayışı demək olar ki, yox idi. Aydın illərdir həm investorların, həm də müştərilərin şübhələri ilə üzləşib. Verdiyi bir müsahibədə belə qeyd edir<sup>1</sup>: “Fikrimcə, məsələnin üç məqamı var, **layihənin uğurlu olması üçün üç tərəfi də razı salmaq lazımdır**. Birinci tərəf partnyorlar: tərəfdaş kimi baxdığınız və layihəyə dəyər qatacağına, həqiqətən, inandığınız dostlar lazımdır. İkinci tərəf olaraq restoranları inandırmaq lazımdır. Üçüncü tərəf isə istifadəçiləri: onların etibarını qazanmaq lazımdır”.

Nevzat Aydın müsahibənin davamında qeyd edir ki, şirkəti qurduqdan sonra elə ilk zamanlardan şirkəti almaq üçün təkliflər gəlməyə başlayır, ancaq onlar satmağa razı olmurlar. **Şirkət qurulduqdan sonra investorlar olmadan tam 8 il inkişaf edir**. Aydın, həmçinin qeyd edir ki, təxminən 12 il şirkətin e-poçt ünvanına baxıb istifadəçi şərtlərinin nə olduğunu öyrənməyə çalışıb. Canlı çatı açdıqdan sonra isə boş vaxtlarında yazılanları oxuyaraq müş-

<sup>1</sup> Aydın, N. (2023). Para Kazanmaq İçin Hiçbir Şey Yapmadım. YouTube.

tərini anlamağa çalışdığını deyir. Bütün bu müddət ərzində dəfələrlə çətin zamanlardan keçdiklərini, fəaliyyətlərini dayandırıb-dayandırmamaqla bağlı iclaslar keçirdiklərini vurğulayır, ancaq davam etməli olduqlarına inanaraq bunun üçün daha çox çalışmağı qərara almışlar.

Nevzat Aydın, bu işin zəhmət tələb etdiyini anlayaraq, uzunmüddətli vizyona sadıq qalır. O və komandası illərlə platformanı təkmilləşdirərək istifadəçi bazasını yavaş-yavaş artırır. 2015-ci ildə Yemeksepeti, Delivery Hero-ya 589 milyon dollara satılır.

Aydının hekayəsində diqqət çəkən odur ki, onun uğuru təkcə maddi məqsədə çatmaqdan ibarət deyil, bunu yuxarıdakı müsahibəndə özü də vurğulayır. Onun əsas istədiyi mənalı bir şey qurmaq, uğursuzluqlara baxmayaraq, öz vizyonuna sadıq qalmaq idi. Nevzat Aydın Tonny Farrelin məqaləsindəki qısamüddətli həzz yerinə uzunmüddətli sevinci seçməyin önəminin mükəmməl nümunəsidir.

Siz də, biznesdəki yolunuz haqqında düşünəndə özünüzdən soruşun: **Siz bu işdə qısamüddətli həzz üçün müvafiqdən uzunmüddətli həzz almağa üstünlük verirsiniz?**

Yuxarıda qeyd etdiyimiz real hekayələrlə tanış olduqca, çalışqanlıq haqqında düşünəndə kiminsə, sadəcə, çox çalışdığını, məşğul olduğunu təsəvvür edirik. Ancaq çalışqan olmaq, sadəcə, məşğul olmaq demək deyil, bundan daha çoxudur. Çalışqan olmağın özündə nəyi əhatə etdiyinə keçməzdən əvvəl dünya şöhrətli azərbaycanlı ABŞ alimi Lütfi Zadənin həyatına nəzər salaq və sonra onun timsalında çalışqanlıqın nəyi əhatə etdiyini ümumiləşdirək.

Lütfi Zadə 1960-cı illərdə Qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsinin əsasını qoymaqla elm sahəsində inqilabi yeniliyə imza atır. Onun bu kəşfi Aristotelin ikili məntiq anlayışını təkzib edirdi. Beləliklə, Lütfi Zadə insan həyatı üçün mütləq iki seçim sərəhədini aradan qaldırdı. Onun nəzəriyyəsi insan həyatının 0 və vahid arasında olan sonsuz çalarlardan ibarət olduğunu ifadə edirdi. Nəzəriyyə uzun müddət Amerika elmi ictimaiyyəti tərəfindən qəbul edilmir. Ancaq ötən əsrin 80-ci illərində yapon alimlərinin bu nəzəriyyəni dəyərləndirmək qərarı ölkələrinə milyardlar gətirdi.

Lütfi Zadənin Qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi günümüzdə istifadə etdiyimiz foto və videokameraların, paltaryuyan maşınların, tozsoranların, vakuum kimyəvi təmizləyicilərin istehsalında, nəqliyyat vasitələrinin, sənaye proseslərinin idarə olunmasında geniş istifadə edilir. Eyni zamanda, bu nəzəriyyə iqtisadiyyat, psixologiya, dilçilik, siyasət, fəlsəfə, sosiologiya və s. kimi sahələrdə tətbiq olunur. Dünyaya səs salan qeyri-səlis məntiqinin banisi deyir: **“Yalnız savad kifayət etmir, zəhmət və uğur da çox vacibdir. Mənim uğur formulum qabiliyyət, zəhmət və isrardır. Uğurun elementləri bunlardır”**.

Çalışqanlıq dedikdə, Lütfi Zadənin hekayəsi ən uyğun nümunələrdən biridir. Onun nümunəsində çalışqanlıqın özündə nələri əhatə etdiyini müəyyənləşdirək:

**1. Rəddolunma qarşısında inadkarlıq:** Lütfi Zadənin Qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi dərhal qəbul edilmədi. Əslində, uzun illər elmi ictimaiyyət, xüsusən də Amerika bunu rədd edirdi. Bir anlıq düşünün – həyatınızı, illerinizi ənənəvi məntiq anlayışlarına meydan oxuyan bir nəzəriyyə üzərində işləməyə sərf edirsiniz, ancaq nəticədə o rədd



edilir. Çoxları belə vəziyyətdə təslim olardı, lakin Lütfi Zadənin çalışqanlığı o demək idi ki, ətrafındakı skeptisizmə baxmayaraq, ideyasına inanmağa davam edir.

Bundan nə öyrənə bilərik? Çalışqan insanlar müqavimətlə qarşılaşdıqda vaz keçmirlər. Lütfi Zadə kimi onlar da illərlə davam etsə də, zəhmətlərinin bəhrəsini verəcəyinə inanaraq irəliləyirlər. Alim öz çalışqanlığının “bəhrəsini” illər sonra yapon alimləri onun işinə ciddi yanaşdıqda görməyə başladı.

**2. Davamlılıq:** Lütfi Zadə bir gecədə Qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsini irəli sürmədi. O, illərlə bacarıqlarını təkmilləşdirməyə, öyrənməyə və təcrübələr qazanmağa sərf etdi. Onun işi bizə göstərir ki, əsl çalışqanlıq çox vaxt davamlılığını qorumaqla müşayiət olunur.

**3. Vizyonlu düşüncə:** Qeyri-səlis məntiq, sadəcə, bir nəzəriyyə deyil, onun praktiki tərəfi də var. Bu gün paltar-yuyan maşınlardan tutmuş qabaqcıl sənaye proseslərinə qədər hər şeydə istifadə olunur. Burada üzərində düşüncəli olduğumuz bir şey var: çalışqan insanlar çalışqan olması üçün bir vizyona, məqsədə malik olmalıdır. Necə ki, Lütfi Zadə təkcə nəzəriyyəni deyil, onun arxasındakı praktiki tərəfi də təsəvvür edərək, uzunmüddət sonrakı “böyük şəkli” görə bilmişdir.

**4. Daha geniş təsir dairəsi:** 1980-ci illərdə Yaponiyanın Lütfi Zadənin Qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsini qəbul etmək qərarı onların iqtisadiyyatına milyardlarla töhfə verən yeniliklərə səbəb oldu. Çalışqanlıq, təkcə şəxsi təsirə malik olmur. Doğru seçilmiş bir məqsəd üçün çalışmağın dünyaya təsir etmək potensialı var. Lütfi Zadənin hekayəsi bizə xatırladır ki, çalışqan olduğunuz zaman zəhmətiniz sərhədləri və nəsiləri aşsa bilər.

Sonuncu qeyd edilən məqam – çalışqanlığın daha geniş təsir dairəsinə malik olması haqqında biraz düşünək. Yəqin ki, “kəpənək effekti” haqqında eşitmisiniz – kiçik, əhəmiyyətsiz görünən hərəkətlərin dalğalanaraq gələcəkdə böyük dəyişikliklərə səbəb ola biləcəyi fikri. İlyas Əfəndiyevin “Söyüdlü arx” əsərində teatr institutunu bitirən gənc Nuriyyənin hekayəsi bu fikri tam yerində təcəssüm etdirir.

Nuriyyə Güney qışlaq kəndinə mədəniyyət işçisi olaraq təyinat alır və özü ilə kəndə yeni nəfəs gətirir. Camaatın yolunu unutduğu kəndin kitabxanasını mədəniyyət evinə köçürür. Mədəniyyət evində hekayə saatları, konsertlər və teatr səhnələri təşkil edir. Kənd camaatı arasından bacarıqlı aktyorların, aktrisalərin, rəqqasların, musiqiçilərin öz istedadlarını kəşf edərək səhnəyə çıxmasına nail olur. Özü də səhnədə piano ifa edir, oxuyur və insanlara hekayələr, maraqlı xəbərlər səsləndirir. Əsərdə Nuriyyə özünün və kənd camaatından təşkil etdiyi mədəniyyət qrupu ilə gördüyü işləri təsvir edərkən deyir: “Mən inanırdım ki, biz həqiqətən, xeyirli, lazımlı bir iş görürük. Biz öz kiçik istedadımızla bu böyük zəhmət adamlarına xidmət edirik. Eyni hiss, eyni təəssürat mənim yoldaşlarımda da olduğu üçündür ki, düşərgələrdə verdiyimiz hər konsertdən sonra bir-birimizə daha da mehriban olur, gələcək konsertlərimizdən daha həvəslə danışırdıq”.

Nuriyyənin Güney qışlaqda nail olduğu uğurları onun bir zamanlar aktrisa olmaq xəyalının arxasınca getməsinin, zəhmət və çalışqanlığının nəticəsi idi. Hər gün yorulmadan insanların maariflənməsi, yeniliklərlə tanış olması üçün çalışması təqdirəlayiq hərəkət idi. Bu onu göstərir ki, çəkilən bütün zəhmətlər və çalışqan olmaq insanın özü ilə yana-

şı, ətrafında olan hər kəsin həyat yolunda yeni cığırılar açır. Hansı ki, bu cığırılarda sonunda insan xoşbəxtliklə, böyük uğurlarla, sevgi və mükəmməl dostluq əlaqələri ilə mükəfatlandırılır. Ən əsası isə xoşbəxtlik və qazanılmış uğur tək nəfərin zəhməti ilə olmur. Birlikdə çalışmaq hamımız üçün yeni inkişaf yolları açar.

Bu hekayədə “kəpənək effekti”ni görə bilirik. Nuriyyənin çalışqanlığı – ucqar bir kənddə kiçik görünən cəhd – daha böyük təsir yaradır. İcma inkişaf edir, insan əlaqələri dərinləşir və kollektiv təcrübə zənginləşir. Necə ki, Lütfi Zadənin həyatında da bu “kəpənək effekti”ni görə bilirik.

İndi gəlin, bu effekti biznes dünyasına aparaq. Oxşar şəkildə, səylə çalışmaq – istər müştəri xidmətinə yanaşmada kiçik bir dəyişiklik, istər işçilər üçün yeni bir təlim proqramı, istərsə də, sadəcə, əlavə nəşə addım atmaq – şirkətdə əks-səda doğuran dalğalar yarada bilər. Lütfi Zadənin nəzəriyyəsi elm dünyasında inqilab etdiyi kimi, Nuriyyənin səyləri onun icmasını formalaşdırdığı kimi, fərd olaraq sizin və qrup olaraq komandanızın çalışqanlığının da nəticəsi “kəpənək effektin”dən yan keçməyəcək.

Xatırlayırsızsa, ən başda “Gitnux”da qeyd edilən məqaləyə istinadən çalışqanlığın zamanla inkişaf etdirilməsi mümkün olan və daha böyük uğura apara bilən bir bacarıq olduğunu demişdik. Düşünə bilərsiniz ki, diqqət yayındırıcılarının sonsuz olduğu sürətli iş dünyasında çalışqanlığı necə inkişaf etdirmək olar. Gəlin, bu mühüm xüsusiyyəti inkişaf etdirməyə kömək edə biləcək həm müasir, həm də tarixi sınaqdan keçmiş bəzi üsulları araşdıraq. Bu hissədə Business Insider saytında “Çalışqanlığın uğur qazanmağın

əsasıdır” deyən Benjamin Franklin haqqında yazıdan bəzi hissələrlə tanış olacaqsınız.<sup>1</sup>

### 1. Strukturdan başlayın!

Çalışqanlığın əsas vacib açılırlarından biri strukturlaşdırılmış iş rejiminə sahib olmaqdır. Tarixin ən zəhmətkeş simalarından biri olan Benjamin Franklinin nizam-intizamlı qrafiki var idi. O, hər gün səhər saat 4:00-da oyanır və işləmək, düşünmək və özünü inkişaf etdirmək üçün vaxt ayıraraq ciddi bir rejimə əməl edirdi. Franklinin tövsiyəsi aydın idi: **“Tənbəllər yatarkən torpağı şumlamağa başla, o zaman həm satış üçün, həm də özün üçün qarğıdalı yığa biləcəksən”.**

Müasir iş dünyasında Jeff Immelt (General Electric-in keçmiş baş direktoru) və Den Akerson (General Motors-un keçmiş baş direktoru) kimi uğurlu liderlər eyni prinsipə əməl edirlər. Onlar məhsuldar saatlarını maksimum dərəcədə artıraraq günə erkən başlayırlar. Ancaq burada önəmli bir məqam var – bu, təkcə erkən oyanmaq deyil, həm də hər saatın dəyərini bilməkdir. Səhərin erkən vaxtlarını sosial mediada gəzərək keçirirsinizsə, yataqda da qala bilərsiniz.

### 2. Təxirəsalmanı dayandırın!

Franklin, gözlənilməz təcili anların gününüzü çətinləşdirəcəyi üçün tapşırıqları gecikdirməyin təhlükələri barədə xəbərdarlıq edir və deyir ki, **“Bu gün edə biləcəyiniz işi sabaha saxlama!”** Biznes mühitində görüş, müştərilərlə bağlı məsələlər və ya gözlənilməz problem asanlıqla planları poza bilər, bu da tapşırıqların operativ şəkildə həllini vacib edir. Bu gün lazım olanı etməyi vərmiş halına gətir-

<sup>1</sup> Nisen, M., & Giang, V. (2013). 15 career insights from Benjamin Franklin. Business Insider.

məklə, sabah gözlənilməyən məsələlər üçün ehtiyat almış olursunuz.

Təxirə salmağa qalib gəlməyin bir yolu da kiçik addımlarla başlamaqdır. Hər gün üçün kiçik, amma aydın, əldə edilə bilən məqsədlər təyin edin. Bu məqsədlərə çatdıqca, kiçik qələbələr davamlılıq yaradır və inamınızı artırır. Tezliklə, eyni enerji ilə daha böyük məqsədlərin öhdəsindən gələcəksiniz.

### **3. Təsəvvür edin ki, mentor üçün işləyirsiniz.**

**“Əgər sən nökr olsaydın və sahibin səni avaralıq etdiyini anda tutsaydı, məgər sən məyus olmazdın? Onda əgər sən sahibsənsə, heç olmasa öz işsizliyindən (fəaliyyətsizliyindən) utan”,** – Franklin deyir.

Çalışqanlığı inkişaf etdirməyin effektiv yollarından biri çox hörmət etdiyiniz birinin – bir mentorun, rəhbərin və ya hətta özünü belə gələcəkdə özünü xidmət etdiyinizi təsəvvür etməkdir.

Bu zehni hiylə, gözləntilərimizi qarşılamaq və bizim üçün önəmli olan insanları sevindirmək üçün bəslədiyimiz təbii istəyimizə toxunur. Sizin üçün önəmli bir şəxsin inkişafınızı izlədiyini təsəvvür edərək, diqqətinizi tapşırıqlarınıza cəmləyib tənbellik və ya diqqətinizi yayındıran şeylərdən uzaqlaşma bilərsiniz.

### **4. Analiz edin və düşünün.**

Franklinin iş qrafiki yalnız erkən qalxmaq və ya məşğul olmaqdan ibarət deyildi. Hər axşam o, gününü – nailiyyətlərini, səhvlərini və nəyi inkişaf etdirə biləcəyini təhlil edirdi. Bu gündəlik düşüncə vərdişi çalışqanlığın təməl daşındır. Bununla, güclü tərəflərin və inkişaf etdirilməli olan tərəflərin fərqiində ola, zamanla performansınızı yaxşılaşdıran düzəlişlərin edilməsi mümkündür.

## 5. Mükəmməlliyi deyil, inkişafı qeyd edin.

Nəhayət, yadda saxlamaq vacibdir ki, çalışqanlıq mükəmməl olmaq deyil, irəliləyiş əldə etməkdir. Hətta Benjamin Franklinin də öz ciddi iş rejimi ilə uğursuzluğa düşər olduğu anlar olub. O, bu uğursuzluqları öyrənmə imkanları kimi qəbul edərək sübut edir ki, çalışqanlıq dərhal mükəmməlliyə deyil, davamlı inkişafa əsaslanan uzunmüddətli bir xüsusiyyətdir.

Tarix boyu, ilk sivilizasiyalardan tutmuş bugünkü səs-küylü korporativ dünyaya qədər, tərəqqinin əsası çalışqanlıq olmuşdur. İstər imperiyalar qurun, istər komandanı idarə edin, istərsə də, sadəcə, gündəlik işlərlə məşğul olun, prinsip eyni qalır: uğur nadir hallarda şansın məhsuludur, o daha çox davamlı çalışmaqla əldə edilir. Amerikalı məşhur biznes ledi və eyniadlı brendin qurucularından olan Estee Lauderin **“Mən heç vaxt uğur haqqında xəyal etmirəm. Mən onun üçün çalışıram”** ifadəsi, yəqin ki, çalışqanlıqın biznes həyatında sahibkar üçün nə qədər önəmli olduğunu vurğulayan, yerində deyilmiş ifadələrdəndir.

Hər bir qərar, nə qədər kiçik olursa olsun, daha böyük məqsədə çatmağa kömək edir. Planlaşdırmaya sərf etdiyiniz əlavə saat, çətin anlarda diqqəti cəmləməklə başladığınız yoldan geri dönməmək, işlər istədiyiniz kimi getməyəndə göstərdiyiniz möhkəmlik – bütün bunlar gələcək uğur üçün zəmin yaradır. Çoxlarının hər şey üçün qısa yollar axtardığı bir dünyada, əsas yolda qalanlar sonda fərqlənəcəklər.

Nəticə olaraq, istər Franklinin müdrikliyindən, istərsə də Ceff İmmelt kimi müasir nümunələrdən ilhamlansanız da, yol aydındır: çalışqanlıq əbədidir və bu, hər gün etdiyiniz seçimlərdən başlayır.

## **Yaxşı, bəs siz sabaha təxirə saldıığınız hansı işiniz üçün bu gün çalışmağı seçəcəksiniz?**

### **Tapşırıq:**

Çalışqanlıq prinsiplərinin praktikada tətbiqinə kömək etmək üçün aşağıdakı addımları izləyin. Bu, sizin iş vərdislərinin fərfinə varmağınız və daha diqqətli, məhsuldar iş rejimi qurmağınıza kömək etmək üçün nəzərdə tutulub.

### **Addımlar:**

#### **– Bir müddətdir təxirə saldıığınız bir işi yazın.**

Məsələn, görülməli işlər siyahınızın sonunda qalan bir öhdəlik. Bu, hər hansı bir iş layihəsi, çətin bir iş görüşü və ya şəxsi məqsəd ola bilər.

– **Mikro məqsəd təyin edin.** Bu tapşırığı daha kiçik, idarə edilə bilən addımlara bölün. Növbəti 24 saat üçün bu işi başa çatdırmağa sizi daha da yaxınlaşdıracaq aydın bir məqsəd qoyun. Məsələn, önəmli bir təqdimatı gecikdirirsinizsə, mikro hədəfiniz “Təqdimatda əsas toxunulmalı olan məqamları qeyd etmək” kimi bir şey ola bilər.

– **Plan qurun.** Təsəvvür edin ki, Benjamin Franklinin təklif etdiyi kimi, çox hörmət etdiyiniz biri üçün işləyirsiniz. Son tarix təyin edin və onu yazın. Əgər tapşırığınızı bu vaxta qədər bitirməsəniz, nəyə görə uğursuz olduğunuzu və nəyin mane olduğunu düşünün. Fərqli nə edə bilərdiniz?

– **İnkişafınızı düşünün.** Günün sonunda düşünmək üçün 10 dəqiqə vaxt ayırın. Mikro hədəfinizə çatdınız mı? Əgər belədirsə, nəhayət, təxirə salınan bir iş üçün hərəkətə keçmək necə hiss idi? Əgər çatmadınızsa, sabah nəyi dəyişə bilərsiniz?

– **Növbəti 5 gün ərzində bu məşqi yeni və ya davam edən tapşırıqlarla təkrarlayın.** Həftənin sonunda bu strukturlaşdırılmış yanaşmanın məhsuldarlığınıza və düşüncə tərzinizə təsirini qiymətləndirin. İrəliləyişinizə kömək edən və ya mane olan nələri görsəniz onlar üzərində düşünərək növbəti addımları planlayın.

## 15. Təşkilatlanan / Təşəbbüskar

*“Başlamağın yolu danışmağı dayandırıb hərəkətə keçməkdir”.  
Uolt Disney*

1965-ci il idi. Frederik Vallas Smit adlı bir gənc Yale-dəki yataqxana otağında oturaraq kurs işini yazırdı. Mövzu nə idi? Bir ideya: “paketləri bir gecədə çatdırma bilən şirkət”. Smitin yazdığı adı bir logistika planı deyildi, əslində, ticarəti yenidən formalaşdıracaq bir vizyonu cızırdı. O, paketlərin ölçüsündən və təyinatından asılı olmayaraq, yüklərin bir gecədə böyük məsafələrə daşına biləcəyi ilə bağlı bir plan qururdu. Ancaq gəncin bu parlaq ideyasının gedişatı çox da ürək açan olmadı. Professoru bu ideyanı rədd etdi. Bu yazını, sadəcə, konsepsiya olaraq qiymətləndirdi və praktiki tətbiqinin olmadığını dedi. Yəqin, mənimlə razı olarsınız ki, əksər tələbələr bu tənqiddən sonra elə orada bu planı sonlandırardı. Ancaq Smit belə etmədi.

Cəsarətli bir təşəbbüs göstərərək o, nəinki ideyasını yaşatmağa, həm də bütün gələcəyini onun ətrafında qurmağa qərar verdi. İllər sonra o, qlobal logistikani əbədi ola-



raq dəyişdirəcək ildə 1,2 milyarddan çox paket çatdıran və 300.000-dən çox insanı işə götürən **FedEx** şirkətini qurdu.

Təbii ki, bu uğur da birbaşa qazanılmadı. FedEx işə başlayanda Smit yenə problemlərlə üzləşir, ancaq o hər mərhələdə inandığı ideyadan vaz keçmir və şirkəti global nəhənglərdən birinə çevirməyi bacarır.

Frederik Smitin hekayəsi ideyasına inanaraq təşəbbüskar olmaqdan vaz keçməməyin önəmli nümunəsidir. Hər mərhələdə təşəbbüskarlığı tənqidlərə, maneələrə və böyük risklərə baxmayaraq onun arzusunu irəli aparırdı.

Nümunədən də gördüyümüz kimi, təşəbbüs hərəkətə keçmək üçün təkəverici qüvvədir. **Təşəbbüskar insan isə hər hansı işə başlamaq niyyətində olan, buna təşəbbüs göstərərək gələcək fəaliyyəti ilə bağlı planlar quran, onları sərbəst şəkildə idarə edən, istək və arzularını reallaşdırmaq üçün fəallıq göstərən və yeni imkanlar axtaran biridir.** Elə bu tərifdən təşəbbüskarlığın biznes mühitində olan biri üçün nə qədər önəmli olduğunu görə bilirik.

**Bəs təşəbbüs nə deyil?** Bəzən elə anlaşılır ki, təşəbbüskar insan ehtiyatsız, hər gördüyünə düşünmədən "atlayan" insandır. Düzdür, **təşəbbüs riski də özündə əks etdirir, lakin bu risk məsuliyyətlə bərabər olaraq özünü göstərir.** Yəni təşəbbüskarlıq vəziyyəti analiz etmədən irəliləməkdən daha çox şüurlu şəkildə prosesi aparmaqla bağlıdır.

Başqa bir yanlış fikir də budur ki, təşəbbüskar insan qaydalara, məsuliyyətlərinə məhəl qoymur, özbaşınalıq edir. Ancaq təşəbbüs qaydaları pozmaq deyil, **problemləri həll etmək üçün yaradıcı şəkildə həll düşünmək və**

**hərəkətə keçməkdir.** Bəzən elə düşünülür ki, təşəbbüskar insan davamlı olaraq öz üzərinə çoxlu iş götürür. **Təşəbbüs həcm ilə deyil, əksinə, dəyər yaratmaqla bağlıdır.**

Nizami Gəncəvinin “Xosrov və Şirin” poemasından olan aşağıdakı sətirlər də qeyd olunanları təsdiqləyir:

Başlanğıc hərəkət olmasa əgər,  
Hərəkət edərmi, bir cəhrə məgər?  
Hərəkət verərsə ona bir insan,  
O da hərlənəcək yaqin bir zaman.

Bu sətirlər iş dünyasında təşəbbüsün kritik əhəmiyyətini əks etdirir. İlk addımı atmadan və ya ilkin hərəkət etmədən heç bir irəliləyiş olmaz və belə olan halda durğunluq qaçılmazdır. Bu, təşəbbüsün iş adamları üçün əsas bacarıq olduğunu vurğulayır, çünki təşəbbüs fəaliyyətə və dəyişikliyə təkan verir. Bir iş adamı irəliləmək qərarına gəldikdə, bu, təkcə şəxsi inkişafa təkan deyil, həm də başqalarına təsir edən, potensial əməkdaşlıq imkanlarına səbəb olan fəal düşüncə tərzidir.

Təşəbbüskarlığın vacibliyinə dair bir çox elmi əsaslandırılmalar da mövcuddur. Biznes psixologiyası və təşkilati davranış üzrə tədqiqatlar təşəbbüs və təşkilati uğur arasında əlaqəni vurğulayır. Frese və Fey tərəfindən Journal of Applied Psychology dərgisində aparılan araşdırmaya görə, təşəbbüskar davranış həm fərdi, həm də təşkilati uğurun əhəmiyyətli göstəricisidir. Tədqiqat göstərir ki, **təşəbbüskarlıq işçilərin dəyişiklikləri idarə etmək, məhsuldarlığı artırmaq və yüksək stresli mühitlərə uyğunlaşmaq qabiliyyətini artırır.**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fay D. & Frese M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124.

Tədqiqatçılar müəyyən ediblər ki, ardıcıl olaraq təşəbbüs göstərən işçilər təlimatı gözləyən və ya riskdən tamamilə qaçanlarla müqayisədə **məhsuldarlığın 15-30% artmasına** töhfə verib.

Təşəbbüskarlıq haqqında ən məşhur hekayələrdən biri olaraq Cek Maya da nəzər yetirə bilərik. Belə ki, hekayə Cek Manın 90-cı illərdə ABŞ-a səyahət etməsi ilə başlayır. Həmin illərdə Çində internetdən istifadənin nə olması ilə bağlı əhali demək olar ki, heç nə bilmirdi. ABŞ-da isə Çindəki vəziyyətin əksinə, insanların internet vasitəsilə nələr etdiyini görənlər Cek Ma, Çindəki **potensialı əvvəlcədən görə bildi**. O bildirdi ki, öz ölkəsində xarici müştərilərlə tiracət əlaqələrini onlayn qurmaq demək olar ki, mümkün deyil və xeyli problemlər var. Cek məhz bu anda təşəbbüsü ələ alır və internetin imkanlarından istifadə edərək bir platforma qurmağa qərar verir.

**Bəs bilirsinizmi, maraqlı məqam nə idi?** Həmin vaxt kodlaşdırma ilə bağlı heç bir təcrübə və təhsili olmayan Cek 17 dostunu başına yığaraq "Alibaba"-nı qurur. Vizyonu kiçik və orta çinli biznesmenlərin qlobal alıcılarla onlayn əlaqə saxlaya biləcəyi bir platforma yaratmaq idi. İllər sonra platformanın nə qədər uğur qazandığı hər kəsə məlumdur.

**Bəs bundan bizim çıxaracağımız dərs nədir?** Cek Manın timsalında görürük ki, bəzən, həqiqətən də, öz cəmiyyətimizdəki problemin həlli hər kəsin ağılına gəlsə də, çox nadir hallarda kimsə ilk addımı atır. Belə hallarda məhz onun kimi təşəbbüskar olub, nəşə etmək lazımdır.

Düzdür, nümunə xarici olsa da, ölkəmizdə də vəziyyət çox fərqli deyil. Doing Business saytı hazırda aktiv olmasa

da, 2020-ci ilə qədər bizneslər haqqında məlumat ala biləcəyimiz reyting sistemi idi. Bura daxil olanda nə görürük, 2019 və 2020-ci illərdə Starting a Business üzrə Azərbaycanın xalları çox yüksəkdir (94+).<sup>1</sup> Bunu təşəbbüskarlıqla əlaqələndirək. Yəni əslində, Azərbaycan biznes mühitində təşəbbüskarlıq yüksək səviyyədədir ki, biznesə başlamaq mənasında ilk sıralardayıq. Amma biznesin davamlılığında problem var. Azərbaycan Karyera İnkişaf Forumu 2023-ün spikerlərindən biri olan, uzun illər müxtəlif şirkətlərdə hüquqşünas kimi çalışdıqdan sonra öz şirkətini quran İlqar Mehti də çıxışında bunu vurğulayır və 3-cü nəslə institusionallaşmaya səsləyir.<sup>2</sup> O, çıxışında, həmçinin bunu qeyd edir: "Heç bir lider öz xoşu ilə yerini gənclərə sərbəst şəkildə verib getməyəcək. Ona görə ki, sağlam şirkətlərdə bu keçid prosesini səciyyələndirən qayda və prosedurlar var. **O insanlar özləri təşəbbüskar olmalıdırlar.** Yeni nəsil liderlər kimlər olmalıdır sualının cavabı odur ki, bu o insanlardır ki, daha çevikdirlər, özlərinə, öz potensialına qarşı tələbkardırlar. Əks halda, heç bir lider könüllü şəkildə öz yerini təhvil verib gedə bilməz, çünki bu böyük bir məsuliyyətdir".

Qeyd olunan fikir, xüsusilə yeni biznes qurmaq istəyən gənclərə aid edilə bilər. Biznes qurmaq istəyən gənclər öz bizneslərində və ya iş dünyasında lider mövqeyə gəlmək istəyirlərsə, bu çıxışdan da nəticə götürüb, daima təşəbbüskar olmağa cəhd etməlidirlər.

Hazır öz ölkəmizdən danışmışkən bir az da belə davam edək. Çünki yuxarıdakı statistikada da qeyd edildi

<sup>1</sup> Dünya Bankının arxivi

<sup>2</sup> "AZƏRBAYCAN KARYERA İNKİŞAF FORUMU – 2023" Təvsiyə paketi. Dövlət Məşğulluq Agentliyi. (2023)

kimi, ölkəmizdə biznes nümunələrini hər deyəndə tapmaq olmur. Azərbaycan biznes bazarında Cek Maya bənzər təcrübəni İbrahim Alisoyun timsalında görə bilərik. **“IDEA”** brendinin qurucusu, 2022-ci ildə prezident İlham Əliyev tərəfindən **sahibkarlıq fəaliyyətinə görə “Tərəqqi” maddalı** ilə təltif olunan İbrahim bəyin danışdığı hekayələrdən birində onun təşəbbüskarlığını bizneslə necə uğurlu sintez etdiyini görə bilərik.<sup>1</sup>

Biznesini qurmamışdan əvvəl o, demək olar ki, hər yerdə frilans çalışır, pulsuz işləyir, amma öyrənməyə çalışır, reklam fəaliyyəti ilə məşğul olur. 2001–2003-cü illərdə 2 şirkət təsis edir.

İş qurduna verdiyi müsahibədə deyir: “İçərişəhərdə xarici şirkət var idi, o dövənlərdə insanlarla çox ünsiyyətdə olurdum. Bir gün bir iş yerində masa üzərində təhlükəsizlik nişanları gördüm, soruşdum ki, bu nədir, haradan gətirmisiniz? Mənə dedilər ki, nişandır və İngiltərədən gətirilib. Qiymətini soruşdum, 20 dollar dedilər, bu rəqəm mənə qəribə gəldi. Onlardan soruşdum ki, olar mən sizə bunun nümunəsini hazırlayıb göstərim? Dedilər göstər. Soruşdum ki, bəs niyə xaricdən alırsınız? Dedilər, Azərbaycanda istehsalçısı yoxdur. Başqa bir yerdə sifariş verdi, faylı hazırladım, nümunəni gətirəndə çox bəyəndilər, 10 ədəd düzəltməyimi istədilər. Beləcə, mən Bakı–Tbilisi–Ceyhan boru xəttinin bütün nişanlarını düzəltmiş oldum”.

Hekayə sanki təşəbbüskarlığın bəzən **heç kimin ağılna gəlməyəcəyi və ya risk etməyəcəyi şeyləri öz öhdəliyinə götürmək** olduğunu göstərir bizə. O vaxt İbrahim

---

<sup>1</sup> Alisoy İ. (2024). *İş Qurdu - “Əgər çətinliklər yoxdursa, demək siz də yoxsunuz”*. YouTube

bəy bunu etməyə də bilərdi, amma təşəbbüskar davranır və ilk nümunəni hazırlayıb, şirkətə təqdim edir. Bazarda azərbaycanlı istehsalçı olmasa da, o bu təşəbbüsə imza atır.

Qeyd edilən nümunələrin hər birindən təşəbbüskar insanın imkanları müəyyənləşdirə bildiyini, fəal hərəkət etdiyini, əzmkarlıq və hazırcavablıq sayəsində çətinliklərin öhdəsindən gələ bildiyini görə bilirik. Həmçinin onlar tez-tez başqalarının gözdən qaçırdığı situasiyalarda potensialı görə bilir, əskikliklər olsa belə, lazımı resursları əldə etmək və ya uyğunlaşa bilən komanda toplamaq yollarını tapırlar. Vizyonlarını həyata keçirmək üçün hesablanmış riskləri götürməyə hazırdırlar. Davamlı olaraq təcrübədən öyrənir və fikirlərini həyata keçirmək üçün həlləri sınaqdan keçirirlər.

Təşəbbüskarlıq örnəklərinə İslamda da rast gəlirik.<sup>1</sup> İslam tarixində Hz.Peyğəmbərin (s.a.s.) peyğəmbər olmadan öncə cahiliyyə dövründə qatıldığı tək cəmiyyət olan Hilf əl-Fudul ittifaqı da təşəbbüskarlıq örnəklərindən biridir.

Hilf əl-Fudul, Hz.Peyğəmbər (s.a.s.) və Hz.Əbu Bəkrin İslamdan əvvəl Məkkədə ədalətsizliyə və haqsızlığa qarşı yaradılan birliyin (Ərdəmlilər İcması) üzvü olması ilə formalaşmışdır. Məqsəd Məkkədə gücsüzlərin hüquqlarını qorumaq və əxlaqi prinsiplərə uyğun bir ictimai nizam yaratmaq idi. Təşəbbüskarlıq baxımından bu birlik sosial məsuliyyət daşıyan təşəbbüslərin və etik davranışın nə qədər vacib olduğunu göstərir. Hətta İslamdan əvvəl qurulan bu ədalət platformasının Hz.Peyğəmbərin (s.a.s.) peyğəmbərlik dövründə də önəmini qoruduğunu bildirməsi, uzunmüddətli fayda və davamlılıq prinsiplərinə işarə edir.

<sup>1</sup> İbn Hişam. Əs-sirətun-nəbəviyyə; Həzrət Muhəmməd Mustafə Siyəri-Nəbi, Osman Nuri Topbaş, "İpəkyolu Nəşriyyatı", tək cild, səh.30

Biznes mühitində bu tarixi hadisədən bir çox dəyərli təşəbbüskarlıq dərsləri çıxarmaq olar:

– Hilf əl-Fudul güclülərin zəifləri əzməsinə qarşı duran bir modeldir. Təşəbbüskar bir biznesmen bazar şərtlərindən sui-istifadə etmək yerinə, ədalətli və etik davranışa üstünlük verməlidir.

– Bir iş insanı yalnız ona mənfəət gətirən deyil, cəmiyyətə də fayda gətirən təşəbbüsləri dəstəkləməlidir. Hilf əl-Fudul kimi bir təşəbbüs göstərir ki, mənfəət və əxlaq bir araya gətirilə bilər.

– Hz.Peyğəmbər (s.a.s.) və Hz.Əbu Bəkrin müxtəlif qəbilələrlə əməkdaşlıq edərək qurduğu bu birlik iş dünyasında da uzunmüddətli əməkdaşlıqların vacibliyini vurğulayır.

– Hilf əl-Fudul ehtiyac olan bir dövrdə yaradılıb və uzun müddət öz funksiyasını qoruyub. Biznesmenlər də dəyişən bazar şərtlərinə uyğunlaşaraq davamlı uğur qazanmağı hədəfləməlidirlər.

Hz.Peyğəmbərin (s.a.s.) gənc yaşlarında belə birliyə qoşulması, liderliyin yaşla deyil, cəsarət və təşəbbüskarlıqla əlaqəli olduğunu göstərir. İş dünyasında da rəhbərlər çətin zamanlarda təşəbbüs göstərməkdən çəkinməməlidirlər. Təşəbbüskarlıq yalnız maddi qazanc əldə etmək deyil, eyni zamanda, dəyərlər üzərində inşa edilmiş etibarlı və faydalı layihələr yaratmaqdır.

**Bəs bu qədər önəmli olan bir keyfiyyəti necə inkişaf etdirə bilərik?** Təşəbbüs, bəzən istedad kimi qəbul edilsə də, hər kəsin təcrübə ilə inkişaf etdirə biləcəyi bir bacarıqdır. Təşkilati davranış və psixologiya sahəsində tədqiqatlar, o cümlədən Bindl və Parkerin proaktiv davranış

üzrə araşdırmaları təşəbbüsün xüsusi davranışlar və düşüncə tərzilə inkişaf etdirilə biləcəyini aşkar etdi.<sup>1</sup>

**Əsas addımlar olaraq aşağıdakıları qeyd edə bilərik:**

**1. Aydın məqsədlər qoyun və uğuru vizuallaşdırın.** Aydın məqsədlərə sahib olmaq insana istiqamət hissi verir. Müvəffəqiyyəti vizuallaşdırmaq, hərəkət etmək üçün motivasiyanı gücləndirməyə kömək edir.

**2. Böyümə zehniyyətini inkişaf etdirin.** Dweck tərəfindən zehniyyətlə bağlı araşdırma göstərir ki, problemlərə təhdidlər deyil, öyrənmək üçün fürsətlər kimi baxan, inkişaf zehniyyətinə malik olan fərdlərin təşəbbüs göstərmə ehtimalı daha yüksəkdir. Bu zehniyyət davamlılığı, uyğunlaşma qabiliyyətini və maneələr qarşısında təşəbbüskar yanaşmasını təşviq edir.<sup>2</sup>

**3. Kiçik, davamlı addımlar atın.** Təşəbbüsün inkişafı çox vaxt zamanla özünə inam yaradan kiçik hərəkətlərlə başlayır. Təşəbbüs hər dəfə dayanmadan və ekstra fərqli addımlar atmağı tələb etmir, daha çox davamlı olmağı tələb edir.

**4. Uğursuzluqdan öyrənin və inkişaf üzərində düşünün.** Təşəbbüs, özündə riski də ehtiva edir və uğursuzluqlar təbii ki, səyahətin bir hissəsidir. Bu keyfiyyəti inkişaf etdirmək üçün uğursuzluğa təcrübə mənbəyi kimi baxma-

<sup>1</sup> Bindl U.K. & Parker S.K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S.Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization (pp. 567–598). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>

<sup>2</sup> Dweck C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House



ğI öyrənmək lazımdır. Nəyin yaxşı və nəyin uğursuz olduğı barədə mütəmadi olaraq düşünmək zamanla riskləri görmək qabiliyyətini gücləndirə bilər.

Azərbaycandakı biznes mühiti ilə bağıli statistikanı xatırlayın. Bu, toxum əkməyə cəsarəti çatanlar üçün yerin münbit olduğunu xatırladır. Lakin problem yalnız başlamaq deyil, davam etməkdir. Təşəbbüsünüzü bir anlıq həvəs kimi deyil, uzun müddət ərzində sizi, ideyalarınızı, vizyonunuza gücləndirən davamlı bir silah kimi qəbul edin. **Sadəcə, başlamaq yox, həm də davamlı olmaq üçün nələr edə bilərsiniz?**

### Tapşırıq:

Təşəbbüskarlığı inkişaf etdirmək üçün bir həftə ərzində əldə edilə bilən kiçik bir layihə seçin. Önəmli olan çox da bələd olmadığınız bir şeyə başlamaqdır. Bununla həm komfort zonanızdan çıxın, həm də təşəbbüskarlığı tam uyğun formada yoxlaya biləcəksiniz.

### Addımlar:

1. Layihənizi seçin: bir həftə ərzində həyata keçirilə bilən, lakin dəqiq addımları olan bir layihə seçin. Məsələn, yeni bir mövzuda bir bloqa başlamaq, dostlar və ya ailə üçün mini tədbir təşkil etmək və s. Əsas odur ki, həm daha öncə etmədiyiniz, həm də çətin bir şey olsun.

2. Layihənin xəritəsini tərtib edin: ilk gündən hər gün nə etməli olduğunuzu təsvir edin. Hər gün sizi irəliyə aparan bir hədəfin olduğundan əmin olun.

3. Gündəlik çətin bir məsələni həll edin: hər gün layihənin haqqında bilmədiyiniz bir məsələni həll etməyə ça-

lışın. Resursları axtarın, bu məsələ ilə bağlı məlumatlı biri ilə əlaqə saxlayın və s.

**4.** Çətinliklər üzərində düşünün: hər axşam sizi nəyin çətinə saldığını və bunun öhdəsindən necə gəldiyinizi qeyd edin.

**5.** Nəticəni təqdim edin və paylaşın: son olaraq, əldə etdiyinizi təqdim etmək üçün kiçik bir yol tapın, məsələn, dostunuza təqdim edə və ya qısa bir post ilə sosial şəbəkədə paylaşa bilərsiniz.

## 16. Təşkilatlanan / Lider

1940-cı ildə İngiltərə, İkinci Dünya müharibəsi zamanı alman qüvvələrinə məğlubolma təhlükəsi ilə üzləşdi. Bununla belə, xalq öz gücünü “heç vaxt təslim olmamaq” yanaşmasını irəli sürən Vinston Çörçill möhkəmliyində tapdı. Onun rəhbərliyi, sadəcə olaraq, qoşunları idarə etmədi, həm də tarixin gedişatını dəyişdirən nəticələr yaratdı.

Onilliklər sonra texnoloji dünyada Amazon adlı bir şirkət ənənəvi qaydalara riayət etməklə deyil, qaydaları yenidən yazmaqla pərakəndə satış formasını yenilədi. Ceff Bezosun rəhbərliyi altında Amazonun müştəri təcrübəsinə olan diqqəti şirkətin hərəkətverici qüvvəsinə çevrildi və balaca bir onlayn kitab mağazasını qlobal nəhəngə döndürdü.

Gündəlik həyatda elə müəllimlər, kouçlar və mentorlar var ki, onlar öz tələbələrini, işlədikləri insanları mümkün olacağına heç vaxt inanmadıqlarından daha çox nailiyyət əldə etməyə ruhlandırırlar. Sınıf otaqlarından tutmuş iclas otaqlarına, döyüş meydanlarına kimi nümunə eyndir: bir

nəfər başqalarını ümumi məqsəddə birləşdirərək daha böyük bir məqsədə nail oluna biləcəyinə inam yaradır.

**Bəs bu uğurların arxasında görünməyən qüvvə nə idi?** Liderlik. Bəs yaxşı, kimdir bu lider və nə üçün bu bacarıq bu qədər önəmlidir?

**Oxford lüğətinin** tərifinə görə, liderlik “bir qrupa və ya təşkilata rəhbərlik etmə fəaliyyəti və ya qabiliyyətidir”.<sup>1</sup> Liderlik həmçinin “şəxsin və ya təşkilatın qrup və ya təşkilatın istiqamətini müəyyən etmək, ona çatmağa kömək etmək bacarığı” kimi də izah edilir.

Bu tərif iki aspekti – həm rəhbər olmaq bacarığını, həm də rəhbər kimi davranmaq fəaliyyətini özündə birləşdirir.

Bu mövzu barədə o qədər (təəssüf ki, çox vaxt) səhv danışılıb ki, istərdim bu dəfə, həm də liderliyin nə olmadığını da qeyd edək.

**Sizə bir hekayə danışmaq istəyirəm.** Deyilənə görə, Əmir Teymur ordusunda fil də saxlayırdı. Müharibədən kənar vaxtlarda filləri ayrı-ayrı kəndlərə göndərirdi ki, orada saxlasınlar (onlara baxmaq çox vəsait tələb edirdi). Fillərdən birini də Molla Nəsrəddin yaşayan kəndə göndərir. Əmir Teymurun qorxusundan kimsə filə toxuna bilmirdi. Fil kefi nə istəyir eləyir, əkin-zəmini, bağ-bostanı yeyib ziyan verirdi. Kəndlilər filin əlindən lap təngə gəlirlər. Onlar yığılıb mollanın yanına gəlirlər: “Ay molla, bu fil bizdə istirahət qoymadı, gəl qabağa düş. Əmirin yanına gedək, dərdimizi ona deyək, bəlkə bir rəhmi gəldi, fili apardı. Molla razı olur. Onlar yola düşürlər. Yolda kəndlilər Teymurun qorxusundan iki-iki, üç-üç qaçıb dağılırlar. Teymurun qapısına çatan-

<sup>1</sup> Adams-Thomond, B. (2017). *What makes a leader?*. The Global Navigators of Legal Careers.

da molla baxır ki, hamı qaçıb, təkçə özü qalıb, öz-özünə deyir: Yaxşı, görün sizin başınıza nə oyun gətirirəm. Teymur ondan soruşur:

– Molla, nə üçün gəlmisən?

Molla deyir:

– Əmir sağ olsun, bizim kəndə bir fil qonaq göndərmisən. Bundan çox razıyıq. Ancaq fil tək olduğundan səs-küyündən dayana bilmirik. Kəndlilər də mənimlə gəlmişdi, cəsərat eləyib içəri girmədilər. Xahiş edirik, bir dişi fil də göndərəsən. Teymurun bu sözdən xoşu gəlir, ona çoxlu ənam verir. Əmr eləyir ki, o kəndə bir dişi fil də göndərsinlər. Molla da aldığı hədiyyəni götürüb sevinə-sevinə evinə gəlir.

Kəndlilər onu görüb soruşurlar:

– Molla, nə oldu?

Molla cavab verir:

– Gözünüz aydın, filin dişisi də gəlir.

İndi sizcə, Mollanın etdiyi liderlik idi ya yox? Düzdü, kimsə deyə bilər ki, “bu kəndlilərə elə belə də lazımdır və hələ az edibdi”, lakin bu yazıq kəndlilər onsuz da özgüvənli və dil sahibi olsaydılar, birbaşa özləri Teymurun yanına gərdərdilər də. Ona görə də, istəyirəm ki, bir neçə məqamda “nə liderlik deyil?” hissəsinə toxunum.

### 1. Məsuliyyət:

Bilmirəm səbəbi nədir (bəlkə də, çox sayda baxdığımız Hollivud filmləridir), lakin liderlik deyəndə ağla gələn ilk obraz fiziki güclü, əlinin altında onlarla şəxsini çalışdığı, mühim qərarlar verən bir şəxsdir, lakin bu məsələnin sadəcə bir tərəfidir. **Yəni lider olmaq sadəcə əmrlər vermək və qərarlar qəbul etmək deyil.** Onun digər tərəfi də var.

Bu digər tərəfi barədə Peyğəmbər (s.a.s.) belə demişdir: "Hər biriniz çobansınız və öz rəiyyətinizdən olanlara görə məsuliyyət daşıyırsınız. Kişi öz ailəsinin (ailə fərdlərinin) çobanıdır (himayəçisi) və himayəsi altında olanlardan məsuldur. Qadın öz ərinin evində himayəçidir və ailəsinə görə məsuldur. Qulluqçu öz ağasının var-dövlətinə baxımından himayəçidir və buna görə məsuliyyət daşıyır. Hər biriniz çobansınız və himayəniz altında olanlara görə məsulsunuz".<sup>1</sup>

Qəribə səslənə bilər, lakin **lider, ilk növbədə, öz işinin, öhdəliyində olan şəxslərin məsuliyyətini çəkən şəxsdir** və bu məsuliyyət liderə verilən səlahiyyətlərdən əvvəl gəlir.

Bir rəhbər sadəcə qərar verib nəticələrə görə məsuliyyət daşımaya (!) bilməz. Rəhbər bir ailə başçısı tək hər şeyin olmasa belə, bir çox şeyin məsuliyyətini daşıyır.

## 2. Təkbəşinə qərar vermə:

Burada Sizə bir lətifə danışmaq istəyirəm. Görüş vaxtı rəhbər söz alır və sual verir:

Rəhbər: Liderlikdə ən vacib məqam vaxtında düzgün qərarlar qəbul etməkdir!

Əməkdaş: Bəs, biz necə bilək ki, qərarlarımız düzdü?

Rəhbər: Nəsə səhv getsə, bilin ki, bu kollektiv səhvdir!

Bax, biz də rəhbər olaraq bu məsələdə olduğu kimi səhvlər etməli deyilik. Bəzən elə təəssürat yaranır ki, lider hər zaman **təkbəşinə qərar verməlidir**. Bu təəssürat, həm də ona gətirib çıxarır ki, liderlik mövqeyinə gəlmiş insanlar məsləhətləşmir və digər şəxsləri dinləmir və ya eşitmək istəmir. Lakin bu prosesdə adil lider ətrafından da məsləhət və fikir ala bilər.

<sup>1</sup> Səhih əl-Buxari, 2554, 7138; Səhih Muslim, 1829

Çox uzağa getməyə. Dinimizdə şura anlamı var. Hərada ki, rəhbər şəxs başqalarının da fikirlərini nəzərə alaraq hərəkət edir. Quranın Şura surəsində deyilir ki, "Onların (möminlərin) işləri aralarında məsləhət (şura) yolu ilə görünür".<sup>1</sup> Bu ayədə də qeyd olunur ki, lider təkbaşına deyil, digər insanların da tövsiyələri ilə hərəkət edə bilər və burada heç bir qəbahət yoxdur.

Burada bir ifrat təhlükə də var – **"sizə qulaq asdım və belə etdim"** yanaşması. Lider məsləhətləşsə belə, son qərarı özü verir və hətta məsləhətə əsasən nəticə yaxşı olmasa belə, nəticəyə cavabdeh olur.

### **Bəs liderlik bacarığı sahibkar üçün niyə lazımdır?**

Bilirəm, bəlkə deyə bilərsiniz ki, "əşşii bu onsuz da məlumdur da", amma ki, araşdırma göstərir ki, sahibkarın güclü liderlik bacarıqları prosesdə ilk baxışdan gözə görünməyən nəticələrə gətirib çıxara bilər. Misal üçün:

Gallup-ın apardığı araşdırma deyir ki, güclü liderlik əməkdaşların işə bağlanmasına (cəlb olunmasına) və korporativ mədəniyyətin yaxşılaşmasına müsbət təsir göstərir.<sup>2</sup> Digər tərəfdən işə cəlb olunmuş əməkdaşlar isə digərləri ilə müqayisədə 21% daha səmərəli və effektiv olurlar.

Digər bir araşdırma göstərir ki, effektiv liderlər elə bir şərait yarada bilərlər ki, əməkdaşlar orada özlərini dəyərli və həvəsli hiss etsinlər.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Şura, 42:38

<sup>2</sup> *How to improve employee engagement in the workplace.* Gallup. (2024).

<sup>3</sup> *12 key factors influencing employee engagement.* Social For Action. (2024).

McKinsey&Company isə vurğulayır ki, güclü liderlik bacarıqları qurumlara dəyişikliklərə uyğunlaşmağa kömək olur və daha güclü liderlik səriştələri olan qurumlar daha tez transformasiyadan baş açıb innovasiyaları daha tez tətbiq edirlər.<sup>1</sup>

Digər bir araşdırma isə məni bir xeyli düşündürdü. Diqqətli olun! Deməli, Harvard Business Review-da dərc olunan bir məqalədə qeyd olunur ki, uğurlu rəhbərlər bu gün nəinki idarə edirlər, onlar əksinə elə bir şərait yaradırlar ki, hər bir əməkdaş öz qiymətli olduğunu və ümumi uğurda pay sahibi olduğunu hiss etsin.<sup>2</sup>

Bu cavablar onu göstərir ki, liderlik bacarıqlarının inkişafı biznesin uğurlu inkişafında və davamlı olmasında müstəsna rol oynayır.

Bu qədər araşdırma nəticələrindən sonra liderlik bacarığının önəminə tam əmin olduqsa, gəlin, bu bacarığa bir də real keys üzərindən baxaq.

Bu dəfəki keysimiz avtomobil istehsalı şirkətinə ABŞ-da ilk qadın CEO olaraq seçilən Meri Barranın hekayəsidir. 2014-cü ildə General Motors-un böyük böhranla üzləşdiyi bir vaxtda Meri Barra şirkətin baş direktoru olur. Şirkətdə vəziyyət belə idi ki, 10 il əvvəldən istehsal edilmiş bəzi avtomobil modellərində alışma açarının nasazlığı **124 nəfərin ölümü və 275 nəfərin yaralanması ilə nəticələnmişdi.**<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Smet, A. D., Gast, A., Lavoie, J., & Lurie, M. (2023). *New leadership for a new era of thriving organizations*. McKinsey & Company.

<sup>2</sup> Molloy, J. (2021). *Strong leadership skills make all the difference*. Harvard Business Publishing.

<sup>3</sup> Feloni, R. (2018). *GM CEO Mary Barra said the recall crisis of 2014 forever changed her leadership style*. Business Insider.

General Motors çoxsaylı qəzalara və ölümlərə səbəb olan alışma açarlarının nasazlığı səbəbindən 30 milyondan çox avtomobili geri iadə üçün çağırdı. Bu, həm təhlükəsizlik məsələlərini, həm də şirkətin nüfuzunu əhatə etdiyindən Barranın liderliyi üçün əhəmiyyətli bir sınaq idi. Barranın bu vəziyyəti idarə etməsi korporativ böhranın idarə edilməsində bir meyar yaratdı desək, yanlış olmaıq.

Meri Barra vəziyyəti necə həll edir:

**1. Şəffaflıq:** Barra GM-in uğursuzluqlarını açıq şəkildə etiraf edir. Bu, onu tipik korporativ böhran reaksiyalarından fərqləndirdi. O, konqres qarşısında ifadə verir, günahı ört-basdır etməkdənsə, şirkətin səhvlərinə tamamilə sahib çıxır. Bu şəffaflıq səviyyəsi ictimai etimadı bərpa etməyə kömək edir.

**2. Anında hərəkətə keçmək:** Barra GM-in təhlükəsizlik əməliyyatlarında köklü dəyişikliklər həyata keçirdi. O, gələcək təhlükəsizlik nəzarətini təmin etmək və belə bir böhranın yenidən baş verməsinin qarşısını almaq üçün daxili prosesləri yenidən strukturlaşdırdı. Bu, onun sadəcə cari fəsadları həll etməkdənsə, uzunmüddətli təhlükəsizlik təkmilləşdirmələrinə verdiyi önəm və diqqəti göstərdi.

**3. Mədəni dəyişiklik:** Barra böhrandan GM-in korporativ mədəniyyətini dəyişmək üçün katalizator kimi istifadə etdi. O, məsuliyyət, təhlükəsizlik və müştəri etibarına daha çox diqqət yetirdi. Bu strateji dəyişiklik GM-ə böhrandan daha güclü çıxmağa imkan verdi.

Meri Barranın etdiklərindən həm liderin və onun liderlik bacarıqlarının önəmini görə, həm də xüsusi dərslər çıxara bilərik. **İlk olaraq**, bu keys göstərir ki, məsuliyyət əsasdır. Nə qədər ağır olsa da, liderlər şirkətlərinin problemlərini öz üzərlərinə götürməyə hazır olmalıdırlar. Barranın məsuliyyəti



yətdən gizlənməkdən imtina etməsi onun liderlik etibarını gücləndirdi. **Növbəti bir dərs**, sözə yox, hərəkətə önəm verməkdir. Sürətli və düzgün tədbirlər görmək böhranın idarə edilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Barranın GM-in təhlükəsizlik protokollarının yenidən qurulması onun diqqətini yalnız şirkətin imicini qurtarmağa deyil, əsas problemin həllinə yönəltdiyini göstərdi. **Son olaraq**, böhranı fürsətə çevirməyi görə bilirik. Avtomobillərin geri çağırılmasına sırf neqativ baxmaq əvəzinə, Barra ondan GM-in mədəniyyət və fəaliyyətində edilən islahatlardan fürsət kimi istifadə edərək, böhranların davamlı müsbət dəyişikliklər üçün əsas ola biləcəyini nümayiş etdirdi.

Barranın sələfi Dan Akerson 2022-ci ildə CNBC-yə reportajında deyir<sup>1</sup>: “Barranın tutduğu vəzifədə baş direktor kimi fəlsəfəsi problemləri birbaşa həll etmək olub. O, müntəzəm olaraq deyir ki, “problemi həll etmək üçün ən doğru zaman, problemi öyrəndiyiniz dəqiqədir”.

Keçmiş GM icraçı direktoru, Barranın mentoru Qari Covger Meri haqqında deyir: “O, yaxşı lider və yaxşı dinləyicidir. Lakin o, səhmdarlar üçün çətin qərarlar qəbul etməyə gəldikdə isə sərtidir. İndiyə qədər gördüklərimə görə, o, əla bir iş bacarıb”.

Bəli, güclü liderlik bacarıqları olan bir rəhbər uçuruma gedən yoldan şirkəti geri qaytara bilər.

XXI əsri həmin əsr edən anamlar birbaşa və ya dolayı yolla elə liderlik anlamına da, yəni lider bacarığı olan birinin göstəricilərinə də təsir edir. Misal üçün:

– **Uzaqgörənlik**: əsl liderlik bacarıqları olan birinin gələcəyə aydın baxışı olur və onu başqalarını ruhlandırır.

<sup>1</sup> Wayland, M. (2024). *10 years in, GM CEO Mary Barra has built her legacy on change and crisis. 2024 will bring new tests.* CNBC.

caq şəkildə ifadə edə bilər. Bu liderlər komandanı və ya şirkəti hara aparmaq istədiklərini və ora necə çatmaq lazım olduğunu anlaşırlar.

– **Empatiya və dinləmə:** liderlik insanları başa düşməyi tələb edir – təkcə üzdən, səthi səviyyədə yox, həm də dərinləndən. Liderlər komandalарının narahatlıqlarını, təkliflərini və hətta məyusluqlarını dinləməklə empatiya nümayiş etdirmiş olurlar. Liderlik bacarığı olan bir rəhbər ideyaları rədd etmir və səbirsiz davranaraq reaksiya vermirlər. Bunun əvəzinə, uğurlu komandanın qurulmasında hər bir şəxsin vacib olduğunu bilərək, başqalarının açıq şəkildə fikirlərini paylaşması üçün imkan yaradırlar.

– **Məsuliyyət:** yuxarıda da qeyd etdiyimiz məsələ. Əsl liderlər həm uğurları, həm də uğursuzluqları üçün məsuliyyət daşıyırlar.

– **Başqalarına dəstək:** liderlər başa düşürlər ki, onların uğurları komandalарının uğurları ilə bağlıdır. Onlar inkişaf, mentorluq və konstruktiv rəy kimi yollardan istifadə etməklə başqalarına dəstək olurlar. Komanda nailiyyətlərini qeyd edir və təşəbbüskarlığı təşviq edir, insanların özlərini dəyərlı hiss etdikləri və özlərini sübut edə bilmək üçün motivasiya olunduğu bir mühit yaradırlar.

– **Qətiyyət və güvən:** liderlər rəylərə açıq olsalar da, adətən, qərarlı qalırlar. Müvafiq məlumatları toplayıb, müxtəlif perspektivləri nəzərə alaraq vaxtında əmin olduqları qərarları qəbul edirlər.

### **Bəs, liderlik bacarığını necə inkişaf etdirmək olar?**

İlk ağıla gələn sual odur ki, ümumiyyətlə, bu bacarığın inkişaf etdirilməsi mümkündürmü?

Açıq bu sualara birmənalı cavab yoxdur. Hər iki yanaşmanın tərəfdarları var. Bu yerdə bir araşmanın nəticə-

ni Sizinlə bölüşmək istəyirəm. Deməli, Beynəlxalq insan resursları və liderliyin inkişafı üzrə konsalting şirkəti olan “Development Dimensions International” (DDI) liderlərin özünü inkişaf etdirmək istiqamətləri ilə bağlı apardığı araşdırmada maraqlı nüanslar ortaya çıxıb<sup>1</sup>.

Beləliklə, dünya üzrə **1556 təşkilatda** fəaliyyət göstərən **1827 insan resursları mütəxəssisi** və **13695 lider** arasında sorğu həyata keçirilib. Bu dəfə qlobal araşdırma məhz liderlərin daha çox hansı istiqamətlərdə özlərini inkişaf etdirmək istəklərini əhatə edib. Sorğunun nəticələrinə əsasən yüksək potensiallı liderlərin üstünlük verdiyi **üç inkişaf istiqaməti** məlum olub:

1. Liderlərdən 85 %-i onların lider kimi inkişaf etməsini stimullaşdırmaq üçün **yerli və xarici mentor** dəstəyinə üstünlük verib.

2. Rəhbər vəzifənin təmsilçilərinin 71 %-i liderlik bacarıqlarını gücləndirmək üçün müvafiq mütəxəssislərin iştirakı ilə **təlimlərdən yararlanmaq** istəyib.

3. Liderlərin 56 %-i isə güclü tərəflərini kəşf etmək və ya təkmilləşdirilməsinə ehtiyac olan istiqamətləri müəyyənləşdirmək üçün **qiymətləndirmənin həyata keçirilməsini** doğru hesab edib.

Bir maraqlı araşdırmanın nəticəsini də sizinlə bölüşmək istəyirəm. **“Avstraliya Tətbiqi Peşələr Kolleci”nin** apardığı araşdırmanın nəticəsi göstərir ki, düzgün idarə olunan empatiya hissi liderlik bacarıqlarının effektivliyinin artmasına müsbət təsir göstərir.<sup>2</sup> Belə ki, empatiya hissi güclü olan

<sup>1</sup> *Global leadership forecast 2023*. DDI. (2023).

<sup>2</sup> McManus, B. (2024, June 4). *The power of emotional intelligence in leadership*. ACAP.

liderlər işçilərin işə cəlb edilməsi, qərar qəbuletmə kimi və digər mühüm aspektlərdə öz həmkarlarını **40%-ni üstələyib**. Təsəvvür edirsiniz, nə az, nə çox. **Düz 40 faiz!** Liderlik emosional zəkanın bir hissəsi olan empatiyanın uğur bələdçisidir desək, yanılmış olmarıq.

### **Bu məlumatlardan özümü nə götürə bilərik?**

**1)** Öz liderlik potensialımızı daha yaxşı anlamaq və aşkarlamaq üçün müxtəlif **qiymətləndirmə "alətləri"ndən keçməli** və özümüzü yoxlamalıyıq.

**2)** Liderlik üslubunu bəyəndiyimiz, keçdiyi yola hörmət etdiyimiz və gedəcəyimiz yolu daha da konkretləşdirəcək, yolumuza hardasa işıq salacaq **mentorlar tapmalıyıq**.

**3)** Liderlik bacarığımızı inkişaf etdirə biləcəyimiz, özümüz kimi şəxslərlə fikir alış-verişi edə biləcəyimiz **təlimlərdə iştirak** etməliyik.

**4)** Empatiya bacarığının inkişafı üzərində çalışmalıyıq! Uğurlu liderlik üçün bu bacarıq şərtidir!

Son olaraq, gəlin, Vinston Çörçillin məşhur sitatı üzərində düşünək: "Aslan cəsarətinə sahib olan xalq idi. Mənim, sadəcə, kükrəmək üçün şansım oldu".<sup>1</sup> Bu güclü ifadə bizə xatırladır ki, liderlik ən güclü səs olmaq yox, başqalarının səslərinin maksimum dərəcədə yüksələ biləcəyi mühiti inkişaf etdirməkdir. Öz liderlik yolunuzda bunu düşünün: "Sizin səsiniz tək bir not olacaq, yoxsa rəhbərlik etdiyiniz komanda ilə birlikdə ümumi musiqini formalaşdırmaq istəyirsiniz?"

<sup>1</sup> *Highlights of the 2023 first regular session of the Executive Board.* World Food Programme. (2023).

### Tapşırıq:

Bu tapşırıq gündəlik həyatda məqsədyönlü, strukturlaşdırılmış təcrübə vasitəsilə liderlik bacarığınızı inkişaf etdirmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

### Addımlar:

**1. Hər həftədə üçün 1 liderlik bacarığına fokuslanın:** hər həftənin əvvəlində diqqət verəcəyiniz konkret bir liderlik bacarığı seçin, məsələn, ünsiyyət, qərar qəbuletmə, empatiya və ya hesabatlılıq.

**2. Hər bacarıq üçün özünüza çağırış elan edin:** seçilmiş bacarıqla uyğunlaşan praktik, icra edilə bilən fəaliyyət müəyyənləşdirin.

Məsələn,

– **Ünsiyyət:** bu həftə aktiv dinləmə və empatiya tətbiq etmək üçün üç fərqli insanla dərin fərdi söhbətim olacaq.

– **Qərar qəbuletmə:** bu həftənin hər günü, kiçik də olsa, daha tez və inamla bir qərar verəcəyəm və nəticə üzərində qiymətləndirmə aparacağam.

– **Empatiya:** bu həftə keçirdiyim hər bir görüşdə mən qəsdən qarşı tərəfin sözünü kəsmədən onu dinləyəcəm, diqqətimi onun perspektivini başa düşməyə yönəldəcəm.

– **Hesabatlılıq:** hər günün sonunda sabah inkişaf etdirə biləcəyim bir hərəkəti düşünəcəyəm və ona əməl edəcəyəm.

**3. Gündəlik irəliləyişinizi qeyd edin:** hər gün o günün problemi ilə bağlı təcrübənizi düşünmək və yazmaq üçün beş dəqiqənizi ayırın. Hər hansı çətinlikləri, inkişaf etdirdiyiniz tərəfləri və ümumi şəxsi fikirləri qeyd edin.

**4. Həftə sonu refleksiya:** həftənin sonunda qeydlərinizi nəzərdən keçirin və aşağıdakı suallar üzərində düşünün:

– Bu bacarığı tətbiq etməklə özüm haqqında nə öyrəndim?

– Bu bacarıq mənim qarşılıqlı əlaqələrimə və ya qərarlarım necə təsir etdi?

– Hansı sahələr hələ də təkmilləşdirilməlidir?

## 17. Yaradıcı / Açıqfikirli

**Sizcə, insan ağılının paraşütlə hansı oxşar cəhəti var?** Frenk Zappa demişdir ki, hər ikisi açıq olanda işləyir. Paraşüt nümunəsi burada təsadüfi seçilməyib. Paraşüt yalnız açıq olanda insanı təhlükəsiz şəkildə yerə endirir. Bağlı olduqda isə öz funksiyasını yerinə yetirə bilmədiyindən nəticə ürəkaçan olmur. Bax məhz insan ağılı da bu cürdür: əgər insan öz baxışlarını, düşüncələrini, fikirlərini dəyişdirməyə və yenilikləri qəbul etməyə hazır deyilsə, ağılı öz potensialını tam şəkildə istifadə edə bilmir.

Maraqlı olan bilirsiniz nədir? 3-4 ən mötəbər lüğətə baxanda (Cambridge, Oxford, Britannica, Merriam – Webster) görürük ki, bu bacarığın izahı aşağı-yuxarı eynidir: **“yeni və ya öz fikirlərinizdən fərqli olan ideya və rəyləri obyektiv olaraq nəzərə almağa hazır olmaq”**. Bu, əslində, çox sadə görünsə də, hər kəsin asanlıqla mənimseyə bilmədiyi bir bacarıqdır.

Bu bacarıq nə qədər önəmli və lazımlı olsa da, bəzən ilk baxışdan oxşar davranışlarla da səhv salına bilər. Aydınlaşdırmaq üçün aşağıdakı misallara diqqət yetirək.

### **Açıqfikirlilik hər şeyi qəbul etmək deyil.**

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi, açıqfikirli olmaq, öz fikrindən fərqli olan yanaşmalara açıq olmaq deməkdir, lakin bu o demək deyil ki, biz hər hansı bir ideya və ya fikri heç bir təhlil və tənqid etmədən qəbul etməliyik. Yəni ki, açıqfikirlilik, həqiqəti və dəyəri olmayan yanlış məlumatları qəbul etmək məcburiyyəti yaratmır. Məsələn, Elon Mask,

SpaceX şirkətində Marsa insan missiyası ilə bağlı müxtəlif fikirləri nəzərdən keçirərkən, hər bir yeni təklif və ya ideyanı qəbul etmir. O, komandasına bütün fikirləri obyektiv və elmi əsaslarla qiymətləndirməyi və ən məntiqli yolu seçməyi tapşırır. Bu yanaşma açıqfikirli olmağın, sadəcə, hər bir ideyanı qəbul etmək deyil, onları təhlil etmək və ən doğru qərarı vermək olduğunu göstərir.

### **Açıqfikirlilik hər hansı bir tənqid və ya rəyi dərhal qəbul etmək demək deyil.**

Açıqfikirli olmaq nə qədər tənqiddə açıq olmağı təşviq etsə də, bununla yanaşı, **tənqidi düzgün təhlil etmək** bacarığına sahib olmağı da tələb edir. Digər sözlərlə desək, açıqfikirlilik, tənqidi fikirləri düşünmədən qəbul etmək demək deyil, əksinə, onları dəyərləndirmək və konstruktiv şəkildə nəzərdən keçirmək deməkdir. Məsələn, J.K.Rouling (Rowling) misalını vermək olar. Harry Potterin “anası” seriya yazarkən minlərlə rəy və tənqidlə qarşılaşdı. Lakin o, hər bir tənqidi düşünmədən qəbul etmək əvəzinə, faydalı olanları diqqətlə təhlil edərək, kitablarını təkmilləşdirməyə çalışdı. Nəticə göz qabağındadır.

Nəticə demişkən, hər hansı uğurlu olan və ya olmayan biznes də nəticəyə bağlıdır və indi danışdığımız bacarıq bu prosesdə müstəsna rola sahibdir. Bəs bu bacarığa sahib olan sahibkarlar hansı üstünlüklər əldə edirlər? Burda bir neçə araşdırmaya baxacağıq:

**1)** Açıqfikirliliyin biznesə faydasına elmi cəhətdən nəzər saldıqda, elə qonşu Rusiyanın nümunəsində 2020-ci ilə aid araşdırma məqaləsində bu məsələlərə toxunulduğunu görə bilirik.<sup>1</sup> Finlandiyanın LUT və Şərqi Finlandiya

<sup>1</sup> Dukeov, I., & Bergman, J.-P. (2019). *Impact of a firm's commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation*



Universitetləri, Rusiyanın Sankt-Peterburq Dövlət Universiteti tərəfindən aparılan **“Rus istehsalçı şirkətləri arasında öyrənməyə və açıqfikirliyə sadıq olmağın təşkilati innovasiyaya təsiri”** adlı məqalədən bəlli olur ki, davamlı öyrənməyə üstünlük verməklə və açıqfikirliliyi təşviq etməklə, şirkətlər ümumi innovasiya performansını artıraraq biznesin idarə edilməsində və iş yerinin qurulmasında yeni təcrübələr tətbiq etmə ehtimalını da yüksəldirlər.

Araşdırmanın sonunda əsas nəticələr onu göstərir ki, bu iki amil – öyrənməyə bağlılıq və açıqfikirli olmaq – şirkətin innovasiya səylərində böyük rol oynayır. Bundan əlavə, öyrənməyə bağlılıq açıqfikirli olmağı gücləndirir. Ümumilikdə, araşdırma davamlı öyrənmənin şirkətlərə innovasiya etməyə necə kömək etdiyini vurğulayır və həm müəssisələrə, həm də siyasətçilərə bu sahələrə diqqət yetirməyi tövsiyə edir ki, inkişaf və innovasiya təşviq olunsun.

**Biz məqalədən nə nəticə çıxara bilərik?** Qeyd edə bilərik ki, açıqfikirlilik və öyrənməyə bağlılıq bir-birini dəstəkləyən anlayışlardır. Nəzərə alsaq ki, bugünkü dünyada istənilən peşə və biznesdə innovasiyaların olması mütləqdir, deməli, sahibkarlar da həm özləri açıqfikirli olmağa, həm də öz şirkət və bizneslərini açıqfikirli və öyrənməyə maraqlı şəkildə formalaşmağa təşviq etməlidir.

Açıqfikirlilik sahibkara rəqabətli bazarda dəyişiklikləri görmək və ona uyğunlaşmaq, çeviklik imkanı verir. Misal üçün çox uzağa getməyəcəm və bir çoxumuzun xaricə gedəndə istifadə etdiyi və yaxud ən azı adını eşitdiyimiz **Airbnb** şirkətindən nümunə gətirmək istəyirəm (eşitməmi-

---

*among Russian Manufacturing Firms.* Baltic Journal of Management.

sinizsə, mütləq araşdırın!). Şirkətin qurucuları Brayan Çeski və Co Qebbia, ənənəvi otelçilik yanaşmasının əksinə, fərqli bir yanaşma ilə biznesə başlayıblar. Onlar insanlara öz evlərini qısa müddətə kirayə verməklə əlavə gəlir əldə etmə imkanı yaratdılar və eyni zamanda, turistlərə daha ucuz və yerli mədəniyyəti daha yaxından hiss etmək fürsəti təqdim etdilər. Bir çox hallarda olduğu kimi, çoxları bu fikri təhlükəli və dayanıqsız hesab etsə də, onların açıqfikirli yanaşmaları Airbnb-in global miqyasda uğur qazanmasına səbəb oldu. Bir rəqəm deyəcəm, lakin hazır olun: təsəvvür edin ki, cari rəqəmlərə əsasən Airbnb-də dünyada **100.000 (yüz min!)** şəhərdən 5 milyondan çox ev yiyəsi var və bir kirayəçinin ortalama illik qazancı **13.800 dollardır**.

**2) Açıqfikirli olmağın biznes sahiblərinə faydaları** haqqında 2021-ci ildə Forbes-də bir məqalə dərc edilir.<sup>1</sup> Müəllif məqalənin bir hissəsində oxucuya belə bir sual ünvanlayır: “Həddindən artıq açıqfikirlik sizin üçün nələr edə bilər?” Ardınca isə cavabları qeyd edir:

– Şəxsi həyatda və karyeramızda **daha yaxşı ünsiyyət** qura bilmək imkanı əldə edəcəksiniz.

– **Daha yaxşı biznes idayaları**. Siz öz etdiklərinizlə “dəb”də olanlar arasında oxşarlıqları axtarmaq məcburiyyətində olmayacaqsınız, yeni ideyaları, sahələri özünüz kəşf edə biləcəksiniz.

– Ziddiyətli fikirlər üzərindən davam edən **münaqişə və müzakirə zamanı ünsiyyət** bacarıqlarınızdan daha yaxşı istifadə edə biləcəksiniz

<sup>1</sup> Kwiatkowska, E. (2021). *Reap the business benefits of being extremely open-minded*. Forbes.

– **Daha əlçatan** olacaqsınız. Ətrafınızdakı insanlar sizi müşahidə edərək, sizə yaxınlaşa biləcəklərini sezəcək, çünki gəldikləri rəy o olacaq ki, siz insanları dinləyə bilərsiniz.

Burada sizə çox maraqlı bir şirkət və rəhbər barədə danışmaq istəyirəm. Rey Dalio və ya Bridgewater şirkəti barədə eşitmisiniz? Güman edirəm ki, ölkəmizdə çox da tanınmır, lakin mənəcə tanınmalıdır. Bu şirkət bildiyimiz hec fondur (**hedge fund**), yəni ki, **investorların pullarını birləşdirən və minimal risklə maksimum gəlir əldə etmək üçün investisiya edən bir qurumdur. Dünyanın ən böyük hec fondularından biri olan Bridgewater Rey Dalio adlı şəxs tərəfindən 1975-ci ildə təsis olunmuşdur.**

Reyin TED-də çox maraqlı çıxışı var və orada öz idarəçilik prinsiplərindən danışarkən 80-ci illərin əvvəllərində baş vermiş hadisəni nəql edir. O qeyd edir ki, biz o vaxtlar təhlilimiz nəticəsində belə qənaətə gəldik ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrə kreditlər çox verilir və onlar bunu qaytara bilməyəcəklər. Bu da Amerika bazarı üçün çox təhlükəlidir. Bundan sonra Meksikada bu səbəbdən iqtisadi böhran baş verir və Reyin fikirləri avtomatik olaraq məşhurluq qazanır. Hec fondun rəhbəri olan Rey bazarda düşüş gözləyirdi, lakin onun düşündüyünün əksinə, bazar daha da canlanır. Rey öz müştəriləri ilə bir yerdə xeyli vəsait itirir, komandasını əldən verir və özünün dediyinə görə ailəsinin xərclərini qarşılamaq üçün atasından borc alır. Qıraqdan bir fəlakət kimi görünən bu ağır hadisəni o, **dərs olaraq qəbul edir** və deyir ki, o, bu hadisənin köməyi ilə qərar verməyə yanaşmanı dəyişir və **“radikal açıqlıq” konsepsiyasını təqdim edir**. Bu konsepsiyanın mahiyyəti tam dürüstlük, şəffaflıq və rəy mədəniyyəti üzərində qurulmuş korporativ mədəniyyət

yaratmaqdan ibarətdir. Dalio iddia edir ki, şirkətlər və fərdlər tənqidlərə açıq olduqları və həmişə öz səhvlərini qəbul etdikləri halda, əhəmiyyətli irəliləyişə nail ola bilirlər.

**Qısa olaraq “radikal açıqlıq” konsepsiyasının əsas prinsiplərinə toxunmaq istərdim:**

- **Şəffaflıq** – bütün əməkdaşlar məlumatlara və strateji qərarların qəbuluna çıxış imkanına malik olmalıdırlar. Bridgewater-də demək olar ki, bütün işgüzar görüşlər qeydə alınır və saxlanılır ki, əməkdaşlar əsas qərarları görə və təhlil edə bilsinlər.

- **Geri bildirim (feedback) və tənqid** – Bridgewater-də səhvləri və çatışmazlıqları açıq şəkildə müzakirə etmək mədəniyyəti qəbul olunub, bu, həm əməkdaşların, həm də Dalio-nun özünün səhvlərinə şamil edilir. Bu, cəza deyil, öyrənmək və inkişaf etmək məqsədi daşıyan bir mexanizmdir.

- **İdeyaların meritokratiyası<sup>1</sup> prinsipi** – Bu çox, amma çox maraqlı yanaşmadır. Bu şirkətdə inanırlar ki, hər bir fikir, onu təklif edən şəxsin mövqeyindən asılı olmayaraq, öz mahiyyətinə görə qiymətlidir və o müzakirə edilir. Bu, gənc əməkdaşlara təcrübəli həmkarları ilə bərabər səviyyədə qərar qəbul etməyə töhfə verməyə imkan verir.

- **Səhvlərə açıqlıq** – Dalio öz səhvlərini və uğursuzluqlarını qəbul etməyin vacibliyini vurğulayır. O, hesab edir ki, səhvlər dəyərli dərs mənbəyi və şəxsi inkişafın əsasını təşkil edir.

Bilirəm, indi bəlkə bu misraları oxuyub düşüncünüz ki, “əşi bu bizdə işləyən deyil” və ya “bizim öz yanaşmamız,

---

<sup>1</sup> Meritokratiya: bilik və bacarıqlara əsaslanaraq həyata keçirilən bir idarə üsulu

qanunlarımız var”, lakin mövzumuza uyğun olaraq, mən-cə, açıqfikirli olsaq, Dalionun təcrübəsindən çox şey götürə bilərik.

Yaxşı, bəs bu yanaşma hansı nəticələrə gətirdi? Bu gün Bridgewater +1000 nəfərlik komanda ilə dünyanın ən bö-yük **3 hec fondlarından** biri olaraq, **124 milyard dollar dəyərində idarə olunan aktivlərə** (AUM) sahibdir. Mən-cə, heç pis nəticə deyil!

**3)** Kiçik və orta müəssisələrlə (KOB) bağlı aparılan araşdırmalar göstərir ki, açıqfikirlilik avtomatlaşdırma və məlumat analitikası kimi sənaye 4.0 texnologiyalarını mə-nimsəməyi asanlaşdırdığını və bunun da əməliyyat səmərə-liliyini, maliyyə nəticələrini yaxşılaşdırma biləcəyini göstərir.<sup>1</sup>

Eyni araşdırmada, əlavə olaraq qeyd olunur ki, açıqfi-kirlilik müxtəlif perspektivlərin qiymətləndirildiyi bir mühi-tin formalaşmasına kömək edir, problemlərin yaradıcı həl-linə və yeni sənaye meyillərinə daha sürətli uyğunlaşmaya səbəb olur. Yeniliklərə olan bu açıqlıq şirkətin daha yaxşı ümumi performansını ilə əlaqələndirilir və texnoloji inkişafın mühüm rol oynadığı sektorlarda, xüsusilə dəyərlidir. Çox vaxt açıqfikirlilik mədəniyyəti ilə təmin olunan sənaye 4.0-ın tətbiqi müxtəlif kontekstlərdə şirkət performansını və gəlir-liliyini yaxşılaşdırır.

Məsələn, 2000-ci illərin əvvəllərində P&G-in innova-siyalar üçün yalnız daxili resurslardan istifadənin, şirkətin böyüməsini məhdudlaşdırdığını görüb atdığı addımları nü-munə göstərə bilərik. P&G “Connect+Develop” strategiyası

---

<sup>1</sup> Michna, A., & Kmieciak, R. (2020, October 30). *Open-mindedness culture, knowledge-sharing, financial performance, and Industry 4.0 in SMEs*. MDPI.

ilə yenilikləri inkişaf etdirmək və həlləri birlikdə həyata keçirmək üçün tərəfdaşlıq edir. Startaplarla və onların vasitəsilə yeni təkliflər yaradır və hətta öz brend, məhsul, xidmət və texnologiya portfellerini tamamlamaq üçün startap sətın alaraq açıqfikirlilik və çeviklik nümayiş etdirir.

Bu açıqfikirlilik P&G-yə Swiffer və Mr.Clean Magic Eraser kimi şirkətlərlə etdikləri əməkdaşlıqla bazara çıxardıqları məhsullar bestseller oldu və P&G-nin maliyyə göstəricilərini artırdı. Bu açıq innovasiya modeli vasitəsilə P&G innovasiya sürətini artırma və gəlir artımını davam etdirə bildi.

**4) İşçi məmnuniyyətinə təsir də açıqfikirliliyin gətirdiyi faydalardan biridir. İngilislər demişkən, “last but not least”, yəni sonuncu, lakin bununla bir yerdə önəmli məqam. SHRM** tərəfindən aparılan bir araşdırmada qeyd olunur ki, əgər şirkətin bu dəyəri varsa və rəhbərlik tərəfindən, həqiqətən, nümayiş etdirilirsə, işçilər daha çox qarşılıqlı əlaqə yaradır və bu işçi məmnuniyyətinə təsir edir.<sup>1</sup>

Gəlin, açıqfikirli insanın əsas göstəriciləri kimi yazılardan bəzi nəticələr çıxaraq:

**1. Marağ və öyrənmək həvəsi:** açıq fikirli insanlar yeni ideyalar və təcrübələri araşdırmaq üçün güclü istək nümayiş etdirirlər. Onlar fəal şəkildə bilik axtarıv və müxtəlif mənbələrdən öyrənməyə açıqdırlar, davamlı şəxsi və peşəkar inkişafı təşviq edirlər.

**2. Mühakiməsiz yanaşma:** bu şəxslər başqalarının inancları və ya əməlləri haqqında tələsik mühakimə yürütməkdən çəkinirlər. Bunun əvəzinə, onlar fərqli perspektiv-

<sup>1</sup> 2017 trends in global employee engagement. SHRM. (2017).

lərə açıq fikirlə yanaşır, bu da anlaşma və əlaqələr qurmağa imkan verir.

**3. Empatiya:** açıq fikirli insanlar başqalarına qarşı empatiya nümayiş etdirirlər. Onlar başa düşürlər ki, müxtəlif fikir və təcrübələr müxtəlif baxış bucaqlarının yaranmasına təsir edir.

**4. Aktiv dinləmə:** onlar başqalarının perspektivlərinə həqiqi maraq göstərərək, aktiv dinləməyi bacarırlar. Bu bacarıq onlara öz fikirlərini formalaşdırmaqdan əvvəl müxtəlif fikirləri hərtərəfli qavramağa kömək edir.

**5. Çeviklik:** açıqfikirli insan yeni yanaşma və ya inandırıcı arqumentlər işığında öz inanclarını yenidən nəzərdən keçirməyə hazırdır. Bu çeviklik yeni məlumat əsasında böyümək və uyğunlaşmaq istəyini göstərir.

**6. Tolerantlıq:** Açıq fikirli insanlar qeyri-müəyyənlik və mürəkkəb situasiyalarda səbir və tolerantlıq göstərə bilirlər. Onlar başa düşürlər ki, bütün sualların düz cavabı yoxdur, bu da onlara fikirləri daha sərbəst araşdırmaq və səbirlə davranma bilmək imkanı yaradır.

**Bəs necə inkişaf etdirə bilərik?** Deyilənə görə, yalnız bilmədiyini qəbul etməyə hazır olan kəs yeni bir şey öyrənə bilər. İndi biz, bu bölmədə öyrəndik ki, bu bacarıq sahibkar üçün çox önəmlidir və ehtimal ki, biz bu bacarığımızı inkişaf etdirməliyik. Bəs bunun üçün hansı sadə addımları ata bilərik?

### **1. Öz inanclarınızı və fikirlərinizi sorğulamaq**

Yuxarıda bəhs etdiyim Bridgewater şirkətinin təsisçisi Rey Dalio danışır ki, müflis olmağa çox yaxın olanda özü üçün önəmli bir anlamı dərk etdi: "düşünməkdənsə ki, "mən düzəm", mən başladım özümə sual verməyə ki, "nəyə görə mən düşünürəm ki, mən düzəm?"

Biz, normal şəraitdə digər insanların fikirlərinə qarşı skeptik oluruq, lakin baxış bucağını dəyişib özümüzdə qarşı tərəfdən baxanda maraqlı nəticələr əldə edə bilərik. Nəticə etibarilə biz ya öz fikirlərimizi yenidən təsdiqləyirik, ya da anlayırıq ki, bizim fikirlər limitli təcrübəmizə və ya tam olmayan məlumata əsaslanır. Hər halda, bu tip suallardan sonra biz qazanırıq.

## **2. Geri bildirim almaq**

Ətraf çox vacibdir və bu bacarığın inkişafında bu çox önəmli yerdədir. Yeni üfüqlər üçün yeni baxışlar və bunun üçün də bizə o baxışların daşıyıcıları lazımdır. Təkrarçılıq kimi olmasın, lakin burada da ən yaxşı nümunələrdən biri yenə də, Rey Daliodur. Bridgewater-in təsisçisi inanır ki, bir işdə uğurlu olmaq üçün hər hansı mövzu ilə bağlı ən ağıllı insanları tapıb onların fikrini, yaşamasını öyrənmək və ya onların mənim yaşmamı sorğulaması şərtidir. Bunun üçün çox uzağa getmək şərt deyil. Öz dostlarınızdan, iş yoldaşlarınızdan, müəllimlərinizdən, varsa mentorlarınızdan davamlı geri bildirim almağınız sizə pulla ölçülməyəcək qədər dəyərli məlumat və fərqli yaşamlar verə bilər. Bəli, bu məlumatların bir qismi tənqidi ola bilər, lakin biz "həzm mexanizmini" inkişaf etdirə bilsək, bu bizim məhdudiyyətlərimizi görməyə və zəif cəhətlərimizi inkişaf etdirməyə imkan yarada bilər.

Burada tövsiyəmiz odur ki, geri bildirim alanda müdafiəyə keçməyin, sadəcə, qarşı tərəfin fikrini daha yaxşı anlamağa çalışın. Burada bizə aktiv dinləmə bacarığı lazımdır – proses zamanı dəqiqləşdirici suallar vermək, bədən dili ilə bizim qarşı tərəfi dinlədiyimizi hiss etdirmək, parafraz etmək və ümumiyyətlə, tam həmin anın içində olmaq



(fokusumuzu tam qarşı tərəfə cəmləmək). Buna ən yaxşı misallardan birini də **“12 qəzəbli kişi”** filmində görə bilərik. filmin əvvəlində fikirləri fərqli olan əsas qəhrəmanlar bir-birini dinləməyə başlayandan sonra fikirlərini dəyişməyə başlayırlar.

### **3. Fərqli sahələrdən və cəbhələrdən olan məlumatlarla tanışlıq**

Necə ki, sosial şəbəkələr bizə maraqlarımıza uyğun məlumatlar tapıb təklif edir, elədə beynimiz o cür formalaşmış ki, biz, çox vaxt bizə “sərf” olan məlumatları görür, yadda saxlayırıq və s. Bu “çarxdan” çıxmaq üçün çalışmalıyıq ki, “çarxdankənar” mənbələrə çıxış əldə edək, yəni adi rutinizə və maraq dairəsinə aid olmayan sahələrdən kitablar oxumaq, mütəxəssislər dinləmək. Araşdırmalar göstərir ki, maraqların müxtəlifliyi insanın düşüncə çevikliyini inkişaf etdirir və yeni ideyaları qəbul etməyə daha da hazır edir. Bill Geysin dediyinə görə, hər il müxtəlif sahələri əhatə edən 50-dən çox kitab oxuyur və araşdırmalarla tanış olur. Bu, Bill Geysə dünyagörüşünü genişləndirməyə və yeni fikirlərə açıq olmağa kömək edir.

Nəticə olaraq deyə bilərik ki, açıqfikirli olmaq, yalnız sahibkarın öz perspektivini genişləndirməsi deyil, həm də komanda ilə, müştərilərlə və rəqiblərlə daha effektiv əlaqə qurması üçün vacib bir xüsusiyyətdir. Bu bacarıq sahibkarlara dəyişikliklərə uyğunlaşmaq, innovasiya yaratmaq və yeni fürsətləri görmək imkanı verir. Yəni açıqfikirli sahibkarlar yalnız öz mövqelərinə bağlı qalmırlar, əksinə, fərqli baxışlardan istifadə edərək bazarda üstünlük əldə edirlər.

Beləliklə, əgər uğurlu bir sahibkar olmaq istəyirsinizsə, yeniliklərə və fərqli fikirlərə qarşı açıq olun. Yeni baxışları

dəyərləndirin, riskləri düzgün qiymətləndirin və komandanızın fikirlərinə hörmətlə yanaşın. **Unutmayın ki, dəyişikliklərə və yeni ideyalara açıq olmaq, sahibkarı uğura aparan yolda əsas addımlardan biridir.**

### **Tapşırıq:**

Açıqfikirli olmağı inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı fərqli seçimlərdən istifadə edin və ya hər həftə ərzində birini yoxlamaqla, ay sonunda inkişafınızı qiymətləndirin.

**1) Şüurlu suallar gündəliyi:** düzgün suallar yeni məlumatlar əldə etməyin, ağıllığın açarıdır, ona görə də, gündəlik olaraq özünüə sual verməyiniz və bu barədə refleksiya etməyiniz çox yaxşı nəticələr verə bilər. Hər günün sonunda özünüz üçün bir gündəlik və ya qeydlər dəftəri yaradın, mövcud inancınızı (fikirlərinizi və s.) şübhə altına alan suallar yazın. Bu, məsələn, belə suallar ola bilər: "Niyə mən belə düşünürəm?" və ya "Əgər mənim baxışım düzgün deyilsə?" Fikirlərinizi həm dəstəkləyən, həm də əks olan arqumentlər tapmağa çalışın. Bu, sizin ənənəvi inanclarınızın hüdudlarından kənara çıxmağınıza və yeni ideyaları qəbul etməyinizə kömək edəcək.

**2) Fikirləri dinləmək və təkrar etmək (parafraz etmək):** birisi ilə söhbət etdikdə, onların fikrini sonadək və kəsmədən dinləməyə çalışın. Daha sonra eşitdiklərinizi öz sözlərinizlə təkrar edin və qarşı tərəfdən, onların baxışını düzgün başa düşüb-düşmədiyinizi təsdiq etmələrini istəyin. Bu məşq empatiyanı inkişaf etdirməyə və məlumatı qarəzsiz şəkildə qəbul etməyi öyrətməyə kömək edir.

**3) Müxtəlif baxışlı ədəbiyyat oxumaq:** normalda biz öz inanclarımıza zidd olan məlumatlar əldə etmirik, lakin bu çalışma sizdən onu tələb edir. İmkan olsa, öz fi-

kirlərinizə əks olan kitablar, məqalələr və ya bloqlar seçin. Məsələn, əgər sizin baxışlarınız liberal xarakterlidirsə, konservativ müəlliflərin əsərlərini oxumağa çalışın və ya əksinə. Onların arqumentlərini başa düşməyə və məsələlərə onların baxış bucağından baxmağa çalışın. Hətta sonra bunu birinci çalışma ilə birləşdirib özünüə sual verə bilərsiniz. Məsələn, "Mən burada yeni nə öyrəndim?" və ya "Hansı fikilərim dəyişdi?" və s.

**4) "Rolların dəyişməsi" praktikası:** bu çalışma da ən çətin çalışmalardan biri olsa da, çox yaxşı nəticələr verə bilər. Diskussiya və ya debat təşkil edin (və ya bu tipli mövcud görüşlərə qoşulun) və burada adi inanclarınıza (fikirlərinizə) zidd olan mövqedə bir rol seçin. Məsələn, siz global istiləşmədən narahat birisisiniz, lakin burada buna əks bir rol seçin. Bu məşq alternativ baxışları qəbul etmək və onları əsaslandırmaq bacarığını inkişaf etdirməyə kömək edir.

## 18. Yaradıcı / Problemləri kompleks həll edən

*"Problemi həll etmək üçün bir saatım olsaydı, onun 55 dəqiqəsini problemin özünə, geridə qalan 5 dəqiqəsini isə həll yolu üçün düşünməyə sərf edərdim".*  
Albert Eynşteyn

Qeyd olunan sitat problemin effektiv həlli üçün mühüm yanaşmanı göstərir: həllə tələsməzdən əvvəl problemi dərinləndən dərk etmək lazımdır. Yəni hər hansı bir problemin

həllində əsas məsələ sadəcə cavab tapmaq deyil, ilk növbədə, problemi hərtərəfli təhlil etmək və müəyyən etməkdir. Vaxtın çox hissəsini problemin əsas səbəblərini, incəliklərini və əhatə dairəsini başa düşməyə həsr etməklə, biz həll yolu tapmağa kömək edən aydın fikirlər tapa bilərik.

**Problem nədir? Problem arzu olunan və ya ideal vəziyyətlə faktiki vəziyyət arasındakı uyğunsuzluqdur.**<sup>1</sup>

Yəni problem gözləntilər və ya arzulanənlarla, reallıqda baş verənlər arasında uyğunsuzluq olduqda yaranır. Problemlər sadə və ya mürəkkəb ola və şəxsi, peşəkar və ya ictimai kontekstlər kimi müxtəlif sahələrdə baş verə bilər.

Problem sözü məişət və korporativ həyatımızda ən çox istifadə etdiyimiz sözlərdən biridir. İnsan oğlu keçən dövr ərzində müxtəlif problemlərin həllinə nail olmuş, digər problemlərin üzərində isə hələ də düşünməyə davam edir. Maraqlı məqamlardan biri isə budur ki, insanlar fərqli baxış bucaqlarına malik olduqları üçün problem həlləri üçün bəlkə də, yer üzərindəki insan sayı qədər fərqli təkliflər mövcuddur. Problemin həllində fərqli fikirlərdən bəhs etmişkən uşaqlığımızı qayıdaq və ən məşhur nağıllardan biri olan "Məlikməmmədin nağılı"ndan bir hissəni xatırlayaq:

"Keçmiş zamanlarda bir padşah, bu padşahın da bağında bir alma ağacı varmış. Bu ağac birinci gün çiçək açar, ikinci gün çiçəyini tökərmiş. Üçüncü gün isə bar verərmiş. Ağacın almasından kim dadsa, on beş yaşında gənc bir oğlan olarmış. Padşah hər gün səhər tezdən sübh açılan kimi durub gedərmiş bağa ki, almanı dərib yesin, amma görərmiş ki, alma dərilib. Kor-peşman geri qayıdarmış. Bir

<sup>1</sup> Song, G. (2016). The Research on Consumer Decision Process and Problem Recognition.

müddət belə davam etdikdən sonra padşah təngə gəlib böyük oğlunu yanına çağırır ki, getsin almanı oğurlayanı tutsun və bu problemi aradan qaldırsın.

Padşahın böyük oğlu gedir ağacın yanına bir saat gözləyir, iki saat gözləyir, səbh çağı – alma yetişən vaxt onu yuxu tutur. Bir zaman ayılıb görür ki, alma ağacda yoxdur. Padşahın böyük oğlu kor-peşman evə qayıdır.

Səhəri gün padşah ortancıl oğlunu yanına çağırır və alma oğrusunu tutmaq üçün bu dəfə ona tapşırıq verir. Digər qardaşı kimi o da bir saat gözləyir, iki saat gözləyir, axırda alma yetişən vaxtı yuxuya gedir. Bir zaman ayılıb görür ki, alma dərilib. Kor-peşman evə qayıdır.

Ən sonda padşahın kiçik oğlu Məlikməmməd atasının yanına gəlir və onu razı salır ki, o da gedib yoxlasın. Digər qardaşları kimi Məlikməmməd də bir saat gözləyir, iki saat gözləyir, axırda görür ki, yuxusu gəlir. Xəncərini çıxarıb barmağını yaralayır və yerinə duz tökür və bu səbəbdən səhərə qədər barmağının ağrısından yata bilmir.

Sübhə yaxın görür ki, bir gurultu, bir nətilti qopub, ta nətəhər... Durub ağacın arxasında gizlənir ki, görsün bu gurultu və nətiltinin səbəbi nədir. Məlikməmməd görür ki, bir div gəlir. Boyu minarə kimi, adam baxanda bağı yarılr, elə bilirsən bir dağ qopub gəlir.

Div gəlib alma ağacına yaxınlaşanda, Məlikməmməd birdən onun başına elə bir qılinc vurur ki, qılinc zərbədən iki parça olub əlindən yerə düşür. Div o saat qayıdıb, nəre çəkə-çəkə qaçır.

Sabah olan kimi Məlikməmməd almaları yığıb bir məcməiyə qoyur, üstünə də örtük çəkib atasına aparır..."

Yəqin ki, 7-dən 70-ə bir çoxumuz məşhur “Məlik-məmmədin nağılı”nı ya oxumuş, ya da haradansa eşitmişik. Burdakı vacib məqam, Məlikməmmədin qardaşlarından fərqli olaraq, məsələlərə fərqli tərəfdən yanaşıb problemi həll edə bilməsidir. Bu o demək deyil ki, biz də problem həll edərkən Məlikməmməd kimi barmaq kəs-məliyik, amma problemlə situasiyalarda mütləq ki, onun kimi alternativ həll yollarını axtarmalı və tapmalıyıq. Bir daha qeyd etmək lazımdır ki, çox vaxt **bir problemin birdən çoxu həlli olur**. Burada əsas məsələ bu həll yollarını tapmaqdır.

Problem və onun müxtəlif həll yollarından bəhs edərkən, önəmli bir nüansı qeyd etmək lazımdır. Müasir dünyada günü-gündən aktualıq qazanan terminlərdən biri də “Kompleks problem həlli” ilə bağlıdır. Təsadüf deyil ki, Dünya İqtisadi Forumunun verdiyi proqnoza əsasən, 2025-ci ilə qədər top 10 bacarıq arasında məhz “Kompleks problem həlli” də vardır.<sup>1</sup> Bəs **problem həlli və kompleks problem həlli** arasındakı fərq nədən ibarətdir?

Bu iki anlayış arasındakı əsas fərq onların təbiəti, əhatə dairəsi və həlli üçün tələb olunan təşəbbüslər səviyyəsindədir. Sadə dildə desək, kompleks problem həlli üçün daha fərqli yanaşma və bacarıqlara ehtiyac vardır. Gəlin, problem və kompleks problemin fərqi-nə Cədvəl 1 üzərindən baxaq:

---

<sup>1</sup> Whiting, K. (2020). *Top 10 job skills of tomorrow*. World Economic Forum.

Cədvəl 1.

Problem	Kompleks problem
Aydın və birmənalı	Tam müəyyən edilməmiş və birmənalı olmayan
Konkret həlli istiqaməti var.	Konkret həlli istiqaməti yoxdur.
Maneələr məlumdur və məhdud saydadır.	Maneələr çoxdur və naməlumdur.
Problemə təsir edən amillər çox az saydadır.	Problemə təsir edən amillər ya çoxdur, ya da ümumiyyətlə, hələki məlum deyil.
Rutin fəaliyyətlər tələb edir.	Kreativ yanaşma və yenilikçilik tələb edir.

Cədvəldən də göründüyü kimi kompleks problem həlli problem həllindən daha mürəkkəb bir bacarıqdır. Kompleks problem həlli dedikdə isə bir problemin həllini tapmaq və həyata keçirmək üçün istifadə olunan **bir sıra müşahidələr və məlumatlı qərarlar** nəzərdə tutulur.<sup>1</sup> Həll yolu tapmaq və həyata keçirməkdən başqa, kompleks problem həlli, həm də prosesin gedişatına və həllin uğuruna təsir edə biləcək gələcəkdəki şərait, resurslar və imkan dəyişikliklərini nəzərə almağı da əhatə edir. Mürəkkəb problem həlli, həm də həllin ətraf mühitə və fərdlərə təsirinin nəzərə alınmasını özündə əks etdirir.

<sup>1</sup> *Complex problem-solving: Definition and steps* | indeed.com. Indeed. (2024).

Problemin həm sadə, həm də mürəkkəb formatda ola biləcəyini qeyd etmişkən bununla bağlı maraqlı bir nümunə vermək yerinə düşər. Tarixə “Mədinə vəsiqəsi” adı altında keçən bu mövzu olduqca maraqlı yanaşmalara sahibdir. Ümumiyyətlə, İslam tarixində problemlərin həll yollarına dair çox fərqli örnəklər vardır. Bunlardan biri də, hicrətdən sonra ayrı-ayrı qəbilələri bir dövlət – qurum ətrafında birləşdirən Mədinə vəsiqəsinin (digər adı ilə muvadda və ya muahədə) yaradılmasıdır. Bu vəsiqə **Mədinə konstitusiyası** da adlandırılmaqdadır. Məlum olduğu kimi, Mədinə şəhərində fərqli dinlərdən olan çoxlu insan yaşayırdı. Bu müxtəliflik, həmçinin hicrətdən sonra mühacirlərin Mədinəyə gəlməsi, insanlar arasında qaydaların tənzimlənməsini zəruri hala gətirmişdi. Bu vəsiqəni zəruri edən amillərdən biri də Məkkəli müşriklərlə Mədinəli yəhudilərin birlik olmasının qarşısını almaq idi. Məhəmməd Peyğəmbər (s.a.s.) bu problemi görmüş və həll yolları axtarmışdır.

O, əvvəlcə mühacir və ənsar birliyini gücləndirmiş, onları bir-birinə qardaş etmişdir. Daha sonra isə Mədinə şəhərindəki toplumların daxili işlərində müstəqil, xarici hərəkətləri ilə bağlı qaydaları tənzimləmişdir. İlk baxışda bu nümunədə daha rahat həllər görünərsə də, məsələnin tarixi nüanslarına nəzər salan zaman problemin əslində, kifayət qədər kompleks bir problem olduğunu söyləmək mümkündür.

Çox vaxt belə hesab edirlər ki, kompleks problemlərin effektiv həlli sadəcə olaraq **dərhal hərəkətə üstünlük verməyi** tələb edir. Bununla belə, Mədinə vəsiqəsi hadisəsi göstərir ki, davamlı həllər çox vaxt strateji uzaqgörənliyin, əhatəli qərarların qəbul edilməsinin və müxtəlif perspektivlərə hörmətin incə balansını birləşdirir.



Mədinə vəsiqəsi sadə bir həll kimi görünə bilər – şəhər sakinləri arasında birliyi təşviq etmək üçün qaydalar toplusu. Lakin daha yaxından araşdırdıqda məlum olur ki, bu sənəd sadə razılışmadan daha çoxudur. Problem müxtəlif qəbilələri, dini icmaları və Məkkədən yeni gələn mühacirləri əhatə edən mürəkkəb vəziyyət idi. Məhəmməd Peyğəmbər (s.a.s.) birtərəfli həll yolu qoymadı; əvəzində o, hər bir qrupun unikal ehtiyaclarını, ittifaqlarını və daxili qaydalarını diqqətlə nəzərdən keçirdi, onların ortaq prinsiplər altında birlikdə işləyərkən öz ənənələrini və inanclarını qoruya bilmələrini təmin etdi.

Başqa bir yanlış fikir ondan ibarətdir ki, mürəkkəb problemin həlli **tək işləmək** deməkdir. Bu stereotip insanı düşünməyə vadar edər və o, mürəkkəb problemləri ən yaxşı şəkildə hər şeydən təcrid olunaraq tapa bilər. Əslində, kompleks problemin həlli çox vaxt problemi müxtəlif perspektivlərdən dəyərləndirərək həll təklifləri verə biləcək müxtəlif bacarıqlara malik bir qrup insanı da əhatə edə bilər.

Bunu da nəzərə almaq mütləqdir ki, kompleks problem həllətmə **həmişə “doğru” olmaq və ya “mükəmməl” həll yolu yaratmaq** demək deyil. Ancaq real iş şəraitində mürəkkəb problemlərin hər zaman mükəmməl həll yolu olmur. Həll yolları tez-tez sınaqdan keçirməyi, uyğunlaşmağı tələb edən güzəşt və qeyri-müəyyənlikləri əhatə edir.

Yuxarıda da qeyd edildiyi kimi, kompleks problem həllətmə bacarığı gələcəyin top 10 bacarıqları siyahısındadır. Biznes mühitində kompleks problem həllətmənin özəl rolu vardır. Bunun əsas səbəblərindən biri isə insanları öz komfort zonlarından çıxarmasıdır. **Bəs görəsən, biznes mü-**

## hitində kompleks problemləri həll etmək üçün nəyi necə etmək lazımdır?

Bununla bağlı, Kanadada 18-39 yaş arası sahibkarlara mentorluq edən QHT “Futurpreneur” platformasında bir məqalədə problemlərini həll etməli olan biznesmenə məsləhət xarakterli maraqlı məqamlar qeyd edilmişdir<sup>1</sup>:

“Biznes problemlərinin həlli üç əsas mərhələdən ibarətdir: **problemi müəyyən etmək, seçimləri nəzərdən keçirmək və ən yaxşı həlli seçmək**. Məqalədə **birinci addım** kimi problemi müəyyən etməyi qeyd edirlər. Bura aiddir:

– Problemin simptomlarını deyil, problemin kök səbəbini aşkar etmək;

– Sistematik bir üsul olaraq, “niyə” sualını dəfələrlə soruşaraq problemin əsas səbəbini tapmaq;

– Aydın problem təsvirinin köməyi ilə problemin nə zaman meydana gəldiyini, onun hansı amilləri yaratdığını və biznesə necə təsir etdiyini izah etmək.

**İkinci addım** kimi biznesmenlərin seçimlərini nəzərdən keçirməli olduğunu qeyd edirlər:

– Problem müəyyən edildikdən sonra həll edilməli olan bütün amilləri qeyd etmək;

– Hər bir amil üçün mümkün həll yollarını analiz etmək;

– Yaradıcılıq və obyektivlikdən istifadə edərək mümkün həll yollarının siyahısını hazırlamaq.

**Üçüncü addım** kimi isə sonda ən yaxşı həll üsulunu seçmək göstərilir:

– Həll yolları asan tətbiq və biznes məqsədlərinə təsiri baxımından qiymətləndirilir;

<sup>1</sup> *Business problem-solving*. Futurpreneur.

- Hər bir həll ilə bağlı risklər nəzərə alınır və bu riskləri azaltmaq üçün planlar hazırlanır;
- Bu risklərin idarə olunmasına kim cavabdeh olacaqsasa, o şəxs müəyyənləşdirilir və həlli həyata keçirməzdən əvvəl müvafiq addımlar atılır.

Kompleks problem həllinə nail olmaqdan danışmışkən yuxarıda qeyd olunan addımları demək olar ki, öz işində tətbiq edən bir nümunə göstərmək yerinə düşər. Bu adını çəkəcəyimiz şəxs İndra Nuyidir. Gəlin, əvvəlcə onun niyə **nümunəvi bir biznes ledi** olduğuna baxaq<sup>1</sup>:

- PepsiCo şirkətinin keçmiş sədri və baş direktorudur.
- Baş direktor olaraq, o, PepsiCo-nu parçalamaq təklifinin qarşısını almış, satışları təxminən iki dəfə artırmış, daha sağlam məhsullar və ekoloji cəhətdən təmiz təcrübələr təqdim etmişdir;
- Nuyi 2019-cu ildə Amazon idarə heyətinə və 2022-ci ildə Deutsche Bank-ın qlobal məsləhət şurasına qoşulub.
- Fortune Global 500 şirkətlərinin 11 qadın CEO-dan biri olub.

1998-ci ildə Pepsi-nin strategiya üzrə vitse-prezidenti vəzifəsində çalışarkən İndra Nuyiyə CEO Roger Enrico tərəfindən Coca-Cola-nın işini təhlil etmək tapşırıldı, çünki investorlar Coca-Cola-nın səhmlərinə üstünlük verirdilər. Dörd ay ərzində Nuyi və onun komandası bütün genişhəcmli sənədləri nəzərdən keçirir və rəqabətli təhlil üçün məsləhətçiləri işə götürür. Yekun hesabat 300 səhifədən çox idi. Lakin Nuyi onu təqdim etmək üçün **cəmi 6 pos-**

---

<sup>1</sup> *Indra Nooyi*. Forbes. (2024).

**terdən istifadə edir** və aydın şəkildə ümumiləşdirir. O, Coca-Colanın səhm qiymətinin qeyri-davamlı olduğunu proqnozlaşdırır və **üçüncü rübdə 35% azalma zamanı onun proqnozu özünü doğruldur.**

Nuyinin rəhbərliyi və strategiyası ilə PepsiCo-nun gəlirləri 2006-cı ildəki 35 milyard dollardan 2017-ci ildə 63,5 milyard dollara yüksəlir.<sup>1</sup> PepsiCo-nun illik xalis mənfəəti 2,7 milyard dollardan 6,5 milyard dollara yüksəlir. Nuyi, həmçinin PepsiCo üçün çox müsbət nəticələnmiş **“Məqsədli Performans”** adlı strategiya təqdim edir. Bu strategiya cəmiyyətə və ətraf mühitə müsbət mənada təsir etdi. Strategiyaya əsasən, o, PepsiCo məhsullarını **üç kateqoriyada** yenidən təsnif etdi:

– **Sizin üçün əyləncə:** kartof çipsləri və adi soda;

– **Sizin üçün daha yaxşıdır:** pəhriz və ya qəlyanaltılarının və sodanın az yağlı versiyası;

– **Sizin üçün yaxşıdır:** yulaf əzməsi kimi məhsullar.

Bu təşəbbüs ictimaiyyətdən yaxşı təsir etdi və şirkətə yüksək maliyyə cəlb etdi. Nuyi şirkətin “Sizin üçün əyləncə” kateqoriyası üzrə xərclərini sağlamlıq və rifahı yaxşılaşdırmaq məqsədilə daha sağlam alternativlərə yönləndirdi. 2015-ci ildə Nuyi **aspartamı Diet Pepsi-dən çıxararaq** onu daha sağlam bir alternativ etdi. “Məqsədli Performans” strategiyası, həmçinin **tullantıların azaldılması, suya qənaət, bərpa olunan enerji mənbələri və təkrar emala yönəlmişdir.** Hesabata görə, 2020-ci ildə şirkət tərəfindən idarə olunan ABŞ obyektləri 100% bərpa olunan elektrik enerjisindən istifadə edir.

<sup>1</sup> *PepsiCo's star CEO Indra Nooyi success story.* Fincash. (2024).

“Məqsədli Performans”ın digər mərhələsi **işçilərin həvəsləndirilməsi** üçün bir mədəniyyət formalaşdırmaq idi. Nuyi rəhbər komandasının valideynlərinə məktub yazmaq üçün ilk addımı atdı və şəxsi əlaqə yaratmaq üçün onların evlərinə baş çəkdi. 2018-ci ildə Nuyi baş direktor vəzifəsindən istefa verdi. Lakin 2019-cu ilə qədər direktorlar şurasının üzvü olaraq çalışdı. **Onun rəhbərliyi altında PepsiCo-nun satışları 80% artdı.**

Nuyi kompleks problemlərin həllində ən önəmli məsələnin problemi daha kiçik hissələrə ayıraraq həll etmək olduğunu vurğulayır. Güclü analitik düşüncə bacarığına sahib olan insanların tətbiq etdiyi bu üsul, kompleks problemi bir pəzl kimi daha sadə problemlərə ayıraraq həmin problemləri növbəli şəkildə həll etməyi təklif edir. Bəs bir çox uğura imza atan, böyük bir biznesin idarə edilməsinə 20 ildən çox əmək sərf edən bu xanım problem həlli ilə bağlı nə düşünür?

2021-ci ildə Forbes jurnalında Nuyinin müsahibəsi yayımlanır.<sup>1</sup> Burada o, qazandığı uğurlara görə öz ailəsinə, keçmiş rəhbərlərinə və mentorlarına təşəkkür edir. Amma karyerası boyu onun üçün “təməl” olan bir bacarıqdan danışır. Bunun da məhz **problemlərin həlli** olduğunu vurğulayır.

Belə ki, Nuyi “Motorola” şirkətindəki rəhbəri Gerhard Şulsmeyerin sözlərinə istinad edərək **“O, mənə mürəkkəb problemləri sadələşdirməyi və onları effektiv şəkildə çətdirəni öyrətdi”** fikrini vurğulayır.

Nuyinin təmsalında kompleks problem həll etmə bacarığına malik birinin əsas xüsusiyyətlərinə baxaq:

---

<sup>1</sup> Gallo, C. (2022, April 21). *Indra Nooyi built this “foundational skill” to become PepsiCo CEO.* Forbes.

– **Analitik düşüncə:** Nuyinin Coca-Cola-nın fəaliyyətinin təhlili onun mürəkkəb məlumatları hissələrə ayırmaq və analiz etmək bacarığını göstərir.

– **Strateji baxış:** sadəcə qısamüddətli uğur əldə etməyi hədəfləməkdənsə, Nuyi uzunmüddətli sosial faydaları olan davamlılıq və sağlamlığa diqqət yetirən “Məqsədli Performans” strategiyasını təqdim etdi. Onun daha sağlam məhsullara baxışı, təkcə bazar tələblərinə cavab vermədi, həm də gələcək istehlakçı gözləntilərinə uyğun gəldi.

– **Qətiyyət və proqnozlaşdırma:** Coca-Cola-nın dayanıqlı olmayan səhm qiymətini proqnozlaşdırmaq və digər cəsarətli addımları atmaq onun uzaqgörənliklə kritik qərarlar qəbul etmək qabiliyyətini göstərir.

– **Uyğunlaşma və davamlı öyrənmə:** Nuyi ona mürəkkəb problemləri sadələşdirməyi öyrədən Gerhard Şulsmeyer kimi mentorlardan öyrənməyə açıq olduğunu nümayiş etdirir. Onun karyerasının zirvəsində belə böyümək və uyğunlaşmaq istəyi mürəkkəb problemlərin həlli üçün vacib olan çevikliyi göstərir.

Problem və kompleks problemlərdən, onları həll etməyin yollarından bəhs etmişkən ortaya maraqlı bir sual çıxır: kompleks problem həll etmə bacarığını necə inkişaf etdirmək olar? Gəlin, bəzi yollara baxaq:

**1. Əsas problemə detallı baxaraq müəyyən edin və anlayın:** hər problemə bir detektiv düşüncəsi ilə yanaşın. Sorğulamaqla problemi üzdə görünəndən daha çox dərindən başa düşmək üçün vaxt ayırın: Bu niyə baş verir? Əsas səbəblər nələrdir? Problemi hissələrə ayırmaq sizə onun tam əhatə dairəsini görməyə və yalnız səthi

məsələləri həll edən həllər üçün vaxt itirməyin qarşısını almağa imkan verir.

**2. Qeyri-müəyyənliyi qəbul edin və birbaşa həllərdən çəkinin:** mürəkkəb problemlər nadir hallarda aydın həllərlə gəlir. Özünü zə qeyri-müəyyənliyi qəbul etməyi öyrədin, həllə tələsmədən müxtəlif bucaqları təhlil edin. Qeyri-müəyyənliyə qarşı bu dözümlülüyü yaratmaq, düşülmüş qərarlar qəbul etməyə və problemin kökünə toxunmayan passiv həllərdən qaçmağa kömək edəcək.

**3. Alternativləri araşdırmaq üçün "Nə olarsa?" sualını istifadə edin:** "Nə olarsa?" sualını vermək yaradıcı düşünməyə və fərqli perspektivləri nəzərdən keçirməyə sövq edir: "Mən buna müştərinin nöqtəyi-nəzərindən yanaşsam nə olar? Əgər fərziyyələrimi dəyişdirsəm nə olacaq?" Bununla çoxsaylı həll yollarını tapa bilərsiniz.

**4. Səbəb-nəticə əlaqələrini tapın:** səbəb-nəticə zəncirini yaratmaqla problem daxilindəki müxtəlif amillərin necə birləşdiyini təhlil edin. Kiçik dəyişikliklərin ümumi məsələyə necə təsir etdiyini başa düşmək mürəkkəb problemlərin idarə olunmasını asanlaşdırır və hansı məqamlara daha çox diqqət yetirilməsi lazım olduğunu göstərir.

**5. Həllərin nəticə və təsirləri üzərində düşünün:** həll yolunu tətbiq etdikdən sonra onun təsirini nəzərdən keçirin. Sorğulayın ki, nə işlədi, nəyi fərqli etmək olardı? Bu effektiv həlləri görməyə, həmçinin səhv addımlardan öyrənməyə kömək edərək problem həll etmə bacarıqlarını gücləndirir.

Hər bir problem bizi daha dərinə düşünməyə və araşdırmağa, zənn etdiklərimizi şübhə altına almağa və kəşf edilməmiş yeni fikirlərə yelkən açmağa sövq edir. Bu,

bizə təkcə iş həyatımızda deyil, öz içimizdə də olan problem və maneələri aradan qaldırmağa kömək edir. Növbəti dəfə çətin bir problemlə qarşılaşdığınız zaman bir anlıq fasilə verərək düşünün: **Bu problemi necə bir fürsətə çevirə bilərəm? Bu vəziyyəti həll etmək üçün hansı güclü tərəflərimdən və fərqli perspektivlərdən yararlı bilərəm?**

### **Tapşırıq:**

Problemləri kompleks həll etmə bacarığınızı qiymətləndirmək və inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı addımları yerinə yetirməyi yoxlayın.

### **Addımlar:**

**1. Kompleks problem seçin:** sizin və ya təşkilatınızın üzləşdiyi real dünyadakı mürəkkəb problemi müəyyənəldirin. Bu, biznes strategiyası, komanda dinamikası, məhsul inkişafı və ya düşünülmüş araşdırma tələb edən hər hansı bir mühüm problemlə əlaqəli və ya şəxsi həyatınızla bağlı bir problem ola bilər.

**2. Problemi təsvir edin:** problemin aydın və qısa təsvirini yazın. Problemin nə olduğu, onun ümumi konteksti və təsirləri barədə konkret olun. Həmçinin problemlə əlaqəli və ya təsirlənən bütün tərəfləri sadalayın: müştərilər, işçilər, rəhbərlik və başqaları.

**3. Perspektivi dəyişməyi yoxlayın:** müəyyən edilmiş hər bir təsirlənən tərəflə bağlı aşağıdakı suallara cavab verin:

- Hər təsirlənən tərəf problem olaraq nəyi görür?
- Onların prioritetləri problemi dərk etmələrinə necə təsir edə bilər?



– Onlar öz nöqteyi-nəzərləri əsasında hansı unikal həllər və ya fikirləri təklif edə bilirlər?

**4. Çox perspektivli xəritə yaradın:** Hər bir təsirlənən tərəf üçün müəyyən edilmiş müxtəlif perspektivləri və potensial həlləri təsvir edən vizual xəritə çəkin. Fərqli baxış nöqtələrini və fikirləri təmsil etmək üçün rənglər, simvollar və ya şəkillərdən istifadə edin.

**5. Ümumi mövzuları analiz edin:** perspektivlərin xəritəsini tərtib etdikdən sonra müxtəlif tərəflər arasında ortaya çıxan ümumi mövzuları və ya fikirləri axtarın. Hansı həllər və ya ideyalar müxtəlif tərəflərdə ortaqdır? Əsas mübahisə məqamları hansılardır?

**6. Fəaliyyət planı hazırlayın:** Toplanmış fikirlərə əsaslanaraq, müxtəlif perspektivləri birləşdirən və problemin kökünə toxunan hərtərəfli fəaliyyət planı hazırlayın. Bu həllərin həyata keçirilməsində hansı tərəflərin iştirak edəcəyini və onların perspektivlərinin prosesi necə istiqamətləndirəcəyini vurğulayın.

**7. Proses üzərində düşünün:** problem haqqında nə öyrəndiniz? Fərqli aspektlərdən araşdırmaq yanaşmanızı necə dəyişdi? Daha əvvəl düşünmədiyiniz hansı yeni həllər ortaya çıxdı?

## 19. Mütərəqqi / Özünü inkişaf etdirən

**Ən iri qaya parçalarının da özünü zamanla inkişaf etdirib, ən uyğun formada yerini möhkəmlətdiyinə fikir vermisiniz?** Və yaxud bizdən başqa digər canlıların öz həyat şəraitlərinə uyğun şəkildə inkişaf edərək lazım olan

formaya çatdığını görmüsünüz? Hər bir canlının müqəddərində inkişaf var. Bəziləri sürətli, bəziləri isə yavaş şəkildə bu prosesdən keçir. Sürətli şəkildə reallaşdıranlar hər zaman fərqlənən olur. Ən qədim dövrlərdən bu yana ixtiraları lazımi şəkildə istifadə edən dövlətlər hər zaman daha sürətli inkişaf etmişdir.

İntibah dövrünün nümayəndələrindən olan görkəmli şairimiz Nizami Gəncəvi yaradıcılığı boyunca insanın şəxsiyyət olaraq yetişməsi mövzusunda ustalıqla toxunub. Şairin yaratdığı müxtəlif obrazların timsalında insanın özünü həyatın fərqli yollarında inkişaf etdirməsinin və elmin dərinliklərinə enərək yüksəlməsinin şahidi oluruq.

“Yeddi Gözəl” poemasında müəllif elmin, təlim və tərbiyənin, özünüdərkini vacibliyindən söz açır. Günəş adlandırdığı insanı var-dövlət hərisliyindən, hiylədən, yalandan uzaq olmağa çağırır. Əsərin “Oğlum Məhəmmədə nəsihət” hissəsində şair elmi insanların ağıllı söyləri nəticəsində daşdan da gövhər əldə edə biləcəyinə eyham vurur. Həmçinin müəllif tənbel insanların sonda saxsı qab satan şəxslərə çevriləcəyini vurğulayır. Şairin sözlərini müasir dövrümüzlə əlaqələndirə bilərik. Buradan belə bir nəticə çıxır ki, daim elm öyrənən, öz üzərində çalışan, özünü inkişaf etdirən, təşəbbüs və səy göstərənlər hər zaman hörmət və sərvət sahibi olacaqdır.

Hər kim öyrənməyi bilməyirsə ar,  
Sudan dürr, daşdan da gövhər çıxardar.  
Ancaq öyrənməyi ar bilən insan,  
Məhrumdur dünyada bilik almaqdan.  
Çox iti zehinlər yatan oldular,

Axırda saxsı qab satan oldular.  
Təlimə həvəskar çox korazehin  
İqlimlər qazisi olmadı? Deyin.  
Təlimdir düzəldən itləri sap tək,  
Olmazmı cəhd etsə bir insan mələk?

Nizami Gəncəvi yazılarında elm və təhsil almaqdan usanmayan, daim bilik toplamağa çalışan şəxsin çətinliklər qarşısında əyilməyəcəyini bildirir. Bilikli insanların uzaqgörən olmasını, cahil insanların isə zəhmətinin nəticəsiz qaldığını qeyd edir.

Hansı zamandan və ya sahədən asılı olmayaraq söyləmək olar ki, inkişafın labüdlüyü ədəbiyyatda, elmdə, döyüş sənətində, siyasətdə və iqtisadiyyatda bütün dövrlərdə vacib olub.

Özünü inkişaf etdirmək, insanın fərdi potensialını artırmaq, bilik və bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün atdığı addımları ifadə edir. **Özünü inkişaf etdirən şəxs hərəkətlərini və onların nəticələrini, fikir, hiss və mənəvi keyfiyyətlərini, maraqlarını, ideya və niyyətlərini dəyərləndirən şəxsdir.** O, üstün və zəif cəhətlərini nəzərə alaraq, maraq və ambisiyalarını müəyyənləşdirməyə çalışır, daxili qüvvəsini səfərbər edib özünü yeni inkişaf səviyyəsinə yüksəldir.

Bu dövrdə bu ifadəni çox tez-tez eşidirik. Məktəbli, tələbə, işçi olmasından asılı olmayaraq, hər kəs haradansa və ya kimdənsə bu sözü eşitmişdir. Bu da təbii ki, bərabərində yanlış anlaşılımları da özü ilə birlikdə gətirir. Özünü inkişaf etdirmək dayanmadan motivasiya seminarlarında, kurslarda, layihələrdə iştirak etmək və ya dayanmadan hər

qarşına çıxan kitabı oxumaq demək deyil. Çünki üzərində düşünmədən, analiz və təhlil etmədən, ən önəmlisi tətbiq etmədən dayanmayaraq qarşımıza çıxan hər şeyə başlamaq lazımsız məlumatlarla beyni doldurmaqdır.

Bir stereotip də odur ki, özünü inkişaf etdirmək yalnız aşağı nəticə göstərən və ya karyerasının başlanğıcında olanlar üçündür. Əslində, bu, hətta ən təcrübəli və uğurlu mütəxəssislərin də davam etdirdiyi davamlı öyrənmə prosesidir.

Bir az da özünü inkişaf etdirməyin önəmindən danışaq. WiFiTalents platformasında yer alan məlumatda belə qeyd edilir<sup>1</sup>:

- İşçilərin, təxminən 89%-i şirkətlərin şəxsi inkişafı (özünü inkişaf etdirməklə) bağlı təkliflər etməli olduğunu düşünür;
- Konkret məqsədləri qarşıya qoyan insanların onlara nail olmaq ehtimalı 10 dəfə çoxdur;
- Bizneslərin, təxminən 83%-i gələn il işçilərin rifahına və şəxsi inkişafına daha çox diqqət yetirməyi planlaşdırır;
- Təşkilatların 70%-dən çoxu liderliyin inkişafı proqramlarına sərmayə qoymağın uğurları üçün çox vacib olduğuna inanır;
- Fortune 500 şirkətlərinin, təxminən 75%-i öz rəhbərlərinə icraçı kouçinq təlimləri təklif edir.

Bu statistik məlumatlar iş mühitində özünü inkişaf etdirməyin dəyəri ilə bağlı müəssisə və işçi arasındakı əlaqəni göstərir. Şirkət özünü inkişaf etdirən bir mədəniyyət formalaşdırdıqda bu, təkcə fərdlərə fayda vermir, həm də bütövlükdə

<sup>1</sup> Lindner, J. (2024). *Personal development industry statistics: Booming market sees exponential growth*. WiFiTalents.

təşkilatı gücləndirir. Yəni özünü inkişaf etdirən xarakterə mənsub biznes insanı bunu şirkətə də tətbiq etdikdə bu həm işçi məmnuniyyətinə, həm də şirkətin inkişafına təsir edir.

Rəqəmlər bəzən əhəmiyyətsiz görünə bilər, lakin unutmaq lazımdır ki, biz data erasında yaşayırıq və data yönümlü qərarverməni biznes inkişafının təməli adlandırmaq olar. Real keys nümunəsində özünü inkişaf etdirməklə inkişafını görə bildiyimiz şəxslərdən biri də **Nusret Gökçedir.**<sup>1</sup>

Nusret Gökçe üçün dönüş nöqtəsi 2007-ci ildə İstinye Parkda qəssab və restoran biznesində işlədiyi zaman oldu. Nüsret qəssab işlədiyi dövrdə özünü təkmilləşdirmək üçün Amerika, Yaponiya kimi bir çox xarici ölkəyə gedib və orada bu peşənin inceliklərini öz gözləri ilə görüb. O, son maaşını və bankdan kredit götürdüyü 9 min lirə ilə Argentinaya gedib və 3 ay qalıb. Burada qəssabxanaları, restoranları, fermaları gəzərək gördüyü işi daha dərinlən öyrənib. Türkiyəyə qayıtdıqdan sonra yenə də qəssab maaşı ilə öz işinə davam edib. Təcrübələrini Türkiyədə tətbiq etməyi planlaşdıran Nüsret nə edəcəyini öncədən dəqiqləşdirmişdi. Qazandığı təcrübəni o zaman işlədiyi restoranda tətbiq etməyə başlayır. Bununla kifayətlənməyən Nüsret 2010-cu ildə yenidən Amerikaya gedib. O, müsahibələrində Amerikanın ən məşhur dörd restoranında ödənişsiz işlədiyini qeyd edir.

Nüsret haqqında digər maraqlı bir məqam isə uşaqılıqdan işlədiyi, işləyərək böyüdüüyü bazarla bağlıdır. İş fəaliyyətinə Bostancı Qəssab bazarında başlayan Nüsret de-

---

<sup>1</sup> *Nusret Hayat Hikayesi, Nusret Gökçe kimdir nereli Kaç Yaşında?*. Aksam. (2017).

yir<sup>1</sup>: “Qəssab bazarı bu biznesin Harvardı sayılır. **Orada iş mədəniyyətini, iş nizam-intizamını, insanları tanımağı, müştəri münasibətlərini öyrənmişik.** Müştərini heç danışmasa belə ayaqqabısına və qol saatına baxaraq tanıyırdıq. **Bu gün Harvardda yaşadığımızı, gördüklərimizi dərs kimi öyrədirlər**”. Nüsret Gökçe kimi nümunələr çoxdur, burada önəmli məqam özünü inkişafın necə önəmli bir bacarıq olduğudur.

Nümunədən də görmək mümkündür ki, biznesdə uğur qazanmaq üçün bir gözün işdə, bir gözün isə dünyada baş verən innovativ yeniliklərdə olmalıdır. **İlk tətbiq edənlər hər zaman bir addım irəlidədirlər.**

Qlobal media platforması The Industry Leaders-də yer alan “Özünü inkişaf etdirməyin sahibkarlar üçün önəmi” məqaləsində yazılanlardan özünü inkişaf etdirən birinin əsas xüsusiyyətləri kimi aşağıdakıları söyləyə bilərik<sup>2</sup>:

- **Problemə doğru addımlamaq:** uğurlu sahibkarlar dəyişən şərtlərə uyğunlaşmağı, risk etməyi və uğursuzluqların öhdəsindən gəlməyi bacarırlar.

- **Maneələri dəf etmək:** sahibkarlar çətinliklər qarşısında dayanıqlı və israrlı olurlar. Sahibkarlıq səyahəti heç də düz bir yol deyil: o, sizi bəzi ağılasığmaz və gözlənilməz yerlərə apara biləcək eniş-yoxuş və gözlənilməz dönüşlərlə doludur. Özünü inkişaf etdirən bir şəxs bu sonsuz çətinliklərin öhdəsindən gəlməyi öyrənərək möhkəmlilik yarada bilir və daha güclü olmaq üçün çalışır.

<sup>1</sup> Eyni mənbədə.

<sup>2</sup> Lindner, J. (2024). *Personal development industry statistics: Booming market sees exponential growth*. WiFiTalents.

- **Stressli vəziyyətlərlə üz-üzə gəlmək:** özünü inkişaf etdirən şəxs biznesə başlayan və idarə edən zaman yaranan stress və qeyri-müəyyənliyin öhdəsindən gəlməyi bacarır. Bu proses çətin ola bilər, ancaq alınan dərslər və əldə edilən uğurlar baxımından inanılmaz dərəcədə faydalı olur.

- **Qeyri-müəyyənliyi qəbul etmək:** özünü inkişaf etdirən şəxs zamanla, həm də uyğunlaşa bilməyi və çevik olmağı öyrənir. İş dünyası daim dəyişir və sahibkarlar yeni texnologiyalara, tendensiyalara və bazar şərtlərinə uyğunlaşa bilməlidirlər. Bunun üçün yeni bacarıqlar öyrənmək və yeni ideyalara açıq olmaq lazımdır. Özünü inkişaf etdirən şəxs bunları zamanla öyrənir.

Bütün bu qeyd olunanları, özünü inkişaf etdirmək və bu istiqamətdə lazım olan əzmi, əməyi ən gözəl şəkildə nümayiş etdirməyi İslamda da fərqli nümunələrdən görə bilirik. Müqəddəs "Qurani-Kərim"də özünü inkişafın və daim öyrənməyin zəruriliyini ilk ayədə belə bildirmişdir:

*"Yaradan Rəbbinin adı ilə oxu!"<sup>1</sup>*

Allah Hz.İsadan bəri bağlı olan vəhy qapısı əsrlər sonra yenidən "iqra", yəni "oxu!" əmri ilə yenidən açılır. İlk əmrin "oxu!" olması, xüsusilə də "Yaradan Rəbbinin adı ilə oxu!" şəklində olması istər bütün insanlıq üçün, istərsə də iş mühitində yer alan hər kəs üçün laqeyd qalmayacağımız yollar açır.

Bu ayədən də nəticə çıxararaq deyə bilərik ki, bir iş insanı "oxu!" əmrini, sadəcə, dini ibadət deyil, iş dünyasında davamlı inkişaf və uğur üçün bir rəhbər olaraq görməlidir. Çünki bu əmr iş dünyasını və bu mühiti təşkil edən hər kəsi

---

<sup>1</sup> Ələq surəsi, 96:1

davamlı olaraq inkişafa, yeniliyə, öyrənməyə açıq olmağa təşviq edir. İş insanı olan şəxs mövcud dəyişiklikləri, sektordakı yenilikləri, texnologiyanı və bazarda olan yeni strategiyaları yaxından izləyərək özünü inkişaf etdirməyə yönəlib, bütün bunları lazımlı şəkildə mənimsəməyə başlayaraq uğurunu asanlıqla artırabilir.

Ən önəmlisi isə biznes insanları məlumatı, sadəcə, öyrənməklə qalmayıb, eyni zamanda, bunu işinə inteqrasiya edərək davamlı inkişafı hədəfləməlidir. Çünki məlumat və onu istər yaşama, istərsə də iş həyatına yansıtmaq həm dünyada, həm də axırətdə uğur və rahatlıq gətirən ən önəmli sərmayədir.

### **Bəs özünü inkişaf etdirməyi necə öyrənə bilərik?**

Nüsret Gökçenin nümunəsində də bu yolların bəzilərini görə bilərik:

– **Aydın məqsədlər qoyun:** şəxsi və peşəkar olaraq nəyə nail olmaq istədiyinizi müəyyənləşdirin. Aydın, ölçülə bilən məqsədlər istiqamət və motivasiya təmin edir.

– **Ömürboyu öyrənmə yanaşmasını qəbul edin:** yeni bilik və bacarıqlar əldə etməyi davamlı proses kimi qəbul edin. Özünü inkişaf etdirmək qısamüddətli bir zaman dilimində başlayıb-bitən proses deyil. Maraqlı və yeni məlumatlara açıq qalmaq vacibdir.

– **Mentorlar tapın:** sizi ruhlandırان və rəhbərlik təklif edə bilən insanlarla özünüzü əhatə edin. Mentorlar inkişaf yolunuzda dəyərli fikirlər verib dəstək olurlar.

– **Rəy alın:** mentorlardan və sizi tanıyan insanlardan inkişafınızla bağlı sizdə gördükləri ehtiyac duyulan tərəflərinizlə bağlı mütəmadi olaraq rəy soruşun. Bu, inkişafa ehtiyac olan tərəfləri görməyinizə kömək olacaqdır.



Ümumiləşdirsək, özünü inkişaf etdirmək biznes mühitində elə bir anlayışdır ki, onsuz müasir tendensiyalara uyğunlaşmaq mümkün deyil. Şəxsi inkişafa ancaq davamlı proses kimi baxıldığı zaman effektiv nəticələri görmək mümkündür. Özünü inkişaf qısa yolları olmayan bir yoldur. Buna görə də, özünüzdən soruşun: Bu gün nə edirsiniz ki, gələcək mənlisiniz sizə təşəkkür etsin? Özünü inkişaf etdirməyə, axtarmağa, böyüməyə maraqlısınızsa, bir çox insanın çata bilməyəcəyi nəticələrə gedən yoldasınız deməkdir. Unutmayın ki, əsas özünü inkişaf, sadəcə, uğura gedən yolda pillələrdən addımlamaqla bağlı deyil, pillələri addımlayarkən özünüzün bu yolu inşa etməyinizlə bağlıdır. **Yolunuzu inşa etmək üçün növbəti addımınız və bunun yaradacağı pillə nə olacaq?**

### **Tapşırıq:**

Aşağıdakı tapşırıqla özünü inkişaf etdirmək yolunda addımlar ata və bunun üçün özünüzdə vərdişlər formalaşdırıla bilərsiniz:

**1. 4 rol modeli seçin:** bacarıqları, karyerası və ya xarakteri sizi ruhlandıran dörd insanı seçin. Bu şəxslər tanıdığınız insanlar və ya məşhurlar ola bilər.

**2. Hər rol modelinə 1 həftə ayırın:** hər həftə bir rol modelinə diqqət yetirin. Həyatlarının və ya işlərinin özünü inkişaf etdirməklə bağlı olan tərəflərini araşdırmaqla başlayın. Onların böyüməsi üçün vacib olan praktiki dərsləri, gündəlik etdikləri və ya düşüncə tərziləri ilə bağlı məlumatlar toplayın.

**3. Gündəlik refeksiya edin:** bir həftə ərzində hər gün bu rol modeli haqqında kəşf etdiyiniz dərs və ya fəaliyyətlərindən biri üzərində düşünməyə 10-15 dəqiqə ayırın.

Bununla bağlı, qeydlər aparın, sonra onların yanaşmasının bir hissəsini öz həyatınıza inteqrasiya etmək üçün həmin gün edə biləcəyiniz kiçik, realist addım üzərində düşünün və tətbiq edin.

**4. Öyrəndiklərini tətbiq edin:** hər həftənin sonunda bu yeni tətbiqlərinizdən özünüz haqqında öyrəndiklərinizin xülasəsini yazın. İşinizə və ya yanaşmanıza necə təsir etdi? Nə çətin idi və nə rahat idi?

**5. Ayın sonunda inkişafı qiymətləndirin:** 30 gündən sonra qeydlərinizi nəzərdən keçirin. Düşünün: hansı xüsusiyyətləri, vərdisləri və ya yanaşmaları inkişaf etdirməyə davam etmək istəyirsiniz? Ən çox inkişafı harada görürsünüz?

## 20. Mütərəqqi / Sosial mədəniyyətə malik olan

*"Mədəniyyət strategiyanı səhər yeməyində yeyir".*  
Peter Drucker

Peter Drucker-in bu məşhur sitatı bir çox biznes liderin sonda kəşf etdiyi bir həqiqəti vurğulayır: biznes strategiyası nə qədər yaxşı hazırlanmış olsa da, təşkilatın əsas mədəniyyəti son nəticədə onun uğurunu və ya uğursuzluğunu müəyyən edəcəkdir. Komanda üzvləri arasında əlaqəni, empatiyani və dəstəyi qiymətləndirən sosial mədəniyyət bir çox hallarda möhkəmlik və innovasiyanın təməl daşdır.

**Kimdir sosial mədəniyyətə malik olan şəxs?** Sosial mədəniyyətə malik olan şəxs cəmiyyətin tələblərinə uyğun olaraq maliyyə savadlılığını inkişaf etdirir, cəmiyyəti insanın sosial-ictimai mühiti kimi, eyni zamanda, iqtisadi, mənəvi və istehsal maraqları ilə bir-birinə bağlı olan toplum kimi qəbul edir. O, həmçinin cəmiyyəti **insan amilini formalaşdırən və inkişaf etdirən mühit kimi qəbul edir və sosial-ictimai həyatın əsas dəyərlərinə sahib olur.**

Biznesdə sosial mədəniyyətin qurulmasına gəldikdə, bu keyfiyyətin əsl mahiyyətini tez-tez pozan bir neçə ümumi yanlış təsəvvür və stereotiplər var. Bunlardan biri hər şeyin **“əyləncəli mühit”** yaratmaqla bağlı olduğudur. Sosial fəaliyyətlər sosial mədəniyyətə malik olan iş yeri demək deyil. Harvard Business Review-dan bir araşdırmada deyilir ki, bu əyləncəli fəaliyyətlər iş yerində həqiqi etimad, qarşılıqlı hörmət və əməkdaşlıq ehtiyacını əvəz etmir.<sup>1</sup> Əsl sosial mədəniyyət, sadəcə, sosial fəaliyyətlərdən kənara çıxan dərin köklü dəyərləri və komanda üzvləri arasında əməkdaşlıq əlaqələrinin olması ilə bağlıdır.

Digər bir yanlış düşüncə isə sosial mədəniyyətin, sadəcə, **rəhbərliyin siyasət və ya qeydləri** vasitəsilə qurulduğudur. Rəhbərlik təməli təyin etməkdə mühüm rol oynasa da, sosial mədəniyyət yuxarıdan-aşağı gəlmir. Sosial mədəniyyət o zaman yaranır ki, fərdlər öz rollarından asılı olmayaraq, bir-birlərini əlaqələndirmək və dəstəkləmək üçün güc hiss edirlər. Sosial mədəniyyət komanda üzvləri arasında paylaşılan təcrübə və qarşılıqlı anlaşma əsasında inkişaf edir.

---

<sup>1</sup> Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018). *Why people really quit their jobs*. Harvard Business Review.

1970-ci illərin əvvəllərində kiçik bir təyyarə parkı olan yeni hava yolu şirkəti aviasiya bazarına daxil oldu. **Southwest Airlines** daha çox resurs, daha böyük donanma və müəyyən marşrutları olan nəhəng rəqiblərə sahib idi. Bunlara baxmayaraq, Southwest daha unikal bir şeyə sahib idi: şirkət daxilində müştərilərlə sosial əlaqələri mümkün qədər prioritetləşdirən inklüziv, insan mərkəzli bir mədəniyyətə.

Herb Kelleherin rəhbərliyi altında Southwest işçilərin gücləndiyi, bir-birlərini dəstəkləməyə təşviq edildiyi bir mədəniyyət inkişaf etdirdi. Pilotlardan tutmuş stüardessalara, müəfizəyə qədər bütün işçilər hər uçuşda əyləncəli və mehriban bir atmosfer yaratmaqla tanınırdılar. Bu vahid, sosial düşüncəli mədəniyyət Southwest-i təkcə sərnəşinlərin rifahına üstünlük verilən hava yolu şirkəti deyil, həm də işçilərin həvəslə işləmək istədikləri arzu olunan bir iş yerinə çevirdi.

1970-ci illərin **enerji böhranı** dövründə bu güclü sosial mədəniyyət şirkətdə əhvali-ruhiyyəni yüksək səviyyədə saxlamağa kömək etdi. Kadr problemi ilə mübarizə aparan rəqibləri ilə müqayisədə şirkət bununla böyük üstünlük əldə etmişdi. Sosial mədəniyyətə malik olmaq insanların sadəcə işlədiyi yox, sədaqəti və ortağ möhkəmliyi gücləndirərək bir-birlərini dəstəklədiyi mühiti yarada bildi. Onilliklər keçsə də, aviaşirkət özünəməxsus və effektiv mədəniyyətə malik şirkət kimi öz reputasiyasını qoruyub saxlamaqla, inkişaf etməyə davam edir.

Southwest-in uğuru Druckerin fikrini nümunə göstərir: **“Tək strategiya kifayət deyil”**. Bir şirkətin mədəniyyəti onun strategiyasını irəli apara ya da geridə qoya bilər. Southwest üçün dəstəkləyici, ilk növbədə, insanlardan

ibarət sosial mədəniyyət onun rəqiblərini geridə qoymasına kömək edən strateji üstünlüyə çevrildi.

Biznesdə sosial mədəniyyətə sahib olmaq insanların özlərini bağlı, dəyərli və dəstəkləndiklərini hiss etdikləri mühiti inkişaf etdirmək deməkdir. Sosial mədəniyyət komanda üzvləri arasında hörmət, açıq ünsiyyət, əməkdaşlıq və paylaşılan dəyərləri vurğulayır. Biznes sosial əlaqələri aktiv şəkildə inkişaf etdirdikdə, fərdlərin özlərini ifadə etmək, fikirlərini bölüşmək və sərbəst əməkdaşlıq etmək üçün təhlükəsiz hiss etdikləri bir mühit yaradır. Bu, öz növbəsində, işçilərin məmnuniyyətini, saxlanması və ümumi məhsuldarlığını artırır.

Bunu ölkəmizin mədəniyyətində də görə bilərik. Azərbaycan xalqının zəngin mədəniyyət çeşməsində ən mühüm yerlərdən birini sosial davranış qayda-qanunlarının formalaşması tutur. Bu tendensiya şifahi xalq ədəbiyyatımızdan tutmuş yazılı yaradıcılıq nümunələrimizə qədər bütün dövrlərdə özünü bürüzə verib. Mədəniyyət tariximizin dövrümüzə çatan nümunələrinə nəzər saldıqda xalqımız arasında şərəf, ləyaqət, vicdan, hörmət, qəhrəmanlıq, qonaqpərvərlik, qadına qarşı incə davranış anlayışının dərin köklərə dayandığı aydın sezilir. Azərbaycan şairi Əliyər Yusifli "Bir əcnəbi ilə söhbət" adlı şeirində ölkəsinə qonaq gəlmək istəyən turistə xalqının özünəməxsus sosial mədəniyyətə malik qayda-qanunlarının olduğunu vurğulayır. Müəllif ölkəsinin qonaqpərvər olmaqla yanaşı, milli-mənəvi dəyərlərə yüksək qiymət verdiyinə eynən vurur:

- Deyirlər Bakı gözəldir.
- Bizim London qədər?
- Mən onu şəhərlər gözəli

Neapola dəyişmərəm.

– Elə isə qonaq gələk,

Sahilini dəniz yuyan şəhərinizdə

Bir az dincələk.

– Gəlin, qonaq üçün açıqdır qapımız

Ata-babadan

Ancaq sizdən iki xahişim var:

Ağsaqqallar yanında

Bir-birinin üzərinə aşırımayan ayaqlarını,

Bir də evinizdə qoyub gələsən

Tüstüsündə boğulduğun siqarını.

Bu parça sosial mədəniyyətdə dərin kök salmış dəyərləri vurğulayır. Bu, öz irsi ilə bağlı duyulan qürur hissini və yerli adətlərə hörmətlə balanslaşdırılmış isti, qonaqpərvər ruhu əks etdirir. Danışan şəxs qonaqları öz gözəl sahilə yerləşən şəhərindən həzz almağa dəvət edir. Lakin iki sadə xahiş edir: ağsaqqallara hörmət göstərin və nəzakətsiz sayılan bəzi davranışlardan çəkinin. Sosial mədəniyyət qarşılıqlı əlaqədə olduğunuz insanların adətlərini, dəyərlərini və gözləntilərini başa düşməyi və onlara hörmət etməyi də tələb edir. Bununla da, mədəni normalara diqqət yetirərək inam yaratmaq, həqiqi əlaqələri gücləndirmək və nəticədə işgüzar münasibətləri inkişaf etdirmək mümkündür.

İslamda da sosial mədəniyyət anlayışı çox güclüdür və bu mədəniyyətə sahib olan insanlar arasında şübhəsiz ki, Hz.Məhəmməd (s.a.s.) ən başda gəlir. Bunun ən bəriz nümunəsi isə ömrünün və peyğəmbərliyinin sonunda (632-ci il) etmiş olduğu Vida həcci və orada yalnız müsəl-

manlara deyil, bütün bəşəriyyətə səslənərək etdiyi Vida xütbəsidir.<sup>1</sup>

Vida xütbəsində Hz.Peyğəmbər (s.a.s.) insan hüquqları, sosial ədalət və bərabərlik prinsiplərini əhatə edən çox mühüm sözlər söyləmiş və “bütün cəhalət adətlərini ayaqlarımın altına alıb əzirim” deyərək qaranlıq dövrü bağlayıb, tarix boyunca üstünə çıxılmayacaq səviyyədə sosial mədəniyyət üfuku ortaya qoymuşdur.

Vida xütbəsi zamanı Hz.Peyğəmbər (s.a.s.) bütün insanların bərabər olduğunu, heç kimin bir başqasından üstün olmadığını vurğulayıb. Bu xütbə İslamın bərabərlik, qadın hüquqlarının qorunması və sosial siniflərdən asılı olmayaraq, hər kəsin bərabər rəftar görməsi fikrini qətiyyətlə və Allahın əmirləri ilə dəstəkləndiyini təcəssüm etdirir.

“...Bu gün kafirlər (sizi) dininizdən (döndərməkdən) əllərini üzdülər. Onlardan qorxmayın, Məndən qorxun. Bu gün dininizi sizin üçün kamil etdim, sizə olan nemətimi tamamladım və bir din olaraq sizin üçün İslamı bəyanıb, seçdim...”<sup>2</sup>

Yuxarıda qeyd olunmuş xütbədən sonra gələn ayə isə Hz.Peyğəmbərin (s.a.s.) xütbədəki sözlərinə Allahın təsdiq möhrünü vurduğunu göstərir.

Vida xütbəsi bəşəri münasibətlərin tənziimi, dinin xülasəsi, eyni zamanda da, insan haqları bəyannaməsidir. Belə ki, 1789-cu ildə baş vermiş böyük Fransa inqilabının ideoloqlarından biri olan filosof La Fayette məşhur “İnsan Haqları Bəyannaməsi” elan edilməmişdən öncə bütün hüquq

<sup>1</sup> Osman Nuri Topbaş. Həzrət Muhəmməd Mustafa. “İpək yolu Nəşriyyatı”; Əli Himmet Bərki, Osman Kəskioğlu. Xatəmül-Ənbiya Həzrəti Məhəmməd və həyatı. 2. Nəşr, Diyanət İşləri Başqanlığı Nəşri

<sup>2</sup> Maidə surəsi, 5:3

sistemlərini araşdırmış və Hz.Peyğəmbərin (s.a.s.) Vida xütbəsində elan etdiyi, bütün dünyaya bir məşəl olacaq bu ədalət və insanlıq prinsiplərini öyrənəndən sonra demişdir:

“Ey şanlı Muhəmməd! Ədalət məsələsində elə bir zirvəyə yüksəlmisən ki, kimsənin bu günədək o səviyyəyə çatması mümkün olmamış və bundan sonra da olmayacaqdır!..”

İş dünyasında işçilərin haqlarına hörmət etmək və bərabər davranmaq, iş yerində ədalətin təmin olunması, belə bir sosial mədəniyyət yaratmaq baxımından olduqca önəmlidir. Xüsusilə də xütbədə ədalət və bərabərlik çağırışı müasir dünyada etik iş şəraiti və ədalətli əməkhaqqının tətbiqi ilə həyata keçirilə bilər. Bununla bərabər, xütbədə müxtəlifliyin və inklüzivliyin çağırışından yola çıxaraq işçi qüvvəsinə müxtəlif sosial, etnik və mədəni qruplardan olan insanların daxil edilməsi, iş adamına insan hüquqlarına hörmət etməklə yanaşı, geniş istedadla malik işçi qüvvəsinə çıxışını da təmin edir.

Nəticə olaraq, biznes insanı Vida xütbəsindən bir sıra nəticələr çıxararaq həm etik bir iş mühiti formalaşdırır, həm etibar qazana, həm də uzunmüddətli uğurun təməllərini sağlam qoya bilər.

### **Bəs sosial mədəniyyətin inkişafı üçün hansı addımların atılması tövsiyə olunur?**

**1. Liderlik öhdəliyi.** Effektiv mədəni transformasiya “yuxarı”dan başlayır. Liderlər dəstəkləyici mühit yaratmağa və komandalarında görmək istədikləri davranışları modelləşdirməyə sadıq olmalıdırlar.

**2. Açıq ünsiyyət.** Açıq ünsiyyət mühitinin təşviq edilməsi işçiləri öz düşüncələrini, ideyalarını və narahatlıqlarını qorxmadan bölüşməyə təşviq edir.



**3. Komanda quruculuğu fəaliyyətləri.** Həqiqi sosial mədəniyyəti əvəz etməsə də, komanda quruculuğu fəaliyyətləri işçilərə bir-birləri ilə əlaqə yaratmağa kömək edir. Sosial tədbirlərin, seminarların və ya birgə layihələrin təşkili maneələri aradan qaldıra və birlik hissi yarada bilər.

**4. Təlim və inkişaf.** Effektiv ünsiyyət, münasiblərin həlli və komanda işi üzrə təlimlərin keçirilməsi işçiləri güclü sosial əlaqələr qurmaq üçün lazım olan bacarıqlarla təchiz edir. Seminar və təlimlər sosial mədəniyyətin əhəmiyyətini daha dərindən dərk etməyə kömək edə bilər.

Nəticə olaraq, biznesdə güclü sosial mədəniyyətin inkişafı uzunmüddətli uğur üçün vacibdir. Bu, sadəcə, müxtəlif əməkdaşları başa düşməyi yox, komanda ilə fəal şəkildə əlaqə qurmağı, müxtəlif perspektivləri dəyərləndirməyi, hörmət və əməkdaşlıq mühitini inkişaf etdirməyi əhatə edir. Sosial mədəniyyətə malik olmaqla, nəinki müştərilər və işçilərlə daha güclü əlaqələr qurmaq, həm də şirkətin bazarda nüfuzunu və dayanıqlığını artırmaq mümkündür, çünki belə olan halda, sizin dayandığınız bir təməl olur.

### **Tapşırıq:**

Sosial mədəniyyət şüurunu inkişaf etdirməyə kömək etmək üçün aşağıdakı addımları həyata keçirməyi və bunu davamlı olaraq etməyi yoxlaya bilərsiniz.

### **Addımlar:**

- 1. Özünüz üçün bir şəxs seçin:** hər gün rastlaşdığınız, fərqli təcrübə və perspektivi olan birini müəyyənlədiniz.
- 2. Suallar verin:** söhbət etməyə təşviq edən açıq suallar verin. Məsələn:

– Mədəni baxımda xüsusi zövq aldığınız hansı adət və ya ənənə var?

– Sizcə, cəmiyyətin əsas və ən vacib dəyərləri nələr olmalıdır?

**3. Fəal şəkildə dinləyin:** qarşı tərəfin cavablarına səmimi maraq göstərin. Söhbəti yarıda saxlamayın və söhbəti dərinləşdirmək üçün əlavə suallar verin.

**4. Düşünün:** hər söhbətdən sonra öyrəndiklərinizin sosial mədəniyyəti başa düşməyinizə necə təsir etdiyini düşünmək üçün bir az vaxt ayırın.

## 21. Mütərəqqi / Tələbyönlü

Günəş işi buraxsa, nə olar? Günəşin nağılını bilirsinizmi? Deyirlər ki, bir gün Günəş azarlayıb yatağa düşür. O vaxtdan artıq gün çıxmırdı. İnsanlar da nə edəcəkdirni bilmir, axırda Günəşin evinə gedib onu razı salmaq qərarına gəlirlər. Amma onun yanına kim gedəcəkdirdi? Əvvəl tovuzquşunu göndərilər. Tovuzquşu Günəşin evinin pəncərəsinə qonub onunla danışır:

– Kimsən, nə istəyirsən?

– Mən Tovuzquşuyam. Səni oyatmağa gəlmişəm. Tez çıx, işlər çətinə düşüb.

– Kimin işidir, çətinə düşən?

– Lap elə mənim. Qaranlıqda qarğadan seçilmirəm. Əlvən quyruğumu heç kəs görmür.

Günəş hirsələndirdi və dedi:

– Deməli, mən sənin quyruğuna lazımam. Rədd ol, burdan. Bir quyruğa görə bütün dünyanı işıqlandırmaq istəmirəm.

Daha sonra bülbülü göndərirlər, onun çox gözəl səsi var idi. Günəş ona dedi:

– Səsin ürəyimi yerindən oynatdı. Nə arzun varsa, söylə, sənin üçün hər şeyə hazırım.

– Xahiş edirəm, dünyanı işıqlandırın. Qoy gecə qurtarsın.

Günəş maraqla soruşdu:

– Məgər sən gecələr mahnı oxuya bilmirsən?

– Əksinə, mən hər gecə oxuyuram. Bir-iki gün də səhər açılmasa, səsim tutulacaq.

Günəş onun sözündən pərt oldu. Deməli, mən yalnız ondan ötəri yerimdən qalxmalıyam ki, sən dincələsən, boğazın ağrıməsən, həəə? Bəs, öz istirahətim necə olsun? Rədd ol, burdan. Bülbül də kor-peşiman geri qayıtdı.

Ən axırda xoruz gedir. Günəşlə xeyli danışıq. Axırda isə Günəş deyir ki, ay xoruz, nəğmələrin çox şirindir, ancaq başa düş ki, mən özüm üçün yaşamaq, dincəlmək istəyirəm. Xoruz isə cavabında deyir:

**– Tənbəl Günəş, yalnız özü üçün yaşayan hər kəs, başqaları üçün ölmüş kimidir. Yalnız yaxşı işləyənlər, yaxşı da dincəlidir.**

Və o vaxtdan bəri Günəş yerindən qalxıb var-qüvvəsi ilə yeri işıqlandırır. Xoruz da o vaxtdan etibarən hər səhər gün doğmamış yataqdan qalxıb öz nəğməsini oxuyur. O, əvvəlcə üzünü Günəşə tutur.

Yuxarıdakı hekayədə demək olar ki, bütün obrazlar tələbyönümlü obrazlardır. Günəş özü üçün yaşamaq istəyir, bülbül öz nəğməsini, tovuzquşu öz quyruğunu fikirləşir

və qarşı tərəfdən özü üçün nəsə tələb edir. Bəs xoruzun digərlərindən fərqi nə idi? Xoruz da tələbyönümlüdür. O da Günəşin əvvəlki kimi işləməsini istəyir, tələb edir. Lakin o tək özünü yox, başqa insanları və Günəşin özünü də fikirləşir. Hamı üçün ən doğrusunun bu olduğunu düşünür.

Bu hekayə necə doğru formada tələbyönümlü olmalı olduğumuzu göstərir. İş dünyasında tələbyönümlü olmaq müştərilərin, komandanın və bazarın ehtiyaclarını anlamaq deməkdir. Belə bənzətmə etmək mümkündürsə, xoruz kimi yaşamağa malik olduqda – daha böyük mənzərəni, prosedə olan hər kəsin ehtiyaclarını görəndə – yalnız özünüz üçün deyil, dünya üçün də dəyər yaradırsınız. **Və işinizin günəşi o zaman doğur.**

Bu perspektiv istənilən biznesdə əsasdır. Bəs, işgüzar mühitdə tələbyönümlü olmaq, həqiqətən, nə deməkdir? Egoist istəklər ilə həqiqi, tələbə əsaslanan davranış arasında sərhədi necə çəkə bilərik? Gəlin, elə birinci, tələbyönümlüyün nə demək olduğuna baxaq. Çünki biraz mənasını aydınlaşdırmaqda çətinlik çəkə bildiyimiz sözdür.

Tələbyönümlü olmaq başqalarının və ya ətrafımızdakı mühitin ehtiyaclarını tanımaq və onlara cavab vermək deməkdir. Müasir dünya bizə daima yeni tələblər təqdim edir, istər ətrafımızdakı insanlardan olsun, istərsə də içində olduğumuz situasiyalardan olsun, fərqli tələblərlə qarşılaşa bilərik. Biznes mühitində tələbyönümlü olmaq isə bazarın, müştərilərin və biznes mühitinin ehtiyac və tələblərini başa düşmək, sonra bu ehtiyacları ödəmək üçün atılacaq addımları uyğunlaşdırmaq deməkdir. Söhbət **“bazarın nəbzinə uyğunlaşmaqdan”** gedir. Tələbyönümlü yanaşma “Müştərinin hazırda, həqiqətən, nəyə ehtiyacı var?” və ya

“Bazarda hansı boşluqları doldura bilərəm?” tipdə suallar verməyə məcbur edir.

Buradan belə sual yarana bilər ki, tələbyönlü olan və çevik uyğunlaşan bilən keyfiyyətləri arasında nə kimi fərq var. Düzdür, bir-birləri ilə çox yaxın anlayışlar bəzən fərqli situasiyalarda bir-birinin yerinə işlədildiyindən, ancaq müəyyən formalarda fərqlərini ayırd edə bilərik. Nədir bu fərqlər?

Tələbyönlü olmaq, başqalarının ehtiyacları və üstünlükləri kimi **xarici amillərə** cavab verməklə əlaqəlidir. Tez-tez tələb olunanları təxmin etmək üçün **proaktiv yanaşmanı** tələb edir. Bu, biznesdə müştəri yönümlü olmaq, insanların istədiklərinə uyğun məhsul və ya xidmətləri formalaşdırmaq və fəaliyyəti xarici gözləntilərə uyğunlaşdırmaqdır. Uyğunlaşma bacarıqları, əksinə, daha çox **daxili amillərlə** bağlı olub fərdin dəyişikliklərə uyğunlaşma və böyümə qabiliyyətini əhatə edir. Uyğunlaşma daha çox gözlənilməz vəziyyətlər və ya dəyişikliklərlə bağlıdır. Tələbyönlü olmaq isə tələbləri qabaqcadan görmək və onları qarşılamaqdır. Hər iki keyfiyyət birlikdə bir güc yaradır: tələbyönlü olmaq rəqabətli dünyada aktualığı təmin edir, uyğunlaşma isə fərdlərə və ya müəssisələrə şərait dəyişdikdə effektiv şəkildə “sağ qalmağa” kömək edir. Daha aydın fərqi anlamaq üçün 2 fərqli nümunə üzərindən tələbyönlü və uyğunlaşabilmə tərəflərinə baxaq.

Tələbyönlü biznes yanaşmasının ən bariz nümunələrindən biri Apple-ın 2007-ci ildə iPhone-u satışa çıxarmasıdır. Apple telefonun funksionallığını internet brauzeri və multimedia funksiyaları ilə birləşdirə bilən cihaza artan tələbi qəbul etdi. Apple-ın etdiyi bazarın tələbatına uyğun məhsulu yaratmaq idi və iPhone tez bir zamanda

inqilabi məhsula çevrildi. Apple-ın tələbyönümlü yanaşması təkcə müştərilərin dediklərinə qulaq asmaq deyil, həm də gizli ehtiyacları anlamaq idi.

Digər tərəfdən Netflix-in DVD icarəsi xidmətindən global bir platformaya keçidi isə uyğunlaşma hekayəsidir. İlk zamanlarda Netflix 90-cı illərin sonu və 2000-ci illərin əvvəllərində poçt sifarişi ilə DVD icarəsini yerinə yetirən şirkət idi. İnsanlar onlayn formada istədikləri filmləri seçir və poçtla sifarişi ala bilirdilər. Bununla belə, texnologiya inkişaf etdikcə və yüksəksürətli internet daha geniş yayıldıqca, Netflix DVD-lərə “sadiq qalmaq” əvəzinə, rəqəmsal axının yüksəlişini böyük bir fürsət olaraq gördü. Bundan sonra yeni bir iş modelinə – məzmunu birbaşa istifadəçilərə ötürmək üçün uyğunlaşma bacarıqlarından istifadə etdi. Bu qərar Netflix-dən yeni texnologiyalar öyrənməyi, rəqəmsal infrastrukturaya sərmayə qoymağı və yanaşmasını əhəmiyyətli dərəcədə dəyişməyi tələb etdi. Şirkətin uyğunlaşma qabiliyyəti onlara dəyişən dünyada nəinki sağ qalmağa, həm də inkişaf etməyə kömək etdi. Yeni mühitə uyğunlaşdılar, mediadan istifadə etmək üçün tamamilə yeni üsul yaratdılar və bu, onları əyləncə sektorunda global lider etdi.

Hər iki keyfiyyət – tələbyönümlü olmaq və uyğunlaşma bacarıqlarına sahib olmaq – biznesdə çox vacibdir. Şirkət bazar tələblərinə uyğun olaraq innovativ məhsullar yarada bilər, lakin onun uyğunlaşa bilmə qabiliyyəti bazar və ya texnologiya dəyişdikdə onun inkişaf edə biləcəyini təmin edir. Necə ki, yuxarıdakı nümunələrdə Apple tələbi anlayaraq inkişaf etdi, Netflix isə uyğunlaşaraq sağ qaldı.

Tələbyönümlüyün nə olduğunu aydınlaşdırdıq, ancaq bu keyfiyyət haqqında yayılan yanlış fikir var ki, onu aydın-

laşdırmasaq olmaz. Bəzən tələbyönümlü olmaq müştərilərə istədikləri hər şeyi vermək kimi başa düşülür. Amma bu, biznes üçün təhlükəli ola biləcək bir stereotipdir. Həqiqət budur ki, **müştərilər həmişə nəyə ehtiyac duyduqlarını bilmirlər**, hansı ki, yuxarıda iPhone nümunəsində də bunu gördük. Stiv Cobsun da buna uyğun məşhur bir sözü var: **“Siz onlara göstərməyincə, insanlar nə istədiklərini bilmirlər”**. Yəni tələbyönümlü olmaq hər müştəri tələbinin “şıltaqlıq”ına əməl etmək demək deyil. Bunun əvəzinə, irəliyə baxa bilmək, bazar ehtiyaclarını təxmin etmək və müştərilərin hələ də ehtiyaclarını tam dərk etmədiyi həllər təklif etmək deməkdir.

Bu yanlış inancı izah edən ən gözəl nümunələrdən biri Starbucks-ın məhdud sayda buraxılmış “Unicorn Frappuccino”sudur.

2017-ci ildə Starbucks məhdud bir müddət üçün rəngli, parıldayan Unicorn Frappuccino məhsulunu təqdim etdi. Məhsul tez bir zamanda sosial media sensasiyasına çevrildi. İçki aydın tələb əsasında yaradılmışdı: müştərilər unikal və əyləncəli görünən, xüsusən də, Instagram-a “layiq olan” içkilər istəyirdilər. Starbucks məhz bunu təqdim etdi – dadından çox vizual cəlbediciliyi üçün nəzərdə tutulmuş canlı, sehrlili görünüşlü içki. İlk vaxtlarda hər şey çox gözəl idi, məhsula tələb sürətlə artdı və qısa müddət ərzində Unicorn Frappuccino hər yerdə satılmağa başladı. Lakin bu uğur çox uzun davam etmədi. İçkini sınaqlayanlar onun dadının vizual görüntüsünə uyğun gəlməməsindən şikayətləndirdilər. İçkinin əsas dəyəri olan dad estetikaya üçün qurban verilmişdi. Həmçinin Frappuccino satışa çıxarılan kimi baristalar sosial mediada bu mürəkkəb içkinin hazırlanmasında

yaranan məyusluq və qarışıqlıqları izah edərək müştəriləri məhsulu sifariş etməyi dayandıрмаğa təşviq etdilər.

Bu nümunə göstərir ki, tələbyönümlü olmaq müştərilərə istədikləri hər şeyi vermək demək deyil. Bəzən istehlakçılar nəyə ehtiyac duyduqlarını, nədən uzunmüddətli zövq alacaqlarını başa düşümlər. Biznesdə, həqiqətən, tələbyönümlü olmaq üçün siz müştərilərin nə istədiklərini deyil, həm açıq, həm də gizli ehtiyaclarını necə qarşılıyaçağınızı, məhsulunuzun keyfiyyət, məmnunluq və uzunömürlülüklə uyğunluğunu təmin edərək, daha dərindən düşünərək hərəkət etməlisiniz.

Tələbyönümlü olmağın biznesə qatdığı faydalardan danışmalı olsaq, birinci baxmaq lazımdır ki, rəqəmlər nə deyir. Qlobal bazar araşdırması şirkəti olan CB Insights tərəfindən aparılan araşdırmaya görə, **startapların 42%-i məhsuluna bazar ehtiyacı olmadığı üçün uğursuzluğa düşər olub.**<sup>1</sup> Bu startaplar maliyyə çatışmazlığı və ya zəif idarəetmə səbəbindən deyil, tələbyönümlü təklifləri olmadığı üçün uğursuz olmuşlar. Hətta ən yaxşı maliyyələşdirilən və yaxşı idarə olunan biznes də ehtiyacı ödəmirsə, uğursuzluğa düşər olur. Tələbyönümlü olmadan bazarda diqqəti cəlb etmək və biznesi inkişaf etdirmək mümkün deyil.

Oxşar məlumatı sahibkarlığa yeni başlayan şəxslərə biznes mentorluq edən Luisa Zhou öz bloqunda 2024-cü ildə bizneslərin uğur statistikasını haqqında məqalədə yazır.<sup>2</sup> Məqalədə uğurla yanaşı, startap və ya yeni yaranan bizneslərin niyə uğursuz olduğu səbəblərinə də rast gəlirik. Maraqlıdır ki, startapların uğursuzluq səbəbləri arasında ən böyük

<sup>1</sup> *The top 20 reasons startups fail.* CB Insights.

<sup>2</sup> Zhou, L. (2024). The ultimate list of successful business statistics in 2024.



səbəb kimi, bazara uyğunsuzluq göstərilir (34%). Bu məlumat bir daha onu göstərir ki, biznes sahibləri öz məhsul və ya bizneslərini bazarın tələblərinə, istəklərinə uyğun hazırlamadıqda, tələbyönümlü olmadıqda uğursuzluq qaçınılmazdır.

Bu araşdırmada maraqlı məqam nədir, bilirsiniz? Yəqin ki, ilk ağılıza rəqəm və səbəb gəldi. Amma xeyr. Daha maraqlı olan araşdırmanı aparan platformadır – Failory. Platformanı quran isə 21 yaşlı Biznes iqtisadiyyatı fakültəsinin tələbəsi olub.<sup>1</sup> Platforma startap təsisçiləri və sahibkarlar üçün faydalı məzmunlar yaradır və sayta yerləşdirilir. 2017-ci ildə yaradılan platformanın uğuru isə, şübhəsiz, öz yanaşmasında tələbyönümlü olmağın birbaşa nəticəsidir. Çünki platforma ardıcıl olaraq sahibkarların və startap təsisçilərinin ehtiyacları və maraqları ilə uzlaşır. Sahibkarların spesifik tələblərinə diqqət yetirməklə, platforma startap ekosisteminə dəyərli mənbəyə çevrilib böyüməsini davam etdirir.

Tələbyönümlü olmaq, təkcə startaplar üçün önəmli və keçərli deyil. Davamlı inkişaf və böyümə üçün şirkətlər də tələbyönümlü olmağı davamlı olaraq qorormalıdır. Əks halda, nəticə ürəkəçən olmur. Nümunə olaraq, Amerikan pərakəndə satış markası olan JCPenney-in hekayəsini göstərmək olar. 2011-ci ildə "Apple" və "Target" kimi şirkətlərə qazandırdığı uğurdan sonra Ron Conson şirkət tərəfindən baş direktor vəzifəsinə seçilir.

Ron Conson şirkətə gəldikdən sonra pərakəndə satışa daha zəngin müştərilər cəlb etmək üçün loqosu ilə rebrandinq edir, həmçinin JCPenny adını JCP olaraq dəyişdirir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Failory veb-saytı

<sup>2</sup> Meyersohn, N. (2018). *How it all went wrong at JCPenney* | CNN business. CNN.

Daha sonra o, gənc müştəriləri cəlb etmək üçün JCP mağazalarının görünüşünü və atmosferini yeniləyir. JCPenny-nin tanınmış mağaza markalarının əvəzinə, 100 kiçik butik açmaq üçün Sephora kimi şirkətlərlə əməkdaşlıq müqavilələri bağlayır. **Qorxunc məqam bu idi ki, atılan addımların heç birində alıcıların reaksiyaları nəzərə alınmamış və sınınmamışdı.**

Bəli, Ron Conson biznesə tamamilə yeni bir görünüş verə bilər. Lakin o, JCPenney-in ən sadıq müştərilərinin psixologiyasının mühüm aspektini nəzərdən qaçırmırdı. Nə idi bu? Aşağı və orta səviyyədə gəliri olan qadınlar, əsasən də geyim və məişət əşyaları üçün böyük təkliflər axtaran analar onların ideal müştəriləri idi. Və yeni pərakəndə mühit onlara yad idi, çünki onun görünüşü, səslənməsi və verdiyi hisslər artıq fərqli idi. Kolumbiya Biznes Məktəbində Pərakəndə Araşdırmalar Direktoru olan Mark Cohen bununla bağlı qeyd edir: **“Conson köhnə auditoriyadan uzaqlaşdı və yenisinin dərhal ortaya çıxacağını güman etdi”**. Ancaq təbii ki, yeni müştərilər dərhal ortaya çıxmırdı. Gənc müştərilər də qiymətdə hələ də razılışma axtaran yaşlıların ziyarət etdiyi mağaza kimi əlverişsiz imicə malik yeni JCP-yə üstünlük vermirlər. 2012-ci ildə satışlar əvvəlki ilə nisbətən 25% düşərək 4,3 milyard dollar azalır.

GlobalData Retail şirkətinin idarəedici direktoru olan Nayl Sanders şirkətin bu dövrü ilə bağlı qeyd edir: **“Müştərilərlə JCPenney arasında olan etibar Conson dövründə məhv edildi... Penney daha zəif bir şirkətə çevrildi”**.

Bəs bu uğursuzluğun səbəbi nə idi? Uğursuzluğun səbəbi müştərilərin tələblərini düzgün qiymətləndirə bilməmələri idi. Yeni seçdikləri strategiyanın müştəri tələbinə

uyğun gəlməməsi səbəbilə məsələ milyardlarla gəlirin itirilməsi ilə nəticələndi. Şirkət o vaxtdan bəri uzun müddət vəziyyəti bərpa etmək üçün mübarizə apardı və hələ də yüksək rəqabətli pərakəndə satış bazarında öz yerini bərpa etmək üçün mübarizəyə davam edir.

Tələbyönümlü olmağın biznesə qata biləcəyi faydalarla bağlı isə Deloitte-da müştəri mərkəzli təhcizat zəncirlərinin yaradılması haqqındakı məqalə məlumatlarına baxa bilərik.<sup>1</sup> Məqalədə bazardakı tələblər, müştərilər, bir sözlə, tələbyönümlü olmaq məsələsinə toxulur.

Məqalədə qeyd edilir ki, indiki dövrdə data əldə etmək daha rahat olduğu üçün biznesdə datadan istifadə edərək, müştəri tələblərini araşdırıb buna uyğun davranmaq lazımdır. Bu yanaşma şirkətlərə istehlakçı ehtiyaclarını daha yaxşı qarşılamaq üçün yeni biznes modelləri qurmağa kömək edir.

**Məlumatları təhlil edərək müştərilərin rəylərinə, davranışlarına və sosial fəaliyyətlərinə nəzər yetirmək lazımdır.** Bu təhlillərlə şirkətlər müştərilərini daha yaxşı anlaya, onların nəyə dəyər verdiyini müəyyən edə və gələcək ehtiyacları proqnozlaşdırıa bilər. Bu da bizneslərə müştəri istəklərinə uyğun məhsul və xidmətlər təklif edərək rəqabət üstünlüyü qazanmağa kömək edir.

Son olaraq qeyd edilir ki, istehlakçı məlumatlarından istifadə etməklə şirkətlər bazar dəyişikliklərinə tez uyğunlaşa, istehlakçı ehtiyaclarını qarşılaya, nəticədə müştəri loyallığını, satışları və mənfəəti artırıa bilərlər.

Məqalədə birbaşa tələbyönümlülükdən danışılmasa da, məlumatları, müştəri istək və davranışlarını təhlil etmə-

---

<sup>1</sup> *The customer-centric Supply Chain*. Deloitte . (2022).

yin önəmindən bəhs olunur. Dolayısı ilə şirkətlərin müştərinin tələblərinə yönələn bir siyasət yürütməli olduqları deyilir. Bunu son abzasda nəzərdə tutulan loyallığı, satışları və mənfəəti artırmaq məsələsi ilə əlaqələndirmək olar. **Yəni günün sonunda tələbyönümlü olmağın mənfəət və satışda artım kimi qayıdacağını deyə bilərik.**

Tələbyönümlü olmağın əsas göstəriciləri nələrdir, ona baxaq. Bu hissəyə daha çox fərd olaraq yox, biznes tərəfdən yanaşaq. Nəticə olaraq, biznesi biznes edən, fərd olaraq şəxsi keyfiyyətlərdir. Bununla bağlı, bir neçə nümunə:

– **Müştəri mərkəzli innovasiya:** tələbyönümlü müəssisələr müştərilərin rəyləri və bazar tendensiyaları əsasında daim yeniliklər edir. Onlar yalnız istehsal xatirinə istehsal edib məhsul ortaya çıxarmırlar, həm də real ehtiyacı ödəməyi hədəfləyirlər. Məsələn, Teslanı düşünün. Şirkət təmiz enerjiyə və global tələbata əsaslanan, həm də davamlı enerji həlləri vizyonu ilə idarə olunur.

İslamda olan “Asanlaşdırın, çətinləşdirməyin; müjdələyin, nifrət etdirməyin” hədisini müştəri mərkəzli olmaqla əlaqələndirə bilərik.<sup>1</sup> Hədisdə Peyğəmbər Əfəndimiz (s.a.s.) İslamın təməl prinsiplərindən biri olan insanlara qarşı anlayışlı olmaq, onların işini asanlaşdırmaq, qəlblərini xoş tutmaq, onlara müjdəli xəbərlər verib sevinclərinə vəsilə olmağın önəmini vurğulamışdır. Bu prinsip istər günlük yaşantımızda, istər sosial münasibələrimizdə, istər ticarətdə, istərsə də iş dünyasında bizlər üçün önəmli bir rəhbər rolunu oynayır.

“Asanlaşdırın, çətinləşdirməyin” prinsipi ilə hərəkət edən bir iş insanı, təqdim etdiyi məhsul və xidmətdə müs-

<sup>1</sup> Buxari. Elm, 11

təri məmnuniyyətini əsas alaraq, müştərinin gözləntilərini asanlıqla, əlçatan və sürətli bir şəkildə təmin edər. Nəticədə, müştərinin məmnuniyyəti qısa zaman ərzində müştəri sədaqətinə çevrilərək sağlam təməllər üzərində inşa olunur. “Müjdələyin, nifrət etdirməyin” hissəsinə gəldikdə isə müştəri ilə pozitiv, rahat və anlaşılan ünsiyyətə üstünlük vermək, sıx əlaqələrin yaranmasına, bazarda nüfuz qazanmağa dəstək olur.

– **Uyğunlaşma:** tələbyönümlü biznes çevikdir və lazım gəldikdə lazımi yerlərdə dəyişə, uyğunlaşa bilir. Sırf bir yolu tutub, orda ilişib qalmırlar. Bu o demək deyil ki, məqsədləri yoxdur, hər balaca bir meh əsintisinə qapılıb gedirlər. Xeyr, ancaq xüsusi məqamlarda dəyişiklik etməyə açıqdırlar. Necə ki, yuxarıda Netflix uyğunlaşmasından bəhs etdik.

– **Vizyon:** tələbyönümlü olmaq təkcə bugünkü müştəri seçimləri ilə bağlı deyil, həm də biznesi gələcək üçün hazırlamaq və sınamaq deməkdir. Yəni tələbyönümlü biznes təkcə bazarın ani ehtiyaclarına cavab vermir, həm də gələcək tələbləri proqnozlaşdırır və uzunmüddətli strategiya qurur.

Nümunə olaraq “Apple”-ı düşünək. Bir çox şirkətlər yalnız ayrı-ayrı cihazların (telefonlar, kompüterlər və s.) funksionallığını təkmilləşdirməyə diqqət yetirsələr də, Apple daha geniş, uzunmüddətli yanaşma tətbiq edib və etməyə də davam edir. Şirkət ilk zamanlardan, sadəcə, mükəmməl telefon və ya kompüter düzəltmək istəməirdi – bütün məhsulların birlikdə qüsursuz işləyəcəyi tam inteqrasiya olunmuş ekosistem yaratmağı hədəf almışdılar. Bu gün Apple cihazları (iPhone, iPad, Mac, Apple Watch) hamısı iCloud, Apple Pay və Apple Music kimi xidmətlər vasitəsilə bir-birinə bağlıdır. Bu ekosistem, təbii ki, bir gecədə qurulmayıb,

lakin illərdir Apple-ın uzunmüddətli strategiyasının bir hissəsi olub.

– **Dinləmə:** tələbyönümlü biznesin güclü göstəricisi onun tək-cə müştərilərə deyil, həm də işçilərə, rəqiblərə və bazar siqnallarına nə qədər yaxşı “qulaq asmasıdır”. Dinləmə o deməkdir ki, şirkətinizin “qulaqları” bütün səviyələrdə açıqdır, bazarın ehtiyaclarına uyğunlaşmaq üçün daim fikir və rəylər toplayır.

Bunun gözəl nümunəsi oyuncaq şirkəti olan “LEGO”-dur. 2003-cü ildə şirkət böyük çətinliklərlə üzləşir. Satışlar illik müqayisədə 30% azalmışdı. Şirkət 800 milyon dollar borcda idi.<sup>1</sup> Daxili hesabat, on il ərzində şirkətin portfelinə heç bir dəyər əlavə etmədiyini ortaya çıxardı.

**LEGO-nu dəyişdirən ilk əsas addım onun əsas auditoriyasını – uşaqları dinləməyi idi.** Onlar uşaqların həm LEGO, həm də digər oyuncaqlarla necə oynadıqlarını müşahidə etmək üçün dünyanın hər yerindən ailələrə baş çəkərək intensiv araşdırma strategiyası həyata keçirildilər. Yeni nəsil uşaqların oynadıqları oyunlardan tez bezdiklərini müşahidə etdilər. Bu səbəblə yeni Lego oyuncaqları daha qısa müddətdə tamamlanmaq üçün dizayn edildi.

Eyni zamanda, uşaqlar televiziya da gördükləri personajları mənimsədiklərindən onları oynadıqları oyunlarda görmək istəyirdilər. Bu səbəbdən “Harry Potter” və “Star Wars” kimi filmlərin lisenziyalı leqoları buraxıldı. Bu məhsullar şirkətə müsbət təsir etsə də, davamlılığı təmin etmədi. Çünki filmlərin diqqət mərkəzində olmadığı dövrlərdə satışlar azalırdı. Bundan sonra LEGO “Ninjago” kimi öz cizgi filmi

<sup>1</sup> Davis, J. (2017). *How Lego clicked: The brand that reinvented itself* | Johnny Davis. The Guardian.

qəhrəmanlarını istehsal etməyə başladı. Beləliklə, uşaqlar televiziya və internetdə gördükləri Lego seriyasındakı personajları mənimsəyib, oyuncaqlarına sahib olmaq istəyirlər. 2006-cı ildə LEGO-nun "Gələcəyi qur" (Build the future) adlı reklam kampaniyası böyük rəğbət topladı və qlobal yaradıcılıq festivalı olan "Cannes Lions" festivalında mükafat qazandı, bununla da, şirkət yenidən öz yüksəlişini qeyd etdi.

Nəticədə, atılan bütün addımlar sayəsində LEGO nəinki iflasdan qurtardı, həm də qazanc nisbətini tarixdə heç vaxt olmadığı qədər artıraraq bənzərsiz uğur qazandı. Hətta 2015-ci ildə "Brand Finance" tərəfindən "dünyanın ən güclü şirkəti" seçildi.

Bütün bunları isə şirkət dinləyə bildiyi, hədəf kütləsinin nə istədiyini görə bildiyi, bazarın nəbzini tuta bildiyi üçün edə bildi. Bir sözlə, şirkət iflasdan tələbyönümlülüyü işə salaraq qurtuldu.

Nümunələrdən də gördüyümüz kimi, tələbyönümlü olmaq bir sahibkar və biznes üçün olmazsa olmazdır. Bəs biznesdə tələbyönümlülüyü necə inkişaf etdirə bilərik. Baxaq:

– **Bazarı öyrənin:** mütəmadi olaraq bazar tendensiyalarını, müştəri davranışlarını və inkişaf etməkdə olan texnologiyaları araşdırın. Google Trends, sənaye hesabatları və müştəri rəy sistemləri kimi alətlər sizə tələbin hara getdiyi barədə fikirlər verə bilər. Fortune 500 şirkətlərinin 50%-dən çoxu 2000-ci ildən bəri birləşmiş, müflis olmuş və ya satın alınmışdır ki, bu da dəyişkən bazarda sağ qalmaq üçün dəqiq bazar məlumatlarına ehtiyac olduğunu vurğulayır.<sup>1</sup> Effektiv

<sup>1</sup> Schmidt, S. (2019). *Why market research is important for strategic decision making*. Market Research Blog.

bazar araşdırması böyük səhvlərin qarşısını almağa kömək edir. Məhsulun inkişafı və bazara giriş üçün strategiyaları yaratmağa yol açmaqla biznesin uzunömürlülüynü artırır.

– **Müştərilərlə əlaqədə olun:** mütəmadi olaraq müştərilərlə əlaqədə olmaq, müştərilərinizin ehtiyaclarını bilmək önəmlidir. Salesforce 2022 sorğusunda müştərilərin 65%-i şirkətlərin müştərinin dəyişən ehtiyac və seçimlərinə uyğunlaşmasını gözləyir. Lakin müştərilərin 61%-i deyir ki, əksər şirkətlər onlara, sadəcə, bir rəqəm kimi yanaşır.<sup>1</sup>

– **Innovasiyaya sərmayə qoyun:** şirkətinizdə innovasiya mədəniyyətini təşviq etmək çox vacibdir. Yeni ideyaların alqışlandığı və təcrübənin təşviq edildiyi bir mühit yaradın. Dünyanın aparıcı menecment-konsaltinq qruplarından biri olan Boston Consulting Group'un 2023 araşdırmasına görə, dünya üzrə şirkətlərin 79%-i innovasiyaları həmin il üçün əsas üç prioritet kimi görüb və 66%-i xərcləri artırmağı planlaşdırdığını bildirib.<sup>2</sup>

– **Strateji tərəfdaşlıqlar qurun:** dəyərlərinizə uyğun gələn, təkliflərinizi artırma bilən digər biznes və ya təşkilatlarla əməkdaşlıq edin. Strateji tərəfdaşlıq yeni bazarlara, müştəri segmentlərinə və resurslara çıxışı təmin edə bilər. Rəqəmsal media şirkəti olan business.com-da yazılan məqaləyə görə, strateji tərəfdaşlıqlar qurmaq üçün yeni müştərilərə və yeni bazarlara çıxış əldə etməyə, mövcud müştərilər üçün əlavə dəyər yaratmağa, brend məlumatlılığının və brend inamı-

<sup>1</sup> *What are customer expectations, and how have they changed?*. Salesforce.

<sup>2</sup> *Nearly 80% of companies worldwide rank innovation as a top-three priority for 2023.* BCG Global. (2023).



nin artırılmasına təsir göstərə bilir.<sup>1</sup> Belə tərəfdaşlıqlar qurarkən isə diqqət edilməli məqam var, hansı ki, Quranda Nisa surəsindən qeyd edilir: “Ey iman gətirənlər! Qarşılıqlı razılıqla razılıqla aparılan ticarət istisna olmaqla, mallarınızı öz aranızda haqsız yerə yeməyin və bir-birinizi məhv etməyin. Həqiqətən, Allah sizə qarşı Rəhmlidir”.<sup>2</sup>

Allah (subhənəhu-təala) ayədə, sadəcə, alıcının, yəni müştərinin razılığını əsas almır, eyni zamanda, satıcının da razılığının önəmini vurğulayır. Çünki ticarət qarşılıqlı bir prosesdir. Hər iki tərəfin razılığı və məmnuniyyəti ilə yekunlaşdığı zaman sağlam bir münasibətdən bəhs etmək olar. Xüsusilə də, uzun müddət davam edəcək əlaqələr özlüyündə davam edən qarşılıqlı sədaqət və stabil qazanc kənalı deməkdir.

Tələbyönlü olmaq, sadəcə, müştəri məmnuniyyətinə cavab vermək deyil, daha geniş bazar ehtiyaclarını dərk etmək və gələcək tələbləri anlama bilməkdir. Özünüzdən soruşun: biznesiniz, sadəcə, tələblərə cavab verir, yoxsa, həm də onları formalaşdırır? Siz hər gün necə inkişaf edəcəksiniz, müştərilərinizin və bazarınızın ehtiyaclarını qarşılamağa hazırsınız? Dəyişiklik yaradan olacaqsınız, yoxsa qarışıq bazarda sönmək istəyən girişdə verilmiş hekayədəki Günəş olacaqsınız?

Davamlı uğura aparan yol, təkcə özünüz üçün etdiklərinizlə deyil, başqalarına necə xidmət etdiyinizlə də bağlıdır.

**Günəş hər səhər doğduqca, ətrafınızı işıqlandırmaq üçün sizi də ruhlandırın, təkcə biznes yox, həm də yadda qalacaq bir iz qoymaq üçün çalışın.**

<sup>1</sup> Brooks, C. (2023). *Benefits of strategic partnerships*. business.com.

<sup>2</sup> Nisa surəsi, 4:29

**Tapşırıq:**

İşinizdə tələbyönlü bir yanaşmanı, həqiqətən, mənimsemək üçün aşağıdakı tapşırıq üzərində işləyin və vaxt ayırın. Tapşırıq diqqətinizi müştərilərinizə və bazara yönəltmək üçün praktiki məqamlardan ibarətdir.

**Addımlar:****1. Müştərilərinizin ehtiyaclarını müəyyən edin:**

xidmət etdiyiniz/etmək istədiyiniz ilk üç müştəri seqmentini yazın. Hər seqment üçün onların xüsusi ehtiyaclarını, istəklərini və ağrı nöqtələrini sadalayın. Siz bu ehtiyacların nə dərəcədə fərqindəsiniz? Bu istiqamətdə hansı məlumat boşluqlarınız var?

**2. Geridönüş alın:** məhsul və ya xidmətlərinizdən birini seçin/hələ yoxdursa, ağılınızdakı ideya üçün ən azı beş müştəridən rəy toplayın – bu, sorğular, birbaşa söhbətlər və ya sosial media ilə qarşılıqlı əlaqə vasitəsilə ola bilər. Aldığınız rəylərdən hansılar eyni oldu? Geridönüşlərdən sonra daha öncədən gözdən qaçırdığınız hansısa məqamlar tapdınız mı?

**3. Gələcəyi düşünün:** beş il ərzində olduğunuz istiqamətin kəskin şəkildə dəyişdiyi bir senari təsəvvür edin. Hansı yeni tələblər yarana bilər? Hazırki təkliflərinizi gələcək tələblərə cavab vermək üçün necə uyğunlaşdırıla bilərsiniz? Bu gün edə biləcəyiniz ən azı üç praktiki addımı sadalayın.

**4. Biznesinizdə ən uğurlu tərəfi/və ya uğurlu olacağınızı düşündüyünüz tərəfi sorğulayın:** biznesinizin hansı tərəfində (komanda, məhsul, xidmət və s.) yaxşı olduğunuzu düşünürsüzsə, o tərəfi təhlil edin. Bu güclü tərəfinizdən daha çox kim faydalanır? Müştəriləriniz, işçiləriniz-

dir ya başqa bir tərəf? Müştərilərinizə və ya topluma daha böyük dəyər yaratmaq üçün hansı dəyişiklikləri edərdiniz?

**5. “Bəs sonra?”:** biznes təcrübənizdə daha çox tələb-  
yönümlü olmaq üçün nə edəcəksiniz?

## 22. Mütərəqqi / Çevik uyğunlaşan

*“Sağ qalan növlərin ən güclüsü deyil,  
ən ağıllısı da deyil. Həyatda qalan  
dəyişikliyə ən uyğunlaşa biləndir.”<sup>1</sup>*  
Çarlz Darvin

Təbiətdə sağ qalmaq güc və ya zəka məsələsi deyil – hər şey **uyğunlaşma qabiliyyəti** ilə bağlıdır. Məsələn, dinozavrları düşünək: nəhəng ölçülərinə və güclərinə baxmayaraq, onlar məhv oldu, ancaq onlara nisbətə daha balaca, daha uyğunlaşa bilən növlər isə sağ qaldı. Bu prinsip bu gün təkcə təbiətdə deyil, müasir dövrdə gündəlik həyatda, xüsusilə iş və ya biznes mühitində də keçərlidir.

Bazarda baş verə biləcək dəyişiklikləri öncədən görmək və uyğunlaşa bilmək çox önəmlidir. Bununla bağlı Ənfal surəsində də önəmli məqama toxunulur. Ayədə uyğunlaşmanın önəmini görə bilirik. Allah (subhənahu təala) buyurur: “(Düşmənlərə) qarşı bacardığınız qədər qüvvə və döyüş atları hazırlayın ki, bununla Allahın düşməni, öz düşməninizi və onlardan başqa sizin bilmədiyiniz, lakin

---

<sup>1</sup> *The evolution of a misquotation.* Darwin Correspondence Project. (2016).

Allahın bildiyi kimsələri qorxudasınız. Allah yolunda nə xərcləsəniz, əvəzi sizə tam ödənilər və sizə zülm edilməz”.<sup>1</sup>

Ayədə açıq şəkildə ola biləcək təhlükəyə, dəyişikliyə qarşı öncədən hazırlığın önəmi vurğulanır. Nəzər yetirdinizsə, Allah burada artıq baş vermiş dəyişiklikdən bəhs etmir, ola biləcək dəyişikliyi xəbər verib ona hazırlıqlı olmağı əmr edir.

Bazar daim rəqabət içərisində dalğalanma yaşayır. Ani və qısamüddətli planlarla kiçik dalğalanmaya adaptasiya olmaq çox da çətin olmayacaq. Lakin bu sizin rəqabət gücünüzdə zəiflik əmələ gətirəcək. Bu səbəbdəndir ki, daima dəyişən bazarda dəyişikliyi uzaqgörənliklə anlayıb ona həm lider olaraq özünüz, həm komandanız, həm də tərəfdaşlarınızla birlikdə hazırlıqlı olmaq lazımdır.

Bunu da qeyd etmək önəmlidir ki, işlərin bir gecədə yox ola biləcəyi və bir göz qırpımında yeni texnologiyaların ortaya çıxdığı sürətlə inkişaf edən, daim dəyişən dünyamızda uyğunlaşma, sadəcə, bir bonus bacarıq deyil, sağ qala bilmək üçün vacibdir. Uyğunlaşa bilənlər inkişaf edir, köhnə üsul və fikirlərdən yapışanlar isə geridə qalmaq və “məhv olmaq” riski ilə üzləşirlər. Məsələn, qlobal COVID-19 pandemiyası müəssisələri uzaqdan işləməkdən virtual məhsullara qədər heç vaxt təsəvvür etmədikləri şəkildə mövcud vəziyyətə uyğunlaşmağa məcbur etdi. Zoom və ya Shopify kimi strategiyalarını tez dəyişdirərək uyğunlaşa bilən şirkətlər inkişaf etdi, ancaq uyğunlaşmada tərəddüd edənlər vəziyyətlə ayaqlaşmaq üçün mübarizə apardılar.

---

<sup>1</sup> Ənfal surəsi, 8:60

Bunun kimi misallar çoxdur. Açıq danışsaq **uyğunlaşma artıq seçim deyil**, təşkilat, qurumda çalışmağınızdan və ya fərdi sahibkar olmağınızdan asılı olmayaraq, sizi **prosedə saxlayan bacarıqdır**.

**Uyğunlaşma fərdin dəyişən, yeni, qeyri-müəyyən vəziyyətlər və ya şərtlər qarşısında idrak (düşüncələr), davranış (hərəkətlər) və emosional (affektiv) funksiyalarını tənzimləmək və dəyişdirmək (idarə etmək) qabiliyyəti kimi izah edilir.**<sup>1</sup> İndi bu tərifə biznes prizmasından baxaraq izah edək.

**Koqnitiv (idraki) uyğunlaşma** biznesdə düşüncəmizi yeni şəraitə uyğunlaşdırmaq üçün nə qədər yaxşı tənzimlədiyimizi ifadə edir. Yəni yeni məlumatlara nə qədər açıq? Köhnə fərziyyə və ya yanaşmalara meydan oxuya bilirikmi? Təsəvvür edin ki, satış istiqamətində uzun müddətdir ki, mağaza şəbəkələrinə rəhbərlik edirsiniz. Bir gün gözlənilməz böhran sizi bu mağazaları bağlamağa məcbur edir. Koqnitiv uyğunlaşma qabiliyyətinə malik olanlar biznesi onlayn rejimə necə köçürmək və ya alternativ gəlir mənbələri tapmaq barədə düşüncə tərzini tez bir zamanda yaranmış vəziyyətə uyğunlaşdırı biləcəkdir.

Koqnitiv uyğunlaşmaya BlackBerry nümunəsi üzərindən baxaq. Startup dünyasındakı ən son hadisələr və tendensiyalarla özünü daim yeniləyən Hindistan platforması "StartupTalky"də Blackberry və uğursuzluq səbəbi ilə bağlı

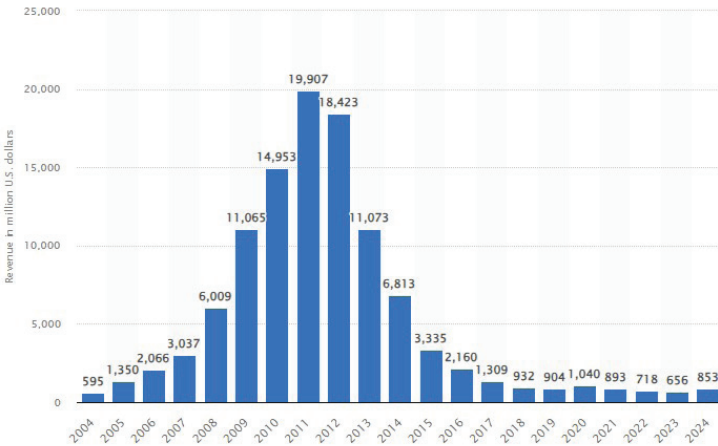
---

<sup>1</sup> Holliman, Andrew & Martin, Andrew & Collie, Rebecca. (2018). Adaptability, engagement, and degree completion: a longitudinal investigation of university students. Educational Psychology. 38. 1-15. 10.1080/01443410.2018.1426835.

məqalə yerləşdirilib.<sup>1</sup> Məqalədə qeyd edilir ki, 2000-ci illərdə BlackBerry həm böyük biznes rəhbərləri, həm də məxfiliyini və təhlükəsizliyini qorumaq istəyənlər üçün ən standart və premium brend kimi tanınırdı. 2009–2010-cu illərdə BlackBerry smartfonu 85 milyondan çox istifadəçi toplamışdı. Həmin zaman üçün Blackberry eyni anda ABŞ bazarının 50%-dən çoxuna və global bazar payının 20%-nə sahib idi. Bununla belə, 2010-cu illərdən BlackBerry-nin böyüməsində qəfil eniş baş verdi.

Cədvəl 2-də bu mənzərəni açıq-aydın görmək mümkündür.<sup>2</sup> Və tezliklə şirkətin bazar payı 5%-ə düşdü. Sual yaranır ki, BlackBerry-nin birdən-birə uğursuzluq yaşamasına nə səbəb oldu?

**Cədvəl 2.**



<sup>1</sup> Srivastava, P. (2021). *Why blackberry failed to dominate the smartphone market?*. StartupTalky.

<sup>2</sup> Borgeaud, A. (2024). *Blackberry global revenue 2004-2024*. Statista.

Əsas səbəb, 2000-ci illərin əvvəllərində şirkətin smartfon bazarına hökmranlıq etməsinə baxmayaraq, toxunma ekranlar işə başlayanda bazara uyğunlaşa bilməməsi oldu.

Qabaqcıl texnologiya şirkəti olan Apple ilk smartfonunu 2007-ci ildə təqdim etdikdə BlackBerry bazarda özünə güclü rəqib qazanır. Daha sonra texnologiya inkişaf etdikcə və digər şirkətlər telefonlarını satışa çıxardıqca, ciddi rəqabət başlayır. Toxunma interfeysinə keçidi qəbul etməkdənsə, klaviatura dizaynında inkişaf etməyə çalışan şirkət bunun onların gücü olduğuna inanırdı. Daha sonradan yeni format və dizaynda yeni modellərin istehsalına başlasalar da, artıq çox gec idi.

Koqnitiv uyğunlaşma Blackberry-ə dəyişən istehlakçı seçimlərinə uyğun olaraq strategiyalarını yenidən düşünməyə imkan verərdi.

**Davranış uyğunluğu** biznes kontekstində davranışa uyğunlaşma, şərait dəyişdikdə hərəkətlərinizi tənzimləmək bacarığı ilə bağlıdır. Dəyişikliyə ehtiyac olduğunu başa düşmək işin bir tərəfi, **hərəkətə keçmək** isə başqa tərəfdir. Davranış uyğunluğu yeni yanaşmaları sınamaq istəyini tələb edir.

Bu uyğunluğa məşhur McDonald's nümunəsi üzərindən baxaq. 2010-cu illərdə McDonald's satışların azalması, fast food ilə bağlı sağlamlıq problemlərinin artması və istehlakçıların daha sağlam seçimlərə tələbatının artması ilə üzləşir.<sup>1</sup> Şirkət ənənəvi olaraq hamburgerləri, kartof qızartmaları və şəkərli içkiləri ilə tanınırdı. Təbii ki, bu heç də sağlam qidalanma görüntüsü vermir. Orijinal menyusuna

---

<sup>1</sup> Easterbrook, S. (2015). *McDonald's and its challenges worldwide: A market-by-market look*. Financial Times.

sadiq qalmaq əvəzinə, McDonald's dəyişən bazara cavab olaraq davranışını yeni şərtlərə uyğunlaşdırdı.

McDonald's istehlakçılarının seçimlərinin daha sağlam, daha fərqli yemək seçimlərinə doğru dəyişdiyini qəbul etdi. Şirkət salatlar, meyvələr və şüşə qablarda su və smuzilər kimi daha sağlam içkilər daxil edərək menyusunu yenilədi. Onlar istehlakçılara, həmçinin daha kiçik porsiya ölçülərini təqdim etdilər. Artan sağlamlıq meylləri ilə uyğunlaşmağa kömək edən kalori məzmununa daha çox şəffaf yanaşma göstərdilər.

McDonald's menyuda inadla əsas təkliflərinə və yalnız "burger" kimliyinə sadıq qala bilərdi. Ancaq davranışlarına uyğunlaşma qabiliyyəti – dəyişən istehlakçı seçimlərinə uyğun olaraq hərəkətləri tənzimləmək bacarığı – onlara inkişaf edən bazarda aktual qalmağa imkan verdi. Bu uyğunlaşma McDonald's-a çətinliklərə baxmayaraq, böyüməyə və fast food sənayesində liderliyini bərpa etməyə imkan yaratdı. McDonald's fəaliyyət göstərdiyi bəzi ölkələrin mədəniyyətinə uyğun istehlakçıların tələblərinə uyğunlaşmaq strategiyasını da tətbiq edir. Məsələn, almanlar ət yeməyi çox sevdikləri üçün burgerlərində Nürnberger kolbasaları mal əti ilə birləşir. Yaxud İndoneziyada əhalinin əksəriyyəti müsəlman olduğu üçün McDonald's donuz ətini balıqla əvəz edərək menyusunu əhalinin yemək ehtiyaclarına uyğunlaşdırıb. İndoneziyadakı McDonald's satış məntəqələrində satılan burgerlər halaldır və indoneziyalılar çörəkdən çox düyü istifadə etdiyi üçün yerli əhalinin üstünlük verdiyi bəzi ədviyyatlı yeməklərlə birlikdə düyü də təqdim edirlər.

Bütün bu qeyd olunan uyğunlaşma McDonald's-a çox yaxşı təsir göstərir. Hansı ki, tətbiq etdikləri strategiya fast



food zəncirinin bütün dünyada daha geniş əhatəyə malik olmasına imkan verir.

Bir sözlə, davranış uyğunlaşması, bazarın dəyişikliyinə uyğun olaraq nə etdiyinizi gözdən keçirərək doğru və cəsarətli qərarlar qəbul etməkdən ibarətdir.

Gəldik sonuncu olan **emosional uyğunlaşmaya**. Emosional uyğunlaşma tez-tez qeyri-müəyyənlik və dəyişikliklə müşayiət olunan emosional stresslə necə davranmağımıza aiddir. Biznesdə, işlər planlaşdırıldığı kimi getməyəndə səbri olmaq, dayanıqlılığı qorumaq və uğursuzluqlara baxmayaraq, optimist qalmaq önəmlidir. Emosional uyğunlaşma rəhbərlərə və işçilərə öz emosional reaksiyalarını idarə etməyə imkan verir. Emosional uyğunlaşma qabiliyyətinə malik lider soyuqqanlılıq nümayiş etdirməklə və təlatümlü vaxtlarda komandaya rəhbərlik etməklə hər kəsdə inam yarada bilər.

Emosional uyğunlaşmanın yaxşı nümunəsini Tesla, SpaceX və digər cəhdlərində dəfələrlə uğursuzluqlarla üzləşmiş Elon Musk kimi uğurlu sahibkarlarda görmək olar. Uğursuzluqlara baxmayaraq, Musk davamlı olaraq emosional reaksiyasını idarə edə bilir, diqqətini uzunmüddətli hədəflərə yönəldərək vəziyyətə uyğunlaşa bilir.

Bütün bunlarla yanaşı, uyğunlaşma haqqında ümumi və yanlış təsəvvürlər də var ki, bu da çox vaxt stereotipləşdirməyə gətirib çıxarır. Təhlükəli stereotiplərdən biri budur ki, uyğunlaşmaq bəzi hallarda bazarın və ya ətrafın hər tələb etdiyinə "bəli" reaksiyası vermək kimi başa düşülür. Uyğunlaşmaq, qətiyyətlə, "şəxsiyyətini" itirmək və ya əsas dəyərlərini qurban vermək demək deyil. Əsl uyğunlaşma plan və vizyonunu tənzimləyərkən orijinal qalmaqdır.

Şəxsiyyətini itirmədən uyğunlaşa bilmənin gözəl nümunəsi ənənəvi dondurma və desert təklifləri ilə məşhur olan türk markası "Mado"dur. Madonun kökləri 19-cu əsrə gedib çıxır, onların məşhur "Maraş dondurması" ilk dəfə Kahramanmaraşda hazırlanır.<sup>1</sup> Bir əsrdən artıqdır ki, Mado zəngin, orijinal ləzzətləri və sənətkarlıq texnikası ilə tanınır. Qlobal kulinariya inkişaf etdikcə və beynəlxalq desert zəncirlərinin yüksəlişi çoxaldıqca, bir çoxları Madonun bəzi rəqiblər kimi daha müasir, kütləvi bazar desertlərinə keçəcəyini gözləyirdi. Bununla belə, Mado öz "şəxsiyyəti"nə sadıq qaldı. Ənənəvi desertlərindən imtina etmək əvəzinə, öz menyularını genişləndirərək daha geniş çeşiddə müasir desertlər, kofelər və yemək seçimləri təklif edərək bazara uyğunlaşdılar. Maraş dondurmasını yeni bazarlara təqdim edərək rəqəmsal çatdırılma xidmətləri, franşayzing və dəbli kafe interyerləri kimi müasir biznes təcrübələrini birləşdirdilər, lakin öz brend "təməl"inin mahiyyətini heç vaxt itirmədilər.

Bazar tələblərinə uyğunlaşmaq və öz şəxsiyyətinə sadıq qalmaq arasındakı bu tarazlıq Madonun beynəlxalq miqyasda böyüməsinə kömək etdi və sübut etdi ki, uyğunlaşma hər tendensiyaya "hə" demək deyil.

Nümunələrdən də göründüyü kimi, iqtisadi dəyişikliklər, texnoloji irəliləyişlər və müştərilərin seçimləri sürətlə dəyişdiyi müasir dövrdə bir müəssisənin, biznesin sağ qalması çox vaxt onun uyğunlaşma qabiliyyətindən asılıdır. McKinsey şirkəti tərəfindən 2021-ci ildə 15 ölkədən 18.000 iştirakçı ilə aparılan araşdırmada gələcək əmək bazarındakı işlərdə uğur qazanmağa kömək edəcək **56 təməl baca-**

<sup>1</sup> Demir, İ. H. (2019). *4 Masayla Başlayan Dondurma Serüveni 4 Kıtada Sürüyor*. Anadolu Ajansı.

**rıq müəyyən edilib, hansı ki, onların arasında uyğunlaşma bacarığı da yer alır.<sup>1</sup>** Eyni araşdırma uyğunlaşma qabiliyyətinə malik insanların yüksək gəlirli işlə təmin olunma ehtimalının **24% daha çox** olduğunu ortaya çıxardı. Bu həm də onu göstərir ki, uyğunlaşma bacarığının olması komanda üzvlərində üstünlük hesab olunur. Əlavə olaraq, Harvard Biznes Məktəbinin 2020-ci ildə 90-dan çox ölkədə apardığı sorğunun nəticələrinə görə **1500 idarəçinin 71%-i uyğunlaşmanın lider üçün ən vacib keyfiyyət olduğu qeyd edib.<sup>2</sup>**

Özünüzdə, komandanızda və ya şirkətinizdə uyğunlaşma qabiliyyətini necə tanıya bilərsiniz? Bəzi göstəricilərə baxaq:

**1. Öyrənməyə açıqlıq:** uyğunlaşa bilən insanlar və təşkilatlar həmişə öyrənirlər. Onlar yalnız bildiklərinə sadıq qalmırlar, yeni məlumat, bacarıq və perspektivlər axtarırlar. Bilik bazalarını daim təkmilləşdirirlər.

**2. Problemlərin yaradıcı həlli:** uyğunlaşa bilən fərdlər yeni çağırışlar qarşısında özlərini itirmirlər – yaradıcı olurlar. Necə ki, səyahətlər zamanı qalmaq üçün məkanların tapılmasını təmin edən “Airbnb” şirkəti pandemiya ağır zərbə alanda, səyahət qadağaları səbəbindən turizm bağlandıqda, onlar ev sahiblərinin virtual turlar, yeməkbişirmə dərsləri və ya digər fəaliyyətlərə rəhbərlik edə biləcəyi “Onlayn təcrübələr” təklif etməyə başladılar. Bu, təkcə

---

<sup>1</sup> Dondi, M., Klier, J., Panier, & Schubert. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey & Company.

<sup>2</sup> Hill, L. (2022). *Curiosity, not coding: 6 skills leaders need in the Digital age*. HBS Working Knowledge.

waranmış çətin vəziyyətə reaksiya verməklə bağlı deyildi, sağ qalmaq üçün yaradıcı həllər tapmaq idi.

**3. Emosional intellekt:** uyğunlaşa bilən liderlər yüksək emosional intellektə malik olurlar. Stressi yaxşı idarə edir, dəyişiklik zamanı effektiv ünsiyyət qurur və qarşıdakı yolu aydın görməyəndə belə komandalarını motivasiya edirlər.

**4. Qərarvermədə çeviklik:** bəzi müəssisələrdə qərar qəbul etmək aylar çəksə də, uyğunlaşa bilən şirkətlər çevikdir. Onlar vəziyyəti tez təhlil edib, məlumatlı seçimlər edir və icra prosesinə keçirlər. Bu, ehtiyatsız qərarların qəbulu demək deyil, daha çox mövcud məlumat əsasında hesablanmış hərəkətlərdir. Bunu SOCAR Türkiyə misalında görə bilərik. SOCAR Türkiyə özünün Neft Emalı və Neft-Kimya Biznes Bölməsi daxilində biznes və mədəni mükəmməlliyi təmin etmək üçün **çevik transformasiyaya** başladıqda təşkilatın **əməliyyat performansını artırmaq, qabaqcıl analitik imkanları istifadə etmək və iş mədəniyyətini artırmaq** üçün geniş ambisiyaları var idi. Prosesin qabaqcıl analitika mərhələsində əldə etdiyi nailiyyətlər onları Dünya İqtisadi Forumunun "Digital Lighthouse Network" proqramına daxil edilmiş ilk neft-kimya və neft emalı kompleksi olmasına gətirib çıxardı.<sup>1</sup>

Çeviklik dedikdə, sürətlə dəyişən iş dünyasında uyğunlaşma bacarığını təşviq etmək üçün qlobal tanınma qazanmış yanaşmalardan biri olan "Agile" metodologiyasından söz açmasaq, olmaz. "Agile Coach" vəzifəsində çalışan Yusif Qasimov "Report"a açıqlamasında bununla bağlı danı-

---

<sup>1</sup> *Agile transformation in Heavy Industries: An interview with SOCAR Türkiye.* McKinsey & Company. (2023).

şib.<sup>1</sup> O, bildirib ki, "Agile" şəxslərin həm biznes, həm də şəxsi prizmadan necə yanaşdığını ortaya qoyan bir fəlsəfə və düşüncə tərzidir. "Agile" data əsasında qərarlara istinad edir.

Yusif Qasimov hesab edir ki, çevik, məqsədyönlü, səhvlərə açıq və tam şəffaf yanaşmanız varsa, deməli, siz artıq "Agile" düşünürsünüz: "İndiki biznes mühiti çox dəyişkən və çevikdir. Əgər siz qərarlarınızı ona əsasən verə bilməseniz, sizin qərarlarınız əsassız və nəticəsiz olacaq. "Agile" data əsasında, yəni verilənlər əsasında qərarlara, insanlar arasındakı interaksiyaya fokuslanan insanyönlü düşüncə tərzidir. Bu transformasiya əsasən **5 qolu** əhatə edir. Bunlardan birincisi, **korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasıdır**. İkincisi, **əməkdaşların məmnuniyyətidir**. Üçüncüsü, **business konsepsiyasının dəyişilməsidir** ki, buna "business agility" də deyilir. Dördüncüsü, **proseslərin optimizasiyası və avtomatlaşdırılmasıdır**. Beşinci isə **rəqəmsallaşma**, yəni rəqəmsal həllər, **data əsaslı qərarlardır**".

Y.Qasimov vurğulayıb ki, "Agile" istiqamətli dəyişikliklər etmək istəyən şirkət düşünməlidir ki, onun əhatə etdiyi istiqamətlərdə dəqiq nələr olacaq. Əks təqdirdə, yalnız bir istiqaməti seçib, digərlərini unudaraq əldə edilən nəticə istənilən effekti verməyəcək.

Çevik uyğunlaşma ilə bağlı ölkəmizdə ustad qələmi ilə özünə geniş oxucu kütləsi toplayan Yusif Vəzir Çəmənzəminlinin "Qazanc yolunda" hekayəsində də uyğun nümunə var. Belə ki, əsərin baş qəhrəmanı Nemət, dekabr imtahanlarını verdikdən sonra, digər ayların xərcliyini qarşılamaq

---

<sup>1</sup> Mehdiyev, Əşrəf. (2023). "Agile" Layihə İdarəetməsi və onun Azərbaycanın Biznes Sektoruna Adaptasiyası. Report İnformasiya Agentliyi.

üçün iş tapıb çalışmaq istəyirdi. Nemət pul qazanmaq fikri ilə qəzet oxuyarkən “Enerjili gənclər dəvət olunur” başlıqlı yazı onun diqqətini cəlb edir. O, elanda qeyd olunan ünvana gedir. Məlum olur ki, Nemət kimi bura təşrif buyuran gənclərin hər birinə müxtəlif məhsulları insanlara satmaq və əldə edilən gəlirdən faiz qazanmaq təklif olunur. Həmin məhsullar arasında “Unon” kirşanı Nemətə daha cəlbedici gəlir. O, “Unon”u təhvil alıb, bir-bir şəhərdəki restoranları, otelləri gəzir və bu kirşanı öz məhsulu kimi müştərilərə təklif edir.

Hüquq təhsili almasına baxmayaraq, Nemət kirşanı satmaq üçün dəfələrlə başqa-başqa məkanlarda məhsul haqqında məlumat verməkdən yorulmur. Bu Nemətin maddi ehtiyaclarını qarşılamaq üçün yaranmış vəziyyətə çevik uyğunlaşıb bir nəticə əldə etmək hədəfinin göstəricisi idi. Biznes dünyasında da uğur qazanmağın sirri ilkin olaraq ehtiyaclardan başlayır. Gərək, uyğunlaşma ehtiyacını hiss edəsən, görəsən və fəəaliyyətə keçəsən. Daha sonra növbəti mərhələlərə çevik uyğunlaşıb, hədəflərinə çatmaq-la yol davam edir.

Bəs, bu bacarığı ehtiyacı anlayandan sonra necə inkişaf etdirə bilərik? Uyğunlaşma bacarığını necə inkişaf etdirmək məsələsinə gəldikdə isə İslamdan önəmli bir hadisəyə nəzər salaq və ordan dərslər çıxaraq:

İslam tarixində müsəlmanların çevik şəkildə, uyğunlaşmada ən çox çətinlik çəkdiyi hadisə sözsüz ki, Peyğəmbər Əfəndimizin (s.a.s.) ölümüdür.<sup>1</sup> Hansı ki, onun ölümü

<sup>1</sup> Osman Nuri Topbaş. Həzrəti Məhəmməd Mustafa. “İpək yolu Nəşriyyəti” / Əli Himmət Bərki, Osman Kəskioğlu. Xatəmül-Ənbiya Həzrəti Məhəmməd və həyatı. 2-ci nəşr, Diyanət İşləri Başqanlığı Nəşri

Peyğəmbərin müəzzini Bilal Həbəşinin azanını belə susdurmuş və Hz. Bilalı həsrətdən Mədinədən Şama aparmışdı. Mədinə əhli heç bir zaman olmadığı qədər üzüntü və göz yaşı içində idi.

Əgər onlar bu çətin vəziyyətə uyğunlaşmasaydılar, indi müsəlmanlar inanc zənginliyi baxımından şübhəsiz ki, daha azı ilə yetinməli olacaqdılar. O səbəbdəndir ki, Peyğəmbər Əfəndimizin (s.a.s.) ən yaxın dostu və ilk xəlifə seçilən Hz. Əbu Bəkr müsəlmanlara Allah Rəsulunun ölümündən dərhal sonra bu sözlərlə xitab etmişdir:

“Kim ki, Məhəmmədə səcdə edir, bilsin ki, Məhəmməd ölmüşdür. Kim ki, Allaha səcdə edir, bilsin ki, Allah daimi və əbədidir”.

Ardınca isə daha öncələr Allahdan gəlmiş ayəni oxumuşdur:

“Məhəmməd ancaq bir elçidir. Ondan əvvəl də elçilər gəlib-getmişlər. Məgər o ölərsə və ya öldürülərsə, siz gerimi dönəcəksiniz? Kim geri dönərsə, Allaha heç bir zərər yetirməz. Allah şükür edənləri mükafatlandırır”.<sup>1</sup>

Allahdan nazil olan ayə və Hz. Əbu Bəkrin xitabı müsəlmanlara əsas qayələrini bir daha xatırlatmış oldu. Çünki Peyğəmbər (s.a.s.) onlara tövhid və gözəl əxlaq kimi dəyərlər miras qoymuş, bunu yaymağı onlara buyurmuşdu. Bununla belə, müsəlmanlar hüzn dolu vəfatdan sonra qısa zamanda vəziyyəti qəbullanıb, yeni liderlərini seçib ictimai asayişini yenidən bərqərar etmişdilər.

Bəs, iş dünyasında böhran və ya dəyişən şərtlər daxilində bir iş adamı bu hadisəni özü üçün hansı nəticələrə

---

<sup>1</sup> Ali İmran surəsi, 3:144

bağlaya bilər? Yəni çətin situasiyalar üçün uyğunlaşma bacarığımızı necə inkişaf etdirə bilərik? Baxaq:

**1.** Müsəlmanların belə bir dəyişikliyə çevik uyğunlaşmalarının səbəbi Allahın onlara əmanət etdiyi **missiya** və Hz. Peyğəmbərin formalaşdırdığı **vizyon** idi. Bir iş adamı olaraq biznesiniz üçün güclü vizyon və missiya təyin etməyiniz, bunlara sadıq qalmağınız sizə baş verə biləcək hər bir dəyişikliyə çevik adaptasiya olmaqda güclü dəstək olacaq.

**2.** Hz. Əbu Bəkr Peyğəmbərdən sonra müsəlmanlara xəlifə, yəni lider seçildi və müsəlmanlar ona tez bir şəkildə tabe oldular. **Bu əhalinin birlik halında olması üçün ciddi bir addım oldu.** Hər şeydən öncə Hz. Əbu Bəkr müsəlmanlar tərəfindən dürüst, ədalətli, sevilən və örnək bir şəxsiyyət idi.

Xüsusilə də, dəyişiklik zamanlarında seçilən liderdə dürüstlük, şəffaflıq və komanda quruculuğu bacarıqlarının olması çox önəmlidir. Bütün bu xüsusiyyətlər komandanın liderə olan güvənini artıracaq və həm liderin, həm də komandanın adaptasiya müddətini sürətləndirəcəkdir.

**3.** Mədinədə həm öz əhalisindən, həm Məkkəlilərdən ibarət müsəlman əhali var idi. Onlar arasında bir sıra fərq mövcud idi. Bununla belə, müsəlmanlar Peyğəmbərin yoxluğuna tez adaptasiya olmağı bacardılar. Çünki **fərqliliklər arasında uzlaşma yaradılmış** və var olan fərqli potensiallar İslamın lehinə istifadə edilmişdi.

Bir iş adamı da fərqli əməkdaşlardan ibarət olan komandasında iş birliyini təşviq edib, onların fərqli bacarıqlarından mövcud vəziyyətdə məharətlə istifadə edərək, çətin situasiyalar yarandığı zaman adaptasiyanı təşviq etməlidir.



Buna görə də, işçilərinizə öz potensiallarını üzə çıxara bilmələri üçün şərait yaratmalı və proaktiv davranaraq ciddi dəyişikliklər baş vermədən öncə, komandanızı psixoloji və texniki olaraq hazır hala gətirməlisiz.

**4. Müsəlmanlar uzun müddətlik planlarını anlıq hüznlərinə dəyişmədən** həm özlərinin, həm də cəmiyyətin inkişafı üçün vəziyyətə çevik şəkildə uyğunlaşmağa çalışdılar.

İş dünyasında qısamüddətli dəyişikliklərə fokus olmaqdan əvvəl, uzunmüddətli strateji məqsədlər təyin edin. Xüsusilə də, belə dövrlərdə səbirli davranıb böyük rəsmə fokuslanın. Dəyişiklik dövrlərində səbirli olmaq, sadəcə hazırkı durumu deyil, gələcəkdə formalaşan şəkli görmək çox önəmlidir.

Nəticə olaraq bu 4 prinsip dəyişiklik zamanlarında bazarla daha sağlam davam gətirməyinizə və çevik şəkildə uyğunlaşmağınıza yardımcı olacaqdır.

Necə ki, təbiətdə və biznesdə də ən güclü və ya ən ağıllı deyil, dəyişikliklərə ən çox uyğunlaşa bilənlər qazanırlar. Özünüzdən soruşun – dəyişiklik etməyə, uyğunlaşmağa hazırsınız mı? Gələcəyə yelkən açmaq üçün köhnəlmiş yollardan imtina edə bilərsiniz mi? Gələcəklə görüşə bilmək üçün kifayət qədər çevik olmaqla yanaşı, dəyərlərinizə sadıq qala bilərsiniz mi? İrəlidəki yol həmişə qeyri-müəyyən olacaq, lakin bir şey aydındır: yalnız uyğunlaşmaq istəyənlər gələcəyi formalaşdıracaqlar. Siz də onlardansınız mı? Yoxsa, ən güclü və ya ən ağıllısınız?

### **Tapşırıq:**

İşinizdə və ya iş yerinizdə nə qədər uyğunlaşa bildiyinizi düşünmək üçün zaman ayırın.

## **Addımlar:**

### **Addım 1: Sorğulama**

– İşinizdə və ya bazarda baş verən son əhəmiyyətli dəyişikliyi düşünün. Bu dəyişikliyə necə reaksiya verdiniz? Dəyişikliyi tez qəbul etdiniz, müqavimət göstərdiniz, yoxsa özünüzü arada qalmış hiss etdiniz?

– Sonuncu dəfə nə vaxt yeni bacarıq öyrənmisiniz və ya işinizdə yeni yanaşma tətbiq etmisiniz? Trendləri və ya çətinlikləri qabaqlamaq üçün nə qədər tez-tez yeni məlumat axtarırsınız?

– Məhdud məlumatla və ya qeyri-müəyyən mühitdə qərar qəbul etməli olduğunuz bir an düşünün. Qeyri-müəyyənlikdən nə dərəcədə rahat/narahat idiniz? Situasiya nə ilə nəticələndi? Qərar verə bildinizsə, bu qərarın nəticəsi nə oldu? Qərar verə bilmədinizsə, səbəb nə idi?

### **Addım 2: Fəaliyyət planı**

– Mövcud biznesinizə və ya iş mühitinizə baxın və dəyişikliyin baş verdiyi (və ya tezliklə baş verə biləcək) tərəfi müəyyənləşdirin. Bu, müştəri seçimlərində dəyişiklik, yeni texnologiya və ya başqa bir şey də ola bilər.

– Bu dəyişikliyə necə uyğunlaşacağınızı planlaşdırın. Rəqabətli və çevik qalmağınızı təmin etmək üçün hansı addımları atacaqsınız? Bu dəyişikliyi qəbul etmək üçün edə biləcəyiniz 3 xüsusi addımı yazın.

– Biznesinizin və ya işinizin yeni yanaşma, alət və ya ideya ilə sınaqdan keçirə biləcəyiniz bir tərəfini seçin. Bu, yeni marketing strategiyasını sınamaq, yeni proqram platformasını qəbul etmək və ya komandanın iş prosesini yenidən qurmaq ola bilər. Nəticələri izləyin və uyğun olaraq

tənzimləyin – unutmayın, uyğunlaşma sınaqdan keçirmək, öyrənmək və təkmilləşdirməkdən ibarətdir.

### **Addım 3: İzləmə**

– İki həftədən sonra qəbul etdiyiniz dəyişiklik və ya sınaqdan keçirdiyiniz təcrübə haqqında düşünün. Özünüzdən soruşun: “Nə yaxşı oldu, nə olmadı?” Proses zamanı özünü necə hiss etdiniz – rahat idiniz, yaxud davamlı narahatlıq hissi keçirirdiniz? Nə öyrəndiniz və bu öyrənməni biznesinizin digər tərəflərində necə tətbiq edə bilərsiniz?

## 23. Müdrük / Sosial institutları (ailə, təşkilat) anlayan

**“Uşaqlığın son gecəsi” filmi yadınızdadır?** Bəlkə də, bəziləriniz hələ bu filmə baxmayıb, lakin orda işlədilən bir ifadəni dədiq eşidib. Filmdə Davudun Murad adlı bir dostu var. Murad ət kombinatında işləyir. Orada işləsə də, bir dəfə belə dostu Davuda kombinatdan pay olaraq kolbasa və ya sosiska gətirməyib. Bu da Davudun xətrinə dəyir. Həmin səhnədə iki qəhrəmanın söhbəti əsnasında Davud çox maraqlı bir cümlə işlədir: “İş pulda döyül e, iş “vnimatelni” olmaqdadır. Adamlar gərək bir-birinə qarşı “vnimatelni” olsunlar. Sən mənə “vnimatelni” olarsan, mən də sənə”.

Bu bölmədə həmin bu “vnimatelni” olmaq bacarığının köklərindən biri olan sosial institutlara qarşı agahlıq bacarığından danışacağıq. Bu bir liderin və ya sahibkarın (lap elə hər hansı bir insanın) başqalarının emosional vəziyyətlərini, ehtiyaclarını və düşüncələrini başadüşmə və buna uyğun hərəkətetmə bacarığıdır. Bu xüsusiyyət insana müxtəlif situasiyalarda uyğun qərarlar verməyə, digər insanlarla səmərəli şəkildə əməkdaşlıq etməyə və daha təsirli lider olmağa imkan yaradır. Məsələn, qeyd etdiyim filmdə Murad öz səhvini tez başa düşür və Davuda deyir ki “Belə şeylərə görə dilxor olma. Sənin üçün bir sosiska gətirim ki, özü də lap təzəsindən!”.

Yuxarıdakı tərifə bir də baxsaq görərik ki, bu cümlələrdə həmin bacarığın üç ən vacib məqamları qeyd olunub:

**1) başadüşmə, 2) qərarvermə və 3) ona uyğun hərəkət-**

**etmə.** Bu nə deməkdir? Yəni sadəcə başa düşmək bəs etmir. Biz onunla bir yerdə "status kvö"-nu dəyişmək üçün qərar verməliyik və növbəti məqsədə doğru addım atmalıyıq.

Bundan əlavə, bu bacarığa sahib şəxs vəzifə və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsində qüvvələr nisbətini müəyyənləşdirən (balansı tarazlayan), qəbul etdiyi qərarların, gəltdiyi nəticələrin, etdiyi hərəkətlərin ətrafdakılara (ailə, qrup, təşkilat) təsirini dərk edən şəxsdir. Yəni işi bölüşdürəndə ədalətli bölüşdürür, qərar verəndə bu qərarın təsir güvvinə düşən şəxsləri düşünür. O, özünü digərlərinin yerinə qoymağı bacarır, qəbul edilən qərarları mürəkkəblik baxımından fərqləndirir və imkanları qiymətləndirir. Göründüyü kimi, bu, heç də sadə bir bacarıq deyil.

**Bəs yaxşı, müxtəlif cəmiyyət, həyat institutlarında bu özünü necə göstərə bilər? Gəlin, baxaq:**

**Ailə.** Başlayaq elə ailədən. Ailədə sosial ağıllıq ailə üzvlərinin ehtiyaclarını, hissələrini və bir-birlərinə olan dəstəyini anlayıb ona uyğun şəkildə davranmaq deməkdir. Ailədə sosial ağıllığın rolu münasibətləri möhkəmləndirmək və sağlam ailə mühitini təmin etməkdir. Məsələn, valideynlər övladlarının fəqli olduğunu qəbul edir və hər biri ilə onların xüsusiyyətlərinə uyğun davranır. Yaxud ailə daxilində problem yaranarsa, ailənin bir üzvü stres və ya depressiya yaşadıqda, biz onu anlamalı və ehtiyac duyduğu mənəvi dəstəyi göstərməliyik.

Ailə ilə bağlı sosial ağıllığı ən yaxşı nümunələrdən biri Nəsrəddin Tusinin əsrlər əvvəl yazdığı "Əxlaqi-Nasiri" əsərini misal göstərə bilərik. Oxumamısınızsa, qeyd edək ki, bu əsər insanın həyatında əxlaqi dəyərlərin, xüsusilə də, ailə münasibətlərində qarşılıqlı anlaşma və sevginin əhəmiyyətini vurğulayır.

“Əxlaqi-Nasiri” əsərində Tusi, insanın ailədaxili harmoniyaya nail olması üçün əxlaqi və mənəvi dəyərlərə riayət etməsini əsas prinsiplərdən biri kimi görür. O, ailə üzvləri arasındakı qarşılıqlı hörmətin, sevginin və empatiyanın əhəmiyyətini vurğulayır. Əsərində yazır ki, ailə cəmiyyətin təməl daşındır və burada formalaşan dəyərlər insanın xarakterinə və cəmiyyətə olan münasibətinə təsir edir. Tusi, ailə üzvlərinin bir-birinə hörmətlə yanaşmalarını, hər birinin ehtiyaclarını anlamağı və onlara uyğun davranmağı ailədə harmoniya yaratmağın açarı kimi izah edir. Yuxarıda qeyd olunanlara dəstək olaraq qeyd edə bilərik ki, Hz.Peyğəmbərimiz (s.a.s.) buyurmuşdu ki, “Sizin ən xeyirliniz, xanımlarına qarşı ən yaxşı davrananlarınızdır.”<sup>1</sup>

**Dostluq və qonşuluq.** Dostluq, xüsusən bizim xalqımızda, bizimlə eyni xisləti parlaşan xalqlarda çox önəmli rol oynayır. Dilimizdə və dinimizdə bununla bağlı çoxlu ifadələr var. Məsələn, “dostunu göstər, deyim sən kimsən” tipli ifadələr dostların bizim həyatda rolunu çox aydın göstərir. Məsələyə sosial agahlıq prizmasından baxanda dostların bir-birinə diqqətli və anlayışlı yanaşmaları, problemlərini dinləyib onlara dəstək olmaq bu bacarığın olmasını göstərir. Sosial agahlığı yüksək olan dostluqlar daha davamlı və möhkəm olur. Misal üçün deyək ki, kimsə çətin dövr keçirir, dostu ona dəstək olur, problemini dinləyir və onunla birlikdə vaxt keçirərək mənəvi rahatlıq təmin etməyə çalışır. Bəzən də onu tək qoyur və anlayır ki, ona məhz belə bir dəstək lazımdır.

---

<sup>1</sup> Tirmizi. İbn Macə

Dostluğun, qardaşlığın İslamda da yeri çox önəmlidir. Məşhur hədisdə də qeyd olunduğu kimi, Hz.Peyğəmbər (s.a.s.) buyurmuşdur ki, "Heç biriniz özü üçün istədiyini (mömin) qardaşı üçün istəmədikcə, (gərçək) iman etmiş olmaz".<sup>1</sup> Başqa sözlə desək, insan yalnız özünü düşünməməli, həm də ətrafındakı insanların rifahı üçün çalışmalı və onlara da yaxşı niyyətlə yanaşmalıdır.

Digər tərəfdən bir önəmli məqam da qonşularla bağlıdır. İslam dini nöqteyi-nəzərindən baxsaq, qonşunun da haqqı çox önəmlidir. Hədislərin birində deyilir ki, "Allaha və axirət gününə iman edən kimsə qonşusuna əziyyət etməsin. Allaha və axirət gününə iman edən, qonağına ikram etsin. Allaha və axirət gününə iman edən kimsə ya xeyir (söz) söyləsin, ya da sussun".<sup>2</sup> Digər bir hədisdə isə deyilir ki, Hz.Peyğəmbər (s.a.s.) belə buyurub ki, "Cəbrail Mənə qonşu haqqında o qədər çox tövsiyə etdi ki, mən (Allah-təala) qonşunu qonşuya varis (mirasçı) edəcəyini zənn etdim. Hədislərdən də görüldüyü kimi, İslamda qonşuluq böyük əhəmiyyət kəsb edir, qonşularla rəftarın imanla sıx əlaqəli olduğu vurğulanır və müsəlmanlardan qonşularına qarşı anlayış, hörmət və dəstək göstərmək tələb olunur.

**Təhsil sistemi.** Təhsil müasir insanın ən önəmli institutlarından biri olub həyatının əhəmiyyətli hissəsinin keçirildiyi bir mühitdir. Sınıf və tələbə yoldaşlarının arasında da agahlılıq önəmlidir, xüsusən də, müasir dünyada bu qədər bullinq olduğu dövrdə. Bu şəraitdə sosial agahlılıq müəllimlərin və ya tələbələrin bir-birinə qarşı empatiya və anlaşma ilə yanaşmasında özünü göstərir. Bu da sağlam təh-

---

<sup>1</sup> Buxari. Müslim

<sup>2</sup> Buxari. Müslim

silin bünövrələrindən biridir. Burada belə bir misal çəkmək yerinə düşər: “müəllim sinifdəki fərqli öyrənmə tərzlərinə və hər şagirdin fərdi ehtiyaclarına diqqət yetirir. Hər kəsdən də eyni nəticə və yanaşma gözləmir. Müəllim bilir ki, bəzi şagirdlər (və ya tələbələr) daha çox diqqət və yardıma ehtiyac duyur, buna görə müəllim sosial agahlılıq nümayiş etdirərək onlara fərdi şəkildə kömək edir.

**Cəmiyyətdə.** Cəmiyyətimizdə sosial agahlıq insanların bir-birinin hüquqlarına, ehtiyaclarına və düşüncələrinə hörmətlə yanaşmasını nəzərdə tutur. Sosial məsuliyyət və başqalarına empatiya, cəmiyyətdə isə sülh və birlik içində fəaliyyət göstərməyə kömək edir. **Hansı misalı vermək olar?** Ən yaxşı misallardan birisi elə xeyriyyəçilik və könüllülük fəaliyyətidir. Könüllü fəaliyyətlə məşğul olan şəxslər, ehtiyacı olan insanlara kömək edir, aztəminatlı ailələrə və ya qaçqınlara dəstək olur və ya ətraf mühitin qorunması üçün fəaliyyətlərə qoşulurlar. Göründüyü kimi, bu tip fəaliyyətlər cəmiyyətin ümumi rifahına müsbət təsir edir və bunun üçün də sosial agahlıq bu qədər önəmli bacarıq sayıla bilər.

**İş mühiti.** Gəldik müasir insanın ən çox vaxt keçirdiyi instituta – iş yerinə. İş mühitində sosial agahlıq, həmkarların duyğularını, ehtiyaclarını və yanaşmalarını anlamaq, onlara uyğun şəkildə davranmaq bacarığıdır. Bu cür davranış iş mühitində həm məhsuldarlığı artırır, həm də daha müsbət və səmimi bir iş mühiti yaradır. Misal üçün bir iş yoldaşınız (və ya əməkdaşınız) yüksək stress yaşayırsa, sosial agahlı həmkar ona dəstək olar, məsləhət verir və ya ehtiyac varsa, onun iş yükünün azaldılması üçün özü kömək olar və ya rəhbərə müraciət edər. Digər məsələ isə mənfi situasiyalarla



bağlıdır, çünki heç kim üçün sirr deyil ki, iş mühitində bəzən gərginliklər yaranır. Sosial aqahlı əməkdaş, belə vəziyyətlərdə mənfi duyğularını idarə edir, münaqişələrə konstruktiv yanaşır və problemin həllinə fokuslanır. Məsələn, işdə gərginlik yarandıqda, təmkinli davranaraq problemi sakitcə həll etmək üçün hər iki tərəfin fikrini nəzərə alır, dinləyir. Bu cür davranışlar iş mühitində həm işçilərin motivasiyasını və bağlılığını artırır, həm də ümumi məhsuldarlığa müsbət təsir göstərir. Sosial aqahlılıq iş yerində güclü münasibətlər yaratmaq və sağlam iş mədəniyyəti qurmaq üçün vacibdir.

### **Bəs bu bacarıq nə deyil? Yəni bu bacarıqla bağlı yanlış düşüncələr nələrdir?**

Sosial institutları anlamaqla bağlı çoxları bunun yalnız "sağlam düşüncə" olduğunu, heç bir dərin bilik tələb etmədiyini və ya yalnız akademik olan insanların, həqiqətən, dərk edə biləcəyini düşünür. Bəziləri isə bunun sırf nəzəri bir yanaşma olduğunu, praktiki tətbiqdən kənar olduğunu düşünür. Ancaq bu yanaşmalar təbii ki, həqiqəti əks etdirmir. Çünki bu bacarıq önəmli və hər kəsin qazana biləcəyi bir bacarıqdır.

Bütün yuxarıda sadalananları da nəzərə alsaq, sosial aqahlılıq sahibkara bir neçə istiqamətdə dəstək ola bilər:

**1. Komanda işini və əməkdaşlığı təşviq edir.** Rəhbər üçün önəmli olan nəticədir və onu əldə etmək üçün ən vacib resurs komandadır. Sosial aqahlılıq liderin işçiləri ilə əlaqələrini möhkəmləndirməyə kömək edir. İşçilərin ehtiyaclarını və hisslərini anladığı, güvənli və səmimi bir iş mühiti yaradır. Bu da, həmin dövrdə komanda işini və uzunmüddətli əməkdaşlığı gücləndirir. Burada ən yaxşı mifallardan biri Yaponiyanın avtomobil nəhəngi olan Toyota

şirkəti və onun “Kayzen” fəlsəfəsidir. Bu fəlsəfə ilə bağlı sonrakı bəşliqlərdə yenə danışacağıq. Ancaq ümumi belə qeyd edək ki, “Kaizen” “davamlı inkişaf” deməkdir və bu, sadəcə əməkdaşların özlərini inkişaf etdirmələri anlamına gəlmir. Bu fəlsəfəyə əsasən işçilərin töhfələri (işə töhfələri) daim dinlənilir və hər bir əməkdaşın şirkətin inkişafında rol aldığı bir iş mühiti yaradılır. **Maraqlısı bilirsiniz nədir?** Bu fəlsəfə yalnız rəhbərlik səviyyəsində qərarların qəbul edilməsini nəzərdə tutmur, əksinə, hər bir işçiyə şirkətin inkişafı naminə öz təkliflərini təqdim etmək üçün bir platforma verir. Misal üçün Toyota zavodunda bir əməkdaş avtomobil montajı zamanı təhlükəsizlik və səmərəliliklə bağlı bir problem aşkar edərsə və ya keyfiyyəti artırmaq imkanı görürsə, o, çox rahat şəkildə öz təklifini edə bilər. İşçilərin təklifləri hər bir bölmənin başçısı tərəfindən müntəzəm olaraq dinlənilir və əgər bu təklifin faydalı olacağı qənaətinə gəlinirsə, tətbiq edilir. Beləliklə, “Kaizen” tipli yanaşmalar hər bir işçiyə səs vermək imkanı yaratmaqla komanda ruhunu gücləndirir, işçilərin motivasiyasını artırır və onları şirkətin inkişafına daha çox cəlb edir.

**2. Müştəri məmnuniyyətini artırır.** Sosial institutları anlamaq sahibkara müştəriləri daha yaxşı anlamağa və onların ehtiyaclarına uyğun məhsul və xidmətlər təklif etməyə kömək edir. Bu da müştəri məmnuniyyətini artırır və markaya olan sadiqlik səviyyəsini yüksəldir. Burada ən yaxşı hekayələrdən biri **Ritz-Carlton** otellər şəbəkəsi ilə bağlıdır. Gəlin, bu çox maraqlı hekayəni sizə danışım.<sup>1</sup>

“Bir gün Ritz-Carlton-da qonaq olan bir ailə, oteldən ayrıldıqdan sonra 6 yaşlı oğullarının sevimli Coşi (Joshie)

<sup>1</sup> Hurn C. (2012). Stuffed giraffe shows what customer service is all about. HuffPost

adlı zürafə oyuncağını oteldə unutduqlarını anlayır. Balaca çox məyus olur və valideynləri bu barədə Ritz-Carlton-a məlumat verir. Atası oğlunu yatdıranda bildirir ki, bəs onun dostu Coşu yorulduğu üçün bir qədər istirahət edir. Oğlu yatandan sonra ata otellə əlaqə saxlayır, oyuncağın tapıldığını eşidib sevinir və xahiş edir ki, Coşunun "istirahətdə" şəklini çəkib göndərsinlər. Otel əməkdaşları atanın dediyini edirlər və şəkli görəndə balaca bir az sakitləşir, amma məsələ bununla bitmir.

Bir neçə gün sonra oteldən bir bağlama gəlir. Bağlamada Coşudən başqa, kiçik hədiyyələrlə birlikdə bir şəkil albomu da hədiyyə göndərilmişdi. Otel əməkdaşları Coşunun "sərgüzəştləri" mövzusunda onun oteldə necə "macərələr yaşadığını" nümayiş etdirən fotolar çəkib həmin alboma yerləşdirmişdilər. Məsələn, zürafə hovuzda istirahət edir, spada dincəlik, hətta otelin ofisində işçilərlə bir yerdə oturur. Təsəvvür edirsiniz? Demək artıqdır ki, bu cür yanaşmadan sonra otel sadəcə bu valideynlər üçün yox, hekayəni eşidən onlarla valideyn üçün sevimli bir məkana çevrilir. Ritz-Carlton-un bu hekayəsi müştəri xidmətinin təsir gücünü, emosional dəyər əlavə etmənin əhəmiyyətini və müştəri məmnuniyyətinin necə qurulduğunu gözəl şəkildə əks etdirir. Müştərilərin ehtiyaclarını dərinəndən anlamaq, onlara özlərini xüsusi hiss etdirmək və xidmətin gözləniləndən daha artıq olması, şirkətin müştəri ilə uzunmüddətli bağlılıq qurmasına səbəb olur. Bu tip sosial aqahlıq və empatiya ilə müşayiət olunan xidmətlər, müştərilərin markaya olan sevgisini və sadıqlığını artırır.

### 3. Uzunmüddətli uğur davamlılığı təmin edir.

Sosial aqahlılığın ən böyük töhfələrindən biri qısamüddətli yox, uzunmüddətli nəticələrlə və davamlılıqla bağlıdır. Xüsusən də BMT-in Dayanıqlı İnkişaf Məqsədlərinin çox aktual olduğu dövrdə sahibkarın cəmiyyətə daha məsuliyyətli şəkildə xidmət göstərməyə çalışması şirkətin uzunmüddətli uğuruna müsbət təsiri göstərir.

Əlbəttə ki, söhbət biznesdən gedirsə, onun var olması üçün gəlir lazımdır, lakin sosial aqahlığı yüksək olan şirkətlər və liderlər yalnız mənfəəti yox, eyni zamanda, sosial dəyərləri və cəmiyyəti düşünür. Burada misal üçün Danone şirkətini çəkə bilərəm. Şirkət, ətraf mühitə və cəmiyyətə olan təsirləri azaltmaq, karbon neytrallığına nail olmaq (bəli, bəli, bunu düşünən şirkətlər var!) və yerli icmaların rifahını dəstəkləmə məqsədlərini qarşısına qoyub. Bunun ən yaxşı nümunələrindən biri **“One Planet. One Health”** (“Bir Planet. Bir Sağlamlıq”) strategiyasıdır. Bu konsepsiya qida sistemini dəyişmək, qida məhsullarını davamlı və sağlam şəkildə təmin etmək üzərində qurulub. Danone, ətraf mühitin qorunması və insanların sağlam qida ilə təmin edilməsi məsələsində məsuliyyət daşdığını anlayır və bu məsuliyyətə sahib çıxır. Necə deyərlər, “sağ əli digər qlobal şirkətlərin də başına”.

**Bu bacarığı olan insanın əsas göstəriciləri** isə ailə, təhsil, dövlət, din və iqtisadiyyat kimi cəmiyyəti formalaşdıran strukturları və sistemləri yüksək şəkildə qavramasıdır. Həmçinin bu bacarığı olan insan fərqli strukturlardakı insan davranışlarına, sosial normalara və qarşılıqlı əlaqələrə təsir yollarını şərh etmək və proqnozlaşdırmaq qabiliyyətini göstərir. Tez-tez müxtəlif sosial mühitləri effektiv şəkildə

qiymətləndirə və uyğunlaşa, hər bir qurumun qaydalarına və mədəni nüanslarına hörmət göstərərək, ictimai sabitliyin və dəyişikliyin formalaşmasında öz rollarını dərk edə bilər.

## **Bəs bu bacarığı, yanaşmanı necə inkişaf etdirmək olar?**

**1. Aktiv dinləmə.** Aktiv dinləmə sosial agahlığın təməlidir. Biznes adamları işçilərinin, müştərilərinin və digər tərəfdaşlarının fikirlərini və hisslərini anlamalıdır. Dinləməyi öyrənmək insanları daha yaxşı başa düşməyə və onların ehtiyaclarına uyğun cavab verməyə imkan yaradır. Yuxarıda “Kaizen” yanaşmasını tətbiq edə bilərsiniz. Bunun üçün yapon olmağa və ya **Toyota** şirkətində çalışmağa ehtiyac yoxdur. Hər görüşdə və ya ünsiyyətdə başqasının dediklərini tam dinləyin, onları **tez bir zamanda cavab vermək üçün yox, başa düşmək üçün dinləyin**. Bu çox önəmli məqamdır, çünki biz bəzən və ya çox vaxt cavab vermək üçün dinləyirik. Dinləyib, prosesdə parafraz etmək çox yaxşı nəticə verə bilər. Məsələn üçün kiçik detallara belə diqqət yetirib, mövzuya dair suallar vermək olar. Bu imkan yaradır ki, qarşı tərəf bizə fikrini tam izah edə bilsin.

**2. Empatiya bacarığını gücləndirmək.** Müasir dünyada aktiv dinləmə ilə hardasa yan-yanı adı çəkilən digər bir bacarıq empatiyadır. Sosial agahlıq baxımından bu çox önəmli bir bacarıqdır və biznesdə bununla bağlı xeyli misal vermək olar. Çox uzağa getməyək, elə pandemiya dövrünə baxaq. Dünyanı lərzəyə salan Covid-19 dövründə **Airbnb**-nin rəhbərləri hər tərəfdən gələn neqativ xəbərlərə baxmayaraq müştərilərinin və işçilərinin yaşadığı çətinlikləri anladı və buna uyğun addımlar atdı. Şirkət, pandemiya səbəbindən planlarını ləğv etmək məcburiyyətində qalan

müştərilərə xüsusi qaydalar tətbiq etdi və geriödəmə sistemi tətbiq edərək onların ehtiyaclarını nəzərə aldı. Şirkət bizim dillə desək, sadəcə, **“yaxşı günün dostu”** olduğunu göstərdi və ağır dövrdə müştərilərlə ev sahibləri arasında etimadı qoruyaraq, şirkətin imicini gücləndirdi.

**3. Təlimlərə və seminarlara qatılmaq.** Müasir dövrün ən vacib alətini burada qeyd etməyə bilməzdik. Düzgün tərtib olunmuş təlimlər bacarıqların inkişafı üçün ən səmərəli alət sayıla bilər. Burada sizə Google şirkətinin təşkil etdiyi “Search Inside Yourself” təlimi barədə danışmaq istəyirəm. Bu təlim proqramının sosial agahlıq üçün əhəmiyyəti ondadır ki, işçilərə başqalarının hiss və ehtiyaclarını anlamağı, empatiya qurmağı, streslə mübarizə aparmağı öyrədir və onların daha anlayışlı, sağlam münasibətlər qurmasını təmin edir. Nəticədə, **Google** işçiləri arasında sosial agahlıq artır və inklüziv, harmoniyalı bir iş mühiti yaranır. Bəli, düşünə bilərsiniz ki, Google-un gəliri ona imkan verir ki, o, on milyonlarla pul xərcləsin. Lakin təlim üçün ən bahalı məhsulun alınması şərt deyil. Buna sadə, başlanğıc səviyyəsində olan ucuz, hətta Udemy və Coursera tipli platformalardakı pulsuz kurslardan belə başlaya bilərsiniz. Əsas hərəkətdə olaq!

Sosial institutları anlamaq bacarığına yiyələnmək, sadəcə, qaydaları bilməklə bağlı deyil. İnsanları, mədəniyyətləri və biznesləri bir-birinə bağlayan görünməz ipləri görməkdir. İşinizdən əlavə düşünməyə çalışın – hansı sosial strukturlar işinizə, komandanıza təsir edir? Və əsas sual bu strukturlara biznesinizin uyğun olub-olmadığından daha çox, **bu sosial strukturlardan biznesiniz üçün təsirli dəyişiklikləri həyata keçirmək baxımından necə istifadə edə bilərsiniz?**

### **Tapşırıq:**

Sosial agahlığı artırmaq üçün aşağıda qeyd edilən tapşırığı edə bilərsiniz.

– Sosial agahlığınızı artırmaq üçün ailə üzvləriniz, dostlarınız və ya həmkarlarınız kimi sizə ən yaxın insanları tanımaqla başlayın. Ətrafınızdan tanıdığınız, amma uzun müddətdir söhbət etmədiyiniz fərqli insanlara diqqət yetirmək və keçmişləri, maraqları, məqsədləri və çətinlikləri haqqında öyrənmək üçün hər həftə xüsusi bir gün ayırın. Onlara açıq suallar verin, onlar üçün vacib olan mövzularda müzakirələr aparın. Məsələn, valideynlərinizin uşaqılıq təcrübələri, dostlarınızın maraqları və ya tərəfdaşlarınızın ambisiyaları haqqında məlumat əldə edin. Bu təcrübə əlaqələrinizi dərinləşdirməyə, empatiya və anlayışınızı gücləndirməyə kömək ola bilər.

– Bundan əlavə, sizi müxtəlif qruplarda birləşdirən könnüllü fəaliyyətlərdə iştirak etməklə, şəxsi dairələrdən kənara çıxma bilərsiniz. Aztəminatlı ailələrə dəstək, ətraf mühitin mühafizəsi və ya təhsil təşəbbüsləri ilə bağlı layihələrdə iştirak edin. Bu cür təcrübələr sizə cəmiyyətdəki müxtəlif qrupların ehtiyaclarını anlamağa kömək edir, sosial strukturlara daha geniş, mərhəmətli baxışı təşviq edir. Bu səylər vasitəsilə siz həm şəxsi, həm də icma mühitində müxtəlif fikirlər, yanaşmalar haqqında daha zəngin bir anlayışa sahib olacaq, ətrafınızdakı sosial institutlara önəmli töhfə vermək qabiliyyətinizi gücləndirəcəksiniz.

## 24. Müdrük / Münaqişələri həll edən

1990-cı illərin sonunda biznes tarixində ən dramatik münaqişələrdən biri aerokosmik nəhəngi Boeingdə baş verdi. Boeing-787 Dreamliner-i geniş ishətsala buraxmağa hazırlaşarkən, onun mühəndis və istehsal qrupları arasında ciddi daxili münaqişələr yaşandı. Çünki məhsulda problem aşkarlanmış, təyyarələrin gövdələrində yüzlərlə bağlayıcının səhv quraşdırıldığı aşkar edilmişdi. Bununla da, Boeing-in səhmləri ilkin olaraq 1,7% ucuzlaşdı. Mühəndislər düzəlişlərin edilməsi üçün cəhd göstərirdilər. İstehsal qrupu isə son tarixlərə və nəzarət xərclərinə cavab vermək üçün böyük çətinliklərlə üzləşmişdi.

Hər iki tərəf gecikmələr və büdcənin xərc artımında bir-birini günahlandırdığı üçün gərginlik artdı. Nəticədə bütün layihəni təhdid edən problemlər yarandı. Bununla belə, Boeing-in rəhbərliyi münaqişənin daha da artmasına imkan vermək əvəzinə, münaqişənin effektiv həllinin zəruriliyini dərk etdi. Onlar hər iki komandanın narahatlıqlarını dilə gətirə, baxışlarını bölüşə və ümumi məqsədlərə doğru birlikdə işləyə biləcəkləri bir sıra əməkdaşlıq görüşlərinə təşəbbüs göstərdilər. Açıq ünsiyyəti inkişaf etdirmək və komanda işini təşviq etməklə, Boeing nəinki ani münaqişələri həll etdi, həm də hər iki komanda arasında daha güclü, daha vahid iş əlaqəsi qurdu.

Nəhayət, bu münaqişənin uğurla həlli aviasiya sənayesində innovasiya və səmərəliliyin simvoluna çevrilən Boeing-787 Dreamliner-in son buraxılışında həlledici rol oynadı.



Boeing-in münaqişələrin həllinə proaktiv yanaşması, problemlər şiddətləndikdən sonra onları həll etməkdənsə, ilk fərqinə varılan anda qarşısının alınmasının daha yaxşı olduğu iddiasına nümunədir. Daxili ixtilafı erkən həll etməklə, Boeing həm çox vacib layihəni xilas etdi, həm də gələcək fəaliyyətlərində şirkətə fayda verəcək əməkdaşlıq mədəniyyətini inkişaf etdirdi.

**Münaqişənin həlli nədir?** Münaqişənin həlli əsas problemlərin dərk edilməsini, açıq ünsiyyəti və qarşılıqlı məqbul həll yollarının tapılmasını əhatə edir. Münaqişələrin effektiv həlli, təkcə ani narahatlıqları aradan qaldırmır, həm də müsbət münasibətləri gücləndirir və daha sağlam iş mühitini təşviq edir. Münaqişələri həll edən şəxs münaqişənin qarşısını almağa cəhd edir, bütүн münasibətlərini sülh şəraitində yaşamaq və fəaliyyət göstərmək məqsədilə qurur və mübahisələri diplomatik yolla həll etməyə çalışır, kompromisə getməyi bacarır.

Bəs münaqişələrin həlli nə deyir, ona da baxaq. Bəzən münaqişənin həlli elə başa düşülür ki, bu **münaqişələrdən qaçmaq** deməkdir. Ancaq təbii ki, bu yanaşma həll olunmamış problemlərə gətirib çıxara və nəticədə daha böyük münaqişələrə çevrilə bilər. Münaqişələrin effektiv həlli münaqişələrin birbaşa həllini, açıq ünsiyyəti təşviq etməyi və konstruktiv həll yollarını tapmağı əhatə edir.

**Digər yanlış düşüncə odur ki, münaqişənin həlli güzəştə, kompromisə getməklə bərabərdir.** Kompromis yerinə görə dəyərli bir yanaşma, strategiya olsa da, çox vaxt heç bir tərəfin nəticədən tam razı qalmadığı "nəticəyə" gətirib çıxarır. Həqiqi münaqişənin həlli hər iki tərəfin eşidildiyini hiss etdiyi ikitərəfli qazancın olduğu prosesdir.

Biznesdə münaqişələri həll etməyin əhəmiyyətini bir neçə araşdırma üzərindən müəyyən edə bilərik.

### 1. Müsbət iş mühitinin saxlanması

Münaqişələri həll etmək bacarığı müsbət əməkdaşlıq mühitinin inkişaf etdirilməsi üçün çox vacibdir. Harvard Business Review tərəfindən aparılan araşdırmaya görə, iş yerində həll olunmamış münaqişələr **komanda performansını 50%-ə qədər azalda** bilər.<sup>1</sup> Münaqişələri effektiv şəkildə həll etməklə, müəssisələr komanda işini və məhsuldarlığı təşviq edən sağlam atmosferi qoruya bilirlər.

### 2. Ünsiyyət və etibarın artırılması

Münaqişələrin həlli bacarığı komanda üzvləri arasında ünsiyyəti yaxşılaşdırır. Münaqişələr konstruktiv şəkildə həll edildikdə işçilər öz fikirlərini və narahatlıqlarını ifadə etməkdə daha rahat olurlar. Bu açıqlıq əməkdaşlıq üçün vacib olan etimadı artırır. Münaqişələrin İdarə Edilməsi İnstitutunun hesabatı göstərir ki, münaqişələrin effektiv həlli prosesinə əməl edən təşkilatlar **işçilərin şirkətə olan inamında 30% artım** yaşayır.<sup>2</sup> İşçilər arasında artan inam inkişaf etmiş əməkdaşlığa və daha yaxşı performansla səbəb ola bilər.

### 3. İnnovasiyaları və problemlərin həllini təşviq etmək

Münaqişələr çox vaxt fərqli perspektivlər səbəbi ilə yaranır. Fərqli perspektivlər də effektiv idarə olunduqda yenilikçi həll yollarına gətirib çıxara bilər. Sağlam müzakirələri və münaqişələrin həllini təşviq edən müəssisələr daha çox müxtəlif ideyalardan istifadə edirlər. Bu da yaradıcılıq və

<sup>1</sup> Harvard Business Review. "How to Resolve Conflict in Workplace", 2016

<sup>2</sup> Münaqişələrin İdarə Edilməsi İnstitutu. "Münaqişələrin Həlli Üzrə Təsiri", 2017

problemlərin həllinə təkan verə bilər. Journal of Business Research-də dərc edilən bir araşdırma güclü münaqişələrin həlli təcrübəsinə malik şirkətlərin artan **innovativ yanaşma ehtimalının 50% daha çox** olduğunu göstərdi.<sup>1</sup>

#### 4. Maliyyə nəticələri

Münaqişənin həlli biznes üçün əhəmiyyətli maliyyə nəticələri ola bilər. Həll edilməmiş münaqişələr baha başa gələn hüquqi mübahisələrə, məhsuldarlığın azalmasına və işçilərin narazılıqlarına səbəb ola bilər ki, bu da sonda effektiv nəticəyə təsir edə bilər. Amerika İdarəetmə Assosiasiyasının hesablamalarına görə, iş yerindəki münaqişələr ABŞ şirkətlərinə məhsuldarlığın itirilməsi səbəbindən hər il təxminən **359 milyard dollara** başa gəlir.<sup>2</sup> İş yerində **anlaşılmazlıqlar, zəif ünsiyyət və ziddiyyətli prioritetləşdirilmiş işlər** münaqişələrin ümumi səbəbləridir. Hansı formada olursa olsun, bu vəziyyət təşkilatın məhsuldarlığına və fəaliyyətinə təsir edir, işçilər arasında gərginlik yaradır və stresi artırır. Münaqişələr, həmçinin layihənin uğursuzluğuna, narazı müştərilərə gətirib çıxara bilər. Münaqişələrin həlli üzrə təlim və proseslərə sərmayə qoymaqla, müəssisələr bu xərcləri azalda və gəlirliliyi artırabilir.

Azərbaycan biznes tarixindən bu bacarığa malik olan biri kimi H.Z.Tağıyevi göstərə bilərik. Onunla bağlı qeyd edilir: "Hacı bütün digər müsbət keyfiyyətləri ilə yanaşı, həm də böyük beynəlmiləlçi və sülh tərəfdarı olmuşdur. Təkcə bunu qeyd etmək kifayətdir ki, 6 fevral 1905-ci ildə Bakıda Babayev familiarlı bir azərbaycanlının erməni millətçiləri

<sup>1</sup> Journal of Business Research, 2018

<sup>2</sup> Amerika İdarəetmə Assosiasiyası. "İş yerində münaqişənin dəyəri", 2015

tərəfindən öldürülməsi ilə şəhərdə erməni-müsəlman qırğını başlayanda, Tiflis bələdiyyə idarəsinin rəisi Vermişevin xahişi ilə o, Tiflis, İrəvan, Şuşa, Şamaxı, Salyan, Gəncə, Nuxa və digər şəhərlərin dövlət məmurları və ruhanilərinə teleqramlar göndərib bu qırğının qarşısını almağı xahiş edir. Hacının teleqramları məclislərdə, kilsələrdə, məscidlərdə, xalq arasında oxunur və xalq onun xahişinə əməl edir. Elə buna görə də, fevralın 6-da başlamış qırğına dörd gündən sonra son qoyulur”.<sup>1</sup>

Tağiyevin nümunəsində münaqişələrin həlli bacarıqlarının nə qədər önəmli ola biləcəyini görürük. Bir iş insanı üçün bu nümunə bir neçə cəhətdən ibrətamizdir. Birincisi, Hacının söyləri göstərir ki, münaqişənin həlli fəal iştirak və daha geniş ictimaiyyət üçün məsuliyyət hissi tələb edir. Neytral və ya uzaq qalmaq əvəzinə, o, sülhün nəinki əldə edilə biləcəyini, həm də vacib olduğunu göstərərək müdaxilə etdi. Bugünkü biznes mühitində münaqişələri həll etmək bacarığı eyni şəkildə işçilər, tərəfdaşlar və müştərilərlə münasibətlərdə sabitliyə, davamlılığa və etibara səbəb ola bilər.

Bənzər nümunə ilə İslamda da rastlaşa bilirik. Mədinəyə İslamı yaymaq üçün Hz.Peyğəmbər (s.a.s.) tərəfindən göndərilən Musab ibn Umeyr, xalqın nüfuzlu şəxslərindən biri olan Sad ibn Muaz ilə çox mühüm bir görüş keçirir. Sad ibn Muaz Mədinədə İslamın yayılmasından narahat olur. Çünki bunun qəbilənin birliyini poza biləcəyindən qorxur. O vaxt artıq müsəlman olan Əsad ibn Zürrənin himayəsində olan Musabın fəaliyyətinə son qoymaq üçün Sad əlində nizə ilə

---

<sup>1</sup> Əşir Bəşiroğlu: “Hamının sevimlisi” (H.Z.Tağiyev haqqında)

onların yanına gəlir. Musab Sadın qəzəbinə baxmayaraq, onunla sakit və nəzakətlə danışır və ona belə deyir: **“Bir az otur və nə söylədiyimizi dinlə. Əgər dediklərimizi bəyənmərsənsə, qəbul edərsən, əks halda, biz çıxıb gedərik”**. Bu yanaşma Sadın ürəyini yumşaldır və o, Musabın Qurandan oxuduğu ayələri diqqətlə dinləyir. Dinlədiklərinə dərin surətdə təsirlənir və elə oradaca müsəlman olur. Hz.Sadın İslamı qəbul etməsi, Mədinədə çoxlu sayda insanın müsəlmanlığı qəbul etməsinə və qəbilə arasında sülhün bərqərar olmasına səbəb olur.<sup>1</sup>

Hz.Musabın Hz.Sadın çıxardığı münaqişəyə qarşı davranışı günümüz üçün də bizə münasibətlərimizdə istifadə edəcəyimiz önəmli bir üslubu nümayiş etdirir. Çünki nəzakət və sakitlik, sadəcə, dinc zamanlarda göstəriləcək bir davranış deyildir. Əksinə, münaqişə hallarında daha çox işə yarayan xüsusiyyətlərdir.

Bu hekayədən biz, həm də münaqişələri həll etməyi bacaran şəxsən bəzi əsas xüsusiyyətlərini görə bilirik:

– **Təmkinlilik və səbir:** Musab (ra) qəzəb qarşısında təmkinli olub, emosional reaksiya vermək əvəzinə, konstruktiv bir yol tutmuşdur. İş dünyasında da çətin anlarda təmkinli davranmaq həll yolları üçün fürsətlər yaradır.

– **Empatiya və dinləmə:** Musabın (ra), “Sadəcə dinlə, bəyənməsen qəbul etmə” yanaşması qarşı tərəfə hörmət göstərərək, empatiya qurmağın vacibliyini vurğulayır. İşgüzar danışıqlarda da qarşı tərəfi anlamağa çalışmaq mübahisələrin həllində təsirli olur. Çünki siz, ona hər insanın öz-

---

<sup>1</sup> İbn Hişam. “Əs-sirətun-nəbəviyyə əsəri”

nü dəyərli və önəmli hiss edəcəyi söz və seçim azadlığının olduğunu hiss etdirirsiniz.

– **İnam və inandırma:** Musab (ra) məcbur etmək əvəzinə, inandırma yolunu seçmişdir. İş həyatında da güvən və inandırma ilə qurulan əlaqələr uzunmüddətli uğur gətirir, baş verə biləcək münaqişə və anlaşılmazlıqların qarşısını alır.

– **Ortaq nöqtə tapmaq:** Musab (ra), Sadın (ra) qəzəbinə baxmayaraq, həll yönümlü bir yanaşma nümayiş etdirmişdir. Münaqişələrin həllində tərəflərin ortaq məxrəc tapması qalıcı sülhə və əməkdaşlığa gətirib çıxara bilər.

**Bəs, münaqişələrin həlli bacarıqlarının inkişafı üçün addımlar nələr ola bilər?**

**1. Aktiv dinləməni öyrənin:** münaqişənin effektiv həlli digər insanın perspektivini başa düşmək üçün səmimi dinləməkdən başlayır. Bunu təmin etmək üçün açıq suallar vermək, empatiyadan istifadə etmək olar. Aktiv dinləmə münaqişənin mahiyyətini anlamağa kömək edir və prosesdə olan bütün iştirakçı tərəflərə hörmət nümayiş etdirir.

**2. Emosional zəkadan aktiv istifadə edin:** Emosional İntellekt (EQ) münaqişə zamanı emosiyaların idarə olunmasında çox vacibdir. Yüksək EQ liderlərə sakit olmağa, situasiyaları obyektiv qiymətləndirməyə, reaktiv reaksiyalardan qaçmağa imkan verir.

**3. Təlim və inkişaf yollarını axtarın:** münaqişələrin həlli üzrə təlim, bu bacarığı öyrənmək üçün əvəzsiz seçim ola bilər. Bu sahənin mütəxəssislərindən məsələnin sirlərini daha rahat öyrənmək mümkündür.

**4. Açıq ünsiyyəti təşviq edin:** mütəmadi olaraq iştirakçısı olduğunuz münaqişəli situasiyalarda narahatlıqları ifadə etmək üçün rahat mühit yaratmaq, kiçik problemlərin

böyüməsinin qarşısını ala bilər. Bununla da, münaqişələri erkən həll etmək və prosesdə olan iştirakçı tərəflərə özlərini dəyərli hiss etmələri üçün şərait yaratmaq mümkün ola bilər.

**5. Keçmiş münaqişələri düşünün:** əvvəlki münaqişələrin, həll edilmiş və ya həll edilməmiş olmasından asılı olmayaraq, təhlili önəmli məqamların fərqi nə varmağınıza kömək edəcək. Nəyin yaxşı getdiyi, nəyin alınmadığı və nəyin fərqli şəkildə edilə biləcəyi barədə düşünmək, gələcəkdə oxşar vəziyyətləri daha effektiv idarə etməyə hazırlayır.

Biznesdə, istər tərəfdaşlar, istər müştərilər, istərsə də komanda üzvləri ilə münaqişələr mütləq ki, yaranacaq. Lakin onları həll etmək bacarığı uğurlu rəhbərləri fərqləndirir. Bəs hazırda hansı münaqişələri həll etmək üçün bu bacarığa ehtiyacınız var?

### **Tapşırıq:**

İşgüzar və ya peşəkar şəraitdə qarşılaşdığınız son münaqişəni düşünün. Aşağıdakı addımlardan istifadə edərək, onu həll etmək üçün yanaşmanızı təhlil edin. Bu münaqişələrin həlli bacarıqlarınızı qiymətləndirməyə və inkişafa ehtiyac olan sahələri müəyyənləşdirməyə kömək edəcək.

### **Addımlar:**

**1. Münaqişəni təsvir edin.** Münaqişəni qısaca təsvir edin. Kim iştirak edirdi və əsas səbəb nə idi?

**2. Münaqişəyə reaksiyanız necə oldu.** Münaqişəyə necə cavab verdiyinizi yazın. Siz aktiv şəkildə dinlədinizmi? Qarşı tərəfin perspektivini anlamağa çalışdınızmi? Sakit və təmkinli idiniz, yoxsa səbirsiz idiniz?

**3. Nəticələri qiymətləndirin.** Münaqişənin nəticəsi necə oldu? Razılıq əldə olundumu? Əgər belədirsə, bu, bütün tərəflərin razılığı ilə oldu?

**4. Refleksiya edin.** Nəticəyə əsasən yanaşmanızın münaqişədə konstruktiv həlli təmin edib-etmədiyini düşünün. Bənzər bir vəziyyət yaransa, fərqli nə edərdiniz?

## 25. Müdrük / Uzaqqörən

Kodak adı sizə nə qədər tanışdır? Bilmirəm indi bunu oxuyan oxuyucunun neçə yaşı var, lakin 1990-cı və 2000-ci illərdə ölkəmizdə ən məşhur fotoaparət brendlərindən biri Kodak idi. Dünya miqyasında baxsaq, Kodak 20-ci əsrin ən böyük fotoqrafiya və film şirkətlərindən biri idi. Bu şirkət uzun müddət fotoqrafiya bazarında böyük pay sahibi olaraq filmlərin hazırlanmasında da ilk seçimlərdən biri sayılırdı.

Yadımdadır, hətta, bu şirkət o qədər tanınmış idi ki, şəhərdəki fotostudioların bir qismi o adla fəaliyyət göstərirdi.

### **Bəs indi niyə eşitmirik o şirkət barədə?**

O vaxtki şirkət rəhbərliyi rəqəmsal fotoqrafiyanın gələcəyin əsas istiqaməti olacağını görə bilmədilər və ənənəvi film biznesinə böyük üstünlük verdilər. Lakin rəqəmsal fotoqrafiyanın yaranması ilə bazarda böyük dəyişikliklər baş verdi. Sony, Canon və Nikon rəqəmsal kameralar bazarını inkişaf etdirməyə başladı və nəticə etibarilə bu Kodak-ın bazarda rəqabət qabiliyyətini itirməsinə səbəb oldu.

Bundan sonra Kodak bir müddət rəqəmsal bazara girməyə çalışsa da, artıq bazar çox inkişaf etmiş, rəqiblər ba-



zarı “ələ almış” və Kodak böyük zərərlə üzləşmişdi. Nəticə etibarilə 2012-ci ildə şirkət iflasını elan etdi və əsas biznes fəaliyyətlərini dayandırdı.

**Ən maraqlısı bilirsiniz nədir?** Kodak əslində, **rəqəmsal fotoqrafiya texnologiyasını icad etmişdi** – şirkətin mühəndisləri 1975-ci ildə dünyanın ilk rəqəmsal kameralarını yaratmışdılar. Buna baxmayaraq, Kodak rəhbərliyi bu texnologiyanı ciddi qəbul etmədi. Nəticənin necə olduğunu artıq özünüz bilirsiniz.

Kodak-ın hekayəsi bizə göstərir ki, uzaqqörənlik, xüsusilə, texnoloji yeniliklər dövründə sahibkarlar və şirkətlər üçün həyati əhəmiyyət kəsb edir. Bazarın dəyişikliklərini vaxtında anlamaq və uyğunlaşmaq uğur qazanmaq üçün vacibdir. Bu bacarığa sahib olmayan sahibkarlar ciddi çətinliklərlə üzləşə bilərlər, hətta üzləşəcəklər də.

### **Bəs uzaqqörənlik nədir?**

Məhşur Merriam-Webster lüğətinə əsasən, uzaqqörənlik gələcəyi əvvəlcədən görmək və ya proqnozlaşdırmaq bacarığıdır.<sup>1</sup> Burada əsas iki məqamı və ya mərhələni qeyd edirlər:

– **gələcəyi qabaqcadan hiss etmək** (prescience)

– **gələcəyə hazırlaşmaq** (gələcəkdə qarşılaşılacaq fürsətlər və ya risklər üçün öncədən tədbirlər görməyi nəzərdə tutur. Uzaqqörən sahibkarlar bu bacarığı inkişaf etdirərək biznesdə uzunmüddətli uğur qazanmağa çalışırlar)

Bu bacarıq sahibkarlıqda, şəxsi və peşəkar inkişafda, liderlikdə çox vacibdir, çünki dəyişən bazar şəraiti, texnoloji yeniliklər və sosial tələblərə uyğunlaşmaq üçün öncədən

---

<sup>1</sup> Merriam-Webster lüğəti

hazırlıq görməyə imkan yaradır. Bizim millət üçün bu bacarıq əslində, yad deyil. Bax, elə bu mövzudan danışarkən “Yüz ölç, bir biç” atalar sözlərini xatırlamaq yerinə düşər. Burada insanın dəqiq olması ilə yanaşı, şəxsi həyatında, karyerasında və ya biznes fəaliyyətində gələcək yönümlü və uzunmüddətli nəticələri ehtiva edən qərarlar qəbul etməyin vacibliyinə diqqət çəkilir. İzahdan da aydın olduğu kimi, yuxarıdakı tərifin ikinci hissəsi (gələcəyə hazırlaşmaq) mövzusunə tam uyğun bir atalar sözüdür.

**Bəs real uzaqqörənliklə “feyk” (real olmayan) uzaqqörənliyi necə ayırmaq olar?** Bu çox qarışıq və çətin görsənsə də, eyni zamanda, çox maraqlı mövzudur. Bununla bağlı, 3-4 məqama toxunmaq istərdik.

– **İntuitiv qərarvermə:** əsl uzaqqörənlik **araşdırma və məlumatların təhlilinə** əsaslanır. Əks tərəfdə isə real təhlil olmadan, sadəcə, intuisiyaya və ya bir nəfərin fikrinə əsaslanan qərarvermə dayanır. Yəni uzaqqörənlik Baba Vanga olmaq deyil. Belə olduğu halda, nəticə bəzən yaxşı olsa belə, bu bir çox halda, riskli impulsivlikdir. Hətta deyərdim ki, lazım olmayan qədər risklidir. Həmin təhlil əsaslı uzaqqörənliyin ən yaxşı misallarından biri – Amazon şirkəti və onun rəhbəri Cef Bezosdur. O, təhlillərdən istifadə edərək onlayn ticarətin artmasını təxmin etmişdi və ona görə də bulud texnologiyaları kimi sahələrə sərmayə qoyaraq şirkətinə öz sahəsində lider olmasına zəmin yaratmışdı.

– **Toksik pozitivlik:** başqa bir yanlış fikir ondan ibarətdir ki, uzaqqörənlik qabiliyyətinə malik olmaq, insanın, hətta açıq-aydın çətinliklər qarşısında belə həddən artıq optimist və ya toksik pozitiv olması deməkdir. Bölmənin əvvəlində mən Kodak şirkətindən danışmışdım və bəlkə də, kimlərsə

üçün o şirkət yeni idi, lakin indi adını çəkəcəyim şirkət adı əminəm ki, bir çoxumuza məlumdur – Nokia!

Vaxtı ilə mobil telefon bazarında “at oynadan” fin divi uzunmüddətli məqsədlərdə deyil, cari tendensiyalarda qalaraq bazar payını itirməyin ən yaxşı nümunələrindəndir.

**Bu necə baş verdi?** Bu şirkət 90-cı illərin sonu və 2000-ci illərin əvvəllərində, xüsusən də, düyməli telefon seqmentində dünya liderlərindən idi. Mobil telefon bazarı cəld şəkildə sensorlular tərəfə getsə də, Nokia öz proqram təminatı olan Symbian üzərində fəaliyyət göstərən telefon modellərinə arxalanır, bir növ real dəyişikliklərə, sadəcə, pozitiv tərəfdən baxaraq məsələni ciddiyyə almırdı. Nokia misalı bizə göstərir ki, cari uğurlara fokuslanma və sürətlə dəyişən bazar reallıqlarına uyğunlaşma bacarığının olmaması şirkət üçün faciəvi nəticə göstərə bilər.

– **Davamlı risk almaq və ya heç almamaq:** düzdür, biznes varsa, risk də var, ancaq əsl uzaqqörən biznes sahibi bunu balanslı etməyi bacarmalıdır.

Məsələn, vaxtı ilə DVD kirayəsi ilə başlayan Netflix şirkəti inkişafının bir hissəsində kirayədən axın yayınına, bu işi rəqəmsal distribusiyaya (paylamaya) keçirmək qərarına gəldi. Bəli, bu riskli idi, çünki əllərində olan müştəriləri itirə bilərdilər. Lakin bu **balanslı risk** idi. Nəticəni özünüz bilirsiniz və əminəm ki, bu misraları oxuyanların arasında Netflix müştəriləri var. Qarşı tərəfdə isə biz, Yahoo şirkətinin ən məşhur keyslərindən birini qeyd edə bilərik.

2000-ci illərin əvvəllərində Yahoo-nun Google-u almaq imkanı var idi. O vaxt (1998-ci ildə) Google-un təsisçiləri olan Larri Peydj və Sergey Brin öz axtarış sistemlərini Yahoo-ya 1 milyon dollara satmağa razı idilər. Lakin Yahoo

buna razı olmadı. 2002-ci ildə Yahoo-nun əlinə yenə belə bir şans düşdü, amma məbləğ bu dəfə 5 milyard (million yox) dollar idi. Bu dəfə də Yahoo razı olmadı və öz axtarış sistemlərinin inkişafına fokus olmaq qərarı verdi. Nəticə məlumdur – Google dünyanın ən güclü, mənfəət gətirən şirkətlərindən biridir, Yahoo isə yavaş-yavaş öz bazar payını itirməyə başladı.

İslam tarixində də uzaqqörənliklə bağlı çoxlu misal var. İlk ağılıma gələnlərdən biri əlbəttə ki, Xudeybiyyə sülh müqaviləsi idi. Gəlin, qısaca o hadisəni xatırlayaq:

Peyğəmbər Əfəndimiz (s.a.s.) 1400 nəfərə yaxın səhabə ilə Kəbəni ziyarət etmək üçün Məkkəyə yola düşür. Amma Qureyşlilər buna icazə vermir. Müəyyən danışıqlardan sonra ilk baxdıqda şərtləri müsəlmanların əleyhinə olan bir sülh müqaviləsi imzalanır. Şərtlər isə qısa olaraq bunlar idi:

**1.** Müsəlmanlar həmin il Kəbəni ziyarət etməyəcək, ancaq bir il sonra ümrə edə biləcəklər.

**2.** Müsəlmanlarla Qureyşlilər arasında 10 il döyüş olmayacaq.

**3.** Məkkədən Mədinəyə müsəlman olub gedənlər geri təslim ediləcək, lakin Mədinədən Məkkəyə qaçanlar geri verilməyəcək.

Bu təklifi eşidən səhabələr çox əsəbiləşir və şərtləri çox absurd hesab edirlər. Onların təəcübü onda artır ki, Peyğəmbər (s.a.s.) bu şərtləri qəbul edir. Küskün, əsəbi, demotivasiya olmuş səhabələr Mədinəyə geri dönürlər. Bəs bu hadisəni digərlərindən fərqləndirən nə idi? **Çox strateji uzaqqörənlik.**

**Niyə və necə?** Bu sülh dövrü müsəlmanlara İslamı daha geniş yaymaq və müxtəlif qəbilələrlə ittifaqlar qur-

maq imkanı verdi və bu dövrdə İslamın həm Ərəbistan daxilində, həm də xaricdə yayılması sürətləndi.

Bu müqavilə müsəlmanların artıq ciddi bir güc kimi qəbul edilməsinin nişanəsi idi və onların beynəlxalq nüfuzunun artmasına səbəb oldu. Razılaşmanın şərtləri zahirən müsəlmanlar üçün əlverişsiz görünsə də, əslində, İslam cəmiyyətinin güclənməsinə və onların dözümlü davranışlarını nümayiş etdirməsinə səbəb oldu.

Ən əsası isə müqavilənin bir müddət sonra müşriklər tərəfindən pozulması Məhəmməd Peyğəmbərə (s.a.s.) Məkkəyə hücum üçün imkan yaratdı. Təsəvvür edin ki, çox keçmir və 630-cu ildə (bu müqavilədən təxminən 2 il sonra) Məkkə heç bir ciddi qarşıdurma olmadan fəth olunur.

Bəs bu hadisəni digərlərindən fərqləndirən əsas amil bilirsiniz nədir? Gerçək mənada uzaqgörənlik. Çünki situasiya konkret olaraq əleyhinə olduğu təqdirdə belə, oradan gizlənən imkanları görmək və ona uyğun cəsarətli addımlar atmaq asan bir şey deyil.

### **Bəs yaxşı bir sahibkara bu bacarıq niyə lazımdır?**

Burada bir lətifə yadıma düşdü.

Sahibkar: "Mən gələcəyi görürəm!"

Dostu: "Nə görürsən?"

Sahibkar: "Əgər indi işə başlamasam, gələcəyim qaranlıq olacaq!"

Bu lətifədəki sahibkar kimi gələcəyimiz qaranlıq olması üçün biz gələcəyimizi görməyi bacarmalıyıq və uzaqgörənlik biznesdə, sahibkarlıqda olan şəxslər üçün "olmazsa olmazdır".

"Görmək" deyəndə, ölkə tariximizə baxsaq, ağıla gələn ilk insan elə Hacı Zeynalabdin Tağıyev olub və özü də bir

neçə sahədə. Biznes prizmasından baxsaq, Tağıyev ölkədə və xüsusən də, Bakıtrafı neft sənayesinin potensialını çox tez anladı və bu sahəyə böyük sərmayələr yatırdı. Bəlkə də, bu indi bizə asan gəlir, ancaq o dövrdə neft sənayesi hələ tam inkişaf etməmişdi və bir çoxları üçün riskli bir sahə kimi görünürdü. Lakin Tağıyev bu sahənin böyük gələcək vəd etdiyini görərək, geniş neft sahələri aldı və neft hasilatı ilə məşğul olmağa başladı. Bu addımı sayəsində o, Bakının neft maqnatlarından birinə çevrildi və böyük bir sərvət əldə etdi.

Digər tərəfdən, Tağıyev ölkədə orta texniki ziyalılarının yetişdirilməsi məsələsinə xüsusi bir qayğı ilə yanaşırdı. Bakıda ilk texniki məktəbin əsası onun tərəfindən qoyuldu və onun sonrakı inkişafı, yəni orta məktəbə çevrilməsi üçün Tağıyev öz köməyini əsirgəmədi. O anlayırdı ki, **texniki bilikləri olan mütəxəssis kütləsi olmadan ölkədə texniki tərəqqini təmin etmək mümkün deyil.** Bu məqsədlə də Tağıyev öz vəsaiti hesabına azərbaycanlı gəncləri Rusiyanın və xarici ölkələrin ayrı-ayrı şəhərlərində ali texniki və humanitar biliklər almağa göndərirdi. Bu gənclər arasında N.Nərimanov, M.Əzizbəyov, S.Mehmandarov, F.Rüstəmbəyov və başqaları da vardı.

Bundan əlavə, Tağıyev xalqın məişətdə və mədəniyyətdə geri qalmasının əsas səbəbini savadsızlıq və elmsizlikdə görürdü. Bununla bağlı, onlarla fəaliyyəti olub – Mərdəkan və ətraf kəndlərin uşaqları üçün kənd təsərrüfatı təmayüllü məktəb tikdirir, yetim və yoxsul uşaqlara kömək məqsədilə 4 məktəbə hami-müdir olur və çoxumuzun da bildiyi kimi, Bakıda və Zaqafqaziyada ilk qız məktəbi tikdirir. Bütün bu addımlar Tağıyevin necə uzaqgörən biri olmasının çox yaxşı bir nümunəsidir.

Tağiyevin nümunəsindən də gördüyümüz kimi, uzaq-görən insan aydın məqsədə malik olur. Onlar uyğunlaşa bilirlər, bazar tendensiyalarını qabaqlamaq üçün dəyişikliyi strateji olaraq qəbul edirlər. Həmçinin ətrafdakı insanları da ruhlandırır, dəstək olurlar. Onların yanaşmaları, belə demək olarsa, yeni cığırılar açır, normalara meydan oxuyur, unikal həlləri üzə çıxarır. Və təbii ki, öz baxışlarına uyğun cəsarətli addımlar atır və risk götürə bilirlər.

Tağiyevdən misal gətirərək istəyirəm ki, mötəbər araşdırma mərkəzlərinin bu mövzu ilə bağlı araşdırmalarının nəticələrini sizinlə bölüşüm.

Çoxumuzun tanıdığı-oxuduğu Harvard Business School-un "Entrepreneurial Learning and Strategic Foresight" araşdırması göstərir ki, strateji uzaqgörənliyi olan sahibkarlar bazar tendensiyalarını daha yaxşı görə bilir və (çox önəmli məqamdır!) daha rahat yeniliklərə adaptasiya olurlar.<sup>1</sup>

Məhşur Big 4 nümayəndəsi audit nəhəngi olan PWC şirkətinin araşdırması mövzunu davam etdirərək iddia edir ki, inkişaf etmiş risk strategiyaları ilə olan şirkətlər və sahibkarlar digərləri ilə müqayisədə iqtisadi və bazar dəyişiklərinə **30% daha dözümlüdürlər.**<sup>2</sup>

Məsələ bununla da bitmir. McKinsey&Company-nin apardığı araşdırma göstərir ki, innovativ yanaşması və strateji baxışı olan şirkətlər rəqiblərindən **daha sürətlə (orta-**

---

<sup>1</sup> Peterson, Aticus, and Andy Wu. "Entrepreneurial Learning and Strategic Foresight." Harvard Business School Working Paper, No. 21-123, January 2021. (Revised May 2021.)

<sup>2</sup> *From threat to opportunity: PWC's Global Risk Survey 2023*. PwC. (2023).

**lama 3-4%) inkişaf edirlər.**<sup>1</sup> Araşdırmaçılar bir daha qeyd edir ki, rəqəmsal transformasiya dövründə uzaqgörənlik davamlı inkişaf üçün olmazsa olmazdır!

MIT Sloan Management Review-da eyni nəticəyə gəlir, lakin onlar qeyd edir ki, uzaqgörən liderlər eyni bacarığa sahib olmayanlarla müqayisədə **16% daha çox qazanırlar.**<sup>2</sup> Bu tip rəhbərlər yeniliklərə daha tez reaksiya verir və (önəmli!) imkanlardan daha uğurlu istifadə edirlər. Yəni uzaqgörənlik, sadəcə, risklərdən qorunmağa kömək olmur, həm də imkanlardan istifadə edərək inkişaf etmək üçün zəmin yarada bilir. Bütün bu araşdırmalar bir daha bizə göstərir ki, bu bacarıq, xüsusən də, qlobal dəyişikliklər zamanı uğurlu biznes fəaliyyəti üçün açar rolunu oynayır.

Burada bir məqam insanı düşünməyə vadar edir. Əgər bir bacarıq bu qədər fərq yarada bilirsə, biz bu bacarığı necə inkişaf etdirməliyik?

Albert Eynşteynin çox sevdiyim bir ifadəsi var. O deyir ki, təxəyyül bilikdən daha vacibdir, çünki bilik məhduddur, təxəyyül isə sonsuz.<sup>3</sup> Biz çox vaxt gələcəyi bu gün gördüklərimizin davamı kimi təsəvvür edirik, halbuki belə hallar reallıqda nadir ola bilər. Elmi-texniki sahədə baş verən tektonik dəyişikliklər bizi tamamilə gözlənilməz yerlərə apardığından uzaqgörən insan, sadəcə, var olanın davamını yox,

---

<sup>1</sup> Banholzer, M. (2023). *Ai unlock: From investing to innovation to reaping its rewards*. McKinsey & Company.

<sup>2</sup> Woerner, S., Weill, P., & Sebastian, I. (2022, October 19). *What it means to be a "future-ready" firm*. MIT Sloan.

<sup>3</sup> Siegel, E. (2023, April 11). *Einstein's most famous quote is totally misunderstood*. Big Think.



tamamilə yeni istiqamətləri görməyi bacarmalıdır. Yaxşı, bəs bunu necə inkişaf etdirmək olar?

### **1. Səhvlərinizi analiz edin və nəticə çıxarın:**

Keçmiş qərarları analiz etmək və nəyin səhv getdiyini, nəyin daha yaxşı gedə biləcəyini müyyən etmək çox önəmlidir. Bu, prosesdə səbəb-əlaqə münasibətlərini qurmağa və gələcəkdə bu cür səhvlər etməməyə imkan yaradır.

Bir çox məşhur sahibkarlar bundan mütəmadi istifadə edir. Çox uzağa getməyə. Elə götürək Elon Maskı. Teslanın yaradıcısı öz məhsullarının gələcəyi ilə bağlı keçmişdə çox optimist (bəzən aşırı dərəcədə) gözləntilər paylaşırdı – iddia olunan tarixlər çox qısa, yanaşmalar çox ambisiyalı idi. Bu da verilən sözlər tutulmayanda səhimdarların haqlı narazılığına səbəb olurdu. Məsəl üçün Mask iddia edirdi ki, Tesla Model 3-ün kütləvi buraxılışı 2017-ci ildə başlayacaq və ildə 300.000 avtomobil istehsal ediləcək. Lakin bu sözlər öz reallığını tapmadı. Şirkətin potensialı bu rəqəmlərə çatmağa imkan vermirdi. Nəticə etibarlı ilə bu, istehsalatın zəifləməsinə və Teslanın maddi zərərinə gətirib çıxartdı. Mask səhvinə başa düşüb rəsmi açıqlama verdi (robotlaşmaya həddən artıq güvənməsi əsas səbəblərdən biri idi). Şirkət avtomobillərin buraxılış tarixlərinə daha diqqətli yanaşmağa başladı. Mask bu səhvlərdən nəticə çıxartdı və növbəti modellərdə – Tesla Model Y və Cybertruck-da eyni səhvləri etməməyə çalışdı.

### **2. Trendləri izləmək:**

Tövsiyə odur ki, gündəlik öz sahənizlə bağlı xəbərləri və araşdırmaları izləməyə vaxt ayırın. Bu sizə gələcək tendensiyaları anlamaq və dəyişikliklərdən daha yaxşı əgah olmaq üçün imkan yaradacaq. Bu hər hansı tematik sayt,

sosial şəbəkədə qrup (məsələn, Facebook və ya LinkedIn) və yaxud analitik jurnal ola bilər.

### **3. Ətrafınızı tənzimləyin:**

Əslində, bəlkə bunu çox bacarıqlarda qeyd etmək olar, lakin bu bacarıq üçün bu məqam həqiqətən də, önəmlidir. Cim Ronun yaxşı bir ifadəsi var ki, biz ətrafımızın ortalamasıyıq. Uzaqgörənliyimizi inkişaf etdirmək üçün biz, sadəcə, "nağdı olsun, soğan olsun" düşünən insanlarla kifayətlənməli deyilik. Çalışmaq lazımdır ki, öz sahəsində pioner olan və gələcəklə bağlı təxminlər edən, həmin gələcəyi bu gün quran adamların ətrafında olaq. Bunun ən asan yolu həmin insanları ən azı sosial şəbəkədə izləməkdir. Ən azı və ən sadəsi elə budur.

### **4. Uzunmüddətli düşünmə və planlama:**

Davamlı şəkildə gəlirli biznes qurmaq fikrindəyiksə, biz qısa müddətli planlama ilə kifayətlənməli deyilik. Biz, ilk olaraq, təsəvvür etməyə çalışmalıyıq ki:

**A)** Bizim çalışdığımız sahə gələcəkdə necə olacaq?

**B)** Bizi həmin sahədə gələcəkdə uğurlu edəcək texnologiya və proseslərə sərmayə etməliyik.

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz Cef Bezos kimi insanlar, sadəcə, qısa müddətdə pul qazanmağa fokuslanmayıb. Onların çox zaman böyük məqsədləri olub. Məsələn, o zamanında anlayıb ki, internet üzərindən alış-veriş gələcəkdə çox aktual olacaq, ona görə də ona bu şəraiti yaracaq infrastruktur yaratmağa fokuslanıb.

İndi şərt deyil ki, hər birimiz onun qədər varlı olaq, lakin beyninizdə bir "Amazon" varsa, onda ona uyğun planlama etmək lazımdır.

Biznesdə real **uzaqgörənlik uzunmüddətli planlama, eksperimentlərə və risklərə hazırlıq və iti düşünmənin vəhdətidir.** Sahibkarlar isə bunun üçün daim hərəkətdə olmalı, keçmiş səhvlərdən dərs çıxarıb dəyişən reallıqlara uyğunlaşmağa çalışmalıdır. Bilirəm, asan deyil, lakin bu ona dəyər.

### **Tapşırıq:**

Bu tapşırıq şəxsi təcrübələr üzərində düşünmək, real iş dünyasındakı uğursuzluqları təhlil etmək, şəxsi və peşəkar həyatınızda qarşıdan gələ biləcəkləri proqnozlaşdırmaqla uzaqgörənliyinizi gücləndirmək üçün nəzərdə tutulub.

### **Addımlar:**

**1. Son səhv addımlarınız üzərində düşünün:** son 1-2 ayda şəxsi və ya peşəkar həyatınızda qarşılaşdığınız səhvlər, uğursuzluqlar və ya çətinliklər barədə düşünün. Aşağıdakı suallara cavab verərək qeydlər aparın:

– Gələcəyi proqnozlaşdırmaq imkanınız olsaydı, nəyi fərqli edərdiniz?

– Nələri (hansı işarələri, mesajları) görə bilərdiniz, hansı ki, onları qaçırmısınız?

– Bu təcrübəyə əsaslanaraq, oxşar problemlərin qarşısını almaq üçün növbəti dəfə fərqli nə edə bilərsiniz?

**2. Real şirkətlərin uğursuzluqlarından öyrənin: bu çalışma üçün sizə yaxşı araşdırma bacarığı lazımdır.**

Deyilənə görə, müdrik şəxs, sadəcə, öz səhvlərindən yox, başqalarının səhvlərindən də nəticə çıxara biləndir. Ona görə bu tapşırıqda sizdən uzaqgörənlik çətinliyi çəkmiş şirkətləri araşdıraraq, aşağıdakı suallara cavab tapmağınız xahiş olunur:

– Hansı strateji səhvlər edilib? Bunlar hansı nəticələrə gətirib çıxardı?

– Müşahidə edə biləcək hər hansı erkən xəbərdarlıq əlamətləri və ya qırmızı “bayraqlar” var idimi?

– Vaxtı ilə onlara nə kömək ola bilərdi? Nəyi fərqli edə bilərdilər?

**3. Növbəti ayın proqnozu:** özünüzlə bağlı düşünmə və şirkət təhlilinizdən öyrəndiklərinizə əsaslanaraq, növbəti 30 gün ərzində şəxsi və peşəkar həyatınız üçün proqnoz yaradın. Baş verə biləcək həm müsbət, həm də mənfi sənəriləri, o cümlədən potensial problemlər, verə biləcəyiniz qərarlar və ya üzləşə biləcəyiniz hadisələri yazın.

## 26. Haqbilən / Vətənin haqqını təmin edən

*“Ölkənin sizin üçün nə edə biləcəyini soruşmayın,  
ölkəniz üçün sizin nə edə biləcəyinizi soruşun”.*

*Con Kennedi*

Xurşidbanu Natəvan Qarabağ xanı Mehdiqulu xanın qızı idi. İlyas Əfəndiyevin onun haqqında yazdığı “Xurşidbanu Natəvan” əsəri onun vətənpərvərliyini, cəsarətini, xeyriyyəçiliyini göstərir.

Əsərdə Xurşidbanu atasından qalan mülkləri geri qaytarmaq üçün Qafqaz canişininin yanına gedəndə canişin ona: “Siz tək qızısınız, o qədər mülk nəyinizə lazımdır?” soruşanda o, **“Mən tək deyiləm, knyaz həzrətləri! Mənim içində yaşadığım Şuşa şəhərinin əhalisi hələ də şor su içir. Kəndlilərimizin uşaqları məktəbsiz, elmsiz, kitab-**

**sız böyüylər.** Mən onlara heç bir kömək edə bilmirəm” – deyərək ürək yanğını dilə gətirir. Əsər boyu onun etdikləri də sözlərindəki səmimiliyi göstərir.

O, yeni məktəb açdırır, Cənubi Azərbaycandan gəlib, sığınacaq istəyən Seyid Hüseyni bu məktəbə müəllim təyin edir. Şuşaya yeni su arxı çəkdirir. Knyaz Xasayın onunla evlənib Qarabağdan Paris və Peterburq kimi şəhərlərə köçüb orada yaşamaq təklifi ilə razılaşmır. Şeyrlərdə ərəb-fars sözlərindən uzaqlaşib türk sözlərinə üstünlük verilməsini vurğulayır. Onun sayəsində bəzi şagirdlər Rusiya və Fransada təhsil almaq üçün seçilir, İran vəziri Məliküddövlənin farslaşdırma siyasətinin azərbaycanlılar üçün daha yaxşı olacağı fikrinə qəzəblənərək onu sarayından qovur. Öz əmisi oğlunu Cənubi Azərbaycandakı insanların taleyinə biganə qalmaqda ittiham edir.

Xurşidbanunun timsalında biz vətəninə, millətində, öz insanına dəyər verən, onlar üçün əlindən gələni etməyə çalışan birini görürük. Yəni məsələ, sadəcə işini görməkdən daha çox əhəmiyyət daşıyan məsələdir. Təməl dəyərlərini unutmamaq, vətəninin haqqını təmin etmək hansı sahədə olmağından asılı olmayaraq, hər kəs üçün çox önəmli məsələdir.

Hər bir insanın malik olduğu statusdan, cəmiyyətdəki mövqeyindən asılı olaraq, müxtəlif borc və öhdəlikləri yaradır. Bunların arasında vətən qarşısında ödənilən borc xüsusi əhəmiyyət və aktualıq kəsb edir. **Vətənin ərazi bütövlüyü, təhlükəsizliyi, müstəqilliyi, inkişafı və tərəqqisi üçün hər bir vətəndaş qarşısına məqsədlər qoymalı və onların həyata keçməsi üçün səylə çalışmalıdır.**

Vətəni üçün səylə çalışanlarla bağlı tariximizdən yetəri qədər nümunələr var. Məsələn, H.Z.Tağıyev haqqında belə qeyd edilir: “1919-cu il iyunun 29-da H.Z.Tağıyev Azərbaycan Xalq Cümhuriyyəti Hökumətinin başçısı N.Yusifbəyliyə irihəcmli məktubla müraciət etmiş, hökumətin maliyyə və iqtisadi siyasəti ilə bağlı mülahizələrini bildirmiş, tövsiyələr vermişdir. Milli pulun dəyərdən düşməsinin səbəbləri, ixracata qoyulan qadağaların ölkə iqtisadiyyatına vurduğu zərər, Azərbaycan valyutasını gücləndirmək tədbirləri, yerli sənaye sahəsində hökumət orqanlarının yeritdiyi siyasətin tənqidi Tağıyevin hökumət başçısına müraciətinin əsas məzmununu təşkil edirdi. Müraciətin motivini Tağıyev məktubun sonunda şərh etmişdi: **“Mənim sizə müraciətim tacir və sənayeçinin şəxsi marağından deyil, səmimi vətənpərvərlik hissindən və dövlətin əsl siyasi müstəqilliyinin, yalnız onun maliyyə və iqtisadi müstəqilliyi əsasında mümkünlüyünə dərin inamımdan irəli gəlir ki, bunsuz siyasi mənada azad vətəndaşlar sənaye və ticarət baxımından daha güclü qonşularının quluna çevrilirlər”**.<sup>1</sup>

H.Z.Tağıyevin timsalında biz görürük ki, vətənə əsl fədakarlıq şəxsi uğurdan da ümdə bir məsələdir. Tağıyev təkcə özünə iqtisadi rifah axtarmaq niyyətində deyildi, onun məqsədi iqtisadi müstəqilliyi və sabitliyi gücləndirməklə milləti möhkəmləndirmək idi. O, başa düşürdü ki, möhkəm maliyyə bazası olmayan bir xalq, onun suverenliyinə xələl gətirə biləcək xarici təzyiqlərə qarşı həssasdır. Bu düşüncə tərzini bu gün biznes insanları üçün daha geniş prinsipi əks etdirir – **məqsədlərini ölkələrinin daha böyük rifa-**

---

<sup>1</sup> Əşir Bəşiroğlu: “Hamının sevimlisi” (H.Z.Tağıyev)

**hı ilə uyğunlaşdırmaqla, təkcə biznesin böyüməsinə deyil, həm də cəmiyyətin uzunmüddətli rifahına və müstəqilliyinə töhfə vermək.**

Bununla bərabər, bəzən elə düşünülə bilər ki, **gəlirli biznes qurmağın özü elə mahiyyətə millətə töhfədir.** Tomas Piketti “İyirmi birinci əsrdə kapital” kitabında iddia edir ki, kapital istehsalı iqtisadi artımı dəstəkləyə bilsə də, sosial məsuliyyət olmadan kapitalın cəmləşməsi çox vaxt bərabərsizliklə nəticələnir və hətta etik qaydada idarə olunmazsa, sosial tərəqqiyə mane ola bilər.<sup>1</sup> Sadəcə kapital toplamaqla daha yaxşı milli inkişafı əldə etmək olmur, ədalətli biznes təcrübələri, yeni iş yerlərinin yaradılması və ictimaiyyətin iştirakı ilə bağlı öhdəliklərlə bu proses müşayiət olunmalıdır.

Bəzən isə elə düşünülür ki, vətənin rifahına töhfə vermək, yalnız dövlətin üzərinə düşür. Bu münasibət, bizneslərin inkişaf söylərində fəal iştirakını bəhanə etməklə yanaşı, hökumət institutlarına etibarını gücləndirir. Con Camillus və Bopaya Bidanda “The Business of Humanity: Strategic Management in the Era of Globalization, Innovation, and Shared Value” kitabında iddia edirlər ki, bizneslər təkcə maliyyə baxımından fayda əldə etmək üçün deyil, həm də cəmiyyətin xeyrinə uyğun strategiyalar izləmək üçün çalışmalıdırlar.<sup>2</sup> Onlar vurğulayırlar ki, həqiqi töhfə çox vaxt dövlət təşəbbüsləri ilə birlikdə işləmək və dövlət resurslarının çatışmadığı sahələrdə boşluqların doldurulması deməkdir.

Vətənin haqqını təmin etmək, vətənin inkişafı üçün çalışmaq iş adamı üçün təkcə etik baxımdan deyil, həm

<sup>1</sup> Piketty, 2013. Harvard Universiteti Nəşriyyatı

<sup>2</sup> Camillus & Bidanda. 2017, Routledge

də sosial və iqtisadi sabitliyə daha geniş təsir göstərmək baxımından da mühüm keyfiyyətdir. Vətənin haqqını təmin edən biznes, yerli bazarda möhkəmlik yaradır və uzunmüddətli iqtisadi inkişafa töhfə verir, biznesin inkişafı üçün sabit zəmin təşkil edir. Tarix bizə göstərir ki, ən güclü biznes liderlərindən bəziləri şüurlu şəkildə öz ölkələrinin rifahı üçün çalışıb uğur qazanıb. Onlar çox vaxt qazandıqdan daha çox özləri ilə bağlı iz qoymaq əzmində olublar.

Məsələn, Səlcuq Bayraktar gördüyü işə canını verən, özünü vətəninə həsr edən, hər bir uşaq üçün imkanlar yaradan, ölkəyə faydalı olmaq baxımından potensialını ortaya qoyan, həm də özündən sonra gələnlərə örnək olan qəhrəmandır. Verdiyi müsahibələrin birindən bir nümunə<sup>1</sup>:

– “Heç yorulmursunuz? Gecə-gündüz PUA-larla, SiHA-larla məşğul olursunuz?” – soruşdum. O, Yunus Əmrənin müəllimi Təpduk Əmrənin sözləri ilə cavab verdi:

– **“Sevgi ilə gedən, dünyanı belində daşıyar. Sevgisiz gedən, bədən meyit daşıyar”. “Bizim vətənimizə, millətimizə sevgimiz var”**. Sevgi ilə işləyənlər yorulmaz. Gül bağıni sulayan su heç yorulurmu?

– Uğurunuzun sirri nədir? – soruşduqda isə dedi:

– “Əvvəlcə bir xəyal qurmalısan, təbii ki, sadəcə xəyal yox. Layihə kimi bir arzu... Onda biliyə can atacaqsan, öz ölkən üçün nigaran olacaqsan, bir az da çılğın, yəni cəsarətli olacaqsan...”

Son söz olaraq ondan bəyəndiyi bir sitatı bölüşməyini xahiş etdim.

<sup>1</sup> Başaran, H. *Səlcuk Bayraktar Rəportajı və Hikayesi*. A. Hakan Başaran.



## – Sabahı tuta bilənlər, bu gündən sabaha hazırlaşanlardır.

Nəzərə alaq ki, 2023-cü ildə Baykar şirkətinin müdafiə və aerokosmik ixracat rekordu ilə ilk pillədə yer alıb. Bununla bağlı, belə qeyd edilir: “2022-ci ildə 4 milyard 364 milyon dollar olan müdafiə və aerokosmik sənaye ixracat rəqəməmiz, 2023-cü ildə yüzdə 27 artaraq 5,5 milyard dollara çatıb”.<sup>1</sup>

Araşdırmalar vətənin haqqının təmin edilməsinin biznesdəki önəmini nümayiş etdirir. Kolumbiya Biznes Məktəbinin araşdırması göstərir ki, millətçilik göstəriciləri daha yüksək olan şirkətlər aşağı bal toplayan şirkətlərdən daha yaxşı performans göstərilir.<sup>2</sup>

Əlavə olaraq, 2008-ci ildə başlayan və 2016-cı ilə qədər davam edən gözlənilməz dünya maliyyə böhranı və ağır iqtisadi tənəzzül bütün dünyada dövlət proteksionizminin<sup>3</sup> canlanmasına səbəb oldu. Dövlət proteksionizminin canlanmasının iki əsas ölçüsü: **millətçilik və vətənpərvərlikdir.**<sup>4</sup>

Qloballaşma ölkələrə, istehlakçılara və istehsalçılara təsir etdiyi üçün hər iki fenomen getdikcə daha vacib

---

<sup>1</sup> *Savunma Sənayisində 2023 İHRACAT şampiyonu Baykar*. BAYKAR Teknoloji. (2024).

<sup>2</sup> Yue, L. (2024). *When patriotism pays: How companies are cashing in on Nationalism*. Columbia Business School.

<sup>3</sup> Proteksionizm: milli iqtisadiyyatın stimullaşdırılmasına, daxili bazarın xarici rəqabətdən qorunmasına yönəldilmiş dövlət siyasətidir.

<sup>4</sup> Windsor, D. (2017). *Nationalism and patriotism in International Business*. IGI Global.

görünür.<sup>1</sup> Vətənpərvərlik beynəlxalq biznes əməliyyatlarında ölkəni gücləndirməyə çalışan siyasət və təcrübələri təklif edir. O, ixracı təşviq etməyi, idxalı azaltmağı və təbii sərvətlər üzərində milli nəzarəti artırmağı təşviq edir. Vətənpərvərlik, ölkəyə müsbət təsir edəcək hərəkətləri təşviq etməyə, fəndləri və müəssisələri milli maraqlara uyğun hərəkət etməyə çağırır.

Vətənin haqqını təmin etmək, sadəcə, fiziki olaraq savaşımaq deyil, eyni zamanda, o vətənin xalqı və dəyərləri üçün də "savaşımaqdır". Vətəninin, xalqının ehtiyac və dərdlərini ciddiylə alıb xeyirli həll yolları ortaya qoymaqdır. Bunun İslam tarixində bariz nümunələrindən biri də Hz.Osmanın hikmətli infaqidir<sup>2</sup>. Hz.Osman bolluq zamanlarında olduğu kimi, qıtlıq dövrlərində də comərdlik və fədakarlığı ilə seçilmişdir.

Hz.Osmanın bu davranışlarından biri Mədinədə böyük qıtlıq zamanı yaşanmışdır. O dövrdə Şamdan yüz dəvə yükü ilə gələn ərzaq, əsas ehtiyac malları ilə dolu olan ticarət karvanı Mədinəyə çatmışdı. Bu karvan Hz.Osman üçün böyük qazanc fürsəti idi. Mədinədəki digər tacirlər ona malları yüksək qiymətlə almağı təklif etdilər və bu mallardan daha çox gəlir əldə edəcəklərini bildirdilər. Hətta bir dirhəmlik buğdaya yeddi dirhəm təklif etdilər. Lakin Hz.Osman onlara belə cavab verdi: **"Bu ticarətin Allah qatında mənim üçün daha çox qazanc gətirəcəyinə ümid edirəm. Allah sizin verdiyinizdən daha çox verir. O (subhənəhu və təala), birə yeddi yüz verir."** Bu sözləri ilə o, bütün

<sup>1</sup> Christiansen & Koeman, 2015

<sup>2</sup> İnfəq: bir insanın malını və imkanlarını Allah yolunda sərf etməsi

ərzaqları xalq arasında pulsuz paylaşmış və karvandakı yüz dəvəni də qurban vermişdir.<sup>1</sup>

Hz.Osmanın bütün ticarət karvanlarını böyük qazanc fürsəti kimi deyil, cəmiyyətə xidmət üçün Allah yolunda sərf etməsi yalnız fərdi comərdlik nümunəsi deyil, eyni zamanda, vətənin və cəmiyyətin maraqlarını qorumaq baxımından da çox dəyərlidir. Bu fədakar davranış iş adamları üçün vətənə və xalqa, cəmiyyətə qarşı məsuliyyət şüuru ilə necə hərəkət etmək lazım olduğunu göstərir. Vətənin haqqını qorumaq, çətin anlarda xalqa dəstək olmaq və uzunmüddətli inkişafı hədəfləmək deməkdir.

**Ümumilikdə, Hz.Osman örnəyi vətənin haqqını təmin etməklə bağlı biznesmenlər üçün “dərs” təqdim edir, həmçinin vətənin haqqını təmin edən həqiqi bir şəxsin xüsusiyyətlərini göstərir:**

– **Vətənin maraqlarını şəxsi mənfəətdən üstün tutmaq:** Hz.Osman karvanının mallarını sataraq gəlir əldə etmək yerinə, xalqın ehtiyaclarını təmin etməyi seçdi. İş adamları da xalqa fayda verməyi qazancdan üstün tutaraq vətəndaşlıq borclarını yerinə yetirməlidirlər.

– **Çətin dövrlərdə birlik göstərmək:** Hz.Osman qıtlıq vaxtında xalqın əsas ehtiyaclarını ödəyərək ağır olan vəziyyəti yüngülləşdirdi. İş adamları da iqtisadi çətinliklər və ya təbii fəlakətlər zamanı ölkənin, xalqın yanında olub ehtiyac içində olanlara kömək etməlidirlər.

– **Cəmiyyətin inamını qazanmaq:** ictimaiyyətlə qurulan güvən əlaqəsi bir ölkənin uzunmüddətli inkişafı üçün çox vacibdir. İş adamları vicdanlı və fədakar davranaraq

<sup>1</sup> Altınoluk Dergisi, 2020 – Yanvar, Sayı: 407.

xalqın inamını qazanmalı, yalnız qazanca yönələn yanaşmalardan çəkinməlidirlər.

– **Vətənin rifahına sərmayə qoymaq:** ticarətdə uğur, sadəcə, fərdi zənginlik deyil, eyni zamanda, ölkənin rifahına sərmayə qoymaqla ölçülür. Təhsil, səhiyyə və infrastruktur kimi sahələrə dəstək vermək ölkənin inkişafına töhfədir.

– **Milli həmrəylik və birlik yaratmaq:** iş adamları cəmiyyətdə birliyi və həmrəyliyi təşviq etməli, çətinliklər zamanı insanları bir araya gətirməlidirlər. Hz.Osmanın infaçı təkəcə fərdi bir yardım deyil, eyni zamanda, sosial birliyi gücləndirən addım idi.

**Bəs bu tərəfi necə inkişaf etdirə bilərik? İş adamı öz biznes məqsədlərini ölkənin uzunmüddətli ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaqla və milli tərəqqiyə töhfə verməklə** vətənin haqqının təmin edilməsi keyfiyyətini inkişaf etdirə bilər. Bu, yerli sahələrə sərmayə qoymaq, yeni iş imkanları yaratmaq və cəmiyyətə fayda verən təcrübələrə üstünlük verməklə edilə bilər. Yerli təchizatçıları dəstəkləmək, yerli istedadları öyrətmək və mənfəəti yenidən cəmiyyətə yatırmaq **ölkənin iqtisadi təməlini gücləndirə və xarici resurslardan asılılığı azalda bilər.** Bundan əlavə, ədalətli siyasətin təbliği və ölkəyə fayda verən innovasiyaların təşviq edilməsi də buna əhəmiyyətli təsir göstərə bilər. **Vətənin haqqını təmin edən, biznesini millətin rifahının bir hissəsi kimi qiymətləndirən bir iş adamı həm müəssisəsini inkişaf etdirir, həm də ölkənin möhkəmliyinə və müstəqilliyinə töhfə verir.**

### **Təpşiriq:**

Vətənin haqqını təmin etməklə bağlı düşünmək, təhlil etmək və bu tərəfinizi inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı addımları ata bilərsiniz.

### **Addımlar:**

**1. Keçən il ölkənizə fayda gətirmək üçün atduğunuz 3 addımı müəyyən edin.** Etdiyiniz böyük və ya kiçik, cəmiyyətə və ya ölkənizə müsbət təsir göstərən üç hərəkəti sadalayın. Əgər olmayıbsa, bunun əvəzinə potensial edə biləcəyiniz nələr var idi, onları qeyd edin. Bura yerli biznesə dəstək, gənc mütəxəssislərə mentorluq, könüllülük və ya şəxsi mənfəətdən kənara çıxan hər hansı bir təşəbbüs də daxil ola bilər.

**2. "Biznesdə vətənpərvərlik" məqsədi yaradın.** Ölkənizə töhfə vermək üçün növbəti altı ay ərzində əldə edə biləcəyiniz real və təsirli məqsədi yazın. Bu, yerli istedadları işə götürmək, yerli təchizatçılardan istifadə etmək və ya təhsil-inkişaf seminarlarına sponsorluq etmək ola bilər. Məqsəd biznes dəyərlərinizə uyğun gələn, eyni zamanda, vətəninizə fayda gətirən bir şeyin olmasıdır.

**3. Aylıq fəaliyyət planı qurun.** Növbəti üç ay ərzində bu məqsəd üzrə irəliləyişinizi qiymətləndirmək və onu dəstəkləmək üçün, edə biləcəyiniz hərəkətləri qeyd etmək üçün plan qurun. Proses boyunca müşahidə apararaq bu etdiklərinizin həm biznesinizə, həm də icmanıza necə fayda gətirdiyini düşünün.

## 27. Haqbilən / Tabeçiliyində olanların haqqını təmin edən

**İşdən çıxan işçilərin 79%-i bunu əsas səbəbi kimi düzgün qiymətləndirilməmələrini göstərir.**<sup>1</sup> Aparılan araşdırmalardan birində bu nəticəyə gəlinmişdir. Nəzərə alsaq ki, 79% heç də az rəqəm deyil, deməli, işçilərin qiymətləndirilməsi, yəni bir rəhbərin tabeçiliyində olanların haqqını təmin etməsi çox önəmlidir.

Tabeçiliyində olanların haqqını təmin edən şəxs, adətən, ədalətli, etik və məsuliyyətli bir rəhbərdir. Belə insanlar, komanda üzvlərinin işlərinə dəyər verir, onların fikirlərini dinləyir və müvafiq dəstəyi təmin edirlər. Bu, həmçinin əmək haqqının, mükafatların və iş şəraitinin ədalətli olmasını da əhatə edir. Həmçinin həmkarları arasında inam və etibar yaratmaqla, daha məhsuldar və motivasiyalı bir mühit təmin edir. O, həmçinin başqalarına öz köməyini təklif edir, hamının bacarıq və qabiliyyətini səmimi etiraf edir. Kollektivin nailiyyətlərinə dəyər verməklə işçilərin rəyinə hörmət edir, onların fikirlərini diqqətlə dinləyir və hər hansı məsələ ilə bağlı müxtəlif münasibətləri öyrənir.

Tabeçiliyində olanların haqqını təmin etməklə bağlı yanlış fikirlər də eşidə bilərsiniz. Onlardan biri, onların həddindən artıq yumşaq davranmaları, işçilərin rahatlığını şirkətin məqsədlərindən üstün tutmalarıdır. İnsanlar tez-tez belə bir rəhbərin hər bir tələbi yerinə yetirəcəyini, performans standartlarında güzəştə gedəcəyini və ya işçilər

---

<sup>1</sup> Davies, J. (2024). *33 employee statistics you need to know in 2024*. Happeo.

uğursuz olduqda bunu rahat qəbul edərək başqa tərəfdən baxacağını düşünürlər. Bununla belə, işçilərin haqqını təmin etmək iş keyfiyyətində ləngliyə yol vermək və ya şirkət dəyərlərinə məhəl qoymamaq demək deyil.

Başqa bir stereotip də odur ki, bu keyfiyyətə sahib olan rəhbərlər, işçilərlə yumşaq münasibət saxlayaraq iddialı ola bilmirlər. Əslində, başqaları üçün ayağa qalxmaq, tabeliyində olanların haqqını təmin etmək çox vaxt cəsaret və möhkəmlik tələb edir. Bu, qarşıdurmadan qaçmaq deyil, daha çox şirkətin missiyasına uyğun şəkildə ədalətin təmin edilməsidir.

Bir sözlə, bu yanlış təsəvvürlər reallığı əks etdirmir. Komandalarının hüquqlarını müdafiə edən biznes liderləri ədalət hissi ilə şirkəti idarə edir və başa düşürlər ki, işçilər özlərini dəyərli və hörmətli hiss etdikdə, biznesə müsbət töhfə vermə ehtimalı daha yüksəkdir.

Bununla bağlı Hz.Məhəmmədin (s.a.s.) belə bir hədisi var:

**“İşçinin haqqını alınının təri qurumadan verin”.**<sup>1</sup>

Bu hədis yalnız fərdi əxlaqla məhdudlaşmır, iş dünyasına da önəmli mesajlar verir. Hədis işçilərin haqqını təmin etmək məsələsinə **işçilərin haqqını vaxtında və tam şəkildə ödəmək baxımından** yanaşır. İş yerində güclü etimad mühiti qurmaq üçün işgötürənin ədalətli və şəffaf olması vacibdir. İşçinin əməyi qarşılığında haqqını vaxtında alması, təkcə maaş prosesi deyil, həm də işçi-müdir münasibətlərində qarşılıqlı inamı gücləndirən, işçilərin motivasiyasını və şirkətə bağlılığını artıran mühüm bir amildir.

---

<sup>1</sup> İbn Məcə, Rühun, 4

Əmək haqqlarının gecikdirilməsi isə işçilərdə güvənsizlik və narahatlıq yarada bilər. Bu da motivasiya düşkünlüyü, işdən ayrılma və səmərəsizliyə səbəb ola bilər. İş dünyasında rəhbərlərin məqsədi yalnız qazanc əldə etmək deyil, həm də işçilərə ədalətli yanaşaraq etimad və güvən əlaqəsini möhkəmləndirmək olmalıdır.

Ədalətli ödəniş prinsipi müəssisə mədəniyyətinə çevrildikdə işçilərin işə sədaqəti artır və iş mühitindəki problemlər azalır. Hədisin bu tövsiyəsi müasir iş dünyasında da aktual qalaraq etik və sosial məsuliyyətin əhəmiyyətini önə çıxarır.

**Hədisin biznes mühiti üçün bir sıra ötürə biləcəyi mesajlar vardır:**

**1.** Maaş və ödənişləri vaxtında həyata keçirmək işçilərin özlərini dəyərli hiss etmələrinə səbəb olur və məhsuldarlığı artırır.

**2.** Gecikmiş maaş ödənişləri işçilərin motivasiyasını sarsıdır, iş mühitində narazılıq və etibarsızlıq yaradar.

**3.** Ədalətli və şəffaf ödəniş sistemi qurmaq, işçilərin şirkətə olan inamını artırır və uzunmüddətli bağlılıq yaradar.

**4.** Maliyyə planlaması aparmaq və işçilərin haqqını vaxtında ödəmək üçün düzgün büdcə idarəçiliyi tətbiq olunmalıdır.

**5.** Sosial məsuliyyətin bir hissəsi kimi iş adamı işçilərin hüquqlarını qorumağı özünün əsas vəzifəsi kimi qəbul etməlidir.

Bir iş adamı bu hədisi rəhbər tutaraq işçiləri ilə ədalətli davranmalı və ödənişlərini vaxtında təmin etməlidir. İşçilərin haqlarını vaxtında vermək, yalnız onların maliyyə ehtiyaclarını ödəmək deyil, eyni zamanda, onların ləyaqətinə və



əməklərinə hörmət etmək deməkdir. İş yerində yaradılan ədalətli mühit, həm məhsuldarlığı artırır, həm də şirkətin nüfuzunu gücləndirir.

Bir az da rəqəmlərdən danışaq. Gartner araşdırması göstərir ki, işçilərin 82%-i təşkilatlarının onlara təkcə işçi deyil, **insan kimi yanaşmasını istəyir**.<sup>1</sup> Gartner 2021 təhlili göstərdi ki, öz təşkilatlarına güvənən işçilər **20% daha yaxşı işləyirlər** və etimad səviyyəsi aşağı olan işçilərdən daha çox işlərində qalmaq istəyirlər.

İşçilərini peşəkar məhsuldarlığından daha çox qiymətləndirən işəgötürənlər **psixi sağlamlıqda 23%, fiziki sağlamlıqda isə 17% artım** olduğunu bildirirlər.<sup>2</sup> Vahid yanaşma və işçilərə həm şəxsi, həm də peşəkar dəstək vermək onların həyat keyfiyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Nəticədə bu daha yüksək performans göstərən komandalara, istedadların daha çox cəlb edilməsinə və aşağı dərəcədə işçi itirilməsi ilə nəticələnir. **İşçilərin 87%-i** iş və şəxsi öhdəliklər arasında həyatlarını tarazlaşdırmaqda işəgötürənlərinin onlara dəstək verməsini gözləyir.

Bu keyfiyyətə malik rəhbərlərdən nümunə kimi istehsal texnologiyası və xidmətlərinin qlobal təchizatçı şirkəti olan Barry-Wehmiller-in sədr və CEO-su Bob Çepmanı göstərmək olar. Onun yanaşması rəhbərlərin öz işçilərinə təkcə işçi kimi deyil, həm də **insan kimi sərmayə qoyduğu zaman** biznesin inkişaf etməsi ideyasını vurğulayır və bununla bağlı bir TEDx çıxışında çox vacib məqamlara toxunur,

<sup>1</sup> Lowmaster, K., & Shepp, J. (2023). *Why your organization needs a bill of rights for employee data*. Harvard Business Review.

<sup>2</sup> Davies, J. (2024). *33 employee statistics you need to know in 2024*. Happeo.

insanları mənəfətdən üstün tutaraq və hər bir komanda üzvünün özünü dəyərli, hörmətli və eşitdiyi bir mədəniyyəti inkişaf etdirməklə təşkilatını necə dəyişdirdiyini təsvir edir.<sup>1</sup>

**5 əsas idarəetmə məsləhəti** olaraq bunları qeyd edir<sup>2</sup>:

1. Lider olun.
2. Empatiya ilə dinləyin.
3. İnsanlarda olan yaxşılığı tanıyın və qeyd edin.
4. İnsanlara ailə kimi davranın.
5. Uğur sizin başqalarının həyatına toxunmağınızdan asılıdır.

Bob Çepman verdiyi reportajlardan birində işçiyönümlü yanaşması ilə bağlı maraqlı faktlara toxunur və qeyd edir: "İnsanları, sadəcə, səhmlərinizin qiymətini yüksəltmək və ya öz sərvətinizi artırmaq üçün istifadə olunan bacarıqlar kimi deyil, öz məqsədiniz kimi görsəniz, bu, hər şeyi dəyişir.

**İnsanlarımız bizim məhsulumuzdur.** Mən bu dünyadan yaratdığımız avadanlıqlarla qürur duymaqla deyil, onu di-zayn edən və yaradan insanlarla fəxr edərək ayrılacağam. Bu və digər düşüncələrlə mən başa düşdüm ki, əgər bizim məsuliyyətimizdə həftədə 40 saat bizimlə zaman keçirən insanlar, həmçinin onlara qayğı göstərmək üçün cəsarət və bacarıqlarımız varsa, biznes dünyada yaxşılığa aparan ən güclü qüvvə ola bilər. Başa düşdüm ki, mənim əsas mə-suliyyətim qayğı göstərdiyimiz **insanlara gələcəyə dair**

<sup>1</sup> Chapman, B. (2012). *Truly human leadership*. YouTube.

<sup>2</sup> *Truly human leadership: 5 helpful leadership tips from Bob Chapman*. The Loop by Safetyculture. (2022).

**əsaslı ümid hissi verməkdir** ki, onlar özlərini təhlükəsiz və dəyərli hiss edə bilsinlər”.<sup>1</sup>

Belə bir nümunəni biz Hacı Zeynalabdin Tağıyevin təmsalında da görə bilərik. Onun müəssisələrindən birində işləyənlər onunla bağlı belə deyirdilər: “Hərçənd bizə rahatlıq yoxsa da, bununla belə, Hacınin mülayimliyi və insaniyyəti bizim ona can-dillə xidmət etməyimizə səbəb olmuşdu. Bizə heç bir yaman söz demir, təqsirimizdən keçirdi”.<sup>2</sup>

Qeyd olunanlardan nəticə çıxararaq təbəçiliyində olan işçilərin haqlarını təmin edən rəhbərləri birləşdirən bir neçə əsas xüsusiyyət göstərə bilərik:

**1. Ədalətlik:** onlar bütün işçilərə eyni ölçüdə yanaşır, favoritizm etmirlər. Mükafatlar və cəzalar obyektiv meyarlara əsaslanır.

**2. Şəffaflıq:** rəhbərlər qərarlarını və prosedurlarını açıq şəkildə izah edirlər, komanda üzvlərinə nəyə görə müəyyən qərarlar alındığını izah edərək etibar yaradırlar.

**3. Dinləmə:** işçilərin fikirlərini, narahatlıqlarını və təkliflərini dinləmək üçün vaxt ayırırlar. Bu, işçilərin dəyərli hiss etməsinə kömək edir.

**4. Dəstək verən yanaşma:** işçilərin inkişafına yönəlmiş dəstək göstərilir, təkcə iş yükü ilə deyil, eyni zamanda, peşəkar inkişafı ilə də maraqlanırlar.

**5. Motivasiya:** işçilərin uğurlarını qiymətləndirir və motivasiya etmək üçün mükafat sistemləri tətbiq edirlər.

---

<sup>1</sup> Chapman, B. (2022). Bob Chapman, named Inc's #3 CEO in the world, reflects on the need for caring leaders. *Center for Positive Organizations*.

<sup>2</sup> N.Nərimanov. “Hacı Zeynalabdin Tağıyevin əlli illik mənşəti və camaata xidmətləri”. 1900-cü il

**6. Empatiya:** İşçilərin emosional vəziyyətini anlayaraq, onların problemlərinə həssas yanaşırlar.

Bunu da qeyd etməkdə fayda var ki, tabeçiliyində olanların haqqını təmin etmək yalnız əmək haqqı ilə ölçülməməlidir. Unutmamalıyıq ki, müasir əmək bazarı yalnız əmək haqqı ilə deyil, əlavə imtiyazları da özündə birləşdirir. İşçilərə dəstək olmaq, həmçinin bu keyfiyyəti inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı yolları izləmək olar:

**1. Müntəzəm geri bildirim:** işçilərə onların işləri haqqında müsbət və konstruktiv geri bildirim vermək, onların inkişafını dəstəkləyir.

**2. Təlim və inkişaf imkanı:** peşəkar inkişaf üçün təlimlər, seminarlar və mentorluq proqramları təşkil etmək özünü inkişaf etdirən şirkət mədəniyyəti formalaşdırmağınıza dəstək olur.

**3. Resursların təmin edilməsi:** işçilərin işini asanlaşdıracaq alət və resurslarla onları təmin etmək, işin məhsuldarlığını və effektivliyini artırır.

**4. Açıq ünsiyyət:** işçilərlə müntəzəm olaraq açıq dialoq qurmaq, onların fikirlərini dinləmək və ehtiyaclarını anlamaq, xüsusilə müasir dövrdə çox önəmlidir.

**5. Komanda ruhunun gücləndirilməsi:** qrup fəaliyyətləri, layihələr və sosial tədbirlər təşkil edərək, komanda birliyini artırmaqla komandalarası əlaqələri gücləndirmək mümkündür.

**6. Müsbət mühit yaratmaq:** öz fikirlərini sərbəst ifadə edə biləcəkləri, yaradıcılıq və innovasiyaya açıq bir mühit təmin etməklə həm işçilərin özlərini yaxşı hiss etməsinə, həm də onların haqqını təmin etməyə nail ola bilərsiniz.

İkinci Qarabağ müharibəsi zamanı Azərbaycan komandirlərinin əsgərlərinə rəftarı da bir rəhbərin tabeçiliyində olanın haqqını təmin etməsilə bağlı dərslər verir. Komandirlər əsgərlərin ruhunu yüksəltmək üçün motivasiyaedici nitqlər və təşviqlərlə çıxış edir, əməliyyatlar barədə əsgərlərə açıq və şəffaf məlumat verməklə, onlara situasiyanın əhəmiyyətini başa düşməyə kömək edir, əsgərlərin ehtiyaclarını dinləyərək onlara lazımi resursları, tibbi yardımını və digər dəstəkləri təmin etməyə çalışırdılar. Həmçinin əsgərlərin peşəkarlığını artırmaq üçün mütəmadi təlimlər təşkil edir, onları döyüşə hazırlayır, bütün bunlarla əsgərlər arasında dostluq münasibətləri quraraq, komanda ruhunu gücləndirmək üçün çalışırdılar. Bu cür yanaşma, əsgərlərin müharibədəki performansını və döyüş əzmini artırırmışdı. Belə bir liderlik modeli, müharibə şəraitində komandaların uğur qazanmasına kömək edir.

Təsəvvür edin ki, hər bir komanda üzvünün eşidildiyi, qiymətləndirildiyi, bilik və bacarıqlarını ortaya qoymaq üçün ilham aldığı bir iş yeri var. Döyüşdəki əsgərlər kimi, bir işdəki işçilər də gündəlik təzyiqlə və maneələrlə üzləşirlər.

**Lakin işçinin inkişafını və rifahını prioritet hesab edən güclü rəhbərliklə, onlar həm işlərinin haqqını verən, həm də öz işlərinə sadıq olurlar.**

### **Tapşırıq:**

Bu tapşırıq sizi tabeçiliyində olanların haqqını təmin etməklə bağlı inkişaf etməyə təşviq edir. Bu yanaşma tərzinin artırılması və tətbiqi ilə siz özünüzü başqalarının hüquqlarını müdafiə edə biləcəyiniz gələcək rəhbərlik rollarına hazırlaya və ya indiki vəziyyətinizi gözdən keçirə bilərsiniz.

**Addımlar:**

1. Seçdiyiniz və ya olduğunuz biznes istiqamətində işçilərin ədalətli rəftar hüququ, bərabər imkanlar və resurslara çıxış kimi fundamental hüquqlarını araşdırmağa zaman sərf edin. Kəşf etdiyiniz məqamları qeyd edin.

2. İndiyə qədər təbəçiliyinizdə olanların haqqlarının təmin edildiyi və ya pozulduğunu gördüyünüz xüsusi vəziyyətləri yada salmağa çalışın və ya cari vəziyyətdə mümkünə, özünüz üçün müşahidələr aparın, sonra isə nəticələrlə bağlı qeydlər edin.

3. Qeydlərinizi nəzərdən keçirin və təbəçiliyinizdə olanların haqqını təmin etməklə bağlı təkmilləşdirmələr edə biləcəyinizə inandığınız ən azı üç sahəni müəyyənləsdirin.

4. Müəyyən edilmiş hər bir sahə üçün qısa bir təklif hazırlayın.

5. Fikirlərinizi paylaşın. Əgər buna maraqlısınızsa, nəticə və təkliflərinizi etibarlı həmkarınız və ya mentorunuzla bölüşün. Müzakirə edərək rəylər alın.

## 28. Haqqbilən / Rəhbərin haqqını təmin edən

*"Ey iman gətirənlər, Allaha itaat edin! Peyğəmbərə və özünüzdən olan ixtiyar sahiblərinə (idarəçilərə) də itaat edin! Əgər bir iş barəsində mübahisə etsəniz, Allaha və axirət gününə inanırsınızsa, onu Allaha və Peyğəmbərə arz*

*edin (onların əmrlərinə uyğun olaraq həll edin)! Bu həm daha xeyirli, həm də nəticə etibarilə daha gözəldir".<sup>1</sup>*

Bu ayə Allah tərəfindən istər həyatda, istərsə də iş dünyasında ədalətli və məqsədəuyğun formalaşmış iyerarxiyanın önəmini vurğulayır. Çünki ədalətli bir sistem bərabərliyin olduğu bir sistemdən daha önəmli və qənaətbəxşdir. Eyni zamanda, ayə iş dünyasında rəhbərə sədaqət və itaətin Allah və Peyğəmbərə olan itaətlə əlaqəli olduğunu bildirir.

İş dünyasında rəhbərlərin qərarlarına sədaqət və bağlılıq iş birliyini və məhsuldarlığı artırır. Burada təbii ki, rəhbərin ədalətli və idarə etdiyi pozisiyanın mütəxəssisi olması mütləqdir. Çünki bu itaət və sədaqət sorğu-sualsız olmalı, rəhbərin qərarlarının iş etikasına uyğun və ədalətli olmasına diqqət edilməlidir.

**Layiq olduğu statusda olan rəhbərin qərarlarına sədaqət göstərmək və onu dəstəkləmək biznesi irəli aparıb inkişaf etdirməyə güclü dəstək olacaqdır.**

**Burda, bəlkə də, düşünə bilərsiniz ki, biznes insanı özü elə rəhbər deyilmi?** Ancaq sahibkar həmişə rəhbər olmaya da bilər. Sahibkar anlayışını biraz araşdırsaq görərik ki, o, özəl sektorda şirkəti quran, sahibi (rəhbəri) olan və ya səhmlərinə malik olan bir şəxsdir. Yəni sahibkar rəhbər ola da bilər, olmaya da bilər. Hər bir halda, bu başlıqda biz rəhbərin haqqını təmin etməyə bir neçə prizmadan baxacağıq.

Öncəliklə baxaq ki, rəhbərin haqqını təmin etmək nə anlama gəlir? **Rəhbərə tabe olan şəxs onu dəstəkləyən, rəhbər seçkisində iştirak edən və qanunların icrasında**

---

<sup>1</sup> Nisa surəsi, 4:59

**fəallıq göstərən şəxsdir.** O, ədalətin təmin edilməsi üçün öz köməyini əsirgəməyən, dövlət rəhbərliyi ilə həmfikir olan və onun maraqlarından çıxış edən, qanunsuz işlər istisna olmaqla, ona itaət edən, rəhbərin dəyərləri və məqsədləri ilə uyğunlaşan insandır.

**Ancaq bu qeyd olunanlar o mənaya gəlmir ki,** rəhbərin haqqını təmin etmək kor-koranə sadıqlıq və ya düşünlümdən hər deyilənə razılaşmaqdır. Rəhbərin haqqını təmin etdiyini düşünən, ancaq problemlərə məhəl qoymamaqla və ya dürüst rəy bildirməməklə rəhbərini daim “dəstəkləyən” bir insan doğru etdiyini düşünə bilər, ancaq nəticədə rəhbəri, özünü və ya təşkilatı risk altına qoyur. Rəhbəri dəstəkləmək münaqişədən qaçmaq deyil, inkişafı, balansı qorumaqla ona dəstək olmaq və təsirinin ədalətli şəkildə həyata keçirilməsini təmin etmək üçün düşünülmüş öhdəlik ala bilməkdir.

Əslində, rəhbərin hüquqlarını, həqiqətən, qoruyan insan çox vaxt konstruktiv rəy verə bilən və bəzən onun görmədiyi riskləri və ya alternativləri göstərərək onu **“oyada bilən” insan**dır. Bunu belə düşünə bilərik ki, ölkənin ali rəhbərliyindən tutmuş kiçik biznes sahibinə qədər hər bir rəhbər, onların daha geniş baxışlarını dəstəkləyən, lakin lazım gəldikdə onlara həqiqəti söyləmək cəsarətinə malik olan birinin/birilərinin olmasından faydalana bilər. Bir sözlə, rəhbərin haqqını təmin etmək rəhbər roluna hörmət edilən, lakin dürüst, prinsiplial rəhbərliklə balanslaşdırılan sağlam yanaşmanı inkişaf etdirməklə həm rəhbərə, həm təşkilata, yeri gələndə, həm də cəmiyyətə xidmət etməkdir.

**1. Biznes insanı rəhbər olmadığı zaman:** səhmdar və ya investor kimi bir iş insanının şirkəti birbaşa idarə etmə-



diyi hallarda, rəhbərin haqqını təmin etmək menecerin və ya baş direktorun səlahiyyətlərini və vizyonunu gücləndirmək məsələsinə çevrilir. Burada əsas məsələsə səhmdarın, yəni biznes insanının, rəhbərin biznesi səmərəli idarəetməsi üçün azadlığa, resurslara malik olmasını təmin etməkdir. Bu, rəhbər üçün dəstəkləyici mühitin yaradılmasını, ədalətli rəftarın təmin edilməsini və onların qərar qəbuletmə səlahiyyətlərini münaqişələrdən və ya başqa səhmdarlar da varsa, onların təzyiqlərindən qorumaqdan ibarət ola bilər.

Buna nümunə olaraq, Hovard Şults və Kevin Konson arasındakı əlaqəni göstərə bilərik. 2017-ci ildə Starbucks-ın keçmiş CEO-su Hovard Şults öz vəzifəsindən istefa verdi və sükanı Kevin Konsona ötürdü. Şults artıq baş icraçı direktor olmasa da, əsas səhmdar və idarə heyətinin nüfuzlu üzvü kimi, şirkətlə əlaqəsi davam edirdi. Bu prosesdə nə baş verdi? Biznesmen olaraq Şultsun əsas diqqəti rəhbər olan Kevin Konsona kənardan mikro idarəçilikdən daha çox dəstək təmin etmək və bununla da, Konsonun öz strateji qərarlarını verə biləcəyi, liderlik tərzini formalaşdırma biləcəyi bir mühit yaratmaq idi.

Bunu aydın formada Şultsun verdiyi müsahibələrdən birində görmək mümkündür. O qeyd edir<sup>1</sup>: "Aydın olan Kevinin bacarığı idi... O, şirkətin qlobal əməliyyatlarını idarə etməyə indiki mərhələdə məndən daha yaxşı hazırdır... O, biznesi idarə edir. Komandanı idarə edir. O, strategiyanı təyin edir. Mən ona kömək etmək və dəstəkləmək üçün buradayam... Heç bir anlaşılmazlıq olmamalıdır. Kevin Konson

---

<sup>1</sup> Whitten, S. (2016). *Starbucks new CEO: "I can't try to be howard. I'm not howard."* CNBC.

şirkəti növbəti səviyyəyə çıxarmaq üçün tam potensialdır. Və bu, səhmdarlarımız üçün gözəl bir fürsət olacaq”.

**2. Biznes insanı həm də rəhbər olduqda:** biznes adamı özü elə rəhbər olduqda “rəhbər özü necə rəhbərin haqqını təmin edə bilər?” deyə düşünə bilərsiniz. Belə olduğu halda, nəzərdə tutulan, həm ölkənin ali rəhbərliyi, həm də rəhbərin özünə bələdçilik/rəhbərlik edən mentor ola bilər. Biznes rəhbəri bu zaman onların haqqını təmin edən rolunda çıxış edir. Xüsusilə də biznes insanı-mentor rəhbərliyi prosesinə daha detallı toxunacağıq, çünki bu həddindən artıq vacib mövzudur. Bunun önəmini araşdırmalar da sübut edir.

Məsələn, Startups magazine jurnalında yayınlanan məqalədə rəhbərin sahibkarın biznesdəki uğuruna təsirdən bəhs edilir.<sup>1</sup> **Tədqiqatlar göstərir ki, mentorluq alan sahibkarlar daha çox müvəffəqiyyət qazanırlar.** Sage-in apardığı araşdırmaya görə, **93% startaplar** mentorluğun onların uğuru üçün vacib olduğunu düşünür. Sage, həmçinin aşkar edib ki, mentorluq alan kiçik bizneslərin 70%-i beş ildən çox “sağ qalırlar”, bu da mentorluq olmayan sahibkarlara nisbətən **iki dəfə** daha çoxdur. Bu tədqiqatlar mentorluğun qurucular üçün qiymətsiz olduğunu vurğulasa da, araşdırmaya görə, sorğuda iştirak edənlərin yalnız 28%-i hər hansı bir məsləhətçi və ya mentordan istifadə etdiyini bildirib. Nəzərə almaq lazımdır ki, mentorlar yalnız texniki və strateji məsləhətlər vermir, eyni zamanda, iş qurmaq və inkişaf prosesində qaçılmaz çətinliklər zamanı emosional dəstəyi də təmin edirlər.

<sup>1</sup> Wood, A. (2024). *World entrepreneurs' day: The importance of mentorship in entrepreneurship*. Startups Magazine.

Biznes insanı həm də rəhbər olarsa, məsələsinə nümunə olaraq Hovard Şultsu göstərə bilərik. Amma nümunə onun rəhbər olduğu zamanları əhatə edəcək. Hovard Şults Starbucks-ın CEO-su olduğu zaman onun bir növ mentoru, Orin Smit olmuşdur.

Həmin zaman üçün şirkət Hovard Şults və Hovard Behar tərəfindən idarə olunurdu. Onlar Orin Smitə baş maliyyə direktoru vəzifəsi təklif edirlər və o, işə başlayır. Smit böyük şirkətləri, sahibkarlıq üzrə təşəbbüskarlıqları idarə etməyi və sağlam korporativ mədəniyyəti yaratmağı yaxşı bacarırdı. Smitin gəldiyi zaman Starbucks-ın iki ölkədə cəmi 45 mağazası var idi.

Şults və Beharla sıx əməkdaşlıq edən Smit, nəhəng bir komandanın son və əsas parçası oldu. Qısa zamanda onları H2O – Hovard, Hovard və Orin kimi adlandırmağa başladılar. Şults vizyon, Behar ruh və Smit maliyyə məsuliyyətini təmin edirdi. “O, Starbucks-a gələndə biz nə etdiyimizi bilmirdik” sözlərini Şults bir reportajında deyir.<sup>1</sup> Şirkət, məsələn, Sietldən fasiləsiz uçuşlar olduğu üçün Yaponiyaya genişlənməyə qərar verdi. “Smit öyrənmək üçün Starbucks-a gəldi, lakin Orin Smit bizim müəllimimiz oldu... Mədəniyyətimiz, dəyərlərimiz, əsas prinsiplərimiz və varolma səbəbimiz: “Bu Orin Smitin imzasıdır...” Və onun dərin insanlıq hissi olduqca qeyri-adi bir şey idi”, deyərək Şults davam edir. Behar isə onunla bağlı qeyd edir: “O, toxunduğu hər kəsə nəşə qatan bir adam idi”.

---

<sup>1</sup> Sudermann, H. (2018). *Orin Smith, 1942-2018: Soft-spoken CEO's philanthropy spoke volumes*. UW Magazine - University of Washington Magazine.

Şults məsul şəxs olsa da, həmişə Smitin məsləhətlərini dinləməyi, strateji dilemmalar yarandıqda onunla məsləhətləşməyi və Starbucks-ın inkişafı boyunca onun fikirlərini müdafiə etməyi üstün tuturdu. Yuxarıdakı reportajlardan verilən hissələrdə də bir daha görmək mümkündür ki, Şults Smitin təcrübəsinə, fikirlərinə və dəyərlərinə hörmət edərək, bütün bunları yeri gələndə dilləndirərək rəhbərin-müəlliminin haqqını təmin edə bilər.

Əlavə olaraq, yuxarıda qeyd etdiyimiz hər iki vəziyyətdə görürük ki, biznes insanı əməkdaşlıq etdiyi qurumların rəhbərləri, öz şirkətinin rəqabət mövqeyini qorumaq üçün sahə liderləri ilə əlaqədə ola bilər. Bu halda, ordakı rəhbərlərin haqqını təmin etmək məsələsi ortaya çıxır.

Bu keyfiyyətin biznesdəki önəmini başa düşmək üçün belə bir bənzətmə edək. Təsəvvür edin ki, təcrübəli bələdçinin rəhbərliyi ilə bir qrup insan zirvə yürüşü edir. Hər kəs fərqli istiqamətə getsə, onların birlikdə zirvəyə çata bilməyəcəkləri, yəqin ki, hamımıza aydındır. Eyni şəkildə, hər hansı bir şirkətdə rəhbər müəyyən bir yolu başlayır, şirkət üçün təyin etdiyi məqsədi olur. Bu zaman komanda "bələdçisinə" etibar etməlidir, çünki rəhbərin istiqamətini dəstəkləyəcək üzvlərə ehtiyacı var.

Bu baxımdan biznesdə bu keyfiyyət əvəzolunmazdır. Rəhbər hər nə qədər güclü olsa da, təkbaşına biznesi irəli apara bilməz. Rəhbərə onun vizyonunu başa düşən, həm də onu dəstəkləmək üçün fəal işləyən komanda üzvlərindən ibarət "onurğa sütunu"na ehtiyacı var. Hansı ki, bu "onurğa sütunu" qəbul edilən qərarlara hörmət edir, onların icrası üçün əlini daşın altına qoya bilər, biznesin irəliləyişinə mane ola biləcək əngəllərin qarşısını alır. Təbii ki, daha öncə də

qeyd etdiyimiz kimi, onlar əmləri kor-koranə yerinə yetirmirlər, əksinə, onlar seçilmiş istiqamətə inanır və "zirvə yürüşü"nə davam edirlər. Çünki rəhbərlərinin haqqını təmin edirlər. Məsələn, Dədə Qorqud dastanında, Salur Qazanın evinin yağmalandığı boyda ən çox diqqəti cəlb edən obrazlardan biri Qaraca Çoban obrazıdır. Qazan xan ova gedən zaman Şöklü Məliyin adamları hücum edib onun evini talayır, xəzinəsini, həyat yoldaşını, oğlunu əsir alıb aparırlar. Qoyun sürüsünü də aparmaq qərarına gələn düşmən bu zaman xanın sürüsünə nəzarət edən Qaraca Çobanla qarşılaşır.

Qaraca Çoban obrazında düşməne nifrət, cəsərət, güc, sadıqlıq özünü əks etdirir və bütün bunların nəticəsində o, rəhbərin haqqını təmin edə bilir.

Təbii ki, bütün bunların baş verməsi üçün rəhbərin rəhbərliyi də çox önəmlidir. Buna ən gözəl nümunə Hz. Peyğəmbər (s.a.s.) vəfat etdikdən sonra ilk xəlifə seçilən Hz.Əbu Bəkrin xalqa söylədiyi müraciətdir, hansı ki, burda o həm özü üçün, həm də xalq üçün bir ölçü ortaya qoyur: "Ey xalq, mən sizə vali və əmir seçildim. Amma sizin ən xeyirliniz deyiləm. Əgər yaxşılıq etsəm, mənə bu barədə kömək edin, əgər pis işlər etsəm, mənə doğru yolu göstərin. Doğruluq əmanətdir, yalançılıq isə xəyanətdir. Sizin zəifiniz mənə görə güclüdür. Onun hüququnu qoruyaram. Güclünüz mənim nəzərimdə zəifdir ki, ondan özgəsinin hüququnu alaram".<sup>1</sup>

Bunu rəhbər və işçi münasibətlərinə də rahat bir şəkildə inteqrasiya edə bilərik. Bir rəhbər hər şeydən öncə idarə etdiyi komandanın rəylərinə açıq olmalıdır. Bu da özlüyün-

---

<sup>1</sup> Əli Himmet Bərki, Osman Kəskioğlu. Xatəmül-Ənbiya Həzrəti Məhəmməd və həyatı, 2. Nəşr, Diyanət İşləri Başqanlığı Nəşri

də müasir zamanda rəhbərdə olması zəruri olan təvazökarlıq, açıqfikirlik, məsuliyyət və cavabdehlik kimi xüsusiyyətləri bizə göstərir. İş dünyasında rəhbərlərin işçilərinin rəy və təkliflərinə açıq olması və səhvlərini qəbul edə bilməsi sağlam bir iş mühiti yaradır. Bu, rəhbərin düzgün qərarlar verdikdə işçiləri tərəfindən dəstəklənməsi, səhv etdikdə isə xəbərdar edilməsi uğur üçün çox önəmlidir. Bu yanaşma, işçilərlə lider arasında etibar bağıını gücləndirir.

Bunun qarşılığında, təbii ki, işçilər də rəhbərə verdikləri rəylərdə tutarlı olmalı və dürüst, sədaqətli, şəffaf şəkildə davranmalıdırlar. Həmçinin istər rəylərdə, istərsə də davranışlarında həm iş etikalarını qorumalı, həm də hörmətçil olmalıdırlar. Bir sözlə, rəhbərin haqqını təmin etmək hər iki tərəfdən asılıdır.

Buna biznes dünyasından da nümunə gətirmək olar. Nümunəmiz Chipotle üzərindən olacaq.<sup>1</sup> Əksər şirkətlərin işçilərin işə götürülməsi, təlimi və s. xərcləri ilə mübarizə apardığı bir vaxtda, restoran biznesi olan Chipotle bir çox şirkətin görməzlikdən gəldiyi bir şeyi bilirdi: **“İşçilər biznesinizin əsasını təşkil edir”**. Buna görə 2022-ci ildə 200-dən çox restoran öz restoran zəncirlərinə əlavə filialları etmək hədəfi ilə qarşılaşdıqda, işçilərə sərmayə qoymaq və daxildən təşviqetmənin hədəflərinə çatmasına kömək edəcəyini bilirdilər. **İşçilərinin 90%-dən çoxunu daxildən seçən** və irəliyə apararaq onsuz da müəyyən təcrübəyə malik olan Chipotle, bu trendi davam etdirmək istəyirdi.

Chipotle, özü də bir növ biznes olub əsas qayəsi digər bizneslərə və ya fərdlərə dəstək olmaq olan BetterUp ilə

---

<sup>1</sup> *Chipotle invests in employees from the ground up.* BetterUp.

əməkdaşlıq edir, yüksək performanslı komandalar yaradır. Onlar yalnız rəhbərləri deyil, işçilərə də kouçluq edirlər.

BetterUp-ın kouçinq təşəbbüsü ilə Chipotle menecerlərinin effektivliyi yüksəldi. Kouçluq xidməti alan menecerlər, bu xidməti almayan həmkarlarından əhəmiyyətli dərəcədə üstün nəticələr əldə etdilər və bu faydalar onların komandalарına keçdi. Kouçinq xidməti almamış menecerlərin komandalарı ilə müqayisədə, kouçluq edilən menecerlərin komandalарı **1,7 dəfə daha yaxşı performans** göstərdi. Əlavə olaraq, bu menecerlərinin komandalарı, xidməti almayan menecerlərin komandalарına nisbətən yüksək gözləntiləri **1,3 dəfə daha çox** qarşılayırdı.

**Buradan hansı nəticə çıxır?** Ya da necə əlaqələndirmək olar deyirsinizsə, məsələyə iki tərəfdən baxmaq olar. Birinci, sonda yaxşı menecerlərin komandası daha yaxşı nəticə göstərdi, deməli biznesdə də rəhbərin rolu danılmazdır və buna həmişə toxunmaq lazımdır. Təbii ki, yenə rəhbərin etdiklərinə qarşılıq olaraq komanda da onu yanılmadı və haqqını təmin etdi. İkinci, o rəhbərlərə də rəhbərlik edildi ki, belə yaxşı nəticələr ortaya çıxdı. Və həm də, həmin biznes rəhbərlərin haqqını təmin etmək üçün ən azından bu uğurlu təcrübəni insanlarla bölüşdü ki, BetterUp kouçlarının, rəhbərlərinin rolu bilinsin.

Rəhbərin hüququnu təmin edən şəxslərin xüsusiyyətlərindən bəzilərinə baxaq:

– **Etibarlılıq:** onların davamlı olaraq etibarlılıqlarını və dürüst olduqlarını görmək olur. Bununla da, rəhbərin etimadını qazanır və komandada güvən hissini təmin edir.

– **Dəstəkləyici xarakter:** onlar rəhbərin qərarlarını və təşəbbüslərini fəal şəkildə dəstəkləyir, bu məqsədlərə çatmaq üçün üzərlərinə düşən hər şeyi edirlər.

– **Problemlərin həlli bacarıqları:** onlar problemləri müəyyən etmək və konstruktiv həllər təklif etmək, rəhbərin yükünü yüngülləşdirmək və komanda performansını artırmaq bacarığına malikdirlər.

– **Proaktivlik:** onlar rəhbərin və komandanın ehtiyaclarını təxmin edərək təkliflər verir, təşəbbüsü ələ alır və lazımı addımda addım atmağa hazır olurlar.

– **Uyğunlaşma:** onlar çevik və dəyişməyə açıqdırlar, rəhbərin vizyonu və təşkilatın məqsədlərinə uyğun gələn yeni ideyaları və strategiyaları qəbul edirlər.

Bəs əgər bu göstəricilər kimdəsə zəifdirsə, yəni kimsə rəhbərinin gözləntilərini daha yaxşı təmin etməli olduğunu düşünürsə, bunu inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı addımlar atıla bilər:

– **Geribildirim almaq:** şəxs öz rəhbərindən fəal şəkildə konstruktiv rəy tələb edə bilər. Bununla da, boşluqları görərək onların inkişafı üçün fokuslanmaq olar.

– **Şəxsi məqsədlər qoymaq:** inkişaf üçün xüsusi istiqamətlərin müəyyən edilməsi aydın plan yaratmağa kömək edə bilər. Məsələn, ünsiyyət problemi, hesabatvermə bacarıqlarını təkmilləşdirməyi və ya komanda müzakirələrində daha çox iştirak etmək nümunələrdən bəziləridir.

– **Öyrənməyə sərmayə qoymaq:** qərribə səslenir hə? Ancaq seminarlar və ya kurslar kimi peşəkar inkişaf imkanlarından yararlanmaq, rəhbəri dəstəkləmək üçün müvafiq bacarıqları artırmağa bilər.

– **Özünü qiymətləndirmək:** fəaliyyətini və davranışını mütəmadi olaraq qiymətləndirmək, rəhbəri nə dərəcədə



dəstəkləmək barədə fikirlər verə bilər. Qeydlər aparmaq və ya bununla bağlı ətrafla müzakirələrdə iştirak etmək, bu düşüncə prosesini asanlaşdırır.

Hər bir rəhbərin uğuru vizyonu anlayan, ehtiyacları qabaqcadan gören və həmişə soruşulmadan fürsəti dəyərləndirənlərin dəstəyi ilə bağlıdır. Beləliklə, hansı situasiyada sizə rəhbərlik edən biri olmağından asılı olmayaraq, özünüzdən soruşun: **Siz, sadəcə, hər deyilənə razılaşan yox, həqiqətən, dəstəkləyən biri olmağa hazırsınız?**

### Tapşırıq:

Bu tapşırıq rəhbərin haqqının təmin edilməsi konsepsiyasına qarşı olan mövqeyinizi müəyyənləşdirməyə kömək edəcək.

### Addımlar:

1. Hal-hazırda olduğunuz rolu düşünün. Siz, kiminsə rəhbərisiz və ya sizin rəhbəriniz var, yaxud hər ikisi?

2. Xüsusi rolunuzu və onun rəhbərliyə təsirini müəyyənləydirin. Bu suallar üzərində düşünün:

- Əgər siz rəhbər deyilsinizsə, sizə rəhbər olan kim/kimlər var? Onun/onların muxtariyyəti, qərar qəbuletmə səlahiyyətləri və effektiv idarəetmə kimi hüquqlarının təmin edilməsinə necə töhfə verdiyinizi düşünün.

- Əgər rəhbərlik rolunuz varsa, prosesi necə apardığınızı, münasibət və davranışlarınızı analiz edin.

3. İndi düşünün ki, mentorluq bu qeyd olunan vəziyyətlərə necə təsir edə bilər? Əgər siz kiminsə rəhbərisinizsə, komandanıza necə bir mentorluq prosesi təmin edə bilərsiniz? Əgər sizin rəhbərləriniz varsa, necə bir mentorluq sizə daha yaxşı inkişaf üçün faydalı ola bilər?

4. Kontekstinizdə rəhbərin haqqını təmin etmək üçün rolunuzun, özünü müşahidənin və mentorluğun necə kəşşidiyinə dair qiymətləndirici təhlil yazın. Hər iki vəziyyətdə həyata keçirə biləcəyiniz addımları təsvir edin.

## 29. Haqbilən / Ekoloji mədəniyyətə malik olan

*“Biz təbiətin bir parçasıyıq, təbiəti qorumaq isə yalnız təbiətə yox, özümüza xidmət etməkdir”.<sup>1</sup>*

**İKEA** adını, yəqin ki, bir çoxumuz hardansa eşitmişik və ya görmüşük. İKEA deyəndə ağıla ilk münasib qiymətlər, parlaq dizaynlar və yenilik, fərqliliklər gəlir. Lakin bugünkü biznes mənzərəsində istehlakçı gözləntiləri, sadəcə, bunlarla kifayət etmir, onlar həm də məsuliyyət gözləyirlər, xüsusilə də ekoloji məsuliyyət.

İsveçin dünya miqyaslı mebel istehsalçısı İKEA, yalnız əlçatan qiymətləri və funksional dizaynları ilə deyil, həm də ətraf mühitin qorunmasına verdiyi töhfə ilə tanınır. 2000-ci illərin əvvəllərində İKEA bəzi ağac tədarükçülərinin qeyri-qanuni və dayanıqlı olmayan ağackəsmə təcrübələri ilə məşğul olduğunu aşkar etdikdə potensial böhranla üzləşdi. İKEA məsələyə məhəl qoymamaq əvəzinə, qətiyyətli addım atdı. 2012-ci ildə onlar 2030-cu ilə qədər iqlim cəhətdən müsbətə doğru dəyişiklik etmək kimi iddialı məqsədlə **“People & Planet Positive” (İnsanlar və Planet Pozitiv)** davamlılıq strategiyasını işə saldılar.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Masanobu Fukuoka. *“The One-Straw Revolution”* (1975)

<sup>2</sup> Ikea Sustainability Strategy. (n.d.)

İKEA-nın strategiyasının əsas elementlərinə aşağıdakılar daxildir:

**Dayanıqlı mənbə:** İKEA odunların 100%-ni “Meşə İdarəetmə Şurası” (FSC – Forest Stewardship Council) tərəfindən sertifikatlaşdırılmış məsuliyyətlə idarə olunan meşələrdən almağı öhdəsinə götürür. Bu addım mühüm meşə ekosistemlərinin və biomüxtəlifliyin qorunmasını təmin etdi.<sup>1</sup>

**Təkrar emal edilmiş materiallardan artan istifadə:** İKEA təkrar emal olunmuş materialları öz məhsullarına inteqrasiya edərək, təbii resurslardan asılılığını azaldır və tullantıları minimuma endirir. Məsələn, təkrar emal edilmiş plastik şüşələrdən hazırlanmış mətbəx bar masaları təqdim edir.<sup>2</sup>

**Bərpa olunan enerjiyə keçid:** İKEA günəş və külək enerjisi kimi bərpaolunan enerji mənbələrinə böyük sərmayə qoydu. 2020-ci ilə qədər onlar öz əməliyyatlarında 71% bərpa olunan enerji istifadəsinə nail olublar.<sup>3</sup>

İKEA-nın davamlılığa proaktiv yanaşması nəinki potensial reputasiya böhranını azaltdı, həm də onun brend imicini gücləndirdi, ətraf mühitə qarşı şüurlu istehlakçıları cəlb etdi və onun davamlı global uğuruna töhfə verdi.

İKEA-nın hekayəsi sahibkarlar üçün bir dərsdir. Bu onu göstərir ki, ekoloji mədəniyyətə malik olmaq, həm biznesdə fərqlilik yaratmaq, həm də cəmiyyətə töhfə vermək üçün vacibdir. Ekoloji mədəniyyət biznesdə məsuliyyətli qərarlar verməyi, təbiəti qorumağı və gələcək nəsillər üçün da-

<sup>1</sup> *The wood we use – ikea global.* IKEA. (n.d.)

<sup>2</sup> *Kungsbacka kitchen fronts – ikea mexico.* IKEA. (n.d.-a)

<sup>3</sup> *Our climate agenda – ikea global.* IKEA

vamlılıq təmin etməyə kömək edir. Ekoloji dəyərlər, yalnız mənəvi üstünlük deyil, həm də bazarda rəqabət üstünlüyü yaradan bir faktordur.

Ekoloji mədəniyyətə malik olmağın önəmini, sadəcə, müasir yanaşmalarda deyil, həm də tez-tez İslamda da toxunulmuşdur. Məsələn,

“Ey Adəm oğulları! Məscidlərə (gedərkən) gözəl geyimlərinizi geyin. Yeyin-için, lakin israf etməyin. Şübhəsiz ki, (Allah) israf edənləri sevmir”.<sup>1</sup>

İsrafın qarşısını almaq həm ekoloji məsuliyyətin yerinə yetirilməsi, həm də xərclərin azaldılması baxımından strateji bir addımdır. Bir biznes insanı, təbii resurslardan səmərəli və effektiv istifadə etməyin əhəmiyyətini anlamaq üçün bu ayəni əsas qəbul etməlidir. İş prosesində davamlı istehsal üsullarına keçmək, enerji istehlakını azaltmaq və təkrar emal olunan materiallardan istifadə etmək sözügedən anlayışın biznes dünyasında tətbiqidir.

Günümüzdə ekoloji mədəniyyətə malik olmaqla bağlı mütəmadi nələrsə görür və ya eşidirik. Lakin bu konsepsiya bəzən yanlış başa düşülür və müəyyən stereotiplərlə səhv salınır. Məsələn, bir çoxları ekoloji mədəniyyəti sadəcə olaraq ətraf mühitin qorunması ilə əlaqələndirir və bunu yalnız ekoloji layihələrdə iştirak etmək və ya “yaşıl məhsullar” istehsal etmək kimi qəbul edirlər. Halbuki **ekoloji mədəniyyət** daha geniş bir anlayışdır və biznesin bütün aspektlərinə təsir edir.

Digər yanlış fikirlərdən biri isə bəzi insanların ekoloji mədəniyyətə malik olmağı iri korporasiyaların öhdəliyi kimi

<sup>1</sup> Qurani-Kərim, Əraf surəsi, 7:31

görmələridir. Əslində, kiçik və ortaölçülü müəssisələr də ekoloji məsuliyyət daşıyır və onların bu sahədə rolu böyük əhəmiyyət daşıyır. Bununla yanaşı, belə bir fikir də mövcuddur ki, ekoloji tədbirlər biznes üçün əlavə maliyyə yükü yaradır. Lakin əksinə, resursların səmərəli istifadəsi və tullantıların azaldılması uzun müddət ərzində xərclərin azalmasına və rəqabət qabiliyyətinin artmasına səbəb ola bilər.

Günümüzdə mövcud olan ən təəssüfedicə məqam isə ekoloji mədəniyyətin marketing strategiyası kimi istifadə olunmasıdır. Bəzi şirkətlər ekoloji mədəniyyəti, sadəcə, marketing vasitəsi kimi istifadə edərək, "yaşıl yuma" (greenwashing) praktikasına əl atır. Bu, istehlakçılar arasında etibarın itirilməsinə və uzunmüddətli mənfəətə gətirib çıxara bilər.<sup>1</sup>

Ekoloji mədəniyyət, biznesin bütün fəaliyyət sahələrində davamlılıq prinsiplərinin tətbiqini tələb edir. Bu, yalnız məhsul və xidmətlərin ekoloji cəhətdən təmiz olması ilə məhdudlaşmır, həm də istehsal proseslərindən tutmuş, işçi münasibətlərinə qədər hər bir mərhələdə ekoloji dəyərlərin inteqrasiyasını nəzərdə tutur.<sup>2</sup> Bunun önəmini aparılan araşdırmalar da sübut edir.

Araşdırmalara görə **işaxtaranların 71%-i** ekoloji mədəniyyətə sahib işəgötürənlər üçün işləmək istəyir. **işaxtaranların 67%-i** isə ekoloji mədəniyyətə sahib qurumlara iş üçün müraciət etməyə daha çox həvəslidir. Hər 3 nəfərdən

---

<sup>1</sup> Natiq Paşa. (2022). (PDF) İqlim dəyişmələri və qlobal istiləşmə – Mühazirə Konspektləri. NP

<sup>2</sup> UNEC. Biznesin təşkili və idarəedilməsi. (2011)

1-i yenilənəbilən və ya sosial məsuliyyətli işlərdə işləmək üçün daha aşağı əmək haqqını qəbul edəcəklərini söyləyir.<sup>1</sup>

Ekoloji mədəniyyətə malik olmaq, təbii ki, sadəcə, işçi və ya işaxtaranlar prizmasından deyil, şirkətlər prizmasından baxdıqda da getdikcə önəm daşımağa başlayır. Əvvəllər “Beynəlxalq Biznes Maşınları Korporasiyası” (International Business Machines Corporation) kimi tanınan, baş ofisi Armonk, Nyu-York və ABŞ-da yerləşən çoxmillətli texnologiya şirkəti olan IBM-in sorğusunda iştirak edən bütün **investorların 48 %-i** öz investisiya portfellerində ekoloji dayanıqlığı nəzərə alır. **Sorğuda iştirak edənlərin 21%-i** isə gələcəkdə buna diqqət edəcəklərini bildirirlər.

Bundan əlavə, sorğuda iştirak edən **istehlakçıların 55%-i** məhsul seçərkən ekoloji dayanıqlılığın onlar üçün son dərəcə vacib olduğunu bildirir. Bu nəticə yenə IBM tərəfindən COVID-19 pandemiyasından əvvəl keçirilən sorğunun nəticələrindən (22%) daha yüksəkdir.<sup>2</sup>

Ekoloji mədəniyyətə nümunə olaraq göstərilə biləcək nümunəvi beynəlxalq xidmətlər göstərən türk əczaçılıq şirkəti “Abdi İbrahim”dir. 2030-cu ilə qədər karbon neytral olmağı planlaşdıran Abdi İbrahim şirkəti, 100% bərpa olunan enerji istifadəsinə keçən ilk türk əczaçılıq şirkəti olaraq bir nümunədir. Abdi İbrahim daha az materialdan və xüsusilə daha az plastıkdən istifadə etməklə qablaşdırma vərəqəsi olmayan dərman, dərman qutusu və blister optimallaşdırma prosesi, bioloji parçalana bilən və ya 3D printer ilə fərdi

<sup>1</sup> Pratt L. (2022). Is sustainability in demand with prospective employees?. FutureBusiness

<sup>2</sup> IBM survey: 71% job seekers want to work for environmentally sustainable companies after pandemic. The CSR Journal. (2021)

vitamin və dərman istehsalı kimi bir çox layihələrin həyata keçirilməsi üçün işlər aparır.

Qurum yerli sahibkarları sosial innovasiya proqramları ilə dəstəkləyir. Könüllü saat kimi təcrübələrlə sosial məsuliyyəti təkmilləşdirir, qadınların məşğulluğunu artırır və ədalətli iqtisadi inkişaf planı qəbul edir.<sup>1</sup>

Ekoloji mədəniyyətə malik olmaq, təbiəti qorumağın vacibliyi həmişə ölkəmizin də gündəmində olmuşdur. Bu, ümumilli lider Heydər Əliyevin daim diqqət mərkəzində olan mövzulardan biri idi. Yurdumuzun əsrarəngiz təbiətinə həssaslıqla yanaşan dahi lider deyirdi:

“Mən 1993-cü ildə Bakıya gələrkən, bizim əkdiyimiz, becərdiyimiz bəzi ağacların kəsilməsini görərkən, elə bildim ki, məni yaralayıblar. Mən dəfələrlə demişəm, bir də deyirəm, kim hansı bir sağlam ağacı kəsirsə, hesab edin ki, o, mənim qolumu, barmaqlarımı kəsir... İnsan qurmalıdır, yaratmalıdır... hər bir insan ağac əkməlidir, becərməlidir, böyütməlidir. Əgər kimsə sağlam ağacı kəsirsə, o, nəinki xalqına, millətinə, ölkəsinə xəyanət edir, o, öz ailəsinə, özü-özünə xəyanət edir. Ona görə də, siz hər bir ağacı qorunmalısınız, hər bir ağacın qorunması uğrunda mübarizə aparmalısınız...”<sup>2</sup>

Keçmiş səyahət etməli olsaq, xatırlamaq yerinə düşər ki, Bakı 1970-ci ilə qədər **yaşillığına görə siyahıda sonuncu** yerdə qərarlaşırdı. Ulu öndərin fədakarlığı və mübarizəsi sayəsində isə Bakı 1983-cü ildə **ittifaq ölkələri miqyasında ikinci pilləyə** yüksəlmişdi.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kurumsal Sürdürülebilirlik və en iyi 5 örneği. eCORDING. (2023).

<sup>2</sup> İlhamə Loğman. Ulu öndərin torpaq sevgisi (2018). Milli Kitabxana.

<sup>3</sup> Xalq qəzeti. (2023). Milli Kitabxana.

Möhtərəm Prezidentimiz cənab İlham Əliyevin bu siyasəti uğurla davam etdirməsinin nəticəsidir ki, ölkəmiz 2024-cü ildə **BMT-nin İqlim Dəyişmələri üzrə Çərçivə Konvensiyasının Tərəflər Konfransının 29-cu sessiyasına və ya qısaca COP29-a** ev sahibliyi etmişdir. Bu mötəbər tədbir, təkcə Azərbaycanın ekoloji fəaliyyət sahəsində liderliyini nümayiş etdirmədi, həm də bu mövzuda məlumatlılığın artırılması və bu istiqamətdə strateji addımların həyata keçirilməsinə təkan verən katalizator rolunu oynadı. Qlobal maraqlı tərəfləri bir araya gətirməklə, COP29 beynəlxalq əməkdaşlığı və bilik mübadiləsini təşviq etməklə Azərbaycana ən yaxşı beynəlxalq təcrübələri mənimsəməyə və yaşıl iqtisadiyyata keçidini sürətləndirməyə imkan verdi. Bu əlamətdar hadisə Azərbaycanın ətraf mühitin qorunmasına qarşı həssaslığını və iqlim dəyişikliyi ilə qlobal mübarizəyə verdiyi töhfəni göstərmiş oldu.

Bəs ekoloji mədəniyyətə malik biznes insanı necə biridir? O, ətraf mühitə və cəmiyyətə qarşı məsuliyyətli yanaşan, davamlı inkişaf prinsiplərini iş fəaliyyətinə inteqrasiya edən şəxsdir. Bu cür biznesmenin sahib olduğu əsas bacarıq və keyfiyyətlər aşağıdakılardır:

**Ekoloji şüur və məsuliyyət:** ekoloji mədəniyyətə malik biznesmen, fəaliyyətlərinin ətraf mühitə təsirini dərk edir və mənfi təsirləri minimuma endirmək üçün tədbirlər görür. O, təbii resursların səmərəli istifadəsinə və tullantıların azaldılmasına xüsusi diqqət yetirir.

**Davamlılıq strategiyalarını inkişafetdirmə bacarığı:** ekoloji mədəniyyətə sahib biznesmen uzunmüddətli perspektivdə həm iqtisadi, həm də ekoloji fayda gətirən



strategiyalar hazırlayır. Bu, məhsul və xidmətlərin davamlılığını təmin etmək üçün innovativ yanaşmaları tətbiq edir.

**Etik liderlik və sosial məsuliyyət:** belə biznesmen işçilərinə və cəmiyyətə qarşı etik davranır, sosial məsuliyyət layihələrində fəal iştirak edir və iş mühitində ekoloji dəyərləri təşviq edir.

**İctimaiyyətlə əlaqələr və şəffaflıq:** bu keyfiyyətə malik biznesmen şirkətinin ekoloji fəaliyyətləri barədə ictimaiyyəti məlumatlandırır və şəffaflıq prinsiplərinə riayət edir, bu da müştərilər və tərəfdaşlar arasında etibar yaradır.

Bu qeyd olunan xüsusiyyətləri ölkəmizdə olan bir sıra şirkətlərdə də görə bilərik. Məsələn, "Carlsberg Azərbaycan" şirkəti ətraf mühitin qorunması məqsədilə tullantıların idarə edilməsi sahəsində Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyi ilə 2019-cu ildə üçillik əməkdaşlıq memorandumu imzalamışdı. Həmçinin təbii qaz istehlakını 34%, su istehlakını 43%, elektrik enerjisi istehlakını 33% azaltmağa nail olmuşdur.<sup>1</sup>

Mineral-xammal ehtiyatlarından səmərəli istifadə edərək dağ-mədən sənayesinin davamlı inkişafına töhfə verən "Azərbaycan Geologiyası" MMC ətraf mühitin qorunması və ekoloji təhlükəsizlik məsələlərini prioritet hesab edir və bu istiqamətdə fərqli layihələr hazırlayır.<sup>2</sup>

Ətraf mühitə təsiri azaltmaq üçün müasir çirkab sətəmləyici qurğulardan, günəş enerjisi sistemlərindən və seysmik izolyasiya texnologiyalarından istifadə edən "PMD

---

<sup>1</sup> "Carlsberg Azərbaycan" şirkəti və Ekologiya və Təbii Sərvətlər Nazirliyi Qarşılıqlı Anlaşma Haqqında memorandum imzaladılar. Carlsberg Azərbaycan. (2019)

<sup>2</sup> Azgeo. (n.d.). <https://azgeo.az/About>

Projects” şirkəti karbon izini minimuma endirmək üçün yaşıl tikinti təcrübələrini genişləndirir.<sup>1</sup>

Bu qeyd olunanlardan əlavə olaraq, “Veysəloğlu Şirkətlər Qrupu”, “Bakcell”, “Azercell”, “Azərsun Holding” kimi bir sıra şirkətlər də öz fəaliyyətlərində ətraf mühitə təsirin azaldılmasına yönəlmiş davamlı təcrübələr və innovativ texnologiyalardan istifadə edir.

Təbii ki, ekoloji mədəniyyətə malik olmaq sonradan qazanıla və inkişaf etdirilə bilər. Ekoloji mədəniyyətə malik olmaq bilik və təcrübə vasitəsilə formalaşdırıla bilən bir keyfiyyətdir. Bu keyfiyyəti qazanmaq üçün öyrənmə metodları nələrdir? Gəlin, baxaq:

– Ekoloji idarəetmə, davamlılıq və ətraf mühitin qorunması mövzularında ixtisaslaşmış kurs və seminarlar vasitəsilə biliklərin artırılması mümkündür.

– Müvafiq kitablar, elmi məqalələr və araşdırma materialları oxuyaraq ekoloji mədəniyyət haqqında dərin biliklər əldə etmək olar.

– Ekoloji layihələrdə könüllü və ya peşəkar kimi iştirak edərək praktiki təcrübə qazanmaq mümkündür.

– İş yerində ekoloji təşəbbüslər irəli sürərək və tətbiq edərək bu sahədə kompetensiyanı inkişaf etdirmək olar.

– Ekoloji mədəniyyətə sahib təcrübəli biznesmenlərdən məsləhətlər alaraq öyrənmək digər effektiv yoldur. Həmçinin ekoloji biznes sahəsində fəaliyyət göstərən peşəkarlarla əlaqələr quraraq təcrübə mübadiləsi aparmaq faydalıdır.

– Fəaliyyətlərin ekoloji təsirini mütəmadi olaraq qiymətləndirərək inkişaf sahələrini müəyyənləşdirmək olar.

<sup>1</sup> Ekoloji Davamlılıq və dayanıqlılıq: PMD projects

– Yeni ekoloji trendlər və texnologiyalar haqqında məlumatları izləyərək bilikləri yeniləmək isə mütləqdir.

Unutmayaq ki, ekoloji mədəniyyət, hər birimizin məsuliyyətidir. Hər bir şirkət, hər bir iş adamı və hər bir fərd, öz fəaliyyəti ilə ətraf mühitə mənfi təsirini azaltmaq və təbiətlə harmoniyada yaşamaq üçün səy göstərməlidir. Yalnız bu şəkildə həm rifahımızı təmin edə, həm də planetimizin gələcəyini qoruya bilərik.

### **Tapşırıq:**

Aşağıdakı suallara səmimi cavab verin. Hər “Bəli” cavabınıza görə 1 bal hesablayın. Sonda yığdığınız balları toplayaraq nəticəni qiymətləndirin.

1. Gündəlik həyatınızda tullantıları azaltmaq üçün hansı addımlar atırsınız? (Məsələn, təkrar istifadə, plastikdən imtina, kağız istifadəsini azaltmaq və s.)

Bəli / Xeyr

2. İş fəaliyyətinizdə ekoloji standartlara uyğun materialardan istifadə edirsinizmi?

Bəli / Xeyr

3. Ətraf mühitlə bağlı maarifləndirmə və ya sosial layihələrdə iştirak etmişinizmi?

Bəli / Xeyr

4. Şirkətiniz və ya öz biznes fəaliyyətləriniz zamanı resursların səmərəli istifadəsini təmin etmək üçün tədbirlər görürsünüzmü?

Bəli / Xeyr

5. Təbiətin və ətraf mühitin qorunmasına dair özünüza və yaxınlarınıza qarşı məsuliyyət hiss edirsinizmi?

Bəli / Xeyr

**Nəticə:**

**4-5 bal:** Siz ekoloji mədəniyyətə yüksək səviyyədə sahibsiniz. Davamlı inkişaf prinsiplərinə sadıq qalaraq həm işinizə, həm də ətraf mühitə böyük fayda verirsiniz.

**2-3 bal:** Ekoloji mədəniyyətiniz yaxşı səviyyədədir, lakin bəzi sahələrdə daha diqqətli olmağınıza ehtiyac var. Bəllənsli yanaşma və kiçik dəyişikliklər sizi daha yaxşı səviyyəyə qaldıra bilər.

**0-1 bal:** Sizin ekoloji fərqiindəliyiniz artırılmalıdır. Ekoloji dəyərləri gündəlik həyatınıza və iş mühitinizə inteqrasiya etmək üçün yenidən düşünməyə ehtiyacınız var.

Əgər balınız gözlədiyinizdən aşağıdırsa, başlıqda qeyd olunan tövsiyələri tətbiq edərək ekoloji mədəniyyətinizi inkişaf etdirməyə başlayın.

**30. Ləyaqətli / Vicdanlı**

*Uyuruqsa nəfs adlanan elçiyə,  
Tüpürürük vicdan kəsən ölçüyə,  
Odur verən düz qiyməti hər şeyə,  
Vicdanından qorxmayandan qorxuram.*

Bu misralar Bəxtiyar Vahabzadənin "Vicdan" şeirindəndir. Şeirdə çox önəmli bir məsələyə toxunulub – **Vicdan**. Hansı ki, şəxsi münasibətlər və ya peşəkar həyatımızın hər sferasında çox önəmli faktordur.

**Vicdanlı insan kimdir?** Vicdanlı insan mənəvi məsuliyyət və təmiz insani hisslərə malik, öz hərəkətlərinin yaxşı və ya pis olduğunu dərk edən şəxsdir. O, vicdanın insan

fəaliyyətinin göstəricisi olduğunu anlayır, ətrafında baş verən hadisələri dərk edir və onlarla bağlı mühakimə yürüdüür, yaxşını pisdən ayırır, nəfsi ilə vicdanının səsini ayırd edir. O, həmçinin hiss, düşüncə və davranışlarında pisliklərdən çəkinən, doğru yola yönələn, borc və məsuliyyətlərini yerinə yetirən şəxsdir.

Türk psixiatri Kemal Sayar vicdan haqqında çox aydın izah verir: "Vicdan sözünün kökü "tapmaq, sevmək, kədər-lənmək" mənasını verən "vecd" sözüdür. Lüğəvi məna-sı **"İnsanı öz davranışı haqqında mühakimə yürütməyə istiqamətləndirən, ona öz əxlaqi dəyərləri haqqında birbaşa və kortəbii mühakimə yürütməyə imkan verən, insana doğru və yaxşı olanı etməyi təlqin edən daxili gücdür"**. Dini nöqteyi-nəzərdən vicdan çox vaxt "qəlbin gözü" və ya sadəcə "ürək" kimi təsvir edilir. O, Yaradanın ruhda yerləşdirdiyi ədalət və mərhəmət hisslərinin idarəçisi-dir. İnsanı doğru və insani olana yönəldir. **Haqsızlıq qar-şısındakı daxili ağrı və doğru olanı tapmaq yolunda ilk addımdır...** Bəlkə də, bu gün yox olmaq üzrə olan bu xüsusiyyətin tamamilə yoxa çıxması və yaşaması üçün lazım olan "iman"dır. Bu baxımdan, vicdan ruhun mənəvi qüvvəsidir. O, insani yaxşını pisdən ayırmağı bacarır".<sup>1</sup>

Bənzər yanaşmanı Vəbisa ibn Məbədın (ra) Hz.Peyğəm-bərdən (s.a.s.) yaxşılıq və pisliliyin nə olduğunu soruşduqda Hz.Peyğəmbərin (s.a.s.) cavabında da görə bilirik<sup>2</sup>:

**"Qəlbindən soruş. Yaxşılıq qəlbinə dinclik verən və qəlbini təmin edən şeydir. Pislik isə insanlar sənə fətvə**

<sup>1</sup> Sayar, K. *Vicdan*. Prof.Dr.Kemal veb-saytı.

<sup>2</sup> Dərimi, Büyu, 2; Əhməd ibn Hənbəl, Musnəd, IV, 227

## **versələr belə, vicdanını (qəlbini) narahat edən və içində tərəddüd yaradan şeydir”.**

Hədis insanın, sadəcə, xarici faktorlara, yəni bir sıra əmrlərə, qanunlara nəzərən hərəkət etməsini deyil, öz vicdanına da qulaq asaraq qərar verməli olduğunu bildirir, hansı ki, bu da vicdanla bağlıdır.

Bununla bərabər, bəzən vicdanlı olmaq yanlış anlaşıla bilər və başqa anlayışlarla qarışdırıla bilər. Ən çox eşidilən məsələlərdən biri vicdanlı insanların hər bir işdə qüsursuz olmağı hədəfləyən **mükəmməliyyətçi xarakterdə** olmasıdır. Çox ehtimal ki, sizin də ətrafınızda belə insanlar var. Bununla belə, mükəmməliyyətçilik çox vaxt xeyirdən daha çox zərər verir, hər bir detala diqqət yetirməyə vaxt və enerji sərf olunduqca, inkişafı ləngidir və dayandırır. Bir sözlə, vicdanlı olmaq mümkün olmayan mükəmməliyyətçi standartına malik olmaq deyil. Bu daha çox davamlı inkişaf-la və bu prosesdə daxildən rahatlığın tapılması, qərarlarından əmin olmaqla əlaqəlidir.

Vicdanlı olmağın mükəmməliyyətçiliklə qarışdırılması meylili, eyni zamanda, vicdanlı bir insanın istəklərə **həmişə “hə” demək** lazım olduğu ilə bağlı stereotipini də özü ilə birlikdə gətirir. Ancaq vicdanlı insan başqalarına kömək etmək üçün özünü ikinci plana atmır. O başa düşür ki, həddən artıq öhdəliyi qəbul etmək uzunmüddətli zaman dilimində performansını zəiflədir. Bu səbəbdən, xüsusilə də, iş mühitində əsas öhdəliyin yerinə yetirilməsinə təhdid olan əlavə işlərə hörmətlə “yox” deməyin ən doğru cavab olduğunu bilir.

Bu yanlış təsəvvürdən əlavə, belə fikirlər də eşidə bilərik ki, vicdanlı insanlar **qaydalara kor-koranə, sorğu-sualsız**

**əməl** edirlər. Həqiqətən, vicdanlı biri inkişaf və ya məqsədə mane olduqda qaydaları sorğulamağın vacibliyini başa düşür. Onlar işlərinin daha böyük bir missiyaya xidmət etdiyini başa düşür və uyğunlaşmanın ən doğru seçim olduğu zamanları ayırd edə bilirlər.

Vicdanlı olmağın bizneslə əlaqəsinə və önəminə də biraz diqqət edək. Business Insider saytında 2015-ci ildə yayınlanan məqalədə vicdanlılığın bizneslə əlaqəsi və faydaları haqqında bir neçə fikrə rast gələ bilirik.<sup>1</sup> Gəlin, onlara baxaq:

1. Yan Makrey və Adrian Fernxem **“Yüksək potensial: işdə istedadlı insanları necə tapmaq, idarə edək və inkişaf etdirək”** adlı kitabında (High Potential: How to Spot, Manage and Develop Talented People at Work) yazmışlar ki, **“Bütün şəxsi keyfiyyətlərin içindən vicdanlılıq iş həyatının demək olar ki, bütün sahələrində güclü performans və müvəffəqiyyətlə assosiasiya edilir”**.

2. Vicdanlı insanları görəndə tanıyırsınız: onlar həmişə lazım olan vaxtda, lazım olan yerdə olurlar. Təqvimləri nizamlıdır. Hədəflər qoyur və son təhvil tarixlərini ötürümlər. Onlar “zəhmətkeş”, “etibarlı” və “əzmkar” kimi ifadələrlə təsvir edilmək haqqı qazanırlar. Onlar demək olar ki, hər bir komanda üçün dəyərlidirlər.

3. 2003-cü ildə **11 nəfər biznesmenlə 30 il ərzində** aparılmış araşdırmanın nəticələri yayınlanır. Məlum olur ki, vicdanlı insanlar **səkkiz ildən çox fəaliyyət göstərən** şirkətləri idarə etməkdə ən uğurlu olanlardır.

---

<sup>1</sup> Baer, D. (2015). *Here's the personality trait that predicts success for employees - and entrepreneurs*. Business Insider.

“Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, sahibkar uzunmüddətli uğur üçün yeni biznesi idarə etmək məqsədilə menecerə çevrilməlidir”, – bunu tədqiqatın aparıcı müəllifi və Pensilvaniya Texnologiya Kollecinin professoru Mark Çavarella (Mark Ciavarella) yazıb. Beləliklə, vicdanlılıq idarəetmə üçün ən vacib xüsusiyyətlərdən biridir. Təəccüblü deyil ki, vicdanlılıq ümumiyyətlə, uzunmüddətli uğurun vacib bir komponentidir.

**4.** Həmçinin Amerika Milli Yaşlanma İnstitutu (The National Institute on Aging) müəyyən edib ki, vicdanlılıq **gəllir və iş məmnuniyyəti** ilə əlaqəlidir. Digər tədqiqatlar da göstərir ki, vicdanlılıq iş tapmaq və işdə qalmaq üçün ən vacib amildir.

Bu sadəcə məsələnin hələ bir hissəsini nümayiş etdirir. Yeni araşdırmalar göstərir ki, təsisçi şəxsiyyəti (founder) startapın inkişaf mərhələləri boyunca – ilkin maliyyələşdirmədən tutmuş çıxışa qədər – uğura təsir edir. Bu məqalələrdən biri də Kolumbiya Biznes Məktəbində (Columbia Business School) yayınlanan məqalədir.<sup>1</sup> Məqalədə yazılır:

“Açıqfikirli (**openness**) və uyğunlaşması (**agreeableness**) yüksək olan təsisçilər daha çox vəsait cəlb etməyə meyllidirlər, emosional dayanıqlılığı yüksək olan təsisçilər isə bütün mərhələlərdə daha yaxşı nəticə göstərirlər. Eyni zamanda, vicdanlılıq və məsuliyyətlik (**conscientiousness**) yüksək olan təsisçilər, xüsusilə ilkin maliyyələşdirmə mərhələlərində daha yaxşı performans göstərirlər.

Tədqiqatda **10.500 startapçının** Twitter paylaşımalarına əsasən Böyük Beşlik (Big Five) şəxsiyyət əlamətləri (açıq-

<sup>1</sup> Matz, S., & Freiberg, B. (2024). Startup success: How founder personalities shape venture outcomes.



fikirlilik, vicdanlılıq, ekstraversiya, uyğunlaşma və nevrotilik) təhlil edilmişdir. Daha sonra bu əlamətlər Crunchbase məlumat bazasındakı obyektiv startap nəticələri ilə qarşılaşdırılmışdır.

Bütün bu araşdırmalar vasitəsilə, həmçinin özümüz də gündəlik həyatda müşahidələr apardığımızda vicdanlı olmağın tez və ya gec uğura etdiyi təsiri görə bilərik. Bu məsələdə digər biznes keyslərinə də baxsaq, eyni nəticəyə gələ bilərik.

2006-cı ildə Bleyk Maykocki tərəfindən qurulan kommersiya məqsədli ayaqqabı şirkəti TOMS Shoes buna göstərilə biləcək nümunələrdəndir. **“Bir üçün bir”** yanaşmaları ilə şirkət vicdanlılığa nümunə göstərilə bilər. Şirkət satın alınan hər bir cüt ayaqqabı qarşılığında ehtiyacı olan uşağa bir cüt ayaqqabı da hədiyyə edir. TOMS sosial təsir ətrafında mərkəzləşdirilmiş brend yaratmaqla müştəri loyallığını artırır. Bununla da, alıcılar **daha böyük bir işə töhfə verdiyinə** inanırlar. Bleyk Maykocki “Start Something that Matters” kitabında bununla bağlı qeyd edir və bu ideyaya necə gəldiyini açıqlayır:

“Mən bir neçə gün kəndləri səyahət etdim. Sonra daha bir neçə günü təkbaşına səyahət etdim, səs-küylü paytaxtın kənarında yoxsulluğun şiddətli simasının şahidi oldum. Bu, mənim məlumatlılığımı kəskin şəkildə artırdı. Bəli, mən beynimin bir hissəsində həmişə bildirdim ki, dünyada kasıb uşaqlar ayaqyalın gəzirlər, amma indi ilk dəfə ayaqqabsız olmağın real təsvirini gördüm: şişliklər, yaralar, infeksiyalar – bütün bunlar azyaşlı uşaqların ayaqlarını torpaqdan (yerdən) qoruya bilməməsinin nəticəsidir.

Bununla bağlı bir şey etmək istədim, amma nə?”

TOMS Shoes vicdanlı olmağın təkəcə şəxsi keyfiyyət deyil, uğurlu biznes strategiyasının mühüm tərkib hissəsi olduğunu sübut edir. Vicdanlı yanaşmanı öz əməliyyatlarına inteqrasiya etməklə TOMS nəinki brend reputasiyasını və müştəri sədaqətini artırır, həm də etik biznesin daha geniş mədəniyyətinə töhfə verdiyini və yaxşılıq etməyin yaxşılığa gətirib çıxara biləcəyini göstərir.

Vicdanlı olmağın biznesə verdiyi faydanı Toyota nümunəsindən də görə bilərik. Toyota-nın öz saytında yerləşdirdiyi məlumatda vicdanlılığın biznesdə keyfiyyətə necə təsir etdiyi açıqlayır.<sup>1</sup>

Onlar qeyd edirlər ki, yarandığı gündən **“əvvəlcə müştəri”** və **“əvvəlcə keyfiyyət”** korporativ fəlsəfəsinə əsaslanan Toyota Motor Co., Ltd. 1949-cu ildə yaradılmış statistik keyfiyyətə nəzarətin tətbiqindən sonra 1965-ci ildə Deming Tətbiq Mükafatını və 1970-ci ildə Yaponiya Keyfiyyətə Nəzarət Mükafatını qazandı (SQC) və **“əvvəlcə müştəri”**, **“davamlı təkmilləşdirmə” (kaizen)** və **“ümumi iştirak”** kimi dəyişməz prinsiplərə əsaslanan Ümumi Keyfiyyət İdarəetməsini<sup>2</sup> (TQM – Total Quality Management) həyata keçirmişdir.

Düşünə bilərsiniz ki, bəs vicdan bununla necə əlaqəlidir. Əslində, bir biznesin etik prinsiplərə malik olması və müştəriyəönümlü, dürüst formada işləməsi elə vicdan göstəricisidir. Bundan əlavə, Toyotanın 1951-ci ildə Yaradıcı İdeya Təklifi Sisteminin işə salınmasından bu günə qədər verilən təkliflərin sayı durmadan artıb və sistem **“vicdanlı**

<sup>1</sup> Toyota Global saytı, “75 years of TOYOTA”

<sup>2</sup> Ümumi Keyfiyyət İdarəetməsi: müştəri məmnuniyyəti vasitəsilə uzunmüddətli uğura yönəlmiş idarəetmə yanaşmasıdır.

**istehsal” (monozukuri)** ilə bağlı dəyişikliklərə çevik reaksiyaları dəstəkləyib, şirkətin inkişafına mühüm töhfələr verib.

Nəticədə, TQM və problemlərin həlli kimi əsas konsepsiyalar, eləcə də, yaradıcı innovasiyalar vasitəsilə davamlı təkmilləşmə (**kaizen**) şirkət daxilində geniş yayılmış və möhkəmlənmiş, hər səviyyədə məhsul və iş keyfiyyətini artırmış, fərdlərin və təşkilatların motivasiyasını yüksəltmişdir.

Bu qeyd olunanlardan vicdanlı insanın, xüsusilə, biznes mühiti prizmasından əsas xüsusiyyətləri kimi aşağıdakıları çıxara bilərik:

– **Sosial məsuliyyət və empatiya:** vicdanlı insanlar başqalarının rifahı üçün dərin qayğı göstərirlər. Bleyk Maykocki yaşadığı təcrübəyə əsasən empatiya və sosial məsuliyyət hissi ilə TOMS Shoes-un “One for One” yanaşmasını ortaya çıxardı.

– **Dürüslük:** vicdanlılıq dürüslük və etik təcrübələrə bağlılığı əhatə edir. TOMS və Toyota müştərilərin etibarını gücləndirən və müsbət brend reputasiyasına töhfə verən şəffaflıq və etik biznes modellərinə üstünlük verir.

– **Keyfiyyətə və davamlı inkişafa meyillilik:** vicdanlı insan yüksəkkeyfiyyətli işə və özünü təkmilləşdirməyə önəm verir ki, bu da nəticədə biznesə təsir edir. Toyota-nın Ümumi Keyfiyyət İdarəetmə (TQM) və davamlı təkmilləşdirmə (kaizen) fəlsəfəsi bunu əks etdirir və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, innovasiyalara, ümumi “daha yaxşı olmaq” mədəniyyətinə gətirib çıxarır.

– **Etibarlılıq və məsuliyyət:** vicdanlı insanlar öhdəliklərinin, məsuliyyətlərinin fərqundə olur, bu məsuliyyəti daşıyır və öhdəliklərini yerinə yetirirlər. Həm TOMS, həm də Toyota bunu fəaliyyətləri ilə sübut edir – TOMS xeyriyyəçilik

öhdəlikləri və Toyota keyfiyyət və müştəri məmnuniyyətinə sadıqlığı ilə.

Bu xüsusiyyətlər göstərir ki, vicdanlı fərdlər və şirkətlər təkcə biznes uğurunu hədəfləmir, həm də cəmiyyətə müsbət təsir göstərməyə və işlərinin hər bir aspektində etik standartları qorumağa çalışırlar.

Bəs vicdanlı olmağı öyrənmək mümkündürmü ya da bunu inkişaf etdirə bilərikmi? Tədqiqatlar göstərir ki, **həmkarlarla fəaliyyətə sərmayə qoyuluşu** insanın vicdanının artması ilə əlaqələndirilir və işin sosial aspektlərinə sərmayənin azaldılması öz növbəsində zamanla vicdanlılığın azalmasına təsir edə bilər.<sup>1</sup> Və ya görülən işlərdə, etdiyiniz seçimlərdə **dəyərlərinizi sorğulaya** bilərsiniz. “Bu atacağım addım hansı dəyərimlə uyğunlaşır?” Məsələn, komanda işi, əməkdaşlıq, başqalarının yanında olmaq və s.

Bunların bir çoxu isə elə **özünüzü sorğulamaqla** başlayır. Özünüzü sorğulamaqla indiyə qədər etdiyiniz seçimləri, vicdanınızın sızıldadığını hiss etdiyiniz vəziyyətləri düşünə bilərsiniz. İndiyə qədər olan təcrübələrinizdə sizi nə narahat hiss etdirib? Necə addım atmısınız? Həmin addımdan sonra rahatlıq hiss etmişinizmi? Etməmişinizsə, fərqli nə edə bilərdiniz ki, vicdanınız rahatlansın?

İndi isə siz özünüzdən soruşun. Vicdanınız nə qədər rahatdır, daha yaxşı insan kimi özünüzü formalaşdırmaqla bərabər, daha yaxşı işlər görmək üçün dəyişməli olduğunuz nəşə varmı? Həmçinin Bleyk Maykocki etdiyi kimi, vicdanı-

<sup>1</sup> Hudson, N. W., & Fraley, R. C. (2016). Changing for the Better? Longitudinal Associations Between Volitional Personality Change and Psychological Well-Being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(5), 603-615. <https://doi.org/10.1177/01461672166637840>

nıza təsir edən müşahidələrinizi düşünün və bu sualı siz də özünüə verin: **“Bununla bağlı bir şey etmək istərdim. Amma nə?”**

### **Tapşırıq:**

Vicdanlılığı müşahidə və daha da inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı addımları tətbiq edin və qiymətləndirmə aparın.

### **Addımlar:**

**1. Tərəfdaş seçin:** iki həftə ərzində vicdanlıqla bağlı hesabatınız üzərində işləyə biləcəyiniz tərəfdaşınız olmaq istəyən həmkar, dost və ya mentor tapın. Hər ikiniz bu işdə bir-birinizi dəstəkləməyi öhdənizə götürün.

**2. Gündəlik qeydləri öncədən edin:** hər gün üçün edəcəyiniz işlərin üzərindən keçin və hansında vicdanınızı sorğulamaq və ya müşahidə etməyin mümkün olduğunu müəyyənləşdirin.

**3. Günün sonunda gündəlik qeydlərin ətrafında müzakirə aparın:** hər günün sonunda hansı işlərdə nə nəticəyə gəldiyinizi bir-birinizlə paylaşın. Harada vicdanlı davrandız, hansı addımda fərqli nəşə etməli olduğunuzu hiss etdiniz?

**4. Həftəlik qiymətləndirin:** hər həftə aldığınız qeydlərin üzərindən keçin və tərəfdaşınızla müzakirələrinizi düşünün. Nə kimi dəyişiklik hiss edirsiniz?

### 31. Ləyaqətli / Ədalətli (Adil)

*"Ey iman gətirənlər! Özünüzün, valideynlərinizin və ya qohumlarınızın əleyhinə olsa belə, daim ədaləti təmin edən və Allah üçün şahidlik edən kimsələr olun! (Haqqında şahidlik etdiyiniz kimsələr) istər varlı, istər kasıb olsun, Allah hər ikisinə də (sizdən) daha yaxındır. Nəfsinizin arzusuna uyaraq haqdan üz çevirməyin!"*

"Qurani-Kərim"dən olan bu ayə ədalətin tək cə fərdi əx-laq deyil, sosial və iqtisadi həyatda da əsas prinsip kimi qə-bul edilməli olduğunu göstərir. Yaşadığımız dünyanın bü-tün sahələrində ən çox ehtiyac olan anlayış məhz ədalətdir. Dünya ədalətin üzərində qurulmalıdır desək, yanılmazıq. Çünki ədalət anlayışı ən kiçik ictimai birlik olan ailədən tut-muş, ən geniş ictimai quruluş olan dövlət üçün vacib hesab olunur.

**Ədalətli olmaq nə deməkdir?** Ədalətli şəxs hər işi yerində və lazım olduğu kimi edən, münasibətlərində doğ-ru-düzgün və qərəzsiz olan, insanların haqqına tamah et-məyən şəxsdir. Ədalətli insan ayırı-seçkilik etmədən müha-kimə yürütmək bacarığına sahib olur.

Bununla bərabər, bəzən elə düşüncülər ki, ədalətli insan çox vaxt **hər kəsə bərabər münasibət bəsləyən, heç vaxt münaqişələrə qarışmayan biridir.** Ədalətli-liyin hamıya eyni şəkildə yanaşmağı nəzərdə tutduğuna dair inanc, bərabərliyə olan yanaşma ilə qarışdırılır. Lakin bəzən ədalətli olmaq fərdi güclü və zəif tərəfləri, həmçinin

mövcud şəraiti həll etmək üçün müxtəlif vəziyyətləri nəzərə almağı tələb edir. Eyni ilə ədalətli insanların münaqişədən qaçması fikri, ədalətliyin həmişə sülhü qorumaqdan ibarət olduğu mənasına gəlir, lakin həqiqi ədalət çox vaxt münaqişələrə səbəb olsa belə, problemlərin açıq şəkildə həllini tələb edir.

İndi isə iş dünyasında ədalətlə bağlı vəziyyətin necə olduğuna nəzər salaq. Reallıq budur ki, işçilərin əksəriyyəti iş mühitinin ədalətli olduğunu düşünmür. 2021-ci ildə dünya üzrə keçirilən sorğuda **3500 işçidən yalnız 18%-i** ədalətli mühitdə işlədiklərini bildirmişdir.<sup>1</sup> Bu nəticələrin işəgötürənlər üçün əhəmiyyətli təsirləri ola bilər, belə ki, daha ədalətli iş mühiti işçilərin performansını 26%-ə qədər, işçilərin şirkətdə saxlanmasını isə 27%-ə qədər yaxşılaşdırır.

Daha bir neçə məlumata baxaq. 2023-cü ildə Great Place To Work şirkətinin keçirdiyi 4400-dən çox işçinin iş-tirak etdiyi sorğuya əsasən çalışanların yalnız 36%-i şirkətlərinin mənfəətindən ədalətli pay aldıklarına inandıqlarını bildirib. Yalnız 51% işçi karyera yüksəlişinin ədalətli şəkildə edildiyini, 45% işçi isə rəhbərlərin, sadəcə, sevdikləri işçini seçməkdən yayındığını söyləyib. 242.000-dən çox fərdi sorğunun cavablarına əsaslanaraq hazırlanan Great Place To Work şirkətinin araşdırması göstərir ki, iş yerində ədalətlik həm işçilərin rifahına, həm də biznes uğurlarına dərinədən təsir göstərir.<sup>2</sup> Great Place To Work şirkətinin baş direktoru Maykl C. Buş belə deyir:

<sup>1</sup> Kropp, B., Knight, J., & Shepp, J. (2022). *How fair is your workplace?*. Harvard Business Review.

<sup>2</sup> Le, A. (2023). *Employee well-being report*. Great Place To Work®.

*"İşçilər iş yerinin ədalətli olduğuna inandıqda, liderlərə və təşkilata etibar edirlər. İşçilər bilmək istəyirlər ki, işlərinə görə ədalətli təzminat alacaqlar, vəzifə yüksəlişləri nəzərdə tutulduqda ədalətli və qərəzsiz münasibət görəcəklər, böyümə üçün bərabər imkanlar qazanacaqlar".*

Biznes mühitində ədalətliyyə göstəriləcək nümunələrdən biri dondurma, yoqurt və dondurulmuş desert satışı ilə məşğul olan Ben&Jerry's şirkətidir.

Şirkətin keyfiyyətə nəzarət şöbəsi məhsulun dad eyniliyini təmin etmək üçün hər saatdan bir istehsal xəttindən nümunə götürülməsini tələb edir. Bu o deməkdir ki, onların dequstatorları (dadı müəyyən edən şəxs) işdə olduqları hər gün 2 stəkana yaxın dondurma yeyirlər.

Günün çox hissəsini dondurma yeməklə pul qazanmaq bəziləri üçün arzulanan iş kimi görünə bilər, lakin bu təbii ki, bədəndə kaloriləri artırır. Dequstatorların vəzifə tələblərindən dolayı sağlamlıq riski almaları səbəbindən bu işçilərin **idman zalına üzvlük haqqını** şirkət ödəyir. Bu olduqca ədalətli yanaşmadır.

Həmçinin Ben&Jerry's öz biznesinin bütün aspektlərinə ədalət tətbiq edir, işçilərlə rəftar və icma dəstəyindən tutmuş, kiçik miqyaslı fermerlər üçün ədalətli sövdələşmələrin təmin edilməsinə qədər. Ədalətli ticarət sabitlik, əməkdaşlıq və rifah gətirir. Onlar liderlik imkanları və təlim vasitəsilə qadınların işdə iştirakını dəstəkləyir, məişət zorakılığının azaldılmasına kömək edir. Böyük korporasiyaları zənginləşdirmək əvəzinə, fermerləri və istehlakçıları ədalətli əmək haqqı üçün, daha adil və daha davamlı dünya üçün ədalətli ticarəti seçməyə təşviq edir.



Araşdırmalar yüksək və aşağı ədalət dəyəri olan iş mühitlərini bir-birindən fərqləndirən dörd əsas sualı müəyyən etmişdir.<sup>1</sup> Hansı ki, bu qeyd olunanlara ədalətli biznes insanının göstəriciləri kimi də baxa bilərik:

**1. İşçiləriniz məlumatlandırılırmı?** Təşkilatınız insanlara işlərində uğur qazanmaq və karyeralarını yüksəltmək üçün lazım olan məlumatları verirmi?

İşçilər yüksək məlumat mühitində yaşayırlar. İnsanlar üçün daşınmaz əmlak agentləri, diş həkimi və ya övladının müəllimi haqqında geniş məlumatı onlayn əldə etmək asandır. Onlar işgötürənlərdən də eyni cür məlumat şəffaflığını gözləyirlər.

Artan tələbata baxmayaraq, Gartner-in 2021-ci il sorğusu təşkilatların yalnız 33%-nin məlumat şəffaflığı tətbiq etdiyini göstərir. Bu yanaşma məlumatın qeyri-bərabər paylaşıldığı vəziyyətlərə gətirib çıxarır. Məsələn, eyni Gartner sorğusu kişilərə müsahibə və ya qiymətləndirmədən əvvəl hazırlıq materiallarının qadınlara nisbətən 6% daha çox verildiyini göstərir. Bu, işə qəbul, maaş və karyera yüksəlişində gender ayrılışını artırmaqla bərabər.

**İşçiləriniz dəstəklənirmi?** 2020-ci il Gartner sorğusu göstərdi ki, təşkilatların 64%-i pandemiya cavab olaraq işçi məmnuniyyətini artırmaq proqramlarını əlavə edib və ya genişləndirib. Lakin bu investisiyalara baxmayaraq, 2021-ci ildə işçilərin yalnız 32%-i iş yerində dəstək hiss etdiklərini bildirdi.

Araşdırma, həmçinin işçilərin müxtəlif seqmentlərinin dəstəyi hissetmə ehtimalında bəzi təəccüblü fərqlərini

---

<sup>1</sup> Kropp, B., Knight, J., & Shepp, J. (2022). *How fair is your workplace?*. Harvard Business Review.

müəyyən etdi. Məsələn, valideynlərin 37%-i, uşaqları olmayan işçilərin 27%-i dəstəkləndiyini hiss edib. Və hibrid işçilərin 37%-i işəgötürənləri tərəfindən dəstəkləndiyini hiss edir, ofisdə çalışanların isə yalnız 23%-i dəstək hiss edir.

**Bütün işçilər daxili imkanlarda ədalətli şans əldə edirlərmi?** İşçilərin yalnız 18%-i potensiallarının həyata keçirilmə imkanlarının nəzərə alındığını düşünür. Ənənəvi olaraq, təşkilatlar daha çox işçi üçün imkanları genişləndirmək məqsədilə iki yanaşma tətbiq edirlər: 1) Menecerlərdən yeni təyinatlar, xüsusi layihələr və ya daxili işə qəbullaş üçün daha çox insanı nəzərdən keçirmələri xahiş olunur və 2) İşçilər öz brendlərini yaratmaqla, öz profillərini yüksəltməyə təşviq olunurlar. Birinci yanaşma menecerlərin üzərinə həddindən artıq yük qoyur, ikinci yanaşma isə işçilərin, xüsusən də, bu yanaşmanın daha çox riskə səbəb ola biləcəyi az təmsil olunan qruplardan olanların üzərinə çox yük qoyur.

**Liderlər və menecerlər işçilərin töhfələrini dəyərləndirirmi?** Hal-hazırda işçilərin yalnız 24%-i etdikləri töhfələrə görə dəyərləndirildiklərini hiss edirlər və bu rəqəm son iki il ərzində daha da pisləşib. Frilans (məsafədən/distant) işlərin artması işçilərlə menecerlər arasında əlaqə boşluğu yaradıb, rəhbərlərin komanda üzvlərinin yerinə yetirdikləri işi görməsini və dəyərləndirməsini çətinləşdirib. Məlumatlar uzaqdan və ya hibrid rejimdə işləyən işçilərin daha yaxşı olmasa da, ortaq ofisdə işləyənlər kimi yaxşı performans göstərdiyini göstərir. Bununla belə, Gartner-in 2021-ci ildə sorğu keçirdiyi 3000-ə yaxın menecerin 64%-i ofisə gələnlərin uzaqdan işləyənlərə nisbətən daha yüksək performans göstərdiyini, 72%-i isə iş yerindəki işçilərin irəli çəkilmə ehtimalının daha yüksək olduğunu bildirib.

**İndi bu sualları özünüə yönəldə bilərsiniz:** İşçilərinizi məlumatlandırırırsınızmi? İşçilərinizi dəstəkləyirsinizmi? Bütün işçilər daxili imkanlarda ədalətli şans əldə edirlərimi? İşçilərin töhfələrini dəyərləndirirsinizmi? Əgər hələ bir biznesiniz yoxdursa, ideyanız üzərində çalışarkən belə bir mühiti necə yarada biləcəyiniz düşünəsiniz.

Ədalətliliyi inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı addımları izləyə bilərsiniz:

**1. Ətrafa qarşı olan qərəzlərinizi anlayın və etiraf edin:** hər kəsin qərəzli olduğunu qəbul edin. Fərziyyələri- niz üzərində düşünün, baxış bucağınıza meydan oxumaq və genişləndirmək üçün müxtəlif perspektivlər axtarın. Qərəzlərin fərqiində olmaq daha obyektiv və ədalətli qərar qəbul etməyə imkan verir.

**2. Empatiyanı inkişaf etdirin:** ədalətlik çox vaxt başqalarının təcrübələrini və ehtiyaclarını anlamaqdan irəli gəlir. Başqalarının fikirlərini, vəziyyətlərini fəal şəkildə dinləmək və nəzərə almaqla empatiyalı davranmağa çalışın. Empatiya, qərarların keçmişdəki müxtəlif səbəblərini və çətinlikləri nəzərə almağı təmin edir.

**3. Ardıcıl olun:** ədalətlik oxşar vəziyyətlərə eyni yanaşmanı nəzərdə tutur. Ədalətliliyi inkişaf etdirmək, ardıcıl olmağa kömək edən prinsiplər və ya təlimatlar yaratmaq olar.

**4. Rəy almaq:** mütəmadi olaraq başqalarından siz tərəfdən ədalətsiz yanaşma ilə üzləşib-üzləşmədiklərini soruşun. Bu rəyi qəbul və ona uyğun hərəkət etmək ədalətli yanaşmanızı təkmilləşdirə bilər.

Ədalətliliyi inkişaf etdirmək təcrübə və düşüncə tələb edir, lakin zaman keçdikcə bu vərdişlər həm şəxsi, həm də

peşəkar qarşılıqlı münasibətlərdə daha balanslı, ədalətli və etibarlı yanaşma yaradır.

Nəticə olaraq, ədalətlik hər bir iş adamı üçün vacib keyfiyyətdir. Bu keyfiyyət etimadı artırır, əməkdaşlığı gücləndirir, işçilər və müştərilərlə güclü əlaqələr yaratmağa kömək edir. Ədalətliyə üstünlük verildikdə, fərdlərin özlərini dəyərli hiss etdikləri daha müsbət iş mühiti yaratmaq mümkün olur. Bundan əlavə, ədalətli davranan müəssisələrin müştəri loyallığı və bazarda güclü reputasiyası qazanma ehtimalı daha yüksəkdir. Nəticə etibarilə ədalətin qəbul olunması təkcə etik dəyərləri əks etdirmir, həm də biznesdə uzunmüddətli uğur və davamlılığa töhfə verir. Karyeranızda irəliləyərkən, qərarlarınızda və qarşılıqlı münasibətlərinizdə ədaləti necə təcəssüm etdirə biləcəyinizi düşünün. Bunun peşəkar həyatınıza və ətrafınızdakıların həyatına əhəmiyyətli təsir göstərəcəyini unutmayın. Nizami Gəncəvinin də qeyd etdiyi kimi:

*Məmləkətin dayağı ədalətdir hər zaman,  
Ədalətin nəsibi səadətdir hər zaman.*

### **Tapşırıq:**

Ədalətin keyfiyyətini inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı təcrübi tapşırığı yoxlaya bilərsiniz.

### **Addımlar:**

**1.** Bir həftə ərzində hər gün başqaları ilə qarşılıqlı münasibətinizi əks etdirən, verdiyiniz qərarlara və bu prosesdə iştirak edənlərlə necə davrandığınıza diqqət yetirdiyinizlə bağlı qeydlər aparın. Hər günün sonunda özünüzü ədalətli hiss ediyiniz ən azı bir vəziyyəti və daha ədalətli ola biləcəyiniz bir situasiyanı yazın. Aşağıdakı sualları nəzərdən keçirin:

- Hər bir vəziyyətdə qərarınıza nə təsir etdi?
- Hərəkətləriniz başqalarına necə təsir etdi?
- Ədaləti artırmaq üçün növbəti dəfə fərqli nə edə bilərsiniz?

**2.** Fikirləriniz əsasında “Ədalətlik üzrə fəaliyyət planı” tərtib edin. Qarşılıqlı münasibətlərinizdə ədaləti gücləndirmək naminə növbəti ay ərzində təkmilləşdirmək istədiyiniz ən azı üç xüsusi davranış və ya hərəkəti müəyyənləşdirin. Nümunələr aşağıdakıları əhatə edə bilər:

- Qərar verməzdən əvvəl başqalarını aktiv şəkildə dinləmək.
- İclaslarda müzakirələr zamanı bərabər imkanların təmin edilməsi.

**3.** Həftəlik yoxlama: hər həftənin sonunda planınızı nəzərdən keçirin. İrəliləyişinizi və ədalətliyə əsaslanan davranışlarınızı həyata keçirərkən qarşılaşdığınız hər hansı çətinliklər haqqında düşünün. Özünüzdən soruşun:

- Həftəlik məqsədlərimə çata bildim?
- Mənim hərəkətlərim başqalarına necə təsir etdi?
- Daha ədalətli davranmaq üçün münasibətlərimdə hansı düzəlişləri etməliyəm?

**4.** Ətrafdan rəy alın: ayın sonunda həmkarlarınızdan, dostlarınızdan və ya ailənizdən daha ədalətli olmaq cəhdləriniz haqqında rəy toplayın. Qarşılıqlı əlaqələrinizdə və ya aldığınız qərarlarda dəyişiklik görüb-görməmələrinə dair fikirlərini soruşun. Öz yanaşmanızı təkmilləşdirmək və inkişafınızı davam etdirmək üçün bu rəylərdən istifadə edin.

## 32. Ləyaqətli / Xeyirxah

*"Yaxşılıq et, at dənizə. Balıq bilməsə, Xəliq bilər!"*  
Atalar sözü

*"Bir insan daha xeyirxah, düşüncəli və mehribandır-sa, bu onun yüksək intellektə sahib olduğunu göstərir".* Bu cümlə 2024-cü ilə aid bir məqalədən götürülüb.<sup>1</sup> Məqalədə bu məsələ ilə bağlı bir neçə mənbəyə istinad edilir:

– "Beynəlxalq Qeyri-Kommersiya və Könüllü Sektor Marketingi" jurnalında (International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing) dərc edilən araşdırmaya görə, **yüksək koqnitiv bacarıqlar** xeyriyyəçiliklə assosiasiya edilir.

– "Şəxsiyyət araşdırmaları" adlı jurnalda (Journal of Research in Personality) dərc edilən bir araşdırmada isə qeyri-şərtsiz **altruistik<sup>2</sup> davranışın intellektlə əlaqəli** olduğunu tapıldığını görürük.

– "Sosial Psixologiya və Şəxsiyyət Elmləri" jurnalında yayınlanan bir tədqiqatda da intellektin şəxsi dəyərlərlə əlaqəli olduğu aşkar edilmişdir. Sadə dildə desək, **nə qədər az eqoistsinizsə, bir o qədər çox ağıllı olursunuz.**

<sup>1</sup> Haden, J. (2024). Science says being generous, thoughtful, and kind is a sign of high intelligence. leading organizational psychologist Adam Grant agrees.

<sup>2</sup> Altruist: özünün xeyirini yox, başqasının xeyirini düşünən fədakar, xeyirxah insan modeli

Bu məqalədə daha sonra qeyd olunur ki, xeyirxah insanların ağıllı olması onlara yaxşı münasibətlər qurmağa kömək edir, **yaxşı münasibətlər də yaxşı biznes deməkdir.**

**Bəs kimdir xeyirxah insan?** Xeyirxah insan başqalarına yaxşılıq arzulayan, onların səadətinə şad olan, başqalarının rifahı üçün çalışan, ətrafdakılara müsbət münasibət bəsləyən şəxsdir. Ancaq bu o demək deyil ki, xeyirxahlıq zəiflik əlamətidir. Bu yanlış inanc onunla bağlıdır ki, mehriban olmaq insanı az iddialı və ya qeyri-ciddi qərarlar qəbul etməyə təhrik edir. Həmçinin belə düşüncə də var ki, xeyirxahlığın ümumi biznes nəticələrinə təsiri yoxdur və xüsusi uğura səbəb olmur. Ancaq bununla bağlı girişdə qeyd olunan statistika, həmçinin yazının davamında qeyd olunanlar fikrin yanlış olduğunu sübut edəcəkdir.

Son olaraq, belə bir düşüncə də var ki, xeyirxah insanlar həddən artıq mülayim olduqlarından öz ehtiyacları və ya sərhədləri üzərində möhkəm dayana bilmir, yəni xeyirxah insanların qoyduğu sərhədlər daim pozulur və münaqişələrin həlli ilə yanaşı, bu keyfiyyət mövcud ola bilməz. Ancaq təbii ki, bu belə deyil. Bütün müsbət keyfiyyətlərdə olduğu kimi, xeyirxahlığın da sərhədini hər insan özü üçün müəyyənləşdirə bilər.

Biznesdə xeyirxahlıq, yalnız mənfəət məqsədli yanaşmadan daha geniş perspektiv təqdim edir. Bu, sosial məsuliyyət, etik davranış və müştəri məmnuniyyətini önə çıxarmaqla bağlıdır. **Bəs biznes mühitində xeyirxah olmaq və ya ümumən xeyirxahlıq nə üçün lazımdır?**

Notre Dame Etik Liderlik Mərkəzinin verdiyi məlumatda qeyd edilir ki, Kimmo Eriksson və tədqiqat qrupu **ABŞ, Böyük Britaniya və Avropanın 23 ölkəsindən** əldə

edilən məlumatları təhlil edərək, xeyirxah insanların daha sağlam bədənə, zəhnə və münasibətlərə sahib olduqlarını müəyyən edib.<sup>1</sup> Üstəlik, onlar eqoist insanlara nisbətən uzun müddət ərzində daha çox pul qazanır və gəlirlərini daha tez artırır.

Eriksson və komandası iştirakçıların xeyirxahlıq səviyyələrini müəyyən etmək üçün onların könüllü fəaliyyəti və başqalarına kömək etmək haqqındakı fikirlərini təhlil edib. Sonra isə xeyirxahlıq səviyyəsini iştirakçıların gəlirləri ilə müqayisə edib. Xeyirxah insanlar eqoist insanlara nisbətən daha çox gəlir əldə edir və tez-tez yeni iş imkanları tapırlar.

Tədqiqat göstərir ki, xeyirxah insanlar güclü sosial şəbəkələr qurmaqda daha uğurlu olurlar, bu isə yeni iş və biznes fürsətləri yaradır.

Nümunə olaraq, Azərbaycan xeyriyyəçilərindən Nabat Aşurbəyovanı göstərə bilərik. O, öz səxavəti və xeyirxahlığına görə ad qazanmış, şollar su kəmərinin çəkilməsinə külli miqdarda pul xərcləmiş, Sabunçu xəstəxanasında kasıb və yetimlərin müalicəsini öz üzərinə götürmüş, Tatar küçəsində (indi A.Topçubaşov) hamam tikdirmişdir. Həmin hamam həftənin bir gününü kasıblar və kimsəsizlər üçün pulsuz işləyirdi. Onun həyata keçirdiyi ən böyük xeyriyyə işi Bakı şəhərində tikdirdiyi (1905–1914-cü illər) Təzəpir məscididir. Hal-hazırda həmin məsciddə Qafqaz Müsəlmanları Ruhani İdarəsi yerləşir.<sup>2</sup> Nabat xanım Aşurbəyova çoxlu neft mədənlərinə və böyük imarətlərə malik olmuşdur. Yəni onun

<sup>1</sup> Beasley, B. *Notre Dame Deloitte center for ethical leadership*. Notre Dame Deloitte Center for Ethical Leadership.

<sup>2</sup> *Xeyriyyəçi milyonçular*. Azerbaijans.



xeyirxahlığı ilə yanaşı, şəxsi uğurları da olmuşdur ki, bu da ona məşhurluq gətirmişdir.

Türk dünyasında da xeyirxah biznes insanı kimi tanınan simalardan biri, daha öncə də haqqında danışdığımız Hamdi Ulukayadır. Çobani markasının qurucusu olan Ulukaya, xüsusən Amerikada xeyirxahlığı ilə göz önündə olan biridir. Onun haqqında bir neçə məqalə yazılmışdır. Ulukaya **1,5 milyardlıq sərvətinin yarısını** immiqrantlara bağışlayacağını bildirmişdir.<sup>1</sup> 2016-cı ildə Ulukayanın şirkət işçilərinə şirkət səhmlərindən pay verməsi addımının nəticəsinin olub-olmaması ilə bağlı Forbes-də məqalə paylaşılmışdır. Məqalədə yazılır<sup>2</sup>:

*"İşçilərə şirkətdə 10% pay verməklə, Ulukaya onları təkcə töhfələrinə görə mükafatlandırmır, həm də məhsuldarlığın artmasına, innovativ ideyalara səbəb ola biləcək sahibkarlıq mədəniyyətini inkişaf etdirir".*

Çobani, ilk növbədə, Ulukayanın **istehlakçı seçimlərini başa düşməsi və cəsarətli biznes strategiyaları** sayəsində 1 milyard dolları keçən satışları ilə **əhəmiyyətli uğur qazanır**. Bununla belə, rəqabət gücləndikcə və şirkət çətinliklərlə üzləşdikcə, Ulukaya əməliyyat sistemlərini təkmilləşdirmək üçün kənar idarəetmə və kapital axtarırdı.

İşçi mülkiyyətinin tətbiqi, xüsusilə rəqabətli əmək bazarında Çobaninin uzunmüddətli davamlılığı üçün mühüm addım kimi qiymətləndirilir. Bununla da, işçilərin şirkət problemlərinin həllində və bazardakı mövqeyini qorumasında daha çox təşəbbüs göstərmələri gözlənilir. Bu strategiya son nəticədə Ulukayanın qalan səhmlərini zamanla daha

<sup>1</sup> 'Yoğurt Kralı'ndan Rekor Bağış. Dünya Gazetesi. (2022).

<sup>2</sup> Josephs, M. (2016). *What does Chobani's founder get for giving 10% of his company to workers?* Forbes.

da dəyərli edə bilər. Ulukayanın xeyirxahlığı uzun müddətdə onun şirkətinin, biznesinin və özünün bir sahibkar kimi tanınmasına və dəyərinin artmasına gətirib çıxarır.

Bütün bu qeyd olunanlardan xeyirxah insan başqalarını fəal dinləməklə, onların perspektivlərini və emosiyalarını başa düşməklə **empatiya qura bilən**, həmkarları ilə həqiqi əlaqəni gücləndirə bilən biridir deyə bilərik. Xeyirxah insanlar daim ətrafındakılara **dəstək olurlar**, həmişə kömək təklif etməyə hazırdırlar. Bu da komanda əməkdaşlığını gücləndirir və əhvali-ruhiyyəni artırır. Bu dəstək, işlədikləri hər kəsə qarşı olan dərin hörmətə əsaslanır, çünki onlar müxtəlif fikirlərə və fikirlərin sahiblərinə dəyər verir, mövqeyindən asılı olmayaraq, bütün fərdlərə **bərabər hörmətlə** yanaşır. Empatiya, dəstək, hörmət, müsbət ünsiyyət və etibarlılıq kimi xeyirxah insanın xüsusiyyətləri biznes kontekstində xeyirxahlığın əsasını təşkil edərək həm fərdi, həm də komanda uğurunu təmin edir.

Biznes kontekstində xeyirxahlığı inkişaf etdirmək üçün təcrübə və yanaşmanın daha çox empatiya, dəstək və hörmətə doğru dəyişməsi lazımdır. Bir insan xeyirxahlığı necə inkişaf etdirə bilər nəzərdən keçirək.

Mütəmadi olaraq minnətdarlıq bildirmək seçimlərdən biridir. Xeyirxah davranış üçün sizə edilənlərə görə təşəkkür və ya kiçik jestlər etməklə başlaya bilərsiniz. Əlavə olaraq, necə ünsiyyət qurduğunuza qarşı daha diqqətli olun. Sözləri diqqətlə seçmək və sakit, konstruktiv tonu qorumaqla ünsiyyətə girməyə, rəy bildirərkən həm dürüst, həm də diqqətli olmağa önəm verə bilərsiniz.

Başqalarına dəstək olmaq imkanlarını axtarmaq da, inkişaf etmənin yollarından biridir. İstər hansısa bir işin yerinə

yetirilməsi üçün kömək təklif etməklə, istər komanda üzvünə mentorluq etməklə, istərsə də, sadəcə olaraq, insanların rifahının yaxşılaşması üçün dəstək olmaqla daha çox xeyirxah davranışlar göstərə bilərsiniz.

Son olaraq, İslam aləminin peyğəmbəri Hz.Məhəmmədin (s.a.s.) adını xeyirxahlıqda və mərhəmətdə ən yaxşı nümunə kimi çəkməsək olmaz. Taif hadisəsi zamanı Taifdə yaşayanlar Hz.Peyğəmbəri (s.a.s.) təhqir edib daş atdıqlarında o, onlara qarşı qarğıış etmədi, əksinə, dua etdi: **“Allahım! Qövmümü bağışla, çünki onlar həqiqəti bilmirlər”**.<sup>1</sup>

Hz.Məhəmmədin (s.a.s.) Taifdə üzləşdiyi haqsız rəftar qarşılığında intiqam almadan dua etməsi, **xeyirxahlıq və mərhəmətin ən yüksək nümunələrindən biridir**. Pis rəftarla belə qarşılaşanda müsbət münasibət göstərmək, iş adamlarına öyrədir ki, çətin və neqativ situasiyalarda belə nəzakəti qorumaq uzunmüddətli dəyər yaradır.

İş dünyasında xeyirxahlıq, yalnız dar çərçivədə deyil, rəqiblərə və çətin müştərilərə belə ədalətli və mərhəmətli davranmaqla ortaya qoyulmalıdır. Mərhəmətli və xeyirxah lider təkcə mənfəəti deyil, həm də insanların dəyərini və rifahını önə çəkməyi bacaran liderdir. Beləliklə, xeyirxahlıq yalnız fərdi uğur deyil, şirkət və cəmiyyət üçün də müsbət təsir yaradan bir sərmayədir.

Hz.Məhəmməd peyğəmbərin (s.a.s.) həyatından bu nümunə bizə xatırladır ki, əsl xeyirxahlıq çətin vəziyyətlərdə ən parlaq şəkildə özünü göstərir. Onun Taifdəki duası bizə öyrədir ki, xeyirxahlıqda əsl güc düşmənçiliklə qarşılaşanda belə, kin üzərində mərhəməti seçməkdədir. İş adamları

---

<sup>1</sup> Osman Nuri Topbaş, *Həzrat Muhəmməd Mustafə, İpəkyolu Nəşriyyatı*

üçün bu, təkcə həmkarlara deyil, həm də rəqiblərə və çətin müştərilərə münasibətdə səbir, empatiya və hörmət tətbiq etmək deməkdir.

Həqiqətən, xeyirxah rəhbər, hər bir xeyirxahlıq hərəkətinin daha müsbət və möhkəm iş mədəniyyətini inkişaf etdirdiyini başa düşərək mənfəətlə yanaşı, insanların rifahını da üstün tutur. **Biznesə rəhbərlik etdiyiniz zaman xeyirxahlığı iş təsirinizin bir hissəsinə çevirmək üçün nələr edə bilərsiniz?**

### **Tapşırıq:**

Bu tapşırıq bizə xeyirxah olma yolunda cavab verməli olduğumuz sualları özündə əks etdirir. Sualları cavablandırarkən özünüza qarşı səmimi olmaq və tələsməmək tövsiyə olunur.

### **Addımlar:**

- **Xatırlamağa çalışın:** ən son etdiyiniz müsbət və mənfəət əməlləri xatırlayın. Nə üçün müsbət və mənfəət olduğunu qeyd edin.

- **Reaksiyalarınızı təsvir edin:** yaşadığınız müsbət və mənfəət məqamlarda verdiyiniz reaksiyaları və onların nəticələrini xatırlayıb yazın.

- **Necə daha yaxşı ola bilər(di):** sizə xeyirxah olmaq üçün nə mane olur? Nəyi və nələr dəyişə biləcəyinizi düşünün.

- **Bunu yaddaş kitabçası kimi düşünün:** xeyirxahlığı həyatınızın ayrılmaz bir hissəsi kimi düşünün. Özünüza üçün yaddaş kitabçanıza çevriləcək qaydalar hazırlayın, hansı ki, sizə daim bu yolda nəyi necə edə biləcəyinizi göstərsin.

### 33. Ləyaqətli / Etibarlı (Güvənli, Sadiq)

**İnsanların 46%-i hər hansı bir məhsulu alarkən, ilk növbədə, etibar etdikləri brendlərə yönəlirlər.** Bu göstərici, çatdırılma xərcinin az olması (30%) və sürətli çatdırılma (29%) kimi müştərilərin diqqət edə biləcəyi qazancıları bir xeyli üstələyir.<sup>1</sup> Salsify platformasının apardığı araşdırmada respondentlərin cavabı bunu göstərir.

**Bəs bu sorğu bizə hansı mesajı verir?** Sorğunun nəticəsi göstərir ki, etibarlılıq biznesdə əsas təkanverici qüvvədir. Etibar respondentlərin təxminən yarısı üçün qərar verməkdə əsas amildir, çatdırılma xərci və sürətli çatdırılma kimi daha ani, nəzərəçarpacaq faydaları belə üstələyir. Bu üstünlük onu göstərir ki, bir çox müştərilər üçün brendlə etibarlı münasibət maliyyə qənaətindən və ya rahatlıqdan daha çox dəyəərə malikdir.

Biznes adamları üçün bu məlumatlar etibarlılığın, etibarlı reputasiyanın yaradılması və saxlanılmasının əhəmiyyətini vurğulayır. Etibarlılıq yalnız brendi ilkin seçimdə cəlbədicisi etmir, həm də müştəri davamlılığına səbəb olur. Müştəri bir brendə etibar edə biləcəyini hiss etdikdə, digər seçimlərdəki rəqabətli qiymətlər və ya daha sürətli xidmət təklifi, daha çox olsa belə, güvəndiklərini seçməyə meylli olurlar.

**Bəs etibarlı olmaq nə deməkdir? Etibarlı insan verdiyi sözə əməl edir, üzərinə düşən vəzifələri keyfiyyətlə yerinə yetirir, sözündə, əqidəsində və münasibətlərində, hiss və duyğularına sadiq olur.** O, duyğularında

<sup>1</sup> Salsify 2022 Consumer Research Report, 2022.

sabitqədəm əməlləri ilə insanlara və ətrafa xeyir gətirən, zorakılığın, təcavüzün, qeybət və böhtanın çirkin sifətlər olduğunu anlayıb onlardan uzaq duran, əlinə və dilinə sahib olan şəxsdir.

Ancaq bu o demək deyil ki, etibarlı insan hər istəyə həmişə “hə” deyəcəkdir. Əslində, etibarlı olan insan sərhədlərini, nə vaxt, nə edə biləcəyini bilir və tuta bilməyəcəyi sözlər vermir. Dr.Brene Braunun “Rəhbərlik etməyə cəsarət” kitabında qələmə aldığı araşdırmada etibarlılığın əsas etibarilə hesabatlılıq və sərhədlərlə əlaqəli olduğunu izah edir.<sup>1</sup> **“Xeyr” deyə bilən insanlar daha etibarlıdırlar**, çünki onlar öhdəliklərini real olaraq dəyərləndirərək qəbul edir və nəticədə vədlərini yerinə yetirə bilirlər. Bu da onları etibarlı biri edir.

Etibarlılıq biznesdə uğurun əsasını təşkil edir. Həm sahibkarlar, həm peşəkarlar, həm də rəhbərlər üçün etibarlılıq münasibətlərdə inamı, güvəni yaradır. Etibarlılığın biznes mühitində bu qədər əhəmiyyət kəsb etməsinin bəzi səbəblərini nəzəriyyələr, araşdırmalar da sübut edir.

Məsələn, etibarlı olmaq **güvəni gücləndirir və uzunmüddətli əlaqələr qurmağa** təsir edir. Paul J.Zak tərəfindən “Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies” kitabında qələmə alınan araşdırmalar göstərir ki, etibarlılıq həm məhsuldarlığı, həm də məmnunluğu artıraraq yüksək inam mədəniyyətini inkişaf etdirir.<sup>2</sup>

Etibarlılıq, həmçinin **reputasiyanı dəstəkləyir**. Etibarlı olmaq hər hansı nüfuzlu brend və ya rəhbər üçün həyati əhəmiyyət kəsb edən bir məsələdir. Bu xüsusilə də keyfiy-

<sup>1</sup> Random House, 2018

<sup>2</sup> AMACOM, 2017

yət boşluqları, etibarsızlıq kimi məsələlərin sürətlə yayıldığı günümüzün bir-biri ilə əlaqəli iş dünyasında çox vacibdir.

Edelman platformasının apardığı araşdırma göstərir ki, respondentlərin 67%-i **“məhsulun müsbət reputasiyası mənə bu məhsulu yoxlamaq üçün almağa təsir edə bilər, ancaq məhsulun arxasında duran brendə inanmasam məhsulu almağa davam etmərəm”** kimi cavab verir.

Araşdırmanın davamında isə respondentlər məhsul alarkən ən çox nəyə diqqət etdikləri ilə bağlı suala cavab veriblər. **Keyfiyyət (85%), Uyğunluq (84%), Qiymət (84%), İnqredientlər (82%)**, daha sonra ən çox verilən cavab **81%-lə “Məhsulu satan brendə etibar etməliyəm”** cavabıdır.

Bu nəticələr bizə müştərilərin aldıkları məhsula, sadəcə, bir məhsul kimi baxmadıqları, həm də onun arxasında duran şəxslərə və onların iş fəaliyyətlərinə etibar etmək ehtiyacı hiss etdiklərini göstərir. Həmçinin nəzərə alsaq ki, elə etibarlılıqdan öncə seçilən 4 məqam brendə qarşı etibarın yaranmasına təsir edən əsas səbəblərdəndir. Deməli, biznes sahəsində olan şəxslər, ilk olaraq, məhsul və ya xidmətin keyfiyyətinə, müştəriönümlülüyünə diqqət etməklə etibarını formalaşıdırı bilərlər.

Bu məsələyə nümunə olaraq bir çoxumuzun tanıdığı və çox böyük ehtimal ki, bir çoxumuzun şikayət etdiyi və ya eşitdiyi bir şirkəti göstərmək olar. Bu hansı şirkətdir? İlk ağılınıza hansı şirkət və ya şirkətlər gəldi? Bu adlara da diqqət edin və yuxarıda qeyd olunan 5 önəmli məqam üzərindən dəyərləndirin.

Bizim məlumat vermək istədiyimiz şirkət isə Uberdir. Uber-lə bağlı zaman-zaman güvən və etibar baxımında

şikayətlər, problemlər ortaya çıxır. Buna səbəb olaraq ən çox göstərilən məsələ isə Uber-in sürətli inkişafı ilə bərabər formalaşmamış əməliyyat modeli, liderlik problemləri və hüquqi problemlərin birlikdə investorların, ölkələrin və istehlakçıların etimadını sarsıtmasıdır.<sup>1</sup>

Amma əvvəllər vəziyyət belə deyildi. İlk vaxtlarda Uber-in inkişafı iddialı olsa da, sonralar bu sürətli inkişaf şirkətin çoxsaylı problemlərlə üzləşməsinə səbəb oldu. Xüsusən də şirkət bir çox ölkə bazarlarında mədəni, hüquqi baxımdan uyğunlaşa bilmədi. Bu sürətli inkişaf Uber-in əməliyyat modelində yerli qanunlara və normalara zidd görünən zəiflikləri üzə çıxardı və fərqli ölkələrdə “qanunları pozan” kimi tənqidlərə məruz qalmasına səbəb oldu. Effektiv şəkildə inkişaf üçün Uber regional dəyişiklikləri nəzərə alan, hüquqi uyğunluğu və mədəni normalara hörməti təmin edən adaptiv əməliyyat modelini inkişaf etdirməli idi.

Yazıçı və akademik Frensis Frey etibarlı olmağın (güvənin) üç kritik elementini vurğulayır: **orijinallıq, məntiq və empatiya**. Uber-in aqressiv böyümə strategiyası ilə seçilən ilkin mədəniyyəti bu elementlərin heç birini tam qarşılamırdı. Bu da dərin güvən çatışmamazlığına səbəb oldu.

Bu bir daha hazırda ölkəmizdə də fəaliyyət göstərən, çox da “güvən” yaratmayan bir şirkətlə bağlı nümunədir. Və bir daha sübut edir ki, keyfiyyət, uyğunluq kimi məsələlər bərabərində etibar da formalaşdırır.

Etibarlılığın önəmi ilə bağlı məqamlara İslamda da rast gəlmək mümkündür.

<sup>1</sup> Doering, T. (2022). *Uber's problem with trust*. ON THE MARK.



*"Möminlər o kəslərdir ki, əmanətlərinə və verdikləri sözlərə riayət edirlər".<sup>1</sup>*

Bu ayə etibar və məsuliyyətin hər sahədə, xüsusilə də iş dünyasında nə qədər önəmli olduğunu vurğulayır. Biznes adamları üçün etibarlılıq həm əməkdaşlar, həm də müştərilər qarşısında əsas məsuliyyətlərdən biridir. Əmanətə sahib çıxmaq yalnız maddi dəyərlərlə məhdudlaşmır, məlumatları qorumaq, müqavilələrə sadıq qalmaq və əməkdaşların hüquqlarına hörmətlə yanaşmaq da bu çərçivəyə daxildir. İş dünyasında verilən vədlərin yerinə yetirilməsi, ticarət əlaqələrinin sağlam və uzunmüddətli olmasını təmin edən əsas faktorlardan biri etibardır.

Ayədən bir biznes insanı üçün çıxarılaçaq əsas dərs odur ki, əməkdaşlarına və tərəfdaşlarına verdiyi sözü tutmaq, onların gözləntilərinə vaxtında və dürüst şəkildə cavab vermək ticarətin olmazsa olmazıdır. Məsuliyyətli idarəçilik yalnızca qanunlara uyğun işləməklə bitmir, həm də mənəvi dəyərlərə sadıq qalmağı tələb edir. **Qısacası, etibar və məsuliyyət sahibi olmaq, sadəcə, ticarətin qaydası deyil, həm də ilahi bir vəzifədir.**

**Bəs etibarlı bir insan dedikdə hansı xüsusiyyətlər ağılımıza gələ bilər?** Etibarlı bir insanın əsas xüsusiyyətləri ilə bağlı Forbes məqaləsində qeydlər var.<sup>2</sup> Sual belə qoyulur: **"etibarlı tərəfdaş olmaq üçün nə lazımdır?"** İlk olaraq **davamlılıq** önəmlidir – gözləntiləri qarşılamaq və verilən vədləri yerinə yetirmək, hətta kiçik olanları da.

<sup>1</sup> Muminun surəsi, 23:8

<sup>2</sup> Vitasek, K. (2023). *Why reliability will make (or break) your most vital business relationships*. Forbes.

Eyni zamanda, etibarlı tərəfdaşlar **çevik və uyğunlaşa bilən** olur. Onlar gözlənilməz və ya dəyişən situasiyalarda əsəbiləşmədən kömək etməyə hazır olurlar. Onlar, həmçinin öz məqsədlərinə sadıqdirlər, çətin vəziyyətlər yarandıqda belə, lazımi şəkildə reaksiya verəcəklərinə inanmaq olar.

**Güclü ünsiyyət** etibarlı bir əlaqə yaratmağın əsas hissəsidir. McKinsey-in araşdırması vurğulayır ki, rəhbərlər zəif ünsiyyət təcrübələrini **strateji tərəfdaşlıqda əsas risk kimi** görürlər. Etibarlılığın bu aspektlərinin hər biri əsas mərkəzi xüsusiyyəti nümayiş etdirir: siz həm tərəfdaşınızın uğuruna, həm də özünüzə sərmayə qoyursunuz.

**Belə bir xarakteri inkişaf etdirmək istəyiriksə**, təbii ki, davamlı olaraq verdiyimiz sözlərə, vədlərə əməl etməliyik, həmçinin yeri gələndə “yox” deməyi də bacarmalıyıq, çünki etibarlılıq yalnız sözlə deyil, hərəkətlərlə qazanılır. Həm uğur, həm də səhvlər üçün məsuliyyət daşıyaraq, dürüstlük nümayiş etdirərək etibarlı olmağı inkişaf etdirmək mümkündür. Etibarlılıq başqalarının sizdən asılı ola biləcəyini sübut edərək, həm kiçik, həm də böyük məsələlərdə ardıcıl olaraq özünü göstərir. Həmçinin başqalarının vaxtına və ehtiyaclarına empatiya və hörmət göstərərək münasibətlərdə etibarlılığı gücləndirmək olar.

Son olaraq onu qeyd edək ki, etibarlılıq, şəraitdən asılı olmayaraq özünü büruzə verir. Hansı ki, biznesdə sizi və şirkətinizi başqalarının işləri görmək üçün etibar edə biləcəyi biri kimi fərqləndirən əsas keyfiyyətlərdən biri budur. Nüsrət Kəsəmənli güvənlə bağlı belə deyir:

Günlərin rəngi solub,  
Axı nələr solmayıb?  
Kimə güvənəm indi,

Güvənc yerim qalmayıb.  
Məni gözdən qoymayan,  
İndi gəndən baxarmış,  
Sənə güvəndiyim dağlar,  
Sənə də qar yağarmış.

İndi isə bu barədə düşünün: **İllər keçdikcə başqaları sizin işinizdə, biznesinizdə etibar tapacaqlar, yoxsa sizin "dağa" da qar yağma ehtimalı var?**

### **Tapşırıq:**

Etibarlı olmağı inkişaf etdirmək üçün aşağıdakı praktik addımları tətbiq etməyi yoxlaya bilərsiniz.

### **Addımlar:**

1. İşinizdə daha etibarlı olmaq istədiyiniz xüsusi tərəfinizi seçin (məsələn, son tarixlərə riayət etmək, mesajlara dərhal cavab vermək və ya vədlərə əməl etmək).
2. Bu seçdiyiniz tərəf üçün etibarlı davranışın necə göründüyünü müəyyənləşdirin. Məsələn, bütün e-poçtlara 24 saat ərzində cavab vermək, görülməli işləri son tarixdən bir gün əvvəl tamamlamaq və s.
3. Tapşırığı kiçik, gündəlik addımlara bölün.
4. Hər günün sonunda qarşılaşdığınız çətinlikləri və onlarla necə məşğul olduğunuzu qeyd etmək üçün bir dəqiqənizi ayırın.
5. Bir aydan sonra seçdiyiniz fəaliyyətdə davamlılığınızın işinizə və münasibətlərinizə necə təsir etdiyini qiymətləndirin. Necə daha da inkişaf etdirən və yeni etibarlılıq hədəfləri təyin edən biri ola biləcəyinizi düşünün.

### 34. Ləyaqətli / Səxavətli

*"İnsanlar aldıqlarına görə yox, verdikləri ilə yaratdıqları dəyərə görə şərəf qazanırlar".*  
Calvin Coolidge

20-ci əsrin əvvəllərində – müharibələr və iqtisadi tənəzzüllər dövründə, Amerikanın aparıcı sənayeçilərindən biri Henri Ford təkcə istehsalda inqilabi yanaşması ilə deyil, həm də işçilərinə qarşı səxavəti ilə seçilirdi. 1914-cü ildə Ford, Ford Motor Company-də əmək haqqını **gündə 5 dollara**, o zamankı bazar standartı ilə müqayisədə ikiqat artırmaq kimi cəsarətli qərar verdi. Bu qərar sadəcə iş yeri üçün verilmiş qərar deyildi, həm də işçilərinin həyatını yaxşılaşdırmaq üçün bir yol idi. Təsiri, təbii ki, dərin oldu. Fordun səxavəti, belə demək olarsa, sədaqəti artırdı, işçilərin məhsuldarlığını artırdı və minlərlə ailənin həyat standartlarını yüksəltdi. Avtomobil nəhəngi məhsuldarlığın sürətlə yüksəldiyini gördü və bu etdiyi ilə də bütün bazarda rezonans doğuran işçi münasibətləri və etik iş təcrübələri üçün standart yaratdı.

Bu qərar, normal olaraq, əmək haqqının artırılması ilə bağlı tələblərin yaranmasından qorxan rəqiblər arasında mübahisələrə səbəb oldu. Lakin Ford qərarında sabit dayandı. Nümunədən də göründüyü kimi, biznesdə səxavət sadə maliyyə yardımından daha üstündür. Səxavət, həm də **resursları, bilikləri və imkanları başqaları ilə bölüşmək, hər kəsin uğur qazana biləcəyi bir mühit yaratmaq** deməkdir. Səxavətli insan başqalarının maddi ehtiyaclarının

təmin olunmasında iştirak edən şəxsdir. O, bilik və bacarıqlarını bölüşməkdən çəkinməyən biridir.

Təbii ki, bu anlayış bəzən səhv başa düşülə bilər. Ümumi stereotip odur ki, səxavətlik fərdin öz rifahı və ya maliyyə maraqları üçün ianə edəcəyi passiv bir hərəkətdir. Və ya bəzən səxavət düşünlümsü məqsəd olmadan, sadəcə, hədiyyələr və ya ianələr vermək kimi qəbul edilə bilər. Bununla belə, biznesdə əsl səxavət çox vaxt başqalarının davamlı şəkildə böyüməsinə sərmayə qoymaqdır. Korporativ sosial məsuliyyət (KSM) üzrə araşdırmalar göstərir ki, səxavət şirkətin əsas dəyərlərinə uyğun olaraq, çox vaxt iştirak edən bütün tərəflərə uzunmüddətli fayda gətirmək üçün dəstək olur. Porter və Kramer tərəfindən aparılan *"Harvard Business Review, Creating Shared Value"* adlı araşdırma da göstərdi ki, şirkətlər səxavətə ortağ dəyər obyektivi ilə yanaşdıqda, həm də rəqabət qabiliyyətlərini artıran yollarla sosial təsir yaradırlar.<sup>1</sup>

Tədqiqatlar göstərir ki, səxavət təşkilatlarda və peşəkar şəbəkələrdə **"sosial kapital"** kimi tanınır. *"Sosial Kapital vasitəsilə müvəffəqiyyət əldə etmək"* kitabının müəllifi Ueyn Beykerə görə, səxavətli liderlər müsbət iş mühitinə və yüksək məhsuldarlığa töhfə verən etibara əsaslanan əlaqələr qururlar.<sup>2</sup> Bundan əlavə, Adam Qrantın *"Give and Take"* araşdırması vurğulayır ki, səxavətliyin müşahidə olunduğu bizneslər daha çox ümumi məmnunluq və məhsuldarlıq hiss edirlər.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Porter & Kramer, 2011

<sup>2</sup> Baker, 2000

<sup>3</sup> Qrant, 2013

Məsələn, **milyonçu Kampan Qədimov** səxavətli, əli-açıq və təvazökar insan olaraq nümunə göstərilə bilər. Nəticəsi Kampan Qədimovun xeyriyyəçiliyindən bəhs edir:<sup>1</sup> “Gəlib deyirlərmiş ki, Məşədi Kampan, bir məktəb tikdirmək lazımdır. O, cavabında “nə qədər pul lazımdır” soruşanda, əgər 100 min manat istəyirdilərsə, çıxarıb bir milyon verirmiş. Yəni gedin, on məktəb tikin. Sonra da deyirmiş ki, amma bu pulu mənim verdiyim heç vaxt bilinməsin, adım da heç yerdə hallanmasın. Qış aylarında kənddəki kasıblara yardım etmək üçün hər ailəyə bir kisənin içərisinə nə lazımdırsa yığılmasını tapşırırmış. Sonra o kisələri kasıbların qapısının ağzına qoydurarmış”.

Nümunədən də göründüyü kimi, səxavət həm şəxsi, həm də peşəkar olaraq biznes insanlarına dərin təsir göstərə bilər. Milyonçu Kampan Qədimovun nümunəsindəki təvazökarlıq və fədakarlıq onu göstərir ki, səxavətli olmaq təkcə sərvət, sadəcə, maddiyyat anlamına gəlmir, cəmiyyətdə inam və hörmətin gücləndirilməsində də önəmli rol oynayır. Biznes insanlarının səxavətli olması xoş niyyəti və nüfuzu artırır, hətta qarşılıqlı hörmət və qayğıya əsaslanan münasibətləri gücləndirərək yeni imkanlar üçün qapılar açır. Qədimovun yanaşması göstərir ki, səxavət ardıcıl və təvazökarlıqla tətbiq edildikdə, həm güclü şəxsi reputasiya yarada, həm də nəticədə biznesə daha böyük xeyir və fayda verə bilər.

Nəhəng biznesmenlərdən tutmuş kiçik sahibkarlara qədər müxtəlif kateqoriya və sektorlarda fəaliyyət göstərən

---

<sup>1</sup> *Kampan Qədimov - Dünyanın nəhəng 7 Neft Maqnatından Biri*. Banker.az. (2015).

amerikalı biznesmenlər haqqında bəzi **statistik məlumatlar** da bu önəmi vurğulayır:<sup>1</sup>

- Sahibkarların  $\frac{2}{3}$ -si ayda 2 və ya daha çox saat könüllü fəaliyyətlə məşğul olurlar. Bu isə biznesmen olmayanların yarısından bir az çoxdur.

- Amerikalı biznesmenlər bildirirlər ki, səxavətli davranmaq, xeyriyyəçiliklə məşğul olmaq onların bizneslərinə müsbət təsir edir.

Statistik olaraq baxsaq:

- Sahibkarların 59%-i biznes yanaşmalarının və xeyriyyəçilik fəaliyyətlərinin bir-birinə təsir etdiyini deyir.

- Sahibkarların 61%-i bildirir ki, maliyyə məsələlərindən əlavə, könüllü şəkildə xeyriyyə təşkilatlarında da iştirak etmək istəyirlər.

**Bu datalar bizə nə deyə bilər?** Rəqəmlərə istinad edərək, Amerika kimi biznesin beşiyi sayıla biləcək bir yerdə səxavətli davranışa bu qədər meyillilik olmasını əsas götürərək, səxavətli davranmaq üzərində yenidən düşünmək lazımdır.

Səxavətli olmağın önəmi ilə bağlı İslamda da xatırlatmalar var:

*"Sevdiyiniz şeylərdən (Allah yolunda) xərcləməyincə, xeyirə nail olmayacaqsınız. Sizin nə xərclədiyinizi, şübhəsiz ki, Allah bilir".<sup>2</sup>*

Bu ayə iş insanlarına göstərir ki, həqiqi səxavət və xeyirxahlıq, sadəcə, nələrdənsə deyil, **insanın ən çox dəyər verdiyi şeylərdən fədakarlıq etməklə mümkündür**. Bir biznes insanı üçün bu, zamanını, sərvətini və bəzən im-

<sup>1</sup> *Key insights into entrepreneurs as philanthropists*. Fidelity Charitable.

<sup>2</sup> Ali İmran surəsi, 3:92

kanlarını paylaşmaqdan çəkinməmək deməkdir. Ən yaxşı resurslarını cəmiyyətin rifahına həsr edən biznes insanları, yalnız iş dünyasında uğur qazanmaqla kifayətlənməyib, mənəvi zirvələrə də çatmış olurlar.

Səxavətli olmaq əməkdaşlıq və işgüzar münasibətlərdə etimad körpüləri qurur, işçilər və tərəfdaşlar arasında motivasiyanı artırır. Eyni zamanda, sosial məsuliyyət layihələrinə sərmayə qoymaq, iş adamlarının nüfuzunu artırır və etibarlılıq yaradır. Bu ayə iş dünyasında biznesmenlərə öyrədir ki, səxavətlik təkcə fərdi inkişafa deyil, həm də iş mühitinin daha sağlam və davamlı olmasına töhfə verir.

Səxavətli insanın xarakterik göstəricilərinə keçmədən öncə, belə bir qeyd də edək. Amerikalı aktyor, rejissor və musiqiçi Adrian Qrenye bununla bağlı qeyd edir: "İstehlakçılar getdikcə daha çox mübahisə edir və şirkətlərdən daha çox **social şüurlu** olmasını tələb edirlər. Beləliklə, bir şirkət olduğunuzda və şirkət olaraq daha səxavətli davrandığınızda **qazancının 10%-ni** "yaşıl səbəblərə" sərf edən Stonyfield şirkəti kimi daha səxavətli olsanız, əslində, müştərilərinizi inkişaf etdirmiş olursunuz".<sup>1</sup>

Səxavətli insanın əsas göstəricilərinə gəldikdə isə bura, ilk növbədə, **empatiya** daxildir. Çünki onlar başqalarının ehtiyaclarını başa düşə və onlarla əlaqə qura bilirlər. Qarşılığında heç nə gözləmədən kömək etmək üçün əllərindən gələni edirlər. Belə insanlar, həmçinin **fədakarlıq** göstərir, başqalarının rifahını üstün tutur və **özlərindən "verməklə"** – maddiyat, enerji, zaman və digər resurslar – bununla məmnunluq tapırlar.

<sup>1</sup> *Adrian Grenier: What is the Business Case for generosity?*. Fast-Company. (2012).



**Səxavətli olmağı inkişaf etdirmək üçün aşağıdakıları tətbiq edərək başlamaq olar:**

**1. Kiçikdən başlayın və davamlılıq göstərin:** səxavət böyük jestlərlə başlamır. Bilikləri bölüşmək, həmkarına kömək etmək və s. bunun kimi sadə hərəkətlər də zamanla səxavətli düşüncə tərzini yarada bilər.

**2. Məqsədi mənfəətdən üstün tutun:** biznesinizin dəstəkləməsini istədiyiniz dəyərləri müəyyən etmək üçün vaxt ayırın. Əksər səxavətli liderlər başa düşürlər ki, onlar öz biznes məqsədlərini mənfəətdən kənar bir məqsədlə uyğunlaşdırdıqda, səxavət təbii olaraq davamında gəlir.

**3. Mentor axtarın:** səxavət nümayiş etdirənlərdən öyrənmək, fərqli yanaşmaları görməyə kömək edə bilər. Mentorlar müxtəlif fikirlər təklif edə və oxşar öhdəliklərə ilham verə bilərlər.

**4. Təşkilat daxilində səxavətliliyi təşviq edin:** fərqli seçimlər təklif etməklə, komandanız daxilində səxavət mədəniyyətini təşviq edin.

Uğur yalnız qazanc və rəqabətlə bağlı deyil. Bunun əvəzində o, bizdən düşünməyimizi tələb edir. Bəs sizcə, uğur əsas nə ilə ölçülür? **Səxavətiniz ətrafınızdakı dünyanı formalaşdırmağa necə kömək edə bilər?**

### **Tapşırıq:**

Səxavətlik üzərində düşünmək və özünü müəyyənləşdirmək üçün aşağıdakı təlimatları izləyə bilərsiniz.

### **Addımlar:**

– 20 AZN (və ya ekvivalent kiçik məbləğ) kənara qoyun və onu növbəti həftə ərzində başqasının xeyrinə istifadə

etməyə qərar verin. Məsələn, bir qəhvə almaq, ianə vermək və ya kimisə dəstəkləmək səbəbilə ola bilər.

Tapşırığı tamamladıqdan sonra özünüze bu sualları verin. Bunu etməkdən həzz aldım, yoxsa özümü istəksiz hiss etdim? Heç bir qarşılıq gözləmədən xeyriyyəçilik edə bildimmi? Məndə bu proses necə hisslər yaratdı və dəstək olduğum insana necə təsir etdi?

## Nəticə

Nəticə olaraq, "Birgə Kod – Azərbaycan Biznes Mədəniyyəti" kitabı oxucuları uğurlu karyera üçün lazım olan əsas kompetensiyaları inkişaf etdirərkən istiqamətləndirmək və onları ruhlandırmaq üçün nəzərdə tutulmuşdur. Real həyatda olan biznes nümunələri, araşdırma məlumatları və uyğun nümunələrdən istifadə olunmuş bu kitab Azərbaycan biznes dünyasına təsir göstərmək istəyən hər kəs üçün yol xəritəsi rolunu oynayır.

### Əziz oxucu,

Biz Azərbaycan biznes mədəniyyətinin mahiyyətini birlikdə kəşf etdik, təkcə peşəkar deyil, daim öz üzərində çalışan iş adamının şəxsiyyətini formalaşdıran kompetensiyaları 35 başlıq altında araşdırdıq. Bacarıq və şəxsi keyfiyyətləri əhatə edən bu 35 kompetensiya 8 dəyər başlığı altında bölüşdürülmüşdür. Emosional zəkadan tutmuş liderliyə, münafişləri həll edəndən səxavətliyə qədər hər kompetensiya sənin daha yaxşı, daha məqsədyönlü versiyasını yaratmaq yolunda bir addım olmaq mahiyyəti daşıyır. Bu qeyri-peşə kompetensiyaları sadəcə uğurlu biznes adamına vacib olan alətlər deyil, bütövlükdə mənalı və cəmiyyətə faydalı yaşamanın əsaslarından bəziləridir.

***Biznes yolunda irəliləyərkən unutmayın: Müvəffəqiyyət əslində hədəf deyil, prinsipləriniz, dəyərləriniz və toxunduğunuz həyatlarla formalaşan bir yoldur.*** Hansı ki, kitabın əhatə etdiyi mövzular da bu yola müsbət təsir etmək məqsədi daşıyır.

Sizdən eşitmək istəyirik!

Fikirləriniz və düşüncələriniz bizim üçün önəmlidir. Fikirlərinizi, rəylərinizi və təcrübələrinizi [info@birgekod.az](mailto:info@birgekod.az) ünvanına yazaraq bizimlə paylaşa bilərsiniz.







Gənclər  c n "BirgəKod - Azərbaycan Biznes Mədəniyyəti" kitabı Azərbaycan Respublikası K ik və Orta Biznesin  nkiŐafı Agentliyinin v  PaŐa Holding-in dəstəyi ilə KOB-lar  c n  nsan  nkiŐafı Forumu v  Platforması layihələri çərçivəsində Milli Təhsil Texnologiyaları Mərkəzi və  nkiŐaf Korporasiyası birgə iŐi qrupu tərəfindən hazırlanmıŐdır.

KOB-lar  c n



##  nsan  nkiŐafı Forumu



Rəy v  təkliflər  c n  
skan edin

