



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÖNETİMDE YENİ YÖNELİMLER BAĞLAMINDA LİDER YÖNETİCİLİK

Ömür DELİVELİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. Mehmet AKTEL

ISPARTA 2010

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

Gönderen : Kamu Yönetimi EABD Başkanlığı

Gönderilen : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Enstitü Anabilim Dalımız **YÜKSEK LİSANS** / ~~DOKTORA~~ Programı öğrencisi
..... Ömür Deliverli tez çalışmalarını sonuçlandırmış ve
kurulan jüri önünde tezini savunmuştur. Sınav tutanağı aşağıdadır.
Tez Adı Değişikliği **YAPILDI** / ~~YAPILMADI~~

**Prof. Dr. Şaban
SİTEMBÖLÜKBAŞI**

Tarih

Enstitü Anabilim Dalı Başkanı

SINAV TUTANAĞI:

Jürimiz Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 25./39. maddesi uyarınca 07.06.2010 Pazartesi
günü saat 15.00 'de toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Töneliminde Tezi
Tönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik
konulu tezini incelemiş ve yapılan sözlü sınav sonunda ~~ONAYIĞI~~ / **OYÇOKLUĞU** ile aşağıdaki kararı
almıştır.

KABUL

RED

DÜZELTME

Tez Sınavı Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Başkan	<u>Yrd. Doç. Dr. Mehmet Aktepe</u>	<u>[İmza]</u>
Üye	<u>Yrd. Doç. Dr. Yakup Altan</u>	<u>[İmza]</u>
Üye	<u>Yrd. Doç. Dr. Mustafa Öztürk</u>	<u>[İmza]</u>
Üye		
Üye		

Enstitü Müdürü

MADDE-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RED", veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Düzeltme alan öğrenci bir sonraki dönemde kayıt yaptırmak zorundadır.

Madde-39 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL", "RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Yüksek Öğretim Kurumu ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

ÖZET

YÖNETİMDE YENİ YÖNELİMLER BAĞLAMINDA LİDER YÖNETİCİLİK

Ömür Deliveli

Süleyman Demirel Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Tezi, 149 sayfa, Haziran 2010

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Aktel

Günümüzde değişen çağa uyum sağlayabilmek, yönetim örgütlerinin en önemli zorunluluğu haline gelmiş ve bu zorunluluk bütün yönetim örgütlerinin işleyişini, yapısını ve yöneticiden beklenen rolleri değiştirmiştir. Buna bağlı olarak günümüz yönetim yaklaşımlarında, yönetici değil daha çok lider yöneticiden beklenen olumlu davranışlar vurgulanmaya başlamıştır.

Bu çalışmanın amacı; yeni yönelimler bağlamında ideal lider yöneticiyi tanımlayabilmek, ideal lider yönetici davranışlarını ve özelliklerini ortaya koyabilmektir. Bu amaç için lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarına açıklık getirilerek, yeni yaklaşımlar ışığında, yönetim örgütlerinde yöneticilerin sahip olmaları gereken lider yönetici davranışları belirlenmeye çalışılmıştır.

Lider yönetici davranışlarını belirleyebilmek ve bir senteze ulaşabilmek için ise, bu çalışmada ilk olarak liderliğin tarihsel gelişimi, tanımı ve kapsamına, ikinci olarak, liderlik konusundaki teorilere yer verilmiştir. Üçüncü olarak lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarının farklılıkları vurgulanarak, lider yönetici kavramına açıklık getirilmiştir. Son olarak, yönetimde yeni yaklaşımlar bağlamında lider yönetici davranışlarını ortaya koyabilmek için; bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler, stres yönetimi, kriz yönetimi, çatışma yönetimi, performans yönetimi, çalışanların motivasyonu ve duyguların yönetimi, mobbing (psikolojik linç) ve mobinggle mücadele yolları konusunda görüşler ele alınarak, lider yönetici davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu beceriler özetle, organizasyonel hedeflere dayalı olarak örgüt ve bireylerin hedeflerini bütünleştirebilen, insan ilişkilerine duyarlı, bilgi ve yeteneğe dayalı öğrenilebilir, lider yönetici davranışlarıdır.

Anahtar Kelimeler: *Lider, Yönetici, Lider Yönetici. Liderlikte Klasik, Modern ve Yeni Yaklaşımlar, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Etkili Lider Yönetici Davranışları*

ABSTRACT**LEADER-MANAGERSHIP IN THE CONTEXT OF NEW DIRECTIONS IN
MANAGEMENT****Ömür Deliveli****Süleyman Demirel University, Department of Public Administration
Master Thesis, 149 pages, June 2010**

Supervisor: Assist. Prof. Mehmet Aktel

The necessity to adapt to the changing era has become the most important obligation for management organizations and this obligation has changed the functioning and the structure of all management organizations and the roles expected from a manager. In this regard, in today's management approaches, the positive behaviors that are expected from a leader manager have tended to be more expressed than the manager *per se*.

The aim of this study is to define the ideal leader manager with respect to new orientations and to specify the characteristics and behaviors of the ideal leader manager. Towards this aim, the concepts of leader, manager, and leader manager have been explained and then the leader manager behaviors that the managers in management organizations need to exhibit have been defined under the light of new approaches.

In order to determine the leader manager behaviors and reach to a synthesis, this study, first, analyzes the historical development of leadership, its definition and scope and, second, overviews the theories on leadership. Third, expressing the differences among the concepts of leader, manager, and leader manager, it explains the concept of leader manager. Finally, in order to find out the leader manager behaviors with respect to new approaches in management, the leader manager behaviors have been defined under the light of views on knowledge management and learning organizations, stress management, crisis management, conflict management, performance management, management of employees' senses and motivation, mobbing (psychological lynch) and ways to tackle with mobbing. These competences, in summary, are the leader manager behaviors that can integrate the objectives of the organization and the individuals in line with the organizational objectives, are sensitive to human relations, and can be learned through knowledge and skill.

Keywords: *Leader, Manager, Leader Manager, Classical, Contemporary And New Approaches In Leadership, New Approaches In Leadership, Effective Leader-Manager Behaviors.*

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
ÇİZELGELER DİZİNİ	vii

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Konusu.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	1
1.3. Çalışmanın Önemi.....	2
1.4. Çalışmanın İçeriği.....	3

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN TANIMI VE KAPSAMI

2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	7
2.2. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı İle İlgili Görüşler.....	12
2.3. Liderlik Türleri.....	14
2.4. Liderlik Özellikleri ve Liderlik Yasaları.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIM VE TEORİLERİ

3.1. Klasik Yaklaşımlar.....	25
3.1.1. Özellikler Kuramı.....	25
3.1.2. X ve Y Kuramları	29
3.1.3. Z Kuramı	30
3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	31
3.2.1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	32

3.2.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları.....	33
3.2.3. Sistem 1-4 Kuramı.....	34
3.3. Liderlikte Modern Yaklaşımlar.....	35
3.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı.....	35
3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	36
3.3.2.1. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli.....	36
3.3.2.2. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli.....	37
3.3.2.3. Araç (Yol)-Amaç Teorisi.....	38
3.3.2.4. Vroom, Yetton ve Jago Modeli.....	38
3.3.2.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	39
3.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	40
3.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	41
3.4.2. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	41
3.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER, YÖNETİCİ VE LİDER YÖNETİCİLİKLE İLGİLİ TANIMLAMALAR VE KARŞILAŞTIRMALAR

4.1. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramları.....	45
4.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması.....	46
4.3. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Ayırımı.....	52
4.4. Lider Yöneticilerin Becerileri, İşlevleri ve Görevleri.....	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİ YÖNELİMLER BAĞLAMINDA LİDER YÖNETİCİLİK

5.1. Bilgi Toplumunda ve Öğrenen Örgütlerde Lider Yöneticilik.....	58
5.1.1. Bilgi Toplumu Kavramı.....	58
5.1.2. Bilgi Toplununun Özellikleri.....	60
5.1.3. Öğrenen Örgütler.....	63
5.1.4. Bilgi Çağında Yönetim Anlayışı ve Yönetimsel Bilginin Özellikleri.....	65
5.1.5. Bilgi Toplumu Etkin Yönetim ve Lider Yöneticilik.....	68

5.2. Stres Yönetiminde Lider Yöneticilik.....	71
5.2.1. Strese Neden Olan Faktörler ve Stres Kaynakları.....	72
5.2.2. Stresin Altında Olmanın Genel Belirtileri ve Genel Sağlık Sorunları.....	74
5.2.3. Organizasyonlarda stres.....	77
5.2.4. Yönetim Örgütlerinde Stresle Mücadele Yöntemleri ve Lider Yöneticinin Görevleri	79
5.3. Kriz Yönetimi ve Lider Yöneticilik	82
5.3.1.Kriz Kavramı, Krize Yol Açan Etmenler ve Kriz Dönemi Özellikleri.....	83
5.3.2. Kriz Sürecinin Aşamaları.....	87
5.3.3. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetiminde Lider Yönetici Görevleri.....	89
5.4. Çatışma Yönetiminde Lider Yöneticilik.....	94
5.4.1. Çatışmanın Tanımı ve Kapsamı.....	95
5.4.2. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Kaynakları.....	98
5.4.3. Çatışmanın Belirtileri ve Teşhisi.....	100
5.4.4. Örgütsel Çatışmada Yönetim İşlevi ve Lider Yöneticilik.....	102
5.5.Yönetim Örgütlerinde Performans Yönetimi, Duyguların Yönetimi ve Çalışanların Motivasyonu, Mobbing ve Mobbinge Mücadele Yöntemleri...109	
5.5.1. Performans Yönetimi ve Lider Yöneticilik.....	110
5.5.2.Duyguların Yönetimi, Çalışanların Motivasyonu ve Lider Yöneticilik.....	115
5.5.3.Yönetim Örgütlerinde Mobbing ve Mobbinge Mücadele Yöntemleri..	122
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA	136
ÖZGEÇMİŞ.....	149

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil. 5. 1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	117
---	-----

ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa No
Çizelge. 4.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	47
Çizelge. 4.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması.....	51
Çizelge. 4.3. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması....	54
Çizelge.5.1. Sosyal, Ekonomik, Siyasal ve Teknolojik Sistem Açısından Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması.....	61
Çizelge. 5.2. Kriz Döneminin Özellikleri	86
Çizelge. 5.3. Çatışma Çözümleme Yaklaşımları.....	105

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Konusu

Toplumsal, siyasal, teknolojik ve endüstriyel alanda hızlı değişimin yaşandığı günümüzde insanoğlu, hızla tükenen kıt kaynakları en rasyonel biçimde kullanma ve yönetme arayışı içinde, yeni kaynaklar yaratma, araçlar ve ilişkiler geliştirme çabasını sürdürmektedir. (Bensghir, 1996: 1) Bu değişim bütün yönetim örgütlerini derinden etkilemiştir. Günümüzde değişen çağa uyum sağlama zorunluluğu bütün yönetim örgütlerinin işleyişini değiştirmiş, yönetimin başarısı için farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Yönetim örgütlerinin işleyişini ve yapısını değiştirerek, değişen çağa uyumunu kolaylaştıracak ve örgütün verimliliğini artıracak yeni görüşler kabul görmeye başlamıştır.

Bütün bu yaklaşımların ortak noktası kaynakların en rasyonel biçimde nasıl kullanılması ve yönetilmesi gerektiği ile ilgilidir. Buna göre örgütün yapısını ve işleyişini değiştirecek olan kişiler de öncelikle lider yöneticilerdir. Bu nedenle günümüzde yönetim örgütlerinde yöneticilik kavramı değil, lider yöneticilik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmanın konusu yeni yaklaşımlar bağlamında ortaya çıkan etkili lider yönetici davranışlar ve özelliklerini ortaya koymaktır.

1. 2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; yeni yönelimler bağlamında ideal lider yöneticiyi tanımlayabilmek, ideal lider yönetici davranışlarını ve özelliklerini ortaya koyabilmektir. Bu amaç için lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarına açıklık getirilerek, yeni yaklaşımlar ışığında, yönetim örgütlerinde yöneticilerin sahip olmaları gereken lider yönetici davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu beceriler özetle insan ilişkilerini uzlaştırarak, organizasyonel hedeflere dayalı olarak bireyleri bütünleştirebilecek, bilgi ve yeteneğe dayalı öğrenilebilir, lider yönetici davranışlarıdır.

1.3.Çalışmanın Önemi

Dünyadaki baş döndürücü değişme ve gelişmeler sadece tek bir alanda kalmamakta, tüm sistemleri etkilemektedir. Bu değişme ve gelişmeler, organizasyonların yapısını, yönetim anlayışlarını, kullanılan teknolojileri, çalışanları da etkileyerek yönetim örgütlerinin işlevlerini ve yöneticilerin rollerini değiştirmektedir. Bu nedenle insan, bilgi ve iletişimin önem kazandığı bu dönüşüm sürecinde, yönetim örgütlerini ve yöneticilerini yeni görevler beklemektedir. Günümüzde yeni yaklaşımlar, yöneticilerin sahip olmaları gereken beceri ve yetenekleri ele alırken, yöneticinin liderlik özelliklerine dikkat çekmekte bu anlayış da lider yönetici kavramını ortaya koymaktır. Buna göre örgütün başarısı için yöneticiler lider yönetici davranış ve özelliklerine sahip olmalıdır. Bu nedenle yönetim örgütlerinin başarısı için lider yönetici davranışlarının neler olduğunun bilinmesine gerek vardır.

Tarihsel süreç içinde incelendiğinde insanlık, günümüze kadar farklı toplumsal aşamalar geçirmiştir. Bunlar sırasıyla doğa ve avlanmaya dayalı “ilkel toplum”, arkasından, “tarım toplumu”, buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan “sanayi-endüstri toplumu” ve son olarak günümüzde bilginin ve insan olgusunun önem kazanmasıyla başlayan “bilgi toplumu” aşamalarıdır.

İlkel toplum aşamasından, tarım toplum aşamasını da alan süreç içinde toplum içinde üstün özellikleri olan insanların diğer insanların önüne geçip liderlik yaptığı bilinmektedir. Bu dönemde liderlik, güç ve cesaret kavramlarıyla anılmaktadır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde, liderin güç ve cesaret özellikleri boyut değiştirmiş, güçlünün-gücsüzü yenmesi ve güçlünün yetkin bir otorite sayılması gelenek haline gelmiştir. Buna göre liderler, örgütten ve insan kaynağından üstün tutulmuştur.

Günümüzde hızlı değişimlerin sonucu olarak bilginin kaynak olarak ön plana çıkması ile ve bu kaynağı işleme ve yönetmede kullanılan teknolojideki gelişmeler neticesinde “sanayi ötesi toplum, bilgi toplumu” aşamasına gelinmiş (Toffler, 1981: 25-32) ve yönetimde insan olgusu önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle sanayi ötesi toplum aşamasını tecrübe eden bütün organizasyonlar, yönetim süreçlerinde ve

kurumsal işleyişte bilgi ve insanın rolünü yeniden düşünmek ve değerlendirmek durumunda kalmıştır. Dolayısıyla bu çağda lider davranışlarını belirleyen temel özellikler bilgi ve yetenek olmuştur.

Bilgi çağında insan ilişkileri ve insan ilişkilerinin yönetimi konusu etkili lider yönetici davranışlarını belirleyen temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Ancak özellikle bilgi çağında bulunduğumuz şu günlerde farklılaşan insan ihtiyaçlarını uzlaştırabilmek, bu ihtiyaçları örgütün hedefleriyle bütünleştirebilmek eskiden olduğu kadar kolay değildir. Bu çağda örgüt içinde insan kaynağını en iyi şekilde yönetebilmek ve örgütün verimliliğini artırabilmek için yöneticilerin yeni yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için de örgütlerin başta yönetim anlayışlarını ve dolayısıyla yöneticilerin tutum, düşünce ve görüşlerini bu anlayışa uygun olarak değiştirmelerine gerek vardır.

Yönetim örgütlerinin değişen çağa uyum sağlamaları çok kolay değildir. Elbette bu değişimin klasikleşmiş yönetici davranışlarıyla gerçekleşmesi beklenemez. Bilgi, yetenek ve yaratıcılığın öne çıktığı bu çağda yönetim örgütlerinin artık tecrübeye dayalı yönetilmeleri ya da yönetimlerin klasikleşmiş yönetici davranış tiplerleriyle sorunlarını çözebilmeleri mümkün görünmemektedir. Çünkü yöneticileri bekleyen yeni görevler, yönetici rollerinin değişmesine yol açmış bu değişim, yönetici kimliğinin lider yönetici kavramıyla ele alınmasına neden olmuştur. Dolayısıyla değişimi arzu eden ve yeni yaklaşımlar ışığında bir senteze varmış olan yöneticilerin bazı özel yetenek ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle günümüz yönetim örgütlerinin başarısı için, lider yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin neler olduğunun bilinmesine gerek vardır.

1.4. Çalışmanın İçeriği

Günümüzde yönetim örgütlerinde yönetim ve yöneticinin başarısı, insan ilişkilerini sağlam bir temele oturtabilmek ve bu ilişkileri organizasyon hedeflerine dayalı olarak yönetebilmekle mümkün olacaktır. Çünkü çağdaş toplum örgütlerinin ve özellikle de iş örgütlerinin benzerleriyle rekabet edebilmek ve hatta hayatta kalıp varlıklarını sürdürebilmek için mutlaka değişmeleri, başka bir ifadeyle yapılarını ve

iş yapma yöntemlerini gözden geçirmeleri ve kendilerini değişen çevre koşullarına adapte etmeleri gerekmektedir. Bu işi başarmak örgütlerin dinamik yönünü meydana getiren yönetim ve yöneticiye düşen bir görevdir. Bu görevi ise, ancak teknik bilgi ve becerilerle donatılmış, dinamik, değişmelere direnmek yerine onlara uyum sağlayabilen, insanlar arası ilişkileri iyi bilen ve bilgi ve karizması ile iş görenleri etkileyip değişim de dâhil karşılaşılan güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve nihayet örgütü bir bütün olarak görüp onunla ilgili geleceğe yönelik stratejik kararlar alabilen yöneticiler yerine getirebilecektir. (Eren,1999: 1)

Bu nedenledir ki günümüzde yönetim örgütlerinde yöneticilik kavramı değil lider yöneticilik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Ancak unutulmamalıdır ki çalışma hayatında birbirini çağrıştırdığı için aynı anlamda kullanılan lider, yönetici ve yönetici lider kavramları farklı kavramlardır. Öncelikle her yönetici lider özelliklerine sahip olmayabilir ya da lider olmak için yönetici olmak da gerekmez.

Çünkü yönetici ve liderlerin bilgi ve tecrübeleri farklılıklar gösterdiği gibi amaçlara yönelik tutumları da birbirinden farklıdır. Yöneticiler amaçlar karşısında çekingenken, liderler aktiftirler ve fikirleri uygulayan yöneticinin aksine yeni fikirler ortaya çıkarırlar. Yönetici için faaliyet konusu olan iş çalışanlarla fikirlerin koordinasyonunun sürekli olarak korunduğu bir süreçken lider buna ihtiyaç duymaz ve uzun dönemli sorunlar karşısında yeni çözüm yolları üretebilir. Liderle yönetici arasındaki en belirleyici farklardan biri; yöneticinin mevcut şartlara teslim olması, liderin ise hâkim olmasıdır. (Ekici, 2005: 7)

Öte yandan lider yöneticilik ise, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yönetici, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlülüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. (Özer, 2008:5)

Liderlik örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede devamlılığı sağlamak ve rekabette başarılı olabilmek için gerekli olan değişim ve dönüşümleri örgüte kazandırmaktadır. (Yalçın, 1994: 54) Sahip olduğu bilgi ve yetenekle örgütün

verimliliğini ve etkililiği artırarak, bu değişim ve dönüşümü başarma işi ise lider yöneticinin görevidir.

Ortaya çıkan sorunlar karşısında örgüt hedeflerini yönelik olarak, bireyleri uzlaştıramayan ya da ortak amaçlar doğrultusunda insan kaynaklarını yönetemeyen, kriz anında sorunlara çözüm getiremeyen, yani maddi kaynaklarla beraber olumlu ve olumsuz duyguları yönetemeyen yöneticilerin lider davranışlarına sahip olduğu söylenemez. Genel olarak yönetim örgütlerinde tipik yönetici davranışları göz önünde bulundurulduğunda, bu davranışların günümüz çağdaş yaklaşımlarda ele alınan lider yönetici davranışlarından farklı olduğu anlaşılacaktır. Yine bu tipik ve klasikleşmiş yönetici davranışlarının, klasik ve modern yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirmesi yapıldığında da; bu davranışların o dönemlerde toplumları sürükleyen, ortak amaçlar doğrultusunda geniş halk kitlelerini etkileyen ve toplumlarına yön veren lider davranışlarına da benzemediği görülecektir.

Bu durum derinlemesine incelenirse yönetim örgütlerinde tecrübeye dayalı klasik tipteki yöneticilerin sadece yönetici olarak iş başına getirilmelerinin örgütsel hedefleri gerçekleştirmede ya da sorunları çözmeye yeterli olamayacakları anlaşılacaktır. Bu nedendir ki yönetim örgütlerinin başarısı için lider yönetici davranış ve özelliklerinin bilinmesine ve iş başına getirilecek yöneticilerin çağın ihtiyaçlarını karşılayabilecek, etkili yönetici liderlik özellik ve becerilerine sahip olmalarına gerek vardır. Bu nedenle bu çalışmada lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarına açıklık getirilerek, yeni yaklaşımlar bağlamında ortaya çıkan lider yönetici davranış ve özellikleri tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bu davranışların tespiti için, çalışmada ilk olarak liderliğin tarihsel gelişimi, tanımı ve kapsamı hakkında bilgiler araştırılarak, yazar ve araştırmacıların liderlik tanımlarına yer verilecektir. Ayrıca araştırmacıların ele aldığı liderlik özellikleri, liderlik türleri ve liderlik yasaları konularına değinilecektir.

İkinci olarak, liderlik kuramları Klasik, Modern ve Yeni liderlik teorileri şeklinde sınıflandırılarak incelenecek ve Klasik liderlik teorileri kapsamında Özellikler Kuramı, X ve Y, Z Kuramı, Davranışsal Yaklaşımlar kapsamında, ABD Üniversiteleri'nde yapılan çalışmalar ile birlikte Sistem-4 Kuramı incelenecektir. Modern Yaklaşımlar çerçevesinde ise Açık Sistem ve Durumsallık Kuramları'na

değınilecektir. Son olarak günümüzde ortaya çıkan Liderlikte Yeni Yaklaşımlara yer verilecektir.

Çalışmada üçüncü olarak, birbirini çağrıştırdığı için günlük hayat ve çalışma hayatında birbirinin yerine kullanılan lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarıyla ilgili açıklama ve tanımlamalar incelenerek, farklılıkları vurgulanacaktır.

Lider yönetici davranışlarını tespitinin yapılmaya çalışıldığı son aşamada ise yeni yönelimler bağlamında ortaya çıkan görüşler ışığında, lider yöneticilerin sahip olmaları gereken davranışlar belirlenmeye çalışılacaktır. Buna göre, bilgi toplumunda ve öğrenen örgütler ve lider yöneticilik, stres yönetimi ve lider yöneticilik, kriz yönetimi ve lider yöneticilik, çatışma yönetimi ve lider yöneticilik başlıklarında bu davranışların neler olduğu tespit edilerek, lider yöneticilerin rol ve görevleri ortaya konulacaktır. Ayrıca performans yönetimi, duyguların yönetimi ve çalışanların motivasyonu, mobbing (psikolojik linç) gibi konu başlıklarında bu konularla ilgili görüş ve öneriler değerlendirilirken, çatışmanın sonucu olarak ortaya çıkan mobbing konusunda lider yöneticinin yapması gerekenler belirlenecektir.

Böylece yeni yaklaşımlarda ortaya çıkan görüşlerin sentezi yapılarak, lider yöneticilerin sahip olmaları gereken davranışlar ve özellikler tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu sentez neticesinde elde edilen etkili lider yönetici davranışlarına sahip olan yöneticilerin, yönetim örgütlerinde organizasyonel hedeflere ulaşmada, insan kaynağını en etkili şekilde kullanmada, olumlu ve olumsuz duyguları uzlaştırmada ve verimliliği arttırmada insan ve kurum hedeflerini bütünleştirmede başarılı olacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN TANIMI VE KAPSAMI

Tarihsel gelişim sürecinde incelendiğinde hemen her çağda ve toplumların liderlere ihtiyaç duydukları ve bu liderlerin tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak toplumlarını etkiledikleri anlaşılmaktadır. Çünkü insan birikimlerini toplum yapan ve bu birikimleri topluma yayan liderlerdir. Liderlik her çağda farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Bu nedenle lider ve liderlik kavramları farklı şekillerde tanımlanmıştır. Liderler birbirine benzeyen insanlardan farklı özelliklere sahip kişilerdir. Liderler toplumda bazen en güçlü bazen en akıllı bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişiler olarak tanımlanmıştır. Ancak tanımlamalar farklılık gösterse de sonuçta liderler diğer kişilerden farklı olan özellikleri sayesinde takip edilmişler ve toplumun ortak gereksinmelerini uzlaştırmaya ve gerekli düzeni ve istikrarı sağlamaya çalışmışlardır. Denilebilir ki ilk dönemlerde liderler diğer insanlardan farklılaşan özellikleriyle yönetici kişiler olarak halkları tarafından tercih edilmiş ve takip edilmişlerdir.

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak liderliğin tarihsel gelişimi, tanımı ve kapsamı hakkında bilgiler araştırılarak, yazar ve araştırmacıların liderlik tanımlarına yer verilecektir. Ayrıca liderlik özellikleri, liderlik türleri ve liderlik yasalarına değinilecektir.

2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

İnsanlar toplumlar halinde yaşarlar ve bunun doğal sonucu olarak yetki, görev ve sorumlulukları birlikte paylaşırlar. Yetki, görev ve sorumlulukların paylaşılması yetmez, bunu belli bir düzen ve uyum içinde yapmak gerekir. İnsanların ortak beklentilerine cevap verebilecek bir düzenin kurulması şarttır. Bunun için öncelikli olan içlerinden bazılarını bu düzeni kurmak ve yaşatmak, uyumu sağlamak için seçer ve yetkilerini devrederler. Toplumda diğer bireylerden farklı olan bu insanlar liderlerdir.

İnsanlık tarihinin ilk dönemlerinde topluma liderlik etmenin ölçütü daha çok, güç ve cesaret gibi kişisel özelliklere bağlıydı. Günümüz modern toplumlarında ise liderlik için aranan özellikler çeşitlilik ve değişiklik göstermiştir. Artık beklenen özellikler bilgi ve yetenek olmuştur. (Ekici, 2009: 1) ‘1900–1950 yılları arasında sanayi devriminin ortaya çıkışıyla birlikte, bilimsel olarak yönetim kavramı da anılmaya başlanmıştır. O dönemde yönetimin belli başlı unsurları; iş bölümü, hiyerarşik kademelenme, belirli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanması olarak belirlenmiştir.’ (Dangaç, 2008:2) Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüz dünyasında, liderliğin işlevsel özellikleri giderek artmıştır. (Ekici, 2009: 1)

Bu durumda tarihsel sürece baktığımızda, topluluk içinde yaşayan insanların toplum içinde yaşamlarını sürdürebilmek, düzen içinde organize bir şekilde yaşayabilmek için, yetkilerinin bir kısmını kendilerinden daha güçlü, zeki ya da iyi bir eğitim teknik donanıma sahip, bazı üstün kişisel özelliklere sahip lider kişilere devrettikleri görülmektedir.

Yönetimin bir anlayış olarak açıklandığı ve liderlik fonksiyonuyla ilgili ilk görüşlerin izlerini milattan önceki dönemlerde görmek mümkündür. M.Ö. 4000 ve M.Ö.400 arasındaki süreçte yönetim fonksiyonlarının planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrole ilişkin liderlik işlevlerine rastlanmıştır. Yine Mısırlılarda merkezkaç yönetim uygulamalarından merkezi yönetim uygulamalarına doğru geçildiği görülür. Thomas More, kötü yönetim ve kötü önderliğin sakıncalarını ele almıştır. İslam âleminde bu yöndeki uygulamalara bakıldığında ise, M.S. 1100 yılında Gazali'nin yönetici özelliklerinden bahsettiğini görülmektedir. Bununla birlikte Farabi, liderin niteliklerine yönelik bazı tespitlerde bulunmuştur. (Ekici, 2009: 2)

Liderin özellikleriyle ilgili görüşler incelendiğinde, kimi yazar, düşünür ve devlet adamlarının lider özellikleri ve liderden beklenen davranışlarla ilgili farklı görüşleri dikkat çekicidir. Örneğin Machiavelli liderin kitlelerden destek bulması gerektiğini söylemiş ve gruplarda dayanışmayı öngören liderlik türlerinden bahsetmiştir. Machiavelli, “Prens” adlı yapıtında prenslikle ilgili düşüncelerinde inebildiği kadar derine inmiş, prenslik nedir, türleri nelerdir, nasıl kazanılırlar, nasıl

elde tutulurlar, neden kaybedilirler gibi sorulara cevap arayarak bu konuları tartışmıştır. (Machiavelli, 2003:1-135)

Montaigne denemelerinde kralın gücünün tanrıdan ya da halktan almasına göre tutumlarını incelemiştir. Burke'ye göre (1998: 56) Montaigne'in anlayışında demokrat, kralı bir at arabacısının yerine koyar, monarşist ise, güç ve hükümdarlık bakımından, kralı neredeyse üstün sayar. Spinoza "Siyaset Üzerine Seçmeler" adlı eserinde, 'yöneticinin amacının korkutarak halkı dizginlemek ve itaati sağlamak değil, tersine insanları mümkün olan her türlü güvenlik içinde yaşamaları için korkudan kurtarmaktır; yani kendine ve başkalarına zarar vermeden var olmak ve çalışmaktan ibaret olan doğal haklarını güçlendirmektir' diyerek ideal lideri tarif etmiştir. (Spinoza, 2003: 89-91)

Nietzsche, 'Böyle Buyurdu Zerdüş' adlı eserinde, yönetimi ve yöneticileri yerden yere vurmıştır. Hırsız ve açgözlü insanların yönetici olmaya çalıştıklarını söylemekte ve bu yüzden yöneticileri putperest olarak nitelendirmektedir. (Nietzsche, 2003: 253)

Montesquieu "Kanunların Ruhu Üzerine II" adlı eserinde, yöneticilerin ahlaklı olması halinde insanların özgür olacağını ifade etmiştir. Ona göre yöneticiler halka karşı kibar ve saygılı olmalıdırlar, hakaret etmemelidirler. (Montesquieu, 1998: 340-350)

Nizamü'l-mülk Sultan Melikşah'ın tavsiyesi ile kaleme aldığı 'Siyasetname' adlı eserinde, meliklerin, emirlerin, vezirlerin, kadıların, hatip ve benzeri idarecilerin siyaset, ahlak ve davranışlarını tanzim etmiştir. (Nizamü'l-mülk, 1981: 14)

'Kutadgu Bilig' adlı eserinde liderliği işleyen Yusuf Has Hacib'e göre (1985: 414-436) lider; iyiliği karşılıksız bırakmayan ve insanların en iyisi olan kişidir, cömertlikte, yardımda ve adalette insanlar içerisinde seçilmiş olandır, insanlara en faydalı olandır, merhametli olandır. Lider insanların sevinci uğruna, kendi canını feda edendir, hayâ sahibi olandır, işine içten bağlı olandır.

Farabi'ye göre (Bayraklı, 1983: 122-124) lider, organları mükemmel ve sağlıklı olandır. Uyanık ve zekidir, cömerttir, adaletlidir ve adalet ehlini sever. Lider doğrudur ve doğru kişileri sever, korkak değildir, iradesinde zaaf yoktur. Lider, eğitim ve öğretime düşkün olmalıdır, yeme, içme ve cinselliğe düşkün olmamalıdır.

Hatip olmalı, ikna edici kuvvete sahip olmalıdır, sağlam bir hafızaya sahip olmalıdır, zeki ve kolay anlayabilen biri olmalıdır.

Atilla'ya göre (Wess, 1993: 1-138) lider; bağlılık, cesaret, arzu, duygusal güç, fiziksel güç, sezgi kararlılık, tahmin, zamanlama, rekabetçilik, özgüven, sorumluluk, inanırlılık, ısrarcılık (hırs), güvenilirlik özelliklerine sahip olmalıdır.

Kanuni Sultan Süleyman'ın veziri Lütü Paşa (1982: 121) devlet yöneticilere verdiği öğütte liderden davranışlarını şu şekilde özetlemiştir. Lider İş ehline verilmeli, adama göre değil, işe göre adam tayin edilmelidir. Hiçbir devlet adamı soruşturma ve araştırma yapılmadan görevden alınmamalıdır. Devleti idare edenler halkla ilişkiyi kesmemelidir, ilim ehlini sevmeli, adaleti elden bırakmamalıdır. Lider sır saklamasını bilmeli, fakir fukarayı gözetmelidir.

Bilimsel anlamda yönetim araştırmalarının yapıldığı dönemlerde de farklı liderlik tanımlamalarına ve liderin özellikleri ile ilgili farklı görüşlere rastlanmaktadır. Örneğin yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının başlangıcı olan Hawthorne araştırmalarında, yöneticinin; organize etme, planlama, kontrol gibi fonksiyonları için gereken mantıksal becerileri yanında, sosyal becerilerle de donatılması ve yönetimde grup etkinliği üzerinde durulmuştur. (Dangaç, 2008: 2)

Liderlikle ilgili ilk bilimsel araştırmalar 1900'lü yılların başlarında artmaya Yapılan ilk araştırmalarda doğal liderlerin özellikleri vurgulanmaya çalışılmıştır. 1930 ve 1940'lı yıllarda liderlik farklı kişisel özellikleri konusuna yoğunlaşan araştırmacılar, 1940 ve 1960'lı yıllarda liderlik davranışlarının neler olduğunu açıklamaya çalışmışlardır. 1960'lı ve 1980'li yıllarda yapılan araştırmalar da ise modern çağın gereklerine uygun olarak, değişen liderlik davranışları ele alınmaya başlanmıştır. Günümüz araştırmacılarının ilgi konusu ise lider özellikleri ve yöneticiden beklenen görevleri bütünleştiren yönetici liderlik konusu olmuştur.

Liderlikte özellikler yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalarda ortaya çıkan görüş, gerek lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulaması, gerek grubu ön plana çıkarmasında, ulaşılmak istenen; bazı insanların toplum içinde doğal liderler olarak öne çıktığı ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir. (Yüksel, 1981: 175-178)

Bu amaçla 1920- 1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır. Liderlik kavramının açıklanmasında 'Büyük İnsanlar Yaklaşımı' da denebilecek bu teoride, lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler, araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak 'liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek başarılı olamamıştır.' (Tabak, 2005: 1)

Liderin etkinliğinin tespiti için yapılan araştırmalarda, etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları görülmüştür. Bu durum grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasını taşıyanlar bulunduğu halde bunların tam olarak anlayamadığı, bunun için de başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. (Koçel, 1995: 345)

Michigan Araştırması da örgütlerde liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir araştırmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmasının ardından 1948'de Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950'de liderliğe ilişkin ilk raporunu yayınlamıştır. Araştırma örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaştırmayı ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonuç bölümlerinde, yöneticilerin liderlik özelliklerine değilmiştir. (Başaran, 1998: 44)

Bu alandaki diğer çalışmalardan Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru başlatılan ve 1950'li yıllarda sürdürülen Ohio Araştırması, örgütlerde görülen liderlik davranışlarını ortaya koymak için yapılmıştır. Araştırma için kullanılan, 'Lider Davranışını Betimleme Anketi' endüstri, ordu ve eğitim alanında seçilen yüzlerce örgütte uygulanmıştır. Bu çalışmanın sonuç bölümleri incelendiğinde, liderlik davranış özelliklerinin iki kümede toplandığı görülmektedir. 'İnsana önem vermek ve yapıyı işletmek.' (Carroll ve Tosi, 1977; Korman, 1977, Cole 1988)

Michigan ve Ohio üniversitelerinin örgütlerde yaptıkları liderlik araştırmaları başka araştırmalarında başlamasına neden olmuş ve bu araştırmalar neticesinde de araştırmacılar, elde ettikleri bulgulara göre liderliği farklı şekilde tanımlamışlardır.

1950- 1970 yılları arasında araştırmacıların liderlik davranış teorilerinde yaptıkları araştırmaları iki liderlik tipi üzerinde yoğunlaştırdıkları görülmüştür.

Bunlar; göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Bu araştırmaların sonucunda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılamamıştır. (Dereli, 1981: 238)

Bu dönemde yazarlar liderliği genellikle ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ilişkiler şeklinde tanımlamışlardır. 1970–1980 yılları arasındaki liderlik davranışını 1967 yılında Fiedler; grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir. Günümüzdeki liderlik davranışı ise; tercih edilen özelliklere sahip önemli kişilerin, organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması olarak görülmektedir. (Dangaç, 2008: 2)

2.2. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı İle İlgili Görüşler

Literatürde liderlikle ilgili pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen, yaygın olarak kabul edilmiş tek bir tanım yoktur. Bir tanım liderliği ‘amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci’ (Can, 2005: 261) olarak tanımlarken, bir başka tanım da “grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamak yönlendirmek ve koordine etmek” olarak ele almaktadır. (Ergeneli, 2006: 215) Gordion (1955:170) ise liderliği; 'lider ile topluluğu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimi' olarak tanımlamaktadır.

Diğer bir görüşe göre ‘Liderlik, bir grup insanı belirtilmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onlara ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.’ (Erdoğan, 1991: 330)

Dönmezer’e göre (1999: 272) 'Liderlik sadece bir mevkiin, bir sebeple işgal edilmesinden doğmaz; fark insanları yönetme gücüne dayanır.' Mac İver, liderliği insanları yönetme gücü olarak tarif etmiş ve temelini makam, merci değil ve fakat kişisel nitelikler olduğunu belirtmiştir. (Alıntılayan Dönmeler, 1999: 272)

Cüceloğlu’na göre lider, (1998: 221-223) ‘biz’ bilinci içinde liderlik üstlenen kişidir. Lider; girişimcidir, riske girmekten çekinmez. Lider; şahsına münhasırdır, kimseyi taklit etmez, kendi fikirleri ve kendi düşünce dünyası vardır, bizzat kendisidir. Yardımsever ve sabırlıdır, grupta ‘biz’ olgusunu yaratmak için mücadele

eder. Azimlidir, vizyon sahibidir. Vizyon onun için soyut değildir, hem işini hem özel yaşamını kapsayan bir inançtır. İnsanların yaşamlarının bir parçası olur ve yaşamlarındaki acı, sevinç ve hüznü beraber yaşar. Sürekli gelişim içindedir ve bu dinamizmini korur. Hizmet etmeye önem verir. İnsanlara güvenir ve başarabileceklerine inanır.

Liderliği 'insanların planları ve kararları eyleme dönüştürebilmelerini sağlama sanatı' olarak tanımlayan Ergun ve Polatoğlu'na (1988:166-169) göre sosyal bilim literatüründe liderlik üç anlamda kullanılmaktadır. Buna göre liderlik, bir kişiyi, bir kadroyu ve son olarak da bir davranış kategorisini simgeleyen bir olgudur.

Öte yandan liderliği, liderin istediğini yaptırmak için, başkalarını etkileme süreci olarak tanımlayanlar da olmuştur. Bu görüşe göre lider zorunlu beklentilerle ilgili belirsizlikleri azaltan ve performans için engelleri kaldıran kişidir. (Tosi vd., 1990: 620- 625)

Cook ve arkadaşları (1997: 463) liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir. Hitt, Middlemist ve Methis'e göre, liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir. Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. (Karayel, 1999, Alıntılaman Tengilimoğlu, 2005: 2) Liderlik kavramına ilişkin tanımlamalarda ortak nokta; çalışanların gönüllülüğünün sağlanması için güdülenmesi, amaçlara ulaşmak bakımından cesaretlendirilmesi, hedeflere yönlendirilmesi ve çalışanlarının yetenek ve yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve uygulamaya geçilmesidir. Etkin liderlikte esas olan organizasyonun sahip olması gereken misyonu tanımlamak ve ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. (Drucker, 1998: 130)

Koçel (1995: 625) liderlik kavramını örgütte konumu ifade eden lider tanımlamasından farklı olarak bir süreç olarak ele alarak, incelemektedir. Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik güdüler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için etkiler. Liderlik ise çeşitli koşullarda, önceden belirlenmiş kişisel ve grup amaçlarını

gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları bu kanalda yönlendirmesi sürecidir.

Lideri ‘insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişi’ olarak tanımlayan Simon, Smithburg ve Thompson, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesinin, önce üstün niteliklerinin onu izleyenler tarafından onaylanmasına ve bu niteliklerin onların güven vermesine ve etkisini benimsemelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. (Simon vd., 1973:93) Simon, Smithburg ve Thompson’a göre üstün nitelikleri bulunduğu takipçilerince kabul edilen, takipçilerine güven veren ve etkisini takipçilerine kabullendiren bu kişiler topluluk içinde karşımıza lider olarak çıkmaktadır. Yani burada önemli olan liderin üstün özelliklere sahip olması değil, takipçilerin buna inanmasıdır. Liderin etkisi mevcut şartlara bağlı olduğu için, büyük bunalımlar ve büyük olaylar, büyük liderlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 272)

Diğer bir görüşe göre ‘Lider, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesi için grubu etki altına alan ve grubuna yön veren kişidir.’ (Dereli, 1982: 225) Cüceloğlu’na göre (2003: 538) ‘Bir lider her gruba ve her işe göre lider olabilecek durumda değildir. Liderlik grup içinde veya işle ilgili olarak çeşitli faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar.’

Liderin, takipçilerinden farkını ve öne çıkan özelliklerini vurgulayan başka bir görüşe göre ise ‘Lider, büyük planların mucidi ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Grubun gücünü en iyi şekilde kullanan kişiler, toplumun yapısına yön verenler çoğunlukta olanlar değil, liderlerdir. Liderler, toplumdaki bilgi ve becerileri uzlaştırabilenlerdir.’ (Bursalıoğlu, 2000: 204-208)

2.3. Liderlik Türleri

Liderlik tanımlamaları farklılıklar gösterse de gerek bilim insanları ve araştırmacılar gerekse bizzat liderler liderliği tecrübelerine, araştırmalarına ya da gözlemlerine göre lideri tarif etmişler ve liderin takipçileriyle olan farklarını, liderin öne çıkan özelliklerini, yetenekleri ve üstün vasıflarını belirtilmişlerdir. Örneğin, Weber’e göre (1968: 212) lider her hangi birisi değil, onu lider yapan özellikleri olan kişidir. Bununla birlikte lider kişi sadece özellikleriyle değil, hareketleriyle de

peşindekileri sürükleyen kişidir. Weber sahip oldukları özellikleri ile liderleri karizmatik, geleneksel ve hukuki-rasyonel olmak üzere üç tür liderden söz etmiştir.

Peker ve Aytürk (2000: 50-51) liderlik türlerini açıklarken lider özelliklerini; sembolik, teknik, siyasi, dini, sosyal, doğal ve karizmatik liderlik olarak belirlemiştir. Buna göre *sembolik lider*, İşin ayrıntısına ve tekniğine girmeden genel konuları ve kuralları bilen genel liderdir. İşin teknik yönlerine ve teknik özelliklerine hâkim olan, alanında geniş bilgi ve tecrübesi ile kendisini kabul ettiren, kendisine müracaat edilen ve sözü dinlenen uzmanlaşmış kişiler *teknik lider*dir. Demokratik-parlamentar rejimlerde her siyasi partinin başkanı aynı zamanda *siyasi lider*dir. Siyasi liderler, güçlerini yetenekleri oranında seçmenden alırlar. Peygamberler, mezhep, tarikat ve cemaat liderleri *dini lider* durumundadır. *Sosyal liderler* ise, seçilmiş ya da atanmış değillerdir, dini askeri ve resmi bir nitelikleri de yoktur. Sosyal liderler yetki ve otoritelerini sosyal geleneklerden, sosyal yapıdan ve toplumdaki alırlar. Örneğin; şeyhler, dedeler, efeler, beyler, ağalar bu gruptandır. Bunlara geleneksel lider de denir. *Doğal liderlerin* ise hiçbir sosyal ve resmi niteliği yoktur. Doğal liderler daha çok örgütlerde bulunurlar; liderlik özelliklerini de kendi meziyetlerinden alırlar. *Karizmatik lider*, doğuştan lider özelliklerine sahiptir. Bu yüzden, karizmatik liderlerin üstün yetenekli olduğuna ve hatta kutsallığına inanılır.

Dangaç (2008: 4) lider türlerini '*otokratik lider, demokratik lider ve katılımcı lider, hümanist lider, destekleyici lider ve liberal lider*' olarak belirlemiştir. Buna göre ilk lider türü *otokratik liderlerdir*, bu tür liderler grup üyelerini yönetim dışında tutmakta ve yetkileri tamamen kendilerinde toplamaktadırlar. Yönetimin hiçbir aşamasında grup üyelerinin görüşlerine yer verilmez. Bu liderler, emir verme ve hataları eleştirme gibi taktiklerle astlarını etkilerler. *Demokratik ve katılımcı liderler* ise, yönetim yetkisini grup üleriyle paylaşarak yönetimin her aşamasında iş bölümünü yaparlar ve astlarını daha az kontrol ederler. Grup üyelerinin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Korumacı rolünü üstlenen ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanan, duygusal yönlendirmeyle motive eden lider; *hümanist liderdir*. *Destekleyici lider* ise kararını grupta birlikte almaz ama katılım ve ödül sistemini uygular. Ayrıca örgütsel amaçlar üyelere danışılarak verilir. Liderin grup üyelerini tamamen serbest bırakması ve

güçten kaçması durumunda *liberal liderden* söz edilir. Liberal lider gruba dışarıdan bilgi ve kaynak sağlama yönünde katkıda bulunmaktadır.

Ergun ve Polatoğlu (1992: 167-169) liderlik türlerini incelerken liderliği '*demokratik, müsaadeci*' değerleriyle ele almış, liderlik tiplerini '*ürkek tip lider, arkadaş tipi lider, kurnaz tip lider, başaran tip lider*' olarak incelemişlerdir. Ayrıca gerek kamu gerekse özel kesimde görev alarak, karşımıza çıkan '*bürokratik lideri*' açıklamışlardır. Buna göre 'Bürokratik liderliğin hem özel hem de kamu kesiminin bürokrasi kapsamında birlikte yer almasının nedeni, bürokratik yapılanmanın evrenselliği, dolayısıyla yöneticilerinin benzerliğidir. Bu benzeş çalışanlar arası ilişkiler, grup çalışmaları, uzmanlaşma, karar verme sürecine katılım, örgütün büyüklüğü ve yetki devrinin kullanımı bakımından ortaya çıkar. Burada liderlik görevi, kamu kesimi ve özel işletmelerin kendilerinden ayrı dış çevreleri tarafından değişikliğe uğramıştır.'(Ergun ve Polatoğlu, 1992: 171)

Yukarıdaki örneklerinde görüldüğü gibi literatürde değişik özellikler taşıyan lider tiplerine rastlanmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırma 'yönetim kafesi' olarak bilinen şemanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Buna göre lider tipleri '*liberal lider, hümanist lider, tatlı-sert lider, demokratik lider*' olarak belirtilebilir. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:167)

2.4. Liderlik Özellikleri ve Liderlik Yasaları

Araştırmacılar liderin genel özelliklerini ele alırken, olumlu lider özellikleri ile olumsuz lider özelliklerinden söz etmişlerdir. Buna göre liderlikte en önemli özellik lider olacak kişinin bu arzuyu taşıyor olmasıdır. Liderlik her şeyden önce bir arzu, yani istek meselesidir. Liderlik arzusu taşımayan kişi, etrafındakiler tarafından ne kadar zorlanırsa zorlansın lider olmaktan uzaklaşacaktır. Lider olmak isteyen kişi, toplum içerisinde fark edilme arzusu taşımalıdır. Bu arzusunu toplumun isteklerine tercüman olarak ortaya koymalıdır. Bunun için de bulunduğu toplumu çok iyi tanımalıdır. Toplumunu tanımayan, toplumunun geleneklerini bilmeyen, toplumun hassasiyet gösterdiği noktaları iyi tespit edemeyen, diğer bir deyişle toplumun nabzını tutamayan kişiler lider olamazlar.

Liderlik arzusu taşıyan kişi, bu arzusunu ön plana çıkarabilmek için fırsat kollamalı, önüne çıkan fırsatları değerlendirmesini bilmelidir. Ayrıca toplumda meydana gelen bezginlik, yılgınlık, hayal kırıklığı gibi bunalımlı anlarda yapacağı ölçülü ve emin çıkışlarla toplumun önüne geçebilmelidir. Ancak liderlik arzusu, beraberinde sabrı da getirir. Sabrı zorlamakla liderlik gerçekleşmez. Dolayısıyla bu arzuyu taşıyan kişilerin neyi, nerede, nasıl, kimlerle yapacaklarını iyi tespit etmeleri gerekmektedir. (Ergezer, 1995: 16-17)

Liderin özellikleriyle ilgili genel özellikleri Peker ve Aytürk (2000: 60-61) şu şekilde özetlemişlerdir. ‘Karizmatik olmak, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişi kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak, olgun ve dürüst olmak, pozitif olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak.’

Yiğit (2002: 19) liderlik üzerine yaptığı çalışmada liderliğin olumsuz özelliklerine değinmiştir. Bu konuyu, liderlik yolundaki tuzaklar başlığı ile ele almış ve şu olumsuz özellikleri saymıştır. Ayrıntılar üzerinde fazla zaman harcamak, saygıdan çok sevgi beklemek, sonuçlardan çok kurallara odaklaşmak, rahatsız edici durumlardan kaçınmak (sorunların üzerine gitmek ve çözmeye çalışmak yerine) personeli bilgilendirmede başarısız olmak. Elde edilen konumun kişinin başını döndürmesi ve her şeyi liderin yapmaya kalkışmasını ise liderlik yolundaki tuzaklar olarak görmüştür.

Cüceloğlu (1998: 218-220) liderlik yolunda iki tür tuzak tespit etmiştir. Bunlar; ‘güç ve açgözlülük’ tuzaklarıdır. Yönetmeyi güçlü olarak algılayan yöneticiler mevki ve makamlarından güç alarak güçlü olmayı her şeyin üzerinde tutarlar. Bu yüzden güçlerini kaybetmek istemezler, bunun içinde insanları kullanırlar ve insanları denetim altında tutarlar. Güce tapan yönetici ile lider yönetici arasındaki fark sadece rütbe ve mevkiyi kullanma biçimi değil insanlar arası

ilişkilerde ortaya çıkan yaşam biçimidir. Lider yönetici insana hizmeti amaç edinirken, güç tuzağına düşen yönetici insanları kullanır ve gücü baskı aracı olarak kullanır. Açgözlülük tuzağına düşen yönetici ise kendisini güçlü gördüğünden her şeyin sahibi olarak görmeye başlar ve karşısındakini düşünmez. Artık karşı tarafın ihtiyaçlarını düşünmeyecek ve daha talepkar ve daha bencil olacaktır.

Güç tuzağına düşen yönetici, bunun sonucu olarak açgözlülük tuzağına da düşecektir. Çünkü gücü dolayısıyla başkalarını kullanan ve baskı yapan yönetici şahsi menfaatlerinin de esiri olacak, makamından ve gücünden aldığı cesaretle olabildiğince bu durumdan nemalanacaktır. Her iki tuzakta da yönetici için 'sen', 'ben' ayrımı vardır. Her şeyi kendisi için isteyen yönetici diğer bireylerin ihtiyaçları ve talepleri karşısında kayıtsız kalır.

Lider olduğu iddia edilebilecek bir kişi de çok sayıda kişisel özellik sayılabilir. Liderlik özellikleri itibariyle kişiyi lider olarak betimleyecek tek tür liderlik kalıbı yoktur. Denilebilir ki; herhangi bir insanın kendisini takip edenler varsa yani grup, toplum ya da örgüt içinde öne çıkmış ise ve takipçilerinden bilişsel güç, iletişim ve ilişki, yeterlik, güdülenme, katılım yönlerinden, ortalama olarak daha yüksek düzeyde ise lider olma olasılığı vardır. (Başaran, 1998: 43)

Liderin farklı kişisel özelliklerine dikkat çeken bir bakış açısına göre de liderlik sadece bir statü ve mevkiin işgal edilmesi değildir. Liderlikle mevki sahibi olmak arasındaki fark yönetme gücüne sahip olmak ve onu kullanabilmektir. Mac Iver, liderliği insanları yönetmek gücü olarak tarif etmekle birlikte, liderliğin temelini kişinin sahip olduğu statü, makam, mevki ya da rütbenin aksine sahip olunan kişisel özellikler olduğunu belirtmektedir. Sosyologlar liderliği kişisel otoritenin yani sahip olunan kişisel özelliklerin getirdiği kişisel gücün grupları etkilemek amacıyla kullanılması olarak tarif etmektedirler. Kişisel otorite, ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ gibi kişisel vasıflar liderliğin varlığını sağlar. Ancak liderlerin kişisel özellikleri ve davranış stilleri ya da önderlik tarzları birbirinden farklılık gösterir. Bu nedenle liderlerin takipçilerinden tamamen farklı ya da liderlik vasıflarının aynı olduğu söylenemez. (Dönmezer, 1999: 272)

Toplum içinde rahat ve özgürce konuşabilen kişilerde de liderlik vasfı olduğunu iddia eden görüşler de vardır. Buna göre eğer bu yeteneğin kişilikle ilgili bir özellik olduğu düşünülürse bu özelliğin liderliği belirleyen önemli bir özellik olduğu söylenebilir. En azından küçük gruplarda dışa dönüklük, kolay iletişim kurup kendini ve düşüncelerini hatta grubunun düşünce ve beklentilerini kolaylıkla dile getiren kişilerin lider olma olasılığı yüksektir. Strodbeck ile arkadaşları ve Schachter'in yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya çıkan kanıtlar, lider olarak seçilmek için bir kişinin, grubun öbür üyelerinden çok farklı olmaması gerektiğini göstermektedir. Özellikle gruplarda, üyeler, liderin kendilerinden biri ve aralarındaki en iyi kişi olmasını isterler. O halde grubun, liderin üyelerinden çok farklı olmasını istemediği, ama sıradan bir grup üyesi olmasını da istemediği sonucuna varılabilir. (Freedman v.d., 1998: 520-522)

Warren Blank, (1995: 10) liderlik özelliklerini, liderliğin dokuz doğal kanunu adlı eserinde saymıştır. Buna göre; liderin takipçileri lideri benimseyiş ve takip etme arzusunda gönüllüdürler, liderlik karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkar, liderlik resmi ve katı otoritenin yani bürokrasinin ötesinde etkinin gücünü kullanır, liderlik risk alabilmek ve belirsizliklerle savaşılabilmektir, liderliği kişinin bilinç düzeyi ve bilgiyi işleme kapasitesi ortaya çıkarır, liderlik bir olay şeklinde ortaya çıkar, liderler örgütsel olarak tanımlanmış prosedürlerin sınırlarının dışında hareket ederler, liderin inisiyatifini herkes takip etmez, liderlik bir iç danışma sürecidir.

Özsalmanlı (2003: 3-4) bu özellikleri, liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri başlığı altında şu şekilde toplamıştır: Karizmatik olmak, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak, olgun ve dürüst olmak, pozitif olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak.

Homans (Alıntılayan Can, 1992: 202-205) önderin başarılı olabilmesi için on bir kural belirlemiştir. Homans'a göre, lider durumunu korumalıdır, grubun kurallarına uymalıdır, öncülük yapmalıdır, uyulmayacak emirler vermemelidir, emir verirken mevcut kanallardan yararlanmalıdır. Toplumsal faaliyetlerde üyelerle iyi iletişim kurmalı, grubun diğer üyeleri önünde hiç kimseyi suçlamamalı ya da övmemelidir, tüm durumu göz önünde bulundurmalıdır. Disiplini sağlarken ceza vermekten çok, grubun kendi kendini disipline sokacağı koşulları hazırlamakla uğraşmalıdır, lider dinlemeli ve kendini tanımalıdır.

Maxwell liderlik özelliklerini yirmi bir liderlik özelliği belirlemiştir. Bunlar: karizma, söz verme, iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, başlatma, dinleme, tutku, olumlu tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk, güvenli olma, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme ve vizyondur. (Maxwell, 1999: 1-167) Ayrıca liderin yapması gerekenleri yirmi bir liderlik yasası başlığı altında ele almıştır. Aşağıda Maxwell'in liderlik yasaları özetlenmeye çalışılmıştır.

Geniş Ufuk Yasası: Liderlik yeteneği yüksek ise liderlik düzeyi de yüksek olur. Etkileme Yasası: Etkileme gücüne sahip olmayan asla başkalarını yönlendiremez. Süreç Yasası: Lideri takipçilerinden ayıran şey onların yeteneklerini geliştirme ve ilerletme kapasitesidir. Denizcilik Yasası: Herkes dümeni kullanabilir ama bir seyir haritası çıkarmak bir lider gerektirir. Hutton Yasası: Gerçek lider konuştuğu zaman insanlar dinler. Sağlam Zemin Yasası: Güven liderliğin temelidir. Saygı Yasası: İnsanlar doğal olarak kendilerinden daha güçlü liderleri izlerler. Sezgi Yasası: Liderlik sezgisi olan, sezgisinin sonucu olarak etrafındaki kötü durumları iyiye çevirmesini bilir. Çekim Gücü Yasası: Lider ve onunla çalışanlar birbirine benzerler ve davranış, kuşak, geçmiş, değerler ve yaşam deneyimi gibi alanlarda ortak bir zemine sahiptir.

Bağlantı Yasası: Liderler kendilerinden yardım istenmeden gönül kazanırlar. İç Çember Yasası: Bir liderin potansiyeli kendisine en yakın olanlar tarafından belirlenir. Yetki Verme Yasası: İnsanların başarıma kapasitesi liderlerin yetki verme yeteneği ile belirlenir. Yeniden Üretim Yasası: İyi liderler, kendileri gibi başarılı liderler yetiştirir. Ortaklık Yasası: İnsanlarla liderlerle ortak olur, ardından vizyon gelir. Zafer Yasası: Zafer kazanma arzusundaki liderler kazanmanın alternatifinin

tamamen kabul edilmez olduğunu düşünürler. Büyük An yasası: Liderin, liderlik yolunda en büyük dostu karar anıdır. Öncelikler Yasası: Liderler başarı için yapılması zorunlu olmayan etkinlikleri bilir. Özveri Yasası: Yükselmek için özveride bulunmak gerekir. Zamanlama Yasası: Büyük liderler ne yapılacağını ya da ne yöne gidileceği kadar bunun ne zaman yapılacağını da önemli olduğunu farkındadır. Büyük Gelişim Yasası: Gelişimi arttırmak için takip edenleri yönetmek ama gelişimi katlamak için liderleri yönetmek gerekir. (Maxwell, 1999: 1-258)

Liderlikle ilgili yapılan bir araştırmaya göre, liderin kişisel özellikleriyle başarılarının doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, lider dürüst ve güvenilir olmalı, belirsizliklere karşı açık olmalı, katı değil, ikna edilebilir olmalı, işleyiş odaklı olmalı, ilişkilerinde politik olabilmeli yani herkese eşit mesafede davranıp duygusal hareket etmemelidir. (Tibbitts, 2004: 3)

Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bulgulardan biri de genelde sonradan katılan kişinin grubun geleneklerini değiştirmeyi başaramadığını göstermiştir. (Freedman v.d., 1998: 520-522) Bir toplulukta kurallar zaman içinde oluşur, örgütlerde de aynı durum söz konusudur. Kuralların ortaya çıkması ya da bireylerce kabulü zaman alır. Bu yüzden kuralların değiştirilmeye çalışılması topluluk üyelerince dirençle karşılaşır. Dolayısıyla gruba ya da örgüte lider olan kişi ilk planda mevcut kurallarda ani ve köklü değişiklikler yapmamayı mevcut kurallara uymayı ya da kuralların değişmesini zamana bırakmayı tercih eder. Liderin liderliğini koruyabilmesi grup ya da örgütü oluşturan bireylerle ortak zeminde buluşabilmek ve onlarla uzlaşabilmektir. Özellikle örgütlerin başına geçen yeni yöneticilerin yönetsel anlamda ve kurallar bakımından köklü değişikliklere gitmeyi tercih etmesi sonucunda, bireylerde güvensizlik artar ve bunun sonucunda direnme, itaatsizlik ve verimsizlik baş göstermeye başlar.

Liderin kişilik özelliklerine dikkat çeken bir başka araştırmacıya göre ise 'Lider, grubunu ortak amaçlara yönelten, kişilik ve ahlak bütünlüğü olan, mucit fikirler ortaya koyan, grubunu harekete geçiren, grubun istek, amaç ve beklentilerini şahsında toplayan kişidir. Grubunda diğerlerinden daha yüksek bir şahsiyet özelliği göstermeyen kişiler, liderlik özelliklerini koruyamazlar. Lider, yönettiği insanları en kısa yoldan sağlıklı ve emniyetli bir şekilde hedefe ulaştıran kişidir.' (Ergezer, 1995:

20) Başaran'a göre ise (1984: 61) 'İnsanlar bir amaç etrafında toplanırlar ve o amacı gerçekleştirmek için grubun içerisinde birisinin, diğerlerine etkisi olur. İşte o etkiyi yapan kişi liderdir.' Leroy Eims göre ise (Alıntıl原因 Özsalmanlı, 2003: 140) 'Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir.'

Görüldüğü gibi liderliğin tanımını ve kapsamı konusunda yapılan tanımlamalar ve açıklamalarda, yazar, devlet adamları ve teorisyenler liderliğin farklı yönlerini ele almışlardır. Bu tanımlarda bazı görüşler liderliğı bir kişilik özelliğı, bazıları bir makamın niteliğı, bazı görüşler de bir davranışın türü olarak yorumlamışlardır. Yapılan tanımlamalarda liderlik etkileme gücü olarak kabul edilmiştir. (Çelik, 1999: 1-2) Tarihsel süreç içinde değerlendirildiğinde, liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda da araştırmacıların liderliğin farklı yönlerini vurguladıkları görülmüştür. Bazı araştırmacıların, liderlik konusunda yaptıkları çalışmalar, farklı liderlik yaklaşım ve teorilerinin doğmasına sebep olmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIM VE TEORİLERİ

Literatürde lider ve liderlik kavramlarına ilişkin çok sayıda teorik ve alan çalışmaları yapılmıştır ve bu teorilerle kavram yeniden tanımlanmaya ya da açıklanmaya çalışılmıştır. (Tengilimoğlu, 2005: 2) Bu çalışmalarda, yönetim bilimciler liderlik kuramlarını çeşitli şekillerde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar temelde birbirlerine benzemekle birlikte kurama verilen ad ve vurgulanan konular bakımından birbirinden farklılık göstermektedir. (Yıldız, 2002: 225)

Kabadayı, (1982: 23-25) Özelliklere Ağırlık Veren Liderlik Kuramı, Ortama Ağırlık Veren Liderlik Kuramı, Davranışçı Liderlik Kuramı, Etkileşim Liderlik Kuramı, Amaç-Araç Kuramı olarak adlandırdığı beşli bir sınıflama getirmektedir. Ergun (1981: 10-17) ise, liderlik kuramlarını; Bireysel-Durumsal, Etkileşim-Beklenti, İnsancıl Kuramlar olarak sınıflandırmıştır.

Koçel (1998: 398) liderlik teorilerini, Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsallık Teorileri olmak üzere üç başlıkta incelemiştir.

Bingöl (1997: 247), farklı yaklaşımları iki ana grup başlığında incelemiştir: Bunlar: ‘Evrensel Önderlik Yaklaşımları’ ve ‘Durumsallık Yaklaşımları’dır. Evrensel Önderlik Yaklaşımları, Özellikler Kuramı’nı, Önderlik Davranışı Yaklaşımı’nı, X ve Y Kuramlar ile Sistem-4 Yaklaşımı’nı içermektedir. Durumsal Önderlik Yaklaşımları ise F. Fiedler’in örgüt yapısı, önderin yetkileri ve izleyicilerle ilişkilerini önderin davranışlarını etkisini ele alan Durumsallık Yaklaşımı ve Yol-Amaç Kuramları’dır.

Başaran, (1998: 48) Liderlik kuramlarını dörde ayırmıştır: Bunlar; Özellik Kuramları, Etkileşimsel Liderlik Kuramları, Ortamsal Önderlik Kuramları ve Olumsuzluk Kuramları’dır. Özellik Kuramları başlığı altında Ghiselli’nin bulduğu özellikler, özelliklerin niteliği ve liderin özelliklerini konusuna ve X Kuramı, Y Kuramı, Z Kuramı konusundaki görüş ve araştırmalara yer vermiştir. Etkileşimsel

Liderlik Kuramları başlığında ise, Önderlik Dizesi Kuramı, 1-4 Sistem Kuramı, Dikey İkili Bağlılık Kuramı, Yönetim Gözeneği konusundaki görüşleri ele almıştır. Ortamsal Liderlik Kuramları başlığında da Katılmalı Liderlik Kuramı, 3-D Kuramı, Durumsal Liderlik Kuramı, Yol Amaç Kuramlarına yer vermiştir. Son olarak Olumsuzluk Kuramı başlığında araştırmacıların lider olgusu ile ilgili görüşlerine değinmiştir.

Post modern dönemde yani küreselleşen günümüz dünyasında, pek çok yeni liderlik yaklaşımı geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında yönetsel anlamda değişen sosyo-ekonomik ve politik koşulların ve insanlarda değişen bakış açısının ve beklentilerinin katkısı olmuştur. (Çağlar, 2004:97) Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yaklaşımlar şunlardır: Dönüşümcü-Yenilikçi Liderlik Yaklaşımı, Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı, Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, Otokratik Liderlik Tarzı, Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı. (Tengilimoğlu, 2005: 5-7)

Can (2005:262) ise liderlik kuramlarını; belirli özelliklere Sahip Olma Kuramı, Davranışsal Kuramlar ve Durumsal Kuramı olarak üç ana başlığa ayırmaktadır. Davranışsal Kuramlar kapsamında Michigan ve Ohio Eyalet Üniversiteleri çalışmaları ile Blake ve Mouton'un Yönetimsel Ölçek Modeli'ni saymaktadır. Durumsal Liderlik Modelleri kapsamında ise; Yol-Amaç Modeli, Liderlik Doğrusu Kuramı, Fiedler'in Durumsal Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli, Lider-Üye Değişimi Kuramı ile Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli'ni incelemektedir.

Dereli, (1982: 225) liderlik kuramlarını, Bireysel Özellik ve Nitelikler Yaklaşımı, Davranış Yaklaşımı, Modern Yaklaşımlar olmak üzere üç gruba ayırmaktadır.

Bu çalışmada ise liderlik kuramları Klasik, Modern ve Yeni Liderlik Teorileri olarak incelenecek ve Klasik Liderlik teorileri kapsamında ilk olarak Özellikler Kuramı ile X ve Y, Z Kuramı ile ilgili teorisyenlerin görüşlerine yer verilecektir. İkinci olarak, klasik ve modern yaklaşımlar arasında bir köprü görevi gören Davranışsal Yaklaşımlar'a yer verilerek, bu başlıkta ABD Üniversiteleri'nde yapılan

çalışmalar ile Sistem-4 Kuramı incelenecektir. Üçüncü olarak Modern Yaklaşımlar çerçevesinde ise Açık Sistem ve Durumsallık Kuramları'na değinilecektir. Durumsallık Yaklaşımları kapsamında; Yol-Amaç Modeli, Fiedler'in Durumsallık Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli, Lider-Üye Değişimi Kuramı İle Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli ele alınacaktır. Son olarak günümüzde ortaya çıkan Liderlikte Yeni Yaklaşımlar başlığında; Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı, Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımına yer verilecektir.

3.1. Klasik Yaklaşımlar

Liderlik kavramıyla ilgili ilk araştırma ve çalışmalarda liderlerin kişisel özellikleri ve nitelikleri üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda lideri lider yapan özellikler ve niteliklerin ne olduğu araştırma konusu olmuştur. Stogil, Ghiselli gibi araştırmacılar lideri lider yapan özellikleri araştırırken, Mc Gregor, William Ouchi ve Alfred Joeger gibi araştırmacılar da lideri lider yapan nitelikler konusunda çalışmalar yapmışlardır. Aşağıda Özellikler ve Nitelikler kapsamında araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir.

3.1.1. Özellikler Kuramı

Özellikler yaklaşımlarında liderleri diğerlerinden ayıran özellikler üzerinde durulmuştur. Belirli bir grupta bir kişinin önder olarak belirlenmesi ve grubu yönetmesi nedeninin bu kişinin taşıdığı özelliklere dayandığı varsayımıyla hareket eden Özellikler Kuramı'nda, liderin fiziksel ve kişisel özellikleriyle takipçilerinden farklı olduğu vurgulanmıştır. (Koçel, 1995: 587) Bu kapsamda genellikle liderlik özellikleri olarak zekâ, kendine güven, enerji, bilgi v.b. ifade edilmiştir. (Kırel, 1998:186)

Lider özellikleri ile ilgili ilk çalışma, Tholas Carlyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır. Carlyle'ye göre, bazı kişilerin doğuştan liderdir ve insanlık tarihini etkiledikleri savının yer aldığı "The Great Man in History" kavramını tartışmaya

açmıştır. Daha sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar, özellikler kuramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. (Erçetin, 1998: 13)

Bu araştırma ve denemelerin büyük çoğunluğu, 1950'den önce yapılmıştır. Michigan ve Ohio çalışmalarından sonra, önderin özelliklerini arama araştırmaları azalmıştır. Ralf M. Stogdill (1974) ve Charles B. Handy (1976), 1950 yılından önceki elli yıllık süre içinde önderlik özelliklerini tanımaya çalışan yüzlerce araştırma ve deneme bulgularını incelemiştir. Bu çalışmaların sonunda lider ve takipçileri arasında, zekâ, yetenek, bilgili olma, güvenilir olma, sorumluluk alma, iyi iletişim kurma, önemli bir statüde olma gibi özellik ya da niteliklerde ayrılığın olduğunu bulmuşlardır. (Başaran, 1998: 49)

Özellikler Kuramı'nda liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifade ile belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi ya da öne çıkması ve grubu yönetmesinin asıl nedeni, liderin sahip olduğu kişisel özellikleridir. (Koçel, 1995: 588)

1930'ların başında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırt edecek bir dizi bireysel özelliklerin tanımlanması ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu yaklaşımda araştırmacılar, etkili liderlerin özelliklerini tanımlamak amacıyla çalışmalarında şu kavramları temel almışlardır; (Brown ve Moberg, 1980: 476, Alıntılıyan Yıldız, 2002: 226) Fiziksel özellikleri (yaş, boy, görünüş), sosyal özgeçmişi (eğitim, statü), kişiliği ve zihinsel yetenekleri (I.Q., açık görüşlülük, dürüstlük, kendine güven, yaratıcılık), görev güduları (başarma ve güç gereksinimi), sosyal yönelimleri (sosyalliği, popülerliği, iletişim yetenekleri).

Stogdill (1948) ise, çalışmalarında tespit ettiği benzer kişisel özellikleri beş başlık altında toplayarak liderlik özelliklerini incelemiştir. Bunlar: Kapasite (zekâ, uyanıklılık, konuşma yeteneği, özgünlük ve yargılama yeteneği), Başarı (bilimsellik, bilgi ve atletik başarılar), Sorumluluk (güvenilebilirlik, öncelik, inatçılık, saldırganlık), Katılma (etkinlikte bulunma, sosyal olma, işbirliği yapma, uyarlanabilme, nüktedanlık) ve Saygınlık (sosyo-ekonomik saygınlık, başkalarınca sevilme ve sayılma). (Ergun, 1981: 247)

1950'den sonra yapılan araştırmalar sonucunda, lider olanlarla olmayanlar arasında kişisel özelliklerin çok farklılık göstermediğini, lider ve lider olmayanlar arasındaki özellik farkının lider olmayanlar arasında da mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. (Başaran, 1998: 49) Dolayısıyla üstün kişisel özelliklere sahip olanların lider olmayanlarınsa takipçi olduğu savı güvenilirliğini yitirmiştir.

Yapılan araştırma ve denemeler, önderlik yapan kişilerin pek çok özelliğinin olduğunu göstermiştir. Buna göre önder için belli nitelik kalıbı bulmak olanaksızdır. Stogdill, 1949-1974 yılları arasında yapılan 163 araştırma üzerinde yaptığı inceleme sonucunda anlamlı olan 27 özellik bulabilmiştir. Bu özelliklerin, ancak bir kısmı, önderliğin genel düzeyi hakkında fikir vermiştir. (Handy, 1976, alıntılan Başaran, 1998: 49)

E. E. Ghiselli (1971), sekizi kişilik özelliği ve beşi güdüsel özellik olmak üzere, önderin özelliklerini on üç özelliğe indirgemiiştir. (Başaran, 1998: 49) denetim yeterliliği (100), bilişsel güç (64), özgüven (61), karar verme yeterliliği (61), izleyenlere yönelim (47), girişim gücü (34), olgunluk (5), cinslik (0). Önderin kişilik özellikleri yapılan denemelerde aldıkları puanlarla birlikte yazılmıştır.

Bu kurama göre, lider yukarıdaki özelliklere gruptaki bireylerden (izleyicilerden) daha fazla sahiptir. Ancak, liderlik sürecini 'lider' değişkenini ele alarak inceleyen bu kuram çok verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, grup üyeleri arasında lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler kuramına ters bir durumdur. Tüm bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılması için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. (Koçel, 1995: 589) Çünkü her konum için geçerli önderlik özelliklerinin neler olduğu konusunda görüş birliği söz konusu değildir. (Bingöl, 1997: 247)

Liderlik konusunda yapılan ve elli yıllık bir süreyi kapsayan 200'den fazla araştırmayı inceleyen Robert B. Mayers'in 1954 yılında yayınlanan araştırma bulguları da, kişilik özellikleri de liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Mayers'in bulgularını Aydın (1988: 177-178) şu şekilde ortaya koymuştur: Aslında liderlik ile fiziksel özellikler arasında anlamlı olabilecek bir

ilişki yoktur. Liderin grup üyelerinin bir kısmından ya da çoğundan daha zeki olmasının, üstün zekâlı kişilerin lider olacağını göstermez. Grubun karşılaştığı ve çözülmesi gereken sorunların lider tarafından çözülmesi ve çözüm için uygulanacak metotlar liderlik statüsüne önemli katkılar sağlar. Sezgilerin gelişmiş olması, girişken olmak, işbirliğine yatkınlık, özgün kişilik, coşkulu kararlılık, popüler olmak, iletişim becerilerine sahip olmak liderlikle ilişkili değildir. Ayrıca, tüm liderlerin sahip olduğu ortak liderlik özelliği bulunmamaktadır.

‘Etkili liderlerin kişisel özelliklerini tanımlama girişimlerinde başarısız olunmasında başlıca üç neden bulunmaktadır.’ (Buchanan, Huczynski, 1985: 388, Alıntılayan Yıldız, 2002: 228) Bunlar: Hüküm verme ve kendini adama gibi belirsiz kavramların nasıl tanımlanabileceği ve ölçülebileceği konusunda herhangi bir anlaşmaya ulaşmak güçtür. Kişisel özellikler ve iş başarısı arasında bir bağ bulunmamaktadır. Örgütte lider, bir rol üstlendiği için bu rolün özellikleri ile liderin kişisel özellikleri çatıştığından liderin davranışlarını ve davranışlarının sonuçlarını etkiler.

1980’li yıllara kadar Özellikler Kuramı, her durumda ve her statüde bulunan herkes için öngörülebilecek, dolayısıyla sıradanlaşmış sayılabilecek özellikler liderlik gibi karmaşık bir süreci ya da işlevi açıklamakta yetersiz kaldığından sürekli eleştirilmiştir. Çünkü bu kuramda liderlik için ayırt edici özellik olabilecek diğer değişkenler, dikkate alınmamıştır. 1983’te Kenny ve Zacaro özellikler kuramı ile ilgili verilerin yanlış analiz edilmiş olabileceğini ileri sürerek, yeni istatistiksel teknikleri eski verilere uygulayarak çeşitli bulgulara ulaşmışlar ve daha önce belirlenen özelliklerin lider davranışlarının büyük bir çoğunluğuna uyarlanabileceği tezini ileri sürmüşlerdir. Ancak, seçtikleri yöntem gereği, belirli özellikleri birer birer alıp denemedikleri gerekçesi ile savları eleştirilmiştir. (Erçetin, 1998: 30)

Sonuç olarak Özellikler Kuramı’nda kısaca, liderin grup üyelerinden farklı fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduğu varsayılmaktadır. (Koçel, 2001:469)

3.1.2. X ve Y Kuramları

X ve Y Kuramları Mc Gregor tarafından formüle edilmiştir. X kuramı ve Y kuramı, aslında insanın davranışlarını incelemektedir. Dolaylı olarak da liderliği incelediği düşünülmektedir. Çünkü bu kuramlar esas olarak insanı tek boyutlu olarak inceler. Sadece işgörenin davranışlarını ve işgörene nasıl liderlik edileceğini incelerken, işgören için eski ve yeni iki görüşü birbirleriyle karşılaştırır. (Başaran, 1998: 51) ‘Mc Gregor, insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y Kuramları altında toparlamaya çalışmıştır. Yazara göre uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır.’ (Şimşek, 1999: 196)

X Kuramı’na göre: insanlar genellikle çalışmayı sevmezler ve işten kaçma arzusu içindedirler. Sorumluluk yüklenmek istemez, çalışmaya pek istekli değildirler. Risk almaktan kaçınırlar onlar için güvence altında olmak önemlidir. Bu yüzden insanları çalıştırabilmek için zorlamak, kontrol etmek ve cezalandırmak yöneticinin metodu olmalıdır. (Koçel, 2003: 594) X Teorisi’ne göre bu tembel, bencil ve sorumsuz insanın kişisel hedeflerine, arzularına karşı örgütü koruyabilmek için dışardan kontrol kaçınılmazdır. (Tosi v.d., 1990: 17) Yani insanı çalıştırmak için ya ceza ya da ödül yöntem olarak kullanılmalıdır. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 174)

İşgörenler yaratıcılıktan uzaktır ve değişikliklere karşı dirençlidirler. Yükselme hevesi içinde olmazlar ve güven içinde ama en yüksek geliri elde edecekleri işlerde çalışmayı tercih ederler. Mc Gregor’a göre klasik yöneticiler insanı X Kuramı ışığı altında değerlendirmişlerdir. Klasikler insanları güdülemek için ekonomik araçlara ağırlık verip; planlama, örgütleme, denetim ve kontrol gibi teknikleri geliştirmişlerdir. (Can, 1992: 165-166) ‘Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadırlar.’ (Eren, 1996: 33)

Mc Gregor, Dr. Mayo’nun çalışmalarından büyük ölçüde etkilenmiştir. Mc Gregor, Taylor ve Fayol’un geliştirdiği klasik yönetim kuramının izahını yapmaya çalışmış ve buna X Teorisi adını vermiştir. Fakat daha sonra bu teoriyi kesin bir dille reddetmiştir. Bu teorinin karşısında ‘beşeri ilişkiler teorisini geliştirerek buna da Y

Teorisi adını vermiştir. Bu teori için, aynı zamanda ‘bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması’ şeklinde bir ifade kullanmıştır. (Eren, 1996: 33)

Buna göre Y Kuramı’nın iddiası şudur: Kişi doğuştan tembel değildir, yaşadığı tecrübeler sebebiyle tembelleşir. Her insanın potansiyeli vardır. (Koçel, 2003: 595) İnsanın doğasında yaratıcılık vardır, bu yüzden de insan sorumluluk alıp yükselmek ister. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 174) Kişi için çalışma yani fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, oyun ve dinlenme arzuları kadar doğaldır ve önemlidir. Kişi çalışmaya başladığında amaçlarını gerçekleştirmek için kendini kontrol edebilecektir. Kişiyi amaçlarına ulaşmak için çalışmaya iten ödülle birlikte başarı ihtiyacının tatmin edilmesi duygusudur. (Can, 1992: 166)

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temelinde, yöneticinin emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesi olgusu yatmaktadır. (Şimşek, 1999: 197) Y Kuramı’nda insan diğer kuramlardaki tasvire göre daha fazla güvene sahiptir. (Tosi v.d., 1990: 17) Liderlik, izleyenlerin var güçlerini salıvermek için olanak yaratmak, engellerini kaldırmak, gelişmelerini sağlamak ve onlara kılavuzluk yapmaktır. (Başaran, 1998: 52)

3.1.3. Z Kuramı

İkinci Dünya Savaşı’nın hemen ardından birçok sanayi dalında dünya devi haline gelen Japonya’da verimlilik ve üretim ABD ve Avrupa’da ki yavaşlamaya rağmen çok yüksek oranda artış göstermiştir. Üstelik ABD yenilenen fabrika ve teknolojilerle çalışmaktayken Japonya eski makinelerle çalışmaktaydı. Bu başarı ve verimliliğin iki nedeni vardı ilki; Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma adet ve alışkanlıkları ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlılığı diğeri ise; batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçiminin benimsenmesidir. Japonya’nın benimsediği bu yönetim tarzı ilk kez kitap olarak California Üniversitesi profesörlerinden William Ouchi tarafından yazılmıştır. Ouchi’nin yazdığı ‘Teori Z’, savaş sonrasında Japonya’daki verimliliğin ABD’ye kıyasla yüzde dört yüz nasıl arttığını, yönetim tarzının bir ülkenin kültürel değerleriyle nasıl sıkı bağlantılı olduğunu ve kalite çemberlerinin ne işe yaradığını ortaya koymuş ve başlıca yedi husus üzerinde durmuştur. (Şimşek, 1999: 102)

Ouchi dışında W.J. Reddin’de Z teorisi üzerinde çalışmalar yapmıştır. Z Kuramı’nın kısaca şöyle özetlenebilir. İşgörenler uzun süreli istihdam edilmelidir; işgörenler, doğrudan ya da dolaylı, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır; işgörenler, bireysel sorumluluk almalıdır; işgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir; doğal denetim kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır; işgörenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır; işgörenlerle ilişkiler, örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir. (Daft, 1983, Alıntıl原因 Başaran, 1998: 52)

Lider özelliklerinin kolaylıkla ölçülememesi liderlikle ilgili yeni arayışları yapılmasına sebep olmuştur. Bunun sonucu olarak, araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığı konusu ile ilgilenmeye başlamışlar ve ortaya Davranışsal Liderlik Kuramı çıkmıştır.

3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik teorilerinde liderin özelliklerinden çok, liderlik davranışları öne çıkmaktadır. (Koçel, 2001:470) Bu yaklaşımlarda liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerinden liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu varsayımından hareketle araştırmalar yapılmıştır. Dolayısıyla, liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturtulmuştur. Bu çalışmalarda liderlerin davranışlarının temel yönelimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, amaçları belirleme şekli, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. (Owens, 1976:226)

Bazı araştırmacılar 1940’ların sonlarında liderlerin davranışlarını incelemeye başlamışlardır. (Kirel, 1998:187) Davranışsal Liderlik Kuramının gelişmesine öncülük eden bazı yönetim bilimciler uygulamalı ve teorik çalışmalar yapmıştır. Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton’un Yönetimsel Diyagram Modeli çalışmasıdır. Bu çalışmalarda liderin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki

konuyu benimsemeleri yönetim bilimcilerin birleştikleri ortak nokta olmuştur. Bunlar: ‘işe veya göreve yönelik olma’, ve ‘kişiye yönelik olma’ özellikleridir. (Paksoy, 2002: 171) Aşağıda Davranışsal yaklaşım kapsamında Michigan Üniversitesi, Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları ve Sistem 1-4 Kuramı hakkında bilgilere yer verilecektir.

3.2.1. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Araştırmaları örgütlerde liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir araştırmadır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmasının ardından 1948’de Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950’de liderliğe ilişkin ilk raporunu yayınlamıştır. Araştırma örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaştırmayı ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. (Başaran, 1998: 44)

Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin analizinde, iş ve birey merkezli olmak üzere iki tip liderlik davranışı tanımlanmıştır. Buna göre iş merkezli davranış, liderin ya da yöneticinin dikkatini daha çok, izleyenlerin ya da astların yaptığı işe, işin başarılmasına yoğunlaştırmıştır. Bu nedenle, iş merkezli lider davranış, yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade etmektedir. Birey merkezli davranış ise, lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla “insan” olduğu için ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder. (Erçetin, 1998: 32)

Bu davranışları “iş merkezli” ve “ast merkezli” olarak tanımlayanlar da vardır. Kirel, (1998:187) liderlik davranışlarını ‘işe yönelik’ ve ‘çalışana yönelik’ yönelik olmak üzere iki şekilde tanımlamıştır. Koçel ise bu davranışları (2001:472) “kişiye” ve “işe yönelik” olarak tanımlamıştır. İş merkezli lider davranışında, iş performansı; ast merkezli lider davranışında ise çalışanların tatmini öne çıkmaktadır. Bu iki davranış doğrunun iki ucunda yer aldığından iki davranışın aynı anda gerçekleşmeyeceği varsayılmıştır. (Ergeneli, 2006:218)

3.2.2. Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru başlatılan ve 1950'li yıllarda sürdürülen Ohio Araştırmaları, örgütlerde görülen liderlik davranışlarını ortaya koymak için yapılmıştır. Araştırma için "Lider Davranışını Betimleme Anketi" uygulanmıştır.

Ohio araştırmalarının Davranışsal Liderlik Kuramı'nın gelişmesine büyük katkıları olmuştur. Bu çalışmalar liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Buna göre liderin "ilişkiye yönelik" ve "yapıya yönelik" davranış biçimleri gösterdiği bulunmuştur. (Kırel,1998:187) Ohio çalışmalarında, liderlerin davranışları "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" olmak üzere iki bağımsız boyutta incelenmiştir. Yapıyı harekete geçirme boyutunda lider iş üzerinde yoğunlaşmışken, anlayış boyutunda lider çalışanların duygu ve düşüncelerine karşı duyarlıdır. Michigan Üniversitesi çalışmalarından farklı olarak Ohio çalışmalarında her iki boyutun birbirinden bağımsız olarak hareket edebileceği öngörülmüştür. (Ergeneli, 2006:219)

Koçel, (2001:471) bu çalışmalardaki liderlik davranışlarının tanımlanmasındaki bağımsız değişkenleri 'kişiyi dikkate alma' ve 'inisiyatif' olarak tanımlanmıştır. Kişiyi dikkate alma liderin izleyicileri ile yakın ilişkiler geliştirmesi, inisiyatif ise işin yapılmasına verilen önemi göstermektedir. Buna göre "Kişiyi dikkate alma" faktörü liderin grup üyelerinin üzerinde güven ve saygı oluşturması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir. Bu faktör, liderin grup üyelerin gereksinimleriyle yakından ilgili olmasını gerektirmektedir. (Chruden, 1980:318, Alıntılan, Koçel, 1984: 263)

İnsiyatif faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaç ile ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışları ifade etmektedir. (Hamner ve Organ, 1978: 386, Alıntılan, Koçel, 1984: 264) Ohio araştırmalarının sonuçlarına göre, liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının da artacağı görüşü ortaya atılmıştır. (Gannon, 1979:208, Alıntılan Koçel, 1984: 265)

3.2.3. Sistem 1-4 Kuramı

Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirilen bir kuramdır. Sistem-1 ‘İstismarcı Otokratik’ Sistem-2 ‘Yardımsız Otokratik’ Sistem-3 ‘Katılımcı’ Sistem-4 ise ‘Demokratik’ olarak tanımlanmaktadır. Burada Sistem-1 astlara güvenmeyen, astların fikrini nadiren alan; Sistem-2 astların fikrini bazen soran efendi-köle güven anlayışına sahip; Sistem-3 kısmen güvenen ve genel olarak astların fikrini alan; Sistem-4 ise daima astların fikrini alan ve tam olarak güvenen liderlik anlayışlarını temsil etmektedir. (Koçel, 2001:475)

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü yönetmeniyken, 1950’li yıllarda yaptığı çalışmalara dayanarak, önderlikte 1-4 Sistemini öteki adıyla ‘Destekçi Önderlik Kuramı’ nı geliştirmiştir. Bu kuram da bundan önceki kuramlar gibi tek boyutludur; kuramın etkinliğini önderin önderlik biçimine bağlamaktadır. 1-4 Sistem Kuramı, ana görüş olarak, kümenin etkili olabilmesi için önderin, destekçi önderlik biçimini uygulaması gerektiğini savunur. (Başaran, 1998: 54) Önderlikte 1-4 Sistem Kuramı, genel çizgileriyle şu görüşleri içermektedir. (Hersey ve Blanchard, 1982; Cole, 1988; Alıntılayan Başaran, 1998: 54)

İlk liderlik tipi; yetkinin önderde olduğu, önderlerin takipçilerine güveninin olmadığı, güdüleme aracı olarak korkutma ve cezanın kullanıldığı, denetimin doğrudan önderce yapıldığı, takım çalışması olmadığı, önderle izleyenler arasında ilişkinin çok zayıf olduğu sömürücü sert liderliktir. Tatlı sert liderlikte; yetki liderdedir ama gerektiğinde yukarıdan aşağıya devredilebilir. Liderin, izleyenlere güveni vardır, ama sağlam değildir. Tatlı sert liderlikte başvuru güdüleme araçları; gözdağı ve cezadır, ama kimi kez ödül de kullanılır. Denetim liderce yapılır, takım çalışması yoktur, lider ara sıra izleyenlerle ilişki kurar, izleyenler ilişkilerde korkulu ve özenlidir. Danışmacı liderlikte; lider, yetkisini izleyenlere devreder, siyaseti ve genel ilkeleri kararlaştırır, izleyenler alt düzey kararları verir, liderin izleyenlere güveni sağlam ama tam değildir, izleyenler takım çalışması yapmaya cesaretlendirilir, izleyenlerin öz denetimine izin verilir, liderle izleyenler arasında iki

yönlü bir ilişki vardır. Katılımcı- takım önderliğinde ise, yetki, önder ile izleyenler arasında paylaşılmıştır. Siyasa ve kararlar, izleyenlerin katılımıyla oluşturulur, liderin izleyenlere güveni tamdır, izleyenler kendi davranışlarını kendileri denetlerler, amaçlara ulaşılma, takım çalışmasıyla gerçekleştirilir, izleyenlerin güdülenmesinde her türlü olumlu güdüleyiciler kullanılır, lider ile izleyenler arasındaki ilişki çok yönlüdür.

3.3. Liderlikte Modern Yaklaşımlar

Bireysel Özellikler ve Nitelikler Yaklaşımı ile Davranış Yaklaşımına ilişkin eleştiriler, her iki yaklaşımın karışımından oluşan ve 'işin nitelikleri' ile 'durumun gereklilikleri' ele alan 'Modern Yaklaşımı' doğurmuştur. (Yıldız, 2002: 232)

Aşağıda Katz ve Kahn tarafından geliştirilen Açık Sistem Yaklaşımı özetlenecek, Modern Yaklaşımlar kapsamında Durumsallık Yaklaşımları'na yer verilecektir. Durumsallık Yaklaşımları kapsamında ise Yol-Amaç Modeli, Fiedler'in Durumsallık Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli, Lider-Üye Değişimi Kuramı İle Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli ele alınacaktır.

3.3.1. Açık Sistem Yaklaşımı

Açık sistem yaklaşımı Katz ve Kahn tarafından geliştirilmiştir. Bu sistem girdi, dönüşüm süreci, çıktı, yenilenen girdi ve geri dönüşüm kavramları ile açıklanmaktadır. Açık sistem, kendi çevresinden ya da başka sistemlerden bilgi, enerji ve materyal alarak bunları işler ve yine kendi çevresi ile diğer sistemlere mal ve hizmet olarak sunar. (Koçel, 2003: 245)

Bu yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu yaklaşıma göre liderlik, örgütü ilgilendiren konularda belirli ve alışılmış iktidar tanımlarından farklı bir güç ve etkilemedir. Liderin tutum ve davranışlarından her biri organizasyon kademeleri ve durumları için birbirinden farklıdır ve bu eylemler sonucunda başarılı olunabilmesi

için örgütte anlayış, bilgi ve özelliklerin farklılık göstermesi gerekir. Bu yaklaşıma göre insanlar arası ilişkilere odaklanan liderlik biçimi orta ve üst kademelerde etkili ve başarılı olabilir. (Dereli, 1982: 239- 240)

3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Liderliğe, liderin özellikleri veya davranışları açısından bakmaya çalışan yaklaşımlardan sonra içinde bulunulan durumu da dikkate almayı öngören Durumsallık yaklaşımları ortaya konulmaya başlanmıştır. Çağdaş veya Durumsal Liderlik yaklaşımı, önderlikte önder ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır.

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceği varsayımına dayanır. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak ele alan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu kurama göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler: amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava gibi faktörlerdir. (Koçel, 2001: 466-477)

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından Önderlik Çalışmaları Merkezi'nde geliştirilen Durumsal Önderlik Kuramı, Ohio önderlik modeli ile Reddin'in 3-D Kuramı'nın birleştirilmiş ama geliştirilmiş biçimidir. Bu yüzden bu kurama Üç Boyutlu Önder Etkililiği Kuramı da denilir. (Başaran, 1998: 59)

3.3.2.1. Fiedler'in Koşul Bağımlı Liderlik Modeli

Fiedler, liderlik durumlarını sınıflandırırken üç boyutlu bir sistem öngörmektedir. Bu boyutlar; (1) liderin grup üyeleri ile olan bireysel ilişkileri, (2) grubun yürütmekle yükümlü olduğu görevler ve bunların derecesi, (3) liderlik konumunda bulunan güç ve otorite. (Ergun, 1981: 15)

Fiedler'e göre, örgütsel davranış, kişisel özelliklerin ve mevcut şartların bir sonucudur. Liderlik süreci bu etkileşime bağlıdır. Liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunduğu mevcut şartların liderlik sürecini nasıl etkilediğini belirlemeye çalışırken

iki soruya cevap aramıştır: 1. Aynı şartlarda, benzer hatta çoğunlukla aynı niteliklere sahip liderlerden neden biri etkin lider olabilirken, diğeri etkin olamamaktadır? 2. Neden belli bir durumda etkili olan bir lider, başka bir durumda etkili olamamaktadır? (Erçetin, 1998: 35)

Fiedler'in çalışmalarında, liderin etkinliğinin belli koşullara bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, liderin kişilik özellikleri, durum ile uyumlu ise lider etkili olmaktadır (Ergeneli, 2006:224). Yani bir anlamda, liderin etkili olabilmesi ortama bağlıdır. Fiedler, durumsallık yaklaşımını tanımlamak için lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyonunun gücü olmak üzere üç faktör belirlemiştir. (Kırel, 1998: 190). Aynı faktörler Koçel (2001:478) tarafından, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, işin niteliği ve liderin mevkiye bağlı otoritesinin derecesi olarak tanımlanmıştır. Burada lider-izleyiciler arasındaki ilişki, liderin gruptaki kabulünü; işin niteliği, görevin yapısını ve liderin mevkiye bağlı otoritesi ise liderin terfi, ödül v.b. güçleridir. (Ergeneli, 2006:224)

3.3.2.2. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli

Durumsallık Kuramları arasında sayılabilecek bir diğeri model Reddin'in 'Üç Boyutlu Önderlik Modeli'dir. Üç boyutlu liderlik teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal yaklaşıma geçiş için bir köprü gibidir. Davranışçıların iki boyutlu lider davranışlarını Reddin, üç boyutta ele almıştır. Reddin, Ohio Üniversitesi çalışmalarına "etkililik" kavramını etkileyerek liderliği üç temel boyutta ele almıştır. (Can, 1981: 30-31) Yöneltililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin, 3-D (Üç Boyut) Teorisi'nde boyutlar, 'işe dönüklük, insana dönüklük ve etkinlik' boyutlarıdır. Eren'e (1993: 304) bu boyutların 'ilişki, etkililik ve görev' boyutları olduğunu ifade etmektedir.

Ohio modelini temel alan Reddin, iki boyut (göreve ve ilişkilere dönüklük) üzerinde 'ilgili', 'bütünleşmiş', 'kopuk' ve 'adamış' olmak üzere dört yaklaşım belirlemiştir. Daha sonra ise üçüncü boyut olarak etkililiği (İşlerin başarıma derecesi) eklemiştir. Böylece önceki dört temel yaklaşıma ilave olarak 'terk eden', 'görevci', 'uzlaştırıcı', 'otoriter', 'bürokrat', 'geliştirici', 'yürütücü', 'babacan' modelleri ortaya konulmuştur. (Can, 2005: 268)

3.3.2.3. Araç (Yol)-Amaç Teorisi

Bu yaklaşım, liderin farklı durumlardaki etkinliğini göstermeye çalışır. Lider davranışlarının, astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklar. Buna göre, kişilerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak gelişmektedir.

Araç (Yol) Amaç teorisi, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte; bu boyutlara, önderi izleyenlerin, gösterilen amaca ulaşabilmeleri için amaca güdülenmelerini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Böylece Yol-Amaç Kuramı, güdülenmeyi Yeğleme- Beklenti Kuramı'na dayandırılmaktadır. (Dubrin, 1978, Alıntılayan Başaran, 1998: 62) Bu kurama göre insanlar, benimsedikleri bir amaca ulaşmak ve önlerine çıkan engelleri aşmak için gereken çabayı göstererek yolu açarlar, böylece etkili olurlar. (Hitt vd., 1979, Alıntılayan Başaran, 1998: 62) Evans ve House göre, dört çeşit liderlik tanımlaması vardır. Bunlar: Yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı merkezli liderlik olarak adlandırılmaktadır (Ergeneli, 2006:225). Bu teoriye göre, yönlendirici liderlik, otoriter liderlik olarak da tanımlanmaktadır (Koçel, 2001:482).

Yol-Amaç kuramına göre, liderin amaca güdülenmesinden çok takipçilerin güdülenmesi önemlidir. Grubun üyelerinin amaçtan beklentileri ölçüsünde amaca ulaşma çabaları da artar. Grubun etkililiğini arttırmak için grup üyelerinin kişisel amaçlarının ve grubun amaçlarının birlikte tatmin edilmesi gerekir. Bu sayede liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, takipçilerin örgütsel amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir ve yükseltilebilir. (Başaran, 1998: 62)

3.3.2.4. Vroom, Yetton ve Jago Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım House'ın Path-Goal teorisinde temel aldığı liderlik davranışlarının çevre koşullarından etkilendiği temeline dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin davranışları organizasyon içindeki hava ve koşullardan etkilenir. Ayrıca lider davranışlarını etkileyen bir diğer unsurda lider ve grup üyelerinin ortak aldığı kararlardır. (Erdoğan,1991,351).

Vroom ve Yetton, liderin durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini belirtilmektedir. Ayrıca Vroom ve Yetton, eğitime liderlik

anlamında önem vermekte ve insanların ihtiyaç duyulan liderlik tarzını öğrenebileceğini belirtmektedir. (Baysal ve Tekarslan, 1996:238) Bu yaklaşımda lider karar alma aşamasında grup üyelerinin katılımını bekler ve onları motive edip cesaretlendirir. Çünkü grup üyeleriyle birlikte karar almak, çalışanların motivasyonu artıracaktır. Buna göre değişken bir varlık olan insan, karşılaştığı durumlara karşısında farklı tepkiler verecek ve ortama ayak uydurmaya çalışacaktır. Bu anlayışa göre bir insan olan lider tek bir davranış tarzını her ortamda yürütemeyeceği için, farklı ortam ve farklı kimlikler karşısında liderlik tarzını yeni durumlara uyduracaktır. (Dindar, 2001:58)

Vroom ve Yetton, tarafından öne sürülen daha sonra da Vroom ve Jago tarafından yaygınlaştırılan Vroom, Yetton ve Jago Modeli'nde araştırmacılar, liderliği daha çok lider ve astları arasında geçen bir karar süreci olarak ele almışlardır. Model kısaca liderin karar alma sürecinde izlediği yollar ve karar verme sürecine çalışanları ne zaman ve ne ölçüde katılması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı, karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok değişik durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla sonuca ulaşmaya kadar ağacın dallarını takip eder ve yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur. Modeldeki liderlik stilleri; tek başına karar verme, astların bilgilerini alıp kararı kendi başına verme, astların bilgi ve değerlendirmelerini alıp kararı kendi başına verme, astları ile durumu tartışıp kararı kendi başına verme ve grup olarak tartışıp karar vermedir. (Ergeneli, 2006:226)

3.3.2.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Durumsallık modelleri içerisinde sayılabilecek diğer bir model, etkili liderliğe bir başka değişkeni, liderin ve astların olgunluk düzeyini ilave eden Hersey ve Blanchard'ın 'Olgunluk Modeli'dir. Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu modelin temel varsayımları, bir bireyin liderlik tarzının tek bir çeşit değil, çok boyutludur olduğudur. Modele göre astlar için dört olgunluk düzeyi belirlenmiştir. Astlar yetersiz ve isteksiz ise lider ne yapılması gerektiğini açıkça söyleyerek 'söyleyen'; astlar yetersiz ancak istekli ise lider yönlendirip destekleyerek 'satan'; astlar yeterli ancak isteksiz ise lider karar verme sürecini paylaşan 'katılımcı'; astlar

yeterli ve istekli ise lider az yönlendiren ‘delege edici’ lider olarak tanımlanmaktadır. (Ergeneli, 2006: 228)

Bu yaklaşıma göre liderin başarısı astların olgunluk düzeyine uygun liderlik yapmasındadır. Olgunluk ise astların görevlerini yapmak konusundaki motivasyonu, deneyimi ve sorumluluk alma hevesleri ile açıklanmaktadır. Bireyin olgunluk düzeyine göre liderlik stilleri önerilmektedir (Ergeneli, 2006:228). Bir diğer deyişle hedef olarak izleyicileri alır ve doğru liderlik stiline seçilmesi izleyicilerin olgunluk seviyesi ile ilgilidir. (Kırel, 1998:195)

3.4.Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Post-endüstriyel, post-Fordizm veya postmodernite gibi başka kavramlarla da adlandırılan (Giddens, 1990:1) içinde bulunduğumuz bu çağda, örgütler etkinliklerini arttırmak amacıyla yeni yönetim anlayışlarına yönelmişlerdir. Sanayi sonrası toplumla ilişkili olan, Postmodern toplum, ileri teknoloji bilimsel bilgi, enformasyon ve teknolojideki gelişmeler sonucu hızlı değişim toplumu olmuştur. Bu nedenle teknoloji ve bilgi toplumsal örgütlenmenin temelini oluşturmuştur. (Sezer, 1993:34)

Post modern çağın gereklerine uygun olarak, örgütlerin etkinliklerini arttırmak amacıyla pek çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan anlayışının da katkısı olmuştur. (Çağlar, 2004: 97)

İçinde bulunduğumuz bu çağda, Clegg’in (1990:181) Postmodern örgütleri teknolojik tercihler Gough’un ise (1992:31), sosyo-ekonomik ve politik yapılanmalar olarak açıkladıkları bu çağda, liderlik gibi önemli bir alanda da sürekli yeni gelişmelerin olması farklı bakış açılarının oluşmasına neden olmuştur. Böylece liderlikte, karizmatik, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları günümüz bakış açısında ön plana çıkmıştır.

Aşağıda Liderlikte Yeni Yaklaşımlar başlığı altında; Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı, Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı, Karizmatik Liderlik Yaklaşımı kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

3.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı “etkileşimci liderlik” (transcational) olarak adlandırılmıştır. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştirenleri ile motive edilir veya negatif dönüt (negative feedback) disiplineli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir. (Brestrich, 1999:114)

Etkileşim Liderlik yaklaşımı, grubun gereksinmelerini en iyi bir şekilde karşılayabilen kimselerin lider olduğu görüşünü savunur. Burada etkileşime neden olan unsurlar, grubun gereksinmeleri ve liderlerin kişisel özellikleridir. (Kağıtçıbaşı, 1999: 294)

Etkileşimci lider özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür. Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. (Peggy vd., 1999:303)

Dolayısıyla etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. (Eren, 2001: 456-458)

3.3.3. Dönüşümcü-Yenilikçi (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik anlayışa göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. (Luthans, 1995: 357)

Örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştiren kişiler dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır. (Koçel, 2001:483)

Etkileşimci liderlik, geleneklere ve geçmişe bağlı, dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Dönüşümcü liderlikte, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri üzerinde durulurken, etkileşimci liderlikte rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılması hedeflenmektedir. (Eren, 2001:457) Dönüşümcü liderler örgütler için iyi olduğuna inandıkları şeyleri izleyenlerin de benimsemesini sağlamaktadırlar ve gelecek ile ilgili vizyonları bulunmaktadır (Ergeneli, 2006:235)

Dönüşümcü lider, grup içindeki insanların birbirleriyle olan ilişkilerini geliştiren ve aralarındaki iletişimi artırıp düzenleyen bir yapıya sahiptir. Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini tanımlayabilmesi ve güven duygusunu arttırmasına önem vererek astları sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve gelişmeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak bir zemin oluştururlar. (Yıldız, 2002: 233)

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüz dünyasının belirsizlik ve krizleri içerisinde değişimlere uyum sağlayabilmek için gerekli özellikleri (süreci okuyabilme, değişimi görebilme, cesur, güçlüklerle baş edebilme yeteneğine sahip olma gibi) yapısında barındıran liderlik biçimidir. Dönüşümcü ya da değişimci liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine, bağımsız düşünebilen, eleştiriye açık tutum içinde olan, böylece örgüte önemli katkıları olabilen, yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip astlardan bir grup oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Risk almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Hatalar kendileri için bir gelişme fırsatıdır. Kısaca dönüşümcü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler. (Tengilimoğlu, 2005: 6)

Literatür taraması yapıldığında, Dönüşümsel liderin özelliklerine ilişkin değişik görüşlere rastlanmıştır. Bazı yazarlar Dönüşümsel liderlik ile Karizmatik liderlik olarak bir ayrıma gitmişler bazıları ise eş anlam yüklemişlerdir. Bazıları ise dönüşümsel liderliğin karizmatik liderliği kapsadığını, ancak karizmatik liderlin farklı bir liderlik süreci olduğunu ileri sürmüşlerdir. (Erçetin, 1998: 56-58) Bu çalışmada Karizmatik liderlik anlayışı başka bir başlık altında değerlendirilecektir.

3.4.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, karizmatik lider, sahip olduğu karizma (çekicilik) yaratan özellikleri ile izleyicilerini, istediği yönde davranmaya yöneltebilen kişi olarak tanımlanmaktadır. (Koçel, 2001:483)

Karizma kelimesi Max Weber tarafından sosyolojiye ve yönetim bilimine kazandırılmıştır. Kişisel özellikleri ortaya koyup olağanüstülük yarattığı için kelimenin aslında psikolojik bir ifadesi vardır. Fakat karizmanın sağladığı meşruiyet ve hakimiyetle yani liderlik gücü ile yönetsel bir anlam kazandığı için de, kelime sosyolojiktir. (Aslantürk ve Amman, 1999: 161) Bu liderlik türünün ilk örneklerindeki dinsel motif, Weber'in karizmanın din dışı figürlere de uygulanabileceği savı ile genellik kazanmıştır. Paksoy (2002:192) 'Karizmatik lideri izleyicilerin, değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan kişi' olarak tanımlamaktadır.

Karizma, lidere güvenmeyi ve koşulsuz itaati sağlayan gizemli bir çekim gücünü ifade etmektedir. (Ergeneli, 2006:233) Karizma, liderin bireysel özelliği olarak kabul edilmektedir, bu tip liderler kendilerine güvenirlere, kendi düşüncelerine inanırlar ve insanları etkileme ihtiyaçları fazladır. (Kırel, 1998:197)

Karizmatik liderlerin kullandığı otorite de karizmatik otoritedir. Bu çeşit otorite, geleneksel ve akli-hukuki otoritelerden farklı olarak, muayyen ve istisnai kutsallığa, otoriteye sahip kişinin kahramanlığına ve örnek teşkil edecek karakterine, onun açıkladığı ve getirdiği düzen ve normatif örneklere yürekten bağlılığa dayanır. Karizmatik otoritenin temeli liderlerin kişisel özellikleridir; oysa diğer otorite şekillerinde kişisellik söz konusu değildir. Karizmatik otoritede bir ödeve çağrı niteliği vardır. Karizmatik otorite alışkanlık teşkil eden mutlak uygulamalardan ayrılmayı, hatta radikal olarak bunları bir kenara atmayı belirler. Karizmatik otorite kişisel maddi kazanç düşüncesini reddeder, hiç değilse buna karşı ilgisizdir. Nihayet karizmanın hayatiyeti için en esaslı unsur otoriteye tabi olanların bunu tanımlarındır. Bu tanıma serbestçe bahşedilmekte ve lidere karşı olan mutlak itimada, kahramanlığa tapmaya, onda bir tür mucize işareti görmenin ruhi olgusuna dayanmaktadır. (Dönmezer, 1999: 274)

Karizmatik liderler, olağanüstü performansa ulaşmaları için çalışanlarını teşvik ederek, onlar üzerinde güven, itimat ve inanç oluşturabilirler. (Howell ve Avolio: 1995: 262) Bu liderler, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için çalışırlar. Bu nedenle çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasında bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler. (Carrell vd., 1997:470)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER, YÖNETİCİ VE LİDER YÖNETİCİLİKLE İLGİLİ TANIMLAMALAR VE KARŞILAŞTIRMALAR

4.1. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramları

Her toplumun ve her yönetimin örgütün ortak hedeflere dayalı olarak yönetilmeye gereksinimi vardır. Yönetim örgütlerinde bir kişi ya da bir ekip, örgütün yönetimiyle ilgili vizyon ve misyon oluşturur. Bu yönetici ya da yöneticiler örgüt adına amaç, politika ve ilke belirleyerek; yönetsel kararlar alır ve örgüt içinde birimler ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğini temin etmeye çalışırlar. Böylece örgütsel bir düzen kurulur. Bu nedenle yönetim örgütlerinde örgütün, amaç, politika ve ilkelerine uygun davranışlara sahip yönetici ve liderlere ihtiyaç duyulur.

Günlük hayat ya da çalışma hayatında çoğu zaman, lider ve yönetici kavramları birbirine eş anlamlı iki ayrı ifade olarak kullanılmaktadır. Oysa lider ve yönetici kavramları arasında belirgin farklıklar bulunmaktadır. Öncelikle her yönetici lider özelliklerine sahip olmayabilir ya da lider olmak için yönetici olmak da gerekmez. Düşünülürse bazı durumlarda topluma liderlik eden kişilerin yönetici olmadıkları görülecektir.

Bu çalışmada yönetici, lider ve lider yönetici arasındaki farklılıklar incelenirken, ilk olarak araştırmacıların lider ve yönetici kavramlarıyla ilgili görüşleri değerlendirilmiştir. Ancak incelenirse bu şekilde bir ayrıma giden bilim adamı ve araştırmacıların aslında lider tarifini yaparken daha ziyade lider yöneticiyi tarif ettikleri anlaşılmıştır. Yani genellikle lider ve lider yönetici kavramlarını ayırtmamışlardır. Bununla birlikte lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarını davranış farklılıklarını araştırarak ortaya koyan araştırmacılar da olmuştur. Bu nedenle bu bölümde öncelikle lider ve yönetici kavramları karşılaştırılacak, daha sonra lider yönetici kavramı açıklanarak, lider yöneticilerin işlevleri ve görevleri hakkında bilgilere yer verilecektir.

4.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

Günümüzde Liderlik ve yöneticilik arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması önemli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Bu bağlamda Ergeneli (2006) liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı liderlikte zorlayıcılığın olmamasıyla açıklamaktadır. Yöneticilikte güç resmi yollardan elde edilmekte oysa liderlikte sosyal etkileme süreci meydana gelmektedir. (Kirel, 1998: 185)

Lider, yönetici ve takipçi kavramlarını birbirleriyle karşılaştırarak bu kavramlara açıklık getiren bir bakış açısına göre: *Yöneticiler*; kontrol ederler, tahmin yaparlar, kısa vadeli düşünürler, istikrar ve form ararlar, esnek değildirler, olgular ve yanıtlarla ilgilidirler. *Takipçiler*; Hem büyük resmi hem de küçük ayrıntıları görürler. Başka insanlarla birlikte çalışma yeteneğine sahiptirler, karakterleri, bir kahraman olmadan da yola devam etmelerini sağlayacak sağlamlıktadır. Ahlaki ve psikolojik dengeleri, kişisel amaçları ve örgüt amaçlarını izlerken, birini diğerine tercih etmemelerini sağlar, ortak amaca ulaşmak için bir takım gayretine katılırlar. *Liderler*; hayal güçlerini kullanırlar, açıktırlar, sentez yaparlar, risk alırlar. Olaylara uzun vadeli bakarlar, inisiyatifle ilgilenirler, aktiftirler, keşif yapmakla ilgilenirler, alternatif ararlar, içerikle ilgilenirler, stratejiye karışırlar, deneyselcidirler, dinamikler ve tümevarımcıdırlar. (Hass, 2000: 82-83)

Çağdaş yönetimlerde liderlik özellikleri, yöneticilerin en temel işlevlerinden biri olmak zorundadır. Ancak yönetim örgütlerinde zaman zaman lider özelliği olmayan yöneticiler de yönetim görevlerine getirilebilmektedirler. Öte yandan toplum içinde örneklerine bakıldığında, yönetici olmadığı halde, çok sayıda takipçiyi etkileyip onlara liderlik eden kişilere de rastlamak mümkündür.

Lider ve yönetici kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte aralarında önemli farklar bulunur. Liderler sahip oldukları farklı özellikleriyle başkalarını etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon oluşturabilen kişilerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, onlar adına belirlenmiş hedeflere dayalı olarak çaba gösteren, işleri planlayarak, uygulayan ve denetleyen kişilerdir. Yöneticilerin ödül ve cezaya dayalı yasal bir gücü vardır. (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998: 81) Liderlik bir süreç iken, yöneticilik bir konumdur. Liderlik,

anlaşılabilir öğrenilebilir, gözlenebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir. (Kausés, 1999: 40)

Bu kavramlar arasında farka dikkat çeken Erdoğan'a göre (1991: 332) lider grup üyelerince izlenen kişidir. Yöneticiler ise lider olmayabilir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin çoğunluğu ya da tamamı tarafından izlenen, grup üyelerinin duygusal olarak kabul ettiği kişidir. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyacını karşılamaktır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediğinde başarısız olurken, lider izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılayamadığında başarısız olur. Erdoğan'ın lider ve yönetici arasındaki farklara değindiği görüşler aşağıdaki tabloda incelenebilir.

Çizelge. 4.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir	Yapı korumayla ilgilenir
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi hazırlar.	Yazılan konuşma metnini kendisi okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşımış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler
Aydınlatır.	Eşgüdüm

Kaynak: Erdoğan, 1991: 332.

Yönetici kısaca 'karar veren kişi' olarak tanımlanabilir. (Aytürk, 1990:116) Diğer bir tanımla yönetici, 'Bir örgütte en üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir. Başka bir deyişle bir kuruluşun başında bulunan emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Yani yönetici yönetme çalışmalarını yürüten kişidir.' (Tortop, 1994: 213)

Yönetici ve lider kavramlarının çok karıştırılmasının nedeni tanımın yapılamamış ve sınırlarının kesin olarak belirlenememiş olmasıdır. Günümüzde yaygın kanı güçlü liderlerin başarılı liderler olduğudur. Ancak her güçlü lider başarılı bir yönetici olarak nitelendirilemeyebilir. Aynı şekilde her başarılı yönetici, güçlü bir lider olmayabilir. Ancak bu ‘başarılı bir yönetici etkin ve güçlü bir lider olamaz’ demek anlamına gelmez. (Özel, 1995: 52)

Warren Banes (1994: 102-110) liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları şöyle açıklamaktadır. ‘Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim sorumluluğunu üstlenmek demektir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar.’ Zalesnik göre ise (1997: 67-78) ‘Yöneticiler işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken, liderlerse işlerin insana ne ifade ettiği ile ilgilenirler. Yöneticiler işi, strateji oluşturmak ve karar almak için etkileşen bir insanlar ve fikirler kombinasyonu içeren bir imkân verme süreci olarak görürler. Yöneticiler seçenekleri sınırlayacak biçimde davranırken liderler uzun süredir var olan sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirecek ve yeni seçenekler için konu açacak biçimde ters yönde çalışırlar’ Lider ve yöneticilerin algılamalarında da birbirlerinden ayrıldıklarını belirten Zalesnik göre ‘Liderler işlerinde heyecan yaratırlar.’

Lider; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgüte eşgüdüm sağlayan kimsedir. Bir örgütte şu etkenler bulunur: (Mc Gregor, 1970: 130) Örgütün amaçları, yapısı ve görevleri, liderin kişisel özellikleri, personelin gereksinimleri, kişisel özellikleri ve davranışları, toplumsal, ekonomik ve siyasal çevre.

Güner’e göre (2002: 10) liderler, liderlik yolunda, merkezlerine kişileri ve dinamik unsurları yerleştirirler. Grup ya da örgütte oluşturdukları yeni moral değerlerle takipçilerine verdikleri emirler karşısında onlarda özel bir istek ve amaç oluştururlar. Liderler için işleri zorunluluk ya da yük değildir. İş yerinde coşku oluştururlar, kendisi gibi çalışanların da risk almalarını, fırsatları yakalamalarını sağlar ve karşılığında ödüllendirirler. Yöneticiler yönetsel süreçle ilgili seçenekleri sınırlarken ve geçmişte yapılanları takip ederken liderler yeni yaklaşımlar getirirler. Takipçilerine gönderdikleri mesajlarla onları doğrudan sonuç alabilecek şekilde

etkilerler. Liderlerin duygu dünyaları geniştir ve bu sayede örgütte bütünleştirici etki yaratabilirler. Yöneticiler ise; kişisel özelliklerini ortaya koyamadıkları için örgütün amaçlarını belirlerler. Mevkilerini korumak için günlük hedefler gerçekleştirmek eğilimindedirler ve risk almaktan kaçınırlar. Rutin işlerle yönetsel işlevini sürdürürler. Çalışanlarıyla ilişkileri, yönetimde karar süreçlerine katılmaları ve olaylarda aldıkları rollere göre geliştirirler. Gerek ödüllendirme gerek cezalandırma yöneticinin başvurduğu bir yöntemdir. Böylece saygı ve korkuyu birlikte işleyip yönetimini sürdürebilirler. Astlarıyla ilişkileri dolaylı olup onları emirleri uygulamaya kendilerine itaate zorlarlar, emir komuta zincirini örgüte yerleştirmiştir.

Diğer yandan lider; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. Lider; ‘birlikte olağanüstü işler başarabiliriz’ diyen kişidir. Liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir: Karizmatik olmak, vizyon ve misyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak, pozitif olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak. (Özsalmanlı, 2003: 140)

Kimi araştırmacılar, lider ve yöneticilik kavramlarını ele alırken, liderliği bir süreç olarak değerlendirirler. Koçel’e göre (1998: 396) ‘Liderlik belirli şartlar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.’

Benzer bir görüşe göre de liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, personelin diğer bireyler, gruplar ve çevre ile aralarındaki ilişkileri düzenleyen, çalışanlar ve bölümler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Etkin bir liderlikte bulunması gereken üç unsur

vardır; zekâ, eğitim ve deneyim. Liderlerin örgütte ilişkiler ve ilişkileri düzenlemek bakımından ise iki misyonu vardır: bunlardan biri yeni gruplar oluşturmak, diğeri kişiler arasındaki karşıtlıklar nedeniyle mevcut grupların parçalanmasını önlemek. (Genç, 1998: 181-187)

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı, yöneltme ve planlama fonksiyonlarının yerine getirilmesinde görmek mümkündür. Her iki kavram birbirlerinden farklı olmasına rağmen yöneticilerin çoğu bu kavramları birbirine karıştırır. Planlama yönetsel bir fonksiyondur. Yapısında tümünden gelim yöntemi görülür ve değişim için değil sadece düzenli olarak sonuçlar üretmek için oluşturulmuştur. Planlamanın aksine yöneltmenin yapısında tümevarım yöntemine uygun bir süreç görebiliriz. Yöneltme işlevinde plan üretilmez yeni stratejiler bulunur ve yeni ufuklar keşfedilir. Yönetici ve lider arasında motivasyona bakışları açısından farklılık vardır. Yöneticiler hedefe ulaşmak için çalışanları denetim altında tutarlar, denetim gücüyle hedefe motive ederler. Etkin liderlerin ise çalışanların motivasyonunda sahip oldukları güç ya da yetenek vizyonlarıdır. Şöyle ki; lider vizyonu çalışanlara anlatır, vizyonu benimsetir, vizyon hakkında görüşlerini alarak çalışanlara yönetsel sürece dahil edildikleri hissi verilerek kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlar. Etkin liderin motivasyonda uyguladığı diğeri bir yöntem ise iş yerinde çalışanların kendilerini geliştirmek ve profesyonelleşmek için sarf ettiği çabaları desteklemektir. (Ekici, 2005: 7)

Yönetimin bazı prensipleri vardır. Bunlar; iş bölümü, sorumluluk, yetki, delege etme, kumanda birliği, kontrol alanı, yetki aktarımı gibi. Bu prensipler yöneticide beceri olarak ortaya çıkar. Buna göre lider yöneticilerin becerileri şu şekilde sıralanabilir: Planlama becerisi, örgütleme becerisi, yönlendirme becerisi, iyileştirme becerisi, performans hakkında bilgilendirme, delege etme sanatı, haberleşme ağı sanatı, en iyi çalışanları seçmek ve elde tutmak, performans sorunlarının giderilmesi, kendini ifade etme ve hayır diyebilme, çatışma yönetimi, stres yönetimi, zaman yönetimi ve liderin kendi kariyerini geliştirmesi. (Thompson, 2002: 10)

Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup çalışmasının koordinasyonu ve örgütsel amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme faaliyetidir.

Örgütsel ve yönetsel liderlik ise, yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen özellikler olan liderlik gücü ve yeteneği ile astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, çalışanların duygularını yönetebilme yeteneğidir. (Peker ve Aytürk, 2000: 47) Yönetimsel süreçte yönetim karmaşıklıkla, lider değişimle meşgul olur. Bunun nedenlerinden biri çalışma hayatındaki hızlı değişim ve iş dünyasında yaşanan rekabettir. Globalleşme ve beraberinde getirdiği hızla gelişen ve değişen teknoloji bu meşguliyetin önemini arttırmaktadır. (Kotter, 1994: 104, Alıntıl原因an Ekici, 2005: 6) Aşağıda yönetsel süreçte lider ve yönetici kavramları karşılaştırılmaya çalışılacaktır.

Çizelge. 4.2. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

LİDERLİK VE LİDER	YÖNETİM VE YÖNETİCİ
1. Liderlik, toplumun her kesiminde rastlandığı için geniş bir kavramdır.	1. Yönetim, belli amaçları gerçekleştiren örgütlere özgü olduğu için daha dar bir kavramdır.
2. Liderlik, izleyenlerin ruhsal sınırlarının ötesinde, bağlılığını sağlamaya yöneliktir.	2. Yönetim, iş görenlerin ruhsal sınırları içinde bağlılığını sağlamaya yöneliktir.
3. Liderlik, izleyenlerin lidere verdiği erki, liderin onları etkilemek için kullanmasıdır.	3. Yönetim, yöneticinin atanma yoluyla elde ettiği kayraları ve hakları kullanmasıdır.
4. Liderlik, gereksinmelerini karşılamak için izleyenlerin yeterliklerini eyleme dönüştürülmelidir.	4. Yönetim, saptanmış amaçları gerçekleştirmek için işgörenlere biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
5. Liderliğin niteliği, izleyenlerin olgunluk düzeylerine ve geliştirdikleri değer ve düzgünlere göre değişir.	5. Yönetimin niteliği, üst yöneticinin ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim biçimine göre değişir.
6. Liderlik, izleyenlere alışılmışın ötesinde ve üstünde bir etkiyi içerir.	6. Yönetim, işgörenlere çoğunlukla, tek-düze ve alışılmış etkiyi gerektirir.
7. Liderliğin sürdürülebilmesi için, liderin etkililiğini sürdürmesi gerekir.	7. Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı sayılmak yeterlidir.
8. Lider, yönetici olmayabilir.	8. Yönetici, lider olmayabilir.
9. Lider, kişisel erkini kullanır.	9. Yönetici yasal erkini kullanır.
10. Lider, izleyenlerin ortalama etkisinden daha çoğunu onlara yapıp bağlılıklarını sağlayarak başa geçmiştir.	10. Yönetici, müteşebbis ya da yönetsel erkçe atanmıştır.

Kaynak: Başaran, 1998:87.

Liderlik ve yöneticilik, yapısal farklılık gösterse de birbirinden farklı ama birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Günümüz örgütlerinde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması beklenen değişimler o kadar hızlı ve kapsamlı gerçekleşmektedir ki örgütün varlığını sürdürebilmesi için benimsenmesi gereken yönetim anlayışı; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileyicilik, motivasyon, kendini yenileyebilme gibi liderlik süreçlerine sahip dinamik bir yapılanmadır. (Erçetin, 1998: 13) Bu yapılanmada karşımıza çıkan olgu lider ve yönetici kavramının bütünleştiren lider yönetici kavramıdır.

4.3. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Ayrımı

21. yüzyılın başlarından itibaren başlayan dünyadaki baş döndürücü değişme ve gelişmeler sadece tek bir alanda kalmayıp tüm sistemleri etkilemeye devam etmektedir. Bilgi çağı ya da bilgi toplumu aşamasına geçiş sürecinde önem kazanan teknolojik gelişmeler organizasyonların yapısını, yönetim anlayışlarını, kullanılan teknolojileri etkilemiştir. Hızlı değişimlerin sonucu olarak bilginin kaynak olarak ön plana çıkması ile ve bu kaynağı işleme ve yönetmede kullanılan teknolojideki gelişmeler neticesinde ‘sanayi ötesi toplum’ ya da ‘bilgi toplumu’ aşamasına gelinmiş (Toffler, 1981:25-32) yönetimde insan olgusu önem kazanmaya başlamıştır.

Bu dönemde bilginin rekabet ortamında stratejik bir unsur olduğunun kabul edilmesi, insana ve insanın sahip olduğu niteliklere bakış açısını değiştirmiş, yeterince motive edilmiş ve yetenekleri ortaya çıkartılmış insanın, her alandaki başarılarında en önemli etkenlerden birisi olduğu kabul görmüştür. (Erkuş, 2006: 77)

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin meydana getirdiği yoğun değişmeler insanı olduğu kadar insanın işe ve çalışma hayatına bakış açısını değiştirmiştir. (Uygur ve Meydan, 2000:1-3) Bilgi toplumu süreci, bilgiye sahip olabilme yeteneği bakımından insan faktörünün ön plana çıkmasına neden olmuş ve entelektüel sermaye örgütlerde en önemli üretim faktörü olarak iş görmeye başlamıştır. (Özer, 2008: 4)

Klasik insan ilişkileri teorisyenleri, yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumlarının sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri

olduklarını, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir. (Ergeneli, 1995: 189)

Bu nedenle yönetim örgütlerinde yönetici değil, lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Yeni yönetim anlayışlarına göre liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılı yöneticiler sayılmaktadır. Bu anlayışa göre lider yöneticilere sahip olan kuruluşlar da, başarılı kuruluşlardır. Bu nedenle günümüz yönetimlerinde 'idarecilik' ve 'yöneticilik' yerine, 'lider yöneticilik' almıştır. (Peker ve Aytürk, 2000: 47)

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. (Özer, 2008:5)

Günümüzde liderler ve yöneticiler, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Bu nedenle yönetim örgütlerinde liderden söz edilirken, çoğu kez lider yönetici özelliklerinden söz edildiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar lider, yöneticilik kavramları birbirini bütünleyen ve birbirini çağrıştıran kavramlar olsa da düşünceyi eyleme dönüştürme sürecinde, birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Özellikle lider yöneticilik her iki kavramı da içine alan ancak, öğrenilmiş bilgi ve beceriyi gerektiren, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir kavramdır. Bilgi çağında insan ilişkileri ve insan ilişkilerinin yönetimi konusu etkili lider yönetici davranışlarını belirleyen temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Bu çağda farklılaşan insan ihtiyaçlarını uzlaştırabilmek, bu ihtiyaçları örgütün hedefleriyle bütünleştirebilmek eskiden olduğu kadar kolay değildir. Bilgi, yetenek ve yaratıcılığın öne çıktığı bu çağda yönetim örgütlerinin artık tecrübeye dayalı yönetilmeleri ya da yönetimlerin klasikleşmiş yönetici davranış tiplerleriyle sorunlarını çözebilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu nedenle lider yöneticilerin, sahip oldukları bilgi ve becerilerle, yönetsel eylemlerde yöneticilerden ya da

liderlerden farklı tutumlar sergilemeleri beklenir. Aşağıda lider, yönetici ve lider-yöneticilerin yönetsel süreçteki tutumları karşılaştırılacaktır.

Çizelge. 4.3. Lider, Yönetici ve Lider Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

	YÖNETİCİ	LİDER	LİDER-YÖNETİCİ
KARARLAR	Kararnamelere uyar	Karar verir	Karar verdirir
ÖDÜL VE CEZA	Sarı zarf kullanır	İki tanesini sallandırır	Ödüllendirir
FİKİR	Verir	Dikte ettirir	Satar
KARAR ALMA	Tecrübe	İçgüdü	Veri+Bilgi+Sezgi
İLGİ ODAĞI	Bürokrasi+Kâğıtlar	Güç+Otorite	İnsan+Bilgi
YAKLAŞIM	Dinler	Anlatır	Dinler+Anlatır
İŞ	İşi doğru yapar	İş yapar	Doğru İşi Yapar
SORUN ÇÖZME	Pansuman tedavisi	Ameliyat yapar	Koruyucu Hekimlik
PLANLAMA	Operasyon	Taktik	Strateji
AYRINTILAR	Ağaç sayar	Ağaç Diker- Keser	Ormanla İlgilenir
İLETİŞİM	Sever	Savaşır	Sevilir
MOTİVASYON	Uyuşturur	Dolduruşa getirir	Enerji Yayar
İNİSİYATİF	İnisiyatif kullanmaz	İnisiyatif sahibidir	İnisiyatif verir
TEPKİ	Dövünür	Övünür	Alkışlar
ŞAHIS ZAMİRİ	Onlar	Ben	Biz
GÖREVİ	Çalışan	Patron	Ortak
İFADELER	Asla	Daima	Gerektiğinde
FIRTINADA	Demir atar	Yelken Açar	Fırtınaya Yakalanmaz
FUTBOLDA	Savunma yapar	Gol Atar	Gol Attırır
SEVD. HAYVAN	Kuzu	Aslan	Kaz
ŞAPKASI	Silindir	Miğfer	Kep
ARABASI	Şahin	Mercedes	Minivan

Kaynak: İzgören, 2008: 284.

4.4. Lider Yöneticilerin Becerileri, İşlevleri ve Görevleri

Günümüz yönetim anlayışına göre yönetme fonksiyonu liderliği gerektirir. Yani liderlik, bir yöneticinin hem faaliyetleri ve hem de davranışlarına yansımalıdır. Çünkü faaliyet ve davranışlar ile bunların nasıl açıklandığı ve nasıl ölçüldüğü yöneticinin stilini oluşturmaktadır. (Kuykendal ve Unsinger, 1982: 311)

Örgütlerde insan kaynağını yönlendirmede ve örgüt hedefleri bağlamında hareket ettirebilmede liderlerin rolünü belirleyen, unsur genellikle onun davranış şeklidir. (Eren, 2007: 431) Yönetim örgütlerinde yöneticilerin sahip oldukları liderlik becerilerini davranışa dönüştürebilmeleri çok önemlidir. Çünkü örgütün etkinlik ve verimliliği liderin etkinliği ile doğru orantılıdır. Buna göre üst düzey yöneticilerde olması gereken liderlik becerileri; yaratıcılık, yenilik, hizmet sunumunda motivasyon sağlamak hususlarında değişime liderlik yapabilmek, çatışma yönetimi, takım yapılanması hususlarında kişilere liderlik yapabilmek, sorumluluk ve müşteri hizmetleri hususlarında sonuçları esas alabilmek, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi, teknoloji yönetimi hususlarında pratik zekâyı kullanabilmek, kişiler arası ilişkilerde, ortaklık kurmada, politik pratiklikte ne yapacağını bilebilmek ve iletişime açık olabilmek olarak belirtilebilir. Bunların yanında liderler, rol oynamaya dönük temel motivasyonlara sahip olmalı, sorumluluk alma hususunda diğerlerini de ikna edebilmeli ve farklılık yaratabilmelidirler. (Rainey-Steinbauer,1999: 12, Alıntılayan Özer, 2005: 63)

Efil (1999:13) yönetici liderlerin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceri, iletişim becerisi, beşeri ilişkiler becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal beceri olarak belirlemiş ve açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, teknik beceri bir işin başarılabilmesi için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneğidir. İletişim becerisi kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yaratır. Beşeri ilişkiler becerisi, başkalarını anlama, anlaşma ve birlikte çalışma becerisidir ve özellikle alt kademelerde daha önemlidir. Analitik beceri, çeşitli sorunları çözmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunarak, çözüm önerileri geliştirmede işe yarayan bir beceridir. Karar verme becerisi, belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birini seçmeyi gerektirir. Kavramsal beceriye birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denir. Üst yönetim kademelerinde önemli olan bu beceri

türü, tüm örgütün karmaşıklıklarının anlaşılmasını ve her bölümün örgütün hedeflerine göre katkısının değerlendirilmesinde işe yarar.

Peker'e göre, (1995: 61-66) lider yöneticileri görevlerini amaç ve politika belirlemek, ilke ve hedefleri tespit etmek, temsil niteliği taşımak, ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak, sorun çözmek, karar vermek, hakemlik yapmak, koordinatör olmak, ilham vermek ve güdülemek, önerilerde bulunmak, örnek olmak, öncü ve rehber olmak olarak belirlemiştir. Dolayısıyla lider yöneticiler, insan odaklı olmalı, sosyal yönlü ve dışa dönük olmalı, disiplinli olmalı ve disiplini akıllıca kullanmalı, fırsatları değerlendirmeli, dinlemeli, hizmet etmeli ve hizmete önem vermeli, güvenlik sağlamalı, işbirliği sağlamalı, baskı gruplarını önemsemeli, paylaşımcı ve katılımcı olmalı, risk almalı, sorumluluk almalı, takdir etmelidirler.

Bingöl'e göre (1997: 252) Yönetim faaliyetini gerçekleştirmede kullanılacak kaynak ve olanaklara erişmek için yönetimin içinde bulunduğu koşullara uygun hedefler belirlenmelidir. Bu hedefleri de yöneticiler belirleyecektir ve yöneticilerin başarılı olabilmesi için liderlik nitelikleri taşımaları gerekmektedir. Çünkü lider basiret sahibi bir yöneticidir, ileriye görendir. Uygun kararlar alma titizliğine sahiptir. Ne hayalperesttir ne de karamsar, tutarlıdır. Hedefleri belirlerken içinde bulunulan durumla, eldeki kullanım potansiyeli arasında en doğru ilişkiyi kurar. Böylece planlama işlevi başarıyla sonuçlanmış olacaktır.

Örgütsel liderin, görev davranışı ile ilişki davranışının dengeli olması zorunludur. Örgütün bir yönetmenden beklediği, genellikle şunlardır: (Başaran, 1998: 92) 1. Örgütsel amaçlarını iyi algılamak ve benimsemek, 2. Örgütsel amaçları görevlere paylaştırarak etkin bir yapı oluşturmak, 3. Örgütün her işlevinin planlanan düzeyde yapılmasını sağlamak, 4. Örgütün karşılaştığı sorunlar için yönetim sürecini iyi işletmek.

Lider yönetici için; örgütte insanın mevkii, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun, önce onun insan olduğu önemli olmalıdır. Personelin, mal veya hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyeti önemli olmalıdır. Ayrıca lider yönetici için işyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı önemli olmalıdır. (Peker, Aytürk, 1995: 66)

Lider yöneticilerin en önemli işlevi ve görevi güçlü bir vizyona sahip olmaktır. Geleceği görmek, lider yöneticinin sorumluluğudur. Bir lider yönetici vizyonu ve değerleri, insanları hareketlendirmede, değişim ve gelişmeyi kolaylaştırmada, örgütüne bir gelecek yaratmada kullanmalıdır. Örgüt ne durumda olursa olsun, o geleceğe odaklanmalı ve iyimserliğin damgasını taşıyan olumlu, yaratıcı bir kültürü beslemelidir. Ayrıca lider yönetici başkalarını benzer davranışlara yönlendirmeli, onların bugününün ötesine bakmasını ve yeni örgütün oluşturulmasına katılmasını sağlamalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YENİ YÖNELİMLER BAĞLAMINDA LİDER YÖNETİCİLİK

5.1. Bilgi Toplumunda ve Öğrenen Örgütlerde Lider Yöneticilik

Bilgi teknolojilerindeki gelişme ve değişimlerdeki hız bilgi toplumu kavramını şekillendirmekte, sanayi toplumundan her yönüyle ayrılmakta ve yeni bir toplum türü olarak ortaya çıkmaktadır. Daha çok gelişmiş ülkelerde varlığını gösteren bilgi toplumu son dönemlerde gelişmekte olan ülkelerde de etkisini göstermeye başlamıştır. Buna göre denebilir ki; gelişmişlik düzeyinin sürekliliğini sağlamak için bilime, teknolojiye ve eğitime daha fazla önem verilmelidir. (Şahin ve Temizel, 2007: 179)

İnsan, bilgiyi üreten, yöneten ve dağıtan olma fonksiyonuyla bilgi çağına en önemli faktördür. Buna bağlı olarak yeteneksiz ve gelişmelere ayak uyduramayan liderlere sahip toplumların gelişmesi mümkün görünmemektedir. Bu yüzden liderlerin çağa ayak uydurabilen, bilgiyi ve bilgi teknolojilerini doğru kullanabilen kişiler olması gerekmektedir. (Şahin ve Temizel, 2007: 179)

Günümüzde kamu kuruluşları bilgi toplumuna dönüşümde bir taraftan aktif rol alarak dönüşümü şekillendirmekte; diğer taraftan bu dönüşümden kendileri de etkilenerek bilgiye dayalı kurumlar olma yönünde önemli çabalarda bulunmaktadır. Kamu yönetimi alanı, kurumların e-devlet uygulamaları ve e-dönüşüm projeleriyle kabuk değiştirmektedir. ‘Bilgi’ kamu kurumlarında stratejik kaynak olarak, kurumun yenilik yaratma potansiyelini artıran bir faktör olarak önem kazanmaktadır.

5.1.1. Bilgi Toplumu Kavramı

Dünya tarihinde insanlık var oluşundan son asra gelinceye kadar dönemin şartlarına ve kendine özgü özelliklerine göre farklı sosyal ve ekonomik aşamalar geçirmiştir. Bu aşamalar; doğal yaşama ve avlanmayla oluşan toplum yapısına dayalı ilkel toplum aşaması, yerleşik hayatla beraber oluşan tarım toplumu aşaması, sanayileşme süreciyle başlayan sanayi toplumu aşaması ve günümüzde bilgi

teknolojilerindeki gelişmelerin sonucu olarak, bilginin bir kaynak olarak önem kazandığı bilgi toplumu aşamasıdır. Buna göre yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, yönetme ve çalışmanın kaçınılmaz hale geldiği bilgi toplumu aşaması, hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonlardan oluşan öğrenen toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir. (Öğüt, 2001: 24)

Kısaca bilgi ve enformasyon toplumu insanların yaşamlarını ilgilendiren çeşitli enformasyona kolayca erişebilmelerine, bu enformasyonu bilgiyi dönüştürebilmelerine ve dolayısıyla da kendilerini geliştirebilmelerine olanak tanıyan bir toplum olarak tanımlanabilir. (İrzık, 2006:6)

Günümüzde dünyanın çeşitli yerlerinde birbirinden farklı toplumsal özellikler ve yapılanmalar görülebilmektedir. Yani bazı toplumlar ileri sanayi toplumu iken bazıları sanayi toplumu hatta bazıları tarım toplumu olarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Ancak küreselleşmeyle beraber bilgi çağına ilişkin yeniliklerin yaygınlaştığı bu dönemde bütün toplumların bilgi toplumu aşamasında olduğu ileri sürülebilir. (Türkmen, 1995: 75)

1960'lı yıllardan bu yana bazı sosyal bilimciler, Amerika ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde, sanayi toplumundan farklılık gösteren temel değerlerde köklü değişikliklerin yaşandığı yeni bir toplum biçimi gözlemlemişlerdir. Sanayi toplumu kavramının yerine, yeni şekillenen bu toplumu çeşitli kavramlarla tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlardan bazıları; bilgi toplumu, ekonomi-sonrası toplum, endüstri-sonrası toplum gibi kavramlardır. (Bozkurt, 1997: 20)

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan faktörler teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılmasıdır. (Aydemir, 1999: 29) Sanayi toplumunda insanlar zorunlu ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle sağlamaktadır. Bilgi toplumu aşaması ile bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmaktadır. Buna göre, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak bilinen tabloda en üst seviyede bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin, bilgi toplumunda yeterince karşılanabileceği düşünülmektedir. (Erkan, 1994: 165) Bu bağlamda günümüzde bir bilgi patlaması ve onun yaydığı etkiler yaşanmaktadır. Günümüzde

bilgi araç olmaktan çıkıp, temel bir üretim faktörü olmuştur. Bu gelişmeler sayesinde, bilgi artık dünyanın bir yerinden başka bir yerine çok kısa sürede aktarılabilir. Bunun için gerekli altyapının hazır olması gerekmektedir. Bu gelişmelerle birlikte sanayi toplumu yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. (Şahin ve Temizel, 2007: 181)

Bilgiyi öne çıkaran toplumlarda iletişim çok hızlı sağlanmakta, bilgi daha fazla artmakta ve daha hızlı yayılmakta, yeni teknolojiler kullanılmakta, dolayısıyla yaşamın tüm yönleriyle bilgi ve teknolojiye etkilenmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte üretim tipi maddi ürünlerin üretimi yerine bilgi üretimi şeklinde yenilenmiştir. Bilgi toplumunda bilginin sürekli üretilebilir olması ve artış gösteren yapısıyla iletişim kanalları içinde paylaşılabilir özellik göstermekte ve işgücünü, sermayeyi ve toprağı ikame edilebilmektedir. (Tekin, vd., 2003: 13-15)

5.1.2. Bilgi Toplumunun Özellikleri

Drucker'e göre (1993:177-178) ise günümüz dünyasında asıl büyük dönüşüm devlet anlayışı ve ekonomiden ziyade kapitalist toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmesinde yaşanmaktadır.

Toffler'e göre (1992:33-82) birinci dalga tarım, ikinci dalga sanayi ve üçüncü dalga da bilgi toplumu aşamalarını oluşturmuştur. Toffler'in üçüncü dalga olarak adlandırdığı bilgi toplumu, kurum, kural ve işleyişiyle sanayi toplumundan farklılıklar göstermektedir. Buna göre bilgi toplumu bilgi sistemleri ve teknolojilerine dayalı olarak yapısını belirleyen nitelikler bilgi toplumunu oluşturan özelliklerdir. Dolayısıyla 21. yüzyılın bilgi toplumunda mukayeseli üstünlük sahip olunan teknolojiye göre şekillenmektedir. (Sadıklar, 1995: 112-113)

Öğüt (2001: 26) sanayi ve bilgi toplumunu, ekonomik, sosyal sistem, siyasal ve teknolojik sistem açısından karşılaştırarak, farklılıkları vurgulamıştır.

Çizelge. 5.1. Sosyal, Ekonomik, Siyasal ve Teknolojik Sistem Açısından Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırması

	Sanayi toplumu	Bilgi toplumu
Ekonomik sistem	Ulusal ekonomi	Küresel ekonomi
	Fiziksel sermayeye dayalı ekonomi	İnsan kaynaklarına ve bilgi sermayesine dayalı ekonomi
	Endüstriyel organizasyonlar	Bilgi tabanlı organizasyonlar
	Sembolik kağıt para hâkimiyeti	Dijital para hâkimiyeti
Sosyal Sistem	Çekirdek aile	Birey merkezli farklı aile biçimleri
	Güvenlik sağlayıcı kurumlaşmalar	Bireysel yetenekleri geliştiren kurumlaşmalar
	Uyumluluk, seçkinlik, sosyal sınıf vb. değerler	Bireysellik, çeşitlilik, katılımcılık vb. değerler
	Kitleleştirilmiş dönemsel eğitim	Bireyselleştirilmiş yaşam boyu öğrenim
Siyasal Sistem	Uluslar arası çatışma ve polarizasyon	Uluslar arası uyum ve küresel bağlamda siyasal entegrasyonlar
	Merkeziyetçilik	Adem-i merkeziyetçilik
	Ulus- Devlet	Küresel ve bölgesel organizasyonlar
	Güvenlik amaçlı yönetim	Yurttaş odaklı yönetim
Teknolojik sistem	Mekanik teknoloji devrimi	Bilgi teknolojiler devrimi
	İşgücünü ikame eden makineler	Beyin gücünü geliştiren bilgisayarlar
	Montaj hattına dayalı üretim teknikleri	Bilgi ve yönetim teknolojilerine dayalı üretim teknikleri
	Görsel ve yazılı basın-yayım araçlarına dayalı iletişim sistemleri	İnternet ve dijital teknolojilerine dayalı iletişim sistemleri

Kaynak: Ögüt, 2001:26.

Buna göre, bilgi toplumunu sanayi toplumundan ayıran temel nitelikler, bilginin önem kazanması, küreselleşme, bilgi sektörünün oluşması, bireyin merkezi konuma gelmesi, bilgisayarlaşma ve örgütlü toplumun güçlenmesidir. (Öğüt, 2001: 29)

Bazı bilim insanları bilgi toplumunu sanayi toplumundan ayıran özelliğin niteliksel değil bir derece farkı olduğunu, yani bilgi toplumunun aslında sanayi toplumunun bir ileri aşaması olduğunu savunmaktadırlar. Yeni teknolojik gelişmeler sayesinde şekillenen bilgi toplumu, sanayi toplumu gibi sanayi devrimiyle geçmişten bağlarını koparan bir toplum olmamıştır. Bilgi toplumunun sanayi toplumundan önemli farkı toplumsal ve ekonomik yapıda var olan eğilimleri tetikleyen hız kazandıran bir süreç olarak ortaya çıkmasıdır. (Avcı vd., 1992: 31-33) Farklı bir ifadeyle bilgi toplumunda, sanayi devriminin getirdiği sanayi toplumu gibi köklü değişim ve dönüşümler yaşanmakta, fakat daha derin ve köklü yaşanmaktadır. (Erkan, 1994: 10)

Günümüzde, teknolojik gelişmeler, ekonomik ve ideolojik etkenler küreselleşmenin ana etkenleri arasındadır. (Balay, 2004: 63) Bu anlamda, bilgi toplumu olarak kabul edebileceğimiz toplumlar sadece bilgi teknolojilerini araştırıp geliştiren, üreten ve kullanan toplumlardır. (Ceyhan ve Çağlayan, 1997: 7)

‘Bilgi toplumu’, ‘sanayi ötesi toplum’, ‘üçüncü dalga toplumu’, ‘post modern toplum’, gibi kavramlardan biriyle adlandırılan bu yeni toplumsal aşamada kendine özgü kurumlar ve kurallar vardır ve artık eski kural ve ilkelerin geçerliliğini yitirmiştir. (Bensghir, 1996: 79) ‘Bu yeni aşamayı biçimleyen faktörler olarak kabul edilen ‘bilgi’, ‘bilgi teknolojileri’ ve bunların sunduğu imkânlar hakkında bilgi sahibi olmak, yeni toplum düzeni içinde varlık gösterecek organizasyonların tasarımılanması, yönetilmesi ve etkinliklerinin sürdürülmesine önemli katkıda bulunacaktır.’ (Öğüt, 2001: 39) Bir başka yaklaşımla, bilgi toplumu bilginin sermaye, hammadde, enerji ve insan gücü gibi üretim unsurlarına dönüşerek ekonomide girdi ve çıktı olarak kullanıldığı, bireyler tarafından paylaşıldığı ve toplum içerisinde bir değer olarak kabul edildiği ve bilgi teknolojilerinin her alanda kullanıldığı bir toplumdur. (Çukurçayır ve Çelebi, 2009: 61)

5.1.3. Öğrenen Örgütler

Öğrenme bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Eren'e göre öğrenme, bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli bir değişimdir (Eren, 1993:403). Tosun'a göre (1992:424). 'Öğrenmek demek, aslında belli bir biçimde davranmayı ve hareket etmeyi bilmek ve uygulamayı başarabilecek duruma gelmektir.' Eddie Obeng ise öğrenmeyi şöyle tanımlıyor: (Alıntıl原因an Çam, 2002: 26) 'Öğrenmek, çevremizdeki dünyayı daha iyi anlamak ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara daha iyi hazırlanabilmek için geçirilen aşamalı bir süreçtir.' Öğrenilen bir bilginin hatırlanması ve uygulamaya geçirilmesi bilinçli bir güç gerektirir. Bununla beraber, düşünceler ve hareketler birçok kere tekrarlandıktan ve öğrenilenler uygulandıktan sonra, yapılanın fark edilmesi veya ilk başta kullanılan ilerleme yöntemiyle düşünmek gittikçe zorlaşır. Öğrenilen bilgi yavaş yavaş bilinçaltına yerleşir ve kendiliğinden yapılan veya düşünülen bir alışkanlık haline gelir.

Öğrenen örgüt ise kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişleten bir örgüttür. (Tüz, 1996:36) Öğrenen örgütün temeli ve öznesi öğrenen bireydir. Öğrenen takımları ve sonuçta öğrenen örgütü yaratacak öğrenen bireydir. (Bozkurt, 2000:43)

Bilgi yönetimi uygulamaları ile örgütün öğrenme yapısı arasında güçlü ilişkilerin olduğu ileri sürülebilir. Bu anlamda örgütün bilgi yönetim yapısı, örgütün öğrenme zekâsı ve öğrenme kültürü ile iç içedir. İdeal örgütün kuruluş felsefesinde, zekâ ve öğrenme kavramları mevcuttur. Bu nedenle, böyle bir örgüt, bilgiyi 'zeki bir biçimde' yöneten ve öğrenen örgüttür. Örgütün zekâsı, bilgi toplama, mantığa bürüme ve hızla kavrama özelliklerine dayanır. Geniş anlamda söylenecek olursa, örgüt zekâsı, hizmetten faydalananların gözünde örgütün mal ve hizmetlerine değer katan yeterlilikleri biçiminde kendisini gösterir. (Çam, 2002: 117)

Örgütsel açıdan zekâ, bilgi toplama, bilgiyi kullanma, bilgiyi analiz etme ve onu yorumlama yeteneğine bağlıdır. Bu da örgütün, mantığa bürüme ve öğrenme yoluyla ilgili ve tam zamanında bilgi üretimini gerektirir. (Gruber, 2000, Alıntıl原因an Celep ve Çetin, 2003: 117)

Bir örgütün 'öğrenen örgüt' durumuna gelmesi belirli bir gelişme sürecinin sonucunda gerçekleşir. Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. İlk

aşamalardaki örgüt tipleri şunlardır: Bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt. (Fedayi, 1998:1231)

Öğrenen örgüt, bir yönetim modeli değil, bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir. Yoğun değişim ortamında rekabetçi olabilmek için her firmanın hem içsel işleyişini, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi hem de dışsal çevrede meydana gelen değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir. (Kırım, 1998: 79)

Karıncalar, öğrenmenin organizasyona yansımaları ve örgütsel çaba sonucu oluşan performans konusunda insanlara ve örgütlere ideal bir örnektir. Karıncalar çok az zekâyâ sahip olmalarına karşın, bir araya gelip, organizasyonel bir çalışma oluşturduklarında olağanüstü bir performans sergilemektedirler. Kümeler halinde kendi kendilerine organize olup, idare edilmeye ve denetlenmeye gerek kalmadan çok zor işlerin üstesinden gelmektedirler. Ortak hareket ettiklerinde çok zor sorunlara hayli etkili çözümler bulma becerisine sahiptirler. Onlar kendiliğinden değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilirler. (Çam, 2002: 41)

Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş ve yönetim dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi, artık önem ve değerini yitirmektedir. Bu yüzden, örgütün bir bütün olarak öğrenmesi gerekmektedir. (Gürsel, 1998: 85) Artık örgütler kendiliğinden organize olabilmeli ve denetim mekanizmasının fazla işletilmesine gerek duyulmadan herkes işini ve görevini yerine getirebilmelidir. Bu da yönetici emirlerinin tüm çalışanlarca izlenmesi modelinin yerini, bütün kademelerde entegre düşünme ve uygulamaya bırakması anlamındadır. Böylece örgüt çalışanları, örgütün tüm kademelerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendireceğini keşfedeceklerdir. (Mocan, 1998: 10 Alıntılan Elma ve Demir, 2000: 43)

Örgütsel öğrenme, bireysel ve örgütsel öğrenme olarak iki bölüme ayrılır. Bu bölümler birbirinden ayrı olmakla birlikte birbiri ile ilgilidir. Her biri diğerine bağlıdır ve örgütsel yapı tarafından birbirine bağlanır. Aslında burada önemli olan örgütlerin öğrenmesinin bireylerin öğrenmesine bağlı olmasıdır. (Kamoche, 1997, Alıntılan Celep ve Çetin, 2003: 118) Fakat örgütsel yapının örgütsel süreçlerini

yavaşlatma veya hızlandırma rolünden dolayı, bireysel öğrenme örgütsel yapıya bağlıdır. Öğrenme pek çok yaklaşımdan yararlanarak farklı ortamlarda, farklı düzeylerde meydana gelir. (Celep ve Çetin, 2003: 118)

Öğrenen organizasyonlar, çalışanların amaçları doğrultusunda elde etmeyi düşündükleri sonuçları yaratabilmek için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni düşünce kalıplarının oluşumunun cesaretlendirildiği, birlikte çalışarak sonuç elde etmenin özendirildiği ve insanların sürekli birlikte nasıl daha iyi öğreneceklerini öğrendiği organizasyonlardır. (Barutçugil, 2002: 151)

Öğrenen örgütler; takım ruhu ile açık ve kalıpları aşan bir anlayışla öğrenip, ne öğrendiğini ve nasıl öğrendiğini değerlendirir, verileri doğru yerde ve zamanda hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürler, çalışanların motivasyonunu artırıcı bir yapıya sahiptirler, örgütün temel yapısını, temellerini tehlikeye atmadan risk alırlar, yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatkındırlar ve böyle bir öğrenme modeli için çaba gösterirler, yeni projeleri öğrenmeye istekli takımları ve çalışmalarını desteklerler, öğrenmeyi bilgilerin paylaşılmasından dolayı politika haline getirirler. (Özgen ve Türk, 1996: 73)

Öğrenen organizasyon yeni bir liderlik anlayışı gerektirmektedir. Öğrenen organizasyonlarda liderler, tasarımcı ve öğretici olmak durumundadırlar. (Senge, 1993: 363) Öğrenen organizasyonlar, açıklık sanatının, aktif dinleme alışkanlığının ve yaratıcılığın yaygınlaştığı kurumlar oldukları için, yöneticilerin eleştirilere açık bir kültürü benimsemeleri gerekir. (Garvin, 1998:67) Öğrenen örgütler, başka organizasyonlara gıpta ederek onlara benzemek yerine, özgün organizasyon geliştirebilme vizyonuna sahip olmaları gerekmektedir. (Aydemir, 1999: 29)

5.1.4. Bilgi Çağında Yönetim Anlayışı ve Yönetimsel Bilginin Özellikleri

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir. (Elma ve Demir, 2000: 43)

Yönetmel bilgi, örgütlerde, kurumsal işleyişe ilişkin olgulardan ve gözlemlerden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yönetmel bilgi, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak ve özgün bir yönetmel anlayışı oluşturmak için, çeşitli işlemler sonucunda elde edilen verilerin ve bulguların yöneticiler için yararlı ve kullanılabilir duruma getirilmiş biçimidir. (Ülgen, 1980: 5) Veri, bilgi kaynağı içerisindeki en küçük yapı taşıdır ve anlamlı bir bütünü içerisinde kendisi gibi diğer verilerle beraber tutulduğu zaman belli bir değere sahip olur. (Odabaş, 2008: 184)

Örgütle ilgili bilginin sağlanmasında önemli bir kaynak deneyimdir. Ancak, günümüzde sürekli değişen yasal düzenlemeler, teknolojik tasarımlar ve yönetmel uygulamalar sebebiyle deneyim klasik önemini yitirmiştir. (Türkmen, 1995: 79) Öğüt, (2001: 15-16) yönetmel bilginin özelliklerini şu şekilde saymıştır: 1. Yönetmel bilgi yararlı bir amaca yönelmelidir. 2. Bilgi yöneticilerin sorumlulukları ile ilgili olmalıdır ve yöneticilerin organizasyon faaliyetlerini etkin biçimde denetlemelerini sağlamalıdır. 3. Yönetmel kademenin gereksinimlerine uygun ayrıntıları içermelidir. 4. Güncel konuları dikkate almalıdır. Zira zamanı geçmiş bilgiler yarasız olduğu gibi, yanlış kararlara kaynaklık edeceği için tehlikeli sayılmaktadır. Dolayısıyla, statik bilgi sistemleri değil, dinamik bilgi sistemleri tercih edilmelidir. 5. Kabul edilebilir düzeyde doğruluk içermelidir. Zira salt doğruluğa erişmek her zaman olası değildir. 6. Doğru zaman dilimi içinde ulaşılabilir olmalıdır. 7. Uygun sayıldığı durumlarda, ayrıklık ilkesi dikkate alınmalıdır. 8. Yönetmel bilgi için kabul edilebilir bir maliyet düzeyi ile üretilebilir olmalıdır. 9. Bilginin sunulduğu birimler bilgiyi kolaylıkla anlayabilmeli ve çözümleyebilmelidir. 10. Gereksiz tekrarlamalardan kaçınılmalıdır.

Günümüzün küreselleşen dünyasında varlığını korumak ve gücünü artırma arayışı içinde olan organizasyonlar, bilgiyi bir kaynak olarak ele alarak ve bu kaynağı geliştirme ve yönetme yolları aramaktadırlar.

Bilgi çağına geçiş sürecinde, yönetimde geleneksel anlayış yetersiz hale gelmektedir. (Türkmen 1995: 79) Toffler'e göre (1992) ikinci dalga toplumu olan sanayi çağı toplumunun örgütleri bilgi bakımından yetersizdi. Dolayısıyla az bilgili organizasyonlarda beyin tepe yönetimidir ve alt-orta kademe yöneticileri ve çalışanlar emek yoğun bir etkinlik içindeydi. Üçüncü dalga toplumu olan bilgi çağının ekonomisi de üçüncü dalga ekonomisi olup yöneticiler örgüt yönetiminde

bilgiyle beraber finansal konularda da gelişmelerin gerisinde kalmamaları gerekir. Çünkü yeni teknolojiler ilk olarak üretim sürecinde yani ekonomide kullanılacaktır. Bu da, yeni iş bölümü ve uzmanlaşmalara neden olur, dolayısıyla yeni meslekler ortaya çıkar. Teknolojinin sosyal alandaki görüntüsüyle ortaya çıkan yeni meslekler ve sosyal tabakalar, örgütlenerek toplumda kendi ağırlıklarını hissettirmeye başlar ve yeni gelişen siyasal grupların siyasal mücadelesi ortaya çıkar. (Kocacık, 2003: 3)

Bilgi toplumu, bilgi üreten ve dağıtan kamu ve özel sektör örgütlerinden oluşan bir toplumdur. Bilgi çağında her kurumda öğrenme alışkanlığının gelişmesi ve yönetim örgütlerinin birer öğrenme kurumu olması gerekir. (Drucker, 1999: 6) Bilgi çağında yöneticiler, teknoloji-organizasyon-insan kaynakları arasındaki etkileşimini görebilmeli ve anlayabilmelidirler. (Öğüt, 2001: 69)

Bilgi yönetimi, bir yönetim fonksiyonudur. Kurumlar başarılı olabilmek için bilginin üretilmesi, değerlendirilmesi, saklanması, koordinasyonu gibi konuların üzerinde titizlikle durmaları gerekmektedir. (Nonaka, 1995: 32, Alıntıl原因 Bensghir, t.y. 22) Bilgi yönetim süreci genel olarak; bilgi keşfetme, yaratma, yayma ve kullanma sürecidir. Bilgi yönetim süreci, bilginin kurumda; kimde ve nerede olduğu, kimin tarafından kullanıldığı, bu bilgiyle nelerin yapılabileceği, bilgiyi kullanmak için hangi kurumsal ve davranışsal engellerin ortadan kaldırılması gerektiği gibi sorulara yanıt arar. Bilgi yönetim sürecinde; kurumlarda bilgi ağlarının haritaları çıkarılır, bu ağlarda kimlerin kimlere danıştığı, kimlere güvendiği, bilgi akışı yönünün nasıl olduğu gibi ilişkiler belirlenir. Böylece bilgi boşluklarının nerelerde oluştuğunu ve bir sorun çözüleceği zaman veya teknik bir bilgi gerektiğinde kilit kişilerden kimler olduğunu anlamak olanaklıdır. (Bensghir, t.y., 23)

Bu bağlamda bilgi toplumunun yönetim anlayışının özellikleri şöyle sıralanabilir: (Akyıldız, 2004: 447) Yönetimin bütün basamaklarında bilim ve teknolojiye faydalanılması; devlet ve vatandaş arasındaki güç dağılımındaki eşitsizliğin ortadan kaldırılması; katılımcı demokrasinin, temsili demokrasinin yerine geçmesi; yönetim bilgisinin hem yöneten hem de yönetilen tarafından önem kazanması; yönetimin vatandaş odaklı olması; kamu hizmetlerinin işleyişinde bürokrasi engelinin ortadan kaldırılması; kamu örgütlerindeki klasik kağıt üzerinde yazışma yönteminin yerini elektronik yazışma yöntemine bırakması, elektronik

kurumsallaşmaya (e-kurum) geçilmesi; yönetime egemen olan ‘gizlilik kültürü’nün yerini ‘açık’ ve ‘hesap verilebilir’ yönetim anlayışına bırakması; merkeziyetçi yönetim yapısından yerelleşmiş veya yerinden önem kazandığı bir yönetim yapısına geçilmesi; kamu mal ve hizmet sunumlarında verimliliğin esas alınması; kimi kamu hizmetlerinin ‘özel sektör’ ve ‘sivil toplum örgütleri’ne bırakılması; vatandaşın kamu hizmetlerinden yararlanırken ‘müşteri’ olarak değerlendirilmesidir.

5.1.5. Bilgi Toplumunda Etkin Yönetim ve Lider Yöneticilik

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde toplumlar kültürlerinde, yönetim tarzlarında ve liderlik anlayışlarında önemli değişimler yaşamıştır. Bilgi çağında insan, bilgiyi üreten, işleyen, yöneten ve dağıtan en önemli faktördür. İnsanın önem kazandığı bilgi toplumunda, bilgi bireylerin değerini yükseltmektedir. (Yeniçeri, 2002: 57) Bilgi yönetimi ise, eğitim, öğrenim ve deneyimlerin kurumsal faaliyetlere yansımaları sonrasında oluşan bireysel ve kurumsal, kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilgi kaynağının belirlenmesi, tanımlanması, yönetilmesi ve paylaşılması işlemlerini örgütün yapısına göre uyarlayan bir disiplin dalıdır. (Odabaş, 2005: 6)

Bilgi ve onun kullanıcısı insan, 21. yüzyılın en önemli kaynağı konumundadır. Bilgi toplumu, inisiyatif kullanabilen, araştırmacı, katılımcı, iletişim becerisi olan, sorumluluk sahibi ve gündemi belirleme yeteneğine sahip bireylerin oluşturduğu toplumdur. Bu açıdan bilgi toplumu bilişim kültürüne sahip, bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak bilginin üretilmesi, değerlendirilmesi paylaşımı ve koordinasyonunu sağlayan bireylerden oluşmaktadır. Bilgi toplumunda bireylerin demokrasi, katılımcı yönetim, daha iyi yönetilme beklentisi lider yöneticilerin işlevlerini belirlemiştir.

Bu bağlamda liderleri ve çalışanları beceriksiz, yeteneksiz olan toplumların gelişmesi ve kalkınması beklenemez. Güçlü bir örgütün öncelikle güçlü bir yöneticiye ihtiyacı vardır. Liderin gücü ise sahip olduğu bilgiye ve bu bilgiyi doğru kullanabilmesine bağlıdır. (Gül, 2006, Alıntılayan Şahin ve Temizel, 2007: 183) Çünkü günümüzde, toplumlar ve örgütler, bir liderin peşinden, liderin kişisel

özellikleri için değil, liderin ortaya koyduğu ürün ve vizyonu için gitmektedirler. (Arat, 1998: 13, Alıntılan Şahin ve Temizel, 2007: 183)

Bilgi çağında başarı ve toplumsal sorumluluk, temel değer ve motivasyonlar olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, sorumluluk verilen yönetsel birimleri bilgi ile donatmak gerekmektedir. Dolayısıyla, sanayi çağından bilgi çağına dönüşümde, yönetimin odak noktası komutadan bilgiye kaymaktadır. (Erkan, 1994:187) Hemen her sistemi oluşturan unsurlar gibi bilgi yönetimi sistemi de personel, bütçe, teknoloji, kültürel altyapı, yasal düzenlemeler ve standartlar gibi önemli unsurlardan oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar bilgi yönetimi sisteminin tasarımı, kuruluşu, uygulanması ve yenilenmesi evrelerinin her aşamasında yer alması gereken unsurlardır. (Odabaş, 2005: 10)

Bilgi yöneticilerinin ayrıcalık, yetki ve rolleri şunlardır: Örgüt, ulaşabilecek durumda olduğu bilgiyi ve sahip olduğu bilgiyi denetlemelidir, bilgi depolarına ilişkin envanterleri eşit olarak yönetmelidir. Bilgi yöneticileri, iletişim alt yapısında ne gibi yatırımlar yapılması gerektiğine bilginin yaratımı ve paylaşımını çoğaltmak için, ne tür insan kaynakları politikaları geliştirilmesi gerektiğine karar vermelidirler. Bilgi yöneticileri, enformasyonun dışsal akışını kontrol etmelidirler ve rekabet üstünlüğünün ana desteği olduğu için örgüt içerisinde özel olarak kalması gereken kamulaştırılmış bilgi tabanlarının yasal savunmasına önderlik etmelidirler. Bilgi yöneticileri, bilgi yatırım hızlandırıcılarıdır. (Perez ve Bustamante, 1999, Alıntılan Celep ve Çetin 2003: 147)

Bilgi toplumunda liderlik Weber'in Legal-rasyonel liderlik tipidir. Bu lider, belli bir vizyonu olan, bu vizyonunu yönettiği toplumla paylaşabilen, toplumda yaşayan insanlarla sürekli bilgi alışverişinde bulunan, katılımlı bir yönetim tarzını seçen kişidir. Bu liderler, gelişmiş toplumlar tarafından konulan kurallara saygılıdır. Gerektiği yerde kendisi de kural koyabilir. Bundan hareketle bilgi toplumunda liderlerde şu özelliklerin olması gerektiği vurgulanmaktadır: (Arat, 1998: 87-88 Alıntılan Şahin, Temizel, 2007: 184) Lider, uzun dönemle ilgilenir ve içinde bulunduğu şartları kabul ederek uzun dönemde izleyenleriyle beraber bu şartları değiştirmeyi ya da geliştirmeyi amaçlar. İletişime önem verir, gücünü toplumdan ve ekibinden alır ve bunu temkinli kullanır. İzleyicilerine güvenir, özdenetim sistemleri

kurar, bizzat kendisi denetlemez. Diyalogla ortak doğruya ulaşmayı hedefler. İzleyenleriyle eşit ilişki kurar ve izleyenlerinden de bunu ister. Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır. Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların düşüncelerinden yararlanır, yaratıcılık tekniklerini kullanır. Hem kurum içi hem kurum dışı işbirliğinden yanadır, birlikte öğrenir, kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi oluşturur.

Bilgi yönetiminde bilgi yöneticisi, farklı görevlerdeki bir dizi yöneticinin özelliklerinin bir karmasına sahip olmalıdır. Liderlik, takım çalışması, etkileme yeteneği ve insanlar arası ilişkiler gibi genel yönetici özelliklerinin yanı sıra bir bilgi yöneticisinde aranacak yetkinlikler şu şekilde özetlenebilir. Kavramsal düşünme; Büyük resmi görebilme ve onun içinde organizasyonun stratejisini ve geniş bilgi içeriğini anlayabilme. Savunma; bilgi gündemini ortaya koyabilme, aktif olarak onu öne çıkarma, gündeme taşıma, haklı gösterme; alaycı, şüpheli ve hatta saldırgan kişilerle uğraşabilme. Proje ve insan yönetimi; Çeşitli aktiviteleri bir arada bütün olarak görebilme ve aynı zamanda ayrıntılara dikkat edebilme yeteneği, insanları görevlerini yerine getirirken motive edebilme becerisi. İletişim; Bilgi gündemini açıklıkla aktarabilme, iyi dinleme becerisi, organizasyonel fırsatlara ve engellere karşı duyarlı olabilme. (Barutçugil, 2002: 148)

Bilgi yönetimi, özellikle, bilginin değerli görülmesi, paylaşılması, üretilmesi ve korunması gibi özellikleri açısından kültürel bir nitelik de göstermektedir. Yönetim örgütlerinde lider yönetici, bilgi yönetimi teknolojilerine karar vermeden önce, kurumun, çalışanların ne çeşit bir bilgiyi paylaşmaya gereksinimleri olduğunu, hangi teknik ve alıştırmaların uygulanması gerektiğine karar vermesi gerektiğini bilir. (Özer, 2008: 115)

Bilgi kaynaklarının yönetiminde temel olarak, iki amacın gerçekleştirilmesine çalışılır. İlki; bilgi teknolojileri ve bu teknolojilerle desteklenen bilgi sistemleri aracılığıyla kuruluşun değerini yükseltmek; diğeri ise, doğru bilgiyi en uygun zamanda ve biçimde karar alıcıya sunabilmektir. (Long, 1989: 13, Alıntılayan Canman vd., 2002: 290) Bilgi teknolojilerinde en önemli sorun, bilgi teknolojileri altında sağlanan hızlı gelişmelerdir. Örgütlerde bilgi işlem yöneticileri bilginin yönetiminden sorumludur; ancak örgütün diğer birim ve yöneticileri ve üst düzey

yöneticilerinin bilgi yöneticisi ile işbirliği içinde olmaları bilgi yönetiminde vazgeçilmezdir. (Canman, vd., 2002: 291)

Bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde, değişimin yönetilmesi noktasında yöneticinin dikkate alacağı bazı dinamikler ya da değişkenler söz konusudur. Bunlar, organizasyon içi değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan unsurudur. Organizasyon dışında ise birçok çevresel etkeni dikkate almak gerekmektedir. (Şimşek, 1999: 32) Bu dönüşüm sürecinde gerek iç, gerekse dış çevre koşulları içinde dikkate değer en önemli etken ya da faktör insandır. Yani, çalışanlar, müşteriler, olası müşteriler, iş paydaşı olan diğer fertler ve işletmenin ilgi ve etki alanı dışında kalmış tüm insanlardır. En önemli değişim desteği ise; değişimin çalışanların bilinç düzeyinde oluşması ve değişim kültürünü özümsemeleridir.

Günümüzde, üreticiler, hizmet sunucular ve hizmetten faydalananlar (kullanıcılar) şeklinde üç çıkar grubundan oluşan bir ekonomik sistem vardır. Bu ilişkilerin uyum içinde devamlılığının sağlanması için kurallarının önceden konulması gerekir. Bu kuralların gerçekleşmesi için yönetimlerin tarafsız ve hakem rolü üstlenmesi gerekmektedir. Lider yönetici bu kuralların konulmasında, uygulanmasında, kurallara uyulmasının sağlanması ve denetlenmesinde önemli bir işleve sahiptir. (Ekinci, 2003: 83)

Lider yönetici, bilginin aynı anda gerektiği kadar çok yerde bulunması sağlamalıdır. Bir uzmanın işini yine bir uzmana yaptırmalıdır. Yönetimde merkezîyetçiliğin ve adem-i merkezîyetçiliğin avantajlarından aynı anda yararlanmalıdır. Karar verme tüm elemanların işlerinin bir parçası olmalıdır. Lider yönetici konumunda olanlar saha elemanlarına buldukları yerden bilgi gönderip bilgi alabilmelidirler. Dolayısıyla lider yönetici, gerektiğinde planları anında değiştirebilmeli ve muhtemel alıcılarla kurulabilecek en iyi temasın etkili temas olduğunu bilmelidir. (Hammer ve Champy, 2000: 85-90)

5.2. Stres Yönetiminde Lider Yöneticilik

Günümüz dünyasının sürekli değişen yapısı bunalımları da beraberinde getirmiştir. Yaşanan değişimler toplumun her kesiminde önemli ruhsal sorunlar getirebilmektedir. İnsanlar çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte öteki

etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, bu istemi sonucunda yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadır. Çalışma ortamı, hemen herkesin içinde bulunduğu koşullara göre farklılık gösterse de stresi yaşadığı bir alan olmuştur. Artık stres hayatın doğal ritminde yerini almıştır. Doğal olarak iş yaşamında stres, hem çalışanların fiziki ve ruhsal durumlarında hem de örgüt yapısında çeşitli sorunlar ortaya çıkarmıştır. (Tengilimoğlu, 2002: 2)

Yakın geçmişte yapılan araştırmalar, stres ve sağlık arasında önemli ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Strese bağlı hastalıklar bir yandan örgütlerde üretim ve verim kayıplarına neden olurken, diğer yandan da yüksek sağlık harcamalarını gerekli kılmaktadır. Bireysel açıdan bakıldığında ise kısa ve uzun süreli hastalıklara neden olabilen iş stresi, kişilerin yaşamlarını yitirmelerine de yol açmaktadır. (Aydın, 2002: 102)

O halde yaşanan stres olgusunu ve stres kaynaklarını iyi bir analize tabi tutmak öncelikle yöneticiler olmak üzere herkesin yaşamsal sorumluluğudur. (Akpınar, 2006: 13)

5.2.1. Strese Neden Olan Faktörler ve Stres Kaynakları

Stres işle ilgili olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlar gibi nedenlerle insan üzerinde oluşan bir gerilim durumudur. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:1) Stres; gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade etmektedir. Stresi arttıran nedenler ise yaşam koşullarındaki zorluklar, insan ilişkilerinin değişmesi ve geleceğe yönelik belirsizliklerdir. Hızlı ve çarpık kentleşme çok hızlı gelişen ve değişen teknoloji, doğal olaylar ve benzeri dışsal faktörler de yaşam dengelerini bozmakta ve bu değişime ayak uydurmakta zorlanan insanlar stresi giderek daha yoğun yaşamaktadırlar. Ancak, stresi tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Stres, bir ölçüye kadar, insanın mücadele gücünü ve başarıya azmini arttıran, güçlüklerle başa çıkmasını kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren bir fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tepkidir. Stres, uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır. (Barutçugil, 2002: 143-144)

Stres; araştırmacı ve bilim adamlarına göre bireyin, tehdit edici evre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Aytaç, 2006: 8; Akt: Akpınar, 2006: 14)

Stres yaratan kaynakları başlıca üç grupta incelemek mümkündür. Bunlar; bireyin kendisi ile ilgili kişisel stres kaynakları, bireyin yaşadığı genel çevrenin oluşturduğu stres kaynakları ve bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynaklarıdır. Bireyin kendisi ile ilgili kişisel stres kaynakları, bireylerin kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Bireyin yaşadığı genel çevrenin oluşturduğu stres kaynakları ise bireyin iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır. Bunlar; orta yaş bunalımı, aile sorunları, tekdüzelik, ekonomik sorunlar, siyasi ve politik belirsizlikler, gibi bireyin iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır. Son olarak bireyin iş çevresinin yarattığı örgütsel stres kaynakları da örgütte işgörenleri etkileyen stres kaynaklarıdır. Bunlar da; örgütsel özelliklere (rgtsel politikalar, örgütsel yapı, örgütsel süreç) ilişkin ve iş gerekleri ve rol özelliklerine (alışma koşulları, iş koşulları, kişiler arası ilişkiler, rol atışması vb.) ilişkin stres kaynakları olarak sıralanabilirler. (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 19-23)

Evdeki stresi tespit edebilmek için bilinmesi gereken muhtemel sebepler, kişinin işte olmayı evde olmaya tercih etmesi, kişinin ailesinin, yaptığı işi anlamadığını düşünmesi, evdeki olayların kontrolü dışında gelişmesi, yaşanılan semtin güvensiz veya tehlikeli olduğunu düşünmek ve evde olunan zamanlar rahatlamamanın çok zor olduğunu hissetmesidir. Hayat tarzından kaynaklanan stresi tespit edebilmek için bilinmesi gereken muhtemel sebepler ise, belirgin bir sebep olmadan sık sık kişinin moralinin bozulması ve üzülmesi, kişinin kafasının çoğu zaman, iyi gidecek işlerden ziyade kötü gidecek işlerle meşgul olması, verilen sözleri tutamamak ve uzun süreli ilişkiler kurmakta zorlanmasıdır. İşteki stresi tespit edebilmek için bilinmesi gereken muhtemel sebepler de, kişinin üstünde yapabileceğinden fazla iş olması ve yaptığı işten sıkılması, kişinin iş yeri dışında başka bir yerde olmayı tercih etmesi, işyerindeki olayların kişinin, kendi kontrolü dışında geliştiğini düşünmesi ve kişinin yaptığı işin karşılığını tam olarak alamadığını düşünmesidir. (Thompson, 2002: 291-292)

Bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmektedir. Bu durum, örgüt ortamında meydana gelen “örgütsel stres” kavramını ortaya çıkarmaktadır (Pehlivan, 1991: 792). Buna göre her örgütte yapılan işe, kullanılan teknolojilere, çevresel koşullara, örgüt üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre farklı stres kaynakları gelişebilmektedir. (Ertekin, 1993: 7; Akt: Aydın, 2004: 54)

5.2.2. Stresin Altında Olmanın Genel Belirtileri ve Genel Sağlık Sorunları

Stres, kişinin fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan bir durumdur. Bireyin duygu, düşünce ya da fiziki durumunu, çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur. (Gibson ve diğerleri, 1979: 63)

Cüceloğlu, (2003: 321) Psikolog Selye'nin stresin görüntüsünü üç dönemli bir süreç olarak belirlediğini tespit etmiştir. Bunlar; alarm tepkisi, direnç dönemi ve tükenme dönemidir. İlk dönemde sinir sistemi çok aktiftir ve salgı bezlerini uyararak kana çok fazla adrenalin ve buna bağlı diğer biyokimyasal maddeleri pompalayarak vücudu ortaya çıkacak ani durumlara hazırlamaya başlar. Strese neden olan alarm dönemi devam ederse vücut direnç dönemine geçer. Bu dönemde vücut strese uyum göstermeye başlar, biyokimyasal maddelerin yarattığı alarm etkisi ortadan kalkar, vücut normale dönmüş gibi görünmekle beraber, aslında çok yorulmuştur, direnmektedir. Son aşamada ise artık vücut bu strese karşı koyamayacak ve direncini yitirecektir, hastalıklar ortaya çıkmaya başlayacak ve hatta ölümle sonuçlanabilecektir.

Tükenme döneminde, bazen bir kısır döngü gibi yeniden alarm dönemi başlayabilir. (Batlaş ve Batlaş, 1999: 27) Tükenme dönemi kişiye zihinsel, ruhsal ve fiziksel zararlar vermeye başlar. Bu zararların belirtileri ise; uyku soruları, baş dönmesi, mide bulantısı, yüksek kan basıncı, aşırı yemek yeme, kâbuslar görme, göğüs, baş ve mide ağrıları, kalpte ritim bozukluğu, panik hali, sinirli tavırlar, yorgunluk hali, kas ağrıları, fazlasıyla sigara ve alkol tüketimi, aşırı duyarlılık ve alınganlıktır. (Tutar, 2000: 208)

Stres, gerçekte bir etki-tepki olayıdır. Başlangıcı, ‘stressor- stres yapıcı’ olarak nitelenen uyarıcı bir yaşam deneyimi ile başlar. Bu deneyimleri hemen hepimiz büyüklü- küçüklü her gün yaşarız. Karnımızın acıkması, korktuğumuz bir hayvan, tehlikeli bir yolculuk, işe geç kalma ya da işsiz kalma endişesi, topluluk önünde ya da bilmediği bir soru ile karşılaşma korkusu, çocuklarımızın geleceği ve daha birçok durum insanın kendisini stres içinde bulmasına neden olabilir. Bu yaşam deneyimlerinin hemen hepsinin öğretici, geliştiren ve kişiye değer katan bir yönü bulunmaktadır. Ancak, çoğu insanın davranışı bu deneyimleri tehlike ve tehdit olarak görmek, korku ve panik içinde sonuçta kendisine ve çevresine zarar verecek tepkiler göstermektedir. (Barutçugil, 2002: 144)

Herhangi bir durumla karşılaşan insan, eğer bunu olması gerekenden çok farklı bir durum yani sorun olarak algılıyor ve üstelik kendine yönelik bir tehdit ve tehlike olarak görüyorsa bilinç dışı bir şekilde bazı fiziksel, duygusal ve zihinsel değişimler yaşayacaktır: (Barutçugil, 2002: 145)

Stresin fizyolojik sonuçları şunlardır: (Kırel, 1994: 48) Kalp ritminde bozukluk ve çarpıntı, göğüs ağrısı ve hiper tansiyon şeklinde ortaya çıkan dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları. Aşırı soluk alıp verme ve astım gibi solunum sistemi hastalıkları. İştahın kesilmesi, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit, ülser ve reflü gibi sindirim sistemi hastalıkları. Cinsel iktidarsızlık ve soğukluk gibi üreme sistemi hastalıkları. Şeker hastalığı, hipertroid gibi iç salgı bezi hastalıkları. Egzama, sedef hastalığı, saç ve kıl dökülmesi, kurdeşen gibi deri hastalıkları. Migren, kronik baş ağrısı, kireçlenme ve kas gerilmesiyle ortaya çıkan hastalıklar gibi hareket sistemi hastalıkları.

Aşağıda stres sonucu ortaya çıkan bazı psikolojik rahatsızlıklar ve bunları ayırt etme yolları belirtilmiştir: (Thompson, 2002: 303)

Şiddetli depresyon: Kişi aşırı derecede üzgün ve melankoliktir ve hayatındaki çatışmaların çözümü olmadığı hissine kapılmıştır. Umudunu ve kontrolünü tamamen kaybettiğini düşünmektedir. Bu yaklaşım kendini, işten ve hayattan çekilme şeklinde gösterir. Kişi normalden daha fazla uyumasına rağmen daima yorgun ve bitkin görünmektedir. Nevrotik davranış: Nevrotik davranış sergileyen kişi ‘sinir küpü’ olarak tanımlanabilir. Bu kişi her şey için kaygılanır ve çevresindeki her şeyin ya

kendisi yüzünden meydana geldiğini ya da kendisini etkilediğini düşünür. Olaylara ve çevresindeki insanların yardım çabalarına karşı aşırı hassastır. Nevrotik davranış şu tepkilerin biri veya birkaçı şeklinde kendini gösterir: Endişe, kompulsif davranışlar ve obsesyonlar (takıntılar, ‘sabit fikirler’, fobiler), depresyon, günlük hayattan kopma ve ruhsal çatışmaların fiziksel rahatsızlıklara dönüşmesi. Psikotik davranış: Psikozlu kişi, kişiliğin çözülmesi ve gerçekle ilişkinin yitilmesi şeklinde ortaya çıkan büyük bir ruhsal rahatsızlığa düşmüştür. Fonksiyonel psikoz genellikle şizofreni veya mani-depresyon davranış şeklinde kendini gösterir. Bu kişinin davranışları tamamen dengesiz ve mantıksızdır ve vaka’ya bağlı olarak şiddet içerebilir. Tükenme: Birey tükendiği zaman, tamamen strese gömülmüş demektir. Vücut sistemi artık tepki vermemektedir. Bu kişi, çevresinde gelişen olaylar karşısında uyumuş gibi davranır ve hiçbir yapıcı tepki veremez.

İnsanlar stres yaratan bir durum karşısında genellikle üç farklı şekilde davranırlar: (Barutçugil, 2002: 146) a) Savaşır; stres yapan nedenlere karşı dururlar, onları göğüslemeye çalışırlar ve karşı saldırıya geçerler. b) Kaçarlar; stres nedenlerini görmezden gelirler, yok sayarlar ve onlardan uzaklaşırlar. c) Donup kalırlar; Hiçbir tepki vermezler, hareketsiz, adeta eli kolu bağlı kalırlar.

Çalışanın kırılma noktasına yakın veya daha ileri olduğunu gösterilebilecek bazı işaretler şunlardır: (Thompson, 2002: 301-302) Devamsızlık (bir ay boyunca üç kereden fazla, açıklanmamış sebeplerle devamsızlık ve işe aşırı gecikme), performans seviyesinde keskin yükselme ve düşüşler, iş ortamından ve diğer çalışanlardan kaçma, diğer çalışanlara karşı düşmanlık ve şiddet, zihinsel uyanıklık eksikliği, garip ve anti-sosyal davranışlar. Çalışma hayatı ile ilgili stres kaynakları, yöneticiler için sürekli sorun yaratırlar. Stres kaynakları fark edilmeyince, etkili bir şekilde yönetilmeleri mümkün olamaz, bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler. (Şahin, 1995; Akt: Güçlü, 2001: 99)

Birey kırılma noktasına vardığında veya aştığında, yani, iş yerindeki fonksiyonlarını yerine getirmesini ve hatta her zaman karşılaşılan olağan sorunlarla başa çıkmasını önleyen fiziksel veya psikolojik reaksiyonlar oluştuğunda yöneticinin, stres sorunu yaşayan bireyi belirleyip bir tedavi programına göndermekten başka yapabileceği bir şey yoktur. Aşırı stresten kaynaklanan ruhsal ve fiziksel acı veren

sıkıntının tedavisi, stres tedavisi konusunda iyi eğitilmiş profesyonellerce yapılmalıdır. (Thompson, 2002: 300)

Stresten tamamen uzak bir günlük yaşam düşünmek ne derece olanaksız ise toplumsal yaşamın temel dokusu olan örgütlerdeki iş yaşamının da stresten tamamen uzak olması o denli olanaksızdır. Bu durumda stresi, toplumsal ve örgütsel yaşamın gerçek bir olgusu olarak kabul etmek, ussal bir yönetim stratejisi uygulayarak stresle başa çıkmak gerekmektedir. (Aslan, 1995: 3; Akt: Yılmaz ve Murat, 2008: 204)

5.2.3. Organizasyonlarda Stres

İş yaşamında çalışanlar üzerinde stres yaratan birçok etmen bulunmaktadır. Stresin bireysel sonuçlarını fizyolojik, ruhsal ve davranışsal olarak sınıflandırmak mümkündür. (Hellriegel ve diğerleri 1995:246) Stresle ilgili birçok rahatsızlık, işyerlerine pahalıya mal olan sonuçlara yol açmaktadır. Bunlar, güdülenmenin kaybolması, işgörenlerin işi yavaşlatması, performansın niteliğinin ve verimliliğinin düşmesi, yaratıcılığın azalması, çeşitli hastalıklar ve ölümdür. (Allen, 1983:8)

Organizasyonlarda işle bağlantılı olarak yaşanan gerilimler, endişe ve kaygılar iş stresi olarak tanımlanabilir. Bir yönetici olarak çalışanların işlerine zamanında gelmedikleri, sık sık mazeretler bulup işe uğramadıkları, geç gelip erken ayrıldıkları, daha sık hata yaptıkları, karar almakta güçlük çektikleri, birbirleriyle geçinemedikleri ve hizmetten faydalananlarla sorunlar yaşadıkları gözlemlenmeye başlandıysa, nedeni tam anlaşılamayan bir gerilim hissediliyorsa iş stresinde kalınmıştır. (Barutçugil, 2002: 155)

Özmutaf'a göre (2006: 76) bir örgütte stres durumu, bireysel olarak ortaya çıkan (tükenmişlik gibi) sonuçların yanı sıra örgütsel sonuçları da beraberinde getirir. Bunlar: İş devamsızlığında yükseklik ve işi yavaşlatma, işe eleman alımının ve işten eleman çıkışının hızı, performans düşüşü (bireysel ve örgütsel olarak), verimlilik düşüşü, kalite düşüşü, çalışanlarda şikâyet ve rahatsızlıkların artışıdır.

Stresin örgüt üzerindeki olumsuz etkileri temelde iki boyutta ortaya çıkar. İlki örgütün temel amacı ile ilgili faktörlerden biri olan azalan verimlilik ve performans düşüklüğü, ikincisi de, örgütteki verimlilik ve performansın dayanağı olan beşeri işgücünün karşılaştığı bir tehlike olan yabancılaşma duygusudur. Verimliliği ve

etkinliği etkileyen stres, ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurur. Yüksek dereceli stres, çalışanın fiziksel ve zihinsel yapısını bozar. Bu yüzden de hastalıklar çoğalarak, iş kazaları artar. Sonuç olarak, işgücü kayıpları artar, sağlık giderleri çoğalır ve örgüte mali anlamda yük meydana gelir. (Tengilimoğlu, 2002: 11)

Genelde, orta düzey yöneticilerde stres sorunu daha yoğun ve belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Üst düzey yöneticiler, çevrelerini ve değişimi daha kolay denetleyebildikleri, amaçlarını gerçekleştirebilecek zaman, yetki ve ortamı bulabildikleri için daha az stres yaşamaktadırlar. Alt düzey yöneticiler ise belirli görevler üstendikleri ve sınırlı sorumluluklar yaşadıkları için pek fazla stres durumu yaşamazlar. Ayrıca, bu yöneticiler kendilerine yüksek hedefler belirlemedikleri ve iddialı beklentileri olmadığı için de işle bağlantılı stres düzeyleri düşüktür. (Barutçugil, 2002: 157)

Çalışanın kendisiyle ilgili kararlara katılmasının önlenmesi, stres yaratan önemli kaynaklardan biridir. Kararlara katılmanın olmadığı örgütlerde diğer genel stres belirtilerinde olduğu gibi, psikolojik sağlığa bağlı olarak, fizyolojik sağlığın da bozulması, içki alışkanlığı, içe kapanma, kendine güvenin azalması ve işten ayrılma isteğinin artması gibi belirtiler görülür. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 65)

Ertekin, (1993: 47-50) stres kaynakları olarak, örgüt yapısı ve yönetimi, çevresel, siyasal ve sosyal sebepleri şu şekilde sıralamıştır: Siyasal baskılar, ekonomik sıkıntılar, çalışanlar arasındaki ayrımcılık ve kayırmacılık, yönetimde çifte standart ve keyfi uygulamalar, görevsel ve bireysel doyumsuzluk, örgüt içi uyumsuzluklar, çalışanların görevlerini savsaklaması, eleştiriye ve öneriye tahammülsüzlük, amirlerle ve üstlerle sürtüşmeler, anlaşmazlıklar ve çatışmalar, yönetsel yanlışlıklar ve yanlış uygulamalar, yönetsel yetersizlik, yetki ve inisiyatif kullanamama; yetki yetersizliği, önerilerin dikkate alınmaması, yeterince ödüllendirilmeme, üstlerin astlara örnek olmaması ve astlarına önem ve değer vermemesi, üstlerin çalışarlarda sadece hata araması ve bulması, astlara güvensizlik, yüz yüze görüşmeme; astlarla görüşmeyi kabul etmeme, olumsuz ve gerçek dışı, yıpratıcı ve yıkıcı dedikodular, eleştiriler ve şikâyetler, çalışma grubunun uyumlu olmaması, iletişimsizlik, maaş/ücret yetersizliği ve dengesizliği (aynı görevleri yapanlar arasındaki dengesizlikler), örgüt içi klikler ve hizipler, siyasal görüş ayrılıkları, yetki kargaşası, yetki girişikliği, personel fazlalığı ya da personel azlığı,

verimin, başarı düzeyinin düşüklüğü, yöneticilerin yönetim ve yöneticilik konusunda yeterli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaması.

Drafke ve Kossen, (1998) işle ilgili stres kaynaklarına hızlı değişim, donanım, tutarsız yöneticiler, performans değerlemenin yetersiz ve hatalı oluşu, anlaşılamayan ve etkili olmayan iletişim, emniyetsizlik, düşük moral, becerilerin kullanılmaması olarak ele almış, açık olmayan iş gerekleri, plânlamanın yetersizliği ve performans kaygısını da bu listeye eklemiştir. (Drafke ve Kossen, 1998, Alıntılanan, Gümüştekin ve Öztemiz, 2004: 64)

5.2.4. Yönetim Örgütlerinde Stresle Mücadele Yöntemleri ve Lider Yöneticinin Görevleri

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye ‘stres yönetimi’ denir. (Güçlü, 2001: 101)

Organizasyonel stres, insanları işyerlerinde ve işlerini yerine getirirken karşılaştıkları her türlü gerilim, endişe, tedirginlik, korku, kaygı ve huzursuzluktur. Herkesin işini iyi yapması için normal düzeyde strese ihtiyacı vardır; bu organizasyonlar için de geçerlidir. İnsanlar normal stres seviyelerinden uzaklaştıklarında sadece rahatsız olmazlar, performansları da bundan etkilenir. Organizasyonlar için de aynı şekilde düşünebiliriz. Organizasyonlarda stres yönetiminin öneminin üç nedeni vardır: Birincisi stresle ilgilenmek karmaşık bir süreç olabilir. İkincisi stresin organizasyonda duyguları yükselten bir unsur olmasıdır ve neden bazı tepkilerin ortaya çıktığını gösterebilir. Üçüncü neden ise uygun bir stres yaklaşımı sağlamanın yararlı olabilmesidir. Bu modelin yararlı olmasının diğer bir nedeni de kendi üstümüzdeki baskıyı normal düzeyde tutabilmesidir. (Barutçugil, 2002: 166)

Stres yönetimi ile ilgili uygulamalar bireysel ve örgütsel stres kaynakları sonucu ortaya çıkan psikolojik ve davranışsal problemleri önlemeye ya da azaltmaya yöneliktir. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenirken, olumsuz etkileri de azaltılmaya veya yok edilmeye çalışılmaktadır (Kreitner and Kinicki, 1989:570-571). Murphy (1995), stres yönetimi konusunda üç aşamalı bir mücadele yöntemi benimsemiştir. İlk aşama stres kaynaklarının bertaraf edilmesi veya azaltılmaya çalışılmasıdır. İkinci aşama stres belirtilerinin azaltılmaya çalışılması ve çalışanlara

stresin neden olduğu hastalıkların belirtilerinin gösterilmesidir. Üçüncü aşama ise kronik rahatsızlıklara karşı deneyim kazandırmak için davranış ve terapi ile ilgilenilmesidir. (Murphy,1995:44)

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir (Erdoğan, 1999, Alıntılayan Güçlü, 2001: 102).

Peker ve Aytürk'e göre, (2000: 378-380) çalışma ve yönetim yaşamında stresi gidermenin ve stresi önlemenin yöntemleri şunlardır:

1. Çağdaş yönetimi uygulamak: İnsana önem veren, katılımcı, özendirici, ödüllendirici ve demokratik yönetim anlayışını benimsemektir.

2. Yetki devri yapmak: Yetki devri örgütsel stresi önler, çünkü yetki devri yapan yönetici daha rahat ve düzenli çalışacağından iş yerinde verimlilik artacaktır.

3. İş ve işlemleri basitleştirmek ve yeniden düzenlemek: Örgütte uygulanan yönetsel iş ve işlemleri, yönetsel yöntem ve teknikleri, özellikle iş akımını, iş dağıtımını, iş bölümünü düzenlemek, stresi azaltacak verimliliği artıracaktır.

4. Çatışmaları azaltmak ve önlemek: Örgütte önemli bir stres nedeni de dikey ve yatay çatışmalardır. Örgütte uyum ve işbirliği sağlanarak, insan ilişkileri ve sosyal ilişkiler geliştirilerek, çatışma önlenir, stres giderilebilir.

5. Planlama ve programlama yapmak: Örgütsel amaçları, politikaları ve hedefleri önceden saptamak; yapılacak işleri ve etkinlikleri planlamak ve bunları önem ve öncelik sırasına ve zaman dilimlerine göre programlamak, örgütte düzensiz ve rasgele çalışmayı önler.

6. Stres önleyici yönetsel taktikler uygulamak: Yönetim yaşamında, yönetici olarak stresi önlemek ve çalışanların da stresini azaltmak için bazı yönetici ve yöneticilik taktiklerini uygulamak gerekir.

Lider yöneticinin iş yerindeki rolü, stresi ve stres kaynaklarını önceden görebilmektir. Bu nedenle çalışanların davranışlarını ve onların davranışlar

karşısındaki tepkilerini iyi bilmeli ve değerlendirmelidir. Elbette stres kaynaklı duygusal ve psikolojik sorunlar taşıyan bir çalışanı teşhis etmek çok zor ve eğitim gerektiren bir iştir. Bir rahatsızlığın belirtileri bir diğerininkiyle büyük benzerlikler taşıyabilir ve bazı durumlarda belirtiler çok iyi gizlenebilir. Birkaç rahatsızlık bir arada bulunabilir. Yöneticinin sorunla ilgili olarak elde edebileceği ipuçları çalışanın performansı, üstlerine karşı davranışları ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileriyle sınırlıdır. Psikolojik rahatsızlıklarda yaygın şekilde gözlemlendiği üzere, kişinin tekrar çalışabilir duruma gelmek için dışarıdan yardıma ihtiyacı olup olmadığı, kişinin anormal davranışlarından değil, bu davranışların derecesi ve ciddiyetinden anlaşılır. (Thompson, 2002: 300)

Stres yönetiminde, yönetim görev ve rol gerekleri gibi stres doğurucu etmenleri denetim altına alabilir. Yönetim bu amaçla şu örgütsel yöntemleri kullanabilir: İşe alma ve yerleştirme metodunda stresli kişilik yapılarına sahip olanların stres doğuran işlere alınmaması sağlanır. Personelin belirli ve iddialı amaçlara sahip olmaları sağlanarak işe ve örgüte bağlılığının sağlandığı amaç belirleme yöntemi benimsenebilir. Üçüncü yöntem ise, rol analizi ve berraklaştırılması yoluyla görevlerin yeniden düzenlenmesidir. Bununla birlikte belirsizliklerin azaltılabilmesi için benimsenecek örgütsel iletişim metodu bir başka yoldur. Son olarak da benimsenecek ve örgütçe desteklenecek olan metod iyileştirme programlarıdır. (Can, 1992: 285)

Yöneticinin stres önleyici taktikleri şunlardır: ‘Astların ve çalışanlarında fikirleri alınmalı, böylece katılımcı yönetim anlayışı benimsenmiş olur. Dolayısıyla da alınan kararlara itirazlar baştan konuşulmuş ve uzlaşa sağlanmış olur. Sorumluluk paylaşılmalıdır. Sorumluluk paylaşılmazsa çalışanlar verimsizleşir. Çünkü sorumluluk yüklenmeyen çalışan zaten sorumluluğu olan birilerinin varlığını bilir ve etkin ve verimli olma gayreti içinde olmaz. Yönetici emir vermek yerine öneri getirmeli. Yönetici astlarıyla yazışmalar yapmak yerine yüz yüze görüşerek özellikle olumlu bir hava yansıtarak görüşme yapmalıdır. Yönetici koltuğunun geçici olduğunu bilmelidir; koltuğa sıkı sıkıya bağlanan yönetici koltuğunu kaybettiğinde strese girer. Yönetici iş yaşamı ile aile yaşamını ayırabilmelidir. Son olarak yönetici iyi bir zaman yönetimi benimsemelidir.’ (Peker ve Aytürk, 2000: 380-381)

Stres yönetiminde stresin kontrolü için örgüt merkezli bir müdahale şekli de benimsenebilir. Bu müdahale, çalışanların istekleriyle, örgütsel ortamın gerekleri arasındaki uyumun kalitesini arttırmayı öngörür. Müdahale çalışanların yönetiminin her aşamasında yapılmalıdır. Bu süreçte şu yöntemler uygulanmalıdır: Görev tanımı, çalışanların seçimi ve terfisi, ücret politikası, çalışanların eğitimi, çalışanların başarı değerlendirilmesi, kariyer planlaması ve yönetimi. (Özer, 2008: 564, 565)

Güçlü'ye (2001: 105-109) göre örgütte lider yöneticinin stresle başa çıkabilmesinin yöntemleri şunlardır: Destekleyici bir örgütsel hava yaratmak, işin zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık, işyerinde neşeli bir ortam yaratmak.

Yönetimde lider yöneticinin örgütsel mücadele yöntemlerini kullanarak, bireyler üzerindeki iş stresini azaltarak, stres doğurucu etmenleri denetim altına alabilmesi çok önemlidir. Kuşkusuz lider yöneticinin, stresle başa çıkma yöntemlerini kullanması, başta zaman ile ilgili olan sorunlar olmak üzere, birçok yönetsel sorunun çözümüne katkıda bulunacak ve yönetimin verimli, personelin de motive olmasını sağlayacaktır. (Aydın, 2010: 173-174)

Sonuç olarak lider yönetici uygun bir örgütsel ortamın yaratılmasını sağlarsa bireysel ve örgütsel stres düzeyi düşecek, bu ise bireysel ve örgütsel motivasyonu olumlu bir şekilde etkileyerek performans (bireysel, grupsal ve örgütsel) artışını da beraberinde getirecektir. (Dixon, 1991; Alıntıl原因, Özmutaf, 2006: 77)

5.3. Kriz Yönetimi ve Lider Yöneticilik

Sosyo-ekonomik değişimler ve bilimdeki hızlı gelişmeler zaman zaman toplumları beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Toplumsal yapının içinde yer alan kimi örgütler de belirsizlik ve değişiklik ortamından etkilenerek, krizlerle mücadele etmek durumunda kalabilmektedir. Tüz'e göre (2001: 4) örgütlerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır.

Kriz tanım itibarıyla 'ani' olarak veya 'kendini hissettirerek' ortaya çıksa da genel anlamıyla bir 'durgunluk ve bunalım' durumunu ifade eder. (Bayazıt ve diğerleri, 2003: 365) Kriz yönetimi ise, beklenmeyen durumlardan en az zararla

çıkmayı sağlamak için, kriz öncesinde ve sonrasında yapılacakların stratejik planlamasını oluşturmaktır. (Aydede, 2002:160)

Araştırmacılar krizi değişik biçimlerde tanımlamaktadırlar. Bir kısım yazar krizi örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olarak tanımlamaktadır. (Can, 1992: 297) Bazıları ise kriz korkulacak bir durum değil, fırsat olarak ele almaktadır. (Kadıbeşegil, 2001: 62) Buna göre krizi yönetme becerisi, beklenmeyen koşulların üstesinden gelme yeteneğidir.

Kriz ve kriz yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda krizle ilgili tanımlar incelenip, krize yol açan etmenler ile kriz dönemi özellikleri ve aşamaları ele alınarak, kriz yönetimi ve kriz yönetiminde lider yöneticilerin görevleri konusu işlenecektir.

5.3.1. Kriz Kavramı, Krize Yol Açan Etmenler ve Kriz Döneminin Özellikleri

Kriz, içinden çıkılması zor bir durum veya aniden ortaya çıkan kötüye gidiş yönünde gelişmeler ve tehlikeli an olarak tanımlanabilir. (Akgemci ve Güleş, 2009: 208) Türkçe sözlükte ise krizin tanımı şu şekilde verilmektedir: (TDK, 2005: 1243) 1. Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, 2. Bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım, 3. Bir şeyin çok kıt bulunması durumu, 4. Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek 5. Bir toplumun, bir kuruluşun veya bir kimsenin yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran.

Kişisel, sosyal ve siyasal ve ekonomik yaşamda çeşitli krizlerle yaşanmaktadır. Hatta doğal afetlerle meydana gelen krizlerde hayatımızın bir parçası olmuştur. Bununla birlikte çalışma yaşamımızda örgütsel krizlerin de yaşanması mümkündür. Kriz, önceden öngörülemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumdur ve birdenbire ortaya çıkar. Örgütsel kriz, özel olarak yönetilmesi gereken bir olaydır. Kriz, yöneticiler ve çalışanların yaşamında strese sebep olan bir sorundur. (Peker Aytürk, 2000: 385)

Örgütsel krizle ilgili pek çok tanımlama yapmak mümkündür. Tutar'a göre (2000: 17) kriz örgütü ve yöneticiyi sıkıntıya sokan, doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin

giderilmemesi, sonuçta örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yeterince yerine getirilmemesi durumudur.

Tağraf'a göre, (2003: 150) kriz önceden beklenmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerici durumudur. Hermann'a göre ise kriz örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, krizi önlemek için zamanın sınırlı olduğu, ortaya çıktığında yöneticileri zora sokan, bu nedenle yüksek oranlarda stres yaratan bir durumdur. (Alıntıl原因an Haşit, 2000: 7)

Araştırmacılar genel olarak örgütsel krizi tehdit edici ve gerilim yaratan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Buna göre örgütsel kriz, örgütün temel amaç ve ilkeleri, değerleri ve yapısını etkileyen, örgütte huzursuzluk, korku ve panik gibi ruhsal bunalımlar yaratan gerilim sürecidir. (Zehir vd., 2003: 394)

Başka bir tanıma göre, acil ve olumlu tedbirler alındığı takdirde önlenebilecek plansız gelişen bir gerilim sürecidir. (Soysal vd., 2009: 21) Kadıbeşegil'e göre (2001: 62) göre ise kriz korkulacak bir durum değil, fırsattır. Bu nedenle yönetim kademelerinin krize bakış açılarını değiştirmeleri gerekmektedir. Kriz süreçleri, kurumların kendi eksikliklerini, rekabette geri kaldıkları karanlık noktaları görmelerinin sağlandığı dönemlerdir. Yönetim kademelerinin kriz olgusunu değerlendirme biçimlerinin yeniden filtreden geçirmelerinde yarar vardır.

Her iki görüşün sentezini yapan Demirbaş'a göre (2000: 359) kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durumdur. Ancak krizler fırsata dönüştürülebilir ve örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanması noktasında kriz süreci bir dönüm noktası olabilir.

Örgütleri kriz ile karşılaştıran, krize kaynak olarak gösterilebilecek etmenler örgütün iç ve dış çevresinden başlamakta, ayrıca iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi de krize zemin hazırlamaktadır. (Pira ve Sohodol, 2004: 47)

Örgütü tehlikeye sokan krizin dış etmenleri arasında genel olarak, kültürel ve siyasal etmenler, teknolojik gelişmeler sayılabilir. (Elma ve Demir, 2000: 250) Bir Örgütsel krize yol açan dışsal ya da çevresel faktörler; genellikle ülkenin ve dünyanın genel yapısı, ülkenin sosyal, siyasal, ekonomik ve güvenlik durumu ve sorunları, büyük çapta hukuksal düzenlemeler, ülkede meydana gelen kaynak kıtlığı, yüksek enflasyon veya devalüasyonlar gibi ekonomik krizler, teknolojik gelişmeler ve değişimler, doğal afetler, sosyal patlamalar ve huzursuzluklar, komşu ülkelerde meydana gelen olaylar ile uluslar arası tehdit ve tehlikeler olarak sıralanabilir. (Peker ve Aytürk, 2000: 338) Örgütlerin, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir. (Can, 2002: 333-336; Demirtaş, 359-360)

İçsel yani örgütsel etmenler ise; örgütsel yapı, yönetimin niteliği ile ilgilidir. İçsel kriz etkenleri, daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir. Örgütün yapısal ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, personelin yeteneksizliği, örgütsel kriz faktörleri olarak sayılabilir. (Peker ve Aytürk, 2000: 388) Örgütsel yapı çevresel değişimlere uyum sağlayamayacak kadar katı ise ve sorunları çözmeye yatkın bir lider kadrosunun oluşmasına engel bir hiyerarşik ve iletişim yapısı varsa bu örgütün krizle karşılaşma olasılığı vardır. Krize yol açan diğer bir etmen de yönetimin tecrübesizliği ve yetersizliğidir. Böyle bir örgütte yöneticiler çevresel değişimleri izleyemez, değişimlerle ilgili veri toplayamaz, yorum ve değerlendirme yapamaz. (Can, 1992:299)

Krizlerin sınırları yoktur. Herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde, herhangi bir örgütte meydana gelebilir. Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkmaları ve yarattıkları domino etkisi nedeniyle kriz durumlarının, herhangi bir örgütte yaşanmaması olası değildir. (Klann, 2003: 3) Örgütün krizle karşılaşması hızlı değişim sürecinin sonucudur. (Can, 1992: 299) Hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerinin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyon, plansızlık, farklı değer sistemlerin varlığı ve buna bağlı

olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar örgütlerde krize kaynaklık edebilmektedir. (Tutar, 2000: 21)

Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticilerin bunu bilmesi ve krize karşı hazırlıklı olması gerekir. Yönetim muhtemel krizlerin yanında risk taşıyan bir çaba ve girişimdir. Yönetim becerisi, risk ve kriz anlarında ayrı bir önem kazanır. Her şeyin normal ve yolunda gittiği durumlarda yönetim, çok belirgin değildir. Krizle etkili şekilde baş etmenin yolu, krize karşı hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir. (Demirtaş, 2000: 355)

Örgütte kriz dönemi yaşanırken görülebilecek belirgin özellikler aşağıdaki tabloda incelenebilir.

Çizelge. 5.2. Kriz Döneminin Özellikleri

Yetkinin merkezileşmesi	Korku ve panik	Karar sürecinin bozulması
<ul style="list-style-type: none"> - Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi - Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezileştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi - Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini arttırarak gidermeye çalışır - Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir 	<ul style="list-style-type: none"> - Kriz döneminde yönetici personel devri artar - Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir - İstenmeyen örgütsel iklim yaratılır - Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir - Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir - Tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir

<ul style="list-style-type: none"> - Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür - Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragat ta bulunur - Yetki merkezileşir - Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür. - Kriz, etkinin de merkezileşmesine yol açar - Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler 	<ul style="list-style-type: none"> tatminsizlikler çoğalır. - Kriz, kriz öncesi çatışmaları arttırır - Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar - Kriz, bireysel amaçları, tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır - Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür 	<ul style="list-style-type: none"> - Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır - Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşıp, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer - Kriz döneminde örgüt çözülür kendini yönetemez duruma gelir - Kriz yönelimi karar alma sürecini zorlaştırır
--	--	---

Kaynak: Can, 1992: 301.

5.3.2. Kriz Süreci Aşamaları

Krizlerin değişik aşamaları bulunmaktadır. Kadıbeşegil'e göre (2000: 95) bu aşamalar kuluçka dönemi, krizin patlaması, sıcak dönem, soğuma dönemi ve krizin yaratacağı fırsatlardır. Pira ve Sohodol (2004: 47-53)' a göre krizin aşamaları kriz öncesi dönemi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadır.

Kriz sürecini dört aşamada ele alanlar da vardır. Buna göre, 1.Kriz sürecinin algılanması ve hareketsizlik aşaması, 2. Kriz dönemi aşaması, (Can, 1992: 299-300)

3. Krizin kronikleşmesi aşaması ve 4. Örgütün ya da krizin çözülmesi aşaması (Haşit, 2000: 13; Can, 1992: 300)

İlk aşama krizin oluşum aşamasıdır. Bu aşamada muhtemel bir krizle ilgili ipuçları çıkmaya başlar. Bu ipuçları uyarıcı mahiyettedir. Uyarıcı ipuçları krizi baştan önleyebilmek ve gerekli tedbirleri alabilmek için art arda tekrarlanır. (Haşit, 2000: 13) Ancak kriz sinyalleri, örgütün bilgi alma sinyalleri tarafından algılanamaz ve yönetime aktarılmaz. Dolayısıyla başlangıçta örgütü tehdit eden ciddi bir kriz olmadığı için, çevresel faktörleri örgüte uyarlayamayan yönetim, klasik tedbirleri uygulayarak bu dönemi geçiştirmeye çalışır. (Can, 1992: 299) Yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alsalar da, bu değişime ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar. (Yeniçeri, 1993:222)

İlk aşamada örgütün dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede, krizi tanımlamada yetersiz kalması sonucu krize işaret eden bir takım problemler, belirmeye başlar. Olayları önceden sezme ve tahmin etmek zorlaşır. (Baran, ty: 30-31) Fakat çevresel faktörleri iyi değerlendiren, çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan örgütler, bir krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha şanslı olabilmektedirler. (Haşit, 2000: 13-14)

Krizin başlangıç aşamasında yönetimin harekete geçmemesi önemli bir eksikliktir. Bu durumda başarının düşmesine ya da bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyet olmaz. Çoğu kez işletmeler, beklenmedik olaylar karşısında, rutin faaliyetlerinin dışına çıkmazlar ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyaçlarını hissetmezler. Bunun üç nedeni vardır: (Weitzel ve Jonsson, 1989: 97-99 Alıntılanan, Baran, t.y.: 31) Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği ve dolayısıyla bekle gör politikasının cazip görünmesi; değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısıyla pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi; geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin rutin faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

İkinci aşamada kriz ortaya çıkar, buna akut kriz de denir. (Haşit, 2000: 14) Potansiyel bir krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp değerlendirilememişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgüt kriz dönemine girer. Böyle şiddetli bir örgütsel sarsılmada örgüt gerek mali, gerek idari, gerek fiziksel ve gerekse personelin

maneviyatı bakımından yaşayacağı çöküntü örgütün, yetki ve denetimin merkezileşmesine yol açar. (Haşit, 2000: 14; Can, 1992: 300) Bozulan örgüt ikliminde, panik, çatışma baş gösterir. Yöneticiler günü kurtarmaya yönelir, amaçlar ve planlar göz ardı edilir. (Yeniçeri, 1993: 223) İşte bu aşamada yönetici liderler krizi çözecek taktikleri ve stratejileri uygulayacak olurlarsa, kriz örgüt için bir avantaja dönüştürülebilecektir.

Üçüncü aşama krizin kronikleşmesi aşamasıdır. Bu aşama krizin uzun yıllar sürmesi halidir. Bu aşamada karşılıklı suçlamalar, yasal bazı tedbirler ve yasal hareketler, tepkiler, adli ve idari soruşturmalar hatta basının etkisiyle kriz uzar. (Haşit, 2000: 14) Bu son aşamada ya örgüt ya kriz çözülecektir: Kriz sinyallerinin, kriz dönemine girilmeden önce yani örgüt için tehdit edici nitelik kazanmadan önce alınmaması ve yorumlanıp değerlendirilememesi durumunda artık örgütün krizle baş başa kalması kaçınılmaz hale gelir. Kriz döneminde örgüt yönetimi, krizi atlatacak başarılı bir yönetim sergileyemezse örgüt çözülmeye, dağılmaya başlayacaktır. (Can 1992: 300)

Son aşama olan çözülme aşamasında krizin ortadan kalkması mümkündür. Bu aşamada kriz artık örgüt için tehdit unsuru olmaktan çıkar ve kriz çözüme ulaştırılır. (Haşit, 2000: 14) Hangi aşamada olursa olsun, kriz acil müdahale gerektirir. Bu nedenle zaman kaybetmeden gerekli tedbirlerin alınması ve krizin çözülmesi gerekir. Çünkü gerekli tedbirler alınıp, başarılı taktikler uygulandığında örgüt toparlanır ve kriz başarılı şekilde atlatılır. Başka bir deyişle, değişimin hızlı ve sürekli yaşandığı bir ortamda değişen şartlara uyum sağlandığında kriz istikrara ulaştırılabilir. (Tutar, 2000: 22) Bu nedenle kriz örgütü hedeflerinden uzaklaştıracak bir engel olarak değil, ayaklarının yere daha sağlam basmasını sağlayacak bir değişim olarak değerlendirilmelidir. (Sezgin, 2003: 190)

5.3.3. Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetiminde Lider Yöneticilik

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak, adım adım verilecek kararları, bu kararı uygulayacak ekibi oluşturarak ve uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi sağlar. (Tutar, 2000: 83)

Örgütlerde krizi aşmak için genelde üç süreç yönetiminin kullanıldığı gözlenmektedir. Krizden önce, kriz anı ve kriz sonrası krizin yöneltmesidir. Kriz öncesi süreçte yönetimin amacı kriz koşullarına gelmeden önce krizin gelmekte olduğunu algılayabilmek ve kriz koşullarını başarı yönünde kullanabilmektir. Kriz anı olarak ifade edilen dönemde kriz yönetimi, olası kriz durumunu önceden tahmin ederek kriz ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alma ve krizden kaçınma yollarını belirleme aşamasıdır. Krizin sona ermesi ile de kriz sonrası dönem başlar. Bu aşamada lider yöneticilerin değişime uygun çözümler bularak, faaliyet ve stratejilerine yeni bir boyutlar kazandırmaları gerekir. (Bayazıt ve diğerleri, 2003: 366-377)

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha doğmadan önlemek veya krizi örgüt açısından başarıya dönüştürmektir. Çoğu kez, krizi tetikleyen önkoşullar önceden hazırdır. Yönetici, krizin yarattığı akıntıda boğulabileceği gibi, akıntıya yön de verebilir. Çağdaş yönetim anlayışının temel özelliklerinden biri de, çıkması muhtemel sorunları önceden öngörmek ve krizi önlemektir. Bununla birlikte, örgütün dışından gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel etkenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizleri zamanında, gerekli yönetsel ve ussal önlemleri almak ve alınan bu önlemleri başarılı bir şekilde uygulamak, kriz yönetiminde oldukça önemlidir. (Peker ve Aytürk, 2000: 385-386)

Kriz örgüt yapısını tehlikeye sokar ve örgütte bir korku hali egemen olur. Bundan daha tehlikeli olan da, yöneticilerin kriz halinde sorumluluktan kaçınmalarıdır. (Başaran, 1996: 41) Krizin çözümünü zorlaştıran en önemli şey liderlerin, krizle karşılaşmamış gibi davranmamalarıdır. Oysa liderler, gerçekçi bir biçimde örgütsel krizle karşılaşma olasılığına hazır olmalı ve farkında olmalıdırlar. Liderler bir krizin yeniden oluşması olasılığını azaltmaya çalışabilirler, kriz süresini kısaltabilirler, krizde insan boyutunu dikkate alarak, krizin olumsuz etkilerini azaltabilirler. (Klann, 2003: 3)

Minor (1994: 20) kriz yönetimi unsurlarından şu şekilde söz eder. “Kriz yönetim takımını kurmak; profesyonel danışmanlarla çalışmak, kriz yönetim planı oluşturmak, iş yasalarını bilmek; koçluk ve danışmanlık sağlamak, disiplinli harekete geçiş.

Krizi atlattmada en kolay yol, yöneticilerin takım çalışmasıyla sorunu çözmesidir. (Balcı, 1995: 86) Bu nedenle her örgütte kriz yönetme takımları oluşturulmalıdır. Kriz yönetim takımı çok geniş olmayan, kriz döneminde uzmanlıklarından yararlanılabilecek bireylerden oluşturulmalıdır. (Batchelor, 2003: 19) Bu takımlar işletmenin karşılaşabileceği potansiyel krizleri ve onlara nasıl cevap verileceğini tartışmak amacıyla görev yapmaktadırlar (Murat ve Mısırlı, 2005: 9).

Takım alışması, personelin krizle ortaya çıkan tehlikeye karşı birlikte hareket etme eğilimi yaratacaktır. (Başaran, 1996: 41) Kriz yönetimi için gerekli taktikler, krizi yönetecek kriz yönetim ekibi tarafından belirlenir ve bu ekip muhtemel krizler için yetiştirilmiş kişilerden oluşur. Kriz anında da ekibin yönetimi tek merkezde toplayabilmek için, acil bilgi merkezi veya olağanüstü kriz kontrol merkezi oluşturulmasına gerek vardır. (Tutar, 2004: 105)

Elbette kriz anları güçlü liderliği gerektirir. Etkili bir liderlik, kriz durumunda, örgütsel hedeflere tekrar bağlanmayı ve krizden daha güçlü bir Şekilde çıkmayı sağlayabilir. (Sezer, t.y.: 181) rgtte kriz yönetim becerisine sahip bir yönetim olmalı ve kriz, yönetsel bir kriz halini almadan yönetilmeli ve ortadan kaldırılmalıdır. Lider yöneticinin becerisi en fazla kriz anlarında ihtiyaç duyulan ve ortaya çıkan bir beceridir. (Demirtaş, 2000: 355)

Yönetim rgtlerinde yöneticilere en fazla ihtiyaç duyulan dönem kriz dönemleridir. Yöneticiler eğer liderlik vashına sahiplerse bu dönemlerde sergileyecekleri yönetsel beceriler kurumu dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği ortadan kaldırarak kriz durumunun sona ermesini sağlayabilirler. (Tutar, 2004: 66) Bu nedenle yönetim örgütlerinde yönetici ile lider yönetici arasındaki farkı ortaya çıkararak en önemli dönem kriz yönetim sürecidir. Bu süreçte yönetici koşullar bakımından yalıtılmış hale gelmiş bir durumda, neler olup bittiğini algılayamazken, lider yönetici imajını yeniden tazeleyerek, kendini dış dünyaya tanıtıp kabul ettirir. (Tuğcu, 2004: 8)

Kriz ortamları doğası gereği acele karar vermeyi ve uygulamayı gerektiren süreçlerdir. (cal ve Yıldıırım, 2004:35) Bu nedenle kriz yönetimi vizyon sahibi lider yönetici özelliklerini gerektirir. Günümüz anlayışına göre lider yöneticilik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir. (Şişman ve

Turan, 2002; 49) Vizyon sahibi ve uzağı gören liderler, örgütlerindeki personelin potansiyelini iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna ederler. (Özden, 1999: 48) Bu nedenle vizyon sahibi lider yöneticiler kriz sinyalleri aldıklarında hemen hareket geçerek, personeli ve kurdukları ekibi yönlendirirler.

Kriz yönetimini zorlaştıran en önemli husus yöneticilerin aşırı mevzuatçı olmalarıdır. Yaptıkları bütün eylem ve işlemlerin yasalarda yazılı olmasını istemeleri, sürpriz gelişmeler karşısında hızlı karar almalarını engellemektedir. Bu ise örgüt yönetimini olumsuz etkilemektedir. (Aykaç, 2001: 127) Dolayısıyla lider yöneticiler acil kararlar isteyen durumlarda, hızlı kararlar alabilmelidirler.

Lider özelliği taşımayan bazı yöneticilerin zayıf yönlerinden biri de ekip çalışmalarına yatkın olmamalarıdır. Özellikle, kriz yönetiminde ekip çalışmasının önem taşıması, hatta zorunlu olması, yönetim örgütlerinin bu alanda istenilen hizmetleri, istenen nitelikte sunmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yönetici liderlerin ekip çalışması için, çalışanların bazı konularda eğitilmiş olmaları ve ekip çalışmasının yararlarına inanmaları gerekir. (Özer, 1997: 295) Bu konuda bilgili ve eğitilmiş lider yönetici, kriz yönetiminin başarısı için insan unsuru ve özellikle ekip çalışmasını önemser, kurumda motivasyonu üst düzeyde tutar, ekip çalışması ve başarı için herkesi çaba harcamaya sevk eder. (Cener, 2007: 15)

Kriz yönetim sürecinin aşamaları ve kriz yönetme teknikleri hakkında çeşitli görüşler ve öneriler bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmına aşağıda değinilmektedir:

Can'a göre (1992: 300) kriz yönetimi, örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu süreç beş aşamalıdır: 1. Kriz sinyalinin alınması; Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığını ve şiddetini bildirmesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere duyarlı olmaları gerekir. 2. Krize hazırlık ve korunma; örgüt, erken uyarı sistemleri aracılığıyla elde ettiği kriz sinyallerini kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemlerin alınması gerekir. 3. Krizin denetim altına alınması; bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle ilk iki aşamada elde edilen veriler kullanılarak, krizin seyri takip edilir. 4. Normal duruma geçiş; Krizin denetim altına alınması ve

atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. 5. Öğrenme ve değerlendirme aşaması; kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir.

Simon ve Pauchant, (2000:6, Alıntılan Aykaç, 2001:128) kriz yönetiminde üç aşama öngörmüştür: 1. Davranışsal aşama; Örgütlerde alışılmış uygulama ve yöntemlerden farklı davranışların benimsenmesi ve personele benimsetilmesidir. 2. Paradigmatik aşama; Krizin boyutuna ve özelliğine göre yöntemler ve önlemlerin geliştirilmesidir. Bu aşamada yeni gelişmelere en uygun alternatif önlemler geliştirilir. 3. Sistemik aşama; Kriz döneminde kriz yönetiminin en etkili aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel yönetim, personel, üretim ve mali yönetimde en uygun yöntemler belirlenir.

Kash ve Darling, (1998, Alıntılan Murat ve Mısırlı, 2005: 8-9) kriz yönetimi stratejisinde kullanılabilecek dört teknik önermektedir. Buna göre; örgütün gelecekte yeni durumlara uyum sağlamasını gerçekleştirecek bir stratejik tahmin planlaması yapılmalıdır. Mevcut plandan sonuç alınamaması halinde, B planı mahiyetinde alternatif bir plan yapılmalıdır. Yöneticiler dışsal faktörlerden gelecek tehditlere karşı kendilerini uyanık tutacak, bir sorun analizi planı yapılmalıdır. Krizle birlikte ortaya çıkan tüm sorunlar öncesi ve sonrası bir süreç olarak değerlendirilmeli ve bir senaryo hazırlanmalıdır.

Baltaş (2002: 22) ise krizde başvurulabilecek dört etkin yönetim stratejisi önermiştir: Stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişim yönetimi, psikolojik ve kültürel öğelerin yönetimi.

Peker ve Aytürk' e göre (2000: 392-396) kriz yönetimi için öncelikle, kriz çağrı planı ve kriz acil eylem planı hazırlanmalıdır. Kriz yönetim merkezi kurularak, kriz ekipleri oluşturulmalıdır. Kriz iletişim sistemi kurulmalı ve halkın güven ve desteği sağlanmalıdır. Bu süreçte otoriter yönetim biçimi uygulanmamalıdır. Ancak disiplin önlemleri alınıp, uygulanırken, başarılı personel ödüllendirilmeli, personele ve halka moral verilmelidir. Son olarak kriz süreci ve kriz yönetimi iyi değerlendirilmelidir.

Özetle, yönetim örgütlerinde beklenmedik durumlarda ortaya çıkan kriz durumlarının en iyi şekilde aşabilmesi için, lider yöneticilerin kriz yönetimi

konusunda bilgili ve yetenekli olması gerekir. Çünkü örgütler, kriz ortamında iyi yönetilemezler ise kriz, yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. (Aydın, 2010: 183)

5.4. Çatışma Yönetimi ve Lider Yöneticilik

Günümüzde yönetim örgütlerinde; sıklıkla ismini duyduğumuz, çatışma kavramı aslında insan olmanın, hatta bunun da ötesinde bir canlı olarak hayatta kalmanın gerektirdiği eski bir olgudur. Özellikle son yıllarda meydana gelen hızlı ve birdenbire ortaya çıkan değişim ortamları, çatışmaların daha yoğun ve sıklıkla yaşanmasına sebep olmuş buna paralel, örgüt içi çatışmalar iş yaşamının da bir parçası haline gelmiştir.

Bursalıoğlu'na göre (2000: 155) hayatta çatışmadan kaçınabilmek olanağı yoktur. Dolayısıyla çatışmadan korkmak yerine yararlanmak gerekir. O halde organizasyondaki çatışmalar, kaçınılmaz olduğuna ve bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığına göre, yöneticiye düşen görev ise organizasyondaki her tür çatışmaları organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmek olacaktır. Bu sebepten yöneticiler çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü günümüz anlayışına göre yöneticilik, bir bakıma çatışma yöneticiliğidir. (Koçel, 2001: 533)

Tüm ilişkilerde veya etkileşimlerde ortaya çıkabilen çatışmanın yönetim açısından olumsuz etkileri olduğu kadar, olumlu etkileri de olabilir. Ancak çatışmanın etkilerinin yapıcı veya yıkıcı olup olmaması çatışma yaşayan kişilerin çatışmayı yönetebilme becerisine bağlıdır. (Dyson, 2002: 43)

Örgütlerde çatışmayı sıfıra indirmek mümkün olmadığı gibi, gerekli de değildir. Ancak belli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin, gelişmelerin devamı için gerekli olabilir. O halde her yönetici aynı zamanda, organizasyonlardaki farklılıkların ve çatışmaların da yöneticisi olmak zorundadır. (Ertürk, 2000: 237) Aşağıda çatışma, çatışma yönetimiyle ilgili konulara yer verilerek, çatışma yönetimi konusunda lider yöneticinin görevlerinin neler olduğu anlatılmaya çalışılacaktır.

5.4.1. Çatışmanın Tanımı ve Kapsamı

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. En genel anlamda, çatışma, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır. (Sirivun, 2001: 7)

Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Eren'e göre (2001:540) çatışma 'insanların gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.' Çatışmanın sözlükteki eş anlamları ise uyuşmazlık, zıtlaşma ve savaştır. Cüceloğlu'na göre (2003: 282) 'çatışma, birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar; güdülerin türüne, şiddetine, içinde bulunulan duruma göre değişik görüntüler gösterir.'

En kısa ve basit şekli ile çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir. (Erdoğan, 1996: 146)

Örgütlerde çatışma ise; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. (Eren, 1996: 456)

Çatışma, organizasyonlarda çalışma yaşamının kaçınılmaz bir görüntüsüdür. Tamamen iyi ya da tamamen kötü olarak değerlendirilemez, sadece çalışma yaşamının bir gerçeği olarak kabul edilmesi gerekir. Çatışmanın doğuşuna sebep; iki ya da daha fazla insanın aynı anda aynı yeri ya da kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesidir. İki kişinin ya da iki grubun menfaatler, talepleri ya da beklentilerinin karşı karşıya gelmesi, insanların zıtlaşmasıdır. Örgütsel çatışma personelin ya da grup üyelerinin kendi fikirlerinin dışında kalan tüm fikirlere zihinlerini kapatmasıdır. Bir kişinin grup içinde yalnız kendi bildiği yolda gitmek istemesidir. (Barutçugil, 2002: 115)

Örgütsel çatışma konusunda da araştırmacılar çatışmayı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlar araştırmacının çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya

bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. (Alexander, 1995:33)

Gordon'a göre (1997:153) yönetim örgütlerinde birilerinin davranışları öbürlerinin gereksinimlerine ters düşüyor, karşılanmasını engelliyor ya da değerleri birbirine uymuyorsa, bu kişiler arasında ortaya çıkan anlaşmazlık durumunda çatışma gerçekleşir.

Can (1999:305) örgütsel çatışmayı, 'bir seçeneği tercih etmede, bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması, bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulmaların olması' Şimşek (1998:271) 'kıt kaynakların paylaşılması ve faaliyetlerin tahsis ile statü, amaç, değer veya algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık durumu' olarak tanımlamaktadır.

Newstrom ve Davis (1993:392) örgütsel çatışmayı 'ulaşılacak amaçlar ya da bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yöntemler konusunda anlaşmazlık çıktığında ortaya çıkan bir durum' Ertürk (1995:201) 'iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdülür sürecinin temelde birbirine uyumlu olmaması durumu' olarak değerlendirmişlerdir.

Yönetim biliminde, örgütsel çatışma kavramına ilişkin ilk çalışmayı yapan Marry Parker Follet'dir. Follet, örgüt yöneticilerinin örgütsel çatışmayı çözmek için, güç kullanımı, uzlaştırma ve bütünleştirme olmak üzere üç, ayrı seçeneğe sahip olduklarını belirtmiştir. (İpek, 2003: 220)

Çatışma kavram olarak iki şekilde değerlendirilebilmektedir. Buna göre gerçekçi çatışma, mücadeleler sonucunda ortaya çıkan stresin meydana getirdiği bir ortam olarak değerlendirilirken, etkili ve yararlı çatışma ise gerçekten çatışma niyetinin vurgulandığı bir ortam olarak kabul edilmektedir. (Himes, 1980: 167)

Modern yönetim anlayışına göre çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma olmazsa örgütün durağanlaşmasına yani değişim, yaratıcılık ve performans etkinliğinin düşmesiyle yaratıcılığın ortaya çıkamamasına yol açarken, çatışmaların olduğu organizasyonlarda ise kararların gecikmesi hatta kararların verilememesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek ve hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşebilecektir. (Genç ve Demirdöğen, 1994: 40-41)

Modern yönetim düşüncesi etkili bir şekilde yönetildiğinde çatışmayı yönetim örgütlerinin ilerlemesi ve gelişmesini sağlayan, örgütlerdeki yaratılışın oluşumuna zemin hazırlayan ve örgüte dinamizm getiren bir olgu olarak kabul etmektedir. Koçel'e göre (2001:354) çatışmanın hiç olmadığı örgütlerde yenilik, yaratıcılık ve buna bağlı olarak performans etkilenebileceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle performans olumsuz yönde etkilenecektir.

Başaran, (1998: 201) çatışmadan sağlanabilecek yararlar konusunda şunları söylemektedir. 'Çatışma, örgütte yenileşmenin önemli bir kaynağıdır. Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırılarak örgütün bütünleşmesi sağlanabilir. Çatışma, örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçlar güncelleştirilebilir. Çatışma, çalışanları motive ederek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir. Çatışma, çalışanların görüşlerini genişletebilir; ilgisini yeni alanlara yöneltebilir; dostluğunu pekiştirebilir; kendilerini sınamalarına yol açabilir. Çatışma, örgütün sorunlarının ortaya çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir. Örgütün içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir. Örgütte çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının açılmasına neden olabilir. Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağıtımına yol açabilir. Örgütün onuru ve kimliği gelişebilir. Örgüt daha çok dönüt toplayabilir. Örgüt işlevsel hedefler peşinde daha çok koşabilir. Örgüt, kendine çekidüzen verebilir; üretim eylemlerini ön plana çıkarabilir. Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışma artar.'

İpek'in (2003: 221) Smith ve diğerlerinden aktardığına göre, çatışmaların örgütlere sağlayacağı olumlu katkılardan bazıları şunlardır: 'Örgüt içi çatışmalar sorunun karşılıklı tartışılmasını ve sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlayarak, soruna karşı ilgiyi artırır. Bireylerin sorun çözme yeteneğini geliştirir. İletişimin yeniden ve kendiliğinden başlamasını sağlar. Sonuç olarak çatışmalar yapıcı ve işlevsel bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir.'

Baron'a göre (1980:1) 'çatışmalar, gizli kalmış sorunların ortaya çıkmasına ve bu sorunların çözümü için çaba harcanmasına neden olur. Bu nedenle çatışmalar örgüt için gerekli olan değişimin yolunu açabilir. Örgüt içi karşıt gruplar arasında bir iletişim ağının kurulmasını veya var olanların arttırılmasını sağlayabilir.' O halde çatışmadan korkmak yerine, çatışmayı, değişimin ve yeni bir düzen kurulmasının bir

aracı olarak görmek gerekir.

5.4.2. Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Kaynakları

Yönetim örgütlerinde bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle sürekli bir etkileşim halindedir. Dolayısıyla taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk veya tutarsızlıklar çatışmaya zemin hazırlar. Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Eren'e göre; toplumsal bir süreç olan, çatışma, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir ve örgütte çatışmalar; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. (Eren, 2000:527)

Çatışma konusunda kesin bir tanım olmadığı gibi nedenleri de çok boyutludur. Çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusu olabilir. (Koçel, 2001:533)

Örgütlerde çatışmalar, örgüt içi veya örgüt dışı çatışma biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içi çatışmalar, örgütte ast ve üstler, birimler, doğal ve sosyal gruplar arasında ortaya çıkmakta, örgüt dışı çatışmalara ise, daha çok örgüt ve yönetim üzerinde etkili olan güç odakları, baskı ve çıkar grupları neden olmaktadır. (Aytürk, 2007: 222)

Sosyal ortamlarda insanlar bireysel farklılıklara bağlı olarak diğer insanlardan duygu, düşünce, inanç, tutum, tercih vs. noktalarından farklı görüşleri benimseyip savunabilmektedir. Oluşan bu farklılık çatışmaların kaynağını oluşturan önemli faktörlerden biridir. (Karataş, 2007: 2; Akkırman, 1998:2)

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Düşünürlere göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanabilir.

Bunlar; 1- örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar 2- amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar 3- algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar. (Eren, 1996: 457-463)

Bazı araştırmacılara göre örgütlerde çatışmaların, rasyonel ve duygusal anlamda iki nedeni vardır. Çatışmanın rasyonel kaynağı çıkar çatışması, duygusal kaynağı ise kişilik çatışmasıdır. Çıkar çatışması daha çok maddi anlam ifade eder, işyerinde maddi imkânlar ya da ücretlerle ilgili çatışmalar gibi. Kişilik çatışması ise, çalışma hayatındaki rollere, örgütsel sisteme ve kültürel farklılıklara ilişkin sorunlardan kaynaklanan çatışmalardır. (Everard ve Morris, 1990: 97-98, Alıntılıyan, Elma ve Demir, 2000: 220)

Açıklalın (1994: 22) örgütte çatışmanın nedenlerini, alt birimler arası işlevsel bağımlılık, birlikte karar verme zorunluluğu, yasal yetkilerin dağılımı, kaynakların paylaşımına ilişkin yarışma, ödüllendirme politikaları, iletişimin değişik biçimlerde engellenmesi olarak ele almıştır.

Sökmen ve Yazıcıoğlu (2005:4) örgütsel çatışmaya neden olan faktörleri üç başlık altında incelemişlerdir. Bunlar iletişime ilişkin nedenler, örgütsel yapıya ilişkin nedenler ve bireysel davranışlara ilişkin nedenlerdir.

Örgütlerde işbölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, kişisel farklılıklar, denetim biçimi çatışma kaynağı olarak gösterilebilir. (ipek, 2003: 222-227) ve bu çatışma kaynakları örgütsel yapıyla ilgilidir.

Örgütsel çatışmalar bazen birey ya da grubun amaç ve kararlarla ilgili farklı tutumlara sahip olmasından kaynaklanabilir. Bu durum iletişim süreçlerine yansiyabilir. Çünkü iş ilişkisi, aynı ortamda uzun süreli birlikteliği gerektirdiğinden sürtüşme ve çatışma olması doğaldır. 'Doğal olmayan, bu çatışmaların ilişkiyi bozması ve yıpratmasıdır'. (Cüceloğlu, 2000: 217)

Örgütsel çatışma bireyler arasındaki ilişkilerden doğan çatışmalarda, bireyler arasındaki ilişkilerin açıklığa kavuşturulmasıyla, bir anlamda örgütsel çatışma da aydınlatılmış olur. Bir örgütte, iletişim sürecinin iyi işlememesinden kaynaklanan çatışmaların en aza indirilebilmesi için iş görenlerin hem kendilerini, hem de iletişimde bulunduğu diğer iş görenleri iyi tanımaları gerekir. Çünkü iyi bir iletişim, iş

görenlerin karşılıklı ilişkilerinde açık kişi boyutunu geniş tutmaları ile mümkündür. (İpek, 2003: 233-234)

5.4.3. Çatışmanın Belirtileri ve Teşhisi

Nedeni ne olursa olsun, iyi yönetilebilen çatışmalar örgütsel başarıyı artırabilir. Diğer bir ifadeyle çatışmalar örgütsel değişmelere neden olabilir. Şayet örgütte değişim olmaz ise örgüt durağanlaşır. Örgütlerde hareketliliğin azalması, kişilerin yönetici yeteneklerinin gelişmesinin yavaşlamasına ve yaratıcılıklarının zaman içinde yok olmasına neden olabilir. Ancak çatışmanın iyi bir yönetim aracı olarak kullanılması için kontrol altında tutulması ve iyi planlanması gerekir. (Erdoğan, 1996: 219) Bunun içinde ortaya çıkar çıkmaz çatışmanın belirtilerinin fark edilmesi ve çözüm yollarının aranması zorunludur.

Herhangi bir çatışmanın, örgüt içinde su yüzüne çıkması için şu aşamalardan geçmesi gerekir: Sezgi; herhangi bir davranış ya da değişikliğin sonucunun kestirilmesi, Farkına varma; değişikliğin konuşulmaya başlanması ve bu konuda tansiyonun yükselmesi, Tartışma; değişikliğin formel olarak duyurulması ve farklı görüşlerin ortaya çıkmaya başlaması, Münakaşa; Farklılıkların keskinleşmesi ve açıkça söylenmesi, Çatışma; Tarafların, karşısındakileri kendi görüşlerini kabul etmeye zorlaması. (İpek, 2003: 222)

Çatışmanın teşhisi ve ne tür bir çatışma olduğu yapılacak müdahalenin başarılı olması için gerekli ve bir o kadar da önemlidir. Yönetim örgütlerinde çatışmaların açık bir şekilde ortaya çıkmasına kadar, genellikle yöneticiler tarafından tam olarak tanımlanamayan çatışmalar ortaya çıktıklarında, acil önlemler alınarak çözümlenmesi için çaba harcanır. Ancak, tam olarak teşhisi yapılamayan çatışmalara yapılacak müdahalelerin başarılı olacağı şüphelidir. (Gordon, 1993: 471) Bu nedenle yöneticiler çatışmaya müdahale etmeden önce çatışmanın niteliğini, çatışmaya neden taraf ya da tarafları, çatışma kaynaklarının neler olduğunu ve ne tür bir çatışma olduğunu tespit etmelidirler.

Örgütlerde çatışma, açık ve kapalı olarak iki türlü ortaya çıkar. Bilerek planlanan ve düzenlenen, ayrıca yöneticinin de farkında olduğu çatışma türü açık çatışmadır. Kapalı çatışma, amaçların gizlice gerçekleştirilmeye çalışıldığı ve

genellikle yöneticinin de farkına varamadığı çatışma biçimidir. (Simon vd., Alıntılan Bursalıoğlu, 2000: 155)

Örgütlerde oluşan çatışma, değişik başlıklar altında sınıflandırılmaktadır. En yaygın sınıflandırma, çatışmaların ‘kişisel ve ikili’ olarak iki sınıfa ayrılmasıdır. Ne ad alırsa alsın çatışma kişinin ve kişilerin gerçekleştirdiği bir süreçtir. Kişi, çatışmayı ya kendi içinde yaşar ya da çatışma, onu yaratan kişilerce yaşanır. Kişisel çatışma, birbirine denk seçenekler ya da öneriler karşısında, insanın seçme ikircikliğine düşmesini anlatır. Kişisel çatışma, daha çok kişinin sorunudur. İkili çatışma, birden çok işgörenin, birlikte çözmek zorunda oldukları soruna çözüm seçenekleri aradıklarında ya da ortaklaştıkları amaca ulaştıracak kararlarda anlaşamadıklarında ortaya çıkar. (Başaran, 1998: 198)

İkili çatışma süreci, iki karşıt kişinin birbirine karşı, algısını, duygusunu, tutumunu içermektedir. İkili çatışma sürecini biçimlendiren etken ise görüş uyumsuzluğuna düşen kişilerin uzlaştıklarında elde edecekleri yarar; karşılaşacakları zarardır. Uyuşmazlığın sonucunda varılacak uzlaşma, karşıtlardan birini ne oranda zorluyor, düş kırıklığına düşürüyor ise, ikili çatışma o oranda uzun sürer. İkili çatışma, ne denli uyuşamayanların gereksemelerini engelliyor, onları zorluyor ise, çatışmanın yeğlinliği o denli artarak anlaşmazlıktan kavgaya dönüşebilir. (Thomas, 1976, Alıntılan Başaran, 1998: 198-199)

Çatışma kavramı, bireysel ve örgütsel düzeylerde ele alınabileceği gibi, örgütler ya da gruplar arası düzeyde de ele alınabilir. Sonuncu düzey için örgütler arası çatışmadan söz edilir. Kısacası, geçtiği düzeylere göre çatışma kişisel, örgütsel ve örgütler arası çatışma olmak üzere üç ana gruba ayrılır. Bir yazara göre bu ayrım kişisel ve ikili (kişiler arası) çatışma olmak üzere iki türdür. Bu ayrım, örgütsel çatışma ile örgütler arası çatışma ikili çatışma grubu içinde düşünülebilir. Örgütsel çatışma da kendi içinde grup içi çatışma ve gruplar arası çatışma olarak ikiye ayrılabilir. Ancak, örgüt düzeyinde de kişisel çatışma görülebilir. (İpek, 2003: 225)

Miles’e (1992: 121) göre çatışmalar, bazen kişilerin kendi içlerinde, bazen kişiler arası ilişkilerde, bazıları ise organizasyon içinde yer alan çeşitli birimlerin ilişkilerinden doğar.

Açıklan (1994: 23) örgütsel çatışmaları, bireyler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, bölümler-birimler arası çatışmalar ve yapısal çatışmalar olmak üzere dört grupta incelemiştir. Buna göre bireyler arası çatışmaların nedeni, rollerin tanımlanması ve yetkilerin düzenlenmesi ile ilgili bir çalışmanın yapılmamasıyla ilgilidir. Farklı grupların örgüt ödülllerinden daha fazla yapabilmek için açık ve kapalı çabaları örgütte gruplar arası çatışmaları yaratır. Yöneticiler, kendi değerlerine uygun personeli yanlarına aldıklarında, bölümler-birimler arası çatışmalara neden olur. Bu tür çatışmaların nedeni iş gücü, yetki, güç, mekân ve araç gereç paylaşımıyla ilgilidir. Kişiler örgütte yapmak istemediği ya da inançlarına ters gelecek bir işi yapmak zorunda kaldıklarında yapısal çatışmalar ortaya çıkar. Bu durum kişinin iç çatışma yaşamasına neden olabilir.

Yapısal çatışmalar da ortaya çıkış şekilleri bakımından rol çatışması, yetki çatışması, görev çatışması, uzmanlık çatışması olarak ele alınabilir. Rol çatışması; örgütte işgörenlerin sahip olduğu rollerle, iş görenlerin beklentilerinin birbiriyle çelişkili olduğunda rol çatışması ortaya çıkar. Bir işgörenin yetki alanına başka bir işgörenin girmesiyle yetki çatışmasına neden olur. Örgütlerde görev dağılımı yapılırken, bazı görevlerin binişmesi ya da bazı görevler arasında boşluk kalması nedeniyle ortaya çıkan bu çatışmaya görev çatışması denir. Örgütlerde işgörenlerin uzmanlıklarının önemsenmeyip küçümsenmesi sonucu uzmanlık çatışması ortaya çıkabilir. Bu çatışma daha çok astlarla üstler arasında görülür. Çünkü üst yöneticiler, genelde makam, ödül ve ceza yetkilerine uzmanlık ve benimsenme erklerini de katarak, konumlarını yükseltmek isterler. (İpek, 2003: 225)

5.4.4. Örgütsel Çatışmada Yönetim İşlevi ve Lider Yöneticilik

Çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olup bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünüdür. (Özkalp ve Kırel, 2001: 396) Hızla gelişen ve değişen çağımızda, değişimin değişmez bir özellik haline almasıyla çok farklı altyapılardan oluşan homojen olmayan sosyal gruplar oluşabilmekte ve farklılaşma kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir. Bu olgu çatışma yönetiminin önemini göstermektedir. (Karip, 1999: 8)

Örgütlerde çatışma bazen açık ve seçik ortaya çıkmakta, bazen de üstü kapalı olarak kalmaktadır. Fakat üstü kapalı çatışma içten devam ettiğinden personelin

davranışlarını, gizli karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Her çatışma personel üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. (Koçel, 2005: 663)

Çatışma örgütün hangi düzeyinde, kimler arasında ortaya çıkarsa çıksın nedenlerinin doğru tespit edilerek etkili yönetilmesi mümkündür. Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazan-kazan çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade dileyebilir. (Akkirman, 1998: 3)

Nasıl tanımlanırsa tanımlansın, kaynağı her ne olursa olsun, çatışma kaçınılması ya da kurtulması gereken bir olgu değildir. Aksine çatışma örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilerek ele alınması gereken ve etkin bir şekilde yönetilmesi gereken bir olgu olarak düşünülmelidir. (Kılıç, 2001:103)

Modern yaklaşımlara göre çatışmadan korkmak yerine muhtemel çatışmaların yönünün örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak kanalize edilmesi gerekir. Bu nedenle örgütsel çatışmaları kaldırmaktan çok, onları hedefler doğrultusunda yönetmek çok önemlidir. Bu işi yapmak görevi de yöneticilere düşmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çatışma konusunda bilgi sahibi olmaları ve ortaya çıkan çatışmaların örgüt amaçları doğrultusunda yönetebilecek bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekir. (Bakan ve Yeşil, 2006: 41)

Eren'e göre (2001:540) 'Çatışmalar iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olur.' O halde örgüt içi çatışmalara pozitif anlamlar da yüklemek mümkündür. Bu sebepten yönetim örgütlerinde çatışmanın negatif etkileri ortadan kaldırılır ve pozitif etkilerini kullanabilirse, çatışmaya neden olan farklılıklar ilerlemenin ve gelişmenin kaynağı olarak kullanılabilir. Böylelikle farklı hatta zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirler üretilebilecektir. (Ertekin, 1982: 482)

Lider yönetici çatışma yönetiminde üstendiği görev çatışmaya taraf olanları yönetmek diğer bir ifadeyle çatışma konusunu yönetmek değil, çatışmayı yok etmek ya da asgari düzeye çekebilmektir. Örgüt içinde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu bilen lider yönetici çatışma yönetimine hazır olmalıdır. Hazırlıktan kastedilen şudur: Örgüt ortamının, çatışmayı en aza indirecek biçimde geliştirilmesi; astları ile oluşacak çatışmayı yönetmek için yöneticinin kendini yetiştirmesi; astlarının arasında oluşacak çatışmayı yönetmede, liderin uygun yöntemleri kullanmada yeterli olması. (Başaran 1998: 210)

Çatışma yönetiminde başarı, yöneticilerin çatışmayı yönetebilme becerisinin olmasıdır. Bu beceriye sahip kişi lider yöneticidir. Çatışma yönetiminde gerek lider yönetici ve gerekse personel becerilerini geliştirerek çatışma yönetimine hazır olduklarını gösterebilirler. Bu beceriler şunlardır: (Mayer, 1990 Alıntıl原因, Karip, 1999: 55) Entelektüel beceriler; planlama, problem tanımlama, çözümleme, yargılama, sezgileme ve objektiflik, duygusal beceriler; kararlılık, otokontrol, sonuca yönelik olma, girişkenlik ve isteklilik, bireylerarası beceriler; duyarlılık, ikna edilebilme, iletişim ve dinlenme, yönetsel beceriler; güdüleyebilme, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme yapabilme.

Lider yöneticinin, örgütsel amaçların yerini getirilmesini engelleyecek zararlı çatışmalardan örgütü korumak için, yararlı çatışmaları desteklemeli ve zararlı çatışmaları önleyecek kuralları personele duyurmalıdır. Örgütteki yetki yapısı gözden geçirilmeli ve bireylerde sorun çözme yeterliliği geliştirilmelidir. İş akışı ve iletişim geliştirilmeli, görevler iyi belirlenmeli ve dostluk arttırılmalıdır. Yönetici, çatışmayı tanımlamada, çatışmanın nedenlerini ortaya koymada, çatışmayı ölçme ve çözümleme araçlarını kullanmada becerikli olmalıdır. (Başaran, 1998, 210: 211)

Aşağıdaki çizelgede çatışmayı çözümlemede yaklaşımları incelenmiştir:

Çizelge.5.3. Çatışma Çözümleme Yaklaşımları

Tek taraflı çözüm	Ortak çözüm	Üçüncü tarafın kararı ile çözüm
İstekleri empoze etme, Saldırı, Uymama,	İnformal tartışma, Müzakere, Uzlaşma,	Yönetsel karar, Arabuluculuk, Uzlaştırma,

Bağımsız eylem, Kaçınma, Çekilme	Ortak Problem çözme, Birleştirme Yüzleşme, Pazarlık Oylama yapmak, Ertelemek, Çatışmayla yaşamak	Yargı kararı, Yansız üçüncü taraf müdahalesi, Partizan üçüncü taraf müdahalesi
--	---	---

Karip, 1999: 102; Başaran, 1998: 211-213.

Çatışmayı çözmek için örgütsel çatışmayı çözmeye yollarından biri çatışmada rol oynayan her iki taraf için de kabul edilebilir bir sonuca ulaşmak için üzerinde uzlaşmış veya tartışılmış bir anlaşmaya varmaktır. Tartışma, bir çatışmanın birkaç yönü üzerinde fikir birliği sağlanması veya hedef ve ihtiyaçlar arasında bir denge oluşturulması gereken durumlarda, çatışmaların ve karmaşık sorunların çözümünde hayati rol oynar. Çatışmanın türünü belirledikten sonra, sorunu ortadan kaldırma, en aza indirme veya düzeltme yolunda ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler koyulabilir. Yöneticinin bu noktadaki rolü liderliktir. Bu süreçte yönetici ‘bundan sonra ne yapacağız?’ sorusuna cevap aramalıdır. (Thompson, 2002: 287)

Bazı yöneticiler çatışmayı çözmeye kaçınma ve bağlanmama yolunu kullanırlar. Bu tarza sahip olanlar ne kendisinin ne de bir başkasının çıkarını korumaya çalışır. Belirli konuların atlanmasını ya da ertelenmesini isteyerek her türlü tehlike/ tehdit olasılığını ortadan kaldırmak ister. Bu tarzın kullanılması; daha önemli konular varsa, çatışmayla uğraşmanın potansiyel zararları, çözümün getireceği faydaları geçiyorsa, insanların sakinleşmesi ve durumun tekrar sağduyulu düşünmeye uygun hale gelmesi isteniyorsa, bilgi toplama ihtiyacı varsa, acil bir kararın avantajlarından daha fazlaysa, başkaları o çatışmayı daha etkili bir şekilde çözebileceklerse, doğru bir yaklaşım olabilir. (Barutçugil, 2002: 130-131)

Çatışmayı çözenin bir başka yolu oya başvurmaktır. Çatışanlar arasındaki sorunu giderip çatışmayı sona erdirmenin en kolay yolu toplantı düzenleyip oylama yapmaktır. Gerekirse seçenek ya da öneriler üzerinde tartışma da yapılabilir. Ama görüş birliği sağlamayan oylama, çatışmayı durduramaz. Oy çokluğu ile seçilen seçenekler ya da öneriler, seçmeyenlerin açık ya da gizli çatışma içinde olmalarını

ortadan kaldıramaz. (Başaran, 1998: 212)

Amaç belirleme yoluyla da çatışmalar çözümlenebilir. Bu yolla ulaşılmak istenen ortak amaçlar etrafında birleşmektir. Çatışmanın tarafları farklı amaçlarla hareket etmektedir, her iki tarafı tek ve ortak amaç için birleştiren yönetici çatışmayı sona erdirmiş olur. Kriz dönemlerinde yöneticinin başvurduğu bir yoldur. (Peker ve Aytürk, 2000: 361)

Yöneticiler bazen sahip olduğu güç ve otorite sayesinde çatışmayı sona erdirilebilirler. Bu yolun benimsenmesi halinde yönetici kurumda son sözü söyleyenin kendisinin olduğunu söyleyerek verdiği karara uyulmasını ister. Bu kararlar taraflardan birinin lehine de olsa zorunlu olarak diğer tarafça da kabul edilir. Zaten kabul edilmezse bu defa yönetimin de içinde olacağı başka bir çatışma biçimi ortaya çıkacaktır. (Koçel, 2003: 675)

Çatışmaya taraf olan kişilerin örgüt içinde başka birimlere ya da yerlere tayin edilerek çatışmayı önlemeye çalışmak seçilecek yollardan biridir. Ancak bu yöntem, sadece olumsuz sonuç doğuran ya da örgüte zarar veren çatışmalarda uygulanmalıdır. (Peker ve Aytürk, 2000: 361)

Genellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların arttırılması, çatışma kaynağının ortadan kaldırılması yolu çok etkin bir yol olabilir. Bu kaynaklar, finansal, insan gücü, araç gereç, kurum binasının kullanımınıdır. (Koçel, 2003: 676)

Yöneticiler, çatışmayı çözmek için, politik araçlar da kullanabilir. Bu yöntemde yönetici, çatışmaya neden olanlara, çatışmadan vazgeçmeleri halinde çeşitli vaatlerde bulunur. Taraflar karşılıklı ödünler vererek, yeni kazanımlar edineceklerini düşünerek, çatışmalardan vazgeçerler. (Ertürk, 1995: 218)

Çatışmayı ortadan kaldırmada, sorun çözme yöntemi kullanılırsa, çatışmaya neden olan taraflarca kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece taraflardan hiç biri herhangi bir fedakârlığa katlanmış olmaz. (Şimşek, 1998: 289)

Lider yöneticinin çatışma döneminde başvurabileceği etkin yöntemlerden biri de ertelemedir. Erteleme, çatışanlar arasında çatışmanın yarattığı duygusallığı azaltabilir. Ayrıca erteleme, zamanla üzerinde anlaşma sağlanabilecek bir seçeneğin ya da önerinin ortaya çıkmasına yol açabilir. (Başaran, 1998: 212)

Çatışmayı yönetme tarzı olarak uyumlu davranmayı seçen bir kişi başkalarının çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçer. Kendini düşünmeden cömertçe davranır. Normal şartlarda kabul etmeyeceği talepleri kabul eder, uyumlu olmak için karşısındakinin görüşünü benimser. Bu tarzın kullanılması, taraflardan biri hatalı olduğunu öğrendiğinde, konu diğer taraf için daha önemli ise, sürekli çekişme taviz vermeyi göze alan kişiye zarar veriyorsa, karışıklıktan kaçınmanın önemli olduğu durumlarda, çalışanların gelişmesine katkı olarak; kendilerinin denemeleri ve hatalarından öğrenmeleri istendiğinde doğru bir yaklaşım olabilir. (Barutçugil, 2002: 131)

Çatışmayı çözenin bir başka yolu ise örgütsel ilişkileri değiştirmedir. Bu yol benimsendiği takdirde, örgütsel ilişkiler çatışmaları veya kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilir. Bu değiştirme iş tanımları, kaynakların ayrılması veya belirli bazı birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir. Yeni birimler de oluşturulabilir. (Koçel, 2003: 676)

Çatışmanın yönetilmesi safhasında üst, astlarıyla bir araya gelerek ortak hareket ederek birlikte çözüm arayabilir, birlikte çalışarak yeni seçenekler ve öneriler geliştirebilir. Böyle bir işbirliğinde, sorun ya da karar için elde bulunan bilgiler, açıkça ortaya serilir; eksik bilgiler el birliği ile toplanır. Çatışmaya ilişkin koşullar, algılar, tutumlar gözden geçirilir, sorun tanımlanır. Seçenekler ya da öneriler ortak ürün olur. Ortada yenen ya da yenilen yoktur; çatışmanın çözümünde ortak bir yol bulunur. (Başaran, 1998: 212)

Yöneticiler çatışmayı çözmek için zaman zaman görüşme tekniğine başvurabilirler. Yönetici bu yolu benimsediğinde çatışmaya taraf olan kişi ya da gruplarla ikili görüşmeler yaparak çatışmayı önlemek ve çözümlenmek ister. Ancak bu görüşmelerde, yönetici mutlaka taraflarla birebir ve bizzat görüşmeli, çatışmada taraf olan kişi değil çözüm mercii olarak devreye girdiğini hissettirmelidir. Görüşmede taraflar asla suçlanmamalı ve sen dili kullanılmamalı 'siz' diye hitap edilmelidir. Yönetici çatışmanın sebebini sadece bir görüş ayrılığı ya da farklı bir bakış gibi göstererek yumuşak bir zemin oluşturmalıdır. (Peker ve Aytürk, 2000: 362-363)

Kimi zamanda astlar arasında oluşan çatışmalarda bir hakeme başvurulabilir.

Hakeme başvurmanın iki amacı vardır; bilinçliği arttırmak, güven sağlamak. Hakem, tek kişi, birden çok kişi ya da bir kurul olabilir. Üst ile astlar arasında oluşan çatışmada, hakemi seçmek astlara bırakıldığında, çatışma daha kolaylıkla uzlaşmaya dönüşebilir. Hakemin kurum dışından olması faydalıdır. Ancak hakemin alanında uzman olması ve çatışma durumunu anlayabilecek yapıda bir kişi olması gerekir. (Başaran, 1998: 213)

Lider yöneticiler yukarıda sayılan yöntem ve stratejileri çatışmanın niteliği ya da türüne göre uygulayabilir. Ancak lider yöneticiler çatışma yönetiminde ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgili olarak alması gereken tedbirler ile uygulaması gerekenleri belirlemeden önce, çatışmanın kaynağına inmeleri ve nedenlerini bulmaları gerekir. Çünkü çatışmayı çözmek ve sorunları ortadan kaldırmak için, yönetici önce çatışma nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak, nedenlerini bulmak ve çatışmayı önleyici ya da çözücü en uygun yöntemleri uygulamak durumundadır. (Aytürk, 2007:237) Yönetici bu süreçte dürüst bir aracı gibi çalışmalı, otoritesini kullanmalı ve dış faktörleri dikkate alarak, çalışanları birbirine bağlamalıdır. Çatışma yöntemlerini uygularken, ise aşırı uçta ve ortada olanlarla ilgilenmeli, gerekirse, dış gözlemci ve araştırmacılardan faydalanmalıdır. (Yates, 1987: 155-163)

Ayrıca bu yöntemleri uygularken, çatışma dönemlerinde sorunları anlamak ve çözebilmek için uzlaşma ilişkilerini ön plana çıkarmalı ve herkesin onayı ile sağlanacak hakemlik sistemini geliştirmelidir. Lider yönetici değişim ve uyum için yani içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan değişimlere karşı duyarlı olabilmek için öngörü yeteneğini geliştirmeli, her alanda olası değişimlere süratli uyum kapasiteleri geliştirmelidir. Bunun dışında lider yönetici yönetim tarzı ve davranışı bakımından, uyumlaştırıcı ve bütünleştirici bir davranış geliştirmelidir. Çatışmanın olumsuz sonuçlarını önlemede lider yöneticinin genel yönetim sistemi; yorumlama, analiz, karar alma ve denetlemenin geliştirilmesine yönelik, niteliksel kriterlerin göz önüne alındığı, formal kurallara uyumdan ziyade işbirliği ve grup dinamiği ile hedeflere ulaşmaya çalışmayı esas alan bir sistem olmalıdır. Son olarak lider yönetici, örgütü sosyo-kültürel çevresiyle bütünleştirebilmek için sosyal ve kültürel değişimleri örgüt yapılarının düzenlenmesinde dikkate almalı ve çevresel etkilere açık olmalıdır. (Monteil vd., 1983: 52, Alıntılayan Ekinci, 2003:72)

5.5. Yönetim Örgütlerinde Performans Yönetimi, Duyguların Yönetimi ve Çalışanların Motivasyonu, Mobbing ve Mobbinge Mücadele Yöntemleri

Yönetim, mevcut kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin şekilde kullanarak karar alma ve kararları uygulama işlevleridir. Yönetici de bu işlevi gerçekleştiren kişidir. (Baltaş, 1998: 9-10) Liderlik ise; belli miktarda insanı yani grup ya da topluluğu veya örgütü önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirip onları harekete geçirebilme yeteneğidir. (Eren, 1996: 387) ‘Sanatların en eskisi, bilimlerin de en yenisi olan yönetimin odak noktasında bir taraftan idare edenler, diğer taraftan da idare edilen olarak insan vardır. Yönetim ve yöneticilik, insan yönetme bilimi ve sanattır. Buna göre yöneticilik yüzde 60 sanatsal, yüzde 40 bilimsel boyutları olan bir kavramdır. İş yönetmek bilim, insanı yönetmek ise yönetimin sanat boyutunu oluşturmaktadır.’ (Uysal, 2002: 7)

Günümüzde değişen çağa uygun olarak organizasyonların ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmekte ve daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedendir ki günümüzde liderlik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisi olarak kabul edilmektedir. Burada önemli olan iki anahtar kelime vardır; birincisi insan kaynağı, ikincisi ise kurumsal hedeflerdir. (Dangaç, 2008: 3)

İnsan sermayesinin niteliği, insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirleyen önemli bir etkidir. (Knouse, 1988: 183) İnsan kaynaklarının örgütlere katma değeri ile ilgili çalışmaların odağında ise, performans konusu yer almaktadır. Bu kapsamda; performans sisteminin, işe eleman alınımı, kariyer ve yedekleme, eğitim ve gelişim, çalışanların sürekliliği, ücretlendirme, ödül ve teşvik gibi süreçlerle bağlantıları incelenmektedir. (Germirli, 2007: 1) Canman (1995: 125) performans yönetimini yöneticiler ile yönetilenler arasında bir ortaklık olduğunu belirterek ve bunu ‘anlaşma yoluyla yönetim’ olarak ifade etmektedir.

Dolayısıyla başarılı bir yönetim için çalışanların performansını, tutumlarını ya da olumlu ve olumsuz duygularını da doğru yönetebilmek gerekir. Bu sayede yönetim ve yöneticiler, bilgi çağının gereklerine uygun olarak değişim sürecinde çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirebilecektir. Dolayısıyla kriz ve stres anında çalışanları motive edebilecek, çatışma anlarında gerekli tedbirleri alarak,

uygun yöntemleri kullanabilecek, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda uzlaştırabilecektir. Bu nedenle 21. yüzyılın lider yöneticileri, ortak amaçlar doğrultusunda çalışanları nasıl motive edeceklerini, çalışanların duygularını ve performanslarını nasıl yönetebileceklerini, dolayısıyla olumsuz örgüt iklimini olumlu örgüt iklimine nasıl dönüştüreceklerini bilmek zorundadırlar. Aşağıda bu konulara yer verilerek, yönetici liderlerin çalışanların davranış ve duygularını yönetmedeki görevleri tespit edilecektir.

5.5.1. Performans Yönetimi ve Lider Yöneticilik

Performans yönetimi, günümüzde personel yönetimi yerine kullanılan insan kaynakları yönetimi yaklaşımının da bazı temel hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir araçtır. (Aydın, 2010: 174)

Bentley'e göre (2003: 177) eğer bir kurumda lider özellikleri taşıyan bir yönetici varsa, çalışanların ve kurumun geliştirilebilmesi için yeteneklerini sergileyeceğinden çalışanların performansı sürekli olarak yüksek tutulabilecektir.

Performans, kurumlarda yöneticiler açısından önemli bir konudur ve çalışanların çalışma davranışının bir sonucudur. Buna göre performans, bir çalışanın ya da grubun, bağlı oldukları bölümün ve kurumun amaçlarına yönelik yaptıkları niteliksel ve niceliksel katkıların toplamıdır denilebilir. Kurumun türü, amacı, işlevi ne olursa olsun, yöneticinin en önemli işlevlerinden birisi, kurumda çalışan çalışanların performans düzeyini arttırması yani işgücünün en etkin şekilde kullanabilmesidir. (Çalık, 2003: 8-9)

Başka bir ifadeyle performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir. (Pugh, 1991: 7-8) Performans kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir. (Okur, 2007: 53) Performans yönetimi ise, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin, bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi,

değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. (Canman, 1995: 120)

Jones ve Lockwood'a göre (Alıntıl原因an Çalık, 2003: 10) performans kavramının özellikleri şunlardır: Çalışan işini yaparken gereken miktarda çaba sarf ediyor olmalıdır. Çalışan, kendisine verilen işi, kendisinden istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olmalıdır. İş, bizzat çalışan tarafından yapılmalıdır. Kurum, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olmalıdır. Çalışanlar, talebin en yüksek ve en alçak olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmalıdır.

Bir kurumda, hedeflere ulaşabilmek için yürütülen planlama, örgütleme, yönlendirme ve iyileştirme çalışmalarında, kısa ve uzun vadede, mutlaka insan kaynaklı sorunlar ortaya çıkacaktır. Kurumda güvenlik, disiplin, bütçeleme ve programlama sorunları gibi bazıları hemen müdahale edilmeyi gerektirir. Yetersiz eğitim, moralsizlik, kötü ve yetersiz iletişim gibi sorunlar da uzun vadede sinsiye ortaya çıkar ve yayılır. Önlenemediğinde de kötü alışkanlıklara dayalı bazı sorunlara yol açacak, bu da örgütün verimliliğini düşürecektir. Performans yönetiminde önerilen çözümler, yönetim ilkeleri, yönetim fonksiyonları ve performans hakkında bilgilendirme konusundaki temel becerilerin sorunlara uygulanmasıyla geliştirilebilir. İyi bir performans yönetiminde sorunlu durumlara mantıklı, adilce ve hukuki açıdan savunulabilir çözümler üretilebilir. (Thompson, 2002: 258)

Performans yönetiminde amacın ne olduğu önemlidir. Yönetimin amacı, çalışanları geliştirmek mi, ücreti belirlemek mi yoksa çalışanların verimliliğinin tespiti mi? (Çalık, 2003: 11) İşte performans yönetimi bu sorulara cevap arar ve bu noktada ortaya çıkan ya da çıkması muhtemel sorunlara çözüm arar. Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. (Bolton, 1997: 248; Cemaloğlu, 2002: 183)

'Performans yönetimi, işgörenlerin yönetiminde kullanılan tüm örgütsel etkinliklere yönelik kullanışlı bir şemsiyedir. Bu şemsiye, pek çok etkinliği ve disiplin prosedürlerini kapsar.' (Grote, 2000 Alıntıl原因an Çalık, 2003:12) Performans

yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusunda ilgilendirir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır. (Armstrong, 1996: 261; Canman, 1995)

‘Performans yönetiminin başarısı, işgörenlerin desteğine ve ortak çabaya bağlıdır. Performans yönetimi, işgörelere ve yöneticilere pek çok yarar sağlar ve işbirlikçi bir anlayış içinde ortaklığa dayalı çalışmalarla en etkili şekilde gerçekleştirilir.’ (Bacal, 1999, Alıntılan Çalık, 2003: 12) Performans yönetim süreci, yöneticinin işgörelere görevler çerçevesinde beklentilerin net ve açık bir biçimde farkına varılmasını, yöneticinin işgörelere yapıcı geri bildirimler verilmek suretiyle daha etkin rehberlik yapılmasını sağlayarak, çalışanın, kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunur.

Performans yönetiminde çalışanların ihtiyacı olan tüm teknik malzemenin temin edilmesi önemlidir. Çünkü eksik malzeme performansı düşürür. İnsanların iyi iş çıkarabilmeleri için ne yaptıklarını bilmeleri gereklidir. Bilgi sahibi olunmalı ve her göreve yeteri kadar bilgi sahibi insanlar getirilmelidir. Bilgi ve becerilerin geliştirilebilmesi için insanlara gerekli destek eşliğinde pratik ve tecrübe sağlanmalıdır. Yapılan işler zorlayıcı olmalıdır. Çünkü zorlayıcılıklarını kaybettiklerinde çalışanlar için sıkıcı hale gelir, bu da performansı düşürürler. Çalışanların iş yerinde farklı tecrübe edinmelerini sağlamak da performansı yüksek tutar. Yine, performansın yüksek tutulması için yapılması gerekenlerden biri de kurum içinde çalışmayla ilgili olarak yardıma ihtiyacı olanlara yardım edilmesi gerekir. (Bentley, 2003: 173-177)

Başarılı bir performans için öncelikli olarak yapılması gerekenler, yapılmaması gerekenler ve yönetimin performans yönetimi işlevinde uygulaması gereken yöntemler vardır.

Performans yönetimi; birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile de ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Bu nedenle performans değerlendirme yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmamalıdır. Performans değerlendirme sürecinde performansın iyileştirilmesi üzerine

odaklanmalıdır. Bu sayede yeterliliğin geliştirilmesi ve potansiyelin artırılması sağlanır. Bu sayede örgütsel davranış açısından, işgörenlerin görevi ile ilgili eylemleri ve işlemleri değerlendirilir. (Armstrong, 1996: 261)

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünüdür. (Bilgin, 2002: 7)

Performans değerlendirmede düşük performans durumunda çalışanların, tavır ve düşüncelerini anlayabilecek ve performansı yükseltecek yöntemler geliştirilmelidir. Çalışanlar açık ve yeterli iletişimle performans konusunda yeterli bilgilendirme yapılmalıdır. Çünkü çalışanlar neyi nasıl yapacaklarını bilmelidirler. Çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmedikleri zaman, güvensiz ve savunmacı bir tutum sergilemeye başlarlar. Bu yüzden performans beklentileri karşılığında pek çok sorun ortadan kalkar ya da kendiliğinden çözülür. Yöneticiler, kurumun önceliklerini ve süreçlerini çalışanların tam anlamıyla kavramalarını sağlar. Çalışanlar örgütte beklenmedik sürprizlerle karşılaşmamalıdır, çünkü bu performansı düşüren olumsuz faktörlerdendir. (Çalık, 2003: 259-260)

Thompson, (2002: 261) performansı etkileyen sorunları; kişiler arası sorunlar, güvenlik sorunları ve işle ilgili sorunlar şeklinde üçe ayırmıştır. Kişiler arası sorunların çözümü için önerileri, kurumda verilen tüm vaatlerin yerine getirilmesi ve eşit seviyede çalışanlar arasındaki çatışmaların sona erdirilmesi şeklinde olmuştur. Performansın devamı için önlenmesi gereken güvenlik sorunu da tehlikeli şakalar ve tehlikeli davranışlar olarak görülmüştür.

Yüksek performans önündeki işle ilgili sorunlar için çözüm önerileri ise şunlardır: Başarılı elemanların kurumda kalabilmeleri ve daha fazla verimli olabilmeleri için gerekli şartları sağlamak, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi hedeflemek, aşırı devamsızlık ve işe geç gelmeleri önlemek, çalışma saatlerini, fazla mesaiyi ve varsa vardiya sitemini uygun bir biçimde ayarlamak, eleştiri boyutunu aşan ve çalışmayı engelleyecek düzeye gelen itaatsizliğin önlenmesi, bölüm ve kurum içinde grup çalışma ruhuna uymayan davranışların önlenmesi,

vurdumduymazlık ve dikkatsizliğin önlenmesi, genel ahlaka aykırı konuşmaların önlenmesi, kurum içinde olabilecek hırsızlık ve israfın önlenmesi.

Başaran (1998: 167-174) performansı artırma yolları konusunda bazı önerilerde bulunmaktadır. İlk olarak yapılması gereken çalışanlara hedef göstermek; bu yöntemle yapılacak işin niteliği ve niceliği gelişmektedir. Diğer bir yol işgörene görevi çekici hale getirebilmek için görevi yeniden düzenlemektir. Bu yolla görev, görevi yapanın kişiliğine uydurulur. İş zenginleştirme yoluyla, bir işin, başlangıcından bitiminden kadar bütünleştirilmesidir. İşin bütünlülüğünün dışında, işin çeşitliliğini sağlayarak iş genişletme yapılabilir. Yönetim, işgöreni tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerinin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırılarak, yeterliliğini, işten doyumunu ve verimliliğini arttırmak için personele işi dönerli verebilir. İş incelemesi, işgörenin çalışma yöntemini inceleyerek ve edimini ölçme yollarını araştırarak verimini artırmak için benimsenecek bir yoldur. Kurumun bilgi gereksinmelerini karşılamak için eylem araştırması yapılabilir. Çalışanın sorunları üçüncü kişi ağzıyla ya da başka yollarla dolaylı yollarla anlatarak sorun yansıtılabilir. Yüzleştirme toplantıları yapılabilir. Değer çözümlene yöntemiyle en düşük maliyetle en yüksek kalitede mal ve hizmet üretilebilir. Dönüt inceleme yoluyla veriler incelenir. Görev bitiminde edim görüşmeleri yapılarak görevle ilgili değerlendirme yapılması sağlanır. Personeli geliştirmek ve verimliliği arttırmak için yeterlik eğitimi yapılabilir.

Akal'a (Alıntılaman Arslan, 2005: 209) göre, performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlıkta incelenebilir:

1. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,
2. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek
3. Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek ve bu amaçla örgütün tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamaktır.

Bentley'e göre (2003: 182) lider yöneticinin çalışanların performansını yüksek tutmak için yapması gerekenler şunlardır. 'Teknik malzeme, beceriler, bilgi,

yardım, tecrübe, önderlik ve zorlayıcı görev şeklinde yedi kategoriye ayrılan performans destek öğelerinden hangilerine ihtiyaç duyulduğu personele sorulmalı ve konudaki beklentilerinin dikkate alınmalıdır. Mevcut yönetici kendi amirlerine talep ettikleri destek ihtiyaçlarını bildirmeli, çalışanların performanslarını devamlı denetleyebilecekleri yöntemleri belirlemeli ve zaman zaman çalışanlarla bir araya gelerek onları başarmaya motive etmelidir.’

Sonuç olarak, yönetim örgütlerinde insan kaynaklarının etkili kullanımı, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili bir performans yönetimi anlayışını gerektirmektedir. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi sistemi ise, yönetim örgütlerinde insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilecektir. (Çalık, 2003: 7-9)

5.5.2. Duyguların Yönetimi, Çalışanların Motivasyonu ve Lider Yöneticilik

Psikologlar, genel olarak davranışların motivasyon sonucu doğduğu noktasında anlaşılır. Bunun anlamı şudur: insan davranışının mutlaka bir nedeni vardır ve davranış algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiştir. Belirli amaçlara yönelmiş davranış, gerçekte ihtiyaç tatmini ile ilgilidir. Her fert devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçlara sahiptir. Başka bir deyişle, insanlar belirli amaçlara yönelirken, ihtiyaçlardan hareket ederler. İhtiyaç tatmini sırasında beliren hareket, fiziksel bir ihtiyaç biçiminde görülebileceği gibi, fiziksel olmayabilir de. İşte bu ilişkiler bize ‘motivasyon’ sürecini ifade etmektedir. (Dereli, 1981:187)

Günümüzde yönetim örgütlerinin amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, kuruluşların bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir. (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005: 132)

Yukarıda lider yöneticinin performans yönetimi konusunda yapması gerekenler arasında çalışanların motivasyonunun gerekliliği yer almıştır. Bu konu günümüzde çalışma hayatında çok daha fazla önem kazanmıştır. Çalışanların motivasyonu, duygularının doğru yönetimi performansı yüksek tutmak için artık geçmişe göre daha önemli bir faktördür. Elbette burada dikkatlerden kaçmayacak

konu, motivasyon ne kadar önemliyse yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan mobbing yani işyerinde psikolojik şiddette o kadar tehlikelidir.

Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. Örgütlerde insan kaynaklarını yönetirken, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmek gerekir. (Sabuncuoğlu,2000:159)

Motivasyon (güdüleme), Latince ‘motive’den gelmektedir. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır. ” (Fındıkçı, 2000:373) Başka bir ifadeyle motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. (Eren, 1996: 412)

Küçükahmet’e göre (2000: 11) motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere motivasyon, bireysel ve örgütsel olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Bireysel motivasyon iç motivasyon olup, kişinin daha çok kendini motive etmesidir. Örgütsel motivasyon ise, örgütte çalışanların yöneticiler tarafından motive edilmesidir. Buna dış motivasyon da denir. (Peker ve Aytürk, 2000: 290)

Motivasyon performans yönetimi uygulamalarında dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biridir Geçmişten bugüne çalışanların neden çalıştığı, çalışmaya nasıl gönüllü oldukları, çalışmayı ve iş ortamını nasıl anlamlı buldukları, çok sayıda araştırmannın konusu olmuştur. İnsan davranışının nedenlerini kavrayabilmek ve açıklayabilmek için düşünce evrimi içinde motivasyon kuramları geliştirilmiştir. (Çalık, 2003: 109) Yönetimde ilk akla gelen motivasyon teorileri Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi; X, Y ve Z teorileri’dir.

Buna göre Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:

Şekil 5. 1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel, 2005:639.

Moslow'a göre, sosyal güdüler ancak fizyolojik gereksinimler tatmin edildikten sonra önem kazanır ve kişiyi güdüleyici bir etken olur. Motivasyon davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Temel gereksinimlerin kaynağını oluşturduğu motivasyon öyle bir süreçtir ki; birey bu sayede çeşitli amaçlara yönelir. Maslow bu gereksinimleri ihtiyaçlar hiyerarşisinde şu şekilde sınıflandırmıştır: Piramitte en altta; açlık, susuzluk ve cinsel ihtiyaçların giderilmesi vardır. İkinci sırada; emniyet, güven, düzen ve değişmezlik vardır. Üçüncü sırada ait olma ve sevgi, dördüncü sırada değer, başarı ve kendine saygı yer almaktadır. Nihayet en üstte kendini gerçekleştirme yer alır. (Cüceloğlu, 2003: 236)

Buna göre Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi'nde; sevgi ve saygı görme, kabul edilme ve kendini ispatlama gibi süreçleri bilen ve değerlendiren yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine bilimsel ve sistemli bir yaklaşım getirebilir. (Boone, 1987, 109) Böylece personelin moral ve motivasyon seviyesinin yüksek tutulmasını sağlayabilirler.

Mc Gregor' un X, teorisine göre, insanlar doğuştan çalışmayı sevmezler, onun için zorlanmalı, tenkit ve ikaz edilmeli, cezalandırılması ve maddi yöntemlerle motive edilmelidir. Y teorisine göre, insanlar çalışmayı doğuştan severler, sorumluluk almayı isterler. Ancak ödül, övme vb. gibi manevi yöntemlerle daha iyi çalışırlar. (Peker ve Aytürk, 2000: 290-292)

Yine Mc Gregor tarafından savunulan Y teorisine göre insanlar; örgütteki çalışmaları sonucu alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra işlerinde başarılı olmaya çalışırlar. Çalışanlar örgütsel amaçlara inanırsa herhangi bir denetlemeye ihtiyaç göstermeden kendi kendilerini yönetip denetleyebilir. Uygun çalışma koşulları sağlandığında, yeterli seviyede teşvik edildiğinde, dengeli bir yetki ve sorumluluğa sahip olduğunda ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar örtüştüğünde, yaratıcılığını ve bütün gücünü kullanarak örgüt için etkin ve verimli bir çalışma sergiler. (Onaran, 1981, 22)

Motivasyon teorilerinden biri olarak kabul edilen Z teorisine göre, çalışanlarla yöneticiler arasında geliştirilecek iletişime önem verilir. Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesine önem verilmeli ve çalışanlar doğrudan ya da dolaylı, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır. Çalışanlar bireysel sorumluluk almalıdır ve işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır. Çalışanlarla ilişkiler, örgüt içinde kesintisiz, örgüt olarak sürdürülmelidir. (Başaran, 1998: 52)

Günümüz yönetim anlayışına göre motivasyon, insan kaynaklarının yönetilmesi ve geliştirilmesinde en önemli olgulardan birisidir. Günümüz anlayışına göre motivasyon 'bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu' olarak tanımlanabilir. Bu anlayışa uygun motivasyonla ilgili tanımlar incelendiğinde motivasyonun temelini oluşturan üç faktör olduğu anlaşılır. Bunlar; insanın bir davranışta bulunmasını sağlama, davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma (Tutar vd., 2006: 150-151) olarak sıralanabilir.

Bu nedenle liderlik sorumluluğunu üstlenmiş yöneticiler örgüt hedeflerini gerçekleştirirken, insan kaynağının yönetilip, geliştirilmesinde motivasyon araçlarından yararlanmalıdır. Bu amaç için ise insanların ihtiyaç ve beklentileri mutlaka göz önünde bulundurmalı, çalışanlara uygun koşullar sağlayarak, örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar bütünleştirebilmelidirler.

Modern yönetim anlayışına göre verimlilik ve motivasyon arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yönetim sürecinde verimliliğin sağlanmasında; yönetimin türü, plânlama, örgütleme, koordinasyon, uzmanlık ve iş bölümü, zaman kayıplarının

önlenmesi, moral, denetim, eğitim, çalışma yerinin fiziksel koşulları gibi etkenler rol oynamaktadır. (Ar, 1993: 52-54) Şayet planlanan stratejinin gerçekleştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması sürecine çalışanların kendi hırs ve arzularını katmaları isteniyorsa, etkili bir motivasyondan daha önemli bir araç olamaz. (Dinçer, 1998: 366) Bu nedenle moral ve motivasyon, verimliliğin sağlanmasında önemli bir faktör olarak ele alınmalıdır.

Verimliliği sağlamak ya da verimsizliğin önüne geçebilmek için, personelin motive edilmesi ve maddi- manevi açıdan özendirilmesi gerekir. (Aydın, 2009: 239-240)Yönetimin verimli olarak çalışabilmesi, ya da verimsizlik sorununun giderilebilmesi için yönetim fonksiyonunun bir sanat olarak yerine getirilmesi gerekir. Bunun için personeli motive ederek ve onlara inisiyatif verecek bir yönetim anlayışı uygulanabilir. Önemli olan yöneticiye gereksinim olmadan çalışanların çalışmalarını sağlayabilmektir. Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetimsel faktörler olarak ‘amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, is genişletilmesi, is zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme’ sayılabilir. (Kuşlvan, 1999: 61)

Örgütlerde kolaylıkla uygulanabilecek motivasyon yöntemleri vardır. İnsan yönetmek dikkat, sabır, hoşgörü ve motive etme yeteneği gerektirir. Bireye güvenme ve ona yetki ve sorumluluk vermek, bireyi eğitmek ve yetiştirmek, bireyi bilgi ve beceriyle donatmak; insan yönetimidir. Lider yöneticinin amacı, örgütteki her çalışanın içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak ve tam katılımlı bir çalışma ortamı yaratmak olmalıdır. (Peker ve Aytürk, 2000: 308-309)

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı ise, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılabilir. Ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamaktadır. Öyle ki bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. (Kuşlvan, 1999: 57)

Demek oluyor ki insanları motive eden unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermekte ve sürekli değişmektedir. Bu nedenle yöneticiler motivasyonda kullandıkları özendirici araçları, kişilerin değer yargılarına, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve çevre faktörlerine bağlı olarak değiştirebilmelidirler. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 105-115) Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanı iyi tanımalı ve çalışanların kişiliklerine uygun motivasyon tekniklerine başvurmalıdır.

Bu teknikler uygulanırken, çalışanların sadece davranışlarının değil, duygularının da yönetilmesi gerekir. Çünkü motivasyon, insanları içsel ve dışsal olarak ateşleyen bir unsurdur. Motivasyon sayesinde, insanlar özel ve örgütsel yaşamlarında etkili ve verimli çalışmaya ve başarılı olmaya gayret ederler. (Peker ve Aytürk, 2002: 61) Dolayısıyla, yöneticiler performans yönetimi uygulanmalarında, olumlu tutum ve davranışlarının geliştirilmesinin ne kadar etkili olduğunu iyi bilmelidir. (Çalık, 2003: 83)

Rowley (1996: 11-16) motivasyonu en çok etkileyen değişkenler olarak ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir. Baştürk ise (2003: 70) çalışanların performansını belirleyen değişkenleri 'yetenek, ise duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, isin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi' olarak sıralanmıştır.

İş yaşamında motivasyon eksikliğine neden olan değişkenler ise kurum içindeki yönetim ve politikasından hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk, çalışma koşulları sayılabilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 105) Ancak unutulmamalıdır ki motivasyon eksikliği bireylerin iş yaşamını olumsuz etkilediği kadar sosyal yaşamlarını da etkileyecektir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını motive edecek, maddi ve manevi motivasyon araçlarını doğru ve zamanında kullanabilmelidirler.

Çalışanların motivasyonunu sağlayan 'çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar' psikolojik faktörler olarak ele alınabilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164) Yapılan bilimsel araştırmalarda psikososyal açıdan güdülenen

çalışanların örgüte bağlılıklarının arttığı yönünde bulgulara rastlanmıştır. (Batmaz, 2002: 48)

Bu nedenle yöneticiler, olumlu tutum ve davranışların geliştirilebilmesi, olumsuz duyguların ortadan kaldırılabilmesi için personelle açık bir iletişim süreci başlatmalıdır. Çünkü örgütsel yaşamda lider yöneticinin başarısı sağlıklı sürdürebildiği iletişim becerilerine dayanır. Bu nedenle her yönetici iletişim becerilerini geliştirebilmeli, etkili iletişim yöntemlerini uygulayabilmelidir.

Bu amaç için yöneticiler çalışanların motivasyonunu düşürecek olumsuz ifade ve davranışlardan kaçınmalıdır. Bunun yerine olumlu ifadeleri ve davranışları tercih etmelidir. İletişimi geliştirmek ve artırmak için; çalışanları dinlemek, görevle ilgili görüş ve önerileri almak, onlarla yüz yüze görüşmek, konuşurken göz temasında bulunmak, hatalara gülüp alay etmemek, geçmiş hatalar üzerinde konuşmamak, çalışanlarda sahiplik ve ait olma duygusunu geliştirmek, çalışanların başarılı olmalarında takdir etmek ve tebrik etmek, çalışanların kararlara katılımını sağlamak, çalışma ortamını huzurlu, neşeli ve sağlıklı hale getirmek, kişileri değil davranış ve hataları eleştirmek, gibi motive edici yolları benimsemelidir. (Peker ve Aytürk, 2000: 310-311)

Lider yönetici çalışanların olumlu duygularını geliştirmeleri için fırsatlar yaratırken, çalışanların, performansına yansıyan ve diğer çalışanlarla iletişimini olumsuz etkileyen duygusal sorunlarıyla da ilgili olmalıdır. Bu süreçte lider yönetici personelinin yaşadığı duygusal sorunları tespit ederek, gerekli çözümleri üretmeli ve gerekli tedbirleri almalıdır. Bu konuya mobbing ve mobbinge mücadele yöntemleri konusunda ayrıca yer verilecektir.

5.5.3. Mobbing (Yıldırma) ve Mobbinge Mücadele Yöntemleri

Son günlerde adını basında da sıkça duymaya başladığımız bir kavram olan mobbing; Latince 'kararsız kalabalık' anlamına gelen 'mobile vulgus' sözcüğünden türemiş bir kelime olup, İngilizce'de; düzensiz veya isyan eden insan topluluğu, kanunsuz şiddet uygulayan çete ya da kalabalık, büyük insan veya eşya gurubu vb. anlamlara gelmektedir. (Webster's College Dictionary, 1997:174) Kavramın açılımı, bireyin çevresini kuşatma, topluca saldırma ya da sıkıntı vermedir. Bu kavram için yıldırma, duygusal taciz, iş yeri terörü kavramları da kullanılmaktadır. (a.y., 2009)

Mobbing, kişi ya da kişilere yönelik duygusal bir saldırı ve yıldırma amaçlı bir eylem planıdır. Bu eylemin amacı seçilmiş bir kişi ya da kişiler üzerinde sistematik baskı yaratarak ahlak dışı yaklaşımlarla kişinin iş performansını ve dayanma gücünü yok etmektir. Leymann (1990:196) psikolojik şiddet olarak adlandırdığı bu kavram için ‘işyerinde, bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistemli bir şekilde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim kullanılarak uygulanan bir psikolojik terör’ tanımlaması yapmaktadır. Jennifer ve diğerleri (2003: 492-493) mobbing yani yıldırma, tekrar tekrar ortaya çıkan ve işgörenlerde stres yaratan bir durum olarak ifade etmişlerdir. Hoel ve diğerleri (1999) yıldırma, bir veya birkaç kişiyi diğer kişiler tarafında hedef haline getirerek yapılan sistematik saldırganlık olarak nitelendirmişlerdir. Çoban’a göre (2005: 19-28) mobbing bir olaya değil, kişiye ya da kişilere uygulanan zorba davranışlardır. Ayrıca bir davranışın mobbing olarak tanımlanabilmesi için, kasıtlı olarak yapılması, sistematik olarak tekrarlanması ve uzun bir zamandan beri devam ediyor olması gerekmektedir.

Mobbing denilen psikolojik terör, işyerinde çalışan birey ya da bireyler üzerinde sistematik bir şekilde baskı oluşturarak bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle bireyin iş yerini değiştirmesine ve istifa etmesine yol açabilmektedir. (Leymann, 1996: 165-184) İşyerinde uygulanan psikolojik şiddet uygulamalarıyla kişi ya da kişiler öncelikle örgüt içinde dışlanmakta ve sonra istifaya zorlanmaktadır. Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Kişi saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olması ile mobbing süreci başlar. Tınaz, (2006:7) Mobbing (psikolojik şiddet) olgusunu; kuşatma, taciz ve rahatsız etme veya sıkıntı verme olarak ifade etmektedir. Bu uygulamalar sonucu kişi ya da kişiler, kurban olarak seçtikleri kişiler için, kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, kurban için saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkarmaya zorlamaktadırlar. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:15)

Mobbing (psikolojik şiddet) uygulayan kişi veya grubun, işini daha verimli yapabilecek olan kişi ya da gruba karşı çalışma yaşamını zorlaştırıcı bir takım davranışları yapması söz konusudur. Tınaz (2006: 42) bu davranışları şu şekilde sıralamıştır: ‘kin gütmek, acımasız ve zalimce davranışlar, kasıtlı kötü niyetli davranışlar, aşağılayıcı davranışlar, sarsmak, bağırıp çağırarak iş yaptırmak, kendi

bildiğinin doğru olduğunda ısrar etmek, güvensizlik nedeniyle yetki vermeyi reddetmek, sürekli olarak diğerlerini eleştirmek, gereksiz sorularla rahatsız etmek.’

Mobbing kurbanları artan kötü niyetli davranışlar ve kişiliklerini hedef alan bu uymalar sonucu kendilerini çalışma ortamında çaresiz bir durumda bulurlar. Sonuç olarak kendilerini duygusal bir savaş içinde bulan kişiler, savunma mekanizmalarını kullanmaya başlarlar. (a.y., 2007) Mobbing’e maruz kalan kişi her şeye hayır diyemeyen bir kişiye, bunu bana neden yapıyorsunuz diyemediğinden uyum sağlamayı ve fedakârlığı seçmektedir. Bu kişiler genelde suçun kendilerinde olduğunu düşünerek, kendilerini sorgular ve başarısızlık devam ettikçe kendilerine olan güvenleri azalır. (Yaşar, 2007)

Mobbing uygulayan kişiler genellikle, kendi eksik taraflarını, korku ve güvensizliklerini, bir başkasını küçük düşürerek telafi etmeye çalışan kişilerdir. Bu tür kişiler genellikle; farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, aşırı denetleyici ve kıskançtırlar. Hedef aldıkları kişinin zor durumlarıyla eğlenerek, kendi yetersizlik duygularını yenmeye çalışırlar. Mağdur olan kişiler, çoğunlukla üstün mesleki özelliklere sahip, yetkinlik düzeyleri yüksek, yaratıcı, dürüst, başarı yönelimli ve kendilerini işlerine adanmışlardır. Bu kişilerin özellikleri, bazı kişileri rahatsız edebilir ve şimşekleri üstlerine çekmelerine sebep olabilir. Bu tür kişiler insanlara güven duyar, iyi niyetlidir, politik davranmayı bilmez. Kurumlarına çok bağlıdırlar ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. İşlerini kaybetmek, onları daha da derinden etkiler. Stresle başa çıkamadıkları için özel yaşamları bozulur, sağlık sorunları baş gösterir. (Baltaş, 2003)

Altıparmak’a göre (2006) işyerinde duygusal taciz, genelde kişinin saygısız ve aşağılayıcı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Amaç; kişinin, özgüveni ve özsaygısını acımasızca yok etmeye çalışmaktır. Bütün bu uygulamalar hedefine ulaştığında; kişinin motivasyonu düşerek, iş verimi azalır. Her iş günü işe gerilimle gelen kişi daha çok hata yapmaya başlar ve artan baskılar kişide panik ataklar, sinirlilik hali, depresyon gibi duygusal sorunlara neden olur.

Tutar’a göre (2004: 55-59) duygusal taciz olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybolması,

daha önce sevdiği şeylerden doyum alamama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenmektedir. Şiddet ve taciz'in çok yoğun yaşandığı durumlarda duygusal taciz mağdurunda intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilmektedir.

Çalışma hayatında, çalışanlar üzerinde, birden çok yıldırma nedeni saptanmıştır. Örgütlerde yaşanan yıldırma eylemlerine bakarak, yıldırmanın nedenlerini ve etkilerini kanıtlamak zor olduğu olduğundan, araştırmalar yapılmaya başlanmış ve bu araştırmalarda yıldırmanın nedenleri ile ilgili önemli bilgilere ulaşılmıştır.

İsveçli araştırmacı Laymann (1990: 33-34) Mobbing konusunda yaptığı bir araştırmada; kırk beş ayrı Mobbing (psikolojik şiddet) davranışını beş ana başlık altında toplamıştır. Bu davranışlar gruplar halinde şunlardır: 1.Grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu engellemek, 2. Grup: Sosyal İlişkilere Saldırıları, 3. Grup: İtibarınıza Saldırıları, 4. Grup: Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırıları, 5. Gurup: Kişinin Sağlığına Doğrudan Saldırıları. Bu araştırma sonucuna göre, örgütleri terk etmeye zorlananlar failer değil de mobbing kurbanlarıdır. (Leymann: 1990)

Baykal, (2005: 1) Mobbing'in amacını; çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya onları hataya sevk ederek kendi konumunu güçlendirmeye çalışmak ve rakiplerinden kurtulmak olarak saptamıştır.

Yıldırmanın yaşanma düzeylerini saptamak amacıyla yapılan İsveç'te yapılan başka bir araştırmanın sonucuna göre, İsveç'te gerçekleşen intiharların % 10-15 'inin nedeni mobbingdir. (Chappel, 1999) Finlandiya' da üniversite çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada, bayanların %24'ünün erkeklerin % 17'sinin mağdur olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların % 32'si çalıştıkları işyerinde tacize edilenleri taciz edilirken gördüklerini ve %18'i de birden fazla taciz olayına tanık olduklarını iddia etmişlerdir. (Björkqvist ve diğerleri, 1994: 181)

Örgütlerde yaşanan yıldırma ilgili yapılan araştırmalarda, yıldırma maruz kalanlar ile yıldırmanın yaşandığı ortamlara göre, yıldırmanın nedenleri araştırılmıştır. Einarsen ve diğerleri (1998) yıldırma maruz kalanların, bu süreci yaşamalarının nedeni olarak kıskançlığı ana sebep olarak göstermişlerdir. Aynı zamanda özgüven eksikliği, yetersiz iletişim, uyuşmazlık da bu nedenler arasındadır.

Randall gibi bazı araştırmacılar (1997) yıldırma maruz kalanların bu durumu yaşama sebebini, kurbanların özgüvenlerinin yüksek olmasına ve kurbanın çevresindekiler tarafından ulaşılamayacak kişiymiş gibi algılanmasına bağlamaktadırlar. Höel ve diğerleri (1999) ise, başkalarına yıldırma uygulayanlar için tam bir kişilik özelliğinden bahsedilemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. (Cemaloğlu, 2007: 118)

Yönetim örgütlerinde yıldırma davranışları sergileyenler görmemezlikten gelinirse, bu davranış sergileyenler genellikle bu davranışları bir alışkanlık hâline getirebilir ve hatta kendilerine taraflar bulabilirler. Sonuç olarak bunu alışkanlık haline getiren yıldırma davranışını sergileyenler, her türlü ortamda yıldırma uygulayabilecekleri işgörenleri bulacaklardır. Karşılıksız bırakılırsa baskıları artarak sürecektir. (Clarke, 2002: 73)

Dolayısıyla yönetim örgütlerinde yöneticilerin Mobbing (Psikolojik Şiddet)'i görmezden gelmesi, hatta teşvik etmesi, bu olgunun büyümesine neden olabilecektir. Böyle bir durumda Mobbing (Psikolojik Şiddet) mağdurunun, problemini anlaşma ile çözebileceği, yapıcı öneriler alabileceği en önemlisi sığınabileceği bir yer kalmayacaktır. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003: 24)

Ancak bilinmelidir ki Mobbing'in, mağdur kişi ve kişilere yönelik sebep olduğu sosyal, ekonomik, psikolojik ve fiziksel maliyetler olduğu gibi örgütlere de çeşitli maliyetleri vardır. Bunlar; bireylerarası anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, örgüt kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanmasıdır. Mobbing örgütlere getirdiği ekonomik maliyetler ise şunlardır: Hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman kişilerin istifa etmeleri ya da kurum değiştirmeleri, işten ayrılmalar nedeniyle yeni alınanların kuruma uyumuna kadar meydana gelen maliyetler, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük. (Tınaz, 2006: 24-26)

Yönetim örgütlerinde Mobbing, bireylerden çok grubun uyguladığı psikolojik saldırganlık olarak ele alınmalı ve kuramsal olarak örgütlerdeki sosyal stres kaynaklarının en uç noktası olarak kabul edilmelidir. (Leymann, 1996) Yönetim örgütlerinde özellikle çalışanların farklılaşan bireysel ihtiyaçları karşılanmadığı

durumlarda ya da stres yaratan ortamlarda çalışanlar arasında çatışma ortaya çıkabilmekte bu durumda Mobbing'e sebep olabilmektedir.

Çünkü çatışma ve Mobbing etkileşimli bir süreçtir. Örgütlerde ortaya çıkan ve adaletli, tüm çalışanların benimseyebileceği bir çözüme ulaşmamış çatışma, kendi dinamiklerini yaratır. Böylece Mobbing (psikolojik şiddet) tetiklenmiş olacaktır. (Davenport, Swartz ve Elliott, 2003:133) Bu nedenle yöneticiler strese yol açan ve çatışma yaratan unsurları ortadan kaldıracaklardır.

Öte yandan örgüt sağlığı kavramı altında incelenen moral, güdülenme, işdoymu ve iletişim gibi yönetsel araçların, etkili kullanıldığında yıldırmanın yaşanma düzeyinde düşme meydana gelmesi, beklentilere uygun bir durumdur. İş ortamının psikososyal yönün zayıf olması, yıldırma sürecinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Yapılan araştırmalara göre yıldırmaya maruz kalanlar, çalışma ortamlarını, yıldırmaya maruz kalmamış işgörenlere kıyasla daha olumsuz algıladıklarını göstermektedir. (Tınaz, 2006:105) Bu nedenle yönetim örgütlerinde lider yöneticiler, çalışanların motivasyonunu sağlayan 'çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence' gibi psikolojik faktörleri etkin olarak kullanmalıdırlar.

Örgütlerin amaçları varlıklarını sürdürmektir. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmakla gerçekleşir. (Bursalıoğlu, 1994: 56) Bu nedenle yönetim örgütlerinde tüm bireylerin katılımı ve uzlaşmasını sağlayabilen, çatışmayı doğuracak ya da kaynaklık edebilecek unsurları ortadan kaldıracak; insancıl yaklaşımlarla sorunlara eğilip sorun çözebilen ve iletişimi önemseyen, eşitlikçi ve etik ilkelere sahip bir yönetim anlayışının benimsenmesine gerek vardır. Bu anlayışı uygulayacak olanlar da lider yöneticilerdir.

Farklı teorik yaklaşımlar, liderliğin, işgörenler üzerinde yönlendirici ve etkileyici yönü üzerinde uzlaşmaktadırlar. (Perlman ve Hartman, 1982) Leymann (1993) ve Einarsen (1999) herhangi bir örgütte yıldırma yaşanıyorsa, o örgüt yöneticisinin liderlik özelliklerinin olmadığını ileri sürmektedirler. (Einarsen, 1999) otoriter örgüt yöneticilerinin işgörenlere daha fazla yıldırma yaptıklarını ya da işgörenlerin yaşadıkları yıldırma çözümediklerini saptamıştır.

Bu nedenle lider yöneticiler, mobbing uygulamalarının örgütsel açıdan meydana gelebilecek kayıpların, bireysel kayıplardan daha fazla olduğunu bilmeli ve demokratik yaklaşımlarla mobbing davranışlarını ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar. Çalışanların gerek birbirleriyle gerekse üstleriyle iletişim ve yardımlaşmasını sağlayacak çalışma ortamları oluşturabilmeli, örgüt kültüründe bireysel ihtiyaç ve beklentilerin farklılaşmasıyla ortaya çıkabilecek çatışmalar için önleyici tedbirler alabilmelidirler.

Yönetim örgütlerinde en tepeden başlamak üzere yıldırıma maruz kalan kişiler için yasal zeminler oluşturulmalı, kurumsal anlamda da yönetmelik ve diğer düzenleyici işlemler hazırlanarak; örgüt yapısı ve kültürü mobbing uygulamalarına dirençli hale getirilmelidir. Örgütler bu soruna kaynaklık olabilecek unsurları gözden geçirerek, vizyon ve misyonlarını yeniden tanımlamalı ve ortaya koymalıdır. Görev-sorumluluklar net biçimde tanımlanmalı ve örgütün etik ilkeleri olmalıdır. Örgüt çalışanlarının bu ilkelere sahip çıkmaları ve insan ilişkileri konusunda kendilerini geliştirmeleri için olanaklar yaratılmalıdır.

Günümüz yönetim anlayışına göre; yöneticinin görevi zorbalık yaparak, kişisel çıkarlarına göre örgütü yönetmek değil; çalışanlarına sundukları güven ve huzur ortamında çalışanlardan en üst düzeyde verim alabilmeyi başarmak ve örgütlerini yaşatmaktır. Dolayısıyla lider yöneticiler, mobbing gibi örgütte büyük kayıplara neden olabilecek her unsuru yönetebilmeyi ya da ortadan kaldıracabilmeyi başarabilen, herkese ve her fikre değer verebilen ve iletişim kurarak örgüt çalışanlarını yönlendirebilen kişiler olmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarihsel süreçte toplumsal yaşama bakıldığında insanların yaşamlarını sağlıklı ve güvenli bir şekilde yaşayabilmeleri için organize olmalarının gerektiği bunu yapabilmek için de grup üyelerinin içlerinden birine yetkilerini devrettikleri görülmektedir. Yetkisi devredilen kişi diğer üyelere göre geçmiş dönemlerde daha güçlü ya da zeki, modern zamanlarda ise bilgi ve teknik donanımı yüksek kişiler

olmuştur. Hangi dönemde ele alınırsa alınsın grubu yada topluluğu organize etme yani yönetme yetkisi verilen bu kişilerin üstün niteliklere sahip olduğu görülmektedir. Bu kişiler liderlerdir.

Çok hızlı değişimlerin yaşandığı içinde bulunduğumuz çağ, bilgi çağıdır. Günümüzde yaşanan hızlı değişimler, bütün yönetim örgütlerini derinden etkilemiştir. Çünkü çağdaş toplum örgütlerinin ve özellikle de iş örgütlerinin benzerleriyle rekabet edebilmek ve hatta hayatta kalıp varlıklarını sürdürebilmek için mutlaka değişmeleri, başka bir ifadeyle yapılarını ve iş yapma yöntemlerini gözden geçirmeleri ve kendilerini değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluk bütün yönetim örgütlerinin işleyişini değiştirmiş, yönetimin başarısı için farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

Bu yüzyılda hızlı değişimlerin sonucu olarak bilginin kaynak olarak ön plana çıkması ile “bilgi toplumu” aşamasına gelmiş ve yönetimde insan olgusu önem kazanmaya başlamıştır. Bu nedenle bütün organizasyonlar, yönetim süreçlerinde ve kurumsal işleyişte bilgi ve insanın rolünü yeniden düşünmek ve değerlendirmek durumunda kalmıştır.

Günümüzde yöneticileri bekleyen yeni görevler, yönetici rollerinin değişmesine yol açmış bu değişim, yönetici kimliğinin lider yönetici kavramıyla ele alınmasına neden olmuştur. Dolayısıyla değişimi arzu eden ve yeni yaklaşımlar ışığında bir senteze varmış olan yöneticilerin bazı özel yetenek ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, lider yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu davranışların tespiti için, bu çalışmada ilk olarak liderliğin tarihsel gelişimi, tanımı ve kapsamı hakkında bilgiler araştırılarak, yazar ve araştırmacıların liderlik tanımlarına yer verilmiştir. Ayrıca liderlik özellikleri, liderlik türleri ve liderlik yasalarına değinilmiştir.

Buna göre, tarih boyunca liderlik olgusu önemini korumuş ve bu konuyla ilgili, yazar, devlet adamı ve teorisyenler farklı tanımlamalar yaparak, liderliğin farklı yönlerini ele almışlardır. Bilimsel anlamda yönetim araştırmalarının yapıldığı dönemlerde de farklı liderlik tanımlamalarına ve liderin özellikleri ile ilgili farklı görüşlere rastlanmıştır. Bu tanımlarda bazıları liderliği bir kişilik özelliği, bazıları

bir makamın niteliği, bazıları da bir davranışın türü olarak yorumlamışlardır. Bir kısmı ise liderliği etkileme gücü olarak kabul etmişlerdir. Buna göre, bazen liderin özellikleri ve davranışları, bazen de izleyenlerin özellikleri veya içinde bulunulan durumu ele alınarak, lider, liderlik tarzı ve liderlik türleri konusu hakkında görüşler aktarılmıştır. Yapılan bu tanımlama ve açıklamalardan liderlik konusunda tek bir doğrunun olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle liderlik konusu günümüze kadar güncelliğini korumuştur.

Bu çalışmada ikinci olarak, liderlik kuramları Klasik, Davranışçı, Modern ve Yeni Liderlik Teorileri şeklinde sınıflandırılarak incelenmiştir. Klasik liderlik teorileri kapsamında Özellikler Kuramı ile X ve Y, Z Kuramları, Davranışsal Yaklaşımlar kapsamında, ABD Üniversiteleri'nde yapılan çalışmalar ile birlikte Sistem-4 Kuramı incelenmiştir. Modern Yaklaşımlar çerçevesinde ise Açık Sistem ve Durumsallık Kuramlarına değinilmiş son olarak, günümüzde ortaya çıkan Liderlikte Yeni Yaklaşımlar başlığında, Etkileşimci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları'na yer verilmiştir.

Buna göre liderlik kavramıyla ilgili ilk araştırma ve çalışmalarda teorisyenler liderlerin kişisel özellikleri ve nitelikleri üzerinde durmuşlardır. Stogil, Ghiselli gibi araştırmacılar lideri lider yapan özellikleri araştırırken, Mc Gregor, William Ouchi ve Alfred Joeger gibi araştırmacılar da lideri lider yapan nitelikler konusunda çalışmalar yapmışlardır. Bu araştırmacılar liderin grup üyelerinden farklı fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduğu varsayımından hareketle Özellikler Kuramı'nın çerçevesini belirleyen araştırmalarıyla liderlik olgusuna farklı boyutlar kazandırmışlardır.

Davranışsal liderlik teorilerinde liderin özelliklerinden çok, liderlik davranışları ele alınmıştır. Bu yaklaşımlarda liderleri etkin ve başarılı kılan liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu varsayımından hareketle araştırmalar yapılmıştır. Dolayısıyla, liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, liderin tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturtulmuştur. Bu çalışmalarda liderlerin davranışlarının temel yönelimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre liderlerin

astları ile iletişim şekli, amaçları belirleme şekli, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak belirlenmiştir.

Davranışsal liderlik teorilerinin çerçevesini belirleyen, Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi Çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetmel Diyagram Modeli çalışmalarında, liderin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki konuyu benimsemeleri yönetim bilimcilerin birleştikleri ortak nokta olmuştur. Bunlar: 'işe veya göreve yönelik olma', ve 'kişiyeye yönelik olma' özellikleridir.

Bireysel Özellikler ve Nitelikler Yaklaşımı ile Davranış Yaklaşımına ilişkin eleştiriler, her iki yaklaşımın karışımından oluşan ve 'işin nitelikleri' ile 'durumun gereklerini' ele alan Modern Yaklaşımlar'ın doğmasına neden olmuştur. Katz ve Kahn tarafından geliştirilen Açık Sistem Yaklaşımı'nda sistem; girdi, dönüşüm süreci, çıktı, yenilenen girdi ve geri dönüşüm kavramları ile açıklanmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin niteliği incelenmiş ve bu yolla belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu yaklaşıma göre insanlar arası ilişkilere odaklanan liderlik biçimi orta ve üst kademelerde etkili ve başarılı olabilecektir.

Liderliğe, liderin özellikleri veya davranışları açısından bakmaya çalışan yaklaşımlardan sonra içinde bulunulan durumu da dikkate almayı öngören, Çağdaş veya Durumsal Liderlik yaklaşımı, önderlikte önder ve izleyicilere ek olarak "koşullar" veya "durum" değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceği varsayımına dayanmaktadır. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından Önderlik Çalışmaları Merkezi'nde geliştirilen Durumsal Önderlik Kuramı, Ohio Önderlik Modeli ile Reddin'in 3-D Kuram'larında liderin etkinliğini belirleyen, liderin içinde bulunduğu koşullar incelenmiştir.

Post modern dönemde yani küreselleşen günümüz dünyasında, pek çok yeni liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında yönetsel anlamda değişen sosyo-ekonomik ve politik koşulların ve insanların değişen bakış açısının ve beklentilerinin katkısı olmuştur. Sanayi sonrası

toplumla ilişkili olan, Postmodern toplum, ileri teknoloji bilimsel bilgi, enformasyon ve teknolojideki gelişmeler sonucu hızlı değişim toplumu olmuştur. Bu nedenle teknoloji ve bilgi, toplumsal örgütlenmenin temelini oluşturmuştur. Böylece Liderlikte Yeni Yaklaşımlar çerçevesinde, Karizmatik, Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları günümüz bakış açısında ön plana çıkmıştır.

Bu yeni yaklaşımlardan Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı'na göre, grubun gereksinmelerini en iyi şekilde karşılayabilen kimseler lider kişilerdir. Burada etkileşime neden olan unsurlar, grubun gereksinmeleri ve liderlerin kişisel özellikleridir. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı'na göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonel değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı'na göre ise lider, sahip olduğu karizma (çekicilik) yaratan özellikleri ile izleyicilerini, istediği yönde davranmaya yöneltebilen kişi olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada liderlik ile ilgili teoriler incelenerek, geçmişten günümüze lider olgusu değerlendirilmeye çalışılmıştır. Böylece yeni yönelimler bağlamında ideal lider yönetici özellikleri belirlenmek istenmiştir. Bu hedef için, çalışmanın üçüncü bölümünde, birbirini çağrıştırdığı için çalışma hayatında birbirinin yerine kullanılan lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarıyla ilgili açıklama ve tanımlamalar incelenerek, farklılıkları vurgulanmaya çalışılmıştır.

Karşılaştırmalarda öncelikle lider ve yönetici arasındaki farklılıklar belirlenmiştir. Buna göre, lider; ortak amaçların gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen ve yönlendirebilen kimsedir. Yönetici ise bir örgütte en üst düzeyde çalışan sevk ve idareci olan kişidir. Yöneticilikte güç resmi yollardan elde edilmekte oysa liderlikte sosyal etkileme süreci meydana gelmektedir. Klasik anlayışa göre, yönetici olmak için lider, lider olmak için yönetici olmak koşulu aranmaz. Ancak Modern anlayışa göre, yönetici olmak için lider özelliklerine sahip olmak gerekir. Bu nedenle günümüz anlayışına göre değişen koşullara uyum sağlamak için lider ya da yönetici değil, lider yönetici özelliklerinden söz etmek gerekir.

Modern anlayışa göre lider yöneticilik ise, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey

yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Dolayısıyla, günümüzde lider yöneticileri yeni görevler beklemektedir.

Bu nedenle çalışmanın son bölümünde yeni yönelimler bağlamında ortaya çıkan görüşler ışığında, lider yöneticilerin sahip olmaları gereken davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, Bilgi Toplumu ve Lider Yöneticilik, Öğrenen Örgütler ve Lider Yöneticilik, Stres Yönetimi ve Lider Yöneticilik, Kriz Yönetimi ve Lider Yöneticilik, Çatışma Yönetimi ve Lider Yöneticilik, başlıklarında bu davranışların neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Performans Yönetimi, Çalışanların Motivasyonu ve Duyguların Yönetimi, Mobbing (Psikolojik Linç) ve Mobbingle Mücadele Yolları konusunda görüşler değerlendirilerek, lider yöneticilerin insan kaynağını yönetme ve geliştirme sürecinde kendilerini bekleyen görevler belirlenmiştir.

Bu yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirildiğinde, lider yönetici; sorumluluk alabilen, örgütsel amaçlara güdülenmiş, amaçlar için kararlılıkla adım atabilen, ciddi riskler almadan sorunları akıllıca çözebilen, belirsizlik halinde bile girişimden çekinmeyen, aldığı kararların sonuçlarına katlanabilen, insan ilişkilerine duyarlı ve organizasyonel hedeflere dayalı olarak örgüt ve bireylerin hedeflerini bütünleştirebilen, karizmatik, yenilikçi ve vizyon sahibi, kriz ve stres yönetiminde başarılı, örgütte ya da grupta bulunan diğer bireyler arasındaki çatışmaları ve duyguları yönetebilen, takipçilerine, yani çalışanlarına güven veren kişidir.

Modern yönetim yaklaşımlarına göre, yönetim ve yöneticinin başarısı, insan ilişkilerini sağlam bir temele oturtabilmek ve bu ilişkileri organizasyon hedeflerine dayalı olarak yönetebilmekle mümkün olacaktır. Bu işi başarma işi lider özelliklerine sahip yöneticiye düşen bir görevdir.

Buna göre lider yöneticiler, teknik bilgi ve becerilerle donatılmış, dinamik, değişmelere direnmek yerine onlara uyum sağlayabilen, insanlar arası ilişkileri iyi bilen ve bilgi ve karizması ile iş görenleri etkileyip değişim de dâhil karşılaşılan bütün güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve nihayet örgütü bir bütün olarak görüp onunla ilgili geleceğe yönelik stratejik kararlar alabilecek düzeyde yeteneğe sahip kişilerdir.

Bilgi çağında insan ilişkileri ve insan ilişkilerinin yönetimi konusu etkili lider yönetici davranışlarını belirleyen en temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Bu çağda yönetim örgütlerinde farklılaşan insan ihtiyaçlarını uzlaştırabilmek ve bu ihtiyaçları örgüt hedefleriyle bütünleştirebilmek, örgüt içinde insan kaynağını en iyi şekilde yöneterek, örgütün verimliliğini artırabilmek çok önemlidir. Günümüz anlayışına göre, çok bilgili ve akıllı bir lider olmak için yeterli değildir. Bunun ötesinde, bilgi çağında rekabet edebilmek için organizasyonlar, tüm çalışanlarının bilgi, yetenek, tecrübe, yargı ve en önemlisi de yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadır.

Yeni yönelimler bağlamında yönetimde liderlik, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek için, güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme eylemidir. Günümüz yönetim anlayışlarına göre bu çağda bütün yönetim örgütlerinin bilgideki hızlı gelişme ve değişmeye ayak uydurabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel değişimi gerçekleştirme hedefi olan lider yöneticilerin çevresel değişmelere bağlı olarak örgütün gelişmesini sağlamaktan da öte bir özelliğe sahip olması gerekir. Bilgi toplumunda lider yöneticilerin en önemli özelliği, liderlik yaptıkları örgüt çalışanlarına yeni vizyon ve idealler vermek ve bunlara ulaşmak için örgüt çalışanlarını güdüleyebilmektir. Bu nedenle lider yöneticiler, etkileme gücü olan kişilerdir, olağanüstü gücü ve yetkisi olan kişiler değildir.

Yeni yaklaşımlara göre, birey örgüt için en önemli kaynak olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde bu kaynağı yönetecek lider olgusunun ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılacaktır. Bu nedenle yeni yönelimler bağlamında, lider yönetici özellikleri değerlendirildiğinde; lider yöneticilerin insanı merkeze alan yaklaşımlarla örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf ettikleri söylenebilir. Lider yönetici bu hedefleri gerçekleştirirken; kendini her şeyin üstünde, ulaşılmaz ve diğer bireylerden çok farklı bir varlık olarak görmez. İnsan ilişkilerine büyük önem verdiği için, çalışanlarıyla bütünleşir. Yönetim biliminde 'büro patoloji' olarak tanımlanan bir kavram vardır. Bu kavrama göre yöneticiler zamanla kendilerini yeterince uzman ve değerli hissederken çalışanlarını yetersiz ve yeteneksiz, eksiklikleri olan kişiler olarak görür. İşte lider yöneticinin

sıradan yöneticiyle arasındaki farklardan biri de budur. Lider çalışanlarıyla bütünleşme sorunu yaşamaz.

Lider yönetici, örgütün akıllı işlemesi için çalışanların öğrenmelerini ve kendilerini geliştirebilmelerini sağlar. Bilgi teknolojilerinin örgüte yerleştirmesini bilir ve personelin, çok hızlı gelişse ve değişse bile teknolojiye uyumunu gerçekleştirir. Dolayısıyla örgütte lider yöneticinin en önemli hedefi personel odaklı politikalar geliştirmek ve bu yönde çözümler üretebilmektir. Aynı zamanda örgütte krize neden olabilecek iç ve dış şartları ya da kriz kaynağı olacak her türlü baskı ve tehdide karşı hazırlıklı olmaktır. Değişim ve belirsizlik anlarında lider yöneticinin görevi krizi önceden hissetmek ya da önüne geçilemeyen krizleri doğru yönetebilmektir.

Yeni yaklaşımlara göre, lider yönetici krizleri olduğu kadar, farklılaşan insan ihtiyaçları sonucu ortaya çıkan çatışmaları örgüt lehine çevirmesini bilir. Lider yönetici çalışanların kişisel sorunlarıyla ve işle ilgili sorunlarını takip ederek çalışanların performansını etkileyecek stres kaynaklarını tespit ederek bunlarla mücadele eder. Ayrıca örgütü topyekûn strese sokan gelişmeleri takip ederek gerekli tedbirleri alır. Lider yönetici örgüt içinde çalışanların duygularını öyle başarılı yönetir ki bu sayede örgütün değişim anında yaşaması muhtemel stresi ya da krizleri baştan önlenmiş olur. Ayrıca personelin birbirleriyle ve yönetim kadrosuyla yaşayacağı muhtemel çatışmaların önünü kesecek önlemleri alır. Çatışma ortaya çıktığında ise bu durumu insan ilişkilerini kuvvetlendirecek ve örgüt lehine çatışmayı ilerlemenin bir aracı haline dönüştürecek şekilde yönetebilir.

Lider yöneticinin bu süreçte görevlerinden biri de personelin iş yerinde karşılaşabileceği her türlü duygusal şiddeti önlemesidir. Duygusal şiddet, bugün kullanılan adıyla mobbing, kişileri strese sokar ve önlenemeyen mobbing davranışları çatışmayı beraberinde getirir. Dolayısıyla çalışanların performansı olumsuz yönde etkilenmeye başlar ve eğer büyür, önüne geçilmezse maddi ve manevi kayıplara yol açabilir.

Sonuç olarak denilebilir ki; çağımız yönetim yaklaşımlarına göre, kurum kuruluş ya da organizasyonun türü ne olursa olsun artık insan odaklı yönetim anlayışı benimsenmektedir. Yatırım esasta insana yapılmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarının

ve beklentilerinin gerçekleşmesi doğrudan kurumun verimliliğini etkileyecektir. Çalışanın bilgiyle donatılması da mal ve hizmet üretiminin artmasına neden olacaktır. Dolayısıyla insana yapılan yatırım, insana verilen önem örgütü hem koruyacak hem geliştirecektir. İşte lider yönetici bunun farkına varan ve gereğini yapan kişidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- AÇIKALIN, A., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara, 1994.
- AKGEMCİ, T. ve H. K. GÜLEŞ, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.
- AKYILDIZ, F., **Bilgi Toplumu Yönetim Anlayışının Gerçekleşebilmesi İçin Zorunlu Bir Hak: Bilgi Edinme Hakkı**, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2004.
- ALLEN, R. J., **Human Stres: It's Nature and Control**, Mc Millan Pub., New York: 1983.
- AR, F., **Bürokratik İşlemlerin Basitleştirilmesi: Kamu Yönetiminde Yeniden Düzenleme**, KYUD Yay., Ankara, 1993.

- ARSLAN, N.T., **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2005.
- ASLANTÜRK, Z. ve T. AMMAN, **Sosyoloji**, Marmara Ü. İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları, İstanbul, 1999.
- AYDEDE, C., **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler**, Kampanyaları, Media Cat, İstanbul, 2002.
- AYDIN, A.H., **Türk Kamu Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2009.
- AYDIN, H., **Yönetim Bilimi**, 3. Baskı Seçkin Yayınevi, Ankara, 2010.
- AYDIN, M., **Çağdaş Eğitim Denetimi**, İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, 1986.
- AYDIN, İ. P. **İş Yaşamında Stres**, (2. Baskı) Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- AYTÜRK, N., **Yönetim Sanatı**, 2. Basım, Ankara: Emel Yayınevi, Ankara, 1990.
- _____, **Yönetim Sanatı**, (5. Baskı) Nobel Yay., Ankara, 2007.
- _____, **Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2007.
- BAKAN, İ. ve YEŞİL S., **Örgütlerde Çatışma Yönetimi: Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Ed. Ş. Şimşek, S. Kırgır, Nobel Yayıncılık Ankara, 2006.
- BALCI, A., **Örgütsel Gelişme**, Pegem Özel Eğitim Hizmetleri, Ankara, 1995.
- BALTAŞ, Z., **Krizde Fırsatları Görmek**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- BALTAŞ, Z. ve A. BALTAŞ, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- BARON, R. **Organizationl Conflict, Theory and Research in Conflict Managment**, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, United States of America, 1990.
- BARUTÇUGİL, İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- _____, **Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN, İ.E., **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**, Aydan Yayınevi, Ankara, 1998.
- _____, **Eğitime Giriş**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1984.
- BAYKAL, A. N., **Yutucu Rekabet**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- BAYRAKLI, B., **Farabi’de Devlet Felsefesi**, Doğu Yayınevi, İstanbul, 1993.
- BAYSAL, A. CAN ve E. TEKARSLAN, **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, (2. Baskı) Avcıol Bas. Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996
- BENSGHİR, T. K., **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1999.
- BENTLY, T., **İnsanları Motive Etme**, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.
- BİNGÖL, D., **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- BLANK, W., **The Nine Naturel Laws of Leadership**, Amacom, Newyork, 1995.
- BOLTON, T. **Human Resource Management: An introduction**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1997.
- BOONE, Louis E. **One More Time: How Do You Motivate Employees? Harward Business Review**, Irwin McGraw Hill, 1987.
- BOZKURT, A., **Öğrenen Örgütler: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayınları, Ankara, 2000

- BOZKURT, V., **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- BURKE, P., **Düşüncenin Ustaları, Montaigne**, Çev. Cemal Atila, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2003.
- BURSALIOĞLU, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Yayınları, Ankara, 1994
- _____, **Okul Yönetimindeki Yeni Yapı ve Davranış**, (11. Basım) Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000
- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- _____, **Organizasyon ve Yönetim** (5. Baskı) Siyasal Yayınevi, Ankara, 1999
- _____, **Organizasyon ve Yönetim**, Sayısal Kitabevi, Ankara, 2005.
- CANMAN, D., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1995.
- CANMAN, D., Y. ERTEKİN, A.F. AR, T.K. BENSGHİR, C. ÖZER, **Kamu Görevlileri El Kitabı**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 308, Ankara, 2002.
- CELEP, C. ve B. ÇETİN, **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayınları, Ankara, 2003.
- CEYHAN, Y. ve M. U. ÇAGLAYAN, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1997.
- CARROLL, S. and J. L. TOSİ. **Organizational Behavior**. Chicago, St. Clair Pres, 1977.
- CARRELL, R.M., JENNINGS, D.F. and HEAVRIN C. **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1997.
- CLARKE, J. (2002). **Maymuncuk İşyerinde İletişim ve Politika**. İstanbul: Mess Yayınları, İstanbul, 2002
- CLEGG, S.R., **Modern Organisations: Organisation Studies in the Postmodern World**, London, Sage, 1990.
- CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.
- _____, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- _____, **İçimizdeki Biz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- _____, **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- ÇALIK, T., **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÇAM, S., **Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü**, Papatya Yayınları, İstanbul, 2002.
- ÇELİK, V. **Eğitimsel Liderlik**, Doğu Matbaası, Ankara, 1999.
- ÇOBAN, Ş., **Mobbing/İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**. İstanbul: Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- ÇUKURÇAYIR, M. A. ve H. T. EROĞLU **Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi:Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I**, Ed. H. Özgür-M. Kösecik, Nobel Yay., Ankara, 2005.
- DAVENPORT, N., R. D. SWARTZ ve G. P. ELLİOT, **Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- DERELİ, T., **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
- DESS, G. ve J. PICKENS., **Changing Roles: Leadership In The 21 Century**, Organizational Dynamics, Vol. 78, 2000.
- DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve Politikası**, (5. Baskı), Beta Yay., İstanbul, 1998.
- DÖNMEZER, S., **Toplumbilim**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

- DRUCKER, P. F., **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 327, Ankara, 1998.
- DRUCKER, P. F. **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası** (Çev: F. Üçcan), Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1993
- _____, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları** (Çev: İ. Bahçivangil, G. Gabron) Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999
- EDDEN, J. J. **Uzun Saplı Gelincik**, (Çev.: A. B. Dicleli) MESS Yayınları, İstanbul, 2001.
- EFİL, İ. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- EKİNCİ, Y., **21. Yüzyılda Kamu Yönetimi ve Yöneticileri**, Akmat Matbaası, Bursa, 2003.
- ELMA, C. ve K. DEMİR, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- ERÇETİN, Ş., **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder Matbaacılık, Ankara, 1998.
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Davranış**, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- EREN, E., **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- _____, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- _____, **Yönetim ve Organizasyonda Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar** (5. Baskı) Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.
- _____, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım İstanbul, 2000.
- _____, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2007.
- ERDOĞAN, İ., **İşletmede Davranış**, İ. Ü İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- _____, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- _____, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış İletme Fakültesi Yayınları**, İstanbul, 1999.
- ERGENELİ, A., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 2006.
- ERGEZER, B., **Liderlik ve Özellikleri**, Ocak Yayınları, Ankara, 1995.
- ERGİL, D., **Toplum ve İnsan**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1984.
- ERGUN, T., **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE Yayınları, No: 191, Ankara, 1981.
- ERGUN, T. ve A. POLATOĞLU, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE, Ankara, 1988.
- _____, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1992.
- ERKAN, H., **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 326, İstanbul, 1994.
- ERKUŞ, A., **İnsan Sermayesi Yönetimi: Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler** (Ed. M. Ş. Şimşek-S. Kırgır) Ankara: Nobel Yayınları, Ankara, 2006.
- ERTEKİN, Y., **Örgütsel Çatışma**, (Ed. T. Ergun). **Yönetim Psikolojisi II**, TODAİE, Ankara, 1982.
- ERTÜRK, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1995
- _____, **İşletme Yönetim ve Organizasyon** (3.Baskı) Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.
- FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

- FREEDMAN, J. L., D. O. SEARS ve J.M. CARLSMITH, **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, İmge Yayınevi, Ankara, 1998.
- GIBSON, J. L., J. M. IVANCEVICH ve J. H. JR. DONNELLY, **Organizations; Behavior, Structure, Processes Sixth Edition**, Bussiness Publications, Inc., Plano-Texas, 1979.
- GENÇ, T., **Kamu Yönetimi**, Ankara, 1998.
- GENÇ, N. ve O. DEMİRDÖĞEN, **Yönetim El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994.
- GIDDENS, A., **The Consequences of Modernity**, Cambridge: Polity Pres, 1990.
- GORDON J., **Organizational Behavior**, Allyn and Bacon Company, Boston, 1993.
- GORDON, T. **Etkili Öğretmenlik Eğitimi**, (2.Basım) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- GOUGH, J., ‘Where’s the Value in Post-Fordizm?’ in: N. Gilbert, R. Burrows, A. Pollert (Eds), **Fordism and Flexibility: Divisions And Change**, London: Macmillan: 31, 1992.
- GÜRSEL, M., **Öğrenen Örgütler, Türkiye’de Eğitim Yönetimi**, Editör: H. Taymaz ve M. Yazıoğlu, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1998.
- HAMMER, M. ve J. CHAMPY, **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev. Sinem Gül, Saba Yayınları, İstanbul, 2000.
- HACİP, Y.H., **Kutadgu Bilig**, Çev. R. Rahmeti Arat, TTK Yayınları Ankara, 1985.
- HASS, H. ve B. TAMARKİN, **İnsan Lider Doğmaz**, Çev. Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2000.
- HAŞİT, G., **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 616, Eskişehir, 2000.
- HELLİRİEGEL, D. J. W. SİRRUVUN., JR., W. WOODMAN, **Organizational Behavior, Seventh Edition**, New York: West Publishing Company. 1995.
- HİMES, J. S. **Conflict an Conflict Management**, The Unuversitiy of Georgia Pres, Athens, 1980.
- İPEK, C., “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- İZGÖREN, A.Ş. **İş Yaşamında Yüz Kanguru**, Elma Yayınları, Ankara, 2008.
- KADIBEŞEGİL, **Kriz Geliyorum Der: Kriz İletişimi ve Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2001
- KAĞITÇIBAŞI, Ç., **Yeni İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.
- KARADUMAN, S. ve M., KARADUMAN, **Bilgi Toplumunun Oluşmasında Televizyon Haberlerinin Yeri ve Önemine İlişkin Eleştirel Bir Bakış**, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 2004.
- KARİP, E. **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999.
- _____, **Çatışma Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.
- KAUSES M. J. **Liderliğin İfade Biçimini Bulmak**. Leader to Leader: “Liderden Lidere: Drucker Vakfının Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İlgörüler” (Çev: Salim Atay, Zülfü Dicleli) Mess Yayınları, San Fransisco, 1999.
- KIREL, Ç., **Stresin Bireysel Sonuçları, Stres Yönetimi**, AÜ AÖF Yayınları, Eskişehir, 1994.

- KIREL, Ç., **Örgütsel Davranış**, AÜ AÖF Yayınları, Eskişehir, 1998.
- KIRIM, A. **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1998.
- KLAN, G., **Crisis Leadership: How Military Lessons and Corporate Experiences Can Help Leaders Find Opportunity in Times of Greensboro**, Center for Creative Leadership, USA, 2003.
- KOÇEL, T. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Entitüsü 30. Yıl Yayınları No: 1, İstanbul, 1984.
- _____, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- _____, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım ve Dağıtım, İstanbul, 1998.
- _____, **İşletme Yöneticiliği**, (8. Baskı) Beta Yayınevi, İstanbul, 2001.
- _____, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, (10. Baskı) Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul, 2005
- KÜÇÜKAHMET, L., **Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, NobelYayınları, Ankara, 2001.
- LEYMANN, H., **Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims**, 5. (2), 1990.
- LÜTFİ PAŞA, **Asafname**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1982.
- MACHIAVELLI, N., **Prens**, Çev. Işıtan Gündüz, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2003.
- MAXWELL, J. C., **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek**, Çev. Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- _____, J. C., **Liderlik Nitelikleri**, Çev. İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- _____, J. C., **Liderlik Yasaları**, Çev. İbrahim Şener, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999.
- _____, **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, Çev. Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.
- MC GREGOR, D., **Örgütün İnsan İlişkileri**, Çev. Doğan Energin, ODTÜ Yayını, Ankara, 1970.
- MİLES, R., **Macro Organizational Behavior Sixth ed. Mc**, Graw-Hill Book Company, New-York, 1992.
- MİNOR, M., **Preventing Workplace Violence: Positive Management Strategies**, Course Technology Crisp, USA, 1994
- MONTESQUIEU, **Kanunların Ruhu üzerine II**, Çev. Fehmi Baldaş, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 1998.
- NEWTROM J. W. and D. KEİTH. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, Mc, Graw-Hill Book Company, New-York, 1993.
- NIETZSCHE, **Böyle Buyurdu Zerdüşt**, Çev. Regaip Minareci, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2003.
- NİZAMÜLMÜLK, **Siyasetname**, Çev. Nurettin Bayburtlugil, Dergah Yayınları, İstanbul, 1998.
- ODABAŞ, H., **Bilgi Yönetim Sistemi**, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri, Editör Coşkun Can Aktan, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- ONARAN, O. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üni. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No:470, Sevinç Matbaası, 1981.

- OWNES, J. **The Uses of Leadership Theory”, Management Organization and Human Resources**, (Eds: H. Hicks and J. Powell), Mc Graw Hill Book Comp., 1976.
- ÖĞÜT, A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.
- ÖZEL M., **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- ÖZER, M. A., **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.
- ÖZDEN, Y. **Eğitimde Dönüşüm : Eğitimde Yeni Değerler**, (2.Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999
- _____, **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- ÖZKALP, E. ve Kırel, Ç. **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir, 2001.
- PAKSOY, M., **Çalışma ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No. 282, İstanbul, 2002.
- PEGGY, C. K. V. PARADİSE L. and L.KİNG. M. L. “Extreordinary Leaders in Education: Understanding Transformational
- PEKER, Ö. ve N. AYTÜRK, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000.
- PİRA. A. ve Ç. SOHODOL, **Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2004.
- PONDY, L. R., **Organizational Conflict: Concepts and Models**, Administrative Siciance Quarterly, Vol. 12, No. 2, 1967.
- PUGH, D., **Organizational Behaviour. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.**, 1991.
- SABUNCUOĞLU Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, 2000
- SABUNCUOĞLU, Z., M. TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 1999.
- _____, **Örgütsel Psikoloji**, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, Bursa, 2002.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve T. TOKOL, **İşletme**, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2001.
- SADIKLAR, C. T., **2000’li Yıllar Dünya ve Türkiye**, Kültür Bakanlığı Yayınları Ankara, 1995.
- SENGE, P. M., **Beşinci Disiplin**, (Çev. İldeniz Ayşegül ve Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.
- SİMON, H. A., D. W. SİMTHBURG, D. W, V. A. THOMPSON, **Kamu Yönetimi**, (Çev. C. Mihçioğlu) SBF Yayınları , Ankara, 1973.
- SPINOZA, B., **Siyaset Üzerine Seçmeler**, Çev. Avşar Timurçin, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2003.
- ŞİMŞEK, M., **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Yayınları, İstanbul, 1998.
- _____, **Yönetim ve Organizasyon**, (5.Baskı) Nobel Yayınları Ankara, 1999.
- ŞİŞMAN, M. ve TURAN, S. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: Teori ve Uygulama**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- TABAK, A., **Lider ve Takipçileri**, Asil yayınları, Ankara, 2005.
- TEKİN, M., H. K. GÜLEŞ, A. ÖĞÜT, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- TINAZ, P., **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta, İstanbul 2006.
- THOMPSON, B. L., **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- TOFFLER, A. **Yeni Güçler, Yeni Şoklar** (Çev: B. Çorakçı), Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1992.

- _____, **Gelecek Korkusu, Şok**, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1981.
- _____, **Üçüncü Dalga** (Çev: A. Seden), İstanbul: Altın Kitapları Yayınevi, İstanbul, 1981
- TORTOP, N. **Personel Yönetimi**, İlk-San Matbaası, Ankara, 1994.
- _____, **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- TORTOP, N., E. G., İSBİR , B. AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- TOSI, H.L., J. R. RIZZO , S. J. CARROLL, **Managing Organizational Behavior**, Second Edition, Harper Collins Publishers, Newyork, 1990.
- TOSUN, K., **İşletme Yönetimi**, Mars Yayın, İstanbul, 1984.
- _____, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1992
- TUTAR, H., **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004.
- _____, **İşyerinde Duygusal Taciz**.P latin Yayınları, Ankara, 2004
- _____, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2000.
- TUTAR H., K. Yılmaz, C. ERDÖNMEZ, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- TÜZ, M. V. **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Yayınları, Bursa, 1996
- _____, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- UYYSAL, K., **Yönetim Becerileri ve Liderlik**, Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, Eğitim el kitabı, Yayın no: 016, 2002.
- ÜLGEN, H., **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İÜ İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980.
- WEBER, M. (Der. ve Çev. G. Roth , C. Witticich) **Economy and Society**, Volumes I, II, III, New York, Bedmister Pres, 1968.
- WESS, R, **Attila'nın Liderlik Sırları**, Çev. Yakut Eren, İlgi Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- YALÇIN, A.,**Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Hazırlayan Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- YATES, D. Jr. **The Politics of Management**, Jossey-Bass Publishers, USA, 1987
- YENİÇERİ, Ö. **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Basım A.Ş, Ankara, 1993.
- YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi yayınları, Ankara, 1981.

Makaleler:

- AKKİRMAN, A.,D., (1998). “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri” **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, 13(2): s. 1-11.
- ARMSTRONG, Employee Reward. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House, 1996.
- AYDIN, Ş. “Örgütsel Stres Yönetimi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (3), s. 49-74. 2004.
- AYDEMİR, N., “Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı 160 (Temmuz), 1999.
- AYKAÇ, B., “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, Sayı (2) s. 123-132, 2001.

- BALAY, R., “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 2, s. 61-82, 2004.
- BAŞTÜRK, C. (2003), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, **Active: Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:5, Sayı:28, s.60-78. 2003.
- BATCHELOR, P. “Surviving A Corporate Crisis: 100 Things You Need To Know” GBR: Thorogood, Retrieved February 18,2009, from Ebrary Databases, London, 2003.
- BATMAZ, Ş. “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, **Standard**, Yıl:41, Sayı:491, s. 45-48. 2002.
- BİLGİN M. H. “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, **ÇMİS**, 2002.
- BJÖRKQVİST, K. , KARİN Ö., MONİKA H. Agression among University Employees, *Aggressive Behavior*, (20) s. 173-184. 1994
- BARIN, A. “Yeni Liderlik Anlayışı” 2 (27) **Exutive Excellence Dergisi**
- CAN, H. Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 30, 31, 35,36,38, (1981)
- CEMALOĞLU, N. “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi”, **Milli Eğitim Kültür Sanat.** s.153-154., 2002.
- _____, “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma”, **Bilgi Dergisi**, Sayı 42, Yaz 2007.
- CHAPPEL, D., D., MARTİNO, V., “Violence At Work”, *Asian-pacific Newsletter On Occupational Health And Saffety*, V. 6, No.1, April 1999
- ÇAĞLAR, İ., “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, s. 91-107, 2004.
- ÇUKURBAYIR, M. A. ve E. ÇELEBİ, “Bilgi Toplumu ve e-Devletleşme Sürecinde Türkiye”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 9, s. 59-82, 2009.
- DEMİRTAŞ, H., “Kriz Yönetimi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl 6, Sayı 23 (Yaz), s. 353-373, 2000.
- EİNARSEN, S. The nature and causes of bullying at work.*International Journal of Manpower*. 20, (½), s. 16-26. 1999.
- ERGENELİ, A. “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”, **AÜ SBF Dergisi**, C. 50, No: 1-2 Ankara, 2005.
- FEDAYİ, C. C. “Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek”, **Yeni Türkiye**, Sayı 20, ss. 1230-1240.1998
- GARVİN, D. A. “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, July-August, s. 75-85.1993
- GÜÇLÜ, N. “Stres Yönetimi”. **G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21 (1), s..91-109. 2001
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. ve A. B. ÖZTEMİZ, “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23, Temmuz-Aralık, s..61-85. 2004
- HOWELL J.M., ve B. J. AVOLIO “Charismatic Leadership: Submission or Liberation”, **Business Quarterly**, Autumn, 1995.
- _____, Transformational leadership, transactional leadership, Locus of control and support, 1for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, 78, s.891-902. 1993.

- JENNİFER, D., H. COWİE, K. ANANİADOU, Perception And Experience Of Workplace Bullying İn Five Different Working Populations, **Aggressive Behavior**, 2, s. 489-496. 2003.
- IRZİK, G. ‘Bilgi Toplumu mu Erformasyon Toplumu mu’ **Günce**, Sayı 24, s. 6. Kasım 2002.
- KARATAŞ, S.“Afyonkarahisar ili Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum içi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri”, **Bilim Eğitim Düşünce Dergisi**, 7(2), 2007.
- KOCACIK, F., “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 27, Sayı 1 (Mayıs), s. 1-10, 2003.
- KNOUSE, B. S., “The Role of Attribution Theory in Personnel Employment Selection: A Review of the Recent Literature”, **The Journal of General Psychology**, 1988.
- KREİTNER, R. ve A. KİNİCKİ , **Organizational Behavior**, Richard D. Irwin, Inc.1989.
- KUŞLUVAN, Z. “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:3, Sayı:3, s. 55-64, 1999.
- KUYKENDAL, J. ve P. C. UNSİNGER, “ The Leadership Styles Of Police Manegers”, **Journal Of Criminal Justice**, Vol.10, 1982.
- LEYMANN, H., "The Content and Development of Mobbing at Work" **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), s. 165 -185, 1996.
- MURAT, G. ve K. MISIRLI, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği” **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, (1): s.1-19, 2005.
- MURPHY, L. R. **Managing Job Stres: An Employee Assistance Human, Resource Management Partnership** Personel Review, Vol.24, No.1, January. 1995.
- ÖCAL, F. ve A. M. YILDIRIM, “Kriz Yönetimi”, **Çağın Polisi Dergisi**, Sayı.31, 2004.
- ÖZER, M. A., “Kamu Yönetiminin Geleceğine Dair Düşünceler”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı 57, s. 55-80, 2005.
- ÖZGEN, H. ve M. TÜRK, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 2, s. 71-83, 1996.
- ÖZMUTAF, N. M., “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”. **Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi**, 23 (1-2), s. 75-81. 2006
- ÖZSALMANLI, A.Y.,“Türkiye’de Kamu Yönetimi’nde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, **Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi**, cilt 8, Sayı 2, s. 55-60, 2003.
- PEHLİVAN, İ. “Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24 (2), s. 791-802, 1991.
- ROWLEY, J., “Motivation and Academic Staff in Higher Education” **Quality Assurance in Education**, 4-3., 1996.
- SEZER, B. U. “Post-Modernizim ve 2. Cumhuriyet” **Amme İdaresi Dergisi**, 26, 1, s. 22-40. 1993.
- SEZGİN, F., “Kriz Yönetimi”, **KTMÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 5, s. 181-195, 2003.

- SMART, C. ve I. VERTİNSKY, “Designs for Crisis Decision Units”, **Administrative Science Quarterly**, December, Volume. 22, 1977.
- SOYSAL, A., H. A., KARASOY ve S. ALICI, “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, **S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 21, s. 432-446, 2009.
- SÖKMEN, A.ve İ. YAZICIOĞLU “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri Ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, s. 1-19, 2005
- ŞAHİN, A. ve H. TEMİZEL “Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, **Maliye Dergisi**, Sayı 153 (Temmuz- Aralık), s. 179-194, 2007.
- TAĞRAF, H. ve N. T. ARSLAN., Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yönetim. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**.(4-1), 2003.
- TENGİLİMOĞLU, D., “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 14 (Güz), s. 1-16, 2005.
- _____, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”, **G.Ü. İİBF Dergisi**, Sayı 3, s 15-42, 2002.
- TINAZ, P., “İş Yerinde Psikolojik Taciz”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı 10, 2006.
- TUĞCU, Ş.T., “Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi”, **S.Ü. İletişim F. Dergisi**, Ocak, 2004.
- TÜRKMEN, İ.,“Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerin Yetersizleşmeleri” **Verimlilik Dergisi**”, 1995.
- UYGUR, A. ve S. MEYDAN, “Öğrenen Örgüt Kavramının Meydana Getirdiği Gelişim ve Özellikler Doğrultusunda Yaratılan Etki ve Değişimin Ortaya Konulması” Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, S: 128, Nisan/Haziran, 2000.
- WARREN G. ve W. BENNİS, “Leading Change: The Leader As THE Chief Transformation Officer” J. Renesch (Ed), *Leadership in a New Era: Visionaray Approaches to the Biggest Crises of OurTime*, 1994.
- YENİÇERİ, Ö., “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, **2023 Dergisi**, Sayı 20 (Aralık), s. 57-68, 2002.
- YILDIZ, M., “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, **Türk İdare Dergisi**, Cilt 74, Sayı 435 (Haziran), s. 221-246, 2002.
- YILMAZ, Z. ve M. MISIRLI “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki”. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18 (2), Elazığ, s. 203-222. 2008.
- YİĞİT, R., “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, **C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, s. 17-21, 2002.
- ZEHİR, C., L. ALPKAN ve K. LÜTFİHAK, “Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler”, **11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi**, 2003.

Diğer:

İnternet Kaynakları:

- AKDAĞ, M., **Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi**, Yüksek Lisans Tez Özeti, <www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/mustafaakdag/1-20pdf>
- ALTIPARMAK, A., <<http://www.mobbingturkiye.net>> 2007
a.y. <<http://www.aktifgelisim.com/haber-duyuru/mobbing-davasi.html>>, 2007
a.y. <<http://www.mobbingturkiye.net/makaleler>>, 2009
- BALTAŞ, A., **Adı Yeni Konmuş Bir Olguyu İşyerinde Yıldırma**, <<http://www.baltas-baltas.com/makaleler.com>> 2003
- BALTAŞ, A., **Herkes Lider Olamaz**, Makaleler, <www.acarbaltas.com>
- BALTAŞ, A., **Yöneticilik ve Liderlik**, Ekip Oluşturma ve Geliştirme Semineri, 1998, <www.acarbaltas.com> 2009.
- BARAN, H., **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, İTO A&G Bülten, <www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-b351-9-adce4362afe/4491/hitaykriz1.pdf> 2009.
- BENSGHİR, T.K., **Kamu Kurumlarında Bilgi Yöneticileri**, <www.edevletkonferansi.org>
- CENER, P., **Kriz Yönetimi**. <<http://www.danismend.com>> 20.07.2007
- DANGAÇ, G., **Liderlik ve Yöneticilik**, BİYMED Makaleler, 29.07.2008, <http://www.biymed.com/makaleler/Gönül_Dangaç>, 13.02.2009.
- EKİCİ, M. K., **Günümüz İş dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik ve Yöneticilik**, Polis Eğitim Dergisi 43. sayı, 2005, <http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/43/web/makaleler/Kenan_Mehmet_Ekici_16.02.2009>.
- GERMİRLİ, N., **Performans Sisteminin Performansı**. <[http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID_722\(20.10.2007\)](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID_722(20.10.2007))>
- OKUTAN, M. ve D TENGİLİMOĞLU, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması”. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3, 15-42. 2002 <<http://www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf>>. (Erişim Tarihi: 10.03.2010).
- ÖZDEMİR, S., **Kamu Yönetimi ve Liderlik**, <www.etkinlikpaylas.com>
- SEZGİN, F. **Kriz Yönetimi**, <<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdef/manasdergi/sbd/sbd8/sbd8-13.pdf>>
- YAŞAR, M., <<http://blog.milliyet.com.tr>>
- ZEHİR, C., **Yerel Yönetimlerde Liderlik**, Maxihaber.net, Mayıs 2006, <http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/2006/ky_cemal_zehir_mayis2006.htm> 11.02.2009.>

Tezler:

- AKPINAR, Ü., **Kocaeli İli İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya, 2006.
- ALEXANDER, D. C., **Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gallaudet University, 1995.

- BRESCTICK, E. T. **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**, Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1999.
- DİNDAR, A.M., **Lider, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi; İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü., 2001.
- DYSON, J. C. . **Middle School Teachers' Perceptions of Conflict and Their Conflict Management Styles**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Temple University Graduate Board. 2002.
- GÜNER, Ş., **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2002.
- KABADAYI, R., **Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Liderlik Güdülenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1982.
- SİRİVUN, U., **An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers, International Managers and College Students in Thailand**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University. 2001.

Bildiriler:

- BAYAZIT, Z.D., Ö. ÇENGEL, Ö., F.F. TEPE. “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2003.
- ODABAŞ, H., “Bilgi Yönetimi ve Yüksek Öğrenim Kurumlarında Kurumsal Açık Erişim”, **13. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri**, ODTÜ, Ankara, 2008.

Raporlar:

- AVCI, N., C. N. TAŞÇI, D. DERMAN, N. ERDOĞAN ve Ü. KÖYMEN, **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri**, MEB Araştırma Raporu, Ankara, 1992.
- TİBBİTTS, F., **STK’lar İçin Proje Yönetimi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sivil Toplum Kuruluşları, Eğitim ve Araştırma Birimi, STK Yönetimi Konferans Yazıları No: 1, 2004.

Sözlük:

- TÜRK DİL KURUMU, **Türkçe Sözlük**, TDK Yayınları, Yayın no: 549, Ankara, 2005.
- RANDOM HAUSE WEBSTER'S COLLEGE DICTIONARY, s. 174, New York, 1997.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Ömür Deliveli

Doğum Yeri: Hatay

Doğum Yılı: 06.06.1971

Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu:

Lise: 1984- 1987

Lisans: 1987-1992

Yüksek Lisans: 2004-2010

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:**1. İngilizce (orta)****2. Arapça (orta)****İş Deneyimi:****1997-2001- Aksaray Defterdarlığı****2001-20-Muğla Üniversitesi**