

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

145871

Yüksek Lisans Tezi

LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE KÜTAHYA JANDARMA
EĞİTİM TABUR KOMUTANLIĞI'NDA
DURUM TESPİTİ

Danışman
PROF. DR. BÜLENT TOKAT

145871

Hazırlayan
Oğuz KARADUMAN

0291014119

Kütahya - 2004

Kabul ve Onay

Oğuz KARADUMAN'ın hazırladığı "Lider-Yönetici Eğitimi ve Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda Durum Tespiti" başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

10.8./2004

TEZ JÜRİSİ

Prof.Dr. Bülent TOKAT (Danışman)



Yrd.Doç.Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN



Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN



Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Lider-Yönetici Eğitimi ve Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda Durum Tespiti" adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10.18.2004


Oğuz KARADUMAN



ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Ünye'de doğdu. İlk öğrenimini Ankara 13 Ekim İlköğretim Okulu'nda, Orta Okulu Ankara Özel Yükseliş Koleji'nde tamamladıktan sonra 1988 yılında İstanbul Kuleli Askeri Lisesi'ne girdi ve 1992 yılında mezun oldu. Yüksek öğrenimini 1992-1996 yılları arasında Kara Harp Okulu'nda yaparak 1996 yılında teğmen rütbesiyle mezun oldu. 1999 yılında Üsteğmen rütbesine yükseldi. Sırasıyla Ankara ve Siirt'te görev yaptıktan sonra 2001 yılında Kütahya'ya tayin oldu. Yüksek lisans eğitimini yapmak için 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı"nda eğitim görmeye başladı. Evli ve 1 kız çocuk babasıdır. İyi derecede İngilizce bilmektedir. Halen Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda Birlik Mal Saymanı olarak görev yapmaktadır.



ÖZET

Her geçen gün dünyada, bilgiler eskiye oranla artmakta ve süratle değişmektedir. Teknolojide ve bilimde ortaya çıkan bu değişikliklerle birlikte, hizmetlerin nitelik ve nicelik açısından değişmesi ve artması, yönetiminde değişmesine yol açmıştır. Yönetiminin değişmesi, yöneticilerin de bu yenilikler ışığında kendilerini geliştirmelerini; gerekli bilgi, beceri ve deneyimle donatılmalarını zorunlu kılmıştır. Yöneticilerin bu niteliklere sahip olmalarında en etkili araç, şüphesiz eğitimidir. Bu bakımdan eğitim her zaman önemini korumuştur.

Bugün sadece, denenmiş öğretilerle bir şeyler yapmaya çalışırsak, yetiştireceğimiz liderler ancak bugüne hükmedenler olacaktır. Dünyamız büyük bir değişimin içindedir. Askeri teknolojiler de süratle bir değişimin içindedir. Bilgi çağının kuvvetlerini yönetecek liderlerin özelliklerinin farklı olacağı ve yönetim biliminin de çok değişeceği kesindir. Yarının yönetiminde sadece krizi yönetecek değil sürekli değişimi yönetecek lider-yöneticilere gereksinim olacaktır.

ABSTRACT

Everyday in the world, the knowledge is increasing and changing quickly comparing to past. With the result of the variations in technology and science, the quality and quantity variations of the services also caused the variations in management. The variations in management caused the managers change themselves such as to increase their abilities, knowledge's and experiences. The most important thing that gives managers these qualities is the education. Because of this reason education always protected its importance.

If we still insist on the same leading tasks and don't improve ourselves, there will be no changes or improvements and the managers will still be the ones who only manage now not future. The world is changing everyday. Also the military Technologies are changing. It's a fact that leaders' qualities and the management science will also change. In the future we need managers not only managing the crisis but also managing the improvements and the variations.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
TEZ HAKKINDA	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMLARININ TANIMLARI İLE LİDERLİK KURAMLARI

1.1. YÖNETİCİ	5
1.1.1. Yönetici Kavramı	5
1.1.2. Yönetim Düzeyleri	7
1.1.3. Yöneticinin Nitelikleri	9
1.2. LİDERLİK	12
1.2.1. Liderliğin Tanımı	12
1.2.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	15
1.3. LİDERLİK KURAMLARI	17
1.3.1. Niteliksel Kuramlar	18
1.3.2. Davranışsal Kuramlar	21
1.3.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	22
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	24
1.3.2.3. Blake ve Mouton Yönetimsel Diyagram Modeli	26
1.3.2.4. Liderlik Doğrusu Kuramı	28

1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	30
1.3.2.6. Davranışsal Kuramın Genel Bir Değerlendirmesi	32
1.3.3. Durumsallık Kuramları	33
1.3.3.1. Amaç – Yol Kuramı	34
1.3.3.2. Fiedler'in Liderlik Kuramı	38
1.3.3.3. Hersey Blanchard'in Durumsallık Kuramı	40
1.3.3.4. Yatay İlişki Kuramı	43
1.3.3.5. Vroom – Yetton Liderlik Kuramı	45
1.3.3.6. Reddin Kuramı	46
1.3.3.7. Durumsallık Kuramının Genel Bir Değerlendirmesi	47
1.3.4. Karizmatik ve Harekete Geçirici Liderlik	48
1.3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramları	49
1.3.4.1.1. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı	51
1.3.4.1.2. Bass'in Karizmatik Liderlik Kuramı	53
1.3.4.1.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Kuramı	54
1.3.4.2. Harekete Geçirici Liderlik Kuramları	55
1.3.4.2.1. Burns'ün Harekete Geçirici Liderlik Kuramı	58
1.3.4.2.2. Bass'in Harekete Geçirici Liderlik Kuramı	58
1.3.4.2.3. Roberts'in Harekete Geçirici Liderlik Kuramı	60

İKİNCİ BÖLÜM

21'NCİ YÜZYILDA LİDERLİK VE GELİŞİMİ

2.1. 21'NCİ YÜZYILDA LİDERLİK BECERİ VE NİTELİKLERİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞİKLİKLER	62
2.1.1. 21'nci Yüzyılda Liderin Özellikleri	68
2.1.1.1. Grup ve Bireylerin Gereksinimlerini ve Özelliklerini Anlama Becerisi	70
2.1.1.2. Grup Kaynaklarının Bilinmesi ve Kullanılması Becerisi	71
2.1.1.3. İletişim Becerisi	72
2.1.1.4. Planlama Becerisi	72
2.1.1.5. Grup Oluşumunun Denetlenmesi Becerisi	73
2.1.1.6. Değerlendirme Becerisi	74
2.1.1.7. Örnek Olma Becerisi	75
2.1.1.8. Liderliğin Başarısının Paylaşılması Becerisi	75
2.1.1.9. Danışmanlık Becerisi	75
2.1.1.10. Grubu Temsil Etme Becerisi	76
2.1.1.11. Vizyon Sahibi Olması	78
2.1.1.12. Bütünlük, Olgunluk ve Bolluk Zihniyeti	80
2.1.1.13. Öğrenme Becerisi	81
2.1.1.14. Yaratıcılık	82
2.1.1.15. Dürüstlük ve Güven	82
2.2. LİDERLİK VE ÖRGÜT ARASINDAKİ İLİŞKİ	83
2.2.1. Toplumsal Yapının Lider ve Ekiple İlişkisi	84
2.2.2. Grubun Önemi ve Liderlikle İlişkisi	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ ÇAĞINDA LİDER-YÖNETİCİ ve EĞİTİMİ

3.1. BİLGİ ÇAĞINDA DEĞİŞİMİN BOYUTLARI	93
3.2. LİDER-YÖNETİCİ KAVRAMI	95
3.3. GÜÇ KULLANIM BİÇİMLERİNE GÖRE LİDERLİK	99
3.3.1. Otokratik Liderlik	100
3.3.2. Katılımcı ve Demokratik Liderlik	103
3.3.3. Özgür Bırakıcı Liderlik	105
3.4. LİDER-YÖNETİCİNİN PRENSİPLERİNİN İNCELENMESİ	107
3.4.1. Liderin Kendisine Yönelik Prensiplerinin İncelenmesi	108
3.4.2. Liderin Astlarına Yönelik Prensiplerinin İncelenmesi	109
3.4.3. Liderin Göreve Yönelik Prensiplerinin İncelenmesi	110
3.4.4. Liderin Ekibe Yönelik Prensiplerinin İncelenmesi	110
3.5. LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN ÖNEMİ	111
3.6. LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER	113
3.6.1. Grup İçindeki Eğitime Ağırlık Veren Yöntemler	113
3.6.1.1. Yönetim Oyunları Yöntemi	113
3.6.1.2. Komiteler Yolu İle Yetiştirme Yöntemi	114
3.6.1.3. Grup Çalışması Yöntemi	115
3.6.1.4. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi	116
3.6.2. Kişiye Ağırlık Veren Eğitim Yöntemleri	117
3.6.2.1. İş Başında Eğitim Yöntemi	117
3.6.2.2. Görev Değiştirme Yöntemi	118
3.6.2.3. Evrak Sepeti Yöntemi	120

3.6.2.4. Örnek Olay Yöntemi	120
3.6.2.5. Yöneticiye Yardımcı Yolu İle Eğitim Yöntemi	121
3.6.2.6. Düz Anlatım Yolu İle Eğitim Yöntemi	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜTAHYA 1'NCİ JANDARMA EĞİTİM TABUR KOMUTANLIĞI'NDA LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİ KONUSUNDA DURUM TESPİTİ

4.1. LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN HEDEFİ	125
4.2. EĞİTİM SİSTEMİ	126
4.2.1. Genel Esaslar	126
4.2.2. Jandarma Genel Komutanlığı Eğitim Yönteminin Yapısı	127
4.2.2.1. Ferdi Eğitim	127
4.2.2.1.1. Erbaş ve Er Eğitimi	127
4.2.2.1.2. Subay, Astsubay ve Uzman Jandarma Eğitimi	128
4.2.2.2. Toplu Eğitim	129
4.2.2.2.1. Görev Düzenleri Eğitimi	129
4.2.2.2.2. Duruma Dayalı Eğitim	129
4.2.2.2.3. Görev başı Eğitimi	130
4.2.2.2.4. Geri Besleme Eğitimi	130
4.3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ	130
4.3.1. Görerek, Yaptırarak Öğretme	130
4.3.2. Tekrarlayarak Öğretme	131
4.3.3. Parçalara Bölerek Öğretme	131
4.3.4. Yarışma Ortamı Yaratarak Öğretme	131
4.3.5. Sınavla Öğretme	131

4.3.6. Sayı Saydırarak Öğretme	131
4.3.7. Adım Adım Öğretme	131
4.3.8. Anlat Yaptır	132
4.4. EĞİTİMİN PLANLANMASI	132
4.4.1. Lider Eğitimi	132
4.5. EĞİTİM HAZIRLIĞI	134
4.5.1. Günlük Eğitim Toplantısı	134
4.5.2. Haftalık Eğitim Toplantıları	135
4.6. LİDER YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ	137
4.7. EĞİTİMİN UYGULANMASI	139
4.8. ORYANTASYON EĞİTİMİ	141
4.9. EĞİTİMİN YÖNETİMİ	142
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	144
KAYNAKÇA	147
DİZİN	152

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Liderin Özellikleri	17
Tablo 1.2 Liderlik Değişkeni	28
Tablo 1.3 Yatay İlişki Bağları	41



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Lider Davranışları	20
Şekil 1.2 Yönetim Stilleri	24
Şekil 1.3 Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması	25
Şekil 1.4 Yol-Hedef İlişkisi	34
Şekil 1.5 Fiedler Modeli	36
Şekil 1.6 Takipçilerin Olgunluk Dereceleri	38
Şekil 1.7 Liderlik Biçimleri	39
Şekil 1.8 Görev ve Etkinlik İlişkisi	44

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
A.g.e.	Adı Geçen Eser
A.Ş.	Anonim Şirketi
ASTSB.	Astsubay
D.H.O.	Deniz Harp Okulu
DDE.	Duruma Dayalı Eğitim
EYL.	Eğitim Yardımcı Levhası
EYM	Eğitim Yardımcı Malzemesi
F.S.İ.	Faaliyet Sonu İncelemeler
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
K.H.O.	Kuru Harp Okulu
K.K.	Kara Kuvvetleri
M.Ö.	Milattan Önce
S.B.F.	Sosyal Bilimler Fakültesi
SB.	Subay
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
T.S.K.	Türk Silahlı Kuvvetleri
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Eserleri
U.S.A.	United States of America
UZM J.	Uzman Jandarma
UZM	Uzman
V.B.	Ve Bunun Gibi
Y.K.Y.	Yapı Kredi Yayınları
Y.O.	Yayın Organı
YD.SB.	Yedek Subay



TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ:

21'nci yüzyılın çok karmaşık siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin olduğu gerçeği, bu yüzyıla damgasını vuracak yönetici ve liderin nasıl olması gerektiği, hangi niteliklere sahip lider-yöneticinin başarılı olabileceği, konularında başta sorumluluk sahibi kişi ve kurumları çeşitli arayışlara yöneltmiştir. Bu kapsamda konuyu kendi mesleğimiz açısından düşünerek, Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelerin ışığında, bu yüzyılda, liderin sahip olması gerekli niteliklerin neler olacağı ve bu niteliklerin kazandırılması için verilmesi gereken lider-yönetici eğitimi konusunda bir araştırmanın yapılması zorunluluğu, bu tezin hazırlanmasına temel teşkil etmiştir.

Dünyamız büyük bir değişim içindedir. Askeri teknolojiler de süratli bir değişim içindedir. Bilgi Çağı'nın kuvvetlerini yönetecek yönetici ve liderin özelliklerinin farklı olacağı ve yönetim biçiminin de çok değişeceği öngörülebilir. Yarının dünyasında sadece krizi yönetecek değil sürekli değişimi yönetecek yönetici ve liderlere gereksinim olacaktır. Bir toplum ne kadar iyi lider-yönetici çıkarabiliyorsa o kadar gelişen bir toplum olacak ve "geleceğini" yönetecektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bilgi Çağı'nda liderlik ve yönetim bilimlerinde beklenen değişimler bugünkü yaklaşımlardan çok daha farklı olabilir. Örneğin, Bilgi çağı liderlere ve yönetime yeni bakış açıları getirmektedir. Bazı araştırmacılar, liderin yönettiği toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılım sağlan, yönetici değil, yönlendirici olacağını belirtmektedir.

Gelişmiş ve bilgiye kolay ulaşabilen insanın lidere gereksinimi azalacak, bununla birlikte düşünce gücü yüksek liderlerde artacaktır. Bu iki neden, liderlik sürecinin azalması ve liderin sürekli değişimini gerektirecektir. Liderliğin süresi bazen başlatıcı liderlikle sınırlı kalacak; bilgi toplumu ise liderliğin başlatıcılığından sonra devamını da kendi eline alacaktır.

Lider-yöneticilik gelecekte daha çok alt fonksiyonları kapsayan bir bilim dalı olacaktır. TSK'ndeki mevcut liderlik gelişimi, bütün kurumlarda uygulanamamaktadır.

Bu çalışmada, mevcut liderlik gelişim uygulamaları, liderlik üzerine yapılan çalışmalar ve 21'nci Yüzyılın lider-yöneticilikte meydana gelebilecek değişim incelenerek, Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda uygulanan lider-yönetici eğitimi programının nasıl geliştirilebileceği irdelenmiştir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Dünyanın en kritik bölgesinde bulunan ülkemizin bekası ve güvenliğinin güvencesi olan Türk Silahlı Kuvvetleri, ülke savunmasını en iyi şekilde yerine getirmek için kapsamlı ve çok yönlü çabalarını sürdürmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin başarısının iyi eğitilmiş, ehliyeti ve performansı yüksek insan gücüne bağlı olduğunun bilincinde olarak, eğitim yöntemi üzerinde önemle durulmalıdır.

Bu çalışma neticesinde ortaya konacak olan lider-yönetici eğitimi sistemi ile Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'ndaki mevcut eğitimi yöntemlerindeki aksaklıkların giderilmesi ve en uygun eğitim yönteminin saptanması hedeflenmiştir.

Pek çok kurum ve araştırma kuruluşları lider-yönetici eğitimi üzerine çalışma yapmaktadır. Bu çalışmalar birbirine benzer niteliktedir. Bir sistemin, başka bir sistemdeki uygulamaları taklit ederek başarılı olması beklenemez. Her sistem kendine özgüdür. Her kurum lider-yönetici uygulamalarını kendi özünde aramalı, gelişimi kendi birimlerinin yaratıcılığı ile sağlamalıdır.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda, cezaevlerine asker yetiştirildiğinden, eğitimlerin çoğu uygulamalı olarak yaptırılmakta ve uygulanmakta olan lider-yönetici eğitimi yöntemi de kişiye ağırlık veren eğitim yöntemlerinden iş başında eğitim ve örnek olay yöntemlerine uygun olarak yapılmaktadır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI

Kaynakların gerçek veya gerçeğe yakın olduğu ve bilgilerin objektif gözlem sonuçları olduğu kabul edilmiş ve bunun sonucu olarak da, lider-yönetici eğitiminin kişiye ağırlık veren yöntemlerden olduğu saptanmıştır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Eğitim birliklerinde görev yapan rütbeli personelin görevlerinde daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla lider-yönetici eğitimi yöntemleri ile ilgili yapılan bu araştırmada, ülke genelinde farklı illerde eğitim birlikleri olması nedeniyle; uygulama Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda yapılmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma literatür taranması yöntemiyle yapılmış olup. Kütahya Jandarma Tabur Komutanlığı'nda uygulanan lider-yönetici eğitimi yöntemlerinin incelenerek, bu yöntemler kişiye ağırlık veren eğitim yöntemleri ile karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırma esnasında verilere ulaşmak için literatürde lider-yönetici eğitimi ile ilgili kavramların incelenmesine gerek duyulmuştur. Bugüne kadar yapılan incelemelere ve bu incelemelerin kaynaklarına ulaşılmıştır.

İkinci aşamada yönetim kavramı, yönetim ve yönetimi geliştirme gereksinimi ile liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir. Lider-yönetici becerilerinin belirlenmesi ve gelişimin ortaya konması için liderlik ve yöneticiliğin tarihsel süreci incelenerek lider-yönetici eğitiminde uygulanan yöntemler ile liderlikle ilgili teoriler ortaya konmuştur. Bunun neticesinde liderliğin organizasyon içindeki yeri ve etkili liderliğin sağlanmasındaki yöntemler incelenmiştir.

Liderliğin tarihi gelişimi, bilimsel ve TSK açısından ortaya konduktan sonra 21'nci yüzyılda lider-yönetici becerileri ve eğitim yöntemleri kaynaklarda tespit edilen bulgular ışığında incelenmiştir.

GİRİŞ

Tezin birinci bölümünde, yönetim, yönetici, liderlik kavramlarının günümüze kadar geçirdiği süreç incelenerek yönetici ile lider arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Bu bölümde yönetici, lider eğitiminde uygulanan yöntemler ve bu eğitimin önemi vurgulanmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımlarında, örgütsel yapının önemi vurgulanmış ve yöneticinin liderlik nitelikleri üzerinde durulmuştur. Yönetimin tavandan değil tabandan gelmesi gerektiği ve kurumsal liderliğin önemli bir faktör olduğu, görülmüştür. Böylece yöneticinin, liderlik rolü oynadığı zaman başarılı olabileceği kavranmıştır.

Bugün liderliğin tanımı ve işlevleri konusunda farklı görüşleri benimseyen çok sayıda kuramsal yaklaşım bulunduğu ancak söz konusu kuramların ağırlıklı olarak Ohio ve Michigan Üniversiteleri liderlik araştırmaları bulgularına dayandığı görülmektedir. Her biri benzerlik ve farklılıkları ile değerlendirildiğinde, liderliğin kavramlaştırılması sürecine katkı sağlayan liderlik kuramları ile ilgili araştırmalar bu bölümünde belirtilmiştir.

İkinci bölümde, inceleme literatür taraması şeklinde yapıldığından; liderin özellikleri, liderin gruplarla ve örgütle ilişkileri üzerinde durulmuş ve bilgi çağında değişimin boyutlarından bahsedilmiştir. 21'nci Yüzyılda liderlik gelişimi üzerine yapılan araştırmalar ve değerlendirmelerde bir liderde olması gereken liderlik becerileri ortaya konmuş ve bu becerilerden ondördünün öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu becerilerin geliştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak alt programların genel çerçevesi çizilmiştir.

Üçüncü bölümde, liderlik becerileri, lider-yönetici gereksinimi ve eğitiminde uygulanan yöntemler ve bu eğitimin önemi vurgulanmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımlarında, örgütsel yapının önemi vurgulanmış ve yöneticinin liderlik nitelikleri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde ise, Kütahya Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda görev yapmakta olan, lider-yönetici pozisyonundaki rütbelilerin eğitim yöntemleri incelenmiş ve bu yöntemler, lider-yönetici eğitiminde uygulanan yöntemlerle karşılaştırılarak

kiŒiye ağırlık veren eğitim yöntemlerinden iŒ baŒında eğitim ve örnek olay yöntemleriyle olan iliŒkileri belirlenmiŒtir. Belirlenen yöntemlerden lider-yönetici eğitiminde en uygun ve verimli yöntemler belirlenmiŒtir.





TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMLARININ TANIMLARI İLE LİDERLİK KURAMLARI

1.1. YÖNETİCİ

Kamu yönetiminde, yönetici kavramıyla ilgili olarak herkesin üzerinde birleştiği bir tanım bulunmamaktadır. Bu durum tanımlamada kullanılan ölçütlerin farklılığından ileri gelmektedir. Kullanılan bu ölçütlere göre bakıldığında yönetici, yerine getirdiği göreve, hiyerarşide bulunduğu yere ve taşıması gereken kişisel niteliklere göre tanımlanmıştır.¹

Yönetici bir tanıma göre, belli bir amaç için örgütlenmiş insanları, hedeflenenlere ulaşmak için, uyumlu, etkili, verimli ve işbirliği içinde yönetme sorumluluğunda olan kişilerdir.² Öte yandan yönetici, kaynakları planlama, örgütlenme, yöneltme, düzenleme ve denetleme işlevlerini yerine getiren, hedeflerin gerçekleştirilmesinde örnek olan, yol gösteren ve liderlik eden kişi olarak tanımlanabilir.³

1.1.1. Yönetici Kavramı

Devlet kavramının toplum yaşamına girmesiyle birlikte, hizmetler, kamu kurum ve kuruluşlardaki kamu personeli eliyle yürütülmekte ve gerçekleştirilmektedir. Bu personel arasında kamu kurum ve kuruluşlarının emir ve komuta yerlerinde bulunan, siyasi iktidarların saptadığı kamu politikasını eyleme dönüştüren, yürütme mekanizmasını yöneten kişilere kamu yöneticisi denmektedir.⁴

Günümüzde kamu yöneticisi deyimini, daha çok dar anlamda ve özellikle kurumun üst düzeyinde bulunan ve kamu otoritesini kullanarak, hizmetlerin kamu görevlilerince yapılmasını sağlayan kişiler için kullanıldığı görülmektedir.⁵

Geniş anlamda "kamu yöneticisi" ise, kamu gücünü kullanarak birden çok kişinin işini planlayan, örgütlendiren, eldeki kaynakları amaca göre harekete geçiren ve yöneltten, çeşitli etkinlikleri düzenleyen ve denetleyen kişi olarak tanımlanabilmektedir.

¹ Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, 2.baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1979, s. 132.

² Nihat AYTÜRK, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, 2.Baskı, Emel Yayınevi, Ankara, 1990, s.2.

³ Kenan SÜRĞİT, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Emel Yayınevi Ankara, 1970, s.16.

⁴ Cemil CEM, Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, TODAİE yayını, Ankara, 1976, s. 12.

⁵ Doğan CANMAN, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1995, s.93.

Diğer taraftan, yönetici çeşitleri konusunda diğer bir ayrım da, uzman yönetici genel yönetici ayrımıdır. Bu iki yönetici tipi konusunda açıklanan görüşler şu şekilde özetlenebilir:⁶

Genel olarak uzman yönetici, yönettiği birimin görevleri konusunda uzman olan kişi iken, genel yönetici, yönetim alanında yetişmiş, yönettiği birimin görevleri konusunda uzman olmayan kişidir. Uzman yöneticinin en ideal yönetici olduğunu savunanlar, şu görüşleri ileri sürmektedirler:

- Yönetici, uzmanı olmadığı bir işin yöneticisi olursa, doğru karar vermeyebilir. Dolayısıyla kendisine sunulanı olduğu gibi kabul etmek durumunda kalır. Bu durumla karşılaşılması için, yöneticileri, ilgili teknik ve uzmanlık alanlarından seçmek gereklidir. Çünkü yönetici, yöneteceği işler hakkında birinci elden bilgi sahibi olmalıdır.

- Yöneticilik görevlerinin yalnız genel yöneticilere verilmesi, belli dallarda öğrenim görmüş kimselere öncelik verilmesini sağlar. Oysa yöneticilik yeteneği olup da, teknik ve mesleki dallarda yetişen kimselere de bu hakkın verilmesi gerekmektedir.

- Mesleki ve teknik yönü ağır basan bir hizmetin başına bu niteliklere sahip olmayan bir yöneticinin getirilmesi, işin başarısını azaltır. Yöneticinin en önemli görevi düzeni ve işbirliğini sağlamaktır. Teknik ve mesleki elemanların çoğunlukta olduğu bir kurumda, işbirliğini ancak o meslek mensupları arasından seçilecek yönetici sağlayabilir.

Genel yöneticiden yana olan görüşler ise:

- Genel yöneticilik formasyonuna sahip olmayan kişiler, olayları sosyal ve siyasal değerlerden yoksun olarak görme eğilimindedirler. Oysa genel yönetici, özel bir eğitim gördüğü için olayları bir bütün olarak ve çok yönlü değerlendirerek analiz eder.

⁶ TUTUM, a.g.e., s. 133-135.

- Personelin, almış olduğu eğitime göre çalıştırılmaları esas olmalıdır. Bu bağlamda, yöneticilik öğrenimi veya eğitimi almış kişilere yöneticilik görevi verilmelidir.
- Kurum içinde birkaç meslek dalı varsa, kurum içi dengeleri en iyi sağlayacak ve tarafsızlığı koruyacak yine genel yöneticidir.
- Yöneticilik belli bir eğitimi gerektirir. Aynı şekilde yöneticilik, kurumsal yönden sağlam bilgilere, uygulama yönünden ise uzun bir deneyime dayanır. Bu durum, mesleğin erken yaşlarda belli bir yetiştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Teknik ve uzmanlık dallarında eğitim görmüş kişilerin bu açıdan pek fazla şansları bulunmamaktadır.

Bu görüşleri kısaca belirttikten sonra, bir başka yönetici kavramına değinmek gerekir.

1.1.2. Yönetim Düzeyleri

Yöneticilerin, örgütlerinde buldukları kademeye göre üst, orta ve alt kademe olarak üç grupta toplanabileceği belirtilmişti. Devletin örgüt yapısı, bir piramit şeklinde düşünülürse, bu piramidin hiyerarşi olarak üst kısmını üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır.

Üst kademe yöneticisi, örgütlerin her türlü çalışmalarının ortak amaçlara yöneltilmesinden ve düzenlenmesinden, hedeflenen programlara ulaşılmaması durumunda gerekli aksaklıkların düzeltilmesi için alınması gereken önlemlerin alınmasından sorumludur. Aynı zamanda örgütlerdeki yapı ve işleyişin değişen gereksinim ve kurallara uygun olarak geliştirilmesinden, kaynakların sağlanması ve düzenlenmesinden, her türlü plan ve programların hazırlanmasından sorumlu olan kişilerdir.⁷

Diğer bir tanımlamada yüksek yöneticiler, genel yönetimin merkez ve taşra kuruluşlarında, kamu girişimlerinde, özel kurumlarda ve yerel yönetimin üst düzeylerindeki kilit noktalarda görev yapan kişilerdir. Bunların sayısı, her ülkede değişmekle birlikte, kamu görevlilerinin yüzde 1'i ile yüzde 3'ü arasında

⁷ Kenan SÜRĞİT, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Emel Yayınevi Ankara, 1970, s. 17.

değişebilmektedir. Diğer taraftan bu kişiler, temel politikaları üreten, üst düzeyde danışmanlık yapan, yönetsel politikayla ilgili karar verebilen ve alınan kararların uygulama amacıyla bir dizi karar alan kişiler olarak da tanımlanmaktadır.⁸

Öte yandan üst kademe yöneticilerinin hangi özelliklere sahip olduğu konusunda yapılan bir araştırmada şu özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir:⁹

Üst kademe yöneticisi, kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik önemli görev, yetki ve sorumlulukla donatılmış, günlük çalışmalarını yüz yüze ilişkilerle, yazışmalarla ve telefonla yürüten kuruluşun izleyeceği genel siyasetin ve önemli kararların saptanmasında, uygulanmasında ve sonuçlara göre gereken önlemlerin alınmasında ön planda sorumluluk taşıyan, ortak ve genel bir özellik olarak yüksek öğrenim görmüş, bulunduğu kamu kuruluşunun en üst düzeyinde yer alan kişidir.

Diğer taraftan üst kademe yöneticisi, siyasi organlarla olan diyalogu açısından şu şekilde tanımlanmıştır:¹⁰ Üst düzey kamu yöneticisi, kuruluşlarda çalışan personelin çalışmalarının düzenlenmesinde, yönetim mekanizmasının etkinliğinin sağlanmasında, sahip olduğu bilgi ve yetenekleri doğrultusunda aldığı kararlarla, ülkenin güvenliğinde, savunmasında büyük etkileri olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamada da üst düzey kamu yöneticilerini sayıları az, kuruluşlarının en üst düzeyinde görevli, önemli sorunlarda hükümetin güdeceği siyaset üzerinde gerçek ve doğrudan etkide bulunabilen ve Bakan'dan sonra gelen kişiler olarak ifade edilmiştir.

Üst kademe yöneticisi, içinde bulunduğu kurumun tüm işleyişinden sorumlu olmakla birlikte, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkiler kurup, işlerin yasal bir şekilde yürütülmesinden de sorumludur. Orta ve alt kademe yöneticilerini ise görev ve sorumlulukları üst kademe yöneticisinden alan ve üst düzeyde saptanan politikaların uygulanmasını sağlayan kişiler olarak nitelendirmek mümkündür.

⁸ ERGÜN, a.g.e., s.6.

⁹ CEM, a.g.e., s. 183-184.

¹⁰ a.g.e., s.25-26.

1.1.3. Yöneticinin Nitelikleri

Yöneticilerin nitelik ve işlevleri konusunda her ülkenin kalkınmışlık düzeyi, yönetsel sistemleri, yönetsel yapıları, sahip oldukları kültür ve değerler açısından farklılık göstermektedir. Buna rağmen, üst kademe yöneticilerinin ortak ve genel niteliklerinin de olduğu söylenmektedir. Bu ortak nitelikleri şu şekilde belirtmek mümkündür:¹¹

Yöneticinin dengeli, kararlı ve sağlam bir kişilik yapısına, belli bir zeka düzeyine, kavrama, çözümlenme ve uyum yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle kişiliğinin oturmuş olması ve dengeli hareket etmesi önem kazanmaktadır.

Öte yandan yöneticinin bazı yetenek ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu yetenek ve becerileri şu şekilde açıklamak mümkündür: Yönetici konuyu iyi çözümlayebilmeli, karar aşamasında dikkatli olmalı ve alınan kararların uygulanmasını izleyebilmelidir. Ayrıca yönetici, insanları ve olayları ön yargısız, nesnel değerlendirebilmeli, astlarını başarılı olmaya özendirilmeli, kendisinde de başarılı olma hedefini taşımalıdır. Elbette ölçülü bir girişkenliğe sahip olması da önem kazanmaktadır.

Aynı zamanda yönetici başında bulunduğu kurum ve kuruluşun nitelikleri ve işlevleri konusunda belirli ölçüde teknik bilgiye sahip olmalıdır. Diğer bir deyişle, üst kademe yöneticisinin yöneteceği kurumun çalışma alanında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca yönetici olaylara tek açıdan bakmamalı ve değerlendirmelerinde, objektif bir bakışa ve geniş bir yorumlama yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yeteneğe sahip olmak da geniş bir kültür ve bilgi birikimini zorunlu kılmaktadır.

Üst kademe yöneticilerinde olması gereken nitelikler konusunda geniş bir değerlendirme de şu şekilde yapılmaktadır:¹²

Belli yetki ve sorumluluk taşıyan yöneticilerde olması gereken ortak nitelikler üç grupta toplanabilir.

¹¹ CANMAN, a.g.e, s.93-95.

¹² Gencay ŞAYLAN, Türkiye'de ve Yabancı Ülkelerde Yüksek Memurlar Sorunu, Cilt: 5, Sayı: 1, Mart 1972, s.46.

- **Yöneticide Olması Gereken Bilgi ve Yetenekler:** Üst kademe yöneticisinin, çalıştığı kurumun etkinlik alanında ve işlevleri konusunda bilgili olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle yöneticinin, öncelikle içinde bulunduğu yönetim mekanizmasının yapısı ve özellikleri hakkında bilgili olması, diğer taraftan görev yaptığı kurumun içinde yer aldığı toplumun, sosyal, ekonomik ve siyasal yapısı hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Öte yandan sayılan bilgi birikimi yanında, yöneticide bulunması gereken bazı becerilere de yer vermek gerekecektir: Öncelikle yönetici, kuruluşun yönetsel nitelikteki görev ve sorumlulukları başarabilmesi için kullanılacak teknik ve yöntemleri bilme ve uygulama becerisine sahip olmalıdır.¹³

Diğer taraftan yönetici, düzeni sağlayabilme, çözümlene ve karar verebilme, yönelebilmeye, değerlendirebilme ve yorumlama konularında belli bir düzeyde olması gereklidir. Diğer bir deyişle üst kademe yöneticisinin kavrama, zeka ve yargılama yeteneği ile uyum sağlama ve dürüst olma özelliklerine sahip olması gerekmektedir.¹⁴ Yöneticinin becerileri konusuna, yöneticinin kurum içinde yerine getirmesi gereken işlevleri açısından bakılabilir. Yönetici işlevlerinin neler olduğu konusunda en çok bilinen Luther Gulick'in planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, düzenleme, rapor verme (iletişim) ve bütçeleme işlevleriyle ilgili olarak yöneticinin yeterli bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir.¹⁵

- **Liderlik:** Kamu yönetiminde liderlik, önemli bir konu olup, yöneticide bulunması gereken başlıca özelliklerden biri olmaktadır. Geniş anlamda liderlik, yapıcı, sürükleyici ve güdüleyici bir kişiliğe, aynı zamanda kurumsal hedeflere ulaşma yollarını bulma ve uygulama yeteneğine sahip olmaktır. Diğer bir tanımlamada lider, kurumu, önceden belirlenen hedeflere başarılı bir şekilde götüren, her konuda yol gösteren kişi olarak tanımlanabilir. Bunun yanında amaçların değiştirilerek yada kaldırılarak yerine yeni amaçları yerleştirmek de bir liderlik işlevidir. Tüm bunlara ek olarak liderlik, amaçları gerçekleştirmek için bireyleri ve grupları düzenleme ve güdümlenme sanatıdır.¹⁶ Lider, değişen olaylar ve şartlar karşısında etkilenebildiği için belli şartlar altında başarılı bir lider, farklı ortamlarda aynı başarıyı göstermeyebilir.

¹³ CEM, a.g.e., s.27.

¹⁴ ŞAYLAN, a.g.e., s.46.

¹⁵ Kenan SÜRGİT, *Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yöneticilerin Amaç ve Politika Belirleme İşlevleri*, s. 12.

¹⁶ ŞAYLAN, a.g.e., s.46.

Aynı şekilde, işlevlerinin farklılığı değişik liderleri gerektirebilmektedir. Bununla birlikte, yöneticinin genel olarak başarılı bir lider olabilmesi için şu özelliklere sahip olması gerekmektedir.¹⁷ Lider kişi, öncelikle kurum içinde herkesin güvendiği ve bağlandığı birisi olmalıdır. Çünkü üst kademe yöneticisi, her türlü eylem ve işlemleriyle çalışanlar tarafından kabul görmek durumundadır. Öte yandan lider, çalışanlara yetki devredebilmeli ve astlarını iyi bir şekilde güdüleyebilmelidir. Bunu başarabilmek için, çalışanları iyi tanımalı, hangi yeteneklere sahip olduklarını bilmelidir. Bunun yanında uygun karar verebilmeli, bu kararı verirken de ileriye görebilmelidir. Lider kişinin çalıştığı kurumdaki diğer personelle sağlıklı ilişkiler ve doğrudan iletişim kurması, yetkilerini büyük ölçüde devrederek, yetki ve sorumluluğunu açık olarak belirlemesi gerekmektedir. Kurumun verimli ve sağlıklı bir işleyişe sahip olması, büyük ölçüde liderin beccrisine bağlı olacaktır.

Sonuç olarak tüm liderlerde ortak nitelikler olarak, üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini en iyi şekilde aktarabilme beccrisi ile amaçlara olan bağlılık gibi özelliklere sahip oldukları kabul edilmektedir.¹⁸

- **Sorumluluk:** Üst kademe yöneticisinde bulunması gereken diğer bir özellik de ortak sorumluluk biçimleridir. Üst kademe yöneticisinin sorumlulukları değişik alanlarda olabilmektedir.¹⁹ Öncelikle yönetici, kurumun işleyişini ve hedeflere ulaşma biçimini düzenleyen yasal mevzuatın gerektirdiğini yapmak ve emirlerin uygulanmasını sağlama sorumluluğuna sahiptir. Diğer taraftan yönetici, bir üst makam tarafından kendisine verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Aynı şekilde uygulanan yöntemlerde ve konulan amaçlarda yaptığı değişikliği üst makamlara bildirmek ve amaçlara ulaşmak için kaynakları en verimli şekilde kullanma sorumluluğuyla karşı karşıyadır. Şu ana kadar sayılan bilgi ve becceri, liderlik ve sorumluluk nitelikleri, genelde bir üst kademe yöneticisinde bulunması gereken özellikler olarak kabul edilmektedir.

¹⁷ Turgay ERGÜN, *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE Yayını, Ankara, 1981, s.7.

¹⁸ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Yön Ajans, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 105, 1989,8.364.

¹⁹ ŞAYLAN, *a.g.e.* s.47.

1.2. LİDERLİK

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

1.2.1. Liderliğin Tanımı

Toplum içinde gücü ele geçirme güdüsü iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Ya lider olarak, ya da liderleri izleyerek.²⁰ İnsanlar eğer toplum içinde kendilerini yeteri kadar güçlü hissetmezlerse, mutlaka kendilerini güvende hissetmek için o toplum içinde kabul gören birini izleyeceklerdir. Bu kişinin amaçlarını kendi amaçları gibi görmeye başlayacaklar, ya da kendi amaçlarına ulaşmak için liderler bulacaklardır.

Bilindiği üzere insanı belirli hedeflere yönlendirmek ve yönlendirmek oldukça zordur. Çünkü insan davranışlarının sibernetik ve organik yönü olduğu gibi hiç ihmal edilmemesi gereken bir psikik yönü de vardır. Birçok yönetim bilimcinin vurguladığı gibi “İnsan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır”.²¹ Yöneticilerin, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için işbirliği yaptıklarını insanları bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirmek zorunda olduklarını hiçbir zaman unutulmamalıdır. Çünkü sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı işletmeyi amaca ulaştırma derecesi yani yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise insan gücünü amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir.²² Liderlik,örgütsel amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken yöntemleri belirleme yeteneğidir.

Liderlik kavramı günümüzde belki de üzerinde en çok tartışılan, araştırma konusu yapılan kavramlardan biridir. Liderlik grup başarısı için öylesine önemlidir ki, tarih yazılmaya başladığından beri insanlar bu konuyla ilgilenmişlerdir. Etkili liderlik, bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli yeteneklerden biridir. Liderlik tüm planları,

²⁰ Bertrand RUSSELL, *İktidar*, Cem Yayınevi, İSTANBUL, 1990, s.16.

²¹ Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, İ.Ü. Yayını, İSTANBUL, 1984, s.1.

²² EREN, a.g.e., s.2.

örgütü ve astların çabalarını bir araya getiren bir bağlayıcıdır. Hayal edilenlerin gerçekleşmesini sağlar.

Liderler olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığından pek farkı kalmaz. Liderlik potansiyeli gerçeğe dönüştürür. Bir örgütte ve örgüt üyelerinde varolan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran son etken olarak rol oynar.²³ Kısaca liderlik potansiyeli gerçeğe dönüştürür diyebiliriz.

Savaş gücünün esaslarını yönetmeliklerimiz, manevra, ateş gücü ,becka, liderlik olarak göstermekte ve liderliğin savaş gücünün en kritik unsuru olduğunu ifade etmektedir. Liderlik bir kuvvet çarpanı olarak ifade edilmektedir. Liderlik bütün manevra, ateş gücü ve korunma faktörlerinin en uygun şekilde bir arada senkronize bir yöntemde gönderimini ve yönetimini öngörür.²⁴

20.Yüzyılın başlarından itibaren tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesi ve liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen hala liderlik bir kara kutu gibidir. Liderliğe ilişkin tanımlar bini aşmıştır. Sadece Bennis'in bu konuda 350 den fazla tanımı vardır. Ancak bütün bunların hiçbiri, lideri ve lider olmayanı ayırt edecek fazla bir tanım geliştirmemiştir. Son yıllarda bunlara bir de lider ve yönetici ayırımı eklenmiştir. Lider ve yöneticinin farklı olduğu tartışmaları hız kazanmıştır. Bu çerçevede liderlik çalışmaları son zamanlarda daha çok lider özellikleri ve lider becerileri üzerinde yoğunlaşmakta ve lider kuramları bu iki konu üzerine oturtulmaktadır. Böylece lider tanımlarının tersine liderliğin rolü ve bunların etkileri hakkında ortak görüşler artmaktadır. Diğer bazı liderlik hakkındaki araştırmacıların tanımları şunlardır;²⁵

- Kendisini izleyenler tarafından liderliğe özdeşleştirilenler ve öyle kabul edilen kişi,
- Hedeflerin belirlenmesinde ve başarılması için gerçekleştirilen grup eylemlerini etkileme yöntemi,

²³ Keith DAVIS, İşletmede İnsan Davranışı, İ.Ü. Yayını, İstanbul 1984 s.141.

²⁴ KKT 100-5 Harekat (Sevk ve Muharebe), K.K.Basımevi Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, ANKARA, 1998, s.2-3.

²⁵ Joan WOODWORD, Yönetimin Esasları, YKM.Yayını, İstanbul, s.143.

- Ortak sorunların çözümü için tutarlı bir grup faaliyeti içinde sonuçlanan cylemler girişimi.
- Lider olan kişiler, temel olarak bir topluluğun gönüllü olarak benimsediği kişilerdir. Başka bir deyişle gösterdiği yön toplulukça paylaşılan, ortaklaşa bir biçimde değer verilen liderdir.

Liderlikte, lider ile grup üyeleri arasında çıkar ortaklığı ve benzerlikler ağır basar.²⁶ Yalnız burada liderlik ile egemenliği birbirinden ayırt etmek gerekir. Egemen kişiler grup amaçlarını kendi çıkarları yönünden saptar ve grubu bu amaçları gerçekleştirmeye yöneltir. Grup amaçların saptanmasına karışamaz. Liderlik htkmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir.²⁷

Bir diğer tanıma göre, lider bir subayın erlerine emir veriş gibi bir anda çeşitli kimselerin etkileşmesini başlatan bir kimse olduğudur.²⁸ Başka bir deyişle, grup içinde aksiyonu başlatan kimsedir diyebiliriz. Lider grup içinde bu aksiyonu başlattıktan sonra, takipçilerinin grup amaçları doğrultusunda gidip gitmediklerini denetleyen kimse olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderlik arzu edilen hedeflerin başarılması için bireysel ve grup olarak diğer insanların davranışlarını etkilemeyi içeren bir eylemdir. İnsanlar arasındaki yardımlaşmalar sayesinde ulaşılacak hedefin bir parçasıdır. Keith DAVIS, liderliğin insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de; grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamaktadır.²⁹

Liderliğe ilişkin temel fikirlerin çoğu, başlıca şu kuramlar altında toplanmaktadır; kişilik bakımından liderlik, etki şekli bakımından liderlik, davranış bakımından liderlik: güç kullanım bakımından liderlik, amaç gerçekleştirme

²⁶ Özer OZANKAYA, *Toplum Bilimine Giriş*, SBF Basın ve Yayın Y.O. Basımevi, ANKARA 1979, s.186.

²⁷ Daniel GOLEMAN, *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları No:525, İSTANBUL 1999, s.193.

²⁸ George CHOMANS, *İnsan Grubu*, Sevinç Matbaası, ANKARA 1971, s.129.

²⁹ Eser NALBANT, Tuncer ÖZDİL, *Liderlik Nitelikleri ve İşören Performansı Üzerindeki Etkileri*, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997, s.18.

bakımından liderlik, karşılıklı ilişkiler bakımından liderlik.³⁰ Bu kuramlara aynı zamanda, karar verme ve örgüt içindeki iletişim şekilleri de eklenebilir. Liderliğe karşılıklı ilişkiler bakımından kuram, diğerlerine kıyasla daha yeni bir kuramdır.

Liderlik olgusu incelenirken liderin takipçilerini hiçbir zaman göz önünden ayırmamak gerekir. Grup çalışmasında gözden kaçan bir nokta, grup üyelerinin gerekli yeteneklere sahip olması ve görevleri hakkındaki eğitimi almış olmalarının gerekliliğidir. Örneğin çok iyi bir orkestra şefinin bir lise bandosuyla başarılı olması beklenemez.³¹ Ayrıca, ortak görev için bireylerin psikolojik olarak birbirlerine bağlılığı da gerekmektedir ve hem liderin hem de grubun ortak çalışmadan tatmin olması başarı için bir zorunluluktur.

1.2.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Biçimsel örgüt, örgüt yönetiminde belirlenmiş ortak bir amaç doğrultusunda otorite ve liderliğe tabi olarak işbirliği yapan çalışanlar grubunun düzenlenmiş işlevlerinden oluşmuş bir sistemdir.³² Diğer bazı yazarlar ise yönetimi “işbirliğine dayanan grup davranışı” olarak tanımlamaktadırlar.³³ Aslında örgütler bu grup dayanışmasının sonucunda maksimum fayda diyebileceğimiz bir tür verimliliğe ulaşmak istemektedirler. Verimlilik bir örgütün elindeki enerjiyi ne denli iyi kullandığını, her birim çıktı için ne kadar enerjiye gereksinme duyulduğunu gösterir. Örgütler enerji kaynakları olarak insanlar ve gereçler kullanırlar.

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele beraber eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetimin üzerinde birçok yazarın anlaştığı tanımı ; “Yönetim başkaları aracılığıyla iş görmektir”. Bazı yazarlar ise yönetimi “Eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalı” olarak tanımlamaktadır.³⁴

Peter DRUCKER ise yönetimi, “Aynı işi yapan insanları örgütlemek, güdülemek, teçhizat bulmak ve sıradan insanları kapasitelerinin yapabileceği en yüksek

³⁰ Pınar TINAZ, Neslihan OKAKIN, *Liderin Astları İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, DHO Matbaası, 21. YY. da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL 1997,s.8.

³¹ PRENTICE W.C.H., *Understanding Leadership*, H.B.Review no:49, Ekim 1961,s.48.

³² Serap SOYER, *Endüstri Sosyolojisine Giriş*, Saray Yayınları, İzmir 1996, s. 178.

³³ Oğuz ONARAN, *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, ANKARA 1975, s.3.

³⁴ Nuri TORTOP, Eyüp GÜNAY, *Yönetim Bilimi*, Bilim Yayınları, ANKARA 1984,s.7.

verimi alabilmek için yönetmek ve yönlendirmektir.³⁵ Zaleznik ise, yöneticilerin işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirken, liderlerin yapılan işlerin diğerleri için ne anlam taşıdığı ile ilgilendiklerini söylemektedir.³⁶ Ya da başka bir deyişle, “Yöneticiler bir işi doğru yapanlardır, liderler ise doğru iş yapanlardır” denilebilir. Bu tanımlara göre ortaya çıkan en önemli fark, liderler bağlılık yaratırken, yöneticilerinin konularının getirdiği sorumlulukları yüklenerek otorite ve güç kullanmalarındadır.

Bir kişi yönetici olmadan da lider olabilir. Diğer taraftan ise bir lider yönetici olmayabilir. Hatta öyle ki, bazı yöneticiler çalıştıkları örgütlerde üstleri bile olmayan bir konumda olabilir. Bir kişi belli bir konuma sahip olmanın gücü ve avantajıyla yöneticidir. Liderler ise sadece konularıyla değil biraz sonra değineceğimiz niteliklerle de ortaya çıkar. Yöneticiler, planlama, yönlendirme ve karar verme süreçlerinde etkindirler. Fakat liderler daha çok insanlara yönelik faaliyetlere eğilimler. Esas görevleri insanları kazanmaktır. Yöneticiler işlerini kurallar çerçevesinde ve dolaysız olarak yaparlar. Yöneticiler verimliliği ön planda tutarlarken, liderler çalışma ortamındaki insan ilişkileri ile daha yakından ilgilenirler.

Gerçekten bir kişi etkili bir yönetici olabilir. Fakat bir liderin sahip olduğu güdüleme yeteneklerinden yoksun olabilir. Diğer taraftan bir lider çalışanlarını etkili olarak işe güdülese de planlama ve diğer yönetim işlevleri de etkisiz kalabilir. Günümüzün değişken piyasalarında birçok örgüt liderlik yeteneğine sahip olan yöneticilere gereksinim duymaktadır. Çünkü, teknolojiler değişmekte, örgütlerin faaliyet alanları değişmekte ve en önemlisi insanların değer yargıları değişmektedir. Etkili yönetici olmak isteyen herkes aynı zamanda liderlik yeteneklerini değiştirmek zorundadır.³⁷

Liderlik saygı görülen ve özenilen bir yetenektir, fakat insan bu yeteneğe kolay kolay sahip olamaz. Örgütsel çabanın önemli bir unsuru da çalışma grubunun bağlı olduğu yöneticidir. Eğer yönetici etkili bir lider değilse, üyelerin bireysel başarılarına rağmen grup üyeleri başarı için didinip durur. Eğer yönetici etkili bir lider ise grup lider

³⁵ JAMES W. WALKER, *Human Resource Planning*, Mc.Graw-Hill Book Co., NEWYORK 1980, s.174.

³⁶ Gary YUKL, *Leadership In Organizations*, Prentice Hall Inc. New Jersey 1989, s.1-3.

³⁷ GENÇ, a.g.e.,15.

rehberliği olmadan mümkün olamayacak görevleri dahi yerine getirebilir. Lider ortak hedeflere ulaşabilmek için tüm bireyleri en iyi çabaya sahip düzeye çıkaran kişidir.

Yönetici çoğu zaman başkaları tarafından ilgili göreve getirilirler.³⁸ Oysa lider üyesi olduğu grubun içinden çıkar. Aynı zamanda o grubun gösterdiği davranışlara da etki eder. Daha da açık söylemek gerekirse, yönetici planlama, örgütleme, özendirme, iletişim ve denetleme işlevleri gibi yönetsel işlevleri yerine getirir. Burada belirtilmesi gereken en önemli şey, yöneticinin bu göreve seçilerek gelmesi, liderin ise ortaya kendiliğinden çıkması veya bu ortamda bir biçimsel olmayan lider tipinin ortaya çıkmasıdır. Bununla beraber, genellikle bir kuruma lider olarak atananların, belirlenmiş amaçlara ulaşmak maksadıyla insan davranışlarını etkileme süreci ise "kurumsal liderlik" olarak tanımlanmaktadır.³⁹ Bizde bu araştırmada yönetici olarak belirtilen kişilerden kurumsal lider tanımlaması içinde kabul edeceğiz. Önemli olan kişilerin birtakım etkinliklerde bulunarak amaca ulaşılması ise, yöneticinin çalışanları bu etkinlikler yönüne güdülemesi, etkilemesi, yani onlar üzerinde otorite kurmasıyla ve bunda başarılı olduğu oranda lider sayılacaktır. Lider otoritesini grup üyelerinden alırken, yönetici bulunduğu gruptan herhangi bir otorite almaksızın lider rolünü üstlenmektedir.⁴⁰

Sonuç olarak, liderlik insanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı insanlar, düşünce tutum ve davranışlarını etkilemesine izin veriyorsa onların lideri olabilir. İdeal olanı yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yönüdür.

1.3. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kuramlarının oluşturulmasında yapılan araştırmaların dayandığı felsefe, sadelik ve mantıktır. İnsanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider olunmaz". Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün yetenekler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik yöntemini açıklamannın tek yolu

³⁸ GENÇ, a.g.e.,18-21.

³⁹ Kevin S DONOHUE, *Transformational Leadership*, Military Review, Ağustos 1994, No:8, s.28.

⁴⁰ YUKL, a.g.e., s.23.

ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Başarılı liderler, başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli niteliklere daha fazla oranda sahiptir. Burada önemli olan iyi ve kötü liderlerin kişisel istekleridir.⁴¹

1.3.1. Niteliksel Kuramlar

Nitelik kuramları araştırılırken takip edilen yöntem, genellikle şu aşamalardan oluşur.⁴²

- İyi lidere sahip bir grup ve buna paralel olarak da “kötü”, ya da “zayıf” lidere sahip başka bir grup bulmak,
- Her iki gruptaki liderleri çeşitli kişilik nitelikleri ve birey bakımından ölçmek,
- İyi liderlerin herhangi bir nitelik ya da kişiliğe, kötü liderlere oranla önemli sayılabilecek bir farklılıkta olup olmadıklarını saptamak.

Bu yöntemle ortaya çıkan kuramlara göre lider, fiziksel ve kişilik nitelikleri açısından diğer grup bireylerinden farklıdır. Stogdill’de buna benzer bir araştırma yapmış ve yukarıda belirtilenlere ek olarak sağlık, eğitim düzeyi, uyum, istek, hırs ve kavrama gibi niteliklerinde lideri belirleyen kişilik niteliklerinden olduğunu saptamıştır.⁴³ Bir başka çalışmada, Arthur BEDELAN liderlik nitelikleri fiziksel ve psikolojik olarak iki ayrı kategoride toplamıştır. Her ne kadar bu araştırmaların bulgularının pek tatmin edici olmadığını ileri sürse de, liderlerin çevresindekilere göre daha uzun boylu olduklarını, daha zeki olduklarını daha çok göze battıklarını ve daha sosyal olduklarını kabul etmek gerektiğini belirtmiştir.⁴⁴

Girişimcilik ve yenilikçilik yönetim biliminin dışında olan kavramlardır. Bu düşünceye göre yönetim, belirlenmiş ve bilinen görevlerle, bu görevleri başaracak insan gücünü devreye sokarak harekete geçirilmesi faaliyetleriyle uğraşır.⁴⁵

⁴¹ Uğur ZEL, *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*, K.H.O. Matbaası, ANKARA 1996 s.11.

⁴² Eric MOORHEAD, *Organizational Behaviour*, Houghton Mifflin co., BOSTON 1989, s.325.

⁴³ Uğur ZEL, *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*, K.H.O. Matbaası, ANKARA 1996 s.7.

⁴⁴ Arthur BEDELAN, *Management*, The Dryden Press, NEW YORK, 1989, s. 429.

⁴⁵ Peter F. DRUCKER, *Management's New Role*, Harvard Business Review, USA 1969, s.64.

Yöneticinin görevi yönettiği kişileri daha verimli hale getirmektir. Yöneticiler tarafından çalışanlar, kaliteli veya kalitesiz olsun bir kaynak, bir maliyet unsuru, sosyal ve kişisel bir sorun olarak görülmüştür. Her zaman yönetilenler verimliliklerine ulaştırılmalıdır, başarılı olunursa bu da yöneticiler açısından bir başarı olarak görülmelidir.

Yönetim, matematik ve fizik gibi objektif bir bilim dalıdır. Buna göre, yönetim kültürel değerlerden ve kişisel inançlardan bağımsızdır. Yönetim bilimi ekonomik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu varsayım, yöneticiliğin bir sonuç olduğunu, bir neden olarak algılanmamasını öne sürmektedir.

Daha önce belirttiğimiz gibi liderler büyük insanlar olarak değerlendirilmiş ve bunlar hakkında bazı niteliklere sahip oldukları öne sürülmüştür. Bu belirlenen nitelikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :⁴⁶

- **Fiziksel Nitelikler:** İlk zamanlar fiziksel nitelik olarak yalnızca fiziksel güç algılanmışsa da bu daha sonraları çeşitli fiziksel nitelikleri nedeniyle asil olarak algılanan bazı ailelerin tüm fertlerine kalıtsal olarak nesilden nesile geçen bir çeşit ayrıcalık olarak görülmeye başlanılmıştır. Bunun yanı sıra lider konumunda bulunan kişilerin diğerlerinden farklı fiziksel nitelikleri de ele alınmıştır.

- **Zihinsel Nitelikler:** Bu kurama göre de liderler sahip oldukları zihinsel nitelikler açısından izleyicilerinden daha üstündür. Liderler buldukları mevkiler nedeniyle karmaşık işler ve sorunlarla uğraşırlar. Ayrıca insan ilişkileri de kuvvetli olmalıdır.

- **Kişilik Nitelikleri:** Bir liderin kişiliği başarının en önemli faktörlerinden biridir. Liderler genellikle kişilik nitelikleri olarak duygusal açıdan soğukkanlı, zorluklara karşı dayanıklı, anti sosyal davranışlar veya düşmanlık gibi duygularını saklayabilme niteliklerine sahiptirler. Yukarıda kısaca özetlediğimiz niteliklerin ayrıntılarını bir tabloda gösterecek olursak;⁴⁷

⁴⁶ James A.F. STONER., Freeman R. EDWAERD, *Management*, Prentice Hall International Inc., NEW JERSEY 1992, s.156.

⁴⁷ Zil., n.g.e., s.24.

Tablo 1.1 Liderin Özellikleri

Fiziksel Nitelikler	Zihinsel Nitelikler	Kişilik Nitelikleri
-Yaş	-Güzel konuşma yeteneği	-Dürüstlük
-Boy	-Zeka	-Samimiyet
-Cinsiyet	-Bilgi	-Doğruluk
-İrk	-Kişiler arası ilişki kurma	-Açık sözlülük
-Yakışıklılık	-Yeteneği	-Kendine güven duyma
-Olgunluk	-İleriye görebilme	-Kararlılık
-Başkalarına güven verme	-İnisiyatif sahibi olabilme	-İş başarıma yeteneği
	-Hissel olgunluk	

Kaynak : Uğur ZEL, Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996.

Bu konuda karşılaşılan diğer bir sorun da incelenen liderlerin sahip oldukları nitelikleri tanımlamanın güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Toplumlar arasındaki bazı kültürel değer ve tutumlardan dolayı her davranış , çeşitli değişik şekillerde kabul görecektir. Bir liderin, yönetim yöntemi grup üyelerinin bazıları tarafından kabul görünken, bazıları tarafından da kabul görmeyecektir.

Görüldüğü gibi, her üç modelde, örgüt kapalı bir sistem olarak tasarlanmakta, başarı ölçütünü ekonomik ya da teknik verimlilik oluşturmakta, aynı sonuca biraz farklı , fakat aynı felsefeye dayalı olarak ulaşmaya çalışılmaktadır.⁴⁸ Sonuçta liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması zorunlu hale gelmiştir. Başka bir deyişle başarılı liderleri başarısızlardan ayırt etmek ve liderlerin çabasının nedenini açıklayabilmek için sadece lider değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı değerlendirilmiştir.

Nitelik kuramlarının zayıf olduğu nokta; tüm liderleri kapsayan bir dizi kişilik özelliğinin ortaya konamamasıdır. Bunu insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin bulunmasına durumsal etmenlerin bazen kişilik etmenlerinden daha fazla önem taşımaya ve incelenen grupların değişik nitelikler taşımaya

⁴⁸ BARANSEL, a.g.e,191.

bağlayabiliriz.⁴⁹ Yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı nitelikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin niteliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir.⁵⁰ Bu da gösteriyor ki, liderin sahip olması gereken nitelikleri bilmek grubun diğer elemanlarının isteklerini ve durumsal faktörleri göz ardı ettiğinden yeterli olmamaktadır.

1.3.2. Davranışsal Kuramlar

Davranışsal kuramların yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.⁵¹

Davranışsal kuramlara en önemli katkılar Elton MAYO tarafından Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikasında yapmış olduğu deneylerde meydana gelmiştir. Burada fiziksel çevre üzerine deneyler yapılırken, çalışanların dikkat çekici bazı tepkileri üzerine çalışma yaşamındaki insan davranışlarının önemi ortaya çıkmıştır. Mayo'ya göre, etkin yönetim liderleri kapsar, yoksa yönetilen robotları değil.⁵²

Davranış kuramcılarına göre liderlik bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Davranışsal kuramlara göre lider grup üyelerinin de çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve örgüt süreçleri ortaya koyarak bu uygulamayı yapmalıdır.

Davranış kuramlarının gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik yöntemleri belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

⁴⁹ ZEL, a.g.e., s.41.

⁵⁰ Stephen ROBBINS, *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., NEW JERSEY 1986, s. 242.

⁵¹ YUKL, a.g.e., s. 73.

⁵² STOGDIL, *Handbook of Leadership*, Free Press, NEWYORK, 1990, s.37-49.

13.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio üniversitesi liderlik araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiksel analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) oluşturulmuştur. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" adı verilmiştir.⁵³ Bu çalışmanın en önemli amacı, etkin liderlik davranışını tanımlamaya çalışmak ve liderin nasıl tanımlandığını saptamaktır. Bu çalışmalarda liderlik davranışında temel öğenin, liderin astlarını örgüt amaçlarına yöneltme olduğudur.

"Yapıyı harekete geçirme", liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar grup faaliyetini yönetme grup planlaması iletişim, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder.⁵⁴ Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim nitelikte yapılan işin başarıya ulaşması amacından kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir.

"Bireyi önemseme" ise kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar.⁵⁵ Bu faktör örgütteki kişiler arasındaki karşılıklı güven, saygı, ve dayanışmayı güçlü kılmayı yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Liderin göz ardı edemeyeceği konular, astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir.

⁵³ YUKL, a.g.e., s. 75.

⁵⁴ WOODWORD, a.g.e., s. 270.

⁵⁵ Arthur BEDELAN, *Organizational Behavior*, The Dryden Press, ORLANDO 1989, s.429.

BİREYE İLGI	Yoğun İlgi I	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete geçirme II
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme III	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme IV
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Şekil 1.1 Lider Davranışları

Kaynak : Uğur ZEL, Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996.

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında dört farklı liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır.⁵⁶ Yukarıdaki tabloda dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken, dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin gereksinimlerine önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir. Genel olarak Ohio Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:⁵⁷

- İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacaktır. Bununla beraber, liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin çabasını artacaktır.
- Liderin astları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır. Ancak astların liderle ilişkisi az ise yönetim otoriter bir yöntemde olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa liderin işe ağırlık veren davranışı tepki görecektir.
- İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerine önleyici nitelikte ise bu yolda güdülemenin yararı olmayacaktır.

⁵⁶ ZEL, a.g.e., s.15.

⁵⁷ ZEL, a.g.e., s.21.

- Çalışanlar, liderle sürekli ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Sonuç olarak; ilk defa bu çalışma sonunda lider davranışları tek bir boyut yerine iki ayrı boyutta incelenmiş ve dört farklı bölümde, dört ayrı yöntem ortaya çıkarılmıştır.⁵⁸ Yine bu çalışma sonunda iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu, bunların herhangi birisinden alınan yüksek bir puanın diğerinden alınan puan üzerinde herhangi bir şekilde etkili olmadığı da ortaya çıkarılmıştır.

İnisiyatif ve anlayış, lider davranışının iki önemli boyutudur. Liderin etkinliği her iki boyutta da yüksek çaba gösterilmesi ile orantılıdır. Lider ile takipçileri, etkinlik bakımından lider davranışının boyutlarını birbirlerinin zıttı olarak algırlar. Liderler “inisiyatifin” önemini vurgularken, astlar “anlayışın” lider için daha gerekli bir faktör olduğunu iddia ederler.

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi’nde Likert’in öncülüğünde yürütülen araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:⁵⁹

- **Destek** : Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlardır.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma** : Grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlardır.
- **Amacın Vurgulanması** : Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek çaba sağlamak için güdüleyici davranışlardır.
- **İşi Kolaylaştırma** : Araç, gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlardır.

⁵⁸ Paul HERSEY, Kenneth BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, NEW JERSEY, 1988, s. 92.

⁵⁹ ROBBINS, a.g.e., s. 154.

Dikkat edilirse bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve güdülenme gibi kriterler kullanılarak grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı saptanmıştır. Bunlar; “işe yönelik lider” ve “insana yönelik lider”dir.

Birinci sistemde, yönetim astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat buldukça verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır.

İkinci sistemde, yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Astları güdülemede hem ödülü hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır.

Üçüncü sistemde, yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır.

Dördüncü sistemde ise yönetimin astlara güveni tamdır. Astlara ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdülenme olanağı sağlanmıştır.⁶⁰

Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da kendileriyle daha kolay ilişki kurulabilen ve konuşulabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle güç ilişki kurulan yöneticilere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek bir başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda personelin çoğu, liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak değerlendirirler. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktadır.

⁶⁰ EREN, a.g.e., s.39.

Michagen liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğunu dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu kuramlarla ilgili olarak da kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine dair eleştiriler yapılmıştır.

1.3.2.3. Blake ve Mouton Yönetsel Diyagram Modeli

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan kuram aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki yönetsel eğitim programının bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksenle yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimini ortaya çıkarılmıştır.⁶¹ Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin sergiledikleri davranışların kavram halinde tarif edilmesine imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim yönteminin ne olduğunu anlayan bir yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu yöntemde arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Yönetsel diyagram modeli, yöneticilerin hem üretimle, hem de insanlarla ilgilenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Üretim için geliştirilmiş ilgi, verimliliği ve çalışma gücünü, birimlerin verimini, yaratıcı fikirlerin sayısı, politik kararların özelliğini, personel hizmetinin kalitesini de içine alacak derecede geniştir. İnsanlara ilgi, bireyin yararının belirlenmesi üzerinde durur ve bu nedenle iyi çalışma şartları, iş güvenliği, yeterli maaş ile bireyin iyi çalışmasını ve sosyal ilişkilerinin örgüt içinde iyi gelişmesi için kişisel olarak bağlılık duygusunun kazanılmasında bu ilgi rol oynar.⁶²

⁶¹ Robert VECCHIO, *Organizational Behavior*, ORLANDO, The Dryden Press. 1991 s. 310.

⁶² Edgar F. HUSE., *Management*, West Publishing Co., MINNESOTA 1982, s.436.

İ N S A N A	1,9 Klüp Lideri				9,9 Ekip Lideri
			5,5 Örgüt Lideri		
İ L G İ	1,1 Etkili Olmayan Lider				9,1 Görev Lideri
	GÖREVE İLĞİ				

Şekil 1.2 Yönetim Stilleri

Kaynak : Edgar F. HUSE., Management, West Publishing Co., Minnesota, 1982.

1,1 yönetim stili, insanlara, görev ve üretime düşük ilgi gösterir. Bu stil bazen etkin olmayan yönetimi olarak adlandırılır. Çünkü lider, liderlik rolünden çekilmektedir.

1,9 yönetim stili, şehir kulübü yönetimidir. Çalışana yüksek, üretime düşük ilgi gösterir.

9,1 yönetim stili, üretim ve verimlilik için yüksek fakat çalışanlar için düşük ilgi gösterirler.

5,5 yönetim stili, hem üretime hem de çalışan tatminine aynı ilgiyi gösterirler. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışırlar.

9,9 yönetim stili, hem üretim hem de çalışan morali ile tatminine yüksek ilgi gösterirler.

Bu araştırmaya göre, yüksek anlayış ve yüksek işe ağırlık verme davranışı pozitif sonuç vermeyebilir. Lider işe yüksek ağırlık verme davranışında bulunursa, yüksek oranda şikayetler, devamsızlıklar, iş bırakma ve çalışanların işten tatmin olmaması gibi durumlarla karşılaşabilir. Buna karşın anlayışı yüksek liderler de işin gereklerini yerine getiremeyeceklerdir.

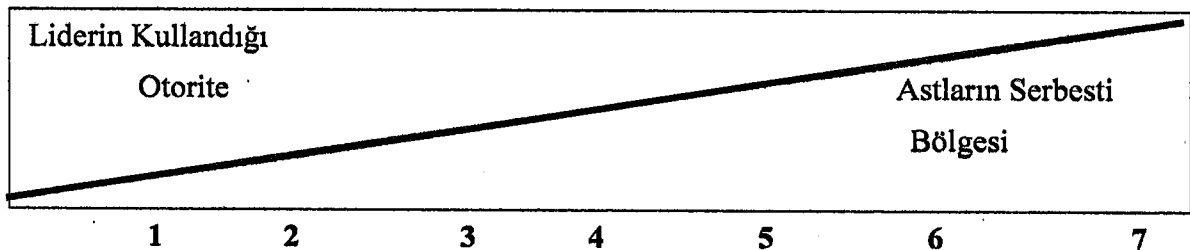
Blake ve Mouton ölçekteki en etkili lider tipinin 9.9 tipi olduğunu ileri sürseler de bu tipin zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla pozitif yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.⁶³

1.3.2.4. Liderlik Doğrusu Kuramı

Robert TANNENBAUM ve Warren H.SCHMIDT tarafından 1957 yılında ortaya atılan bu kuram, davranışsal kuramlar konusundaki en önemli kuramlardan birisidir.

Bu kuramda liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir.

Araştırmacılar on bir ayrı çalışmanın sadece yedisinde “paylaşımçı tip lider“in verimliliği arttırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmalarda paylaşımçı lider tipinin astlardaki iş tatminini üçü dışında etkilemediği görülmüştür.⁶⁴



Şekil 1.3 Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması

Kaynak : Uğur ZEL, Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996.

⁶³ ZEL, a.g.e., s.7.

⁶⁴ ZEL, a.g.e., s.26.

1.DURUM: Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.

2.DURUM: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.

3.DURUM:Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.

4.DURUM: Yönetici alternatif bir kararlar ortaya çıkar

5.DURUM: Yönetici sorunu ortaya koyar, önerileri alır ve karar verir.

6.DURUM: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.

7.DURUM: Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Yukarıdaki yelpaze, liderin astları üzerinde sahip olduğu denetleme derecesine göre liderleri sınıflandırmaktadır. Başka bir deyişle bu yelpaze boyunca yöneticiye, çeşitli liderlik yöntemlerine karşılık gelebilecek bir dizi olası liderlik davranışı önerilmektedir.

Yelpazenin sol ucunda yer alan lider, grubun faaliyetleri ile ilgili kararları hemen hemen her zaman kendisi alarak , işin yürütülmesinin her aşamasını denetler. Bu tip liderlik yönteminde ödül ve ceza sistemi uygulanacaktır ve bunun derecesini de lider belirleyecektir. Kısaca bu tip liderler “Otokratik liderler” olarak tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan yelpazenin sağ tarafında yer alan liderler ise çalışanlarına çeşitli seçenekler sunarak kararlara astlarının da katılımını sağlarlar. Yelpazenin sağına gittikçe astların yönetime katılım derecesi artmakta, dolayısıyla astların faaliyet gösterecekleri alan genişlemektedir. Aslında bu tip liderler “özgür bırakıcı” liderlerdir diyebiliriz.

1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in, Michagen Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre liderlerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Yapılan bu araştırmanın sonucuna göre, çabası yüksek yöneticilerin , çalışanların sorunlarının insani yanları ile ilgilendikleri ve yüksek çaba hedefleri olan etkin gruplar kurulması için çaba gösterdikleri saptanmıştır. Likert bu tip yöneticileri "çalışanlara yönelik" olarak tanımlamıştır. Yapılan üretime ağırlık veren ve Likert'in "üretime yönelik" olarak adlandırdığı liderlerin ise düşük çabalı olduklarını gözlemlemiştir.⁶⁵

Bu dört grubun liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir.⁶⁶

Liderlik Değişkeni : Astlara olan güven.

Sistem 1 (sıkı, otoriter) : Astlara güvenmez.

Sistem 2 (esnek, otoriter) : Baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.

Sistem 3 (danışmalı) : Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili denetlemeye sahip olmak ister.

Sistem 4 (katılımcı) : Bütün konularda tam olarak güvenir.

Liderlik Değişkeni : Astların algıladığı serbesti.

Sistem 1(sıkı, otoriter) : Astlar işle ilgili konularda tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.

Sistem 2(esnek, otoriter) : Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.

Sistem 3(danışmalı) : Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

⁶⁵ ZEL, a.g.e. s.29.

⁶⁶ ZEL, a.g.e., s.31.

Sistem 4(Katılımcı) : Astar kendilerini tamamen serbest hissederler.

Liderlik Değişkeni : **Üstün astlarla olan ilişkisi.**

Sistem 1(sıkı, otoriter) : İşle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların görüşünü nadiren alır.

Sistem 2(esnek, otoriter) : Bazen astlara düşüncelerini sorar

Sistem 3(danışmalı) : Genel olarak astların fikirlerini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem 4(katılımcı) : Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır.

Tablo 1.2 Liderlik Değişkeni

Liderlik Değişkeni	Sömürücü otoriter	Babacan otoriter	Katılımcı	Demokratik
Astlara Olan Güven	Astlarına inanç ve güveni yoktur	Astlarına lütufkardırlar. Güveni vardır	Güveni vardır ama tam değildir. Kararlarda denetlemeyi elde tutmak ister	Tüm konularda astlarına tam güven duyar.
Astların Algıladığı Serbesti	Astları işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini pek özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada Kendilerini tümüyle özgür hissederler.
Üstün Astlarla Olan İlişkisi	Sorunların çözümünde yönetici ender olarak astların görüşlerini alır.	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman astların görüşünü alır.	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak astların görüşlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır.	Sorunların çözümünde yönetici daima astların görüşlerini sorar ve bunları kullanır

Kaynak : Chester A. SCHRIESHEIM, James M. TOLLIVER., Orlando C. BEHLING.,
Leader Effectiveness, Ohio University Press, Ohio, 1980.

Sistem 1 “işe yönelik”, çok biçimsel ve otoriter bir yönetim yöntemini, Sistem 4 ise “çalışana yönelik“, kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren yönetim yöntemini simgelemektedir.

Likert’in 4’lü sistemi yönetsel ve örgütsel bir gelişmedir. Ancak, grid kuramından farklı olmasına rağmen o da “yönetim için en iyi tek yol“ yöntemini seçmiştir.⁶⁷ Her ikisi de liderlerin davranış stillerini geliştirmeye çalışmaktadır. Daha açık bir deyişle üretim ve çalışanların arasında bir ilişki kurmaya çalışmaktadır.

1.3.2.6. Davranışsal Kuramın Genel Bir Değerlendirmesi

Davranışsal kuramlar, genel olarak insanların birbirlerinden farklı olduğu düşüncesine dayanır. Büyük ölçüde psikoloji ile ilgili olan davranışsal kuramlar, nitelikler kuramının “standart insan” kuramına karşı çıkmıştır. Davranış kuramlarının, nitelik kuramlarına kıyasla üç yararı olduğu söylenebilir.

- Nitelikleri araştırmaktansa davranışları ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tarif edebilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Bunun yanında, bu akımda insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu, örgütün sosyal bir sistem olduğu, genel olarak insanın örgüte dayandığı gibi örgütünde insana dayandığı iddia edilmiştir.

Ayrıca davranışsal kuramlar, insanı biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal niteliklere sahip bir bütün olarak kabul etmiştir. Sadece insanın yararlı taraflarından yararlanarak onunla bir iş ilişkisine girmeyi düşünmemiştir. Yani çalışanların

⁶⁷ Chester A. SCHRIESHEIM, James M. TOLLIVER, Orlando C. BEHLING, Leader Effectiveness, Ohio University Press, OHIO 1980, s.5.

davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır ve çeşitli yöntemler (güdülenme) kullanılarak davranışlar değiştirilebilir. Burada insanların her zaman rasyonel davranmadıkları belirtilmektedir. Davranışsal kuramların ortak sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:⁶⁸

- İnsanlar sadece ekonomik faktörlerle güdülenmezler.
- Bireylerin gereksinimleri zamanla değişebilir.
- Çalışanların davranışlarının mutlaka bir nedeni vardır.
- İnsanlar değişik liderlik yöntemlerine değişik tepkiler gösterirler.
- Bireyler arası ilişkilerin örgütsel etkinliğe büyük etkisi vardır.
- Örgütler sosyal görevleri de olan sistemlerdir.

1.3.3. Durumsallık Kuramı

Durumsallık kuramı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerden karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir.⁶⁹

Yönetimin yapıya ağırlık veren kuramı (nitelikler kuramı) tez, insana ağırlık veren kuramı (davranışsal kuramlar) antitez olarak ele alınırsa, yönetimin çağdaş kuramının yapı ve insana ya da yapı ve insan anlamındaki örgüte ağırlık veren kuramını da sentez olarak nitelendirmek mümkündür.⁷⁰ Durumsallık kuramı ise bunlardan farklıdır. Her iki kuramı kapsayan durumlar veya zamanlar olabilecektir. Durumsallık kuramına göre ise liderlerin etkili davranışları liderin gücüne , astlarının statüsüne ve derecesine, durumun arzu edilir olup olmadığına bağlıdır.

Liderlikle ilgili modern eğilimler, liderin başarısını esas olarak çevresel şartlara uyum yeteneğine bağlamaktadırlar. Bu alanda yapılan araştırmaların verileri,

⁶⁸ BARANSEL A., a.g.e., s. 285.

⁶⁹ Yaşar SUCU, *Durumsallık Kuramı ve Stratejik Planlama*, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I KHO Matbaası, ANKARA 1995,s.2.

⁷⁰ BARANSEL A., a.g.e.,s.226.

durumsallık kuramını güçlendiren ipuçları taşımaktadır. Buna göre, belli bir durumda astlar arasında yüksek düzeyde bir çalışma ve verim sağlayan liderlik biçimleri, bir başka durum ve ortamda ya hiç etkili olmamakta ya da tamamen ters bir etki yaratabilmektedir.⁷¹

Değişme olgusunun çeşitli boyutlarındaki gelişmelere paralel olarak çağımızın yönetim anlayışında da yönetimi “teknik bir birim” olarak yapı yönünden ele alan geleneksel anlayışlardan, daha çok insanlardan oluşan bir grup olarak ele alan davranışçı anlayışlara ve nihayet yönetimi sadece teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle bağlı ve onunla etkileşen bir dinamik birim olarak gören anlayışlara ulaşan bir gelişme olmuş ve günümüzde bir yönetim devriminden söz edilecek kadar yönetim anlayışı yeni boyutlar kazanmıştır.⁷²

1.3.3.1. Amaç-Yol Kuramı

Amaç-Yol Kuramı, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır. Esas itibarıyla liderin gösterdiği davranışın astların güdülenmesi tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Astların durumsal çalışma tavırları ve çabası ile lider davranışı arasındaki ilişkiyi tanımlama yolu ile liderliğin bir amaç-yol modeli geliştirmiştir.⁷³

Amaç-Yol kuramına göre liderler, istedikleri ödülleri yaptıkları işin nasıl doğrudan etkilendiğini çalışanlara göstererek onların iş başarılarını kolaylaştırabilirler. Bir başka deyişle, liderin davranışı çalışanların tatminine katkıda ya da engelde bulunur. Çalışanların amacı başarmaları artarsa liderin benimsenmesi kolay olur.

Etkili iş başarısında, yönetici görevleri açıkça belirler, çalışanları eğitir, işin yapılmasında çalışanlara yardımcı olur. Çalışanların verimliliklerini ödüllendirirse başarı sağlanır.⁷⁴ Hatta iş görenlerin iş dışındaki yaşamlarını da olumlu olarak etkileyebilirse etkinliği daha da artacaktır. Çünkü, bu kuramlar çevre olgusunu da duruma dahil etmektedir.

⁷¹ SOYER, a.g.e., s.239

⁷² SAĞLAM, a.g.e., s. 5.

⁷³ HUSE, a.g.e., s.440.

⁷⁴ Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, ANKARA 1992, s190.

Bu kurama amaç-yol kuramı denmesinin nedenini şöyle açıklayabiliriz. Liderler astlarının güdülenmesi ve çabalarını arttırdıkları sürece başarılıdırlar. Amaç-yol kuramının temeli, liderin astlarının iş hedeflerini algılama şekillerini, kişisel hedeflerini ve amaca ulaşmada kullandıkları yolları nasıl etkilediğidir. Bu kurama göre liderin davranışı, astların amaca ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaçlara giden yolları ortaya çıkardığı ölçüde güdüleyici ve tatminkardır.⁷⁵

Bu kurama göre, kişi belirli gereksinimlerin tatminini sağlayacak ve bu gereksinimleri tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır.⁷⁶

- Kişinin belli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı.
(beklenti)
- Bu kişinin sonuçlara vereceği değer. (önem)
- Beklenti kuramının liderlik bakımından anlamı şöyle ifade edilebilir; lider grup üyelerini iki konuda güdülenebilir. Bunlar;
- Liderin takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi.(yol)
- Liderin takipçilerin “sonuca verdiği değeri” etkileme derecesi
(amaç)

Burada liderin en önemli işi takipçiler için önemli amaçları belirlemek ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Amaç-yol kuramına göre lider dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının güdülenmesini iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir.⁷⁷ Bunlar:

Yönlendirici Liderlik : Yönlendirici liderlik astlara işle ilgili teknik bilgi verir onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

⁷⁵ YUKL, a.g.e., s. 99-104.

⁷⁶ ZEL, a.g.e., s.23.

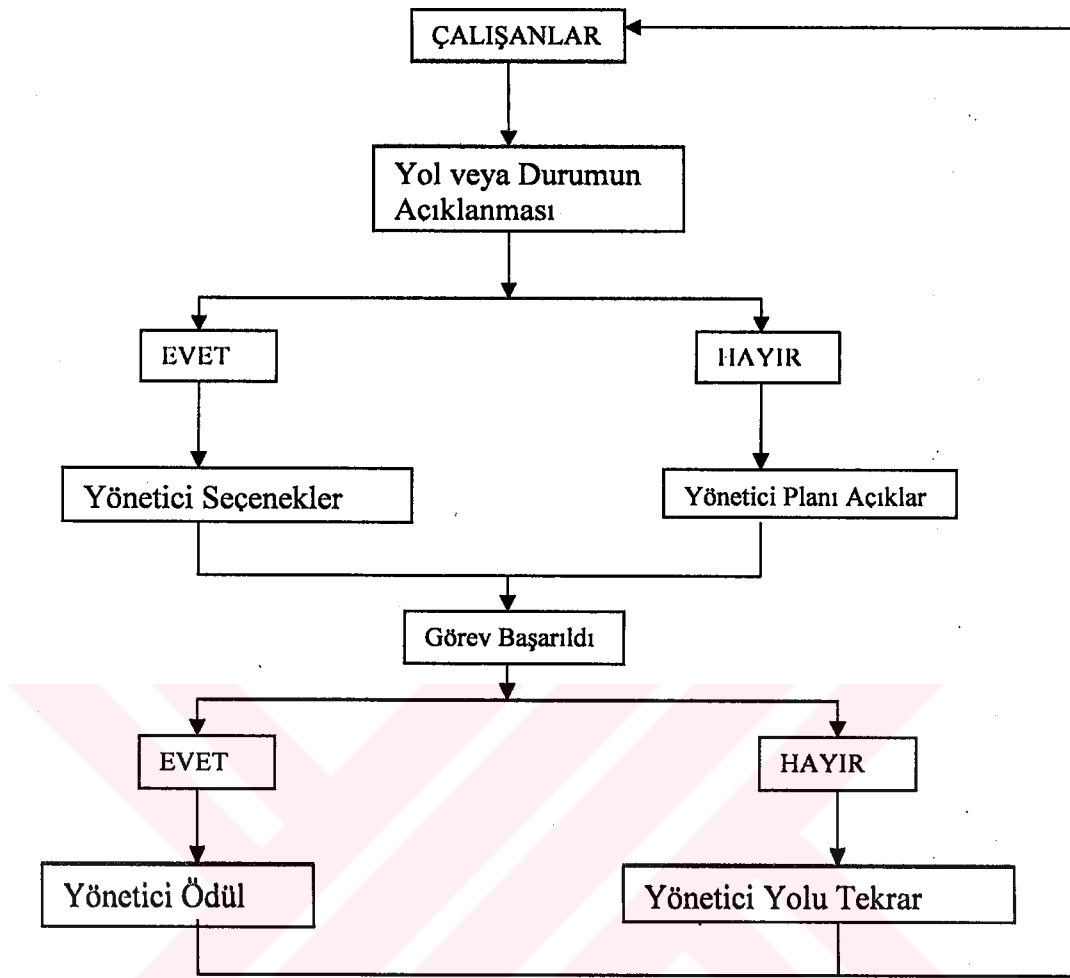
⁷⁷ ZEL, a.g.e., s.24.

Destekleyici Liderlik : Astların gereksinimlerine ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba harcamaz. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.

Katılımcı Liderlik : İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki 9.9 lider tipine yakın davranışlar gösterir.

Başarıya yönelik Liderlik : İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan sürekli olarak en yüksek düzeyde çaba göstermelerini ister.

Amaç-Yol modeline göre, kişisel ödül yollarını açıklayarak grup hedefinin başarılmasını sağlamak için liderin çalışanları güdüleyeceği düşünülür. Başka bir deyişle, asta işinin güvende olduğunu hissettirmek ve çaba ilişkisinde pozitif ve negatif kuvvetlendiriciler sağlamaktır. Diğer bir görüş ise hedefin yolu gösterildikten ve iş bildirildikten sonra yöneticinin daha fazla planlama yapmasının yanlış olduğudur. Son bir görüşe göre ise astların gereksinimini karşılamak isteyen yöneticilerin eğer hedefin arzu edilirliliği ile bağlantılı ödüller verirlerse çabayı arttıracakları görüşüdür. Bu da yöneticinin sadece astın görevini başardığı zaman ödül verilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.



Şekil 1.4 Yol-Hedef İlişkisi

Kaynak : Robert VECCHIO, Organizational Behavior, The Dryden Press, Orlando, 1991.

House, bu dört tip liderlik davranışının değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir.⁷⁸ Durum kuramlarının genelinde yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş, diğer kefesinde ise işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinin değişik ağırlıklarda olması değişik görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Amaç yol kuramında da her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır.

Liderin davranışlarının uygunluğu takipçilerinin kişisel niteliklerine takipçiler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak

⁷⁸ VECCHIO, a.g.e. s.316.

değişecektir. Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar katılımcı bir liderlik tarzından insanın geleceğinin kişinin denetlemesi dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik yöntemlerinden tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören takipçiler liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

Otokratik lider tipi davranışın her zaman uygun olmadığını söylemek doğru olmayabilir. Ani tepki gerektiren durumlarda otokratik lider davranışının daha iyi sonuçlar verdiği toplumun bu tipe alışık olduğu ve uyum zorluğu çekmediği astların bazen otokratik lideri aradıkları söylenebilir.

13.32. Fiedler'in Liderlik Kuramı

Yakın zamanda yapılmış durum kuramları en kapsamlısı Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmadır. Bu modelin temelinde grup çabasının liderlik biçimi ve ortam niteliklerinin bir işlevi olduğu düşüncesi yatar.

$$\text{GRUP ÇABASI} = f (\text{liderlik biçimi} + \text{ortam nitelikleri})$$

Fiedler liderliğin içinde bulunan ortamın etkisi altında kalabileceği fikriyle liderlik biçimlerinin hangi durumlara uyabileceğini araştırarak üzerinde çalıştığı grupları sınıflandırmıştır. Bunun sonucunda liderliği belirleyici üç değişken olduğunu ileri sürmüştür.⁷⁹

- **Lider ile takipçiler arasındaki ilişkiler** : Bu değişken liderin grup üyeleri tarafından sevildiğini lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler liderin takipçilerini etkileme derecesini belirleyeceklerdir. Eğer ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa liderlik için iyi ortam var demektir.

- **Görevin yapısal nitelikleri** : Bu değişken görevin ne ölçüde tanımlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir. Bazı görevler son derece kesin

⁷⁹ James A.F. STONER, Freeman R. EDWARD, a.g.e., s451.

kurallarla sınırlandırılmıştır. Bir kısım görev ise tamamen işi yapacak olanların kararına bırakılmıştır. Açık ve net olmayan ya da yeteri kadar tanımlanmamış görevlerde liderin grubu etkileme şansı azalır. Çünkü ne lider ne de üyeler yapılacak işin nasıl başarılabileceğini bilmemektedirler. Bu değişken görevin zor veya kolay olmasıyla ilişkili değildir.⁸⁰

• **Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi :** Bu değişken liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak işgal edilen makama bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme , terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderlik görevinin icrası bu resmi otoritenin kuvvetli olduğu durumlarda daha kolay olacaktır.⁸¹ Bu değişkenleri bir araya getirirsek sekiz farklı bileşimi de görebiliriz.⁸² Aşağıdaki tabloya bakıldığında sol taraftaki bölümlerde yer alan durumların liderlik açısından en uygun, sağ taraftakilerin ise oldukça sorunlu oldukları görülebilir. Örneğin; birinci bölüme bakıldığında her şeyin uyum içinde olduğu görülebilir. Astlar ve lider uyum içinde çalışırlar, yapılan iş planlıdır, herkes ne yapacağını bilir ve lider gerek duyduğu anda konum gücünü kullanabilir.

İyi				Zayıf				Görevin niteliği
Planlı		Plansız		Planlı		Plansız		
Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Liderin etkisi
1	2	3	4	5	6	7	8	

Şekil 1.5 Fiedler Modeli

Kaynak : Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi No:1, İstanbul, 1984.

Sekizinci bölümde ise, grup çabasını olumsuz olarak etkileyen birçok engel vardır. Burada lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkiler oldukça olumsuzdur. Yapılacak

⁸⁰ ZEL, a.g.e. s.27.

⁸¹ HUSE, a.g.e., s.436.

⁸² Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi No:1, İSTANBUL, 1984, s.272-274.

iş açıkça tanımlanmamıştır ve plansızdır. Ayrıca liderin gerektiğinde kullanabileceği herhangi bir konum gücü yoktur.

Fiedler bu çalışmalardan şu sonuca ulaşmıştır; göreve önem veren liderler, içinde bulunulan durumun lider için çok uygun olduğu ve hiç uygun olmadığı durumlarda iyi çaba gösterirler. İnsana ilgi gösteren liderler ise, uygunluk açısından orta derecedeki durumlarda daha başarılı olurlar.

1.3.3. Hersey Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu kuram yönetim eğitim programlarında geniş şekilde işlenmektedir. Bu kuram, liderin grupla ilişkilerinde takipçilerin yeteneklerinin temel değişken olarak alındığı bir kuramdır.

Kuram bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Olgunluğu bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlayabiliriz.⁸³ Olgunluğun iki temel unsuru "yetenek" ve "istek"dir. Yetenek (iş açısından olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, deneyim ve becerinin toplamıdır. İstek ise (psikolojik olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve güdülenmesinin bütünüdür. Hersey ve Blanchard olgunluğu yaş veya duygusal bir denge olarak değil, başarı için kararlı olma, sorumluluk alma isteği, deneyim ve görevle bağlantılı yetenek olarak ifade etmektedirler.⁸⁴ Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır:⁸⁵

Uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve niteliklerinin düzeyidir.

Lideri etkili kılan durum izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi

⁸³ Paul HERSEY, Kenneth BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, NEW JERSEY, 1988, s.174-176.

⁸⁴ James A.F. STONER, Freeman R. EDWARD, *Management*, Prentice Hall International Inc., NEW JERSEY 1992, s.449.

⁸⁵ Robert VECCHIO, *Organizational Behavior*, Dryden Press, ORLANDO 1991 s.317.

dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır. Takipçilerin olgunluk derecelerini bir tablo ile gösterecek olursak;

Yüksek	Orta		Düşük
M 4	M 3	M 2	M 1
Yetenekli istekli veya emin	Yetenekli fakat isteksiz veya güvensiz	Yeteneksiz fakat istekli veya emin	Yeteneksiz isteksiz veya güvensiz



Şekil 1.6 Takipçilerin Olgunluk Dereceleri

Kaynak : Robert VECCHIO, Organizational Behavior, Dryden Press, Orlando, 1991.

Yukarıdaki tabloda dikkat çeken konu, düşük olgunluk düzeylerinde kararların lider tarafından veriliyor olmasıdır. Daha yüksek düzeylerde ise kararlar takipçilerin kendileri tarafından verilmektedir. Grup maksimum etkinlikten uzaklaştıkça lidere daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Maksimum etkinliğe yaklaştıkça ise, lidere duyulan gereksinim azalmaya başlar.

M 1 Olgunluk Derecesi: Burada düşük derecede destek ve yüksek oranda yol gösterme ve talimat verme söz konusudur. Liderler bu tür takipçileri işe yönelik ve otoriter bir yöntemde yönetmek isterler.

M 2 Olgunluk Derecesi: Burada kişi ya da gruplar yeteneksizdir, fakat çaba göstermektedirler. İsteklidirler ve kendilerinden emindirler. Liderler yönetim yöntemi olarak işe yönelik bir yöntemde olsalar da, insana ilgi gösterirler.

M 3 Olgunluk Derecesi: Burada grup ya da takipçiler iş yapmakta yeteneklidirler, ancak işi yeni öğrendiğinden dolayı güvensizdir. Bunun yanı sıra bazı kişilerde isteksizlik de oluşabilir. Burada liderin rolü destek verme ve iletişim kurmadan ibarettir.

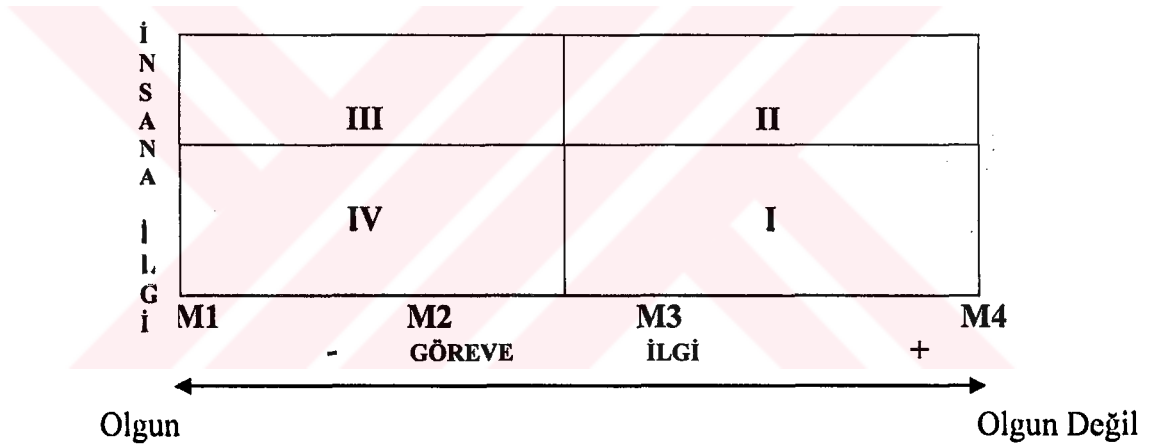
M 4 Olgunluk Derecesi: Kişi burada hem istekli hem de bilgili ve yeteneklidir. Kendine güveni tamdır. Burada liderin görevi gözlem ve takipten ibarettir.

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir.

Amaçlar üzerinde izleyicileri ile birlikte çalışarak onlara erişebilir yüksek amaçları benimsetip gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını sorumluluk almalarını temin edebilir. İzleyenlere kendilerini yetiştirme geliştirme olanağı verebilir.

Lider kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Tablodaki olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri şöyledir:⁸⁶



Şekil 1.7 Liderlik Biçimleri

Kaynak : Gary YUKL, Leadership In Organizations, Prentice Hall Inc. New Jersey, 1989.

I-İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek izleyenlerin yetişmesini yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır. (Alt kademe yöneticiler)

II-İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha iyidir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın irtibat kurmaya önem vermelidir. (Orta kademe yöneticiler)

⁸⁶ YUKL, a.g.e., s.105.

III-İzleyenlerin olgunluk düzeyi iyidir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.(Orta kademe yöneticiler)

IV-İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler. (Üst kademe yöneticiler)

Takipçilerin görevi yerine getirebilmek için buldukları “olgunluk” düzeyi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim yöntemi olamayacağından içinde bulunulan durumun gereklerine göre liderlik yöntemlerinin farklılaşmalar göstermesi kaçınılmazdır.

Lider ve takipçiler arasındaki ilişki de çok önemlidir. Çünkü takipçilerin yeterli olgunluğa sahip olmadığı bir yerde uygulanan liderlik yöntemlerinin başarısız olma ihtimali yüksek olabilir.

1.3.3.4. Yatay İlişki Kuramı

George Graen tarafından ortaya atılan bu kuramda, lider ile astın arasındaki birebir ilişki ve grup içindeki bireyler arası ilişkiler üzerine oturtulmuştur. Liderin kurmuş olduğu bu ilişkiler üç grupta toplanmıştır.⁸⁷

Grup içi ilişkiler: Liderin karşılıklı güvene dayalı bir iletişim kurduğu bireyler.

Grup dışı ilişkiler: Liderin resmi otoriteye dayalı bir ilişki kurduğu bireyler.

Grup ortası ilişkiler: Liderin görüşmeyi sürdürdüğü bireyler.

Yukarıdaki üç çeşit gruba karşı lider, değişik davranışlar göstermektedir. Bu davranış biçimleri altında lider ve gruplar arasındaki bağları; liderlik, yöneticilik, kâhyalık olarak adlandırılmıştır.

Liderlik bağı kurulan grupta başarıya dönük güvenilir güdülenmesi güçlü bireyler bulunur. Lider kaynakların paylaşımından yana ve astlarını koruyucu bir tutum

⁸⁷ Louis CSOKA, *Leadership In Organization*, USMA Press, NEWYORK 1981, s.13-19.

sergiler. Yöneticilik bağında en belirgin nitelik güven azlığıdır. Lider seçtiği kişilerle resmi ve mesafeli ilişkiler kurar. İletişim süreci resmi otorite görüntüsü altında devam eder. Kâhyalık (Vekillik) bağında ise, belirli görevlere yönelik görüşmeler dışında iletişim genellikle zayıftır. Orta gruptaki bireyler gerek duymadıkça diğer iki gruba geçmezler.

Bir araştırmaya göre lider kuracağı bağın cinsini bireylerin göstereceği çabaların düzeyine göre belirlemektedir. Bu modele göre grup içi birey sayısı ne kadar fazla, grup dışı birey sayısı ne kadar az olursa, liderin etkinliği de o kadar yüksek düzeyde olacaktır. Bu araştırmanın vardığı diğer bir sonuç ise, grup dışı bireylerin iş tatminleri düşük olacağından zamanla işten ayrılmalar olabilecektir.⁸⁸

Tablo 1.3 Yatay İlişki Bağları

GRUPLAR	LİDER DAVRANIŞI	BAĞ ÇEŞİDİ
GRUP İÇİ	-Karşılıklı iletişim -Anlayış ve ilgi -Güven duyma -Tolerans ve serbestlik	LİDERLİK
GRUP DIŞI	-Dikey iletişim -Göreve dönük, yapısal -Hiyerarşik -Otoriter,zorlayıcı	YÖNETİCİLİK
GRUP ORTASI	-Karşılıklı iletişim -Göreve dönük -Takdir edici -Tarafsız	KAHYALIK (VEKİLLİK)

Kaynak : Louis CSOKA, Leadership In Organization, USMA Press, Newyork, 1981.

Yatay ilişki kuramı her ne kadar lider ile birey arasındaki sosyal etkileşimi gerçekçi bir şekilde ortaya koyuyorsa da alt grupların nasıl belirleneceği ve hangi lider davranışlarının etkinliğinin ölçümünde önemli olacağı konuları belirtilmemiştir.

⁸⁸ CSOKA, a.g.e., s.13-20.

1335. Vroom – Yetton Liderlik Kuramı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden “karar ağacı” modeli olarak da ifade edilmektedir. Bu modelin durumsallık modeli olarak görülmesinin nedeni, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır.⁸⁹

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar;

Otokratik 1: Lider halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

Otokratik 2 : Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

Danışmacı 1 : Lider karar vermeden önce astlarının bireysel tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı 2 : Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup 2 : Lider grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru saptamışlardır.⁹⁰ Bunlar;

- Sorun bir kalite sorunu mu?
- İyi karar verebilmem için yeterli bilgim var mı?
- Sorun yapısal mı?
- Etkin uygulama için, astların kararı kabul etmeleri önemli mi?

⁸⁹ Sırat BEĞİÇ, *Modern Liderlik Kuramları ve Uygulanması*, GEBZE, 1999, s.55.

⁹⁰ ZEL, a.g.e., s.36.

- Eğer kararı tek başıma almam gerekiyorsa, astlarımın bu kararı kabul edeceklerinden emin olabilir miyim?
- Sorunun çözümünde ulaşılabilecek hedefler astlar tarafından kabul görür mü?
- Astlar arasındaki çatışmalar, tercih edilen çözümlerle benzerlik taşıyor mu?

Liderin, bu yedi aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok belli durumlar için lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileriye sürmüştür.

Bu model yöneticilerin içinde buldukları duruma uyum sağlamak için liderlik yöntemlerini değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin liderler olabileceklerini öne sürdüğü ve belirli bir sorunla karşılaşan yöneticiye özellikli bir davranış tazi önerdiği için araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmektedir.

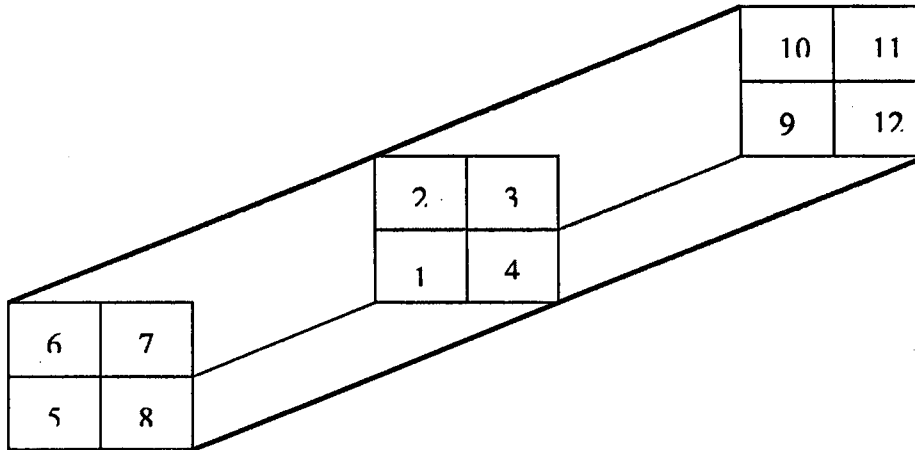
1.3.3.6. Reddin Kuramı

Reddin, Ohio liderlik araştırmaları ve yönetsel ölçek modellerinden etkilenecek dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür.⁹¹ Bunlar; İlgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider ve kendini adanmış liderdir.

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı daha sonra bunların tamamının her zaman, her yerde olamayacağını düşünmüş ve etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir kuram oluşturmuştur. Sonuçta dört temel kuramdan doğan dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik kuramı ortaya çıkmıştır.⁹²

⁹¹ ZEL, a.g.e., s.37.

⁹² EREN, a.g.e., s.304.



Şekil 1.8 Görev ve Etkinlik İlişkisi

Kaynak : Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1984.

Etkisiz Kuramlar

5. Terk eden
6. Görevci
7. Uzlaştırıcı
8. Otoriter

Temel Kuramlar

1. Kopuk
2. İlgili
3. Birleştirici
4. Adamış

Etkili Kuramlar

9. Bürokrat
10. Geliştirici
11. Yürütmeci
12. Babacan-Otoriter

Tabloda da görüldüğü gibi, duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil, durumdan doğmaktadır. Bu model, liderliğe çok boyutluluk getirmesi ve liderlik yöntemlerini açıklaması bakımından önemlidir.⁹³

1.3.3.7. Durumsallık Kuramının Genel Bir Değerlendirmesi

Durum kuramları genel anlamda en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim yöntemi bulunduğunu savunan davranış kuramlarından farklı yanını oluşturur. Davranış kuramları liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir.

⁹³ BEGEÇ, a.g.e., s. 58.

Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracaklarını varsaymıştır. Oysa durum kuramına göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu nedenle durum kuramları belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik yöntemlerinin ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Gerek nitelik kuramları, gerekse davranış kuramlarındaki eksikliklerden dolayı liderlik konusunda daha gerçekçi bir kurama olan gereksinim kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer kuramların karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan modern kuram geliştirilmiştir. Artık en iyi tek bir yönetimden söz edilemeyeceği, her durumunun dikkatlice incelenmesi ve daha etkin davranışsal uygulamaları saptayabilmek için önemli değişkenlerin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Liderliği, şartları dikkate alarak açıklamaya çalışan bu kuramlara göre liderin etkinliğini belirleyen ortak faktörler aşağıdaki gibi belirtilebilir.⁹⁴

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenekleri ve nitelikleri
- Liderliğin belirlediği örgütün nitelikleri
- Liderin ve takipçilerin geçmiş deneyimleri

1.3.4. Karizmatik ve Harekete Geçirici Liderlik

Büyük liderler sadece yüzeyle kalmayıp, bilinçaltının derinliklerine kadar işleyen olağanüstü bir kendine güven duygusuna sahiptirler. Bu büyük güven duygusuyla beraber onlara “dahi” de diyebiliriz. Zekaları yüksek olduğu gibi yaratıcılıkları da yüksektir. Zor şartlar ve beklenmedik anlarda gerekli değişiklikleri yaparak olumlu sonuçlar alabilmektedirler.

Ekonomik rekabetin artmasıyla beraber, örgütler, büyük değişimleri gerçekleştirebilecek liderlerin ortaya çıkmasını beklediler. Karizmatik ve harekete

⁹⁴ DAVIS, a.g.e., s.21.

geçirici liderlik terimleri, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflerinde uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edilmektedir.⁹⁵ Aslında karizmatik liderlik ve harekete geçirici liderlik arasında çok büyük anlam farkı bulunmamaktadır. Bu farklılığı ortaya çıkarmak için birçok araştırmalar yapılmıştır.

Daha önceki kuramların çoğunun temel felsefesi, astın durumuna uygun olarak liderin destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ödül ya da cezaların tatbikine dayanıyordu. Bütün bu kuramların, zaman geçtikçe tam olarak liderlerin davranışlarını açıklamaya yetmediği görülmüştür. İçeriklerinde liderlik kuramlarının tarif ettiklerinden daha başka şeylerin de olması gerektiği düşünülmeye başlanmıştır.

Karizmatik liderlik ve harekete geçirici liderlik, stratejik liderlik diye tanımlanan ana olgunun alt grupları olarak ele alınabilmektedir. Kesin tanımlar üzerinde henüz anlaşma sağlanamamış olmasına rağmen karizmatik liderlikte liderin kişiliğinin öne çıktığı, harekete geçirici liderlikte ise hem örgütün, hem de örgüt elemanlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda değişmelerinin öneminin vurgulandığı kabul edilmektedir.⁹⁶

Daha önce açıklanan nitelik kuramları ile karizmatik liderlik kuramlarını birbirine karıştırmamız gerekir. Ancak nitelik değişkenleri, karizmatik liderliğin niteliklerini tamamlıyor diyebiliriz. Şöyle ki; nitelik kuramları çeşitli liderleri inceleyerek onların ortak başarı değişkenlerini bulmaya çalışmışlardır. Fakat karizmatik liderlik konusunda araştırma yapan araştırmacılar ise liderlerin nitelikleri yanında ödül-ceza, karar modelleri, bilgilendirme ve kişiler arası ilişkiler gibi değişkenleri araştırmışlardır. Harekete geçirici liderlik ve karizmatik kuramları tamamen niteliklerden veya davranış kuramlarından ayrı olarak incelemek hatalı olacaktır.

1.3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramları

Tarihte, astlarını kendilerinin “hata yapmaz” kimseler olduklarına inandıracak kadar büyük bir güven vermiş liderlerin sayısı pek çoktur. Karizmayı, izleyenlerin liderlerinde gördükleri Tanrı vergisi sihirli güç olarak tanımlayabiliriz. Karizma,

⁹⁵ YUKL, a.g.e., s.204.

⁹⁶ Arzu İŞERİ, Liderliğin Örgütsel Değişimi Yönlendirmeye Etkileri 1, 21.YY.'da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL 1997, s.53.

insanların duygusal gereksinmelerinden ve liderlik gerektiren olağan dışı olaylar esnasında ortaya çıkar. Bir savaşın kritik dönemi ve insanların askeri liderlere bağlı olması karizmayı doğuran şeylerdir.

1980'lerde örgütlerin hızla değişime uğraması, yeniden oluşturulması gereken kültür ortamı, yeniden yapılanma gibi sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte, araştırmacılar karizmatik liderlik kuramıyla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır.⁹⁷

“Karizma” kelimesi “Yunanca” kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamındadır.⁹⁸ Burada hediyeden kasıt mucizeler yaratmak veya gelecekte haberler vermek anlamındadır.

Max WEBER karizma kelimesini, makam otoritesine dayanmayan etki veya izleyenlerin liderde olağandışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. Birçok araştırmacı karizmatik liderliğin hangi ortam ve şartlarda ortaya çıktığını araştırmıştır. Ancak, karizmatik liderliğin lider davranışlarından mı, yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi henüz ortadan kalkmamıştır.⁹⁹ Weber'in karizmatik liderlik kuramına göre, bu tip liderlerin oldukları örgütler “lidere dönük” örgütlerdir. Lidere dönük örgütte örgütsel hiyerarşi, bir lider ve bu lidere özel bir dayanma ve olağan olmayan bir güç veren takipçilerden oluşur. Weber'e göre takipçiler liderlerin, liderlik gizli gücündeki güvencelerini kaybederlerse, liderin olağan olmayan güçleri kaybolursa, o zaman onun liderlik konumu düşer.¹⁰⁰

Karizma, lider ile izleyenler arasında psikolojik mesafe gerektirir.¹⁰¹ Bir örgütün en üst düzeyindeki lider, basitleştirilmiş ve sihirli bir düşünce olanağını sağlayacak derecede üyelikten uzak mesafededir. Bu nedenle sistemin üst düzeyleri ile çalışanlar arasında, alt düzey liderlerin elde edemeyeceği duygusal bir bağ gelişebilir. Politika belirleme ve yeni bir yapı geliştirme, karizmatik liderliğe en uygun liderlik davranışıdır.

⁹⁷ YUKL, a.g.e., s.204.

⁹⁸ Kevin SDONOHUE, *Transformational Leadership*, Military Review, Ağustos 1994, No:8, s.27.

⁹⁹ ZEL, a.g.e., s.51.

¹⁰⁰ Tanıl KILINÇ, *Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Kuramı*, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL 1997, s.383-386.

¹⁰¹ KILINÇ, a.g.e., s.384.

Karizmatik liderlerin üzerine yapılan araştırmalarda, bu liderlerden bazılarının olumlu, bazılarının ise olumsuz davranışları olduğu görülmüştür. Bazı liderler kriz zamanlarında kurtarıcı olduğu gibi bazıları da bunun tam tersi olarak izleyicilerini ktt durumlara sokmaktadır. Bu olgu bazı yazarlar tarafından "karizmanın karanlık tarafı (ya da negatif karizmatik liderlik)" olarak adlandırılmaktadır. Bu pozitif karizma ile negatif karizma arasındaki farkı açıklayabilmek hala yönetim bilimi açısından bir sorundur. Bunu şöyle açıklayabiliriz; izleyiciler karizmatik lideri takip ederek fayda mı sağladılar, yoksa zarara mı uğradılar? Yani burada önemli olan çıktılardır. rnek verecek olursak, Atatürk pozitif bir karizmatik lider olurken, Hitler ise negatif bir karizmatik lider olarak tanımlanabilir. Bununla beraber bütün karizmatik liderler kendilerine tam bir katılım isterler. Bu katılım esnasında negatif liderler de takipçilerin kendini adanması ideolojilerden önce gelirken, pozitif liderler de ideolojiler daha önce gelmektedir diyebiliriz.

Karizmatik liderlerin psikolojik açıdan araştıran bazı yazarlar, negatif liderlerin aşırı narsist olduklarını, kendi iç yalnızlıkları ve eksikleri ile baş edebilmek için fazla miktarda g ve başarı fantezilerine sahip olduklarını belirtmektedir. Kişisel önemlerinin çok yüksek olduğuna ve eşsiz bir yetenek olduklarına inanırlar.¹⁰²

1.3.4.1.1. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve daha çok gözleme dayalı birtakım varsayımlar ortaya atmıştır. Kuram, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Kişilik, nitelikleri, davranışları ve ortamı hesaba kattığı için diğer kuramlardan daha çok kabul görmüştür. Liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkaran sekiz gösterge belirlemiştir. Bunlar¹⁰³:

- İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
- İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,

¹⁰² Gary YUKL, *Leadership In Organizations*, Prentice Hall Inc., NEW JERSEY 1989, s.226.

¹⁰³ YUKL, a.g.e., s.205.

- Liderin izleyenler tarafından kayıtsız-koşulsuz kabul edilmesi,
- İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri,
- İzleyenlerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
- İzleyenlerin örgütünün amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- İzleyenlerin çabalarını artırma istekleri,
- İzleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine olan inançlarıdır.

Karizmatik davranışlar, çalışanlarından alınan verimlilik değişkenlerine etki eden lider davranış çeşitlerinden en etkili olanlarından biridir. Çünkü, çalışanları liderlerine karşı güvenir ve saygı duyarlar. Bu sayede kendilerinden beklenenin daha üzerinde işler başarmak için güdüleyebilirler.

Bu kuramlar bazı yazarlara göre çeşitli açılardan ayrılıklar gösterse de, çoğunun paylaştığı ortak noktalar, bu vizyona uygun bir model sağlama, grup hedefinin herkes tarafından kabul edilmesini özendirme, çalışanlara bireysel olarak destek sağlamak gibi amaçlar üzerinde birleşmektedir.

House'a göre karizmatik liderler, astlarından her zaman yüksek beklentileri olduğunu belirtirler. Bu beklentilerin, astlar tarafından başarı ile karşılanacağını belirtirler.¹⁰⁴ Astlara olan gereksinim üzerinde dururlar ve kendinden emin ve dinamik bir yapı sergilerler. Karizmatik liderlerin astları daha yüksek bir çaba, daha çok tatmin ve daha az görev çelişkisi yaşarlar.

Kurama göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma, karizmatik liderlerin en çok gereksinim duydukları konulardır.¹⁰⁵ İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce gereksinim duyar. İdeallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini artırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı azdır.

¹⁰⁴ YUKL, a.g.e., s.222.

¹⁰⁵ ZEL, a.g.e., s.52.

1.3.4.12. Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı

Bass, House'un kuramına bazı eklemeler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğmayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri olağanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür.

Karizmatik liderlik kavramı üzerinde yaptığı çalışmalarda Bernand BASS iki çeşit davranış üzerinde durmaktadır; yönetilen ve karizmatik davranışlar.¹⁰⁶ Liderler, astlarının görevlerini başarabilmeleri için nelere gereksinimleri olduğunu saptarlar. Bu gereksinimleri sınırlandırır ve astlarının gereksinim duygusunu kazanmaya çalışırlar.

Karizmatik liderler, beklentilerimizden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek takım başarısını kendi çıkarlarımızdan daha üstte tutmamız gerektiğini öğreterek, gereksinimlerin derecesini en üst düzeye çıkartarak bizi güdülerler.

Karizmatik liderler, grubun misyonunu belirginleştirerek, izleyenler arasında paylaşılan fikir ve değerlere bağlı olarak, ideolojik hedefler oluştururlar. Geleceğin görüntüsünü ortaya koyarak grubun çalışmasına bir anlam ve şevk verirler. İki duvar ustasının hikayesi buna en iyi örnektir. Bu iki ustaya ne yaptıkları sorulduğunda birincisi, duvar yaptığını söylerken diğeri ise, katedral yaptığını söylemiştir.¹⁰⁷

Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, takipçilerini de vizyon sahibi yaparlar. Astlarının, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca güdülenme ve tatminlerini en yüksek düzeyde tutmaya çalışırlar.

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenir.

¹⁰⁶ STONER, EDWARD, a.g.e., s.471.

¹⁰⁷ YUKI, a.g.e., s.206.

Karizmatik liderler, yaşamda kalma mücadelesi veren yeni örgütlerde veya yıkılmak üzere olan eski örgütlerde boy gösterirler. Başarılı büyük örgütlerde bu tür liderlere rastlanma olasılığı daha azdır.¹⁰⁸

13.4.13. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Kuramı

Araştırmacılar, karizmanın niteliksel ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.¹⁰⁹ Araştırmacılar, bu düşüncelerini karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemişlerdir. Bu davranışların her karizmatik liderde bulunmasının söz konusu olmadığı ve liderin içinde bulunduğu ortamdan da etkilenebileceği belirtilmiştir. Kuramının temel niteliklerini şöyle sıralayabiliriz¹¹⁰:

- **Uç Noktalardaki Görüş** : Karizmatik olmayan liderler içinde buldukları ortamı statükocu bir kuramla devam ettirirken, karizmatik liderler içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek izleyicilerinde kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptir.
- **Yüksek Riske Girme** : Karizmatik liderler, kendilerini riske atar, özverilerde bulunur ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öder. Para, makam ve grup üyeliği uğruna riske giren liderler, izleyicilerin daha çok güvenini kazanırlar.
- **Toplumsal Geleneklere Uymayan Stratejileri Kullanma** : Karizmatik liderler, örgütünü amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu suretle sıra dışı olduğunu gösterir. Ortaya koyduğu amaçlar kadar, bu amaçlara ulaşmak için seçtiği ilginç yollar da karizmatik liderin niteliklerindedir. Yaratıcılıkları yüksektir. Beklenmedik yerlerde beklenmedik hareketler yaparlar.
- **Durumu Net Bir Şekilde Değerlendirme**: Yeni stratejilerin uygulanmasını benimsediğinden dolayı karizmatik liderlerin, çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Zamanlama çok önemlidir. Daha önce başarıyla uygulanmış bir strateji, başka bir ortam ve zamanda

¹⁰⁸ ZEL, a.g.e., s.52.

¹⁰⁹ YUKL, a.g.e., s.208.

¹¹⁰ ZEL, a.g.e., s.53.

başarısızlıkla sonuçlanabilir. Lider çevre konusunda gösterdiği hassasiyeti, izleyenlerin gereksinimleri konusunda da göstermelidir. Yani vizyon sahibi olmalıdır.

- **İzleyicilerin Düş Kırıklığı :** Karizmatik liderler, büyük değişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar. Ancak her zaman bir kriz oluşması gerekli değildir. Liderin kendisi de herhangi bir olumsuz durum yokken bir krize neden olabilir. Lider geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce izleyenlerin geleneksel stratejilerin artık çözüm getirmeyeceğine inandıklarından emin olması gerekir.

- **Kendine Güven :** Tekliflerini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere kıyasla daha karizmatik bir kişiliğe sahiptir. İzleyenler, liderin teklif ettiği konuda yeterli bilgisi ve güveni olduğunu bilecek işe başarlarsa, başarı olasılığı daha fazla olacaktır.

- **Kişisel Gücün Kullanılması :** Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşan liderlerin karizmatik nitelikler taşıması daha olasıdır. Otorite kullanarak veya katılımcı bir liderlik davranışıyla izleyenlerini etki altına alabilen liderler de vardır. Ancak bu liderlerin her zaman karizması olduğunu söylemek mümkün değildir.

13.4.2. Harekete Geçirici Liderlik Kuramları

Dünyada ve son yıllarda da ülkemizde sıklıkla kullanılan, kavramlardan biri de transformasyon ya da Türkçe ifadeyle dönüşüm kavramıdır. Dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılmasının gerekçelerinden bir tanesi, bir konumdan bir başka konuma geçmeyi, bir kalıptan bir başka kalıba geçmeyi değişim kavramının tam ifade edememesidir. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı ana fikir olarak almaktadır.¹¹¹

Dönüşümler çoğunlukla kendisi iyi bir lider olan ve büyük bir değişiklik gereksinimi bulunduğunu gören yeni birisi örgütün başına geçtiğinde başlar.¹¹²

¹¹¹ Ali AKDEMİR, *Yönetim Düştncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri*, 21. YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997, s.143.

¹¹² John P. KOTTER, *Değişimi Yönetmek*, MESS Yayınları Harvard Business Review, İSTANBUL 1999, s.14.

Harekete geçirici liderlik kuramı, daha önce ortaya atılan liderlik kuramlarından farklı birtakım nitelikler taşımaktadır. Önceki kuramların temel felsefesi çoğunlukla astın durumuna uygun liderlik destekleyiciliğine, ilgisine veya bazı ödül ya da cezaların uygulanmasına dayanmaktadır. İçerikleri çoğunlukla liderle astlarının karşılıklı uzlaşmaları gereğine dayandığından, zaman zaman “uzlaşma kuramları” olarak da anılmaktadır. Harekete geçirici liderlik, takipçilerin kendilerini aşmalarına, liderin ekibin ya da kurumun devamını sağlamak için kendi çıkarlarından fedakarlık etmelerine dayanmaktadır. Bryman (1992) harekete geçirici lider davranışlarının, çalışanlarının tatmini, kişisel çaba ve iş çabası ile pozitif ilişkili olduğundan bahsetmektedir. Buna ek olarak normal liderlik davranışları ile harekete geçirici liderlik davranışlarını inceleyen Howell ve Frost (1989) harekete geçirici liderlik davranışlarının, diğer liderlik davranışlarına göre daha yüksek çaba ve iş tatmini ürettiğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik kuramlarına son zamanlarda “mükemmellik kuramları” da denmektedir. Yunan komutanı Xenophon (M.Ö.430-355) “İsteyerek itaat, zorla itaatten her zaman daha etkilidir” derken harekete geçirici liderliğin özünü vurgulamıştır¹¹³.

Harekete geçirici lider örgütün değişim gereksiniminin yönünü ve doğrultusunu çözümlenerek stratejik amaçlar belirler. Harekete geçirici liderin üç önemli işlevi şunlardır:

- Mevcut sorunları önceliklerine göre sıralama ve uygun çözüm önerileri geliştirme,
- Yeni bir yapı oluşturma ve değişimi kurumsallaştırma,
- Yakın ve uzak geleceği planlayarak, örgütsel kaynakları hedeflere göre kullanma.¹¹⁴

Harekete geçirici liderin yaptığı faaliyet özde örgütün değişimidir. Bu tip liderler, çalışanlarının yaşamlarını etkileyecek kararlara katılmalarını ve benimsemelerini sağlarlar. Lider, gücü doğru bir şekilde kullandığında değişim için kılavuzluk yapacaktır. Astların sadece kendilerine söyleneni yapmaları istenmez.

¹¹³ KOTTER, a.g.e., s.19.

¹¹⁴ Ayhan AYDIN, Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir, 21 nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL, 1997, s.23.

örgütün yönlendirilmesine ait kararlara da ortak olmaları istenir. Daha farklı bir deyişle buna, astların yaptıkları işleri sahiplenmesi istenir diyebiliriz. Burada bahsettiğimiz kavram ile “örgüt geliştirme” kavramı birbirinden farklıdır. Aslında “örgüt geliştirme” ile “örgütü harekete geçirme” faaliyetleri birbirine benzer faaliyetler olmasına karşın, örgüt geliştirme kavramı daha dar kapsamlıdır. Ama özünde ikisi de örgütü daha iyiye taşıma amacındadır.

Çoğu zaman çalışanların, yaptıkları işlerin değişmesinden rahatsız oldukları ve yaptıkları işlerin kalıcı olmamasından şikayetçi oldukları bilinir. Aslında çalışanlar belirsizliklerle dolu olan sürekli değişimlerden rahatsız olmaları normaldir. Bu belirsizlikler liderin örgüt içindeki gücünü sekteye uğratacaktır. Başarısız liderler değişim gereksinimi olduğu halde, değişimi yapmayan liderlerdir.

Tarih boyunca en önemli ilerlemeler eski düşünüş yöntemlerinin terk edilmesi , modellerin ve paradigmaların bırakılmasıyla meydana gelmiştir. Yani liderler modern yaşamın klasik sorunlarını çözecek şekilde ve astlarının buna karşı direnmelerini azaltacak bir yolu düşünmek zorundadırlar.

Harekete geçirici liderliğin en önemli özelliğinin, değişen dünya şartlarına göre sürekli değişimi başarabilmesidir şeklinde belirtmiştik. Örgütlerde değişime karşı bazı güçler harekete geçirici liderleri dizginlemeye çalışacaktır. Eğer liderler bu güçleri değiştirebiliyorlar veya kendi ilgi alanlarına çekebiliyorlarsa, herhangi bir değişim başarıya ulaşmada daha çok şansa sahiptir.

Alışılmış bir iş ortamında meydana gelen her önemli değişiklik çalışanları etkilemekte, onları çeşitli duygulara, beklentilere, hatta korkulara yönlendirebilmektedir. İş ortamındaki başlıca değişiklik ve yenilikler makinelerde ve diğer araçlarda, süreç ve yöntemlerde, personelde gerçekleşebilir. Çeşitli araştırmalar, insanların genelde değişime ve yeniliklere karşı bir direnme eğilimi içinde olduklarını göstermektedir.¹¹⁵ Bu direnç kaynaklarını üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; örgütsel kültür, bireysel ilgi alanları ile örgütsel hedef ve strateji anlayışlarıdır.

¹¹⁵ Mustafa Y. TINAR, Çalışma Psikolojisi, Necdet BÜKEY A.Ş., İZMİR, 1996, s.73.

Harekete geçirci liderlerin en büyük nitelikleri, bu değişime karşı oluşan dirençleri takipçilerinin de katılımıyla kırmalarıdır. Hiçbir değişim takipçilerinde katılımı olmadan tam bir başarıya ulaşamaz.

1.3.4.2.1. Burns`ün Harekete Geçirci Liderlik Kuramı

Harekete geçirci liderlik kavramı, ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Burns`e göre harekete geçirci lider, liderin ve onu izleyenlerin moral ve güdülmelerine karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir.¹¹⁶ Harekete geçirci lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcar.¹¹⁷

En alt düzeyde, harekete geçirci liderlik hem insanlar arası etkileşim süreci hem de sosyal sistemleri değiştirerek yeni kurumlar oluşturacak güçleri harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Burns`e göre harekete geçirci liderlik, örgütün her düzeyindeki kişiler tarafından ortaya konabilir. Bu kişilerin günlük yaşamlarındaki davranışlarıyla etrafındakilere yansiyabilir, fakat basit ve sıradan olarak algılanmamalıdır.

Başarılı dönüşümler, zaman ilerledikçe daha fazla sayıda kişiyi kapsamaya başlar. Çalışanlar yeni kuramları denemek, yeni düşünceler geliştirmek ve liderliği sağlamak için yüreklendirilir.

1.3.4.2.2. Bass`ın Harekete Geçirci Liderlik Kuramı

Harekete geçirci liderlik üzerine yapılan sorgusal araştırmaların çoğu Bass ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bass, harekete geçirci liderliği, liderlerin izleyenler üzerindeki etkisi olarak ifade etmektedir. İzleyenler, lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını yapma isteğindedirler.¹¹⁸ Bass harekete geçirci liderliğin dört boyutu olduğunu ileri

¹¹⁶ Uğur ZEL, Harekete Geçirci Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, K.H.O. Matbaası, ANKARA 1997, s.2.

¹¹⁷ YUKL, a.g.e, s.210.

¹¹⁸ YUKL, a.g.e, s.211.

sürmektedir. Bunlar, karizmatik liderlik, özendirici liderlik, zihinsel dürtü ve bireyi önemsemedir.¹¹⁹

- Karizmatik özelliğe sahip yöneticiler; hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Astlarından saygı, itimat ve bağlılık beklerler. Bu tür yöneticiler astlarından coşku, inanç, övünç ve güven duygusu yaratırlar. Karizmanın sadece çok ender kişilerde bulunduğu düşüncesi artık kaybolmuştur. Karizma, en alt kademelerdeki yöneticilerde de bulunabilen bir niteliktir.

- Özendirici liderlik boyutu ile yöneticiler sahip oldukları vizyonu astlarına aktararak, astlarının davranışlarını belli bir amaca doğru yöneltirler. Amaca ulaşmak için kararlılık gösterirler. Bu kararlılıkları astlarının güdülenmesini yükseltir. Onlara gösterilen duygusal destek astların ilk zamanlarda duygusal beklentileri için çok önemlidir.

- Yöneticinin zihinsel dürtüye önem vermesi , astların eski durumları, yeni bakış açılarıyla görmelerini sağlar. Astların yaratıcı düşüncelerini, strese karşı koymalarını ve yorum yeteneğinin gelişmesini sağlar ve astlar düşüncelerini daha rahat söylemeye başlarlar.

- Yöneticinin bireyleri önemseyen bir tutum sergilemesi , astları ile tek tek ilgilenmesini gerektirir. Her astın ayrı bir ilgi alanı ve değişik gereksinimleri vardır. Ast birey olarak özel ilgi beklemektedir. Bu durumda yöneticisi ile bir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hissedebilir. Böylece astların kendilerine olan güven duygusu artar. Aynı zamanda bu, astların fikirlerini de rahatça söylemelerini kolaylaştırır.

Bass harekete geçirici liderliğin karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre karizma harekete geçirici liderlik için gerekli bir olgudur; ancak tek başına yeterli değildir.¹²⁰ Harekete geçirici liderlik, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi çıkarlarından özverilcrine dayanır.

¹¹⁹ Uğur ZEL, Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, K.H.O. Matbaası, ANKARA 1997, s.27.

¹²⁰ ZEL, a.g.e., s.3.

Harekete geçirici liderler, bize beklenenden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek, takım başarısını kendi kârımızdan üstte tutmamız gerektiğini öğreterek ve gereksinimlerimiz derecesini istenen en yüksek dereceye çıkararak bizi güdülerler.

1.3.4.2.3. Roberts'ın Harekete Geçirici Liderlik Kuramı

Harekete geçirici liderlik kuramlarından biri de çok kapsamlı olmasa da Roberts'ın harekete geçirici liderlik kuramıdır. Ona göre lider, astların yönetiminden ve kültürün şekillendirilmesinden çok enerjinin yaratılması ve yönetilmesi ile uğraşır.¹²¹ Lider enerjiktir. Arzu ve istek yaratır. Örgüt içinde oluşan çeşitli olumlu ve olumsuz duyguları kanalize ederek diğer çalışanları olaya aşırı bir heyecanla katılmalarını sağlar. Canlılığı, pozitif enerji olarak tanımlayabiliriz. Lider çalışanların kendilerini farklı hissetmelerine yardım eder. Roberts'a göre karizma kriz durumlarında ve bir değişim olduğunda bir sonuç olarak ortaya çıkar. Aslında bu da Konger ve Kanungo'nun fikirleri ile uyumludur.

Harekete geçirici liderler, sinerjiktirler. Buldukları ortamlarda sinerji etkisi ile inanılmayacak değişim ve etkileri yaratabilirler. Harekete geçirici liderleri, değişimin katalizörü olarak da tanımlayabiliriz.

Ancak dönüştürücü liderlik bir düşe ve vizyona yöneltme ve yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarla da özendirme liderliğidir.¹²² Bu tip liderler kendi örgütü dışındakileri de "biz" olarak algılayan ve içte ve dıştaki kültür ve anlayış farklılıklarını sinerjik olarak yönetebilen liderlerdir. Yasal gücünün veya uzmanlık gücünün yetmeyeceğini bilir, o nedenle özdeşleşme arzusu yaratan bir kişiliktir.

Şimdi liderlik kuramlarından farklı olarak görülemeyecek ve ileri bölümlerde karşımıza çıkabilecek kavramlara ışık tutması açısından liderlik modellerinin yönetim yöntemleri bakımından incelenmesi gereklidir .

¹²¹ YUKL, a.g.e., s.224.

¹²² Kerim EDİNSEL, Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL 1997,s.51.



İKİNCİ BÖLÜM

21' NCI YÜZYILDA LİDERLİK VE GELİŞİMİ

2.1. 21' NCİ YÜZYILDA LİDERLİK BECERİ VE NİTELİKLERİNDE MEYDANA GELEN DEĞİŞİKLİKLER

21'nci Yüzyıl'da liderlik artan bir ilgi ile karşı karşıyadır. Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark bu yüzyılda giderek artan bir şekilde vurgulanmaktadır. Lider ve yöneticinin farklı olduğu tartışmaları hız kazanmıştır. Bu çerçevede liderlik çalışmaları, son zamanlarda daha çok lider özellikleri ve lider becerileri üzerinde yoğunlaşmakta ve lider kuramları bu iki konu üzerinde oturtulmaktadır. Böylece lider tanımlarının aksine, liderliğin rolü ve bunların etkileri hakkında ortak görüşler artmaktadır. Liderlik rolünün yerine getirilmesi doğrudan liderlerin becerilerine bağlıdır. Liderliğin gelişmesi yetenekten çok beceri kazanmakla olur. Liderlik becerileri konusunda ortak görüşler olmasına karşın, çok sayıda liderlik becerisinin ortaya atıldığı görülmektedir. Bu beceriler, genellikle teknik, kişisel ve uzmanlık becerileri adları altında gruplandırılmıştır. Bunların yanı sıra liderin vizyonu, değerleri, bilgisi gibi kavramlar altında farklı becerilere de yer verilmektedir. Bu becerilerden en önemlilerinin veya en gerekli olanların hangileri olduğu hakkında literatürde belirgin bir eksiklik görülmektedir.

Ülkemizde son senelerde, Stephan R.Covey'in "Prensiplere Dayalı Liderlik", "Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı"; Peter M. Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitapları yeni değerlendirmeler yapılmasında kaynak oluşturmuştur. Liderliğe, bu kitaplarda belirlenen yönü ile yaklaşan Doğan Cüceloğlu'nun "Savaşçı" adlı kitabı, bize halen ve önümüzdeki yüzyılda nasıl liderlik becerilerine sahip olmamız gerektiği konusunda bilgi vermektedir. Esasen Doğan Cüceloğlu'nun kitabı, Covey'in yaptığı araştırmalarının bir devamı niteliğindedir.

"Prensiplere dayalı liderlik", bir birini takip eden dört aşamada gerçekleşir.¹²³

- Kişisel güvenirlilik (Liderlerin kendisiyle olan ilişkileri.)
- Kişiler arası güven (Liderlerin diğerleri ile olan etkileşimi ve iletişimi.)
- Yönetimsel - Güçlendirme (Başkalarına iş yaptırma sorumluluğu.)

¹²³ Stephen R. COVEY, Prensiplere Dayalı Liderlik, K.K.leri Basımevi Ankara,1997, s.11.

- Örgütsel - Hizaya gelme (İnsanları örgütleme –düzgün bir yapı, strateji ve sistem yaratma gereksinimi.)

Covey yaptığı incelemeler sonucunda, prensiplere dayalı liderlerde sekiz temel özellik görmüştür.

- Sürekli öğrenmeleri.
- Hizmet merkezli olmaları.
- Pozitif enerji yaymaları.
- Diğer insanlara inanmaları.
- Dengeli bir yaşam sürer. Uçlarda değildir. Her durumda benzerlik ve farklılıkları görme yeteneğine sahiplerdir. Abartmaktansa alçakgönüllü davranmayı tercih ederler. Kendi değerlerini bilirler, kendilerine saygıları vardır ve dürüsttürler.
- İnsanları her gördüklerinde yeniden tanırlar. Yaşamı çoğu zaman bir macera olarak görürler.
- Sinerjiktir. Sinerji bütünü, parçalarının toplamından fazla etmesi durumudur.
- Kendilerini, fiziksel, beyinsel, duygusal ve ruhsal açıdan yenilemeye uğraşırlar.

Lider olmanın birinci yolu, önce bireysel olgunluktan geçer. Bu ancak kişisel eğitimle veya temel öğretim ve aile yoluyla kişiye kazandırılabilir. Yaşantımızda her yeni kararı ve girişimi sınırlayan kuvvetler vardır. Bunlar arasında :¹²⁴

- Açlık ve tutkular .
- Gurur ve iddialar.
- Yaratıcılık ve hırslar bulunur.

¹²⁴ COVEY, a.g.e., s.24.

Açlık ve tutku ancak kendini ikna ve kendini disipline etme kararı ile üstesinden gelinebilir.

Yaratıcılık ve hırsı yenmenin en güzel çözümü yetenek ve kaynaklarını hizmet için kullanmaktır. Eğer derin bir bütünlüğümüz ve temel kişilik sağlamlığımız yoksa eninde sonunda gerçek durumumuz açığa çıkacak ve insan ilişkilerimiz başarısızlığa uğrayacaktır.

Covey üç temel kişilik özelliğini asıl büyüklük için koşul olarak ortaya koymaktadır.¹²⁵

- **Bütünlük** : Değerimizi açık bir şekilde ortaya koyarak, önceliklerimizi göz önünde bulundurarak, örgütlenip kendimize sözler vermeli ve bu sözleri tutmalıyız.
- **Olgunluk** : Saygı ve cesaret arasındaki dengedir. Eğer bir kişi cesaretle fikirlerini söyleyebiliyorsa ve saygıyla başkalarının fikirlerini dinliyorsa o kişi olgundur.
- **Bolluk zihniyeti** : Bu zihniyet büyük bir kendine özgüven ve değerden kaynaklanır. Anlayış, başarının ve sorumluluğun paylaşılmasını getirir. İnsanların pek çoğu kıtlık zihniyetine sahiptirler. Bolluk zihniyeti olumlu etkileşim, büyüme ve gelişme için sonsuz olanak sağlar.

Liderlik programı geliştirmek istiyorsak, önce programcayı geliştirmeliyiz. Yapısal ve sistematik sorunların çözümünde önce kişilik ve yeterlilik üzerinde çalışmalıyız.

Covey zor zamanlarda güçlü olma olanağını yakalamak için şu konuların yapılmasını önermektedir.¹²⁶

- Tutamayacağınız bir sözü vermeyin.
- Daha iyisi olmak daha iyi yapmak için, anlamlı sözler, kararlar ve taahhütler verin.

¹²⁵ Stephen R. COVEY, *Etkil İnsanların Yedi Alışkanlığı*, Gönül Suveren, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.211.

¹²⁶ COVEY A.g.e.s.42.

- Öz bilginizi kullanın ve verdiğiniz bilgiler konusunda seçici olun.
- Kişisel inancınızın başarınızın temel olduğunu unutmayın.
- Ufak başarılar bizi büyük başarılarla göndermek için güdüler.

Hepimiz kişisel meslek yaşantımızda insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak isteriz. Covey insanları etkilemenin üç yolu ve bu yollara ait 28 tekniğin olduğunu söylemektedir.¹²⁷ Bu yollar;

- Örneklerle modelini vermek,(Başkaları götür)
- Samimi ilişkiler kurmak,(Başkaları hisseder.)
- Bilgi vermek için yol göstermektir.

Teknikler ise şöyledir.

- Nazik olmayan ve olumsuz şeyleri söylemekten kaçının.
- Diğerleriyle sabırlı geçinmeye çalışın.
- Anonim hizmet verin.
- Aktif cevaplar vermeye çaba gösterin.
- Başkalarına verdiğiniz sözleri tutun.
- Etkileme çerçevesine odaklanın.
- Sevgi yasalarıyla yaşayın.
- Başkalarının iyi olduğunu düşünün.
- Önce anlamaya çalışın.
- Açık, dürüst ifade ve soruları ödüllendirin.

¹²⁷ COVEY age,s.71.

- Anlayışlı bir karşılık verin.
- İnsanlarla davranış veya çaba arasında ayırım yapmayı bilin.
- Suçlanırsanız cevabını verin.
- Hatalarınızı, itiraf edin ve özür dileyin.
- Olumsuz ve yersiz suçlamalara dayanan tartışmaları bırakın.
- Kendiniz için zaman ayırın.
- Tüm dikkatinizi ve ilgi verdiğiniz şeyleri yenileyin.
- Daha önce siz olardan etkilenin. Bir kişi sizin kendisiyle gerçekten ilgilendiğinizi hissederse, sizi etkilediğini düşünür ve kendisini size açar.
- Kişiyi ve olayları kabul edin . Bir insanı değiştirmekte veya geliştirmekte ilk adım onu olduğu gibi kabul etmektir.
- Konuşmanızı hazırlamadan önce aklınızı ve kalbinizi hazırlayın.
- Kavgadan ve kaçırmaktan kaçının, olumlu bir kişilik sergileyin.
- Öğrenmeye zaman ayırın.
- Sınırlar, kurallar, beklentiler ve sonuçlar üzerinde hem fikir olun.
- Vazgeçmeyin, teslim olmayın.
- Mantık ve duygu dilini konuşun. Bunun için zaman tanıyın; sabırlı olun; anlamaya çalışın; duygularımızı açıkça ifade etmeli, sözlü olmayan ifadelerimizde belirsiz olmamalıyız.
- Etkinlikte gurup üyelerine yetki verin.
- İnsanları anlamlı projeler içine dahil edin.

- Onları harmanlama yasasıyla eğitin. Doğal süreçler üzerine yoğunlaşın. Sistemleri sıraya koyup çalışmanın ne zaman ve nasıl gelişeceğini gösterin.

Bu özelliklerin her birisi, liderliğin ilk basamağı olan kişisel gelişimin basamaklarıdır. Bu esaslar bize TSK'de liderlik gelişiminde başlangıçta verilmesi gereken eğitimin temelini vermektedir. Artık kıtalara çıkarak çeşitli rütbelere geldikçe yönetimde ve liderlikte geliştirmemiz gereken özellikler, sadece kendimize dönük olmamamızı gerektirmektedir.

Yapılan bir araştırmada, 2000'li yıllarda liderlik anlayışının temelini oluşturan liderlik becerileri konusunda, çeşitli üniversiteler ve kurumların kurs programlarından toplam 267 adet lider becerisi çıkartılmıştır. Önemli liderlerce gösterilme sıklığı ve kursta belirlenen öncelik ve önem derecesine göre, ilk on sırayı aldığı belirlenen liderlik becerileri aşağıda açıklanmıştır. Bu on beceriye incelerken dikkate alınacak bir konu da bugüne kadar liderlik becerilerinin tarihsel gelişim içerisinde kabul ettiği, Niteliksel Kuram (1920-1945) ve Davranışsal Kurama ait konuların bu sıralamada oldukça sonlarda yer almasıdır. Örneğin fiziksel özellikler bu incelemede 245'inci sırada, asalet ve karizmatik olma statükocu olma, iyi giyinme, ağır başlı olma, kolay etkileme, genç görünme, asi olma, eğlenme, yönetimde olma, yöneticilere direnme, kuralcı olma, sansasyon yaratabilme, teknik terimlerle konuşma, halk diliyle konuşma gibi konular iki yüzüncü sıra ve daha aşağılarında yer almıştır. Günümüzde liderler, 20.Yüzyıl'daki liderlik anlayışındaki kalıpların oldukça dışında bir değişimle karşı karşıyadır.¹²⁸

Bulgularda ilk on sırayı aldığı belirlenen liderlik becerileri şunlardır:

- Grup ve bireylerin gereksinimlerini ve özelliklerini anlama becerisi.
- Grup kaynaklarını bilinmesi ve kullanılması becerisi.
- İletişim becerisi.

¹²⁸ KARSLI Mehmet DURDU, Liderlik Becerileri, 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 1997 Bildiriler Kitabı, Cilt no 2, Deniz Harp Okulu K.İği Basımevi, İSTANBUL, 1997, s.263.

- Planlama becerisi.
- Grup oluşumunun denetlenmesi becerisi.
- Değerlendirme becerisi.
- Örnek olma becerisi.
- Liderliğin paylaşılması becerisi.
- Danışmanlık becerisi.
- Grubu temsil etme becerisi.

2.1.1. 21' nci Yüzyılda Liderin Özellikleri

21' nci Yüzyıla girerken liderlerde meydana gelen değişimi ve Bilgi Çağında örgütlerde meydana gelen değişim içinde öne çıkan en önemli özellik, yönetim ve teknolojidir. Günümüzde, yapılan incelemelerin çoğunda; ABD'nin Bilgi Çağına geçerken ve bunu dünya devletleri ile paylaşırken, yaydığı sinerjinin ve çağdaşlaşma dalgasının izlerini görmekteyiz. ABD'nin lider konumunda da olmasının temelinde sadece liderlik ve yöneticilik becerileri bulunmamaktadır. Bu temelde, böyle bir örgütü yöneten ve bu yöneticileri takip eden bireylerin örgüte bakış açıları, yaratıcılıklarını kullanabilme serbestliği, iletişimdeki yetenekleri de bulunmaktadır. Yani bu örgütün kendisidir.

21' nci Yüzyılın TSK'lerindeki liderlik gelişimi hakkında değerlendirme yapmak, ancak bu gelişmeye önyak olan teknolojilere ve bilgi birikimine sahip olmakla mümkündür. Bilginin sahibi olmak sadece varolanı bilmekle değil , yeni çalışmalar ve araştırmalar yaparak geliştirmekle mümkündür. Diğer yönden, bilgiyi sadece kullanmak Bilgi Çağını takip etmemizi sağlayacak ama bu çağda söz sahibi olmamıza yardımcı olmayacaktır. Milletimiz varolan değerleri ve geçmişten gelen liderlerin varlığı ışığında, medeniyetler yaratan bir kültür birikimine sahiptir. Sahip olduğumuz bilgi düzeyimiz, bizi bölgesel bir güç oluşturmaya yeterli kılarken “küresel köy” dediğimiz dünyamızda söz sahibi olacak bir konumda olmamız için yeterli olmayacaktır. Günümüzde, karşımızda sadece “bilgi savaşı” unsurlarının meydana

getirdiği güçlerle değil aynı zamanda bu gücü kullanmak için yönetimi ve liderliği geliştirme konusunda, bilimsel çalışmalarla sürekli değişim içinde olan güçlerle karşı karşıyayız. Bu nedenle, bulunduğumuz şartları en iyi düzeye getirerek, yönetim ve liderlik gelişimi konusunda insanı kaynak olarak kabul eden örgütler yaratmak, başarı için gerekli olacaktır.

Lider gelişimi, bireyden, gruplar ve örgütler oluşturmaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Gelecekte, başarı, uyumlu çalışan, güdülenmiş grupların işi olacaktır. Bu oluşumlar ise Stogdil'in dördüncü evre dediği; çabanın artırılması ve yaratıcılığın grup hedeflerine ulaşmada bir araç olduğu gelişim aşamasına gelinceye kadar, yönetimde yer alan bireylerin, liderlik modellerine göre yetiştirildiği bir sistematik kuramla sağlanacaktır.¹²⁹

Her yönetici için, birikimleri paylaşmak ve alt kademenin bu birikimlere kuramını gelecek açısından değerlendirmek çok önemlidir. Bugün subaylara değişik üniversitelerde yüksek lisans yapması için çeşitli fırsatlar yaratılmaktadır. Yüksek lisans öğrencileri ile yapılan görüşmelerde, bireylerin öğrenme, kendini geliştirme ve yeni düşünceleri ortaya koyma çabası içerisinde oldukları görülmüştür. Bu öğrenciler, bir yandan modern yönetim tekniklerini ortaya koyarken, sonuca ulaşmadaki tekniklerini ve gelecekte beklediklerini çok açık ifade edebilmektedirler. Öğrencilerin, geleceğe duydukları inanç ve araştırma ruhu örnek olacak düzeydedir. Bu örnek bize TSK'lerindeki gelişimi çarpıcı bir biçimde ifade etmektedir.

21' nci Yüzyılda, liderlik gelişiminin temelini oluşturacak becerilerin, aşağıda belirtilen beceriler olmasının uygun olacağını değerlendirmekteyim.

2.1.1.1. Grup ve Bireylerin Gereksinimlerini ve Özelliklerini Anlama Becerisi

Liderlik sadece grubun gereksinimlerine yönelmemelidir. Grup, bireylerin meydana getirdiği bir oluşumdur. Burada bir bireyin gereksinimleri ve anlama becerisi, verimli çalışmayı ve uyumu bozabilir. Bu ise liderin önce kendisini ve grubundaki bütün bireyleri iyi tanıması, grup hedeflerini bireylerin hedefleri ile paylaşması, her

¹²⁹ M. Bass BERNARD, *Stogdil's Handbook of Leadership*, Free Press, Newyork, 1990, s.585.

bireyin elde etmek istediği hedefleri grubun hedeflerinin bir parçası yapmayı sağlaması gerekmektedir.

Örgütlerin grupların ve bunların üyesi olan her bireyin belirli özellikleri ve gereksinimleri vardır. Bunun için lider şu konuları yapmalıdır:

- Grubun her bir üyesinin özelliklerini ve gereksinimlerini kestirebilmeli, bunlardan haberdar olmalı ve bunları anlayabilmelidir. Bu, her insanla birey olarak ilgilenmede, bireylere saygı ölçülerinde davranmada ve bir insanın gelişmesine katkıda bulunmada lidere çeşitli kolaylıklar sağlar ve yardımcı olur.
- Başkalarının gereksinimlerini ve özelliklerini anlayabilmek için, lider önce kendi özellik ve gereksinimlerini bilmelidir.
- Bunları işlerin planlamasında ve yapılmasında kullanılmalıdır.
- Bu anlayışa sahip olan lider, güven yaratır ve grup üyeleri arasında dayanışma oluşmasını sağlar.

Böylece bir beceriye sahip olan lider, kendisine ve kendisini izleyenlere sık sık şu soruları sormalıdır:

- Bu göreve veya hizmete neden katıldık?
- Bu görev veya hizmetten neler bekliyoruz?
- Temel ilgilerimiz ve ilgi alanlarımız nelerdir?
- Gelecek için planlarımız nelerdir?

2.1.1.2. Grup Kaynaklarının Bilinmesi ve Kullanılması Becerisi

Kaynaklar, işin yapılması için gerekli olan her şeyi içerir. İnsanları içeren kaynaklar, insan kaynakları olarak adlandırılır ve özel bir öneme sahiptir. Çünkü, insan kaynağı diğer kaynaklarda olmayan niteliklere sahiptir. Bu nitelikler, bilgi ve beceri veya zekadır. Bilgi, bir insanın aşinalık, tanıma ya da deneyim yoluyla öğrendikleridir veya bir öğrenim sonucu aldıklarıdır. Beceri ise insanın bildiklerini kullanabilme yeteneğidir; bildiklerini nasıl kullandığıdır. Bilgi ve beceri lider için kaynakları kullanmasında yeterli değildir, tutum da önemli bir faktördür. Tutum, bir şey yapma istek ve eğilimini içerir. Güdülenmenin temeli ve başlangıcıdır. Bilgi, beceri ve tutuma

ek olarak, liderin kaynakları kullanması için gerekli olan bir başka değişken de inançtır. İnanç, bir şeyi yapabileceğini belirtmektir ve güven olarak da adlandırılabilir. Lider herhangi bir konuda grup üyelerinin bilgi ve becerilerini kullandığında, üyeler deneyim kazanırlar ve becerilerini geliştirirler. Hatta, becerilerini kullanması yolunda önemli bir tutum geliştirirler.

Grubun ve liderin hedefleri aynı olmalıdır. Bu konu grubun lidere olan güvenini artırır. Lider grubun oluşturulmasında belirlenen hedeflere ulaşmak için elindeki kaynakları iyi bilmeli bu kaynakları hedefe ulaşmak için gerekirse çeşitlendirmeli ve bu kaynakları kullanacak elemanların da becerileri konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Nitekim liderin yapacağı grubun yapacakları ile sınırlıdır.

Bunun için lider şunları yapmalıdır:

- Görev çerçevesinde kapasite kayıtları tutmak ve bunu planlamada kullanmak.
- Örgütün kaynaklarını ve amacını iyi anlamak, analiz etmek.
- Üyelerin ailelerini araştırmak, bu konudaki bilgileri kapasite kayıtlarına dahil etmek.(Bu, gerektiğinde aile fertlerinden yararlanma amacına yöneliktir)
- Üyelerin yeteneklerini, ilgilerini ve kaynaklarını belirtmek (Özellikle birey tarafından bilinmeyenleri)

2.1.13. İletişim Becerisi

Liderlik kurslarının çoğunda iletişim becerisi altında, bilgi alışverişinde liderin hangi davranışlarının geliştirilmesi gerektiğinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Bilgi almada başarılı olmak için lider şu davranışları geliştirmelidir:

- Özen gösterme, dikkat etme, etkili dinleme.
- Not tutma ve kısa kısa açıklamalar yazma.
- Soru sorma, söylenenleri kendi ifadesi ile kaydetme.

- Elindeki iletişim vasıtalarını bilme ve kullanma konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olma.
- İletişimde sürekliliği sağlayacak tedbirler alma, iletişimi bir grid ağı şeklinde kurma, doğrulama ve yedekleme becerisine sahip olma.

Bilgi vermede başarılı olmak için lider şu davranışları geliştirmelidir:

- Konuşmadan önce, ilgi çekmesi için şekil, resim vb. kullanma, kritik bilgileri tekrarlama.
- İzleyenlerin söylenenler hakkında ne anladıklarına ilişkin dönü alma, bunu özendirme, soru sormalarını sağlama.

İletişimde temel kaide kapıların açık olmasıdır .Bu karşılıklı güveni ve sorun çözmeye başlangıçtan itibaren beraber olduğunu gösteren bir güven ortamı sağlar. Lider her zaman astları ile ilgili konularda onların sorunlarını çözmek ve aynı zamanda liderlik gelişiminde personelin değerlendirilmesini ve liderlik konseptinde ortak bir inanç oluşturmak için sürekli iletişim içinde olmalıdır.

2.1.1.4. Planlama Becerisi

Planlama, yapılan her şeyin açıklanmasında en önemli kısımdır. Bu yönüyle planlama lider açısından oldukça önemlidir ve şu temel süreçlerden oluşur:

- Görevi ve amaçları düşünün. Neyi başarmak istiyorsunuz?
- Kaynakları, donanımı, bilgiyi ve tutumları dikkate alın. Kaynaklar ve tutumlar nelerdir?
- Alternatifleri ve beyin fırtınasını deneyin. Nasıl zenginleştirebilirsiniz ?
- Planı kaydedin ve göreve göre yeniden gözden geçirin. Değişime ve gelişmelere açık mısınız?

2.1.1.5. Grup Oluşumunun Denetlenmesi Becerisi

Lider eylemleri yoluyla grup ve bireysel olarak üyelerin çabalarını geliştirir. Burada en kritik sorun denetlenmenin neden gerekli olduğudur. Grup; çalışmak için nasıl güdülenmeye gerek duyuyorsa, denetlemeye de gerek duyar. Denetleme işin yapılması için lider tarafından öngörülen önemli bir işlemdir.

Denetleme amaçlara ulaşmak için grubun ne hedeflediğini ve hangi sonuca ulaştığının arasındaki farkın belirlenmesidir. Lider şu konulara dikkat etmelidir.

- Sürekli olarak grubu gözlemek neler olduğunu ve grubun tutumunu bilmek .
- Bilgileri açık ve uygun hale getirmek .
- Üyelerle yan yana çalışmak ve gerektiğinde yardım etmek .
- Bozulma sapma ve karışıklıklarda derhal ilgilenmek .
- Öz disipline doğru görevi yönlendirmek.

Grup oluşumunda lider seçilmiş kişidir. Liderin grup ile kurduğu ilişkiyi etkileyen konulardan biriside grubun büyüklüğüdür. Grup büyüdükçe liderin grup üzerinde otokratik yapı kurma eğilimi daha da artmaktadır. Küçük gruplarda ise yönetim daha katılımcı olmaktadır. Yönetime ortaklık daha fazla artmaktadır. Büyük gruplarda çoğu yöneticinin etkin karar alma rolü azalmakta, liderlik için grup içinde var olan yarış azalmaktadır. Bu ise yetkinin yukarıda bir otorite tarafından etkin kullanılmasına yol açmaktadır.¹³⁰ Bu yüzden en üst düzeyden daha alt kademelerde liderlik yapan yöneticilere gelen esnek bir denetleme mekanizması kurulmalı ve sonuçların denetlenmesini esas alacak bir sistem kuramı içerisinde verimlilik takip edilmelidir.

Grupta liderlik edilen birim sayısı azaltılmalıdır. Bunun için Stogdil'in yaptığı inceleme sonucunda bir liderin etkin olarak 4-5 adet alt birimini verimli olarak

¹³⁰ M. Bass BERNARD, *Stogdill's Handbook of Leadership*, The Free Press, NEWYORK 1981, s.243.

denetleme ve yönlendirmede bulunabileceği, 62 grup üzerinde yapılan denemelerle saptanmıştır. Grup edinimin denetlenmesi için bu konu göz önünde bulundurulması gerekmektedir.¹³¹

2.1.1.6. Değerlendirme Becerisi

Liderlik açısından değerlendirme, bir işi yapmak için bir araya getirilen ve birlikte çalışan grubun çabasının artırılması amacıyla önem kazanır. Ölçmenin amacı, kıymet biçmek değil daha iyiye göndermek için var olan durumu belirlemek olmalıdır. Bu tür bir değerlendirme, grubun kendi çabasını artırabileceği sistemleri gerektirir. Bir değerlendirmede liderin sorması gereken sorular şunlardır:

- İş yapılmış mıdır?
- İş doğru yapılmış mıdır?
- İş zamanında yapılmış mıdır?

Grubu bir arada tutmak için lider şu sorulara yanıt aramalıdır:

- Grup üyeleri arasındaki iletişim faydalı olmuş mudur?
- Katılım, grup üyeleri arasında eşit olarak yapılmış mıdır?
- Grup yapılan faaliyetlerden iyi bir sonuç alabilmiş midir?
- Grup, krizleri iyi yönetebilmiş midir?

2.1.1.7. Örnek Olma Becerisi

Örnek oluşturma, liderlik açısından başkalarına kendi kendilerini yönetmenin yolunu gösterme açısından önemlidir. Belki de en etkili yoldur. Bazen sözlü iletişimden daha etkilidir. Liderde bu beceri olmadığında, diğer tüm beceriler zaman zaman etkisiz kalır. Çünkü, izleyenler öncelikle liderin kendisini görürler. Örnek olma açısından düşünmenin bir yolu liderin grubun bir üyesi olarak kendisini anlaması ve

¹³¹ BERNARD, a.g.e., s.345.

grubun, liderin nasıl davranmasını istediği sorusunu kendisine sorması, liderden ne beklediğini düşünmesidir.

2.1.1.8. Liderliğin Başarısının Paylaşılması Becerisi

Liderlik uygulamalarının çok değişik biçimleri vardır. Geleceğin liderini ünlü Çin filozofu Lao-Tzu şu ifade ile çok iyi tanımlamıştır. “İyi bir lider, işler yapıp bittiğinde ve amaca ulaşıldığında, bunu biz kendi kendimize yaptık diyebilecek ve dedirtebilecek kişidir.”¹³²

Böyle bir lider; görev yapacak üyelere kendi sahip olduğu becerileri kazandırmak ister. Bu becerileri yalnızca kendisi için veya kendisini geliştirmek için kullanılmaz. Üyelere, liderlik olanakları ve fırsatları sunar ve onlara liderlik için gereksinim duydukları becerileri öğretir.

2.1.1.9. Danışmanlık Becerisi

Danışmanlığın önemli olma nedenleri şu şekilde belirlenmiştir:

- İnsanların sorunlarını çözmek için yardım etmek.
- Özendirme ve güven sağlamak
- Bireyin kendi potansiyeline en üst düzeyde ulaşabilmesine yardım etmek.

Danışmanlık şu durumda etkili olur :

- Kararsızlık durumunda: Eğer bir insan karar veremiyor ise rehberlik etkili olur.
- Karışıklık veya şaşkınlık durumunda: Bu durumda birey ya yeterli bilgiye sahip değildir ya da çok fazla gereksiz bilgiye sahiptir.
- Kilitlenme durumunda: Bu durum birey ya alternatifleri bilmemektedir veya tek bir alternatifi vardır.

¹³² KARSLI Mehmet DURDU, *Liderlik Becerileri*, 21nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 1997 Bildiriler Kitabı, Cilt no 2, Deniz Harp Okulu K.lığı Basımevi, İSTANBUL, 1997, s.14.

Bu durumlarda liderin etkili bir rehberlik yapabilmesi için şu aşamaları izlemesi gerekir:

- İlk yapılacak iş, durumu anlamaktır. Bunun için birey dikkatlice dinlenmeli ve ne anladığı özetlenmelidir. Durumun iyice anlaşıldığından emin olmak için farklı ifadelerle durum yeniden ortaya konmalıdır.
- İkinci olarak, olabildiğince fazla görüşün ortaya konmasına yardımcı olunmalıdır.
- Ortaya çıkan görüşlerin avantajları ve dezavantajlarının belirlenmesine yardımcı olunmalıdır.
- Çözüm hakkında bireyin karar vermesi sağlanmalı, onun yerine karar verilmemelidir. Danışman olarak liderin rolü bilgi ve cesaret vermektir, öğüt vermek değildir.

2.1.1.10. Grubu Temsil Etme Becerisi

Grubu temsil etmede iki önemli konu; liderin grubu ne zaman ve hangi durumlarda temsil edeceğidir. Lider grubu iki durumda temsil eder:

- Danışma yapılmadığı durumlarda; liderin görevdeki üyelerle bir karar hakkında konuşma olanağı veya şansı olmadığı durumlar,
- Danışma yapıldığı durumlarda; liderin üyelere buluşup, tartıştığı durumlar.

İkinci durumda, lider tamamen üyelerin kararını temsil etmeli, birinci durumda ise bağımsız kararlar almalıdır. Bu durumda lider üyelerin görüşlerini almaya ve analiz etmeye gereksinim duyacak ve bu görüşleri görev, örgüt ve liderlik çerçevesinde temsil etmeye çalışacaktır.

Sonuç olarak, liderlik becerilerinin önemi ,gerek literatürde gerekse araştırma sonuçlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Çok sayıda olan bu beceriler arasından belirlenen ve liderlik becerileri olarak adlandırılan bu on beceri, lider yetiştirme ve

liderliği geliştirme açısından, rehber niteliğinde olacağı değerlendirilebilir. 2000’li yıllar, bilgi hareketinin yoğunlaştığı yıllar olacak, dolayısıyla liderler de kendilerini vizyon ve misyon açısından buna hazırlamak durumunda kalacaklardır. Böyle bir durumda , lider becerileri de farklılaşacak ve gelişecektir.

Lider becerilerini yukarıda belirtilen 10 beceri ile değerlendirirken inceleme yapılan 266 özellik arasından sonlarda yer alan özelliklere göz atmak bu özelliklerin yanında halen sahip olduğumuz liderlik değerlerini tekrar gözden geirmemizde faydalı olacaktır.

Bu özelliklerden en dikkat çekenleri şöyle sıralayabiliriz. Başarıyı gizleme özelliği 265 nci sırayı, dllendirebilme ve cezalandırma 240 ncı sırayı; yöneticilere direnme, kendini gizleyebilme, kendini ağıra satma, kendini ne çıkarma, asalet, statükocu olma, karizmatik olma, ağırbaşlılık, iyi giyinme, fiziksel özellikler, dindar olma, kolay etkilenme gibi özellikler en son sıralarda yer almıştır. Bu zelliklerin, araştırmacı Spearman’ın sıra farklı analizleri tablosunda sonlarda yer alması, bulunmaması gerekenler özellikler olması değeril, Bilgi çağını yaşayan toplumlarının liderlik özelliklerinin derecelendirmesine ait olduğunun göz önünde bulundurulması daha uygun olacaktır.¹³³ Günümüz liderlik becerilerinin uğradığı değerifim, yöneticilerin bireysel yeteneklerden, grup içinde etkin çalışmasına yardımcı olabilecek verilere doğru bir değerifim içindedir.

Liderlerin yukarıda belirtilen on becerisin yanı sıra; aşağıda belirtilen özelliklerin de geleceğin liderlerinde bulunması gerektiği değerlendirilmektedir.

2.1.1.11. Vizyon Sahibi Olması

Vizyon rgtnn görünümü ve geleceğe yönelik çizgisi demektir. Lider bütünsel resmi görür ve bu geniş perspektifi başkaları ile birlikte dile getirir. Böylece insanların çalışmalarını uyumlu ve evik bir işletme içinde seferber ve düzenleyen ortak bir amaç yaratır. Buna Sulvian “fili görmek” demektir.¹³⁴ Yarışmacı atletlerin bir yarıştan evvel ce yavaş bir tempo ile finiş çizgisine gidip, tekrar dönerek başlangıç

¹³³ DURDU, a.g.e., s.15.

¹³⁴ Gordon R. SULVIAN, Michael V. HORPER, Umut Bir Yöntem Olamaz, YKM Yayınları, İSTANBUL, s.13.

noktasına bakarak kendilerini güdülemesi ilginçtir. Ama bu eylem yarışmacıya gelecekte bu güne bakmasını sağlamaktadır. Gelecekte bu güne bakmak bize yolları reel olarak görme imkanı verir. Bu ise insanı rahatlatır. Gelecekte bu güne bakmak girişimi bize büyük çaplı iyileştirmenin yol açacağı en önemli izleri gösterir. Liderlik üç temel üzerine kurulmuştur. Bunlar yönetim, yaratma ve ekip kurmadır. Burada yaratma, liderliğin vizyon sahibi olmayla ve ne olmak istediğinle ilişkili boyutudur.

Lider değişim sürecinin rotasını çizer ve bir yüksek çaba kültürü oluşturur. Durumun bütünü görmek, kuruluştaki farklı seslerin olmasını, liderin bu seslere hakkını vermesini ve liderin vizyonunu başkalarıyla paylaşmasını gerektirir. Her kuruluşun gelenek ve anılarını geleceğine dayandırdığı, iş gücünü esinlendirecek bir amaca gereksinimi vardır. Vizyon değişimi sağlayacak kaldıraç taşıdır. Strateji gücü kullanma sanatı ise vizyon ulaşılabilecek hedeflerdir. Değişimi sağlayacak bilgi ve öğrenme güdüsünün olmadığı topluluklarda vizyon gelecekte çok bu günle ilgilidir.

Örgütte vizyonun yaratılmasından sorumlu kişi liderdir. Lider yeni vizyonu yaratıp, yeni standartları belirler ve örgütteki bütün üyeleri vizyonu gerçekleştirmek için özendirir. Vizyonu belirlerken lider şu sorulara cevap arar.

- Bizim geleceğimiz nedir, biz ne olmak istiyoruz ?
- Niye varız? Amacımız nedir?
- Neye inanıyoruz?
- Örgütümüzdeki her bir ferde daha iyi hizmet ve başarılı olmak için ne tür rehberlik sağlayabiliriz?

Bu sorulara cevap aramak vizyon, misyon ve temel değerleri belirlemek, liderlerin ekipleri ile ortak olarak alacağı kararlarla gerçekleştirilebilir. Başarılı lider değişim karmaşıklığını süratle kavrar açık, zorlayıcı ve başkalarının paylaştığı bir vizyon yaratır. Her defasında daha fazlasını isteyerek kuruluşun nabzını elinde tutar insanların bu değişimi nasıl destekleyebileceği düşünür ve değişimin rotasını çizer. Lider vizyona ulaşmada yöntemleri devamlı takip eder. Astların devamlı yetişmesi ve öğrenmesi hedef alınmalıdır. Örgüt vizyonunun oluşturulmasında başlangıçta örgüt

üyelerinin kararlarına başvurulmalıdır. Vizyonu bir değişim aracı olarak kullanabilmek için lider;

- Değişimi canlı tutacak fırsatları araştırmalı,
- Bu konularda risk almalı,
- İdeallerle gelen süreci kurumsallaştırmalıdır.

Lider bu değişimi sağlarken grup üyelerinin kültürlerini, değerlerini tanımlanarak, mesleki yaşantıdan beklentileri destekleyerek, grupta bütünlük hissi sağlayarak, grup üyelerini değişime hazır hale getirilir. Grupta daimi çözüm anlayışı yerine farklı çözüm anlayışlarının desteklenmesini sağlar.

Değişimde temel kaynak bilgidir. Değişimin başarılması için bilgi ve bilgi sonucu elde edilen teknolojinin kullanımı gereklidir. Küreselleşen dünyamızda bilgi herkes tarafından kullanılan bir kaynak olduğuna göre liderin diğer grup elemanlarından ayıran en önemli özelliği bilgi teknolojilerine egemenliği bilgiyi yönetebilen kişi olması olacaktır. Vizyonu oluştırmada ve uygulamada liderin öne çıkan en önemli özellikleri vizyonu yönetilecek bilgi ve yönetim becerilerine sahip olması ve değişime hazır değişimi uygulayabilecek takipçilere sahip olması olacaktır.

Bilgi Çağında, küreselleşmeyle birlikte ülkeler için sınırları aşan yeni sorunlar ve belirsizlikler ortaya çıkmıştır. Sorunların büyümesi ve belirsizliklerin artması ortaya bir vizyon koyulmasını zorlaştırmaktadır. Geleceğin liderleri giderek artan sorunlar içerisinde bütünü görmek zorunda kalacaktır. Vizyonun grup üyeleriyle paylaşılmasının en önemli sebebi; yöneticilerin göremediği geleceğin, grup içindeki katılımcı paylaşımla görülmeyenin görölmesini sağlamasıdır.

2.1.1.12. Bütünlük, Olgunluk ve Bolluk Zihniyeti

Bütünlük : Değerimizi açık bir şekilde ortaya koyarak, önceliklerimizi göz önünde bulundurarak örgütlenmeli kendimize sözler vermeli ve bu sözleri tutmalıyız. Önce kendimize saygı duymamızı gerekmektedir. Bunu sağlamak önce kendimizi iyi tanımakla mümkündür. Bütünlüğü sağlamak ancak olgunluğa ulaşmak ve bolluk zihniyetine sahip olmakla mümkündür.

Olgunluk : Her şey, bir lideri lider yapan temel değişkenin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Olgunluğu bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlayabiliriz.¹³⁵ Olgunluğun iki temel unsuru “yetenek” ve “istek” dir . Yetenek (iş açısından olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, deneyim ve becerinin toplamıdır. İstek ise (psikolojik olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve güdülenmenin bütünüdür. Hersey ve Blanchard olgunluğu yaş veya duygusal bir denge olarak değil, başarı için kararlı olma, sorumluluk alma isteği, deneyim ve görevle bağlantılı yetenek olarak ifade etmektedirler.¹³⁶ Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler; uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve niteliklerinin düzeyi.¹³⁷

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak görevi ayarlayıp, birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır.

Bolluk Zihniyeti : Bu zihniyet büyük bir kendine özgüven ve değerden kaynaklanır. Anlayış başarının ve sorumluluğun paylaşılmasını getirir. Bolluk zihniyeti olumlu etkileşim ve büyüme ve gelişme için sonsuz olanak sağlar. Bolluk zihniyetine sahip kişileri kıtlık düşüncesinde ayıran özellikler şöyledir:¹³⁸

- Doğru kaynağa yönelirler. Bu kaynaklar, kendisinin ve astlarının gelişimine olanak sağlayan, çevresine güven veren, kişilerin başarısından memnun olmasını sağlayan kaynaklardır.
- Yalnız olmak isterler ve doğadan zevk alırlar.
- Başkalarına bilmeden yardım ederler.
- Etrafındaki kişilerle uzun dönemde yakın ilişkilerini korurlar.

¹³⁵ Paul HERSEY, Kenneth BLANCHARD, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, NEW JERSEY, 1988, s.174-176.

¹³⁶ James A.F. STONER, Freeman R. EDWARD, Management, Prentice Hall International Inc., NEW JERSEY 1992, s.449.

¹³⁷ Robert VECCHIO, Organizational Behavior, Dryden Press, ORLANDO 1991 s.317.

¹³⁸ Stephen R. COVEY, Prensiplere Dayalı Liderlik, K.K.leri Basımevi, ANKARA, 1997, s.96.

- Kendilerini başka insanların yaptığı iyi çalışmalara yakıştırırlar.
- Sorun çözücüdürler.

2.1.1.13. Öğrenme Becerisi

Etkili öğretim, grubun ve üyelerin bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirme süreci olarak görülmektedir. Ancak, liderlik açısından, yoğunluk öğretme üzerinde değil, öğrenme üzerindedir. Çünkü, öğretimin etkili olabilmesi için, öğrenmenin meydana gelmesi gereklidir. Etkili öğrenme aşamaları şunlardır:¹³⁹

- Öğrenilecek hedefleri seçme .
- Öğrenenlerin, öğretilecek beceriye olan gereksinimlerini anlamalarına yardımcı olacak deneyimleri sağlama.

- Becerileri gösterme ve açıklama .
- Öğrenilen becerilerin uygulamasına olanak sağlama .

2.1.1.14. Yaratıcılık

Yaratıcılık, birey ve grup üyeleri için vizyonun belirlenmesinde en önemli özelliktir. Değişimin sağlanması ve gelişme yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ile sağlanabilir. Bilgi Çağının liderlerini diğerlerinden farklı kılan en önemli iki özellik “vizyon sahibi” ve “buluşçu olması” olacağından bahsetmiştik. Bu iki özellikte liderin ve astlarının yaratıcı olmasını gerektirmektedir. Yalnız liderlin yaratıcı olması grubun başarısı için yeterli olmayabilecektir. Lider, astlarını da yaratıcı düşünme konusunda özendirilmeli, farklı fikirlere açık olmalıdır. Yaratıcılık aşağıdan yukarıya doğru sistemi gelişime zorlayan bir sistemi gerektirir. Yaratıcı düşünmeye olanak sağlayan bir grubun kendisine sorması gereken sorular şunlar olabilir:

- Başarısızlıklara tahammül gösterebiliyor muyuz?

¹³⁹ Stephen, a.g.e.,s.95.

- İnsanları olduğu gibi değerlendirebiliyor muyuz?
- Sorunları çözerken en uygun yolu bulduğumuza mı inanıyoruz?
- Başkalarının faydalı fikirlerini fark edebiliyor muyuz?
- Yeni fikirler üretip, sorunu farklı bakış açılarından görebiliyor muyuz?
- Farklı düşünmeyi bir öğreti haline getiren çalışmalar yapıyor muyuz?

2.1.1.15. Dürüstlük ve Güven

Liderler, dürüstlük ilkesini kullanarak doğruluk kültürü oluştururlar. Bu kültürde insanlar görüşlerini dile getirme cesaretine sahiptir. Dürüstlük eksikliği iletişimi, işbirliğini ve yaratıcılığı yok eder. Başarılı liderler doğruluk ve gerçeklik ilkelerini yaşama geçirirler. İnsanlar adil bir işyerinde çalışmaya hakları olduğuna inanır. Bunun genel bir kanı olması, liderin işyerinde prensiplere dayalı bir sistem kurarak faaliyetleri yürütmesine bağlıdır. Bu prensipler zaman içerisinde örgütün kuralları olacak ve çalışanlar arasında doğruluk kültürü yaratılmasını sağlayacaktır.

Dürüstlük ahlakın ve girişimciliğin birlikte pekiştirilmesini gerektirir. Dürüstlüğün geliştirilmesi için ahlakın herkesin birinci sorunu haline getirmesi gerekir. Ahlak dışı faaliyetlerle mücadele edebilmek için insanların cesaretle mücadele edebileceği bir ortam yaratılması gerekir. Bu cesaret, en başta liderin bu konudaki cesareti, dürüstlüğü, sabır ve anlayışlı kuramıyla sağlanır. İyi liderler kurumda dürüstlüğün sağlanması için söyledikleri gibi davranırlar. Zor sorunları göğüsler, doğrulardan tutku ile söz ederler. İşte başarı adına ahlak dışı davranışı gösteren kişilerle mücadele ederler.

Yukarı doğru iletişim ancak liderler güven duyduğunda ve güvenilir olduğunda gerçekleşir. Güven ilişkileri bir arada tutan yapıştırıcıdır. Güven iki bölümden oluşur. Bunlar başkalarına inanabilmek ve güvenilirdir. Güven liderin kendisini ve işini paylaşmasını, dikkatle dinleme becerilerini geliştirmesini, tutarlı ve kestirilebilir bir yapıya sahip olmasını, birlikteki bütün kapıların açılarak bilginin serbestçe dolaşmasının sağlanmasını gerektir. Açık iletişim tesadüfen gerçekleşemez lider dürüst

ve erişilebilir olmalıdır. Açık bir kültür oluşturabilmek için gerekli güven bağıllık duygusunu yaratan onun inançları ve davranışlarıdır. Bunun için şu konuların sağlanması gerekir.¹⁴⁰

- Kendini ve işini paylaşmada başarının esas temeli, ekip çalışmasıdır. En öncelikli faaliyet insanlarla iletişim kurabilmektir. Dürüst olmak, bilgiyi paylaşmak, insanlara geleceğinin güvende olduğunu, liderin ve birliğin beraber bir bütün olduğunu hissettirmek, herkesi rahatlatır. İnsanları kimlik sorunlarından kurtarır.
- Dikkatle dinleme ve becerilerini geliştirme güveni etkileyen diğer bir konudur.
- Karmaşık ve kaos yüklü bir dünyada tutarlı ve kestirilebilir nitelikler taşıyan bir lider, birlikte çalıştığı insanların güvenli hissetmesine yardımcı olur.
- İletişim ve bilgi bütün kademelerde açık olmalıdır. Genellikle açık iletişimin önündeki engellerden biri lider kadrosunun bilgisini abartmasıdır. Liderler çalışanlar için neyin doğru olduğunu bildikleri için çalışanlara her hangi bir şey sorma gereğini hissetmeyeceklerdir. Sonuç olarak, çalışanların açıklıkla birliğin gelişimini sağlayacak fikirleri söylemelerini engelleyecektir. Lider örgüt içindeki bütün birimlerin karara katılımını sağlamak için bilgiye açık olmalıdır.

2.2. LİDERLİK VE ÖRGÜT ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderlik grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Liderlerin, insana, ekibe, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler, yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını etkileyerek yönetim biçimlerini oluşturur. Bir toplumun yapısı ile o toplumdaki örgütlerin yapısı arasında oldukça yoğun bir etkileşim vardır. Toplumsal yapı belli bir düzenlilik gösteren insan ilişkileri demek olduğuna göre, bu insan ilişkilerinin bir toplumdaki örgütlerin yapısını etkilemeleri de son derece doğaldır.¹⁴¹

¹⁴⁰ Dr. Robert H.ROSSEN, *İnsan Yönetimi*, Çev. : Gündüz BULUT, BZD.Yayıncılık, İSTANBUL, 1999, s.45.

¹⁴¹ Emre KONGAR, *Yönetim Sosyolojisi*, TODAİE,Doğan Matbaası, ANKARA 1977, s.25.

2.2.1. Toplumsal Yapının Lider ve Ekipte İlişkisi

Bir ekip, kendini ortak bir amaca, çaba hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları kurama adanmış, birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insandır.¹⁴² Biz bu bölümde ekip, grup ve örgüt kelimelerini çoğunlukla aynı anlamlarda kullanacağız. Bu konunun sebebi ise liderliğin en ufak birimden en üst kuruma kadar bir öğreti olduğu ve gelişimin süreklilik göstermesidir. Taktik düzeydeki liderlik özelliklerinin daha üst düzeyde yönetim ve karargah çalışmalarında liderlik yapmada etkisiz olacağını düşünmek hatalı olacaktır. Taktik düzeyde liderlik becerilerini geliştirmiş yöneticiler; her yönetim kademesinde öğrendikleri ve deneyimleri ile bir üst kademeye geldiklerinde kendilerini bu kademenin gerektirdiği sorumluluk ve becerilere de hazırlamalıdır. Bu konu liderlere gereksinim duyan sisteminde en önemli hedefi olmalıdır.

Bugün ekip kurmak ve bu ekiplere liderlik yapmak yükselen değerlerdir. Günlük yaşamımızda etkin bir yeri olan gazetelere baktığımızda liderlik ve ekip çalışması ile ilgili binlerce yazı görmekteyiz. Bir gazetenin attığı başlık şöyledir: "Günümüzde başarıyı yakalamak için ekip çalışması zorunluluk oldu. Liderler artık karizmasına değil ekiplerine güveniyor." Bu başlık altında yazıda, görevlerin bir "dahi" ya da bir "harika insanın" altından kalkamayacağı kadar karmaşık olduğundan bahsedilmektedir. Günümüzde karar verirken çok sayıda faktörü, arkası hiç kesilmeyen bir bilgi bombardımanını dikkate almak gerekmektedir. Günümüzün liderleri, çözümün kolektif beyin gücünde olduğuna inanmaktadır. Yetenekli liderler artık kendi karizmalarından daha çok çevresindeki ekiplere güvenmektedir. Ekip içindeki bu etkili çalışma, sadece ülke içinde değil, bütün dünyada başarılı olmayı amaçlamaktadır.

Liderlerin yöntem ve davranışlarını etkileyen otorite ve güç kullanma şekilleri, toplumsal sistemin ilişkileri içinde gizlidir. Sistemin öğeleri öylesine birbirine bağlıdır ki, bir insan emre uymazsa, bu hareketi onun ekipte karşılıklı etkileşmesine, görevine, liderin ona karşı davranışına etki edecektir. Örneğin Japonya'da örgütler ayrı bireylerden oluşan bir işyeri olmaktan çok, çalışanların ait oldukları bir topluluk olarak görülürler. Otorite ilişkileri, son derece gelenekseldir ve itaate dayanır. Batılı gözüyle

¹⁴² Smith K. DOUGLAS, John R.KATZENBACH, Takımların Bilgeliği, Epsilon Matbaacılık, İSTANBUL, 1998, s.68.

Japon hiyerarşisi bir baskı modeli olarak görülebilir. Kültürün kendi içinde ise karşılıklı hizmet süreci olarak yaşanmaktadır.¹⁴³

Ortak değer yargılarının toplumsal ilişkilere yansımaları kuşkusuzdur. Toplumsal yapı dinamiğinin anlaşılması öncelikle toplumsal ilişkilerin kendilerine özgü yapısal nitelikleri içinde çözümlenmesine bağlıdır.¹⁴⁴

Bir toplumdaki demokratikleşme sürecinin etkinlik ölçüsü ile o toplumda yaygın olan eğilimler arasında bir bağıntı olduğu görülmektedir. Aile, köy, boy, dinsel topluluk gibi birincil kümelerin egemen yeri tuttuğu toplumlarda siyasal yapının da otoriter ve buyurucu nitelikte olduğu, buna karşılık gönüllü dernekler, siyasal partiler, düşünce örgütleri, dayanışma dernekleri gibi ikincil kümelerin gelişip yaygınlaştığı toplumlarda siyasal yapının da demokratikleştiği görülmektedir.¹⁴⁵ Özellikle bu ayrımı doğu kültürü ile batı kültürü arasında çok net bir şekilde görebilmekteyiz. Bu nedenden liderlik gelişiminin ekip ile olan ilişkisinin toplumumuzun demokratikleşme süreci ile birlikte değerlendirmek uygun olacaktır. Güçlü kurumsal yapılaşma ve uygulamalarda modern yönetim tekniklerinin uygulanması, toplumumuzun halen içinde bulunduğu demokratik yapının daha da güçlendirilmesi ile gelişecektir.

Liderlik kavramının üzerinde çok tartışılan bir kavram olmasının nedeni aslında birçok belirsizlik taşımasıdır. Soyut bir kavramdır. Bu konuda otoriter olan kimseleri bir araya toplasak, liderliğin özüne dair çok az noktada uzlaşırlar. Bu uzlaşamamanın esas nedeni, liderliğin yapısı dolayısıyla bireyden bireye değişiklik göstermesidir. Her kişinin kendine özgü bir liderlik felsefesi olmasıdır. Bu felsefeler, o kişinin din, aile, okul ve çevre gibi yaşantılarının sonucudur. Yani her insan varlığındaki öz değerlerle şekillenir.

Günümüzde Fortune dergisinin söylediği gibi "Liderlik hakkındaki eski yorgun düşüncelerinizi unutunuz. 1990'ların en başarılı şirketi, öğrenen ekipler olacaktır." savı kanaatimce bu zamana kadar uzanan olan liderlik becerilerini oldukça değiştirecektir.¹⁴⁶

¹⁴³ M. Bass BERNARD, *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, Newyork, 1990, s.599.

¹⁴⁴ SOYER, a.g.e., s.131.

¹⁴⁵ OZANKAYA, a.g.e., s.93.

¹⁴⁶ Peter M. SENGE., *Beşinci Güç*, Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları İSTANBUL, 1996.

Tarih boyunca liderler bilgili kişilere liderlik etmek, onları ortaya çıkarmak, bilgili olmayanları yetenekleri ve istekleri doğrultusunda yetiştirmek istemiştir. Bunun için, çoğumuz birliklerimizde her personelin en az bizim kadar bilgili olmasını isteriz. Astlarımızdan daha fazlasını, birlik içindeki görevini dikey olduğu kadar yatay da değerlendirerek çevresinde olanlardan haberdar olmasını ve durumu geliştirmesini isteriz.

Sonuç olarak, tarih boyunca liderlerin öğrenen bir ekibe gereksinimleri her zaman olmuştur. Toplumda eğitime, bilgiye ve gelişimi hazırlayan örgütlere olan gereksinim bugünkü kadar yüksek olmamıştır. Bu değişim; liderliği bugünkü tarihsel gelişimine niteliksel özellikleri, davranışsal özellikleri, durumsal kuramları geçirerek getirmiştir. Bugün toplumların, ekip çalışmasına inanan kurumlar ve bu ekibe liderlik yapacak yöneticilere gereksinimi vardır. Bu tür kurumlar, ancak liderlik özelliklerine sahip ekipler yaratılarak başarıya ulaşabilir.

2.2.2. Grubun Önemi ve Liderlikle İlişkisi

Ekip kavramı literatürde sıklıkla grup şeklinde de ifade edilmektedir. Bu iki kavram Türkçe'de takım anlamında kullanılmaktadır. Günümüzde ekip liderliği, takım şefliği gibi kavramalar biri birinin yerine kullanılmaktadır. Bu nedenden dolayı ekip, grup ve takım kavramları bu incelemede aynı anlamda kullanılmıştır.

Grubun davranışları ve eylemleri, grup içindeki her bir bireyin davranışlarından daha öndedir. Grubun içindeki eylemsel araştırma, grup için en doğru ve hedeflerine ulaşmada en etkin yöntemin bulunmasına ilişkindir. Bunun için liderin grup içindeki her bir bireyle olan ilişkisi, grupla olan ilişkisinden farklıdır. Lider, gruptaki bireylerin gereksinimlerinden daha çok grubun gereksinimlerine önem veren bir kuram sergilemektedir. Eğer bireyler de aynı vericiliği grup için yapabiliyorsa; bu çalışma verimliliğe yönelecektir.¹⁴⁷ Grubun yönetimi, hedefleri seçimi, hedeflere yönlmesi lider tarafından belirlenecektir. Grup içindeki bireyler lider tarafından yönlendirilecektir. Grupların çabasına odaklanmak, bireysel başarılarla odaklanmaktan çok daha zordur ve teşkilatlanmayı gerektirir. Bu durumda grupla bireyler arasındaki

¹⁴⁷ M. Bass BERNARD, Stogdill's Handbook of Leadership, Free Press, Newyork, 1990, s.587.

ilişki, bir iş ilişkisi olmaktan çıkmış bir ortaklık ve karşılıklı sorumluluk ilişkisi haline gelmiştir.

Bunun için sağlanacak ilk konu kişiselleşmemek olacaktır. Eğer üyeler arasında kişiselleşmeme oluşursa grubun da etkisi daha kuvvetli olacaktır. Eğer grup içinde cezalandırma bekleniyorsa kişiselleştirmeme daha çok olur. Ödül bekleniyorsa kişisel kişilik normal kişinin kendi yarattığı bir stres altında kalacaktır.¹⁴⁸ Bu kuramlardan hangisinin uygulanacağına lider karar verecektir. Daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz olumlu kuramın uygulanması, grubun vereceği tepki grubun algılama ve değerleri ile ilgilidir. Bu yüzden TSK’nde liderlik becerileri ortaya konurken ilk vurgulanan konu değerlerdir. Liderin eğitimi için konan değerler şimdi grubun değerleri olmalıdır. Astlar önce grubun değerlerine odaklanmalıdır. Yoksa gruptaki her birey sisteme kendi değerleri açısından bakacaktır. Kişiselleştirmeme, durumun yeniliği, coşkunluğu ve olayların yapısı ile daha da artacaktır. Çekingenliğin kaybolması grup içerisinde isteklere uyulmasını ve aynı zamanda otoritenin rahatsız olmasında bir düşüşe sebebiyet verecektir.

Grubun etkinliğinin, liderin ve her üyenin memnuniyeti ve etkisini arttırdığı görülmektedir. Graen’sin değerlendirmesine göre “takım içinde değişen liderlik konsepti” takım liderliğinin önüne geçmektedir.178 saatlik bir işi yapan 19 ayrı takımda sorulan “Ne kadar takıma yardım etmekte gönüllüsün?” ve “Ne kadar sıklıkta takımda bulunan diğer üyeler size işinizi yapmada daha fazla teknik öğrenmenize yardımcı oldu?”sorularına çoğunlukla verilen cevapların iki konuyu belirlediği görülmüştür. Birinci konu, takımda liderlik paylaşımının desteklenmesinde büyük bir gelişme olması; ikinci konu ise grubun bilgisinin yani kalitesinin yüksek olmasının bununla doğru orantılı olduğudur.¹⁴⁹

Stogdil ve Scrieshiem yaptığı araştırmada “ilişki merkezli destekleyici lider” ve “görev merkezli yardımcı liderin” kuramlarında bulunan örgütlerde, grubun yönlendirilme yani görev verilme ve grubun seçiciliği, karşılıklı iki grup tarafından da kullanılan faktörler olarak görülmüştür.¹⁵⁰ İki farklı istenç olacağı değerlendirilen bu

¹⁴⁸ BERNARD, a.g.e., s.601.

¹⁴⁹ BERNARD, a.g.e., s.603.

¹⁵⁰ BERNARD, a.g.e., s.608.

konuların, her iki grup tarafından da kullanıldığı görülmüştür. Grup çalışmalarındaki gelişmelerden biriside Bales'in 1950 yılında yaptığı çalışmadır. Bu çalışmalarda ufak grupların sorunlarını çözümleyici bir kuram sergilediği, grubun elemanları arasında ise grup içerisindeki statünün kaybedilmemesi ve liderlik için büyük bir çekişme olduğu görülmektedir.¹⁵¹Gelişmekte olan gruplarda bulunan liderler, ilk oturum ya da görüşmelerde yapılan iş ile ilgili tahminler ve fikirleri başlatmayı, yeni fikirler ortaya koymayı sevmektedir. Ama kendi durumunu kuvvetlendirdikten sonra daha az aktif olarak hareket etmeye başlamaktadırlar.

Geier 1967'de bu yukarıda belirtilen grubun çalışmasındaki ilk iki basamağı ve üyelerin davranış biçimlerini incelemek için bir test yapmıştır. Bu incelemede, teste tabi tutulanların, başlangıçtan itibaren birbirlerine karşı bir durum üstünlüğü olmayacak, grubun lideri grup içerisinde en etkili teşebbüsü yapan ve grup tarafından konsensüs ile belirlenen kişi olacaktır.¹⁵² Birinci aşamada amaç, olumsuz yapıdaki kişileri hızlı ve acımasız bir şekilde elemektir. İkinci aşamadaki amaç ise ilgisiz ve katılımı sevmeyen hedeflere ulaşmayı engelleyen grup üyelerinin elenmesidir. Bu aşamaların sonucunda, dikkati çeken teğmenlerin öne çıkması ve grubun desteğini alması olmuştur.16 üyenin içerisinde 11 teğmen bir üst yönetim kademesine geçebileceğini göstermiştir. Bunlardan 7'si ise birinci düzeyde liderlik için yarışmacı olmuştur. Bu inceleme bize; ABD'de liderlik çalışmalarına askeri kurumların verdiği önemi ve grup içinde liderlik becerilerinin ortaya konmasında, alt kademedeki kişilerin bir üst düzey yönetim kademesine ulaşma konusundaki arzusunun diğer yöneticilere oranla daha fazla olduğunu göstermektedir.

ABD'leri Silahlı Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı tarafından, 12 Tugay Komutanı, 100'ün üzerinde simülasyon ve tatbikatta "Savaşta Liderlik Yetenekleri"nin ölçülmesi için 1993 yılında 12 ay boyunca gözleme tabi tutulmuşlardır. Bu gözlem sırasında özellikle Tugay komutanlarının taktik ve teknik kapasitelerinin "Savaşta Liderlik Sanatı" açısından incelenmesini amaçlamıştır.¹⁵³ Bu çalışma, liderlik gelişiminin her aşamada uygulanmasına güzel bir örnektir.

¹⁵¹ BERNARD, a.g.e., s.605.

¹⁵² BERNARD, a.g.e., s.611.

¹⁵³ R.Sevinç ŞAŞMAZ, Muharebede Liderlik, isimli okuma parçası.,KHA.Basımevi,2000.

Tucman'nın 1965 de yaptığı 60 incelemede, grubun gelişimini; biçimlendirme, hücum etme, şekillendirme, çabasını geliştirme olarak saptamıştır. İlk iki aşama Geier 1967'de yaptığı çalışma ile aynıdır. Üçüncü aşama olan şekillendirme grubun birbirine bağlılığının olduğu aşamadır. Dördüncü aşama ise grubun görev çabasının arttığı aşamadır. Bu aşamada, gruplar kendi sorunlarını ortaya koyup çözen bir düzeye ulaşır. Bundan sonra grup görevin başarısını artırıcı çabalara daha fazla konsantre olacaktır. Görevdeki bu yarışma ve çabalar timin ürününü ortaya koyacak ve bu ürün geniş bir istek uyandıracaktır.¹⁵⁴

Sonuç olarak Stogdil, seçicilik ,yönlendirme ve grup içinde üretimin, grubun bu gelişim basamaklarından hangisinde olduğunu ve liderin ne istediğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Esasen liderin ne istediği de grubun hangi düzeyde olduğuna bağlıdır. İletişim-merkezli liderlik üçüncü aşamada (şekillendirme), görev-merkezli liderlik dördüncü aşamada(çabanın artırılması) grupta başarıyı elde etmeyi kolaylaştıracaktır.

Grup içerisinde en önemli konu karşılıklı güvendir. Güven için grubun ve liderin hedeflerinin aynı olması lazımdır. Grup oluşurken başlangıçta üyeler yetersizdir. Birbirine karşı çok kibar fakat güvenin az olduğu bir ortam söz konusudur. Grup üyeleri, güven arttıkça kararlarda nasıl daha etkili olunacağını, hedeflerin seçiminde nasıl daha denetleme sahibi olacaklarını ve daha gerçekçi hedefleri nasıl seçeceklerini öğrenirler. Liderin ne yapacağı; grubun iş yapma eğilimi, bağlılık, bir arada olabilirlilik, grubun değerleri ve statüsüne bağlıdır.

Normal rutin durumlarda ve grup içinde kendi kendine iş yapma eğiliminin az olduğu durumlarda, üretim ve bağlılığın daha az olduğu tam tersi durumlara göre gözlenmiştir.¹⁵⁵ İşte liderin grup içindeki önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Lider bu durağanlık henüz gelmeden kavrayacak bir ekip kurmalı ve grubun vizyonunu yenilemeli; bu konu alt kademe grupları ile konuşmaktan çekinmemelidir. Grubun kendi kendine iş yapma ve işi yönetme arzusu, grubun hedeflerine giderken en önemli etkenlerden biri olarak ortaya çıkmıştır. Bu aynı zamanda grubun birbirine olan gereksinimini ve bağlılığını da arttırmıştır. Aşağıda belirtilen üç konu, grubun

¹⁵⁴ BERNARD, a.g.e., s.620.

¹⁵⁵ BERNARD, a.g.e., s.621.

liderliğinin etkilerini bütütmesini sağlayacaktır. Çünkü bu daha fazla liderlik yapma, daha fazla sorumluluk, liderden daha fazla istekler ve denetlemenin gelişimini sağlayacaktır.

- Uyumluluk ve elbirliği (yardımseverlik).
- Bir arada olabilirlik.
- Grubun büyüklüğü.

Uyumlu yapıdaki gruplar, liderlik yarışı içinde çalışan gruplardan daha fazla lider gelişimini sağlayan, sorunları süratle çözen, düşmanlıkları azaltan bir yapı oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu oluşum, grubun grup amaçlarına daha çabuk ulaşmasını sağlayacaktır. Böylece sistem kişiselleşmeyecektir.

Bir arada olabilirlik yetenekli liderlerin ortaya çıkmasına daha çok yardımcı olacaktır. Bu liderler elbette ki grubun kaynaklarını ve personelinin yeteneğini daha iyi ortaya çıkaracak ve kullanacaktır. Gelişen liderlik, grubun iyi tanınmasını gerektirmektedir.

Grubu bütütme grup içerinsin de ki üyelerin etkileşimini son derece arttıracaktır. Bu ise liderin grubu takip edememesine neden olacaktır. Graicunas'ın belirlemelerine göre bir lider kendisine bağlı 2-3 alt birimi çok iyi götüren ve yönetirken iletişim kurabileceği alt birim sayısı 4-5'i geçmemelidir.¹⁵⁶ Günümüzde, bu araştırmaya dayanarak toplam kalite yönetiminde kalite çemberleri, yönetimde alt çalışma grup sayıları bu değerlere yakın değerler olarak saptanmıştır. TSK ve gelişmiş batı ordularında genellikle bu sayıya yakın birlik yapılarının oluşumunun bu araştırmaların sonuçlarına dayandığı değerlendirilmektedir.

Liderlik yapma fırsatı grubun büyüklüğü ile ters orantılıdır. Gruptaki üye sayısı arttıkça kişilerin lider olma şansları azalacaktır. Gruptaki lider sayısı artsa bile bu liderler daha az önemli kararlara etki edebilecektir. Yöneticiler arasındaki karar verici davranış daha azalacaktır. Bu konu; karara ulaşmada daha fazla katılımı da beraberinde getirecektir. Burada Covey'in bolluk zihniyetinin yaratılması gereken noktaya

¹⁵⁶ BERNARD, a.g.e., s.632.

gelinmiştir. Bu zihniyetin oluşturulması üst düzey yöneticilerinin işidir. Doğan Cüceloğlu bolluk zihniyetini, kişilerin menzili olarak görmektedir.¹⁵⁷ Menzil yapabildiğinin en iyisini yapmak, kendisinin ve grubunun gelişimine katkı sağlamak demektir. Burada sistem içinde meydana gelebilecek en önemli sorun görünmemektir. Bolluk zihniyeti herkesin toplumda bir görevi olduğunu ve kendi amaçları doğrultusunda en iyisini yapmasını destekler.

¹⁵⁷ Doğan CÜCELOĞLU, Yönetimde insan, konulu konferans metni, KHO. Basım Evi, 2000, İSTANBUL, s.12.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ ÇAĞINDA LİDER-YÖNETİCİ ve EĞİTİMİ

1980'lerde bilgi katlanma hızının on dört yıl olduğu görülmüştür. Bir başka ifade ile dünya kurulalı beri üretilen bilgi on dört yılda bir ikiye katlanmakta idi. Bugün bu süre altı yıla inmiş durumdadır. Gelecek bilimci Alvin TOFFLER 'in de belirttiği gibi bilgiyi diğer güç kaynaklarından ayıran konu; tükenmez olması, aynı anda karşılıklı, hem olumlu hem de olumsuz olarak kullanılabilmesi ve en önemlisi, kuvvetin ve servetin aksine, zayıfların ve yoksulların da sahip olabileceği bir unsur olmasıdır.¹⁵⁸ Bilginin denetlenmesi, yarının tüm kurumlarında yer alacak, dünya çapındaki güç mücadelesinin özünü oluşturmaktadır.

21' nci Yüzyıla girerken, dünyamız bilgi çağını yaşamakta ve yeni yönetim arayışlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Günümüzde ayakta kalabilmek için, örgütler iki alanda ön planda olmak zorundadırlar. Bunlar Yönetim ve Teknolojidir. Bilgi çağında daha esnek dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmek, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluğa sahip olmak ve daha fazla yönetsel ve örgütsel iş tatmini ve iş heyecanı gerektirmektedir.¹⁵⁹

3.1. BİLGİ ÇAĞINDA DEĞİŞİMİN BOYUTLARI

Bilgi Çağı'nda yeni girişim ve gelişmelere yönelebilmek, teknolojiyi ön plana çıkarmaktadır. Toplam kalite yönetimi, yatay yönetim, değişim mühendisliği gibi yeni yönetim teknikleri bütün yönetimleri etkilemektedir. Yönetim alanında modernizasyon ile, merkeziyetçilikten uzaklaşarak, esnek bir yapıya ulaşılmaktadır. denetlemeyi ve yetkiyi bilgi ağı içindeki kişilere dağıtan modern bilgisayar sistemleri, geleneksel dikey yönetimden yatay yönetime geçmek; küçük, güçlü, dinamik, bağımsız yapılara bölünerek büyümek, başarılı olmak için koşuldur. Bundan ordunun da artık merkeziyetçilikten uzaklaşacağı sonucu çıkarılabilir. 21nci Yüzyıl savaşlarında bilgi hareketi, eylemsel düzeyde kullanılan bir boyut olmaktan çıkacak, stratejinin en alt düzeylerinde bile uygulanabilen bir güç halini alacaktır.¹⁶⁰ Bu değişimi yönetebilen liderler, günümüz liderlerinden farklı bir bilgi birikimine, vizyona ve yönetim tekniklerine sahip olacaktır.

¹⁵⁸ Alvin TOFFLER VE Heidi, *21. Yüzyılın Şafağında Savaş ve Savaş Karşıtı Mücadele*, Sabah Yayınları, İSTANBUL, s.54.

¹⁵⁹ Peter M. SENGE, *Beşinci Disiplin*, Çev. : Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, YKY, İstanbul, 1993, s.156.

¹⁶⁰ Akın MAŞRAP, "Bilgi Toplumu Ve Geleceğin Liderlik Anlayışı", Adlı Makalesi, KHO. [İnternet Sitesi](#), 2000,s.2.

Günümüzde elektronik araçlarla insanların iletişim kurma olanakları artmaktadır. Bundan ötürü birçok alanda, örgütlerde ve ekonomik işletmelerde gördüğümüz türden bir iletişim ortamı yeniden şekillenmektedir. İnsanlar olup bitenler hakkında bilgi sahibi olduğunda kendilerine ne yapılması gerektiğini söyleyen bir kuram yerine, aradaki kademeleri azaltarak, yeni gruplar halinde çalışmaya başlayan bir kuramı daha çok benimseme eğilimi taşımaktadırlar.

Rekabette üstünlük sağlamak amacıyla yeni örgütsel düzenlemelere ve yönetsel değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Burada önemli olan verimlilik ve kaliteyi yükseltebilme, maliyetleri düşürebilme, insan kaynaklarını güdüleyebilme ve örgüt kültürünü değiştirebilmektir. Çağdaş yöneticilerden bu gelişmeleri sağlayabilmeleri, değişimi yönetebilmeleri beklenmektedir.¹⁶¹

Diğer yandan sürekli öğrenim ilkesi, toplumsal değişim sürecinde yeni bir anlayış olan, bilgi sektörünün ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilgi toplumunun en büyük kaynağı insandır. Konusunda bilgili her bireyin verilecek karara katılımı daha fazla olacak, kararlar bir tek liderin yaratıcı zekasına değil aynı zamanda gruptaki her bireyin yaratıcı zekası ile geliştirilecektir.

Belirlenmiş hedeflere ulaşmak, yaratıcı düşüncenin ışığında ve açık sistem anlayışı içinde, etkili ve verimli çalışmadaki üstün çabası, sabırla, istekle ve içtenlikle uygulamayı gerektirmektedir. Yönetim sistemi, insan, yapı ve yöntem boyutlarından oluşan bir bütündür. Bu boyutlardan birinde gerçekleştirilen bir değişim diğerlerini de etkiler.

Bu nedenle, yönetimi geliştirmede kurumu tüm boyutları ile ele alan bütüncül bir kurama gerek vardır. Modern teknoloji, paylaşım, anlaşma, iletişim ve bilgi toplumu, farklı bir liderlik ve yöneticilik anlayışını ön planda tutmayı öngörmektedir.

Bilgi teknolojilerindeki gelişim paralelinde, savaş kavramı da değişmektedir. İlk olarak, artık savaş eski anlayıştaki gibi bir devlet veya devletler grubu ordularının çarpışması olarak düşünülmemektedir. Somali bu konuda örnek olarak gösterilebilir. Devletin savaş yapma üzerindeki tekeli kalmamıştır. Örneğin, şirketler, dini gruplar,

¹⁶¹ SENGEL, a.g.e., s.252.

terörist örgütler, uyuşturucu kartelleri tehdit kapsamına girmişlerdir. Tokyo Metrosunda sarin gazı ile yaratılan tehdidin boyutları durumun ciddiyetini göz önüne sermiştir.¹⁶²

Bilgi çağının günümüzdeki savaş kavramına getirdiği ikinci boyut ise, tehdidin niteliğinden çok yönü ile ilgilidir. Çağımızda bilginin kazandığı önem paralelinde bilgiyi toplayan, işleyen ve yayan altyapı da tehdidin hedefi haline gelmiştir. Böylece Savaş Dışı Harekat kavramı ortaya çıkmıştır. ABD’de 15 yaşındaki bir çocuk Pentagon’un bilgisayar sistemine girerek, çok gizli bilgilere ulaşabilmiştir. Sadece macera düşüncesiyle bir çocuk tarafından gerçekleştirilebilen böyle bir eylemin, örgütlenmiş bir topluluk tarafından gerçekleştirilmesi durumunda çok daha etkili olabileceği açıktır.¹⁶³

Savaş Dışı Harekat uygulamalarının örneklerini ülkemizde de görebilmekteyiz. Bölücü terör örgütünün başının nerede olduğu cep telefonu dinlenerek saptanmış; aynı örgütün internetteki propaganda sitesi “hack”lenerek, içeriği değiştirilmiş ve örgütün aleyhine propaganda yapar hale getirilmiştir.

Günümüzde silahlı kuvvetler bilgi teknolojilerinin avantajlarından en üst düzeyde yararlanacak şekilde bir yapılanmaya gitmektedirler. Bu gelişmiş bilgi alt yapısı silahlı kuvvetlere bir çok avantaj sağladığı gibi, aynı zamanda, savaşın hedeflerinden biri haline de gelmiştir.

3.2. LİDER-YÖNETİCİ KAVRAMI

Bilgi Çağında Yönetici ve Liderin sahip olması gereken özelliklerde değişmektedir. Günümüzün değişken şartlarında birçok örgüt liderlik yeteneğine sahip olan yöneticilere gereksinim duymaktadır. Yani, etkili yönetici olmak isteyen herkes aynı zamanda liderlik yeteneklerine de sahip olmak zorundadır. Bu nedenle bundan sonra Liderin kaliteleri belirtilirken aynı zamanda yöneticinin kalitesi de belirtilmiş olacaktır. Lider olmak veya lider olarak kalabilmek giderek zorlaşacaktır. Bilgi Çağının liderlerini diğerlerinden farklı kılan en önemli iki özellik “vizyon sahibi” ve “buluşçu olması” olacaktır.¹⁶⁴

¹⁶² Heidi, a.g.e., s.22.

¹⁶³ Heidi, a.g.e., s.67.

¹⁶⁴ DR Robert H. ROSSEN, İnsan Yönetimi, Çev. Gündüz BULUT, BZİD, Yayıncılık, İSTANBUL, 1999, s.145.

Liderlik, zor hedeflere ve çaba düzeyine ulaşmaları konusunda diğer insanları esinlendiren bir çalışma ortamı yaratma sanatıdır. Lider “resmin” bütünüdür ve bu geniş perspektifi başkaları ile birlikte dile getirir. Böylece insanların çalışmalarını, uyumlu ve canlı bir yapı içinde, seferber ve düzenleyen ortak bir amaç yaratır.

Bunları yaparken, resmin bütünüdür çizer, sonuca yönelik düşünür, değişim sürecinin rotasını çizer ve bir yüksek çaba kültürü oluşturur. Bütünsel resim, kuruluştaki farklı seslerin olmasını, liderin bu seslere hakkını vermesini ve liderin vizyonunu başkalarıyla paylaşmasını gerektirir. Her kuruluşun gelenek ve anılarını birleştirdiği ve geleceğini dayandırdığı, iş gücünü esinlendirecek bir amaca gereksim vardır. İşte bu vizyondur.¹⁶⁵

Vizyonun iki yönü vardır. Birinci bölümde lider insanların karşısına çıkar ve mümkün olan resmi çizer. İkinci bölümde ise vizyonun uygulanışı üzerine odaklanır. Sonuca yönelik düşünme yapılacak işin hızını verimliliğini ve etkinliğini artırır.¹⁶⁶

Başarılı lider değişim karmaşıklığını süratle kavrar ve açık, zorlayıcı ve başkalarının paylaştığı bir vizyon yaratır. Her defasında daha fazlasını isteyerek kuruluşun nabzını elinde tutar, insanların bu değişimi nasıl destekleyebileceğini düşünür. Değişimin rotasını çizer. Başarı için liderin kuramının kuruluşun bütünü tarafından benimsenmesi gerekir. Liderliğin paylaşılması, astların iş yapma yeteneğine güven sağlar ve yeni liderler yetişmesine olanak verir. Bunu sağlamak için lider dinlemeli, kendisini konuşmaktan, yönlendirmekten, emir vermekten soyutlamalıdır. Dürüst hatalara hoşgörü göstermesi hatta alt kademedeki insanlara yetki ve sorumluluk vermesi ve onları esinlendirecek, daha iyi güdülenmelerini sağlayacak değerler ve hedefler koyması gerekecektir.

Bilgi çağının liderlerinin ikinci önemli özelliği ise buluşçu olması, yani yaratıcılığıdır. Hepimiz özgün düşünme yetisine sahibiz. Çoğu yaratıcı lider, gelişmiş bir hayal gücüne sahiptir, araştırmacıdır, meraklıdır ve hesaplı riskleri almaya isteklidir. Kafasında hep “ne” sorusundan çok, “niçin ve nasıl” soruları vardır. Bilginin temelini

¹⁶⁵ ROSSEN, a.g.e., s.148.

¹⁶⁶ ROSSEN, a.g.e., s.87.

niçin ve nasıl soruları oluşturur. Bilgi Çağında bu soruların yanıtını arayan örgütler başarılı olacaktır.

İnsanlar doğal yeteneklerle doğarlar. En çok üretkenlik, insanların güçlü yanları üzerinde odaklanma ve zayıf yanlarının üstesinden gelmesini sağlamakla mümkündür. Başarılı liderler yanlarında esnek ve sorgulayıcı insanlar çalıştırırlar. Lider öncelikle kendi güçlü yanlarını ve yaratıcı potansiyelini keşfederse, yanında çalışanların yaratıcılıklarını da serbest bırakması kolaylaşır. ABD'nin hesaplı risk alma, deneme yapma ve fikirlerin serbestçe ifade edildiği bir ortam yaratma konusunda tanınmış firmalarından Disney Development'ın başkanı "Kötü fikir yoktur" demiştir.¹⁶⁷

Yeniliğin anahtarı iyi liderliktir. İnsanlar çalışma ortamlarının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe yaratıcılıklarını açığa vurmayacaklardır. Lider, insanların içindeki yaratıcılığı harekete geçirmek için, doğallığı ve bağımsız düşünmeyi özendirir. Kendini ifade etmeyi ve buluşçuluğu besler. Sonuçta liderler yaratıcılığı asla yönetmez; daha çok onu ortaya çıkartmayı, özgür kılmayı ve grubunun gerektirdiği yöne kanalize etmeyi öğretirler.

Teknolojinin gücü ile insanların gücü büyük bir birleşim oluşturur. Kaliteli, güdülenme sahip insanlara yatırım yaparak ve bu insanların en gelişkin donatılarla çalışmasını sağlayarak liderler teknolojik yatırımdan en büyük verimi alırlar. Bu ortamın oluşması ancak iyi eğitim almış astların varlığıyla beraber bu personele karşı insan merkezli politikaların uygulanmasını gerektirir.¹⁶⁸

İnsani kuramları ödüllendirmek, liderliğin temel prensiplerinden birisidir. Bir uygulamanın iyi olduğunu bilmek ve bunun farkında olduğunun bilincinde olma personeli güdüler ve daha iyi yapması için ortam yaratır.

Liderler sürekli iyileştirme hareketlerinin başarısı için, takım çalışmasının gelişmesini desteklemelidirler. Çünkü takım çalışması lokomotifin seri hareketlerine yeni bir ivme kazandırır. Bu çalışmalar sonucu elde edilen kendine güven duygusu

¹⁶⁷ROSSEN, a.g.e, s.101.

¹⁶⁸ROSSEN, a.g.e, s.58.

sürekli gelişmeyi sağlar. Böylece örgütte kalite, maliyet ve hız üstünlüğü ve daha fazla rekabeti sağlayacaktır.¹⁶⁹

Bugün ve geleceği birbirinden ayıran en büyük fark, geleceğin belirsizliği ve değişkenliğidir. Her şey sürekli bir yenilik ve değişim içindedir. Bu hızlı değişim, kurumu tümüyle hem iç hem de dış çevresel etkilerin ışığında sürekli olarak etkilemekte ve farklılaştırmaktadır. Daha önceki zamanlarda ve geçmişte doğru olarak bilinen ve uygulanan işlemler; zaman içinde modası geçen, eskiyen, değiştirilmesi gereken yöntem, teknoloji, uygulama ve gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Bu konu, yeni yönetim gereklilikleri yanında; bütün bu gelişmeleri temelden ve derinden özümseyerek kavrayabilen, belli bir denge içinde yönetebilecek becerilere sahip liderlere gereksinimi arttıracaktır. Lider, yeni değişimlere hızla ayak uydurmalı, değişimi yönetmeli, ancak bunu kendi örgütünde esnek uygulamaların ışığında; bütünleştirici, uyumlaştırıcı, olgunlaştırıcı biçimde gerçekleştirmelidir.¹⁷⁰

Geleceğin liderinin yönetim görevlerinden olan toplumsal boyuttaki görev ve faaliyetleri, sorumluluk ve anlayış üstünlüğünü gerektirecektir. Böylece; yöneticinin yargı, liderlik ve görüş alanlarını güçlendirerek genişletecektir. Gelecek, stratejik planlama ile hazırlık gerektirmektedir. Beklenen gerçeği bulmak, ona ulaşmak, stratejik planların başarıyla ortaya konulması ve uygulanmasında belirmektedir. Bunun gerçekleşme şansı ise, yaşanan ortamın özelliklerine uygun bir yönetim tekniğidir. Ancak bu şekilde yöneticiler, işletmelerinin çevrelerini açık bir sistem olarak görerek, çevresel faktörlerle karşılıklı bir etki-tepki mekanizması geliştirip, üstlendikleri düzenleyici rolü yerine getirebileceklerdir.¹⁷¹

Geleceğin liderlik anlayışını gerçekleştirmede, başarılı teknik kadro oluşturulması da önemlidir. Yaratıcılığı ilke edinmiş, uyarılmadan üretebilen, sorumluluğunu masalardaki evrakla sınırlı görmeyen, sorunlara çözüm bulan, bilgisayarla bütünleşmiş, analitik düşünen, unutkan olmayan, becerikli personelden oluşan, başarılı bir teknik kadro gerçekleştirmek için bilgi teknolojisinin verdiği imkanları kullanmak giderek öncelikli olmaktadır. Bilgi teknolojisi tabanlı bu modeller,

¹⁶⁹ AKTULGA, Doğu Liderlik Konferansı Metni, KHO, [İnternet Sitesi](#), Ankara, 1995, s.3.

¹⁷⁰ Stephen R. COVEY, [Etikili İnsanların Yedi Alışkanlığı](#), Çev.: Gönül SUVEREN, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.211.

¹⁷¹ Peter M. SENGE [Beşinci Disiplin](#), Çev.: AYŞEGÜL, Ahmet DOĞUKAN, YKY, İstanbul, 1993, s.78.

becerikli etkin teknik personelleri, yüksek çabalı ekipler, entegre edilen daire, şube ve bölümler, bilgi ağı temelinde birlikte ya da eş zamanlı, paralel çalışabilen entegre edilmiş personelleri gerekli kılmaktadır.¹⁷²

Geleceğin savaşlarının karmaşık yapısı ve kullanılan silahların etkileri göz önüne alındığında komutanların işinin ne denli zor olduğu görülmektedir. Komutanlar her şeyden evvel elindeki kaynakların tekniğini ve kullanım prensiplerini ve bunların birbirleri ile kullanımının esaslarını iyi kavramalıdır. Geleceğin savaş alanında, komutanın bütün durumlara hakim olması beklenemeyecek kadar çok işlevi var olacaktır. Bunları yöneten komutan, kullanımında karşılıklı uzlaşmayı, farkında olmayı, uyumu ve senkronizeyi sağlayacak karargah personeline ve ekip çalışmalarına gereksinim duyacaktır.

33. GÜÇ KULLANIM BİÇİMLERİNE GÖRE LİDERLİK

Liderler, örgütler ve bunların birbiri ile ilişkilerini incelerken, liderlerin yönettikleri topluma buldukları konum itibarı ile kullanacakları, liderlik modellerini görmek uygun olacaktır. Bir liderin güç kullanma yöntemi de bir tür liderlik biçimi oluşturur. Her güç kullanım biçiminin (otokratik, katılımcı ve özgür bırakıcı) kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Bir lider belli bir zaman süresince her üç liderlik biçimini de kullanır. Ancak bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak baskın çıkma eğilimi gösterir. Gerçek yaşamda yöneticilerin kendi yöntemlerinde uyguladıklarının dışında binlerce güç kullanım yöntemi vardır. Güç kullanımı, tam güçten sıfır güç kullanımına dek uzanan bir süreç üzerinde bulunur. Etkili yöneticiler genellikle bu süreç üstünde bir ölçüde liderlik biçimi esnekliği gösterirler.

Lider izleyicilerini güdüleme yöntemine göre , olumlu veya olumsuz lider şeklinde nitelendirilebilir. Lider güç kullanım yöntemlerine göre de üç yöntemden birine daha çok eğilimli olabilir. Otokratik, katılımcı veya demokratik. Yönelim yöntemi açısından ise lider insana veya yapı ve göreve (işe) yönelik olabilecektir.¹⁷³

¹⁷² Maşrap AKIN, Bilgi Toplumu Ve Geleceğin Liderlik Anlayışı, adlı makalesi, KHO. [İnternet sitesi](#), 2000, s.11.

¹⁷³ Ömer SADULLAH, [Liderlik Tarzları](#), 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997, s.23.

3.3.1. Otokratik Liderlik

Otokratik ya da yetkeci liderler gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler kendilerine söyleneni yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar. Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün düşündüklerini ve kararlarını uygulamakta astın görevidir. Otokratik tipteki liderleri Mc Gregor'un kuramındaki düşüncelere sahip kişiler olarak tanımlayabiliriz. Bunlara göre astlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için örgütü zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır.¹⁷⁴

Otokratik lider, karar alma erk ve yetkisine sahip tek kişidir. Astların hiç bir şekilde karar alma sürecine katılmaları söz konusu değildir. Lider herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür bir lider kendi başına düşünür ve karar verir. Bu tür bir liderin astlarının da üstlendiği rol ise söylenenleri itiraz etmeden yapmanın ötesine geçmemektedir. "Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir" varsayımı, otokratik liderliğin temel düşüncesidir. Otoriter lider bir gerçekliği astlarına öğretmeye, anlatmaya ya da dayatmaya çalışır.

Otokratik liderlerin genellikle kullandıkları güç kaynakları ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerdir. Bu tür liderler devamlı olarak işe yönelik davranışlar da bulunurlar. Onlar için en önemli konu örgütün verimliliğidir. Örneğin; bir lider astlarına verimlilik artana kadar izinlerin verilmeyeceğini açıklayarak başarılı sonuçlar alacağına inanabilir. Fakat kesin olarak, düşmanca tepkiler, verimlilikte düşüşler ortaya çıkacaktır.

Otokratik liderlerin olduğu gruplarda üyelerin daha saldırgan, lidere daha fazla bağımlı ve yapılacak işten çok kendileri ile meşgul oldukları yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Bu ortamda çalışanlar lider ortamı terk ettiğinde, çalışmalarını liderin olduğu durumlardan daha az olmuştur.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Salih GÜNEY, Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997, s.204-212.

¹⁷⁵ Sibel ARKONAC, Grup İlişkileri, Alfa Yayıncılık, İSTANBUL 1993, s.52.

Otokratik liderlik genellikle olumsuz olabilir, çünkü çalışanlar olaylardan habersiz, güvensiz liderin yetkisine karşı korku içindedirler. Ancak bu durumda lider gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanabileceğinden liderlik olumlu da olabilir. Güdüleme biçimi olumlu olan otokratik bir lider genellikle hayırsever otokrat adını alır. Hayırsever otokrat bazı durumlarda verimlilik ve iş doyumunu sağlamayı başarabilir. İnsanlar ana-baba, öğretmenler ve hükümet bürokratları gibi çok sayıda otoritenin bulunduğu kültürel bir ortam içinde olgunlaştıklarından, bazı çalışanlarda otokratik liderlik bekleyişi vardır.

Yöneticiler bazen beğenilme ve otorite arasındaki uygulamalarda bir açmaza girerler. Böyle zamanlarda otoritelerini bir kenara bırakıp “iyi çocuk” rolünü oynarlar. Bu tür uygulamaları yaptıklarında daha demokratik görünürler. Eğer yönetici, astlarının onun bu durum ve otorite eksikliğinden yararlandığını düşünürse, büyük aksilikler çıkarabilir.¹⁷⁶

Yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Otoriter yöneticiler, astlarının yönetimde söz sahibi olmalarını istemezler. Güç ve yetkinin kendilerinde olmasını arzularlar. Bu tip yöneticiler otoriter davrandıkları sürece kendilerini rahat, mutlu ve güçlü hissederler. Yetki devrine devamlı olarak karşı çıkarlar. Otokratik yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, çalışanları ya ödül vasıtasıyla özendirmiş ya da ceza ve tehditlerle onları istediklerini kabul etmeye zorlamıştır.

Otoriter liderlerin çalışanlara diğer bir etkisi de yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır.¹⁷⁷ Çünkü bu tür liderlere göre, astlar sıkı bir biçimde izlenmeli ve denetlenmelidir.

Aşırı düzeyde dogmatizm ve otorite ile alt düzeyde özsaygıya sahip olan tarafların çatışma içinde olmamaları için nedenler azdır.¹⁷⁸ Anlaşmazlık içinde olan ve yapıları esnek olmayan liderler (otoriter liderler), bu yapıları nedeniyle çatışmaları da

¹⁷⁶ ARKONAÇ, a.g.e., s.58.

¹⁷⁷ Birol BUMİN, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Yayınevi, ANKARA 1990, s.16.

¹⁷⁸ BUMİN, a.g.e., s.18.

örgütlerin hedefleri doğrultusunda çözümlenmeleri beklenemez. Bunun yanı sıra astlar arasında ödül yoluyla rekabet yaratarak, örgüt içerisinde bir çatışma ortamı yaratmaları doğal olacaktır.

Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan denetleme ve denetim adımlarıyla doludur.¹⁷⁹ Örgütün yapısını belirlerler. Onlar için her şeyden önce görev gelecektir. Genelde talimat veren bir davranış gösterirler. Karar verme yönetme erki liderlerde toplandıkça, örgüt bir araç olma niteliğini kaybetmekte ve değer aşılannmış bir kurum durumuna gelmektedir.¹⁸⁰

Otokratik liderler genelde üretime dayalı liderlerdir diyebiliriz. Tekliflere kapalıdır. Karar verme yetkisine sahip tek kişidir. Eleştiriye kapalıdır. Hiçbir zaman tartışmaya açık bir davranış göstermez. En iyi ve doğruyu kendisinin bildiğini düşünür.

3.3.2. Katılımcı ve Demokratik Liderlik

Katılımcı liderler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. Yönetimde tüm yetkiyi kendilerinde toplamazlar. Astların katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından alırlar. Bu tip yöneticiler otoriter yöneticilerin aksine yüksek iş tatmini , düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce astlarına insan gibi davranmalarındır.¹⁸¹ Bu tip yöneticileri görünüşte demokratik olanlardan ayırmak gerekir. Görünüşte demokratik olanlar, astlarının kararlarına önem veriyor gibi görünürler. Aslında astlarının kararları onlar için hiçbir anlam taşımaz ; sonuçta yine kendi bildikleri gibi hareket ederler.

Katılımcı yönetim, astların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Katılımcı yönetim kuramında, hedef saptama, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurullarda temsil edilme gibi konuları kapsasa da, uygulamada karşılaşılan en

¹⁷⁹ Michael HAMMER, James CHAMPY, *Değişim Mühendisliği*, Sabah Kitapları, İSTANBUL 1997, s.52..

¹⁸⁰ TOSUN, a.g.e., s.20.

¹⁸¹ Salih GÜNEY, *Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral*, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL 1997, s.213.

yaygın katılım şekli, çalışanların bireysel işleriyle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır.¹⁸²

Çalışanların örgütlerin yönetiminde söz sahibi olmaları, eskiden beri endüstri ilişkilerinin önemli konularından biri olmuştur, demokrasinin gelişmişlik ölçüsü olarak kabul görülmüştür.¹⁸³ Ayrıca, karara katılan çalışanlar olumlu tutumlar geliştirecekler, daha iyi iş çıkarmak isteyecekler, daha çok çaba ve dikkat harcayacaklar, dolayısıyla üretim artacak, üretimin kalitesi düzelecektir. Liderlik eğer her çalışana gelişme için en yüksek olanağı, anarşi yaratmadan sağlarsa demokratiktir. Grup ilişkilerinde hiçbir şey bozuk bir demokrasinin uygulandığı bazı örgütler kadar kişilerin moral çöküntüsü içine girmesine neden olamaz. Yani, tüm çalışanların örgütte alınan bütün kararlara katıldığını iddia eden bir yöneticiye karşı uzun vadede isyan duyguları ortaya çıkmaya başlayacaktır. Çünkü sıkça kararların alındığı yerlerde, kararlara katılmanın imkansız olduğunu anlayan yöneticiler, çalışanları engellemeye başlayacaklardır. Astlarına gerçekten yapamayacakları fikir ve düşünceleri kabul ettirmeye çalışmak hiç yararı olmayan bir yöntemdir. Toleranslı bir özgürlük sağlamak için bu düşünceler arasında kesin ve açık çizgiler çizilmeli, ast ve üst arasındaki saygının yaratılması sağlanmalıdır.

Lippit ve White (1943) liderlik çalışmalarında ilk ve etkili çalışmaları yapanlar arasındadır. Onlara göre liderin kim olduğundan çok liderin nasıl davrandığı önemlidir. Bu varsayımdan hareketle yaptıkları araştırmaların sonucunda, katılımcı liderlerin diğer iki tip lidere göre daha çok sevildiklerini ortaya çıkarmışlardır. Bu gruplardaki hava çok arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir oranda verilen işle meşgul olma eğilimi göstermiştir. Yine bu araştırmada, liderin ortamı terk ettiğinde çalışanlar daha az üretken olmakla beraber liderin yokluğundan pek etkilenmemişlerdir.¹⁸⁴

Özellikle katılımcı liderler, beğenim ve otorite konusundaki uygulamalar arasında bir açmaza uğradıklarında, otoritelerini bir kenara bırakarak “iyi çocuk” rolünü oynarlar.¹⁸⁵ Herkes lidere istediği zaman ulaşabilir. Lider kendini, çalışanlarla eşit düzeye getirerek onları da bilgi ve deneyim konularına ortak eder. Bu durum ortamı

¹⁸² Turan GÜNGÖR, *Değişen Kosullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi*, I. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II KHO Matbaası, ANKARA 1995, s.955.

¹⁸³ TINAR, a.g.e., s.159.

¹⁸⁴ ARKONAÇ, a.g.e., s.52.

¹⁸⁵ GÜNEY, a.g.e., s.214.

daha sonra gerilimli hale getirebilir. Lider, astlarının onun yetki ve otoritelerini kullandığını hissettiğinde, başka bir deyişle çalışanların kendi haklarına sahip çıktığını gördüğünde aksilikler çıkarmaya başlayacaktır. Bizce bu da bir çok araştırmacının katılımcı liderlik yöntemini övmesine karşılık gerçekten liderin büyük bir açmazdır. Birçok lider bunu “iyi niyeti suiistimal” şeklinde tanımlamaktadır.

Katılımcı liderler, otokratik ve özgür bırakıcı liderlik yöntemlerinin başarılı olduğu iki ucun arasındaki durumlarda, sosyal alandaki becerilerini kullanarak başarılı olurlar. Bu tür liderler olayları siyah-beyaz gibi kesin sınırlarla ayırmaktansa, bunların gri de olabileceklerini kabul ederler.

Yöneticiler ne kadar çok güce sahiplerse, o kadar çok diğerlerini etkileme potansiyeline sahip olurlar. Demokratik bir lider kullanacağı güç kaynaklarını bilmeli ve bunlara hakim olmalıdır. Örneğin, uzmanlık güçlerini daha çok bilgi sahibi olarak, kendi birimleri dışında da uzmanlıklarını geliştirerek elde edebilirler. Kanun, ödül, ceza güçlerini liderler astlarına hissettirerek, özellikle ücret kesimi gibi cezalar vererek artırabilirler. Karizmatik gücü ise, uygun zamanda ödüller vererek ve astları bireysel olarak tanıyarak arttırabilirler.¹⁸⁶ Katılımcı liderler, astlarını yönetirken kullandıkları güç ve otorite kaynaklarını diğer yöntemdeki liderlere oranla daha dikkatli kullanırlar. Onlara ödül gücünü uygularken adaletli olmaya ve eşit işe eşit ücret ödenmesine dikkat ederler. Bütün bu güçlerini kullanırlarken, yönetim erkini astlarla paylaşmaya özen gösterirler. Özellikle yetki devrini gerçekleştirmeye çalışırlar.

Katılımcı liderler, çalışma ortamının demokratik olmasına ve çalışanların iş yaşamları ile toplumsal yaşamları arasındaki dengeyi gözetmeye dikkat ederler. Örgütlerin düşünce üretimine ve eylemsel faaliyetlerine çalışanlarında katılımının sağlanmasına dikkat ederler.¹⁸⁷ Astların kararlara katılma faaliyetlerini desteklerler.

Grubun fikirleri her zaman onlar için önemlidir. Her türlü tekliflere açıktırlar. Karar alınması için gerekli bilgi örgüt içerisinde rahatça yayılabilecek, bundan başka kararlara katılma ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan iletişim engellerini de ortadan

¹⁸⁶ HUSE, a.g.e., s.449.

¹⁸⁷ WALKER, a.g.e., s.178.

kaldıracaktır.¹⁸⁸ Çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tip liderler için çok önemlidir. Çalışanları her zaman desteklerler. Kararların alınmasında katılımı her zaman arzularlar. Bu katılımının diğer bir amacı da yönetim gücünün astlarla paylaşılmasıdır. Bu tip yönetimlere işbirliği yönetimleri de denir.¹⁸⁹ Yönetime katılımı sağlayan liderler, hiyerarşik otorite yapısını bir kenara bırakarak, astların yönetimde daha aktif rol almalarını sağlarlar. Tabi bunun gerçekleştirilebilmesi için, örgüt kültürünün de buna göre düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü, örgüt kültürü çalışanların tavırlarının ve kararlarının örgütün çevresiyle olan ilişkilerinde etkili olacaktır.

Katılımcı liderler, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak örgütte yapmak istediği değişikliklere karşı direnmeleri de kolayca ortadan kaldırır. Bunun yanında, örgütte denetim ve gözetim faaliyetlerinde rahatlama da olacaktır. Çünkü çalışanlar, kendilerini o örgüt içindeki otoritenin bir parçası sayacaklardır. Bunlardan en önemlisi ise, alınan kararların niteliği düzelecektir. Artık herkes tarafından kabul edilmektedir ki, grup olarak alınan kararlar kişisel olarak alınan kararlardan daha isabetli olmaktadır. Yalnız grup kararlarının daha uzun sürelerde alınmasının ise bir gerçek olduğunu unutmamak gerekir.

Yapılan birçok araştırmalar Katılımcı liderlerin, diğer yöntemde olan liderlere göre daha fazla tatmin içinde olduklarını göstermektedir. Bu yöntem liderliğin olduğu örgütler de personel devir oranı ve şikayet oranı düşük olmaktadır. Hatta çok daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda astların tercih ettiği yönetim yönteminin katılımcı yöntem olduğunu açıkça belirtilmektedir.

3.3.3. Özgür Bırakıcı Liderlik

Bu yöneticiler yönetim yetkisine fazla gereksinim duymazlar. Astlarının verimli olmaları için onları kendi hallerine bırakırlar. Onların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini

¹⁸⁸ Oğuz ONARAN, *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, ANKARA 1975 s.185..

¹⁸⁹ STONER, FREEMAN, a.g.e., s.417.

pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” diyebiliriz. Örgütün başarısı bu tip yöneticilerden çok yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde kararları grup (astlar) alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler.¹⁹⁰ Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir.

Yine Lippit ve White ‘ın yaptıkları araştırmalarda, özgür bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmele birlikte üyeler iş yapmak yerine kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar. Özgür bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir.¹⁹¹

Özgür bırakıcı liderler kendi örgütlerinde yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunurlar. Çünkü onlar, herhangi bir şekilde yaratıcı olarak çalışan kişilere engel de olmadıklarından dolayı çalışanlar istedikleri gibi işlerini yapacaklardır.

Özgür bırakıcı liderler, izleyenlerini demokratik liderliğinde ötesinde de serbestlik tanıyan liderlerdir. Bu yöntem liderler Bradford ve Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye çalışan, denetleme ve yönetim işlevlerini aksatan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bunlar sürekli olarak evrakla uğraşırlar ve astlarından uzakta dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler, ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar.¹⁹² Bu tip liderlik yönteminde, çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta serbesttir.

Özgür bırakıcı liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Erk ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar.¹⁹³

¹⁹⁰ TÜRKMEN, a.g.e., s.63.

¹⁹¹ ARKONAÇ, a.g.e., s.52.

¹⁹² M. Bernard BASS, *Stogdill's Handbook of Leadership*, The Free Press, NEWYORK 1981 s.393.

¹⁹³ TÜRKMEN, A.g.e.s.79.

Aslında yöneticiler Erich FROMM'ın "bireylerin belirli ölçüler içerisinde bağımsız olma" düşüncelerine tamamen katılırlar. Onlara göre ortalama bir insan çalışmaktan nefret etmez ve çalışmak bir tatmin kaynağıdır. Dışsal denetleme ve cezalandırma korkusu çalışanları örgütün amaçlarına doğru yönlendirmek için kullanılabilir tek yol değildir.¹⁹⁴

Özgür bırakıcı liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmekle beraber, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladığında aslında liderliğe daha fazla gereksinim duyacaklardır.¹⁹⁵ Çoğumuz lideri durumunda bulunduğumuz ekipleri, kendi kendilerini yönetir duruma gelmelerini isteriz. Bununla beraber, bu ekipler her zaman aşamayacakları çeşitli engellerle karşılaşacaklardır. Ekiplerin aldıkları kararların liderin aldığı kararların yerini alması her zaman doğru olmayacaktır. Özellikle üst kademe kararlar sorumluluğu yaşayan lider tarafından alınması daha doğru olacaktır. Özgür bırakıcı liderler, lideri bulunduğu ekiplerin kararlarına (doğru olmasa da) uyarlarsa, kendilerini buldukları kademeye getiren liderlik özelliklerini feda etmiş olacaklardır.

34. LİDER-YÖNETİCİNİN PRENSİPLERİNİN İNCELENMESİ

Liderliğin üç ögesi vardır. Bunlar yöneticilik, yaratmak ve ekip kurmaktır. Bunlardan ekip kurmak ve yaratıcılık liderliğin sanat yönüdür.¹⁹⁶ Liderlikten bahsederken, grubun üye sayısı arttıkça üyelerin liderlik şanslarının azalacağından ve liderin etkinliğinin azalacağından bahsetmiştik. Grubun büyümesi ile aynı zamanda üyelerin liderden istekleri de artacaktır. Bununla beraber grupta kuralların yansız uygulanması, yapı, düzenlenme, gerçekçilik ve iş yapmadaki yetenekler de artacaktır. Küçük gruplar daha bireysel, taktik düzeyde gelişime açık ve ateşli deneticilere sahipken, büyük gruplar da zorlayan kararların alınması, bireysel taktiklerin kullanılmasının imkansızlığı, daha yüksek otoritenin kullanılması, yağcılık, iş yapmadan yükselme gibi konular daha öne çıkacaktır. Bu yüzden küçük gruplarda kapalı denetim yoktur. Büyük gruplar da ise vardır.¹⁹⁷

¹⁹⁴ M. Bernard BASS, *Stogdill's Handbook of Leadership*, The Free Press, NEWYORK 1981 s.398.

¹⁹⁵ BASS, a.g.e., s.399.

¹⁹⁶ R.Sulvion GORDON, Michael V.HORPER, *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Can Yayınları, 1998, İSTANBUL, s.58.

¹⁹⁷ BERNARD, a.g.e., s.634.

Günümüzde liderlik kuramları, insan kaynakları yönetimini, örgütlerin hedeflerine yönelik ekipler oluşturma ve bu ekip ve örgütlerde liderlik-takipçilik yapacak kişilerin zaman içerisinde yetiştirilmesini gerektirmektedir. Ordumuz da liderlik gelişimi insan kaynakları politikaları ile paralel olarak yürütülmektedir. Teknik açıdan gereksinim duyulan personel arayışları için sivil kaynaklara yönelmektedir. Bu konunun nedeni, gelişen ordumuzun artan gereksinimlerine cevap verecek personelin sadece dışarıda bulunması değildir. Bu personeli kendi kaynaklarımız içerisinde üniversitelerde eğitim verilmek sureti ile de ikame edebilir. Bunun sebebi; kıtalardan alınarak bu hizmetler için ayrılan personelin diğer personel moral ve değerleri üzerinde yapacağı baskıdır.

TSK'lerinin kendi kaynaklarından yetiştirdiği liderlerin kendi içerisindeki rolü nedir? Halen mevcut modelimiz bu personelin gelişimini üç aşamada olacağını bahsetmektedir. Bu aşamalar, liderin kendisine yönelik, astlarına yönelik ve göreve yönelik prensipleridir. 21'nci Yüzyıl'da liderlik modellerine baktığımızda; rekabet ruhuna, bilgiye, iletişim yeteneklerine sahip ve örgütü tüm boyutları ile görebilen liderlere gereksinim olduğu görülmektedir. Yukarıda saptanan liderlik özelliklerine baktığımız zaman; bu özelliklerin grup içerisinde liderlik ve liderliğin paylaşımı öne çıkaran özellikler olduğunu görürüz. Bu değerler; hiçbir liderlik kuramının yalnız başına kullanımına olanak vermemektir. Şimdi TSK'lerinde liderlik modellerinin incelenmesini yukarıda belirtilen üç prensibin ışığında incelenebilir.

3.4.1. Liderin Kendisine Yönelik Prensiplerinin İncelenmesi

Bu prensipte birinci basamak, liderin kendisini tanımasıdır. Kendini tanımak, liderin ve liderin içerisinde bulunduğu örgütün açısından çok önemlidir. Lider kendisini tanımak için kuvvetli ve zayıf taraflarını ortaya koymalı, grubun hedeflerini belirlemeli, bu hedeflere ulaşmak için planlar yapmalı ve sonuçta içinde bulunduğu örgütü de göz önüne alarak değerlendirmeler yapmalıdır. TSK'de kişisel gelişimin basamakları olarak yukarıdaki konular belirlenmekle beraber liderin grup amaçlarına ve duruma uygun gelişimine yönelik becerileri göz ardı edilmiştir.

İkinci konu taktik ve teknik yönden yeterli olmaktır. Bu saptama yerinde olmakla beraber geliştirme programlarının çerçevesi, zaman ve durumla bağlantılıdır.

Hangi konumda, hangi teknik ve taktik bilgiye sahip olunabileceği bugün belirlemek mümkündür. Bilginin süratle el değiştirdiği bir ortamında liderlik yapmak, bütünü görmek, elindeki kaynakları ve personeli hedefe uygun kullanmayı içeren bir bilgi düzeyini gerektirecektir. Burada belirlenecek esas konu; liderin hasmın amaçlarını ortaya çıkaracak araçları bilmesi, birliğinin kullanılmasına ilişkin taktik, eylemsel ve stratejik bilgi ve öngörüye sahip olmasıdır.

Diğer konular olarak, sorumluluk sahibi olmak, mantıklı ve zamanında karar vermek, şahsen örnek olmak ele alınmaktadır. Bu konular, kişisel özelliklerin ortaya çıkartan saptamalardır. Mantıklı ve zamanında karar vermek, çoğu zaman liderin kişisel yeteneğinden çok liderin karargahının ve gruptaki takipçilerin katkıları ve karar sürecine katılması ile mümkün olacaktır.

Bu bölümde incelenen kişisel liderlik becerilerinin çeşitli yönetim kademelerine bağlı olarak gruplandırılması daha uygun olacaktır. Çünkü bu konu, liderlik becerilerine yönelik lider çabası programlarının kapsamlarını sınırlamaktadır. Liderin kendi liderlik becerilerini geliştirmedeki hedeflerinin belirlenmesinden önce grubun hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesine gerek vardır. Liderlik gelişimi grubun ve astların gelişiminden ayrı düşünülemez.

3.4.2. Liderin Astlarına Yönelik Prensipleri

Burada liderin astlarını tanıması, onlarla açık bir ilişki içinde olması vurgulanmaktadır. Astlarda sorumluluk duygusu geliştirilmeli, ekip olarak yetiştirilmelidir. Bu ana prensipler ışığında liderle grup ve astlar arasında kurulacak iletişime yönelik belirlemeler yapılmamıştır. Stogdil'in liderlik ve ekip arasındaki ilişkiyi ortaya koymasını incelerken, liderlerin ekibi bir bütün olarak görme eğiliminde olduğundan; kişiselleşmemenin sağlanması için ödül ve cezanın kullanılmasından bahsetmiştik. Lider ile grup ilişkilerinin çoğunlukla lider ve grup içerisindeki her fertle olan ilişkisinden daha ilerde olduğu görülmüştür. Liderlikte en önemli konu astlarda istek yaratmaktır. Bu da davranışsal kuramlarla, harekete geçirici liderlik modellerinin uygulanmasını gerektirir.

Wietnam Savaşı'ndan sonra ABD Silahlı Kuvvetlerinde meydana gelen değişimin ve başarının temelinde yatan konu lider kadronun ve astların eğitimidir. Bu gelişimin en güzel örneğini emekli general Sulvian başından geçen bir olayda şöyle anlatmaktadır. Kendisinin Rusya Silahlı Kuvvetlerini ziyareti esnasında kendi ordusunda çavuş ve astsubayların yaptırdıkları eğitimin, Rus Ordusunda subaylar tarafından yaptırıldığını görmüştür.¹⁹⁸ ABD Ordusu Körfez savaşına girerken astsubaylarının üniversite bitirmiş personel sayısının oranı %90'dır. Subaylardan yüksek lisans yapmışların sayısı %70'leri geçmektedir. Bu büyük gelişim sadece komutanların çabaları ile değil, köklü bir personel politikası ile sağlanmıştır. Bu uygulamalarda dikkati çeken ikinci konu, ülkemizde üst makamın astının icra edeceği faaliyetlere müdahalesidir. Gelişmiş ülkelerde pek çok sorumluluk isteyen iş daha ast kademedeki kişilere sorumluluk olarak verilirken, ordumuzda daha çok müdahaleci kuramlar uygulanmaktadır. Bu uygulamaların sebebinin astların uygulamaya yönelik yeterince yetiştirilememesinden ve başarısızlıklardan fazlasıyla korkmamızdan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

3.43. Liderin Göreve Yönelik Prensipleri

Bu prensip liderin görevin anlaşılması, denetlenmesi, yerine getirilmesini sağlaması ve birliğin imkan ve yeteneklerini uygun kullanması ile ilgilidir. Bu prensiplerde de görüldüğü gibi mevcut lider göreve yönelik lider gelişimi geleceğe ilişkin değildir. Görev halen ifa edilecek görevin amaca uygunluğunun yanı sıra nasıl daha iyi yapılacağı ve başkaca yöntemlerin varlığını ortaya koyarak mevcut kaynakların geliştirilmesini de ihtiva etmelidir. Göreve yönelik lider kuramlarının çıkış noktası durumsallık kuramlarıdır. Bu nedenden durumsallık kuramının ekip penceresinden değerlendirilmesine gerek olacaktır.

3.44. Liderin Ekibe Yönelik Prensiplerinin İncelenmesi

Günümüzde liderlik konusunda yapılan araştırmalar özellikle örgüt kültürünün geliştirmesi ve değişime yönlendirmesi üzerine odaklanmaktadır. Her birlikte, komutan masalarında birliğin vizyonu, amaçları ve hedefleri konusunda sloganların var olduğunu görülmektedir. Vizyonun ve hedeflerin astlarla paylaşılması açısından bu gelişim

¹⁹⁸ Gordon R. SULVIAN, Michael V. HORPER, Umut Bir Yöntem Olamaz, YKM Yayınları, İSTANBUL, s.17.

olumludur. Liderliğin diğer özelliklerinden ekip kurma ve yönetim de gelişim programlarına etkin olarak katılımının sağlanması uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Liderin ortaya çıkması, genellikle örgütlerin kuruluş ve yeniden yapılanma aşamaları ile çeşitli nedenlere oluşan çatışma ve gerginlik gibi bunalım dönemlerinde görülmektedir. Söz konusu dönemlerde örgütün amaç, değer, teknoloji, ideoloji, kültür gibi unsurları açısından iç ve dış çevrede oluşan değişmelere yeniden uyum sağlaması zorunlu hale gelmektedir. Bu tür ortamsal koşullar, belli bir vizyon ve misyona sahip liderle aşılabılır. Özetle, liderliğin oluşması, öncelikle mevcut koşullarda çözülemeyen herhangi bir sorunun varlığına ve bu sorunların çözülebileceğine inanılan bir yönetsel yaklaşımın grupta benimsenmesine bağlıdır. Bu çerçevede liderlik yaklaşımları ile ilgili kuramların, örgütlerin toplum içinde daha etkin rol alması ile gelişebileceğini söyleyebiliriz.

3.5. LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN ÖNEMİ

Her geçen gün değişen dünyada, bilgiler eskiye oranla artmakta ve değişmektedir. Teknolojide ve bilimde ortaya çıkan bu değişikliklerle birlikte, hizmetlerin nitelik ve nicelik açısından değişmesi ve artması, kamu yönetiminin de değişmesine yol açmıştır. Kamu yönetiminin değişmesi, yöneticilerin de bu yenilikler ışığında kendilerini geliştirmelerini; gerekli bilgi beceri ve deneyimle donatılmalarını zorunlu kılmıştır. Yöneticilerin bu niteliklere sahip olmalarında en etkili araç, şüphesiz eğitimidir. Bu bakımdan eğitim her zaman önemini korumuştur.¹⁹⁹

Ulusal kalkınma plan ve programlarının başarıyla uygulanması, toplumun her kesiminde görev alan çeşitli düzeydeki yöneticilerin bilgi, beceri ve başarılarıyla yakın ilişkilidir. Aynı şekilde toplumsal, ekonomik ve siyasal gelişmelerin ardında, büyük ölçüde, yöneticilerin başarıları yatmaktadır. Çünkü toplumun refahını sağlamaya dönük tüm politikalar, devlet otoritesi tarafından saptanmakta, kamu yönetimi kanalıyla ve kamu yöneticileri eliyle uygulamaya dönüştürülmektedir. Değişik alanlardaki hizmetlerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan örgütlerin çalışmalarına, alanlarında

¹⁹⁹ Nuri TORTOP, Personel Yönetimi, Devlet İstatistik Matbaası, Ankara, 1992, s.235.

uzmanlaşmış kamu görevlileri, özellikle yöneticiler yön vermektedir. Bu derece önemli işlevleri yüklenen yöneticilerin eğitimi konusu şüphesiz ön plana çıkmaktadır.

Yönetiminde, kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri için de yöneticilerin eğitilmesi ve kalitesinin artırılması gerekmektedir. Çünkü kurumlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, eğitimin kazandırdığı bazı becerilere gereksinim duymaktadır.

Öte yandan, yöneticilerin hem bilgi, hem davranış değişikliği bakımından belli bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bilgi bakımından bakıldığında, şu eksiklik göze çarpmaktadır: Mesleki ve teknik eğitim görmüş yöneticilerin ekonomi, siyasal bilimler ve hukuk alanlarında yeterli derecede bilgi sahibi olmaya gereksinimleri bulunmaktadır. Bu eğitim, daha geniş bir görüş açısına sahip olmaya, kurumlarının devlet mekanizmasındaki konumunun daha iyi anlaşılmasına ve verilen kararların, sosyal-ekonomik ve siyasal sonuçlarının daha iyi bilinmesine yardımcı olacaktır.²⁰⁰ Diğer taraftan ekonomi, siyaset bilimi ve hukuk eğitimi almış birçok üst kademe yöneticisinin, lisans düzeyinde almış oldukları ve güncel sorunlarla ilişkisi olmayan kurumsal bilgilerin yetersiz olduğu kabul edilmektedir. Bu yöneticilerin, planlama, örgütlendirme, personel yönetimi, düzenlenme ve beşeri ilişkiler vb. konularda sistemli bir eğitim programından geçmeleri gerekmektedir.²⁰¹

Yöneticilerin bilgi dışında davranış değişikliği konusunda da eğitime gereksinim duyulmaktadır. Özellikle astların kişiliğine ve fikirlerine daha duyarlı olma, klasik otoriter davranışları değiştirme, inisiyatife ve yapıcı fikirlere fırsat tanıma, topluma karşı daha fazla sorumluluk duyma noktalarında, davranış değişikliklerine gereksinim duyulmaktadır. Bu değişikliklere uyum sağlanabilmesi, ancak eğitimle mümkün olabilmektedir.

Sonuç olarak; politika ve reformların uygulama alanına konulması ve kalkınma çabalarından beklenen başarının sağlanması, yöneticilerin toplumsal, ekonomik ve kültürel gelişmelerin gerektirdiği şekilde eğitilmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu eğitim kişiyi mesleğin gerektirdiği bilgi, deneyim tutum ve davranışlara sahip kılacaktır. Öte

²⁰⁰ Doğan CANMAN, Türkiye'de Kalkınma Gereklere Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Cilt: 11, Sayı: 3, Eylül 1978, s.7.

²⁰¹ Oğuz ONARAN, Yönetici Sınıfın Eğitimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1967, s.96.

yandan örgütlerin değişen şartlara uyum sağlaması da, her şeyden önce örgütün başındaki yöneticilerin gelişmelere karşı olan uyumuna bağlı bulunmaktadır. Bu kadar hızlı değişimlere uyum sağlayabilme de, yine yöneticilerin devamlı ve sistemli şekilde eğitilmeleriyle mümkündür.

3.6. LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLER

Konuya başlamadan önce, eğitim yöntemleri konusunda şunlar söylenebilir: Başarılı ve yetenekli bir Lider-yöneticinin kullanabileceği çok sayıda yetiştirme yöntemleri vardır. Aşağıda belirtilen eğitim yöntemlerinden hiçbiri diğerinden üstün olmadığı gibi, her durumda başarıyla uygulanabilecek tek bir yöntemden söz etmek de mümkün değildir. Gerçekte belirli bir eğitim durumu için uygun olan bir yöntem, bir başka durum için hiçte uygun olmayabilir. Bu nedenle aşağıda anlatılan yöntemler arasından, Lider-yöneticinin kişiliğine, öğrencilere, konu alanına uygun düşen yöntemler seçilmelidir.

Genelde eğitim yöntemleri, grup içindeki eğitime ağırlık veren yöntemler ile, yönetici adayına ağırlık veren yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.6.1. Grup İçindeki Eğitime Ağırlık Veren Yöntemler

Kurumlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, eğitimin kazandırdığı bazı becerilere gereksinim duymaktadır. Grup içindeki eğitime ağırlık veren yöntemlerde uygulanan eğitim sistemi dört farklı şekilde yapılmaktadır. Bu sistemler genellikle uygulamaya yöneliktir.

3.6.1.1. Yönetim Oyunları Yöntemi

Yöntem, katılanların benzetilen eylemlerdeki yöneticilerin rollerini üstlenmeleri, bir örgütte birbirini izleyen kararlar alma alıştırmaları olarak tanımlanabilir.²⁰² Bu yöntem küçük bir kümenin, hayali bir yönetsel birimi, birilerinin gözetiminde, yönetme oyunu olarak da tanımlanır. Diğer bir anlatımla, oyunu yönetecek bir yönetici başkanlığında adaylar birbirine rakip, kurum, kuruluş veya örgütü temsil etme rolüne

²⁰² Ömer PEKER, *Yönetici Eğitimi*, TODAİE Yayını, Üçbilek Matbaası, Ankara, 1989, s.70.

bürünürler. Eldeki bilgilerle karar almaya çalışan grupların bu kararları devamlı olarak değerlendirmeye tabi tutulur. Analize tabi tutulan kararlar, duruma göre ya değiştirilir veya yeni bir karar alınır. Genellikle bu uygulama sırasında hazır bulunan jüri heyeti karşısında tüm kararlar gözden geçirilir. Bu değerlendirme oturumuyla alınan kararlar değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra, sağlıklı bir sonuca ulaşılmaya çalışılır.²⁰³

Bu yöntemin sakıncaları olarak şu kadar söylenebilir: Yönetim Oyunları'nda gerçek olmayan örgütler oluşturulduğu için, bu örgütü gerçek bir birim gibi yansıtılabilmek kolay olmamaktadır; büyük bir beceri gerektirmektedir. Öte yandan oyuna katılanlar, gerçek olmayan, hayali bir örgütte rol almalarının verdiği psikolojiyle, gerçek yaşam şartlarını anlayamamaktadır. Bu durum ister istemez kararlarda etkili olacaktır.

3.6.1.2. Komiteler Yolu İle Yetiştirme Yöntemi

Bu yöntemde hiyerarşik bir ast-üst ilişkisi ile değil de, ortak bir çalışmanın yararlı olacağı fikri egemendir. Birlikte çalışmanın vermiş olduğu çalışma ortamıyla, herkes birbirinden bir şeyler öğrenmektedir. Böylece yöneticiler arası diyalog ve işbirliği, gruplar yoluyla sağlanmaktadır. Yönetici yetiştirilmesinde, eğitilecek adaylardan oluşan bu gruplar sayesinde, örgüt bir bütün olarak görülebilmektedir.

Ayrıca sorunlar karşısında farklı görüş açıları sergilenmesi yoluyla, gerek bu sorunlar hakkında, gerekse örgütlerle ilgili değişik bilgi ve deneyimlere sahip olunması sağlanabilmektedir.

Gruplar veya komiteler işbirliği içinde oldukları için, görevleri birlikte yaparlar. Bu görevler; belli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin incelenmesi veya ortak bir araştırma yapılması gibi çalışmalarını içerebilmektedir.

Sorunlar karşısında çözüm üretebilme konusunda etkili bir yol olan bu yöntemin en büyük üstünlüğü, yönetici adayın araştırma, analiz ve sentez yapabilme yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olmasıdır. Bu yöntemle bireyler, kazandıkları bilgi ve deneyim sayesinde, gönderme ve yönetim yeteneklerini sunma imkanını kazanmakta,

²⁰³ Osman TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi ve Geliştirilmesi, İTİA Yayını, İstanbul, 1972, s.69.

deneyimlerini arttırmakta, karar verme yeteneklerini geliştirebilmektedir. Yöntem, bir taraftan çeşitli konular hakkında bilgi edinilme imkanını sağlarken, bir taraftan birlikte çalışma yeteneğini geliştirmektedir. Yöntemin en büyük avantajı, araştırmacılığı, analizciliği ve sentezciliği özendirmesidir. Bu sayede, kişilerin bir şeyler üretebilmesi sağlanmış olur. Tüm bunların gerçekleşmesi; iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir liderliği gerektirir.²⁰⁴

3.6.1.3. Grup Çalışması Yöntemi

Bu yöntemde bir grubun, belli bir lider başkanlığında toplanıp yönetsel sorunları ve bu sorunlar karşısında uygulanabilecek çözüm yollarını tartışabilmelerine olanak sağlamaktadır. Amaç, bilgi ve deneyimlerden yararlanmak yoluyla belli davranışlar kazanabilmektir. Tartışma sırasında sorunlar açıklanır, herkes bu sorunlar hakkında kendi düşüncesini açıklar. Kesin bir karar veya sonucun çıkması beklenmez. Tartışmanın yararlı geçmesi için, adayların konu üzerinde bilgi sahibi olmaları, konunun açık ve net olması, sorunun özlü bir şekilde ortaya konması ve konunun sınırlarının belirlenmesi gereklidir. Bu yöntemde adaylar kadar, yönetici de belli bir düzeyde olması, konuyu iyice bilmesi, belli yanlış ve eksik noktaları giderebilmesi, aşırıya gitmeme koşuluyla denetimini yapabilmesi gerekir. Ayrıca yönetici, bazı konularda bilgi ve deneyimleri aktarma yoluyla, grup üyelerini aydınlatabilmelidir.²⁰⁵

Bu yöntemin başarıyla yürütülebilmesi, üyelerin toplantıya aktif olarak katılmalarına bağlıdır. Canlı geçen toplantılarda, bilgi ve deneyimlerin aktarılması yoluyla katılanlar, sorunlara çözüm üretebilmede farklı bakış açılarını kazanabilmektedirler. Bunun yanında bu atmosferde tartışma tekniğini öğrenme imkanı doğmaktadır. Tartışmalarda başkalarının düşüncelerine saygı gösterilmesine dikkat edilir. Hiçbir şekilde, zorlama yoluyla düşünceleri benimsetmeye çalışılmaz. Grup üyeleri tartışmalara aktif olarak katılmaz ve gerekli ön hazırlığı yapmazlarsa tartışma verimsiz ve gayet basit geçer. Ayrıca grup tartışması yönteminin diğer bir güçlüğü, küçük gruplar oluşu nedeniyle çok yavaş yürümesidir. Daha öncede belirtildiği gibi,

²⁰⁴ CANMAN, a.g.e., s. 100.

²⁰⁵ PEKER, a.g.e., s.99.

lider konumundaki kişi ile grup üyelerinin bu konuda gösterdikleri titizlik, yöntemin başarılı olmasında en önemli etkidir.²⁰⁶

3.6.1.4. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi

Bu yöntem, yönetici adaylarının hem kendilerini, hem üçüncü kişileri tanımaya yarayan, halkla ilişkiler konusunda, bilgi, yetenek ve davranışları etkileme amacı güden bir yöntemdir. Aynı zamanda kişilerin diğer üçüncü şahıslarla olumlu ilişkiler kurmalarına yardımcı olan bir eğitim tekniğidir.

Bu yöntemde eğitim grupları vardır. Birbirlerini tanımayan ve aralarında hiyerarşik bir sıra bulunmayan kişiler ve gruplara, bilgi ve deneyimler aktarılır. Bundan sonra grup içindeki ve gruplar arası ilişkilerdeki diyalog gözlenir; işbirliğinin ne ölçüde gerçekleştiği izlenir.

Bu yöntemde adaylar, birbirlerini karşılaştırma yoluyla, eksikliklerini görme olanağına sahip olurlar. Diğer bir ifadeyle kendi kendini değerlendirmeye tabi tutması yönüyle aday, kendi eksikliklerini görme imkanına kavuşur.

Bu yöntemde önceden belirlenmiş, sistematik bir program bulunmamaktadır. Ayrıca bir grup lideri olmamasına rağmen gözleyici nitelikte, bazı konularda adaylara yardımcı olabilecek bir uzman bulunur.

Bu programa katılan yönetici adayları, kendi düşünce ve hareketlerini anlama yanında, kişiler arası ilişki ve davranışlarını kavrayabilme imkanına sahip olduklarından yeni davranış yollarını öğrenme olanağını elde etmişlerdir. Adeta laboratuardaki gibi yöneticiler kendi kendilerinin davranışlarını tahlil edebilme imkanına kavuşmuş, diğer kişilerle olan diyaloglarda nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yetenekleri gelişmiştir.²⁰⁷

Bu yöntemde söz konusu toplantılardan istenenin gerçekleşmesi, bireylerin bu ortama girebilme ve kendini ortaya koyabilmesine bağlıdır. Birey çekingen olması ve kendini gruptakilerden soyutlaması halinde düşüncelerini açıklama ve gruptakilerle

²⁰⁶ PEKER, a.g.e., s.70-71.

²⁰⁷ TELİMEN, a.g.e., s.83.

diyaloga girme imkanı ortadan kalkacağı gibi istenen bilgi düzeyi de elde edilmemiş olur.²⁰⁸

Yukarıda açıklanmaya çalışılan duyarlılık eğitimi yönteminin yararlarına aşağıdaki birkaç madde daha eklenebilir.

- Bu yöntemle yöneticilerin olumlu yönde değişmeleri ve kişiliklerini geliştirmeleri sağlanmış olmaktadır.
- Adaylar, fikir alış verişi ve tartışma süresince, hem kendi görüşlerini, hem başkalarının görüşlerini analiz etme olanağına kavuşarak bilgi ve deneyimlerinin artması sağlanmış olur.
- Aday, kendini diğer kişilere tanıtabilme, düşüncelerini aktarabilme, duygularının etkilerini görebilme olanağını elde etmiş olur.
- Aday, kendini geliştirme yanında, diğer kişilerle iyi ilişkiler kurabilme alışkanlığını elde etmiş olur. Bu durum, kişinin grupta etkili olabilmesi ve ortak çalışma yeteneğini geliştirilmesi açısından önemlidir.

3.6.2. Kişiyeye Ağırlık Veren Eğitim Yöntemleri

Kurumlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, eğitimin kazandırdığı bazı becerilere gereksinim duymaktadır. Kişiyeye ağırlık veren yöntemlerde uygulanan eğitim sistemi altı farklı şekilde yapılmaktadır. Bu sistemler genellikle uygulamaya yöneliktir.

3.6.2.1. İş Başında Eğitim Yöntemi

Yönetici yetiştirmede önemli bir yere sahip olan bu yöntem, işi yerinde öğrenmeyi ve deneme-yanılma yoluyla deneyim kazanmayı öngörür. Bu yöntemin esası işin yapılarak öğrenilmesi felsefesine dayanır. Eğitimci işin özünü ve nasıl yapılması gerektiğini anlatıp gösterir, daha sonra da bu işin yönetici aday tarafından yapılmasını denetler. Yöntemin başarılı olması büyük ölçüde yetiştirilen adaya ve öğreticisinin tutumuna bağlıdır.

²⁰⁸ Ülku DİCLE - Atilla DİCLE, Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlılık Eğitimi, Cilt: 3, Sayı: 4, Aralık 1970, s. 112.

Yönetici adayının görevini en güzel şekilde öğrenebilmesi, yetki devrine ve rehberliğin iyi şekilde sunulmasına bağlıdır. Bu yöntemde eğiten konumundaki kişinin, adayın çalışmasını izlemesi ve bazı konularda nasıl hareket etmesi gerektiğini göstermesi gerekir, burada önemli olan, eğitimciyle öğrenen konumundaki kişiler arasında güven ve anlayışın sağlanmasıdır.²⁰⁹

Öte yandan üstün konusuna hakim olması, işi nasıl öğreteceğini bilmesi önemlidir. Bunun yanında yönetici adayında, amirin sorunlarla ilgili verilerini ve bakış açılarının neler olduğunu yakalayabilmesi gerekir. Bu yöntemde bireysel farklılıklar önemli olduğundan, bu yönteme bireysel öğretim yöntemi de denir. İş başında eğitim yöntemi, kamu yönetimi işlemlerinde değişiklik olması, yeni yöntemlerin uygulanması gibi durumlarda gereksinim duyulan bir yöntemdir.

Bu yöntemin başarılı olması, Lider-yöneticinin yetenek ve arzusunun bulunmasına ve zamanında yeterli olmasına bağlıdır. Bu yöntem özellikle amirin yerine yetişecek yönetici adayının hizmet içi eğitimi için uygundur. Bireyin yetiştiği alanı tanınması ve bazı uygulamalara katılması, gelecekteki görevine uyumda kolaylık ve hız kazandıracaktır.²¹⁰

3.6.2.2. Görev Değiştirme Yöntemi

Bu yöntem, göreve yeni başlayanların yetiştirilmesinde uygulanır. Yönetici adaylarının kurumun bütününe ilişkin geniş bilgilere sahip olmalarını sağlamak için adaylar, kurum içerisinde, belli bir program dahilinde değişik makam ve yerlerde değiştirilmeye tabi tutularak çalıştırılması sağlanır. Bu yöntemle elde edilmek istenen, yöneticilik konumunda olan kimseye, tüm kademeler hakkında bilgi ve deneyim kazandırmaktır.²¹¹ Bu yöntem iki değişik şekilde uygulanabilir:

- Adaya yer değiştirdiği örgütün her yerinde belli görev ve sorumluluklar vermek ve bunların çalışmalarını denetlemek,

²⁰⁹ Kenan SÜRĞİT, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, s.28.

²¹⁰ PEKER, agc, s.75.

²¹¹ Kenan SÜRĞİT, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, s.28.

- Adayın çalıştığı her kademede; başarısını, yeteneklerini ve gelişme ölçütüne göre bir görevden diğerine göndermek,²¹²

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, amir konumundaki yönetici, adayla sıkı bir işbirliği ve diyalog kurmaya dikkat etmelidir. Bunun yanında bu yöntemden hedeflenenin gerçekleşebilmesi için;²¹³

- Eğitim yerleri iyi seçilmeli,
- İyi bir planlama yapılmalı,
- Seçilecek yerler, adayın gelişmesine ve deneyim sahibi olmasına katkıda bulunmalı,
- Yönetici adayı, görev değişikliği yapılırken en uygun zaman seçilmeli, aday bu değişikliğe hazır olmalıdır,
- Lider-yöneticinin tutum ve davranışları sağlıklı bir düzeni sağlayıcı nitelikte olmalıdır,
- Adaylar arasında rekabeti özendirerek programlar düzenlenmelidir.

Bu yöntem uygulamada geniş bir şekilde uygulanmakta ise de, yöneticilerin sık sık rotasyona tabi tutulması sonucu kendi emrindeki elemanların yetiştirilmesi güçlüğüne doğurması, değişme nedeniyle yöneticilerin uzun vadeli plan yapmaktan kaçınmaları, sürekli yer ve amir değiştirme sonucu bazı adayların tedirgin olması gibi sakıncaları bulunmaktadır.²¹⁴

Son olarak, bu yöntemle, eğitim iş yaşamı ile ilişkilendirilmekte; işyeri uygulamalarında yönetici adaylarının pedagojik yeterliliklerinin geliştirilmesi sağlanmaktadır.²¹⁵

²¹² TUTUM, a.g.e., s. 139.

²¹³ TELİMEN, a.g.e., s.59.

²¹⁴ PEKER, a.g.e., s.60.

²¹⁵ PEKER, a.g.e., s.75.

3.6.2.3. Evrak Sepeti Yöntemi

Bu yönteme göre, yönetici adayları yapmaları gereken her türlü işleri, başlangıçta kendi kararları ve deneyimleri doğrultusunda ellerindeki evraklarla yapmak zorundadırlar. Bu evraklar rutin yazışmalar, dilekçeler, raporlar, öneriler gibi her türlü bilgileri içerir. Bireyler tüm bunlara dayanarak, çözüm yolu arama yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. Bireyler tek başına yapacakları işleri bitirdikten sonra grup önünde sonuçlar tartışılır. Her üye nasıl hareket ettiğini, vardığı sonuçları ve aldığı kararları anlatır. Lider-yönetici en sonunda işe karışarak neler yapılması gerektiğini açıklar²¹⁶

Bu yöntem özellikle adayların düşünme, planlama ve karar verme yeteneklerini geliştirir. Bunun yanında adayların programa aktif olarak katılmaları, öğrenme sürecinin daha etkili olmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte programın başarılı olabilmesi için yeterli bir sürenin olması gerekir.

Evrak sepeti yönteminin son derece dikkatli bir hazırlığı gerektirdiğini vurgulamak gerekir. Öte yandan sorunlar ve çalışma ortamı doğal olmadığı ve kişisel çalışmaya ağırlık verildiğinden bireyler arası diyalog ve ilişkileri geliştirme yönü zayıf kalmaktadır.²¹⁷

3.6.2.4. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntemde adayların, kurumda ortaya çıkan sorunlar karşısında, değişik çözüm yollarını bulmaları ve bulunan bu yolların değerlendirmesini yapmaları beklenir. Bu yöntem üst düzey yetkililerin önemli kararlara nasıl ulaştıklarını, bunları nasıl uyguladıklarını veya sorunlara karşı nasıl bir yol izlediklerini belirlemeye çalışır. Bu yöntemde ulaşılmak istenen hedef yöneticilerin analiz etme ve karar verme yeteneklerini geliştirmektir. Bunu sağlamak için de, önce örnek olaydaki sorunlar saptanır, daha sonra bütün çözüm yolları tartışılır. Bu özelliği ile yöntem, bir tür analiz araştırmasıdır.²¹⁸

²¹⁶ CANMAN, a.g.e., s. 104.

²¹⁷ CANMAN a.g.e., s. 104.

²¹⁸ Hayrettin A. KALKANDELEN, Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler, ilkeler, Şenyuva Matbaası Yayını, Ankara, 1972, s. 146.

Bu yöntemin önemli bir yanı, bir tartışma ortamı oluşturmaktır. Bu tartışma ortamı sayesinde, örnek olaylar incelenmek ve tartışılmak suretiyle bir takım genel ilkelere ulaşmaya çalışılır. Daha sonra bu ilkeler, belli örnek olaylara uygulanması yoluyla sonuçlar değerlendirilir. Bu programda incelemelere ve tartışmalara yön veren, uzman bir yönetici bulunmaktadır. Soruna örnek olay çerçevesinde bakılarak, çözüm yollarından en iyisine ulaşmaya çalışılır. Diğer bir ifadeyle örnek olay konusunda herkes düşüncesini ortaya koyar, gerekli incelemelerden ve tartışmalardan sonra değerlendirme aşaması başlar. Değerlendirme aşamasında hedeflenen, gerçekçi ve doğru sonuçlara ulaşmaktır.²¹⁹ Bu yöntemin başarılı ve verimli olabilmesi için:

- Örnek olayı yönetecek kişinin konuyu iyi bilmesi ve belli bir deneyime sahip olması gerekir.
- Adaylara konuyla ilgili uygun nitelikte kaynakların verilmesi gerekir.

Bireyler bu yöntem sayesinde işi; sadece dinleyici veya okuyucu olarak değil, bizzat işin içine girerek öğrenmektedirler. Belli bir sorumluluk ve görev yüklenen bireyler, görevi çok daha iyi öğrenebilmektedirler.

Olay inceleme, yönetimde kuram ve gerçeğin bir araya getirilmesi olduğu için, üzerinde durulan sorunların bir bütün olarak kavranmasına, görülmesine yardımcı olur.

Bu yöntemin en önemli sakıncası, fazla vakit alması ve programı götürecek uzman yöneticilerin olmamasıdır.²²⁰

3.6.2.5. Yöneticiye Yardımcı Yolu İle Eğitim Yöntemi

Uygulamada çok rastlanılan bu yöntemde, eğitilecek yönetici, yanında bulunduğu uzman yöneticinin yardımcısı konumundadır. Aday yönetici, sorunlarla ilgili olarak çözüm üretmede amirine yardımcı olmaktadır. Bu yöntemle kişi bizzat işin içine girmekte; bu sayede birimin sorunlarına bakabilme ve çözüm üretebilme yeteneğini geliştirebilmektedir.²²¹

²¹⁹ CANMAN, a.g.e., s. 103.

²²⁰ TELİMEN, a.g.e., s.66-67.

²²¹ TELİMEN, a.g.e., s.60.

Bu yöntemde yönetici adayına, çeşitli görevler verilmesi yoluyla başarısı ölçülmektedir. Ancak bu görev verme, yetkileri devretme anlamına gelmemekte doğrudan işin sorumluluğu yüklenmemektedir. Bu yöntemde Lider-yöneticiye çok önemli görev düşmektedir. Çünkü eğitimi veren yönetici, eğitim süresini kendisine yardımcı olan yönetici adayının gereksinimine göre azaltıp çoğaltabilmekte ve adayı yetiştirmek için bazı işleri kendi yetkilerini kullanarak verebilmektedir.

Adayın liderlik, karar verme ve çözüm üretebilme konularındaki yeteneklerinin geliştirilmesi açısından, yönetici amirine çok yakın olmasının büyük yararı bulunmaktadır. Yönetici adayı amirini çok yakından izlemesi halinde, bilgi ve deneyiminden de yararlanması söz konusu olacaktır.

3.6.2.6. Düz Anlatım Yolu İle Eğitim Yöntemi

Yöneticilerin yetiştirilmesindeki yöntemlerden biri olan bu teknik, birçok ülkede yaygın olarak kullanılmaktadır. Yaygın olarak kullanılması, gerek kolay düzenlenmesinden, gerekse masrafsız olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yöntemde konuşmacı belli bir konuyu dinleyicilere aktarmaya çalışır. Program adeta ders veya konferans verme şeklinde düzenlenir. Bu dersler, genelde kuramsal bir takım bilgileri içine alır. Bu yöntemin rahat uygulanmasının en büyük nedeni, özel eğitim-öğretim araçlarını gerektirmemesi; bilgilerin derli toplu ve sistematik olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlaması cihetiyledir. Ayrıca bu yöntem, öteki tekniklerle birleştirilerek kullanılmaya uygun bir yapıya sahiptir.²²² Bu yöntemden hedeflenenin gerçekleşmesi için;

- Dersi veren kişilerin yeterli deneyime sahip kimselerden oluşması,
- Öğretilmek istenen konunun iyi seçilmesi,
- Teorik bilgiler ile uygulamaya ilişkin bilgilerin de aktarılması gerekir.

²²² Hayrettin A. KALKANDELEN, İşletmeler, KİT'ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim Kitabı, TODAİE Yayını, Ankara, 1979, s. 124.

Bu yöntemin yukarıda sayılan yararları sağlaması yanında, bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:²²³

- Bu yöntem, düz anlatım yöntemi olduğu için, beceri ve davranışların kazandırılması mümkün olmamaktadır.
- Konusunda uzman ve anlatma tekniği yeterli düzeyde konuşmacılar her zaman bulunmamaktadır,
- Adaylar anlatılanları uygulama imkanı bulamamaktadır,
- Dinleyicilerin rolü ve katkısı ya hiç veya çok sınırlı olmaktadır.
- Anlatım sırasında kolayca konunun dışına çıkılabilmektedir.

²²³ TUTUM, a.g.e., s. 140.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**KÜTAHYA 1' NCI JANDARMA EĞİTİM TABUR KOMUTANLIĞI'NDA
LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİ KONUSUNDA DURUM TESPİTİ**

4.1. LİDER-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN HEDEFİ

Kütahya 1 nci Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda görev yapan personelin eğitimindeki genel hedef, barışta yasaların öngördüğü mülki, adli, askeri ve diğer görevleri, seferde ise bu görevlere ilave olarak, yurt savunmasında alacağı her türlü görevi yerine getirecek lider personel ve birlikleri öngörülen standartlara göre yetiştirmek ve ileriye götürmektir.

Sb, Astsb, Uzm.J., Uzm. Erbaş ve eğitici konumundaki erbaş ve erleri T.C. Anayasasında yer alan Cumhuriyetin temel nitelikleri ile Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, vatan ve millet sevgisiyle dolu, sarsılmaz azim ve üstün görev bilincine sahip, akıl ve bilimi rehber edinmiş, teknolojiye ayak uydurabilen kendine güvenen ve soğuk kanlılıkla hareket edebilen disiplinli, yüksek moral ve fizik gücüne sahip olacak nitelikte yetiştirmektedir.

Belirtilen hedeflere ulaşabilmek amacıyla 1'nci Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda uygulanan Lider-yönetici eğitiminde, genel hedeflere ilave olarak, icra edecekleri görevleri uygulamalı yapabilecek taktik, teknik bilgi ve beceriye sahip olacak, komuta edeceği birliğe liderlik ve Lider-yöneticilik yapabilecek, milli, ahlaki ve mesleki değerlere bağlı, ihtisaslaşmış, yüksek muhakeme yeteneğine sahip, geleceği tasarlayan, birlikte yönetim esaslarını benimsemiş, katılma, süratli karar verebilecek ve inisiyatif kullanma yeteneği kazanacak şekilde yetiştirilmesini sağlamaktır.

Jandarma Genel Komutanlığı'nın görevini başarabilmesi için gerekli bilgi ve becerinin personele kazandırılması, geliştirilmesi ve korunması için yürütülen planlı ve programlı faaliyetler ile eğitim hedeflerinin elde edilmesini desteklemek ve görevin etkin bir şekilde yapılması için gerekli mesleki ve genel kültürü vermek amacıyla, bireye belli bir sürede, bilgi, fikri ve bedeni beceri ve davranış kazandıracak şekilde sistematik olarak eğitim faaliyetleri uygulanmalıdır.

4.2. EĞİTİM SİSTEMİ

Kurumlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için, eğitimin kazandırdığı bazı becerilere gereksinim duymaktadır. Grup içindeki eğitime ağırlık veren yöntemlerde uygulanan eğitim sistemi dört farklı şekilde yapılmaktadır. Bu sistemler genellikle uygulamaya yöneliktir.

4.2.1. Genel Esaslar

Eğitim yönteminin en önemli özelliği, "eğitimin göreve yönelik" olmasıdır. Göreve yönelik eğitim anlayışı, ast birliklere kendi görevleri ve gereksinimlerine göre eğitim yapabilmeleri için geniş yetki ve inisiyatif vermeyi gerekli kılmaktadır.

Jandarma Genel Komutanlığı'nın Eğitim Yöntemi; "GİRDİ" (insan gücü, zaman, silah, malzeme, ödenek, mühimmat, bilgi, tesis vb. kaynaklar), "EĞİTİM SÜRECİ" ve "SONUÇ" (her an göreve hazır birlikler) ile sonucun istenen standartlara ulaşmasını ve devamını sağlayan "GERİ BESLEME" (Sonuçların değerlendirilmesi, eksiklik ve iyi tarafların tespiti, eksikliklerin giderilmesi, yapılan eğitim faaliyetinin tekrar edilmesi ile unutulmaların önlenmesi, faaliyetlerin alışkanlık haline getirilmesi) 'den meydana gelir.

Jandarma Genel Komutanlığı'nın Eğitim Yönteminin temeli, iyi yetişmiş liderlere dayanmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığı birliklerinin dağınık olması, görev yoğunluğunun fazlalığı, zaman ve eğitim tesis ve arazilerin yetersizliği, iyi yetişmiş liderlerin görev anında birliğindeki tüm personeli yetiştirmesini gerektirmektedir.

Jandarma Genel Komutanlığı Eğitim Yönteminin amacı ve yöntemde yer alan personelin görevi; Eğitim gereksinimlerinin doğru olarak tespit edilmesi, önceliklerin belirlenmesi, bu gereksinimleri karşılayacak programın geliştirilmesi, uygun eğitim ortamının oluşturulması, doğru uygulamayı sağlayacak doküman ile eğitim yardımcı malzemelerinin temini ve geliştirilmesidir.

Birlik eğitiminin hedef kitlesi; birlik, karargah ve kurumlarda görev yapan Subay, Astsubay, Uzman Jandarma, Uzman Erbaş ile Erbaş ve Erlerdir.

4.2.2. Jandarma Genel Komutanlığı Eğitim Yönteminin Yapısı

Jandarma Genel Komutanlığı'nın Eğitim Yöntemi, birbirini tamamlayan üç alt yöntemden oluşan bir bütündür. Bu alt yöntemler; Lider yetiştirmeyi amaçlayan "Subay, Astsubay ve Uzman Jandarma Eğitimi", Jandarma Genel Komutanlığı'na yeni katılan erbaş ve erleri birliklerindeki görevlere hazırlayan "Acemi Eğitimi" ve birliklerdeki Subay, Astsubay, Uzman Jandarmaların okullarda öğrendiği konuları geliştiren, uygulamasını öğreten, erbaş ve erlerin Acemi Eğitim Birliklerinde öğrendiği konuları unutturmayan ve alışkanlık haline getiren "Birlik Eğitimi"dir. Bu alt yöntemler, Eğitim Birlikleri-Okul-Kıt'a üçlüsü üzerine kurulmuştur.

Bu üç yöntem, birbirinden ayrı yöntemler olmayıp Ferdi Eğitimden, Senaryolu Eğitime kadar uzanan bir hiyerarşi içerisinde birbirlerinin içinde ve birbirlerini etkiler durumdadırlar. Örneğin; Subay, Astsubay ve Uzman Jandarma eğitimi sadece okullarda verilen bir eğitim olmayıp, Kıtalarda da devam etmektedir. Okullarda ve eğitim birliklerinde verilen eğitimin çok iyi düzeyde olması, birlik eğitiminin çok iyi düzeyde olmasını sağlar. Birlik eğitim türleri;

4.2.2.1. Ferdi Eğitim

Subay, Astsubay, Uzman Jandarma, Uzman Erbaş ve Erbaş ve erlere görevdeki etkinliklerine göre görevlerini yapmaları için gerekli olan tüm bilgi, beceri ve yeteneklerin kazandırılması için yaptırılan eğitimidir.

4.2.2.1.1. Erbaş ve Er Eğitimi

Uzman Erbaş, Erbaş ve erlerin Acemi Eğitim Birliklerinde kazandığı kişisel bilgileri görevde kullanacağı şekilde muhafaza etmek ve uygulamasını geliştirmek amacıyla verilen eğitimidir.

Temel Eğitim : Birlik, branş farkı gözetmeksizin Acemi Eğitim Birliklerinde öğrenilen bedenen ve ruhen askerlik hizmetine hazırlayıcı temel bilgi, beceri ve alışkanlıkları muhafaza etmek, uygulamasını geliştirmek amacıyla verilen eğitimidir.

İhtisas Eğitimi : Personelin branşı ve birliğin görevine göre Acemi Eğitim Birliklerinde kazandığı bilgi, beceri ve alışkanlıkları geliştirmek, kullanacağı silah, araç ve gereçleri kullanma ve uygulaması gereken teknikleri, uygulama usul ve esaslarını öğretmek amacıyla verilen eğitimidir.

Oryantasyon Eğitimi : Kıtalara yeni katılan erbaş ve erler de intibak ve tamamlama eğitim dönemi başlatılıncaya kadar oryantasyon eğitimine alınırlar.

4.2.2.1.2. Subay, Astsubay ve Uzman Jandarma Eğitimi

Subay, Astsubay ve Uzman Jandarmaların, görevlerin gerektirdiği bilgi, becerileri geliştirmek ve kullanma alışkanlığı sağlamak amacıyla, "konunun yasal boyutu, faaliyetin taktik ve tekniği, tutulacak kayıt ve kuyudatın" (karakol personelinin bir suç ile ilgili suç dosyasının hazırlanması, Trafik Timinin kaza tespit tutanağını tutması vs.) öğretilmesini ve geliştirilmesini kapsayan eğitimidir.

Oryantasyon Eğitimi : Subay, Astsubay, Uzman Jandarma ve Uzman Erbaşlardan birliğe yeni atananlar ile kıtaya yeni katılan yedek subaylara kışlanın tanıtılması, kuruluş ve konuş ile ana silah ve araçların tanıtılması, eğitim ve öğretim metotlarının öğretilmesi, 24 saatlik mesainin nasıl yürütüleceği ve birlik idaresi ile emniyet ve asayiş konularını öğretmek amacıyla yapılan bir eğitim faaliyetidir. Oryantasyon eğitiminin süresi (5-15) gün arasında gereksinime göre belirlenir.

Jandarma okullarından yeni mezun olan Uzman Jandarmalar, (28) haftalık bir süre ile kendi özel yönergesinde açıklandığı şekilde görev başı eğitimine tabi tutulur. Bu sürenin ilk iki haftası, Oryantasyon eğitimi olarak bir önceki madde de açıklandığı şekilde yapılır.

Jandarma okullarından yeni mezun olan astsubaylar, iki haftalık oryantasyon eğitiminden sonra, her ay (1-2) inceleme konusu verilmek suretiyle altı ay süreyle görev başı eğitimine alınırlar. Altıncı ayın sonunda Tugay Komutanlıklarınca verilen inceleme konularını kapsayan seminerler yapılarak, astsubayların görevlerine alışmaları sağlanır. Görev başı eğitimi esnasında astsubaylar kadro yerlerinin tamamında kısa süreli eğitime alınırlar. Görev başı eğitim süresinin, asgari üç ayı ise kendi görev yerinde görev yapması sağlanır. Yeni mezun Uzman Jandarmaların 28 haftalık Görev başı Eğitim Programı, yeni mezun Astsubaylar içinde uygulanır.

Mevzuatı Öğrenme Seminerleri : Göreve yönelik olarak Subay, Astsubay, Uzman J. ve Uzman Erbaşların yeni çıkan mevzuat, yönerge, envantere yeni giren araç ve silahların kullanma esasları v.b. konular ile mesleki bakımdan gereksinim duyulan konularda bilgilendirilmesi amacıyla (15) günde bir, iki saat süre ile Çarşamba günleri birliklerde yapılan eğitimidir.

Kıt'a İçi Kurslar : Subay, Astsubay, Uzman Jandarma, Uzman Erbaş ve Erbaş/erlerin gereksinim duyduğu konularda bilgi, becerilerini geliştirmek amacıyla (1-15) güne kadar açılan kurslardır.

4.2.2.2. Toplu Eğitim

Birden fazla personelden oluşan üniteleri, göreve hazırlamak için yaptırılan eğitim olup aşağıdaki eğitim türlerini kapsar.

4.2.2.2.1. Görev Düzenleri Eğitimi

Birlik de görevli Subay, Astsubay, Uzman J., Uzman Erbaş ve Erbaş ve erlerin kuruluşunda bulunduğu birlik içerisinde, ferdi eğitimde öğrenilen konuların küçük bir durum içerisinde ortak uygulamasını esas alan eğitimidir. Örneğin; mürettebatla kullanılan silah ve araçların eğitimi, Trafik timinin ortak görevine yönelik eğitim, karakol personelinin mesken aramasına yönelik olarak yasal boyut, taktik ve teknik ile tutulacak kayıtlarla ilgili (Astsb., Uzm. J., Erbaş ve Erin görevdeki etkinliğine göre) yaptıkları eğitimidir.

4.2.2.2.2. Duruma Dayalı Eğitim

Eğitim, bir toplu görevi veya birbirleriyle ilgili bir grup görevi veya görev düzenlerini uygulamalı olarak eğitmek için düzenlenerek yapılan, göreve yönelik, bir senaryoya dayanan, küçük çaplı, kısa süreli ve sınırlı bir tatbikattır. Duruma dayalı eğitim; Tim düzeninde her hafta, Bölük düzeninde ayda bir, Tabur düzeninde üç ayda bir Perşembe günleri uygulanan bir eğitim şeklidir. Tatbikattan farkı, eğitimin herhangi bir anında uygulamanın durdurularak tekrar başa dönebilmesidir.

4.2.2.2.3. Görev başı Eğitimi

Subay, Astsubay, Uzman J., Uzman Erbaş ve Erbaş ve Erlere yaptırılan görev anında; ayrı bir kuruluş veya özel yetişmiş eğitici personele gerek kalmadan o konuda daha önce eğitilmiş ve yetişmiş olan kişi ve kişilerce görevlerini yaparken bilgi ve beceri kazandırılmaları amacıyla uygulanan eğitimidir. (Örneğin; devriye komutanının, görev anında devriye personeli eğitmesi)

4.2.2.2.4. Geri Besleme Eğitimi

Birliklerde yapılan görev, eğitim, tatbikat gibi faaliyetler süresince görülen veya Faaliyet Sonu İncelemelerde (FSİ) tespit edilen eksik konuların kurs, seminer, toplantı, okuma görevi ve mobil eğitim gibi faaliyetler ile giderilmesidir.

4.3. EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Eğitilenlerin kısa sürede benliğine kavuşması, açılması, rahatlamaları için, bir eğitim prensibi olan tek tek veya ikili çalışmalara yer verilmeli ve birbirlerinin hatalarını denetleme alışkanlığı sağlanmalıdır. Eğitim kolaydan zora, basitten karmaşığa doğru yapılır. Her konunun bir temeli bulunur. Bu temel anlatılmadan diğer konulara geçilmez. Örneğin; esas duruş öğretilmeden selamlamaya geçilmez. Sıçrama, sürünme öğretilmeden ise mevzi değiştirme konusu öğretilemez.

Öğretilcek her hareket önce sayı ile ağır ve doğru olarak öğretilir, daha sonra sürat (standart) aranır. Hareketlerde tamamlık ve mükemmeliyet esastır. Eğitim düzenlerinde araziden yararlanılmalıdır. Yeterli sayıda eğitim ve atış alanları ile tesis ve diğer eğitim yardımcı malzemelerinin bulunmaması durumunda bunlardan dönüşümlü olarak yararlanmak esastır. Eğitim anında aşağıdaki eğitim yöntemlerinden uygun ve eğitimin verimliliğini artıracak olan eğitim yöntemi kullanılır.

4.3.1. Görerek, Yaptırarak Öğretme

Konu ne olursa olsun görerek ve yaparak daha çabuk ve kolay öğrenilir. Bu bakımdan konuya ayrılan sürenin % 10'u anlatmaya, % 25'i göstermeye, % 65'i uygulamaya ayrılır. Eğitim görevi uygun olduğu durumda anlatma ve gösterme

beraber yapılır, uygulamaya zamanın % 90'ı ayrılır. Her türlü eğitim sadece kulağa değil göze de hitap eder ve yaptırılarak öğretilecek şekilde planlanıp uygulanır.

4.3.2. Tekrarlayarak Öğretme

Öğrenilen bir hareket alışkanlık haline gelmedikçe yarar sağlamaz. Bu bakımdan tekrar önemlidir. Tekrarlama her fırsattan faydalanılarak sık sık fakat personeli bıktırmayacak şekilde yapılır.

4.3.3. Parçalara Bölerek Öğretme

Her eğitim konusu parçalara bölünmelidir. Örneğin; yürürken selamlama, yürüyüş, kol hareketi, baş hareketi olarak bölünebilir. Her parça, ayrı ayrı öğretilir ve her parça tam olarak öğrenildikten sonra birleştirilerek yapılan eğitim şeklidir.

4.3.4. Yarışma Ortamı Yaratarak Öğretme

Öğretilen bir konunun pekiştirilmesi ve hareketin çabuklaştırılması için başvurulacak bir yöntemdir. Hareket tam olarak öğrenildikten sonra uygulanır ve çabukluk sebebiyle hatalı hareket edilmemesine dikkat edilir.

4.3.5. Sınavla Öğretme

Konu anlatıldıktan veya uygulandıktan sonra, konunun ana noktaları yaptırılarak test edilerek ve hatalar gösterilerek uygulanan bir eğitim şeklidir.

4.3.6. Sayı Saydırarak Öğretme

İki veya daha fazla sayıda hareketleri öğretmek için kullanılır. Her harekete bir sayı verilir ve sayı saydırarak öğretime başlanır. Hareketler pratiklik kazanıncaya kadar sayı saydırılarak devam edilir. Eğitimin sonunda bir bütün olarak sayı saydırmadan hareket yaptırılır.

4.3.7. Adım Adım Öğretme

Bir kural olarak yürüyüş hareketlerini öğretmek için kullanılır. Hareketin her birine bir kademe verilir ve kademeli olarak hareket pratiklik kazanıncaya kadar yaptırılır.

4.3.8. Anlat Yaptır

Tek erin veya birliğin çok sayıda veya aynı anda birden fazla hareket yapmasını gerektiren eğitim konularını öğretmek için kullanılır.

Eğitim Göreve yönelik, Tatbikata dayalı, Savaşır gibi gerçekçi, Kaynak ve olanaklara göre dengelenmiş, öğretmeyi, hazmettirmeyi, devamı ve gelişmeyi öngören, Jandarma Genel Komutanlığı birliklerini her an göreve hazır bulunduracak şekilde düzenlenmiş, yöntem bütünlüğü içinde ele alınmış bir eğitimi gerekli kılmaktadır.

4.4. EĞİTİMİN PLANLANMASI

Jandarma Eğitim Komutanlığına yeni atanan personelin lider eğitimi; intibak eğitimi, açılan rütbeli personel kursları ve Lider-yöneticilerin eğitimi kapsamında yürütülür.

4.4.1. Lider Eğitimi

Birliklere yeni atanan personelin intibak eğitimi birliğin görevi, eğitim görevleri konularıyla ilgili olarak (5-15) gün süreyle yaptırılarak, bununla ilgili intibak eğitim programları birlik komutanlıklarınca hazırlanır. Eğitim birliklerine ilk defa atanan ve öğretim tekniği kursu görmeyen personele daha önce, bu konuda kurs görmüş personel tarafından (1) hafta süre ile öğretim tekniği kursu verilecektir. Eğitim birliğine atanan Uzman Jandarma ve Uzman Erbaşlar sürekli olarak eğitimde görevlendirilir, tim komutanlığı görevinin yanı sıra en az bir konuda (Makineli Tüfek öğretmeni, mayın dedektörü öğretmeni, keskin nişancı öğretmeni, havan ileri gözetleyicisi, havan öğretmeni, roketatar öğretmeni, komutanlık saati ders öğretmeni, vs.)öğretmen yardımcısı olarak uzmanlaşmaları sağlanacaktır. Eğitim dışı faaliyetlerde, karargâhlarda ve idari görevlerde bu personel kullanılmaz.

Lider-yöneticilerin eğitimi; yıllık faaliyet takvimine uygun olarak celp dönemi aralarında yapılır. Bununla beraber sürekli bir faaliyet olan "Lider-yöneticinin Eğitimi" eğitimin her döneminde, ertesi günkü eğitime hazırlıkta, komutanlık saatlerinde, bağlayıcı olmamakla beraber noksan kalan konuların eğitiminde de uygulanır. Bu eğitime o bölükte bulunan Sb., Yd.Sb., Astsb., Uz.J., Uz. Erbaşlar ile eğitici erbaş ve

erler katılır. Lider-yönetici durumundaki tüm personelin eğitim alanına tam bir hazırlıkla çıkmalarını sağlamak amacıyla;

Tüm birliklerde mesai saatleri içinde öğleden sonraki Temel Savaş Beden Eğitimi ve bakım saatlerinde bir yandan birliğin faaliyetlerini yeterli personelle devam ettirecek tedbirler alınırken diğer taraftan da eğitici personelin yetiştirilmeleri sağlanır.

Lider-yönetici eğitiminde, NEYİ, NASIL ÖĞRETMEK ve NASIL YAPTIRMAK esas olup, öğretim tekniklerinin doğru olarak uygulanması üzerinde önemle durulur.

Lider-yöneticinin eğitimi programları hazırlanırken, eğitim programlarında mevcut olan konular hiç bilinmiyormuş ve acemi erlere anlatılacakmış gibi değil, bir önceki eğitim döneminde eğitimle ilgili saptanan eksiklikler ve bu eksikliklerin giderilmesi için üzerinde durulacak konular şeklinde planlanır, bu dönemde eksik görülen konuların eğitimiyle birlikte yeni eğitim dönemine hazırlık, eğitim alan ve tesislerinin bakımı, personelin planlı izinlerinin kullandırılması gibi faaliyetler de dikkate alınır.

Lider-yönetici eğitimi konularında Üs Bölgesi ve Karakollara Yapılacak Saldırılarına Karşı Koyma ve Alınacak Emniyet Tedbirleri Yardımcı Yayınındaki konular ile aramaların uygulaması konuları eklenir.

Lider-yöneticinin eğitimi tabur düzeyinde planlanır ve yönetilir. Eğitimin uygulanmasında eğitime katılanlar uygun eğitim teşkilatına (takım, tim, posta, istasyon vb.) geçirilecek ve gerekli her türlü Eğitim Yardımcı Malzemeleri ve Eğitim Yardımcı Levhaları kullanılır. Özellikle yeni eğitim teknik ve metotlarının denenmesine, değişik birliklerde kazanılan deneyimlerin diğerlerine aktarılmasına önem verilir.

Mekanik Nişancılık ve Atış Eğitimi sınavlarında J.Eğitim K.'lığınca hazırlanan Mekanik Nişancılık ve Atış Eğitimi Soru ve Cevapları Broşürü kaynak olarak soruların artırılmasına yardımcı olur.

4.5. EĞİTİM HAZIRLIĞI

Bölük düzeyinde günlük bakım faaliyetleri nöbetçi subay veya astsubayının nezaretinde devam ederken, geri kalan subay ve astsubaylarla tim komutanlarının, ertesi günkü eğitim için bölük eğitim ve öğretim odasında veya arazide gerekli hazırlıkları yaptıkları faaliyetlerdir.

4.5.1. Günlük Eğitim Toplantısı

Günlük eğitim toplantısı Bölük Komutanı tarafından haftalık eğitim çizelgesine göre yapılır. Bölük Komutanı bu toplantıda o günkü eğitimin değerlendirilmesini, ertesi günkü eğitiminin planlamasını yapar ve iki gün sonrasının eğitim konusunu ve konuyla ilgili doküman ve kaynakları vererek eğitici personelin okumasını, araştırmasını veya yazılı olarak hazırlanmasını sağlar. O gün yapılan eğitimlerin değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirilmede;

- Yapılmayan eğitim konuları,
- Yeterince yapılamayan, eksik veya hatalı yapılan eğitim konuları,
- Görülen yaygın hatalar nelerdir? Bu konularda neler yapıldı? Hataların giderilmesi için alınması gereken önlemler nelerdir?
- Eğitimde yetersiz olan eğiticiler kimlerdir? Bunlar değiştirildi mi? Veya nasıl yetiştirilmeli?
- Yeterli şekilde öğretilmeyen yada eksik öğretilen veya hiç öğretilmeyen konular nelerdir? Alınması gereken tedbirler nelerdir?

Konular açıklığa kavuşturulmak suretiyle eğitim değerlendirmesi yapılır. Bu şekilde geri besleme ve ertesi günkü eğitimin planlaması için gerekli olan bilgiler elde edilir.

Ertesi günkü eğitimin planlanması ve hazırlık : Bu planlamada; Bölük Komutanı o günkü eğitim değerlendirilmesi ve haftalık eğitim çizelgesine göre ertesi günkü eğitimi nasıl yapılacağını planlar. Bölük Komutanı biran gözünü kapatarak, bir

erin sabah yatağından uyanmasından gece uykuya başlamasına kadar geçen zamandaki faaliyetleri düşünmelidir. Bu toplantının en önemli faktörü, "Nasıl" sorusuna cevap aramaktır. Toplantıda; Eğitim Konusu, eğitimin uygulaması, eğitim alanında bölük öğretim düzeninde uygulanacak eğitim yöntemi, takımların kullanacağı eğitim yöntemi, gösteri yapılacak mı? Hangi tim, takım gösteri birliği olacak? gibi konuları değerlendirir. Eğitici Personelle ilgili olarak ise Eğitici personelin yeterliliği ne durumdadır? Tespit edilen eğitim konusunda uzman personelin görevlendirilmesi veya diğer personelin uzman personel tarafından yetiştirilmesi, Bölük komutanının eğitim planı ve istekleri, Yapılacak eğitimin amacının vurgulanması, Bölük komutanının özellikle üzerinde durmasını istediği konu ve faaliyetler, Ast birlik komutanlarının soruları, istekleri ve bunların çözümlenmesi, o günkü eğitimle ilgili olarak işlenemeyen veya yerine getirilemeyen konular için ertesi gün alınacak tedbirler, emniyet ve kaza önleme ile ilgili alınacak tedbirler ve ilave edilecek diğer konular üzerinde durulur.

Günlük eğitim toplantısı ertesi günkü eğitim için talimnamelerin okunması ve diğer hazırlıkların yapılması ile karıştırılmamalıdır. Bu hazırlık, toplantıdan sonra, toplantıda alınacak emirlere göre yapılır. Komutanlık saatinde görevli olmayan tim komutanları ayrı bir yerde ertesi günkü eğitim hazırlığına devam ederler. Tabur Komutanları her gün bir bölüğün günlük eğitim toplantısına katılarak çalışmalarını yakından takip ederler.

4.5.2. Haftalık Eğitim Toplantıları

Temel eğitim döneminde bütün birliklerde Cuma günü, branş eğitim döneminde ise Perşembe günü tercihen temel ve savaş beden eğitimi saatinde yapılır. Ancak kesin zamanı Tabur Komutanları belirler. Rütbesi ne olursa olsun toplantılara Bölük Komutanı ve gereksinim duyulan eğitici personel katılmalı ve gündem maddeleri üzerindeki bütün hazırlıklar önceden yapılmış olmalıdır. Her eğitim toplantısı önceden saptanmış ve yayınlanmış bir gündeme göre yapılır.

Eğitim toplantılarında zamanın iyi kullanılması esastır. Toplantıya katılanlar başarısız uygulamalara mazeret bulmak veya başarılı sonuçları övünç kaynağı yapmak yerine emredilen eğitim standartlarına en kısa yoldan ve en ekonomik şekilde nasıl ulaşılması gerektiğinin yollarını bulmalıdırlar. Toplantılarda eşdeğerli

küçük birliklerin karşılaştırmalı başarı dereceleri ortaya konmak sureti ile uygun bir yarışma ortamı yaratılmalıdır.

Eğitim toplantıları hiçbir zaman ast birlik komutanlarının eleştirileceği bir araç olarak kullanılmamalıdır. Bu toplantılarda her personel eğitimde uğradığı zorlukları açıkça dile getirebilmeli ve daha başarılı olmanın yolları birlikte yapılan müzakerelerle araştırılmalıdır. Eğitim toplantıları uygun tasarlanmış bir gündeme göre yürütülmelidir. Konulara uygun zaman süreleri ayrılmalı ve her konu yeteri kadar müzakere edilmelidir. Eğitim toplantılarında eğitim kılavuzlarındaki eğitim görev ve öncelikleri ile eğitim görevlerinin uygulama esasları üzerinde durulmalı uygulanacak eğitime uygun yöntemlerin esasları belirtilmeli, dikkatler öngörülen standartlar üzerine çekilmelidir.

Eğitim toplantılarında eğitim alanları, EYM ve EYL vb. gibi kaynak tahsisi üzerinde durulmalıdır. Kaynakların kısıtlı olması halinde zaman çizelgesinde gerekli düzeltmeler yapılarak birliklerin bu kaynaklardan sıra ile kullanılması planlanmalıdır. Haftalık Eğitim Toplantıları, birlik komutanlarının eğitim dışı faaliyetlerini de düzenleyebileceği bir toplantı olarak değerlendirilmelidir. Bu toplantılarda, ayrıca birliğin disiplin durumu gözden geçirilmeli, personelin ruh ve beden sağlığının ne durumda olduğu araştırılmalı, barınma, beslenme ve genel hizmetler için komutanlık istekleri belirlenmeli, eğitim dışı bütün faaliyetler eğitim programları ile düzenlenmelidir. Üst komutanlık emirlerinden ast birliklere ulaştırılmasına gerek olmayan emirler, bu toplantılarda ast birlik komutanlarına not ettirilmeli, bunların yerine getirilmesi için komutan istekleri belirtilmeli ve birliği ilgilendiren bütün konuların bir genel değerlendirmesi yapılarak gereken düzenleyici önlemler açıklanmalıdır. Ancak bu konuların eğitim hazırlığını kısıtlamasına fırsat verilmemeli, brifing ve takdim şekline sokarak personel eğitim dışı idari hedeflere yöneltmemelidir. Müzakereler esnasında konuşulan ve karara varılan konular ana hatları ile haftalık eğitim çizelgesine yazılarak gelecek toplantılarda temel doküman olarak kullanılması sağlanmalıdır. Toplantı sonuçlarının bir üst komutanın onayına sunulması asla ihmal edilmemeli ve bu konu üst komutanlıklarca aranmalıdır.

Tabur ve bağımsız bölük düzeyindeki eğitim toplantılarında gelecek hafta uygulanacak eğitim gözden geçirilir. Planlamanın daima yeterli süre önceden yapılması esastır. Aksi halde kaynaklar uygun şekilde kullanılamaz ve ast birliklerin hazırlanması için gerekli zaman sağlanamaz. Toplantıda gelecek haftaya dönük çalışmada sadece hazırlığı gerektirmeyen konulardaki açıklamalar ve gelecek haftaya ait eğitim hazırlıklarının durumu ile yetinilir. Örneğin; kazaları önleme ve emniyet konusunda hatırlatma yapılır veya ilave bazı tedbirler emredilir. Eğitim toplantılarının idaresinde aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmelidir.

- Toplantıların amaçları açık olarak saptanmalıdır.
- Her konu için görüşme süresi belirlenmelidir.
- Gündem sırasına uyulmalıdır.
- Katılanlar görüşmelere iştirak konusunda özendirilmelidir.
- Eğitim ile ilgili direktif ve emirler açık olarak verilmeli ve iyice anlaşılması sağlanmalıdır.

4.6. LİDER-YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİ

Lider-yönetici eğitiminin verimi; subay, astsubay, uzman jandarma ve uzman erbaşların eğitim yöntemlerine ve verilecek eğitim konularında kendilerini yetiştirmelerine bağlıdır. Eğitici personel öngörülen standartlara ulaşmış olmalıdır. Eğitimin inandırıcı ve yararlı olması için önce eğitici personel bu eğitim konusunu bizzat uygulamalı ve bu konuda örnek oluşturmalıdır. Acemi eğitiminde öğretmenlik yapacak personel kendi sınıf, ihtisas ve branşında ayrıntılı taktik ve teknik bilgiye sahip olmalıdır.

Lider-yönetici eğitimi; Jandarma Genel Komutanlığınca her yıl yayınlanan eğitim direktifinin ekinde bulunan yıllık faaliyet planına uygun olarak belirtilen sürede yapılır. Bununla beraber Lider-yöneticiler;

- Eğitimin her döneminde,
- Ertesi günkü eğitime hazırlıkta,

- Komutanlık saatlerinde,
- Bağlayıcı olmamakla beraber noksan kalan konuların eğitiminde de eğitilirler.

Lider-yönetici eğitimi sürekli bir faaliyettir. Bu eğitime tüm eğitici rütbeli personel ile kadro erbaş ve erler katılır. Lider-yönetici eğitiminde neyin, nasıl öğretileceği ve nasıl yaptırılacağı esas olup, öğretim tekniklerinin doğru olarak uygulanması üzerinde önemle durulur. Eğitim ve öğretimde neyin aranacağı çok iyi belirlenmelidir. Bu nedenle eğitim notları değerlendirme rehberi aranacak konuları içerecek şekilde düzenlenir. Lider-yönetici eğitiminde, geçmiş dönemlerde görülen yaygın hatalar (Eğitici olan subay, astsubay, uzman jandarma, uzman erbaşlar ile erbaş ve erlerin eğitim tekniğini uygularken yaptığı hatalar ve eğitici hataları ile bağlantılı olarak eğitilen acemi erlerin yaptığı yaygın hatalar) belirlenerek bu hataları giderici tedbirler alınır.

Lider-yönetici eğitiminde; İki celp arasındaki dönem boşluğunda yapılan bu eğitim için birlik komutanı tarafından uygun eğitim düzeni aldırılır. Bu eğitim tabur düzeyinde yapılır ve tabur komutanları baş öğretmen olarak Lider-yönetici eğitimini yönetirler. Eğitici personel, eğitim konularında belirtilen standartlara erişip, eğitim öğretim tekniklerini öğrendikten sonra eğitime çıkarılır. Bu maksatla Haftalık eğitim toplantısının bitiminde, Tabur Komutanlarının belirleyeceği esaslar çerçevesinde Bölük Komutanlarınca, öğretmen ve yardımcıları gelecek haftanın konularının işleniş şekli ile ilgili oryantasyon eğitimine alınırlar. Ertesi günkü eğitime hazırlık toplantısına öğretmen ve öğretmen yardımcılarının tamamı katılır, eğitim toplantısı erbaş ve erlerden bir gösteri birliği üzerinde uygulamalı olarak yapılır.

Eğitim birliğine ilk defa atanan ve öğretim tekniği kursu görmemiş personele imkanlar ölçüsünde "Öğretim Tekniği Kursu" verilerek personelin öğretmenlik yeteneği artırılır. Bu konuda birlikte bu kursu gören personelden, civarda bulunan diğer kuvvetlerin olanaklarından ve sivil öğretim kurumlarından faydalanılır. Eğitimde arzu edilen düzeye ulaşabilmek için sıralı komutanlar tarafından aşağıda belirtilen konular üzerinde önemle durulur:

- Rütbeli personel tarafından görevleri ile ilgili yayınlar okunarak, yenilikler devamlı takip edilmelidir. Eğitici personel eğitim alanına "Neyi, Nasıl öğreteceğini" çok iyi bilerek çıkar. Bilmeden eğitmenin, eğitmeden de yönetmenin mümkün olmayacağı bilinmelidir.
- Her düzeydeki komutanın başta gelen görevlerinden biri de astlarını yetiştirmektir. Bu nedenle; zaman zaman astlarına sorumluluk vererek, önerilerde bulunarak, deneyimlerini aktararak yol gösterir.
- Personelin gerek iç güvenlik operasyonunda, gerekse diğer görevlerinde (Cezaevi Koruma, Sınır Koruma vs.) yaşanmış olan deneyimlerinden ve bunların sonuçlarından yararlanır. Bu konuların uygulamalı eğitimlere yansıtılması sağlanır.

4.7. EĞİTİMİN UYGULANMASI

Günlük eğitimin bizzat uygulayıcısı eğitim bölük komutanı ve bölükte mevcut olan diğer eğitici personeldir. Günlük eğitimin uygulanmasından verim alabilmek için planlama aşamasındaki hazırlıkların tam olarak yapılması ve eğitici personelin; kendinden emin, eğitim konularına hakim olarak eğitime çıkması esas alınır.

Eğitimin uygulamasında hedef kitlenin eğitim ve kültür bakımından düzey farklılığı dikkate alınır, yaptırılan hareketler sürekli takip edilerek, hatalar yerinde ve zamanında düzeltilir.

Görevlere yönelik basit, sade ve erin anlama düzeyine uygun olarak hazırlanan, Günlük Eğitim Ders Notlarından faydalanılır, DDE ile ilgili hazırlıklar çerçevesinde konunun gösterisinin yapılması ve uygulamalı eğitimin yapılması sağlanır. Uygulaması yapılan her bir eğitim konusuyla ilgili eğitilenlerin tepki verme sürecini ölçmek, konuyu pekiştirmek için Emniyet Asayiş Görevleri Matrisleri kullanılır, eğitim matrisi uygulaması sonrası konunun anlaşılın, anlaşılamayan bölümleri ve uygulamadaki eksiklikleri görmek için Eğitim Test Matrisleri uygulanarak, dönem sonu testlerinde de bu eğitim test matrisleri kullanılır.

Eğitim konuları, birbirleriyle ilişkilendirilerek işlenir. İşlenen konuya benzer daha önceki eğitim konularının sık sık tekrarı ile bilinçli olarak yapılması

sağlanır, eğitimde yapaylık ve ezberleme yerine, eri bilinçli kılacak, zekâsını kullanacak (OYUN ANLAYIŞI İÇERİSİNDE) eğitim ortamı yaratılır. Eğitim, atış, spor, bakım ve disiplin konularında birlikler arasında rekabet ortamı yaratılarak, motivasyonun önemi üzerinde durulur.

Bir konunun veya hareketin standardı aranırken sadece sayı olarak miktarı aranmaz. Doğru olarak yapılmayan konu ve hareketlerde sayı olarak yeterli olsa dahi standartlara ulaşılmış kabul edilmez.

Eğitim faaliyetlerinin uygulanmasında; eğitimin en ekonomik ve en etkili şekilde yapılması hedeflenir. Eğitim çantası, eğitim dosyası, eğitim çizelgeleri, eğitim kayıt-kuyudatı ve Günlük Eğitim Ders Notları eğitim için amaç değil birer araçtır. Her şartta ve durumda göreve dönük uygulamalı eğitimin yapılması için sıklet merkezi oluşturulur.

Her türlü eğitiminde, komutların eğitim için çok önemli bir faktör olduğu unutulmayarak, komutlar canlı, anlaşılır ve kurallara uygun olarak verilir, verilen her komut bitiminde komut gereğinin tam olarak yapılıp yapılmadığı süratle kontrol edilir ve varsa hatalar düzeltilir.

Personele verilen kitap okuma ve özet çıkarma görevleri ile çıkarılan kitap özetleri kütüphanelerde muhafaza edilerek diğer personelin de kullanımına sunulur.

Haftalık Eğitim Toplantısının bitiminde Tabur Komutanlarının belirleyeceği esaslar çerçevesinde Bölük Komutanlarınca, öğretmen ve öğretmen yardımcılarını gelecek haftanın konularının işleniş şekli ile ilgili olarak oryante eder.

Ertesi Günkü Eğitime Hazırlık toplantısına, öğretmen ve öğretmen yardımcılarının tamamının katılımını sağlanır, gösteri birliği üzerinde uygulama şekli bizzat eğitici personel tarafından yaptırılır.

Konuya hakim olma, eğitilenlerin dikkatini çekme ve onların anlayabileceği şekilde anlatmanın yanı sıra düzgün komut verme, canlı hareket etme Lider-yöneticilerde aranan özelliklerdir. Belirlenen standartlara ulaşamayan, eğitim

tekniklerini kavrayamayan eğitici personel, zamana bakılmaksızın birlik komutanlarınca alınacak tertip ve tedbirlere göre geri beslemeye alınır.

Denetleme Başkanlığınca yapılan denetlemelerde rütbeli personel görevi ile ilgili yayın ve dokümanlar ile Jandarma Genel Komutanlığı'nca yayınlanan emirleri okuyup okumadığı konusunda sınav yapılarak, bu konuda personelin aldığı notların arzu edilen düzeyde olmadığı görüldüğünde, Birlik Komutanlıklarınca konu yakından takip edilerek; personelin her dönem Lider-yöneticinin eğitimi döneminde eğitimle ilgili yayınlar, J.Eğitim K.'lığı Eğitim Uygulama Emri, birlikte yapılan mevzuatı öğrenme seminerleri ve Jandarma Genel Komutanlığı'nca yayınlanan emirlerden, Atatürkçülük, Cumhuriyet Tarihi, Branş Eğitimi ve Mekanik Nişancılık ve Atış Eğitimlerinden tüm personele sınav yapılarak ve alınan not çizelgeleri Eğitim Tugay/Alay Komutanlıklarınca birleştirilerek temel eğitim dönemi birinci haftasında J.Eğitim K.'lığına gönderilir. J.Eğitim Komutanlığı tarafından uygulanan sınavlara da devam edilerek, alınan sınav notlarının personelin sicil notuna etki edeceği bilinir. Bu sınavlara ilave olarak tabanca ve piyade tüfeği atış testi ve tüfekli teçhizatlı olarak 3000 metre koşu testi yapılır.

4.8. ORYANTASYON EĞİTİMİ

Eğitim birliğine yeni atanan tüm eğitici personel 5-15 günlük bir oryantasyon eğitimine alınır. Bu eğitim, Bağımsız Tabur Komutanlıklarınca bir program yapılarak yürütülür ve bu programda aşağıdaki konular mutlaka bulunur:

- Kışlanın tanıtılması,
- Kuruluş ve konuş,
- Ana silah ve araçların tanıtılması,
- Eğitim ve öğretim yöntemleri,
- 24 saatlik mesainin nasıl yürütüleceği,
- Eğitim kılavuzlarının tanıtılması ve nasıl kullanılacağı öğretimi,

- Birlik idaresi,
- Devamlı emirler,
- Alarla ilgili bilgiler,
- Yangın Alarm Talimatı,
- Emniyet ve kaza önleme konuları.

4.9. EĞİTİMİN YÖNETİMİ

Günlük eğitimin bizzat uygulayıcısı eğitim bölük komutanı ve bölükte mevcut olan diğer eğitici personeldir. Günlük eğitimin uygulanmasından verim alabilmek için planlama aşamalarında yeterli hazırlıkların yapılarak eğitici personelin her türlü hazırlığını yaparak kendinden emin, eğitim konularına hakim olarak eğitime çıkması esastır.

Eğitimin uygulanmasında, anlatımdan çok uygulamaya ağırlık verilerek, hareketler kontrol altında tutulur ve yanlış hareketleri tekrar etmenin alışkanlığa neden olacağı bilinir. Eğitim faaliyetlerinin hiçbir aşamasında erler gereksiz yere bekletilmez. Önceden öğretilen konular, gelecek eğitimlerde de mutlaka aranır ve pekişmesi sağlanır. Eğitim konuları, birbirleriyle ilişkilendirilerek işlenir. İşlenen konuya benzer daha önceki eğitim konularının sık sık tekrarı sağlanarak çok tekrarlar eğitimin iyice pekişmesi sağlanır.

Bütün eğitimler göreve yöneliktir. Görev yapar gibi eğitim yapmak esas alınır. Bir konunun veya hareketin standardı aranırken sadece sayı olarak miktarı aranmaz. Doğru olarak yapılmayan konu ve hareketlerde sayı olarak yeterli olsa dahi standartlara ulaşılmış kabul edilmez. Eğitimde, eğitilmiş kadro çavuş ve onbaşılara görev verilir, kesinlikle idari personele eğiticilik görevi verilmez. Eğitici olarak atanan Uzman Jandarma, Uzman Erbaş ve eğitici çavuş ve onbaşılarda karargah hizmetlerinde ve idari işlerde görevlendirilmeyip eğitici olarak onlardan azami ölçüde yararlanır ve eğitimi özellikleri ile övünmeleri sağlanır.

Bir yıl içerisinde 4 kere 3' er aylık dönemlik halinde yapılan eğitim dönemlerinin son haftasında Lider-yöneticilerin genel durumlarını, bilgi düzeylerini, askeri bilgi, genel kültür, Atatürkçülük, yurt sevgisi, atış ve spor becerilerini test etmek amacıyla, oluşturulan heyetler tarafından denetlemeler yapılır. Bu test ve denetlemeler neticesinde her personelin eksik veya yetersiz olduğu konular tespit edilir. Saptanan bu personel, yetersiz bulunduğu konularda geri besleme eğitimine alınırlar.

Geri besleme eğitiminde Lider-yönetici konumundaki rütbeliler, konuları ilk kez görüyormuş gibi daha üst düzeydeki Lider-yöneticiler tarafından uygulamalı olarak, daha önceden belirlenen Lider-yönetici eğitimi yöntemiyle eğitime tabi tutulurlar. Eğitimin her döneminde ve eğitimin sonunda eğitmenlerin olumlu görüşü ve gerekli kriterleri sağladıklarında Lider-yönetici eğitimi sona erdirilir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderlik kuramındaki gelişmelerin gösterdiği gibi lider, takipçileri ve grup arasındaki temel ilişki ve kuramlar, örgütün etkinliğinin artması, örgüt içinde tecrübeli ve karar sürecine katılabilecek, inisiyatif sahibi, yaratıcı bireylerin varlığını gerektirmektedir. Çağımızda paylaşılan vizyonun, değişimin motoru olabilecek gruplara ve bu grubun gelişimini sağlayacak bireylere gereksinimi vardır. Bugün Türk Silahlı Kuvvetlerinde çoğu yönetici elindeki personelin, konusunda uzman olmamasının zorluklarını yaşamaktır. Liderlerin başarı için iyi yetiştirilmiş takipçilere ve bireylere gereksinimi vardır.

Gelecekte karar verme kademesinin komuta gereksinimleri durumun karmaşıklığına, zamana ve sahip olduğu grubun yeteneklerine bağlı olarak değişecektir. Bugün bu problemleri yaşayan kurumlar, ast kademe yöneticilerini daha iyi yetiştirmeye, daha fazla karara katmaya çalışmaktadır. Uygulayıcılar tarafından alınacak kararlarla düzeltilen hatalar birliğin daha süratli ve verimli çalışmasını sağlayacaktır. Bu konu ast kademelere inisiyatifin verilmesini gerektirir. Böylece liderin kontrol edici ve yönlendirici özellikleri daha öne çıkacaktır.

Kişiyeye ağırlık veren eğitim yöntemleri, İş Başında Eğitim Yöntemi, Görev Değiştirme Yöntemi, Evrak Sepeti Yöntemi, Örnek Olay Yöntemi, Yöneticiye Yardımcı Yolu İle Eğitim Yöntemi ve Düz Anlatım Yolu İle Eğitim Yöntemidir.

Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda uygulanan eğitimler eğitim konularının çeşitlerine göre Görerek-Yaptırarak Öğretme, Tekrarlayarak Öğretme, Parçalara Bölerek Öğretme, Yarışma Ortamı Yaratarak Öğretme, Sınavla Öğretme, Sayı Saydırarak Öğretme, Adım Adım Öğretme ve Anlat Yaptır Yöntemleridir.

Kişiyeye Ağırlık Veren Eğitim Yöntemleri ile Jandarma Eğitim Tabur Komutanlığı'nda uygulanan eğitimler karşılaştırıldığında, Lider-yönetici eğitimlerinin uygulamalı olarak yaptırılması, yetki devri ve üst düzey Lider-yöneticilerin önderliğinde hareket edilmesi, Lider-yöneticilerin eğitilenlerin çalışmalarını sürekli olarak izlemesi ve gerektiği yerlerde nasıl hareket etmesi gerektiğini göstermesi, ortaya çıkan sorunlar karşısında değişik çözüm yolları bulunması ve bulunan çözüm yollarının istenen hedefe

yönelik analiz edilmesi ve karar verme yeteneklerinin gelişmesi ve karara bir tartışma ortamında ulaşılmasından dolayı İş Başında Eğitim Yöntemi ve Örnek Olay Yöntemiyle uyumlu olduğu değerlendirilmektedir. 21' nci yüzyılın komutan,lider ve eğitici personeli şu özelliklere sahip olmalıdır :

- Konusuna hakim ve bilgili iyi bir asker, sonra iyi bir yönetici, daha sonra ise liderlik becerilerini geliştirmelidir.
- Kendini tanımalı ve geliştirmeye çalışmalıdır.
- Taktik ve teknik yönden yeterli olmalıdır.
- Sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Mantıklı ve zamanında karar vermelidir.
- Şahsen örnek olmalıdır.
- Astlarını tanımalı ve onları korumalıdır.
- Astlarına devamlı bilgi vermelidir.
- Astlarda sorumluluk duygusu geliştirmelidir.
- Astlarını ekip olarak eğitmelidir.
- Görevin anlaşılmasını, denetlenmesini ve yerine getirilmesini sağlamalıdır.
- Birliğini imkan ve kabiliyetine uygun kullanmalıdır.
- Grup ve bireylerin gereksinimlerini ve özelliklerini anlama becerisine sahip olmalıdır.
- Grup kaynaklarını bilinmesi ve kullanılması becerisine sahip olmalıdır.
- İletişim becerisine sahip olmalıdır.

- Planlama becerisine sahip olmalıdır.
- Grup oluşunun kontrol edilmesi becerisine sahip olmalıdır.
- Değerlendirme becerisine sahip olmalıdır.
- Danışmanlık becerisine sahip olmalıdır.
- Grubu temsil etme becerisine sahip olmalıdır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKDEMİR Ali, Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL, 1997.

ARKONAÇ Sibel, Grup İlişkileri, Alfa Yayıncılık, İSTANBUL, 1993.

AYDIN Ayhan, Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?, 21 nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL, 1997.

AYTÜRK Nihat, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, 2.Baskı, Emel Yayınevi, Ankara, 1990.

BEGEÇ Suat, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, GEBZE, 1999.

BUMİN Birol, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çalışmanın Yönetimi, Bizim Büro Yayınevi, ANKARA, 1990.

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, ANKARA, 1992.

CANMAN Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1995.

—, Türkiye'de Kalkınma Gereklere Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Cilt: 11, Sayı: 3, Eylül 1978.

CEM Cemil, Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, TODAİE Yayını, Ankara, 1976.

COVEY Stephen R., Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, Çev.: SUVEREN Gönül, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.

—, "Prensipere Dayalı Liderlik", K.K.leri Basımevi, ANKARA, 1997.

DAVIS Keith, İşletmede İnsan Davranışı, İ.Ü. Yayını, İstanbul, 1984.

EDİNSEL Kerim, Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları, 21. YY. da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL, 1997.

EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. Yayını, İSTANBUL, 1984.

—, Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Yön Ajans, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 105, 1989.

GOLEMAN Daniel, Duygusal Zeka, Varlık Yayınları No:525, İSTANBUL, 1999.

GORDON R. Sulvion, HORPER Michael V., Umut Bir Yöntem Olamaz, Can Yayınları, , İSTANBUL, 1998.

GÜNEY Salih, Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral, 21.YY.'da Liderlik Sempozyumu, DİİO Matbaası, İSTANBUL, 1997.

GÜNGÖR Turan, "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri - II KHO Matbaası, ANKARA, 1995.

HAMMER Michael, CHAMPY James, Değişim Mühendisliği, Sabah Kitapları, İSTANBUL, 1997.

HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, NEW JERSEY, 1988.

HOMANS George C., İnsan Grubu, Sevinç Matbaası, ANKARA, 1971.

HUSE Edgar F., Management, West Publishing Co., MINNESOTA, 1982.

İŞERİ Arzu, Liderliğin Örgütsel Değişimi Yönlendirmeye Etkileri 1, 21.YY.'da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL, 1997.

KALKANDELEN Hayrettin A., "İşletmeler", KIT ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim Kitabı, TODAİE Yayını, Ankara, 1979.

—, Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler, İlkeler, Şen yuva Matbaası Yayını, Ankara, 1972.

KARSLI DURDU Mehmet, "Liderlik Becerileri", 21 nci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 1997. Bildiriler Kitabı, Cilt no 2, Deniz Harp Okulu K.lığı Basımevi, İSTANBUL, 1997.

KILINÇ Tanıl, Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21.YY.'da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL, 1997.

- KKT 100-5 Harekat (Sevk ve Muharebe), K.K.Basımevi Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, ANKARA, 1998.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi No:1, İSTANBUL, 1984.
- KONGAR Emre, Yönetim Sosyolojisi, TODAİE, Doğan Matbaası, ANKARA, 1977.
- NALBANT Escri, ÖZDİL Tuncer, Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL, 1997.
- ONARAN Oğuz, Örgütlerde Karar Verme, Sevinç Matbaası, ANKARA, 1975.
- , Yönetici Sınıfın Eğitimi, TODAİE Yayını, Ankara, 1967.
- OZANKAYA Özer, Toplum Bilimine Giriş, SBF Basın ve Yayın Y.O. Basımevi, ANKARA, 1979.
- PEKER Ömer, Yönetici Eğitimi, TODAİE Yayını, Üç Bilek Matbaası, Ankara, 1989.
- RUSSELL Bertrand, İktidar, Cem Yayınevi, İSTANBUL, 1990.
- SADULLAH Ömer., Liderlik Tarzları, 21.YY da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL, 1997.
- SCHRIEFLHEIM Chester A., TOLLIVER James M., Orlando C. BEHLING, Leader Effectiveness, Ohio University Press, OHIO, 1980.
- SENGE Peter M. Beşinci Disiplin, Çev.: AYŞEGÜL, DOĞUKAN Ahmet, YKY, İstanbul, 1993.
- , Beşinci Güç, DOĞUKAN Ahmet, Yapı Kredi Yayınları, İSTANBUL, 1996.
- SOYER Serap, Endüstri Sosyolojisine Giriş, Saray Yayınları, İzmir, 1996.
- STOGDIL, Handbook of Leadership, Free Press, NEWYORK, 1990.
- SÜRĞÜT Kenan, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Emel Yayınevi Ankara, 1970.
- TELİMEN Osman, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi ve Geliştirilmesi, İTİA Yayını, İstanbul, 1972.

TINAR Mustafa Y., Çalışma Psikolojisi, Necdet BÜKEY A.Ş., İZMİR, 1996.

TINAZ Pınar, OKAKIN Neslihan, Liderin Astarı İlgilendiren On Özelliği ve İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, DHO Matbaası, 21.YY.'da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL, 1997.

TOFFLER Alvin Ve Heidi, 21. Yüzyılın Şafağında Savaş ve Savaş Karşıtı Mücadele, Sabah Yayınları, İSTANBUL, 1991.

TORTOP Nuri, İSBİR GÜNAY Eyüp, Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, ANKARA, 1984.

—, Personel Yönetimi, Devlet İstatistik Matbaası, Ankara, 1992.

TURGAY Ergün, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayını, Ankara, 1981.

TUTUM Cahit, Personel Yönetimi, 2.baskı, TODAİE Yayını, Ankara, 1979.

WOODWORD Joan, Yönetimin Esasları, YKM.Yayını, İstanbul, 1993.

ZİL Uğur, Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, K.H.O. Matbaası, ANKARA, 1997.

—, Liderlik Teorileri ve Araştırmaları, K.H.O. Matbaası, ANKARA, 1996.

SÜRELİ YAYINLAR

BEDELAN Arthur, "Management", The Dryden Press, NEW YORK, 1989.

—, "Organizational Behavior", The Dryden Press, ORLANDO, 1989.

BERNARD M. Bass, "Stogdill's Handbook of Leadership", The Free Press, NEWYORK, 1981.

CSOKA Louis, "Leadership In Organization", USMA Press, NEWYORK, 1981.

CÜCELOĞLU Doğan, "Yönetimde İnsan", Konulu Konferans Metni, KHO. Basım Evi, 2000, İSTANBUL.

DİCLE Ülkü - DİCLE Atilla, "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlılık Eğitimi", Cilt: 3, Sayı: 4, Aralık, 1970.

DONOHUE Kevin S., "Transformational Leadership", Military Review, Ağustos, 1994.

KOTTER John P., "Değişimi Yönetmek", MESS Yayınları, Harvard Business Review, İSTANBUL 1999.

MOORHEAD Eric, "Organizational Behaviour", Houghton Mifflin co., BOSTON, 1989.

ROBBINS Stephen," Organizational Behavior", Prentice Hall Inc.,NEW JERSEY ,1986.

STONER James A.F., EDWARD Freeman R., "Management", Prentice Hall International Inc, NEW JERSEY, 1992.

SUCU Yaşar, "Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama", 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri - İKHO Matbaası, ANKARA, 1995.

ŞAŞMAZ R. Sevinç, "Muharebede Liderlik", İsimli Okuma Parçası, KHA.Basımevi, 2000.

ŞAYLAN Gencay, "Türkiye'de ve Yabancı Ülkelerde Yüksek Memurlar Sorunu", Cilt: 5, Sayı: 1, 1972.

VECCHIO Robert, "Organizational Behavior", Dryden Press, ORLANDO ,1991.

W.C.H.Prentice, "Understanding Leadership", I.I.B.Review No:49, Ekim, 1961.

WALKER James W., "Human Resource Planning", Mc.Graw-Hill Book Co., NEWYORK, 1980.

YUKL Gary," Leadership In Organizations", Prentice Hall Inc., NEW JERSEY, 1989.

İNTERNET KAYNAKLARI

AKTULGA Doğu, Liderlik Konferansı Metni, www.kho.com.tr/liderlik, ANKARA , 1995.

DRUCKER Peter F., "Management's New Role", Harvard Business Review, USA, 1969.

MAŞRAP Akın, "Bilgi Toplumu Ve Geleceğin Liderlik Anlayışı", Adlı makalesi, www.kho.com.tr/liderlik, 03.02.2004.

—, "Bilgi Toplumu Ve Geleceğin Liderlik Anlayışı", Adlı Makalesi, www.kho.com.tr/liderlik, 03.01.2004.

DİZİN**-A-**

Amaç – Yol, 31

-B-Bass, 48, 54, 55, 79, 83, 95, 97, 98, 99,
100, 101, 102

Bilgi Çağı, 65, 67, 69, 78, 86, 89, 91

Burns, 53, 54

-C-

Conger ve Kanungo, 49

-D-

Davranışsal Yaklaşım, 18, 29, 106

-E-

Eğitim, 99, 114, 115, 118, 119

-F-

Fiedler, 34, 35, 36

-G-Grup, 11, 12, 21, 37, 39, 41, 44, 58, 60,
77, 79, 80, 82, 83, 84, 88, 97, 98, 99,
106, 110, 111, 112**-H-**

Hersey Blanchard, 36

House, 31, 33, 47, 48

-K-Karizmatik, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,
54, 61

Kuram, 36, 47, 77

-L-Lider, 10, 11, 12, 14, 19, 20, 21, 25, 26,
33, 34, 37, 38, 39, 41, 50, 51, 52, 55,
57, 61, 68, 69, 70, 71, 73, 78, 80, 82,
86, 87, 88, 90, 91, 93, 96, 100, 102,
103, 106

Liderlik Biçimleri, 38, 56

-N-

Niteliksel Yaklaşım, 15, 105

-O-

Ohio Üniversitesi, 19, 106

Otokratik, 26, 34, 41, 57, 58, 59

-Ö-

Örgüt, 56, 88

-P-

Peter DRUCKER, 13

-R-

Reddin Kuramı, 42

Roberts, 55

-V-

Verroom – Yetton, 40

Vizyon, 87

-Y-Yönetici, 1, 2, 5, 7, 12, 14, 15, 26, 57,
59, 67, 109, 110, 111, 114, 115, 118