

T.C.
UFUK UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**“BİR KAMU KURUMUNDAKİ ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN,
KUANTUM LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GERÇEKLEŞTİRME
DÜZEYLERİ”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan :
Abdulkadir ALŞAL

Tez Danışman:
Prof.Dr.Şule ERÇETİN

ANKARA
Eylül 2009

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, Hava Kuvvetleri Komutanlığında muharip filo komutanlıklarında görev yapan hava gücü yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sözü geçen düzeyi ölçmek için desenlenmiştir.

Araştırmada, kuantum liderlik paradigmasının hava gücü liderliği açısından açılanması yapılmıştır. Her filo komutanının aynı zamanda lider olduğu da düşünülerek, kuantum liderlik paradigmasının hava gücü yönetimi açılanması yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın, hava gücü yöneticilerine, yaşanan bilgi çağında liderlik ve yönetimin kuantum felsefesiyle açılanması sağlanarak yüksek teknolojiye dayalı modern hava gücünün yönetilmesinde yardımcı ve katkı olacağı düşünülmüştür.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bilgiler ve sorun ile ilgili alanyazından yararlanılarak elde edilen bilgilerin paylaşımı, problem durumu, alt problemler vardır. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırma bulgularına ve yorumlara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Bu çalışmada engin bilgisi, bana olan güveni ve sevgisi ile her konuda desteklerini esirgemeyerek bir yol gösterici olan kıymetli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN'e çok teşekkür ediyorum.

Her türlü yardım ve destekleri için ankete katılan değerli filo komutanlarına, Dr.Ahmet PAKIŞ'e, Özlem EGE'ye ve Hanifi ASLANER'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca ömrüm boyunca her konuda beni destekleyen, sevgi ve sabrı ile azim ve güç vererek her zaman motivasyonumu yüksek tutan ablam Nur BÜRGE'ye; her zaman yanımda olan, sıcak sevgileri ile bana destek olan oğlum Berkay, kızım Sena ve eşim Funda ALŞAL'a minnet ve sevgilerimi iletmek istiyorum. Onlara çok şey borçluyum.

Benim ilk ve en büyük öğretmenim, hayatımın anlamı, kılavuzum ve ışığım Annem Semiha ALŞAL'a. Seni çok özledim...

ÖZET

ALŞAL, Abdulkadir, Bir Kamu Kurumundaki (Hava Kuvvetleri Komutanlığında) Orta Düzey Yöneticilerinin (Muharip Jet Filo Komutanlıklarındaki Filo Komutanları) Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, 2009

Yeni dünya düzeninin bilimsel paradigması olan Kuantum Liderlik, kuantum fiziğinin 1. parça dalgacık ikilemine, 2. belirsizlik ve olasılıklara, 3. enerjinin kesikliğine, 4. kuvvetin belli bir yere kadar uygulanmasına ilişkin dört varsayımının genelde Hava gücü yönetimi, detayda filo yönetimi, yöneticiliği alanında açıklanmasıdır.

Bu araştırmada, Türk Hava Kuvvetleri K.lığında görev yapan muharip jet filo komutanlarının (Hava Gücü Yöneticileri olarak) kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yöneticilerin kuantum liderlik davranışlarını, kendilerine göre gerçekleştirme düzeylerinin, uçuş/kıt'a tecrübesi ve eğitim düzeyine göre bir farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırmanın çalışma kümesi, Türk Hv.K.K.lığında muharip jet filolarında halen görev yapan ve çok kısa bir süre önce (1-3 yıl) bu görevi icra etmiş 38 hava gücü yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Geliştirilen araç için geçerlilik, güvenilirlik testi, faktör analizi yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde ve demografik bilgilerin aktarılmasında, yüzde, korelasyon, standart sapma, varyans analizi teknikleri kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Elde edilen bulgu ve değerlendirmelerden hareketle ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Araştırmaya katılan orta düzey hava gücü yöneticileri, kendilerine göre kuantum liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirmektedirler. Bunda, hava gücü yöneticilerinin anılan makama gelinceye kadar aldıkları akademik, hizmet içi eğitimin devamlı ve gelişen bir şekilde olması, kuantum liderlik

davranışlarını gösterme düzeyini yükseltmelerine sebep olduğu değerlendirilmektedir.

2. Hava gücü yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyi, Uçuş/Kıt'a tecrübesine göre değişmemektedir.
3. Hava gücü yöneticilerinin öğrenim düzeyi arttıkça, kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyinde herhangi artma gözlenmemiştir. Bunda, Hava gücü yöneticilerinin Harp Okulu ve özellikle Harp Akademisi eğitiminde, Liderlik, Yönetim-Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi derslerini almalarının önemli rol oynadığı değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kuantum Liderlik Paradigması, Hava gücü Yöneticisi, Kuantum Fiziği, Liderlik Yaklaşımları, Bilgi Çağında Yönetim

ABSTRACT

ALŞAL Abdulkadir, The Level of Mid-level Managers' (Air Combat Jet Squadron Leaders) Fullfillment of Quantum Leadership Behaviours Within in One State Institution (Turkish Air Force), MA Thesis, 2009

Quantum Leadership, the scientific paradigm of the new world order is the analysis of the four assumptions of the Quantum Physics; 1. wave–particle duality 2. uncertainty and probability 3. Discontinuity of energy 4. the application of force to a certain degree on air power in detail.

The purpose of the study is to determine the level of combat jet squadron commanders' (as the air force managers) fulfillment of quantum leadership behaviors within Turkish Air Force. Moreover, the differentiation level of the tendency of the air force managers in displaying those behaviors according to their field/flight service experience and level of education, and their own evaluation to what level they fulfill the quantum leadership behaviors are investigated. The study has been conducted in descriptive model.

38 air force managers who are still charged with combat jet squadron tasks by Turkish Air Force Command and have recently completed this duty within a period of 1-3 years constitute the working group of this study. To gather the data, a questionnaire has been developed by the researcher. The validation and verification tests and Factor Analysis techniques have been implemented for the developed questionnaire. In data analysis and demographic data transfer, percentage, correlation, standard deviation and variation analysis techniques have been used.

The conclusions drawn in the study by the help of the data gained and the evaluation are as follows:

1. The air force managers evaluated within this study, can fulfill the quantum leadership behaviors at a high level. It is considered that the essential factor in this success is stemmed from their academic background and the continuous and improving nature of their in-service training. This continuity helps air force managers enhance the level of quantum leadership behaviors.
2. The level of quantum leadership behaviors does not vary according to the level of the field/flight service experience.
3. No increase has been observed in the level of quantum leadership behaviors of the managers when their education levels are advanced. This is considered as a result of the comprehensive training given at Air Force Academy and especially at Air Force College on Leadership, Management and Organization and Human Resources Management.

Key Words: Quantum Leadership Paradigm, Quantum Physics, Air Force Management, Leadership Approaches, Info Age Administration

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	4
1.1.1. Küreselleşme ve Bilgi Çağı.....	4
1.1.2. Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	11
1.1.3. Liderlikte Çağcıl Yaklaşımlar.....	14
1.1.3.1. Transactional (Etkileşimci) Liderlik.....	14
1.1.3.2. Tranformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	18
1.1.3.3. Karizmatik Liderlik.....	29
1.1.3.4. Vizyoner Liderlik.....	38
1.1.3.5. Bilgi Çağı Liderliği.....	46
1.1.4. Komutanlık ve Liderlik.....	51
1.1.5. Temel Liderlik Özellikleri.....	58
1.1.5.1. Kişisel Özellikler.....	59
1.1.5.2. Fiziksel Özellikler.....	61
1.1.6. Kuantum Liderlik Paradigması.....	61
1.1.6.1. Kuantum Fiziği ve Klasik Fizik.....	63

1.1.6.2. Kuantum Liderlik Paradigmasının Temel Varsayımları.....	64
1.1.6.3. Kuantum Liderlerin Temel Özellikleri.....	66
1.1.6.4. Kuantum Becerileri .	
1.1.7. Kuantum Liderlik Paradigması İle Hava gücü Liderliğinin Açımlanması.....	72
1.1.7.1. Liderlik, Lider-İzleyenlerin İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır....	76
1.1.7.2. Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez.....	78
1.1.7.3. Liderlik Olgusunun Kesikliği	82
1.1.7.4. Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır.....	84
1.2. Problem Cümlesi.....	87
1.3. Alt Problemler.....	88
1.4. Araştırmanın Önemi.....	88
1.5. Sınırlılıklar.....	88
BÖLÜM II	
YÖNTEM.....	89
2.1. Araştırma Deseni.....	89
2.2. Çalışma Grubu.....	89
2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması	90
2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	91
2.4.1. Geçerlik ve Güvenirlik.....	91
2.4.2. Faktör Analizi.....	95
BÖLÜM III	
BULGULAR VE YORUM.....	99
3.1. Kuantum Liderlik Davranışlarını Kendilerine Göre Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin	

Bulgular ve Yorum	99
3.2. Kuantum Liderlik Davranışı ile Uçuş/Kıt'a Tecrübesi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	99
3.3. Kuantum Liderlik Davranışı ile Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	101
BÖLÜM IV	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
4.1. Sonuçlar.....	103
4.2. Öneriler.....	104
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	114
ÖZGEÇMİŞ.....	116

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
1.	Karizmatik Lider Modeli	37
2.	Klasik ve Kuantum Fiziğine Dayalı Olarak Liderlik Varsayımları	64
3.	İki Paradigmanın karşılaştırılması.	65
4.	Belirsizliği Tolere Etmeyle İlgili Olan Noktalar	79
5.	Anket Çalışması Raporu (Case Processing Study)	91
6.	Anket Güvenilirlik İstatistiği	91
7.	Genel İstatistikler	91
8.	Anket İstatistikleri	92
9.	Soru-Toplam İstatistikleri	93
10.	Bartlett Testi	95
11.	Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi	95
12.	Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	96
13.	Kuantum Liderlik Davranış Puanı İstatistikleri	98
14.	Kolmogorov-Smirnov Testi	99
15.	Anket Çalışması Özeti.	100
16.	Ki-kare Testi : Uçuş Tecrübesi * Kuantum liderlik davranış puanı.	100
17.	Anket Çalışması Özeti	101
18.	Ki-kare Testi : Öğrenim Düzeyi * Kuantum liderlik davranış puanı	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şeklin Adı	Sayfa No
1.	Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki ilişki	18
2.	Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki ilişki	29
3.	Kuantum Becerileri Modeli	69
4.	Her Bir Yönetim Seviyesinde Hava Gücü	75
5.	Çağdaş Hava Gücü Yönetim Şekli	76

GİRİŞ

Liderlik, grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Bir grupta bağlılığı sağlayan onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendiren temel unsur insan faktörüdür. Örgüt içinde görevi başarıyla yerine getirebilmek için, yaratıcı, insan merkezli, uzun vadeli düşünerek geleceğe odaklanabilen, değişime ayak uyduran ve kolay iletişim becerisine sahip insanlara ihtiyaç olacaktır. Böyle kişilerin topluma liderlik etmesi, örgütün başarı performansını arttıracaktır.

Eskiden “başarmak”, “verimli olmak” denilince genellikle yönetime ait hususlar öne çıkmakta, insan ve insan kaynaklarının yönetimi bunun bir parçası olarak düşünülmekte idi. Bugün ise insan faktörü bütün yönetimlerde en ön sıraya yerleşmiş bu yüzden de liderlik; iletişim; insanları algılama kavramları daha öne çıkmıştır.

Liderlik konusu yönetim bilimlerinde hala en çok tartışılan konulardan biridir. İçinde yaşadığımız çağ siyasi, ekonomik, teknolojik ve askeri alanlarda akıllara durgunluk veren büyük gelişme, yenilik ve değişimlere sahne olmaktadır. ‘Bilgi’ çağı olarak da nitelendirilen günümüz dünyasında yüzyılın var oluşunu ve şekillenmesini yönlendiren temel ihtiyaç ve önemli belirleyicilerin başında ‘Bilgi’ gelmektedir. Bu yüzyılda devletlerin gücü ürettikleri ve tükettikleri bilgi ile doğrudan orantılıdır. Böyle bir dünyada, insan, kaynakları ve çevreyi en verimli şekilde yönetmek üzere yeni yönetim sistemleri geliştirmek, bu sisteme uyum sağlayacak insanlar yetiştirmek zorunlu bir hal almıştır. Zira bilgi çağına geçişimizin en önemli özelliği, insan kaynaklarını merkeze alan yaklaşımların üretime ve gelişime sağladıkları katkıdır. Bugün bilgiyi ortaya çıkaran, düşünen, geliştiren en önemli varlık insandır. Bu yüzden insanımıza ve onu geliştirmeye yani eğitime, özellikle de yönetici ve liderlik eğitimine, büyük önem vermeliyiz.

Çağımızdaki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek, varlığını devam ettirebilmek için insan, çeşitli örgütler kurmakta, topluluklar meydana getirmekte ve amaçlar belirlemektedir. Bu çerçevede insanı başarıya götürecektir, hedeflerine ulaşmasını sağlayacak önemli faktörlerin başında “Yönetim ve Liderlik” olgusu gelmektedir. Özellikle endüstri devrimi ile birlikte liderlik ve yöneticiliğin önemi giderek artmış, ekonomik zenginlik meydana getirmek için seri üretim yapan fabrikalar ve üretimin arz edildiği büyük pazarlar oluşturulmuştur. Bu

gelişmelere paralel olarak da insandan en fazla verimi ve faydayı sağlayacak yönetici ve liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Zira yönetici ya da lider, örgütün veya ekibin insani yönünü en iyi bir şekilde sevk ve idare ederek verimi en yüksek düzeye çıkarabilmektedir.

“Liderlik” kavramının sivil organizasyonlarda olduğu gibi askeri organizasyonlar içinde hayati önem taşıdığı tartışmasız bir gerçektir. Harp sahalarındaki komuta/kontrol becerisi, barış döneminde askerlerin yüksek motivasyonla harp dönemine hazırlanmak amacıyla eğitilmesi tarihin ilk çağlarından beri askeri komuta heyetlerinin işinin en temel parçası olmuştur. Dolayısıyla “liderlik” askerlik sanatının adeta bir parçası, doğasının bir yansımasıdır.

Günümüzdeki modern harpler, liderlik, ekip ruhu ve inisiyatif üstlenme gibi hususları ön plana çıkarmıştır. Geleceğin harpleri, tarihteki benzerlerine kıyasla hem hataları daha az bağışlayıcı olacak, hem de liderlik becerilerine, yaratıcılığa ve esnekliğe olan ihtiyacı daha çok hissettirecektir. Bilgi çağına girilmesi ve teknolojik gelişmeler neticesinde muharebe meydanları büyümüş ve zamanın önemi bir kat daha artmıştır. Bununla beraber savaşların temposu hızlanmış, başarı için düşman komutanlarından daha hızlı hareket etme ve daha hızlı karar verme hayatiyet kazanmıştır. Bu gelişmelerin ışığında “Liderlik”, savaşların kazanılmasında en önemli hususlardan biri haline gelmiş, adeta liderlik ve komutanlık bütünleşmiştir. Komuta sistemi, liderliğe ve yönetime ait esasları günümüze kadar bünyesinde muhafaza etmiştir.

Dünyanın en kritik bölgelerinden birisinde bulunan ülkemiz her bakımdan güçlü ve caydırıcı bir orduya sahip olmak durumundadır. Bunun için ordunun nitelikli ve iyi eğitilmiş personel ve teknolojik açıdan gelişmiş araç ve gereçlere olan ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Zira bir ordunun asıl gücünü oluşturan şey, nitelikli ve iyi eğitilmiş insan gücü ile gittikçe modernleşen harp silahlarıdır. İnsan gücünün özünde ise, insan kaynaklarını ve harp silah sistemlerini yöneten lider (komutan) vardır. Liderin başarısı veya başarısızlığı ordunun başarısı üzerinde stratejik etkiye sahiptir. Türk Silahlı Kuvvetleri “liderlik” kavramının askeri organizasyonlar için ne denli hayati önem arz ettiğini en iyi kavrayan orduların başında gelmektedir. Bu nedenle askeri okullarda ve kıta eğitimlerinde “liderlik eğitimi” gerek teorik ve gerekse de pratik boyutuyla derinlemesine ele alınmakta ve komuta yetkisi kullanacak her seviyedeki personelin liderlik etme becerisinin en üst seviyeye çıkarılması amaçlanmaktadır.

Dört bölümden oluşan bu çalışmada kuantum liderlik davranışı ile uçuş kıta tecrübesi ve öğrenim düzeyi arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında 15

Sorudan oluşan bir anket uygulaması da gerçekleştirilmiştir. Anketin yığını Türkiye Hava Kuvvetleri K.lığında görev yapan muharip jet filo komutanları oluşturmuştur. Hali hazırda aktif olarak görev yapan filo komutanlarının tamamı ankete dahil edilerek örneklemin evreni tam olarak temsil etmesi sağlanmıştır. Bilgi teknolojilerinin sürekli ve hızlı geliştiği günümüz toplumlarında küresel ilişkilerin hızlanması ve yoğunlaşması ile birlikte her alanda insanlık tarihinin en hızlı gelişmeleri, çeşitlenmeleri, değişim ve dönüşümleri gerçekleşmektedir ve gerçekleşecektir. Giderek karmaşıklaşan farklı sistemler, küresel ilişkilerin ve etkileşimlerin artması ile birlikte, giderek artan belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Herhangi bir yerde herhangi bir konudaki küçük bir değişim, tahmin edilemeyen alanlarda öngörülmesi veya tahmin edilmesi güç etkilere, sorunlara, krizlere, değişimlere veya dönüşümlere neden olabilmektedir.

Havacılık da bu alanlardan biridir. Her şeyin her an değişebildiği ve önceden tahmin edilmesinin giderek zorlaştığı "belirsizlik ortamında", bir hava gücü yöneticisi, mevcut düzeni, yeni ilişkilerin gerektirdiği ihtiyaçlar ve sorunlar karşısında gerekli esnekliği göstererek, olabilecek çatışmaları, krizleri yöneterek, hava gücü hizmetlerinin bekasını sağlayabilir.

Kuantum lider olarak hava gücü yöneticisi, bazı yeteneklere sahip olabilir ya da kendini bu yönde geliştirebilir. Bu araştırma, kendini bu yönde geliştirmek isteyen, geleneksel yöneticilik rollerinden sıyrılıp, günümüzü ve geleceği hedefleyerek geniş bir vizyon dahilinde orta vadede hava kuvvetlerinin tepe yönetimini oluşturacak olan orta düzey hava gücü yöneticilerine daha etkili Komutan-Lider olmalarında etkili bir araç olabilecektir. Bu çalışmada belirtilen görüşler tamamen şahsıma ait olup bağlı bulunduğum kurumun resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.

1.1 Problem Durumu

1.1.1.Küreselleşme ve Bilgi Çağı

Gelişen ulaşım ve iletişim teknolojileri sayesinde artan ve hızlanan bilgi paylaşımı Dünyanın küresel bir köye dönüşmesini sağlamıştır. Hiç şüphesiz ki; bu tarz bir değişim dönüşüm süreci üretim araçlarını yerellikten evrenselliğe doğru taşırken bu araçları kullanan, yöneten kişilerinde yeniden formatlanması, yeniden organize edilmesine vesile olmuştur. Zira küresel çağın şirketleri, organizasyonları artık yerel sınırların dışında rekabet etmeli stratejik hedeflerini küresel rekabete göre konumlandırmalıdır. Bunu başarabilmek içinde kurumların, organizasyonların yöneticileri Küresel Çağın ve dolayısıyla Bilgi Çağı'nın gerektirdiği donanımlara, bilgiye, tecrübeye ve liderlik özelliklerine sahip olmak zorundadır.

Bilginin ve üzerine damgasını vurduğu çağın tanımı yapılacak olursa, Webster's sözlüğüne göre bilgi; öğrenilmiş gerçeklerdir. Meydan Larousse'a göre ise; bir iş ya da konu hakkında bilinen şey, malumat, haber olarak tanımlanmaktadır.

Bilginin tanımı ışığında bilgi çağı tanımlanacak olursa bilginin çok kısa sürede mekân sınır tanımaksızın dolaştığı günümüzdeki zaman boyutu veya toplumdaki ekonomik, idari ve askeri faaliyetlerin kol gücünden ziyade bilgili uzmanlıkla yapıldığı; diğer bir deyişle fonksiyonel bilginin kullanımıyla yapıldığı günümüzden ileriye doğru uzanan bir zaman boyutu demek doğru olacaktır.

Çok geniş yeni pazarlar açan ve beraberinde kaçınılmaz olarak olağanüstü sayıda yeni rakipler getiren küreselleşme; enformasyon teknolojisinin yayılması ve bilgisayar ağlarının sınır tanımaksızın büyümesi; sanayi örgütlenmesinin karakteristik mimarisi olan çok kademeli şirket hiyerarşisinin çözülmesi, şirketlerde yaşanan küçülme ve iş kesintileri gibi süreçlerin etrafında yaşanmakta olan şey, temel zenginlik kaynakların bedensel emekten çok bilgi ve iletişim olan yeni bir bilgi çağı ekonomisidir (Stewart, 1997: 6).

Bilgi daha önceki dönemlerde farklı bakış açılarından ele alınmış, günümüzde stratejik bir kaynak haline gelinceye kadar aşağıdaki aşamalardan geçmiştir (Tekin vd., 2000: 68):

- Formalite Kaynağı Olarak Bilgi (19501er - 19601ar)
- Genel Destek İçin Bilgi (19601er - 19701er)

- Yönetim İçin Bilgi (1970ler - 1980ler)
- Stratejik Bir Kaynak Olarak Bilgi (1980ler - 1990lar)

Stewart'a göre bilgi, ürettiğimiz, yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız şeylerin asıl bileşeni haline gelmiş bulunmaktadır. Bunun bir sonucu olarak, bilgiyi yönetmek entelektüel sermayeyi bulup geliştirmek, saklamak, satmak, paylaşmak bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik görevi haline gelmiştir (Stewart, 1997).

Her ülke, her şirket ve her birey giderek daha çok bilgiye, proseslere, becerilere, teknolojilere, müşteri ve tedarikçilere ilişkin enformasyon ve geçmişin tecrübelerine dayanır hale gelmektedir (Stewart, 1997: 13).

İktisatçı Brian Arthur yaşanan değişimi şöyle özetlemektedir: “Eski ekonomide insanlar ‘donmuş kaynakları’, bir parça bilgiyle bir arada tutulan çok miktarda maddeyi alıp satarlardı. Yeni ekonomide ise, ‘donmuş bilgiyi’, maddi bir kılıf içindeki zengin entelektüel içeriği alıp satmaktayız” (Stewart, 1997: 18).

Drucker'a göre şirketlerin -özellikle büyük olanların- bilgiye dayanmaktan başka seçenekleri yoktur. Bu değişimin ilk nedeni demografiktir. Buna göre, işgörenlerin ağırlık merkezi el işleri ve memurluktan bilgi işçiliğine doğru kaymaktadır. İkinci neden ekonomik olup, özellikle büyük firmaların yenilikçi (innovative) ve girişimci (entrepreneur) olmaya zorlamaktadır. Ancak bütün bunların üstünde, teknolojik gelişmeler değişimi zorlamaktadır (Drucker, 1988).

Eski tarz imalatın parlak günlerinde, şirketlerin çalışmaları için gerekli olan şeyleri olabildiğince aynı çatı altında toplamaları anlamlıydı. Oysa günümüzde, lojistik, bilgisayar destekli tasarım ve iletişim alanında sağlanan ilerlemeler şirketlerin fabrika işini, yani bir zamanlar kimliklerini tanımlayan işi, dışarıya yaptırmaya olanak vermektedir. ABD'nin on büyük sanayi şirketinden üçü imalatlarının yansından fazlasını dışarıya yaptırmaktadır. *Purchasing* dergisine göre, ortalama bir şirketin dışarıdan satın alınan parça, gereç ve hizmetlere harcadığı para 1995'te dört yıl önceki düzeyin neredeyse beş katına varmaktadır.

Enformasyon aktaran iş alanları, mal aktaran iş alanlarından daha hızlı gelişmektedir. Enformasyon genelde imalat sektöründeki katma değerın dörtte üçünün kaynağı haline gelmiştir (Stewart, 1997: 15).

Günümüzde ayakta kalabilmek için, organizasyonlar iki sahada ön planda olmak zorundadırlar. Bunlar Yönetim ve Teknolojidir. 21nci Yüzyıla girerken, dünyamız bilgi çağını yaşamakta ve yeni yönetim arayışlarını ortaya koymaya çalışmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, yatay yönetim, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim metotları bütün yönetimleri etkilemektedir. Yönetim alanında modernizasyon ile, merkeziyetçilikten uzaklaşarak, esnek bir yapıya ulaşılmaktadır. Kontrolü ve yetkiyi bilgi ağı içindeki kişilere dağıtan modern bilgisayar sistemleri, geleneksel dikey yönetimden yatay yönetime geçmek; küçük, güçlü, dinamik, bağımsız yapılara bölünerek büyümek, başarılı olmak için şarttır. Bundan ordunun da artık merkeziyetçilikten uzaklaşacağı sonucu çıkarılabilir. 21nci Yüzyıl savaşlarında bilgi harekâtı, operatif seviyede kullanılan bir boyut olmaktan çıkacak, stratejinin en alt seviyelerinde bile uygulanabilen bir güç halini alacaktır. Bilgi Çağı'nda yeni girişim ve gelişmelere yönelebilmek, teknolojiyi ön plana çıkarmaktadır. Bu değişimi yönetebilen liderler, günümüz liderlerinden farklı bir bilgi birikimine, vizyona ve yönetim tekniklerine sahip olacaktır.

Elektronik araçlarla insanların iletişim kurma olanakları artmaktadır. Bundan ötürü birçok alanda, iletişim ortamı yeniden şekillenmektedir. İnsanlar olup bitenler hakkında bilgi sahibi olduğunda kendilerine ne yapılması gerektiğini söyleyen bir yaklaşım yerine, aradaki kademeleri azaltarak, yeni gruplar halinde çalışmaya başlayan bir yaklaşımı daha çok benimseme eğilimi taşımaktadırlar.

Bilgi toplumunun en büyük kaynağı insandır. Konusunda bilgili her bireyin verilecek karara katılımı daha fazla olacak, kararlar bir tek liderin yaratıcı zekasına değil, aynı zamanda gruptaki her bireyin yaratıcı zekası ile geliştirilecektir.

Yönetim sistemi, insan, yapı ve yöntem boyutlarından oluşan bir bütündür. Bu boyutlardan birinde gerçekleştirilen bir değişim, diğerlerini de etkiler. Bu nedenle, yönetimi geliştirmede kurumu tüm boyutları ile ele alan bütüncül bir yaklaşıma gerek vardır. Modern teknoloji, paylaşım, anlaşma, iletişim ve bilgi toplumu, farklı bir liderlik ve yöneticilik anlayışını ön planda tutmayı öngörmektedir.

Bilgi Çağı, üretim sürecini ve bireylerin yaşam şeklini değiştirdiği gibi, günümüz harplerini de oldukça köklü biçimde etkilemektedir. Gelişen teknoloji bugün silahlı kuvvetlerin tüm sistemlerine yansımış, geçmişte strateji teknolojiyi belirlerken, günümüzde teknolojinin stratejiyi belirlediği tartışılır olmuştur. Gelişen teknolojinin günümüz harplerine

olan etkisi Falkland savaşında hissedilmiş, Körfez Savaşında ve Afganistan’ da açıkça görülmüştür.

Bilgi çağının günümüzdeki savaş kavramına getirdiği diğer boyut ise, tehdidin niteliğinden çok yönü ile ilgilidir. Çağımızda bilginin kazandığı önem paralelinde bilgiyi toplayan, işleyen ve yayan altyapı da tehdidin hedefi haline gelmiştir. Böylece Savaş Dışı Harekat kavramı ortaya çıkmıştır. Savaş Dışı Harekat uygulamalarının örneklerini ülkemizde görebilmekteyiz. Bölücü terör örgütünün başının nerede olduğu cep telefonu dinlenerek tespit edilmiş; aynı örgütün internetteki propaganda sitesinin içeriği değiştirilmiş ve örgütün aleyhine propaganda yapar hale getirilmiştir.

Enformasyon teknolojisi rakamlardan oluşan bir dizi sıra ve sütunu toplama gibi etkinlikleri hızlandırır; ama bir şirket enformasyonunun sırf otomasyona geçmek ya da başka faaliyetlere ilişkin bilgi vermek amacıyla değil, kendi içsel değeri için izlediği “daha derin” düzeyin bilincine vardığı ve bu düzeyle ilişkiye girdiği zaman gerçek anlamda bir bilgi şirketi haline gelir. Böyle bir durumda şirket kendini şu türden yeni faaliyet alanları içinde bulacaktır (Stewart, 1997: 23):

- Değerli ayrıntıları bulup araştırmak
- Tıpkı yapımlardan (simülasyon) yararlanmak
- Bilginin kendisinden iş çıkarma

Enformasyonun en önemli özelliklerinden biri, envanteri ortadan kaldırma yeteneğidir. Günümüzün kablolu ticaret dünyasında envanterin azaltılabilmesi daha kolay hale gelmektedir. Enformasyonun bu yönüyle sadece envanterlere değil, diğer fiziksel varlıklara (fabrikalara, depolara) yapılan pahalı yatırımları ikame etmenin yollarını açmaktadır. Üretimi, stoku ve siparişleri izlemek için yüksek hızlı veri iletişim şebekeleri kullanan GE Lighting, 1987’den bu yana ABD’de bulunan otuz altı deposundan yirmi altısını kapatmış durumdadır. Uygulamada söz konusu binaların ve stok yığınlarının yerini iletişim ağları ve veri tabanları almış durumdadır. (Stewart, 1997: 28)

Bilgi şirketinin kilit varlıkları maddi olmayan bir nitelik taşır. Son derece başarılı olan bazı firmaların maddi varlıkları neredeyse yok gibidir. Bu aslında iyidir; şirket elinde entelektüel sermaye bulunduğu sürece varlıkları yönetmenin ve varlıklara para ödemenin getirdiği yük ve maliyet olmaksızın gelir elde eder. (Stewart, 1997: 35-37)

Eski şirketlerde enformasyon ile nesnelere fiziksel akışı arasında çok sıkı bir bağlantı vardı; bunlar genellikle birbirlerine bant ya da zımbayla tutturulmuş olurdu. Yeni ekonomide ise enformasyon akışı ile fiziksel akış çoğu zaman birbirinden ayrılır. Modern bilgisayar ağlarının devreye girmesiyle birlikte, enformasyonu ürün ya da hizmete bantlamaya ya da zımbalamaya artık gerek yoktur. Bunların her biri kendi başına yürütülebilir. Yeniden düzenlemenin (reengineering) ortaya çıkmasının temelinde yatan budur. Yeniden düzenlemeye birincil değer kaynağı olma özelliği kazandıran kavrayışın temelinde enformasyon akışlarının ürün ve hizmetlerin hareketiyle olan bağlantıları çözüldüğünde, bunların birbirlerine bağlı olduğu duruma oranla daha etkin yönetilebildiğinin görülmesi yatmaktadır (Stewart, 1997: 32).

Yaşanan bu değişimler sonucunda şirketlerin çalışan sayılarında önceki dönemlere göre belirgin azalmalar meydana gelmektedir. Oto üreticisi Volkswagen mevcut iş gücünün yalnızca üçte ikisine gerek duyduğunu belirtmiş bulunmaktadır. 1996'da AT&T, yaklaşık beşte üçü yeni faaliyete geçmiş olan imalat bölümü Lucent Technologies'te olmak üzere, 40 000 iş kadrosunu kaldıracağını duyurdu. ABD imalat sektörünün 1950'de iş gücünün yüzde 34'unu bulan istihdamdaki payı, günümüzde yüzde 16'ya kadar düşmüş bulunmakta; üstelik bu insanların yaklaşık üçte birini üretim işçileri değil, muhasebeciler, yöneticiler, tasarımcılar, ve temelde enformasyona dayanarak çalışan başka kimseler oluşturmaktadır. (Stewart, 1997: 10).

Bilgi işleme yeterliliğinin getirdiği ikinci bir etki ise organizasyon yapısı üzerinde etkisini gösterir. Bu sayede hem yönetim seviyeleri hem de yönetici sayısında keskin bir azalma mümkündür. Bunun nedeni yönetim katmanlarının karar verme ve liderlik etme fonksiyonlarının aslında çok az olduğunun ortaya çıkmasıdır. (Drucker, 1988: 45-53).

Bilgi ilişkilendirilmiş ve amaç içeren verilerden ortaya çıkar. Veriyi bilgiye çevirmek de uzmanlık isteyen bir süreçtir. Bilgiye dayanan organizasyonlar da klasik organizasyonlara göre daha fazla uzmana ihtiyaç duyar. Bunun yanında uzmanlar şirketin merkezi yönetiminde değil, temel operasyonlarda yer alırlar. Aslında, her türden uzmanların işlev gördüğü organizasyonlar halindedir. Bilgiye dayanan organizasyonlarda bilgi temelde en dipte, farklı işler gören ve kendi kendilerini yöneten uzmanların elindedir. Büyük ve başarılı bilgiye dayanan organizasyonun en iyi örneğinde orta kademe yönetici hiç yoktur. (Drucker, 1988: 45-53).

Organizasyon belirli eylemleri yerine getirebilmek için açık, basit ve ortak hedeflere ihtiyaç gösterir. Bilgi şirketinin elemanları uzmanlar olduklarından, yöneticiler kendilerine işin nasıl yapılacağını söylemez. Burada yöneticinin fonksiyonu, bir orkestra şefi benzetmesiyle, çalgıcının becerisi ve bilgisi ile diğer üyelerin ortak performansı üzerinde yoğunlaşmaktır. (Drucker, 1988: 45-53).

Bilgi şirketinin ikinci gereksinimi herkesin bilgi sorumluluğunu üstlenmesidir. Böyle bir sistemin anahtarı herkesin kendine şu soruyu sormasıdır: Bu şirkette kim hangi bilgi için bana bağımlıdır? Ve ben kime bağımlıyım? Özellikle orta boy şirketlerde başkalarına karşı olan bilgi sorumluluğu anlaşılmaktadır. Fakat kendine karşı olan bilgi sorumluluğu göz ardı edilmektedir. Başka deyişle, organizasyondaki herkes sürekli olarak işini yapabilmek ve katkıda bulunabilmek için hangi bilgiye ihtiyacı olduğu üzerinde düşünmelidir.

İnsanlar daha fazla verinin daha fazla bilgi getireceği varsayımından hareket etmektedirler. Bu verinin kıt olduğu zamanlarda doğru olmakla birlikte, günümüzde aşırı veri fazlalığına yol açmaktadır. Bir başka yanlış varsayım da bilgi teknolojisi uzmanların yöneticiler ve diğer profesyonellerin ihtiyaç duyduğu bilginin ne olduğunu bildiği yönündedir. Bilgi teknolojisi uzmanları ise sonuçta araç geliştiren kimselerdir. Yöneticiler ve profesyonellerin yapması gereken ne tür ve hangi bilgiye ihtiyaçları olduğu üzerinde düşünmektir. (Drucker, 1988: 45-53).

Günümüzde şirketler rekabetçi olabilmek, hatta hayatta kalabilmek için bilgiye dayanan hale gelmek zorundadır. Bu, eski alışkanlıkların değişip yenilerinin oluşturulmasını gerektirir. Bu değişim organizasyondaki birçok kişinin, özellikle de en az hareketli ve kendini en fazla güvende hisseden orta kademe yöneticilerin işlerini, statülerini ve fırsatlarını tehdit edecektir. (Drucker, 1988: 45-53).

Drucker bilgiye dayanan organizasyonların ortaya çıkaracağı yönetim problemlerini aşağıdaki şekilde sıralar (Drucker, 1988: 45-53):

1. Ödül, tanınma ve kariyer fırsatlarının geliştirilmesi
2. Uzmanların oluşturduğu organizasyonda ortak ve birleşik vizyon yaratılması
3. Amaca yönelik kuvvetlerin oluşturduğu organizasyona ait yönetim yapısını geliştirmesi

4. Üst düzey yöneticilerin tedarik, hazırlık ve sınanmasının sağlanması

Bilgi şirketlerinde ilerleme olanakları daha çok uzmanlığın kendi içinde olacaktır. Yönetimin içinde olan ilerlemeler ise bunun dışındadır.

Yönetimin işlevlerinden biri de uzmanlardan oluşan çalışanlara ortak bir vizyon, bütünü görebilme yeteneği kazandırmaktır. Bilgi şirketi bütüne yönelik bir bakış açısı en azından kıdemli uzmanların sahip olduğu bir bütün üzerinde odaklanma gerektirir. Bununla birlikte, uzmanların gurur ve profesyonellik duygularını besleme gereğini de kabul etmek gerekir. Çünkü orta kademelere yükselme gibi bir durumun olmadığı bir ortamda motivasyon, bu gurur ve profesyonellikten kaynaklanacaktır (Drucker, 1988: 45-53).

Profesyonelliği desteklemenin yollarından biri, işgörenleri amaca yönelik gruplara atamaktır. Bilgi şirketi daha çok kendini idare eden ünitelerden oluşacak, bu gruplara görevler yüklenecektir. Bilgi şirketlerinde uzmanların ne ölçüde kendi alanlarının dışındaki görevlere yönlendirilecekleri de ayrı bir tartışma konusudur.

Amaca yönelik gruplara fazla dayanan bir organizasyonun getirdiği bazı problemler de mevcuttur. Bunların başında bilgi şirketinin yönetim yapısının nasıl olacağı gelmektedir. Yöneticiler kim olacaktır? Bunlar görev gruplarını liderleri mi olmalıdır, yoksa bir uzmanların oluşturduğu yapı bir de yönetsel yapıdan oluşan ikili bir yönetim mi olacaktır? (Drucker, 1988: 45-53).

Amaca yönelik grup liderlerinin durumu da tartışma konusudur. Bir hastanedeki başhemşire analogisiyle kalıcı mı olacaktır? Yoksa amaç değiştikçe işlev de değişikliğe mi uğrayacaktır? Grup liderleri zamanla bölüm başkanlarının ve genel müdürlerin yerine geçecek midir? Genel ve açık bir eğilim görülmemekle birlikte bu gibi konularda farklı uygulamaların işaretlerine rastlamak mümkündür. Her durumda klasikten farklı organizasyon yapıları ortaya çıkacaktır. (Drucker, 1988: 45-53).

En büyük problemlerden biri de yöneticilerin nasıl tedarik edileceği, hazırlanacağı ve sınanacağı konusudur. Bu eski bir ikilem olmakla birlikte, son 40-50 yıldır süregelen büyük şirketlerde merkezîyetçilikten uzaklaşma (decentralization) eğiliminin altında yatan nedendir. Fakat mevcut organizasyonlar sayıca oldukça fazla sayıda orta kademe yönetici barındırmaktadırlar. Bu kademeler ortadan kalktıktan sonra tepe yöneticilerin nereden

geleceği sorusu önem taşımaktadır. Bunlar bu göreve nasıl hazırlanacaklar ve performansları nasıl sınırlanacaktır?

Merkezden uzak kendi başına gruplar oluşturma her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır (Drucker, 1988: 45-53).

Geleneksel araştırma, geliştirme, imalat, pazarlama sıralaması bozularak yerini eşzamanlılığa bırakacak, bütün bu alanlardan uzmanlar bir takım halinde çalışacaklardır (Drucker, 1988: 45-53).

Daha çok büyük şirketin üst düzey pozisyonları daha küçük şirketlerden alınan yöneticilerle doldurulmaktadır. Örnek olarak, bir orkestra şefini bu şekilde bulur gene bir şef daha büyük bir orkestraya transfer olana kadar daha küçük bir orkestrada çalışmaya devam eder: birçok büyük hastanenin yöneticisi de bu şekilde bir kariyer yolundan geçmiştir. Orkestra şefi ve hastane yöneticisi örneğinde olduğu gibi işletmelerde tepe yöneticiliği ayrı bir kariyer olabilir mi, sorusu önem kazanmaktadır.

Daha çok deneyimli iş insanı okula geri dönme gereğini duyacaktır. Bununla birlikte iş idaresi okulları başarılı profesyonel uzmanların üst düzey pozisyonlarda hangi tür bilgilere sahip olması gerektiği konusu üzerinde daha fazla yoğunlaşma yoluna gidecektir. (Drucker, 1988: 45-53).

1.1.2. Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Sosyal bilimler çerçevesinde ele alınan ve oldukça sık tartışılan konulardan birisi de “liderlik”tir. Bu konuda ortaya atılan varsayımlar ve ilkeler daha sonra yerlerini yeni görüş ve fikirlere bırakmışlardır. İşletmelerde, çalışan-yönetici ilişkilerinin ele alındığı her alanda liderlik kavramından söz edilmekte ve yöneticilerin liderlik tarzları incelenmektedir.

Liderlik konusunun incelenmesi insanlık tarihi kadar eskidir. İlk bilimsel anlamda çalışmalar Taylor ve Fayol’un ABD’de, Max Weber’in (1864-1920) Almanya’da yönetim üzerine yaptığı araştırmalar ışığında 1920’li yıllarda niteliksel teorinin incelenmesi ile başlamıştır (Koçak vd., 1997:300). Liderlik, tarihsel süreç içerisinde genellikle değişik teoriler ile ele alınmıştır. Bunlar *niteliksel*, *davramşçı* ve *durumsal* yaklaşımlardır. 1980’li yıllardan sonra ise karizmatik, vizyoner, dönüşümcü yaklaşımlar gibi yeni yaklaşımlarla liderlik incelenmektedir (Bass, vd. 1999:459).

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan araştırmalar şu şekildedir: (Leadership: an Overview,2007)

- 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
- 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Araştırmacılar, liderlik becerilerini birçok açıdan incelemişlerdir. Liderliğin ilk analizleri, 1900'lerden 1950'lere kadar lider ve ast özelliklerini birbirinden ayırt etme ile ilgilidir. Araştırma sonunda, liderlik yeteneklerinin tek bir özellik ya da özellikler kombinasyonu ile açıklanamayacağını bulunmuştur. Araştırmacılar ardından, liderlerin becerileri ve davranışları üzerindeki durum etkilerini araştırmaya başladılar. Sonraki liderlik çalışmaları ise, etkin ve etkin olmayan liderleri birbirinden ayırmayla ilgiliydi. Bu çalışmalar etkin liderlerin hangi davranışları sergilediğine ilişkindi. Liderleri etkin yapmanın ne olduğunu anlamak için araştırmacılar ihtimalat modelini (contingency model) kullandılar. Bu modelle, kişisel özellikler, durumsal değişkenler (situational variables) ve lider etkinliği arasındaki bağlantıyı incelenmiştir.

1970'ler ve 1980'lerin liderlik çalışmaları öncelikle organizasyonun etkinliğini ve başarısını etkileyen liderin bireysel özellikleri üzerinde yoğunlaştırmıştır. Araştırmalar sonucunda liderliğin ve liderlerin çok önemli olduğu fakat bunların organizasyonun karmaşık unsurları olduğu sonucuna varmıştır. (Tabak, 2001:24)

Dünyamız büyük bir değişim içindedir. Askeri teknolojiler de süratli bir değişim içindedir. Bilgi çağının kuvvetlerini yönetecek yönetici ve liderlerin özelliklerinin farklı olacağı ve yönetim biçiminin de çok değişeceği öngörülebilir. Yarının dünyasında sadece krizi yönetecek değil sürekli değişimi yönetecek yönetici ve liderlere ihtiyaç olacaktır. Bir toplum

ne kadar iyi lider-yönetici çıkarabiliyorsa, o kadar gelişen bir toplum olacak ve “geleceğini” yönetecektir.

İnternette gelişmiş arama motorlarından www.google.com’da “Leadership” yazmak suretiyle yapılan aramalarda yüz binlerce sonuç bulunmakta, bazı kurumlarca liderlik gelişimine yönelik verilen eğitimlerin sanal ortamda da verildiği görülmektedir. Bilgi çağı’nda liderlik ve yönetim bilimlerinde beklenen değişimler bugünkü yaklaşımlardan çok daha farklı olabilir. Örneğin, Bilgi çağı liderlere ve yönetime yeni bakış açıları getirmektedir. Bazı araştırmacılar, liderin yönettiği toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılım sağlayan, yönetici değil, yönlendirici olacağını belirtmektedir.

Bulunduğu pozisyon dolayısıyla örgütlerde kaynak kullanan ve her türlü süreci yöneten yöneticiler sorumluluklarını pozisyonlarının onlara tanıdığı güç ve yönetsel yetkileri ile yerine getirirler. Bu güç onları lider olarak tanımlamayı her zaman mümkün kılmaz. Silahlı kuvvetlerde de amir durumunda olan her yönetici sevk ve idare ettiği grup tarafından lider olarak adlandırılmalarında yönetici ve lider tanımlarındaki farklılıklar değerlendirildiğinde lider olarak algılanmazlar. Yönetici ve lider tanımları bu nedenle çok fazladır. Çok sayıda ve değişik hareket noktalarından kaynaklanan araştırmalar farklı liderlik tanımlarına yol açmıştır. Örneğin, *"mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi"* (Baysal, vd. 1996 :201), olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik belirsizliklerin azaltılması anlamında kullanıldığında örgüt içi bir davranıştır denilebilir. Liderlik süreci belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirlerine bağımlı iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkileri içermektedir.

Liderlik etkileyebilme sanatı da denilebilir. Diğer bir ifadeyle, sosyal gruplarda sürekli bireyler arası etkileme ilişkileri söz konusu olduğuna göre "etkilemesi" fazla olanlardan liderler, "etkilenmesi" yüksek olanlardan ise izleyiciler olarak söz edilebilir.

Diğer bir tanımda ise liderlik *"astların görevlerini gayret ve güvenle yapmaya yöneltme sanatı'dır"* diye belirlenmiştir (Baysal,1996 :201).

Keith DavıS "liderliği, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan" olarak

tanımlanmaktadır. (Davis, 1982: 136). Lideri, grup üyeleri tarafından izlenen kişi şeklinde tanımlamak mümkündür.(Chung, 1981: 587)

Görüldüğü gibi liderliğin tanımı çok sayıda bilim adamı ve araştırmacılarca birbirlerinden çok az yönlerle farklı yapılmıştır. Ancak bu tanımları birkaç kategoride toplama imkanı vardır. Liderlik konusunda araştırma yapanların çoğu verdikleri liderlik tanımlarının, liderliğin niteliği üzerinde yeni bir anlayış getireceği düşüncesinden hareket etmektedirler.

Liderlik konusunda yazan öncü yazarlar liderliği, grup süreçlerini ve grup faaliyetlerini bir odak noktası olarak tanımlamışlardır. Daha sonra yapılan çalışmalarda liderlik, uymayı özendiren sanat olarak görülmüştür. Yakın zamanda ise araştırmacılar liderliği bir güç ilişkisi, farklılaşmış bir rol ve rol yapısının harekete geçirilmesi, geleceğin ve değişimin yönetilmesi olarak görmektedir. Şimşek ise liderliği önderlik olarak almış ve önderliği "*belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır.*" diye tanımlanmıştır. (Şimşek 1998:175)

1.1.3. Liderlikte Çağcıl Yaklaşımlar

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik konularında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılması zorunlu olduğu ortaya konulmuştur. Bu ayrım, Transaksiyonel lider ve Transformasyonel lider davranışları şeklinde yapılmıştır. Ayrıca Karizmatik lider kavramı ile hem yönetsel hem de davranışsal ve kişisel özellikler bir arada düşünülerek liderlik yeni bir başlık altında sınıflandırılmaktadır (Eren, 1998). Liderlikte çağcıl yaklaşımlar olarak isimlendirilen bu yeni tür sınıflandırmada Vizyoner lider davranışları da ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır.

1.1.3.1. Transactional (Etkileşimci) Liderlik

Bass Liderin yönettikleri astlarından ne beledikleri konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül belemeleri gerektiğini açıklayan lideri, etkileşimci lider olarak tanımlamıştır (Bass, 1985, s.12) .

Bass, etkileşimci liderlik teorisini açıklarken şu hususun özellikle altını çizmektedir. Bu teorinin izleyicilere; örgütte lidere uyma, karşılıklı etkileşimin bir sonucu olarak, lideri doğru

olarak algılama ve hatta lideri etkileme rolü yüklediğini ileri sürmüştür. Etkileşimci liderlik sürecinin nasıl ve ne şekilde işleyeceği konusunda Bass; izleyenlerin örgüt içersinde sahip olduğu gücü, liderin gücüne dayandırmaktadır. Liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile izleyenlerine sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır. Örneğin; lider işletmede performansı yüksek olan işgörene vaat ettiği ödülü verebiliyor mu? Ya da başarılı işgöreni terfi ettirebiliyor mu? Başarılı işgörene, örgüt de saygı duyuyor mu? Bütün bunlar liderin işletmede veya örgütteki gücünü belirleyen etkenler olacaktır. Başarısız işgöreni, başarılı işgörenden ayırt etmek için ceza yöntemi, ödülün bir karşılığı olarak mutlaka kullanılmalıdır. Liderin etkinliği ödül gibi cezayı da kullanabilmesine bağlıdır. Öte yandan izleyenleri ödülleri isteme noktasında duydukları arzunun derecesi veya cezalardan uzak durma konusundaki tavır ve tutumları da bu süreçte etkili olacaktır (Epitropaki ve Martin, 2005, s.573).

Farklı araştırmacılar tarafından, etkileşimci liderlik çok farklı biçimlerde açıklanmıştır. Bu kavramlardan bazıları işlevsel liderlik, işlemci liderlik veya sürdürümcü liderlik şeklinde literatürde yer almıştır. Etkileşimci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık olarak, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Doğal olarak etkileşimci liderlikte liderin etkinliği, izleyenlerin ihtiyaçlarını bilmesi ve hatta beklentilerindeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak liderlik yapmasına bağlıdır. Beklentilerdeki bu değişimi takip etme kavramının “sürdürülebilir liderlik” olarak açıklanmasına yol açmıştır (Yılmaz, 2006, s.25).

Etkileşimci liderler; liderlik davranışlarını örgütte dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler. Bunlar; koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır. Koşullu ödüllendirmede liderler, yetkilerini yüksek düzeyde performans gösteren işgörenleri ödüllendirmek için kullanırlar. İşgörene sunulan ödüllerin içeriği, parasal ya da statü verme biçimindedir. İşgörenler, kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler. Aktif olarak istisnalarla yönetimde, liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. Her bir örgütsel faaliyetin başında belli bir standart belirlenir. Liderler belirlenen standartla ilgili bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması işgörenler üzerinde gerilim nedeni olabilir. Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise, liderler örgütte işlerin işleyişi

sırasında hiçbir şekilde işgörenler ile ilgilenmemektedirler. Liderler hedeflenen standartlara ulaşamadığında işe ve işgörene müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş işgörenler üzerinde etkin bir yönetim tarzı olabilir (Bass, 1985, s.44).

Etkileşimci liderlik davranışı; izleyicilerinin neleri, ne zaman yapması konusunda izleyenlere yol gösteren bir liderlik davranışdır. Bu tür liderlik davranışının gerçekleştiği işletmelerde, işgörenler daha kısa sürede daha kaliteli çıktılar elde etmektedirler. Etkileşimci liderler işgörenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını bildikleri için başarıya ulaşmak kolaylaşmaktadır. (Yılmaz, 2006, s.25).

Etkileşimci liderler, örgütlerde oluşmuş geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları örgütün gelecekte üyesi olacak olan bireylere aktarma konusunda önemli bir rol üstlenirler. Etkileşimci liderlik davranışı örgütlerde, amaçlara ulaşma noktasında engelleyici olarak algılanmamalıdır. Etkileşimci liderlik davranışının var olduğu örgütlerin, özellikle de iş dünyasında başarı yakalayabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu tip örgütlerde lider güçlü motivasyon araçları kullanmaktadır ve bu araçlar örgüt içersinde adaletli bir şekilde kullanabildiği takdirde de başarıyı yakalamaktadır. Bu başarı, işgörenin örgüt amaçlarını kısa zamanda benimsemesini sağlayabilir.

Etkileşimci liderlik davranışını izleyicilerle lider arasında karşılıklı bağımlılığa dayandıran araştırmalar yapılmış ve araştırmalar sonucunda etkileşimci liderlik davranışında izleyiciler ile lider arasındaki karşılıklı bağımlılığın iki farklı şekilde gerçekleştiği ileri sürülmüştür. Bunlardan birincisi ücret ve prim gibi ekonomik haklara dayanan düşük seviyede etkileşim, ikincisi ise; lider ile izleyiciler arasındaki kişisel bağlara dayanan yüksek seviyedeki etkileşimdir. Kunhert ve Lewis kaleme aldıkları makalede bu etkileşim düzeylerine açıklık getirmişlerdir. Liderin, izleyicilerin ücret, prim vb. maddi konularda etkin olması, liderliğinin devam edip etmemesinde belirleyici etkenlerden en önemlisi olacaktır. Lider her zaman bu araçlara sahip olmak isteyecektir. Lider ile izleyenler arasındaki nitelikli ilişki ise ölçülemez, fakat liderlik sürecindeki önemi büyüktür. Bu durum izleyenler tarafından liderin kabulü esasına dayanmaktadır. Lider ile izleyenler arasında kişisel bağların yüksek oluşu, izleyenlerin lidere duydukları saygı, sevgi ve güven gibi psikolojik etkenler bağın derecesinin belirleyicileri olacaktır (Yılmaz, 2006, s.26).

Bass'a göre etkileşimci lider, izleyenleri ile karşılıklı bir sözleşme yapmakta ve yapılan bu sözleşme hem izleyenlere hem de lidere karşılıklı sorumluluklar yüklemektedir. Öncelikli

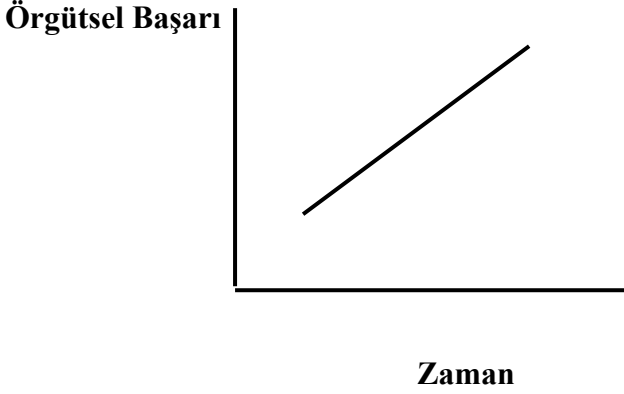
olarak örgütün amaçları belirlenmekte ve belirlenen amaçlara ulaşmada izleyenlerin göstermesi gereken performans ölçütleri ve performans düzeyi tespit edilmektedir. Etkileşimci lider belirlenen hedeflere ulaşmak için motivasyon araçlarından faydalanmaktadır. İşgörene, belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda, maddi ödül veya statü gibi sosyal içerikli taşıyan ödül verilmektedir. Tabiidir ki her zaman örgütün belirlenen hedeflere ulaşması sözkonusu olmamaktadır. Başarısızlığın nedeni eğer işgörenden kaynaklanıyorsa bu sefer motivasyon sadece ödül boyutuyla kullanılmamakta, ceza boyutuna da yer verilmektedir (Bass,1985, s.122).

Etkileşimci liderlik davranışı da tıpkı dönüşümcü liderlik davranışında olduğu gibi bir takım boyutlardan oluşmaktadır. Bu boyutlar etkileşimci liderlik davranışının boyutları olarak da değerlendirilebilir. Bu alt boyutlardan biride koşullu ödüllendirilmedir. İzleyenler amaçlara ulaşılması halinde bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadırlar. Etkileşimci liderler, örgütsel yapıya hareketlilik kazandırmakla işe başlamaktadır. Örgütte göstermiş olduğu performansın bir sonucu olarak izleyenlerine ödüller vermektedir. Bu ödüller sadece maddi içerikli ödüller değildir. İzleyenlerin aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını anlayarak, bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için gayret sarf ederler. Bunun yanı sıra etkileşimci liderler izleyenlerine verimliliği artırma konusunda yardımcı olurlar. (Yılmaz, 2006, s.25).

Etkileşimci lider, izleyenlerinin örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde işgörenin ihtiyacı olan donanımı, işgörenin kullanabileceği bir şekilde işgörene sunmaktadır. Bir bakıma işin yapılabilmesi için gerekli donanımın yanında, işgörenin iş ortamında hazırlanmasını sağlamakla yükümlüdür. Etkileşimci liderlik davranış tarzını benimseyen lider, izleyenleri örgütün hedeflerine ulaştırmak için gerekli desteği sağlar ve bu davranışları ödüllendirir. Etkileşimci lider ceza aracını ise; tıpkı ödülde olduğu gibi motivasyonunu kaybetmiş veya performans düzeyleri düşen işgörenin, tekrar hedeflere yönlendirmek ve performansını arttırmak için kullanmaktadır. Etkileşimci lider, koşullu ödül davranışını hayata geçirirken, neyin doğru olup olmadığı ile ilgilenmez, işletmede yapılan işin içinde bulunulan zamandaki mevcut durumla ilgilenmektedir. Etkileşimci lider bu yönüyle iyi işleyen sürece müdahalede bulunmayacağı gerçeğini bir daha vurgulamış olmaktadır. Yeni ve değişim gerektiren fikir ve düşüncelerden uzak durmaktadır. Etkileşimci lider ödül ve ceza mekanizmasını iyi kullanabildiği sürece izleyenleri nazarında güçlü kalabilecek, bu mekanizmayı işletemediği anda örgüt ve izleyenler nazarındaki gücünü kaybedecektir

(Zaleznik, 1990: 53). Etkileşimci liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere doğrusal bir grafik şeklindedir. (Erol, 1998: 442)

Sekil 1. Transaksyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki ilişki



1.1.3.2. Tranformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüştürücü liderlik tanımı ilk olarak J. V. Downtown tarafından 1973 yılında ortaya atılmakla beraber teorinin bilini hale gelmesi, siyaset bilimci olan Jaems McGregor Burns tarafından yapılan çalışma ile olmuştur. Burns çalışmasında Max Weber'in karizmatik liderlik teorisinden yola çıkarak geliştirmiş ve lider ile yönetici arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır. Daha önceki çalışmalar ya liderin ya da astların davranışlarını irdelerken Burns çalışmasında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimlerini irdemiştir (Alimo ve Alban Metcalfe, 2001; 27).

Burns, liderliği işlevsel liderler (Transactional Leader) ve dönüştürücü liderler (Transformational Leader) olarak ikiye ayırmaktadır. İşlevsel lider kavramıyla lider ve astları arasındaki karşılıklı değişimlerin önemini vurgulamaktadır. İstenilen işi yaptıkları takdirde ödüllendirme yapan liderler işlevsel liderlik sergilemektedirler. Bu tip liderlik tüm örgütlerde her seviyede görülebilir. Öte yandan dönüştürücü liderler ise astlarının ihtiyaçları ile ilgilenen ,moral ve motivasyonlarını yükselterek normalde sergilemeleri beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan diğer bir deyişle, astlarının tüm kapasitelerini istekli olarak kullandırabilen liderlerdir (Yusof, 1998; 170). Burns'un bu çalışması birçok yeni araştırma yapılmasında öncü olmuştur.

20 yıldan fazla bir sürede biriken araştırma kanıtlananda, dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel getirileri ve pozitif bireyselliğin yaygın çeşitliliği ile ilişkilendirilmesinde şüphe vardır. Aslında, dönüştürücü liderlik davranışı deneysel olarak artan çalışan memnuniyeti (Padsakoff, MacKenzie, Moorman, &Fetter, 1990), örgütsel bağlılık (Bycio,Hackett,& Allen,1995), kontrollü memnuniyet (Padsakoff,1990), extra çaba (Seltzer&Bass,1990), iş niyeti (Bycio,1995), örgütsel vatandaşlık (Padsakoff, MacKenzie, Paine, &Bachrach,2000) ve toplam çalışan performansı ile ilişkili olmuştur. Bundan başka dönüştürücü liderlik davranışının etkileri güçlü yönetim seviyesinden yana (Howell&Avolio,1993) , iş, çevreleri (Bass,1985) ve ulusal kültürler olarak görülür. (Bommer,,2004 s.195-210)

Örgütsel kurumlarda karizmatik ve dönüştürücü liderlik konularının evrimini inceleyen Jay A.Conger bu alandaki çalışmaların 1990'lardan itibaren artış göstermesine zemin hazırlayan ortamı şöyle ifade etmiştir: “Genellikle hepimiz liderliğin örneksel formları ve takipçiler üzerinde etkileri ve örgütsel adaptasyon konularında derin bir merakı paylaşıyor gibi görünüyoruz. Sanırım, değişim aracı rolündeki liderleri açıklamak için çok ve basit görünen liderliğin ilk modelleri ile olan tatminsizliği de paylaşıyoruz. Aynı zamanda, hepimiz büyük olasılıkla daha büyük güçlerden etkilendik ki bunların en başta geleni global rekabetçi iş ortamıdır. Burada Japonya, Küçük Ejderler ve hatta bir gelgit dalgası gibi Kuzey Amerika şirketlerinin piyasa hâkimiyetinin altını kazan Almanya gibi Avrupalıların 1980'lerdeki yükselişinden bahsediyorum. Bu sadece Amerikan sanayisini dramatik bir şekilde etkilemedi, aynı zamanda işletme okullarında pek çok önde gelen araştırma için ilham verdi.

Ticaret dünyası açısından ise, daha rekabetçi bir ortam birçok şirketi, onlarca yıl göreceli istikrarın keyfini çıkardıktan sonra radikal bir yenilenmeye zorladı. Şirketler adapte olmaya niyetlendikleri sırada, gördüler ki yenilenme süreci zordu. Örneğin, çok az şirketin yetkilileri büyük ölçekli dönüşümleri yönetmek için gerekli olan yönetici vasıflarını değiştirdi ve bunu yapmak için cesarete sahipti. Görünüyordu ki, bu tür sorumlulukları alabilecek liderlik vasfı sahibi az bulunuyordu.

Bu kurumları bekleyen diğer ikilem çalışan bağlılığıydı. Şirketler, değişim gayretlerinin tam ortasında, kapsamlı küçülmelere ve yatay hiyerarşi ve stratejik iş, üniteleri gibi yeni örgütsel düzenlemelere başvurdular. Bu süreçte, “çalışan sadakatine karşılık uzun süreli istihdam” sosyal anlaşması da bozuldu. İşgücündeki pek çok kişi için sonuç imtiyazların kaybı oldu. Bu ise, şirketlerin çalışanlarından her zamankinden daha fazla performans ve

bağlılık bekledikleri anda gerçekleşti. Şirketler için asıl zorluk dönüşümsel değişimi yaparken aynı anda çalışan motivasyonu ve bağlılığını geliştirmenin nasıl yapılabileceği sorusu oldu.

İnanıyorum ki, iş dünyasındaki bu önemli olayların örgütlerde liderlik çalışmalarına direk bir etkisi oldu. İlk olarak, dikkatler, muhtemelen önemli örgütsel dönüşümleri verimli bir biçimde uygulamak için genç liderlerin aksine gerekli güç ve kaynaklara sahip oldukları için, kıdemli liderlere yöneldi. İkincisi, liderlik çalışmaları yapan bilim adamları çoğu okullarda akademisyendi. Dolayısıyla liderliğin bu ikiz meydan okumasına karşı tetikte olmak son derece doğaldı hem örgütsel adaptasyonu hem de çalışana yetki devrini sağlama kabiliyeti. Aynı anda, bilginler neden pek göç örgütün değişimde yavaş kaldığını ve dönüşüm gayretlerinin sık sık başarısız olduğunu açıklama ihtiyacı hissettiler. Bu soruları cevaplamak için araştırmacılar basit bir ayrıma başvurdular: Müdürler ve liderler farklıydı.

Bu zamana kadar liderlik araştırmacıları liderlik ve işletmecilik arasındaki farkı çok nadiren belirttiler. Liderliğin veya işletmeciliğin farklı fenomenleri, rolleri veya aktiviteleri ifade edebileceği fikri tuhaftı. Çalışma yapmak için aday seçiminde bile liderlik alanı bu iki kavram arasında bir ayrım yapamadı. Daha ziyade otorite pozisyonunda bulunan herkesin özünde liderlik rolünde olduğu varsayıldı. İşlevsel lider teriminin dönüşümsel kabiliyeti zayıf yada olmayan ama işlevsel tarafları güçlü olanları tanımlamak için kullanıldığı dönüştürücü liderlik yazınında bu problem bu güne kadar süregelmektedir. Bu terminoloji eski “resmi otorite pozisyonlarının her zaman liderlik pozisyonu olduğu” düşüncesini güçlendirmektedir.

1980’lerde tüm liderlik araştırmacıları bilerek yada bilmeyerek, liderlik modellerini işletmenin rolüyle birlikte kontrastlar etrafında kuran Zaleznik ve Kets de Vries fikirlerine kucak açtılar. Bunlar, Kuzey Amerikan şirketlerinin değişen dünyaya adaptasyon yetersizliğinin çoğunlukla çok fazla işletmecilik ve çok az liderlikleyönetilen organizasyonlara bağlanabileceğini ileri sürdüler. Problemin kökünde ileri seviyede liderlik vasfi eksikliği olduğu düşünüldü. Bu bakış açısı, Nadler ve Tushman tarafından sorgulansa da halen popüler olmaya devam ediyor. Zaleznik ve Kets de Vries’in liderlik yapma ve işletme arasındaki tanımı yayımlandıktan kısa bir süre sonra James McGregor Burn ünlü dönüştürücü ve işlevsel liderler tipolojisini öne süren *Leadership* (1978) kitabını yayınladı. Örgütsel liderlik alanında çalışan pek çok bilim adamı özünde bu terimleri liderlik (dönüştürücü), ve işletmecilik (işlevsel) rollerine tercüme ederler. Örneğin Bennis ve Nanus şöyle yorumlar:

“İşletmecilik tipik olarak sözleşmeli takaslar setinden oluşur, ‘şunu kazanmak için bu işi yap’, ‘sözleşmeler ve anlaşmalar’. Takas edilen ise önemsiz değildir: işler, güvenlik, para.” Sonuç en iyi koşullarda itaat, en kötüsünde ise öfkeli bir itaattir. Bizim geliştirdiğimiz liderliğin son ürünü ise tamamen farklıdır: Yetkilendirme. Sadece daha yüksek ücretler ve karlar değil, çalışana yardımcı olan örgütsel kültür de onların çalışmasında bir değer duygusu ve başarıyı yaşamak için kendilerinde meydan okuma isteği yaratır.

1980’lerde Burn’ün fikirleri örgütsel değişim ve yetkilendirme konularıyla boğuşmakta olan örgütsel kuramcılara çok çekici geldi. Dönüştürücü lider modeli her iki konuya da hitap ediyordu. Sonuçta bunlar, mevcut düzeni dönüştürmekle takipçilerin değer ve kişisel gelişim ihtiyaçlarına cevap vermek kaygısında liderlerdi. Karizma aynı anda görüntüsünü ortaya çıkarıyordu. Belli araştırmacılar, karizmanın, dönüştürücü rollerde görev alan liderlerin birkaç ayırt edici niteliğinden biri olduğuna inanıyorlardı. Diğerleri ise, karizmatik liderliğin, dönüştürücü liderliği varsayabileceği en örneksel form olduğunu düşünüyorlardı.

Dönüştürücü model kısa sürede tutuldu ve özünde konunun genel teorisi haline geldi. Belki de küçülmeler ve daha eksantrik ödüller ve sözleşme uzlaşmalarını kullanan motive edici yaklaşımlar tarafından temsil edilen işletmeciliğin aracı olan tarafını yerme ihtiyacı sonucu “işlevsel” terimi zaman zaman biraz onur kırıcı bir biçimde işletme eylemine uygulandı. Dönüştürücü olmak lider olmaktı. Sade işlevsel olmak ise hesap müdürlüğü yapmak demektir. Kahraman lider “büyük adam” teorisi günlerini andırarak-dönüştürücü liderin diğerlerinin gelişmesi yönündeki güçlü yönlendirmesi düşünülürse daha insancıl bir eğilimle geri döndü. Dönüştürücü liderlik öyle bir momentum kazandı ki işlevsel davranışın değerinin daha büyük bir takdir görmesine biraz zaman vardı. Ayrıca, biraz şaşırtıcı olarak, olasılık kuramcılarının bizim liderlik anlayışımıza katkıları bu araştırma topluluğu üzerinde küçük bir etki yapmıştı.

Dönüştürücü liderlik pek çok duruma uygulanabiliyordu. Kendi bireysel boyutları içerisinde bile, bunlara olan ihtiyacın duruma göre değişebileceği konusunda az bir önerme vardı. Öbür taraftan, dönüştürücü liderin ikizi olan karizma, benzer “ilk bakışta aşk” acısını çekmedi. Karizma savunucuları onu sözü edilmeye değer bir liderlik formu olarak görürken, aynı zamanda karizmanın tarihte ürkütücü ve karanlık bir tarafını gösterdiğinin de farkındaydılar. Yine de, çoğumuz dikkatimizi karizmanın pozitif yüzünde odakladık. Olasılık fikirleri sıradandı: kriz durumları, önemli değişimler karizmatik liderlik için en uygun olanlardı.

Temelde bu düşünceyle, dikkatleri son on yılda çıkan ana araştırma akımlarına çevirmek istiyorum. Amacım günümüze kadar yapılmış araştırmaların katkılarını genel bir bakış, sunmak ve buradan da, bilginin sığ kaldığı alanları belirlemektir.

İlginç bir biçimde, yapılan düzinelerce araştırmaya rağmen, araştırmaların çoğunluğu sadece üç modeli inceler. Tipik olarak sosyal bilim araştırmalarında olduğu gibi, yeni teori ve araştırma akımları birkaç birey tarafından başlatılır. Belirli bir akımın momentum kazanıp yerleşmiş çalışma alanı haline gelmesi büyük oranda kurucu bilim adamlarının kendi teorilerini çalışmaktaki ısrarları ve enerjilerine bağlıdır. Bu aynı zamanda onların diğer bilim adamları ve doktora öğrencilerini bu yolculukta kendilerine eşlik etmesi için çalıştırabilme kabiliyetlerine de bağlıdır. Karizmatik ve dönüştürücü liderlik araştırma akımları bu bakımdan şanslıydılar. Bu konuların araştırmacıları ısrarcı ve üretken olmakla kalmadılar aynı zamanda iyi birer işveren oldular.”(Conger Jay A., 1999 : 145-179,)

Son 15 yılda liderlik yazınında dikkat çeken ise, Burns’ün çalışmasıdır. Burns politik liderlik konusunda Alman sosyolog Weber’in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak dönüştürücü ve davranışçı (işlevsel) liderlik olarak bir ayrımı gitmiştir. (Sashkin, M. and Rosenbach E. W. , 1993, : 88.)

Burns çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları çalışmalara ulaşmak için çalışmalarını harekete geçirme olarak tarif etmektedir. (Burns, M. G, 1978, s.425.)

Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide çalışanların ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur ve bunun adı da ***işlevsel Liderliktir***. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler çalışanlarının amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı da ***dönüştürücü liderliktir***. Her iki liderlik biçimi de insanların faydası adına kullanılabilir. Eğer çalışan ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, işlevsel liderlik çalışanları tatmin edecektir. İşlevsel liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüştürücü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü lider çalışanlarını, son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir. (Burns, 1978 :426)

Dönüştürücü liderlik işlevsel liderliğinde ötesindedir, çünkü takipçiler gereğinden fazlasını yapmaya motive edilirler.(Sosik vd., 2002, 142(2) : 211-232)

Bass, 1985 yılında, South Africa Üniversitesinde üst yönetici programı çerçevesinde topladığı verileri kullanarak dönüştürücü liderlik üzerine ilk kitabını yazmıştır. (Hooijberg ve Choi, 2000: 293).

Bass 1980'lerin ortasından itibaren Burns'un dönüştürücü liderlik modelini temel alarak daha gelişmiş ve arındırılmış, bir model ortaya koymuştur. Bass modelinde liderin ihtiyaçlarından çok astların ihtiyaçlarına dikkati çekmiştir. Bunu da dönüştürücü liderliğin sonuçları müspet olmayan durumlarda da uygulanabileceğini öne sürerek yapmıştır. Ayrıca Burns'un tanımladığı işlevsel ve dönüştürücü liderlik tiplerinin birbirinden bağımsız oluşan ya da gelişen süreçler olmadığı aksine ikisinin de devamlılık arz eden bir süreçte yer aldığı ifade edilmiştir. Serbest bırakıcı liderliğinde (Laissez-Faire Leadership) bu süreçte yer aldığı belirtilmiştir. (Northouse, 1997: 133-134)

”Dönüştürücü” terimi, pek çok yazar tarafından hemen her türlü etkin liderlik tipini kapsayacak şekilde temel etkileme oluşumlarından bağımsız olarak geniş bir biçimde tanımlandı. Terim, takipçilerin bireysel dönüşümü veya örgütün tamamının dönüşümü anlamına gelebilir. Esasında dönüştürücü liderliğe bağlı geliştiren ve güçlendiren davranışlar takipçilerin lidere sıra dışı özellikler atfetme olasılığını azaltıyor gibi görünüyor. Lider takipçilerini geliştirme ve güçlendirmede daha çok başarılı oldukça onların ileride tavsiye ve ilham için lidere bağlılıkları azalacaktır. (Yukl Gary, 1999 : 10(2), 285-305)

Dönüştürücü liderlik teorilerinin en çok araştırma oluşturan versiyonu Bass ve meslektaşları tarafından formüle edildi. Dönüştürücü liderliği liderlerin takipçileri üzerinde etkileri ve bu etkiyi sağlamak için kullanılan davranış bazında tanımladılar. Takipçiler lidere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyguları beslerler ve başlangıçta beklediklerinden daha fazlasını yapmaya motive edilirler. Temel etkileme oluşumu, takipçileri görev sonuçlarının öneminden haberdar ederek motive etme ve onların örgütün iyiliği için kişisel alakalarını arttırma şeklinde tanımlanır.(Yukl Gary, 1999 : 10(2), 285-305)

(Bass, 1985:17) dönüştürücü lideri tam olarak şöyle insanlar olarak tanımlar (Boehnke vd.,2003 : 5-15):

“Dönüştürücü lider meslektaşlarını, astlarını, takipçilerini ve hak sahiplerini meselelerin çözümlerinin farkında olacak şekilde yetiştirmeye gayret gösteren ve başaran biridir. Bu farkındalığı arttırmak için vizyon sahibi, kendine güvenen popüler veya akla zamanla yerleşmesinden dolayı kabul edilebilen değil neyin doğru ve iyi olduğunu başarıyla tartışabilecek manevi dayanıklılığa sahip bir lidere ihtiyaç vardır.”

Araştırmacılar lider davranışının etkileri hakkında oldukça fazla şeyler öğrenirken, başlangıcı hakkında bilinen çok azdır. Lider davranışlarının en sevilen formu olan dönüştürücü liderlik davranışı geleneksel olarak “downstream” etki sarfeden bağımsız değişken gibi incelenir. (Bass,1985: 24)

Dönüştürücü liderlerin ortak özellikleri; vizyoner olmak, cesaretli olmak, devamlı öğrenmeye açık olmak, astlarına inanmak, zorluklar ve belirsizlikler karşısında yılmamak ve değişim ajanı olmak gösterilebilir (Tichy ve Devanna, 1990: 79-80). Bass, dönüştürücü liderliğin evrensel olarak uygulanabilir olduğunu ileri sürmüştür. Liderin astlarına davranışları ile model oluşturarak onların kendi çıkarlarını örgüt çıkarları ile bütünleştirebilmelerinin ve yapabileceklerinden daha yüksek performans gerektiren işler yapmalarının kültürel etkilerden bağımsız olarak tüm toplumlarda geçerli olduğunu belirtmiştir (Carless, 1998: 887). Dönüştürücü liderler güvenilir, iletişim kabiliyeti yüksek, yenilikçi, yaratıcı, ikna edici, uzun vadeli düşünebilen, takım ruhu yaratabilen, katılımcı, rasyonel ve yol gösterici olma özelliklerine sahip olan liderlerdir. (Hartog vd., 1999: 248).

Burns, dönüştürücü olmak için bir liderin ahlaki olarak yükseltici olması gerektiğini, Bass ise dönüştürücü liderlerin erdemli veya kötü olabileceğini düşündü. Howell ve Avolio ise sadece genel iyi kaygısı içinde olan sosyalleşmiş liderlerin gerçekten dönüştürücü olabileceğini ileri sürüyordu. Öncelikle kendi kişisel merakları kaygısında olan kişiselleşmiş liderler gerçekten dönüştürücü olamazlar. Ancak belli bir mesafeden, aslında daha çok kendileriyle ilgili olmalarına rağmen gerçekten dönüştürücü gibi davranabilirler. O’Conner, Mamford ve meslektaşları (1995) bu tip gerçekten dönüştürücü olmayan dünya çapındaki liderlerin nasıl yıkıcı sonuçlara sebep olabileceğini gösterdiler. (B.Bass and P.Steidlmeier, 1999 : 181-217)

Hakiki dönüştürücü liderler zaman zaman genel iyi olduğunu düşündükleri bir şey için yönlendirici olabilirler, ancak yönlendirme daha az etkin dönüştürücü liderlerin sık kullandığı

hakiki dönüştürücü liderlerin ise az kullandığı bir yöntemdir. (B.Bass and P.Steidlmeier, 1999: 181-217)

Dönüştürücü lider güveni ve iyimserliği projelendirir. İzleyenler, liderlerinin önsezilerini kabul ederek ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Buna ek olarak, dönüştürücü liderler de izleyenlerine karşı güven sahibidirler. Dönüştürücü liderler tolerans sağlar ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Eğer hatalara tolerans gösterilmezse izleyenlerin daha sonra tekrar denemekten korkacaklarını bilirler. Hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul ederler. Dönüştürücü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir. (Friedman vd. , 2000:16).

Bennis ve Nanus doksan lidere, “Güçlü yanlarımız ve zayıf yanlarımız nelerdir?”, “Liderlik yaklaşımınızda etkili olan geçmiş, olaylar nelerdir?”, “Kariyerinizdeki dönüm noktaları nelerdir?” gibi sorular sormuşlar ve verilen cevaplara göre örgütlerde dönüşümü sağlamak üzere dört temel strateji geliştirmişlerdir. Bu stratejiler (Bennis ve Nanus, 1985: 84)

- > Vizyon sahibi olmak
- > Toplum mühendisi (Social Architects) olmak
- > Güvenilir olmak
- > Güçlü yanlarını iyi kullanmak

Bu stratejileri kullanan liderlerin örgütlerde dönüşümleri yapabileceğini ve ilerleme sağlayabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Liderin sahip olduğu ve astlarına yönelttiği vizyon; açık, anlaşılabilir, yararlı ve enerji verici olmalıdır. Vizyonun açık olmasının astlarca kabul edilmesini sağlarken, örgüt içinde azami faydayı sağladığı ileri sürülmüştür. Vizyonun ortaya çıkmasında hem liderin hem de astların karşılıklı etkileşiminin olması gerektiği belirtilmiştir. (Bennis ve Nanus, 1985: 85–91).

Liderin toplum mühendisi olması ile örgüt içerisinde herkes tarafından kabul gören ve paylaşılan amaçlara uygun bir form yaratması kastedilmektedir. Liderler, astlarını takım ruhu içerisinde örgütün gelişmesi yönünde bir araya getirebilmelidirler. Liderler vizyonları yüksek belirsizlik içerdiği durumlarda bile başarılı olacaklarına dair astlarında güven tesis edebilmelidirler. Liderler kendi güçlü yanlarının farkında olmaları durumunda zayıflıklarını

gidermeye çalışırken güçlü oldukları özelliklerini örgüt yararına tamamen kullanabilmelidirler. (Bennis ve Nanus, 1985: 85-91).

Bennis ve Nanus'un çalışmasına benzer bir diğer çalışma da Tichy ve Devanna tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında en büyük on iki şirketin tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini araştırmışlardır. Tichy ve Devanna asıl olarak örgütlerin nasıl değiştiklerini ve nasıl dönüştürüldüklerini araştırmışlardır. Bu dönüşüm aşamasında liderlerin değişim sürecini nasıl idare ettikleri ile ilgilenmişlerdir. Teknolojik gelişmelerin, sosyal ve kültürel değişimlerin, artan rekabetin ve uluslar arası karşılıklı bağımlılıkların oluşturduğu yeni şartlarda liderlerin nasıl davrandıklarını bulmaya çalışmışlardır. Yapılan görüşmeler neticesinde Tichy ve Devanna liderlerin değişimi yönetmede aşağıda belirtilen "üç-hareket süreci (Three-Act Process)" ile değişimi yönettiklerini ileri sürmüşlerdir. (Tichy ve Devanna, 1990: 128) :

- > Değişime ihtiyaç olduğunu belirlemek,
- > Değişim süreci için vizyon yaratmak,
- > Değişimi kurumsallaştırmak.

Tichy ve Devanna örgütlerin ve bireylerin mevcut statükoyu korumak istediklerini ve değişime karşı direnç gösterebileceklerini belirtmektedir. Bu direncin sonucu olarak örgütlerde değişim ihtiyacı fark edilememektedir. Dönüştürücü liderler değişim ajanlarıdır. Bunun doğal sonucu olarak çevresel değişimlerin örgütlerini nasıl etkilediğini ve bu değişimlere karşı örgütlerine yarar sağlayacak ne gibi adımlar atılacağını belirleyerek bu adımları örgütlerine kabul ettirmek zorundadırlar. Dönüştürücü liderler örgütlerinin gelecekte ne durumda olacağını kavramsal yol haritası olan vizyonu belirleyerek bunu kabul ettirebilmelidirler. Fakat bunu sadece lider yapamaz. Örgüt içerisindeki farklı bakış, açıları bir araya getirilerek ortak bir vizyon ortaya konmalıdır. Değişim ile dönüşüm ihtiyacının belirlenmesi ve buna uygun vizyonun ortaya konulmasından sonra yapılan değişikliklerin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Kurumsallaşmayı yapabilmek için liderler eski örgütsel yapılanı yıkararak yerine yenilerini tesis ederler. Bunu yapabilmek için de yeni fikirleri uygulayabilecek uygun astlara ihtiyaç vardır. Dönüştürücü liderler değişimden sonra kurumsallaşma aşamasında bunu yürütecek yeteneklere sahip astlar yetiştirebilmelidir (Tichy and Devanna, 1990: 129-130).

Yapılan çalışmalar Bass'ın dönüştürücü liderlik modelini destekler niteliktedir. Her iki çalışmada da modelin temel bileşenlerine benzer sonuçlar ortaya konmuştur. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı liderlerin ne yapması gerektiğini ya da nasıl olmaları gerektiğini açıkça belirten bir liderlik modeli değildir. Dönüşümü yapacak ya da dönüşümün içinde bulunacaklara genel tanımlamalar sunar.

Dönüştürücü bir liderin sahip olduğu genel özellikler şöyle sıralanabilir (Tichy, N.M. ve Devanna, M.A, 1990 : 271-280.):

- > Kendilerini değişim unsuru olarak görürler
- > Bireyleri cesaretlendirirler
- > İnsanlara inanırlar
- > Hayat boyu Öğrenen, kendilerini yetiştiren kişilerdir
- > Belirsizlik, şüphe ve karışıklıkların üzerinden gelebilme yeteneğine sahiptir.
- > Vizyonerdiler

Tichy ve Devanna dönüştürücü liderliği inceledikleri çalışmalarında, cesaret ve risk alma özelliğini şöyle açıklamaktadır; “Dönüştürücü liderler mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. Peki, cesaretli olmak ne demektir? Harvey Hornstein'a göre; fikrini belirtmek, risk alabilmek ve büyük gruplara karşı durabilmektir. Cesur davranış için duygusal ve entelektüel bir birleşim gerekir. Etkin bir lider, gerçeği görmek istemeyenlere doğruyu gösterebilmelidir. Yani yürekli olmak, toplumun seni yolundan saptırmaya çalışmasını ve seçtiğin yolda seninle eğlenmesini göze alabilmektir. Dönüştürücü liderlerin bunu yapabilmelerini sağlayan nedir? Bu insanlar sağlıklı ve güçlü bir egoya sahiptir, özgüvenleri gelişmiştir. Kim olduklarını ve misyonlarını bilirler, onları zor durumlardan kurtaracak takviyelere gereksinimleri yoktur, çünkü zihinsel olarak kendilerini her türlü zorluğa ve engellemelere hazırlamışlardır.” (Tichy ve Devanna 1986 : 81),

Dönüştürücü liderlikte; ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns bunlara *son değerler* adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüştürücü liderlikte;

liderler, sahip oldukları kapasite ile çalışanlarını birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler. (Kunhert, W. K. ve Lewis P., 1987 :.650).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, astların ihtiyaçlarına, değerlerine ve kişisel gelişmelerine odaklı liderlik modelidir. Astlarının beklenenin üzerinde performans gösterebilmeleri için yapılması gerekenleri ortaya koyması modeli diğerlerinden ayırmaktadır. Liderliğin ahlaki bir boyutu olduğunu ortaya koyması ile de diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır. (Northouse, 1997 : 144).

Dönüştürücü liderlik modeli örgütsel olaylardan karizmatik ve işlevsel liderlik modellerine göre daha az etkilenir ve daha çok liderin kendi görev anlayışına bağlıdır. Lidere yakınlık (ve onun uygun liderlik özelliklerine sahip olması) endişe seviyesini düşürür ve takipçilerin gelişimsel ihtiyaçlarına ilgi göstermeye imkan verir. Bu koşullar, görevini idrak eden ve dönüştürücü olduğunu düşünen liderler için verimli bir zemin hazırlar. Yüksek olmayan temel endişe seviyesindeki durum ve yönetmeye imkan veren dikkatlilik durumu dönüştürücü liderlik modelinin hakimiyetine katkıda bulunan koşullardır. (Popper, M. ve Zakkai E., 1994 : 3-7)

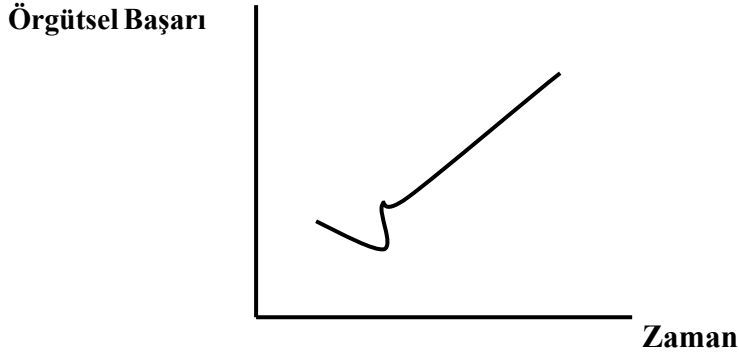
Dönüştürücü liderlik davranışı gösteren liderler aynı zamanda astlarını psikolojik olarak da güçlendirirler. Bu psikolojik güçlendirme astların işlerini yaparken görev motivasyonunu yükseltmekte ve işlerine olan yönelimleri zorunluluk olmaktan çıkararak içten gelen bir istek halini almaktadır. Psikolojik güçlendirmenin faktörleri denetim noktası gibi bireysel değişkenler olduğu gibi iş tasarımı, çalışılan birimin ortamı ve ödül sistemleri gibi sosyal yapıyı ilgilendiren dışsal değişkenlerde olabilmektedir

Liderler, neyin doğru, iyi, güzel, önemli olduğunun farkındalığını arttırdıklarında, takipçilerinin başarıya olan ihtiyaçlarını yükseltmelerine ve kendilerini bulmalarına yardım ettiklerinde, takipçilerinde daha yüksek etik olgunluk sağladıklarında ve takipçilerine grup, örgüt yada toplumun iyiliği için kendilerine olan ilgilerinin ötesine geçmeye zorladıklarında hakiki lider olurlar. (B.Bass ve P.Steidlmeier,1999 : 181-217)

Dönüştürücü liderlik, durumsal ya da işlevsel kuramlar gibi liderlerin belli durumlarda nasıl başarılı olacaklarına dair kesin, tanımlanmış kurallar ortaya koymamaktadır. Bunun yerine liderlere yenilikçilik, esinlenme ve bireylerle ilişkiler gibi konularda genel bir düşünüş perspektif vermektedir. Dönüştürücü liderlik konsepti liderlerin davranışlarının örgüt içi dinamiklerle ve astlarının ihtiyaçları ile bütünlük ve uyuma gösterdiği takdirde dönüşümün

gerçekleştirilebileceğini öne sürer. Bass dönüştürücü liderliğin örgütlerin her kademesinde çalışan bireylere öğretilbileceği ve bunun da örgütlerin performansına pozitif yönde etki yapacağını ileri sürmektedir. (Bass, 1998: 63). Dönüştürücü liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki şekil 2.'deki gibidir. (Eren, 1998: 442)

Şekil 2. Dönüştürücü Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



1.1.3.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Olağanüstü performansa ulaşmaları için çalışanlarını teşvik eden ve onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilen etkili liderler olarak düşünülmektedirler. Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışmaktadırlar. Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler (Aykan, 2004:216).

Karizmanın boyutlarından birisi liderle astları arasındaki ilişkidir. Karizmatik olarak algılanan kişiler, genellikle içinde buldukları grubun üyelerine ilham veren, onlarla ilişki kurmaktan kaçınmayan kişilerdir. Böyle bir davranışın sonucu liderin etrafında toplanan kişiler, ona hayranlık duyarlar, duygusal olarak bağlanırlar. (Ata, 2006: 42).

Karizmatik liderler bir vizyonu olan ve bu vizyonu her koşulda savunan kişilerdir. Karizmatik liderlerin kendilerine güvenleri tamdır ve vizyonları doğrultusunda kişisel risk alırlar, özveride bulunurlar. Bu tarz liderler, üç liderlik davranış şeklini sergileyerek izleyicilerin gözünde heyecan uyandırmaktadırlar. Bunlar (Ateş, 2005:43);

- Örgüt içinde genel bir vizyon geliştirme,
- Vizyon çerçevesinde değer yönelimli fırsat ve eylemleri yaratma,
- Örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama.

Büyük liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark eden ve bunu “karizma” kavramıyla sosyal bilim dünyasına aktarmaya çalışan Max Weber liberal bir dünya görüşüne sahip olsa da, modern toplumda karizmatik lidere önemli bir işlev yüklüyordu. Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve “ihvan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahî ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir (Kılınç,1997: 383). Max Weber, karizma kelimesini, makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin ilerde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. (Zel, 2006 :.189, alıntı Northouse,1997: 132). Bunca araştırmaya rağmen, karizmatik liderliğin, liderin kişisel özelliklerinden mi yoksa lider ile izleyiciler arasında ki etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı belirsizliği henüz ortadan kalkmamıştır.

Karizmatik liderlik yaklaşımlarının özellikle izleyen odaklı olması diğer yaklaşımlara göre liderlik çözümlemelerinde farklı bir açılım olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan ilk liderlik çalışmalarında tartışılan karizmatik liderlik, 1970’lerin başlarından bu yana yeniden ilgi odağı olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalar ile 1990’lı yılların başlarında tartışmaya açılan ve her iki yaklaşımın merkezinde yer alan vizyon kavramını odak noktası haline getiren vizyoner liderlik çalışmaları, kavramları mistik anlamlarından uzaklaştırmış, hem liderlik sürecinin anlaşılmasına, hem de örgütsel liderliğe uygulanabilir hale gelmelerine önemli katkılar sağlamışlardır. (Sabancı,2005:27, alıntı Erçetin, 2000, Fiedler ve House, 1994).

Karizmatik liderlik, özellikle 1980’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiş, liderlik davranışlarında karizmanın önemine daha çok vurgu yapılmaya başlanmıştır. Karizma terimini toplumbilime Alman toplumbilimci Ernst Troeltsch kazandırmıştır. Karizma tabiri, kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan bir yönetici için kullanılır. Karizmatik güç, Max Weber’e göre, bir birey olarak kendisini aşan, ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran bir kimsenin egemenliğini ifade etmektedir. Kişinin grup üzerindeki gücünü kullanması bu aşkınlıktan kaynaklanır. (Meydan Larousse)

Weber, karizmatik otoriteyi, bir kişinin kutsallığına ya da kahramanlık gücüne veya örnek alınacak vasıflarına ve bu kişi tarafından yönetilenlerin kurulan düzene tam bir teslimiyet içinde bağlanmaları sonucunda ortaya çıkan otorite tipi olarak tanımlamaktadır. Karizmatik lider, taraftarlarının gözünde, ortalama insanların üstünde yer alan, onların yararına mucizeler yaratmaya muktedir kimsedir. Karizmatik liderlik açısından önemli olan, liderin olağanüstü vasıflarının bulunduğu dair geniş halk kitlelerinde sağlam bir inanç uyandırmasıdır. Karizmatik lider bir anlamda büyük buhranların ortaya çıkarttığı bir liderliktir.

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir veya daha çok gözleme dayalı bir takım varsayımlar ortaya atmıştır. (Zel, 2006 : 186, alıntı House,1997:69). Teori karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. Teoriye göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma karizmatik liderlerin en çok ihtiyaç duydukları konulardır. Bass, House'un teorisine bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğamayacağı, aynı zamanda izleyicilerin lideri insanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür. (Zel,2006 :187).

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenir. Geleneksel bakış açısına sahip olan bazı kişilere göre karizma, liderlerin sahip oldukları en yüksek özellik yada yüksek bir yönetim gücü olarak algılanmıştır. Ancak araştırma bulguları, karizmanın eski bir düşünceden çok, genel bir özellik olduğunu ve örgütün daha alt kademelerinde bulunan kişilerin de bu özelliği taşıyabileceğini göstermektedir. (Çelik, 2003 : 162).

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır . Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek günceleşmektedir. Literatürde bu kadar popüler olan bu kavram ilk kez onu kullanan Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı liderlikten anladığına göre "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", ya da "ilham verici" kavramlarını kullanmışlardır (Oktay ve Gül, 2003 :405-407).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler, liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. izleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir. (Uyguç ve ark., 2000 : 591).

Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırılar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler. Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duygulan, izlenimleri ve duygulan arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Oktay ve Gül,2003: 405-407).

Araştırmacılar, karizma'nın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Zel,2006: 187 alıntı Yukl 1989 :208).Teoriye göre karizmatik liderin kişilik özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür:

- * *Uç noktalardaki görüş:* Rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.
- * *Yüksek riske girme:* Karizmatik liderler, kendilerini riske atarlar, özverilerde bulunurlar ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öderler.
- * *Toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma:* Karizmatik liderler, örgütün amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu suretle sıra dışı olduklarını gösterirler.
- * *Durumu net bir şekilde değerlendirme:*Karizmatik liderler, çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirirler.
- * *İzleyicilerin düş kırıklığı:* Karizmatik liderler, büyük değişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar.
- * *Kendine güven:* Tekliflerini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere kıyasla daha karizmatik bir kişiliğe sahiptir.

* *Kişisel gücün kullanılması*: Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşan liderlerin karizmatik özellikler taşıması daha olasıdır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında; karizmanın liderlik için çok önemli bir faktör olmakla birlikte, mutlak bir gereklilik olmadığı; en azından karizmanın tek başına liderlik olayının açıklanmasında yetersiz kalacağı söylenebilir. Kaldı ki, her karizmaya sahip kişinin lider olmadığı da bir gerçektir. Özellikle şöhretli şahıslar (müzisyenler, sanatçılar, bilim adamları v.b.) toplumun önemli bir kesimi tarafından karizmatik olarak görülebilmektedir. Bu kişiler karizmayı temsil eden hürmeti ve derinden saygıyı kendilerini candan seven ve bağlanan kalabalıklardan alırlar. Toplumun heyecanı, şöhretli kişilerin huzurunda harekete geçebilir. Ancak, pek çok şöhretli kişinin sahip olduğu bu karizmayı, karizmasına inanan insanları belirli hedeflere yönlendirerek kullanmadıkları açıktır. (Kılınç, 1997: 75).

Belirli bir hedefin, astlar tarafından paylaşılan hedef haline dönüştürülmesinin ise iki ana faktörden birine ve/veya her ikisine birden bağlı olacağı söylenebilir:

- 1) Hedefe ulaşıldığında elde edilecek sonucun (başarı ya da başarısızlık) getirilerinin tüm ekipçe paylaşılması,
- 2) Ekip yöneticisinin, aynı zamanda ekibinin lideri olmayı da başarabilmesi.

Ülkemiz de dahil pek çok Batılı ülke işletmelerindeki ödül ve prim sistemlerinin bireysel performansı değerlemeyi baz aldığı düşünülürse, yukarıda zikredilen birinci faktörün örgüt yaşamında yaygın bir sistem olmadığı görülecektir.

Birinci faktörün yapısal bir sistem olarak yer almadığı işletmeler açısından, yöneticinin grubunu hedefe inanan ve hedefi paylaşan bir ekip haline dönüştürmesi, belirtilen ikinci faktörün gereğini yerine getirebilmesiyle mümkün olabilecektir. Başka bir ifade ile yöneticinin, kendi sorumlu tutulduğu ve performansının değerlendirilmesine baz oluşturan hedefi, astlarının hedefi haline getirebilmesi için, öncelikle astlarını izleyicileri haline çevirmesi yani onların lideri olmayı başarabilmesi gerekecektir. Bunun ön koşulu ise, ilk olarak astlarının kendisiyle özdeşleşmesini sağlayacak biçimde karizma yaratması, daha sonra bu karizmanın kolaylaştırıcı etkisi ile astlarının hedef, beklenti ve gereksinimlerini karşılayıcı adımlar atabilmesidir (Kılınç, 1997:76)

Bilindiği üzere karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandırıcı bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Cafoğlu, 1997: 138; Kılınç, 1997: 403);

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançların doğruluğuna ikna etme,
- Risk alma,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması.

Çakar'a(2003) göre karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- * **Kendine güven:** Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.
- * **Vizyon:** Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tanımlanmış hedeftir.
- * **Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği:** Vizyonu izleyicilerinin anlayabileceği bir şekilde açıklar.

- * **Vizyonlarına karşı yüksek inançları vardır:** Kararlı, kişisel riskler alan ve vizyonu uğruna kendini feda edebilen kişilerdir.
- * **Alışlagelmişin dışında davranış gösterirler:** Basmakalıp olmayan olarak ifade edilirler.
- * **Değişimi sağlayan kişi olarak algılanırlar:** Mevcut durumu korumaya çalışanlarla karşılaştırıldığında radikal değişimleri gerçekleştiren kişiler olarak algılanırlar.
- * **Çevresel Duyarlılık:** Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler.

Karizmatik liderler sosyal etkileme süreçleri olarak kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda (self efficacy) kavramlarını kullanmışlardır. (Kılınç, 1997:393):

a) *Kişisel Özdeşleşme:* Liderin kişisel özdeşleştirme gerçekleştirdiği izleyiciler daha ziyade öz saygınlığı, özkimliği zayıf olan ve otorite figürlerine bağımlı olma ihtiyacı yüksek kişilerdir. Kişisel özdeşleşme sonucu bu kişiler, liderin benimsediği vizyon, strateji ve tutumdan ziyade, liderin şahsına sadık hâle gelirler. Dolayısıyla ile de liderin ayrılması veya ölmesi durumunda, söz konusu izleyiciler özdeşleşebilecekleri başka bir lider arayışına gireceklerdir.

b) *Sosyal Özdeşleşme:* Karizmatik liderler; izleyicilerinin benlik kavramları ile grubun kimliği ve paylaşılmış değerleri arasında bir bağlantı kurarak, sosyal özdeşleşmeyi arttırlar. Yüksek düzeyli bir sosyal özdeşleşme ise bireyci bir anlayıştan çok, toplumsal anlayışa sahip olacaktır. Bunun anlamı ise izleyicinin grubun ihtiyaçlarını kendi bireysel ihtiyaçlarının üzerinde tutmaya ve kendini grubu uğruna feda etmeye istekli olmasıdır. Sosyal özdeşleşme bayrak, amblem, üniforma gibi semboller, sloganlar, örgüt marşının ya da şarkısının söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi ananevi merasimler ve yeni üyelerin ise başlaması gibi seremonilerle güçlendirilebilir. Bunun yanı sıra, karizmatik liderler geçmiş başarıları ile ilgili hikâyeler anlatarak, örgüt üyelerinin kahramanca eylemlerinden söz ederek ve kurucuların ya da eski liderlerin sembolik eylemlerine atıfta bulunarak, örgütün geçmişine gönderimde bulunur.

c) *İçselleştirme:* Karizmatik liderler bazen izleyicilerine yeni değerleri benimseterek etkilemeye çalışsalar da, genel olarak başvurdukları etkileme yöntemi izleyicilerin mevcut değerlerini belirginleştirme ve bunların görev hedefleriyle bağlantılandırılmasıdır. Bunun için başvurulan en temel yol ise, görev hedeflerini izleyicilerin benlik kavramlarını ve değerlerini yansıtacak ideolojik terimlerle

tanımlayan bir vizyonun açıkça vurgulanmasıdır. Bu, görev hedefine ulaşmayı, izleyicilerin değerlerini ve sosyal kimliklerini ifade etme yolu haline getirir.

d) *Öz fayda (Kendine Güven)*: Karizmatik liderler toplu öz faydayı arttırarak, izleyicilerini ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hâle getirir. Bunu sağlamak için de, bireysel ve toplu çabalan başarıya ulaştıracağına ilişkin beklentiyi yükseltir.

Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar şunlardır. (Kılınç, 1997 : 399-403):

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti,
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması,
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması,
- Geleneksel işgörmeye yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması,
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti,
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması,
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir "dava"nın mevcut olması.

Karizmatik liderler, izleyenlerini, amaç, değer, hasret ve inançlarında değişiklikler yaparak dönüştürebilirler. Bunun sebebi, astlarının güdülenmelerine olumlu katkıda bulunarak, onların kurumun vizyon ve değerlerine sadakatle bağlanmalarını ve büyük çaba göstermelerini sağlamalarıdır. Eğer bağlanma derecesi düşük olursa, sözü edilen değerlere önem verilmez ve amaçlara da ulaşmak için çaba gösterilmez. Bu kapsamda, Karizma Kirel'e göre bir giz, bireysel yaratıcılıkta önemi olan bir kavramdır.

Tablo 1. Karizmatik Lider Modeli

Lider Davranışı	İzleyicilerin Kendilerine güvenlerini kazanmaları	Motivasyon Mekanizmaları	Kişisel Sonuçlar
* Lider bir vizyon belirler.	* İzleyiciler motive edilir, başarıya uyumlaştırılır, amaçlar konusunda ikna edilir.	* Örgütün amaçları ile izleyicilerin çabaları uyumlaştırılır.	* Lidere ve vizyona kişisel bağlılık.
* Lider yüksek performans beklentisi belirler ve vizyon gerçekleştirmede yeteneğini ortaya koyarak, izleyicilerin güvenini sağlar.	* İzleyiciler lideri ve örgüt üyeleri ile ortak ilgi alanlarını belirler.	* Performans beklentilerini artıran çabalar gösterilir.	* Kişisel fedakârlık davranışı.
* Lider modelleri; istenilir değerler, özellikler, inançlar ve vizyon gerçekleştirmede istenilen davranışlardır.	* İzleyicilerin kendine güvenleri ve onurları artırılır.	* Amaçlara ulaşmada içsel değerler artırılır.	* İşin anlamlandırılması ve tatmin * Performans artması

(Çigdem Kirel, 2004: 46)

Sonuç olarak Karizmatik Lider;

1. Sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir.
2. Takipçilerini üstün performansa sevk edebilen kişidir.
3. Takipçilerine bu tür liderle olan temasları ilham kaynağı olur. Takipçileri liderlerine tamamen güvenir ve onu insanüstü niteliklere sahip biri gibi görürler.
4. Örgüt üyeleri üstünde önemli bir etki gösterir, takipçileri onu rol-model olarak görürler ve onun davranışlarını kendilerine örnek alırlar.

1.1.3.4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, günümüzün modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi istenen amacı ifade eden, bunu çalışanlarıyla paylaşan ve örgüt kültüründe sürekli değişim ve yeniliği sağlayarak vizyonu somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişidir.

Son dönemlerde vizyon kavramı, vizyoner liderlik ve vizyon yönetimi konusuna büyük vurgu yapıldığı görülmektedir. Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince birden fazla anlamı olan “*videre*” fiilinden türemiş olan “*viso*”, “uyanık olmak”, “anlamak”, “kavramak” anlamına gelmektedir. Ortaçağda Almanca’da bilmek anlamına gelen “*wissen*” ve bilge anlamına gelen “*weise*” kavramları da aynı kökenden türetilmişlerdir. “*Visio*” sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır (Leonhard, 1995: 13).

Vizyon kavramı, en genel anlamda “insan ve toplum yaşamını ilgilendiren alanlarda istenilir bir geleceği kurmaya yönelik, birbiriyle bağlantılı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunabilen amaçların gerçekleşmesine yönelik düşünceler, projeler, plan ve programlar bütünüünün uygulamada başarıyı sağlayacak stratejik bir yaklaşımla ortaya konulması” olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2003 : 2).

İlk defa yönetim literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte vizyon kavramı 1990 yıllarından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle halen yöneticiler ve liderler tarafından tam anlaşılmayan bir görüş ve terimdir (Karaman 2006 : 21). Conger (1999) vizyonu “gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar” olarak tanımlamaktadır. (Strange ve Mumford, 2002 : 344). Bu görüş Yukl’un tanımlamalarında da destek görmektedir (Yukl, 2002 : 283). Boal ve Bryson (1988)’a göre vizyon, geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur (Strange ve Mumford, 2002 : 344) ve uyancı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların sezgili öncüsü ve kurucusudur (Heinze, 1995 : 80-81).

Synder ve Graves benzer ifadeleri kullanarak, vizyonu lider ve çalışanların sahip oldukları enerji ve kaynakların belli bir hedefe yönlendirilmesi ve dikkat çekici bir şekilde gelecek

imajının oluşturulması, tartışılması ve eksiksiz olarak ortaya konulması olarak betimlemektedir (Hackett ve Spurgeon, 1996 : .6).

Vizyon, içinde bulunulan anda oluşturulan geleceğin yaratılmak istenen resmidir ve geleceğe dair bir hayaldir (Bender, 2006 : 109). Örgütün geleceğine biçim ve yön vererek amaçların oluşturulmasına yardımcı olur. Vizyon bildirgesi, gidilmek istenen yeri gösterir ve o yere ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifade eder (Senge ve diğerleri, 1994 : 302). Yönetim dünyasının tanınmış isimlerinden biri olan Tom Peters bir organizasyonun başarıya ulaşması için etkin bir vizyona sahip olmasının şart olduğunu belirtmektedir. Tom Peters vizyon konusunda şöyle yazmaktadır; “Vizyon, vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibi olmalıdır. Eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate alamaz ve uyum gösteremez ise pusula gibi değerini kaybeder” (Aktan, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm>: 09.07.2009).

Vizyon, kısa vadeli reaktif tutumdan ziyade uzun vadeli proaktif tutumu takip eder. Mükemmel bir vizyon örgüt üyelerinin umutlarını ve hayallerini açıkça belirler, onların kalplerine ve ruhlarına dokunur ve nasıl katkıda bulunabileceklerini görmelerine yardımcı olur (Blanchard ve Stoner, 2004 : 22-28). Bu bağlamda vizyon kurumsal bazda paylaşıldığı oranda kıymet ifade eder. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılmamış bir vizyondan beklenen sonuçları almak mümkün değildir. Yapılan bir çok araştırma çalışanlar tarafından benimsenen ve paylaşılan vizyon olgusunun örgütsel etkinliği artırdığını göstermektedir (Burnside, 1994 :13; Quigley, 1998 : 69). Vizyon, işletmenin nereye gittiğini gösterir. Özel seçimler yapıp yeni kararlar verilmesine yardımcı olur. Motivasyon sağlar ve örgüt üyelerine ilham verir. Çalışanları yoğunlaştırır; zamanı iyi kullanmayı ve amaçlara odaklanmayı sağlar, aynı zamanda çabaların sonuçlarını görmeye yardımcı olur. Vizyon kişiyi ya da organizasyonu daima ileriye götürür, engellerin üstesinden gelmesini sağlar. Vizyon ne kadar güçlüyse yol boyunca karşılaşılabilecek engeller de o kadar küçülür; eğer vizyonunuz güçlü değilse problemler onun üstesinden gelir (Bender, 2006: 114-116). Düzgün bir şekilde ifade edilmiş bir vizyon coşku yaratır, çalışanların enerjilerini açığa çıkarır ve işletmelerine bağlılıklarını sağlar (Robbins, 2000 : 144).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle işlenmesiyle yaratılabileceği gibi, geleceği işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilir. Bir vizyon, sanki oradaymışız gibi

ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir. Altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır (Heintel, 1995 : 115-116).

Vizyon, insanlara örgütün uzun döneme yayılan amaçlarıyla ilgili fikir veren, bugün ile yarını birbirine bağlayarak geleceğe entelektüel bir köprü kuran, insanlara buldukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösteren, lidere “değişimi gelişmeye” dönüştürme imkanı sağlayan geleceğe atılan ilk adımdır. Arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak vizyon, sadece yazılı dokümanlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde yaşayarak, sadece soyut bir kavramdan ibaret olmadığını gösterir. Soyut tanımlamalardan daha anlamlı bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere sahiptir ve aynı zamanda bütünleştiricidir. (Yılmaz ve Akdemir, 2005 : 9).

Görüldüğü üzere vizyon örgütün geleceğine ışık tutan, adeta temel bir yasa oluşturur. Bunlar tüm yönetim faaliyetlerini yönlendirerek gelecek için rehber görevi görür ve birçok düzenleme bu doğrultuda gerçekleşir. Hedeflere ulaşılması konusundaki ilkeler, vizyon sayesinde ortaya konur (Quigley,1998:25), çünkü vizyon, kurumun gelecekteki uygulamalarını şekillendirir. Dolayısıyla vizyon, kurumun geleceğinin oluşturulmasında temel yönlendirici olduğuna göre, vizyon sahibi olmayan bir kurum, anayasası olmayan bir ülkeye benzetebilir. Bu durum temel bir eksiklik olarak değerlendirildiğine göre, ortaya çıkabilecek bir yetersizlik, kurumun varlığını tehdit edebilecektir. (Yüksel, 2004 : 72).

Vizyonun asıl amacı, organizasyonun sürekli gelişmesi ve yenilenmesidir. Bu nedenle vizyon, sürekli yenilenen bir süreçtir. Vizyon daima erişilemeyecek uzaklıktadır. Aksi takdirde ulaşıldığında, enerjisini kaybedecektir. Enerjiyi sürekli kılmak için vizyon süreci sürekli olmalı ve daima organizasyonun bir sonraki aşamaya hedeflenmesini sağlamalıdır (Akyalçın, 2002 : 4).

Zamanına ve zamanın özelliğine göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde bilgi çağının özelliğine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmeye çalışılmaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde liderlik tanımları, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile desteklenmektedir. Yirmi birinci yüzyıl işletme yönetimi, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve

köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır. içinde bulunduğumuz dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir. Klasik yöneticilik anlayışı yerini, çalışanları harekete geçiren, yaratıcı işbirlikçilerini teşvik eden, küresel düşünen, insan ruhunu tanıyan ve geleceği öngörebilen vizyoner liderlik anlayışına bırakmaktadır.

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Gidilecek yol, varılacak hedefler tanımlanmalı ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı bir iletişim yoluyla aktarılmalıdır. Son olarak vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Robbins, 2000 : 144-145).

Lider vizyonu ortaya koyar, kültürü tanımlar ve örgüt ya da grup için geçerli norm ve değerleri belirler. insanları yüreklendirir, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir, onlara koçluk yapar; ama üzerinde anlaşılmış olan bu normları ve uzlaşma noktalarını çiğnemeleri halinde ekip üyelerini disipline sokar (Bloch ve Whiteley, 2005 : 62). Liderliğin ilk temel malzemesi vizyon rehberliğidir. Bir lider hem kişisel hem de mesleki olarak yapmak istediğini çok iyi bilmelidir. Nereye ve niye gitmek istediğini bilmeyen lider, vizyonuna ulaşamaz. Liderliğin ikinci malzemesi tutkudur. Lider yaptığı işi seven, işine, mesleğine gönülden bağlanan kişidir. Liderliğin bir başka malzemesi kendini tanıma, içtenlik ve olgunluktan oluşan bütünlüktür. içtenlik, düşünce ve eylemdeki dürüstlüğe, prensiplere olan sarsılmaz bağlılığa, temeldeki sağlamlık ve bütünlüğe dayanır. Olgunluk ise bir lider için oldukça önemlidir; çünkü liderlik sadece insanlara yol göstermek ve emir vermekten ibaret değildir. Lider, birlikte çalışmayı bilen, ekibindeki insanlardan bir şeyler öğrenebilen, samimi bir kişidir. Çalışanlarıyla arasında bütünlük sağlamalı, güven yaratmalıdır; çünkü lider bunu sağlamadan hiçbir iş yapamaz. Liderliğin bir diğer malzemesi de meraktır; lider her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar çok şey öğrenmek ister, risk almaktan ve yeni şeyler denemekten çekinmez. Yenilmekten korkmaz ve yaptığı hatalardan bir şeyler öğrenebileceğini bildiği için onları sahiplenir (Bennis, 2003: 43-46).

Lider, öncüdür. İşletmesini yeni ufuklara götüren, kimsenin göremediği fırsatları yakalayan, çalışanlara yol gösteren bir önderdir. Lidere yol gösteren ise vizyondur (Bender, 2006 : 110; Looss, 1995 : 8). Bu açıdan vizyon liderler için, vizyoner liderlik ise, işletme için önemlidir, çünkü liderlik bir yere gitmekle ilgilidir. Eğer lider ve takipçileri nereye gittiklerini bilmiyorlarsa liderliğin hiçbir önemi yoktur (Blanchard ve Stoner, 2004 : 22).

Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlar. Örgütün amaçlarına ulaşmasında, vizyon yöneticilere güçlü bir dürtü sağlar. Bu faydanın elde edilebilmesi ise örgütteki tüm üyelerin aynı vizyonu paylaşabilmelerine bağlıdır (Dinçer, 1998 : 27). Liderin oluşturduğu vizyona ulaşması ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkündür. Lider, önemli engellere rağmen insanları onların duygularına ve değer sistemlerine seslenerek doğru yönde harekete geçirir (Baltaş, 2000 : 107). Vizyoner liderliğin farkı da bu noktada açığa çıkar. Klopp' a göre liderlik insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür. İnsanlar, diğer insanların değil vizyonların peşinden giderler. Bir yönetici çalışanlarını ancak özverili ve verimli çalışmaya yönlendirebilirse başarılı olur (Sollmann ve Heinze, 1995 : 26) ve değişimi sağlayacak olan vizyoner liderler, öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenmeye açık ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005 : 5) ve güvenilir liderler organizasyon için net, çekici ve ulaşılabilir, ilham verici vizyonlara sahip olanlardır (Bennis ve Goldsmith, 2003 : 145).

Vizyon sahibi liderler kalıplaşmış düşüncelere meydan okuyarak tamamen yeni kavramlar geliştirir ve ufuklarını genişletirler (Ertuğrul, 2002 : .40). Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar. Kendi yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi sever (Sollmann ve Heinze, 1995 : 27).

Küreselleşme ile ortaya çıkan yok edici rekabet koşulları, yarışı daha da güçleştirmektedir. Rekabette üstünlük sağlamak amacıyla yeni organizasyonel düzenlemelere ve yönetsel değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Bu koşullar altında verimlilik ve kaliteyi yükseltebilme, maliyetleri düşürebilme, insan kaynaklarını motive edebilme ve organizasyon kültürünü değiştirebilme önem kazanırken; çağdaş yöneticilerden bu gelişmeleri sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri ve küresel pazarlarda başarılı olabilmeleri beklenmektedir (Marşap, 1999 : 2). Küreselleşme, yeni teknolojiler, değişim ve rekabetin

artması gibi nedenlerle 21. yüzyılda örgütlerde vizyoner liderlere olan ihtiyaç hızla artmaktadır. Örgüt yönetiminin başarısı için vizyoner liderlik gerekli ve önemli bir unsurdur. Geleceğin lideri olan vizyoner liderler yol gösteren, harekete geçirebilen, birleştirici, motive edici, etkileyici ve yaptığı işlerle iz bırakabilen kişileridir. Eldeki tüm kaynakları, olumlu ya da olumsuz faktörleri bir araya getiren, koşulları değerlendirme becerisine sahip, değişiklik yaratmada olanaklar ve karşılaşılabilecek muhtemel riskler görebilen, hedeflerini net, gerçekçi ya da olanaklar ölçüsünde koyan vizyoner liderlerle bilgi ve teknoloji çağı olan günümüzde örgütlerin yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmeleri, rekabet güçlerini, verimliliklerini artırmaları, ve yaşamlarını geliştirerek sürdürebilmeleri için sürekli bir öğrenme ve elde edilen bilgiyi uygulamaya aktarma becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005 : 5-6).

Baltaş'a göre yeni bin yılda işletmelerin kişilik ve kültürleri onların başarı ve başarısızlıkları konusunda temel belirleyici olacaktır ve gelecek yüzyılın şirketleri; duygusal zekâsı yüksek liderler tarafından yönetilen, duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip, duygusal zekâsı yüksek şirketler olacaktır (Baltaş, 2000 :78,83). Bu durum günümüzün ve geleceğin liderlik davranışları üzerinde de etkili olmaktadır. Güdölleyici ve etkileyici olmak, değer yargıları yerleştirebilmek için kurum kültürü oluşturma, oluşturulan bu kültürü örgüt geneline yayma yeteneğine sahip olmak etkili yöneticiliğin çağdaş erdemleri arasında yer almaktadır (Looss, 1995 : 8). Günümüz vizyoner liderleri duygusal zekâ sahibi olmalıdırlar. Duygusal zekâ sahibi liderlerin yapı taşları olan empati gösterme, doğruluk, esin veren bir lider olma yanında kendilerini ve başkalarını yönetme, öz bilinç, etki ve güven çevresinde inşa edilen davranış ve tutumlar günümüz liderlerinde olması gereken niteliklerdir (Bloch ve Whiteley, 2005 : 81).

21. yüzyıl şirketleri tamamen yaratıcı enerji sahibi ve yetenekli insanları cezbetmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla şirketler işi anlamlı kılmak ve böylece sıra dışı insanları kendilerine çekmek, tutmak ve vizyona giden yolda onları motive edebilmek için büyük ölçüde açık bir hedef anlayışına sahip olmalıdırlar. 21. yüzyılın vizyoner şirketleri temel ideolojiyi korumakta daha fanatik ve çalışanlara işlevsel özerklik vermekte daha atılgıncı olmalıdır. (Collins ve Porras, 1996 : 68-71, 342).

Örgütlerde yaşayan insanların sayıları, yaşam tarzları ve tutumları önceki yıllara kıyasla farklılaşmış olmakla birlikte bu durum liderlerin daha farklı yönetim tarzları uygulamalarına etki etmektedir. Değişen işgören profili yanında 21. yüzyıl şirket yaşamının temel özelliği halini alan insanların eskisine oranla çok daha sık iş değiştiriyor olması liderlerin dikkat etmesi gereken önemli bir konudur. Çalışma ortamları dostça ve motive edici olmalıdır, çalışanlar örgüte bağlanmalıdır, aksi halde çalışanlar başka yerlere giderler ve ne yazık ki gidecek kişilerin yetenezsizler olacağını kimse garanti edemez. Yeni nesil teknolojik yönden marifetli, entelektüel bakımdan meraklı ve yaratıcıdır; bu bakımdan verimli çalışan elde tutulmalıdır. Onları ustaca yönetmenin yararları sınırsızdır. (Bloch ve Whiteley,2005 : 26-29). Bu bakımdan liderler, kuruluştaki herkesin katılımıyla oluşturulan ve tüm üyelerce paylaşılan ve inanılan bir vizyon oluşturmalı ve beyin gücünü açığa çıkararak öğrenmeyi amaç haline getirmelidir.

Geleceğin zaferlerini kazanacak liderler, yalnızca bugünkü gerçeği düşünmek yerine; dün (geçmiş), bugün (şimdiki zaman) ve geleceği (gelecek günleri) aynı potada mükemmel bir biçimde yeniden organize ederek birleştirebilen, düzenleyebilen, işleyebilen, yönlendirebilen ve yöneten stratejik, vizyon sahibi liderler olacaktır (Marşap,1999 : 23).

Liderlikle ilgili tüm araştırmalar ve uluslararası yayınlar bir ortak noktada birleşerek “Lider vizyonerdir.” görüşü etrafında toplanmaktadır. Vizyon sahibi lider, yeni yaklaşımlar dener, girişimcidir ve yeni fırsatlar yakalar. Yeni fikirler oluşturur ve bir fikir ya da vizyona destek buldurur, ikna edicidir. Yeni ilişkiler ve fikirler oluşturur ve bunların problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar yaratır, gerektiği zaman, kabul edilen grup normlarını dışında düşünüp hareket edebilir. Vizyon sahibi lider yine dünya literatüründe, göz dağı vermeden çalışanlarına karşı güçlü olmayı, kişilerin üzerinde hakimiyet kurmadan güç sahibi olmayı, çalışanlarını motive etmeyi, kitlelere bir fikri hareket haline geçirmeyi esas kılmaktadır (Akiş, <http://www.amrop-tr.com/Tlider.htm>: 19.06.2009).

Değişimi sağlayacak olan vizyoner liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenme ve paylaşma anlayışıyla davranan kişilerdir (Yılmaz ve Akdemir, 2005 : 5).

Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakar. Kendi yakın çevresinin dışına taşarak daha geniş ufuklar gözler (Brenghelmann, 1995 : 27). Vizyonu ortaya koyar, kültürü tanımlar

ve örgüt ya da grup için geçerli norm ve değerleri belirler. İnsanları yüreklendirir, ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirir, onlara koçluk yapar (Bloch ve Whiteley, 2005 : 62).

Vizyon sahibi liderler, sadece gelecekteki olayları tahmin etmezler, aynı zamanda riskleri göze almaya istekli stratejik düşünürler. Liderler, gelecekte neyin olmasını istediklerine karar verebilirler ve sonra bunu nasıl yapabileceklerini düşünebilirler. Vizyoner liderler, zihinlerinde bugünü açık bir şekilde anlamak ve geleceğe odaklanmak arasındaki dengeyi kurabilen kişilerdir (Doğan, 2001 : 88).

Vizyonu olan lider, yerleşik değer yargılarına fazla önem vermez. Geçmiş, ancak geleceği anlamak için inceler. Bir olaya yol açan unsurları, değişik ihtimallere göre analiz ederek çıkış yolları arar.(Akyalcin, 2002 : 41) .

Vizyoner liderler, dünyayı içinde buldukları kültürden farklı bir perspektiften görürler, global düşünürler. Hayallerini gerçeğe dönüşüncüye kadar etkili bir şekilde yönetebilen insanlardır. Bu yolda stratejileri belirleyerek geleceğe odaklanırlar ve azimle mücadele ederler (Losee, <http://www.eep.com/merchant/newsite/samples/pe/pell01.htm>: 15.05.2009).

Vizyonun kâr hedefleri kadar netleştirilmesi gerekir, çünkü kâr tek başına çalışanları motive etmeye yeterli olmayacaktır. Vizyoner liderler, çalışanlarını vizyon ile motive etmeye çalışırlar. Şirket vizyonunun ustası liderdir ve çalışanların gelecekteki işletme amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinlerler. Çalışanlarını dinleyen, onların değerlerine saygı duyan lider daha güçlü bir hal alırlar. Görüşlerine değer verildiğini hisseden çalışanlar ise liderin belirlediği vizyonu sahiplenerek onu başarmak için gönülden çaba gösterirler. Vizyoner bir lider yetki devri yaparak, astlarına bir takım sorumluluklar vermelidir, fakat vizyonu oluşturma ve planlama sürecinde en büyük gücü kendi elinde tutmalıdır. Belirlenen vizyon ise sadece üst kademe kalmamalı, örgüt geneline yayılmalıdır ve belirli aralıklarla kontrol edilerek işletme vizyon ve değerlerinin işletmedeki tüm çalışanlara iletiğinden ve herkes tarafından bilindiğinden emin olunmalıdır ve lider, işletme genelindeki performansı daima rakiplere göre değerlendirmelidir. Yenilik ve değişim takip edilmelidir (Quigley, 1998 : 279-280).

Vizyoner liderler zamanın kıymetini bilir ve hızlı çalışırlar. Vizyoner liderlik, içgüdü, sezgisi ve deneyimli olmak demektir. Vizyoner liderler hırslıdırlar, yeni ve yüksek düzeyde bir görüş açısına sahiptirler. Bu yüksek düzeydeki görüş açısı, kolay kontrol edilemeyen problemleri çözmede liderin anahtarı olacaktır (Doğan, 2001: 89).

Özetlemek gerekirse, vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürecek yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir.

1.1.3.6 Bilgi Çağı Liderliği

Liderlik organizasyonun amacı ve stratejisi doğrultusunda verimli bir bilgi yönetimi için kolaylaştırıcı şartları ortaya koyar. Arthur Andersen ve APQC (1996) geliştirmiş oldukları Örgütsel Bilgi Yönetimi Modeli'nde örgütsel bilgiyi kolaylaştırıcı faktörlerden biri olan liderlik için dört temel nitelik öne sürmüşlerdir. Buna göre; örgütsel bilgi yönetimi örgüt stratejisinin merkezini oluşturur, örgüt bilgi varlıklarının pazarlanması için stratejiler geliştirir, örgüt temel yetenekleri geliştirmek için öğrenmeyi kullanılır ve bireyler örgütsel bilgiye katkılarına göre değerlendirilir. Bilgi liderliğinin temelleri olan faktörler (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004: 635):

- Bir bilgi lideri: Bir başkan yardımcısı (veya eşiti) bir ünvanı olabilir veya olmayabilir ama bu kişi bilgi ajandasını ileriye doğru götüren biri olarak geniş bir şekilde tanımlanmalıdır.
- CEO desteği: Bilgi girişiminde görülebildiği kadar ideal olarak aktif bir biçimde yer almak.
- Bütün seviyelerde liderlik: Üst-ast, en aşağı seviye ve orta kademe bir liderlik karışımı.
- Hareketli bir bilgi takımı.
- Eylem için bir yapı: Bilgi faaliyetlerinin "büyük resmi" ve bunların işletme stratejileri ile nasıl uyumlaştırılması.

Liderler bilgi yaratma sürecinin koşullarını sağlayarak organizasyonu, yeni bilginin yaratılması doğrultusunda aktif ve dinamik olarak yönlendirirler. Bilgi yaratımı sürecine yön vermek açısından orta ve üst düzey yöneticilerin liderlik rolleri de önemlidir. Özellikle, orta düzey yöneticileri organizasyondaki enformasyon akışının yatay ve dikey olarak kesişme noktasında olmaları dolayısıyla diğer çalışanlar ile iletişimi sağlayarak bilgi yaratımı sürecine

katılmaları açısından kritik öneme sahiptirler. Liderler bilgi vizyonunu oluşturur, bilgi varlıklarını destekler ve geliştirir, bilgi yaratma sürecini sürekli olarak geliştirirler (Özevren ve Gürsu, 2004:651).

Liderlik, hayatta kalmak için bir işletme stratejisi ve başarılı olabilmek için de kendi kendine bir pozisyon geliştirir. İşletme ve operasyonel stratejiler vizyonu belirler ve kurumun her tarafında bilgi yönetimin değerini sürdürmek için işletme taktikleri ile bilgi yönetimini düzenler. Bir bilgi yönetim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması organizasyonun üst yönetimin desteğini almış ve üst yönetim pozisyonuna yakın bir lideri gerektirir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004 : 15).

Bilgi yönetimi uygulamasına karar verildiğinde, örgütün göz önünde bulunduracağı dört öncelikli konu ve zorunluluk bulunmaktadır. Bunlar (Celep ve Çetin, 2003: 78):

- Yönetimsel önderlik ve adanma
- Sağlıklı bir örgüt kültürü
- Güçlü bilgi yönetim uzmanlığı
- Yapısal hale getirilmiş bir bilgi teknolojisi altyapısı.

Liderlik ve kültür işletmeler için değişimin başarılmasında anahtar rol oynarlar. Bir işletmede hâkim olan kültür, değişimi olumlu yada olumsuz etkileyebileceği gibi işletmede çalışanları yönlendiren/yöneten lider de çeşitli uygulamaların başarısında temel rol oynar. Başarılı bir BY (bilgi yönetimi) liderlik ve kültüre bağlı olduğu kadar teknoloji ve ölçüme de bağlıdır.

Lider, belirli projeleri takımıyla istenen amaçlar doğrultusunda başarıyla sonuçlandıran ve bilgiyi yöneten kişidir. Lider, amaç ve yön belirleme aşamasında projesiyle ilgili vizyonu oluşturur. Vizyonunu geliştirecek stratejileri belirler. Birlikte çalıştığı takım arkadaşlarıyla vizyon üzerinde görüş birliği sağlar. Bunu yaygın iletişim kurarak, takım üyelerine yetki ve güç vererek, bilgiyi yaygınlaştırarak, eleştiriye açık kalarak, inançlılık ve güvenilirliğini en üst düzeyde tutarak yapmaya çalışır. Bunun sonucu olarak lider bilgiyi de yönetmiş olacaktır. Günümüz şartlarında, teknolojiye bağlı olarak, liderliğin tanımının da değişmesi ve yeni birtakım liderlik becerilerinin oluşması kaçınılmazdır.

Liderler genellikle şirketlerinin beyin gücü ve entelektüel kapasitesinden bahsederler ancak sonra tüm yönetim sürecini insan kaynakları ve ET (Enformasyon Teknolojisi) departmanlarına aktarırlar. Strateji geliştirme sürecinde bilgi, kurul toplantılarında temel sorun olarak gündemde tutulmalıdır. Yapmaları gereken başka bir şey ise güveni arttırmak olmalıdır. Liderlerin şirkette bilgiye bir bakış açısı olmalıdır ve müdürlerin bu gelişmeyi teşvik etmesini sağlayacak şartların yaratılmasına yardımcı olmalıdırlar. İtimat, soru sormayı ve yanıtları araştırmayı teşvik edecek bir ortam yaratmaya yardımcı olmada hayati öneme sahiptir (Lloyd, 2002 : 290).

Bilgi toplumunda yönetici, hiyerarşinin kendisine sağladığı yetkiye fazla önem vermeyen, yetkisinin kaynağını bilgi de arayan ve yetkisini yönettikleriyle paylaşmaktan korkmayan bir sistem bütünleştiriciliği rolünü üstlenmeyi önemli bir yöneticilik görev alanı olarak kabullenebilme niteliklerine sahip olmak durumundadır. Organizasyonlarda yönetici seçerken ve yetiştirirken göz önüne alınması gereken en önemli husus bu olmalıdır.

Bilgi çağı lideri bağırp, çağırmayan, sakın, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alış-verişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren birliderliktir (www.mehmethekim.com : 14.5.2009).

Bu bağlamda, bilgi çağı liderinden istenenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Serpek, 2003:53):

- Değişen iş dünyası ve gerektirdiklerini anlamak, değişimi yönetmek.
- Misyon, vizyon ve rekabetçi strateji oluşturmak.
- Liderlik ve Yöneticilik becerilerinin etkinliğini arttırmak.
- Kendi davranışlarını ve başkalarının davranışlarını anlamak.
- Uzun vadeli karlılığı sağlamak. Kalıcı rekabetçi avantajlar geliştirmek.
- İç-dış müşteriler ve tedarikçilerle daha iyi işbirliği yapmak.
- Hedefleri çalışanların katkısı ile oluşturup yönetmek.
- Etkili iletişim, geri bildirim sağlamak.
- Katkıya bağlı ödüllendirme ile motivasyon ve sahiplenme duygusunu geliştirmek.

- Kötü performans karşısında bunalmak yerine performansı arttırıcı becerileri kazanmak.

Enformasyona dayalı kuruluşların yöneticileri toplum yapısındaki değişimi ve dönüşümü iyi analiz etmelidir. Bilginin kullanımı yeni bir yapılanmayı getirirken, geleneksel, hiyerarşik ve merkezi kurumlar yerini anti-hiyerarşik, merkez dışı, esnek kurum ve yöneticilere bırakacaktır.

Yöneticiler bilgi çağı koşullarına göre yönetmeyi öğrenmelidir. Yapılan bir araştırmaya göre, araştırma kapsamındaki yöneticilerin %50 si yönetmeyi işleriyle ilgili ödevlerden, %30'u diğer patronlar, akıl hocaları ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerden, kalan %20'si de resmi eğitim yoluyla öğrendiklerini belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak resmi eğitimin pratik yönetim uygulamalarına, günümüz koşullarında, artık bir katkısı olmadığı söylenebilir. Yöneticiliği öğreten esas olgu deneyimler, özellikle meydan okuyan zor anlar ve bunlardan çıkarılacak derslerdir (Serpek, 2003:54).

Sadece yöneticilik yetmiyor, liderlik de gereklidir. Lider mi, Yönetici mi? Bu kavramlar asırlardır tartışılıyor, ama artık tüm gelişmeler ikisinin içiçe geçmesinin kaçınılmaz olduğunu, önümüzdeki yılların "Lider Yöneticilik" yılları olduğunu göstermektedir. Lider yönetici yarın için istikameti belirler, o noktaya ulaşma çabası içinde bu günün işlerinin etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Hem lider olup ileriye görmek, hem de aynı zamanda yönetici olup bu günkü işleri doğru ve verimli yapmak bilgi toplumunda doğru yönetici kavramının içeriğini doldurmaktadır.

Bir bilgi yönetimi planının uygulanmasında organizasyonun bu süreci geliştirmek, sürdürmek için bir liderlik rolünü yaratmaya ihtiyacı vardır. Çok sayıda işletme bilgi yönetimi ile ilgili sorumluluğu bilgi müdürü gibi mevcut veya yeni oluşturulan pozisyonlara devretmişlerdir.

Bilgi yönetimi lideri bilgi yönetimine katılanların bilgiyi kullanma yeteneklerini geliştirmek ve kullanılabilir hale getirmek, bunların örgütün bilgi havuzuna kişisel bilgi kaynakları ile yardım etmesini sağlamak ve uygun bilgi kaynaklarına kolayca ulaşabilmek için gereken şartları sağlar. Bilginin paylaşımı için organizasyon içindeki iklimi, uygulamaları ve güdülerini desteklemek için bilgi liderine gereksinim vardır (İpçioğlu, 2004:52).

Bilgi yöneticilerinin görevleri arasında şunlar yer almaktadır (Barutçugil, 2002:145):

- Şirket yöneticilerinin bilgiye, çalışanlara, bilgi süreçlerine ve entelektüel sermayeye yatırım yapmalarını teşvik eder.
- Örgütün, teknik bilgi (know-how), patentler ve müşteri ilişkileri gibi görünmeyen varlıklarından daha fazla istifade etmesini sağlar.
- Örgütteki yenilikleri, fikirlerin ticarileşmesini, daha sıklıkla gerçekleştirir ve etkili kılar.
- Örgüt içerisindeki muhtemel bilgi kaçaklarını önleyerek gerekli tedbirleri alır.
- Örgüt çalışanları tarafından bilginin yaygınlıkla kullanımını ve paylaşımını gerçekleştirerek örgütsel bir kültür yaratır.
- Örgütsel bilgi politikasının oluşturulmasına öncülük eder.
- Örgütteki mevcut bilgi varlıkları sayesinde örgütün verimliliğine katkıda bulunur.
- Örgüt içi yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasını sağlar.
- Dışsal veri ve enformasyonu bilgiye dönüştürerek örgütün bundan en fazla fayda sağlamasına imkan verecek düzenlemeleri yapar.
- Bilgiyle ilgili örgütsel yapı ve stratejileri inşa ederek örgütsel performansı artırır.

Bilgi yönetimi, stratejik bir üst yönetim konusu olarak ele alınarak, üst düzeyde yetkilerle donatılmış bir liderin sorumluluğuna verilmelidir. Bu lider, teknolojiyi ve süreçleri yönetirken kurumsal kültürü değiştirmeye de öncülük etmelidir (Barutçugil, 2000: 174).

Bilgi lideri, her liderlik rolünde aranan çoğu özelliklere sahip olmalıdır. Etkin bir bilgi liderinin sahip olması gereken beş özelliği vardır. Bunlar (İpçioğlu, 2004:92):

- Bilgi lideri iyi bir kavramsal düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Bilgi lideri vizyon sahibi olmalıdır.
- Bilgi lideri iletişim yeteneğine sahip olmalıdır.

- Bilgi lideri katılımcı olmalıdır.
- Bilgi lideri öğrenmek için isteğe sahip olmalıdır.

Bilgi lideri meraklı davranışlara, fikir geliştirici bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün her kademesine girebilmeli, araştırma konusunda özgür olan tutumla yeni veri, fikir, öngörü, fırsatlar, sorular ve sorunlara açık ve aşına olmalıdırlar. Bilgi liderinin insan kaynakları, iş stratejileri ve enformasyon teknolojilerine ilişkin geçmişten gelen bütünlüycü bir eğitime sahip olmaları istenir.

Bilgi yöneticisinin veya liderinin görevleri karmaşık ve çok çeşitlidir. Bilgiye ilişkin altyapıyı oluşturacak düzenlemeleri yaparken, dış çevrelerle bağlantı kurup dış bilgiye ulaşmayı, şirket içinde bilgi kültürü yaratılması için her düzeyde girişimde bulunmayı ve bilgi kullanımı ile paylaşımını özendirme, bilgi yönetimi ile ilgili tüm unsurları gerçekleştirmeyi, bilgiyi ölçmek için firma geneline en uygun yönetimi seçmeyi ve firmanın bilgi stratejisini belirlemeyi bilgi yöneticisi/lideri üstlenir.

(Dervişoğlu, 2004:74).

1.1.4. Komutanlık ve Liderlik

Askeri açıdan liderliğin tanımı; bir birliğin vazifesini yerine getirebilmesi için; liderlik gerekleri ve nitelikleri ile disiplin ve moral faktörleri üzerine kurulmuş olan teknik ve taktikleri kullanarak bir askerin (Komutan) diğerlerini etkilemesi faaliyetidir. Bir asker bu faaliyeti liderlik gereklerini (inançlar, değerler, ahlak kuralları, karakter, bilgi ve beceriler) uygulamak suretiyle yerine getirir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 01).

Silahlı Kuvvetlerde; kişilerin atanmayla komutan oldukları, liderliğin ise kişinin kendi niteliklerine bağlı olarak ortaya çıkabileceği söylenebilir. Ancak, burada gözden kaçırılmaması gereken noktalar vardır. Bunlar, komutan olarak atanan kişilerde liderlik niteliklerinin de aranması gerekliliği ile gerçek anlamda liderliğin savaş ortamı gibi, zor şartlar altında ortaya çıkabileceği ve görülebileceği gerçeğidir.

TSK'lerinin temel yapısını insan, silah, teçhizat, teşkilat ve bunların muharebede etkin kullanılmasını sağlayacak taktik ve teknikler oluşturur. Bütün bunları bir araya getiren ve sonuç alıcı çalışmasını temin ederek başarıyı sağlayan ise liderlik sürecidir (Gürsoy, 2005: 8).

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve geliştiren insandır. Askeri sistemler de, sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi, insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Erden generale kadar çeşitli kademelerden ve ayrı kişiliğe sahip bireylerden oluşan "Türk Silahlı Kuvvetler Sistemi" de bu gerçeği kabul etmekte ve her askerin lider olarak yetişmesi amacıyla liderlik eğitimine büyük önem vermektedir (Gürsoy, 2005: 9).

Yön gösterme, danışmanlık yapma, destekleme ve cesaretlendirme gibi davranışlar, başkalarının gelişimine destek veren kişilerin gösterdikleri davranışlardır. Askeri lider, astların (askerlerin) kendilerini geliştirmeleri gerektiği konular hakkında yararlı ve yapıcı geri bildirimde bulunur. Askeri lider açısından astlarının (askerlerin) gelişmesine katkıda bulunmak, gerekli olan şartların yaratılması ve mevcut yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmaktır. Askeri lider, çevresindeki kişilerin güçlü oldukları yeteneklerini geliştirmeleri konusunda destek ve başarısız oldukları konularda yapıcı ve yol gösterici davranış sergiler (Gürsoy, 2005: 20).

TSK, resmi ve hiyerarşinin ön planda olduğu bir organizasyon yapısına sahiptir. Askeri Lider konumunda bulunan askerler atama ile iş başına gelir. Askeri Lider verdiği kararlar ile astlarını (takipçilerini) ölüme dahi götürebilirler (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 02).

Askeri liderliğin tanımıyla beraber ele almamız gereken diğer bir kavram ise "Komutan" kavramıdır. Komutan, herhangi bir birliğe komuta eden, komuta ettiği birliğin her türlü sorumluluğunu üzerine alan, kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen yetkileri hiçbir etki altında kalmadan gereken yer ve zamanda kullanan asker kişidir. Askeri liderlik, sadece otoriteye dayanan ve astlar üzerinde kullanılan bir emretme ayrılacağı değil, sevgi, saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneğidir (Demiray ve dig, 2002: 03).

Askeri liderlik; vazifenin yerine getirilmesi için bir askerin diğerlerini etkilemesi sürecidir. Askeri Lider ise astlarını bir amaç peşinde birleştiren asker kişidir. Astlar açısından ise lider; vazifeyi başaran ve aynı zamanda astlarını koruyandır. (Demiray ve dig, 2002: 04).

Silahlı Kuvvetlerde görevli komutanların lider olmasını kolaylaştıran ve liderlik sürecinde uyulması gereken Sullivan ve Harper'a göre on altın kural vardır. Bunlar (Dökmen, 1998: 37):

- Değişimi yönetim tarzı haline getirmek.
- Değerlere önem vermek ve örgütsel değerleri oluşturmak.
- Eylemden önce zihinsel faaliyette bulunmak.
- Durağanlığı yeğlememek.
- Ekip çalışmasına önem vermek.
- Esnek örgüt yapısı oluşturmak.
- Bugünden yarınla yarışmak. Vizyon oluşturmak.
- İyinin iyisini aramak.
- Geleceğe odaklanmak.
- Denetleme ve değerlendirme sonuçlarını astlarla paylaşmak.

Liderlik yaşantımızın her alanında karşımıza çıkmakta, yapılması gereken işlerin sürekliliğinin sağlanmasında önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlamalarda karşımıza yeni görüşler ön plana çıkmaktadır (Gürsoy, 2005: 10).

Liderlik, bir kimsenin yönetimine verilmiş birliğin vazifesini başarmak için insan, para, malzeme, zaman, yer ve diğer kaynakları etkin bir şekilde planlama, teşkilatlandırma, aralarında iyi bir uyum sağlayarak sevk ve idare etme ve istenileni elde edilmediğini sürekli kontrol etme faaliyetidir. Lider, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır (Gürsoy, 2005: 10).

Bir komutan vazifeyi başarmak için, astlarını doğrudan doğruya etkilemek için liderlik özelliklerini kullanır. Komutan profesyonel görev olarak ortaya konmuş, milli bir ödev olan komuta yetkisini kullanır. Bu ödevin komutan için anlamı; milli ödev gereği kişisel olarak gelişmek, kendine emanet edilen kıta ile birlikte, bu ödevin en hassas koşullarını incelemek, emri altındakilere, insanlık bakımından örnek olmak fırsatı elde etmektir. Komutanın, komuta ödevini hakkıyla yerine getirebilmesi için tam bir lider olması gerekmektedir. Komutanın takip etmesi gereken liderlik prensipleri şunlardır: (Askeri Liderlik, 1984: 29-31)

a. Kendini tanı mak ve geliştirmenin yollarını ara mak,

Profesyonel gelişme devamlı bir olaydır. Bu gelişme askeri birliklerde, sonuçların alınmasında ve anlaşılmasında temel teşkil eder. Kendi kendini değerlendirme sayesinde, bir komutan ya da lider kendi yetenek ve sınırlılıklarını ortaya koymak için, kendi gücünü ve zayıflıklarını düzeltmek için özel önlemler geliştirebilir. Bu süreç, üst kademe sorumluluklar için etkili komutayı ve liderlik yeteneğini geliştirdiği gibi kendine güveni de arttırır.

b. Teknik ve taktik yönden yeterli ol mak,

Liderlik için teknik ve taktik bilgi esastır. Mesleki çalışma ve kişisel araştırmalar yolu ile son askeri gelişmelerden haberdar olunmalıdır.

c. Sorumluluk ara mak ve üstlen mek,

Organizasyonel sonuçlara ulaşmak, sorumluluk kabul etmek demektir. Görev sorumluluğunun bazı bölümleri devredilmesine karşın, başarı ya da başarısızlığın asıl sorumluluğu komutana aittir. Liderler her yerde bulunamaz, her şeyi yapamazlar. Ama onlar inisiyatif kullanır, kaynak yaratır ve hayal gücünü geliştirir, diğer bir deyişle sorumluluk alırlar.

Sorumluluktan kaçma çabası, komutan ve astları arasındaki mutlaka olması gereken sadakat ve güven bağlarını zedeler. Daha zor görevlerde komutanın başarılı olabilmek ve amaca ulaşabilmek için daha fazla sorumluluk alma isteği yararlı olabilir. Liderler inandıklarının doğruluğunu bilirler ve sonuçlara katlanacak cesaretleri vardır.

ç. Sağlıklı ve zamanında kararlar al mak,

Muharebe, hızlı durum muhakemesi, doğru kararlar ve kararları başarıya ulaştırmak için zamanında harekete geçmeyi gerektirir. Karar vermekten sakınan, geciktiren veya ihmal eden bir lider görevde başarısızlık gibi istenmeyen durumlara, gereksiz yeni sorunlara neden olabilir. Başarı, kolayca adapte olabilen, karşı gücün reaksiyonlarını sezip çabuk ve doğru kararlar alın yaratıcı ve esnek liderlerle sağlanabilir.

c. Örnek olmak,

Örnek olmanın gücü çok yüksektir. Liderler hareketleri sayesinde astlarının güven ve bağlılığını kazanırlar. Askerler liderin davranışını taklit ederler. Bu prensibin uygulanması, hem ahlaki hem de fiziki cesaret gerektirir. Liderlerin kendi birliklerin deki tehlike ve güçlükleri paylaşmaları gereklidir. Çünkü onlar söyledikleri ve yaptıkları ile profesyonelliklerini ortaya koyarlar.

e. Astları tanımak ve onları korumak,

Bu prensip, askere ve birliğe güven ve itimat fikrini aşılacak üzerinde yoğunlaşır.

f. Astlara devamlı olarak bilgi iletme,

Muharebe sahasında başarı, düzensizlik içinde alınan karar ve uygulamalar üzerine kurulur. Astları bilgilendirmek, komutanın niyet ve maksadına uygun bir şekilde ast birlik liderlerinin karar alma ve icra etme yeteneklerini artırır. Korkuyu ve söylentileri azaltır.

g. Astlarında sorumluluk duygusunu geliştirmek,

Etkili birlikler, liderlerinin yokluğunda bile başarıya ulaşabilirler. Görevlerin uygun kaynaklara devredilmesi, ileride liderlik görevini üstlenecek ast birlik komutanlarının yetişmesini sağlar.

ğ. Görevin anlaşıldığından, denetlendiğinden ve yerine getirildiğinden emin olmak,

Bu prensibin uygulanmasında haberleşme (irtibat) kritik önem taşır. Bu prensip, görevi başarmada önemli olup, etkili liderlik ve komutanlığın bir gereğidir. Görevin anlaşılması askerlerin neyi, ne zaman, nasıl ve kimin yapacağını anlaması demektir.

h. Takım ruhu oluşturmak,

Başarı için birlik ve beraberlik şarttır. Takım ruhu oluşturmadaki başarısızlık, etkisiz bir organizasyona sebep olur. Askerler temel becerilere sahip olup, bunları takım operasyonlarında birleştirmeyi bilmelidirler. Geniş kapsamlı ortak çaba, birliğin tim olarak bütünleşmesine katkıda bulunur.

1. Birliği sahip olduğu imkân ve kabiliyetlere uygun şekilde kullanmak,

Bu prensip diğer bütün liderlik prensiplerini içerir ve askerlerin sağlık durumları ve hayatta kalmalarına özen gösterilirken, görevin başarılanması kuralına da özen gösterilir. Bütün birliklerin büyüklüğüne bakılmaksızın belirli kapasiteleri ve sınırları vardır. Liderler birliklerini zor görevler için sürekli eğiterek başarı düzeylerini artırmaya çalışırken, yapılabilecek görevler ve ulaşılabilecek amaçlar saptanmalıdır. Yoksa birlik kendine ve komutanına olan güvenini yitirmeye başlayacaktır.

Komutanın Dikkat Etmesi Gereken Liderlik Faktörleri. Liderliğin dört esas faktörü takipçi, lider, haberleşme ve durumdur. Bu faktörler, liderin ne gibi tedbirler alması gerektiği ve bu tedbirleri ne zaman alması gerektiği hususlarında önemli bir tesir yaratır.

(1) Takipçi: Liderliğin ilk esas faktörü takipçiliktir. Farklı askerler için farklı liderlik davranışları gereklidir. Örneğin, temel eğitimi yeni tamamlamış olan bir askerin tecrübeli bir askere kıyasla daha direkt nitelikte denetime ihtiyacı vardır. Zayıf bir tutum gösteren asker için amacını çok iyi bilen bir askere kıyasla farklı bir yaklaşım gerekir.

Zamanında doğru liderlik tedbirleri almak astlar tanınmalıdır. Astları tanımak için esas başlangıç noktası insan yapısını (ihtiyaçlar, duygular, eğilimler) açıklıkla anlamak gerekir. Astların her birinin sahip olduğu nitelikleri (mizacı, inançları, değerleri ve karakterini), bildiklerini (tecrübe ve eğitime dayanan bilgisi) ve yaptıklarını (becerileri ve gerçekleştirebileceği hususları) anlamak gerekir.

(2) Lider: Liderliğin ikinci esas faktörü liderdir. Lider olarak kim olduğunu, neyi bildiğini ve ne yapabildiğini dürüst bir şekilde anlaması gerekir. Kendisini kontrol etmesi, disipline sokması ve astlarına etkili bir şekilde liderlik yapması için buna ihtiyacı vardır.

(3) Haberleşme (İletişim): Liderliğin üçüncü faktörü haberleşmedir. Liderlik iki yönlü (karşılıklı) haberleşme ile sağlanır. Haberleşme çoğunlukla sözlü değildir. Örneğin, siz şahsen liderlik örneği verdiğiniz zaman, astlarınıza güçlükleri kendileri ile paylaşacağınızı ve yapmak istemediğiniz bir şeyi onların yapmasını istemeyeceğinizi davranışınızla anlatmış olursunuz. Astlara bazı hususların öğretilmesi, fikir verilmesi, astların ikna edilmesi ve cezalandırılması sözlü ve sözsüz haberleşme (iletişim) ile sağlanır.

Farklı durumlarda haberleşme şekli önemlidir. Kelime seçimi, ses tonu, jestler ve bakışlar astların lideri anlamasına tesir eder. Liderlik yalnızca şahsen örnek vermek ve bir hücumu

cesaretle yönetmek değildir. Gerektiği anda doğru sözü sakın bir şekilde söylemek de liderliğin önemli bir parçasıdır.

(4) Durum : Liderliğin dördüncü esas faktörü durumdur. Her durum birbirinden farklıdır. Bir durumda bir grup ast, üst ve diğer kilit personel ile yararlı sonuç veren liderlik faaliyetleri başka bir durumda yararlı sonuç vermeyebilir. Belirli bir zamanda alınacak en iyi liderlik tedbiri birçok faktörlerin bir araya gelmesi ile belirlenir. Aynı zamanda, belirli faktörleri tespit etmek ve bunlara tesir etmek suretiyle vazifenin yerine getirilmesi için daha elverişli bir durum yaratılabilir. Ne yapacağını kesin olarak söyleyen kurallar veya formüller mevcut değildir. Liderlik prensiplerini, taktiği ve insan yapısını anlamak, belirli durumlarda bunları yol gösterici olarak kullanmak ve alınacak en iyi tedbir ve uygulanacak liderlik davranışı için muhakemeye dayanarak karar vermek gerekir.

Bir durumda en iyi hal tarzı ast ile yüz yüze konuşmak olabilir. Başka bir durumda en iyi hal tarzı olağan bir toplantıda düzeltici tedbiri belirtmek olabilir. Bir diğer durumda bütün bir manga veya takımı belirli haklarından mahrum ederek cezalandırmak istenebilir. Başka bir durumda, bu şekilde davranmak yanlış, adaletsiz ve gerçekçilikten uzak olabilir.

Durum faktörü faaliyetlerin zamanlamasını kapsar. Örneğin, bir ast ile yüz yüze konuşma kararı doğru olabilir, fakat bu kararın çok erken veya çok geç uygulanması çok kötü sonuçlar verebilir.

Liderlik faaliyetini gerektiren durum vazifenin yerine getirilmesine ve astların korunmasına tesir eden bütün faktörleri kapsar. Bu faktörlere örnek olarak üstlerle ilişkiler, astların becerisi, birliğin teşkilatı ve birlikteki gayri resmi liderler gösterilebilir. Muharebede önemli faktörler vazife, düşman, arazi, mevcut kuvvetler ve zamanı kapsar.

Bütün bu faktörler farklı durumlarda farklı derecelerde birbirine ters eder. Bir durumda önemli olan bazı faktörler başka durumlarda aynı derecede önemli değildir. Bununla beraber, dört esas faktör her zaman geçerlidir. Liderin gayesi ister bir tepeyi ele geçirmek, isterse performansı düşük olan bir askerin bu durumunu düzeltmek olsun, lider durumu anlamak ve uygun tedbiri almak için bu faktörleri devamlı olarak değerlendirmek zorundadır. Lider esas faktörleri anlamadığı zaman hata yapar. Lider faktörlerin birbirini ve vazifenin yerine getirilmesini nasıl etkilediğini görmediği zaman da, hatalı hareket eder.

Bu faktörleri ve faktörlerin birbirine nasıl tesir ettiğini ne kadar iyi anlarsa o kadar iyi bir lider olur. Ordudaki bütün komutanların esas sorumluluğu iyi liderliğin nasıl gerçekleştirileceğini anlamak ve iyi liderlik yapmaktır. Ordunun okullarındaki kurslar liderin dört esas liderlik faktörünü anlama ve bu faktörlere tesir etme kabiliyetini arttırabilir. Liderliğin Hava gücü bakımından açıklanması kuantum liderlik paradigması ile beraber müteakip bölümde (1.1.7) yapılmıştır.

1.1.5 Temel Liderlik Özellikleri

Liderlerde bulunması gereken özellikler temel olarak kişisel ve fiziksel özellikler olmak üzere iki ana başlık altında incelenebileceği gibi genel olarak bir liderin taşıması gereken özellikler (Dağlı,2003 ve diğerleri,1998,s.140) şöyle sıralanabilir:

1. Bir vizyonu benimsemek,
2. Değişikliğe açık olmak ve projeleri yönetebilmek,
3. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak çalışmak,
4. İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
5. Ekipleri ve grupları desteklemek,
6. Bilgiyi paylaşmak,
7. Sorun çözmek ve karar vermek,
8. İşlerin akışını yönetmek,
9. Projeleri yönetmek,
10. Teknik beceri sağlamak,
11. Zaman ve kaynakları doğru yönetmek,
12. Sorumluluk alabilmek,
13. Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
14. Duygularına hakim olabilmek,

15. Merhametli olabilmek,

16. Güvenilir olmaktır.

1.1.5.1. Kişisel Özellikler

Bir organizasyondaki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirleri. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar. Sosyal bilimciler toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin, olumlu bir karaktere sahip olduklarını, duygu ve heyecanlarını kontrol altında tutabildiklerini, kişisel ilişkilerde anlayış gösterip kolay arkadaş edindiklerini belirtmektedir (Gürsoy, 2005: 12).

Kişilik; kalıtım ve sosyal çevrenin etkileşimi sonucu şekillenen, bireyin kendine özgü nesnel ve öznel yanlarıyla onu başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve psikolojik özelliklerinin bütünlüğüdür. Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevreye uyum biçiminin tüm özelliklerini içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle insanın mizaç ve karakter özellikleri de onun kişiliği içinde yer alır (Gürsoy, 2005: 12).

Liderler, izleyicileriyle birebir ilişkiler yaratırken, yoğun hisler de ortaya çıkmasını sağlarlar. Özgüvenleri, öz gerçekleştirme duyguları, düşük içsel çatışmaları, kararlılıkları ve hevesleri dönüştürücü liderlerin başarısına katkıda bulunur. Liderler amaçlarını rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler. Zaten bu yeteneğe sahip olmayanların, başlattıkları misyonu yaymaları mümkün değildir.

Etkili bir liderlikte lider; öneriler getiren, yeni fikirler sunan, açık konuşan, meseleye kendisini vere, sorunları açığa çıkaran, samimi duygularla tartışan ve sonuç yaratıcı çözümler bulandır. İletişim içerisindeki kişilerle, her fırsatta mesajlarını açık bir şekilde belirtmiştir (Özkaya, 2000:163).

Lider eylemin etkinliğini kazandıran ve yönetim rengini veren kişidir. Lider; iletişim ustasıdır, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, olgun ve birikim sahibi bir kişidir, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmiştir, kalıpları vardır, ufuk sahibidir., düşünce eksenliği, engin bilgi ve

tecrübe, güvenilirlik, katılımcılık, sabretmesini bilme, tahmin yeteneği olan kişidir. Bu tanımların gerçekleştirilmesi yani grup içinde uygulanabilmesi için lider kararlı olması gereklidir (Özkaya, 2000: 190).

Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödül politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye yönelik kişisel gelişmeye değer vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermektir. Çalışmaları yaratıcı olma konusunda teşvik etmek, değişime direnci üstünden gelebilmekte de kullanılabilecek etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçek, astların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalarla çok daha fazla bağlılık gösterecektir (Gürsoy, 2005: 13).

Sistemantik düşünme, sorunlar, olaylar ve veriler arasındaki ilişkiler görebilme yeteneğidir. Bir işletmede sistemantik düşüncenin geliştirilmesi için, geleneksel komuta ilişkilerine ek olarak, bilgiye, mal ve hizmetlerin değişimine ve duygulara dayalı ilişkilere önem vermek, örgütün kendi içindeki olayların ve ilişkilerin yanı sıra, örgüt ve dış çevre arasındaki olaylara ve ilişkilere önem vermek ve örgütle ilgili olay ve bilgileri paylaşmak gerekir (Güney, 2001: 480).

Duygusal öz bilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatinin kökeni öz bilinçtir. Duygularımıza ne kadar açıksak, hisleri okumayı da o kadar iyi beceririz. Kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar, çevrelerindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Bu kişiler tonlara karşı sağırdır. İnsanların söz ve hareketlerinin dokusunu oluşturan duygusal notalar ve ses tonunun, duruş değişikliğinin, çok şey ifade eden sessizliklerin, her şeyi açığa vuran bir titremenin farkına varamazlar. Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştığında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zeka bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati (başkasının duygularını paylaşabilme) yetisinden kaynaklanır. Başkalarının duygularını anlamak, onları yönetebilmek ancak empati yoluyla mümkün olabilir. Başkasını anlayabilmek, önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer. Dinlediğimiz kişiyle hem fikir olmak sorunu çözmek de gerekmemektedir. Karşı tarafın, duygularını anladığımızı hissetmesi, inanması yeterlidir. Empati, başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisidir. Ekip çalışmasının

giderek önem kazandığı günümüzde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu açıktır. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hisseden ve anlayan lider bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler alarak faydalanır. Böylece çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir (Gürsoy, 2005: 14).

1.1.5.2.Fiziksel Özellikler

Fiziksel Özellikler; sağlık ve fiziki uygunluktur. Askeri liderler yeterli askeri tutum ve fiziksel uygunluğu muhafaza ederek başarıya ulaşırlar (Gürsoy, 2005: 15). Birliklerin savaş zamanında başarılı olabilmeleri için boş zamanında dahi askerlerin ve liderlerinin fiziksel olarak yeterli seviyeye ulaşmış olmaları gerekir. Savaş, askerleri fiziki, zihni ve duygusal olarak yıpratır. Bu etkileri asgari düzeye indirmek için, askeri liderler fiziki olarak uygun seviyede olup, astlarını (askerleri) uygun seviyeye gelmeleri için eğitirler (Gürsoy, 2005: 15).

Lider konumunda bulunmanın gerekleri, uzamış sefer görevleri ve uzun süren hareketler fiziksel özelliklerden daha başka şeyleri de yıpratır. Seferde ve zor operasyonlarda yüksek formu korumak zor olacağı için askerler mahrumiyete her zaman hazır olmalıdır. Askeri liderlerin fiziksel formu kendi performanslarını ötesinde anlam taşır. Liderlerin kararları örgütlerin etkinliğini, sağlığını ve güvenliğini etkileyeceğinden, formu korumak pratik bir görev olduğu kadar milli bir ödevdir. (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29-31).

1.1.6. Kuantum Liderlik Paradigması

Öncelikle, Kuantum kuramını ve getirdiği yenedünya görüşünü, birçok alana olduğu gibi yönetim ve liderliğe de olan etkilerini açıklamadan önce, klasik Newton'cu fizik ile Kuantum fiziğinin karşılaştırılarak anlatılması gerekmektedir. Bu kapsamda, yapılan bu araştırma farklı disiplinlerden yararlanarak yapılmıştır. Tek yönlü bakmamak, farklı ve çok boyutlu görmek ve yorumlamak ancak bütünü görerek veya görmeye çalışarak, çözümler yaparak mümkün olabilecektir. Bu çalışmanın amacı, liderlik olgusunun, kuantum fiziği açısından analiz edileceği ve liderlik konusunun ele alınacağı bir paradigmanın ortaya konulmasıdır.

1.1.6.1 Kuantum Fiziği ve Klasik Fizik:

19. yüzyılın sonlarında klasik fiziğin bazı deneysel (ampirik) bulguları açıklamak için yeterli olmadığı fark edilmiştir. 1895 yılında Mark Planck adlı bir fizikçi radyasyonun

"quanta" adını verdiği aralıklı, küçük enerji birimleri formunda var olduğu görüşünü tartışmaya açmıştır. Böylelikle siyah obje ışıması ile ilgili açıklamalar gündeme gelmiştir. Bu açıklamalar kuantum fiziğinin başlangıcı olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu çalışmaları Einstein, Louis de Broglie, Born, Heisenberg ve Jordan'ın çalışmaları takip etmiştir. Bu çalışmalar sonucunda aşağıdaki değerlendirmeler elde edilmiştir;

* Kuantum fiziğinde objeler hem dalga hem de partikül özelliğine sahiptir. Bu da şu anlama gelmektedir; dalgalar partikül niteliği, partiküller de dalga niteliği taşır. Ancak bu gibi nitelikler sadece gözlem sonucunda anlaşılabilir. Yapılan deney objenin dalga niteliğine bağlı olarak gerçekleştiriliyorsa bu objenin dalga yapısı gözlenmiş olur ya da bunun tersi söz konusudur. Bu durum "dalga-partikül ikilemi" olarak adlandırılır. Bu ikilem gözlem ve değerlendirme sürecini daha önemli hale getirir. Ancak klasik fizikte bu gibi bir fark kesin bir gerçeği ifade eder.

* Kuantum fiziğinde pozisyon, moment, partikül ve dalga tümüyle bir sistemin özelliklerini teşkil eder. Pozisyon ve moment birbirlerinden bağımsız değildir. Bir deney sırasında bunlar aynı anda ölçülemezler. Bunlardan ikisini bir arada ölçmeye çalışmak kesinlikle birinin ölçülememesi ile sonuçlanacaktır. Belirsizlik bir ölçüde azaltılabilir de tam anlamıyla elimine etmek mümkün değildir. Bunun sebebi gözlemcinin, ölçümü değerlendirilen sistemi etkilemeden gerçekleştirememesidir. Bu sebeple kuantum fiziğinde diğer unsurla alakalı nicel ihtimaller tespit edilir. Klasik fizikte ise her olay sebep-sonuç ilişkisi ile açıklanır. Gözlemci ve gözlenen obje arasındaki etkileşim göz önüne alınmadığından, gözlemciden bağımsız olarak, sadece zaman ve mekana dayalı bir konsepte dayandırılmış objektif bir dünya söz konusudur. Bu objektif dünyada fiziksel bir aktivite yoktur. Dolayısıyla herhangi bir sistemi, bu sistemi etkilemeden veya değiştirmeden ölçmek/değerlendirmek mümkündür.

* Kuantum fiziğinde enerji daimi değildir; bunun yerine enerji devamlılık arz etmeyen küçük birimler formunda karşımıza çıkar. Bir atomun enerjisi sıfır olamaz ve farklı değerlere sahip olabilir. Ancak klasik fizikte enerji süreklilik arz eder.

* Modern fizikte bir objeye belli bir oranda güç uygulanabilir. Bu seviyeden sonra, uygulanan kuvvet söz konusu objenin enerjisini artıramaz. Ancak klasik fizikte uygulanan kuvvet ve üretilen enerji bir diğerine paralel olarak ortaya çıkar.

Newton fiziği, kuantum fiziğinin bir dalıdır ve yüksek hacme ve düşük hıza sahip cisimler ile ilgilidir. Ancak bunlardan ilki makroskopik evren için geçerli iken, ikincisi hem makroskopik hem de mikroskopik evren için geçerlidir. (Erçetin ve Kamacı, 2008: 865)

1.1.6.2 Kuantum Liderlik Paradigmasının Temel Varsayımları

21. yüzyılda farklı disiplinler arasındaki etkileşimin odak noktasını, bilimsel çalışmalarda esas alınacak yaklaşımların yeniden tanımlanması ile ilgili girişimler ve müzakereler oluşturmaktadır.

Bu girişim ve müzakerelerin sonucunda yönetim/işletme alanında faaliyet gösteren bilim dalının, kendini sürekli olarak tanımlamak ve diğer disiplinlerin de elde ettiği bulguları kullanmak suretiyle gelişmesi beklenmektedir.(Erçetin ve Kamacı, 2008: 866)

Değişikliğin kaçınılmaz olduğu çağımızda hiç bir şeyin belli bir düzen dahilinde gerçekleşmesi ve önceden tahmin edilmesi beklenemez. Karmaşaya karşı ne kadar sert bir reaksiyon verilirse alacağımız hasar o kadar büyük olacaktır, ancak bu gerçeğe rağmen bu çeşit durumlarda göstereceğimiz en insanca reaksiyon mümkün olduğunca kuvvetli olmak ve bu duruma karşı koymaya çalışmaktır. Yaklaşık bir asırı aşkın bir şekilde sosyal bilimcilerin Newton varsayımlarına dayalı Mekanik Liderliği empoze etme çalışmaları gözlenmiştir. Bu doğrultuda, kurumunu çalıştırarak bir adım öteye taşımayı hedefleyen liderler Newton paradigmasına hizmet etmektedirler. Bu paradigmada, eğer liderler zeki ve kurumları iyi çalışıyorsa sorun olmaz, aksi kabulünde ise, yine Newton yasaları kapsamında çözümler aranacaktır. Ancak tüm bu çabalar mekanistik ve mühendislik anlayışınla yapılmaktadır. Çünkü bu paradigmada her şey ölçülebilir ve kesin olmalıdır. Liderlikte yaşanan bu gelişmeler, liderliğin organik ve doğrusal olmayan özelliklerini görmezlikten gelmiştir. Ve bu kapsamda, motivasyon, kalite ve işle ilgili sorulara hep mekanistik cevaplar verilmiştir. Liderlik, bu anlayış içinde, verimlilik, etkinlik ve performans elde etmek amacıyla kurumunu yöneten bir güç makinesi olmuşlardır. Böylece, insanoğlu, dışarıdan herhangi bir güç uygulanmadan harekete geçemeyen kozmik partikül olarak görülmüş ve ona göre davranılmıştır. (Dulupçu M.A ve Papatya G., 2008 : 116-117) Artık bizlerin de içinde yaşadığı dünyanın canlı bir olgu olduğunu yavaş yavaş keşfetmeye başladığımız çağımızda, yukarıda bahsedilen mekanistik yaklaşımların pek geçerliliğinin olmadığını da görmeye başlıyoruz. Yönetim anlayışına bir can vererek bizlerin de iş yaşamında canlı bir varlık

olduğunu kabul eden, çalışmanın ana konusu ve yeni yönetim anlayışı olan “Kuantum Liderlik Paradigması” buradan itibaren, anlatılmaya çalışılacaktır.

Kuantum liderlik, sahip olduğu tüm bu özelliklerle basit bir post-modern teori değildir. Yeni bir paradigmadır ve kaos sınırı olarak adlandırılabilen olan doruk noktasına varışı temsil eder. Kuantum liderliğinin hüküm süreceği ortamı tarif edecek en uygun kelimeler - belirsizlik ve devamsızlığın yanı sıra düzensizlik ve karmaşıklık olacaktır. Kuantum liderliğinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir;

- * Liderlik, lider ve lideri takip eden insanlar arasında bir etkileşim sahası olarak adlandırılabilir.
- * Liderlik yapılandırılmaz ve önceden tahmin edilemez
- * Liderliğin devam arz etmediği bir gerçektir.
- * Liderliğin etkisi etkileşim düzeyine bağlıdır

Kuantum liderlik paradigmasının, kuantum fiziği ve klasik fizik farklılıklarına dayandırılarak dört alt boyutunda nasıl açıldığı hususunda hazırlanan ve açıklanan Tablo 2’de verilmiştir. (Erçetin 2001: 77)

Tablo 2. Klasik ve Kuantum Fiziğine Dayalı Olarak Liderlik Varsayımları

Klasik Fiziğin Varsayımları	Klasik Fizik ve Liderlik Varsayımları	Kuantum Fiziğinin Varsayımları	Kuantum Fiziği ve Liderlik Varsayımları
1. Parça-dalga ayırımı	1. Liderlik onu oluşturan parçalardır	1. Parça-dalga ikilemi	1. Liderlik liderizleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır
2. Sebep-sonuç ilişkisi ve kesinlikler	2. Liderlik sebep-sonuç mantığıyla açıklanır	2. Belirsizlik ve olasılıklar	2. Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez
3. Enerjinin sürekliliği	3. Liderlik bir kişiye atfedilen sürekli bir özelliktir	3. Enerjinin kesikliği	3. Liderlik olgusunun kesikliği
4. Uygulanan kuvvet kadar kazanılan ivme	4. Liderlik etkisi güce dayalıdır	4. Kuvvetin belli bir yere kadar uygulanması	4. Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır

Yukarıdaki tabloda da anlaşılacağı üzere, Kuantum liderlik, yapılandırılıp ve sınıflandırılmaz, kuantum teorisinde de belirtildiği gibi tamamen belirsizlik paterni üzerine oturtulmuştur.

Kuantum liderler bireyler tarafından belirlenen ortak hedefe ulaşmada insanları harekete geçirirler. Bu sistematik ve holistik boyut, sadece tahmin edilebilir ve somut yerlerde değil, kaygan zeminlerde de geçerlidir. Sağlam ve görünebilir zeminlerde, kurum ve lider Newton mantığıyla mekanistik olarak “herhangi biri, veya” şeklinde düşünebilirler. Ancak, kuantum teorisinde, hayat her zaman sağlam ve tahmin edilebilir bir zemin üzerinde değildir, bu sebeple “herhangi biri, veya” mantığından ziyade, hayatın gerçeğiyle uyumlu bir şekilde “doğrusal olmayan ve kestirilemeyen” mantığını benimseyen “Her ikisi de” yaklaşımını kullanmamız daha akılcı olacaktır. Burada, “herhangi biri, veya” sınırları belli, somut olaylarda geçerli olurken, “Her ikisi de” kaotik ve kestirilemeyen bir ortamda, herhangi bir sınırlama getirmeksizin düşünebilmeyi olanaklı kılar (Penrose, 1999a, 169-185). Aşağıdaki Tablo.3’de, Newton’nun mekanistik düşünce sistemine dayalı paradigma ile tahmin edilemeyen, kaotik ve belirsizlikleri kucaklayan Kuantum düşünce yapısı karşılaştırılarak yukarıda anlatılanların bir özeti verilmiştir.

Tablo 3. İki Paradigmanın karşılaştırılması.

Newtoncu Bakış Açısından Dünya:	Kuantum Bakış Açısından Dünya:
Özdeksel, görünür, somut	Soyut, görünmez, duyumsanabilir
Durağan, değişmez, eylemsiz, atıl	Dinamik, titreyen, sürekli değişen
Tahmin edilebilir, kontrol edilebilir	Tahmin edilemez, kontrol edilemez
Gözlemden etkilenmez, gerçeklik nesneldir	Gözlemcinin bilincinden etkilenebilir, gerçeklik öznelidir
Bir makinedir: her şey küçük parçalarına ayrılarak anlaşılabilir, parçalar bütünü belirler	Bir sistemdir: her şey ilişkili olan bir bütündür; bütün parçaları belirler
Bölgesel kontrol edilir; sebep-sonuç görülebilir	Göze görünenden daha fazlasıdır; olaylar belli bir mesafeden olurlar
Dış kaynaklı enerjiye bağımlıdır; dış kuvvet olmadan her şey çöker	Enerji ile doludur; enerji hayata ve sisteme özgüdür

(Shelton,1998: 4-5)

Yukarıda bulunan Tablo.3’de de görüleceği üzere, Kuantum liderler değişime veriyi anlayarak, yorumlayarak ve davranışa örnek olarak liderlik ederler. Yukarıda belirtilen teorik bilgilerden faydalanarak kuantum liderlerin özellikleri aşağıda detaylı bir şekilde özetlenmiştir.

1.1.6.3 Kuantum Liderlerin Temel Özellikleri.

Kuantum liderler,

- Vizyonuna göre iletişim kurar ve görüş birliği sağlar

Vizyon teknik olarak doğru oluşturulabilir, fakat kuantum liderin kültürel desteği, beklenen direnci iyice anlaması, bunu nasıl uygulayacağını iyi hesaplaması gerekmektedir ve buna göre vizyon için görüş birliği içinde olması için plan hazırlarken kültürün oluşmasına dikkat etmelidir. Bu kolay değildir fakat birçok çalışan kendi bireysel perspektiflerini, fikirlerini ve önerilerini arayan liderler ararlar. Açıklık ve kolaylık en önemli iki anahtardır. Açık, anlaşılır, yüksek etkili bir vizyon güven telkin eder, desteği oluşturur.

- Değerlendirmeyi değiştirir

Ölçülen ve ödüllendirilen şey yapılır. Lider, öngörülen geleceğe göre ölçüleri değiştirmelidir. Sadece ölçüleri değiştirmek değişimi etkilemez ta ki performansları için ödüllendirilecek olanların bu ölçüleri nasıl anlayıp, yorumlamaları, hangi davranışlar ve sonuçların arzu edildiğini öğrenene kadar.

- “Kan” akışını sağlar

Kuantum liderler sistemleri ve kişileri, performansları ile bir değişiklik yapabilecek şekilde ayarlamalıdır. Genellikle alt konumlardaki bireyleri ya da örgüt dışından birilerini getirerek bu kişileri etki ve güç konumlarına yerleştirerek ayarlayabilirler. Eğer kurumsal, örgütsel hafıza önemli ise, o zaman bunu önemseyenleri unutmamak gerekir. Bu kıdemli kişileri, değişime karşı direnç gösterirlerse, yeni pozisyonlara yönlendirmek taze bir başlangıç için iyi bir fırsat olabilir. Tatlılıkla ikna edilip, değişime ayak uydurmaları sağlanabilir. Eğer hala direnç gösterirlerse, o halde yenilere yer bırakmaları için ikna edilebilirler.

- Örgütü rahatsız edenleri çalıştırır

Çoğu örgütte liderlerin destekleyicileri vardır. Bu kişiler de bir arkadaş çemberinin içinde, yönetime yardımcı olan ve statükoyu koruyan kişilerdir ama başka bir şey değildirler. Kuantum lider, bu kişilerin görev almasını engelleyerek, bu çemberin dışında kalan kişileri harekete geçirerek örgütün statükodan ileriye doğru esnetmenin yollarını arar. Bu kişiler örgütsel problemleri anlamak için, işin aslını öğrenmek için yardımcı olabilirler. Onların fikirleri, gözlemleri ve yaklaşımları yeni bir düşünce biçimini ortaya çıkarabilir. Onlarla diyaloga girmek daha iyi yollar bulmak konusunda ve istenilen sonuca ulaşmak konusunda yardımcı olabilir.

- İş yapacakları bulur ve serbest bırakır

Her örgüt, yönetimin alt düzeylerinde veya daha alt düzeylerde yetenekli çalışanlara sahiptir. Bu bireyler örgütün geçmişine çok aşırı bağlı değildirler ve gelecekte örgütte yerlerini almak için gerekli olan şeyleri yapmaya hazırdırlar. Kuantum lider bu kişileri yetiştirerek sorumluluk almaya hazırlar ve onları hata yapacak kadar serbest bırakır. Eğer kişilere erken liderlik fırsatları verilmezse gelişimleri yavaşlar veya sınırlanır. Örgüte katkıları da azalır. Kuantum lider, örgütün bu becerisinden faydalanır ve esnek, örgüte bağlı olarak çalışan ve bir kararın etkisini anlayabilen bireyler arar ve yetiştirir. Amaç, girişim odaklı vizyonu anlayan ve örgütü dönüştürmenin önemini anlayan bireyleri tabana yaymaktır.

- Statükocuları yönetir, kendine göre yönlendirir

Örgütteki değişim başlayınca bunu uygulayanlarla ve buna uyanlar ve her zaman çitin üstünde oturup, değişimin nasıl gittiğini ve geleceklerini ve kendilerini nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışan birileri olacaktır. Statükoyu tercih edenler, bir süre sonra kendilerinin değişime adapte olan ve kendilerinden hızlı ilerleyenler tarafından pas geçildiğini görürler. Bu statükocu grup uygun şekilde yönetilmelidir yoksa değişime karşı engel oluşturabilirler. Kuantum lider asla bu bireylerin gücünü küçümsemez ve onları aktif olarak bu sürece dâhil eder. Bu dâhil etme lider olarak değil, ilerlemeleri incelenen ve örgüte sunulan önemli katkılarda bulunan kişiler olarak dahil eder.

- Şartlara ve çevreye değişim uygular

Kuantum lider, önerilen tüm değişimleri birleştirir, aralarında bağlantı kurar ve belirlediği vizyona göre yerleştirir. Değişimler dikkatli bir şekilde değerlendirilir ve sonuçlar geniş ve açık bir biçimde işyerinde gösterilir. Amaç, her bir çalışanın hangi gelişimlerin arşivlenip

hangisinin arşivlenmediğini görmesidir. Kuantum lider örgütteki herkesle sonuçları paylaşan, toplantılar düzenleyen ve gelecek ile ilgili değişimleri geliştiren kişidir. Planlar açıkça tartışılır ve örgütteki herkese ne olup bittiği konusunda bilgi sahibi olma şansı veren, katkı sağlamasına fırsat verendir. Böylece herkes planları, plan dâhilindeki rollerini ve beklenen sonuçları bilir. Plan uygulanmaya başladıktan sonra arzulanan sonuçların yayılması ve tüm çalışanlara gösterilmesi yönündeki arşivleme yayılacaktır.

- Paratonerdir

Direnç sürtüşmelere neden olur. Sürtüşmeler de ısınmaya. Kuantum lider, bu ısının örgüt içinde boşa harcanmasını engellemek yerine bu ısının uygun plan ve metotlar ile daha yapıcı şekillerde kullanılmasını sağlar. Kuantum lider ısıyı etkili bir şekilde potansiyel enerjiye dönüştürmenin yollarını arar ve bu enerjiyi şirkete yarar sağlayacak olan işlerde uygular. Bu enerjiyi kanalize etmenin bir yolu ısının yükseldiği yerde bir tartışma alanı başlatmaktır. Bu tartışma anlaşılana, kabul edilene ve gelişim kaydedilene kadar devam ettirilir. Eğer tartışma açma girişimi etkili olmadıysa, kuantum lider, değişimi en az direnç ile uygulamanın farklı bir yolunu bulur ve örgütü umulan yere taşır. Kuantum lider, sorumluluk alır ve zamanı geldiğinde kendisine verilen yetki ile hareket eder.

- Şimdi ve doğru yapandır

Durağanlık en iyi niyetli bireyi bile engeller. Her zaman ansızın çıkabilecek ve yönetilecek bir kriz söz konusudur. Ayrıca her zaman değişimi başlatmayı erteletecek ya da her şeyi daha kötü yapma korkusu vardır. Fakat kuantum liderler bilirler ki, hızlı hareket etmemek, yarışta geçilmiş olmanın sonucudur, “değişmeyen tek şey değişimdir” atasözünü güncelleyip, “değişmeyen tek şey sürekli artan hızlı değişimdir” şeklinde söylerler. Zamanın asla kendi yanlarında olmadığını bilirler. Yanlış bir karar almış olsalar bile bu karar onları yeni hareketlere iter. Fakat yavaş verilmiş bir karar en kötüsü verilmemiş bir karar, hızlı, veri kullanarak karar vermeyi öğrenmiş örgütlerin yanında kendi örgütlerini zayıf kılacaktır.

- Oyalanmayan, hareket edendir.

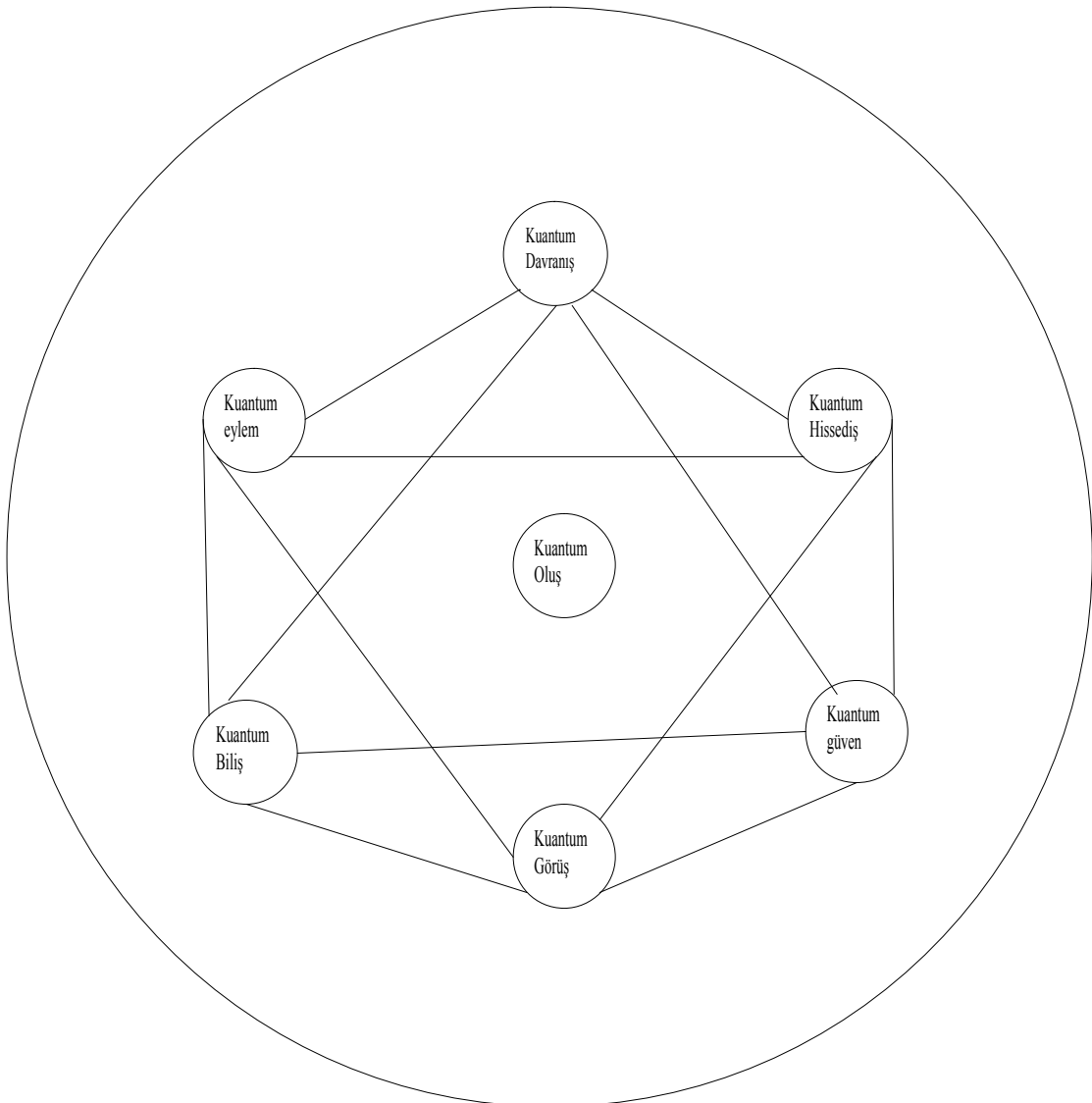
Kuantum liderler sonuçları beklemezler, vakit kaybetmeden bir diğer eyleme geçerler. Planlar hazırdır. Her gün için öz ve önemli faaliyetler vardır. Ne yapılabilirimin cevabı hep bir fazlasıdır. Kuantum liderler enerjik kişilerdir ve etraflarında da aynı vizyona, yüksek enerji seviyesine, her şeyi bir önceki günden daha iyi yapma arzusuna sahip, yarın her şeyi

daha iyi nasıl yapabilirimi araştıran kişiler vardır. Kuantum liderler tam olarak her girişimin planlaması ve takım olarak planlanması gerektiğini bilir. (Treichler ve Carmichael, 2004 : 16-17-18-19-20 akt. Kayman E.A. , 2008 : 32).

Kuantum Liderlerin özelliklerine değindikten sonra, dünyayı kuantum düşünce yapısı ile algılayabilmemiz için bazı becerilere de sahip olmamız gerekir. Kuantum Becerileri olarak tanımlayabileceğimiz bahse konu beceriler, evreni dinamik, tahmin edilemez, öznel, statik olmak yerine kendi kendini örgütleyen bir kuantum dünya görüşünde algılamamıza yardımcı olmaktadır.

1.1.6.4 Kuantum Becerileri .

şekil 3. Kuantum Becerileri Modeli



Kuantum becerileri modeli, yedi becerinin birbiri ile ilişkisini göstermektedir. Üçgen oluşturan üç beceri; Kuantum görüş, düşünüş ve hissediş psikolojik becerilerdir. Kuantum biliş, davranış ve güven manevi becerilerdir. Ve son olarak, merkezde bulunan beceri, kuantum oluş, tüm diğer kuantum becerilerle karışık bir şekilde bağıntılıdır. Merkezde bulunma nedeni, ilişkilerin modelde çok önemli olduğunu belirtmektir. (Shelton, McKenna, Darling, a.g.e. :10-14)

Buradaki becerileri tek tek ele alacak olursak, *Kuantum görüşü* : Kuantum görme ağ üyelerinin paylaşılan vizyon etrafında niyetleri ortaklaştırmayı veya düzene koymayı olanaklı kılan beceri olarak tanımlayabiliriz. (Papatya, 2008:397) Paylaşılan vizyon ile ise, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratarak, kişisel ustalığın ilkelerini ve içgörülerini, ortak özlemler ve paylaşılan bağlılık dünyasına yayar.(Senge, 1996: 227-231)

Kuantum Düşünüş: Kuantum düşünme, paradoksal düşünebilmektir. Evrenin paradoksal nitelikleriyle ilgili kuantum fiziğinden çok şey öğrenilebilir. Kuantum paradoksunda görülebilen üç boyutlu dünya (enerji hariç) hiçbir şeyden oluşmuş değildir. Paradoksal kuantum dünya/evren işlevleri tahmin edilemeyen, mantıksız ve paradoksal şekildedir. Dolayısıyla kuantum örgütler de paradoksaldır, hiyerarşik örgüt yapısından daha güçlü ve çok az insanla ya da çok az maliyetle daha hızlı sonuçlara ulaşabilmektedir. Öyle ki, kuantum örgüt üyeleri daha çok elenekselle yapılandırılmış rekabete dayanan olası engelleri etkisiz hale getirebilmek için paradoksal düşünce becerilerini kullanırlar. Kuantum örgütler akıllı hatalara karşı yüksek hoşgörülüdürler. Kuantum örgütler geleneksel anlayıştaki en iyi tek yol ve tek doğru cevap ötesinde, onun yerine, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe odaklanmaktadır. (Papatya, 2008:399)

Kuantum Hissediş: Kuantum hissetme, mevcut görevler her ne olursa olsun, tam bir enerji ve en üst düzeyde yaşama sevincine bağlı hissedebilirliktir. Kuantum hissetme örgütsel koşullarda sürdürülebilir motivasyon için gerekli olan duygusal zeka becerisidir. Kuantum örgütler insan enerjisini ortaya çıkararak olumlu duyguların enerjik gücünü (sinerjistik etkisini) kullanır. Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve terfi edebilmeleri için, işe kendileriyle birlikte kalplerini de getirmeleri cesaretlendirir. (Papatya, 2008:399)

Kuantum Biliş: Dijital çağda elde edilen veri miktarının ezici gücü bilişim sürecinde yeni yolları gerekli kılmaktadır. Veri toplama, analiz etme teknikleri ve doğrusal öngörü modelleri karmaşık ve doğrusal olmayan örgütlerde yetersizdir. Yeni karar alıcı süreçler gereklidir. Kuantum bilgi, kuantum alanında bilişimle duygusal olmayan yollarla bağlantı kurabilirliklidir.

Kuantum Davranış: Kuantum düzeyde evrenin işlevleri, çok yüksek karmaşıklığa sahip etkileşimli ağdır. Kuantumun ayrılmazlık ilkesi göstermektedir ki, alt atomik parçalardan ikisi bir kez etkileştiğinde gelecekteki bireysel konumları ne olursa olsun bağlantıda kalırlar. Sonuç olarak, birbirini etkileyen parçalardan, birindeki herhangi bir değişim (kelebek etkisi) eşzamanlı bütünü etkileyerek, kendinden daha çok değişimi tetikler. Kuantum hareket becerilerini kullanan örgüt üyeleri tüm insanlık, örgüt ve kendileri için en iyi olanı seçmiş olurlar. Ayrılmazlık/bağlamsallık ilkesine göre, her sorumlu seçim diğerlerinin gelecekteki seçimini aynı derecede etkilemektedir. İnsan nazik, sevecen ya da dürüst davranmayı seçtiğinde, diğerlerinin hareketleri de büyük bir olasılıkla aynı şekilde etkilemektedir/gelişmektedir. (Kotler ve Lee. , 2006: 72 akt. Papatya, 2008: 375).

Kuantum Güven: Kuantum alan süreklidir ve devinim içindedir. Alt atomal enerji bir başkasının enerji yörüngesinde kuantum sıçrama yaparak, dalga ve elektron parçacıklarını sürekli değiştirir. Bu değişimler her zaman tahmin edilemez ve asla hizaya sokulamaz. Kuantum düzeyde bireysel olayları tahmin edememek, doğal karmaşıklığın sonucu değildir. İnsanlar kendileri olmadan da birçok şeyin olup bittiğine inanmaları gerekir. Kuantum güven kendi kendini örgütleyen yaşam sürecine güvencilirdir. Bununla birlikte, kendi kendine örgütlenme sadece açık sistemde olup biter ve karşılıklı bilişimi gerektirir. Bilişim olmaksızın entropi sonuçta sistemin parçalanmasına neden olur. (Rifkin ve Howard, 1997:122)

Kuantum Oluş: Kuantum fizikçiler nesnelere oldukça farklı görürler. Aslına bakılırsa, kuantum fizikçiler kuantum ilişkileri yaratan sınırlarını ve kimliklerini paylaşabilen alt atomal parçaları keşfettiler. İki alt atomal parça çarpıştığında kişisel bölümün toplamından çok daha büyük yeni kuantum sistem içinde elektronlar karışıp kaybolurlar. Buna “kuantum holisizmi” denir. Her parça etkileşimi alt atomal süreçlerin son derece karmaşık bir ağda öteki ilişkilere neden olur. (Zohar, 1998: 49)

Bu cümleler bağlamında örgütler tıpkı evren gibi pek çok ilişkilere bağlı değerlendirilir. Kuantum olmak ilişkilere kayıtsız şartsız olumlu bakışta olabilmeyi gerektirir. Bu becerileri kullanmaya başlayan örgüt üyeleri, sonuçların niteliğinin ilişkilerin niteliğinin bir işlevi

olduğunun farkına varırlar. Kuantum örgütler içten iletişim için zaman yaratırlar. Bu içten iletişim zaman içerisinde tutkulu eylemlere dönüşecektir. Bu örgüt çalışanları sadece birlikte çalışmazlar, birlikte ortak yaşar bütünü yaşatırlar, birlikte öğrenirler. Birbirleriyle güçlü bağlarla bağlanmış arkadaş/aile gibidirler. Kuantum örgütler böyle ağlarla en az kaynakla sıra dışı sonuçları yaratmak için ilişkilerin gücünü kullanırlar. (Papatya, 2008 : 377)

Yukarıda belirtilen, Kuantum Mekanîği, Teorisi, Becerileri ve Liderlik özelliklerinden anlaşılanları kısaca özetleyecek olursak, Kuantum teorisi hayata yeniden doğuşu simgelemektedir. Mekanistik bakış açısıyla algıladığımız klasik dünya anlayışı artık ölmüş, içinde bulunduğu ortamda tüm bileşenlere hayat veren kuantum düşünce yapısı doğmuş ve hızla büyümektedir. Bu doğrultuda, daha önceden yaptığımız gibi, geleceği kestirmek ve bugünle mücadele etmek yerine, sadece yazılı olarak ifade ettiğimiz “Dönüşümü” artık düşünce yapımızda da kullanarak “Kuantum Düşünce” yapısına ulaşmak için gerekli sıçramayı yapabilmeliyiz. Ancak, gereken bu sıçrama sağlandığı takdirde, “Kuantum Lider” olunabilir, bunun tek reçetesi budur.

Kuantum liderliğinin hava gücü yöneticileri için açıklanması, hava gücü yöneticilerinin geleceğin ve günümüz hava gücünün bilgiye ulaşmasını, teknolojiyi kullanmasını, kendi kendini örgütlemesini, çevresiyle bütünleşmesini, gelecek yönelimli ve vizyon sahibi olmasını sağlayacaktır. Bu anlamda yönetim ve liderliğin açıklanması, tartışılan konunun hava gücü yöneticiliği boyutunda irdelenmesi, hava gücünün hareket etkinliğini artırmada yardımcı olabilecektir. Bir sonraki kısımda, yukarıda belirtilen özellikler ve dört davranış boyutunda Kuantum liderliği, hava gücü yöneticileri boyutunda açıklanacaktır.

1.1.7. Kuantum Liderlik Paradigması İle Hava Gücü Liderliğinin Açıklanması

Sözü edilen kuantum liderlik paradigmasının hava gücü yönetimi açıklanması, paradigmanın dört varsayımına ilişkindir. Bunlar sırasıyla 1.parça dalga ikilemi, 2.belirsizlik ve olasılık, 3. enerjinin kesikliği ve son olarak 4. kuvvetin belli bir yere kadar uygulanması ile ilgili varsayımlardır. Liderlik olgusu, detaylandırılarak havacılık ve hava gücü yönetimi alanında açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmadaki amaç, Kuantum liderlik paradigmasının hava gücü yöneticilerinin liderlik davranışlarını anlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olması beklenmektedir.

Çalışmanın odağı; taktik seviyedeki orta düzey hava gücü yöneticisi başka bir deyişle kuantum lider olarak muharip filo komutanıdır. Kuantum liderlik paradigmasının özelliklerini ve hava gücü yönetimi açıklanmasını yapmadan önce, ülkemizde hava gücü yönetimi denince ne anladığımız ve havacılığın hangi aşamada olduğu konularını açıklamak uygun olacaktır.

General Omar Bradley'nin vurguladığı gibi "Liderlik karışık ve anlaşılması zor bir olgudur. İşte bu nedenle liderliğin yerini alabilecek bir silâh henüz keşfedilememiştir". (Command and General Staff College. USA 16 Mayıs 1967.) Liderliğin askeri boyutunu "Komutanlık ve Askerlik" bölümünde açıklamaya çalıştık. Havacılıkta ise, liderlik çok daha derin bir anlamda ele alınmaktadır. Bir muharip pilot ilk kıtaya çıktığında "kol uçucusu" diye adlandırılır ve kariyerinde ilk ulaşması gereken hedef "ikili kol (iki uçaktan oluşan uçuş düzeni) lider"i, bilahare de "dörtlü (dört uçaktan oluşan uçuş düzeni) kol lider"i olabilmektir. Yani bir muharip pilotun ilk kariyer adımı, yine aynı bilgi ve beceriye sahip olan diğer bir pilotun lideri olabilmektir. İşte bu, havacılıktaki liderlik olgusunun farklı ve derin bir boyutta algılanmasına sebep olmaktadır.

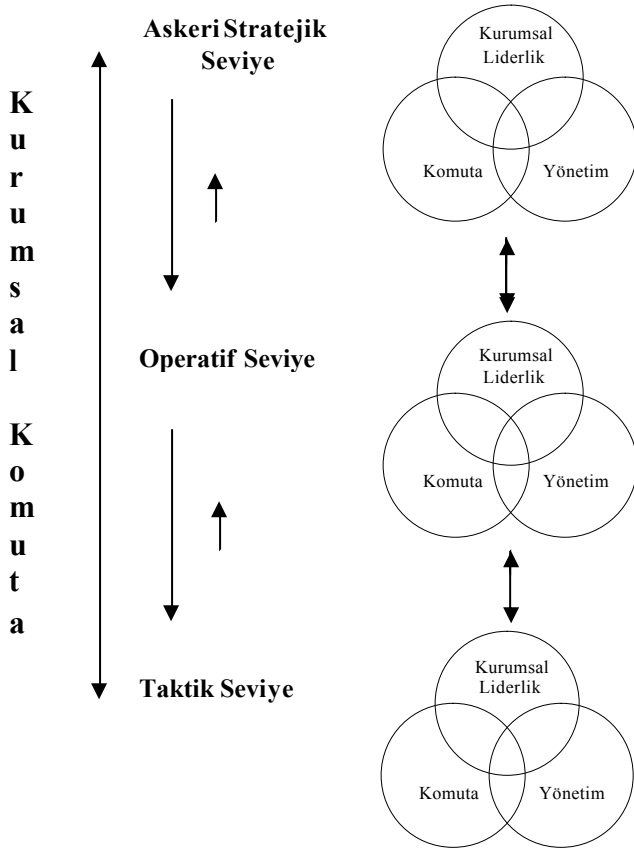
Havacılığın ilk uçağın icat edilmesinden itibaren geçen bir asrı aşkın bir sürede inanılması güç bir gelişme gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Halen dünyada da teknolojinin öncülüğünü üstlenmiş durumdadır. Hava Kuvvetleri de sivil havacılıkla beraber teknolojik gelişmelere paralel bir evrim göstermiş ve dünyadaki en modern harp silah ve araçlarına sahip olmuştur. Doğal olarak bu modern silahları (uçak, insansız uçak, akıllı mühimmat, füze sistemleri vb. gibi) kullanan personelin de, standartları yüksek bir eğitime ve olağanüstü yeteneğe sahip olmalarının gerekliliği de kaçınılmaz olacaktır. İşte böyle bir insan topluluğunu yönetmenin, komuta ve liderliğini üstlenmenin klasik yani Newton'cu

mekanistik yönetim anlayışı ile oldukça zor olacağı bir gerçektir. Kısaca Hava gücü ve bunu kullananlara bakacak olursak, Hava gücünün emir ve komutası, genetik havuzunun darlığı ile ayrı bir özellik arz eder. Kara ve Deniz güçleriyle karşılaştırıldığında Hava gücünün muharip kadrosu daha küçüktür. Bu kadro genel manada havacılar, özel manada da pilotlarla sınırlıdır. Bir çok modern hava gücünde pilotlar, silâhlı kuvvetlerdeki toplam subayların %15 ini oluştururlar. Ayrıca, 1924 yılından bu yana da hava gücünde savaşan sınıfı tesis edenler pilotlardır. Pilotun mahareti, hava gücünün dolayısıyla da liderlik tipinin şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır. (Hava Gücü Liderliği, 2004: 5)

Hava Kuvvetlerinin geleneksel disiplin anlayışı; astın kendisine söyleneni sırf bir üstü emir verdiği için uygulayacağı varsayımına dayanmaktadır. Ancak günümüzde bu kabul edilebilir bir varsayım değildir. Havacılar artık daha fazla sorgulayıcıdır ve bu nedenle kendilerini karar sürecine ortak eden ve kararın arkasındaki mantığı açıklayan lider tipine karşı daha olumlu yaklaşım göstermektedir. Bugün kurumların düşünce yapısı, uyum, yaratıcılık ve yetki verme konusunda daha çağdaş bir seviyededir. Bu nedenle bürokrasi sonrası toplumda başarı payesi, sağlıklı bir muhalefete izin veren, kendisini izleyenlere değer veren ve gerektiğinde hayır demeyi bilen liderin olacaktır. Başarılı liderler sesi en çok duyulan kişiler değil, insanları dinlemeye en hazır kişiler olacaktır. Liderler arasındaki fark ise onların kişisel başarılarından çok, diğer insanların becerilerini anlama yeteneklerine bağlı olacaktır.

Bugün Hava Kuvvetlerindeki en küçük rütbeli askerden Hava Kuvvetleri Komutanına kadar her bireyin astlarına karşı liderlik sorumlulukları bulunmaktadır. Aslında, yeni neslin belirleyici özellikleri dikkate alındığında, subay veya astsubay olsun geleceğin hava gücü astının kurumsal sadakatinin oldukça az olacağı, daha ziyade kendilerine en fazla terfi, motivasyon, kendini geliştirme fırsatı tanıyabilecek liderin peşine takılabilecek, serbest çalışan kişiler olarak görme eğilimi mevcut olacaktır. Bu nedenle, liderlerin daha sık olarak astlarının görüşlerine başvurana, içinde bulunduğu karar verme sürecini ve sahip olduğu bilgiyi onlarla paylaşan ve bunu yaparken onlara duyduğu güveni, saygıyı ve yetki verdiğini hissettiren bir yaklaşımla, liderle yönetilen arasında hassas bir denge kurmaları gerekecektir. Aynen kurumsal komuta sürecinde olduğu gibi, kurumsal liderlik de benzer şekilde Hava gücünün her bir yönetim seviyesinde Şekil. 4'de gösterildiği gibi işlemektedir. (Hava Gücü Liderliği, 2004 : 23)

Şekil.4 : Her Bir Yönetim Seviyesinde Hava Gücü

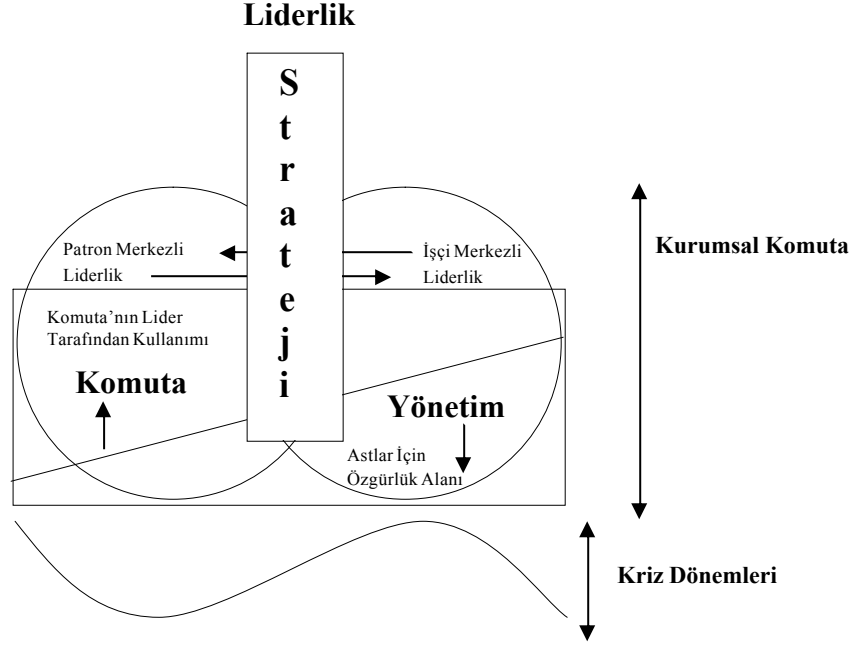


Yönetici ve liderin farklı kavramlar oldukları bir çok kişi tarafından bilinmektedir. Fakat günümüzde bir hava gücü komutanının aynı zamanda bir lider olması da beklenmektedir. Başka bir deyişle, lider davranışlarını göstermesi beklenmektedir. Bu bağlamda, liderlik ve komutanlık arasındaki farka değinmek yerinde olacaktır. Hiç unutulmamalıdır ki lider temsil ettiği makamdan bağımsız olarak da kişisel olarak önemli bir güçtür. Bu özelliğini makam sahibi olan komutandan ayırt etmek gerekir. Her ne kadar bir çok kimse komutanlık ile liderlik kavramlarını birbirine karıştırırsa da bu iki kavramı birbiri ile ilişkili fakat ayrı olarak değerlendirmek gerekir. (Sheffield. (1997) alıntı Hava Gücü Liderliği 2004: 32)

Liderlik, yönetim, komuta, kurumsal liderlik ve stratejiyi birleştirecek olursak, Şekil.4’de belirtilen ilişki modelinin yeni şekli, Şekil 5’ de görüldüğü gibi olacaktır. Hava Kuvvetleri için uzun vadeli stratejik bir vizyon oluşturmak liderin taktik seviyedeki küçük bir birlik komutanının içinde bulunduğundan çok daha karmaşık, içeriksel ve soyut konularla uğraşmasını gerektirmektedir. İşte liderliğin bu yönü daha çok entelektüel bir boyut olup,

küçük birliklerde başarı gösteren bir liderin stratejik seviyede kendisini yenilemesini gerektirmektedir.

Şekil.5 :Çağdaş Hava Gücü Yönetim Şekli.



Başarılı liderler belki kendi tercih imkanları olsa asla o duruma düşürmeyecekleri insanları çok büyük ve genellikle de uzun süreli zorluklara katlanmaya razı ederler. Bu nedenle liderlik biraz ilham biraz da motive etmekle ilişkilidir. Hâlbuki komuta, tam tersi şekilde askerî gücün yönlendirilmesi, koordinasyonu ve etkinlikle kullanılmasıdır. (Havagücü Liderlik 2005: 37). Komuta ve liderlik arasındaki farka kısaca değindikten sonra, kuantum liderlik paradigmasının, kuantum fiziği ve klasik fizik farklılıklarına dayandırılarak dört alt boyutunda açıklanması müteakip paragraflarda sunulmaya çalışılmıştır.

1.1.7.1. Liderlik, Lider-İzleyen İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır.

Kuantum fiziğinde cisimlerin hem dalga hem de parçacık özelliği taşıdığı varsayılır. Bu varsayımdan yola çıkarak liderlik, lider ve izleyenler ikileminde bir etkileşim alanı olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle liderlik için, liderin ve izleyenlerinin aynı derecede liderliğe ortak olan ve katkıda bulunan bir bütün oldukları düşünülebilir. (Erçetin,2000:78). Bu durumda anahtar kelime etkileşim olmaktadır. Lider ve izleyenleri birbirinden ayrı düşünmek olanaksızdır.

Kuantum fiziğinde dalga parçacık ikiliği, varlıkların atom altı seviyede veya ufak bilardo topları gibi parçacıklardan ya da deniz üzerindeki dalgalar gibi dalgalardan oluşma durumudur. Varsayımın temelinde ise dalga ve parçacığın kendi başlarına bir anlamı olmadığı vardır. Başka bir deyişle, kuantum denen “şey” hem dalga hem de parçacıktır. Bu durumda ortaya kuantum kuramının öğretilerinden biri olan “tamamlayıcılık” ilkesi çıkar. Kısaca açıklamak gerekirse, varlığın iki türlü tanımı da birbirini tamamlar ve ortaya çıkan tablo tek bir paketten çıkmış olur. Bu duruma verilen ilgi çekici örnek, insan beynidir. Beynin sağ ve sol yarım küreleri vardır ve her bir yarım küre bir diğerinde olmayan bilgilere sahiptir. İnsanoğlu gördüğü bir şeyi algımlarken, bu ya da şu derken her iki yarım küredeki bilgilerin tümünü de kullanmaktadır. (Zohar,1998:23)

Etkileşim ve bütünleşme bağlamında işbirliği kavramı ilgi çekici olabilir. Birbirinden farklı olanların oluşturduğu, tarzlarda ve fikirlerde farklılığı kabul ederek bir takım ruhu ortaya çıkarmak önemlidir. (Mansfield, 2003: 2) Hava gücü dendiğinde birbirleriyle durmadan etkileşim içinde bulunan bir bütünün parçalarının bulunduğu bir sistem aklımıza gelecektir.

Paradigmanın, hava gücü liderliği açıklamasını yaparken öncelikle tam 106 yıl önce Wright kardeşlerle ilk uçağın 20 sn.den kısa bir süre uçmasıyla başlayan olayı bilinen anlamda havacılığın başlangıcı olarak kabul ettiğimizde ve kat edilen mesafeye baktığımızda gelecek 100 yılda havacılığın nereye varacağını tahmin etmemiz Jules Verne’in Aya Yolculuk kitabından bile daha hayalperest görünebilecektir. Hava gücü, havacılık endüstrisi ve diğer destek (yazılım vb.gibi) sanayi birimleri birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir. Çağımızda artık hava gücünün yönetimi değil, onun sinerji yaratacak şekilde her seviyedeki liderler tarafından yönlendirilmesi söz konusudur. Çağın en son teknolojisine sahip araçları barış zamanından itibaren verilen görevi başarma amacıyla kullanan pilotların da klasik yöneticiye değil, gerektiğinde hayalperest bir bakış açısına sahip, Atatürk’ün dediği gibi “ufkun ötesini görebilen”, bu sayede geleceğin resmini çizerek şekillendiren ve aynı resmi izleyenlerinin de görmesini sağlayabilecek etkileşimi sunan liderlere ihtiyacı vardır. Artık çağımız havacılığında (sivil-asker) klasik yönetici devri kapanmış, Jules Verne gibi hayalleri olan ve bunları gerçekleştirmeye inanmış, sinerjik bir ortamda etkileşim içinde bulunan liderlerin devri başlamıştır.

Ortak bir vizyonda, lider ve izleyenlerin bütünleşebilmesi için oluşturulacak bir zemin gerekmektedir ve liderler kendilerine ne yapmaları gerektiğini sormalıdır. Erçetin’e (2000:

78) göre “Diğerlerinin gereksinimi nedir?” “Diğerleriyle nasıl bütünleşebilirim?” sorularını lider kendine sormalıdır.

Kuantum liderlik paradigması temel alındığında liderlik yapması gerekenler ve her seviyedeki hava gücü yöneticileri, bunların izleyenleri de sistemdeki uçucu personel, destek personeli ve hatta aileleri olarak düşünölmeli ve dalga parçacık bütönlüğünün bu durumda olduğu unutulmamalıdır. Liderlik rolünü üstlenen kuantum filo komutanının, izleyenleri ile bütünleşebilmesi için ortak bir payda bulması gerekmektedir. Filo komutanı, kuantum lider olarak, tarzların farklılığını görüp farklı tabanlarda bütünleşmeyi kolaylaştırabilir ve izleyenlerini bu yönde etkileyebilir.

Filo komutanının, başarısını sadece kendi başarısı olarak algılamaması, izleyenleri olduğu için lider olabildiğini bilmesi gerekmektedir. Ayrıca karar alma sürecinde astlarının ve çevresindeki diğer komutanların katkı ve görüşlerini almalı, onlarla paylaşımını devam ettirmelidir. Lider ve izleyenlerin görüşlerinin bazen aynı olabileceği gibi bazen de farklılaşabileceği hiç bir zaman unutulmamalıdır. Liderlik yapan hava gücü yöneticisi, farklılıklardan olumlu sonuçlar almasını bilmeli en azından bunun için çaba harcamalıdır.

1.1.7.2. Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez

Kuantum fiziğindeki belirsizlik ilkesi, kuantum liderlik paradigmasında, liderliğin belirsiz ve kestirilemeyen bir gerçeklik olarak kabul edilmesidir.

Liderin karmaşık ve dinamik dünyamızda bilinemeyen ve kestirilemeyen bir eylem alanında risk alması gerekmektedir. Liderin girdiği riskin doğruluğu belirsizdir. Lider küresel düşünöbilme, farklılıkları anlayabilme, teknolojik becerisini artırabilmenin yanı sıra liderliği paylaşma becerisi, izleyenleri ile ortaklık ve paylaşım yaratmalıdır. Kestirilemezlik karşısında bir kaos ortamı yaşansa bile bu durum kuantum lider olarak hava gücü yöneticisini rahatsız etmez. Çünkü etkileşim ile birlikte belirsizlik azaltılacak ve en azından olasılıklar görünecektir. Bu nedenle izleyenlerine yaptırımında bulunmaktan çok onlara uygulamaları için seçenek sunmayı uygun görmektedir. (Erçetin,1999: 99) Değişim ve düzensizlik kaos teorisinden çıkarken düzen ve kaos arasındaki ilişkiye yeni bir açıklama getirmiştir. Sözü edilen bu iki güç, birbirlerinin ayna aksi gibidir. Birbirini içeren, bir sistemin kaosa ve belirsizliğe düştüğü fakat yine bu kaos ve düzensizlikten düzen ve tahmin edilebilir parametrelerin oluşturulabilindiği sürekli bir süreçtir. (Wheatley, 2002: 219)

Belirsizlik ve kaos, yeni dünya düzenine adını çoktan vermiş olup zeminin her an alttan kayma ihtimali olacağını bir an bile aklımızdan çıkartmamamızı dikte ettirmektedir. Bu bağlamda geleneksel yönetim anlayışının böyle bir düzende her ihtiyacı karşılaması olanaksız gözükmektedir.

Newton fiziğinin aksine, hem dalga hem de parçacık aynı derecede temel unsurlardır. Maddeyi iki unsur birlikte oluşturur. Bu durum da Heisenberg'in belirsizlik ilkesinin özüdür. Kısaca açıklanacak olursa, her ikisine aynı anda ulaşmak mümkün değildir ve belli bir zaman dilimi içerisinde ancak birisine ulaşabiliriz. Bu durumda, ya elektron parçacık konumundaysa onun kesin durumunu ya da dalga durumundaysa momentumunu ölçebiliriz. Bu ikiliğin ölçülmeye çalışılması, belirsizliği getirecektir. Bir parçacık dalga olabilir, bir dalga parçacık olabilir ya da başka bir yörüngede olabilir. Her şey olasılık dâhilindedir. (Zohar,1998: 25)

Tablo-4: Belirsizliği Tolere Etmeye İlgili Olan noktalar

Belirsizliğe karşı Yüksek Müsamahalı Kişilerin eğilimleri:	Belirsizliğe Karşı Düşük Müsamahalı Kişilerin Eğilimleri
Daha az dogmatik olurlar.	Daha fazla dogmatiklerdir. (Bocher,1965)
Daha az etnik ayrımcı olurlar.	Daha fazla etnik ayrımcı olurlar. (Block&Block,1950)
“Genellikle” daha az tutucu olurlar. Belirsiz uyarıcıları daha arzulanan ve meydan okuyucu bulur.	“Genellikle” daha fazla tutucu olurlar. (Sidanuis, 1978)
Belirsiz uyarıcıları daha arzulanan ve meydan okuyucu bulur.	Belirsiz uyarıcıları engellerler. (Furnham, 1995)
Otoritelerin düşüncelerine daha az itimat eder.	Otoritelerin düşüncelerine daha fazla itimat eder. (Bhushan, 1970)
Daha fazla kendini gerçekleştirmiştir.	Daha az kendini gerçekleştirmiştir. (Foxman,1976)
Daha esnektir.	Daha katıdırlar. (Budner,1962)
Tarafsız bilgiyi tercih eder.	Kendi fikirlerini destekleyici bilgileri tercih ederler.

(Clampitt ve Williams, 2002 :42)

Kuantum lider olarak Filo Komutanının, astlarını kendilerine has liderlik potansiyellerini ortaya çıkarmak hususunda yüreklendirmesi ve desteklemesi, Hava Kuvvetlerine çok şeyler kazandıracaktır.

Günümüzde örgütlerin birçoğu hızla değişen çevrede iş yapmaktadırlar. Bu değişken çevrede lider olanın herhangi bir riski görebilmesi, işbirlikçi çalışmayı ve öğrenmeyi desteklemesi gerekmektedir. Buna ek olarak, liderin kaos durumlarında, izleyenleri ile birlikte örgüt için vizyon yaratması, ani değişimleri yönetmede strateji geliştirmesi ve izleyenleri teşvik ederek onlara yetki vermesi gerekmektedir .

Stratejik yönetim, savaş sanatının uygulanmasından türetilmiştir. Stratejik yönetimin, Bengt Karlöf'e göre beş önemli ögesi vardır. 1. Olan biteni anlamak ve görebilmek; ihtiyaçları, talepleri anlamak ve analiz etmek 2. Değişimin gerekliliğine inanmak; hedef ve bu hedeflere ulaşmada istenen araçların sağlanması. 3. Değişim için stratejiler geliştirmek; entelektüel bir süreçtir, kabul görmeyi ve yaratıcılığa dayanır. 4. Değişim için araç kullanabilmek; yönetim modeli geliştirip, bundan yararlanmak, yöneylem araştırmaları gibi. 5. Stratejileri uygulayabilmek; ne yaptığını bilerek hareket etmek. (Karlöf, 1996: 155)

Bu bağlamda, yüksek teknolojik bir ortamda savaş sanatını uygulayıp birliğini zafere götürmesi beklenen bir filo komutanının da yönetim konusunda yeterli olması beklenmektedir. Gelecekte Hava Kuvvetlerinin tepe yönetimini oluşturacak olan filo komutanlarının stratejik seviyede hava gücünü etkili kullanabilmesi için alınacak ilk tedbir, yöneticilik görevine uçuşun yanı sıra yetenekli kişiler seçmek ve bu kişileri eğitmektir. Yetenekle kastedilen yöneticide var olan potansiyel, yeterlik ile kastedilen ise yeteneklerini geliştirmesidir. Özellikle uygun sınavlar (Harp Akademisi) sonucunda seçim aşamasını geçen bu yeteneklerin, atamalarının da aynı doğrultuda yapılmasıyla, hizmet içi eğitim, yurtiçi ve yurt dışı kurslara ile liderlik vasıflarını geliştirmeleri sağlanabilir.

Bir hava gücü yöneticisi olarak kuantum liderlik davranışı gösterecek olan kişilerin beklenmedik olaylar karşısında soğukkanlılığını koruması, astlarının moralini yüksek tutması gerekmektedir. Kuantum lider olarak bir filo komutanının, astlarının hatalarından bir öğrenme fırsatı yaratması ve hataların yinelenmemesi, hava kuvvetlerinin sağlığı ve sürekliliği açısından çok önemlidir. Liderlerin, astlarına hatalarını görme fırsatı yaratması, etkileşim anlamında da ilişkilerini kuvvetlendirebilir, gerek lider gerekse astların her zaman kestirilemeyen olayların olabileceğini zihinlerinde tutmalarına yardımcı olacaktır.

Özellikle Hava gücünün menzil, esnek mukabele ve üstün hareket kabiliyetinden dolayı ve “dünyada artık hiçbir yerin güvenli olmadığı” bir anlayışın hüküm sürdüğü ve global terör tehdidinin ne zaman, nerede ve nasıl vuracağını kestirilemediği bir ortamda, hava gücü liderinin her türlü görevi etkinlikle barış zamanından itibaren icra edebileceği her zaman göz önünde tutulmalıdır. Yukarıda bahsedilen tanıma en uygun örnek de A.B.D’de yaşanan ve güvenlik anlayışında yeni bir çağ açan 11 Eylül (9/11) olaylarıdır. Söz konusu olay, 1. Hiç beklenmedik bir anda ve öngörülemez bir şekilde 2. Hayati boyutta ve 3. Ani kararlarla çözüm üretilmesi gerekliliği ile tam bir kriz yönetimi örneği olarak tarihe geçmiştir. Bu olayda, hava gücü unsurlarının (harekat merkezi ve yerde hazır bekleyen av uçakları) kısa sürede reaksiyon göstermesi sayesinde yaşanan felaket çok daha büyük ve stratejik boyuttaki kayıplara sebebiyet vermeden önlenebilmiştir.

Kuantum lider olarak bir filo komutanı, beklenmedik olaylar karşısında soğukkanlılığını korur, astlarının moralini bozmaz. Astlarının hatalarını belli limitler dahilinde hoşgörü ile karşılar, bunu bir öğrenme fırsatı olarak görmelerine olanak sağlar. Her zaman, kaotik, kestirilemeyen olayların olabileceğini aklında tutar ve kriz yönetimi veya belirsizlik yönetimi için stratejik planlamalar yapar. Özellikle hava gücünün barış zamanından itibaren kullanılabilirliğini ve bunun kullanılması esnasında yapılan görevin stratejik anlamda ne sonuçlar doğurabileceğini aklında tutar ve yönetebileceği riskleri alır. Karmaşık ve belirsiz bir ortamda olmak demek, her riski üstlenmek anlamına gelmemektedir. Özellikle Türk Hava Kuvvetlerinin Kardak Krizinde ve barış zamanında, Ege’de icra ettiği uçuşlar esnasında defalarca komşu devlet ile savaşın eşiğine gelinmiş, ancak Hava Kuvvetlerindeki her seviyedeki liderin soğukkanlılığını koruyup sağduyulu bir şekilde davranması neticesinde yaşanan vahim nitelikteki olayların çok büyük sonuçlar doğurması önlenebilmiştir. O halde, etkili bir filo komutanının hem barışta hem de kriz ve harpte, stratejik planlama, risk yönetimi, öğrenmenin sürdürülebilirliğinin farkında olmak gibi yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

1.1.7.3. Liderlik Olgusunun Kesikliği

Klasik fizikteki hareket kavramını anlamak basit gibi görünebilir. Neden-sonuç ilişkisi söz konusudur. Fakat gerçekliğin kuantum boyutunda, uzay ve zaman içerisinde hareketin şekli bozulur. Kuantum sıçramaları meydana gelir. Bu durum da hareketi kesintiye uğratmış bir dizi sıçrama olarak tanımlanır. Bu durum gerçek yaşamın pürüzsüz akışının yerine bir film şeridindeki kareleri andıran kesintili, kırık dökük bir dizi durağan fotoğraf koymak gibidir. Kuantum kuramı bize, biz hareketi pürüzsüz ve kesintisiz görür gibi olsak da, aslında ardı ardına olan sıçramalarla ortaya çıktığını göstermiştir. (Zohar, 1998: 28)

Daha önce de söz edildiği gibi, kuantum mekaniğinde birleşmeler ve ayrılımlar olabilmektedir. Gördüğümüz ve yaşadığımız olaylar da kuantum görüşü ile bakıldığında kesiklidir. Liderlik olgusunda da olaylar kesikli olarak gelişir. Liderler ve izleyenler değişik zaman dilimlerinde kendiliğinden gelişen bir durum üzerinde birleşebilir, kopabilir, lider kendine yeni izleyenler bulabilir veya bir başkasını lider olarak ortaya çıkarabilir. Kısaca liderlik kişiden kişiye geçebilir, lider değişebilir ya da liderlik el değiştirebilir. (Erçetin, 1999: 100)

Bu bakımdan, lidere yani hava gücü yöneticisine bazı görevler düşmektedir. Bu tür kopmaları, birliğin lehine kullanabilmeli, çatışmaları yönetebilmelidir. Farklıların yaratıcılığa ve işbirliğine olan katkısını aklında tutarak hava gücü yöneticisi, katılımcı, paylaşılan liderliğe izleyenlerini özendirmelidir.

Hava Kuvvetlerinde, özellikle Filo Komutanlığının bir ya da azami iki yıl yapıldığı göz önüne alındığında, kendinden sonra gelecek olan lideri yetiştirme sorumluluğu da Filo komutanına verilmiş durumdadır. Liderliğin bir süreç olduğu da göz önüne alındığı takdirde, kuantum fiziğinde olduğu gibi hareketin kesikliğinin farkına varılmadan ve her zaman daha üst bir seviyeye sıçrama yapacak şekilde liderlik bayrağının elden ele teslimi söz konusudur. Hava Kuvvetlerinde her seviyedeki makam sahibinin kendinden sonra gelecek olan subayı yetiştirme sorumluluğu vardır. Daha doğrusu bu yaklaşım tüm Silahlı Kuvvetlerde bulunmaktadır. Bu sayede Türk Ordusu, Çanakkale (57'nci Alay) ve Kore Harbi vb. gibi sayısız muharebelerde zaferin yanı sıra büyük destanlar da yazabilmiştir. Bu destanlardaki ortak nokta, birliğin başındaki liderin (komutanın) şehit düşmesiyle bozgun yaşanmamış, liderlik (emir-komuta) bir sonraki kademeliye aksaksız geçmiştir.

Klasik örgüt yapılarında, iş ve kurallar konulur, iletişim ve karar verme yukarı aşağı hareketlenmelerle sağlanır, ilgi işe ve işçiye verilmiş gibi gözükse de asıl önem yönetime ve yapıya verilirdi. Fakat bugünün iş dolu dünyasında, örgütün sahibi çalışandır. İşin şekli ve özellikleri tamamen değişmiş, daha teknik ve karmaşık bir hal almıştır. Günümüzde yapılacak iş için çalışanların eğitilmiş olmaları ve yeterliliklerinin olması gerekmektedir. Örgütlerin çalışanlarına giderek artan bağımlılığı sebebiyle kontrolün konumunu örgütten çalışana geçirmiştir. (Porter-O'Grady, Malloch, 2003: 3)

Yukarıda belirtildiği gibi hava gücünün yapısı, ortaya çıktığı 100 yılı aşkın bir sürede oldukça karmaşık ve teknik bir boyuta ulaşmıştır. Hava gücünde görev yapan çalışanların yüksek eğitilmiş ve yeterliliğinin olması yönetimin çalışanlarına olan bağımlılığını arttırmıştır. Özellikle temininde güçlük çekilen pilot personelin yasal düzenlemelerle örgütten ayrılmasının engellenmeye çalışılması, çağdaş yönetim anlayışında yerinin olmadığı gibi, etkin liderlik özelliklerinin sergilenememesinden kaynaklanabileceği düşünülmelidir. Bu nedenle, Hava Kuvvetleri Komutanlığındaki kurumsal aidiyet duygusunun her seviyedeki personel tarafından artırılması, maddi ve manevi çalışma ortamının iyileştirilmesi sağlanmalıdır. Bunların yanı sıra hava gücünün bel kemiğini oluşturan filolardaki liderlerin, yasal gücünün yanında insanları bir tutkal gibi birbirine ve mesleğine ortak bir vizyon dahilinde bağlayabilecek kuantum lider özelliklerini sergileyebilmesi gerekmektedir. Bunu sergileyebilmek için de örgütsel hafızanın (bellek) önemi büyüktür.

Örgütlerin karar verme ve problem çözme yetilerinin artırılmasında örgütsel belleğin önemi büyüktür. Bu kapsamda, tecrübe edilmiş, yaşanmış durumlardan yararlanılabilir. Gelecekte kullanım için depolanmış bilgi ve tecrübenin farklılıklara uyum sağlamada oldukça faydası olacağı aşikardır.

Örgütsel bellek iki ana öğeden oluşmaktadır;

- Depolama,
- Depodan geri alma.

1. Depolama, deneyimlerin ve bilginin hafızada tutulması anlamına gelmektedir. Walsh ve Ungson (1991) depolama veya geri alma için örgüt içinden beş ve dışından bir olmak üzere toplam altı adet yapının olduğunu ileri sürmüşlerdir; birey, kültür, dönüşüm, yapılar, ekoloji ve dışardan da harici arşivlerdir. 2. Depodan geri alma, depolanan önceki deneyimlerin bellekten geri çağırılması anlamına gelmektedir. Onlara göre, ihtiyaç duyulduğunda deneyimlerin işe koşulması önemlidir. (<http://www.socialresearchmethods.net/Gallery/>

cho/cho.htm: 15.04.2009) Örgütsel bellek, örgütsel eylemleri anlamada önemli bir rol oynar. (Trevor ve Ralescu, 1995: 144)

Örgütlerin öğrenen örgüt olmalarına, örgütsel hafızalarının olması gerektiğine ilave olarak, örgütsel zekadan bahsetmek gerekmektedir. Erçetin, örgütlerin, hem kendi içinde hem de kendi dışındaki değişen şartlara uyum sağlayabilmek için, zekâyâ sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. (Erçetin, 2001: 44) Hava Kuvvetleri bu konuda, diğer kuvvetler gibi yaptığı doktrin çalışmalarıyla örgüt hafızasını oluşturmayı başarmıştır. Bu doğrultuda, “Havacılık konusunda bulunan çoğu doktrin, yönerge ve talimatlar kanla yazılmıştır.” ifadesi hiç de yanlış bir tanımlama olmayacaktır. Özellikle Hava Kuvvetlerinin günümüze kadar icra ettiği hareket/tatbikatlardan gerek yönetim/idari gerekse de harekate yönelik konularda mutlaka bir “Öğrenilmiş Dersler (Lessons Learned)” çıkarımı olmakta ve bu çıkarımlar bir sonraki nesile başarıyla aktarılmaktadır. Bu sayede, Hava Kuvvetlerinin geleceğinin daha sağlam temeller üzerine inşa edilmesi sağlanmaktadır.

Geleceği şekillendirmek denince akla vizyon kavramı gelmektedir. Erçetin’e göre, vizyonu paylaşmanın en etkili araçları, misyon ve amaçlardır; paylaşılan değerlerin, misyonun ve amaçların, amaçlara ulaştıracak stratejilerin belirlenmesi, taktiklerin açıkça ortaya konması gerekmektedir. (Erçetin, 2000: 110)

Kuantum lider olarak bir hava gücü yöneticisi, birliğinde ortak bir ruhun oluşması için gayret etmelidir. Ancak bu ortak ruh sayesinde, geleceğin resmini, izleyenleri ile birlikte çizebileceğini akıldan çıkarmayarak başarılı olabileceğini öngörmelidir. Zaman zaman izleyenleri ile kopmalar yaşayabileceğini akılda tutarak, yeni lider adaylarına da potansiyellerini kullanmaları hususunda şans tanıyarak onları yetiştirmelidir.

1.1.7.4. Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır.

Liderlik; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir. (Graen G.B., 1976: 116)

Liderliğin etkisi, lider ve izleyenler arasındaki etkileşime, ilişkiye ve bağlılığa bağlı olarak ortaya çıkar. Eski yönetim anlayışındaki zorlama, emir verme ya da insan ilişkilerini hiçe sayma gibi davranışlar ile etkileşim mümkün değildir. Zora ve baskıya dayalı bir izleme belli bir noktaya kadar sürer. Bu durum Klasik fiziğin ortaya attığı ne kadar güç uygulanırsa o kadar enerji artışı olur varsayımına tamamen terstir. Kuantum fiziğinin söylediği gibi belli bir

yere kadar güç uygulanabileceği ve enerjinin artabileceği fakat belli bir güç uygulamasından ve arttıktan sonra ne kadar uygulanırsa uygulansın, enerjinin artırılamayacağı görülmüştür. Liderlerin resmi yetkilerinden ziyade, kazanılmış güven, saygı ve bağlılığa dayanan bir etkileşim ile hareket etmeleri gerekir. (Erçetin,1999: 102)

"Liderlik ...tir" cümlesini bir çok şekilde tamamlamak mümkündür. Aslında 1950'lerden beri liderliğin boyutlarını tanımlamaya çalışan bir çok yazar tarafından geliştirilen 65'in üzerinde değişik sınıflandırma mevcuttur. Batı Michigan Üniversitesi iletişim fakültesi profesörlerinden Peter Northouse liderliğin bir çok şekilde kavramlaştırılmasına karşın, bir süreç olduğu gerçeği, etkileme ve hedefin elde edilmesini liderlik olayının merkezinde yer alan üç temel bölüm olarak tanımlamıştır. İlk olarak liderlik dikkat gerektiren bir süreçtir. Daha sonra lider ve liderin takipçileri arasında meydana gelen bir etkileşim olayıdır. Böyle bir tanım liderliğin tek yönlü olmasından ziyade karşılıklı bir olay olduğunu, dolayısıyla sadece grubun liderine değil, herkese açık olduğu anlamına gelir. İkinci olarak liderliğin etkilemeyi içerdiği düşünülürse liderin takipçilerini nasıl etkilediğiyle ilgilidir ve Northouse tarafından bu olmazsa olmaz bir bağ olarak görülür. Etkileme yoksa liderlikte yoktur. Liderliğin grupta ortaya çıktığı görülür dolayısıyla lider grubun dinamiklerini öğrenmek zorundadır. Üçüncü olarak liderliğin hedeflere dikkat ettiği kabul edilirse, liderler, hedef belirlemenin önemi, ekip için hedef belirleme ve hedefe ulaşma başarısını değerlendirme konularında eğitilebilirler. (Northouse, 1997:113)

Ünlü Çinli düşünür Lao-Tsu'nun ifade ettiği "*İnsanlara öncülük etmek için yanlarında yürü, çünkü en iyi liderler varlıkları hissedilmeyenlerdir. Daha az iyisi insanların hayran olup övdükleridir. Daha da az iyisi insanların korktukları ve hiç iyi olmayan insanların nefret ettikleridir. En iyi liderin işi tamam olduğunda insanların diyecekleri şey şudur; Bunu biz yaptık.*" sözleri hala günümüz liderlerine ışık tutabilmektedir.

Liderlik, izleyenleri, grubun amaçları doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyici kavramı pasif bir anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak günümüz liderlik yaklaşımlarında lider ve izleyenler arasında çok yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Liderlik süreç olarak görülürken; lider, bu süreci harekete geçiren kişi olarak kabul edilmektedir (Çelik,2003:187).

Görülmektedir ki, etkili yönetim uygulamaları ile liderlik uygulamaları arasında aynı değil fakat ilişkili bir durum söz konusudur. Ortak noktalardan en önemlileri ise, tartışılan

kuantum fiziği ve liderliğe yansması varsayımına göre, liderliği veya yöneticiliği örgüte yayma, takım çalışması ve değişime açık olma ve destek vermedir. Kısacası etkileşim kavramıdır. (Erçetin,1999:103)

Morrison, (Morison, 2002: 65) kuantum örgütleri için yapılan bazı tanımlamaları şu şekilde derlemiştir;

(Youngblood,1997: 31) Kuantum örgütler karmaşıklık, belirsizlik, yaratıcılık, bütünlük sayesinde büyüyen, bağımsız hareket edebilen örgütlerdir.

(McNamara,2001:3) Kuantum fiziği vurguyu ilişkiler ve belirsizlik üzerine yapar; hiçbirimiz yalıtım içinde yaşamayız.

(Wheatley,2002: 33) Kuantum fiziği, bir kuantum örgütte liderin görevinin yönetmekten çok kendi kendine örgütlenme için ortam hazırlamaya vurgu yapmaktadır.

Bugün ve yarını yönetebilmek için örgütlerin iki öğeye önem vermeleri gerekir: yetenek ve çevre. Bir örgüt mutlaka a) pozitif öğrenmeyi benimsemiş sürekli öğrenme ortamı, b) insanların birbiri ile iletişim kurup, işbirliği yapabileceği korkusuz bir ortam c) insanların farklı düşündükleri ve birbirlerinin düşüncelerine değer verdikleri çeşitlendirilmiş bir ortam d) sorunlara yeni bakış açıları, fırsatlar ve kuvvetli bir önemseme bakış açısı e) yeteneği güçlendirip harekete geçirecek bir kültür ortamını çalışanlarına sunmalıdır. (Chowdhury, 2003: 1)

Dünyanın en pahalı sermaye bileşenlerini (Man-Machine) kullanan hava gücü liderlerinin barış zamanında ve harpte icra edilen görevlerin başarılı bir şekilde icrasında liderliğini yaptığı hava gücünün asgari kayıp verecek şekilde yönetiminin sağlanması için, liderin daha sık olarak astlarının görüşlerine başvuran, içinde bulunduğu karar verme sürecini ve sahip olduğu bilgiyi onlarla paylaşan ve bunu yaparken onlara duyduğu güveni, saygıyı ve yetki devrini hissettiren bir anlayışla izleyenleri arasında bir etkileşim sağlaması gerekecektir.

Liderlik, bir statü ve otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir süreçtir. Liderlik bir anlamda bağıslı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme ve yönlendirme sorunudur. (Hava Gücü Liderliği 2004:73)

Kuantum lideri olarak, Filo yöneticisi, bütünleştirici amaçlar ortaya koyarak, personelinin işi sahiplenmesine, işe katılımın ve öz bağlılıklarının artmasını sağlayabilirler. Eğer ortaya atılan amaçlar heyecan verici olursa, diğer paydaşlar da sürece dâhil edilebilir.

Kuantum liderlik paradigmasının hava gücü yönetimi açıklanması için belirlenen dört grup özellik ve hava gücü yönetimi açıklamaları yukarıda verilmeye çalışılmıştır. Günümüzün karmaşık ve belirsizliklerle dolu dünyasında, belirsizliklerden ve düzensizliklerden düzen çıkarmak, farklılıklardan öğrenme fırsatı yakalamak, öğrenen lider ve öğrenen örgüt olmak için çaba sarf etmek gerekmektedir. En önemlisi de, bunları akılda tutup, içselleştirip, davranışlara ve eylemlere dökebilmektir. İzleyenleri ile bütünleşen, etkileşim içinde olan, etkileşimi güce ve etkiye çeviren, dönüştüren bir kuantum hava gücü lideri olabilmektir.

1.2. Problem Cümlesi

Orta düzey hava gücü yöneticileri, kuantum liderlik davranışlarını ne düzeyde gerçekleştirmektedirler? Bu Düzey, Uçuş/Kıt'a tecrübesi ve öğrenim düzeyine göre değişmekte midir?

1.3. Alt Problemler

1.3.1. Hava gücü yöneticileri, kuantum liderlik davranışlarını kendilerine göre

i. Ne düzeyde gerçekleştirmektedirler?

1.3.2. Hava gücü yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi,

ii. Uçuş/Kıt'a tecrübesi,

iii. Öğrenim düzeyi

değişkenlerine göre bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Değişen ve farklılaşan dünyada yeni bir liderlik paradigması olan kuantum liderliğin Filo yöneticiliği bağlamında açıklanması ve ölçülmesi hava gücü yöneticilerinin, havacıların ve bu alanda çalışan kişilerin kuantum liderliğini anlamalarına yardımcı olacaktır. Bu çalışma, liderlik olgusuna farklı bir yaklaşım sunarak, tartışma yaratacaktır.

Araştırma, kuantum liderlik paradigmasının açıklanması ile birlikte hava gücünün daha etkili, çevresiyle uyumlu, öğrenen örgütler olma yolunda hava gücü liderlerine ve hava gücünün tepe yönetimine yeni bakış açıları sunacaktır.

Bu araştırma; liderlik, liderlikte yeni paradigmlar, hava gücü liderlik ile ilgili çalışmalarda bilgi kaynağı ve rehber olarak kullanılacaktır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, Türkiye’de bulunan muharip jet filolarının hava gücü yöneticileri ile bu görevi kısa bir süre önce (1-3 yıl) yapan ve halen meslekte bulunan seçilmiş çalışma ile grubu sınırlıdır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilecektir.

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, alanyazın taranarak, var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemek üzere tarama modelinde desenlenmiş, betimsel bir alan çalışmasıdır.

2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunun bir amaç dâhilinde seçildiği göz önünde bulundurularak belirlenmesinde; olasılıklı olmayan örnekleme tekniğinden, amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı (yargısal) örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnekleme alır. (Balcı, 2005: 90 akt. Kayman, 2008: 73) Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış ise, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Sözü edilen ölçüt ya da ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir. (Yıldırım & Şimşek, 2005: 110)

Bu çalışmaya katılacak çalışma grubunun seçiminde,

1. Halen aktif olarak ve kısa bir süre (1-3 yıl) önce Muharip Filo K.lıklarında Komutan olmaları,
2. Temel liderlik ve yöneticilik konularında eğitim alma imkanları bulunduğundan dolayı Hava Harp Akademisi mezunu olmaları, temel ölçüt olarak belirlenmiştir.

Bu temel ölçütler uyarınca, Kurmay ve muharip filo komutanlığını halen yapan (19) ve çok kısa bir süre önce yapmış olan (19) olacak şekilde toplam 38 personele anket uygulanmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Kuantum liderliğin Hava gücü yöneticileri için açılması ve ölçülmesi için bir araç (anket) geliştirilmiştir. Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan anket ile toplanmıştır. Araç geliştirilirken anket geliştirme aşamalarına uyulmuş, aracın geliştirilmesinde şu aşamalar uygulanmıştır. (Kayman, 2008: 76)

1. Öncelikle, dört kuantum lider özelliği belirlenmiştir.
2. Bu dört özelliğe göre davranış ifadeleri geliştirilmiş, doğru ifadelendirilmesine, olabildiğince açık, anlaşılır olmalarına dikkat edilmiştir.
3. Bu davranışlar için bir havuz hazırlanmıştır.
4. Alanyazın taraması yapılarak, ilgili araştırmalar incelenmiş ve davranışları belirlemede sözü edilen çalışmalardan yararlanılmıştır.
5. Yararlanılan alanyazın ve uzman görüşü doğrultusunda, hazırlanan soru havuzundan en uygun olduğu düşünülen özellikler seçilmiştir.
6. Arzu edilen bilgileri elde etmek için soru listesi herkes tarafından aynı biçimde anlaşılır ve amaca uygun cevap verilir özellikte olmasına önem verilmiştir. (Balcı, 2004: 140 akt. Kayman, 2008: 75)
7. Uzman görüşü alınarak, son hali ile geçerlik güvenirlik testi yapılmış ve 15 maddelik anket oluşturulmuştur.
8. Bu araştırmada temel amaç Hava gücü yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyini belirlemek olduğundan; bu düzey davranışları gösterme düzeyine göre belirleneceğinden maddeler beşli likert tipinde aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır. Örnek:

	Gerçekleştirme düzeyi				
	Hiç	Az	Orta	Oldukça	Çok
LİDERLİK DAVRANIŞLARI					
FİLO YÖNETİCİSİ olarak,					
1. Başarımı sadece benim başarımlarım olarak algılamam.					

(Kayman, 2008: 76)

9. Kapsam geçerliliği uzman görüşüne dayalı olarak sağlanmıştır.

10. Uzmanlardan gelen eleştiriler ışığında, geçerlilik güvenilirlik testine uygun olarak, yazım, anlatım vb. düzeltmeler yapıldıktan sonra veri toplama aracına son şekli verilmiştir. (Ek-1).

2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Toplanan veriler önce bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS 17 programı kullanılarak yapılmıştır. Hava gücü yöneticilerinin beklenen davranışlarına ilişkin “hiç (1)”, “az (2)”, “orta (3)”, “oldukça (4)” ve “çok(5)” şeklindeki değerlendirmeler için öncelikle geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra bu analizlere göre ölçüğe son şekli verilmiştir.

2.4.1. Geçerlilik ve Güvenirlilik:

Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Beşli likert tipi ölçekte 15 maddenin hangisinin işlediğini belirlemek için; madde toplam test korelasyonuna bakılmıştır.

Bu yöntem ölçekte yer alan 15 sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa Katsayısı olarak adlandırılır.

$\alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 < \alpha < 0,80$ ise, ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 < \alpha < 1,00$ ise, ölçek yüksek derecede güvenilirdir. (Kalaycı, 2009: 405)

H0: Anketimiz Filo Yöneticilerinin Kuantum Liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyini iyi bir şekilde ölçmektedir.

H1: Anketimiz Filo Yöneticilerinin Kuantum Liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyini iyi bir şekilde ölçmemektedir.

Tablo. 5: Anket Çalışması Raporu (Case Processing Study)

	N	%
Geçerli Gözlem	38	100,0
Kayıp Gözlem	0	,0
Toplam	38	100,0

Toplam 38 gözlemden oluşan ana kütleimizde 38 tane geçerli gözlemimiz bulunmakta olup kayıp gözlemimiz bulunmamaktadır.

Tablo.6: Anket Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach Alfa Katsayısı (Cronbach's Alpha Based on Standardized Items)	(N) Soru Sayısı
,768	,792	15

Alfa Katsayımız 0,792 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, $0,60 < \alpha < 0,80$ aralığında yer aldığı için anketin oldukça güvenilir bir anket olduğunu ifade eder.

Tablo.7: Genel İstatistikler

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	Soru Sayısı (N)
Soru Ortalamaları	4,247	3,263	4,711	1,447	1,444	,172	15
Soru Varyansları	,416	,222	1,064	,842	4,795	,046	15
Sorular arası Korelasyon	,203	-,421	,701	1,121	-1,666	,056	15

Tablo.7’de anket sorularının genel ortalaması, varyansı ve soruların birbirleriyle ilişki katsayısı gösterilmiştir. Ankette yer alan soruların ortalaması 4,247, soruların varyanslarının ortalaması 0,416 olarak hesaplanmıştır. 15 soruya ait ortalamaların değişim aralığı 1,447 ve varyansların değişim aralığı da 0,842 olarak elde edilmiştir. Sorular arasındaki korelasyonların genel ortalaması 0,203 iken sorular arasındaki Min. korelasyon -0,421 ve Max. korelasyon 0,701 olarak hesaplanmıştır.

Tablo. 8: Anket İstatistikleri

	Ortalama	Std.Sapma	N
Başarının sadece kendi başarısı olarak algılanmaması.	4,2895	,69391	38
Karar alma sürecinde astlarının katkı ve görüşlerinin alınması	4,3947	,49536	38
Astların bana ve yaptıklarına ilişkin farklı gözlemlerinin anlamaya çalışılması	4,2368	,71411	38
Astlarının hatalarını bir öğrenme fırsatı olarak görmelerine olanak sağlanması	3,9211	,78436	38
Yönetebileceğim risklerin alınması.	4,3158	,57447	38
Filoda Ortak ruhun oluşmasını sağlamak	4,5789	,64228	38
Zaman zaman astlarla kopmalar olacağıının kabullenilmesi	3,2632	1,03151	38
Bütünleştirici amaçlar ortaya koymak	4,3684	,63335	38
Astların işi sahiplenmesini, işe katılımını ve öz bağılıklarını teşvik etmek	4,7105	,51506	38
Filo’da görevli herkesin liderlik potansiyelini işe koşmak için uygun ortam sağlamak	3,9211	,63167	38
Astların benimle aynı görevde uçmak için adeta yarışması	3,5789	,68306	38
Belirsizliklere karşı bir ihtimalat planının (Contingency Plan) var olması	4,3421	,58246	38
Filo’da astlarım ile karşılıklı güven ortamı sağlamaya çalışılması	4,6842	,47107	38

Filo'da yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulması	4,6579	,48078	38
Filo tarafından icra edilen faaliyetlerin daha iyi nasıl yapılabileceği hususunun sürekli sorgulanmasının sağlanması	4,4474	,50390	38

Tablo.8'deki ankette yer alan 15 soruya ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Ortalama, Std. Sapma ve her değişken için incelenmiş birim sayısı gösterilmiştir.

Tablo .9: Soru-Toplam İstatistikleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Başarının sadece kendi başarısı olarak algılanmaması.	59,4211	18,521	,510	,884	,742
Karar alma sürecinde astlarının katkı ve görüşlerinin alınması	59,3158	20,546	,280	,667	,763
Astların bana ve yaptıklarına ilişkin farklı gözlemlerinin anlamaya çalışılması	59,4737	19,391	,342	,899	,759
Astlarının hatalarını bir öğrenme fırsatı olarak görmelerine olanak sağlanması	59,7895	16,549	,765	,890	,711
Yönetebileceğim risklerin alınması.	59,3947	21,705	,263	,700	,784
Filoda Ortak ruhun oluşmasını sağlamak	59,1316	18,766	,516	,817	,743
Zaman zaman astlarla kopmalar olacağıının kabullenilmesi	60,4474	21,227	-,025	,511	,814
Bütünleştirici amaçlar ortaya koymak	59,3421	18,934	,492	,731	,745
Astların işi sahiplenmesini, işe katılımını ve öz bağlılıklarını teşvik etmek	59,0000	19,189	,575	,715	,742
Filo'da görevli herkesin liderlik potansiyelini işe koşmak için uygun ortam sağlamak	59,7895	18,603	,559	,830	,739
Astların benimle aynı görevde uçmak için adeta yarışması	60,1316	19,415	,360	,520	,757

Belirsizliklere karşı bir ihtimalat planının (Contingency Plan) var olması	59,3684	20,347	,259	,647	,765
Filo'da astların ile karşılıklı güven ortamı sağlamaya çalışılması	59,0263	19,486	,563	,919	,744
Filo'da yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulması	59,0526	20,051	,410	,872	,754
Filo tarafından icra edilen faaliyetlerin daha iyi nasıl yapılabileceği hususunun sürekli sorgulanmasının sağlanması	59,2632	20,145	,365	,635	,757

Tablo.9 incelendiğinde, anketten ilgili bir soru çıkarıldığında geride kalan soruların oluşturduğu anket ortalama (scale mean if item deleted) ve varyans (scale variance if item deleted) değerleri ile birlikte çıkartılan ilgili soru ile ölçekteki diğer soruların toplamından oluşan bütün arasındaki korelasyon (corrected Item-Total correlation) değerleri de hesaplanır. (Kalaycı, 2009: 412) Anketten ilgili soru çıkartıldıktan sonra kalan bütüne ait Çoklu korelasyon katsayıları (squared multiple correlation) ve güvenilirliği ölçen alfa değerleri de bu bölümde rapor edilmiştir. Soru-bütün korelasyon katsayısına göre, ölçekten herhangi bir soru çıkartılmasına karar vermeden önce, ilgili soru çıkartıldıktan sonra hesaplanan güvenilirlik katsayısı Alfa (alfa if item deleted) ve ilgili soru çıkartıldıktan sonra hesaplanan ortalama ve varyanstaki (scale mean and scale variance if item deleted) değişime bakarak ilgili sorunun ölçekteki önemi değerlendirilir. Tablo.9'u incelediğimizde, soru-bütün korelasyon (Item-total correlation) katsayılarının bir soru hariç hepsinin 0.25'ten büyük olarak hesaplandığı görülür. Negatif bir değere sahip olan soru 5'in (Zaman zaman astlarla kopmalar olacağına kabullenilmesi) anketten çıkarılmasına karar verilmiştir. Böylece, anketteki soru sayısı 15'ten 14'e indirilmiştir. Bu soru çıkarıldıktan sonra Cronbach alfa katsayısı 0,814 olmuştur; yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ve soruların ayrımcılık özelliğine sahip olduğu görülmüştür. Anketten bir soru çıkarıldığında bile, anketin belirlenen kuantum lider özelliklerini ölçme özelliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.4.2. Faktör Analizi:

Faktör analizi birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizi yöntemlerinden faktörlerin elde edilmesinde en yaygın kullanılanı temel bileşenler analizidir. (Principal Component Analysis). Bu yöntemde,

değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır ve bu durum böylece devam eder. Burada önemli olan nokta, analiz sonucu elde edilen faktörlerin arasında korelasyon olmamasıdır. Burada yapılan faktör analizinin amacı, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır. (Kalaycı, 2009 : 321)

Tablo. 10: Bartlett Testi

Bartlett Testi değerleri	Ki-Kare İstatiği	330,109
	Sd	105
	p.	,000

Bartlett Testi korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Bartlett's test istatistiğinin sonucuna bakıldığında $\chi^2 = 330,109$; $p < 0,05$ olduğundan anketimize faktör analizi yapılabilmektedir.

Tablo. 11: Özdeğer İstatistiğine Bağlı Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Bileşenler	Özdeğerler			Extraction Sums of Squared Loadings			Açıklanan Varyans Yüzdesi		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif%
1	4,639	30,924	30,924	4,639	30,924	30,924	3,745	24,967	24,967
2	2,125	14,168	45,093	2,125	14,168	45,093	2,564	17,096	42,062
3	1,870	12,468	57,561	1,870	12,468	57,561	1,847	12,313	54,376
4	1,446	9,643	67,204	1,446	9,643	67,204	1,710	11,399	65,774
5	1,321	8,806	76,010	1,321	8,806	76,010	1,535	10,236	76,010
6	,902	6,016	82,026						
7	,754	5,029	87,055						
8	,490	3,269	90,324						
9	,417	2,778	93,102						
10	,349	2,327	95,429						
11	,248	1,650	97,079						
12	,159	1,058	98,137						
13	,134	,892	99,029						
14	,123	,819	99,848						
15	,023	,152	100,000						

Kullanılan Method: Temel Bileşenler Analizi

Faktör sayısını belirlemede değişik yöntemler söz konusudur. Bu uygulamada özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak belirlenir. Tablo 11'de özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 5 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın % 24,967'sini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın % 42,062'sini açıklamaktadır. Beş faktör ise toplam varyansın % 76,010'unu açıklamaktadır.

Tablo. 12 : Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
Başarının sadece kendi başarısı olarak algılanmaması	,792	,075	-,135	,030	-,309
Karar alma sürecinde astlarının katkı ve görüşlerinin alınması	,124	,647	-,506	-,198	-,004
Astların bana ve yaptıklarına ilişkin farklı gözlemlerinin anlamaya çalışılması	,012	,863	,133	-,053	,156
Astlarının hatalarını bir öğrenme fırsatı olarak görmelerine olanak sağlanması	,526	,599	,238	,286	-,207
Yönetebileceğim risklerin alınması.	,002	,099	,184	,032	,892
Filoda Ortak ruhun oluşmasını sağlamak	,757	,057	-,226	,055	,120
Zaman zaman astlarla kopmalar olacağına kabullenilmesi	,060	,000	,734	-,040	,143
Bütünleştirici amaçlar ortaya koymak	,100	,787	-,254	,311	-,153
Astların işi sahiplenmesini, işe katılımını ve öz bağlılıklarını teşvik etmek	,852	,169	,165	-,191	-,010
Filo'da görevli herkesin liderlik potansiyelini işe koşmak için uygun ortam sağlamak	,665	,057	,257	,424	-,104
Astların benimle aynı görevde uçmak için adeta yarışması	,363	,224	-,569	,276	,031
Belirsizliklere karşı bir ihtimalat planının (Contingency Plan) var olması	,069	,008	-,175	,921	-,004
Filo'da astlarım ile karşılıklı güven ortamı sağlamaya çalışılması	,636	,351	,015	,094	-,567
Filo'da yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulması	,728	-,171	-,301	,170	,388
Filo tarafından icra edilen faaliyetlerin daha iyi nasıl yapılabileceği hususunun sürekli sorgulanmasının sağlanması	-,006	,413	,622	,451	,184

Yukarıdaki tabloda Döndürülmüş faktör matrisi görülmektedir. Dağılan yükleri net açıklayabilmek için varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Rotasyonun amacı, yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Rotasyon işlemi, net olmayan faktör yüklerini hangi faktöre daha fazla yüklenmesi gerektiğini net bir şekilde ortaya çıkarmak için yapılmıştır. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar oldukça iyi olarak kabul edilir .Tablo 12’de orijinal anket soruları ve 5 faktör altındaki ağırlıkları gösterilmiştir.Yapılan analiz sonucunda her bir sorunun bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, hazırlanan ankette güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonucunda, çıkarılması uygun bulunan soru “Zaman zaman astlarla kopmalar olacağının kabullenilmesi” haricinde ilave bir soru çıkarılmasına gerek kalmadan söz konusu anketin kullanılabilmesi değerlendirilmiştir.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Verilerin çözümlenmesinden sonra elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve bulguların yorumlanması bu bölümde arz edilmiştir.

3.1. Kuantum Liderlik Davranışlarını Kendilerine Göre Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorum

Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri, kendilerine göre standart sapma ve verdikleri cevaplara göre ortalama alınarak belirlenmiştir.

Tablo. 13 : Kuantum Liderlik Davranış Puanı İstatistikleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	SS
Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış puanları	38	52,00	68,00	60,447	4,607

Filo yöneticilerinin, kendilerine göre kuantum liderlik davranışlarını gösterme ortalaması 60,447'dir. Standart sapması ise, 4,607'dir.

Buna göre oluşturulan tabloda, genel toplam puan ortalamasına göre, daha önceden verilen ortalama aralığına göre, Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını kendilerine göre gösterme düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Ölçülmek istenen davranışları Filo yöneticileri, kendilerine göre yüksek düzeyde göstermektedirler.

3.2. Kuantum Liderlik Davranışı ile Uçuş/Kıt'a tecrübesi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını; Uçuş/Kıt'a tecrübesi ve öğrenim düzeylerine göre incelenmesinden önce;

- Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış puanlarının değişkenlerin kategorilerine göre normal dağılıma uygun olup olmadığı incelenmiştir.
- Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış puanlarının değişkenlerin kategorilerinin varyanslarının homojenlik koşulunun sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Homojen çıkmaması parametrik testlerin uygulanmasında sorun

çıkarmıştır. Ancak, parametrik testlerin uygulanabilmesi için bu koşulların sağlanması gerekmektedir.

Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış puanlarının; değişkenlerin kategorilerine göre normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Tablo 14’de, $P=0,397>0.05$ olduğundan dolayı Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış puanlarının değişkenlerin kategorilerine göre normal dağılıma uygun bulunmuştur.

Tablo. 14: Kolmogorov-Smirnov Testi

		Kuantum Liderlik Davranış Puanı
N		38
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	60,4474
	Std. Sapma	4,60726
Kolmogorov-Smirnov Test İstatistiği		,897
P		,397

Yukarda belirtilen istatistiksel koşullar sağlandığında Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış ölçeğinde Uçuş/Kıt’a tecrübeleri arasında farklılık olup olmadığı Ki-Kare analizi ile test edilmiştir. Ki-Kare testi istatistiksel araştırmalarda sıklıkla kullanılan ve uygulama kolaylığı nedeniyle de tercih edilen bir testtir. Parametrik olmayan testler içinde en çok kullanılan testlerden biri olan Ki-kare bağımsızlık testi, iki veya daha fazla değişken grubu arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelemek için kullanılır. (Kalaycı, 2009: 90)

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, “Uçuş/Kıt’a tecrübesi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı” incelenmiştir. Bu çalışma, %95 güven düzeyinde ve 0,05 hata payı farz ve kabul edilerek aşağıdaki gibi Ki-kare bağımsızlık testi hipotezleri oluşturulmuştur.

H_0 : Uçuş/Kıt’a tecrübesi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Uçuş/Kıt’a tecrübesi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.15: Anket Çalışması Özeti.

	Gözlemler					
	Geçerli Gözlem		Kayıp Gözlem		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Uçuş Tecrübesi * Kuantum liderlik davranış puanı	38	100,0%	0	,0%	38	100,0%

Yapılan çalışmada, 38 gözlemin 38'i de kayıpsız bir şekilde analize dahil edildiği Tablo-15'de gösterilmiştir.

Tablo. 16: Ki-kare Testi : Uçuş Tecrübesi * Kuantum liderlik davranış puanı.

	İstatistik	Sd	p
Ki-Kare Değeri	,702 ^a	1	,402
Olabilirlik Oranı	,658	1	,417
Geçerli Gözlem	38		

Tablo.16'da görüldüğü gibi $p= 0,402$ 'dir. Bu değer 0,05'ten büyük olduğundan dolayı H_0 reddedilemez. Yani, Uçuş/Kıt'a tecrübesi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

3.3. Kuantum Liderlik Davranışı ile Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış puanlarının; öğrenim durumlarına göre normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış puanlarının öğrenim durumlarına göre normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarda belirtilen istatistiksel koşullar sağlandığında Filo yöneticilerinin kuantum liderlik davranış ölçeğinde Öğrenim Düzeyi arasında farklılık olup olmadığı Ki-Kare analizi ile test edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere, “Öğrenim Düzeyi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı” incelenmiştir. Bu çalışma, %95 güven düzeyinde ve 0,05 hata payı farz ve kabul edilerek aşağıdaki gibi Ki-kare bağımsızlık testi hipotezleri oluşturulmuştur.

H₀: Öğrenim Düzeyi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Öğrenim Düzeyi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo .17: Anket Çalışması Özeti

	Gözlemler					
	Geçerli Gözlem		Kayıp Gözlem		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Öğrenim Düzeyi * Kuantum liderlik davranış puanı	38	100,0%	0	,0%	38	100,0%

Yapılan çalışmada, 38 gözlemin 38'i de kayıpsız bir şekilde analize dahil edildiği Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo.18 : Ki-kare Testi : Öğrenim Düzeyi * Kuantum liderlik davranış puanı

	İstatistik	Sd	P
Ki-kare değeri	1,553 ^a	2	,460
Olabilirlik Oranı	2,147	2	,342
Geçerli Gözlem	38		

Tablo 18'de görüldüğü gibi $p=0,460$ 'dir. Bu değer 0,05'ten büyük olduğundan dolayı H₀ reddedilemez. Yani, Öğrenim düzeyi ile kuantum liderlik davranışlarını gösterme arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

BÖLÜM IV

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılabacak sonuçlara ve önerilere yer verilecektir.

4.1. Sonuçlar

Elde edilen bulgu ve değerlendirmelerden hareketle ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Filo yöneticileri kendilerine göre kuantum liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirmektedirler. Buna nedenle, çalışma grubundaki filo yöneticilerinin harp okulundan bu yana, Hv.K.K.lığındaki “Sürekli Eğitim” anlayışı doğrultusunda, meslek hayatları boyunca gerek mesleki gerekse de yönetim alanındaki aldıkları yurt içi ve yurt dışındaki çeşitli eğitimler, kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyini yükseltmiştir.
2. Filo yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyi Uçuş/Kıt’a tecrübesine göre değişmemektedir. Bu sonucu yorumlamak gerekirse, filo yöneticisi kurmay subayların atandıkları filolarda görevini icra edebilecek minimum uçuş tecrübesine ulaşmış oldukları söylenebilir.
3. Filo yöneticilerinin öğrenim düzeyi arttıkça kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyinde herhangi bir artış gözlenmemiştir. Burada elde edilen sonucu yorumlayacak olursak; filo yöneticilerinin harp akademisi kurmay subay oldukları göz önüne alındığında ve akademik eğitimde alınan lisansüstü dersler arasında liderlik, İnsan Kaynakları, Yönetim ve Organizasyon konularının bulunmasının etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

4.2. Öneriler

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir.

1. Hava gücü yöneticilerin iletişim, liderlik, günün değişen koşullarına ayak uydurmayı sağlayacak yaratıcılık içeren dinamik liderlik ile ilgili eğitimlerden, seminerlerden,

kurslardan veya hizmet içi eğitimlerden geçirilerek, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri daha da yükseltilebilir.

2. Bir hava gücü yöneticisinin liderlik rolünü oynamasının, Uçuş/Kıt'a tecrübesi ile doğrusal bir ilişkisinin olmadığına farkına varılması sonucunda, bu görevin, Uçuş/Kıt'a tecrübesine bakılmaksızın kendisini yetiştirmiş, yeterli eğitimi almış ve mesleğindeki heyecanını sürdüren genç yöneticilerin göreve getirilmesine fırsat verebilir. Atatürk'ün ve daha birçok önderin çok genç yaşlarda ordulara hükmettiği ve sivil sektörde de büyük kuruluşlardaki üst düzey yöneticilerin 36-42 yaş ortalamasında bulunduğu düşünüldüğünde 38-40 yaş ortalamasında bulunan orta düzey yöneticiliğinin daha da gençleştirilmesi hususu ciddi bir şekilde ele alınmalıdır. TSK'da kısa bir süre içinde hayata geçmesi beklenen yeni Personel Yönetim Sistemi'nin (PYS) söz konusu hususa bir çözüm olabileceği değerlendirilmektedir.
3. Filo yöneticilerinin, akademi öğrenimi haricinde özellikle "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Yönetim ve Organizasyon" bilim dallarında lisansüstü (doktora dahil) eğitim almaya özendirilmesi, bu eğitimin hava gücüne liderlik etmede onlara yardımcı olacak, olayları ve dünyayı farklı görebilecek, hayat boyu öğrenme, yaratıcılık, sorun çözme becerisi kazandırmada etkili olacağı değerlendirilmektedir.
4. İlk tayyarenin 1903 yılında, Newton'un yerçekimi kanununa meydan okuyarak uçuşu ile havacılığın ilk adımların atılmasından bu yana 106 yılın geçtiği ve havacılıkta (uzay dahil) gelinen son nokta düşünüldüğünde, havacılığın ve bunu bir hayat tarzı olarak benimseyen yüksek eğitime ve beceriye sahip seçkin havacıların klasik Newton'cu yönetim anlayışı ile yönetilmelerinin artık söz konusu olamayacağı bir gerçektir. Bu doğrultuda, geleneksel yönetici rollerine bir alternatif olarak, diğer modern yaklaşımların da sentezlendiği, belirsizlik ortamlarda doğru karar verme, etkileşime dayalı, bütüncül ve sürekliliği olan **kuantum liderlik** modelinin bir liderlik biçimi olarak filo yöneticilerine önerilmesinin doğru bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

1. AKYALÇIN, E., (2002) "*İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş.' de Bir Uygulama*", Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
2. ALIMO- METCALFE, B. ve R. ALBAN- METCALFE. (2001), "*The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire*", Leadership Quarterly, Vol. 74, No. 1, 1-27.
3. ATA Namık, (2006) "*Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik*", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
4. ATEŞ Gökhan, (2005) "*Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,
5. AYKAN Ebru, (2004) "*Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri*", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, s.213- 224.
6. BALCI Ali, "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi Teknik ve İlkeler*", Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2004
7. BALTAŞ, A., (2000) "*Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*", Remzi Kitapevi, Aralık.
8. BARUTÇUGİL İsmet, (2000) "*Bilgi Yönetimi*", Active Dergisi, Nisan-Mayıs.
9. BASS, B.M. (1985) "*Leadership and Performance Beyond Expectations*" New York: The Free Pres.
10. B.BASS;P. STEIDLMEIER, (1999) "*Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*" Leadership Quarterly, 181-217
11. BLANCHARD, K., STONER, J. (2004) "*The Vision Thing: Without It You' ll Never Be A World- Class Organization*", Leader to Leader, No.31, Winter, 21-28.
12. BASS, M BERNARD., AVOLÍO, J.Bruce, (1999) "*Re-Examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire*", Journal of Occupational and Organizational Psychology,72,441-462,Great Britain.

13. BAYSAL, Ayşe Can ve Erdal TEKASLAN, (1996) “İşletmeler İçin Davranış Bilimleri”, Avcıol Basın Yayım, İstanbul.
14. BENDER, P.U. (2006) “İçten Liderlik, Hayat Yayıncılık”, Çev. imren Kalyoncu- Fatma Can Akbaş, İstanbul, Eylül.
15. BENGİT Karlöf, Çağdaş “Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri”, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1996
16. BENNIS, W. ve B. NANUS. (1985) “Leaders: The Strategies for Taking Charge”, New York, Harper and Row Publishers, 1985.
17. BENNIS, W., GOLDSMITH J., (2003) “Learning to Lead, A Workbook On Becoming A Leader”, Third Edition, Basic Books, New York,
18. BRENGELMANN, J. C, (1995) “Davranış Psikolojisi Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünülmüş Başarı” (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
19. BLANCHARD, K., STONER, J., (2004) “The Vision Thing: Without It You’ ll Never Be A World- Class Organization”, Leader to Leader, No.31, Winter, 21-28.
20. BLOCH, S., WHITELEY, P., (2005) “Kusursuz Liderlik”, Optimist Yayınları, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Nisan.
21. BOEHNKE, K. BONTIS, N. DISTEFANO, J.J., DISTEFANO, A., (2003) “Transformational Leadership: An Examination of Cross-national Differences and Similarities”, Leadership&Organization Development Journal, 5-15
22. BURNSİDE, R.M. (1994) “Visioning: Building Pictures Of The Future”, in Henry, J., Walker, D. (Eds), Managing Innovation, Sage, London, 1994.
23. BURNS, M. G. (1978) “Leadership”, Harper – Row, Newyork, s.425.
24. CAFOĞLU, Z. (1997), “Liderlik: Bilgi-Karizma Değişim’, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997)”, Bildiriler Kitabı, Cilt 1, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul.
25. CARLESS, Sally. (1998), “Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader and Subordinate Perspectives”, Sex Roles, Vol. 39, No. 11, 887-902.

26. CELEP Cevat, ÇETİN Buket, (2003), “*Bilgi Yönetimi*”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
27. CHOWDHURY Subir, Organization 21C: “*Someday All Organizations Will Lead This Way*”, Financial Times Pres, 2003
28. CHUNG, H.Kae, (1981), “*Organizational Behavior ,Developing Manageral Skills,* Harper and Row Pub, Megginson Leon C”, New York, 5.87.
29. CLAMPITT Phillip G., WILLIAMS M. Lee, Managing Organizational Uncertainty: Conceptualization and Measurement,
<http://www.imetacomm.com/otherpubs/research/manorguncertain.pdf>, Erişim Tarihi: 07.01.2009
30. CONGER, JAY A. (1999), “*Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research.*” Leadership Quarterly 10 (2)Summer, s145-179
31. COLLİNS, J. C, PORRAS, J. L, (2001), “*Kalıcı Olmak*”, Sistem Yayıncılık, Çev. Zuhâl CM, İstanbul, Ocak.
32. ÇELİK, V. (2003), “*Eğitimsel Liderlik*”, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara: 2003
33. DAVIS, K., (1982) “*İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*”, Çev. K.TOSUN ve diğerleri, LÜ. İletme Fakültesi Yayınlan, İstanbul.
34. DEMİRAY, C. ve BERBEROĞLU, M.S. (2002): “*Askeri liderlik Ders Kitabı*”, Ankara: KHO. Matbaası.
35. DERVİŞOĞLU H.G., (2004), “*Stratejik Bilgi Yönetimi*”, Dışbank Kitapları, İstanbul
36. DİNÇER, Ö., (1998). “*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*”, 5. Baskı, İstanbul.
37. DOĞAN, S., Vizyona Dayalı Liderlik, Philip & Richard’ (2001), “*İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı*”, İstanbul,
38. DÖKMEN, Üstün. (1998) “*Etkili Liderlik Ders Notları*”, Ankara: Eğitim ve Doktrin Komutanlığı.
39. DRUCKER, P. F. (1988) ‘*Coming of then new organization*’, Harvard Business Review, Jan-Feb,

40. DULUPÇU M.A ve PAPATYA G. (2008) “*Thinking Quantum Leadership for True Transformation: the Talisman of “not to know” at the Threshold of New Leadership*” Süleyman Demirel Üni. İktisat Fakültesi.
41. EPITROPAKI, O. and MARTIN, R. (2005). “*The Moderating Role of individual Differences in The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational identification*”. The Leadership Quarterly, 16, 569-589.
42. EREN Erol, (1998) “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınlan, İstanbul.
43. ERÇETİN Şule, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
44. ERÇETİN Ş.Ş ve KAMACI M.C, “*Quantum Leadership Paradigm*” World Applied Sciences Journal IDOSI Publications, 2008
45. ERTUĞRUI, Ü.G., (2002) “*Vizyon Yönetimi ve Konya Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
46. FRIEDMAN, HERSHEY H., MITCHELL, LANGBERT, KREINDY GİLADİ. (2000) “*Transformational Leadership National Public Accountant.*” 45(3), May.
47. GRAEN G.B., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally, 1976,
48. GUNEY, Salih. (2001): “*Yonetim ve Organizasyon*”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
49. GÜRSOY, Ali. (2005). “*Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*”, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
50. HARTOG, D. N.; R. J. HOUSE; P. J. HANGES; A. RUIZ-QUINTANILLO; P. W. DORFMAN. (1999) “*Culture Specific and Cross- culturally Generalizable Implicit Theories: Are Attributes of Transformational Leadership Universally Endorsed?*”, Leadership Quarterly, Vol. 10, No. 2, 219-257
51. HEİNTEL, P. , (1995). “*Vizyon ve Öz Yapılanma*”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
52. HEİNZE, R. , (1995) “*Vizyon Yönetimi: Arthur Schlingensiepen’ in Galaksiler Arası Vizyon Arama Gezisi*”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

53. HACKETT, M., SPURGEON, P., (1996). “*Leadership And Vision In The NHS: How Do We Create The Vision Thing*”, Health Manpower Management, Vol.22, No.1, 5-9.
54. “Askeri Liderlik” 29-31 Harp Akademileri Yayınları HAK, 1984, Yenilevent-İstanbul
55. “Hava Gücü Liderliği” Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığı Basımevi Gaziemir – İzmir (2004)
56. HOOIJBERG, R. ve, J. CHOI. (2000) “ *From Selling Peanuts and Beer in Yankee Stadium to Creating Theory of Transformational Leadership: An Interview with Bernie Bass*”, Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 2, 292-308.
57. İPÇİOĞLU İsa, (2004) “*İşletmelerde Liderlik Ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Dumlupınar Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi, Kütahya.
58. İPÇİOĞLU İsa, ERDOĞAN Zafer, (2004). “*İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım., s.633-643.
59. KALAYCI Şeref, (2009), “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*” Asil Yayın Dağıtım Ltd. 4. Baskı, Ankara
60. KARAMAN, A., (2006) “*Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*”, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, Nisan.
61. KAYMAN, Esen Arzu Ertürk, “*Türkiye’deki Mesleki Eğitim Ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (Megep) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin, Kuantum Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyleri*” Yüksek Lisans Tezi. Ankara 2008.
62. KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, TC Anadolu Üniversitesi Yayını No:1468 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 782, Eskişehir, 2004
63. KOÇAK, Settar, KİRAZCI, Sadettin., (5-6 Haziran 1997). “*Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler*”. Deniz Harp Okulu 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
64. KILINÇ, T. (1997) “*Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997), Bildiriler Kitabı, Cilt 2, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul
65. KOTLER, P., LEE, N. (2006). “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*” (çev. Kaçamak, S.). MediaCat Yayıncılık, İstanbul.

66. KUNHERT, W. K. ve LEWIS P., (1987) “*Transaccional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis*”, Academy of Management Review, Volume:12 No:4, s.650
67. LEONHARD, E.(1995) “*Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli itici Güç*”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünülmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul
68. LLOYD B., STEWART T.A., (2002) “*Leadership and Knowledge Management*”, Leadership&Organization Development Journal., Cilt 23, Sayı 5/6, s.288-292.
69. LOOSS, W., (1995), “*Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi*”, Vizyon Yönetimi Önceden Düşünülmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz), 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.
- 70.MANSFIELD David, Complexity Theory and Educational Leadership, www.ncsl.org.uk/media/F7B/99/randd-practitioner-award-mansfield.pdf erişim tarihi: 29.04.2009
71. MARŞAP, A. (1999) “*Yaratıcı Liderlik*”, Öncü Yayıncılık.
72. MORRISON “*Keith, School Leadership and Complexity Theory*”, Routledge Falmer, London, 2002
73. NORTHOUSE, Peter G. (1997) “*Leadership: Theory and Practice*”, California, Sage Pub. 133- 134
74. ÖZEVREN M., GÜRSU M., (2004), “*Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi*”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım. s.645-655.
75. ÖZKAYA, O. Meltem, (2000): “*Bir Lider Olarak Vehbi Koç*”, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın: Basılmamış Doktora Tezi.
76. PENROSE Roger (1999a), Çev. Cenk TÜRKMEN, “*Büyük, Küçük ve İnsan Zihni*”, Sarmal Ya., İstanbul.
- 77.POPPER, M. and ZAKKAİ E., (1994) “*Transactional , Charismatic and Transformational Leadership*”, Leadership & Organization Development Journal Vo.15 No.6, s3-7
78. PORTER-O'GRADY Timothy, Malloch Kathy, Quantum Leadership: A Textbook of New Leadership, Jones & Bartlett Publishers, Sudbury, 2003
79. RIFKIN, J., HOWARD, T. (1997) “*Entropi*” (çev. Okay, H.). İz Yayınları. No. 181/36, İstanbul.

80. SABANCI,A. "*Çağdaş Okul Liderliği Açısından Karizmatik, Dönüşümcü ve Vizyoner Liderlik Yaklaşımları*", Çağdaş Eğitim Dergisi,Sayı:318:2005
81. SASHKIN,M. ve ROSENBACH E.W.," (1993) "*A New Leadership Paradigm*" Westview Pres, Colarado, s. 90.
82. SENGE, P.M., KLEINER, A., ROBERTS, C, ROSS, R.B., SMITH, B.J., (1994) "*The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*", July.
83. SERPEK Emine, (2003) "*Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
84. SOLLMANN, U. , HEINZE, R., "*Vizyon Yönetimi Önceden Düşülmüş Başarı*" Hazırlayan: Veli Karaöz, 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1995.
85. SOSİK J.J., POTOSKY D., JUNK D.I., (2002) "*Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance*", The Journal of social psychology, 142(2), 211-232
86. ŞİMŞEK, M.Şerif, (1998) "*Yönetim ve Organizasyon*", Damla Matbaacılık,4. Baskı, Konya, s.175.
87. SHELTON Charlotte D., MCKENNA Mindi K., DARLING John R.,"*Quantum Organizations : Creating Networks of Passion and Purpose*" 2002 Conference,
88. STEWART, T. A. (1997) "*Entelektüel Sermaye: Kuruluşlarının Yeni Zenginliği*", Çev. Elhüseyni, N., Z., MESS Yayınlan, Yayın No:258, İstanbul.
89. STRANGE, J.M., MUMFORD, M.D., "*The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership*", The Leadership Quarterly, Vol.13, Issue 4, 2002:343-377.
90. QUIGLEY, J.V., (1998) "*Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*", (Çev: Berat Çelik), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., Mayıs, İstanbul.
91. ROBBINS, S.P., (2000) "*Essentials of Organizational Behavior*", Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- 92.TABAK A. , (2001) "*Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri*", İstanbul
93. TEKİN, M., GÜLEŞ, H. K. ve BURGESS, T. (2000) "*Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*", S. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi :Yayınlan, Konya

94. TENGiLiMOĞLU, D. (2005) “*Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan çalışması*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4,Sayı: 14.
95. TiCHY, NOEL.M. MAYR.A. DEVANA, (1986) “*The Transformational Leader*”, John Wiley & Sons. New York .
96. TiCHY, N.M. ve DEVANNA, M.A., (1990) “*Transformational Leader*”, New York, John Wiley&Sons, (2nd ed) s.271-280.
97. TREVOR Martin P., RALESCU Anca L, “*Fuzzy Logic in Artificial Intelligence, Towards Intelligent Systems*”, IJCAI Workshop, Montreal Canada, August 1995, Selected Papers, Springer Publishing
98. TRICHLER David H., CARMICHAEL Ronald D., “*The Six Sigma Path To Leadership*”, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin, 2004
99. TÜRKKAN, E.,(2003) “*Vizyon Rekabeti*”, Liberti Yayınları
100. UYGUÇ, N., DUYGULU, E. ve ÇIRAKLAR, N. (2000), “*Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans*”, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, Kayseri.
101. WHEATLEY Margaret J., *Leadership In A New Era Visionary Approaches to The crises Of Our Time*, Paraview Special Editions, Cosimo Inc.,2002
102. YILMAZ, A., AKDEMİR, S., (2005) “*Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara, Haziran.
103. YILMAZ, E (2006). “*Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*” S.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi.
104. YUKL GARY, (1999) “*An Evaluation of conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*”, Leadership Quarterly, 10(2), 285-305
105. YUKL, G., (2002) “*Leadership In Organizations*”, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
106. YÜKSEL, F., (2004) “*Çağdaş Kent Yönetimi ve Yönetici Vizyonu*”, Detay Yayıncılık, Ankara.

107. YUSOF, Aminuddin. (1998) “*The Relationship Between Transformational Leadership Behaviours of Athletic Directors and Coaches Job Satisfaction*”, *Physical Educator*, Vol. 55, No. 5, 1998, 170-176.
108. ZOHAR Zohar, D. (1998). “*Aklı Yeniden Kurmak*” (çev. Dicleli, Z.). Türk Henkel Ya. No. 9, istanbul.
109. ZALEZNIK, A. (1990). “*Managers and Leaders: Are They Different?*”. *Business Review*.
110. ZEL, U.(2006), “*Kişilik ve Liderlik*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
111. <http://www.amrop-tr.com/Tlider.htm> (04.02.2009)
112. <http://www.eep.com/merchant/newsite/samples/> (12.03.2009)
113. <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm> Aktan, C.C., “*Vizyon ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması*”,
114. www.mehmethekim.com (15.05.2009)
115. <http://www.sedl.org/change/leadership.html> Leadership: An Overview (2001). Southwest Educational Development Laboratory (30.01.2009)

EK-1

Değerli Hava gücü (Filo) Yöneticisi,

Bu uygulamanın amacı, orta düzey hava gücü yöneticilerinin (filo komutanları) kuantum liderlik davranışlarını, kendilerine göre ne düzeyde gerçekleştirdiklerini belirlemeye yönelik bir araştırmaya veri toplamaktır.

Toplanacak veriler bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur. Araştırmanın bilimsel güvenilirliği için anketin uygun biçimde doldurulmasına bağlıdır.

Zaman ayırdığınız ve araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Bnb. Abdulkadir ALŞAL

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET FORMU

Aşağıda sizinle ilgi bilgileri lütfen işaretleyiniz veya doldurunuz.

1- Uçuş Tecrübeniz

1. 8 yıl ve altı 2. 9-11 yıl 3. 12 yıl ve üstü

2- Öğrenim Düzeyiniz

1. Akademi 2. Yüksek Lisans (Akademi hariç) 3. Doktora

AÇIKLAMA:

Aşağıda Filo yöneticisi olarak gerçekleştireceğiniz bazı davranışlara yer verilmiştir. Bu davranışları lider olarak ne düzeyde gerçekleştirdiğinizi yan taraftaki sütunda işaretleyiniz.

Lütfen boş madde bırakmayınız.

**Gerçekleştirme
düzeyi**

	Hiç	Az	Orta	Oldukça	Çok
LİDERLİK DAVRANIŞLARI					
FİLO YÖNETİCİSİ OLARAK,					
1. Başarımı sadece benim başarımlarım olarak algılamam.	1	2	3	4	5
2. Karar alma sürecinde astlarımların katkı ve görüşlerini alırım.	1	2	3	4	5
3. Astlarımların bana ve yaptıklarımlarıma ilişkin farklı gözlemlerini anlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
4. Astlarımların hatalarını bir öğrenme fırsatı olarak görmelerine olanak sağlarım.	1	2	3	4	5
5. Yönetebileceğim riskleri alırım.	1	2	3	4	5
6. Filoda Ortak ruhun oluşmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
7. Zaman zaman astlarımlarla kopmalar olacağını kabullenirim.	1	2	3	4	5
8. Bütünleştirici amaçlar ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
9. Astlarımların işi sahiplenmesini, işe katılımını ve öz bağlılıklarını teşvik ederim.	1	2	3	4	5
10. Filo'da görevli herkesin liderlik potansiyelini işe koşmak için uygun ortam sağlarım.	1	2	3	4	5
11. Astlarımların benimle aynı görevde uçmak için adeta yarışırılar.	1	2	3	4	5
12. Belirsizliklere karşı bir ihtimalat planım (Contingency Plan) vardır.	1	2	3	4	5
13. Filo'da astlarımların ile karşılıklı güven ortamı sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
14. Filo'da yatay ve dikey iletişim kanallarını sürekli açık tutarım	1	2	3	4	5
15. Değişimin sürekli gelişimde anahtar rol oynadığı bilincinde olarak Filo tarafından icra edilen faaliyetlerin daha iyi nasıl yapılabileceği hususunun sürekli sorgulanmasını sağlarım.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Abdulkadir ALŞAL, 1969 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlköğretimini sırasıyla Konya, İstanbul ve İzmir'de bulunan okullarda tamamlamış, 1983 yılında girdiği Maltepe Askeri Lisesi'nden 1987 yılında, 1991 yılında ise, Hava Harp Okulu'ndan olmuştur.

Hava Kuvvetlerinin çeşitli birliklerinde görev yapan Abdulkadir ALŞAL, 1999-2001 yılları arasında Alman Hava Kuvvetlerinde Radar Mübadele Subayı olarak görev yapmış, 26 Temmuz 2007 tarihinde ise, Hava Harp Akademisi Komutanlık ve Karargah Subaylığı (KOMKARSU) öğreniminden mezun olmuştur.

Halen Hava Kuvvetleri Komutanlığında görev yapan Bnb.Abdulkadir ALŞAL, evli ve iki çocuk babası olup, iyi derecede İngilizce bilmektedir.