

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK KURAMININ ÖNDERLİK KURAMLARI YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

(Doktora Tezi)

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Orhan ELMACI

87226

M.Kemal DEMİRCİ

T 81226

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
DOKÜMANİZASYON MERKEZİ

Kütahya, 1998

M.Kemal DEMİRCİ'nin hazırladığı DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK KURAMININ ÖNDERLİK KURAMLARI YÖNÜNDEN İNCELENMESİ başlıklı doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

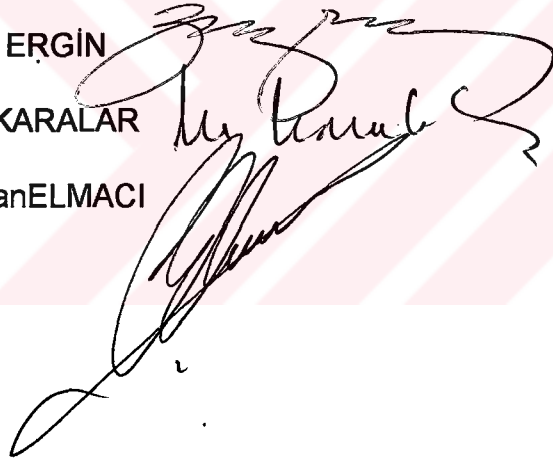
21 HAZİRAN 1998
...../...../1998

Tez Jürisi

Prof.Dr. Hüseyin ERGİN

Prof.Dr. Rıdvan KARALAR

Yrd.Doç.Dr. OrhanELMACI



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN



ÖZGEÇMİŞ

1967 yılı Eskişehir doğumlu. İlk-orta ve lise öğrenimini Eskişehir'de tamamladı. 1992 yılı bahar döneminde Anadolu Üniversitesi Kütahya İİBF'nden mezun oldu.

1993-1995 döneminde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansını "*Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri*" teziyle tamamladıktan sonra; aynı yıl aynı enstitüde İşletme Doktora Programına başladı. 1998 Güz döneminde, "*Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi*" isimli tez çalışması ile doktorasını tamamladı.

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.

ÖZET

Son yıllarda, yönetim düşüncesinde köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler, gittikçe hızını artırarak, 21. yüzyılda çok daha farklı boyutlar kazanma eğilimindedir. Bu süreçte, konunun önemini ve boyutunu vurgulamak için değişim kavramı yerine, artık dönüşüm kavramı kullanılmaktadır. Bu oluşumun gerçekleşmesinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisi büyüktür. Bu bağlamda, bilgi teknolojisi, değişim, küreselleşme, örgüt kültürü ve son zamanlarda paradigmatik dönüşüm konularındaki birikimler; güncel düzeydeki çalışmaları modern ötesi yaklaşımlarla bütünleştirmeye zorlamıştır. Bu çalışma bunun bir ürünüdür.

Belli bir alanın ötesinde küresel boyutu olan bu birikimler, modern ötesi anlayış ve vizyon gücü ile geleceğin günümüze taşınarak bir takım dönüşümlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu tür bir yapılanmanın gerçekleşmesi, yöneticilerde durumsallığın ötesinde, çok boyutlu ve sentezci bir anlayışa dayanan bir takım dönüştürücü önderlik becerilerinin varlığına bağlıdır.

Önderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, günümüze kadar farklı boyutlar kazanmış, bundan sonra bütünleşik bir anlayışla bu çalışmalardan yararlanmaya başlanılmıştır. Bütünleşik bir anlayışa dayanan bu yaklaşım, dönüştürücü önderlik kuramıdır.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerinin, dönüştürücü önderlik becerilerinin uygulanmasında yetersiz; ancak ilgili becerilerin kazanılması için istekli oldukları, işletme içi ve işletme dışı eğitim programlarıyla bilgi düzeylerini artırma çabası içinde oldukları gözlenmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, ilgili becerileri kazanmaları, yöneticilik formasyonuna ve belli alanda derinlemesine bilgi sahibi olmalarına bağlıdır.

Eğitim geleceğe yatırım yapma çabasıdır. Yöneticilerin ilgili becerileri kazanmak ve geliştirmek amacıyla, eğitim çabalarına girmeleri; değişen rekabet ortamı, kâr etmenin ötesinde işletme hayatiyetini devam ettirmek, insan kaynaklarının öneminin artması ve müşterilere yönelme gibi işletmelerde başlayan çok boyutlu bir dönemin zorunlu koşulları olarak ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

Nowadays, fundamental changes on management thinking have been being existed. In the 21st century, increasingly, the changes have a tendency to expand so many different dimensions. In this process, Transformation concept has been used intend of change concept to define the importance and dimension of the subject. For the materialisation of this formation, the effect of technological knowledge and communication is paradigmatic transformation have already forced the intellectual studies to combine with matching postmodern. The study is about what it is.

This accumulation which has a global dimension beyond a certain field, with postmodern concept and functional power is being helpful to happen real transformation by carrying future into present occurrence of this kind of construction depends on the leadership talent which is bound up with administrator's elective and synthesis understanding a part from their positions.

Up to now, studies on leadership have gained some different dimension and now it has been started to get benefit from the studies with an integral understanding. This approach connected with integral understanding is the theory of transformable leadership.

It has been observed that business administrators are not able to perform transformable leadership, but; they are full of wished for having skills and getting better by means of educational management programmes. However, administrators -to gain skills- have to get enough and deep knowledge in certain field and of course; administrative formation as well.

Training is an effect to invest for future to gain skills, administrators should be in training efforts which are obligatory conditions of enormous dimensions of a term in organizations for variable competition beyond the profit; dealing with the customers and trying to continue the function of organization.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xv
GRAFİKLER.....	xvii
KISALTMALAR	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI, VARSAYIMLARI, SINIRLARI, YÖNTEMİ

1.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	2
1.2. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI	3
1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	4

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN DÖNÜŞÜMÜ

2.1. DÖNÜŞÜM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜMÜN AMAÇLARI.7	
2.1.1. <i>Dönüşüm Kavramı</i>	7
2.1.2. <i>Örgütsel Dönüşümün Dinamikleri</i>	13
2.1.2.1. Yenilikçi İnsan Profiline Sahip Olma.....	14
2.1.2.2. Yeni Kültür Oluşturma.....	15
2.1.2.3. Baskı Gruplarını Elimine Etme.....	21
2.1.2.4. Örgüt Vizyonu Oluşturma	22
2.1.3. <i>Dönüşüm ve Paradigma</i>	23

2.2. YÖNETİM DÜŞÜNÇESİNİN DÖNÜŞÜM SÜRECİ.....	24
2.2.1. <i>Klasik Dönüşüm</i>	25
2.2.2. <i>Neo-Klasik Dönüşüm</i>	26
2.2.3. <i>Modern Dönüşüm</i>	28
2.2.3.1. Durumsallık Yaklaşımı	29
2.2.3.2. Sistem Yaklaşımı	31
2.2.3.3. Stratejik Yönetim ve Dönüşüm Süreci.....	34
2.2.3.3.1. Bütçe ve Mali Kontrol	35
2.2.3.3.2. İşletme Politikası ve Uzun Vadeli Planlama	35
2.2.3.3.3. Stratejik Planlama.....	35
2.2.3.3.4. Stratejik Yönetim.....	36
2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi	38
2.2.4.1. Müşteri Odaklılık	39
2.2.4.2. Önderlik.....	40
2.2.4.3. Katılım	40
2.2.4.4. Sıfır Hata.....	41
2.2.4.5. Sürekli Geliştirme	42
2.2.4.5.1. Sürekli Eğitim.....	44
2.2.5. <i>Modern Ötesi Dönüşüm</i>	46
2.3. İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜM İŞLEVLERİ.....	51
2.3.1. <i>Ar-Ge Yönetimi</i>	51
2.3.2. <i>Örgütsel Davranış</i>	53
2.3.3. <i>Verimlilik Yönetimi</i>	55
2.4. DOĞAL SEÇİCİLİK (POPÜLASYON EKOLOJİSİ) VE YÖNETİMDEKİ YENİ DÖNÜŞÜM ALANLARI	56
2.4.1. <i>Doğal Seçicilik ve Yönetim</i>	56
2.4.2. <i>Yönetimdeki Yeni Dönüşüm Alanları</i>	58
2.4.2.1. Yeniden Yapılandırma.....	59
2.4.2.2. Personel Güçlendirme ve Yetki-Sorumluluk Devri	63
2.4.2.3. Kıyaslama	63
2.4.2.4. Öğrenen Organizasyon.....	67
2.4.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma	67
2.4.2.6. Küçülerek Büyüme.....	69
2.4.2.7. Sıfır Hiyerarşi.....	69
2.4.2.8. Yalın Örgüt.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK KURAMI

3.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK	72
3.2 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK AŞAMALARI.....	74
3.2.1 <i>Yeniden Canlandırma Gereksiniminin Farkedilmesi</i>	74
3.2.2 <i>Yeni Bir Vizyon Yaratma</i>	76
3.2.3 <i>Kurumsallaştırılmış Değişim</i>	77
3.3 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİĞİN OLUŞUM SÜRECİ	77
3.4 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERİN ORTAYA ÇIKMASINI YÖNLENDİREN FAKTÖRLER VE SORUMLULUKLARI	80
3.4.1 <i>Dönüştürücü Önderin Ortaya Çıkmasını Yönlendiren Faktörler</i> 81	
3.4.1.1 <i>Kriz Ortamı</i>	81
3.4.1.2 <i>Dönüşüm</i>	85
3.4.1.3 <i>Çok Boyutluluk</i>	85
3.4.1.4 <i>Bilgi Birikimi ve İletişim</i>	86
3.4.2 <i>Dönüştürücü Önderin Sorumlulukları</i>	88
3.4.2.1 <i>Yorum Çevresi Yaratma</i>	89
3.4.2.2 <i>Süreçlerde Odaklaşma</i>	90
3.4.2.3 <i>Stratejik Düşünme Ortamı Yaratma</i>	91
3.5 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK ÖZELLİKLERİ VE BECERİLERİ	92
3.5.1 <i>Vizyon Belirleme ve Yön Çizme</i>	94
3.5.1.1 <i>Vizyon Belirlemede Dönüştürücü Önderde Gerekli Beceriler</i>	98
3.5.1.1.1 <i>Bireylerin Vizyonlarını Ortaya Çıkarmada Cesaretlendirme</i>	98
3.5.1.1.2 <i>İletişim ve Destek Arama</i>	98
3.5.1.1.3 <i>Vizyonu Süreç Olarak Algılama</i>	99
3.5.1.1.4 <i>İçsel ve Dışsal Vizyonu Bütünleştirme</i>	99
3.5.1.1.5 <i>Pozitif Vizyonları Negatiften Ayırma</i>	99
3.5.2 <i>Yaratıcılık</i>	101
3.5.2.1 <i>Ortak Özellikler Yaklaşımı</i>	102
3.5.2.2 <i>Kavramsal Beceriler Yaklaşımı</i>	104
3.5.2.3 <i>Davranışsal Yaklaşım</i>	104
3.5.2.4 <i>Süreç Yaklaşımı</i>	104
3.5.3 <i>Esneklik</i>	105
3.5.4 <i>Ekip Oluşturabilme</i>	109

3.5.5 Yeni Paradigmalara Açık Olma	110
3.5.6 Etkili İletişim.	111
3.5.7 Hayal Gücü	113
3.5.8 Sorun Çözme Becerisi	113
3.5.9 Yetki Devri İle Personeli Güçlendirme	114
3.5.10 Çok Boyutluluk	116

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖNDERLİK KONUSUNUN EVRİMİ VE BULUNDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖNDERLİK KURAMLARININ DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİKLE KARŞILAŞTIRILMASI

4.1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE	118
4.1.1 Yönetici Kavramı	118
4.1.2 Önder Kavramı	121
4.1.3 Önderlik ve Yöneticilik	124
4.2 ÖNDERLİK KONUSUNUN EVRİMİ	128
4.2.1 Özellikler Yaklaşımı	129
4.2.1.1 Entellektüel Özellikleri	130
4.2.1.2 Karakteristik Özellikler	131
4.2.1.3 Sosyal Özellikler	131
4.2.2 Davranışçı Yaklaşım	131
4.2.2.1 Ohio State Üniversitesini Önderlik Araştırmaları	132
4.2.2.2 Michagen Üniversitesi Önderlik Araştırmaları	134
4.2.2.3 Blake ve Mouton'nun Yönetim Ölçeği	134
4.2.2.4 McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	135
4.2.2.5 Likert'in Sistem 4 Önderlik Yaklaşımı	136
4.2.3 Durumsal Yaklaşım	136
4.3 BULUNDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖNDERLİK KURAMLARI.....	139
4.3.1 Siyasal Önderlik	139
4.3.1.1 Otoriter Sistemde Siyasal Önderlik	142
4.3.1.2 Demokratik Sistemde Siyasal Önderlik	143
4.3.2 Karizmatik Önderlik	145
4.3.3 Esnek Önderlik	146

4.3.4	<i>Etkileşimci Önderlik</i>	148
4.3.4.1	Kayıtsız Kalma.....	149
4.3.4.2	Etkilenme (Demokratik Yapı).....	150
4.3.4.3	Etkileşim (Katımlı Yapı)	150
4.3.5	<i>Stratejik Önderlik (Strategic Leadership)</i>	151
4.3.5.1	Stratejik Önderlerin Temel Özellikleri	152
4.3.5.1.1	Tam Bilgili Olma.....	152
4.3.5.1.2	Zaman ve Enerji Dengesini Sağlama.....	153
4.3.5.1.3	İyi Bir Politikacı Olma.....	153
4.3.5.1.4	Genel Düzeyde Uzman Olma	153
4.3.5.1.5	Eğilimleri Belirleme ve Bunları Programlarla Örgüte Yansıtma.....	153
4.3.6	<i>Bürokratik Önderlik</i>	154
4.3.7	<i>Yönetmel (Transactional) Önderlik</i>	155
4.3.8	<i>Bilgi Toplumunda Önderlik Yaklaşımı</i>	155
4.4	SOSYO-EKONOMİK YAPILARA GÖRE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK MODELLERİ	157
4.4.1	<i>Askeri Kökene Dayalı Dönüştürücü Önderlik Modeli</i>	157
4.4.2	<i>Siyasal Kökene Dayalı Dönüştürücü Önderlik Modeli</i>	158
4.4.3	<i>İşletmecilik Formasyonuna Dayalı Dönüştürücü Önderlik Modeli</i>	159
4.5	DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK KURAMININ DİĞER ÖNDERLİK KURAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİSİ	160
4.5.1	<i>Dönüştürücü ve Siyasal Önderlik Arasındaki İlişki</i>	160
4.5.2	<i>Dönüştürücü ve Karizmatik Önderlik Arasındaki İlişki</i>	162
4.5.3	<i>Dönüştürücü ve Esnek Önderlik Arasındaki İlişki</i>	163
4.5.4	<i>Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik Arasındaki İlişki</i>	163
4.5.5	<i>Dönüştürücü ve Durumsal Önderlik Arasındaki İlişki</i>	164
4.5.6	<i>Dönüştürücü ve Stratejik Önderlik Arasındaki İlişki</i>	165
4.5.6.1	<i>Dönüştürücü ve Stratejik Önderliğe Acenta Yaklaşımı</i>	166
4.5.7	<i>Dönüştürücü ve Yönetmel Önderlik Arasındaki İlişki</i>	168

BEŞİNCİ BÖLÜM

ŞİŞE CAM - DÜNYA HALI - GÜRAL CAM - VESTEL - GÜRAL PORSELEN - GÜRAL KİREMİT İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK PROFİLLERİNİN İNCELENMESİ

5.1. ARAŞTIRMANIN TANIMLANMASI.....	173
5.1.1. Araştırmanın İçeriği.....	173
5.1.2. Araştırma Örnekleme.....	174
5.1.3. Anket Sorularının Yapısı Ve Varsayımlar	174
5.1.4. Anket Verilerinin Çözümlemesi, Frekanslar ve Puan Aralığı.....	179
5.2. ÖRNEK İŞLETMELERİN TANIMLANMASI	180
5.2.1. ŞİŞE CAM.....	180
5.2.1.1. İşletme Kimliği	180
5.2.1.2. Örgüt Yapısı	180
5.2.1.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri	184
5.2.2. DÜNYA HALI	186
5.2.2.1. İşletme Kimliği	186
5.2.2.2. Örgüt Yapısı	186
5.2.2.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri	188
5.2.3. GÜRAL CAM.....	189
5.2.3.1. İşletme Kimliği	189
5.2.3.2. Örgüt Yapısı	189
5.2.3.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri	191
5.2.4. VESTEL	191
5.2.4.1. İşletme Kimliği	191
5.2.4.2. Örgüt Yapısı	192
5.2.4.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri	193
5.2.5. GÜRAL PORSELEN	193
5.2.5.1. İşletme Kimliği	193
5.2.5.2. Örgüt Yapısı	193
5.2.5.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri	193
5.2.6. GÜRAL KİREMİT	194
5.2.6.1. İşletme Kimliği	194
5.2.6.2. Örgüt Yapısı	194
5.2.6.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri	194

5.3. DÜŞÜNSEL BOYUTTA ANKET ÇÖZÜMLEMELERİNİN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	197
5.3.1. Şişecam Bulguları ve Değerlendirmeler.....	197
5.3.2. Dünya Halı Bulguları ve Değerlendirmeler.....	206
5.3.3. Güral Cam Bulguları ve Değerlendirmeler.....	213
5.3.4. Vestel Bulguları ve Değerlendirmeler	220
5.3.5. Güral Porselen Bulguları ve Değerlendirmeler	227
5.3.6. Güral Kiremit Bulguları ve Değerlendirmeler.....	232
5.4. DÜŞÜNSEL BOYUTTAKİ ARİTMETİK ORTALAMALARIN İŞLETMELERDE UYGULANMA DÜZEYİ.....	238
5.4.1. Düşünsel Boyuttaki En Fazla ve En Az Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesi	238
5.4.2. Düşünsel Boyuttaki Aritmetik Ortalamaların İşletmelerde Uygulanma Oranları.....	239
5.5. ÖRNEKLEMİN UYGULAMA BOYUTUNUN WILCOXON İŞARETLİ MERTEBELER TESTİ	244
HİPOTEZ	245
SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRMELER.....	248
KAYNAKÇA	252
Ek 1: Anket Soruları.....	269
Ek 2: Wilcoxon İşaretlili Mertebeler Test Tablosu	271
Ek 3: Uygulamada Kullanılan Formüller	272

TABLolar

Tablo 2.1. Dönüşüm Öncesi ve Sonrası Farklı Düzeyler.....	10
Tablo 2.2. Modern ve Modern Ötesi Örgüt Yapısı.....	50
Tablo 2.3. ABD, Avrupa ve Japonya'da Ar-Ge Harcamasında Öncü İşletmeler	52
Tablo 2.4. Yeniden Yapılandırmanın Evreleri.....	61
Tablo 2.5. Yeniden Yapılandırma ve TKY Arasındaki Farklılıklar.....	62
Tablo 2.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Fayda ve Zararları	68
Tablo 3.1. Bürokratik Yapı ve Esneklik Arasındaki İlişki.....	106
Tablo 3.2. Esnek Yönetim Aşamaları.....	107
Tablo 3.3. Önderlerin Sorun Çözmeye İlişkin Karşılaştırmalı Görüşleri.....	114
Tablo 4.1. Önder ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	126
Tablo 4.2. Likert'in Sistem 4 Önderlik Yaklaşımı.....	137
Tablo 4.3. Türkiye'de Siyasal Önderde Aranılan Özellikler.....	140
Tablo 4.4. Stratejik Önderlik İle Acenta Kuramlarının Dönüştürücü Önderlik Kuramı İle Olan İlişkisi.....	167
Tablo 4.5. Dönüştürücü Önderlik ve Diğer Önderlik Kuramları Arasındaki İlişkiler	160
Tablo 5.1. İşletmelerdeki Yöneticilerin Kişisel Özellikleri (1).....	175
Tablo 5.2. İşletmelerdeki Yöneticilerin Kişisel Özellikleri (2)	176
Tablo 5.3. Dönüştürücü Önderlik Becerilerine Karşılık Gelen Değişkenler...	177
Tablo 5.4. Değişkenlerin İşletmelere Göre Uygulanma Oranları.....	178
Tablo 5.5. Anket Seçeneklerinin Puan Aralığı.....	179

Tablo 5.6 Şişecam Topluluğu'nun Yıllara Göre Sonuçları.....	180
Tablo 5.7. Dünya Halı Yıllık İhracatı.....	186
Tablo 5.8. ŞİŞE CAM'da Dönüştürücü Önderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları	199
Tablo 5.9 DÜNYA HALI'da Dönüştürücü Önderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları	207
Tablo 5.10. GÜRAL CAM'da Dönüştürücü Önderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları	214
Tablo 5.11. VESTEL'de Dönüştürücü Önderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları	221
Tablo 5.12. GÜRAL PORSELEN'de Dönüştürücü Önderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları	228
Tablo 5.13. GÜRAL KİREMİT'de Dönüştürücü Önderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları	233
Tablo 5.14. Düşünsel Boyuttaki Tartılı Ortalamaların İşletmelerde Uygulanma Oranları	242
Tablo 5.15. Örneklemin Wilcoxon İşaretli Mertebeler Test Tablosu ...	246

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Rutin Değişim ve Dönüşüm	8
Şekil 2.2. İşletme Yönetimini Değişime Zorlayan Çevresel Ortamlar	12
Şekil 2.3. Sistem ve Unsurları	33
Şekil 2.4. Stratejik Yönetim Düzeyleri	34
Şekil 2.5. SWOT Analizi	37
Şekil 2.6. TKY ve Klasik Yönetimde Sıfır Hata Yaklaşımı	41
Şekil 2.7. Yenilik Yapma ve Sürekli İyileştirme Arasında Bir Kıyaslama	42
Şekil 2.8. Yenilik Yapma ve Sürekli İyileştirme Arasında Bir Kıyaslama	43
Şekil 2.9. Kıyaslama Süreci	64
Şekil 2.10. Sonuç Odaklı Kıyaslama.....	66
Şekil 2.11. Süreç Odaklı Kıyaslama	66
Şekil 3.1. Dönüştürücü Önderlikte Üç Önemli Aşama	75
Şekil 3.2. İşletmelerde Kriz Süreci	83
Şekil 3.3. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Etkileşimi	87
Şekil 3.4. Bilgi Birikiminin Farklı Alanlara Yansıma Biçimleri	88
Şekil 3.5. Yaratıcılığın Etki Eden Faktörler	103
Şekil 3.6. İletişim Süreci	111
Şekil 4.1. Yönetici ve İlgili Çevresel Ortam	119
Şekil 4.2. Örgüt Yapılarında Yöneticilerin Pozisyonları	120
Şekil 4.3. Örgütsel Pozisyonlara Göre Yönetici Becerileri	121
Şekil 4.4. Önderlik İncelemelerinde Yararlanılan Veriler	123
Şekil 4.5. Yönetici ve Önder Kavramlarının Farklılaşma Yönleri	127

Şekil 4.6. Önderi İzleyicilerden Ayıran Özellik Faktörü	129
Şekil 4.7. Ohio State Üniversitesinin Önderlik Çalışması	133
Şekil 4.8.Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği	135
Şekil 4.9. Nötr Önder-Çevre Etkileşimi	149
Şekil 4.10. Negatif Tek Yönlü Önder-Çevre Etkileşimi	150
Şekil 4.11. Etkileşimci Önder-Çevre İlişkisi	151
Şekil 4.12.Dönüştürücü Önderlik ve Diğer Önderlik Kuramları	161
Şekil 4.13. Önderlikte Zaman Yönelimi	168
Şekil 4.14. Önderlik Biçimleri ve Başarı İlişkisi	169
Şekil 5.1 Şişecam Ana Şirket Örgüt Yapısı	181
Şekil 5.2. Şişecam Topluluğu Şirketleri Örgüt Yapısı.....	182
Şekil 5.3. Şişecam Topluluğu Diğer Kuruluşlar Örgüt Yapısı	183
Şekil 5.4. Şişecam hizmet içi eğitim programları	185
Şekil 5.5. Dünya Halı Örgüt Yapısı	187
Şekil 5.6. Güral Cam Örgüt Yapısı	190
Şekil 5.7. Vestel Örgüt Yapısı	192
Şekil 5.8. Güral Porselen Örgüt Yapısı	195
Şekil 5.9. Güral Kiremit Örgüt Yapısı	196

GRAFİKLER

Grafik 5.1. Şişecam'da Önderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları	200
Grafik 5.2. Dünya Halı'da Önderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları	208
Grafik 5.3. Güral Cam'da Önderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları	215
Grafik 5.4. Vestel'de Önderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları	222
Grafik 5.5. Güral Porselen'de Önderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları	229
Grafik 5.6. Güral Kiremit'de Önderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları	234
Grafik 5.7. Değişkenlerin Düşünsel Boyuttaki Aritmetik Ortalama Diyagramları	230

KISALTMALAR

A.g.e.	: Adı Geçen Eser
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
AŞ.	: Anonim Şirketi
C	: Cilt
CAD	: Computer Aided Design
Fb.	: Fabrikası
Fen-Ed.	: Fen-Edebiyat
Gn. Md.	: Genel Müdür
İşl-İkt.	: İşletme İktisat
Kamu Yön.	: Kamu Yönetimi
KDS	: Karar Destek Sistemi
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberleri
Md.	: Müdür
MESS	: Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
Mrk.	: Merkezi
Müh.	: Mühendislik
Ort.	: Ortalama
p.	: Page
Paz.	: Pazarlama
s	: Sayfa
S	: Sayı
San.	: Sanayi
Sekr.	: Sekreter
SİB	: Stratejik İşletme Birimi
Tek.Lise	: Teknik Lise
Tic.	: Ticaret
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemi
Yrd.	: Yardımcı



BİRİNCİ BÖLÜM

**ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI,
VARSAYIMLARI, SINIRLARI, YÖNTEMİ**

1.1. ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Çalışmanın temel amacı, küreselleşen dünya ekonomisi ile birlikte ortaya çıkan yönetsel dönüşümlerin ve yeni eğilimlerin tespiti ve bu yönelimli olarak işletme yöneticilerinde bulunması gerekli olan özellik ve becerilerini ortaya koymaktır. Ayrıca, önderliği dönüşüm odaklı ele alarak, son gelişmelerin ışığında dönüştürücü önderlik kuramının irdelenmesi; yoğun rekabet ortamında yöneticilerin dönüştürücü olmalarını gerektiren faktörlerin belirlenmesi ve önderlik yaklaşımları ile dönüştürücü önderlik arasındaki ilişki amaçlanmıştır. Diğer taraftan, bu çalışma daha spesifik düzeyde aşağıdaki tanımlamaları içermektedir:

- i. Kuramsal çerçevede, yönetim ve önderlik konularının evrimini ve dönüştürücü önderlik yaklaşımının tarihsel konjonktür ilişkisini ortaya koymak,
- ii. Yönetim alanında ortaya çıkan yenilikleri belirlemek,
- iii. Dönüşüm odaklı olarak, insan kaynaklarını yeniden yapılandırma gerekçelerini belirlemek,
- iv. Modern ötesi yaklaşım ve doğal seçiciliğin (popülasyon ekolojisi) işletmeler için ne anlam taşıdığını ortaya koymak,

- v. Yönetim alanındaki değişimlerin, yönetici ve örgütlerce bilinmesini sağlamak,
- vi. Sözkonusu kuramı ortaya koyduktan sonra, Türkiye'deki farklı işletmelerin yöneticilerinin dönüştürücü özellik ve becerilerini tespit etmek; düşünsel boyutları ile uygulama boyutu arasındaki ilişkinin istatistiksel dökümünü yapmaktır. Böylece, bilimsel çalışmalarla, yöneticilere uygulama boyutu ve kuram arasındaki farkları görme fırsatı vererek, dönüşümün yoğun yaşandığı ve yaşanacağı 21. yüzyılda, kendilerini yetiştirme ve vizyon güçlerini geliştirerek öngörülerini artırmaktır.

1.2. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Yönetim literatüründe, yönetici olunmadan önder olunabileceği ve önder olunmadan da yönetici olunabileceği gibi bir varsayım vurgulanmaktadır. Yönetimdeki bu kesin sınırlama doğru olmakla birlikte, günümüz yönetim anlayışındaki değişmelerle birlikte yönetici önder gereksinimi kendini hissettirmektedir. Ancak, klasik yönetimdeki bu varsayım, örgütlerin yeniden yapılandırılması, etkinliğin sağlanması ve güncel anlamda sorun çözümünde yetersiz kalmaktadır.

Bu çalışmada, yöneticilerin aynı zamanda önder olmalarıyla birlikte, örgütsel etkinliğin ve sürekliliğin sağlanabileceği varsayılmıştır. Bunun desteklenmesi ve geliştirilmesinin de, yöneticilerin belli bir eğitim sürecinde geçmesi ile olurludur. Diğer taraftan, dönüşümünü ortaya çıkardığı yeni eğilimlerin ve özellikle demokratik düşünce sisteminin, önderlere olan gereksinimi kaldırmış, grup etkinliği ve verimlilik için insan kaynakları çabalarının birleştirilmesi ve koordinasyonunda yönetici-önder konusunun ön plan çıktığı varsayılmıştır. Bu sayede, yöneticiler önderlik becerilerini ortaya koyarken, diğer taraftan, dönüşüm odaklı olarak dönüştürücü önderlik becerilerini göstermesi gerektiği de varsayılmıştır.

Bu çalışmada, yönetimle ilgili olarak ortaya çıkan yeni eğilimlerin doğal seçicilik ile birlikte analiz edilmesi ve önderlik konusunun dönüşüm odaklı kronolojisi incelenmiştir. Diğer taraftan, yeni eğilimler ışığında önderlik konusu ve dönüştürücü önder profili üzerinde derinlemesine araştırma yapılmıştır. Özellikle, dönüştürücü önderlik kuramı incelenerek, uygulama boyutunda ana kütle olarak varsayılan altı işletmedeki tüm yöneticilerin, istatistiki olarak dönüştürücü önderlik becerileri belirlenerek; kuram ile uygulama arasındaki farklar test edilmeye çalışılacaktır.

1.3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma, kuramsal ve uygulama olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Çalışma ortaya konulurken, kütüphane, bilgi merkezleri ve bilgisayar aracılığı ile internet taraması yapılarak, uygulama boyutu ile bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan, farklı üniversitelerde yönetim alanında çalışmalar yapan öğretim üyeleri ile ilişki kurarak konu olgunlaştırılmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, birinci bölümde; çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları, sınırları ve yöntemi ele alınarak giriş yapılmıştır.

İkinci bölümde; dönüşüm kavramı üzerinde durularak, değişim arasındaki fark ele alınacak ve örgütsel dönüşümünde amaçları üzerinde durulacaktır. Bunun yanında, bilimsel anlamda yönetimdeki dönüşümler kronolojik olarak işletme işlevlerinin dönüşümü ile birlikte ele alınacaktır. Diğer taraftan, yönetimdeki güncel dönüşüm alanlarının yanında, dönüşümü gerçekleştiremeyen örgütlerin doğal seçicilik ile karşı karşıya kalacakları üzerinde durulacaktır.

Üçüncü bölümde; dönüştürücü önderlik kuramı üzerinde durulacaktır. Dönüştürücü önderlik kavramı açıklanarak, dönüşüm gereği ortaya çıktığında yöneticilerin bunu uygulama aşamaları ve dönüştürücü önderliğin ortaya çıkış süreci açıklanacaktır. Ayrıca, dönüştürücü önderliği ortaya çıkartan faktörler ele

alınarak ve önderin sorumlulukları üzerinde durulacaktır. Diğer taraftan, dönüştürücü önderde bulunması gerekli olan özellik ve beceriler ortaya konulacaktır.

Dördüncü bölümde; yönetici ve önderlik kavramları üzerinde durularak, önderlik konusunun kuramsal evrimi incelenecek ve buldukları konumlara göre önderlik kuramları ele alınacaktır. Diğer taraftan da, önderlik kuramları ile dönüştürücü önderlik arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Uygulama boyutunda; özellikle eğitsel faaliyetlere ağırlık veren çeşitli sektörlerde ve yerleşim alanlarında faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin, düşünsel boyuttaki dönüştürücü önderlik becerilerinin ortaya konulması; bu becerilerin uygulanma olasılıkları ile birlikte, ilgili anket bulgularının Wilcoxon İşaretli Mertebeler Testi yapılmış ve güncel anlamda bulunması gerekli olanlar arasındaki ilişkiler üzerinde durulacaktır. Son olarak, çalışma kapsamında ortaya çıkan bulgularla ilgili olarak sonuç ve değerlendirmelere yer verilecektir.



İKİNCİ BÖLÜM
İŞLETME YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN DÖNÜŞÜMÜ

2.1. DÖNÜŞÜM KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL DÖNÜŞÜMÜN AMAÇLARI

Dönüşüm, günümüz işletmelerin için önemli konular arasında yer almıştır. Dönüşüme bakış açısı, başarı ya da başarısızlıkla sonuçlanabilen bir takım fırsat ve tehlikeleri beraberinde getirmektedir. İşletmeler, dönüşümlerini gerçekleştirirken, rekabet edebilmek ve yaşam mücadelesi verebilmek için, dış çevredeki etkilerden hareketle örgütsel amaçlarını iyi tespit etmeleri gereklidir.

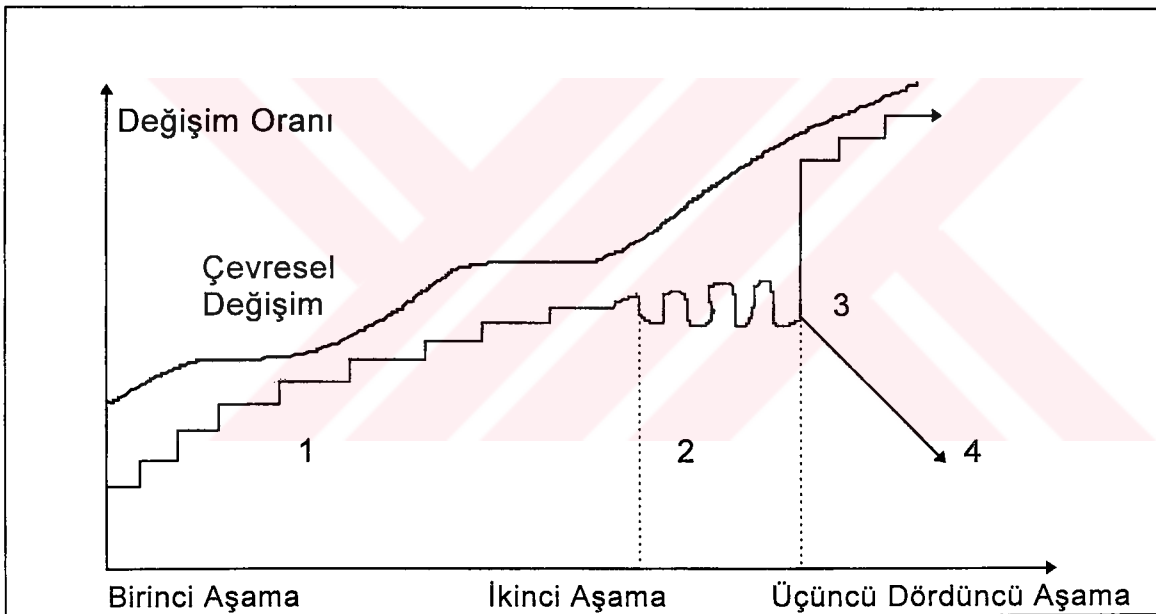
2.1.1. Dönüşüm Kavramı

Günümüzde değişim işletmeler için rutin sayılan unsurlardandır. Bu yönüyle değişimin hız kazanması, herşeyin değişime uğraması ve değişimin kalıcı olması değişmez kural olmuştur. Özellikle teknolojide görülen değişim, daha önceki dönemlerde görülen değişimlerden daha hızlı gerçekleşmektedir. Bilgi teknolojisinin tanıdığı fırsatlar, karşılıklı etkileşim (interaktif) ile diğer disiplinlerle ilişkileri geliştirmekte ve önemli sayılabilecek bir etki oluşturmaktadır. Ayrıca aynı teknolojik değişim kullanıcılar açısından da, düşük maliyet fırsatı sağlamaktadır. Yeni buluşlar bir yerden diğerine hızlı bir biçimde ulaşmakta ve her ülkeyi baskı altında tutabilmektedir. Bu ve buna benzer değişimler, birbiriyle

etkileşime girerek iş uygulamalarını, fikirleri ve becerileri değiştirerek dönüşüm gerçekleşmektedir.¹

Değişim, herhangi durumdaki "ilerleme ya da bilginin artışı"²nı ifade eder. Bir başka deyişle, tüm yapı içerisinde bir parçadaki farklılaşmayı tanımlamaktadır. Yapı bir örgüt olabileceği gibi, bir ülkeyi ya da dünyayı da kapsayabilir. Birbiriyle ilişkili değişimler tüm yapıya yansıtıldığında dönüşüm ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, genelde "olup bitenlere (değişmelere) dönüşüm"³ diyebiliriz.

Şekil 2.1: Rutin Değişim ve Dönüşüm



Kaynak: JOHNSON, G. – SCHOLES, K., **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, Cambridge, 1993, s. 65.

¹ BATLEY, T, **Management Skills for Professionals**, Philipis Allan Publiushers, New Zeland, 1989, s. 79.

² BARUTÇUGİL, İsmet, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Yay., Bursa, 1981, s. 6.

³ OĞUZ, Şeref, "Dönüşüm", **Milliyet**, 5 Ağustos 1997, s. 7.

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi, rakamlarla gösterilen bölgelerden birincisinde (1) değişim, rutin bir biçimde gerçekleşmektedir. İkinci bölgede (2), örgütün çevreye uyum sağlamakta zorlandığı ve sürekli olumsuz etkilendiği süreci ifade etmektedir. Aynı zamanda çevresel değişimlere uyum sağlamaktan uzaklaştığı bölgedir. Bu aşamadan sonra örgütün dönüşüm (transformasyon) gerçekleştirmesi gerekmektedir (bölge 3). Eğer dönüşüm gerçekleşmezse örgüt faaliyetine son vermek zorunda kalacaktır (bölge 4). Çevresel değişimlere bağlı olarak dönüşümlerini zamanında gerçekleştirebilen yöneticiler, örgütlerini bu ortamlarda yaşatabileceklerdir.⁴

Örgütsel anlamda dönüşüm; çevrede meydana gelen değişimler örgütleri tehdit edecek duruma geldiğinde, yeniden yapılanmayla değişimin ötesine geçmeyi ifade eder. Çevrenin değişimi ölçüsünde bir farklılaşma, örgütsel değişimi ifade eder.

İngilizce'de transformasyon (transformation) olarak ifade edilen dönüşüm kavramı, biyolojide dönüşümcülük (transformizm) olarak kullanılmaktadır. Canlı türlerin bir biçimden başka biçime geçmek suretiyle oluştuğunu savunan öğreti olarak dönüşümcülük, canlıların bir durumdan başka bir duruma geçtiklerini ileri sürer.⁵ Örneğin, bir tırtılın kelebeğe, bir yumurtanın tavuğa dönüşmesi gibi... Bunun yanında, jeolojide, "başkalaşma" kavramı, "tortul kayaların değişime uğrayarak, yapraksı billur bir yapı gösteren kayalara dönüşmesine sebep olan olayların tümü"⁶ dönüşümü ifade eder.

Doğal seçicilikte olduğu gibi, sosyal hayatta da kişi ve örgütlerin uyum sağlayamamaları sonucu güç kayıplarına sebep olan⁷ değişim,

⁴ JOHNSON, G.-SCHOLLES, K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Cambridge, 1993, s. 65.

⁵ *Büyük Ansiklopedi*, Milliyet Yay. AŞ., İstanbul, 1990, s. 1445.

⁶ *Büyük Ansiklopedi*, s. 3937.

⁷ WEIHRICH, Heinz -KOONTZ, Harold, *Management - A Global Perspective*, McGraw, Inc, New York, 1993, s. 430.

örgüt içi ve dışındaki çevrenin farklı boyutlarda gelişmesi sonucu, hep aynı kararlılığı göstermez.⁸ Ancak, dönüşüm genel yapı düzeyinde, ortaya somut sonuçlar bırakmaktadır. Bu açıklamalarla doğru orantılı dönüşümler, Tablo 2.1.'deki gibi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2.1: Dönüşüm Öncesi ve Sonrası Farklı Düzeyler

Önceki Durum	Dönüşüm Sonrası
Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Seri Üretim Teknolojisi	Esnek Üretim Teknolojisi
Ulusal Ekonomi	Küresel Ekonomi
Kısa Vade	Stratejik Vade
Merkezi Yönetim	Yerinden Yönetim
Kurumsal Yardım	Bireysel Yardım
Temsili Demokrasi	Katılmalı Demokrasi
Hiyerarşik Bağlantı	Ağ Sistem
Standart	Çok Alternatif
Az Değişim	Çok Boyutlu Değişim
Lokal Rekabet	Küresel Rekabet

Kaynak: NAISBITT, John, **Megatrends 2000**, Warner Book, New York, 1992

İşletmecilik de bu dönüşümlerden doğrudan etkilenmektedir. Günümüzde meydana gelen değişimler, diğer dönemlerde meydana gelen değişimlere nazaran daha yoğunluk kazanmış ve dönüşüm kısa sürelerde gerçekleşmektedir. Örneğin; insanlık, Tarım Toplumu'nda, binlerce yıl feodal yönetim yapısıyla yönetilmiştir. İnsan ve hayvan

⁸ DEMİRBİLEK, Tunç, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi", MPM, 1993/2, s. 106.

gücüne ya da doğal ve organik güce dayalı durağan bir teknoloji egemen olmuştur.⁹ Bu süreç, Sanayi Toplumu dönemine kadar devam etmiş; Saint-Simon'un ifadesiyle, "teknolojik bilginin metodlu ve sistemli bir biçimde sosyal, iş ve faaliyetlere uygulanmasıyla" Sanayi Toplumu doğmuştur.¹⁰ Bu dönüşümün gerçekleşmesinde, Tarım Toplumunda ortaya çıkan değişimlerin (yenilikler) rolü vardır. Bu dönemdeki değişimlerin sonucunda insanlık için çok büyük dönem başlamıştır. Aynı şekilde Bilgi Toplumu için de bu tespitler geçerlidir. Ancak aralarındaki en önemli fark, dönüşüm sürelerinin kısalmış olmasıdır. Tarım Toplumu binlerce yıl, Sanayi Toplumu ikiyüz yıl, Bilgi Toplumu ve sonrasında bu sürelerin birkaç yılda dönüştüğü gözlenmiştir.¹¹

Örgütler için değişim yoğunluğu çevresel faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Bunlar; üreticiler, tüketiciler, sosyo-ekonomik yapı, rekabet, teknoloji, uluslararası faktörler, politik ve ekonomik çevredir (Şekil 2.2).

Birinci çevrede, genel ekonomik yapı belirleyici etkiye sahiptir. Ancak bu yapıyı belirleyen güçler olarak politik yapı, teknolojinin düzeyi ve uluslararası faktörler de etkilidir. İkinci çevrede ise; örgütlerin doğrudan bağlantılı oldukları rakipler, tüketiciler, kültürel yapı ve üreticiler yer almaktadır.¹² Çevresel faktörlerin baskısıyla, örgütler değişmekte ve zamanla yeniden yapılanmaya (dönüşüm) gitmektedirler.

Bunun ötesinde, örgütler, çevresel değişime uyum sağlamada stratejik değişimle dönüşümlerini gerçekleştirmek durumundadırlar. Yukarıda ifade edildiği gibi, günümüz örgütlerinde değişim rutin iş haline gelmiş, bunun yerini yaşamı devam ettirmek için uzun dönemi kapsayan farklılaşma aracı olarak, dönüşüm almıştır.

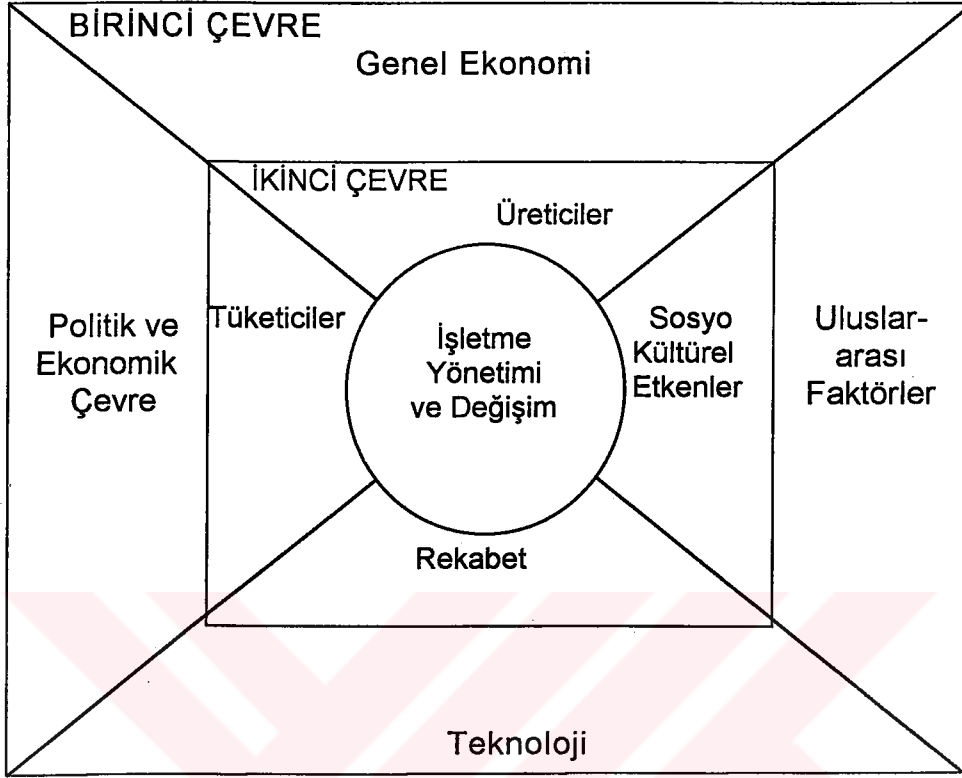
⁹ ERKAN, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T. İş Bankası Yay. No: 326, İzmir, 1994, s. 95.

¹⁰ DURA, Cihan, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yay. No: 1244, Ankara, 1990, s. 33.

¹¹ EKİN, Nusret, "Geleceği Düşünmeyenin, Geleceği de Olmaz", **Milliyet**, (5 Ağustos 1997), s.7.

¹² HODGEST, R.M. – KURATKO, D.F., **Management**, The Dryden Press, Florida, 1991, s. 66.

Şekil 2.2: İşletme Yönetimini Değişime Zorlayan Çevresel Ortamlar



Kaynak: HODGEST-KURATKO, s. 66.

Şekil yardımıyla dönüşümün değişimden farkını açıklayabiliriz (Şekil 1.1). Dönüşüm yönelimli strateji belirleyebilen yöneticiler örgütlerinde, değişim ajanı misyonunu yüklenmiş ve bu yönelimli olarak sürekli değişimi izleme, zamanında karar verme ve örgüt birimlerini sürekli geliştirmelerini gerektirmiştir. Söz konusu birimler şunlardır:¹³

- i. Görevler: Farklı düzeylerdeki çalışmaların, stratejilerin, amaçların, misyonun, yapı-görev ve süreçlerin yeniden yapılandırılması,

¹³ SCHERMERHORN, James, *Management for Productivity*, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1993, s. 465.

- ii. İnsan kaynakları: Örgütteki insan kaynaklarının tutum ve becerilerini, dönüşümün gereklerine göre yüksek kalitede tutma,
- iii. Kültür: İnsanların yönlendiren norm ve değerleri yönlendirerek yeni kültür oluşturma,
- iv. Teknoloji: Üretim sistemini, süreçleri, örgütleme ve insan kaynaklarını bu sisteme uyumlaştırma,
- v. Yapı: Yönetim biçimi, örgütsel yapı, otorite ve iletişim yapısı.

2.1.2. Örgütsel Dönüşümün Dinamikleri

Örgütlerin günümüz çalışma ekolojisindeki faaliyetlerini sürekli kılmaları, kârlarını artırmaları ve rekabetin yoğun olduğu ortamlara uyum sağlamaları, üstün nitelikli insanlara bağlıdır. Bunun temel gerekçesi dönüşüm sürelerinin gittikçe kısalması ve bu yönelimli örgütsel performansın korunmasıdır. Burada itici güç, başta teknolojik yenilikler ve diğer makro alanlardaki dönüşümlerdir.

Örgütsel dönüşüme dinamizm sağlayan faktörleri dört ana grupta toplamak olasıdır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁴

- i. Yenilikçi insan edinme,
- ii. Yeni kültür geliştirme,
- iii. Örgüt içi baskı alanlarını minimize etme,
- iv. Örgüt vizyonu yaratma.

¹⁴ FOTTLER, Myron D. - HERNANDEZ, S. Robert - JOINER, Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988, s. 56.

2.1.2.1. Yenilikçi İnsan Profiline Sahip Olma

Örgütlerin üstün nitelikli ya da yenilikçi insan edinmedeki amaç ve aynı zamanda bu çalışmanın da temelini oluşturan dönüşümleri baştan öngörme ve işletmeyi çevresine uyumlaştırmadır.

Yenilikçi insan, örgütsel dönüşümün doğasına ters düşen, ancak bir şekilde çevresinde varolan kıskançlıklar sebebiyle ilk anda ortaya çıkmaktan korkar.¹⁵ Başta yakın çevresi olmak üzere birçok kesimden tepki görse de, sahip olduğu beceriyi ortaya çıkarmasında radikal davranması en belirgin özelliğidir.

Bilgiye yönelik dönüşümün yoğun olduğu günümüzde, yenilikçi insana olan talep artmıştır. Bu kişilerde özellikle süreç ve pazara yönelik fikirler üzerinde yenilik yaratmaları beklenmektedir. Çünkü yenilik, rekabet üstünlüğü sağlayan önemli konulardan biridir. Yenilikçi insan, tüketici davranışları üzerinde yoğunlaşarak gereksinimlerini tatmine çalışır.¹⁶

Yenilikçi insan ilk başta başarılı olmayabilir. Çoğu zaman başarı için birkaç deneme ya da iyi düşünmesi için zaman gerekebilir. Doğaldır ki, baştan tam zamanlamadan (just in time) sapma gibi gözükken bu olgu, sonuçlar değerlendirildiğinde sıfır hatanın oluşması için bir önkoşuldur. Diğer taraftan yenilikçi insanın, gerekli altyapı hazırlandıktan sonra, motivasyon sağlanarak ortaya çıkması kolaylaşır.

Yenilikçi insanın ortaya çıkması bir çok faktöre bağlıdır. Bunlardan en belirgin olanı, doğuştan bazı özelliklere sahip olması ve bunları doğru zaman ve yerde geliştirerek, bilgi düzeyini artırmasıdır. Bunun için eğitimin temel alınması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.

¹⁵ BENEK, İsmail-KILIÇLI, Alptekin, "İşletmelerde, Üstün Yetenekli İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", *Dünya Gazetesi*, 19 Ağustos 1997, s. 4.

¹⁶ LINES, P.-MORCOUSE, I.-MATIN, B., *The Complete A-Z Business Studies*, Hodder Stoughton, London, 1994, s. 130.

Bunun yanında yenilikçi insanın başka destekleyici faktörlere de ihtiyacı vardır. Bunlar:¹⁷

- i. İşletmenin sahip olduğu başarılar ve güç alanını bilmek,
- ii. Rakip işletmelerdeki başarı unsurlarını gözlemlemek ve bilgi sahibi olmak,
- iii. İşletme performansına yönelik olarak, gerekli bilgi altyapısının sağlanması için sürekli eğitim görmek.

Bu çerçevede yenilikçi insanın özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- i. Bilgi temelli dönüşüm yapabilen,
- ii. Sürekli katma değer yaratan,
- iii. Motivasyonu yüksek ve bunu çevresiyle paylaşabilen,
- iv. Girişimci,
- v. Katılımcı ve ekip çalışmasına inanan.

Stratejik olarak yenilikçi örgütler, insana önem vermeleri ile iki başarı ölçütünü işletmeye kazandırır. Birincisi, insan kaynakları, sadece örgüt içi potansiyelle sınırlı değil, örgüt dışı kaynaklar da işletme için bir potansiyeldir. İkincisi ise, yenilikçi insan ile varolan müşterileri korumayı başarmak ve yenilerini işletmeye kazandırmaktır.

2.1.2.2. Yeni Kültür Oluşturma

Yönetimde kültür, günümüzde en önemli kavramlardan biri olmuştur. Bu yönelimli olarak şirket kültürü konusunda birçok çalışmalar yapılmıştır. Şirket kültürü oluşturmak ya da yeni kültür geliştirme geçmişe ait semboller, hikayeler ve mitler düşünmek bir amaç haline almıştır.¹⁸

¹⁷ BENEK-KILIÇLI, s. 4

¹⁸ FOTTLER-HERNANDEZ-JOINER, s. 207.

Klasik Yönetim Kuramı'nda; örgütsel yapının mekanik özellik taşıması ve makinenin kırılan dişlisinin değiştirilmesi gibi, örgüt kültürünün de bağımsız değişken olarak eskiyen kısmının değiştirilmesi esastır. Açık sistem ve organik olarak tasarlanan örgüt yapılarına göre, Modern Yönetim Kuramı, örgüt kültürünü farklı bağımlı parçalardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmiştir.¹⁹ Bir başka deyişle, örgütteki farklı değerlerden oluşan kültürün bir kısmını soyutlamak mümkün değildir.

Bu bağlamda, örgüt kültüründeki değişimler, yönetimin planlayıp uygulayacağı örgütsel stratejilerde dikkate alınması gerekmektedir. Başka bir deyişle, sistem yaklaşımına göre, örgütte bir değişimin olması diğer kısımları etkileyip yeni duruma göre tasarımı gerektirecektir.²⁰ Örneğin, eğitim, strateji, performans sistemi vb. değişimler birbirini etkileyecek ve yeni koşullara göre uyumlaştırmayı gerektirecektir.

Örgüt kültürünü geliştirmek için, öncelikle mevcut insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik bir kültürün oluşumu sağlanmalıdır. Bireylerin öncelikle yaratıcılıklarını artıracak ortam hazırlanmalı ve becerilerini keşfetmeleri amacıyla iş rotasyonu yapılmalıdır.²¹ Yeni oluşturulacak örgüt kültürü çerçevesinde, bireylerin başarılı oldukları alanlar değiştikçe, buralarda istihdamlarıyla dinamik bir atmosfer yaratılacaktır.

Yukarıda tanımlanan yenilikçi insan ve özellikleri, sadece bireyi değil, tüm örgüt içersinde bireyler temel alınarak yansıtılmalıdır. Aynı zamanda, üst yöneticilerin yetki ve sorumluluk devri ile yenilikçi insanların kendilerini geliştirme fırsatı verilmelidir. Yeni kültür geliştirme çerçevesinde, insan kaynakları bireysel başarıyı ön plana alan değil,

¹⁹ KILMAN, Ralph, **Gaining Control of The Corporate Culture**, San Fransisco, 1988, s. 14.

²⁰ KILMAN, s. 14.

²¹ BENEK-KILIÇLI, s 4.

kurumsallaşmış kariyer ve verimlilikle sürekli üretken olma eğilimi içinde, işletme kültürünün bir sonraki jenerasyonuna yönelik rehberlik etmelidir.

Mevcut kültürün tanımlanması, bir grup ortamında ortaya konulan davranış kalıpları izlenerek belirlenebilir.²² Yeni kültür geliştirirken ifade edilmek istenen, çevresel değişimler örgütte tanımlanarak sürekli değişimlerin önüne geçilerek dönüşüm yaratacak bir örgütsel yapı kurmaktır. Çünkü değişimin yoğun yaşandığı çevre, örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Bu da işletme yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken bir konu olmaktadır. Örgütlerin temel kaynakları olan bilgi ve insanın bütünleşik değerlendirilmesi tam kapasite kullanımını sağlar. Örgütlerde yeni kültür geliştirilirken; üyelerin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel onay almış köklü inanç, tutum ve değerler sistemi ile yönetim-çalışan ayırımını ortadan kaldırmayı, yönetimin öncelikleri ile çalışanların öncelikleri arasında uyum sağlayacak işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi esas almalıdırlar.

Yeni kültür oluşturmanın, gerek örgütsel düzeyde gerekse toplumsal düzeyde bir takım özellikleri ve yansımaları olacak ya da etkisini gerektirecektir. İlgili konuları aşağıdaki gibi sıralamak olurludur:

- i. Yenilikçi kültürün alt kültürlerle katkıları,
- ii. Yenilikçi kültüre sahip örgütlerin özellikler,
- iii. Örgütsel kültürün değişkenleri,
- vi. Yeni kültürü oluşturmada toplum kültürünün etkisi.

Yenilikçi Kültürün Alt Kültüre Katkıları: Bu bilgiler ışığında örgütlerin kültürel yapıları çok yönlü oluşmakta ve bu noktada birey ön plana çıkmaktadır. Örgütsel alanda; mikro düzeyde bu oluşum yaşanırken makro düzeyde ise örgüt tasarımında Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ), Otonom Çalışma Grupları, İş Zenginleştirme gibi teknikler

²² TERENCE, Brake, *The Global Leader*, Irwin, Chicago, 1997, s. 166.

kullanılmaktadır.²³ Bu sayede, alt kültürlerle etkileşim yaratılmış olur ve örgütte katma değer artırılmış olur. Yenilikçi kültür alt kültürle bütünleştirildiğinde aşağıda belirtilen olası sonuçlar ortaya çıkar:²⁴

- i. Örgüt misyonu, stratejileri, çevre ve teknoloji ile uyumlu tutumların, inançların ve değişimlerin geliştirilmesi. Örgüt ekolojisinde, amaçlara yönelik yönetim ve davranış biçimlerinde anlamlı değişimlerin gerçekleştirilmesi.
- ii. Mevcut kültürün etkin işlevlerin korunması ve geliştirmesi.
- iii. Kültürü değişime uyumlaştırması ve örgüt yapısında, standartlarda ve çalışma yöntemlerinde değişiklikler yapılabilmesi.
- iv. Örgüte bağlılık, misyon, strateji ve değerlerin insanlarca benimsenmesi.

Yenilikçi Kültüre Sahip Örgütlerin Özellikleri: Yeni ve güçlü kültür geliştiren örgütlerin özelliklerini aşağıdaki biçimde sıralamak olurludur:²⁵

- i. İnsan kaynaklarının yaratıcılıkları, başarı güduları ve bağımsız düşünme ve yorumlama yetenekleri tespit ve teşvik edilir. Örgütte yeniliklerle gelenekler; otorite ile özerklik arasında bir denge kurulur.
- ii. İnsan kaynakları, görevleri ile ilgili konularda risk üstlenmeleri teşvik edilir. Bu sebeple de örgütün kuralları dışına çıkanlar, bu kuralları bozan kişiler değil kendilerini riske atan kişiler olarak görülür.

²³ SAFIRADEH, H.M., "The Case of Workgroups In Manufacturing Organization", *California Management Review*, (Summer, 1991), s. 61.

²⁴ ARMSTRONG, Micheal, *Human Resource Management Strategy & Action*, London, 1992, s. 68.

²⁵ ŞİŞMAN, Mehmet, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 732, Eskişehir, 1994, s. 144-145.

- iii. Örgüt üyeleri arasında rekabet ve işbirliği konularında tam bir denge sağlar. Bir yandan rekabet edilirken, diğer yandan üyeler arasında karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine yönlendirme yapılır.
- iv. İnsan kaynakları, yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir ve risk almaya yönlendirilen birey sorumluluk almaktan kaçınmayacaktır.
- v. Örgütte esnek bir yapı vardır. Dolayısıyla, işgörenlerin yakından denetim yerine, uzaktan yönetim biçimi tercih edilir. Esnek yapılandırılan örgütte egemen olan değişmez, katı kurallar değildir.
- vi. Hoşgörüyeye dayalı anlayış yerleştirilerek, örgütsel çatışmalar minimize edilmeye çalışılır. Çatışmaların önlenmesinde karşılıklı anlayış esas alınır.
- vii. İnsan kaynaklarına örgütsel konularda olduğu kadar, sosyal alanda da destek verilir. Karşılıklı samimiyetin oluşmasında, sosyal yaşantının birlikteliği teşvik edilir.
- viii. Adil bir ödül sistemi kurular ve performansın yükseltilmesinde temel ölçüt alınır. İmtiyazlı ödüllendirmelerden kaçınılır.
- ix. İş, örgüt üyeleri tarafından yaşam kalitesinin yükseltilmesinde gerekli uğraş olarak görülür. Örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da ön planda tutulur.

Örgütsel Kültürün Değişkenleri: Kültürün önemsendiği örgütlerle, önemsenmediği örgütler arasındaki fark, paylaşılan anlamlar sisteminden kaynaklanır. Konu incelendiğinde, paylaşılan anlamlar sistemi örgütün

değer verdiği temel özellikler dizisidir. Buna bağlı olarak kültürün yedi temel değişkeni vardır.²⁶

- i. Kişisel Özerklik: Örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel fırsatlar.
- ii. Yapı: İnsan kaynaklarının davranışlarını kontrol etmek ve yönlendirmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı.
- iii. Destek: Yöneticilerin astların bilgi ve becerilerinin gelişmesinde sağladıkları yardım ve ilginin derecesi.
- iv. Kimlik: Bireylerin kendi çalışma grupları ya da uzmanlık alanları yerine örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
- v. Performans-Ödül: Örgütsel düzeyde verilen ödüllerin insan kaynakları performansının yükseltilmesi odaklı gerçekleştirilmesi.
- vi. Çatışma Toleransı: Örgütteki birey ve gruplar arasındaki ilişkilerde, mevcut çatışma düzeyi ve ortaya çıkan farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma isteği.
- vii. Risk Toleransı: İnsan kaynaklarının girişimci, yenilikçi ve risk almaya yönlendirilmesi.

Sıralanan herbir değişken, düşükten yükseğe doğru sıralanan bir denge üzerinde yer alır. Örgüt kültürünün genel çerçevesi, bu yedi özellik esas alınarak değerlendirilir. Bu çerçeve, insan kaynaklarına örgüt hakkındaki ortak duyguları, uygulamaların yapılış şekli ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yönlendirme yapar.²⁷

²⁶ ROBBINS, Stephen P., **Örgüt Kültürü** (Çev: Ayşe Öztürk), Anadolu Üniversitesi Vakfı, Eskişehir, 1994, s. 299-300.

²⁷ ROBBINS, s. 300.

Yeni Kültür Oluşturmada Toplum Kültürünün Etkisi: Örgütün yapılandırılmasında dikkat edilecek konulardan bir diğeri örgüt dışı kültürdür. İnsanlar farklı ortamlarda doğar ve kültürel yapılarını oluştururlar. Bunun için "kültürü anlamak, toplumları ya da kültürel ilişkileri ve müşterilerin değerlerinin bilinmesi anlamına gelir. Bunun için, lokal düzeyde mal ve hizmetin benimsetilmesi, lokal kültürün iyi tanımlanıp, örgüt kültürünün buna göre yapılandırılması" gerekmektedir.

Artık işletmeler, belli bir kültüre sahip müşterilerinin her bir talebine özel ilgi göstermektedirler. Çünkü toplumları tarihsiz ve kültürsüz kabul etmek mümkün değildir. Bunun için, pazar konumunda olan toplulukların kültür ve değerlerinin bir fırsat olarak algılanması gerekmektedir. Başarılı işletmeler, kültürlerin bileşkelerini incelemekte ve bu kültürlerin bir parçası ve o ülkenin vatandaşı imajını vermektedirler. Bunun yanında, ülkeler ekonomileri için kültürel anlamda katma değer yaratacak işletmeleri tercih etmektedirler.²⁸

2.1.2.3. Baskı Gruplarını Elimine Etme

İnsan kaynakları performansının yükseltilmesinde, yöneticilerin gözönünde bulundurmaları gereken önemli konulardan biri şudur: Üstün nitelikli insanlar, elde ettikleri başarılarından sonra tüm yetkilerinin, bundan sonra oluşacak sorunlarda ilgili ya da ilgisiz olsun kendisinden çözüm beklentisi içinde olmalarından psikolojik baskı duyar.²⁹ Böylesi durum bireylerin yaratıcılıkları açısından olumsuz bir ortam yaratacak; ayrıca daha önce elde edilen başarılar da, olumsuz beklentiler sebebiyle gölgelenmiş olacaktır.

Diğer bir baskı alanı da, örgüt bireylerinin başarılarından dolayı kendince uygun gördüğü birimlerde çalışma eğiliminin olmasıdır. Üst

²⁸ DANIELS, John L.-DANIELS, Caroline, *Global Vision*, McGraw Hill, Inc., New York, 1994, s. 58-59.

²⁹ BENEK, s. 4.

yönetimlerdeki genel eğilim, bu tür bir davranışın benimsenmemesi ve başarılı insanların daha çok zayıf noktalarda çalıştırılmasıdır. Ancak bu da üstün nitelikli insanlarda verim azalmalarına sebep olmaktadır.³⁰ Bu nitelikteki insanların çalışma alanlarının belirlenmesinde en etkili yöntem baskı oluşturmak değil, karşılıklı etkileşimle (interaktif) ortak bir karara varmaktır.

Örgüt içi baskı alanlarının minimize edilmesinin başka bir gerekçesi de, üstün nitelikli insan kaynaklarının günümüz iş ortamında kolayca başka işletmelere geçmeleridir. Bunun için, işletme yöneticileri uzun süreli düşünerek, kısa süreli maksimum başarı değil, uzun süreli maksimum başarı üzerinde durmak zorundadırlar.

Örgütte baskı alanlarının minimize edilmesi, örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Güçlü bir kültürle, motivasyonun ve yeniliklerin azalmasına sebep olan bürokrasiye başvurmadan, gerekli yapıyı ve kontrol sistemini oluşturmak olurludur.³¹

2.1.2.4. Örgüt Vizyonu Oluşturma

Örgütlerin yoğun değişime uyum sağlamaları, onların vizyon gücüne bağlıdır. Değişimin yönetiminde önemli bir unsur olan; bugün ve gelecekteki "örgüt ve insan kaynakları için bir gereksinim ve yol gösterici" olan vizyon, geleceği öngörme ve bu yönelimli başarıyı ifade etmektedir. Örgütlerin güçlü bir vizyona sahip olmamaları örgütsel faaliyetleri olumsuz etkiler.³²

Örgütlerde "değişim vizyonla başlar"³³. Bir başka deyişle, örgütler, güncel konularla birlikte gelecekte meydana gelebilecek değişimleri

³⁰ BENEK, s. 4.

³¹ KOTTER, John P.-HESKETT, James L., *Corporate Culture and Performance*, New York, 1992, s. 15.

³² DANIELS-DANIELS, s. 1.

³³ DANIELS-DANIELS, s. 1.

vizyon gücüyle elimine ederek başarılı olabilirler. Örgütlerde vizyon yaklaşımı, yeni gelişmelerle birlikte örgüt ekolojisinde değişime uygun yapılar, beceriler, amaçlar vb. belirleme ve uyumlaştırma üstünlüğü sağlayacaktır.

“Örgüt vizyonunun başarılı olması, örgüt amaçları ile insan kaynakları arasında iyi bir iletişim ile desteklenmesine bağlıdır. Böylece bireyler örgütün yeni misyonunu daha iyi saptama ve vizyon aracılığıyla değişim baskısının hangi yönlerden gelebileceğini saptayabilirler.” Ayrıca, vizyon, örgütsel amaçların başarılmasında ve etkinlikte yol gösterici role sahiptir. Ancak insan kaynaklarının yeniliklere açık ve yaratıcı özelliğe sahip olmaları, yukarıda ifade edilen dört unsurun örgütlerde varlığına bağlıdır. Hatta örgütler için, üstün nitelikli insanlara sahip olma bir stratejik amaç olmalıdır.³⁴

Güçlü bir vizyonun yanında, örgütler bilgi teknolojilerinden de yararlanmak zorundadırlar. Örgütlerde kurulacak Yönetim Bilgi Sistemlerinden (YBS) Karar Destek Sistemi (KDS) ile sadece değişim alanlarında yoğunlaşarak, örgüt vizyonunun katkısıyla ortak bir bileşkede etkin bir yapı oluşturulabilir. KDS; bilgi teknolojileri aracılığıyla, işletme yönetiminin karar ortamlarında bulunan kişilere, yarı yapısal nitelikteki sorunların çözümü ile ilgili spesifik bilgi ve destek sağlayan sistemdir.³⁵

2.1.3. Dönüşüm ve Paradigma

Paradigma, bir örgütte ya da sosyal sistemde, belli bir zaman aralığında geçerli olan dünya görüşü ya da referans sistemi olarak tanımlanabilir. "Sosyal bir sistemde algıya şekil veren ve davranışı

³⁴ DANIELS-DANIELS, s. 2.

³⁵ BENSGHİR, Kaya Türksel, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE, Ankara, 1996, s. 87.

yönlendiren bir dünya görüşü ya da referans sistemi"³⁶ olarak paradigmayı farklı bir biçimde tanımlayabiliriz.

Brown (1978), paradigmanın bilişsel olduğu kadar pratik olduğunu ileri sürmüştür. Bir başka deyişle, mevcut sistemlerde görevlerin yapılış şeklinin belirlenmesini ve diğer görevler arasındaki ilişkilerin düzeylerini paradigma belirler. Bu yönelimli olarak, sistemlerdeki paradigmalar, gerçek durumlarda amaçların ve örgütsel süreçlerin sistemli bir biçimde belirlenmesinde bireyler arasında birlik ruhu yaratacaktır. Paradigmaların olaylar arasındaki ilişkiler arasında kesin olmayan soyut varsayımlara dayanır. Toplumlar, bu soyut varsayımlara dayanarak türetilen modellerle örgütsel etkinlik sağlar ve somut stratejiler ortaya koyarlar. Dönüşüm sonrası yeni paradigmanın soyut varsayımlarından hareket edilir ve bireyler davranışlarını buna göre gerçekleştirirler. Bir başka deyişle, yeni paradigmanın soyut varsayımlarından hareketle somut gerçeklikler ortaya konulur.³⁷

Dönüşüm sonrası yeni paradigmanın soyut varsayımları, modeller aracılığıyla örgüt bireyelerine aktarılır. Önemli bir konu olan paradigma, "soyut yönüyle değil, uygulamaya dayalı nesnel yönüyle öğrenilir" yargısındaki öğrenme yaklaşımı, yeni paradigmayı somutlaştırır ve gruplarda yaşandıkça da meşrulaşır.³⁸

2.2. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN DÖNÜŞÜM SÜRECİ

Yönetim düşüncesindeki dönüşümleri, "klasik, neo-klasik, modern ve modern ötesi yönetim" şeklinde sıralamak olurludur.

³⁶ ŞİMŞEK, Hasan - AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel Lider ve Dönüştürücü Liderler", 21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 474.

³⁷ ŞİMŞEK-AYTEMİZ, s. 474-475.

³⁸ ŞİMŞEK-AYTEMİZ, s. 475.

2.2.1. Klasik Dönüşüm

Yönetim, ilk çağlarda özellikle askeri birimlerde yoğunlaşmıştır. Her dönemde, üretim kendi koşullarında ele alınmış ve bu yönüyle insanlık tarihiyle özdeşleşmiştir. Bir başka deyişle, belli bir girdiyle çıktının elde edilmesini tanımlayan işletmecilik ya da işletme yönetimi insanlık tarihiyle birlikte varolmuştur.³⁹ Gerek eski çağlarda, gerek sonraki dönemlerde mimaride, ordularda ve tarımda günün gereklerine göre yönetim ve örgütlenme yapılmıştır. Hatta günümüzde bile, mimari yapıların bir kısmı mükemmelliğini koruyabilmektedirler.

Ayrıca, yönetim olgusu cumhuriyet olsun, monarşi-mutlakiyet-krallık biçimi olsun her yönetim şeklinde var olmuştur. Bu olguyu, insanların yüzyıllar önce birlikte yaşamaya başlamaları desteklemektedir. Örneğin, eski çağlarda Sümer, Babil, Mısır, Çin, Yunan vb. medeniyetleri, yönetim düşüncesinin o dönemlerde de gelişmiş olduğunu göstermektedir. Bu dönemlerden sonra, onsekizinci yüzyılın ikinci yarısından sonra İngiltere’de başlayan ve zamanla Batı Avrupa kıtasını kapsayan, üretimde makineleşme, yenileşmeyi esas alan sanayi devrimi dönemini ortaya çıkarmıştır.⁴⁰

Klasik dönüşüm, rasyonel insan felsefesine dayanan, analiz edilebilir, bilimsel olarak tespit edilebilir ve hiyerarşik örgüt yapısını benimseyerek 1900’lü yılların başlarında, bilimsel çalışmalarıyla Frederick W. Taylor’un (1856-1915) öncülüğünde⁴¹ ortaya çıkmıştır. Klasik dönüşüm iki temel felsefeye dayanmaktadır: Birincisi, rutin işlerde insan kaynakları makinelerle birlikte nasıl etkinleştirilebilecektir; ikincisi,

³⁹ AKDEMİR, Ali, *İşletme Bilimine Giriş*, Türkiye, 1996, s. 41.

⁴⁰ Geniş bilgi için bkz; KARALAR, Rıdvan, *İşletme-Temel Bilgiler İşlevler*, Eskişehir, 1994, s. 11-20

⁴¹ BARANSEL, Atilla, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, C.1, İşletme Fakültesi Yay. No:257, İstanbul, 1993, s. 118.

formel örgüt yapısının tasarlanmasıdır.⁴² Bu dönüşümün öncüleri, Bilimsel Yönetim Yaklaşımıyla Taylor, Yönetim Süreci Yaklaşımıyla Fayol, Bürokrasi Modeliyle Weber'dir.

Bu dönemde, örgütler bürokratik modele göre yapılandırılmış; yönetimin her işlevinde kural ve standartlar uygulanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları örgütte bir makine gibi algılanmış ve bu biçimde kullanılmıştır. Bu dönemde örgüt yapılarında iletişim, yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir yapılanma göstermiştir. Dolayısıyla, Mc Gregor'un ileri sürdüğü X kuramı esas alınmış; ortalama bir insanın sürekli işten kaçtığı, bunun için de her an kontrol edilmesi ve öncelikli olarak planlanan işin zamanında yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

Bilimsel dönem öncesine göre klasik dönüşüm, örgütlerin verimsiz çalışmalarına eğilmiş ve bilimsel yöntemleri ve standartları uygulamayan yöneticileri bundan sorumlu tutmuştur. Bunun sağlanmasına yönelik olarak, planlama ve üretimin ayrılması, işlerin en ayrıntılı kısımlarına kadar bölüşülmesini (işbölüşümü) ve işgörenlere ayrıntılı olarak anlatılması klasik yönetim düşüncesinin öngörülleri arasındadır.

Yönetim biliminde klasik dönüşüm, mekanik model olup örgütü bir makine olarak görmektedir. İşçilere civata somun vb. olarak bir makinenin parça ve birimleri gibi davranılmaktadır.⁴³ Görev anlayışı ve vizyon oluşturmak genellikle üst yönetime aittir ve yöneticiler planlamada çalışan kurmaylarından yardım alırlar.

2.2.2. Neo-Klasik Dönüşüm

Yönetim biliminde mekanik modelden sonra gelen "neo-klasik dönüşüm", biyolojik bir model olup, örgütü bir organizma olarak

⁴² KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği- Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta, İstanbul, 1995, s. 112.

⁴³ LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", *Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı*, (1995), s. 18.

öngörmektedir. Yönetim anlayışı çalışanlara önem vermekte, ancak karar verme yetkisi yine yönetimde birikmektedir. Çalışanlar örgüt biriminde bir organizmanın elleri ve ayakları konumundadır. Örgütte çalışanlar, işlerini yönetimin daha önceden programlanmış bilgi akım sistemleri aracılığıyla başarmak zorundadır.⁴⁴

1927'li yıllarda başlayan "neo-klasik dönüşüm" kendi döneminde büyük eleştirilere uğramıştır. Bu dönüşümün öncülerinden Elton Mayo⁴⁵, örgütte birlikte çalıştığı küçük grupların oluşturduğu takım ruhunun, verimliliği büyük ölçüde artırdığını; hatta bunun fiziksel çevre koşullarının ve maddi teşviklerin yarattığı verimlilikten çok daha güçlü unsur olduğunu⁴⁶ vurgulayarak, insan odaklı yönetsel dönüşümün öncülüğünü yapmıştır.

Elton Mayo ve arkadaşlarının beraber yürüttükleri Hawthorne araştırmalarıyla, işletme içindeki grup davranışlarının, grup üyelerini nasıl etkilediği konusunda önemli sonuçlar ortaya konmuştur. Bu sayede informal örgüt, formal örgütten farklı olarak kendiliğinden oluşur ve formal örgüte karşı bir direnç oluşturur. İşletme amaçlarından biri de, informal örgüt ile, formal örgütü bütünleştirmek ve böylece informal örgütü oluşturan çalışanların gereksinimlerine yanıt vermektir. Bu durum sağlandığında işletme içinde kişi-örgüt bütünleşmesi de sağlanmış olmaktadır.⁴⁷

Örgütsel başarının gerçekleştirilmesi, insan kaynaklarının psikolojik yönleri üzerinde yoğunlaşma, işgörenlerin psikolojik açıdan analizine bağlıdır. Neo-klasik dönüşümün temelini oluşturan bu çalışmalar, hangi koşullardan olursa olsun, informal gruplar verimliliği

⁴⁴ LEE, s. 18.

⁴⁵ Geniş Bilgi için bkz; DALE, Ernst, **Management: Theory and Practice**, Mc Graw Hill, New York, 1965, s. 182-193.

⁴⁶ YANARSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yay., İstanbul, 1997, s. 41.

⁴⁷ NURDOĞAN, Arki, **Grup Davranışlarının Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları**, MPM, (Ankara, 1985), No:320, s. 41.

artırmaktadırlar. Çünkü, informel ilişkide bireyler yakın ve sıcak ilişki kurarak manevi açıdan tatmin sağlamaktadır. Dolayısıyla insanlar işlerinde daha istekli çalışmaktadırlar.

Neo-klasik dönüşümün önemli özelliklerinden biri de, McGregor'un ifadesiyle: " Önümüzdeki çeyrek yüzyılın en anlamlı gelişmeleri fizik değil sosyal bilimlerde olacaktır. Öğrenmemiz gereken, beşeri örgütlerimizi gerçekten etkin bir hale getirmek için sosyal bilimlerden nasıl faydalanacağımızdır."⁴⁸ Gerçekten de, bu dönemde işletmelerin sosyal hayatta bir yapı taşı olma özelliğini kazanmaya başlamışlar ve sosyalleşme sürecine girmişlerdir.

2.2.3. Modern Dönüşüm

Modern dönüşüm sürecinde örgüt bir toplum olarak görülür. Örgütün içindeki herkesin bir fikre sahip olması ve kendi amacı olması gerekir. Yönetimin uğraşısı genel amaca ulaşmak için insanlar arasında karşılıklı etkileşimi sağlamaya yöneliktir. Modern dönüşüm temel olarak ABD'de ortaya çıkmasına karşın ilk başarılı uygulamalar Japonya'da olmuştur.

İşletmecilikteki yeniden yapılanma ve anlayıştaki son köklü değişiklikler 1980'li yıllarda başlamış ve daha çok dünya düzeyindeki önemli dönüşümlerde kendini hissettirmiştir. Genel olarak, dünya ekonomisindeki yapısal değişimler ve yüksek teknolojinin etkisi, modern dönüşümün başlangıç noktasıdır.⁴⁹ Ancak sadece bu iki önemli etken modern dönüşümün açıklanmasında yeterli değildir.

Bu önemli dönüşümde; makro düzeyde klasik dönüşüm alanları olarak isimlendirilebilecek, toplumsal, siyasal ve teknolojik değişmelerin

⁴⁸ KAYNAK, Tuğrul, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Yay. No: 235, İstanbul, 1995, s. 3.

⁴⁹ KURTULMUŞ, Numan, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 15.

katkısı büyüktür. Bunun yanında, mikro düzeyde çeşitli düzeylerde işletme içi faaliyetlerinin, yetişmiş bireylerin, işletme içi Ar-Ge faaliyetlerinin vs. modern dönüşümün oluşumunda önemli etkileri vardır.

Günümüzde dünya ölçeğinde yeni oluşumların, tek başına küreselleşmeyi ya da yüksek teknolojilerin etkisini esas alarak, açıklamaya çalışan analizler eksik kalacaktır. Yukarıda ifade edilen, dünya ekonomisindeki değişimler ve yüksek teknoloji aynı anda gelişen ve karşılıklı olarak birbirlerinin etkisini arttıran bir niteliğe sahiptir.⁵⁰ İfade edilenlerden şöyle bir sonuç elde etmek olurludur: Modern yönetim alanındaki dönüşümde, katkısı bulunan bu iki temel etken birbirini izleyen uyumlu gelişme göstermemiş olsaydı, elde edilen sonuçlara göre etki alanı bu kadar kapsamlı olmayacaktı.

2.2.3.1. Durumsallık Yaklaşımı

Yönetimde durumsallık; değişik durumlarda başarılı olmaya yönelik, değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu yönüyle “her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi örgüt yapısı yoktur”. “En iyi” farklı ortamlarda değişmektedir. Böylece, örgüt yapısı, çevresel etkenler gözönünde bulundurularak bağımlı bir değişken olmaktadır.⁵¹

Dinamik bir toplumda, gelişen teknoloji, toplumun bütün kesimleri ile sistemler ilişkisi esasına göre, karşılıklı etki-tepki mekanizması içinde işlemesinin önemli bir sonucu olarak, kümülatif olmaktan çok “çarpan” etkisi yapmaktadır. Tekerliğin icadının kendisi ile birlikte daha birçok gelişmeye yol açtığı gibi, çağdaş her yeni teknolojinin uygulamaya konulması ile birlikte ortaya önemli yeni gelişmeler çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerin dolaylı etkileri denilebilecek bu çeşit uygulamalar, daha sonra sistemin bir çok kısmını etkileyerek, toplumda

⁵⁰ KURTULMUŞ, s. 15.

⁵¹ KOÇEL, s. 180.

ve işletmelerde dalga dalga yayılarak yeni bir çok gelişmelere olanak verilmektedir.⁵²

Örgütsel değişim örgüt-çevre bütünleşmesini gerektirir. Çevre, örgütlere gerekli kaynakları (hammadde, insan kaynağı, bilgi, yasal çerçeve v.b.) sağlarken, varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüyebilmeleri için de kendisi ile iyi-etkin ilişkileri korumalarını gerekli kılmaktadır. Çevreye olan bu bağımlılık altında örgütler için dış kaynakların akışını kontrol etmek ve bu bağımlılığı bir avantaj haline getirmek temel öncelik haline almaktadır.⁵³

Bu değerlendirmeler çerçevesinde durumsallık yaklaşımında, örgütsel yapı ve süreçlerini etkileyen durumların teknoloji ve çevre olduğu görülmektedir. Bu konuda çeşitli uygulamalı ve kuramsal çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda, işletme büyüklüğü ve örgütte çalışan bireyler de durumsal unsurlar arasındadır. Durumsal unsurların tamamının neler olduğu kesinlik kazanmamakla birlikte, daha etkin bir yönetim uygulaması için önemli bir potansiyel taşımaktadır.⁵⁴

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için, çevredeki değişimler sonucu örgütlerin stratejilerinde durumsal davranmaları gerekir. Böylelikle hem örgüt yapısı, insan kaynakları ve teknolojisi gibi temel unsurlarla hem de bunlarla örgütün dış çevresi arasında denge sağlanmış olacaktır. Değişen çevre koşullarının zorladığı süreç içerisinde örgütsel değişimde ortaya çıkan önemli değişiklikler şunlardır.⁵⁵

⁵² DAVIS, K.-BLOMSTORN, R.L., "Teknoloji ve Sosyal Değişme" (Çev. Ş.Şimşek), Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.1, S. 4, Erzurum, 1995, s. 103.

⁵³ KURTULMUŞ, s. 162.

⁵⁴ KOÇEL, s. 184.

⁵⁵ KURTULMUŞ, s.163-166.

- i. Esnek örgüt yapısı,
- ii. Örgütte yönetim-işgören işbirliğini sağlayıcı bir ilişki ve kültürün kurulması yönündeki değişimlerdir.

Esnek örgüt yapısı: Çevresel değişimlere paralel olarak, çevreye uyumun sağlanması için örgütlerde esnek uzmanlaşmaya doğru kayma oluşmaktadır. Üretimde ise, seri üretim teknolojilerinden çok, rekabet koşulları altında üstünlüğü sağlamak için bilgi temelli teknolojilerle esnek üretime geçilmiştir. Esnek örgüt yapılarıyla, örgütlerin piyasa mobilizasyonu sağlanmakta ve kâr odaklı çalışma anlayışından, yaşam mücadelesi veren anlayış esas alınmaktadır.

Örgütte yönetim-işgören işbirliğini sağlayıcı bir ilişki ve kültürün kurulması yönündeki değişimler: Bu değişimler, çevreyle uyum halinde olmalıdır. İşgören karar ve yönetim süreçlerine katılımını da öngören bu eğilimin Japon sisteminden, Alman çalışma konseylerine, kâr ortaklığına kadar farklı uygulamalarla yapılabilir.

Durumsallık yaklaşımında, yönetimin öncelikli amacı, değişen koşullara kendisini uyumlaştırmak olmalıdır. Bu konuda verimli sonuca ulaşmak, örgüt geliştirme faaliyetinin başarısına bağlıdır. Örgüt geliştirme faaliyetleri ise, yönetim biliminin oldukça yeni konularından birisidir ve örgütü daha etkili ve verimli hale getirerek başarılı olmaya ve örgüt ekolojisini iyileştirerek daha iyi bir ortam sağlamaya yönelik amaçlar, yapı, teknoloji ve insanlarla ilgilidir.⁵⁶

2.2.3.2. Sistem Yaklaşımı

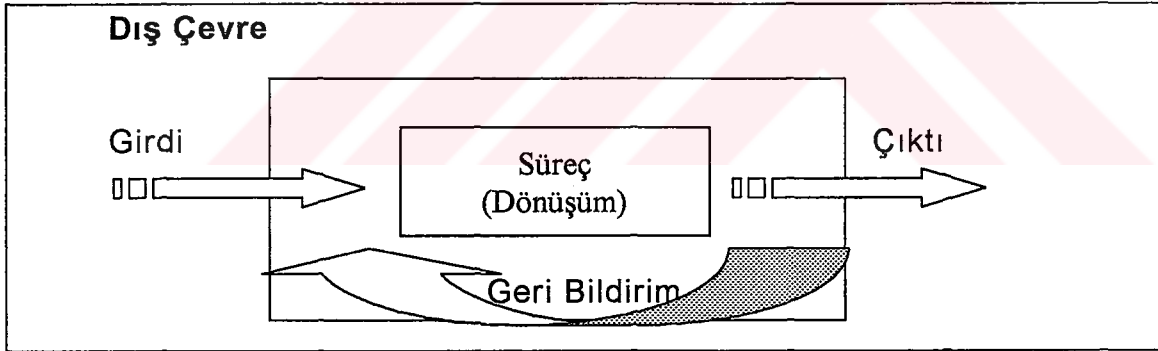
Sistem yaklaşımı açısından örgütler, çevreden çeşitli kaynaklarla (girdi) beslenen ve bu kaynakları süreçleyerek çıktı elde eden; sonradan yine bunları kaynak olarak kullanmak üzere çevreye veren birimler

⁵⁶ KURTULMUŞ, s. 165-166.

olarak değerlendirilir. Bu yaklaşımda örgütler birer açık sistemlerdir.⁵⁷ Şekil yardımıyla (Şekil 2.3) bunu aşağıdaki gibi göstermek olurludur.

Modern dönüşüm içerisinde sistem yaklaşımı, II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim konularında yer almaya başlamış ve Von Bertalanffy'nin "Genel Sistem Kuramı" ile 1920'lere dayanmaktadır. Bertalanffy bir biyolog olarak bunu canlı organizmalarda ele almış, ancak bu kuramın matematik, fizyoloji ve ekonomi gibi bilim dallarına uygulanabilecek yöntem, ilke vb. olabileceğini ileri sürmüştür.⁵⁸ Durumsallık yaklaşımından farklı olarak, çeşitli koşulların gözönünde bulundurulması yerine, gerçekleşen her olay başka açılardan değerlendirilerek belli bir sistem içerisinde daha etkili bir yönetimin ortaya konulabilecektir. Belirlenen çerçeve dahilindeki bu sistem anlayışı, yönetimde yeni bir akımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Şekil 2.3: Sistem ve Unsurları



Kaynak: HICKS, Herbert G.-GULLET, C.Ray, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (Çev: Besim BAYKAL), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul, 1981, s. 164.

⁵⁷ KOÇEL, s. 168.

⁵⁸ KOÇEL, s. 156.

Sistem yaklaşımında, sistem parçalarının tek başına rasyonelleştirilmesi yerine, tüm sistemin bir bütün olarak rasyonelleştirilmesi üzerinde durulur. Diğer taraftan, sistem yaklaşımı, tek başına bilimsel kuram olmaktan çok, belirli olayların, koşulların ve ortaya çıkan yeniliklerin değerlendirilmesinde kullanılan bir düşünce şekli, metod ve yaklaşımdır. Bu yaklaşımdaki temel amaç, yönetim ve örgüt birimlerinin karşılıklı ilişkilerin nitelik ve niceliğini incelemek, bir birimdeki değişmelerin diğerleri üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.⁵⁹ Diğer bir deyişle, çevresel faktörlerle örgüt bir bütün olarak algılanmakta; örgüte, Klasik Yönetim Kuramı'ndaki gibi çevreden bağımsız olarak değil, çevresel faktörler de kabullenilerek bütüncül bir anlayış getirmektedir. Örgütler açısından sistem kavramının unsurlarını kısaca şöyle ele almak olurludur:

- i. Belirli parçalardan oluşması (alt sistemler),
- ii. Parçalar arasında ilişkinin varlığı,
- iii. Bu parçaların aynı zamanda çevre ile ilişkili olması.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Klasik Yönetimin kapalılığı çevresel değişimler sebebiyle örgütler için açık bir sisteme geçişi gerektirmiştir. Yönetimde sistem yaklaşımı, örgütleri esnek hale getirmiş ve daha kapsamlı bir biçimde ele alınmalarını sağlamıştır. Diğer taraftan, Neo-Klasik Yönetim Kuramının alt yapısını oluşturan bulgularını (Hawthorne araştırmaları) uygulanma fırsatı doğmuştur. Ayrıca, sistem yaklaşımıyla yönetimde şu dönüşümler gerçekleşmiştir.⁶⁰

- i. Yönetim, dar anlamından kurtarılarak dar kalıpların yorumundan arındırılmış, kendi sisteminin ilişkili olduğu diğer sistemleri ve çevresel faktörler de göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır.
- ii. Yönetim kendi sistemi dışında, geniş bir çevrenin amaçlarıyla da bütünleşme fırsatı bulmuştur.

⁵⁹ HICKS –GULLET, s. 163-164

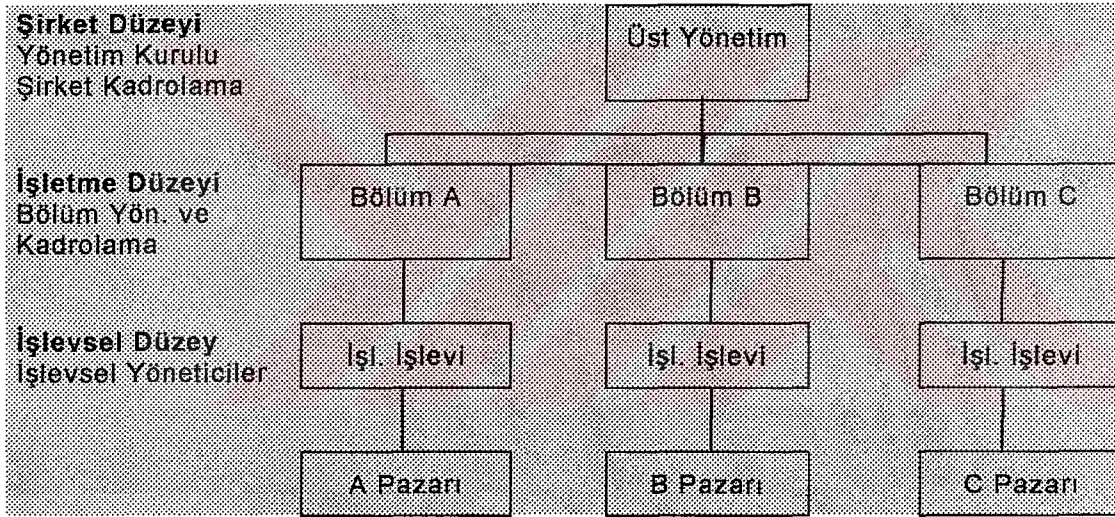
⁶⁰ KOÇEL, s. 159.

- iii. Yönetim, örgüt yapısını, alt sistemlerin amaçları (özellikle insan kaynakları sistemi) ile bütünleştirme fırsatı bulmuştur.
- iv. Yönetim, alt sistemlerin genel sisteme katkılarını belirleme fırsatı bulmuştur.

2.2.3.3. Stratejik Yönetim ve Dönüşüm Süreci

Strateji, çevre ile uyumlaşmada izleyeceği yolu ya da örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmeyi amaçlayan geniş bir planı⁶¹ ifade etmektedir. Farklı açıdan strateji, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kaynak dağılımını ve çevre ile ilişkilerini gösteren hareket planıdır.⁶²

Şekil 2.4. Stratejik Yönetim Düzeyleri



Stratejik yönetim ise, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür."⁶³ Örgütlerde stratejik yönetim üst yönetimde yoğunlaşır ve stratejiler üst yönetimce tespit edilerek alt kademelere iletilir (Şekil 2.4). Stratejik yönetimin doğuşu 20. yüzyılın ortalarından sonralarına rastlar.

⁶¹ BOVEE, Courtland L., *Management*, McGraw Hill, New York, 1993, s.238.

⁶² DAFT, Richard L., *Management*, Second Edition, The Dryden Press, Orlando, 1988, s.152.

⁶³ DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Baskı, İz yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 22.

İşletme biliminin doğuşundan stratejik yönetimin ortaya çıkışına kadar aşağıdaki dönüşüm süreci yaşanmıştır.⁶⁴

- i. Bütçe ve mali kontrol,
- ii. İşletme politikası ve uzun vadeli planlama,
- iii. Stratejik planlama,
- iv. Stratejik yönetim.

2.2.3.3.1. Bütçe ve Mali Kontrol

Bilimsel yönetimin ilk basamağını oluşturan bu dönemde; işletme faaliyetleri basit bir biçimde planlamaya başlamış ve işletme bütçelerine ağırlık verilerek yöneticilerin kararlarına yardımcı olunmuştur. Bu dönemde yapılan planlar, işin kendisine ve rutin işlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

2.2.3.3.2. İşletme Politikası ve Uzun Vadeli Planlama

Bu aşamada, işletme bir bütün olarak değerlendirilerek, planların ve politikaların buna göre yapılandırıldığı görülmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası, Amerikan Ekonomisi'nde görülen büyüme karşısında işletmelerin mevcut bütçeleri yetersiz kalmış ve çevresel değişmelere paralel olarak geleceği tahmin etme zorunluluğu ve buna göre daha uzun vadeli planların yapılması gereği ortaya çıkmıştır.

2.2.3.3.3. Stratejik Planlama

Daha uzun planlara gereksinim duyulması sonucu, işletme politikaları, 1960'a kadar askeri birimlerde kullanılan strateji kavramı işletmeciliğe girerek stratejik planlamaya dönüşmüştür. Bu aşamada, stratejik planlama stratejik yönetimin bir işlevi olarak ele alınmamış, daha çok tek başına dış çevrenin analizi ve uygun strateji seçiminden öteye geçmemiştir.

⁶⁴ DİNÇER, s. 30-33.

2.2.3.3.4.Stratejik Yönetim

Stratejik planlamanın ortaya çıkmasından kısa süre sonra, stratejik yönetim aşaması başlamıştır. Stratejik yönetimin bu dönüşüm aşamasındaki temel yönelimi, çevrenin sürekli değişim göstermesi karşısında, işletmelerin bu değişimi yönetme ve hatta yönlendirme gereğidir. Bu aşamada, pazarların sürekli analizi, kaynak belirleme, uygun stratejiler üzerinde sürekli arayışlar içinde olma, her bir stratejik işletme birimi (SİB) için ayrı stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin örgütsel yapıyla bütünleştirilmesi ve sonuçta kontrol edilerek değerlemeye yapılarak stratejik başarı sağlanmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde çoğu işletmeler, stratejik planlamaya ağırlık verirken, stratejik yönetimi gözardı etmektedirler. Dolayısıyla, yaratıcılık sürecine gereken önem verilmemektedir. Dış çevrenin sürekli değişmesi, stratejik planları eskitmektedir. Stratejik planlar uygulanırken çevre değişime uğrayarak, stratejik kararlar gündem dışı kalabilmektedir.⁶⁵ Bu noktada, değişim baskısı, stratejik yönetimi ön plana çıkarmakta ve bu yaklaşımın sürekli bir işlev olduğunu ortaya koymaktadır.⁶⁶

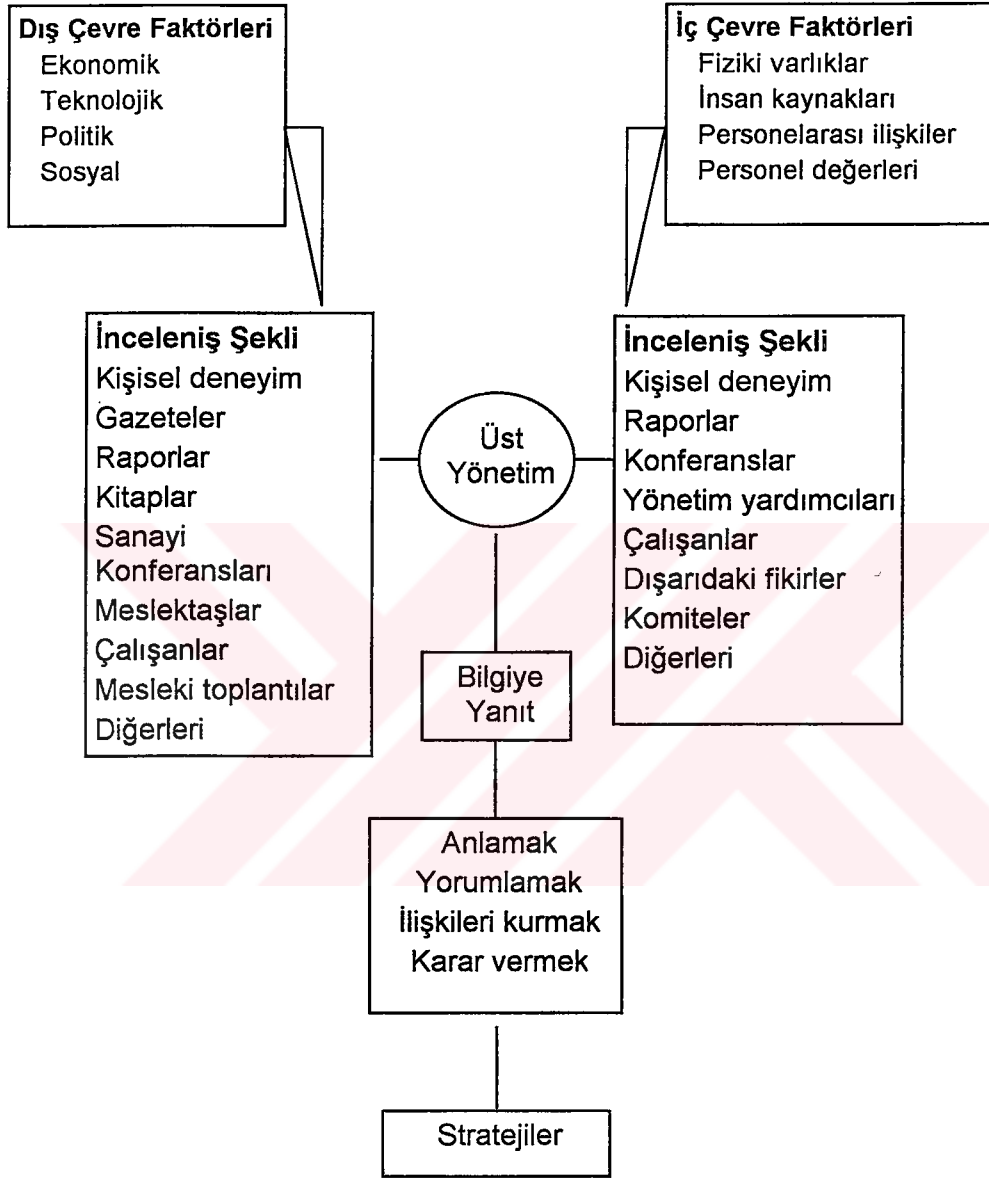
SWOT analizi, stratejik yönetim sürecinde önemli bir faktördür (Şekil 2.5). Bu analizde, örgütün iç ve dış çevresindeki olaylar ve bunların etkileşimleri hakkında bilgi toplamak olurludur. Yönetim bu aşamayla, örgütün stratejik amaçlarını belirlemede kolaylık sağlamış olur. SWOT analizinin önemi, 1970'lerde ABD hayat sigortası sektörünün satışlarının düşmesiyle, ailelerin hem babadan hem de anneden gelir sağladığı, bu yüzden ek bir güvene gereksinim duyulmadığı anlaşılacak ortaya çıkmıştır.⁶⁷

⁶⁵ NADLER, David A., "Collaborative Strategic Thinking", *Planning Review*, (September-October, 1994), s. 30.

⁶⁶ WILSON, Ian, "Strategic Planning is not Dead-It Changed", *Long Range Planning*, (August, 1994), s.12-14.

⁶⁷ CERTO, Samuel C.- PETER J. Paul, *Strategic Management*, Second Edition, McGraw, Hill, New York, 1991, s. 51.

Şekil 2.5: SWOT Analizi



Kaynak: ROBBINS Stephen P., **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 1988, s.169.

2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, işletmecilik literatürüne yeni ve farklı boyutlar kazandırarak hemen her sektörde uygulama alanı bulmuştur. Modern anlamda mükemmelliği tanımlama anlamına gelebilecek Toplam Kalite Yönetimi; örgüt işlevleri ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması ve analiz edilmesine dayanan, tüm maddi ve sosyal (insan kaynakları) kaynakların bir bütün olarak ele alan bir yaklaşım, şeklinde tanımlamak olurludur.⁶⁸

Toplam kalite kavramı daha makro bir düzeyde ele alındığında farklı olarak şöyle tanımlanabilir: Yalın bir örgüt yapısı içinde; çalışanların aktif katılımı sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk devredilmesi; insan kaynaklarının verimlilik yönelimli motive edilmesi; örgütsel düzeyde iletişim ağının kurularak, çalışanlar arasında bilgi alış-verişinin arttırılması; buna bağlı olarak, süreçlerde çapraz işlevsel birimlerin grup çalışmasına yönlendirilmesi ve sonuç olarak müşteri yönelimli kaliteli mal ve hizmetin üretilmesine fırsat tanımaktır.⁶⁹

Bu yönelimli olarak, KOBİ'lerde yalın örgüt yapısını kurmak daha kolaydır. İş talimatları ve süreçlerin kısalığı bu işletmelerdeki kalitenin temel amaç ve politikalarında daha kolay yer almasını ve uygulanmasını sağlar. Buna karşın, bu tür işletmelerin gerek mali, gerekse yetişmiş insan gücünün olmaması kalitede belirsizlik yaratabileceğinden sürekli arayışın içinde olunması ve kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun tüm çalışanlarca birlikte kazanılabilecek bir iş olduğu konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir.⁷⁰

⁶⁸ ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi - Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul, 1997, s. 20.

⁶⁹ ERSEN, s. 20.

⁷⁰ EHRESMAN, Terry, "Small Business Success Through TQM: Practical Methods To Improve Your Organizations Performance", **ASQC Quality Press**, Wisconsin, 1995, s. 235.

TKY'nin diğ er yönetim sistemlerinden olan önemli farklarından biri, her düzeydeki örgütü mükemmele götürece k bir yönetim sistemi olarak genel kabul görmesidir. Burada esas etken, örgütlerin gereksinimlerini klasik yaklaşımdan farklı olarak, "sentez yaratan düşünce felsefesi"⁷¹ne dayalı olmasıdır. Yıllar önce geliştirilen yönetim kuramlarına dayandığı bilinen bir çok tekniğı, yöntemi ve yaklaşımı, günümüz rekabet ortamının tanımladığı gereksinimler doğ rultusundan birleştiren TKY, sentezci yaklaşım içinde oldu ğ u söylenebilir.⁷²

TKY, kendi sürecini tamamlayabilmesi bazı temel ilkelerin varlığına bağı ldır. Bunlar:

- i. Müş teri odaklılık,
- ii. Önderlik,
- iii. Katılım,
- iv. Sıfır hata,
- v. Sürekli geliştirme,
- vi. Sürekli eğitim.

2.2.4.1. Müş teri Odaklılık

Müş teri odaklılık, mevcut standartları değı ş tirmede arzulu olma⁷³, müş teriyle karş ılıklı etkileş imde bulunma, kısa sürede müş teriyi tanıma, değı rlendirme ve bunun alıcı satıcı ikilisine uygulanmasıdır.⁷⁴

Günümüz pazarında satılan ürünlerin teknolojik geliş miş liğı ve çeş itliliğı karş ısında müş teri, önceki dönemlere göre daha çok seçici davranmaya yönelmiş ; kullanmakta oldu ğ u ürün ve hizmetleri, rahatlıkla başka ürün ve hizmetler terk ederek, başka tercihlere

⁷¹ YANARSOY, s. 55.

⁷² YANARSOY, s. 40-41.

⁷³ PASMORE, WILLIAM A., "Flexibility Manager", **Creating Strategic Change-Designing The Flexible, High-Performing Organization**, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, s. 191.

⁷⁴ YANARSOY, s. 52.

yönelebilmektedir.⁷⁵ Bu yönüyle, müşteri gereksinim ve tatmin düzeyini önceden bilen işletmeler, rakiplerinden önce sürekli ürün geliştiren, çeşitlendiren bir anlayışla rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir.

2.2.4.2. Önderlik

TKY'de önderlik, katılımcılığı esas alan, işbirliğini teşvik ederken, kalite bağlamında da müşteri odaklılığı tercih eden bir yaklaşımı ifade eder. Otoriter önderlik, genellikle dikey örgüt yapılarında başarılı olurken, katılımcı önderlik yatay ve az kademeli bir örgüt yapısında başarılı olmaktadır.⁷⁶

TKY'de önderlik ve yön çizme, kurumların üst yönetimde yönetici olarak görev alanların zamanlarının çoğunu üretim esnasında rutin eylemler esnasında ortaya çıkan sorunlarla ilgilenmemelerini; bunun yerine bu tarz konuları alt kademe bulunan yöneticilerine devrederek, uzun vadeli düşünülerek, buldukları kurumu dönüştürmek amaçlı çalışmalarda odaklaşmalarını kapsamaktadır.

2.2.4.3. Katılım

İşletmelerde TKY'nin geliştirilebilmesi ve hayata geçirilmesi bir dönüşümü gerektirir. Bu dönüşümün etki alanı, çalışanların işlerine ve çalıştıkları birimlere karşı tavır, tutum ve davranışları olacaktır. Katılımın oluşması için çalışanlar, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve sürekli geliştirilerek dönüşüm sağlanabilmelidir.⁷⁷

Örgütlerde katılımın sağlanması için yapılması gerekenler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:⁷⁸

⁷⁵ YANARSOY, s. 52.

⁷⁶ AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, s. 313.

⁷⁷ PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *Verimlilik Dergisi-Toplam kalite Özel Sayısı*, 1995, s. 34-35

⁷⁸ PEŞKİRCİOĞLU, s. 35.

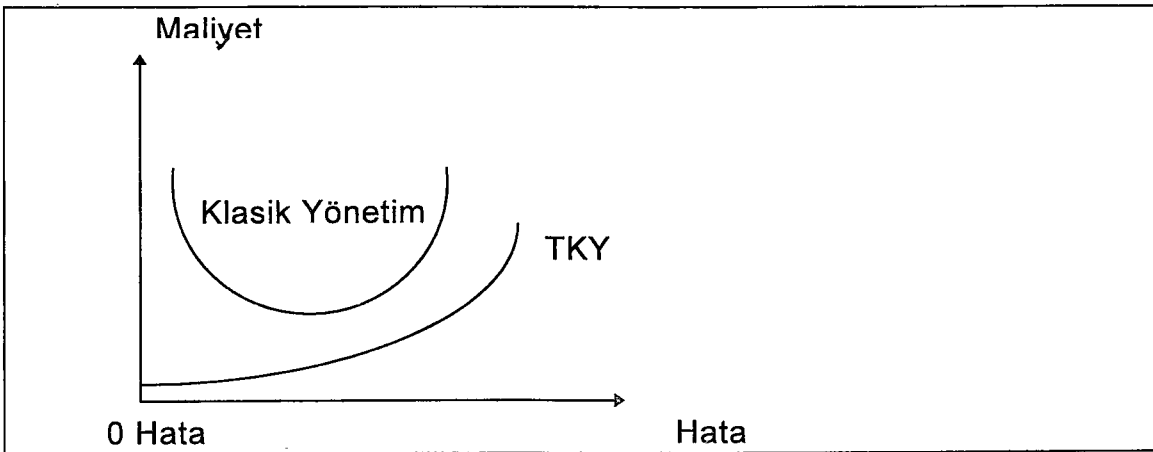
- i. Etkili iletişim ile çalışanlara işleri ve kuruluşla ilgili gerekli bilgiler zamanında, doğru ve hızlı bir biçimde sağlanmalı,
- ii. Örgütün her düzeyinde yaygın ve sürekli eğitim ve geliştirme programları uygulanmalı,
- iii. Karar alma gücü verilmeli ve bu yönde cesaret vermeli,
- iv. Performansa göre ödüllendirme sisteminin sağlanması.

2.2.4.4. Sıfır Hata

Sıfır hata, insanların faaliyetlerini sürdürürken önceden muhtemel olabilecek hataları öngörmesini ve bunu hemen önlemeyi ifade eder. Bunun için "sıfır hata" kavramının örgütlerde iyi tanımlanması gereklidir. Aşağıda bununla ilgili olarak bazı tanımlamalar yapılmıştır:⁷⁹

- i. Sıfır hata; bir motivasyon aracı değil, yönetim standardıdır.
- ii. Yönetimin sadece desteğiyle değil, aktif katılımı ile olurludur.
- iii. Örgüt kültürünü benimseyen herkes, sıfır hata programını başarıyla yönetebilir.
- iv. Yönetim ve çalışanlar arasında güçlü iletişim sağlar.
- v. Hem üretim hem de hizmet sektöründe uygulamak olurludur.

Şekil 2.6. TKY ve Klasik Yönetimde Sıfır Hata Yaklaşımı



Kaynak: GÜR, s. 23.

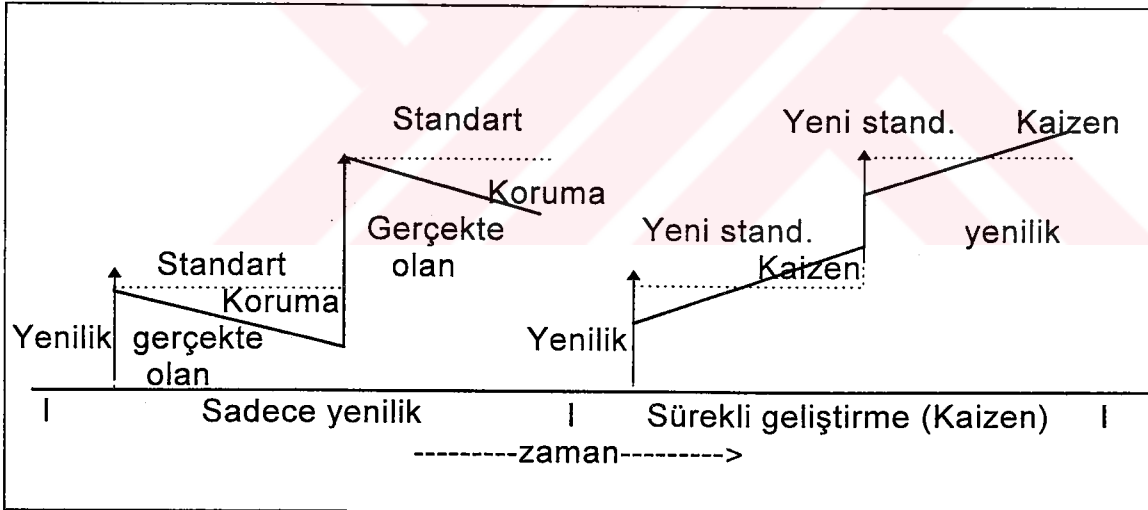
⁷⁹ GÜR, Jale, *Kalite Maratonu*, ASIAD, Ankara, 1996, s. 22.

Klasik yönetim kuramında, maliyet ve kalite arasında ters orantı vardır. Kalitenin yükseltilmesi maliyetlerin artmasına sebep olur. Kalitenin en iyisi düşük maliyetle elde edilenidir.⁸⁰ Dolayısıyla sıfır hata çalışmaları, maliyet unsuru olarak değerlendirilir ve sıfır hata anlayışı yerine standartlara uygunluk önem taşır (Şekil 2.6).

2.2.4.5. Sürekli Geliştirme

TKY “değişmeyen ölür” felsefesinin gereği olarak ve “yeterince iyi yeterli değildir” ilkesi ışığında sürekli geliştirme ilkesine dayanır. Burada temel sebep, rekabet koşullarının sürekli değişmesi⁸¹ ve radikal bir biçimde olmasıdır. Yani TKY, “önce değişim sonra geliştirme” yerine “değişimi önceden öngör ve sürekli geliştir” felsefesine dayalıdır.

Şekil 2.7: Yenilik Yapma ve Sürekli İyileştirme Arasında Bir Kıyaslama



Kaynak: İMAİ, s. 27.

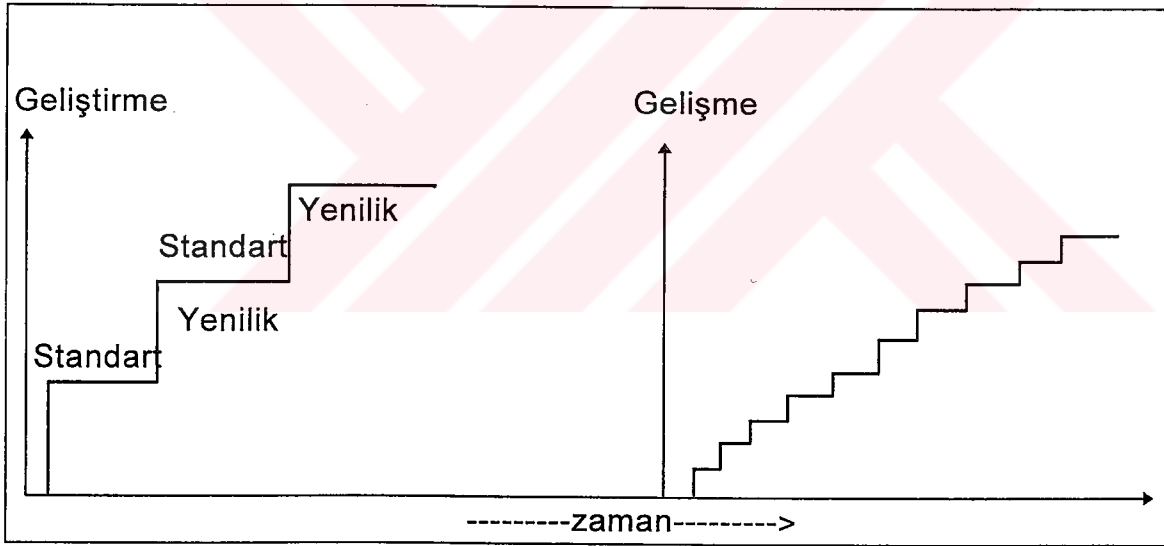
Bu sayede, işletmeler radikal değişimlerin yaratacağı olumsuzlukları da önleyerek, sürekli iyileştirmeye ortaya çıkacak olumsuzluklar zamanından önce önlenmiş olur.

⁸⁰ GÜR, s. 22.

⁸¹ YANARSOY, s. 79.

Sürekli yeniliği ve gelişmeyi amaçlayan, Toplam Kalite Yönetimini benimseyen örgütlerde, tüm çalışanlar, kendilerini bir tedarikçi ve müşteri ilişkisi içinde hissederek, daha doğru bir biçimde iletişim kurarlar. İletişimde bu tip bir norm belirlendiğinde, tüm çalışanların potansiyelini artırarak yeni bir işbirliği içine girilmiş olur.⁸²Sürekli geliştirme, üst, orta ve alt yönetimi kapsayan her düzeyde iyileştirmeyi gerektiren, Kaizen kavramı ile eşanlamlıdır. Kaizen sadece standartların korunması değil, aynı zamanda yükseltilmesi için de gösterilen sürekli çabaları ifade eder. Bir başka deyişle, amaç, yenilik gerçekleştiği zaman bunu korumak değil, bunu aynı zamanda sürekli geliştirmektir. İşletmelerde faaliyet gösteren Kalite Kontrol Çemberleri bir sorunu çözdükten sonra, diğeri ile ilgilenmeye yönelir⁸³ (Şekil 2.7).

Şekil 2.8: Yenilik Yapma ve Sürekli İyileştirme Arasında Bir Kıyaslama



Kaynak: İMAİ, s. 27.

⁸² MCDONALD, J.- PIGGOTT, J., *The New Management Culture*, McGraw Hill, 1993, s.205.

⁸³ İMAİ, Masaaki, *Kaizen - Japonya'nın Rekabetteki Başarısını Anahtarı*, MPM, 1994, s. 26-27.

Şekil 2.7’de de görüleceği gibi, Batılı endüstri ülkelerinin benimsediği birinci yoldur. Bu yaklaşımda yenilik yapılır ve uzun süre ürün ve teknolojik standart korunur. Ancak bu sırada Ar-Ge faaliyetlerine de devam edilmektedir.⁸⁴ Ancak görüldüğü gibi mevcut dönüşümler, yapılan yeniliği kısa zamanda eskitmekte ve yeni bir yapılanmaya gidilerek, yeniliğe gereksinim duyulmaktadır. TKY’de sürekli iyileştirme temel ilke olması sebebiyle, yenilikler sürekli iyileştirilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Yukarıdaki şekilden farklı olarak daha genel ifadesiyle ele aldığımızda, şekil yardımıyla sürekli iyileştirme ve yenilik aşağıdaki gibi şematize edilebilir:

2.4.2.1.6. Sürekli Eğitim

TKY öğelerinin çok boyutlu oluşu ve çevresel değişimlerin de süreklilik göstermesi, insan kaynaklarının da sürekli eğitimini gerektirmektedir. Ancak, sürekli eğitimde gözönünde bulundurulması gerekli önemli konulardan biri; eğitim gerçekleştirilirken değişimin gerçekleşme dönemlerine göre değil, her bir olaydan bireylerin deneyim kazanmaları sağlanmalı ve bu deneyim örgütsel düzeyinde öğrenmeyi gerçekleştirmelidir. Eş deyişle, öğrenen organizasyon yapısı oluşturularak, çok boyutlu bireyler kendilerini geliştirirken, diğer taraftan da eğitim programları ile bu işlev desteklenmelidir.

Kaliteye önem veren örgütler, her kademedeki yönetici ve işgörenleri yaygın eğitimle geliştirmek için bir takım harcamalarda bulunmak zorundadırlar. Çünkü, müşteri taleplerinin belirlenmesinde nitelikli insan gereklidir. Nitelikli insanın da varolması ve süreklilik göstermesi eğitime bağlıdır.

TKY ile ilgili temel ilkeler incelendikten sonra, TKY’nin yönetim düşüncesine etkileri şu ana konular etrafında toplanabilir:⁸⁵

⁸⁴ YANARSOY, s. 79.

⁸⁵ LEE, s. 18-24.

- i. *Paylaşılması bir görev anlayışı ve vizyon oluşturmak:* Karşılıklı etkileşim esas alınarak, katılımın sağlanması ön plandadır. Çalışanların kendi vizyon ve görevlerini kuruluş vizyon ve görevlerinden ancak onlarla uyumlu olarak kendileri yaratırlar ve görevlerini ve vizyonlarını başarmak üzere kendi örgütlerini kendileri tasarlarlar. Bu karşılıklı etkileşimde planlama prosesi ile üst yönetimin rolü hiç bir biçimde azalmamaktadır. Bunu yanında üst yönetimin, daha düşük örgüt düzeylerinde planlama yapılabilmesi için uygun çevreyi oluşturmak gibi bir ek sorumluluğu da yüklenmiştir. Bir düzeyden diğerine devamlı akış sürecinin paylaşmaktadır.
- ii. *Karşılıklı etkileşimci bir örgüt tasarlamak ve yönetmek:* Örgüt bölümleri arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek ihtiyacı rekabette üstünlüğün ölçütlerinden biridir. Örgütte üst yönetim, aynı zamanda alt bölümlerin baş yöneticisi ve grup faaliyetlerine tavsiyede bulunmak, eşgüdümü sağlamak görevlerini üstlenir. Rusell L.Ackoff tarafından geliştirilen karşılıklı etkileşimci yönetim sistemlerindeki örgüt yapısı geçmişte yerinden yönetim deneyimlerindeki sorunları düzeltmek üzere tasarlanmıştır. TKY'ne göre yapılandırılan örgüt yapısı çeşitli önemli ilkeleri beraberinde getirmiştir. Bununla ilgili ilkeler etkileşimci önderlik konusunda değinilmiştir.
- iii. *İnsanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek:* Karşılıklı etkileşimin olması üst yönetimin sürekli teşhis ve izlemesine bağlıdır. ABD'de bir işletmede başarısız KKÇ uygulaması, ancak üst yönetimin grupları izlemesi ve daha sonra da gruplara doğru sorular yönelterek başarıya ulaştırmıştır.
- iv. *İnsanlara yetki devretme:* Örgüt için yetki devretme; insanlara daha düşük düzeylerde daha fazla yetki vermek ve onları

eğitmek anlamına gelir. Ancak örgütlerde amaç gücün nerede olacağı değil, örgütü daha etkin hale getirmektir. Bunun için gücün çoğaltılması ve paylaşımı gerekmektedir. Hızla değişen dünyada bir örgütün kendini geliştirmesi için yerinden yönetim gereklidir. Başarılı yetki devretmenin olası sonuçlar doğmasına sebep olacaktır:

- i. Çalışanlar örgütü geliştirmeye motive edilmiş olur,
 - ii. Çalışanlar uygun biçimde eğitilir ve işlerini geliştirme becerisine sahip olur,
 - iii. Örgüt bireyleri karar verirken daha rahat davranmış olur,
 - iv. Örgütte insan kaynaklarının geliştirilmesine olanak sağlanmış olur.
- v. *Öğrenen bir örgüt oluşturmak*: TKY'de önder çalışanların nasıl motive edileceğini bilmek durumundadır. Uygun motivasyon ortamı yaratılarak, bireysel öğrenme süreci hızlandırılır. Öğrenen bireyler, grup dinamiği ile sürekli öğrendikleri bilgileri örgüte yansıtarak yönetimin başarısızlıklarını önlemiş olurlar.

2.2.5. Modern Ötesi Dönüşüm

Modern ötesi (Postmodernizm), kapitalist kültürde özellikle güncel sanatlarda gelişen bir harekete verilen addır. Modern ötesi terimi 1960'larda New York'daki sanatçılar ve eleştirmenler arasında ortaya çıkmıştır ve 1970'lerde Avrupalı kuramcılar tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramcılardan Jean-François Lyotard "The Post-modern Condition" (Post-modern Durum) adını verdiği ünlü kitabında, modern çağın meşrulaştırıcı söylemine, bilim aracılığıyla insanlığın gelişerek özgürleşmesini ve küresel düzeyde geliştirilmiş geçerli bilgiyi öğretebilmek için, gereksinim duyulan birliği felsefenin sağlayabileceği düşüncesine karşıdır. Bu yönüyle, modern ötesi kuram, bilginin ve

temelciliğin eleştirisiyle tanımlanır. Lyotard, ortada tek bir düşünce değil, çeşitli düşünceler (çok yönlülük) olmasından ötürü artık, tek bir düşüncenin bütünleştirici olamayacağını ileri sürmektedir.⁸⁶

Modern ötesi kuram, farklı alanlarda bulunan parçaları birbirine eklemeye (eklektizm), yaratıcılığa, aktararak söylemeye, tesadüflere, standart dışılığa, parçalılığa ve benzetmeye ağırlık vermektedir. Bunun da ötesinde, modern ötesi kuram, son yıllardaki gelişimiyle birlikte hemen herşeyi metinleştirme yönünde bir hareket doğmuştur. Bu anlamda tarih, felsefe, hukuk, sosyoloji, işletmecilik ve diğer disiplinler isteğe bağlı olarak bu alanda fikir üretmektedir.⁸⁷ Modern ötesi kuramda, yer ve zaman heterojen olarak algılanmakta ve bütünleşik olarak değerlendirilmektedir. Bunların sonucu olarak, yazılım işletmesi Microsoft'un sahibi Bill Gates⁸⁸: Gelişmiş yazılımlarla modern ötesi toplumların kendi dillerini başkalarına hemen çevirerek birbirleriyle anlaşabileceklerini; şimdilik bu alanda dil olarak İngilizce'nin etkin olduğunu, ancak her ülkenin "Unicode" (Tekkod) programı ile kendi dilinin karakterlerini kullandığını, gelişmiş programlarla ileride ortak bir iletişim yapısının oluşacağını ileri sürmektedir.

Kavram olarak tanımlanacak olursa modern ötesi kuram, belirlenmiş standartlar olmaksızın ileride yapılacak uygulamaları, bugünden düşünerek (ön çalışmalarla) yapmaya başlamaktır. Lyotard bunu, "yapılacak olmakta olanın" kurallarını formüle etmek için kuralsız çalışmak olarak tanımlamaktadır. Ayrıca O'na göre modern ötesi kuram, geleceğin (post) evvelkiliği paradoksuna göre anlaşılması gerektiğini ve

⁸⁶ SARUP, M., *Post Yapısalcılık ve Post-modernizm*, (Çev: Bekir Güçlü), Ankara, 1995, s. 156.

⁸⁷ SARUP, s. 158

⁸⁸ GATES, Bill, "Tek Bir Dünya Diline Doğru mu Gidiyoruz?", *Yeni Yüzyıl*, 22 Temmuz 1997, s. 11.

nesnellik modernliği simgelerken, modern ötesini de denemelerin simgelediğini ileri sürmektedir.⁸⁹

İşletmeler için önceleri sermayeye kolay erişim, üstün teknolojiye sahip olmak, ucuz üretim girdilerini elde bulundurmak önemli rekabet üstünlüğü sayılırken, artık modern ötesi ekonomiye geçişte bunların yerini yeni pazar ve ürün stratejilerine uyumlaşabilecek ve bunları sürekli geliştirebilecek üstün niteliklere sahip insanlara sahip olmak birinci sırada yer almaktadır. İnsan kaynağı sürekli gelişen teknolojilerin temel girdisi ve işletmelerin başarılı olmalarında önem taşımaktadır.⁹⁰ Modern ötesi dönüşüm, yukarıda da belirtilen dönüşümlerin sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak ele alınması olurludur.

Modern ötesi kuram, yeni bir çağ olmamakla birlikte, yetersiz kalan modern kuramın değişimlere karşı geliştirilmiş yeni bir dönüşümün ilk aşamasıdır. Bu kavram, temel olarak Batı'ya özgü bir yenilik ve kültürel bir olgudur. Ancak bu olgu diğer gelişmiş ve bu kültürden beslenen ülkelerde, geleneksel olarak tartışmalara konu olmaktadır.⁹¹

Bu tanımlamalardan elde edilen sonucu maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamak olurludur:

- i. Sosyo-ekonomik yapının bilgi ile yapılandırılması ve her alanda sanatın yoğunluk kazanması,
- ii. Bireyin ön plana çıkması ve yönetsel alanda bir kaynak olmadan öte, örgütler için bir sermaye özelliğini taşımaya başlaması,
- iii. İnsanların siyasallaşması yerine, gönüllü kuruluşların siyasal alanda baskı oluşturması,

⁸⁹ LYOTARD, Jean François, **Post-modern Durum**, (Çev: Ahmet Çiğdem), Vadi Yay., Ankara, Şubat, 1997, s. 158.

⁹⁰ KURTULMUŞ, s. 18.

⁹¹ HELLER, A. - FEHER F., **Post-modern Politik Durum**, (Çev: Şükrü A. Akınbay), Ankara, 1993 s.25.

- iv. "Bireylerin istekleri ön plana geçmekte ve gönüllü kuruluşlarda yoğunlaşarak"⁹² moral kazanmakta; dolayısıyla işletmelerin örgüt kültürlerini bu yönelimli geliştirmeleri,
- v. Bilgi sosyal hayatın tüm kesimlerinde temel girdi olmakta, ancak bu bilginin temelde bilimsel olmasından çok, yaratıcılığa dayanan her bilgilerin değerlendirilme kapsamına alınması,
- vi. Bilgi, anlam yönüyle bulunduğu yerin değerleriyle birlikte yayılmakta, dolayısıyla ileride bu yapıya uygun doğal bir iletişim dilinin ortaya çıkması.
- vii. İletişim ve medyanın etkisiyle gerçeklik, yerini görüntüye (imaj) bırakmaktadır. Alt kültürlerden beslenen bireylerin yerine, sürekli dönüşüme dayanan hayat felsefesinden kaynaklanan yeni yaşama biçimlerinin ortaya çıkması.

Modern ötesi kurama eleştirel yaklaşan Baudrillard göre; kitleler ve sessiz çoğunluklar, edilgen olarak medya, spor ve siyasetin aracılığıyla geleneksel siyaset ile sınıf savaşına ilişkin güncelliğini yitirmiş kitlesel taklit ürünlerini tüketmek zorunda bırakılmışlardır. Baudrillard, bu durumu "tüketici kültürü devri" deyimi ile tanımlamakta ve tüketici kültürünü modern ötesi kültürün bir parçası olarak değerlendirmektedir. Bu kültürde, geleneksel ve standartlaşmış yapı yerine, çok kültürlülük esas teşkil etmektedir.⁹³

Yönetimsel alanda; teknolojinin değişimi ve gelişimine paralel olarak yönetim olgusu da değişiklik göstermiştir. Ve bu anlamda geleneksel yöneticilik anlayışının yerini; çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyonel yöneticiler almıştır. Özellikle bilgi teknolojisinin hızla gelişimi sonucu bilgi ve iletişim kolaylığına sahip olunmasıyla modern ötesi toplumlarda yöneticiler yeni bir güç oluşturdular. Yeni yöneticilerin

⁹² DRUCKER, Peter F., *Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası*, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, s. Ankara, 1993, s. 229.

⁹³ SARUP, s.191-198.

oluşturduğu yeni bir tür bürokrasiye alternatif olarak kontrol sürecinde demokrasiye ağırlık verecek işbirliği modelleri gelişmektedir. Bu anlamda modern ötesi toplumda çalışanların karar sürecine katılmalarını sağlayan işbirliği kültürünün etkisi altında yeni örgüt türleri ortaya çıkmıştır⁹⁴ (Tablo 2.2).

Tablo 2.2. Modern ve Modern Ötesi Örgüt Yapısı

Modern Örgütler	Modern Ötesi Örgütler
Teknolojinin kayıtsız koşulsuz dominantlığı	İnsan-makine optimizasyonu
Makinenin bir parçası olarak insan	Makinenin tanımlayıcısı olarak insan
İyi tanımlanmış düşük nitelikli işler (Tek ve sınırlı yetenekler)	İşin niteliklerinde optimum gruplanma (Çoklu ve geniş yetenekler)
Harici kontroller (Denetçi ve uzmanlar, kontrol süreçleri)	Dahili kontroller (kendi kendini kontrol eden alt-sistemler, grup dinamikleri)
Dikey örgütsel şema, otokratik yönetim	Yatay örgütsel şema, katılımcı yönetim
Çalışanlar arasında rekabet	Çalışanlar arasında arkadaşlık ruhu
Sadece örgütsel hedefler	Örgütsel hedeflerin yanında grubun ve bireylerin hedefleri
Yabancılaşma	Bağlılık
Düşük risk alma	Yenilikçilik
Basit yapısal kontrol	Kurum kültürü
İş ve görev tanımları	Kurum kültürü
Bireysel kâr maximizasyonu	Bireysel tatmin

Kaynak: KURTULMUŞ, s. 163.

Örgütsel alandaki modern ötesi dönüşüm, sadece endüstri ilişkilerinde değil; yönetim türlerinde ve hatta yönetim kavramında da köklü farklılaşmaların gözlenmesi, yeni örgütlenmelerin geleneksel örgütlerden hem yapı, hem de ilkeler itibarı ile ayrılmaları sonucunu doğurmuştur. Bunun sebebi ise, ekonomideki köklü değişimlerin,

⁹⁴ KURTULMUŞ, s. 159.

örgütlerin strateji, kültür, yapı ve çalışma koşullarında da önemli değişimlere sebep olmasındandır.⁹⁵

2.3. İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜM İŞLEVLERİ

Genel dönüşüm etkilerinden işletme işlevlerini arındırmak mümkün olmayacağından, işletme işlevleri konusunda "Dönüştürücü İşlevler" adıyla yeni tasnif gereklidir. Dönüştürücü işlevler başlığı altında şu konular yer almaktadır:

- i. Ar-Ge yönetimi,
- ii. Örgütsel davranış,
- iii. Erişimlilik yönetimi.

2.3.1. Ar-Ge Yönetimi

Ar-Ge, işletmelerde bir dönüşüm işlevi ve ülkelerin gelişmişlik düzeyinin bir göstergesidir. Ar-Ge faaliyetlerinin temel gerekçesi, işletmeye katma değer sağlamaktır. Bu doğrultuda, AB ülkelerinde Ar-Ge harcamaları GSMH'nin %2'sidir. Bu harcamalar kimi AB ülkelerinde daha fazlasıdır. ABD'de %3'e yakın, Japonya'da ise bu oran %3'tür. Bu oranlar gelişmiş ülkelerde farklı işletmelere göre değişmektedir (Tablo 2.3). Ülkemizdeki Ar-Ge harcamaları olması gerekenin çok altında, %0.5 olarak gerçekleşmektedir.

Gelişmişlikle Ar-Ge harcamaları arasında doğrudan ilişki kurulabilir: Dönüşüm, Ar-Ge harcamaları oranında gerçekleşir. Ülkemizdeki Ar-Ge oranının azlığı ile oluşan boşluk, teknolojinin gelişmiş ülkelere transfer edilerek doldurulmaya çalışılmaktadır. Bu da dışa bağımlılığı ve kültürel erozyonu gündeme getirmektedir. Çünkü teknolojik

⁹⁵ KURTULMUŞ, s. 162.

transfer, kültürel transferi de beraberinde getirmektedir.⁹⁶ Bunun için, ülkemizdeki işletmelerin dönüşümü gerçekleştirmeleri, Ar-Ge harcamalarını kademeli olarak artırmalarına bağlıdır.

Tablo 2.3. ABD, Avrupa ve Japonya'da Ar-Ge Harcamasında
Öncü İşletmeler

	Ar-Ge Harc. Milyar \$	Ar-Ge/ Satışlar (%)		Ar-Ge Harc. Milyar \$	Ar-Ge/ Satışlar (%)
GM	5.25	4.2	CGE (Fr)	1.81	8.4
IBM	5.20	8.3	Bayer	1.40	6.1
Ford Motor	3.17	3.3	Hoechgt	1.38	5.9
Atand T	2.65	7.3	ABB(Swit)	1.36	6.6
Digital Equipment	1.53	12.0	Fiat	1.24	3.6
Du Pont	1.39	4.0	Ciba- Giegy(Swit)	1.23	10.2
GE	1.33	2.5	Volkswagen	1.20	3.5
HP	1.27	10.7	Hitah-chi	2.19	9.9
Estman Kodak	1.25	6.8	Matsushita Elect.	2.14	7.9
United Tech.	0.96	4.9	Toyota	1.90	3.9
Siemens	3.68	11.2	NEL	1.78	10.2
Daimler Benz	2.93	8.2	Fujitsu	1.74	12.8
Toshiba	1.46	7.6	Nissan	1.36	5.4
Honda	1.13	5.0	Sony	1.36	6.0
Philips (Neth)	2.15	8.0	NTT	1.52	4.2

Kaynak: AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, s. 394.

Gelişmiş ülkelerdeki Ar-Ge elemanı 10.000 nüfusa 20-25 arasında iken, ülkemizde bu oran 5-10'dur. Bu oran ile işletmelerde, gündemi takip eden, ancak geleceği planlayamayan bir yönetim kültürü ortaya çıkmıştır.

Bir işletmenin sürekliliği, yeterli düzeydeki teknolojinin kullanılabilirliği ile doğru orantılıdır. Diğer taraftan, teknolojik seçeneklerin çokluğu, doğru teknolojinin seçimini kolaylaştırır. Teknolojide önemli olan konulardan biri de; işletmelerin sadece

⁹⁶ AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, s. 393-394.

gereksinim duydukları teknolojiyi edinmeleri, rekabet odaklı maliyet azaltımı ve farklılığı sağlamaktır. Bu sayede işletmenin başarı ve başarısızlığını ortaya koymaktır. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin gelecekteki temel görevlerinden biri, gereksinim duyulan teknolojiyi belirlemek ve bunu geliştirmektir.⁹⁷

2.3.2. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, Bilimsel Yönetim ile birlikte şekillenmeye başlamış, Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmaları ile somutlaşmış ve "1960'lı yıllarda kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır."⁹⁸ Moorhead ve Griffin örgütsel davranışı şöyle tanımlamaktadırlar: Örgüt sistemindeki insan davranışlarının, örgüt ve örgütün kendisini bilimsel metodlarla analiz eden bir yönetim tekniğidir.⁹⁹ Mitchell ve Learson'a göre, örgütsel davranış; insan davranışlarının daha iyi anlaşılmasına ve bilimsel yöntemlerle örgütteki insan kaynaklarına yardımcı olarak verimliliği ve iş tatminini artırmaya çalışır.¹⁰⁰

Tanımlamalarda iki temel faktör üzerinde durulmuştur:¹⁰¹ Birincisi; örgütün bir sosyal sistem olduğudur. Bunun gerekçesi ise, örgüt sisteminin birbirleri ile etkileşim halinde olan bir çok parçadan oluşmasıdır. Buradaki temel nokta, örgüt ve bireyler arasındaki temel davranış biçimlerinin anlaşılmasının sağlanmasıdır. İkincisi; temel insan davranışının orijininde yatan faktörlerin ortaya çıkarılmasını sağlayarak maliyet azaltımı ve insan kaynaklarının verimliliği artırılmasına çalışmasıdır. Ayrıca, örgütsel davranış, aynı zamanda yöneticilerin

⁹⁷ MAINZ, Bernd R., "Dünyada KOBİ'ler ve Teknoloji Yönetimi", (Çev: Max Georg Meiner), *Tosyöv Mektubu*, (Temmuz-Ağustos, 1994), S: 33, s. 37.

⁹⁸ KAYNAK, s. 54.

⁹⁹ MOORHEAD, Gregory – GRIFFIN, Ricky W, *Organization Behavior*, Houghton Mifflin, Boston, 1989, s. 6.

¹⁰⁰ MITCHELL, Terence R. - LEARSON, James R., *People In Organization*, McGraw Hill, Washington, 1987, s. 4.

¹⁰¹ MOORHEAD-GRIFFIN, s. 8.

örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanabilecekleri bir yönetim tekniği olarak da kendini göstermektedir.

Açıklamalardan hareketle örgütsel davranışı şu biçimde tanımlamak olurludur: İnsan kaynaklarının, örgüt düzeyindeki ilişkilerinin sosyo-psikolojik yapısını tanımlamada etkin yöntemlerin araştırılması; yönetici ve işgörenlerin yaratıcı güçlerinin ortaya çıkarılması için, yöntemlerin amaçları doğrultusunda birer araç olarak kullanılması ve bireylerin motivasyonları yükseltilerek verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmaktır.

Her işletme, yönetim biçimine göre örgütsel davranış konusunu yönlendirecek, bu gelişim içinde, sürecini etkileyip değiştirecek ve buna paralel evreler geçirecektir. Bir başka deyişle, işletmelerin yönetim biçimleri ile örgütsel davranış politikaları doğrudan ilişkili konulardır. Örgütsel davranış konusu, yönetime göre bağımsız değişken konumundadır. Ancak, küreselleşen dünyada işletmelerin dış çevreyle etkileşime girmeleri, yönetim biçimlerini de bu faktörlere göre yapılandırmaları ve gerek yönetim gerekse insan kaynaklarını değişime uyumlaştıracak esneklikte örgütsel davranış politikaları belirlemelidirler.

Örgütsel davranış motivasyon ve önderlik gibi temel konulardan oluşmaktadır:¹⁰²

i. Motivasyon: Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon konusu bu tanımdan da anlaşılacağı üzere öncelikle; kişilerin beklenti ve gereksinimleri, amaçları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) konuları ile ilgilidir. Motivasyon, bir ya da birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı olarak harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Ayrıca, motivasyon,

¹⁰² MOORHEAD-GRIFFIN, s. 9.

kişilerin belli bir ihtiyacı ya da amacı karşılamak üzere içten gelen bir dürtü ile arzulu ve istekli davranmaları olarak tanımlanabilir.

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme yönünde işletme içinde çalışanları isteklendirme, teşvik etme, onların çabalarını bu yönde birleştirme faaliyetlerinin tamamı motivasyon olarak tanımlanır.¹⁰³ Yöneticilerin temel görevlerinden biri örgüt içinde insanları daha üst düzeylere getirmek için onları motive etmektir. Bunu sağlamak için çok sıkı ve düzenli çalışmak, örgüt misyonu içinde olumlu koşulları sağlamak gerekir.

ii. *Önderlik*: Önderlik, örgütte bir bireyin diğerlerini önceden belirlenmiş amaçlara yönelik olarak teşvik etmesi durumunda ortaya çıkan bir süreçtir. Önderlik, yöneticilikten farklı olarak "teşvik etme" özelliğinin olmasıdır. Örgütsel davranışta "önderlik, örgütsel başarının gerçekleşmesinde önemli bir konudur".¹⁰⁴

2.3.3. Verimlilik Yönetimi

İşletmelerde başka bir dönüşüm işlevi de verimliliğdir. Verimlilik Yönetimiyle işletmeler, örgütsel değerlendirme, ücretleme, cezalandırma, ödüllendirme gibi konularda daha objektif koşullarda değerlendirme olanağı bulmaktadırlar.¹⁰⁵ Verimlilik, örgütsel performansın, nitelik ve niceliğin ve kaynakların ekstrem kullanılarak, amaçlara ulaşmanın ölçütüdür. Örgütün her düzeyinde bu ölçümün yapılması olurludur.

Farklı bir tanımlamayla verimlilik, belli bir faaliyet sonrasında elde edilen çıktının, girdilere oranıdır. Bu tanımlamada verimlilik nötr bir kavramdır. Bunun için verimlilik konusunda, sürekli geliştirme yani verimliliğin

¹⁰³ AŞIKOĞLU, Meral, *Motivasyon*, Üniversite Yayınevi, Kütahya, 1996, s. 32-33.

¹⁰⁴ WRIGHT, Peter - PRINGLE, Charles - KNOLL, Mark, *Strategic Management: Text and Cases Massachusetts*, Allyn and Bacon, 1992, s. 173.

¹⁰⁵ AKDEMİR, *İşletme Bilimine Giriş*, s. 397.

artırılması esastır. İşletmelerde verimliliğin başarılı yönetilmesi için sorumlu bir birimin oluşturulması da verimlilikte önemli bir faktördür.

İşletmelerin gerek küresel pazarlarda, gerek uluslararası pazarlarda ya da ulusal pazarlarda rekabet gücünü etkileyen iki temel faktör vardır. Bunlardan birincisi verimlilik; ikincisi de buna bağlı olarak maliyet üstünlüğüdür. Günümüz ölçütünde, genel verimlilik düzeyi, küresel işletmeciliğe ulaşabilmek amacıyla oluşturulması gereken teknolojik bilgiye ve tecrübeye fiilen ne ölçüde yaklaşıldığını belirten bir ölçüttür. Burada verimliliğin değeri, teknolojik bilgi ve deneyim açısından küresel pazarda faaliyette bulunan işletmelere yaklaştıkça ya da üstünlük sağladıkça büyüyecektir.¹⁰⁶

Rutin işlerde amaç, mevcut standartları gerçekleştirmektir. Verimliliğin geliştirilmesinde ise, amaç, standartların küresel normlara eşdeğer tutulması anlamına gelir. Bu da örgütlerin dönüşümünü sağlayan faktörlerden birinin verimlilik olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, verimlilik konusunun önemi sebebiyle, örgütte ayrı bir birim tarafından temsil edilmesi gerekmektedir.¹⁰⁷

2.4. DOĞAL SEÇİCİLİK (POPÜLASYON EKOLOJİSİ) VE YÖNETİMDEKİ YENİ DÖNÜŞÜM ALANLARI

Dönüşüm konusu ile doğrudan ilişkisi olan doğal seçicilik, aynı zamanda yönetimdeki güncel dönüşüm alanları ile de ilişki halindedir. Konu ile ilgili açıklamalar, aşağıda geniş olarak verilmiştir.

2.4.1. Doğal Seçicilik ve Yönetim

İşletme yöneticileri, bazen çevreye uyumda bilinçli tercih yapma yerine, "çevrenin seçiciliği"ne ağırlık vererek, işletmeyi çevrenin doğal

¹⁰⁶ ELMACI, Orhan, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu", Mülakat, İşveren, Mayıs, 1997, s. 11.

¹⁰⁷ ELMACI, s. 11

akışına bırakabilirler. Örgüt kuramında bu yaklaşıma “doğal seçicilik” (population ecology) denilmektedir. Doğal seçicilik, doğal koşullarda canlı varlıkların elenerek bir kısmının yok olduğu, bir kısmının yaşamlarını sürdürdüğü varsayımından hareketle; işletmelerin de doğal seçicilikle çevrenin etkisinde kaldığını ileri sürmektedir. Bir başka deyişle doğal seçicilik, herhangi bir canlı grubunun çevre ile arasındaki ilişkileri incelemektedir.¹⁰⁸

Bu yaklaşımda işletmeler, belli bir toplulukta (toplum, bölge, ülke, sanayi dalı) çevre ile gerçekleşen ilişkiler üzerinde durur. Çevrenin işletmeler üzerindeki baskısı, bir kısmını elimine eder; bir kısmını da uygun ortam yaratarak yaşamlarını sürdürmelerine olanak tanır. Doğal seçicilikte, işletmeler değişim sonrası katılık (inertia) ya da yapısal katılık (structural inertia) ile karşılaşabilirler. Katılık, işletmenin, değişme ya da hareket yeteneğini kaybetmesi anlamına gelir. Bu durum, insan vücudundaki kireçlenme ya da damar sertliği gibi, organizmanın esneklik yeteneğini kaybetmesine benzetilebilir. İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlayamamalarının sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁰⁹

- i. Sabit yatırım büyüklüğü,
- ii. İşletme içi güç dengeleri,
- iii. İşletme ve çıkar grupları arasındaki anlaşmazlıklar,
- iv. Çevresel bilgide yetersizlik,
- v. Prosedür ile iş yapma biçimine yapılandırılan örgüt kültürü,
- vi. Sanayi dalına giriş ve çıkış ile ilgili engeller,
- vii. Tepkisel yönetim anlayışı (etkileşimci olmama).

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri çevreye uyum sağlamaları ile olurludur. Bu uyumun gerçekleşmemesi durumunda, yaşamlarını yitirmekte ya da başka bir yönetime devri ya da günlük bir

¹⁰⁸ KOÇEL, Tamer, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”, Mercek, MESS, (Temmuz, 1996), s. 28

¹⁰⁹ KOÇEL, s. 28.

takım müdahalelerle yaşamları kısa da olsa uzatılmaktadır. Ancak, işletmecilikte esas olan, sağlıklı gelişmedir. Bu da ancak çevre ile olan uyumları düzeyinde gerçekleşir. İşletme yönetimi, içinde bulunulan çevre koşullarına gelişmeleri takip eder ve gerekli örgütsel yapını işleyişini harekete geçirirler.¹¹⁰

2.4.2. Yönetimdeki Yeni Dönüşüm Alanları

Günümüz örgütlerinde yeni anlayışlar ve yeni birtakım davranışlar ortaya çıkmıştır. Bu da dönüşümün kendi ait yapısından kaynaklanmaktadır. Bu alandaki dönüşümler şöyle sıralanabilir.¹¹¹ Toplam kalite yönetimi (TKY), yeniden yapılandırma (Business Proses Reengineering), öğrenen organizasyonlar (learning organization), personeli güçlendirme (empoworment), kıyaslama (benchmarking), yalın örgüt (lean organization). Ayrıca bunlara ek olarak da, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), küçülerek büyüme, sıfır hiyerarşi, yetki ve sorumluluk devri, esnek yönetim vb. yeni yönetim konularındandır. Bu gelişmeler, örgütlerde süreçlerin ve insan kaynaklarının yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır.

Genel olarak, çalışma yaşamına yön veren dönüşümler sonucunda ortaya çıkan gelişmeler şu sonuçları vermektedir:¹¹²

- i. Klasik hiyerarşik örgüt yapısı farklı biçimler kazanmakta, bunlar arasında ise sanal örgütlere yer verilmektedir.
- ii. Üretimde çalışanların yerini, uzmanlar ve bilgi elemanları almakta,
- iii. Dikey işbölümünden yatay işbölümüne gidilmektedir,
- iv. Çalışmalar daha çok hizmet ağırlıklı alanlarda yoğunlaşmaktadır.

¹¹⁰KOÇEL, s. 27.

¹¹¹ LUTHANS, Fred, *Organizational Behavior*, Mc Grow-Hill, Nebraska, 1995, s.7.

¹¹² WATER, Kiechel, "How We Will Work in the Year 2000", *Fortune*, (May 1993), s. 39.

2.4.2.1. Yeniden Yapılandırma

Yeniden yapılandırma, TKY gibi aynı çerçevede odaklanmakla birlikte farklı yönleri bulunmakta ve farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Bunlar; Örgüt yapısının, süreçlerinin, görevlerin, işlerin yönetimin ve örgüt kültürünün radikal bir biçimde yeniden tasarlanması,¹¹³

Örgütsel süreçlerin verimliliğini maksimize etmek için, stratejik olan ve katma değer yaratan süreçlerle, bunları destekleyen sistemlerin, politikaların vb. hızlı ve radikal olarak baştan tasarlanmasıdır.¹¹⁴

Yeniden yapılandırma tanımlamalarında ve ortak ifadelerinde beş temel özelliğin öne çıktığı gözlenmektedir:

- i. *Süreç odaklılık*: Süreç, girdilerin çıktılara dönüşürken birbiriyle ilişkili olan bir dizi faaliyettir. Yeniden yapılandırma, sonuçlar üzerinde olmaktan çok bu süreçlere yönelir.
- ii. *Radikal olma*: Mevcut süreçleri güncel değişimlere göre sürekli iyileştirme yerine, tamamen silip yeniden tasarlanarak yeni fikirler bulma.
- iii. *Hızlı davranma*: Süreçler yapılandırılırken, zaman kaybına uğratmadan hemen uygulanmasıdır. Gecikmeler amaçlardan sapmalara sebep olabilir.
- iv. *Çarpıcı olma*: Çevresel değişimin baskısı altında kalmamak için çok yeni fikir ve uygulamaların yapılması gereklidir.
- v. *Yeniden başlama*: Mevcut süreçler, değerlendirmeye alınmadan başkalarının tasarlanması. Bir başka deyişle, sürekli bir arayışın içinde olmak.

¹¹³ HAMMER, Michael - CHAMPY, James, *Reengineer The Corporation*, Harper Collins Publ., Inc., New York, 1995, s. 32.

¹¹⁴ MANGANELL, Raymond L. – KLEIN, Mark M., *The Reengineering Handbook*, New York, 1994, s. 7.

İşletmecilikte önem kazanan bu değişim kavramı, dünya ekonomisindeki gelişmelere paralel olarak, ekonomik, teknolojik ve toplumsal alanlarda da yeniden yapılandırmada itici güç rolü oynamaktadır. Tüm bu değişimleri ifade etmek için geliştirilen "Global Restructuring" (küresel yapılanma) kavramı, bu genel dönüşümü ifade etmektedir.¹¹⁵

Yeniden yapılandırma kavramı yönetimde güncel değişim alanlarının bileşkesi olarak öngörülebilir. Aşağıda bu kavramlarla ilgili olarak bazı tanımlamalara yer verilecektir. Bunlar; "TKY, dış kaynaklardan yararlanma, küçülerek büyüme, sıfır hiyerarşi, kıyaslama, öz yetenek (core competence), otomasyon, uygun büyüklük (rightsizing),"¹¹⁶ yetki ve sorumluluk devri ve esnek yönetimdir.

Yeniden yapılandırma kavramı, ortaya çıkışından, günümüze kadar bazı noktalarda farklılıklar göstermiştir. Konuyla ilgili olarak Tablo 2.4'de değişim alanları ve dönemler itibarıyla açıklamalar yapılmıştır.

Ülkeler, yeniden yapılandırmayı kendi sosyal yapısına göre sentez ederek, gelişmiş toplumlar düzeyine ulaşma çabasına girecektir. Hatta bu sürecin, toplum bireyinden hükümetlere kadar her alanda herkesin üzerinde durması gerekmektedir. Söz konusu süreci dört aşamada ele almak olurludur:

- i. Teknolojik değişim,
- ii. Ekonomik değişim,
- iii. Siyasal değişim,
- iv. Toplumsal değişim ve motivasyon.

¹¹⁵ KURTULMUŞ, s. 16.

¹¹⁶ MANGANELL Raymond L., "Business Process Reengineering", *Management Review*, (July 1994), s. 34.

Tablo 2.4. Yeniden Yapılandırmanın Evreleri

	Birinci Dönem	İkinci Dönem
Süreç parolası	Müşteri odaklı katma değer	Hissedar kazancı optimizasyonu
Süreç yapılanması	Faaliyetler elle tutulur girdi ve çıktılara bağlı	Başarı faktörleri örgütsel yapıda dağılmış
Süreç Etki Alanı ve Detayı	On ile yirmi arasında. Firma ana süreçleri ve değer ölçütleri etkilenmekte	Üç dört arası. Ekonomik değer katmakta
Örnek Süreç	Müşteri hizmet yönetimi, üretim yönetimi, ürün geliştirme, finansal yönetim, envanter yönetimi	Teknik: Pazara girme ya da amaç odaklı süreçler Sosyal: Grup tercihleri, değer biçme, öğrenme Yenilik Süreçleri: yeni ürün ve hizmet geliştirme, mamul hattının yönetimi Olanaklı Süreçler: Finansman ve insan temini
Yeniden Yapılandırmanın Etkisi	Tek tek süreç performanslarının iyileştirilmesi sonucu kâr ve ekonomik değer katkısı elde edilmesi	Örgütsel performansın artmasıyla pazar kama değeri sağlama
Önderlik	Genel Müdür	Genel Müdür -Yönetim Kurulu
Başlama Noktası	Her süreç ayrı belirlenir	Tüm süreç birlikte değerlendirilerek belirlenir
Değişimin Düzeyi	Tek tek süreçlerde değişiklikler, takım çalışmasına geçiş	Örgüt düzeyinde değişim. Süreçlerde insanların katılımıyla kısmi değişiklik
Değişim Odakları	Bilgi teknolojileri, hızlı iletişim, katılım	Tam uyumlu örgüt içi ve işlevsel sınırlar. Güçlü iletişim ve bilgi desteği.

Kaynak: DAİM Tuğrul, "İmalat Endüstrisinde Yeniden Yapılanma", CAD, (Nisan, 1995), s. 34.

Yeniden yapılandırma çerçevesinde, bu dört değişim alanını açıklayacak olursak;

- i. *Teknolojik değişim:* İşletmelerde uygulanan teknik donanım ve ürün ve üretim teknolojisinin günün gereklerine göre yapılandırılması.
- ii. *Ekonomik değişim:* Günümüz rekabet üstünlüklerinden biri olan başarıyı esas alarak, öncelikli olarak özelleştirmenin önemi üzerinde durularak; hatta özelin özelleştirmesine gidilmesi gerekmektedir. Bu uygulamanın gelişmiş Batı ülkelerinden biri

olan Almanya'da yapıldığı bilinmektedir. Sözkonusu özelleştirmede, Alman Kamu Sanayisinin özelleştirilmesinde sürecin daha hızlı işleyebilmesi için, bu görev özel bir şirkete devredilmiştir. Ayrıca ekonomik sistemin daha etkinleştirilmesi için rekabetin artırılması gerekmektedir.

- iii. *Siyasal değişim*: Gerek siyasi konjonktürün değişimi ve gerekse hukuksal yapılardaki değişiklikler işletmelerin yeniden yapılanmalarında etkili olmaktadır.
- iv. *Toplumsal değişim ve motivasyon*: Küresel rekabet alanında başarılı olmak için, toplumun bilgi düzeyinin artırılması ve bu sayede bireylerin her alanda aktif katılımı sağlanarak motive edilmesi gerekmektedir.

Tablo 2.5. Yeniden Yapılandırma ve TKY Arasındaki Farklılıklar

	Yeniden Yapılandırma	TKY
Değişim Şekli	Dönüşümcü (Kökten değişim)	Evrimsel
Metod	Süreçleri Tamamen Yenileme	Süreçleri İyileştirmek
Kapsam	Temel Süreçler	Örgütün Tamamı
Teknolojik Faktör	Katalizör	Destek Amaçlı

Kaynak: CARR David K., Johanson Henry J., **Best Practices in Reengineering**, McGraw Hill, Inc., New York, 1995, s. 25.

Burada ifade edilmesi gereken önemli bir nokta; TKY ile yeniden yapılandırma arasındaki temel fark, her ikisinin de süreçlerde odaklanmış olmalarıdır. Ancak, TKY'de mevcut süreçler sürekli iyileştirilirken, yeniden yapılandırmada ise mevcut süreçlerin yok

varsayıp koşullara göre baştan tasarlanması esastır. Tablo 2.5'de bu iki yönetim uygulamasındaki temel farklar gösterilmektedir.

2.4.2.2. Personel Güçlendirme ve Yetki-Sorumluluk Devri

İnsan kaynaklarının saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek motivasyon aracı yetki ve sorumluluk devridir. Sorumluluk alan işgörenler, faaliyetlerinde daha özgür davranabileceklerdir. Ayrıca, çevresel değişimlerin baskısıyla, ilgilenmek zorunda olduğu alanları genişleyen yöneticiler, bu sayede sorumluluklarını azaltabilecek ve yeni alanlarla iletişim kurma fırsatını bulabileceklerdir.¹¹⁷

Personel

yaptırım gücüdür. Belli bir süre sonunda bu yaptırım gücü geri alınabilir. Personel güçlendirmede bu durum sözkonusu değildir.

2.4.2.3. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama (benchmarking), "sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama"¹¹⁸ şeklinde tanımlanabilir. Kıyaslamada temel amaç, uygulamanın bir süreç, bir sistem, süreklilik, performans geliştirmeye yönelik olma ve dönüşüme uyum sağlamada bir araç olmasıdır.¹¹⁹ Diğer taraftan, rakiplere karşı üstünlük yaratma çabasıdır.¹²⁰ Buna ek olarak, kıyaslamada performans ölçümü yapmak da temel amaçlardan biridir.

Kıyaslama ile işletmeler, amaçlara nasıl ulaşılacağını belirleyerek, işlerin nasıl yapılacağını üzerinde durmaktadırlar. Bunun için öncelikle süreçlerin iyi tanımlanması gerekmektedir. Çünkü, kıyaslamada esas olan, bir faaliyetin diğeriyle karşılaştırılmasıdır. Sonuçta, tüm süreç

¹¹⁷ KAYNAK, s. 144.

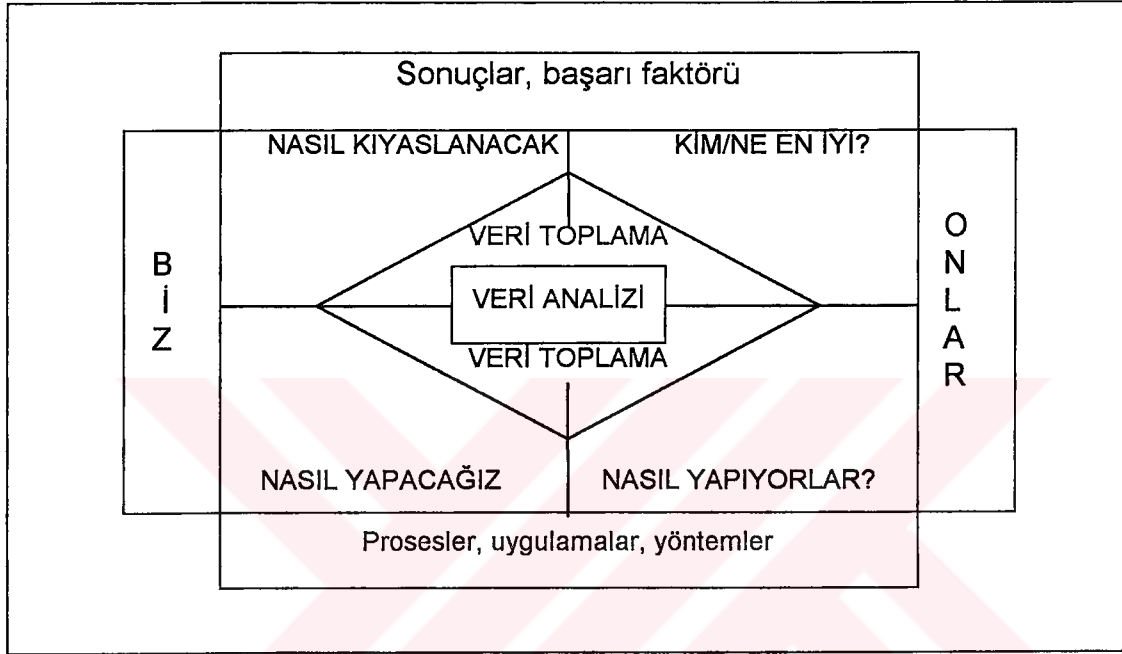
¹¹⁸ BIRCH, Claus M., "Kıyaslama (Benchmarking)", TMI KNOWHOW, 1997, s. 5.

¹¹⁹ FITZ-ENZ, Jac, **Benchmarking Staff Performance - How Staff Departments Can Enhance Their Value to The Customer**, Amerika, 1993, s.28.

¹²⁰ BIRCH, s. 5.

kopyalanabileceği gibi, belli bir kısmının da aktarılması sözkonusu olabilir. Bu sayede, mevcut süreçler sentez edilerek daha gelişmiş süreçlere ulaşmak mümkün olacaktır.

Şekil 2.9: Kıyaslama Süreci



Kaynak: GÜR, s. 62.

Kıyaslamanın sağlıklı yapılıp, işletmelere uyarlanması için (Şekil 2.9) şu dört soruya cevap verilmesi gereklidir:

- i. Nasıl kıyaslanacak,
- ii. Kim/ne en iyi,
- iii. Nasıl yapacağız,
- iv. Nasıl yapıyorlar.

Yönetim alanındaki dönüşümlerden biri olan kıyaslamanın temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir:¹²¹

¹²¹ AKAL, Zühal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı, (1995), s. 99-100.

- i. *Karşılıklı fayda*: Tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden yararlanmaları esastır. Bir başka deyişle, uygulama sonunda sadece tek bir tarafın kazanımı sözkonusu değildir.
- ii. *Benzerlik*: Uygulamanın başarısı için ele alınan işlevsel süreçler arasında benzerlik ve karşılaştırılabilir niteliklerin varolması gereklidir.
- iii. *Ölçüm*: Yukarıda da ifade edildiği gibi, kıyaslama aynı zamanda bir ölçme yöntemidir. Bu yönelimli olarak belirlenen alanlarda, yüksek performansa nasıl ulaşıldığının öğrenilmesi gerekir. Amaca uygun olarak, ölçümler sistematik ve uygulanabilir olmalı ve yeterli örneklemelere dayandırılmalıdır.
- iv. *Doğruluk*: Elde edilen bilgiler, somut ve güvenilir olmalıdır. Tahminlere dayanma ve kişisel fikirlerin ağırlıklı olması kıyaslamamanın amacından sapmalara sebep olacaktır.

Kıyaslama, TKY olduğu gibi sürekliliği esas alır. Bu yönüyle kıyaslamayı "TKY'nin bir parçası" olarak ele alabiliriz. Gelişim evrelerine göre kıyaslamayı sonuç odaklı ve süreç odaklı olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Sonuç odaklı kıyaslama, daha yüzeysel ve sonuçlara göre değerlendirilir. Süreç odaklı kıyaslamada ise, süreçler önemlidir ve sonuçlardaki başarı süreçlere bağlıdır.¹²²

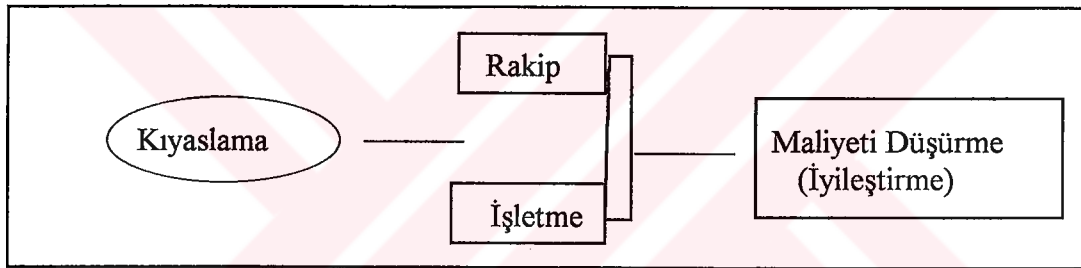
Bir başka deyişle, başarılı olmak için, kıyaslama sadece kıyas edilen işletmelerin (birimler, rakipler) sonuçlarını elde etmek değil, ayrıca başarıyı sağlayan uygulamalar da incelenmektedir. Bu iki kıyaslama arasındaki yaklaşım Şekil 2.10 ve Şekil 2.11'de gösterilmiştir. Süreç odaklı kıyaslamada, işletmeler kendilerini rakip görmek yerine, işbirliği içinde karşılıklı bilgi verme eğilimindedirler. Bunun sağlanması için, işletmelerin üstün nitelikli ve yenilikçi insanlara ihtiyacı vardır. Çünkü bilgilerini rakiplerine veren işletmelerin, karşı tarafın da bilgilerini

¹²² GÜR, s. 61.

takip edecek ve bunları alıp kendi örgütlerinde hemen uyumlaştıracak becerikli insan kaynağına gereksinimleri vardır.

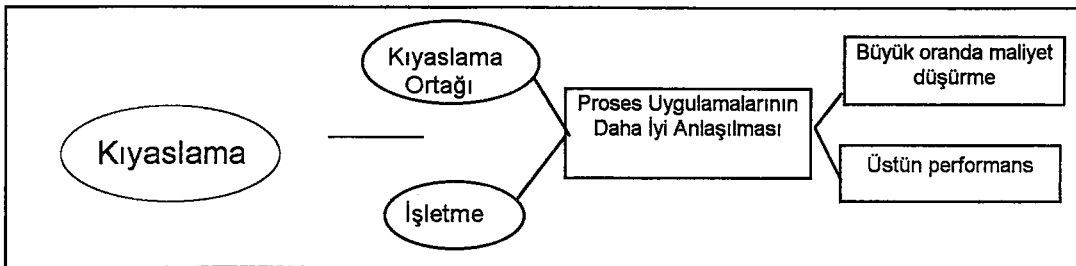
Kıyaslamada işletmelerin önemli başarılar elde ettikleri bilinmektedir. İşletmeler kıyaslama yöntemiyle, radikal dönüşüm sağlama ve müşteri odaklı faaliyetlerde bulunmayı sağlayacaktır. Aynı zamanda, müşteri odaklı faaliyetler için diğer işletmelerle işbirliği yaparken, birlikte hareket etme ve bilgiyi paylaşma olanağı sağlanmış olur. Sonuç olarak, küresel düzeyde performansın sürekliliğinin sağlanması ve yaratıcı, yenilikçi fikirlerin kolayca elde edilmesi için, kıyaslama düşük maliyetli bir yöntemdir.¹²³

Şekil 2.10. Sonuç Odaklı Kıyaslama



Kaynak: GÜR, s. 61.

Şekil 2.11. Süreç Odaklı Kıyaslama



Kaynak: GÜR, s. 61.

¹²³ SMITH, G.A. – RITTER, D. – TUGGLE, W.P., “Benchmarking- Temel Sorular”, (Çev. Sevil GEZGEN), Bizden Haberler, Nisan 1994, s.5.

2.4.2.4. Öğrenen Organizasyon (Learning Organization)

Peter M. Senge öğrenen örgütü; insanların istedikleri amaçlara ulaşmak için sürekli kendilerin geliştirdikleri, dönüşümcü düşüncenin teşvik edildiği; ortak amaçların çeşitlendirildiği, öğrenmenin her zaman birlikte yapıldığı birimler olarak tanımlamaktadır. Bir başka deyişle, öğrenen örgüt kavramı, insanların birikimlerden yararlanarak örgütün geleceğini belirlemek ve yönlendirmek için sürekli olarak geliştirmeyi esas alır.

Öğrenen örgütte temel amaç, gerek iç ve gerekse dış çevrede ortaya çıkan olaylardan sürekli deneyimler kazanılması ve deneyimlerin sürekli örgütsel değişimde kullanılması; insan kaynaklarının geliştirilmesi ve tüm bu potansiyelin örgüte yansıtılarak dinamik bir ortamın yaratılmasıdır.¹²⁴

2.4.2.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Kavram olarak dış kaynaklardan yararlanma, bir kullanıcıdan bir satıcıya belli bir sistemi, şebeke ağlarını ve insan gibi kaynakların transferi olarak tanımlanabilir. Burada satıcı işletme, kaynak aktarımı işlemlerinde sorumluluk alır. Örneğin dijital ekipman şirketi (Digital Equipment Corporation) Kodak'ın şebeke ağlarının, MCI ve IBM Merrill Lynch'in şebeke ağını işlettiği bilinmektedir.¹²⁵

İşletmeler yalın örgüt yapılarına rağmen çevreye uyum sağlama da başarılı olamadıkları dönemlerde, faaliyet alanlarında deneyimli ve başarılı olan işletmelere işlerini devretmektedirler. Bu kavram, ülkemizde uygulanan fason üretime ya da taşeron kullanmaya benzemektedir. Ancak, dış kaynaklardan yararlanma bu kavramlarla örtüşmekten çok, onları aşan bir kavramdır. Dış kaynaklardan yararlanma, küresel

¹²⁴ PEDLER, Mike-BURGOYNE, J.-BOYDELL, T., *The Learning Company*, McGraw Hill, New York, 1991, s. 1.

¹²⁵ KARAYILMAZLAR, Selman, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (outsourcing)", *Yönetim Dergisi*, İ.Ü. İşletme Fak., S:22 (Ekim 1995), s. 23-24.

normlara göre işlerin başkalarına ve daha uzman kişi ve kurumlara devrini ifade eder.

Özellikle küreselleşmenin etkisi ve haberleşmenin dünya ölçeğinde yaygınlaşması, dünya piyasalarını birbirine yakınlaştırmıştır. Üretim işletmeleri, daha etkin ve maliyetlerin daha az olduğu ülkelerin işletmelerine, işlerin tamamını ya da belli bir kısmını yetkisi kendisinde kalmak üzere sorumluluğu başkalarına devretmektedirler. Dolayısıyla, işletmeler maliyet azaltımı ile rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Dış kaynaklardan yararlanmanın fayda ve zararları aşağıdaki Tablo 2.6'daki gibi sıralanabilir:

Tablo 2.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Fayda ve Zararları

Faydaları	Zararları
Sermaye ve birikmiş para	Öğrenme yeteneğinde azalma
İşlevsel esneklik	Gücün azalma olasılığı
Kısa süreli tepki	Uzun süreli tepki
Finansal esneklik	Koordinasyon yeteneğinin azalması
Temel aktivitede odaklaşma	Negatif beceride odaklaşma riski
Hareket serbestisi	Denetleme boşluğu

KAYNAK: HENDRY John, "Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing", **European Management Journal**, No:2, Vol:13 (June, 1995), p. 199.

İşletmeler dış kaynaklardan yararlanırken konuyla ilgili aşağıdaki sorulara ve durumlara kesin yanıt vermek durumundadırlar:¹²⁶

- i. Yapılan işin saptanması,
- ii. Dış kaynaklardan yararlanma fırsatların belirlenmesi,
- iii. Fiyatın değerlendirilmesi,
- iv. Amaçların belirlenmesi,

¹²⁶ KELLEY, Bill, "Outsourcing/Marches on", **Journal of Business Strategy**, No:4, Vol:16, (July-August 1995), s.41.

- v. Tedbirli davranma,
- vi. Gözlem yapma,
- vii. Esnek davranma,
- viii. Aceleci olmamak.

Bunun yanında dış kaynaklardan yararlanmanın önemli bir faydası da, network örgütlerde olmuştur. Örgütün işlevlerini ve çevresel faaliyetlerini sürdürmek için dıştan bir ortaklık oluşturmaya ve temel yetenekler (core compenent) üzerinde yoğunlaşmaya dayalı dış kaynaklardan yararlanma ve gruplar oluşturma olayının başlamasıyla network yapısı, örgütler tarafından tam anlamıyla kullanılmaktadırlar.¹²⁷

2.4.2.6. Küçülerek Büyüme (Downsizing)

İşletmelerin gerek yalın örgüt yapısı oluşturmaları ve gerekse dış kaynaklardan yararlanmaları ya da sıfır hiyerarşiyle yapılanmaları yönetim alanını küçültmesine karşın, temelde daha güçlü bir yapının oluşmasına fırsat tanımaktadır. Bir başka deyişle, örgüt yapısının küçülmesi, işletmenin risk ve maliyetleri başkalarına devretmesi ve küresel normlarda sadece işletmenin temel görevlerine yönelmesini sağlamaktadır. Bu sayede, işletme üretimden çok pazar payının artırılması, yönelim belirlemesi kolaylaşacak ve büyüme eğilimi gösterecektir.

2.4.2.7. Sıfır Hiyerarşi

Sıfır hiyerarşi, örgüt yapısında en üst kademedan en alt kademe arasındaki mesafenin minimize edilmesini ifade eder. Ancak, böyle bir yaklaşım ideali ifade etmektedir. Burada temel gerekçe, değişen çevre koşullarına ve müşteri isteklerine tam zamanında yanıt verebilmek için doğrudan ilgili birimlerin karar verebilmelerini sağlamaktır. Bu biçimde yapılanan örgütte hakim unsurlar, küçük gruplardır. Gruplar, yapılan işin

¹²⁷ LUTHANS, s. 486-487.

gereklerine göre bilgili ya da deneyimli önderlerini hemen seçerek esnek bir yapıyı oluştururlar.

2.4.2.8. Yalın Örgüt

Yalın örgüt yaklaşımı, işyerindeki gereksiz süreçlerin asimile edilip, mevcutlarının sürekli geliştirilmesi; işgörenlerin çok boyutlu görevlendirilerek gelişmelerine olanak tanıma ve işletmenin rekabet edebilirliğine dayanır. Bu sayede, işletme kaynaklarının maksimum kullanılması sağlanarak, gereksiz süreçlerin atılmasıyla zaman verimliliği sağlanarak, maliyetlerin minimizasyonu sağlanır. Bunun yanında, müşteri tatminine yönelim eşzamanlı sağlanarak, esneklik yaratılmış olur.¹²⁸ Yalın örgütün temelinde, işletmeye katma değer yaratmayan süreçlerin kaldırılmasıyla, çevreye uyumda katılıktan kurtularak daha esnek bir yapının oluşumu sağlanır. Dolayısıyla, işletmeler zamana karşı yarışmakta ve ortaya çıkan baskılara ve gelişmelere hemen uyum sağlama olanağına kavuşmaktadırlar.

¹²⁸ WOMAK, James P. - JONES, Daniel T., "From Lean Production to The Lean Enterprise", *Harvard Business Review*, Vol:72, No:2, (1994), s.93.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK KURAMI

3.1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

Son yıllarda, çevredeki hızlı değişimlerin baskısı ve güçlü rekabetin etkisiyle işletmeler, çok boyutlu dönüşüm sürecine yöneldikleri görülmektedir. İşletmelerde dönüşüm, geleceğin olumlu ya da olumsuz etkisine karşı hazırlıklı olmak için, mevcut durumun sunduğu olanakları fırsata dönüştürmek için çok boyutlu farklılaşmayı ifade eder.¹ Bunun uzantısı olarak da yaşadığımız çağa farklı benzetmeler yapıldığını görmekteyiz: Atom çağı, bilgi toplumu, uzay çağı, küreselleşme, işbirliği çağı... Bu tarz dönüşümleri ifade eden benzetmelerin arka planında, daima önderin rolü olmuştur. Bu bağlamda, önderlik ele alındığında artık dönüştürücü önderlik algılanmaktadır.²

Dönüştürücü önderlik, önder ve izleyiciler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır. Burns (1978) yaptığı çalışmalarda, dönüştürücü önderliğin yapısal değişimin (exchange) özet bir modeli olduğunu ve sonunda önderin güdülemesiyle insan kaynaklarının davranış standartlarının ve morallerinin yükseltileceğini ileri sürmektedir. Bu sayede, iç ve dış çevredeki eğilimlere göre dönüşüm gerçekleştirilmiş olur. Bunun gerçekleşmesi için, belli bir sürece gereksinim vardır ve bu gerek makro, gerekse mikro düzeyde belli başlı değişimlerin öngörülmesine bağlıdır. Yukl (1989), mikro ve makro

¹ ÖZALP, İnan – ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", A.Ü. Açıköğretim Dergisi, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997, s. 125.

² AKDEMİR, Ali, *Vizyon Yönetimi*, (Yayınlanmamış eser), Kütahya, 1997, s. 67.

alanlardaki kolektif dönüşümlerin, sosyal sistemleri birbirine entegre edeceğini ve dönüşümcü kuruluşların bunu hemen algılayarak, kendilerini yeniden yapılandıracaklarını ileri sürmektedir.³

Dönüştürücü önderlik, gelecek odaklı, dönüşümün zorunlu bir işlev olduğuna inanan ve güçlü vizyona dayanan bir modeldir. Büyük çaptaki bir değişimi öngören bu önderlik yaklaşımında, örgüt kültürünü ön plana çıkarma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi ağırlık kazanmaktadır.⁴

Hallender ve Offerman (1990), dönüştürücü önderliğin temel özellikleri ile ilgili olarak, güçlü bir karizma, önderin izleyicilerini iyi tanınması ve güçlü bir heyecan uyandırması şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca, dönüştürücü önderlerin, izleyicilerinin kazandıkları becerilerini geliştirme üzerinde önemle durduğunu ileri sürmektedir. Konuyla ilgili olarak, Bass (1985) dönüştürücü önderlerin, bir koç (coach) gibi öğretici ve bir danışmanlık hizmeti vererek izleyicilerini dönüştürdüğünü ileri sürmüştür.⁵

Tincy ve Denanna (ayrıca Fotler, Hernandez ve Joiner) dönüştürücü önderlikle ilgili tanımlamalarında, değişim, yenilik ve girişimcilik (entrepreneurship) ile ilgili olduğunu ileri sürmektedirler. Önderlikle ilgili bu tanım, öğrenme ve yöneltmeye başlamada tam yeteneği gerektiren (quite capable) bir davranışsal süreci ifade etmektedir. Yani burada, sistematik çalışma, amaçlara yönelik olma, değişim kaynaklarını örgütleme, mevcut becerileri verimliliğe dönüştürme gibi bir önderlik süreci sözkonusudur.⁶

³ LORD, Robert G. – MAHER, Karen J., **Leadership & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwin Hyman Inc., New York, 1993, s. 289.

⁴ ÖZALP-ÖCAL, s. 132.

⁵ TINCY, Noel M.-DEVANNA, Mayr Anne, “The Transformational Leader”, **The Manager’s Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Views**, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990, s. 244.

⁶ TINCY –DEVANNA, s. 244.

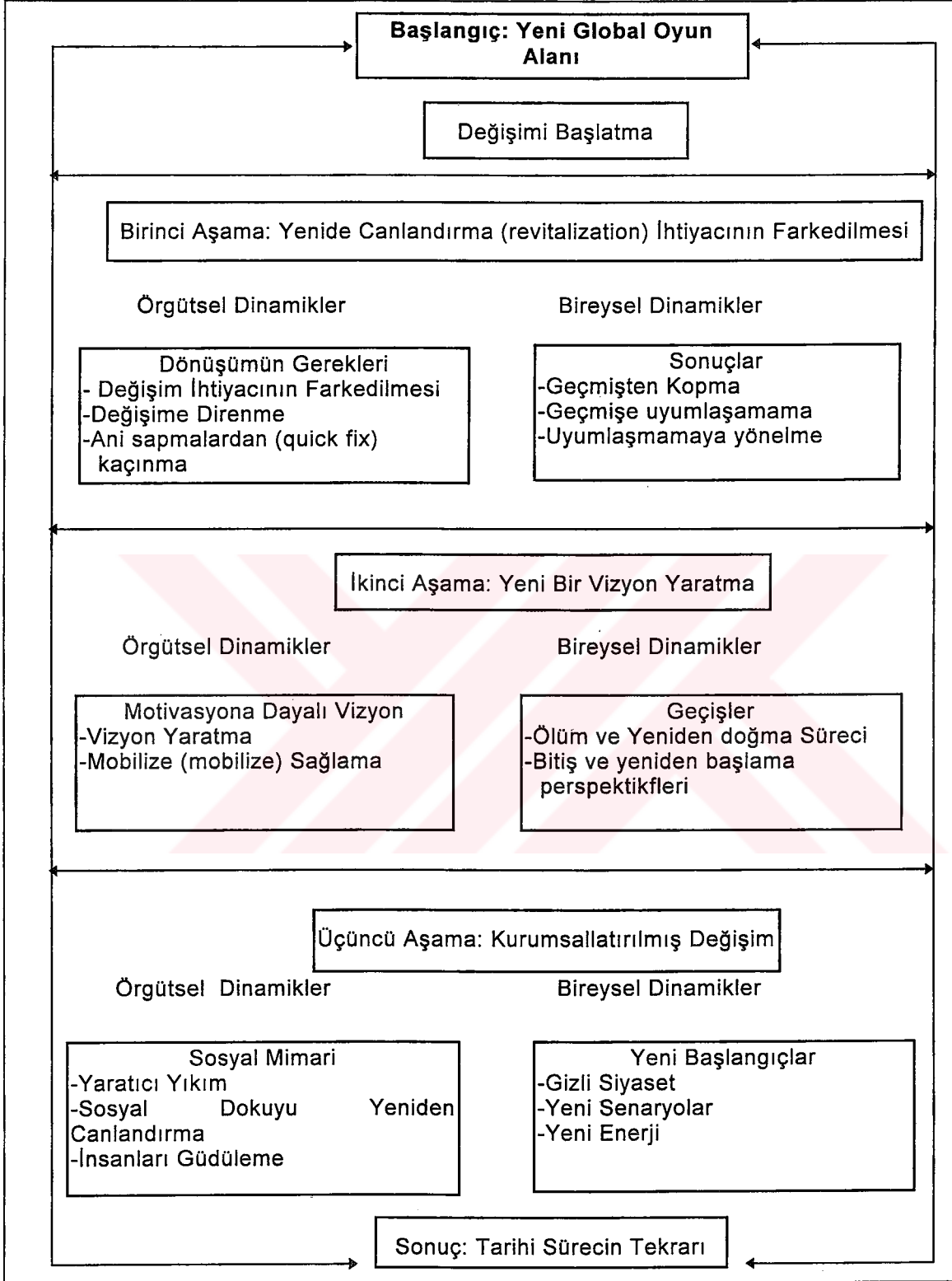
3.2 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK AŞAMALARI

Örgütlerde stratejik dönüşüm, kesin atılan adımlara (with a set of predictable steps) yönelik bir disiplindir. Dönüştürücü önderlik, derinlemesine düşünme odaklılık (though about) olarak kriz ortamında ortaya çıkar ve süreç bu üç aşamada Şekil 3.1'deki gibi özetlenebilir. Dönüştürücü önderlik süreci, bireysel ve örgütsel dinamikleri göstermektedir. Ayrıca, görev başarımında, bireyler sadece aktüel rollerinden çok, gelecek yönelimli rollere göre seçilir ve geliştirilir. Önderler tarafından dönüşüm, süreklilik gösteren bir kavram olarak algılanırsa, örgütsel amaçları vizyoner özellikleri ile daha uzun dönemli düşünme ve planlama fırsatını yakalamış olurlar.

3.2.1 Yeniden Canlandırma (Revitalization) Gereksiniminin Farkedilmesi

Dönüştürücü önder, örgütsel değişimi farkederek, yönetimde odak noktalarda bulunan kişilere bunun gerekliliği anlatan ve yönlendiren kişidir. Örgütsel değişim, dış faktörlere göre tasarlanıp, işlerin tam zamanında yapılıp uyumlaştırılıyorsa beraberinde bazı sorunları da getirir. İşlerin kötüye gittiği dönemlerde, değişim yaklaşımı bu noktada yıkıcı olabilir. Bu yaklaşım, değişim sonrası performansın düşmesine yol açacağı için, önderlerin önünü alamacağı sorunları gündeme getirir ve önderlerin getirecekleri çözümler kriz giderici özellik taşıyacağı için, stratejik davranma, vizyon belirleme ve örgüt kültürü yaratma sözkonusu olmayacaktır. Bunun için dönüştürücü önder, paradigma erozyonuna açık olarak, kriz gidermenin ötesinde bir düşünsel potansiyele sahip olmalıdır.

Şekil: 3.1.Dönüştürücü Önderlikte Üç Önemli Aşama



Kaynak: FOTLER, HERANDEZ, JOINER, p. 246.

Önderin davranışı, geçmiş dönemlere göre değerlendirme yapma değil, rakiplerinin başarı ölçütlerini ele alıp kıyaslama (benchmarking) yapmak olmalıdır. Bunun yanında, sadece performans değişikliği sağlayarak değişime uyum sağlanamayacağının bilinmesi; pazar payı, karlılık, verimlilik, yatırımların geri dönüşü, müşteri tatmini, kalite, yeni projeler gibi ölçütlerin de gözönünde bulundurulması ve insan kaynaklarının bu konularda ikna edilmesi gerekmektedir.⁷

3.2.2 Yeni Bir Vizyon Yaratma

Vizyon, “önderleri birbirlerinden ve yöneticilerden ayıran özellikler bütünü”⁸ şeklinde kısaca tanımlanabilir.

Konumuz bağlamında vizyonu; insan kaynaklarına inanç ve bağlılık sağlayan olaylar, işlevler ve uzun dönemli yenilik yaratmanın tümü⁹ şeklinde tanımlamak olasıdır. Bu yönelimli dönüştürücü önderler, uzun dönemli stratejiler belirlemek için, vizyon oluşturmak zorundadırlar. Bu görev dönüştürücü önderlerin sorumluluğunda kalırken, diğer kilit rolündeki yöneticilere bunu paylaşma görevi düşmektedir.¹⁰

Vizyon, tanımlamasından da anlaşılacağı gibi yön tespit etme kadar, ulaşılabilecek noktayı da kapsamaktadır. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu görev, dönüştürücü önderlere düşmekte ve grup halindeki yöneticilerin de katkılarıyla paylaşılmış vizyon ortaya konulabilir. Diğer taraftan, küçük işletmelerde ise, önder tek başına bu sorumluluğu üstlenmektedir. Bunun temelinde, çevrenin sürekli

⁷ EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, 3. Baskı, İstanbul, 1996, s. 405.

⁸ AKDEMİR, **Vizyon Yönetimi**, s. 9.

⁹ ERÇETİN, Şule, “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları”, **21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 126.

¹⁰ DESS, G. Gregory – MILLER, Alex, **Strategic Management**, McGraw Hill Inc., Sngapore, 1993, s.329.

değişmesi ve tek kişinin belirleyeceği bir vizyonun tüm işletmeyi kavrayamayacak nitelikte olabileceğidir.

İşletmelerin her zaman ve durumda başarı ölçütlerinin sürekli değişmesi, belli konularda uzman olan önderlerin; örgüt popülasyonu ile hemen boşluğu doldurarak sorumluluk üstlenmelerini ve grup halinde hareketi gerektirmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde, hızlı değişim her zaman sözkonusu olamayacağı için, buralarda vizyonun grup halinde belirlenmesi gerekecektir. Dönüştürücü önderlikte, insanlara vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin gerekliliğini ilham etmek ve ikna etmek çok önemlidir. Bu sayede, insanların çabaları, çalışma istekleri güdülenmiş ve yeniliğe yönlendirilmiş olacaktır.

3.2.3 Kurumsallaştırılmış Değişim

Amaçlara ulaşmada dönüştürücü önder, yapılan değişiklikleri kurumsallaştırmak zorundadır. Yapılan bir araştırmada, üst yönetimin yapılmasını istediği değişikliklerin geri bildirim sisteminin yokluğu nedeniyle, bunların hiçbir şekilde yapılmadığı ortaya konulmuştur. Geri bildirim sisteminin, daha çok istikrar dönemlerinde iyi işlerken, kriz ortamında bozulduğu görülmektedir. İşletmelerin bilgi sistemlerinin çoklu ortamlardan beslenmesi dönüştürücü önderlikte çok önemlidir; çünkü değişim programlarında başarılı olursa da, bu ortamlara bağımlı olma beraberinde bazı sorunları getirmektedir.¹¹ Bunun önlenmesi de, bilgilerin kurumsal düzeyde sistematize edilmesine bağlıdır.

3.3 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİĞİN OLUŞUM SÜRECİ

İkinci bölümde ele alınan makro alanlarda ve yönetim düşüncesinde ortaya çıkan dönüşümler, önderlik konusunda da dönüşümleri yaratmıştır. Ancak, işletmelerde odak noktada rol oynayan

¹¹ WRINGT - PRINGLE - KNOLL, s. 182.

işlev yönetimidir. Bunun uzantısı olarak, yönetimin odak noktasında insan faktörü ve bunun da uzantısı olarak önderler bulunmaktadır.

Dönüşüm alanları (teknolojik, ekonomik, sosyal, siyasal) beraberinde yöneticilerin karakterleri üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır. Değişimin az olduğu ve işgörenlerin örgütlenmediği ortamlarda yöneticilerin otokratik, değişimin yoğunlaştığı ve sivil toplum örgütlerin ortaya çıkması vb. ile demokratik ve katılımcı oldukları görülmektedir.¹²

Yönetim ile ilgili kaynaklarda yönetici olunmadan önder olunabileceği gibi, önder olunmadan da yönetici olunabileceği vurgulanmaktadır.¹³ Yönetimde bu kesin sınırlama doğru olmakla birlikte, günümüz yönetim anlayışındaki değişmelerle birlikte yönetici önder gereksinimi kendini hissettirmektedir.¹⁴ Klasik yönetim yaklaşımları, örgütlerin güncelleştirilmesi, etkililiğinin sağlanması ve sorun çözümünde yetersiz kalmaktadır.

Bunun için, mevcut yöneticilerin aynı zamanda önder olmaları ile örgütsel etkinliğin ve sürekliliğin sağlanabileceği ileri sürülmektedir. Her düzeydeki yöneticilere bu özelliğin kazandırılması için, belli bir süreci gerektiren eğitimin verilmesi konusunda düşünce birliği oluşmuş bulunmaktadır. Dünyadaki demokratik hareketlerdeki gelişmelerin, önderlere olan gereksinimi kaldırdığı ileri sürülmekle birlikte, grup etkinliği ve verimlilik sözkonusu olduğunda, insan kaynakları çabalarının koordinasyonunda önderlere gereksinim duyulmaktadır.¹⁵

¹² Geniş bilgi için bkz; DEMİRCİ, M. Kemal, **Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 1995.

¹³ HICKS –GULLET, s. 233.

¹⁴ ÜSTEL, İsmail, “Lider Yönetici-Bilgi Etkileşimleri”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 44-vd.

¹⁵ EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1991, s. 357.

Yönetim alanında bu dönüşümler yaşanırken, "yöneticilerin önder, önderlerin de dönüştürücü önder olmak gibi bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır."¹⁶ İşletmelerin rekabet edebilirliklerini ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için yöneticilerin, yöneticilik formasyonuna sahip olmaları bir önkoşuldur. Yöneticiler, işlerin yürütülmesinde formel yetkilerini kullanmaları asgari bir koşuldur. Ancak, güncel anlamda, işgören motivasyonun sağlanmasında formel yetkiyi pekiştirecek olan bir takım becerilerin de varolması gereklidir. Bunlar, önderlik becerileridir; bunun gerçekleşmesi için yöneticilerin bu özelliklere sahip kişilerden seçilmesi gerekmektedir.¹⁷ Bunların gerçekleştirilmesi, işletmelerin başarı standartlarının arttırılmasına ve yönetim işlevlerini gerçekleştirenlerin önder yönetici olmalarına bağlıdır.

Önder yöneticilik, gerek önderlikteki ve gerekse yöneticilikteki rollerin eşzamanlı ve eşgüdümlü olarak ortaya konulmasıdır. Başka bir deyimle, önder yöneticilik, her iki rolde de başarılı olmak için, biri yetersiz kaldığında diğeri ile ikamenin yapılması ve bu şekilde sürekli iyileştirmenin yapılmasını ifade eder. Bir taraftan yönetim işlevleri yerine getirilirken, diğer taraftan işgörenler isteklendirilir, desteklenir ya da danışmanlık yapılır.¹⁸

Önder yöneticilikte temel girdi bilgidir. Bilgi teknolojisinin sağladığı fırsatlarla, örgüt içi ve dışındaki verilerin modellenerek oluşturulan Karar Destek Sistemi (KDS) ile, yönetim bilgisi sağlayarak yönetici önderlerin karar kalitesini arttıran temel unsurdur. Bu sayede, önder yönetici, işletmenin güçlü-zayıf yönleri ve işletme dışı fırsat-tehlikeleri tam zamanında belirleyip, karar verebilecektir. Örgütte denetlenebilecek alanların yanı sıra denetlenemeyecek alanların da, kapsam içine alınması kolaylaşacak ve geleceğe ilişkin amaçların tespiti,

¹⁶ AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, s. 72.

¹⁷ AKDEMİR, Ali, "Yönetici Aynı Zamanda Lider Olmalıdır mıdır?", *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996, s. 177-178.

¹⁸ ÜSTEL s. 44.

şekillendirilmesi ve değerlemesi kolaylaşacaktır. Dolayısıyla, KDS ile bilginin sürekli iyileştirilmesi, önder yöneticilikte belirleyici olmaktadır.

Dönüşümlerin her alanda yaşanması ve örgütlerin bu dönüşümlere uyum sağlama zorunluluğu, önderlerin dönüşümü önemsemelerini gerektirmektedir. Yaşanan dönüşümlerin belli bir alanda değil, çok yerden gelmesi çok boyutlu bir yapıyı yaratmaktadır. Yönetim yaklaşımlarının belli bir duruma (durumsallık yaklaşımı) ya da belli bir çevreye (sistem yaklaşımı) göre yapılandırılmaları durumunda, bu kompleks yapıda işletmelerin rekabet edebilirliği olanaksızdır. Önderler, daha çok kompleks bir yapıda başarılı olmak gibi bir zorunlulukları olduğu için dönüştürücü becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Önder yöneticilerin, "yönetici sıfatlarını katılımcılık ve yetki devri ile çalışanlara bırakması; kendilerinin de vizyon belirleyerek, yeni ufuklar açarak, yeni eğilimler saptayarak, çalışanlara çalışma heyecanı ve motivasyonu sağlayarak dönüştürücü önder olarak farklılaşmaları"¹⁹ gerekmektedir.

3.4 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERİN ORTAYA ÇIKMASINI YÖNLENDİREN FAKTÖRLER VE SORUMLULUKLARI

Küreselleşme, işletme yöneticilerini çok boyutlu olmaya zorlamıştır. Dolayısıyla, oluşan baskılar yöneticilerin önderlik özelliklerine ve örgütlerinde dönüşümü gerçekleştirmeleri için de dönüştürücü özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu yönelimli olarak, dönüştürücü önderin ortaya çıkmasında bir takım faktörler gereklidir. Bu faktörlerin ortaya çıkmasıyla dönüştürücü önderlere olan gereksinim her zamankinden daha fazla olacağı için, varlıkları kolayca hissedilecektir. Diğer taraftan, bu faktörlerin dönüştürücü önder tarafından tanımlanması ya da özümsemesi ve örgüt arasında güçlü bir

¹⁹ AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, s. 72.

ilişki kurulması ve dönüşümü gerçekleştirebilme büyük bir sorumluluk anlayışına bağlıdır.²⁰

3.4.1 Dönüştürücü Önderin Ortaya Çıkmasını Yönlendiren Faktörler

Dönüştürücü önderin ortaya çıkmasında bazı temel faktörler bulunmaktadır. Günümüz devingen ortamının, geçmiş dönemlerin devingen ortamlarına göre temel farklılığı; geçmişe göre günümüzde değişimin klasik hale gelmesi²¹; değişim alanlarının çoğalması ve süreçlerinin kısılmasıdır. Bu devingen ortam, yöneticileri zorlayarak, dönüştürücü önder nitelikte olmalarını gerektirmiştir. İlgili temel zorlayıcı faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

- i. Kriz Ortamı,
- ii. Dönüşüm,
- iii. Çok boyutluluk,
- iv. Bilgi birikimi ve iletişim.

3.4.1.1 Kriz Ortamı

İşletme yönetiminde, sistemi bozan ve güncelleştirilmesi gereken ortamlar farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Bunlar; istikrarsızlık, belirsizlik ve kriz ortamlarıdır. Bu kavramlar, birbirine yakın olmakla birlikte; farklı olarak tanımlanmaları, üzerinde çalışma yapan araştırmacıların farklı bilim dallarından oluşu ve kendi disiplinleri içinde anlam vermelerinden kaynaklanmaktadır.

Birbirine yakın anlamlar içeren bu ortamlar için psikologlar, korku ve endişe kavramlarını; örgütsel davranışla ilgilenenler stres; politik bilimciler de kaos kavramını kullanmışlardır.²²

²⁰ EARLE, Victoria, "Liderin Motivasyonu", *Executive Excellence*, Yıl:1, S.1, Nisan, 1997, s. 20.

²¹ DALAY, İsmail, "Değişimin İşletmeler Üzerindeki Etkileri", *Yıldız Teknik Üniversitesi*, (Basılmamış Makale), İstanbul, 1994, s. 4.

²² CAN, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, 1994, s. 305.

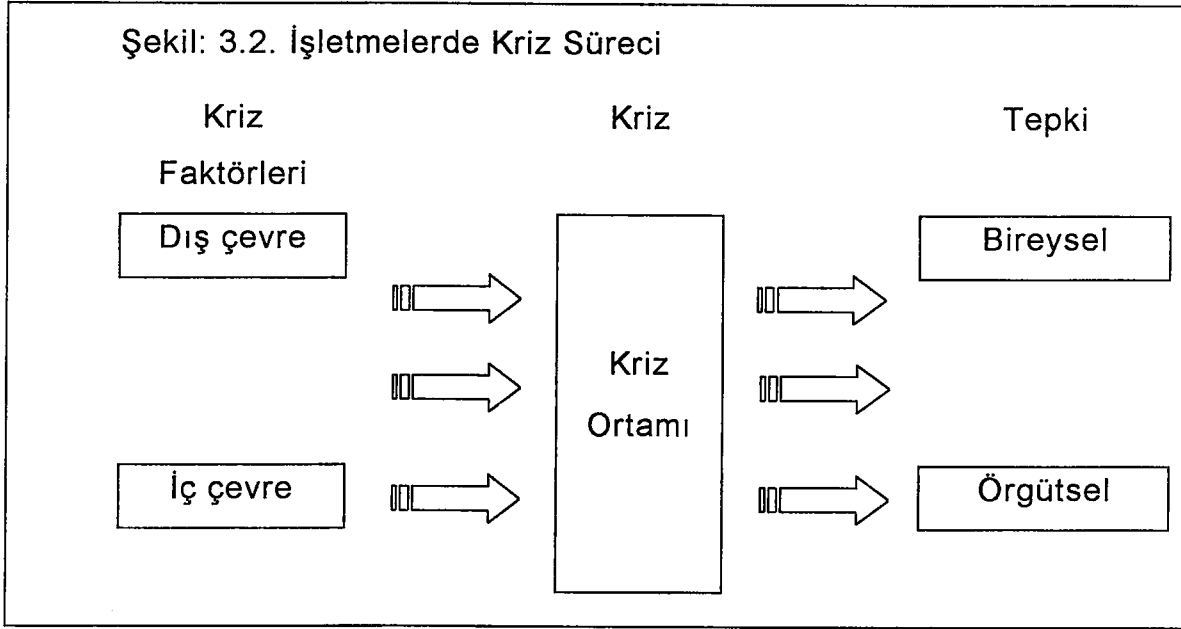
Genel anlamda kriz ortamı, işlerin planlandığı gibi yürümediği ve bunun için mevcut süreçlerin bir şekilde güncelleştirilmesinin gerektiği ortamı ifade eder. Farklı ifadeyle, kriz; düzgün olmayan, dönüşümü gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün mevcut sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak da tanımlanır. Bu durum, sadece mevcut süreçlerin değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını da doğrudan etkiler; üretim kapasitesiyle birlikte, rekabet gücünü de etkiler.²³

Kriz ortamı ile ilgili olarak iki yaklaşım ileri sürülmüştür. Bunlar:²⁴

- i. Subjektif yaklaşım,
 - ii. Objektif yaklaşım.
- i. Subjektif yaklaşım: Sezgiye dayanan bu yaklaşım; önderin vizyonu ile doğru orantılı olan ve krizin başlamadan ortaya konulmasına dayanır.
- Dönüştürücü önderin vizyoner becerisi bu noktada önem kazanır. Çünkü, kriz ortaya çıktıktan sonra örgütsel faaliyetlerin eskisi gibi, hatta daha etkin sürdürülmesi zorlaşabilir. Ancak, krizin ortaya çıkmadan öngörülmesi, gerekli dönüşüm stratejilerinin belirlenerek tasarlanması örgüte üstünlük sağlayacaktır. Başka bir deyimle, dönüştürücü önderin rolü, sadece kriz ortaya çıktıktan sonra değil, kriz başlamadan önce bunu önleyici davranış olarak ortaya koymasıdır.
- iii. Objektif yaklaşım: Önder örgütü sistem olarak algılar ve örgütün alt sistemlerinde ortaya çıkan bir soruna bağlı olarak ortaya çıkar.

²³ TÜZ, Melek V., **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi Yay., Bursa, 1996, s. 3.

²⁴ TÜZ, s. 3.



Kaynak: TÜZ, s. 4.

Krizin temel nedenlerini, dış ve iç çevre faktörlerinin etrafında toplamak olasıdır. Dış ve iç çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Dış çevre faktörleri:

- i. Teknolojik çevre,
- ii. Ekonomik çevre,
- iii. Sosyal çevre,
- iv. Politik çevre.

İç çevre faktörleri:

- i. İnsan kaynakları,
- ii. Yönetim anlayışı,
- iii. Örgütsel yapı,
- iv. Teknoloji.

Krize neden olan faktörler, gerek dışsal olsun gerekse içsel olsun, örgüte belli bir etkide bulunur ve çözümlerin alınması için tam zamanında insanlar ve sistemler tarafından tepkide bulunularak ortaya

konulur. Bu durum, Şekil 3.2.'deki gibi tanımlanabilir. Bu ortamda dönüştürücü önderliğe olan gereksinim önceki ortama göre örgütte kendisi hissettirir. Başka deyişle, örgütün içsel faktörleri üzerinde odaklanmış yönetsel önderliğin tersine, yenilikçi, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve ekip liderliğini vb. örgütsel rolleri öne çıkaran dönüştürücü önderliğe gereksinim duyulur.²⁵

Bu bağlamda, kriz, bir örgütün temel amaçlarını tehdit eden ve örgütsel yaşamı da tehlikeye atabilen; buna karşın önleyici bir tepkinin gösterilmesi gereken; yönetimin krizi öngörme yetersizliğinin olduğu, gerilim yaratan bir ortamı ifade eder. Dönüştürücü önderin kriz ortamı ile ilgili olarak altı temel faktöre dikkat etmesi gereklidir:²⁶

- i. Krizin tahmin edilememesi özelliğine sahip olması,
- ii. Mevcut sistemin krizi tahmin etmede yetersizliği,
- iii. Örgütün amaç ve misyonunu tehdit ediyor olması,
- iv. Dönüşüm sürecinin gerçekleştirilmesi için gerekli bilgi düzeyinin ve zamanın yetersiz olması,
- v. Sistemin yeniden canlandırılmasının (revitalization) gerekliliği,
- vi. Karar alıcılarda gerilim yaratması.

Burada, dönüştürücü önder, durumun hemen farkına vararak, krizin başlama gerekçelerini ve örgüt ile ilişkisini kurarak gerekli dönüşümü gerçekleştirir. Krizin tanımından da anlaşılacağı gibi, sistemin bozulması işletme işlevlerini yerine yönetici önderde güncel anlamda bazı becerilere sahip olması gereklidir. İlgili ortam diğer yöneticileri eleyerek dönüştürücü becerilere sahip önderleri ortaya çıkaracak ve kriz ortamı ancak bu gibi kişilerin başarılı olduğu ortamı yaratmış olacaktır.

²⁵ ÖZALP-ÖCAL, s. 132.

²⁶ SARAÇOĞLU, Rüştü, "İstikrar Programı Üzerine Düşünceler", Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru, TÜSİAD Yay. No: 180, İstanbul, 1995, s. 196.

3.4.1.2 Dönüşüm

Teknolojik değişim, önceki dönemlere göre daha hızlı gerçekleşmekte ve diğer değişim alanlarını da etkilemektedir. Bunun sonucunda çok boyutlu bir ortam meydana gelmektedir.

Bilgi teknolojisi ile ortaya çıkan yenilikler, diğer disiplinleri ilişkiye girerek geliştirmekte ve karşılıklı etkileşim (interaktif) yaratmaktadır. Bu oluşum ürün alıcıları açısından, düşük maliyet fırsatı da sağlamaktadır. Yenilikler bir yerden diğerine hızlı bir şekilde ulaşmakta ve bir ülkeyi etkisi altında alabilmektedir. Ayrıca, etkileşim sonucu uygulamalar, fikirler ve beceriler değiştirilerek dönüşüm gerçekleşmektedir.²⁷

Diğer taraftan teknolojiye dönüşüm, diğer makro dönüşüm alanlarını da (ekonomik, sosyal, siyasal) etkileyerek etkide bulunmaktadır. Burada temel etken, özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin olduğunu söylenebilir. Bu dönüşüm baskısı, dolayısıyla dönüştürücü önderin ortaya çıkışında temel faktör olmaktadır.

3.4.1.3 Çok Boyutluluk

Dönüştürücü önderin ortaya çıkışını kolaylaştıran temel faktörlerden biri de, dönüşüm karşısında önderin tüm becerilerini kullanabilmesidir. Ancak, dönüştürücü önder becerilerini ortaya koyarken, gerek insan kaynakları olsun, gerekse işin kendisi ile ilgili olsun zamanlamayı iyi yapması çok önemlidir. Zaten, dönüştürücü önderin temel özelliklerinden biri olan "çok boyutluluk", sahip olunan tüm özelliklerin en üst düzeyde kullanılmasına imkan sağlamaktadır.

Dönüştürücü önder, çok boyutluluk özelliği ile çözüm bekleyen sorunların üstesinden gelmek için, alternatifler sunarak farklılaşmaya çalışır. Ancak dönüştürücü önder, bunları yaparken insan

²⁷ BATLEY, s. 79.

kaynaklarından yararlanması kaçınılmaz olacaktır. Bu yargının uzantısı olarak, dönüştürücü önderin becerilerini en üst düzeyde kullanması, önceden insan kaynaklarının seçimi ve sonrasında iyi araştırılarak doğru işe doğru elemanın yerleştirilmesine bağlıdır.

Diğer taraftan, Cannella ve Monreo (1997), dönüştürücü önderliğin görev sorumluluk alanlarında çok boyutlu davranmasının, kendilerinin yüksek düzeydeki gereksinimlerinin karşılanmasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla, önderler, izleyicileri bu sayede daha çok etkinleştirilebilme olanağına sahip olurlar.²⁸

3.4.1.4 Bilgi Birikimi ve İletişim

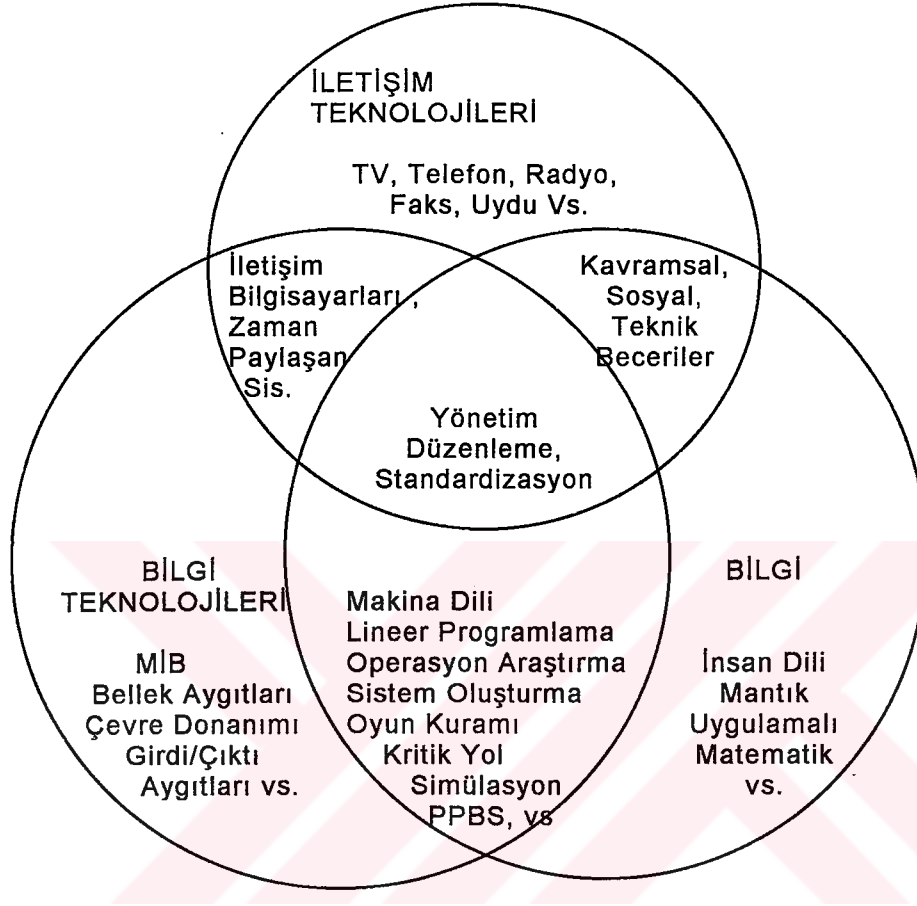
Bilgi teknolojilerinde ve bilgideki gelişmeler II. Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır; daha sonraları ortaya çıkan gelişmeler, otomatik işlemler ve oto denetim sistemleri şeklinde yaygınlaşan gelişmeler üçüncü devrim olarak nitelendirilmektedir. Bu dönüşümün özünde ve en belirgin olarak görülen faktör bilgisayar ile yapılan elektronik veri işlemidir.²⁹

Bu sayede, elde edilen bilgiler saklanabilmekte ve kolaylıkla yeniden kullanılmasının yanında başka bilgilerle de ilişki kurulmakta ve yeni bilgilere ulaşma olanağı tanınmaktadır. Bu işlemler yapılırken, önceki dönemlere göre, daha hızlı, daha az maliyetli ve daha az yer kaplamaktadır. Bilgi kullanma olanağını geliştiren faktörler, günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin son derece gelişmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Konu ile ilgili etkileşimin sonuçları Şekil 3.3 ve Şekil 3.4'te verilmiştir.

²⁸ CANNELLA, Albert A.-MONREO, Martin J., “Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers”, *Journal of Management*, Vol: 23, No: 3, (1997), s. 213-237.

²⁹ AYDIN, Emin M. *Değişen Bilgi Toplumu*, Beta Yay. No: 615, İstanbul, 1996, s. 7.

Şekil 3.3. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Etkileşimi



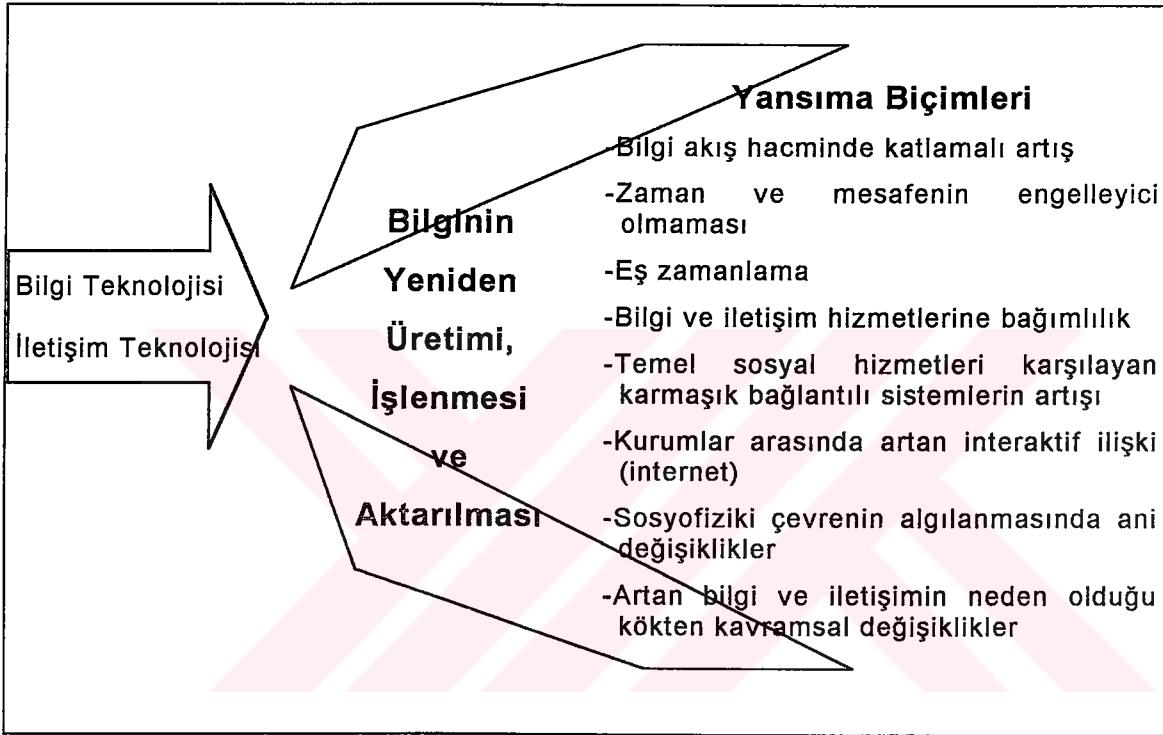
Kaynak: AYDIN, **Değişen Bilgi Toplumu**, s. 12.

Dönüştürücü önder, bilgi birikimi ve iletişim örgütlemesi etrafında ve bunları kullanarak yeni örgütlemeler yapma olanağına sahiptir. Günümüz ve gelecek işletmecilik anlayışının temel girdisi bilgi olmuştur. Dönüşümü gerçekleştirmek, küresel normda standartları ortaya koymak ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunacağı olanaklar çerçevesinde hareket etmeye bağlıdır.

Buna olanak sağlayan diğer bir faktör de, dünya ölçeğinde iletişimi sağlayan internettir. İnternet sayesinde yöneticiler, herhangi bir ürün,

kurum ya da pazar hakkında bilgi edinebilmekte ve karar verme sürecini maksimum düzeyde hızlandırabilmektedir. Her iki şekilde de, bilgi birikiminin temel itici gücünü gösteren faktörlerin bileşkesi ve bunun yansımada ortaya çıkan sonuçlar üzerinde durulmuştur.

Şekil 3.4. Bilgi Birikiminin Farklı Alanlara Yansıma Biçimleri



Kaynak: AYDIN, s. 13.

3.4.2 Dönüştürücü Önderin Sorumlulukları

Dönüştürücü önder, çevresel faktörlerin baskısı ve örgütsel yapı arasında pozitif ilişkiler kurak zorundadır. Bunu gerçekleştirirken sahip olduğu becerilerinden yararlanır. Ancak, dönüştürücü önderi diğerlerinden ayıran fark, güncel yönetsel değişim alanlarına bağlı

olarak sorumluluk alanının farklı konulara odaklanmış olmasıdır.³⁰ Yani, dönüştürücü öndelikte sorumluluk, belli başlı örgütsel amaçların yerine getirilmesi ya da sürekli katma değerin yaratılması yönünde gelişimin sağlanması ve örgütte krizin yaşanmaması için, üst düzeyde sorumluluk bilincinin gelişmişliği ile doğru orantılıdır. Bu yönelimli olarak, örgütsel yanı ağır basan dönüştürücü önderin sorumluluklarını üç temel başlık altında ele almak olasıdır:

- i. Yorum çevresi yaratma,
- ii. Süreçlerde odaklaşma,
- iii. Stratejik düşünme ortamı yaratma.

3.4.2.1 Yorum Çevresi Yaratma

Bireyleri birbirinden ayıran özellikler vardır. Bireyler; algılama, içgüdüsel yönlendirmeler, zihinsel beceriler gibi birçok konuda birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Bireysel farklılıkların gözlendiği boyutlardan biri de bilişselliktir (cognitive). Bilişsel stil dünyadaki bilgileri zihne alış, işleyiş, depolayış ve kullanılış biçimini belirlemektedir. Bazı kuramcılar, bilişsel stilleri, yavaş yavaş ve deneyimlerle şekillenen birer kişilik özelliği olarak ele almaktadırlar.³¹

Değişimin artık sabit (rutin) bir işlev olması ve bunun yerine dönüşümün öne çıkması, insan kaynaklarından daha fazla yararlanmayı gerektirmektedir. Her bir birey ya da grup, kendi faaliyet alanında ortaya çıkan bir sorun ya da yenilik ile ilgili olarak hızlı bir şekilde karar almaları, kendi bilişsel düzeylerine göre, ilgili olayı hemen yorumlamalarına bağlıdır.

³⁰ DRUCKER, Peter F., "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", *Executive Excellence*, Yıl:1, S.1, Nisan, 1997, s. 5.

³¹ GUILFORD, J.P., "Cognitive Styles: What Are They?" *Educational and Psychological Management*, No: 40, 1980, s. 715-739.

İnsan kaynaklarının yönlendirilmesinde uygun ve hepsine etkili tek bir önderlik biçiminin bulunmadığı son zamanlarda yaygın olarak benimsenmektedir. Bu durumda, önderlerin durumsal olması; içinde bulunulan koşullara ve çalışanlara bağlı olarak farklı önderlik biçimlerini kullanması gerekliliği öne sürülmektedir. Buna göre, önderler, katı belirlemeler ve emirler yerine, öneri ve dolaylı telkinlerle çalışanları yönlendirip, motive etmesi gerekmektedir.

Ayrıca, önderin amaçlarını açık bir biçimde belirlerken, sorunun çözümü için farklı bireysel yaklaşımların gelişmesine imkan verecek bir özgürlük tanıması, bireylerin henüz olgunlaşmamış fikirlerini denemelerine olanak sağlaması ve kabul edilebilir hataların sınırlarını belirlemesi gerekmektedir.

3.4.2.2 Süreçlerde Odaklaşma

Süreçlerde odaklaşma, sonuçlar ortaya çıkmadan, sonuçları etkileyebilecek faktörler önceden ele alınarak yapının işleyişi üzerinde yoğunlaşmayı ifade etmektedir.

Dönüştürücü önder, örgütteki önderlik rolü, örgütsel amaca ulaşabilmek için astların davranışlarını etkilemektir. Dönüştürücü önder astların davranışlarını; amaç belirleme, rol modelliği, ödül dağıtımı, kaynak paylaşımı gibi birçok yoldan etkileyebilmektedirler. Bu etkileşimde örgütsel norm ve değerler aracılığıyla, grup etkileşimi yeni ortama göre yapılandırılır.³² Bu doğrultuda, işletmedeki tüm birimler ya da sistem bir bütün olarak ele alınmalı ve bu yönelimli olarak astların yönlendirilmelidir.

³² ERGENELİ, Azize – ÖZYURDA, Müfit, “Çalışanların Yaratıcılıklarına İmkan Veren Liderlik Stili Algıları ile Yöneticilerin Iraksak Düşünce Becerisinin ilişkisi”, AMME İdaresi Dergisi, C: 29, S: 1, Mart 1996, s. 135-144.

3.4.2.3 Stratejik Düşünme Ortamı Yaratma

İşletmelerde genellikle, yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkarılmaması yönünde bir eğilim vardır. Daha çok insan kaynaklarından; ortalama, geleneksel ya da daha az tehlikeli düşüncelerin ortaya atılması eğiliminde olmaları istenmektedir. Ancak, stratejik düşünce, yaratıcılığın, gelişmenin ve ilerlemenin temelini oluşturmaktadır. Uygulanabilir düşünce sayısının fazlalılığı, insan kaynakları ve müşteri düzeyinde tatminin sağlanmasında önemli bir başarı ölçütüdür. Özellikle küçük işletmelerde sınırsız hayal gücü ve stratejik düşünme ortamı, dinamizmin sağlanmasında ve işletmenin büyümesinde pozitif bir etki yaratmaktadır.³³

Her stratejik düşünce gerçek anlamda sonuç verebilir; ancak, sürekli düşünen ve öğrenen bir ortamı yaratarak, daha yeni ve güncel düşünceler bulmak için bunun bir işletme kültürü haline getirilmesi gerekmektedir. Daha gelişmiş düzeylerde yeni düşünceler ortaya çıkarabilmek için, formel, yaratıcı ve sorun çözme seminerlerine, biçimsel beyin fırtınası ya da benzeri karmaşık tekniklere başvurulmaktadır.³⁴

Bazen yenilik, tuhaf ve uygun olmayan bir iş ya da davranış olarak kendini hissettirebilir. Ancak uygun olmayanın tamamen yaratıcı olarak değerlendirilmemesi genelde kabul edilen bir durumdur. Nitekim bu mantık, gerek bilimsel icatlar, gerek teknolojik yenilikler için geçerlidir. Ancak bunların da orijinal ve uygun olmaları gerekmektedir.³⁵ Alternatif düşünce geliştirerek ortaya konulan orijinal düşünceler, yaratıcı yeteneğin yeterli bir ölçütü olarak düşünülmemekle beraber, yaratıcı

³³ MATTAR, E. Paul, "Yeni Fikirler Nasıl Ortaya Çıkar?", (Çev: Ahmet Emirdar), *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, (Der: Mustafa Özel), İz yayıncılık No: 97, İstanbul, 1995, s. 99.

³⁴ MATTAR, s. 99.

³⁵ GUEDFELD, P. – COREN, S., "Cognitive Correlates Of Conceptual Complexity", *Personality And Individual Differences*, S: 13, (1992), s.1193-1199.

bireyler bir biçimde orijinal düşünceler üretmeye eğilimli kişiler olarak ortaya çıkmaktadır.

Bunun gerçekleşmesi için, dönüştürücü önderler olabildiğince astlarına destek verirler. Bu da güven verme ve amaçlara yönelik olarak, astların kendilerini psikolojik olarak hazırlanmasını sağlayacaktır.

3.5 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK ÖZELLİKLERİ VE BECERİLERİ

Önderlik özellikleriyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Önderlik kuramındaki Özellikler Yaklaşımı'nda, önderlerin bir takım özellikleri ile önderlik sürecinin etkinliğini arttırdığı varsayılmaktadır. Başka bir deyimle, astların önderlerini kabul etmesi ve önderin astlarını yönlendirmesi belli başlı özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Son yıllarda yapılan bir araştırmada özel ve kamu işletmelerinde, önderlerle ilgili temel özellikler sorulmuştur. Araştırmada, 402 yüksek düzeyde yöneticiye sorulan sorularda, önderlik için 60 özellik ortaya konulmuştur. Ortaya çıkan bu özellikler temelde üç grupta ele alınmaktadır. Birincisi, ilgili özellikler davranışlarla doğrudan ilişkili olmasıdır. Başka bir deyimle, bireysel özelliklerden çok öğrenme ile kazanılan becerilerdir. İkincisi, yer ve zamana göre ortaya çıkan değişimlerin belirleyiciliği ve buna göre önem sırasının değişmesidir. Üçüncüsü, özelliklerin bir ölçüde birbirleri ile bağlantılı olması ve bir ölçüde birinin diğerini kapsamasıdır. İlk sırada yer alan ilgili özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:³⁶

- i. Sözlü iletişim,
- ii. Zaman ve stres yönetimi,
- iii. Bireysel kararları yönetme,
- iv. Farkına varma, tanımlama ve sorun çözme,
- v. İzleyicileri motive etme ve etkileme,

³⁶ WHETTEN, Davit A. – CAMERON, Kim S., *Developing Management Skills*, Third Edition, Nem York, 1995, s. 7-8.

- vi. Yetki devretme,
- vii. Amaç oluşturma ve sezgilerini ifade etme,
- viii. Kendini tanıma,
- ix. Ekip kurma,
- x. Çatışmayı yönetme.

Başka bir araştırmada, önderlik becerileri ilgili olarak, literatürde yer alan önderlik kuramları ve önderlik kursları veren üniversitelerin ya da kurumların kurs programlarında yer alan önderlik becerileri internet aracılığı ile belirlenmiştir. Araştırma sonucunda önderlik ile ilgili olarak, 267 beceri ortaya konulmuştur. Önem derecesine göre ilk 10 beceri aşağıdaki gibi sıralabilir:³⁷

- i. Gereksinimlere önem verme,
- ii. Kaynakları belirleme,
- iii. İletişim becerisi,
- iv. Planlama becerisi
- v. Grupla çalışabilme,
- vi. Değerlendirme becerisi,
- vii. Örnek olma becerisi,
- viii. Önderliği paylaşma becerisi,
- ix. Danışmanlık becerisi,
- x. Grubu temsil etme ve etkili öğretim becerisi.

Yönetim alanındaki dönüşümler yöneticilerin, temel görevlerini katılım ve yetki devri ile astlarına bırakarak kendilerinin vizyon belirleme, yeni ufuklar açma, yeni eğilimler belirleme, insan kaynaklarında heyecan uyandırma ve motivasyonu sağlayarak dönüştürücü önder olarak farklılaşmalarını zorlamaktadır. Konu ile ilgili olarak dönüştürücü önderlerin temel özellik ve becerilerini bütünleşik olarak aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

³⁷ Ayrıntılı bilgi için bkz. KARSLI, Mehmet Durdu, "Stratejik Liderlik Becerileri", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 263-271.

- i. Vizyon Belirleme ve Yön Çizme,
- ii. Yaratıcılık,
- iii. Esneklik,
- iv. Ekip Oluşturabilme,
- v. Yeni Paradigmalara Açık Olma,
- vi. İletişim,
- vii. Hayal gücü,
- viii. Sorun çözme becerisi,
- ix. Personeli güçlendirme,
- x. Çok Boyutluluk.

3.5.1 Vizyon Belirleme ve Yön Çizme

İşletmelerin ya da toplumların başarılı ve güçlü olmaları için, planlarını geleceğe göre yapmaları ve vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Başka bir yaklaşımla, değişim çabalarının başarısız olmasının temel gerekçesi, genellikle yöneticilerin bir vizyonlarının olmayışıdır.³⁸ Kavram olarak, vizyon, "ne ve nasıl olunması gerektiğini"³⁹ ve bu yönelimli geleceğin öngörülmesini ifade eder. Eş deyişle vizyon, geleceğin belirlenmesi ve mevcut eğilimlerden hareketle amaçları önceden öngörebilmedir.

Örneğin; A ürününü B ülkesindeki pazara bir yıl içinde sürmek amacımız olsun; B ülkesinin insanları A ürününü satınalmaya çok yatkın (eğilim) ve C işletmesinin teknoloji-pazar gücü A ürününün üretimine uygun olsun (fırsat); bu iki faktörün bileşkesinde 10.000 birim ürünün pazarlanabileceği tespit edilsin (vizyon). Bu yönelimli, stratejik

³⁸ LIPTON Mark, "Vizyonun Somutlaştırılması", *Executive Excellence*, Yıl:1, S:7, Ekim, 1997, s. 15.

³⁹ THOMPSON, Arthur-STRICKLAND, A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1990, s. 4.

davranabilmek ve geleceğe yönelik bir vizyon sahibi olabilmek için, herşeyden önce, geleceğin belirlenmesi ve tanımlanması gerekir.

Vizyon somut verilerden çok, olası olasılık üzerinde yoğunlaşır. Bunun için varolan verilere dayandırılarak ortaya çıkan sonuçtan çok, konu ve olaylar arasında ilişki kurarak gelecek ile ilgili olumlu ya da olumsuz sonuçlar da çıkarılabilir. Ayrıca, vizyon bir defa ortaya konan ve buna göre yönelim belirlenecek bir kavram da değildir. Aksine, statik bir yapıdan, pratikle içiçe sürekli geliştirilen ve değişime açık bir kavramdır.⁴⁰

Vizyon belirlemede, düşünsel olarak önderin kendini geçmişten ya da günlük gerçeklerden soyutlayarak, yaratıcı boşluk bazında işletmeyi yeniden tasarlamak akla gelmektedir. Ancak bu vizyoner yaklaşım gerçeklerin aşılması için, tek başına yeterli değildir. Başka bir deyimle, bir gerçeğin sunumu, öncekilerin sorunlarını yoketmemektedir.⁴¹

Bu ifadelerle ilgili olarak, vizyon sahibi önder, günlük gerçekleri ele alır ve bunları bir sorun olarak değil, üstesinde gelinebilecek işler olarak görür ve vizyon gücüyle geleceği tanımlarken, bütünlük yaklaşan bir kişiliğe sahiptir.

Looss (1995) vizyonun iki önemli aşama olarak ele alır:⁴²

- i. İç bütünlük*,
- ii. Planlama.

⁴⁰ PAKER, Can, "Bilgi Toplumu, Bireyselleşme ve Yönetim", **İş Yönetiminde Devrim-Bildiriler**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul, 1993, s. 37.

⁴¹ LOOSS, Wolfgang, "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", (Der: Ullrich Sollmann - Roderich Heinze), **Vizyon Yönetimi**, Evrim Yay. No: 32, İstanbul, 1995, s. 7.

⁴² LOOSS, s. 7.

* Yazar, iç bütünlüğünü; kişideki içe bakışın keyif verici bir ögesi olarak değerlendirmekte ve bireysel olarak iç ve dış bütünlüğü sağlayarak istikrarlı bir çizgide yürüme olarak tanımlamaktadır. Yani, vizyon gelecekle ilgili başlangıçların ilki olması nedeniyle, kişide güçlü bir psikolojik yapının olması gerekmekte ve içsel bütünlüğü düzeyinde vizyon belirlemesi gerçekleşmektedir.

İç bütünlük; içgüdüsel enerji, ilgi, neşe ve keyifli olma gibi konuları içerir; ancak önderin düzenli, bütünleşik düşünme, tutarlı ve açık olmasına bağlıdır. Planlama ise; gelecekle ilgili bilginin düşünsel sıralamasıdır ve daha çok bilgiye dayalı olma, ara amaçlar belirleme, bağımsız değişkenlerin belirlenmesi ve denetim gibi aşamaları izler. Dolayısıyla, planlamada, önceki bilgilere dayanılarak hareket edilir: Örneğin; C noktasına ulaşmak için B noktasından geçilmesi gerekir, B'den geçmiş olmak için de A noktasından giriş yapılması gerekir.⁴³

Paul Thorne (1990), vizyon ile dönüştürücü önder arasındaki ilişkiyi örnek vererek açıklamaktadır:⁴⁴ "... Ray Kroc neden kendi mesleki tavsiyelerinin dışına çıkarak ufacık Mc Donalds işletmesini nasıl satın aldı? Bob Payton nasıl oldu da Chicago Pizza Börek Fabrikası restoranlarından bir servet kazandı? Zira bu önderler, kendi itiraflarıyla, algılarıyla Pazar mantığına tamamen ters düşüyorlardı. Vizyonları ile ilgili temel konu, onu tecrübe etmiş kişilerin bile bu tecrübenin özelliğini ifade etmede çok zorlanmalarıdır..."

Karışık bir olaya bugünden yarına, olguların hepsinden yararlanmadan cevap bulunduğu kanaatine varmış olmak, çoğu insanın bir iki kez, bazılarının nadiren, çoğunluğun ise hiç tatmadığı bir tecrübedir. Vizyonun düzeyi hakkında ancak olaydan sonra akıl yürütülebilir. Eğer yanlış çıkarsa, bu vizyon gücüne dayanmayan bir tahmindir..."

Dönüştürücü önder, vizyonu sadece kendisi oluşturarak geliştirmemelidir. Bunun yerine örgütte paylaşılmış bir vizyon yaratmalıdır. Bunun için, şu soruya yanıt aranmalıdır. "Bireysel vizyonlar gruplar tarafından nasıl paylaşılır?" Bu konuyu açıklamada kullanılabilecek en iyi örnek, karşılıklı etkileşimli (interaktif) ışık kaynağı

⁴³ LOOSS, s. 9.

⁴⁴ THORNE, Paul, "İş Hayatında Sezginin Gücü", (Çev: G. Demet Ergül), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (Der: Mustafa Özel), İz Yay. No: 97, İstanbul, 1994, s. 106.

ile üç boyutlu imaj yaratmaya dayanan hologram* (üç boyutluluk) tekniğidir. Mintzberg ve Quinn (1996) konu ile ilgili yaklaşımı şu şekilde açıklamaktadırlar:

Eğer bir fotoğrafı keserseniz, her parçası bütün görüntünün bir parçasını yansıtır. Ancak, bir hologramı parçalara ayırırsanız parça ne kadar ufak olursa olsun bütün görüntüyü yansıtır. İşte bunun gibi, eğer bir grup insan bir örgüt için ortak bir vizyonu paylaşırlarsa, her birey bir örgütün en iyi resmini göreceklerdir. Bu sayede, her bir birey bütün örgütün sorumluluğunu paylaşacaktır; sadece bir parçasını değil. Fakat hologramın her parçası aynı olmayacak, her parça bütün görüntüyü farklı noktalardan yansıtacaktır. Bu durum değişik bölmelerden oluşan pencereye benzemektedir; her bölüm bütün görüntüyü tek bir açıdan verir. İnsanların vizyonu da bunun gibi bütünün belli bir kısmına sahiptir. Her birey bütün görüntüyü kendi açısından algılar.⁴⁵

İlginç şeyler olduğunda, hologram parçası eklendiğinde, görüntü daha yoğun ve canlı olacaktır. Ne zaman çok insan vizyonu paylaşırlarsa, o zaman, vizyonun düşünsel (mental) olarak algılanma derecesi artacaktır. İnsanlar yükün sadece kendi omuzları üzerinde olmadığını, paylaşılmış olduğu hissedeceklerdir. Bireysel vizyon geliştikçe, insanlar 'benim vizyonum' demeye başlar ve gelişim süreci tamamlanırsa 'benim vizyonum' bilincinin yanında 'bizim vizyonumuz' bilinci de yerleşmiş olacaktır.⁴⁶

* Hologram: Etkileşimci ortamda nesnelere üç boyutlu görüntüleyen bir fotoğraf tekniğidir. Yansıya bakan kişi, yer değiştirdiğinde bile şekil görüntüye göre açı değiştirmektedir. Hologram tekniği çok yeni bir buluştur. Üzerinde çalışan bilim adamları 1980'li yıllara gelindiğinde tam renkli hologramları elde etmeyi de başarmışlardır. Bugün bu tekniğin en çok uygulama alanı tıp, sanayi ve halıcılıktır. En yaygın kullanım alanlarından biri de üç boyutlu TV'lerdir. (Kaynak: **Büyük Ansiklopedi**, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1990, s. 2263-vd.).

⁴⁵ MINTZBERG, Henry-QUINN, J. Brian, **The Strategy Process**, Prentice Hall, New York, 1996, s. 419.

⁴⁶ MINTZBERG -QUINN, s. 419

3.5.1.1 Vizyon Belirlemede Dönüştürücü Önderde Gerekli Beceriler

Örgütlerde paylaşılan vizyonun geliştirilmesinde dönüştürücü önderin bir takım becerilerine bağlıdır. Bunlar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bireylerin vizyonlarını ortaya çıkarmada cesaretlendirme,
- İletişim ve destek arama,
- Vizyonu süreç olarak algılama,
- İçsel ve dışsal vizyonu bütünleştirme,
- Pozitif vizyonları negatiften ayırma.

3.5.1.1.1 Bireylerin Vizyonlarını Ortaya Çıkarmada Cesaretlendirme

Paylaşılan vizyonlar, bireysel vizyonlardan ortaya çıkar. Bu sadece bireylerin kendi ilgilerini ortaya koymak anlamında değildir. Gerçekten, bireylerin değerleri genellikle farklı boyutlarda olur. Bunlar; ailesi ile, örgütlerle, toplumlarla ya da dünya ile de olabilir.⁴⁷

3.5.1.1.2 İletişim ve Destek Arama

Önderler, her zaman vizyonlarını paylaşacak ortam aramalıdır; ve kendilerine şu soruyu sormalıdır, "sahip olduğum vizyon örgütte bağlılık yaratıyor mu?". Örgüt içersinde oluşturulacak güçlü bir iletişim ağı, vizyonla ilgili bilgiler ya da ortak amaçlar tam zamanında bireylere iletilerek, yeni oluşumlara da olanak tanınmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için, iletişim konusunda dikkat edilmesi gereken konu; iletişimde sadece bilgi sahibi olmak değil, insanlar arasındaki diyalogun geliştirilmesine ve birbirlerini iyi anlamalarına yönelik olmalıdır.⁴⁸ Dolayısıyla, yeni oluşumlar, zaman harcamadan bireyler arasında kabul görmesi ve fikir birliğine ulaşılması kolaylaşacaktır.⁴⁹

⁴⁷ MINTZBERG -QUINN, s. 419

⁴⁸ GULL, Gregory A., "Sinerjik İletişim", *Executive Excellence*, Yıl:1, S.5, Ağustos, 1997, s. 5.

⁴⁹ MINTZBERG -QUINN, s. 419

3.5.1.1.3 Vizyonu Süreç Olarak Algılama

Vizyon, sürekli devam eden bir süreç olarak algılanmalı ve asla sona ermemelidir. Bunun ilk sorumlusu önder olurken, bunun bireylere kabul ettirilmesi de yine önderin görevi olacaktır.

Günümüzde birçok yöneticinin vizyonunun, yeniliklerden, tazelikten, etkileyicilikten ve heyecan vermekten uzak olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni ise, vizyonun sürekli bir süreç olarak öngörülmemesinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı vizyon işlevinin yerine getirilebilmesi, sürekli bir süreç olarak örgütte varlığını devam ettirmesine bağlıdır.⁵⁰

3.5.1.1.4 İçsel ve Dışsal Vizyonu Bütünleştirme

Örgütte birçok vizyon, dışsal faktörler üzerinde yoğunlaşır. Örneğin; rakiplere ilişkin yaratılan vizyon, bireyleri hareketlendirebilir. Ancak, bireyleri hareketlendiren faktörler, tek başına yöneticileri rakipler karşısında üstünlük sağlama ya da onların pazar paylarının azaltıp, kendi pazar payını arttırmasına yetmez.

Bundan farklı olarak, vizyonun bütünleşik olarak algılanmasıyla, içsel vizyona konu olan, yeni ürün ya da süreçlerde yenilik (innovasyon) yaratılması gibi amaçlarla, örgütte yaratıcılık seviyesinin yükseltilmesi sağlanacaktır. İşte bu faktörler, amaçlara ulaşabilmek için, içsel ve dışsal vizyonların aynı anda örgüt içerisinde bulunmasını gerekli kılmaktadır.⁵¹

3.5.1.1.5 Pozitif Vizyonları Negatiften Ayırma

Birçok önder, örgüt yaşamının tehlikeye girdiği zamanlar, bazı konulara önem verirler. Çalışanlara ya da kurmaylara yakınlaşma, dış

⁵⁰ MINTZBERG -QUINN, s. 420.

⁵¹ MINTZBERG -QUINN, s. 420.

kaynaklardan yararlanma, vb. Örneğin; birçok sosyal hareketlerin amaçlarında olduğu gibi, insanların yapmak istemediği şeylerin eliminasyonuna gittiği gibi. Başka bir deyimle, nükleer karşıtı, sigara karşıtı, uyuşturucu karşıtı hareketlerinde olduğu gibi. Negatif vizyonlar, güçsüzlük ile ilgili olarak, çok ince noktalar içermektedir. Ve bu vizyonlar daha çok kısa vadeli etkiler yaratır. Örgütlerde ise, iki çeşit dinamizmden sözedilebilir:

- i. Korku,
- ii. İsteklendirme.

Korku, negatif bir vizyondur ve kısa süre içerisinde örgüt içerisinde inanılmaz derecede büyük değişiklikler yaratır. Ancak, önderin değişmesiyle kısa sürede büyük yıkımlar da yaşanabilir. Bundan farklı olarak, isteklendirme, sürekli olarak ve uzun vadeli öğrenmeyi ve büyümeyi destekler. Burada temel etken, bireylerde bulunan motivlerin işletilerek geliştirilmelerine ve bu gelişimin bireylerin kendi inisiyatiflerine bırakılmasından kaynaklanmaktadır. Bu sayede birey, çevresel faktörlere bağlı olarak örgütün genel dengesini koruma odaklı olarak, kendini yenileyecek ve negatif vizyonun etkisinden uzak kalacaktır.

Özetle; yöneticilerin, karizma, deneyim, motivasyon, çalıştırma becerileriyle, ödül ya da cezayla önder olarak farklılaşması; bu becerilerini vizyon ile dönüştürücü önderliğe dönüştürmesi gereklidir. Bunu gerçekleştirmesi, önderlerin eğilimleri belirlemesi, geleceği öngörebilmesi ve bunun uzantısı olarak eğilim belirlemesi; sonuçta bunu insanlara kabul ettirmesi gereklidir.⁵² Örgütteki insanlar, yarını daha iyi görmelerini ve bugünle doğru orantılı bir ilişki kurmalarına yardımcı olan vizyonu paylaştıkları oranda birbirlerini daha yakın hissedeceklerdir.⁵³

⁵² AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, s. 73.

⁵³ PAKER s. 37.

3.5.2 Yaratıcılık

Dönüştürücü önderin önemli özelliklerinden biri de yaratıcılıktır. Yaratıcılık, olaylara farklı bir gözle bakmak, sorunlara yeni çözümler getirmek ve daha farklı unsurlarla birleştirmektir. Yaratıcılıkta bulunan olay ya da konu sadece yeni bir şey olmayıp farklı bir yaklaşım da olabilir.⁵⁴

Yaratıcılık bazı insanlara özgü bir özellik olarak algılanmaktadır. Ancak, bunun herkese ait ya da doğuştan gelen bir özellik değil, daha çok bu konuda kendini zorlayan ve girişimci özelliğe sahip insanlarda zamanla geliştirdikleri bir özelliktir.

Yaratıcılık gücü olan önder, stratejik düşünme becerisini de beraberinde taşımaktadır. Bu yönüyle, geleceği tespit etme çabaları, stratejik analizi oluşturur.⁵⁵ Ancak analiz yaratıcılığı yok eder; yaratıcılık sentezle, yani parçaların bütünleştirilmesiyle gerçekleşir. Mevcut dengeleri oluşturan değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyarak, gelecekte tüm değişkenlerin sistemi nasıl etkileyeceği⁵⁶ sezgiyle sentezlemek stratejik düşüncenin oluşum sürecidir.

Sezgi insanın bulunduğu tüm ortamlarda geçerlidir.⁵⁷ Sezgi ile ortaya konulan yaratıcılıkla, geri kazanılamayan zaman kaynağı da doğru kullanılmış olur. Farklı bir ifade ile, zaman arzı esnekliğin tam karşıtıdır ve zamanı ikame edecek başka hiçbir kaynak da yoktur.⁵⁸

⁵⁴ TELMAN, Nursel, "Yönetimde Yaratıcılık", **Kendini Geliştirme ve Yaratıcılık Semineri**, TÜSSİDE, Kocaeli, 1994, s. 21.

⁵⁵ DİNÇER, Ömer, "İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim", **İktisat ve İş Dünyası**, Mart-Nisan, Sayı:2, 1992, s.31.

⁵⁶ DİNÇER, s.31.

⁵⁷ DRUCKER, Peter F., **Yeni Gerçekler**, (Çev: Birtane Karanakçı), Üçüncü Baskı, İş Bankası Yay., Ankara, 1993, s.267-268.

⁵⁸ DRUCKER, Peter F., **Etkin Yöneticilik**, (Çev:Ahmet Özden - Nuray Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul, 1992, s.38.

Literatürde yaratıcılık konusu ile ilgili yapılmış farklı çalışmalar ve kullanılan yöntemler açısından birbirlerinden oldukça farklılaşmaktadırlar. Bu çalışmaları yaklaşımları açısından aşağıdaki gibi incelemek olasıdır:⁵⁹

- i. Ortak özellikler yaklaşımı,
- ii. Kavramsal beceriler yaklaşımı,
- iii. Davranışsal yaklaşımı
- iv. Süreç yaklaşımı.

3.5.2.1 Ortak Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda yaratıcılık, genetik açıdan ele alınmaktadır. Konu ile ilgili olarak Guilford (1967) özellikler yaklaşımını, Mednick (1962) çağrışımıcılığı, yaratıcılığın gerekçeleri ve yaratıcı kişilikleri belirleyebilmek için gerekli altyapı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Buna göre, yaratıcılık özelliğine sahip önderlerin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Yaratıcı önderde, merak, güven, esneklik, önsezi, iyi gözlemcilik, bağımsız olma, otonomi ihtiyacının yüksekliği, hesaplanabilir riskleri almaya istekli; sebat, itaatsiz, alışılmışı uymayan, kendine özgünlük, alışılmışın dışında bir fikir üretme gibi özellikler vardır. Barron ve Harrington (1981) aynı şekilde, estetik, duyarlılık, çok boyutlu olma, bağımsız olma ve belirsizlik konusunda toleransı sahibi olma gibi özellikler üzerinde durmuşlardır.

Yaratıcılık ile ilgili ifade edilen önderlik özelliklerini temel olarak, aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶⁰

- i. Önderin yeni oluşumlara açık olması: Bu sayede önder, açık kişiliğiyle dışarıdan gelebilecek uyarıları, olduğu gibi algılamış olur.

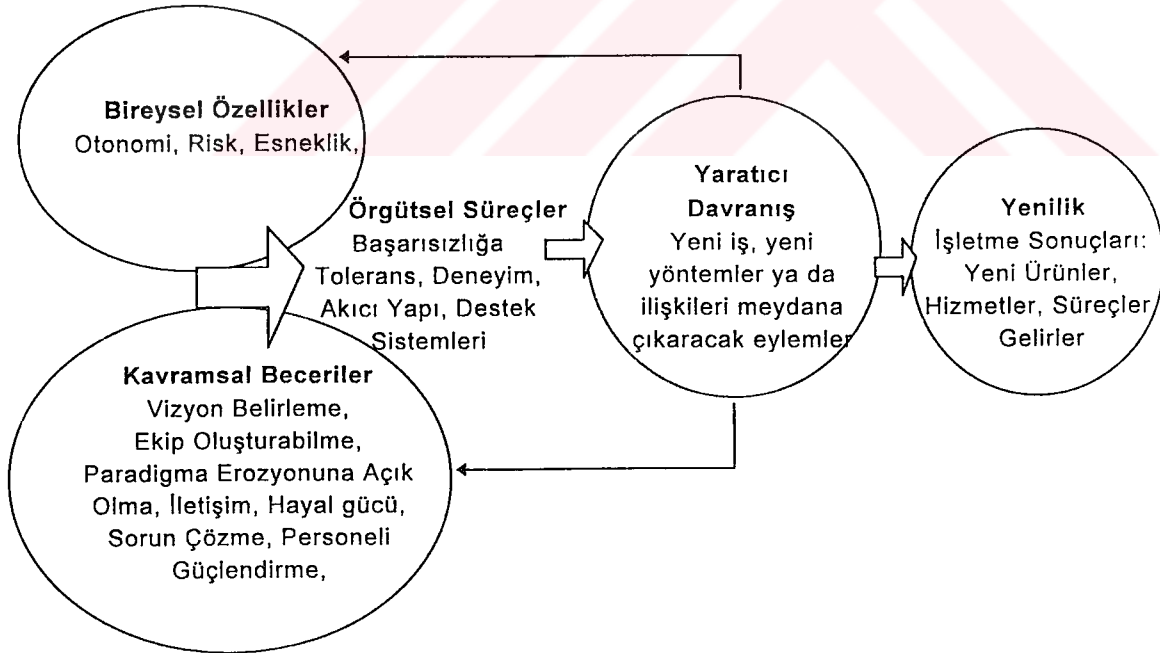
⁵⁹ ERGENELİ-ÖZYURDA, s. 135-144.

⁶⁰ TELMAN, s. 22.

- ii. Kişisel değerlendirme: Ortaya çıkan yeni olgu, ürün vb., öncelikle önder tarafından değerlendirilmelidir.
- iii. Sentez gücü: Önder kavramlar, olaylar, eğilimler vb. ile rahatça ilişki kurabilmelidir.
- iv. Merak: "Merak bilginin anahtarıdır" özdeyişi konuya açıklık getirmektedir. Önderdeki bu güdünün gelişmişliği düzeyinde yaratıcılık geliştirilmelidir.
- v. Konsantre olma: Önderin, tüm gücüyle ilgili konuya yoğunlaşmasını ifade eder.

İlgi uyandırma: Yaratıcılığın itici güçlerinden biri de karşı kişilerde ilgi uyandırmaktır. Bu sayede, tartışma ortamı oluşturularak konunun geliştirilmesine fırsat tanınmış olur.

Şekil: 3.5. Yaratıcılığa Etki Eden Faktörler



Kaynak: ERGENELİ- ÖZYURDA, s. 138.

3.5.2.2 Kavramsal Beceriler Yaklaşımı

Kavramsal beceriler olarak yaratıcılığın konusunu ele alan araştırmacılar, bilgi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Buna göre, sorunları çözme, tutuculuktan uzak düşünme biçimiyle ortaya konan modelleri zihninde canlandırmak, daha sonra duruma göre değiştirebilmek yaratıcılığın temelini oluşturur. Kavramsal beceriler yaklaşımıyla, işletme ile ilgili sorunların nedenini önceden bilme ya da işletmenin etkililiğini sağlayacak fikirler ve bunun uzantısı olan uygulamalar ortaya konabilir.⁶¹

3.5.2.3 Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımda yaratıcılık, yenilik getirmeye yönelik faaliyetleri öngörmektedir. Örneğin, yeni bir ürün geliştirme ya da önderin yeni davranışı, işletmedeki bir soruna yanıt ya da katma değer olması ölçüsünde yaratıcıdır. Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımına göre daha kolay gözlenip, tanımlanması ve çözümlere göre ilişkilendirilmesi nedeniyle önder için üstünlük sağlar.

Amabile* (1982), yaratıcı önderin, bu yaklaşımda belli bir sorunu çözmek için kullanılabileceği net bir yöntemin olmadığını ileri sürmektedir. Bu nedenle, önderin etkileşimci olması, farklı fikirlerden yararlanması ve bu sayede yeni yolları öğrenmesi gerekmektedir.⁶²

3.5.2.4 Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımında önder, kendi görevleri ve örgütle olan ilişkilerinin yaratıcılıkla üstesinden gelebileceğine inanır. Başka bir deyimle yaratıcılığın gerçekleşmesi, örgütün bir bütün olarak ele alınması, uzun süreli ve yorucu bir bekleyişe bağlıdır. Süreç yaklaşımına

⁶¹ ERGENELİ - ÖZYURDA, s. 135-140.

* T.M. Amabile, "Social Psychology Of Creativity: A Consensual Assessment Technique", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, (1982).

⁶² ERGENELİ - ÖZYURDA, s. 135-140.

göre yaratıcılık, önderin yeteneklerine, konuya yaklaşımına ve örgütsel faktörlere bağlıdır.

Bu yönelimli olarak, yukarıda ifade edilen belli başlı özellikleri olan önder, bunları harekete geçirmek için kişisel becerilerini kullanarak ortaya yeni ve doğru davranışlar çıkacaktır; bu sayede, davranışların, örgütsel süreçler tarafından desteklenmesiyle ortaya yaratıcı bir performans çıkacaktır.⁶³

3.5.3 Esneklik

Modern ötesi dönüşümle birlikte, yönetim alanında yeni bir kavram daha ortaya çıkmıştır: Esneklik. Bu kavram, bürokrasinin tersine, çevresel değişimlerin yoğunlaşması ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle, yönetimde, örgütlerde, insan kaynaklarının niteliklerinde, vb. kadar diğer bütün ilgili alanlarda kendini hissettirmiştir.

Bürokrasi ve esneklik arasındaki ilişki Tablo 3.1'de de görüldüğü gibi, örgütlerin esnek üretim teknolojilerini kullanmalarındaki amaç, müşteri gereksinimlerini tatmin etmek ve kıt kaynaklardan maksimum verimlilik sağlayarak, maliyetlerini minimize etmektir. Yönetimde esnekliği sağlayan örgütler, bu sayede de rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Piere ve Sabel'e göre, esnek yönetim; artan rekabet koşulları ve bilgi teknolojilerinin etkisi ile esnek üretim tekniklerini zorunlu hale getirmekte, böylece çok çeşitli üretime geçilmesini kolaylaştırmak için örgüt yeniden yapılandırılmasında da esnekliğin olması gerekmektedir.⁶⁴ Bu etkinliğin sağlanması için, yönetim görevinde sabit bir kural ya da kimin yapması konusunda görev tanımlaması yerine, grup içerisinde

⁶³ GUNDRY, L. K. – KICKUL, J. R. – PRATHER, C.W., "Building The Creative Organization", *Organizational Dynamics*, (1987), s. 22-37.

⁶⁴ KURTULMUŞ, s. 164.

verilecek karara göre, bir ya da birkaç kişi bu konuda o anda görevlendirilir.⁶⁵

Tablo: 3.1. Bürokratik Yapı ve Esneklik Arasındaki İlişki

Bürokratik Yapı	Esneklik
İyi tanımlanmış hiyerarşi	Durumsal gereksinimlere göre önderlikte sabit değişiklikler; grup ya da bireysel düzeyde
Hak ve yetkiler sistemi	Grubun geliştirdiği norm ve değerlerden oluşan açık sistem
Her düzeyde görev tanımlamaları	Katılıma dayalı süreçler.
İlişkilerde kişisel davranmama	Tam açıklama, açık tartışma
Teknik uzmanlık odaklı görevlendirme	Bilgi ve beceri odaklı görevlendirme
Katı bir işbölümlendirme	Birleştirici proje gruplarına geçici görevler

Kaynak: PASMORE, "Flexibility Manager", s. 189.

Esnekliğin örgütlerde başarılı olabilmesi, yönetici ve işgörenlerin üstün niteliklere sahip olması, çeşitli alanlarda uzmanlaşmaları için iş zenginleştirmesi tekniği ile becerilerinin artırılması gereklidir.

1950'li yıllarda, bürokratik yönetimde seri üretimi temel alan gelişmiş Batı ülkeleri, uzmanlaşmaya dayanan kitle üretim teknolojileri kullanılmaya başlamışlardır. Niteliksiz işgörelere ve önceden belirlenmiş standartlara dayanan bu yapılanma, standart tüketim maddelerinin üretilip, geniş ve farklılık göstermeyen pazarlara dağıtılmasında başarılı olunmasını sağlamıştır.

⁶⁵ PASMORE, s. 190.

Ancak, mikro teknolojinin, uygulanmaya başlanması ile gerek üretim ve iş ilişkilerinin, gerekse işgören alımında ve rekabet ortamındaki değişimler sonucu, kitle üretiminin gerektirdiği örgütsel yapılarda başarılı olan yöntemler, özellikle bilgi teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla geçerliliklerini yitirmeye başlamışlardır. Bunun yerine müşteri odaklı ve bireysel becerilerin ağırlık kazandığı üretim teknolojileri ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.2. Esnek Yönetim Aşamaları

Parametreler	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 3
Rol	Tamamla	Görevlendir	Yarat
Grup Yönetimi	İzle	Katıl	Yönlendir
Teknoloji	İşlet	Koru	Geliştir
Müşteri İlişkileri	Hizmet et	İnteraktif ilişki	Zenginleştir
Zaman Yönetimi	Sabit	Değişken	Kendiliğinden olma
Kalite Kontrol	Denetle	Yönet	Geliştir
Planlama Çalışması	Uygula	Katıl	Yarat
Bilgi Yönetimi	Edinme	Süreçleme	Yönetme

Kaynak: PASMORE, p. 178.

Esneklik, yönetim şebekesi ya da durumsal yönetimden farklı olarak, yönetimin birden çok alternatifi gözönünde bulundurmasıdır; ve çevresel değişimlerin yoğunlaşması ile bir anlam ifade eder. Örgütlerde önderlerin bilgi ve becerileri, çevresel değişimlerden daha yavaş bir biçimde değişmektedir.⁶⁶ Örgütlerde çalışma ortamlarında esnek yönetim ve içsel önderliğin gelişmesinde Tablo 3.2 çeşitli aşamaları

⁶⁶ PASMORE, s. 177.-181

göstermektedir. Bu aşamalarda (1,2,3) işlerin yerine getirilmesi için değişik düzeylerde önderliğe gereksinim vardır.

Esneklikte yönetime katılım için, eşit fırsat verilmesi ya da grupların bireylerden daha aktif olması söz konusu değildir. Burada temel olan, örgütsel düzeyde kolektif hareket etmektir. Bu sayede ancak esnek yönetimin başarısından söz etmek olasıdır.⁶⁷

Esnek yönetim, modern ötesine geçişte gözlenen yapısal sorunlara karşı, kitle üretim teknolojilerine alternatif olarak ortaya konulan bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle, gelişmiş üretim işletmelerini çevreye uyumlaştırma aracı, gelişmiş ülkeler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği iş dünyasında yer alma amacı ile örgütlerin uyarlamak zorunda oldukları bir yöntem olarak kabul edilmelidir.⁶⁸ Esnek yönetimde, belli başlı kurallara uymamanın anarşiyi doğurmadığını ifade etmek gerekir. Bu yönetim biçiminde çalışanların, bir araya gelerek kurallar hakkında düşüncelerini; işlevsel standartları ve değerleri sorgulamalarını; müşteri taleplerini, pazar fırsatlarını tartışmalarını; farklı standart ve eğilimlerin öne çıktığı değişimleri izlemeleri temel alınır.⁶⁹ Başka bir deyimle belirlenen standartlar yazılı olduğu için değil, anlaşıldığında ve uygulanabilir olduklarında yönetime itaat edilir. Dolayısıyla, otokontrol sistem yerleştirilerek, etkileşimci bir yapı oluşturulmaktadır.

Yöneticiler, müşteri tatminini sağlamak için, işgörenlerin üretim sürecinde etkinlik göstermelerine imkan tanıyan esnek yönetimi dikkate almalıdırlar. Bu esnekliğin işletme içinde taşıdığı değer, verimlilik ve işgörenlerin beceri düzeyinde artıştır. Böylece örgütlerde katılımcı yönetim kültürü de benimsenmiş olacaktır. Esneklik geliştirme işlevi, belli bir zaman ve çaba gerektirebilir. Ayrıca, astların esnek davranmaları,

⁶⁷ PASMORE, s. 184.

⁶⁸ KURTULMUŞ, s. 180

⁶⁹ PASMORE, s. 191.

esnek yöneticilerin varlığına bağlıdır. Benliği gelişmiş, pozitif düşünce becerisine sahip yöneticiler astlarına daima yardım etmeyi amaç edinir. Esnek yönetimde, yöneticiler için en zor aşama bu becerilerini ortaya koyarken çıkmaktadır.

Esneklikte önem kazanan unsurlardan bir de basitleştirme-dir. Başka bir deyimle, ayrıntılara girmeden, anlaşılır ve yalın bir dil kullanarak yapılacak işlerin basit yapılabilir yöntemlerle uygulanmasıdır. Dönüştürücü önderin önemini burada ortaya çıkar; neyin önemli olduğu vurgulanarak ve karmaşık sorunlar basite indirgenerek basit çözümlerle karşılık verme üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁷⁰

3.5.4 Ekip Oluşturabilme

Örgütlerde yetki sahibi kişilerden, yetkilendirilmiş ekiplere yönelme başlamıştır. Ancak, bunun gerçekleşmesi önderin varlığına bağlıdır. Bu şekilde yapılandırılan ekipler, geleneksel örgüt yapısında oluşan bilgi eksikliği için önderin ilgi, cesaret ve yönlendirmesine gereksinim duyarlar. Bu sayede, önderin güncel görevlerini bu ekibe sağlıklı bir şekilde devretmesi, çevresel faktörlere ya da eğilimlere zaman ayırabilmelerine olanak sağlayacaktır.⁷¹

Bu noktada, önder ekipten, ekip de önderden güç kazanır. Güç etkileşimli bir yapıda geliştirilebilir bir kaynaktır. Geleneksel örgüt yapılarında güç, her zaman işgörenlerin yönetilmesinden kazanılmasından kaynaklanmaktadır. Ekip çalışmasında ise gücün kaynağı, örgütsel işlevlerin geliştirilmesinde, kaynak temininde, mevcut engellerin kaldırılmasında, ekip dışı kaynakların harekete geçirilmesinde ve ekibin reel potansiyeline ulaşmasındadır.⁷² Bunun yanında, önderin ve

⁷⁰ LABICH, Kenneth, “İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı”, (Çev: Mustafa Özel), *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İz Yayıncılık No: 97, İstanbul, 1995, s. 97.

⁷¹ WILSON, Jeanne M.-WELLINS, Richard S., “Ekip Liderliği”, *Executive Excellence*, Y:1, S:2, Mayıs, 1997, s. 8.

⁷² WILSON-WELLINS, s. 8.

ekibin başarılı olmasında önemli bir faktör de, öndere ekibin sürekli destek vermesi; yani günlük işlerin yapılmasında önderi aratmamaktır.

3.5.5 Yeni Paradigmalara Açık Olma

Dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terkedilmesine bağlıdır. Gerçekten de, tarihsel süreç incelendiğinde, dönüm noktası olan olaylar ya da değerler artık kabul görmemektedir. Tarım, sanayiye; sanayi, sanayi sonrasına ya da hizmet sektörüne ve bilgi toplumuna dönüşmektedir. Her ne kadar bu zincirleme gelişmeler, bir önceki dönemin üzerinde gelişmiş ya da "bir önceki dönem olmadan sonraki dönem olmazdı" önermesi geçerli olsa da, bir önceki dönemin başarı ölçütleri geçerliliğini yitirmiştir.

Diğer taraftan, paradigmalar arasında güçlü ilişkilerin varolduğu üzerinde duran çalışmalar da vardır. "Paradigma bütünleşmesi" olarak da ifade edilen yeni paradigmalara açık olma, değişik paradigmaların bir sentezi olarak değerlendirilebilir. Burada paradigmaların varsayımları dikkate alınmaz. Dolayısıyla, oluşturulmak istenen yeni paradigma, diğer paradigmaların "kullanılabilir" kısımları alınırken varsayımları elenir ve işlevsel olarak etkinliğinin artacağı ileri sürülmektedir.⁷³

Önderin dönüştürücü olabilmesi, saplantılı olmamasına ve mevcut paradigmayı dönüşümün gerçekleştirilmesi için terk edebilmesine bağlıdır. Başka bir deyimle önder, çevresel faktörlere göre paradigmatik değişime her zaman hazır olmalıdır.⁷⁴

⁷³ YILDIRIM, Engin, "Paradigmalar ve Örgütsel Analiz", VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 1998, s.275.

⁷⁴ AKDEMİR, Vizyon Yönetimi, s. 77.

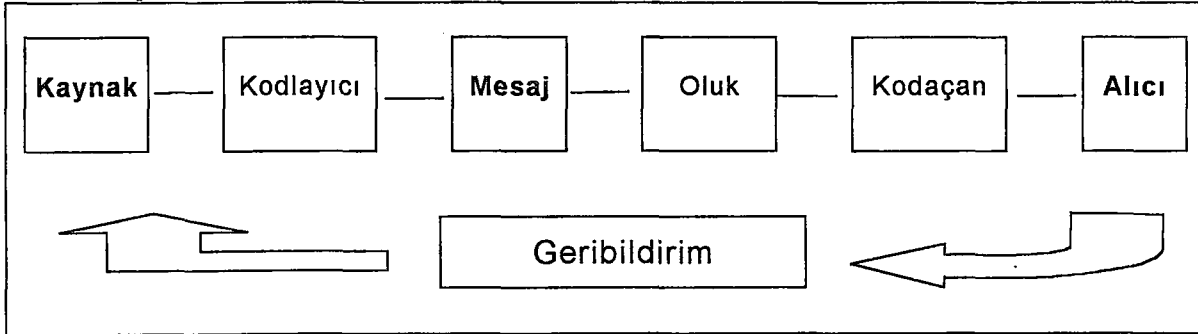
3.5.6 Etkili İletişim

İletişim konusunda başarılı önderlerin dikkat etmeleri gereken konular; güzel konuşmayla birlikte, başkalarının ne söylediğini dinlemeleridir. Genellikle önder, bu becerisinin farkında da değildir. Başka bir deyimle, dinlemesini öğrenmek, öndere daha iyi iletişim kurabilme olanağını sağlar ve ilişkilerinde daha verimli bir sonuç elde etmesini sağlar.⁷⁵

Kavramsal olarak iletişim: Gerçeklerin, hislerin, duygu ve düşüncelerin, etkileşime girmiş durumudur. Ya da kişileri ve sistemi/sistemleri birbirine bağlayan bir süreçtir. Farklı bir tanımlamayla, iletişim; farklı pozisyondaki insanların bilgi alışverişi ve geri bildirim olan bir eylemler bütünüdür.⁷⁶

Bu tanımlar doğrultusunda daha geniş bir tanımla iletişim; toplumu yönlendiren bir yapı, örgütsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları etkileyen bir tekniktir. Bu yapısıyla iletişim, işletmede bütünlüğü sağlayan bir sinir sistemi gibi, örgütte yatay ve dikey boyuttaki süreçlerde bütünlüğü sağlayan bir işlevdir.⁷⁷

Şekil: 3.6. İletişim Süreci



Kaynak: AŞIKOĞLU, *İşgören Yönetiminde İletişim...*, s. 6.

⁷⁵ ÖZBAKIT, Özlem, *Eğitimde Toplam Kalitenin Yeri ve Koç 200 Projesi*, İstanbul, 1994, s.81.

⁷⁶ AŞIKOĞLU, Meral, *İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*, Anadolu Üniv. Yay. No: 136, Eskişehir, 1986, s. 4

⁷⁷ AŞIKOĞLU, s. 4.

Etkin iletişim üç temel unsurun varlığına bağlıdır. Bunlar:

- i. Kaynak,
- ii. Mesaj,
- iii. Alıcı.

Kaynak, alıcıya mesaj göndermek üzere konuşan, yazan, vb. herhangi bir kişi ya da gruptur. Mesaj, alıcıya iletilmek istenen bilgi, düşünce ya da tutumdur. Alıcı ise, mesajın ulaşması amaçlanan kişi ya da gruptur. Ayrıca, bunun yanında bu işlevi gören kanal sözkonusudur. Kanal, kaynaktan alıcıya mesajı ulaştıran araçtır. Sözü edilen iletişim sürecini Şekil 3.6'deki çizim yardımıyla gösterilmiştir.

Dönüştürücü önder örgüt içerisinde ancak etkili iletişim sayesinde sorunların üstesinde gelebilir. Ancak bunu yaparken de karşılaşılabileceği bazı iletişim sorunları şu şekilde sıralanabilir:

- i. Kesintiler,
- ii. Zaman kısıtlayıcısı,
- iii. Bilgi eksikliği,
- iv. Geçmiş deneyimler,
- v. Fiziksel uzaklık,
- vi. Örgütsel uzaklık,
- vii. Çok az ya da çok fazla bilgi,
- viii. Kişisel gereksinim ve beklentiler,
- ix. Seçici algılama, önyargı ve varsayımlar.

Önderin temel görevi, verici ile alıcı arasındaki ilişkiyi iyi tanımlamaktır. Bu tanımlama sonucunda, önder; engellerin her zaman var olduğunu, bu engellerin neler olduğunu, önderi nasıl etkilediğini ve örgüt üyelerini nasıl etkilediğini anlamasına ve bu yönelimli uygulamaları yapmasına yardımcı olacaktır.

Örgütte engeller bütünüyle ortadan kaldırılamaz. Fakat engellerin kaçınılmaz olduğunu bilmek ve neler olduklarını anlamak, bunları aşmayı

sağlayacaktır. Bir kez anlaşıldıktan sonra bunlar iletişimi önlemekten çok, onun bir parçası haline gelecektir.

3.5.7 Hayal Gücü

Günümüz ortamında "gerçekçi olmakla", "hayalci olmak" arasında tercih yapılması gerektiği zaman, genel kanı gerçeklikten olacaktır. Ancak, modern ötesi yaklaşımda aksi ileri sürülmektedir. Geleceğe gitmek, geleceği öngörmek, geleceği bugüne taşımak sürekli olarak hayal gücüyle olacaktır. Günümüz olumsuzluklarında başarılı olmak için gerçekçilikten çok hayalci olmayı gerektirecektir.⁷⁸

Ancak, hayal gücü, uygulanabilir gerçekleri ortaya çıkarabildikçe, geçerliliğini koruyacaktır.

3.5.8 Sorun Çözme Becerisi

Dönüştürücü önderler, sürekli değişimin getirdiği bir yığın sorunların üstesinden gelerek, diğer çalışanlardan farklılaşmaktadırlar.

Management Centre Europe'un yaptığı bir araştırmada, önderlerin sorun çözme yönünde "ne yaptıkları ve ne yapmaları gerektiği" konusu irdelenmiştir. Araştırmaya katılan 600'den fazla alt ve orta düzey yöneticilerden alınan sonuçlar Tablo 3.3.'de görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, temelde sorun çözme, etkin ekip oluşturarak ve motivasyonu sağlayarak gerçekleştirilebilir. Ancak, işletme yöneticilerinin verdiği yanıtlara göre, işletmedeki üst düzey yöneticilerin bu şekilde davranmadıkları, daha çok sorunları tek başlarına çözmek gibi bir düşünceye sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bir diğer neden ise, astların önderlerini enerjik, irade sahibi ve hırslı

⁷⁸ AKDEMİR, *Vizyon Yönetimi*, s. 76.

gördükleri için otokratik ve sabit fikirli bir önder portresi ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.3. Önderlerin Sorun Çözmeye İlişkin Karşılaştırmalı Görüşleri

	Oran (%)	İşletmede gerçekleşme düzeyi (%)
Etkin ekip oluşturma	89	43
Başkalarını dinleyebilme	84	47
Doğru eleman seçme	83	42
Otokratik olma	8	23
Motivasyon için para, güç, hırs ve üçünün bileşimi	98	2

Kaynak: JOHNSON Mike, **Gelecek Binyılda Yönetim**, (Sultan Gül), Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996, s.52.

Dönüştürücü önder, işletme sorunlarını oluşturacağı etkin bir ekip ile sürekli değişen ortamda, yeni düşünceler üreterek çözüme yoluna giderek sonuç alacaktır.

3.5.9 Yetki Devri İle Personeli Güçlendirme

Yetki devri, önderin herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli koşullar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasını ifade etmektedir.⁷⁹ Önderler, yetki devri ile birlikte sorumluluklarını da devrederek, asli görevlerini (vizyon, eğilim belirleme, motivasyon gibi) yerine getirme fırsatı elde edebilirler.

Ancak, yetki devrinde, belli bir işin bitimi ile yetki geri alınabilmektedir. Bunun için, insan kaynaklarının sürekli olarak işletmeye

⁷⁹ KOÇEL, "İşletme Yönetimi İle...", s. 30.

ya da öndere katkıda bulunabilmesi, onun sürekli olarak desteklenmesi ve geliştirilmesine balıdır.

Yönetim alanındaki yeni gelişmelerden biri olan personeli güçlendirme (empowerment) ile, işi fiilen yapan insanın o işle ilgili tüm kararları verebilmesinin sağlanması gerekmektedir. Burada temel gerekçe, işi fiilen yapanın doğrudan olarak müşteri ile ilişkide olmasıdır. Yetki devri ile güçlendirilen insan kaynakları, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir. Dönüştürücü önder insan kaynaklarını etkin yönlendirirken, “personeler ne vermeliyiz ya da ne yapmalıyız ki, işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusu yerine; personelin kendisini yetiştirilmesi, geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için ne yapmalıyız?” sorusuna yanıt aramalıdır.⁸⁰

Anlaşılabacağı gibi dönüştürücü önder, gücü ya da yetkiyi kendinde toplamak yerine, bunları örgütte dağıtarak ya da devrederek insan kaynaklarının sürekli olarak geliştirilmesini amaç edinmektedir. Diğer bir amaç, yoğun çevresel değişimlerle birlikte, müşteri isteklerine hızlı bir şekilde yanıt vermektir. Bunun için üst ve astlar arasındaki kademeler azaltılarak, küçülme (downsizing) sağlanarak, en alt düzeydeki astlara kadar yetki devri gerçekleştirilmelidir.

Küreselleşme, rekabet, dönüşüm, bilgi, vb. güncel faktörler beraberinde müşteri odaklılığını getirmiştir. Bu anlamda, müşteriler işletme yönetimi için en önemli faktör olmuştur. Dolayısıyla, yönetim, çalışanların müşterilere karşı takınacakları tutumun nasıl olmasını istiyorlarsa; aynı şekilde çalışanlarına karşı da aynı tutumu göstermek ve onları güçlendirmek zorundadırlar.⁸¹

⁸⁰ KOÇEL, “İşletme Yönetimi İle...”, s. 30.

⁸¹ BROWN, Stanly A., “Yüksek Performansın Dört Anahtarı”, **Executive Excellence**, Yıl:1, S:4, Temmuz, 1997, s. 5.

3.5.10 Çok Boyutluluk

Dönüştürücü önderin çok boyutlu olma zorunluluğu şu temel noktalara dayanmaktadır. Birincisi; önder bu becerisiyle, yanıt veremediği sorunların üstesinden, hemen farklı alternatifler ortaya koyarak farklılaşmaya çalışır. Bunun gerçekleşebilmesi de, önderin önceden astlarını iyi tanımasına ve doğru işe doğru eleman yerleştirmesine bağlıdır.

Bunun başarılmasında temel etken, astların buldukları düzeylere göre eğitilmesi ve öğrenmeyi öğrenmelerine destek sağlamaktır. Bu sayede, önder çok fazla çaba harcamadan da işlerin engelsiz akışını sağlayacaktır. Ayrıca, önder yeni vizyonlar ve stratejiler belirlemek için yetki ve sorumluluğunu da, bu şekilde, astlara kolayca devretmiş olacaktır.

Çok boyutlulukla birlikte, ortaya çıkan farklı bir bulgu da şudur: Farklı ortam ya da farklı gruplarda uygulanabilecek en iyi önderlik becerisi yoktur. Bunun yerine, her ortam ve gruplara yönelik olarak farklı boyutlarda becerilerin kullanılması gerekir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**ÖNDERLİK KONUSUNUN EVRİMİ VE
BULUNDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖNDERLİK
KURAMLARININ DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİKLE
KARŞILAŞTIRILMASI**

4.1 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yönetim kavramı, önceleri Türkçe'de "idare", "sevk ve idare" gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmıştır. Yönetim kavramı daha çok, başkalarına işgördürme, başkaları aracılığıyla iş başarma ve amaçlara ulaşmanın sözkonusu olduğu her durumda kullanılan bir kavramdır. Bu çerçevede bu görevi yerine getiren kişiye de yönetici adı verilmektedir.

4.1.1 Yönetici Kavramı

Yönetici insan kaynakları ve maddi kaynakları örgüt amaçları yönünden koordine eden kişidir. Başka bir deyişle, yönetici, başkaları aracılığı ile emrine verilmiş bir grup insan kaynağını belirli bir takım amaçlara ulaşmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir.¹ Dolayısıyla, yöneticinin başarısı astların göstereceği performansa bağlıdır. İşletmelerin içsel yapılarına göre yöneticilerin farklı şekillerde tanımlandıkları görülmektedir: Müdür, ekip başı, bölüm şefi, ustabaşı başkan vb. İnsan kaynakları açısından yönetici kavramı; çalışanların çabalarını etkinleştiren, örgüt geliştirme yaklaşımıyla yönetim, çalışanlar ve örgüt arasında güçlü iletişim kurarak rekabet üstünlüğü sağlayan; bilgi teknolojisi, donanım, sermaye vb. araçlarla tüketicilere mal ve hizmet üretimini örgütleyen kişidir.² Aynı zamanda yönetici, çevresel faktörleri

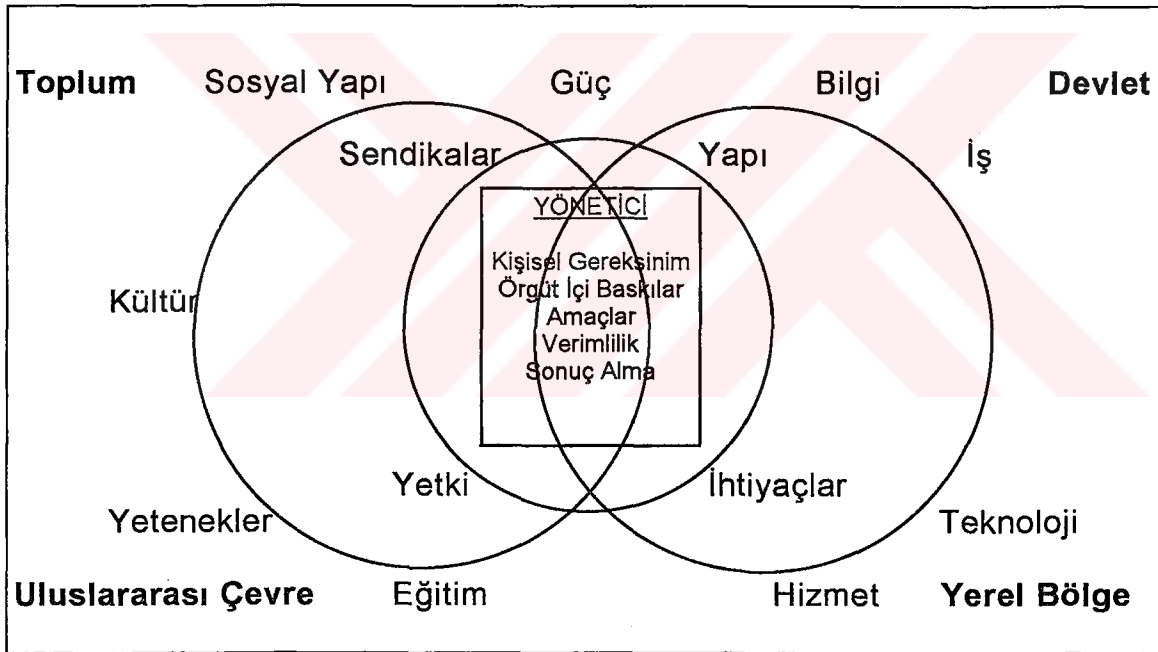
¹ BOONE, Louse E-KURTZ, David L., *Principle of Management*, Random House Business Division, New York, 1981, s. 123.

² SCHERMERHORN, s. 4.

gözönünde bulunduran ve işletme faaliyetlerinin olumlu ve olumsuz yönlerini sürekli değerlendiren kişidir.³

Bir başka deyimle, yönetici, astların faaliyetlerini örgütsel amaçlara yönlendirebildiği sürece etkinliğinden sözedilebilir. Bu yönüyle, ortak amaç etrafında birleştirici ve bütünleştirici bir rol oynar. Yöneticinin başarı sağlamada temel görevi, astlarının güçlü yönlerini etkinleştirmesi, zayıf yönlerini de önemli olmaktan çıkarması gerekmektedir.⁴ Farklı bilgileri koordine etme, tasarlayabilme gücü, günceli izleme, hitap gücü, yönlendirici olma vb. özellikle üst yöneticilerin temel özellikleridir.⁵

Şekil: 4.1. Yönetici ve İlgili Çevresel Ortam



Kaynak: KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, s. 14.

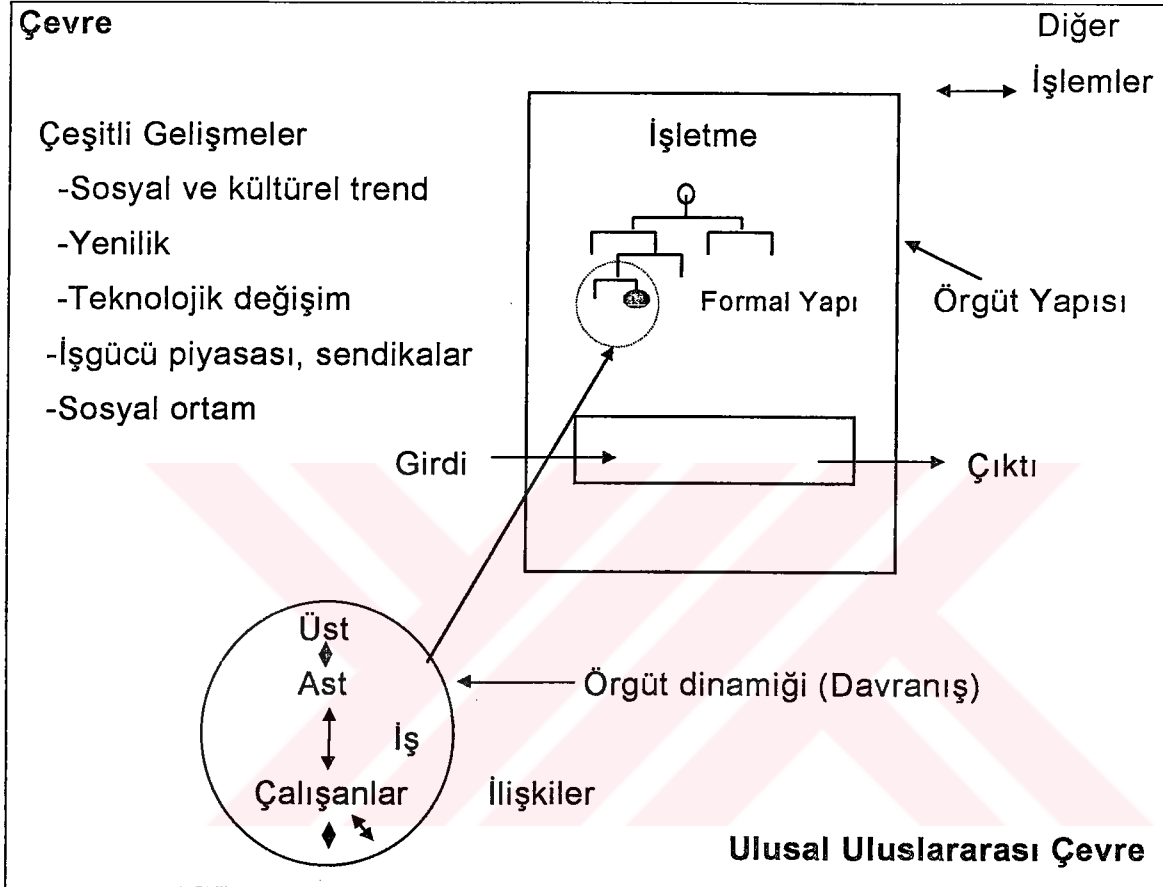
Yönetici, yapılan işin gereği olarak birçok alanda faaliyet gösterir. Güncel koşullar altında, sorunların birbirini takip etmesi ve bir bütünlük

³ EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, s. 6.

⁴ DRUCKER, *Yeni Gerçekler*, s. 232.

göstermesi yöneticinin sistem yaklaşımı içerisinde konuya eğilmesini gerektirmektedir. Bir başka deyimle yönetici, çok farklı kaynaklardan gelen arzu, istek ve baskılar altında çalışan kişidir (Şekil 4.1).

Şekil: 4.2. Örgüt Yapılarında Yöneticilerin Pozisyonları



Kaynak: KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, s. 15.

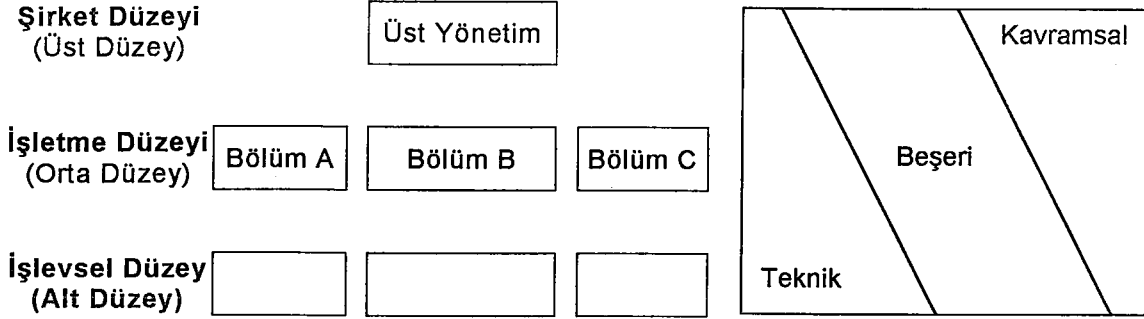
Bir yönetici, gerek işletme içi, gerek işletme dışı çevre koşullarını gözlemek ve değerlendirmek durumundadır. Bu yönüyle yönetici, çevre koşullarıyla mücadele etmek, gerektiğinde yardımlaşmak ve yerine göre pazarlık ederek sağlıklı ilişkiler kurmak zorunda kalacaktır. Bütün bunlar yapılırken otorite kullanımının yanında sahip olunan güç kaynakları da kullanılacaktır.⁶ Ancak, yönetici bunları gerçekleştirirken biçimsel olarak,

⁵ HODGEST-KURATKO, s. 477.

⁶ KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, s. 14.

örgüt yapısındaki konumuna göre davranışta bulunacaktır. Bununla ilgili olarak, yöneticilerin örgütteki yerleri Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

Şekil 4.3. Örgütsel Pozisyonlara Göre Yönetici Becerileri



Kaynak: WEIHRICH-KOONTZ, p. 7.

Diğer taraftan, yöneticilerin örgütsel pozisyonlarına göre farklı becerilerin önplana çıktığı görülmektedir (Şekil 4.3). Alt düzey yöneticilerde teknik beceriler, orta düzey yöneticilerde beşeri ilişkiler, üst düzey yöneticilerde ise kavramsal becerilerin yoğunlaştığı görülmektedir.⁷

4.1.2 Önder Kavramı

Kavramsal olarak önder; gücünü izleyicilerden (yasal yetkiden değil) alan ve bulunduğu grupta ortaya çıkan ve aynı grubu yönlendiren kişidir. Farklı bir tanımlamayla, işi doğru yapan değil, doğru iş yapan kişidir.⁸

Önderlikle ilgili yapılan son araştırmalarda, önderliğin örgütsel davranışın bir boyutunu oluşturduğu ifade edilmektedir. Önder, yöneticilerin aksine biçimsel örgüt yapısı içerisinde, görevini etkin ve etkili bir biçimde yerine getiremez. Bu yönüyle, önder, bir grubun üyesi ve bu üyelerin gelişimini ve yönlendirilmesini sağlamaya yönelik faaliyet gösterir.

⁷ WEIHRICH, Heinz-KOONTZ, Harold, *Management-A Global Perspective*, Tenth Edition, Mc Graw Hill, New York, 1993, s. 6-7.

⁸ BENNIS, Warren, "Managing The Dream Leadership In The 21 st Century", *Journal Of Organizational Change Management*, Vol: 2, N: 1, 1989, s. 7.

Dolayısıyla, önder, yönetim işlevinin etkileştirilmesinde önemli rol oynar.⁹ Bu açıdan değerlendirildiğinde önderlik, bir grubu yönlendirerek olumlu ve sosyal içerikli davranışlar kazandırma, etkileşim ve karşıdan bekleme (beklenti) sürecini kapsar.

Önderlik konusu son zamanlara kadar kişisel özellikler yaklaşımı ile ele alınmış ancak; temelde özellikler yaklaşımında tutarsızlıkların olması önderlik araştırmalarını sınırlandırmıştır.¹⁰ Örneğin; güncel anlamda önderin etkili olmasında hangi ölçütlerin ele alınacağı ve hangi ölçütlerin öncelikli olacağı gibi konular yanıtızsız kalmıştır.

Başka bir deyişle, önderlik araştırmaları özellikler yaklaşımı ile bilimsel olarak ele alınmış; sonraları davranışsal ve durumsal yaklaşımlarla farklı boyutlar kazandırılmaya çalışılmıştır. Son olarak, ortaya konulan araştırmalara göre, farklı izleyicilere göre farklı önderlik yaklaşımları ve farklı özendirici faktörler sunma (dikey ikili bağlantı)¹¹; diğer taraftan, yapılan işin misyonu ve izleyenlerin becerileri gibi çok boyutlu faktörleri çözümlenerek yapıyı işletmektir.¹² Konuyla ilgili olarak önderlik araştırmalarında yararlanılan veriler Şekil:4.4'de görülmektedir. Şekilde de görüleceği gibi, grupta önderin rolü ile izleyicilerin beklentileri karşılıklı bir etkileşim içerisindedir.

Bunların ışığında önderin geniş bir tanımlaması şöyle yapılabilir: Önder; bilgisi, cesareti, karizmasıyla eş zamanlı karar alabilen; stratejileri ve güçlü bir grubu olan; değişim ve dönüşümü yapabilen ve bunu sürekli hale getiren; stratejik düşünme ortamı yaratabilen ve bununla birlikte bu değerleri örgütsel düzeyde yaygınlaştıran; diğer taraftan güncel anlamda örgüt kültürü yaratabilen ve sürekliliğini sağlayabilen kişidir.

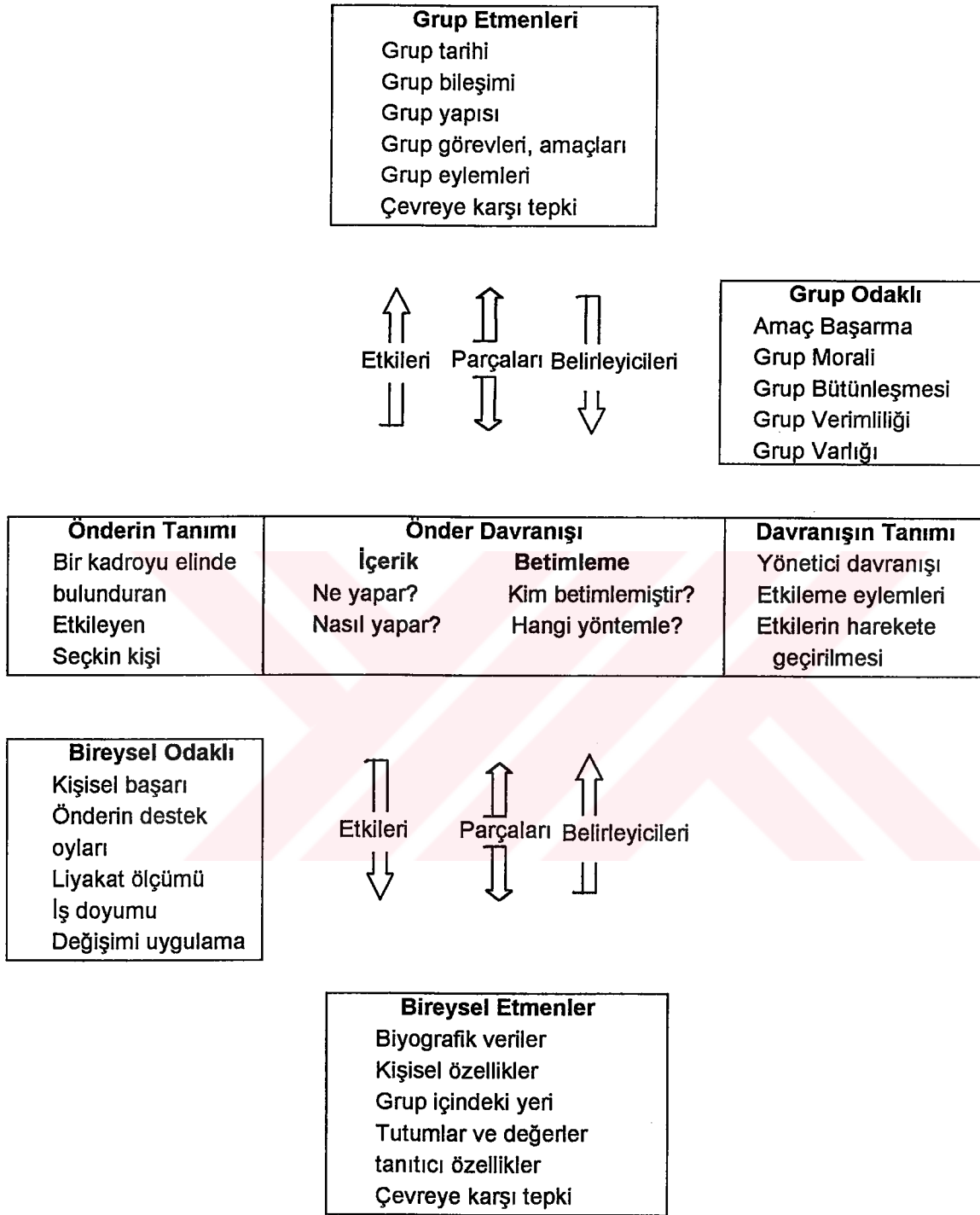
⁹ BOONE- KURTZ, s. 219.

¹⁰ BARTOL, Kathryn M.-MARTIN, David C., **Management**, International Edition, McGraw Hill, New York, 1991, s. 484.

¹¹ Geniş bilgi için bkz; KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:2, (Kasım 1995).

¹² AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 84.

Şekil: 4.4. Önderlik Araştırmalarında Yararlanılan Veriler



Kaynak: ÖKTEM Kemal, "Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve TODAİE'de Bir Uygulama", **Amme İdaresi Dergisi**, C: 26, S: 2, Haziran, 1993, s. 98.

4.1.3 Önderlik ve Yöneticilik

Yönetim Bilimi'nde, önderlik kavramı farklı tanımlamalarla açıklanmaya çalışılmakta ve yönetici tanımlamasıyla benzer ifadeler kullanılmaktadır. Ancak, önder ile yönetici arasında benzerlik ve hatta içiçelik olmasına karşın birbirinden farklı iki kavramdır. Bu temel iki kavramdan yönetici, mevcut sistemi (paradigma) harekete geçiren kişi iken; önder farklı sistemler arayışında olan ve kişileri bu noktada ikna ederek, teşvik eden kişidir.¹³

Yönetim, ortaya çıkan olayların rasyonel olarak değerlendirilmesi ve amaçların sistematik seçimidir.¹⁴ Bir başka deyimle yönetimde "ne" ve "nasıl" sorularına cevap aranır. Bunun gerçekleşmesi için de, strateji geliştirme, kaynak temini, süreçlerin oluşturulması, denetim ve çalışanların motivasyonu ele alınır. Yöneticilik amaçlara ve kaynaklara yöneliktir; yönetici ise kısaca sorun çözücü olarak tanımlanabilir. Yönetici sürekli olarak, "hangi sorunlar çözülmelidir ve çalışanların örgüte katkısını sağlayacak en iyi yol hangisidir?" sorusuna yanıt aramalıdır.¹⁵

Bass (1990), önder ve yönetici arasındaki ayrımı yaparken; önder için yönlendiren (lead), yönetici için de komuta eden ya da mevcut paradigmayı sürdüren şeklinde bu ikiliyi tanımlamaktadır.¹⁶ Farklı bir görüşle Kotter, yönetici ve önder arasındaki farkı şu şekilde ortaya koymaktadır:¹⁷ Yönetici birbiriyle girift ve kompleks olay ve olgularla ilgilendirler. Yöneticilik uygulamaları geçtiğimiz yüzyılın büyük sanayi işletmelerinin doğuşunda önemli rol oynamıştır. Yöneticinin başarısı, bu birbiriyle girift işlemlerin üstesinden gelerek işletmenin yaşamını korumaya çalışmasıdır. Ayrıca, kârlılığını arttırmak ve kalite gibi konular da

¹³ TOSUN, Kemal, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992, s. 393.

¹⁴ ERNEST, s. 5.

¹⁵ YALÇIN, Azmi, "Yöneticilikte Etkin Liderliğe", *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, (Der: Mustafa Özel), İz Yay. No: 97, İstanbul, 1994, s. 53.

¹⁶ HUGHES, Richard L.-GINNETT, Robert C.-CURPHY, Gordon J., *Leadership-Enhancing The Lessons Of Experience*, Irwin, Inc., Boston, 1993, s. 61.

¹⁷ KOTTER, John S., "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, (May-June 1990), s. 104-105.

yöneticilerin anahtar başarılarından sayılır. Önder ise, değişime karşı işletmeyi sürekli yenileyen ve çevreyle mücadele eden kişidir. Yönetim literatüründeki önderlik konusunun önem kazanmasının temelinde, rekabetin yıkıcı hale gelmesi ve değişimlerin daha hızlı ve sık aralıklarla meydana gelmesinden kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında, teknolojik değişim, küreselleşme, sosyal değişimler, tedarikçilerle varolan ilişkilerin geliştirilmesi, vb. faktörler de sayılabilir. Geçmiş dönemlerdeki gibi başarı, artık kapasitenin %5 artırılması gibi küçük rakamlarla değil, rekabet edebilmek ve yaşamı sürdürebilmek için dönüşümü gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Tanımlamalar doğrultusunda bu dönüşümü gerçekleştirmek için işletmelerin önderlere ihtiyacı vardır.

Bundan başka Bennis'in (1989) yaptığı ayırımında, Tablo 4.1'de gösterilen temel farkların olduğu görülmektedir. Tablodan çıkarılacak yoruma göre; önder, sürekli kendini değişime odaklamakta ve çevresel dinamiklere derinlemesine inmekte ve uyum sağlamak için kendine özgün davranışlar ortaya koymaktadır. Bunun için de gerekli altyapıyı oluşturmada ve güven duygusuyla birlikte risk almaktan çekinmemektedir. Diğer taraftan yöneticinin, yerleşik paradigmanın yönlendirilmesinde oldukça başarılı olduğu görülmektedir. Ancak, günümüz başarı ölçütünün bu olmadığını ele aldığımızda yöneticinin yetersizliği ortaya çıkmaktadır.

Bennis, günümüz işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için yöneticilerden çok yeni nesil önderlere gereksinimin olduğunu ve bunu zorlayan faktörlerin de düzensiz, sürekli değişken ve belirsiz olan çevresel ortamın olduğunu ve bu faktörlerin önderler için büyük fırsatlar yarattığını ileri sürmektedir.¹⁸

Bu açıklamalardan, önderi yöneticiden ayıran temel üç faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktörler, aynı zamanda örgüt içinde sağlıklı bir ortamın oluşmasında da etkili bir süreçtir:¹⁹ Birincisi; önder izleyicilerine

¹⁸ LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc-Graw Hill, 1992, s. 269.

¹⁹ CASSE, Pierre, "Liderlik Öğrenilebilir", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (Der: Mustafa Özel), İz Yay. No: 97, s. 47-48.

sürekli yön veren kişidir. Bir başka deyimle, örgüt yapısı, çevresel yapı ve bunların işleyişi hakkında aydınlatıcı bilgi sunarak güdülenmeleri sağlar. Bu sayede, izleyiciler bireysel amaçlarını örgütün amaçlarıyla bütünleştirme fırsatını da elde ederek, işe karşı isteklenmiş olurlar.

Tablo 4.1. Önder ve Yönetici Arasındaki Farklar

Önder	Yönetici
Yenilikçi	Yönetime devam (administer)
Geliştirici	Devam ettirici (maintain)
İlham veren (inspire)	Denetim
Uzun süreli bakış	Kısa süreli bakış
Bakış Açısı: ne ve niçin?	Bakış Açısı: Nasıl yapılacak?
Orijinal	Taklit
Kaderci	Meydan okuyucu
Gücünü, kişileri etkilemekten ve kişisel ilişkilerden alır.	Gücünü mevkide alır
Başarı için insana yakınlık	Başarı için sisteme yakınlık
Örgütün her düzeyinde bulunma	Yüksek mevkilerde bulunma
Ekip bulunmada istekli izleyicilerin varlığı	Kendilerine tayin edilen astlar
"Sana faydalı olacak olan..." şeklinde görüşünü ifade eder.	"Bu senin işin..." yaklaşımı benimsenir.
Amaçları kendisi belirler.	Örgüt tarafından amaçlar belirlenir ve bunları izler.
İnsanlara güven.	Denetime güven.
Doğru işleri yapar.	İşleri doğru yapar.
Sonuç odaklıdır ve yenilikçidir.	Kuralları izler ve uygular.
Örgütü gelecek yönelimli geliştirir.	Örgütü bugüne göre tasarlar.
Değerler, taahhütler gibi konularda ilişki kurar.	Örgüt, koordinasyon, fabrika, malzeme, insan gibi kaynak denetimini vurgular.
Risk alır.	Temkinli olma.
Vizyonerdir.	Kısa dönemli amaçlara odaklanır.

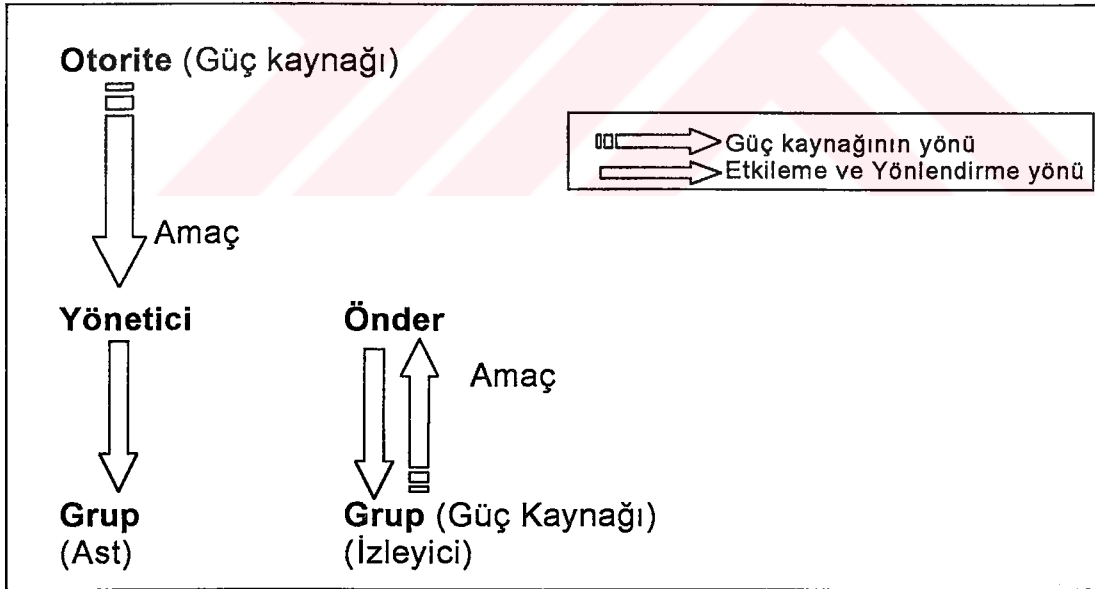
Kaynak: HUGHES-GINNETT-CURPHY, *Leadership...*, p.63; Anonim

İkincisi; önder, izleyicilerinin becerilerini maksimum düzeyde kullanır. Her işgören sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim vb. değerlerini, önderin bu özelliği aracılığıyla örgüte kaynak olarak aktarır. Burada önemli bir konu da, işgörenlerin sahip oldukları değerlerden fazlasının istenmemesidir; önder, sadece sahip olunan değerlerin ortaya çıkarılması üzerinde yoğunlaşır.

Üçüncüsü; önder, izleyicilerin bu değerlerini ortaya çıkardıktan sonra, bunların harekete geçirilmesine çalışır. Bu noktada, izleyicilere yetki ve sorumluluk devredilerek, onların güçlendirilmesine çalışılır (empowerment).

Diğer taraftan, yönetici ve önder arasındaki güç kaynağı ilişkisidir. Her iki kavramın içeriğine bakıldığında, yöneticilerin astların etkilemede büyük ölçüde yasal güç kaynağı olan otoriteden alırken, önderlerin güç kaynağını yönlendirdiği gruptan almaktadırlar²⁰ (Şekil 4.5).

Şekil 4.5. Yönetici ve Önder Kavramlarının Farklılaşma Yönleri



Kaynak: KILINÇ, s. 385.

²⁰ KILINÇ, Tanıl, Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 385.

Burada önemli diğer bir konu da, önderliğin doğuştan mı, yoksa sonradan mı öğrenildiği konusudur. Warren Bennis, bu konuya açıklık getirmektedir:²¹ “Her ne kadar önderliğin öğretilebileceğini düşünmüyorsam da, önderliğin öğrenilebileceğine eminim.” Bu öğrenme “mükemmel eğiticilerin tecrübeleri ve yapacakları deneysel düzenlemelerle kolaylaşabilir.” Bir başka deyimle, klasik anlamda önderlik doğuştan gelen bir özellik olmayıp, belli bir eğitimle kişinin isteği ve çabaları düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde görüleceği gibi, önderlik konusu artık bağımsız bir disiplin halini almaya başlamıştır. Önceleri örgütsel davranış alanı içinde bir araştırma konusu iken, günümüzde herkesin ilgi odağı haline gelmiştir.²²

4.2 ÖNDERLİK KONUSUNUN EVRİMİ

Önderlik araştırmaları temelde iki üç evrede ele alınabilir:²³

i-1940-1960 dönemi: Bu dönem arasında geçerliliği olan bu önderlik yaklaşımı, önderin davranışlarını insana ve yapıya yönelik olmak üzere ikiye ayırarak, davranışsal yaklaşımın temelini oluşturmuştur.

ii-1960 sonrası dönem: Bu dönemde önderin durumsal boyutu irdelenmiş ve her koşulda başarılı önderlik özelliğinin olmadığı ortaya konulmuştur. Durumsal yaklaşım, farklı durumların gerek önderi gerekse izleyicilerin davranışlarını ve aralarındaki ilişkilere yönelerek, önderin başarılı durumları incelemeye yönelmiştir. Konuyla ilgili olarak, Fiedler ilk olarak durumsal önderlik modeli üzerinde çalışma yapmıştır. Fiedler, önderi, izleyicilerin çabalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için aralarından seçilmiş ya da atanmış kişi olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle önderin, bireysel karizmasıyla izleyicileri etkileme ve onlara yön

²¹ BENNIS, Warren, “Liderliği Öğrenmek”, *Executive Excellence*, Y: 1, S: 1, (Nisan 1997), s. 6.

²² ŞİMŞEK Levent, “Yüreğinin Götürdüğü Yere Git”, *Executive Excellence*, Yıl:2, S.13, Nisan, 1998, s. 8.

verme şeklindeki tanımlamalara karşı çıkmaktadır. Bu ifade, yönetici ve önder kavramlarını birbiriyle eş tutmaktadır.

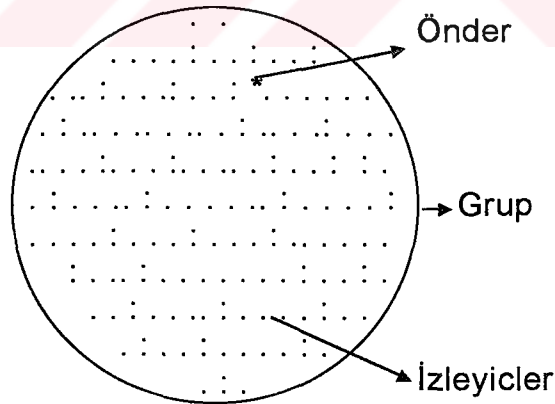
Bass (1987), önderlik çalışmalarının eski yunanlılara kadar uzandığını, bununla birlikte geçen süre içerisinde bu çalışmaların kapsam, amaç ve boyutlarının değiştiğini vurgulamıştır. Önderlik ile ilgili yapılan çalışmalar tarihsel konjonktür incelendiğinde üç temel yaklaşımda ele alındığı görülmektedir. Bunlar;

- i-Özellikler Yaklaşımı,
- ii-Davranışçı Yaklaşım,
- iii-Durumsal Yaklaşımdır.

4.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Önderlik ile ilgili olarak, birçok eksikliği beraberinde getirdiği için eleştiriye uğrayan özellikler yaklaşımı, önderin kişisel, zihinsel ve fiziki özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Diğer taraftan, özellikler yaklaşımı önderlikle ilgili olarak ilk yapılan araştırmadır.

Şekil 4.6. Önderi İzleyicilerden Ayıran Özellik Faktörü



Kaynak: KOÇEL, s. 344.

²³ SARVAN, Fulya, "Liderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları", *Management Thinking-Management*, Club Workshop Papers and Proceeding, (November, 1990), s. 5.

Özellikler yaklaşımının temel varsayımı; "belirli bir grup içinde bir kişinin önder olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin sebebi bir kişinin sahip olduğu özelliklerdir."²⁴ Bu yönüyle, çeşitli özelliklere sahip kişi diğerlerinden farklılaşmaktadır (Şekil 4.6).

Özellikler yaklaşımına göre, önder, fiziksel ve bireysel özelliklerden dolayı izleyicilerden farklılaşır. Önderin özellikleri ilgili olarak, birçok özellik ileri sürülmüştür. Konuyla ilgili olarak önderin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁵

- i. Entellektüel özellikler,
- ii. Karakteristik özellikler,
- iii. Sosyal özellikler.

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir bireyidir. Yöneticiler, işletme işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmalıdırlar.

4.2.1.1 Entellektüel Özellikleri

Önderin düşünüp yorum getirmesi, rasyonel davranarak karar vermesi için entellektüel özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler şunlardır.²⁶

- i. Genel Kültür,
- ii. Mantık,
- iii. Analiz etme,
- iv. Sentez yapma,
- v. Sezgi,
- vi. Hayal gücü,
- vii. Muhakeme.

²⁴ KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, s. 344.

²⁵ EREN, Erol, *Yönetim Organizasyon*, İstanbul 1993, s. 9.

²⁶ EREN, s. 7-8.

4.2.1.2 Karakteristik Özellikler

Karakteristik özellikler, önderin kişiliğine ilişkin özellikleri içerir. Bunlar:²⁷

- i. Akıl ile duygu arası denge,
- ii. Ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme,
- iii. Dikkatlilik,
- iv. İhtiyat,
- v. Girişim ruhu,
- vi. Dinamiklik,
- vii. Sabır,
- viii. Düzenlilik,
- ix. Yöntem bilme,
- x. Süratlilik,
- xi. Ciddilik.

4.2.1.3 Sosyal Özellikler

Önderin çevresi ile ilgili olarak belli başlı özelliklerinin olması, kendini kabul ettirmesi açısından çok önemlidir. Bu özellikler şunlardır:²⁸

- i. Dış görünüş ve giyim kuşam,
- ii. Hitabet,
- iii. Sosyabilite,
- iv. İş disiplini,
- v. İşbirliği yapma,
- vi. Diplomatlık,
- vii. Bilgi, tecrübe, güven, dikkatlilik.

4.2.2 Davranışçı Yaklaşım

Önderlik konusunda özellikler yaklaşımının tek başına etkinliği sağlamaması üzerine 1950'li yıllarda önderin davranışları üzerinde bir takım araştırmalar başlamıştır. Ohio State, Michigan Üniversitesi, önderin

²⁷ ERTÜRK, s. 134.

²⁸ AKAT-BUDAK-AKAT, s. 219-220.

davranışları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Davranışsal yaklaşımın temel dayanağı, önderin etkinliğinin bir takım özelliklerden çok göstereceği davranışlara göre ortaya çıkacağıdır. Bir başka deyimle önderin başarısı, kişisel özelliklerinden değil, izleyicilerin önderi algılamalarına ve onlara verilen önemin düzeyine bağlıdır.

4.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Önderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar, önderlik çalışmalarında farklı modeller üzerinde yoğunlaşmışlardır. Özellikle başarılı önderlerin davranışlarını analiz etmeye yönelmiş ve önderlere yönelik anket soruları geliştirmişlerdir. Anket sorularında denekleri diğerlerinden ayıran temel ölçütler üzerinde durulmuştur. Bu ölçütler, önderin davranışlarını etkinleştiren grup performansı ve memnuniyet düzeyi gibi temel ölçütler olmuştur.²⁹

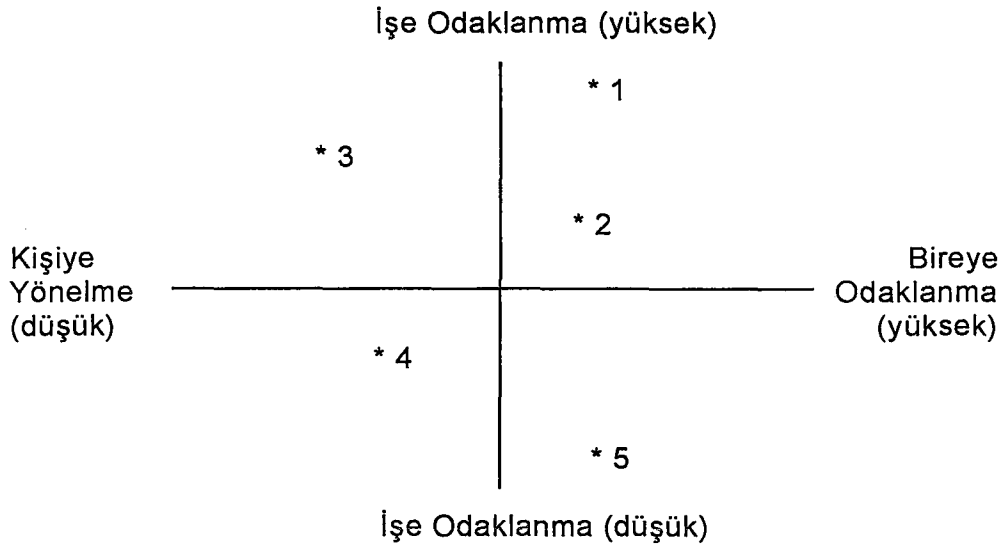
Ohio State Üniversitesi, önderlik ile ilgili olarak iki temel faktörün davranış üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu iki temel faktör, bireye odaklanma ve işe odaklanmadır.

Bireye odaklanma, önderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı uyandırması, onlarla iletişim kurarak dostluk ve arkadaşlığı geliştirme yönündeki davranışlarının ifade eder. Bu şekilde davranış gösteren önder, astlarını önemser ve sorunlarını çözmede yardımcı olur. Önderin bu türlü davranış göstermesinde neo-klasik yönetim yaklaşımının etkisi büyüktür.

İşe odaklanma, önder gerçekleştirme isteği amaç doğrultusunda, işin zamanında tamamlanması, amaç belirleme, grup üyelerini örgütleme, iletişim, iş süreçlerini belirleme ve bu yönelimli talimatların ortaya konulmasını ifade eder. Bu yöneyle, önderin davranışları bireye yönelik olmak yerine, işin yapılmasına yönelik olduğu görülmektedir.

²⁹ BARTOL-MARTIN s. 437.

Şekil 4.7. Ohio State Üniversitesinin Önderlik Çalışması



Kaynak: BARTOL- MARTIN, p. 488.

Şekil 4.7'de önderlik ile ilgili yedi davranış biçimi ortaya konulmuştur. Temel olarak 1 ve 4 davranış biçimi analiz edildiği zaman önderin şu konulara ağırlık verdiği ortaya çıkmaktadır. Konum 1'deki önder, gerek bireye olsun gerekse işe odaklanma olsun her iki kesime ağırlık vermektedir. Diğer taraftan konum 4'deki önder, her iki faktörü de önemsememektedir.

Ohio State araştırmalarında temel olarak ortaya çıkan bulgular şunlardır.³⁰

- i. Önderin davranışları bireye odaklandıkça, personel devir hızı ve devamsızlıklar azalmaktadır.
- ii. Önderin davranışları işe odaklandıkça, bireylerin performanslarında artışın olduğu gözlenmiştir.

³⁰ BARTOL -MARTIN, s. 488.

4.2.2.2 Michagen Üniversitesi Önderlik Araştırmaları

Önderliğe davranışsal yaklaşım araştırmalarından bir diğeri, Michigan Üniversitesi'nden Rennis Likert'in yaptığı çalışmalardır. Likert'in kullandığı temel ölçütler; personel devir hızı, devamsızlık, maliyet ve motivasyon konularıdır.³¹

Farklı endüstrilerde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, Ohio State Üniversitesi çalışmaları olduğu gibi, önderin iki temel davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar; İşe yönelmiş önder, bireye yönelmiş önderdir.

İşe yönelmiş önder davranışında, izleyicilerin önceden belirlenen standartlara uyup uymadıkları izlenerek, sonuçta ceza ve otorite kullanımına gidildiği gözlenmiştir. Diğer taraftan, bireye yönelmiş önderli davranışı, izleyicilerinin tatminini, güçlendirilmesi için yetkilendirilmesini ve izleyicilerle güçlü iletişim sağlanmasını temel almıştır.

4.2.2.3 Blake ve Mouton'nun Yönetim Ölçeği

Blake ve Mouton'nun yapmış oldukları araştırmalarla önderlik davranışlarının insana ve üretime yönelik olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu araştırmada daha çok örgüt geliştirmeye yönelik eğitim programlarından yararlanılmış, her iki boyutta 9 bölümlendirmeye gidilmiştir. Ancak bu yaklaşım 5 temel önderlik davranışına sahiptir.³²

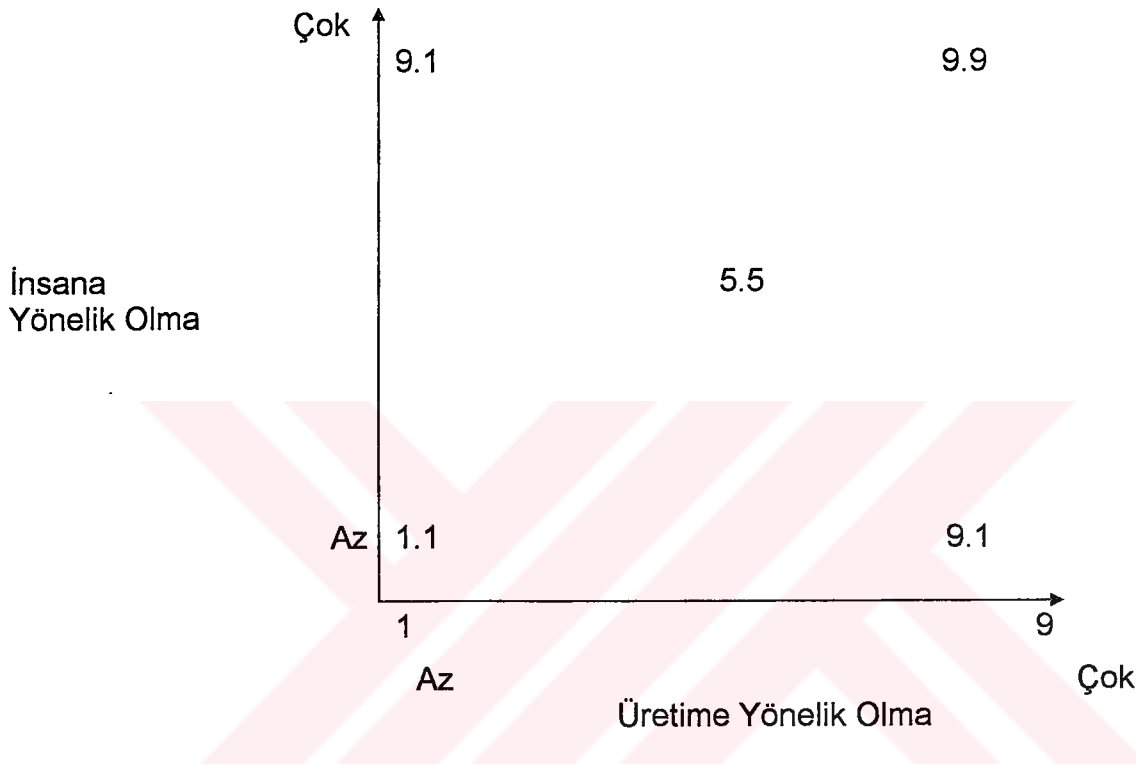
Şekil 4.8'de Blake ve Mouton'nın geliştirdikleri yönetim ölçeğinde, diğer araştırmalara göre önderin davranışları daha somut sonuçları vermektedir. 1.9'daki önderlik davranışları, tüm yönüyle izleyicilere yönelmiştir. Örgüt içinde demokratik bir ortam oluşturularak, izleyicilerin desteklenmesi ve geliştirilmesi temel amaç edilmiştir. 9.1.'deki önderlik

³¹ CERTO, Samuel C., *Modern Management*, Fifth Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1992, s. 427.

³² HELLERIEGEL, Don – SLOCUM, John W., *Management*, Fourth Edition, Wesley, California, 1986, s. 267.

davranışı, tamamen üretime yönelerek, işin kendisiyle ilgilenirken çalışanlar ihmal etmektedir. 5.5'deki önderlik davranışı ise, gerek işe olsun gerekse insana olsun eşit yakınlık gösterdiği ortaya çıkmıştır.³³

Şekil 4.8.Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği



Kaynak: BARTOL-MARTIN, p. 489.

4.2.2.4 McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

McGregor'un X ve Y yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımlarıyla neoklasik yönetim yaklaşımlarındaki insan algısını açıklamaktadır.

X yaklaşımına göre insan davranışları şu özellikleri göstermektedir.³⁴

- Ortalama bir insan; çalışmayı sevmez ve işe ilgisi düşüktür,
- Sorumluluk almaktan kaçınır ve kendini garantiye almaya çalışır,

³³ HODGEST-KORATKO, s. 487.

³⁴ ERTÜRK, Mümin, *İşletme Biliminin Temelleri*, Beta, İstanbul, 1996, s. 129; HICKS-GULLET s. 238.

-İnsanlar sürekli kontrol edilmeli ve gerektiği durumlarda yaptırıma gidilmelidir,

-Ortalama olarak insanlar değişimden hoşlanmazlar.

Y yaklaşımına göre, insan davranışları şu özellikler gösterir:³⁵

-Ortalama bir insan; uygun koşullar sağlandığında sorumluluk almaktan çekinmez,

-İşten kaçmaz ve yönlendirildiği takdirde verimli hale getirilebilir,

-Çalışmak kendisi için eğlence kadar doğal bir faaliyettir,

-Kendi amaçları ile örgüt amaçları arasında bir denge sağlayabilir,

-Bu noktada önder, uygun koşullar oluşturarak, işgörenin kendini geliştirmesine ve amaçlara yönelik istihdamına olanak sağlayabilir.

4.2.2.5 Likert'in Sistem 4 Önderlik Yaklaşımı

Önderin davranışları ile ilgili yapılan diğer bir araştırma da, Likert'in Sistem 4 Modelidir. Sistem 4 yaklaşımına göre, önderlerin davranışları dört temel grupta toplanmaktadır. Likert, önderleri astlara yaklaşımları açısından ele alarak, Sistem 1 ve Sistem 4 modellerinin demokratik ve katılımcı olmaları sebebiyle örgütsel başarılarının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. İlk iki modelin ise, örgütsel başarı ve çevresel uyum konusunda daha geride oldukları gözlenmiştir³⁶ (Tablo 4.2).

4.2.3 Durumsal Yaklaşım

Klasik yönetim yaklaşımında üzerinde önemle durulan üç ana konu vardır. Bunlar:³⁷

- i. Mevkiden alınan güç,
- ii. Görev Yapısı,
- iii. Ast üst ilişkisi.

³⁵ HELLERIEGEL-SLOCUM, s.266; ERTÜRK, s. 130; HICKS-GULLET s. 238

³⁶ BOONE-KURTZ, s. 223.

³⁷ AKAT, İlter-BUDAK, Gönül-BUDAK, Gülay, *İşletme Yönetimi*, Beta, İstanbul, 1994, s. 230.

Bu konular, Bilimsel Yönetimi geliştiren Taylor'un, Yönetim Sürecini geliştiren Fayol'un ve Bürokrasi Modelini geliştiren Weber'in ve taraftarlarınınca geniş bir biçimde ele alınmıştır. Bu şekilde geliştirilen ve her durumda geçerli olan yönetim ve örgüt ilkeleri uygulaması ile en iyi örgüt yapısı kurularak işletilmesi mümkündür. Bu doğrultuda neo-klasik yaklaşımla gelişen davranışsal yaklaşımda da, Likert tarafından geliştirilen Sistem 4-katılımcı yönetim anlayışı olarak adlandırılan ve yine en iyi örgüt yapısı olarak düşünülen bir gelişme ile sonuçlanmıştır.³⁸

Tablo 4.2. Likert'in Sistem 4 Önderlik Yaklaşımı

Paremetler	Sistem 1 (İstirmarcu Otokratik))	Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi-efendi arasındaki güven anlayışı.	Kısmen güvenir fakat, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlarla ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
Ast üst ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nâdiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır onları kullanır.

Kaynak: HERBERT-HICKS, s. 235; KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, s. 351.

Her iki yönetim yaklaşımında; birinde en iyi bürokratik yapı, diğesinde en iyi davranışsal örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, en iyiyi temel alan genelci (üniversal) ve öngörücü (perscriptive) bir özellik taşıyan Klasik ve Neo-klasik yaklaşımlar yerine,

³⁸ KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, s. 179.

durumları temel alan bir özellik taşıır. Durumsallık yaklaşımına göre, durumlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu sebeple, her yer ve durumda geçerli olabilecek en iyi örgüt yapısı sözkonusu olamaz. Bir başka deyimle en iyi değişebilir; ancak bu diğer yönetim yaklaşımlarının ortadan kalkması anlamına gelmez.³⁹

Bu doğrultuda, durumsal önderlik, önderin gösterdiği davranışları, temel olarak iki ana kısma ayrılmaktadır. Bunlar; yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar, etki-tepki ikilemine dayanan, önderin astlarına rollerini ve işlerini açık bir şekilde iletmesi ve onların performanslarını yakından denetleyerek ne iş yapacaklarını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösteren davranış biçimidir. Bununla ilgili olarak önderin yönlendirici ve destekleyici davranışlarına aşağıdaki gibi örnekler verilebilir:⁴⁰

Yönlendirici davranışlar:

- i. Amaçları belirlemek,
- ii. Her bir astın görevlerin yerine getirmesinde rollerini açık olarak belirlemek,
- iii. Astların başaracağı işleri önceden planlamak,
- iv. Kaynakların örgütlenmesi,
- v. İşlerin önceliklerini belirlemek,
- vi. İşlere yönelik zaman çizelgesi belirlemek,
- vii. Astların performansını değerlendirmek,
- viii. Astların görevlerini nasıl yapacaklarını göstermek,
- ix. İşin zamanında ve uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek.

³⁹ ERTÜRK, s. 138.

⁴⁰ KOÇAK, Settar – Sadettin, KİRAZCI, “Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 301.

Destekleyici davranışlar ise, interaktif bir etkileşim yolu ile önder astlarını dinleme, destekleme, cesaretlendirme ve kararlara katılma gibi işlevleri yerine getirir.

Destekleyici davranışlar:⁴¹

- i. Astlardan görevlerin başarılmaları için öneriler istemek,
- ii. Astların görevlerini başarmalarını ya da sorunlarını çözmesini kolaylaştırmak,
- iii. Astların görev ya da görev dışı sorunlarını dinlemek,
- iv. Astların görevlerini yapabileceklerine inanarak güven vermek,
- v. Örgütsel iletişimin işleyişi hakkında bilgi vermek,
- vi. Geri bildirimde bulunmak,
- vii. Başarı sonrası ödüllendirme.

4.3 BULUNDUKLARI KONUMLARA GÖRE ÖNDERLİK KURAMLARI

Önderler buldukları konumların gereği olarak belli başlı özellikler taşır ve bu yönelimli davranışlarda bulunurlar. Buldukları konumlar küçük bir örgüt birimi olabileceği gibi, bu bir devlet örgütü de olabilir. Konuyla ilgili olarak ileri sürülmüş bir takım önderlik kuramı bulunmaktadır Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- i. Siyasal önderlik,
- ii. Karizmatik önderlik,
- iii. Esnek önderlik,
- iv. Etkileşimci önderlik,
- v. Stratejik önderlik,
- vi. Bürokratik önderlik,
- vii. Yönetimsel önderlik.

4.3.1 Siyasal Önderlik

Kavramsal olarak siyaset; bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için, bir çok alternatif arasından seçilen belirli bir yol ya da

⁴¹ KOÇAK- KİRAZCI, s. 301.

davranış tarzı ya da genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan şeklinde tanımlanır.⁴²

Ülkelerin otoriter rejimlerden parlamenter rejimlere geçerek, ülke yönetimine halkın da katılımını sağlamışlardır. Ancak, zamanla parlamentoya sahip olmanın tek başına yeterli olmadığı, bunun yanında demokratik bir ortamın da önemi üzerinde durulmaya başlanmıştır. Demokrasi temel itibarıyla, iktidar olan çoğunluğun azınlığın haklarını da savunması anlamına gelmektedir. Kısaca, demokratik ortamlarda, ülke yönetimi halkın iradesiyle siyasal partilere devredilmektedir. Tüm topluma hükmedecek bir siyasal partinin yönetiminin odağında önder vardır. Bunun için, bu önderin güncel gelişmeleri yakından izlemek ve belli başlı özelliklere sahip olmak gibi görevleri vardır. Bir başka deyimle ülkelerin gelişmeleri ya da geri kalmaları siyasal partilerin başındaki öndere de (siyasal önder) bağlıdır.

Tablo 4.3. Türkiye’de Siyasal Önderde Aranılan Özellikler

Ölçütler	Oran (%)
Dürüstlük -Güvenirlilik	20.8
Milliyetçilik	9.9
Halka yakınlık	8.0
Yenilikçilik-Yaratıcılık	5.4
Vizyon ve rasyonellik	5.2
Siyasi tecrübe	5.2
Dine sahip çıkmak	5.1
Ekonomi bilgisi	4.9
İnsan haklarına saygılı	4.3
Atatürkçü olmak	4.3
Diğer	26.9

Kaynak: OKTAR, s. 162.

⁴² Webster’s New Interantional Dictionary, Policy Maddesi.

Siyaset bilimindeki önderlik araştırmalarında, genel kabul görmüş bir önderlik kuramı bulunmamakta; bunun yerine, değişik bilimlerin bulgularından yararlanılmaktadır. Gelişmiş Batı ülkelerinde siyasal partilerin çözüldüğü ve parti bağlılığı yerine adaylara yönelmenin başlandığı gözlenmektedir. Burada sınıf yapılarının da belirginsizleşmesi önemli bir etkidir. Bunun sonucunda, siyasal önderler medya aracılığı ile kitlelere yönelmekte ve kampanyalar ağırlık kazanmaktadır. Tüm bu eğilimler siyasal önderin önemini vurgulamaktadır. Bu eğilim, Türk siyasetini de aynı şekilde etkilemiştir.⁴³

Siyasal önderin belirlenmesinde diğer bir etken de, ülke kültürü, siyasal sistemin yapısı ve öndere bağlılık düzeyidir. Örneğin, ABD'de görüntü ön plana çıkarken, İngiltere'de TV'de yayınlanan ve muhalefet kesiminin sorularını parlamentoda yanıtlanmasını içeren konuşmaların da başkanın doğrudan performansı ile ilgisi vardır. Türkiye'de ise, siyasal öndere olan bağlılık, yıllarca iktidarda kalmasına ve sonuçta partilerin bölünmesine kadar varan bölünmelere ve koalisyonlara sebep olmaktadır. Dolayısıyla, siyasal önderlik modeli de bu koalisyonlar çerçevesinde düzenlenmektedir. Konu ile ilgili olarak Türkiye'de Strateji Mori tarafından yapılan bir araştırmada, siyasal önderlik tipolojisinin belirlenmesine yönelik özellikler yaklaşımı temel alınarak bir anket çalışması yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 4.3).

Siyasal önderlerde aranan özelliklerden hareketle dört önderlik özelliğinin olduğu söylenebilir:⁴⁴

- i. *Kişisel özellikler*: Siyasal önderin kişiliğı ile doğrudan ilgili olan özelliklerdir. Karakter, hitabet, dürüstlük, eğitim düzeyi, güven vb.
- ii. *Politik Özellikler*: Siyasal önderin temsil ettiği düşüncüyü ve buna ait bir takım faktörler. Milliyetçilik, tutucu ya da çağdaş vb.

⁴³ YILMAZ, AYTEKİN, "Siyasal Liderlik", *Yeni Türkiye*, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 163-164.

⁴⁴ OKTAR, SELİM, "Siyasal Liderlik", *Yeni Türkiye*, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996, s. 162.

- iii. *Sorunlara yaklaşım tarzı*: Siyasal önderin ülke gündemine yaklaşım tarzı ve buna göre izleyeceği politikalar. Tarıma, sanayiye ya da bilgi odaklı yaklaşımları.
- iv. *Parti odaklı çalışma*: Burada siyasal önderin parti içi başarısı, çevresel değişmelere göre içeride yeni düzenlemelere (ya da yeniden yapılandırma) gitme ya da gruptaki diğer üyeleri güçlendirerek partiyi etkinleştirmesini ifade eder. Tanımlamadan da anlaşılacağı gibi, bu özellikteki önderin demokratik eğilimli olduğu söylenebilir.

4.3.1.1 Otoriter Sistemde Siyasal Önderlik

Ülkelerin siyasal sistemlerini, otoriter ve demokratik olarak iki ana grupta incelemek mümkündür. Otoriter sistemlere, parlamenter rejim öncesi krallık, oligarşik yapı, İtalya'daki Mussolini dönemi faşist yönetim örnek verilebilir. Bunun yanında halkın katılımını farklı düzeylerde sağlayan sistemleri de demokratik olarak tanımlayabiliriz.

Toplumların kendi siyasal sistemleri kendine özgü önder tipolojisini de ortaya çıkarır. Otoriter sistem, otoriter önderi yaratır ve demokratik özellikler taşıyan önderleri sistem dışı bırakır. Aynı şekilde demokratik sistem için de bu durum geçerlidir. Buna uygun bir örnek; Napolyon, Mussolini ve Hitler gibi önderler, demokratik ortamda önder olmalarına rağmen, ülkelerinin sahip olduğu kültürün bir uzantısı olan otoriter siyasal sistem birer diktatör ortaya çıkarmıştır.⁴⁵

Geleneksel sistemlerde, otoriter ilişkiler, "kişisel yakınlık", "bağımlılık" ve "geleneksel buyurganlık" üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan, önderi sınırlayan kurallarda düzenlilik yoktur ve görevliler ile önder arasında kişisel ilişkiler geçerlidir. Dolayısıyla, geleneksel yapı

⁴⁵ YILMAZ, Kemal, "Siyasal Sistemler Siyasal Davranışlar ve Siyasal Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla- İstanbul, 1997, s. 562-563.

temel olarak duygusal ilişkilere dayandığı için, önderin bilgi birikimine ve demokratik davranış kalıbına sahip olması bir zorunluluk değildir.⁴⁶

Diğer taraftan, otoriter sistemde lidere bakış açısı (düşünsel paradigma), *edilgen olmaktan uzak daha çok etken konumu olan* bir yönetici şeklindedir. Dolayısıyla, liderin üstünde hiç kimse olamaz, liderin belirlenmesinde toplumsal baskıların önemi fazla değildir. Zaten, otoriter sistemde toplumsal baskılar ya da talepler öne çıkarsa liderin de misyonu da sona erer.⁴⁷

Genel değerlemeye alındığı zaman otoriter sistemlerde, yukarıdan aşağıya doğru katı bir baskı ve gelenekselleşmiş şiddet vardır. Dolayısıyla, sosyal korku, diktatör-otoriter yönetim anlayışının toplumdaki etkisi büyüktür. Otoriter yönetimler, psikolojik boyutu da olan bu sosyal korkuyla, bireyin içsel yapısına yerleşerek eğitim sistemleri ile topluma yaklaşırlar. Bu durum karşısında birey, korkuyla yüzleşmekte savunmasız ise, hayat boyu korkuyla yaşamaya mahkum olmuş demektir.⁴⁸

4.3.1.2 Demokratik Sistemde Siyasal Önderlik

Demokrasi, karşılıklı saygı, tüm hak ve özgürlüklerin eşit olduğu yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda, tüm görüşlere yer verilir; ancak burada belirleyici güç sistemdeki ya da bir topluluktaki her bir bireyin kendisidir ve bunun yanında sayısal azınlığın hakları her zaman ön plandadır.

Demokratik sistemlerde siyasal partiler ve hukuk kuralları önemli iki faktördür. Siyasal partiler, belli bir program doğrultusunda ulusal düzeyde etkide bulunmak ve bu amaçla siyasal iktidarı ele geçirmek üzere örgütlenmiş kurumlardır. Ancak, siyasal partinin/partilerin varlığı her zaman demokratik sistemin varlığını göstermez; bununla birlikte tüm

⁴⁶ YILMAZ, s. 563-564.

⁴⁷ DAVER, s. 134.

⁴⁸ YILMAZ, s. 564.

çağdaş demokratik sistemlerde önemli görevler üstlenirler.⁴⁹ Hukuk kuralları, siyasal toplum düzenini sağlayan normlar ve kurallardır. Siyasal lider gücünü, özellikle bu temel faktörden alır ve kanunlarla örülmüş bir sistemin işletilmesinin yanında, yeni yapılanmalarda toplumla birlikte toplumu temsil eden meclis üyelerini de ikna etmeye çalışır.⁵⁰

Bu açıdan demokratik sistemler, bir uzlaşma rejimi olarak tanımlanır. Otoriter sistemlerin tersine, olağan dışı korkular bu sistemin yıkıcı unsurlarındadır. Demokratik sistemdeki siyasal önderin görevi, olağan dışı korkularıyla mücadelede topluma çözümler getirme ve yönlendirmedir.⁵¹

Demokratik sistemlerde, halkın parlamento ile temsili esastır ve partilerin aday göstererek seçimler yapılır. Diğer taraftan, her ülkenin anayasal düzenine göre yapılan seçimler, siyasal önderle birlikte, partilerin yapısını ve adaylık sistemini belirleyen önemli bir faktördür.⁵²

Demokratik sistemlerdeki siyasal önderlerin genel özellik ve kurduğu ilişkiler açısından şu sonuçlara varmak olasıdır:⁵³

i. Demokratik sistemlerde siyasal önder, geleneksel güçten daha farklı bir tipte önderi gerektirir: Bilgi birikimi, topluma yakınlık, sempatik, iyi görünüm, güzel konuşma, güven verici olma.

ii. Demokratik sistemde önderin en belirgin özelliği girişimci bir kişiliğe sahip olmasıdır. Demokratik sistemde uzun dönemli önderliğin temel özelliği de, iktidar tutkusunun güçlü olması ve bunun süreklilik göstermesidir.

⁴⁹ KIŞLALI, A. Taner, *Siyaset Bilimi*, İmge Yay., İstanbul, 1994, s. 219.

⁵⁰ DAVER, s. 164.

⁵¹ YILMAZ, s. 565.

⁵² DUVERGER, Maurice, *Siyasi Propaganda*, (Çev: Ergun Özbudun), Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1986, s. 457.

⁵³ DUVERGER, s. 563-566.

iii. Bilgi ve iletişim teknolojisi önder ve izleyicileri yakınlaştırmıştır. Bu durum bireysel ilişkilerin güçlenmesini olanak sağlamıştır. Dolayısıyla, karşılıklı etkileşimle ikili ilişkiler güçlendirilerek izleyicilerin önder, önderin izleyiciler üzerindeki etkileri gelişme göstermiştir. Bunun uzantısı olarak, demokratik sistemlerde temsilcilerin rolü azalmakta, ancak önderin rolü artmaktadır.

4.3.2 Karizmatik Önderlik

Karizma, Weber tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Weber'e göre, karizma, güven duygusu gelişmiş, üstün becerilere sahip, başkalarını etkileme gücü olan ve idealleri belirleyen kişilik özelliklerinden oluşur.

"Karizmatik önderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, izleyicilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Karizmatik önderlerin özellikleri arasında kendini adama, akılcılık ve heyecan da vardır.

Karizmatik önderliğin ilk yıllarda daha çok dini önderlikle özdeşleştirildiği düşünülse de, Weber'in din dışı önderlere de karizmatik önderlik özelliklerinin uygulanabileceği tezi, karizma ile modern dünya arasında ilişki kurabileceği düşüncesini çağırıştır. Weber karizmatik önderliğin dini olmayan boyutunu vurgularken, önder ve izleyicileri arasında sıkı bir bağdan söz etmektedir. Weber'in karizma kavramını din dışı alandaki önderliğe de uyarlaması sonucu olarak Hitler, Mussolini, Stalin gibi toplumlarda olumsuz imajları bulunan önderlerin de karizmatik önder sınıfına alınarak, diğer olumlu önderlerle aynı sıralamada değerlendirmeleri sonucunda karizmanın din dışı alanda aranmasına bazı düşünürlerce karşı çıkılmaktadır."⁵⁴

⁵⁴ CAFOĞLU, Zuhâl, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 137.

Tricks ve Bayer (1986) yaptıkları çalışmalarda karizmatik önderleri aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:⁵⁵

- i. Olağanüstü becerilere sahip,
- ii. Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
- iii. İzleyicileri tarafından olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
- iv. Becerilerinde süreklilik bulunan.

Dubrin (1993), karizmatik önder ile izleyicileri arasındaki ilişkilerde özel bir bağın olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, karizmanın temelinde bu bağın varlığı sözkonusudur; ve karizmatik önderin izleyicilerindeki belirgin özellikler de şöyle sıralanabilir:⁵⁶

- i. İzleyiciler önderin düşüncelerinin doğruluğundan emindirler,
- ii. Önder koşulsuz kabullenilir,
- iii. İzleyiciler kendilerini önderle tanımlarlar,
- iv. İzleyiciler arasında duygusal bağlılık vardır,
- v. Başarı hissi hakimdir,
- vi. Önder karşılıksız sevilir ve saygı gösterilir.

Bu özelliklerle (önder ve izleyiciler) karizmatik önderler, olağanüstü güce sahip, enerjik, kendi kendine yeter, yönelim belirleyen, ifade gücü yüksek ve güçlü bir kişiliğe sahip; amaç belirlemeleri, güçleri ve sıradışı davranışları ile insanlardan kendilerini farklı kılan özel bir yere sahiptirler.

Karizmatik önderin, sahip olduğu özellikleri doğuştan kazandığı varsayılır; ve genellikle kriz ortamında ortaya çıkmaktadır.

4.3.3 Esnek Önderlik

Esneklik, yoğun değişimler karşısında hızlı karar almanın bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte önderlerde de esnekliğin olması ve ani değişimlerin işletmelerin lehine

⁵⁵ CAFOĞLU, s. 138.

⁵⁶ CAFOĞLU, s. 138.

çevrilmesi ya da bir fırsat olarak değerlendirilmesi için günümüz koşullarında bir üstünlük ölçütü olmuştur. Özellikle ülkemiz yöneticileri açısından konu daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, değişime direnen bir kültürel yapıya sahip olan ülkemiz insanı, esneklik göstererek diğer bireyleri tanıyabilme ve onlarla iletişime geçerek genel ya da özel amaçlar çerçevesinde bir uzlaşmaya varma fırsatı elde edebilir.

Esnek önderler, artan rekabet koşullarında ve gelişen teknolojilerin etkisi ile esnek üretim tekniklerini zorunlu hale getirerek, çok çeşitli üretime geçilmesini kolaylaştırmak için örgütün yeniden yapılandırılmasında esnekliği önplanda tutmaktadırlar.⁵⁷ Ancak bu faaliyet gerçekleştirilmesinde, yönetim görevinde sabit kurallar yerine ya da işlerin kimler tarafından yapılmasında aracı rol oynayan görev tanımlaması yerine, grup üyelerince verilecek karara göre, uzman olan bir ya da birkaç kişi bu konuda o anda görevlendirilir.⁵⁸ Bu yönelimli olarak esnek önderler, öncelikle esnekliği sağlayacak örgütsel yapılanmayı gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ancak, bu sistemin işlemesi önderin grubunda hızlı kararları ve değişimi gerçekleştirebilecek yetişmiş insan kaynaklarını istihdam etmek zorundadır.

Esneklik yönelimli olarak, önderin örgütsel sistemin amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilmesi için görevlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁵⁹

- i. Durumsal gereksinimlere göre önderlikte grup ya da bireysel düzeyde sabit değişiklikler,
- ii. Grubun geliştirdiği norm ve değerlerden oluşan açık sistem,
- iii. Katılıma dayalı süreçler,
- iv. Tam açıklama, açık tartışma,
- v. Bilgi ve beceri odaklı görevlendirme,
- vi. Birleştirici proje gruplarına geçici görevler.

⁵⁷ KURTULMUŞ, s. 164.

⁵⁸ PASMORE, s. 190.

⁵⁹ PASMORE, s. 189.

Esnek önderler, katılım sağlamada eşit fırsat verilme ya da grupların bireylerden daha aktif olması üzerinde yoğunlaşmak yerine, örgütsel düzeyde kolektif hareket sağlamada yoğunlaşmaktadır.⁶⁰ Bir başka deyimle, esnek önderlerin başarıları gerek grupların ve gerekse bireylerin kolektif bir anlayışla amaçlara yönlendirilmesi sözkonusudur.

Esnek önderlik, durumsal yönetimden farklı olarak yönetimin daha farklı alternatifleri gözönünde bulundurmasını ifade eder. Farklı alternatifler ise, çevresel değişimlerinin yoğunlaşması ile bir anlam ifade eder. Ancak, örgütlerde önderlerin bilgi ve beceri düzeyleri, çevresel değişimlerden daha yavaş bir biçimde değişmektedir.⁶¹

Genel düzeyde işletme yöneticilerinin, müşteri tatminin yönelik olarak insan kaynaklarının üretim sürecinde etkinlik göstermelerine fırsat tanıyan esnekliği göstermelidirler. Bu sayede, yönetimde katılımcı kültürün de yerleşmesi kolaylaşmış olacaktır. Ancak katılımcı kültürün yerleşmesi ve geliştirilmesi belli bir süreci gerektirebilir; bunun için, işletme yöneticilerinde kararlılığın olması gerekmektedir.

4.3.4 Etkileşimci Önderlik

Etkileşimci önderlerin örgüt içerisinde başarıları, temel olarak izleyiciler ve çevresi ile uyumlaşması derecesinde olacaktır. Bu yönüyle etkileşimci önderlik yaklaşımı önder ve izleyicilerin ilişkilerinde yoğunluk kazanmaktadır. Etkileşimci önderlik, genel olarak güncel değişimlerin üstesinden gelebilmek için bireylerin birbirlerini ve dolayısıyla örgütü geliştirilmesi için sürekli geliştirmeye ve bilgi üretmeye dayanır.

Thomas LEE etkileşimci önderlik kuramının belli başlı ilkelerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:⁶²

i_ Karşılıklı etkileşimci yapı, süreçleri kontrol işlevinden ayırmaktadır. Üst yönetimin izleme ve kontrol yetkisi vardır,

⁶⁰ PASMORE, s. 184.

⁶¹ PASMORE, s. 177.-181

⁶² LEE, s. 19.

ancak süreçler arasında rekabetin temel olması örgütsel dengelerin karşılıklı etkileşimle doğru noktada birleşmesine yardımcı olmaktadır.

- ii. Karşılıklı etkileşimle teknoloji, ürün ve pazarda esneklik sağlanır ve herhangi birinin hakim boyut olma sorunu bu sayede ortadan kaldırılmış olur
- iii. Karşılıklı etkileşimci yapıda, iç müşterilerin tedarikçiler gibi düşünülmesi, planlanan maliyetlerin, genel kâr ve zarar çerçevesinde yönetilmesi sağlanmış olur.

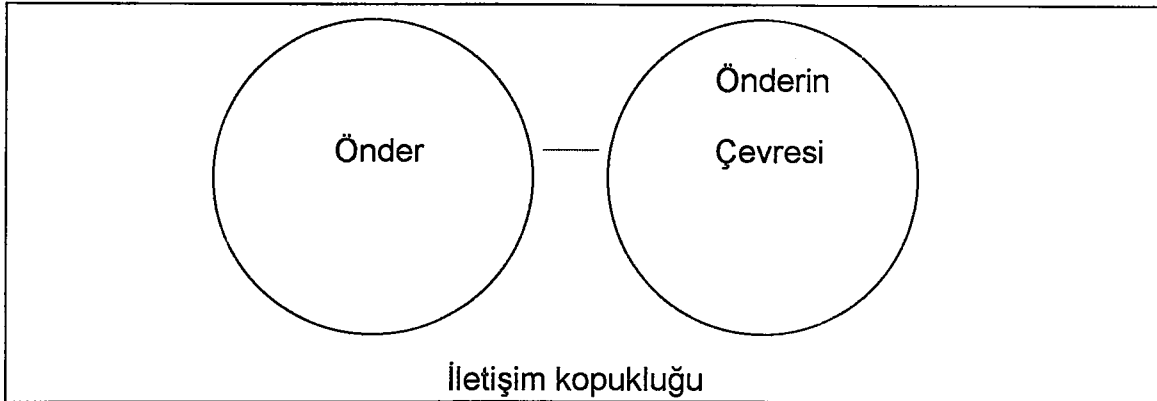
Etkileşimci önderlerin oluşmasındaki gelişim aşamalarını üç şekilde inceleyebiliriz:

- i. Kayıtsız kalma (nötr),
- ii. Etkilenme (demokratik yapı),
- iii. Etkileşim (katılnmalı yapı).

4.3.4.1 Kayıtsız Kalma

Önderlerin çevresel ortamda ortaya çıkan değişimler karşısında ilgisiz kalarak, mevcut planlarını bu yönelimli olarak ele almalarını ifade eder. Bu şekildeki yaklaşım, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almanın bir sonucudur. Çevresel değişimlerin yaşandığı günümüzde, önderlerin işletmelerin hayatiyetlerini uzun süreli sürdürebilmeleri mümkün değildir. Konu ile ilgili olarak önder-çevre ilişkisine kayıtsız kalma Şekil 4.9'de gösterilmiştir.

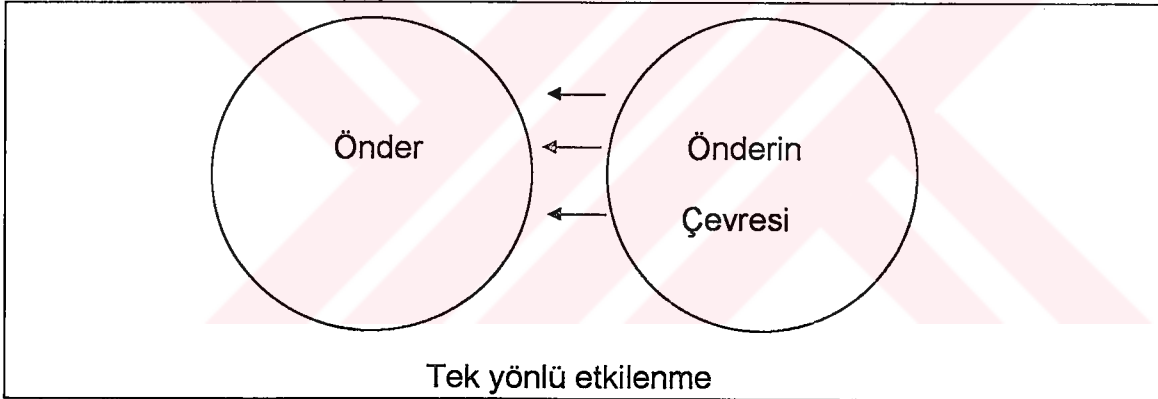
Şekil: 4.9. Nötr Önder-Çevre Etkileşimi



4.3.4.2 Etkilenme (Demokratik Yapı)

Önderin çevresinden gelen ya da gelebilecek baskıları minimize etmek amacıyla, demokratik bir yapı oluşturarak istekleri yerine getirme eğilimi ağırlık kazanır. Değişen çevresel ortamda, örgüt yapısının hemen uyumlaştırılması için sürekli bilgi alışverişini sağlanarak örgüt çevresel baskıların etkisiyle tek taraflı olarak tasarlanmaktadır. Bu önderin özellikle örgütteki insan kaynaklarına yaklaşımını belirlemektedir. Bu önderlik davranışı, özellikle dışarıdan ya da içeriden gelen baskılara karşı koyamama durumunda gerçekleşmektedir. Önder-çevre etkileşimi Şekil 4.10'da gösterilmiştir.

Şekil: 4.10. Negatif Tek Yönlü Önder-Çevre Etkileşimi

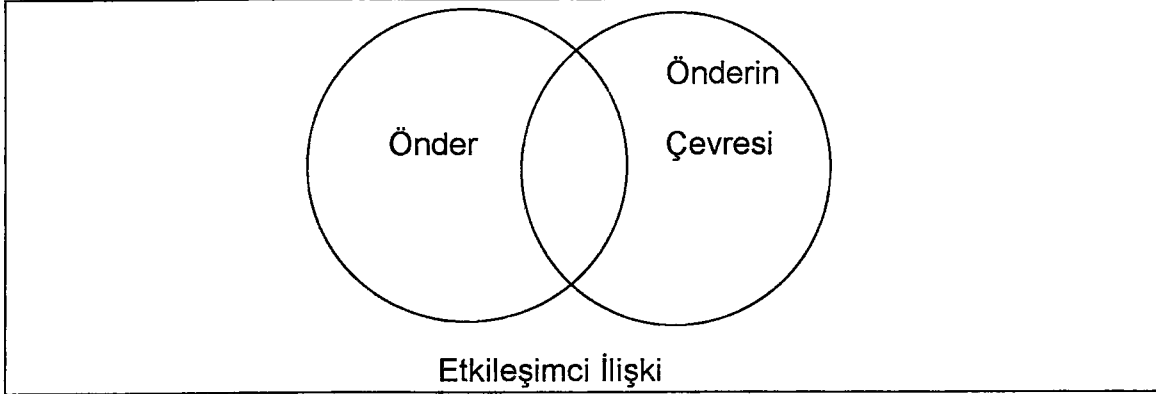


4.3.4.3 Etkileşim (Katılgı Yapı)

Bu tür bir önder-çevre etkileşiminde, önderler çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışarak örgüt-çevre uyumlaşmasına gidilir. Çevredeki bu değişimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya her zaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Ancak, böyle bir yaklaşımın başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Bu sayede, önder, gerek astlarıyla ve gerekse çevre ile sürekli ilişki kurarak tek yönlü bir iletişim yapısı yerine, birbirini etkileyen ve dolayısıyla etkileme sürecinde

birbirlerini sürekli olarak geliştiren bir yapı oluşturulur. Buradaki önder-çevre ilişkisi Şekil 4.11'da gösterilmiştir.

Şekil: 4.11. Etkileşimci Önder-Çevre İlişkisi



4.3.5 Stratejik Önderlik (Strategic Leadership)

Günümüz koşullarında izlenemeyecek düzeyde çevresel değişimler yaşanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı, çevresel değişimin yoğunlaştığı koşullarda genel geçerliliğini yitirmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, değişime uyum sağlama ve esneklik özelliği sebebiyle yöneticiler açısından önem kazanmaktadır.⁶³

Günümüz kompleks ortamında ve her düzeyde değişen çevrede, bir örgütün, yönetsel stratejilerini geliştirecek sorumlu birisine ihtiyacı vardır. Normalde bu görev stratejik önderlere (strategic leadership) düşmektedir. Stratejik önderler, örgütteki her düzeyde performansın ya da her bölümün sorumluluğunu üstlenen bireylerdir. Örgütsel ilgileri, yönergelerden çok (under direction) tüm örgütün iyileşmesine yöneliktir. Stratejik önderler, örgütteki işlevsel yöneticilerden (functional managers) belirgin olarak ayrılır. İşlevsel yöneticiler, personel, satınalma, üretim, müşteri hizmeti ve muhasebe gibi işletme işlevlerinde yoğunlaşır. Stratejik önderler, örgütsel süreçlerin üzerinde yeralırlar ve yapılması gereken değişiklikleri önceden

⁶³ ERGİN, Hüseyin, *Stratejik Yönetim Muhasebesi*, Anadolu Üniv. Yay. No: 662, Kütahya, 1992, s. 11.

öngörebilirler. Stratejik anlamda bu misyon, doğrudan tüm örgütü kapsayan bu tek pozisyon (unique position), stratejik önderlere ait bir özelliktir.⁶⁴

Örgütlerde stratejik yönetim sürecinden sorumlu kişiler önderlerdir. Önder durumundaki kişi de stratejik önderlik özelliklerini taşımalı ve yönetim sürecinin etkin yürütülmesi için işgörenlerin katılımını sağlamalıdır. Eğer, bu süreçten sorumlu kişide önderlik özelliği yoksa, işgörenlerin sadece davranışları değiştirilebilir. Önderlik özelliğine sahip olması durumunda, davranışlarının yanında düşünsel kapasitelerini de kullanarak yönlendirme yapılabilir.⁶⁵

4.3.5.1 Stratejik Önderlerin Temel Özellikleri

Başarılı stratejik önderlerin temel özelliklerini Chicago Üniversitesi'nden Edward Wrapp*, aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- i. Tam bilgili olma (well informed),
- ii. Zaman ve enerji dengesini sağlama,
- iii. İyi bir politikacı olma,
- iv. Genel düzeyde (imprecise) uzmanlık,
- v. Eğilimleri belirleme ve bunları programlarla örgüte yansıtma.

4.3.5.1.1 Tam Bilgili Olma

Örgütün farklı düzeylerindeki operasyonel kararlar (operating decisions) hakkında, stratejik önderler etkileşimli olarak bilgi alır ve verirler. Örgütün farklı bölümlerindeki bilgi kaynakları ağını (network of information source) geliştirirler.⁶⁶

⁶⁴ CHARLES, W.L. Hill – GARETH, R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992, s. 18.

⁶⁵ ÇATALCA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", Anadolu Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, C:X, S: 1-2, (1992), s. 343

* Edwar Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decision", **Harvard Business Review**, (September - December, 1967).

⁶⁶ CHARLES-GARETH, s. 18-19.

4.3.5.1.2 Zaman ve Enerji Dengesini Sağlama

Farklı sonuçlar (issue), kararlar ya da sorunlara göre dengeleme yapılır. Burada önderlikte, eldeki kıt kaynakları ile zamana karşı bir yarış içerisinde olma bilinci yatmaktadır. Çünkü, sürekli değişen çevreye göre yeni stratejilerin geliştirilmesi ve sonuçta işletmenin sahip olduğu güce göre karşı koyma, ancak zamanın iyi kullanımına bağlıdır.⁶⁷

4.3.5.1.3 İyi Bir Politikacı Olma

Stratejik önderler, geliştirecekleri fikirlere göre konsensüs (consensus) oluşturabilir ve becerileri düzeyinde örgütlerine katma değer sağlayabilirler. Bunu yanında, stratejik önderler, bir diktatör olmaktan çok, insan kaynaklarının katılımıyla hareket eden bir koalisyon önderidirler (leader of coalition).⁶⁸

4.3.5.1.4 Genel Düzeyde Uzman Olma

Stratejik önderler, örgüt içerisinde doyum sağlayarak, kendilerini stratejilere ve amaçlara tam olarak odaklayarak örgütü yönlendirirler. Ayrıca, çevresel değişimlere hemen uyum sağlayarak örgüt üyeleri ile ortaklık kurma eğilimindedirler. Başarılı stratejik önderler, stratejik planların detaylarına fazla inmeden, bu sürecin sürekliliğini düşünerek daha çok genel düzeyde hareket ederler.⁶⁹

4.3.5.1.5 Eğilimleri Belirleme ve Bunları Programlarla Örgüte Yansıtma

İşletme çevresi sürekli bir değişim göstermektedir. Stratejik önderler, yeni eğilimleri sürekli izlemek ve bunlara göre örgütü yeniden yapılandırmak zorundadır. Başarılı stratejik önderler, örgütte çevresel etkilerden oluşan boşlukları, stratejik planlar doğrultusunda bir program dahilinde uygular ve uyumlaştırır. Amaçlara göre mütevazı (modest)

⁶⁷ CHARLES-GARETH, s. 18-19.

⁶⁸ CHARLES-GARETH, s. 18-19.

⁶⁹ CHARLES-GARETH, s. 18-19.

süreçleri harekete geçirmek için, astlarından tam kabul görme yerine esnekliği tercih ederler. Bunun için, kısmen de olsa güncel fikirlere (idea) değer vererek, uygun olanları değerlendirirler.⁷⁰

4.3.6 Bürokratik Önderlik

Bürokrasi ve önderlik kavramları birbiriyle zorunlu olarak ilişkili ve zıtlık taşıyan iki temel kavramdır. Bürokratik yapı, yönetimi ve örgütsel yapıyı zorlamasıyla, sürekli değişen çevresel ortamda belli bir sistemin işleyişini ifade eder. Bürokratik ortamda, önderin işlevleri önceden bellidir. Ancak, böyle bir yapı içersindeki sürekli değişen ortamda önderin işlevi çok önemlidir.

Bürokratik önderlik, işlevi temelde zıt özelliklere sahiptir. Bürokrasi, tarihi evrim içersinde bürokratların ulus devlet sürecinde sınırlanması ve önceden kurallarla belirlenmiş standartları yerine getirmekle görevliler haline dönüştürülmesi süreci içinde şekillenmiştir. Bu yönüyle, daha çok hiyerarşinin önem kazandığı örgütlerde bürokratik önderlerin varlığından sözedilebilir. Ancak, önderlik konusu, değişime karşı etkileme, yönlendirme ve uzun dönemli planlama becerisini bir arada bulunduran bir kullanma inisiyatifini temsil etmektedir. Bir başka deyimle, bürokratik yapı ile önderlik arasındaki bu zıtlık baştan bazı çelişkileri ortaya çıkarmaktadır. Bu çelişkiye, gelişmekte olan ülkelerdeki baskıcı eğilimler ve diğer sorunlar eklenince ortaya sorunlar zinciri çıkmaktadır.⁷¹

Günümüzde bürokratik yapısının denetlenmesine yardımcı olan araçlardan biri baskı gruplarıdır. Baskı grupları, kendi üyelerinin haklarını korurken siyaset yapmakta, bürokratik kurumları etkilemekte ve kamuoyunu kendi felsefelerine yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Sivil toplum anlayışının bir gereği olarak ortaya çıkan baskı grupları, gün geçtikçe güçlenmekte ve siyaset üstü konuma gelmektedirler. Ancak

⁷⁰ CHARLES-GARETH, s. 18-19.

⁷¹ YILDIRIM, Uğur ve diğerleri, "Bürokratik Liderlik", 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 512.

bunun başarılı olabilmesi, ülkede ya da kurumlarda demokratik anlayışın işleyişine bağlıdır.⁷²

4.3.7 Yönetmel (Transactional) Önderlik

Yönetmel önderlik, pazar geliştirme ve rekabetin olmadığı ortamlarda yoğunlaşmaktadır. Daha çok ödüllendirme konusunda ortaya çıkan bir önderlik yaklaşımıdır. Değişime isteksiz ve az değişime duyarlıdır.⁷³

Ödüllendirmeye güdülemenin yanında, yönetmel önderlik davranışında bulunan yöneticiler, yetkilerini, işgörenlerin kendilerini daha çok işe vermelerinde⁷⁴ ve mevcut paradigmanın (oluşturulan bürokrasi) işletilmesi yönelimli kullanırlar. Diğer taraftan, veri tabanı olarak geçmiş dönemler baz alınarak sistem güncelleştirilmeye çalışır. Yönetmel önderler, veri tabanının yanında, geçmişteki tecrüberinden de önemli derecede yararlanırlar.

Ancak, yönetmel önderliğin başarısı, gelecek yönelimli düşünceye sahip önderin ya da dönüştürücü önderlerin başarısına bağlıdır. Günümüzde bunun en somut örneği, çevrenin sürekli dönüşüm göstermesidir. Dolayısıyla, bu dönüşümün algılanması ve işletme için gerekli strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, dönüştürücü özelliklere sahip önderlerin varlığına bağlıdır.

4.3.8 Bilgi Toplumunda Önderlik Yaklaşımı

Çağdaş yönetim ve önderlik çalışmaları örgütü (organization), birbirine sıkı bağlı ve aynı zamanda etkileşimde bulunan bir sistem olarak değerlendirmekte, yönetimi ise bu sistemin doğru ve uyumlu çalışması için gerekli iç ve dış etkilenmelerin eşgüdümü olarak tanımlamaktadır.

⁷² YILDIRIM ve diğerleri , s. 513.

⁷³ FOTLER- HERANDEZ-JOINER, s. 244.

⁷⁴ EREN, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993, s. 312.

Bilgi çağını oluşturan topluluklar, ürettikleri bilgiden daha fazlasını etkileşim içinde buldukları toplumlardan almak durumundadırlar. Bilgi toplumunda, bilginin saklanması işlenmesi ve kullanılması kadar, yeni olay ve olgulardan ders çıkararak öğrenmeyi, sebep-sonuç ilişkisi kurarak ve enformasyon* değeri taşıyan bilgilerin kullanıcılara sunulması çok önemlidir. Bundan farklı önderlik bağlantılı olarak bilgi toplumu ile ilgili şu özelliklerin ortaya çıktığı söylenebilir.⁷⁵

- i. İç ve dış dünya ile sürekli etkileşimi olan açık bir sistem,
- ii. İletişim ve denetim süreçleri toplumun iç dinamikleri tarafından yürütülür,
- iii. Amaçlara ulaşmada çok boyutluluk,
- iv. Çevreden gelen oldukça değişik etkileri, katılımcı yapısıyla elimine eder ve amaç doğrultusunda kullanma,
- v. Sayıca küçük, fakat etkili baskı gruplarından oluşması,
- vi. İnsan faktörü, alternatifleri önceden sezebilen uzmanlardan oluşması.

Bilgi toplumunun sunduğu bilgi ve iletişim imkanlarını doğrultusunda beraberinde bu türlü değişiklikleri getirmektedir. Bu doğrultuda, önderlerin de becerilerinde bazı farklılıkların olması gereklidir. Bununla ilgili olarak bilgi toplumundaki önderlerde bulunması gerekli olan becerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- i. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanları kullanabilme ve bunun sonucundaki yeni oluşumlara açık olma,
- ii. Çok boyutlu olma,
- iii. Ful yetki ve sorumluluk devretme,
- iv. Etkili iletişim kurabilme,

* Enformasyon (Information): Bilim literatüründe, kullanıcı için değer ifade eden bilgi karşılığı olarak kullanılmaktadır. Enformasyonun oluşması için de, veri (data) tabanından yararlanır. Enformasyondan bir sonraki aşama olarak ve karar vericinin kararını desteklemek amacıyla modelleme aşamasında kullanılan bilgi de KNOWLEDGE olarak isimlendirilmektedir. Knowledge, yönetime sürekli destek verecek olan Yönetim Bilgi Sistemlerini (YBS) kapsar. Bunlar arasında özellikle, Karar Destek Sistemi (KDS) yöneticinin yarı yapısal kararlarında destek sağlamaya yöneliktir.

⁷⁵ AKGÜL, M. Kemal, "Bilişim Teknolojilerinin Oluşturduğu Sanal Dünyalar ve Liderlik", 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 577.

v. Bilgi birikiminin yoğunluğu karşısında, enformasyon birikimi oluşturabilme,

Birçok toplulukla bir araya gelinmesi nedeniyle, çok kültürlü bir yapıda saygınlık taşıma.

4.4 SOSYO-EKONOMİK YAPILARA GÖRE DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK MODELLERİ

Önderlerin, tarihsel süreç içinde sosyo-ekonomik yapılara göre gerçekleştirilen dönüşümlerde dönüştürücü özellikler taşıdıkları görülmektedir. Makro düzeydeki önderlik araştırmaları, önderliğe daha çok toplumsal açıdan bakışı içermektedir. Çünkü, bu özellikleri taşıyan önderlik modelleri, uzun bir zaman diliminde ortaya çıkmakta ve değerlendirilmektedir. Sosyo-ekonomik yapılardaki önderlik modellerini aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

- Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderlik modeli,
- Siyasi kökene dayalı dönüştürücü önderlik modeli,
- İşletmecilik formasyonuna dayalı dönüştürücü önderlik modeli.

4.4.1 Askeri Kökene Dayalı Dönüştürücü Önderlik Modeli

Önderlik kavramı; toplumsal, siyasal gelişimine baktığımız zaman, ilk çağlardan, Fransız İhtilali'ne hatta bir açıdan II. Dünya Savaşı'na kadar önderlik formasyonuna sahip kişilerin askeri kökene dayanmaktadır. Bu gerekçe, daha çok yaşanan çağın ölçütleriyle doğrudan ilişkilidir. Toplumsal yapının daha çok askeri kökene dayanması ve güç dengelerinin buna göre belirlenmesi, toplumsal ve ekonomik dengelerinin askeri güce göre oluşması; kuvvet, yetki ve organ ayırımı yerine kuvvet, yetki ve organ birliğini temel ilke olarak uygulanması⁷⁶ askeri kökene dayalı dönüştürücü önder modelini ortaya çıkarmıştır.

Askeri önderlerin temel güç kaynaklarının karizmaya dayanması ve toplumsal ilişkilerde duygusal bağların öne çıkması nedeniyle lideri tek otorite

⁷⁶ DAVER, Bülent, *Siyaset Bilimine Giriş*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993, s.190.

sahibi yapmaktadır. Diğer taraftan, kuvveti temsil eden silah üstünlüğünün askeri önderde birikmesi rakiplerin ortaya çıkmasını engellemektedir.

4.4.2 Siyasal Kökene Dayalı Dönüştürücü Önderlik Modeli

Dünyadaki toplumsal yapı, Fransız İhtilali ile yönetim düşüncesi ideolojilere göre yapılanmaya başlamıştır. Fransız ihtilali, uluslar düzeyinde milliyetçilik akımlarını canlandırmış ve her ülke bu yönelimli ideolojisini oluşturmuş; siyasal yapılarını parlamenter rejime göre tasarlamışlardır. Bu yapılanmada, Rus İhtilali ile komünizmin de büyük etkisi olmuştur. Makro düzeyde, Sovyetler Birliği'nin öncülüğünü yaptığı Varşova Paktı karşısında ABD öncülüğünde kurulan NATO, iki kutuplu siyasal yapılanma düzeyinde yeni oluşumları ortaya çıkarmıştır.⁷⁷

Dünya düzeyindeki bu oluşumlar, önderleri meydan savaşlarından siyaset odaklı soğuk savaş ortamına çekmiştir. Önderlik becerileri de mevcut ortama göre değişerek, savaş sanatı olan stratejik yönetim konusu, yönetim alanında da kullanılmaya başlamıştır. Bu noktada, dönüştürücü önderlerin siyasal kökenli olması, yönetimin doğasından sayılmaya başlanmıştır. Siyasal alandaki bu dönüşüm, toplumları, ekonomiyi, eğitimi vb. yönlendirmiştir. Ayrıca, siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderler, toplumların gereksinimleri ya da bireylerin tatminin ötesinde, benimsenen ideolojiye katkı düzeyi ve karşı ideolojilere karşı oluşturulan güç dengelerini temel almaktadırlar.

Siyasal anlamda dönüştürücü önderler, devletler açısından yönettikleri ülkeleri yönlendirmiş ve yaptıkları reformlarla gelişmelerine ivme kazandırmışlardır.⁷⁸

Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara

⁷⁷ DAVER, s. 28-32.

⁷⁸ EREN, s. 313.

toplumsal düzeyde yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir.⁷⁹

4.4.3 İşletmecilik Formasyonuna Dayalı Dönüştürücü Önderlik Modeli

Güç dengelerinin ordular aracılığı ile meydan savaşlarından, siyasal alana taşmasından sonra, özellikle Japon Yönetim Anlayışı 1950'lerden sonra tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Buna neden olan temel zorlama, II Dünya Savaşı sonrasında Japonya'ya karşı askeri alanlarda ciddi kısıtlamaya gidilmesidir. Dolayısıyla Japon toplumu kendini işletmecilik alanında kanıtlama yoluna gitmiştir.

Batı toplumlarının mekanik yapılanmaları yerine, daha organik bir yapılanmaya giden Japon toplumu, bu sayede tüm dünyaya önderlik etmiştir. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ile işletmeciliğe yeni bir boyut kazandırılmıştır. Bu yönetim anlayışına göre; sürekli geliştirme temel alınmakta ve bürokratik yönetimin sistemi işletme ya da belli standartları uygulama yerine, yöneticilerin önder olma yönelimli olarak sürekli kendilerini geliştirme ve bunun için sürekli eğitim almalarını gerektirmektedir. Bu yargıyı doğrular mahiyette, başta ABD olmak üzere ülkemizde de yöneticilerin hangi formasyonu almış olursa olsun, işletmecilik formasyonu için lisans sonrası kurslarına (iç ya da dış kaynaklı) ya da lisansüstü programlara katılmaktadırlar. Bu türlü girişimler, üst yönetimin teşviğinin yanında, özellikle kendilerini sürekli değişen ortamlarda yenileme gereksinimi duyan yöneticilerin, bireysel istekleri doğrultusunda gerçekleşmektedir.⁸⁰

Yukarıda anılan dönüştürücü önderlik özellik ve becerileri, bireyin doğuştan kazanacağı beceriler olmaktan çok, zamanla ve eğitimle sonradan kazanılabilecek becerilerdir. Bu tür bir formasyonun kazanımı da ancak işletmecilik okullarında yapılacak çalışmalar ve eğitimle gerçekleşebilir. Bu yönelimli olarak, günümüz ve sonrasında önderlik modellerinin belirlenmesinde

⁷⁹ ISENBERG, D. James, "How Senior Managers Think", *Harvard Business Review*, Vol:62, (November -December, 1984), s. 81.

⁸⁰ DRUCKER, *Gelecek İçin Yönetim*, s. 153.

temel yönlendirici faktörün, işletmecilik eğitiminin ve eğitim kurumlarının olacağını söyleyebiliriz.

4.5 DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK KURAMININ DİĞER ÖNDERLİK KURAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİSİ

Dönüştürücü önderlik kuramı ile diğer önderlik kuramları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Genel olarak, Şekil 4.12'de de görüldüğü gibi dönüştürücü önderlik kuramı, diğer tüm önderlik kuramları bünyesinde barındırmaktadır. Başka bir deyimle, diğer önderlik kuramlarındaki her bir önderin sahip olduğu özellik ve becerileri dönüştürücü önder her birini bünyesinde bulundurmaktadır (eklektizm). Konuyla ilgili açıklamalar farklı boyutlarıyla ele alınmış ve önderlik kuramları arasındaki ilişkiler Tablo 4.5'deki gibi somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

4.5.1 Dönüştürücü ve Siyasal Önderlik Arasındaki İlişki

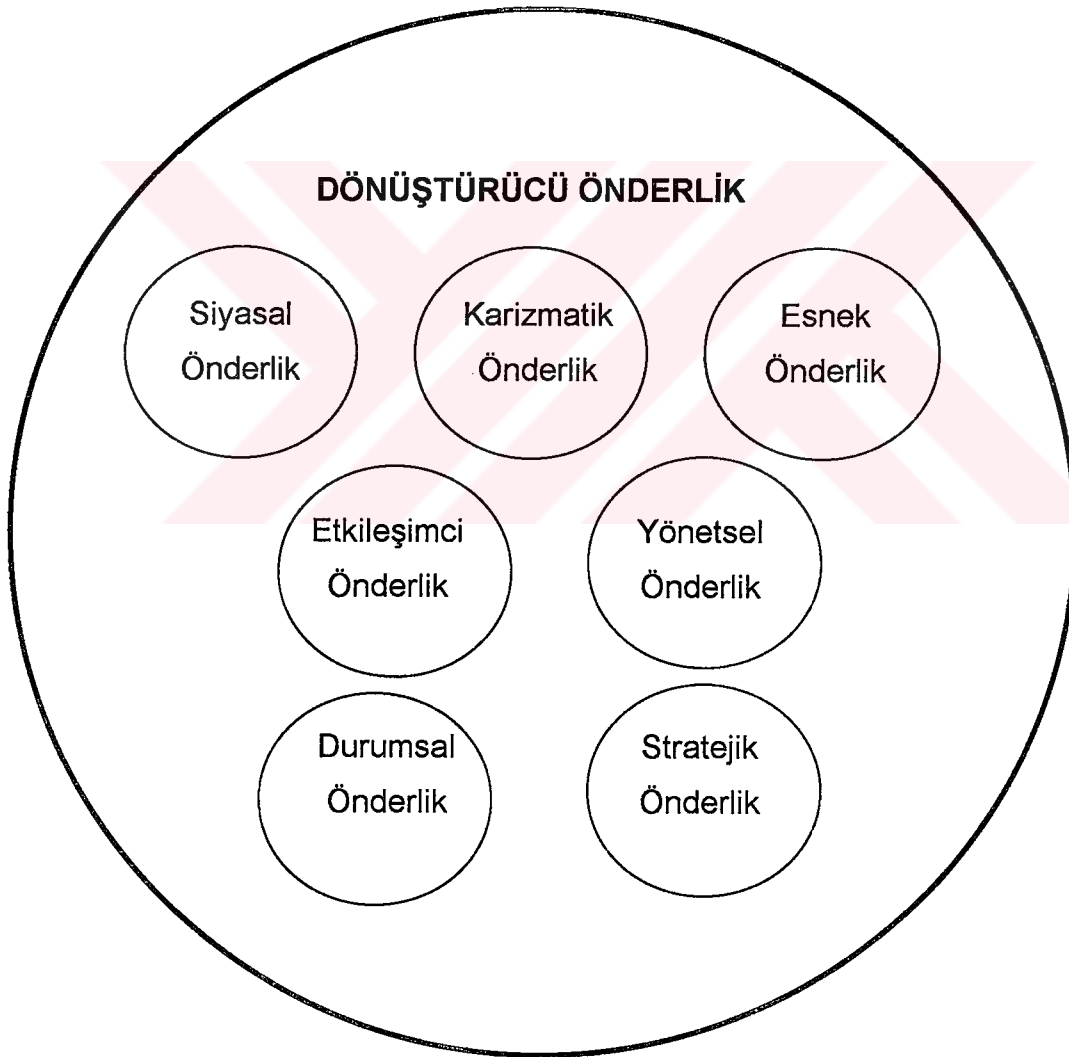
Belirtilen özelliklerde de vurgulandığı gibi, dönüştürücü önderler birçok özelliği kendilerinde bulundurmak durumundadırlar. Bu yüzden, birçok önderlik kuramının özede yapılarında bulundurdukları özellikler, aslında dönüştürücü önderliğin içinde de vardır.

Siyasal önderlik araştırmalarında, genel kabul görmüş bir önderlik kuramı bulunmamakla birlikte, çeşitli bilimlerin bulgularından yararlanılmaktadır. Gelişmiş Batı ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de yeni başlayan siyasal çözümlü; parti bağıllığı yerine seçmenleri adaylara yöneltmiştir. Bunun temel etkenlerinden biri, toplumsal gruplaşmaların birbirleriyle yakınlaşmasıdır. Bu yönelimli olarak, siyasal önderler sadece kendi taraftarlarıyla buluşma yerine, medya aracılığı ile kitlelere yönelmektedir. Bu yönüyle siyasal önderler daha çok popülist politikalara ağırlık verirken, dönüştürücü önderin vizyoner becerileriyle geleceği aktüaliteye çekme gibi strateji ve politikalarının ağırlık kazandığı gözlenmektedir.

Siyasal önderlerle ilgili diğer bir saptama ise, buldukları ülkenin kültürel yapısı, siyasal sistemi ve öndere bağıllık düzeyidir. Dolayısıyla, siyasal

önderlerin bağımlı değişken olma gibi kısıtlayıcılığı sözkonusudur. Farklı ülkelere göre, farklı siyasal önderlerin ortaya çıkması da bu etkene bağlıdır. Başka bir deyimle, siyasal önderler, toplumun çeşitli sınıflarının amaçları ve bunun uzantısı olarak ortaya çıkan toplum yapısı ile birlikte siyasal sistemin gereklerini yerine getirmek gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Dönüştürücü önder bu faktörleri gözönünde bulundurmakla birlikte, bunları dönüşümde bir fırsat olarak kullanmak gibi bir durumu sözkonusudur.

Şekil 4.12. Dönüştürücü Önderlik ve Diğer Önderlik Kuramları



Dönüştürücü önderi, siyasal önderden ayıran temel özellik, popülist ve toplumsal düzeyde davranmasından çok; vizyoner becerisiyle, ufkunun geniş olması, geleceği öngörebilmesi, yakın gelecekte olacakları amaçları doğrultusunda uygulamaya sokabilmesidir.⁸¹

Askeri kökene dayalı dönüştürücü önderler ile siyasal kökene dayalı dönüştürücü önderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları, sorunlara toplumsal düzeyde yaklaştıkları ve yetki ve sorumluluğun önderlerde biriktiği görülmektedir. Fransız ihtilali ile başlayan siyasal akımlar Birinci Dünya Savaşı sonrası yoğunlaşmış ve aktüel dönüşümün odağında siyasal önderler bulunmuşlardır. Ancak günümüz aktüalitesinde siyasal önderlik kuramı, önderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, modern anlamda olsun, siyasal anlamda olsun ya da ekonomik anlamda olsun önderlerin başarılı olabilmesi, aktüel anlamda önderin sahip olması gereken temel dönüştürücü özellikleri kendilerinde bulundurmaları gerekmektedir. Zaten, günümüz siyasi konjonktürü artık, klasik önderleri kısa sürede eskitmektedir. Belli bir ortamda başarılı olmanın temel yolu, dönüştürücü önder gibi davranmak ve motive olmaktır.

4.5.2 Dönüştürücü ve Karizmatik Önderlik Arasındaki İlişki

Karizmatik önderlik kuramında ifade edildiği gibi, bu önderlik kuramı temel olarak önderin karizması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu temel özelliği ile önderler, izleyicileri etkileyerek işletme performansını ve verimliliğini artırma fırsatını elde ederler.

Dönüştürücü önderlikte ise karizma önemli, ancak tek başına yeterli bir özellik değildir. Bu yüzden, önderin başarılı olması diğer özelliklere de bağlıdır. Karizma noktasında, iki kuram arasında ilişki olmakla birlikte, dönüştürücü önderliğin bir parçası olarak yer almaktadır. Bu yönüyle, dönüştürücü önderlik kuramı, kapsam ve etki alanı açısından karizmatik önderlik kuramından ayrılmaktadır.

⁸¹ SNYDER, Neil H.-GRAVES, Michelle, "Leadership and Vision", *Business Horizons*, (January-February, 1994), s. 1.

4.5.3 Dönüştürücü ve Esnek Önderlik Arasındaki İlişki

Günümüz işletmecilik alanında ortaya çıkan dönüşümler, yöneticilerin esnek ve organik sistem üzerine çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Bu paradigmada yöneticilerin daha esnek ve yeni gelişmeleri benimsemesi gereklidir.

Esneklik, ifade edildiği gibi, çevresel değişimlerin yoğunlaşması ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle, yönetimde, örgütlerde, insan kaynaklarının niteliklerinde, vb. kadar diğer bütün ilgili alanlarda kendini hissettirmiştir.

Esnek önderlik kuramı, çevresel değişimin kolayca algılanması ve örgüte mobilize edilmesine yöneliktir. Bu yönüyle, önder, temel özelliği olan esnekliğiyle bağımlı değişken konumundadır. Dönüştürücü önder, bu özelliğinin yanında çok boyutluluğu ile çevresel değişime bir taraftan uyum sağlarken, diğer taraftan yeni oluşumlara olanak sağlamaktadır.

Dönüştürücü önderin temel özelliklerine de bakıldığında, bu özellikler arasında yeni gelişme ve değişime açık olduğu ve temelde organik bir iletişim içinde olduğu görülmektedir. Bu noktada, dönüştürücü önderliğin sadece bazı özellikleri yapısında bulunduran esnek önderlik kuramı, mikro düzeyde ele alarak önderliği bir bütün olarak kapsamamaktadır.

4.5.4 Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik Arasındaki İlişki

Etkileşimci önderlik kuramı, evrimsel bir süreç içerisinde oluşmuştur. Bu kurama göre, önderin temel başarısı, önderin çevresi ve izleyicileri arasındaki ilişki ve etkileşim ile gerçekleşir. Yine bu özelliğın de, temelde dönüştürücü önderlik kuramının bir ögesini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, önderlerin ekip oluşturması, etkili iletişim kurması, yetki devretmesi gibi durumlar önderin etkileşimci bir şekilde çalışmayı benimsediği gözlenmektedir.

Etkileşimci önder, izleyicileri ve çevre etkileşimini sağlayarak, çevresel değişimlerin tanıdığı fırsatlardan yararlanmaya çalışır. Çevresel değişimlere karşı önderin böyle bir strateji belirlemesi, örgüt-çevre uyumlaşmasının

ötesinde, gerek önderin ve gerekse örgüt kültürünün bu yapıya her zaman hazırlıklı olduğunu gösterir. Böyle bir stratejinin başarısı, bu olgunun sürekli bir işlev olduğunun bilinmesiyle gerçekleşebilir. Bu sayede, önder, izleyicileri ve çevre ile sürekli ilişki kurarak tek yönlü bir iletişim yapısı yerine, birbirini etkileyen ve dolayısıyla etkileme sürecinde birbirlerini sürekli olarak geliştiren bir yapı yaratmış olur. Görüldüğü gibi, etkileşimci önder durumsal davranma eğilimindedir. Dönüştürücü önder ise, durumsal davranmanın ötesinde, sürekli savunma halinde olmaktan çok, saldırıya geçmesi sözkonusudur. Başka bir deyişle, dönüştürücü öndere göre, en iyi savunma sürekli saldırmadır.

Bu yönüyle, dönüştürücü önderlik kuramı ve etkileşimci önderlik kuramı arasında yakın bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, etkileşimci önderlik kuramının, dönüştürücü önderliğin bir parçası olduğu söylenebilir.

4.5.5 Dönüştürücü ve Durumsal Önderlik Arasındaki İlişki

Durumsal önderlik kuramında, önderin temel başarısı bazı durumsal faktörlerin gerçekleşmesine bağlıdır. Bu çerçevede, durumsal olarak belirli bir önderlik belirlenebilir. Dönüştürücü önderlik kuramı ise, organik bir önderlik kuramıdır. Dolayısıyla, dönüştürücü önderlik kuramında önder, farklı durumlara göre kendiliğinden (spontaneous) uyum gösterme ya da çok boyutlu bir özelliğe sahiptir.

Kendiliğinden uyum gösterme, uyum yaklaşımının aynı zamanda, önderin kendisini durumsal ortamlara göre uyumlaştırmasına (revise) yardımcı olacaktır. Bu yaklaşıma örnek olarak, dönüştürücü önderlik kuramında paradigma erozyonuna açık olması gösterilebilir. Bu sayede, önderler kendilerini çevreye ve astlarına göre hemen değiştirme özelliğinin bulunduğunu göstermektedir.

Bundan farklı olarak; önceleri önderlik ile ilgili yaptıkları araştırmalar, önderin herbir asta ayrı ayrı (dikey ikili bağlantı) ilgi duymadığı, bunun yerine hepsine bir bütün olarak eşit ilgide bulunduğu varsayımına dayanmaktadır (durumsal önderlik). Ancak, Dansereau, Graen ve Haga'nın (1975) yaptıkları

araştırmalar, önderin astları ile bazı bireysel ilişkilere girdiği (dikey ikili bağlantı) ve aynı grupta yeralan bireylere farklı davranıp, farklı tepkilerde buldukları görülmektedir (dönüştürücü önderlik özelliği).⁸² Bu bağlamda, durumsal önderlik, sözkonusu durum ortaya çıktıktan sonra belirli davranışlar göstermektedir. Oysa dönüştürücü önderlikte, çok boyutluluk özelliği ile, koşullara hemen uyum sağlamanın yanında/ötesinde, modern ötesi ve parçalardan yararlanmaya dayanan (eklektizm) yaklaşımla sözkonusu durumlar çok önceden elimine edilmektedir.

Durumsal önderlikte önderin davranışları, yönlendirici ve destekleyici davranışlar olmak üzere iki ana kısma ayrılmaktadır. Önderin yönlendirici davranışlardaki algısı, etki-tepki (dikey ilişki) ikilemine dayanan, astlara rol ve görevlerinin açık bir şekilde iletilmesi ve performanslarının yakından kontrol edilerek işin kendisini, işi nasıl ve ne zaman yapacaklarını gösterme biçimindedir. Destekleyici davranışlar ise, karşılıklı etkileşim (interaktif) bir etkileşim yolu ile önder astlarını dinleme, destekleme, cesaretlendirme ve kararlara katılma gibi işlevleri yerine getirir.⁸³ Dönüştürücü önderlikte ise, yönlendirici davranışlarındaki algısı, yetki ve sorumluluk devri ile çalışanların güçlendirilmesi, işlerini müşteri taleplerine göre eş zamanlı yapmaları eğilimindedir. Başka bir deyişle, örgütsel misyon ve vizyon doğrultusunda, önder sürekli vizyon ve stratejik belirlerken; işletme işlevleri de çalışanların tasarrufuna bırakılmaktadır. Her iki kuramda, destekleyici davranışlar benzerlik gösterirken, yönlendirici davranışların algısında farklılıklar sözkonusudur.

4.5.6 Dönüştürücü ve Stratejik Önderlik Arasındaki İlişki

Stratejik önderlik kuramında önderler, gelecek yönelimli ve üst yönetimi ilgilendiren bir özelliğe sahiptir. Önderin sahip olduğu diğer özellikleri bu iki temel özelliği destekler niteliktedir. Bu yönüyle, stratejik önderlik kuramı, önderlerin başarısında gelecek yönelimli, esnek ve yetki devrederek etkili

⁸² KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", s. 153.

⁸³ KOÇAK - KİRAZCI, s. 301.

olacağı; aynı zamanda, gelecek yönelimli olmayı benimseyen, yetki ve sorumluluğu devretmeye yatkın olan ve üst yönetimi sadece önemli konu ve durumlarda kararlar vermesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır.

Sıralanan bu özellikler, stratejik ve dönüştürücü önderlik kuramları arasında güçlü bir bağlantı kurmaktadır. Ayrıca, iki kuram temelde organik örgütsel yapıyı benimsemektedir. Bu temel faktör de, yine iki kuram arasında güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak, temelde dönüştürücü önderlik kuramı, stratejik önderliğin özelliklerini bünyesinde bulundurması nedeniyle, stratejik önderlik kuramına göre daha kapsamlı bir yaklaşım olduğu görülmektedir.

4.5.6.1 Dönüştürücü ve Stratejik Önderliğe Acenta Yaklaşımı

Önderlilik alanında farklı yaklaşım ve kuramların olduğu görülmektedir. Bunlardan biri de acenta yaklaşımıdır. Acenta yaklaşımı, işletme yöneticileriyle ortaklar (girişimci) arasında bağlantı kuran bir yaklaşımdır.⁸⁴

Stratejik önderlik kuramı ise, örgütlerin üst yönetimde olan yöneticilerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve değerleri üzerine kuruludur. Diğer taraftan, dönüştürücü önderlik ise, diğer önderlik kuramlarından farklı olarak, önderlerin izleyicileri olan ilişkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle, izleyicilerin performanslarının önderler tarafından dönüştürülmesi sözkonusudur. Bu, izleyicilerin sürekli motive edilmesi ve yönlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Burada önderin karizması da önemli bir faktördür. Bu da izleyicilerin, algılama ve bilişsel süreçlerinin önderler tarafından uyarılmasına yardımcı olmaktadır.⁸⁵

Genel olarak, önderlik kuramlarının bir çok noktada konuyu açıklamakta yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu yüzden önderlik konusu açıklanırken, tüm önderlik kuramlarından yararlanma yaklaşımı benimsenmekte ve ideal önder modelini belirlemede daha objektif ölçütler getirilmektedir.

⁸⁴ CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

⁸⁵ CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

Tablo 4.4'de stratejik önderlik ile acenta kuramlarının, dönüştürücü önderlik arasında ilişki üzerinde durmaktadır. Buna göre, dönüştürücü önder ve izleyiciler arasındaki güçlü bir ilişki ortaya çıkmakta ve burada önemli bir faktör olarak da karizmanın olduğu görülmektedir. Karizma, diğer önderlik kuramlarında, yöneticilerin doğrudan kararlarını etkilerken; dönüştürücü önderlikte karizmatik ilişki, izleyiciler gözönünde bulundurularak yöneticilerin almış oldukları kararları kolaylaştırması ve beklenen amaçlara ulaşması açısından önemli yer tutmaktadır. Bu tür bir bakış açısının stratejik önderlikte olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.4. Stratejik Önderlik İle Acenta Kuramlarının Dönüştürücü Önderlik Kuramı İle Olan İlişkisi

	Acenta Kuramı	Stratejik Önderlik Kuramı
Özellikler Yaklaşımı	Üst yöneticilerin seçimi, iyileştirme, bireysel katkıları ve risk alma eğilimlerinin artırılması.	*Daha önce düşünülen modellerden daha anlaşılır yaklaşımlar. *Kişilik özelliklerini organize etme. -Örgüt düzeyindeki sonuçlar hakkında daha iyi tanımlamalarda bulunma.
Dönüştürücü Önderlik	*Yöneticilerin risk alma eğilimlerini yönetmesi. *Bireysel katkıların ve risk alma eğiliminin artırılması. *İzleme maliyetlerini artırma olasılığı. *Ortakların denetimini minimize etme.	*Daha çok izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma. *Temel kişilik özellikleri arasında ilişki kurma.

Kaynak: CANNELLA-MONREO, s. 213-237.

Özetle; acenta kuramı, daha çok yönetici ve girişimciler arasındaki ilişkiler üzerinde kurulmuştur. Buna karşın, stratejik önderlik kuramı, örgütün temel yapısının önderin bilgi, beceri ve ilgili duruma bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bundan farklı olarak, bu iki kuram literatürde üst yönetim denilen basamaklarda odaklanmaktadır. Dönüştürücü önderlik kuramında ise, özellikle izleyiciler ile önderler arasındaki ilişkiler üzerinde vurgu yapma,

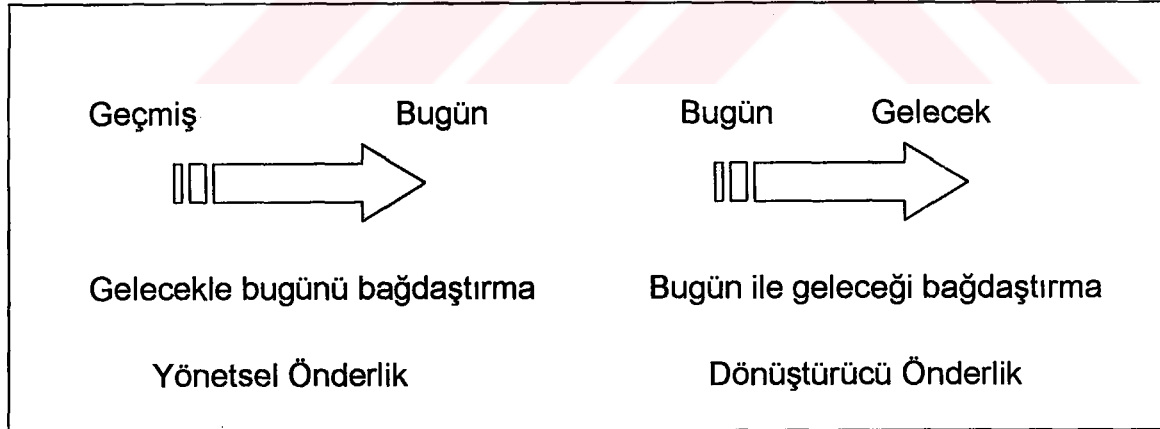
yöneticilerin risk alma eğilimlerini arttırma, bireysel katkıların ve risk alma eğiliminin arttırılması ve ortakların denetimini minimize etme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Diğer taraftan, özellikler yaklaşımı, örgütlerde önderlik yapacak bireylerin belirlenen kişilik özelliklerine sahip olmaları üzerinde odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, önderlerin bilgi ve deneyimleri dikkate alınmamaktadır.

4.5.7 Dönüştürücü ve Yönetmel Önderlik Arasındaki İlişki

Dönüştürücü ve yönetmel önderlik kuramlarını, sadece önderlik açısından incelemek yeterli değildir. Bunun yanında, her iki önderlik kuramının ortaya çıktığı örgüt yapısı ya da sosyal sistemler de kapsam içine alınmalıdır. "Dönüşümsel değişim", tüm sistem ve örgütlerde çok farklı önderlik kuramların ya da olguların ortaya çıkmasında yardımcı olacaktır.⁸⁶ Bu ortamda, önderlerin ortaya koyacakları davranış biçimleri, onların önderliğe bakış açılarını ortaya koyacaktır.

Şekil 4.13. Önderlikte Zaman Yönelimi



Kaynak: EREN, s. 313.

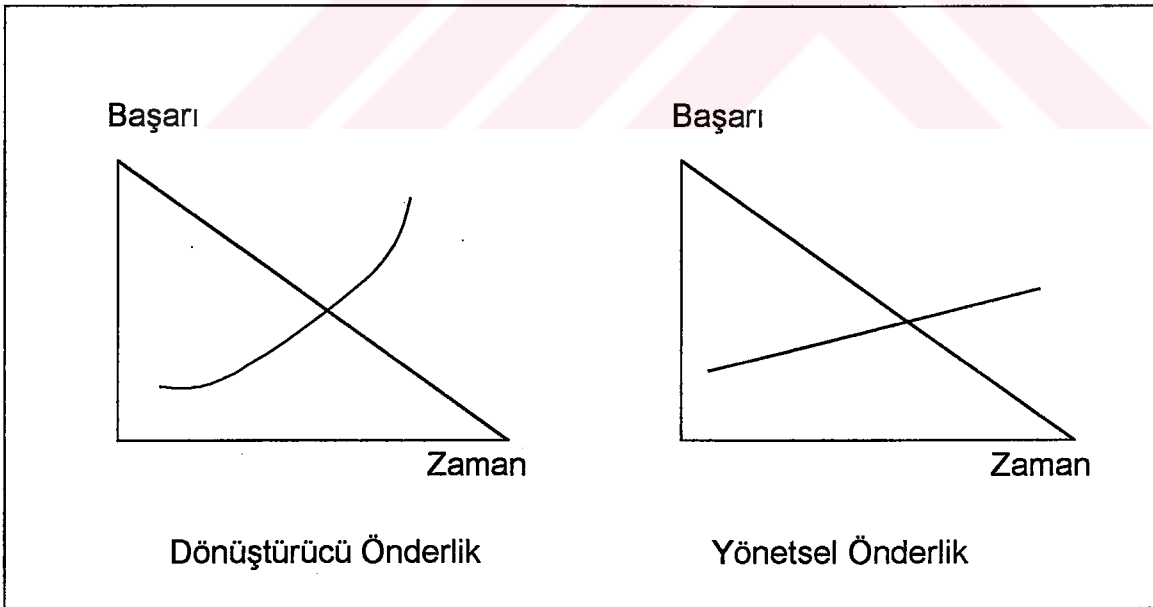
İlgili kısımda ifade edildiği gibi, yönetmel önderler, daha aktüel paradigma ile ilgilidirler. Bu önderlik, daha çok ödüllendirme konusunda dönüştürücü

⁸⁶ ŞİMŞEK-AYTEMİZ, s. 476.

önderlik kuramı ile ilişki içindedir. Bu noktada, her iki önderlik kuramının astlarını performanslarını arttırmak ve gerçekleştirmek için ödüllendirme yoluna gittikleri görülmektedir.

Yönetmel önderler, dönüştürücü önderlerin tersine, çalışanların geçmişten gelen birikimlerini daha etkin ve verimli hale getirmek; ortamı iyileştirerek işgörmelerini ve gördürmelerini sağlamaya yöneliktir. çalışanların yaratıcılıkları ve yenilikçi olmaları ön planda değildir.⁸⁷ Çalışanlardan istenen, yönetmel önderin benimsediği geçerli yönetmel paradigmaya uyulmasıdır. Burada şunu ifade etmek gerekir; yönetim çalışanlardan verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi, dolayısıyla kâr marjının arttırılması ya da pazar payının arttırılmasını istemiş olabilir, ancak bu konular günümüz koşullarındaki rekabet ölçütlerinin bir kısmıdır ki; bunlar zaten geçmiş faaliyetlerin bir devamıdır. Burada yönetmel ve dönüştürücü önderin bir farkı daha ortaya çıkmaktadır: Yönetmel önder geçmişten günümüze, dönüştürücü önder bugünden geleceğe (Şekil 4.14) yönelmektedir.

Şekil 4.14. Önderlik Biçimleri ve Başarı İlişkisi



Kaynak: EREN, s. 314.

⁸⁷ EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s. 313.

Önderler toplumu oluşturan bireylerden oluşur. Toplumdaki bireyler, geçmişlerinden kazandıklarını bugüne aktarma ya da bugünkü paradigmalardan hareketle geleceği tahmin etme ve bu yönelimli hareket etme eğilimindedirler. Burada önemli olan, baskın (dominant) gelen özelliğin kendisidir. Yönetmel önder, geçmişteki görgü ve tecrübelerin yararlı olanlarını bugüne aktarırken, hizmet etmekte; dönüştürücü önder, örgütlerin misyon, strateji gibi alanlarda değişimi gerçekleştirerek insanları etkileyen ve bu sayede örgüt kültürü yaratan, izleyicilerini kısa sürede “şoka sokan”, ancak bunu yaparken de tutarlı olan uygulamaları yapan kişidir.⁸⁸

Şekil 4.14’da da görüldüğü gibi, başarı grafiği dönüştürücü önderlikte kısa sürede yükselirken, yönetmel önderlikte sürdürülen başarının korunması temeldir. Yeniliğe açık olma, sürekli iyileştirme yapma dönüştürücü önderlikte olurken; durgun büyümeyi, tasarruf politikalarını benimsemi yönetmel önderlikte görülmektedir.

Dönüştürücü ve yönetmel önderlik arasındaki temel farkları aşağıdaki gibi ele almak olasıdır:⁸⁹

-Normal dönemde yönetmel önderlik, dönüşümsel dönemlerde dönüştürücü önderlik ortaya çıkmaktadır,

-Yönetmel önderlerin doğuştan gelen özellikleri yeterli olurken, dönüştürücü önderler örgütsel ya da kurumsal ortamın gereksinim duyması halinde, doğuştan ve sonradan kazanılmış becerilere gereksinim duyarlar,

-Yönetmel önderler belirlenmiş ilkeler ve sınırlar çerçevesinde iyi birer uygulayıcı ve geliştirici iken, dönüştürücü önderler ilkeleri ve sınırları yıkar ve yenilerini belirler,

-Dönüştürücü önderler belirsiz, soyut olgularla uğraşırken, yönetmel önderler dönüştürücü önderlerin belirlediği sınırlar içinde daha belirgin ve somut olgularla uğraşırlar.

⁸⁸ EREN, *Yönetim Psikolojisi*, s. 313-314.

⁸⁹ ŞİMŞEK-AYTEMİZ, s. 47-478.

Tablo 4.5. Dönüştürücü Önderlik ve Diğer Önderlik Kuramaları Arasındaki İlişkiler

	Dönüştürücü Önderlik	Stratejik Önderlik	Siyasal Önderlik	Etkileşimci Önderlik	Esnek Önderlik	Yönetmelik Önderlik	Durumsal Önderlik	Karizmatik Önderlik
Yetki	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Gruba ait	Gruba ait	Üste ait	Üste ait	Üste ait
Görev	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımsız	Tanımsız	Tanımlı	Tanımlı	Tanımlı
Etkileşim	Yüksek	Orta	Az	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Az
İletişim	Etkileşimci	Dikey	Dikey	Etkileşimci	Yatay	Dikey	Dikey	Dikey
Ekip Anlayışı	Var	Var	Var	Var	Var	Yok	Yok	Yok
Müşteriye İlişi	Yüksek	Az	Yok	Az	Az	Yok	Yok	Yok
Astlara/İşe İlişi	Astlara	İşe	İşe	Astlara	Astlara	İşe	İşe	İşe
Katılım	Yüksek	Yok	Yok	Yüksek	Yüksek	Yok	Az	Yok
Hiyerarşi	Yok	Var	Var	-	-	Var	Var	Var



BEŞİNCİ BÖLÜM

**ŞİŞE CAM - DÜNYA HALI - GÜRAL CAM - VESTEL -
GÜRAL PORSELEN - GÜRAL KİREMİT
İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN
DÖNÜŞTÜRÜCÜ ÖNDERLİK PROFİLLERİNİN İNCELENMESİ**

Bu bölümde, çeşitli işletmelerdeki yöneticilerin, anket yöntemiyle dönüştürücü önderlik profilleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bununla ilgili olarak, aşağıda örnekleme verilen yöneticilere, iki kısımda oluşan 34 soru yönlendirilmiştir. İlk 25 soru yöneticilerin önderlik becerilerine yönelik olup, diğer 9 soru da kişisel özelliklerine yöneliktir. Öncelikle, yöneticilerin kişisel özellikleri üzerinde durularak, örneklemin olduğu grup tanımlanacak ve daha sonra da işletmelere göre, önderlikle ilgili verilen yanıtlar tartışılarak, karşılaştırma yapılacaktır. Araştırma, temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; araştırmanın tanımlanması, örnek işletmelerin tanımlanması ve araştırmayla ilgili değerlendirmelerdir.

5.1. ARAŞTIRMANIN TANIMLANMASI

Bu kısımda, araştırmayla ilgili olarak yapılan çalışmalar, ilgili örneklemler, anket sorularının yapısı - varsayımlar, anket sorunlarının çözümü ve puan aralıkları üzerinde durulmuştur.

5.1.1. Araştırmanın İçeriği

Önderlik becerileriyle ilgili olarak, işletmelerdeki yöneticilerin dönüştürücü özelliklerinin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırmada, anket çalışmasıyla çeşitli istatistiksel analizler kullanılmıştır. Anket soruları, özellikle yöneticilerin düşünsel boyutlarıyla ilgili olarak, alan araştırmasını içermektedir. Dolayısıyla, mevcut örneklemden düşünsel

boyutta "durum nedir?" sorusuna yanıt aranmıştır. Anket yöntemiyle, toplam sayısal verilerin çözümlenmesinde, her bir işletme için, ayrı ayrı oluşturulmuş tabloların yanında, tablolar arasında ilişki kurularak karşılaştırmalar yapılmıştır.

5.1.2. Araştırma Örnekleme

Araştırma örnekleme, çeşitli sektörlerde ve yerleşim birimlerinde faaliyet gösteren altı işletmeden oluşturulmuştur. İlgili işletmelerdeki anket çözümlenmeleri Tablo 5.1 ve Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

Tablolarda da görüldüğü gibi, çeşitli parametrelerin yanında, altı işletmede 72 yönetici araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Özellikle alt yönetimden 46 kişi, üst yönetimden 26 kişiden ve ağırlıklı olarak erkek yöneticilerden oluşan; yaş ortalamaları 32 olan ve ağırlıklı olarak aldıkları ücretten memnuniyet duyan örneklem ortaya çıkmıştır. Örnekleme yöneticilerin ağırlıklı özellikleri; eğitim alanları işletmecilik ve iktisat (45 kişi), eğitim düzeyleri genelde yüksek lisans (23 kişi) ve lisans (43 kişi), yöneticilikteki ortalama kariyer süreleri 5.8 yıl, genelde bildikleri dil İngilizce (50 kişi) olarak çözümlenmiştir. Baba meslekleri de sektörlere göre (hizmet sektörü 49 kişi, tarım 4 kişi ve serbest 19 kişi) tespit edilmiştir.

5.1.3. Anket Sorularının Yapısı Ve Varsayımlar

Dönüştürücü önderlik becerilerini belirlenmesinde, kuramsal boyutta ele alınan ölçütlerin, yöneticilerin algılamalarında zorluk çekileceği düşüncesinden hareketle motomot kullanılması olanaklı olmadığından, sorular yöneticilerin algılayabilecekleri seviyede tutulmuştur. Bunun yanında, temelde anket sorularının düşünsel boyutu taşıması nedeniyle, analizde nicellik temel alınmış ve buna bağlı olarak araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir.

Tablo 5.1. İşletmelerdeki Yöneticilerin Kişisel Özellikleri (1)

İşletmeler	Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları				Cinsiyet		Yaş Ort.	Ücretten Tatmin Duyma	
	Yönetim Kurulu Üyesi	Gn. Md. ve Yrd.	Bölüm Md. ve Yrd.	Şef ve diğ.	Kadın	Erkek		Evet	Hayır
Şişecam	-	1	5	12	4	14	40	15	3
Dünya Halı			5	17	7	15	34	8	14
Güral Cam			6	8	4	10	29	9	5
Vestel		1	5	1	1	6	33	1	6
Güral Porselen			2	5	2	5	30	4	3
Güral Kiremit			1	3	1	3	25	3	1
TOPLAM		2	24	46	19	53	Ort. 32	40	32

Tablo 5.2. İşletmelerdeki Yöneticilerin Kişisel Özellikleri (2)

İşletmeler	Eğitim Alanı	Eğitim Durumu	Yöneticilipteki Ort. Kariyer Süresi	Yabancı Dil	Baba Mesleği
Şişecam	İşl. İkt. : 18	Lisansüstü : 8 Yüksekökol : 10	14	İngilizce : 7 Fransızca: 2 Almanca : 2	Hizmet Sek.:16 Tarım : 1 Serbest : 1
Dünya Halı	İşl-İkt : 13 Müh. : 6 Lise : 3	Lisansüstü : 5 Yüksekökol.: 14 Lise : 3	4	İngilizce: 13 Fransızca: 3	Hizmet Sek.: 9 Serbest :13
Güral Cam	İşl. İkt. : 3 Müh. : 8 Fen-Ed. : 3	Lisansüstü : 4 Yüksekökol: 10	4	İngilizce : 13 Fransızca: 1 Almanca : 1	Hizmet Sek.:12 Tarım : 1 Serbest : 1
Vestel	İşl. İkt. : 5 Müh. : 1 Fen-Ed. : 1	Lisansüstü : 4 Yüksekökol: 3	4	İngilizce : 5	Hizmet Sek.: 6 Tarım : 1
Güral Porselen	İşl-İkt : 4 Müh. : 3	Lisansüstü: 2 Yüksekökol: 5	6	İngilizce : 5	Hizmet Sek.: 4 Tarım : 1 Serbest : 2
Güral Kiremit	İşl. İkt. : 2 Kamu Yön: 1 Tek Lise : 1	Yüksekökol: 3 Lise : 1	3	İngilizce : 1	Hizmet Sek.: 2 Serbest : 2
TOPLAM	İşl. İkt. : 42 Müh. : 18 Kamu Yön: 1 Fen-Ed. : 4 Lise : 1	Lisansüstü : 23 Yüksekökol. : 43 Lise : 4	Ort. 5.8	İngilizce : 50 Fransızca: 6 Almanca : 4	Hizmet Sek.: 49 Tarım : 4 Serbest : 19

Bu tür ölçümlerlerin yoğunluk kazandığı araştırmalarda, Likert tipi ölçme yöntemleri kullanılmaktadır. Likert tipi ölçme yöntemlerinde, değişkenlerin önem derecesine göre, frekanslar değişebilmekte; buna bağlı olarak da, istatistiki sonuçların değişmesi de sözkonusudur. Sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında, uygulaması yapılan bu yöntem, önderlik konusunda da yaygın olarak kullanılmakta ve seçenekler önem derecesine 1.2.3.4.5. ya da 5.4.3.2.1. biçiminde puanlanmaktadır.*

Araştırmada, her değişkenin seçenekleri 1.2.3 biçiminde derecelendirilmiştir. 1 seçeneğinde değişkenin çok önemsendiği, 2 seçeneğinde değişkenin az önemsendiği ve 3 seçeneğinde değişkenin önemsenmediği varsayılmıştır. (1 Çok Önemsiyorum, 2 Az Önemsiyorum, 3 Önemsemiyorum). Bunun yanında, her değişken için tartılı ortalamaların, bu derecelendirmeler arasında yer alacağı için, ideal nokta $X=1.00$ olarak varsayılmıştır.

Tablo 5.3. Dönüştürücü Önderlik Becerilerine Karşılık Gelen Değişkenler

Dönüştürücü Önderlik Becerileri	Değişkenler
Vizyon belirleme ve yön çizme - Hayal gücü	7,8,23
Yaraticılık	11,22,25
Esneklik	5,12,21
Ekip oluşturabilme	13,14,17,24
Paradigma erozyonuna açık olma	1,2
İletişim	9
Sorun çözme becerisi	3,10,15,16
Personeli güçlendirme	4,5,18,19,20
Çok boyutluluk	Tümü

Anket sorularının hazırlanmasında, öncelikle kuramsal çalışmanın bulgularından yararlanılmıştır. Diğer taraftan, sorular, benzer çalışmalardaki uygulamalar araştırılarak, öğretim üyeleri ve yöneticilerle

* Bkz. Bu metodolojinin uygulama boyutu olan kaynak; TOKAT, Bülent, **Örgütsel Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yay. No: 6, Kütahya, 1998, s. 133-vd.

tartıldıktan sonra ortaya çıkmıştır. Anket soruları toplam 34 sorudan oluşmakta ve bunların ilk 25'i önderlik becerilerine yönelik olurken, 9 soru ise yöneticilerin kişisel özelliklerine yönelik hazırlanmıştır.

Anket soruları, kuramsal bölümlerde ortaya konulan dönüştürücü önderlik becerilerine yönelik oluşturulmuştur. İlgili becerileri şunlardır: (i) Vizyon belirleme ve yön çizme-hayal gücü, (ii) yaratıcılık, (iii) esneklik, (iv) ekip oluşturabilme, (v) paradigma erozyonuna açık olma, (vi) iletişim, (vii) sorun çözme becerisi, (viii) personeli güçlendirme, (ix) çok boyutluluk. Bu yönelimli olarak, ilgili becerilere karşılık gelen sorunlar (değişken) Tablo 5.3'de şematize edilmiştir. Ancak, soruların birbiriyle sıkı bağlantılı olması nedeniyle, ilgili değişkenler diğer becerileri de destekler niteliktedir.

Tablo 5.4. Değişkenlerin İşletmelere Göre Uygulanma Oranları

	Uygulama Oranı (%)	Uygulayamama Oranı (%)
Şişecam	45	55
Dünya Halı	85	15
Güral Cam	75	25
Vestel	60	40
Güral Porselen	40	60
Güral Kiremit	30	70

Anket sorularıyla ilgili önemli bir konu ise; düşünsel boyutta yöneticilere yöneltilen soruların uygulama boyutunu ortaya koymaktır. Soruların tamamı, yöneticilerin düşünsel boyuttaki yargılarına yönelik hazırlanmıştır. Bunun uygulama boyutu ile test edilebilmesi için, birkaç yöneticiye mülakat yöntemiyle uygulanıp uygulanmadığı sorulmuş ve her işletme için farklı uygulama olasılıkları tespit edilmiştir. Ancak derecelendirme ters sıralama yöntemiyle tespit edildiği için, tartılı ortalamalar uygulayamama oranları ile formüle edilmiştir. İlgili uygulanma ve uygulayamama oranları Tablo 5.4'de gösterilmiştir.

5.1.4. Anket Verilerinin Çözümlemesi, Frekanslar ve Puan Aralığı

Anket formları ilgili işletmelere dağıtılarak, doldurulan 72 anket, araştırmacı tarafından toplandıktan sonra, bilgisayar ortamında EXCEL paket programında veriler işlenmiş ve tablolaştırılmıştır.

Verilerin çözümlenme sürecinde, her bir işletme için anket değişkenlerinin frekansları, denek sayısı ve tartılı ortalamaları belirlenmiştir. Daha sonra da bütünlük olarak ilgili istatistiki analizler yapılmıştır. Her bir işletmedeki yöneticilerin dönüştürücü önderlik becerilerinin değerlendirilmesi için, tartılı ortalamalar puanlama yöntemiyle belirginleştirilmeye çalışılmıştır. Son olarak, ilgili değişkenlerin uygulama boyutunun tespit edilmesi için, her bir işletmede farklı olan oranlarla (%) karşılaştırılmıştır.

Tablo 5.5. Anket Seçeneklerinin Puan Aralığı

Seçenekler	Çok Önemsiyorum	Az Önemsiyorum	Önemsemiyorum
Dereceler	1	2	3
Puan Aralığı	1.00-1.67	1.68-2.34	2.35-3.00

Önderlik becerilerinin belirlenmesinde, tek bir yöneticide ya da belirli bir pozisyondaki yöneticiler üzerinde yoğunlaşmak yerine, tüm örgütteki yöneticiler kapsam alanına alınmıştır. Bunun uzantısı olarak, genel düzeyde tüm yöneticiler ana kütle olarak baz alınmış ve yöneticilerin dönüştürücü önderlik profilleri rakamsal olarak ortaya konulmuştur. Her bir değişkene bağlı olarak, varsayılan derecelendirmelerde (1.2.3.) ortaya çıkan ilgili frekansların tartılı ortalamaları bulunarak, önemsenme dereceleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Değişken frekanslarının anlamlandırılması için, seçeneklerdeki 1.2.3. derecelendirme ölçekleri üç eşit parçaya

bölünerek, her bir seçeneğe karşılık gelen puan aralığı Tablo 5.5'de gösterilmiştir.

5.2. ÖRNEK İŞLETMELERİN TANIMLANMASI

Bu kısımda, araştırma kapsamına alınan işletmelerin, kimlik bilgileri, örgüt yapıları ve yönetici geliştirme ile ilgili bilgiler ele alınacaktır.

5.2.1. ŞİŞE CAM

5.2.1.1. İşletme Kimliği

Türkiye Şişecam Fabrikaları A.Ş. 1934 yılında T. İş Bankası tarafından İstanbul'da kurulmuştur. bir holding olan ve topluluk olarak da adlandırılan bu kuruluşa bağlı 23 işletme bulunmaktadır. İşletme, cam ve yan ürünlerini, bunların hammaddelerini, makina, araç ve gereçlerini üreterek pazarlamasını yapmaktadır.¹

Tablo 5.6 Şişecam Topluluğu'nun Yıllara Göre Sonuçları

	Cam Üretimi (000)	Soda Üretimi (000)	Satışlar (Milyar TL)	Yatırımlar (Milyon \$)	Çalışanların Sayısı	İhracat (000 CIF \$)	Vergi Öncesi Kâr (Milyar TL)
1994	968	509	27.281	67	12.499	307.661	4.302
1995	1.048	566	51.410	255	13.222	385.326	10.998
1996	1.214	613	89.201	367	14.483	339.824	8.507

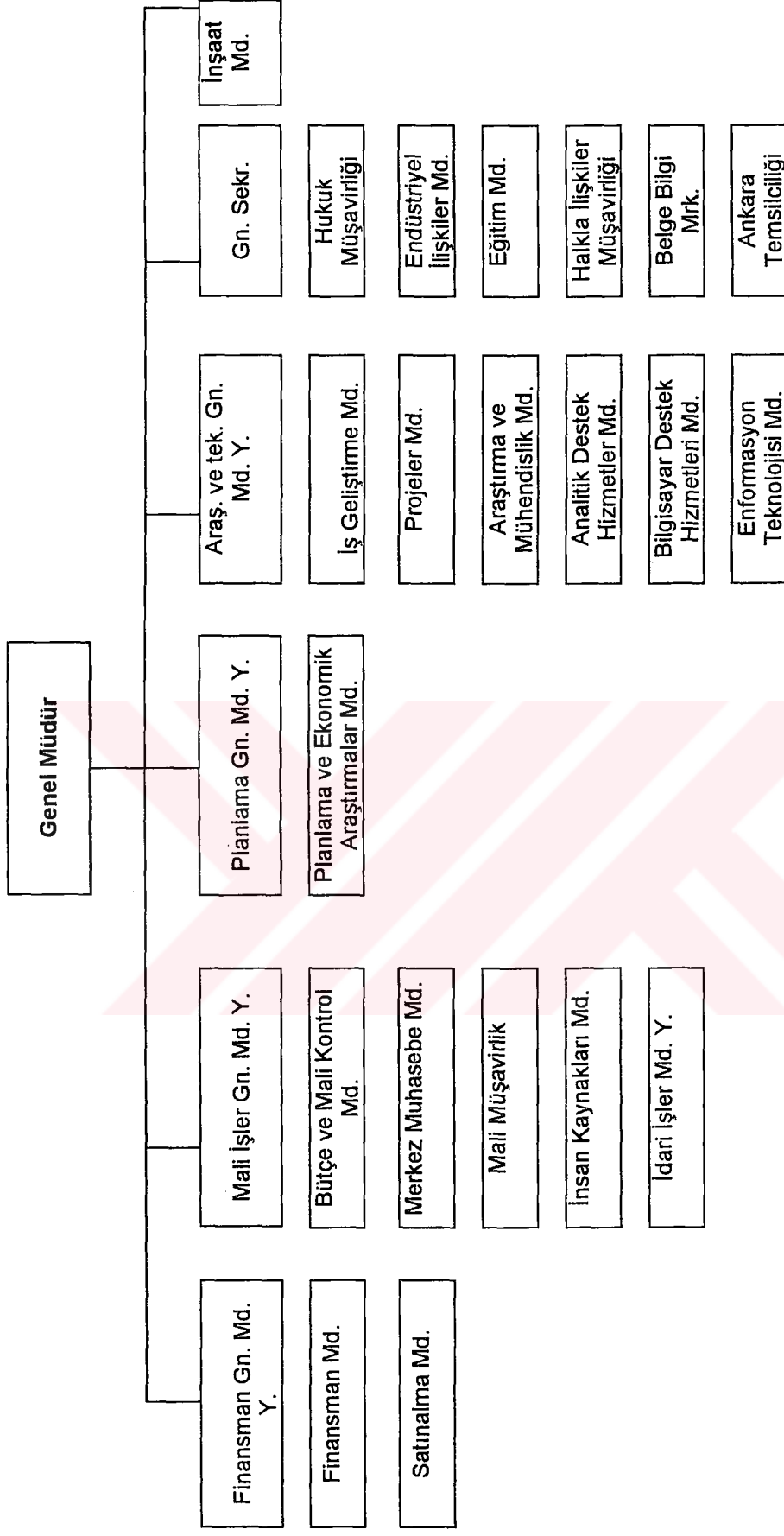
Kaynak: Şişecam Faaliyet Raporu'96, s. 8-9.

5.2.1.2. Örgüt Yapısı

Şişecam ana şirket, Şişecam topluluğu ve Topluluk şirketlerinin örgütsel yapıları Şekil 5.1 - Şekil 5.2 - Şekil 5.3 gibidir.

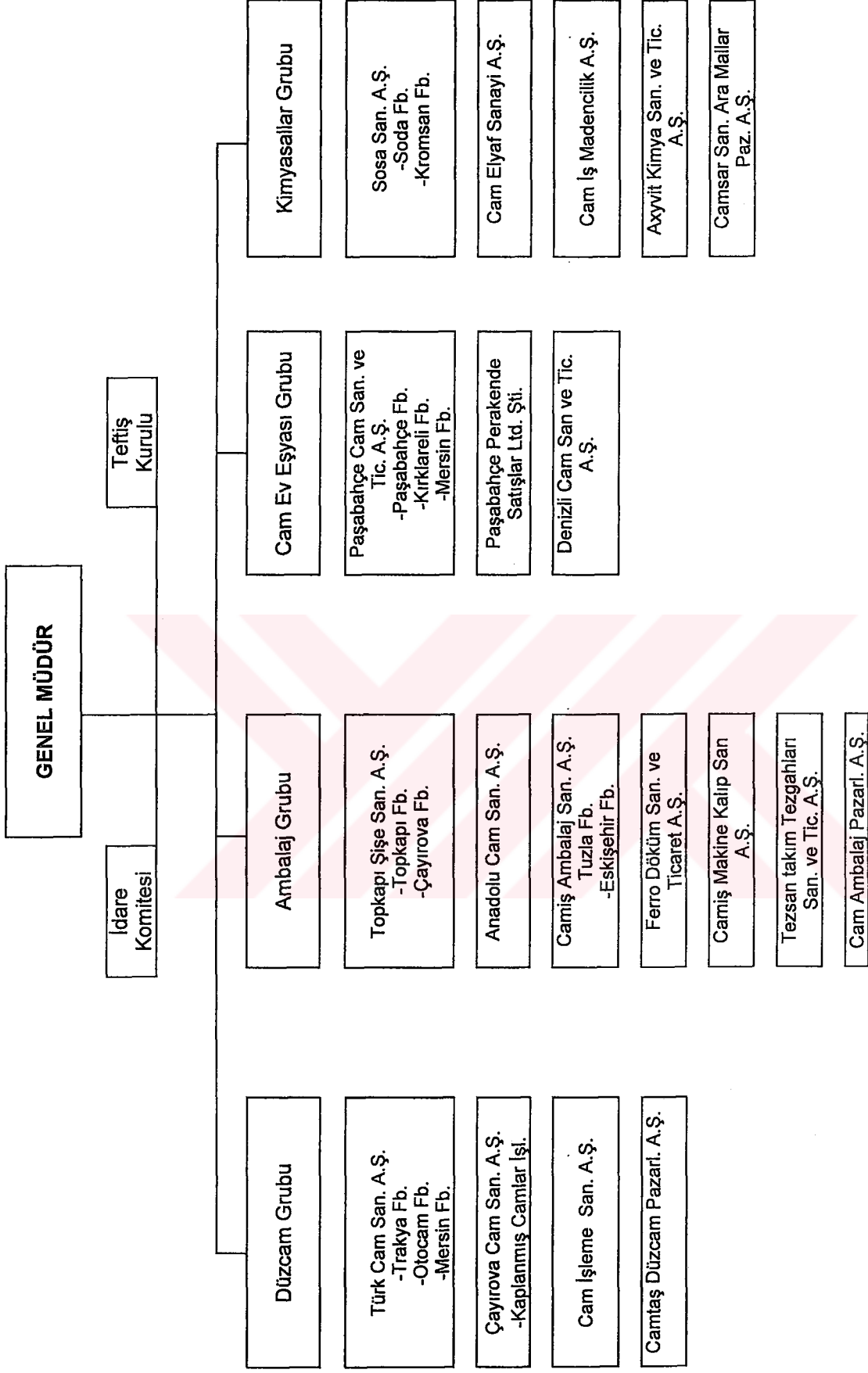
¹ AŞIKOĞLU, İlgören Yönetiminde..., s. 142.

Şekil 5.1 Şişe Cam Ana Şirket Örgüt Yapısı



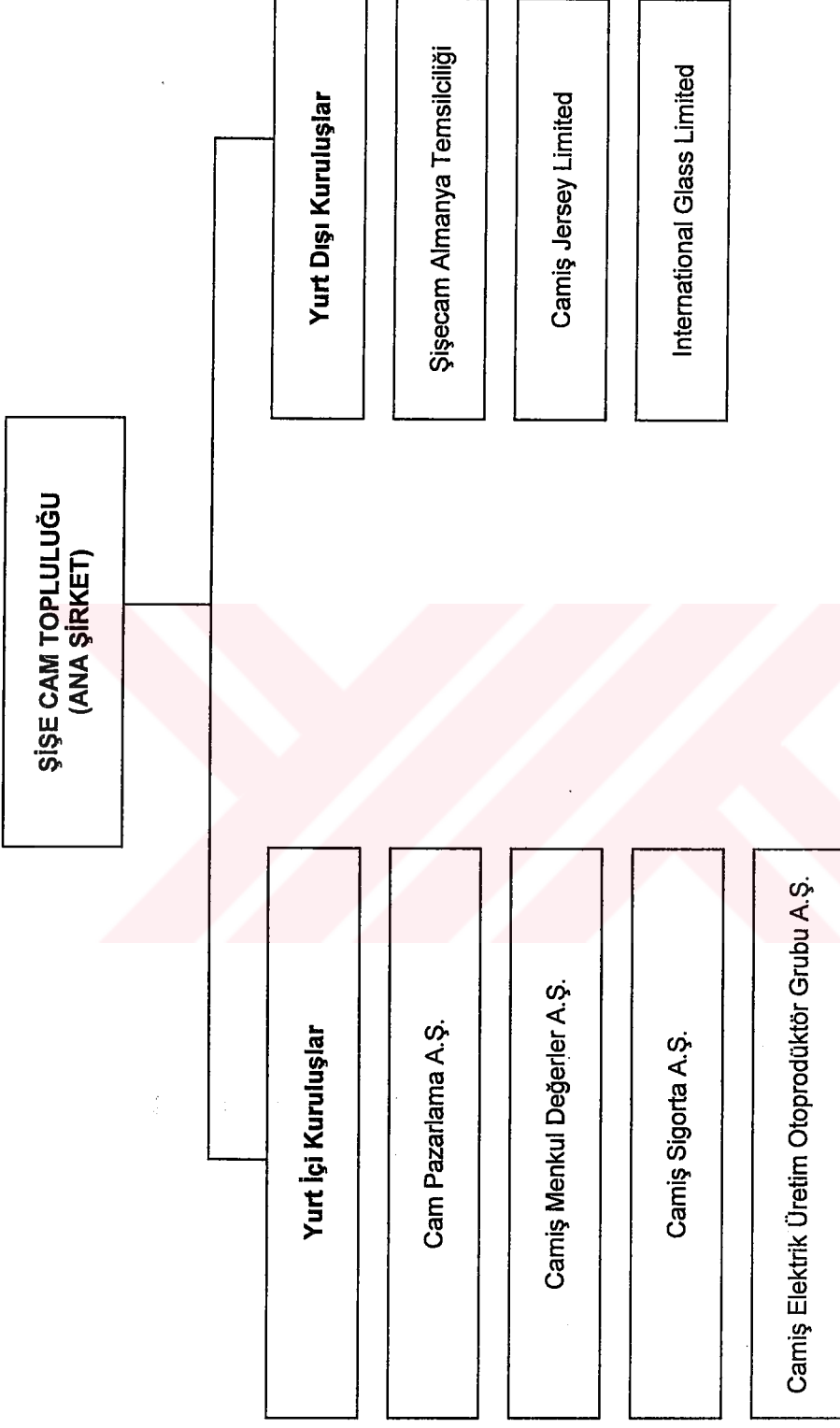
Kaynak: Düzcam Grubu - Şişecam Grubu Tanıtım El Kitabı, Ekim 1997, s 13.

Şekil 5.2. Şişecam Topluluğu Şirketleri Örgüt Yapısı



Kaynak: Düzcam Grubu - Şişecam Grubu Tanıtım El Kitabı, s 14.

Şekil 5.3. Şişecam Topluluğu Diğer Kuruluşlar Örgüt Yapısı



Kaynak: Düzcam Grubu - Şişecam Grubu Tanıtım El Kitabı, s 15.

5.2.1.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri

Şişecam'da, çalışanlar dahil olmak üzere, Ana Şirket Eğitim Müdürlüğü'nün 70 farklı konuda düzenlediği 276 kurs ve seminere 4.621 yönetici ve çalışan, 56.826 kişi/saat süre ile katılmıştır. Toplam çalışan sayısına oranla, kişi başına yılda 13 saat olan 1996 yılı eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde; yönetim, toplam kalite, örgütsel ve bireysel gelişime yönelik eğitim programlarının yanı sıra esnek uzmanlaştırma, insan kaynakları yönetim sistemleri ve pazarlama konularına ağırlık verilmektedir.²

Yöneticilerin, bilgi, beceri ve davranışları temel alınarak, Şişecam İnsan kaynakları Eğitim ve Geliştirme Rehberi hazırlanarak, insan kaynağının gelişimine yönelik alacakları kararlara ışık tutması amacı güdülmüştür.

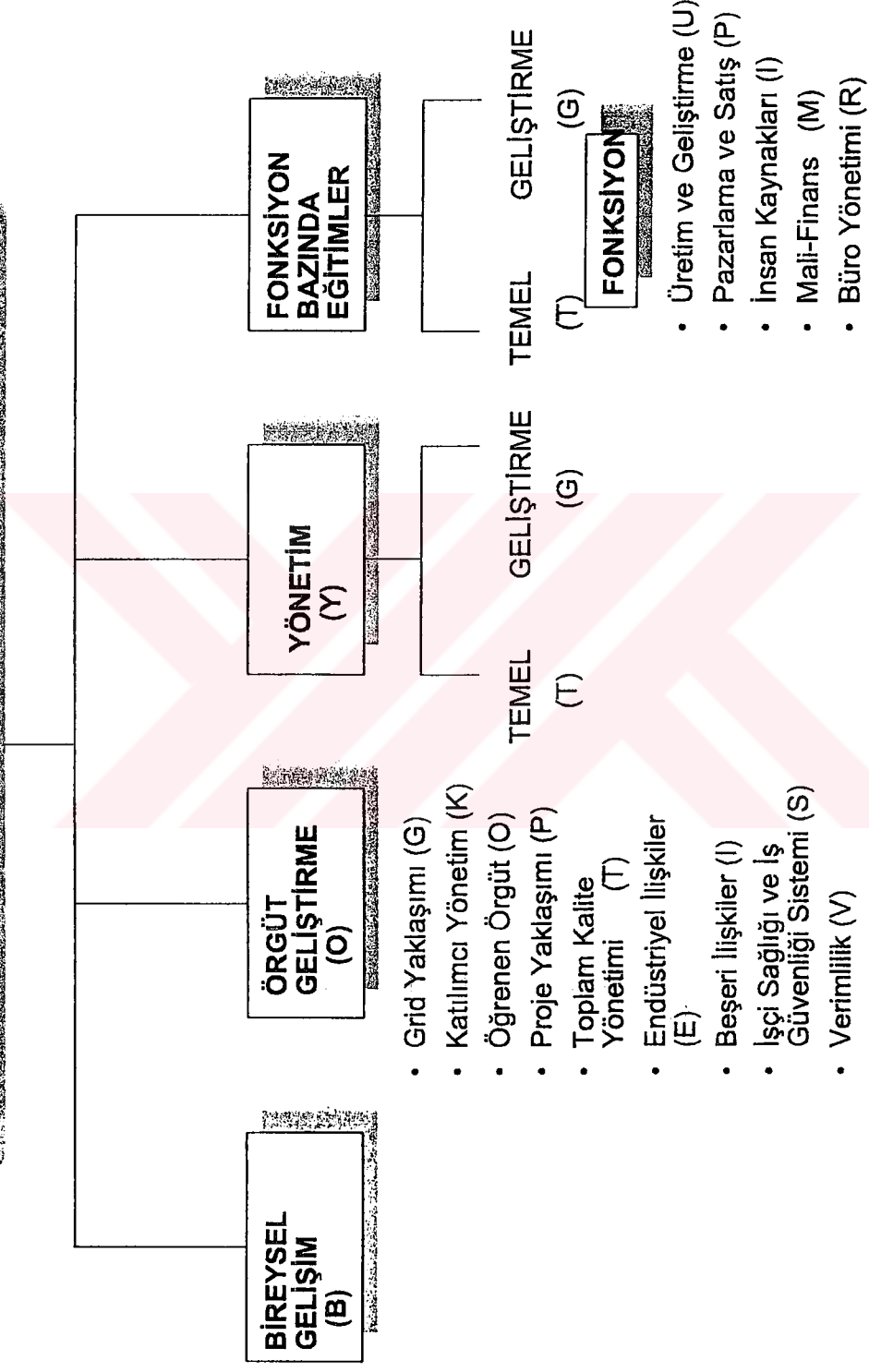
Genelde, dışarıdan uzman getirtilerek, yönetici geliştirme ile ilgili uygulanan eğitim ve geliştirme programlarında işlenen konular şunlardır:

- i. Toplam Kalite Yönetimi,
- ii. Ekip oluşturma,
- iii. Öğrenen örgüt,
- iv. Proje yönetimi,
- v. Beşeri ilişkiler,
- vi. İletişim,
- vii. Müşteri odaklı örgüt kültürü,
- viii. İnsan kaynakları,
- ix. Kıyaslama,
- x. KKÇ,
- xi. Sorun çözme teknikleri vb.

² Şişecam Faaliyet Raporu'96, s. 13.

Şekil 5.4. Şişecam Hizmet İçi Eğitim Programları

ŞİŞECAM HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI



5.2.2. DÜNYA HALI

5.2.2.1. İşletme Kimliği

Aile şirketi olarak çalışan Gümüşsuyu Halı'nın ortakları ayrılarak farklı bir işletme olarak, 1990 yılında Dünya Halı'yı kurmuşlardır. Önceleri aile şirketi olarak faaliyet gösteren Dünya Halı, son iki yıldır kurumsallaşma çalışmalarına başlamış ve belli bir ölçüde başarılı olmuştur. Yönetim ve üretim binası olarak iki ayrı yerde faaliyette bulunmaktadır.

Halı üretiminin gerçekleştirilmesi için, gerekli hammaddenin temini Hindistan önde olmak üzere, Avustralya, Belçika (makinalar) ve bir kısmı da Türkiye'den karşılanmaktadır.

Toplam olarak 546 kişinin çalıştığı Dünya Halı, yüksek kalitede makina halısı üretimi yapmaktadır. Yıllık üretimi; döşemelik halıda 200.000 m², parça halıda 2.800.000 m²'dir. En fazla halı ihraç eden işletmeler arasında bulunan Dünya Halı'nın yıllara göre ihracatı Tablo 5.7'de görülmektedir. Halı ihracatında özellikle, Avustralya, Japonya, G. Kore, Arap Ülkeleri, Yunanistan, Almanya, İtalya, İspanya, İngiltere, ABD ve diğer ülkelere satış yapılmaktadır. Toplam üretimin 2/3'ünü ihraç edilirken, 1/3'lük kısma da iç piyasada tüketilmektedir.

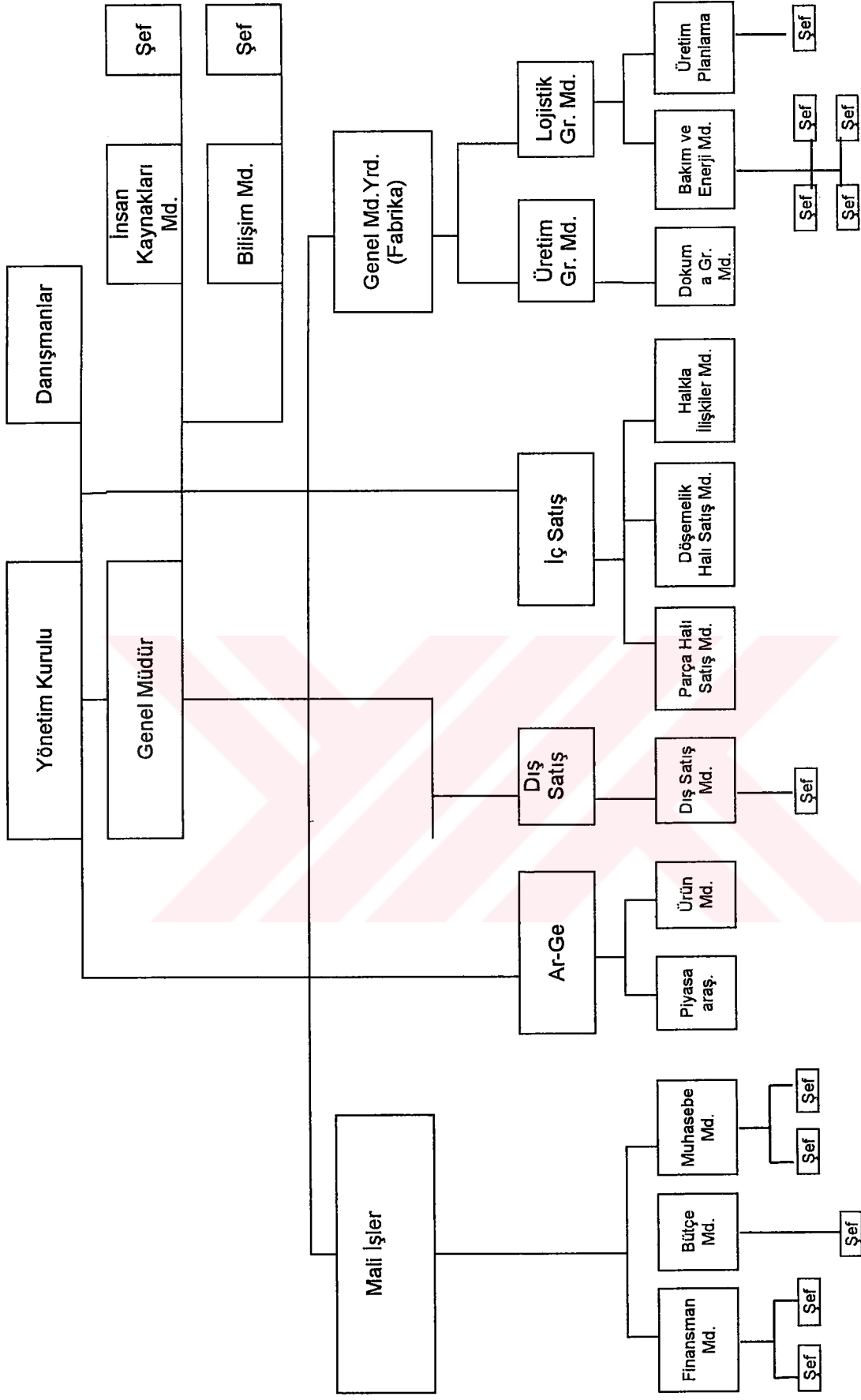
Tablo 5.7. Dünya Halı Yıllık İhracatı

Yıllar	1996	1997	1998 hedefi
Yıllık İhracat	17.440.000 \$	20.000.000 \$	27.000.000 \$

5.2.2.2. Örgüt Yapısı

Dünya Halı'nın örgüt şeması Şekil 5.5'deki gibidir.

Şekil 5.5. Dünya Halı Örgüt Yapısı



5.2.2.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri

Dünya Halı'da, İnsan Kaynakları Yöneticisi Sedat Akın ve Bütçe Sorumlusu Mehmet Tosun ile yapılan mülakatta işletmede, TKY'nin yerleştirilmesi için, MESS tarafından ilk aşamada teknik ağırlıklı olmak üzere eğitim programları düzenlenmektedir. Daha sonraki aşamalarda, yönetim ağırlıklı programlara geçiş için projeler geliştirilmiştir.

Özellikle, Kalite Kontrol Çemberlerinin (KKÇ) oluşturulması için, yöneticiler özel çaba göstermektedirler. Bunun temel nedeni ise, ekip oluşturarak verimliliğin insan kaynakları tarafından sağlanabileceğine inanılmasıdır. Bunun gerçekleşmesinin de önderlik becerisi olan yöneticilerin önceden seçilerek eğitim programları ile yetiştirilmesi gerektiği ve bunun da uygulandığı vurgulanmıştır. Ayrıca, yöneticilerin sürekli olarak "ben" yerine "biz" kavramını kullanması, grup dinamiğine inandıklarının bir göstergesidir.

Yeni düzenlenen TKY programı çerçevesinde, vizyon ve misyonun çalışanlarla birlikte paylaşılması gerektiğini; ancak bu sayede değişimin üstesinden gelebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Bu çerçevede, işletmede, bir yıldan beri oluşturulmaya çalışılan örgütün yeniden yapılandırıldığı ve sözü edilen programlarla sürekli geliştirildiği gözlenmiştir. Etkileşimli bir yapının oluşturulması için, öneri sisteminin getirildiği ve çalışanların katılımını sağlamak için bu yönelimli eğitim programlarının ortaya konulduğu, kısa süre içinde bu programların uygulamaya sokulacağı ayrı bir gözlem konusudur.

İşletmedeki ücretlendirme politikası, şimdilik eşit ücrete dayalı olmakla birlikte, yeni düzenlenen proje çerçevesinde, maliyet azaltımı ve verimliliği artırıcı çabaların ödüllendirilmesi için, altışar aylık iki dönemde uygulanacak programlarla çalışanların performanslarına göre

ödüllendirilmesi yoluna gidilecektir. Eş deyişle, ilk altı ayda performans gösteren çalışanların belirlenerek, ikinci altı ayda aynı performansı göstermeleri halinde yıl sonunda düzenlenecek bir törenle yönetimin belirleyeceği bir primin yanında terfi etme gibi ödüllendirmelere gidilecektir. Bu dinamizmi sağlayan yöneticilerin de ödüllendirilmesi sözkonusudur.

İşletme yönetimi bunları başarabilmek için, ortaya koydukları stratejik amaçları şunlardır:

- i. Bütüncül Toplam Kalite anlayışını yaşam biçimi edinmek,
- ii. Dünyanın en iyi makina halılarını talep edilen düzeyde gerçekleştirmek,
- iii. Üretme ve marka imajını geliştirmek,
- iv. Müşteri beklentilerini aşmak.

5.2.3. GÜRAL CAM

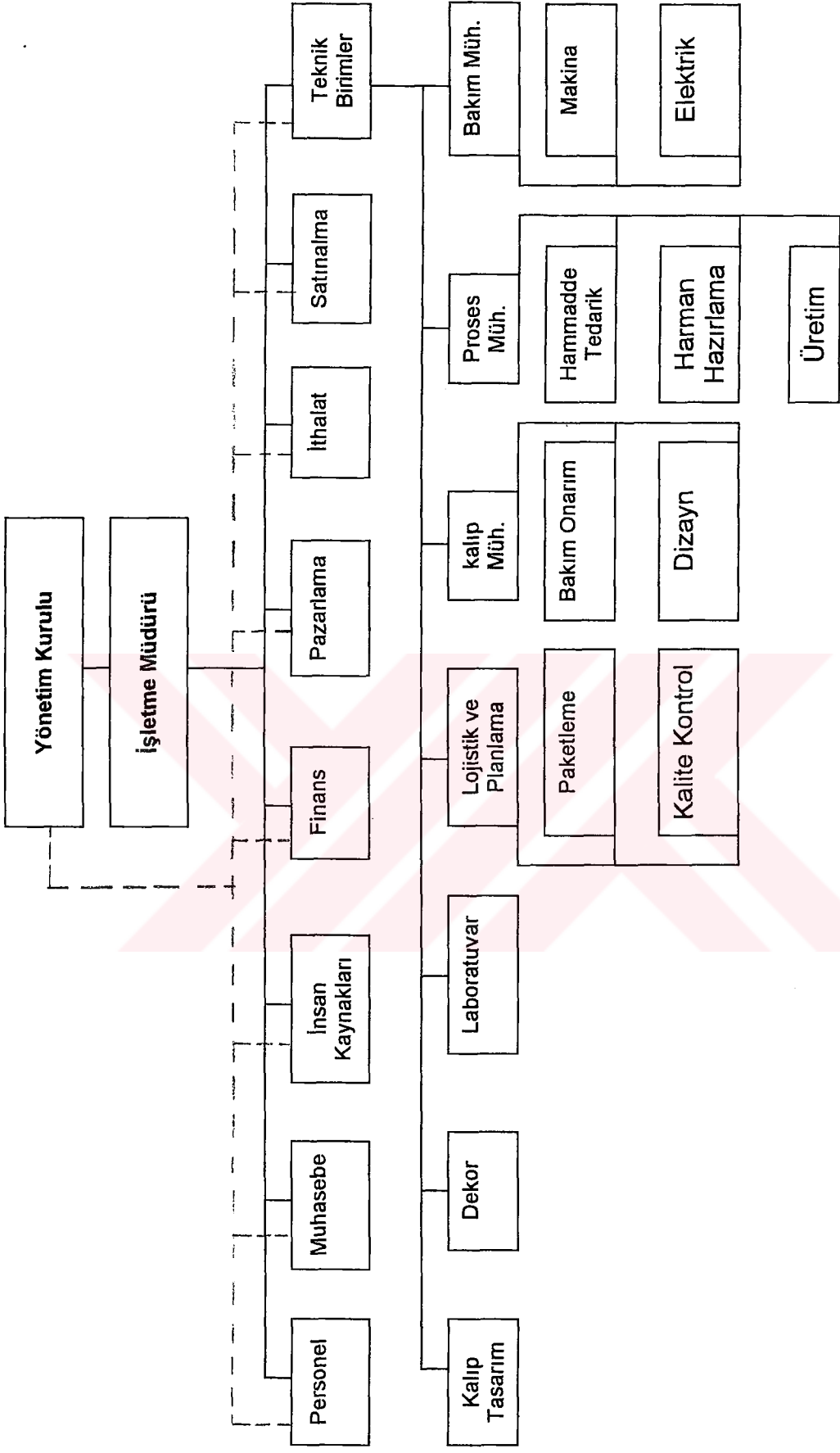
5.2.3.1. İşletme Kimliği

Güral Cam insan kaynakları sorumlusu Yelda Dürüşken ile yapılan mülakat sonucunda işletme kimliği ve yönetimin işleyişi hakkındaki bilgiler şöyledir: Güral Cam işletmesinde çalışan toplam 320 personel bulunmaktadır. İdari ve teknik personelin toplam sayısı 60'tır. İşletmede çalıştırılan işgörenlerin seçiminde, endüstri meslek lisesi formasyonuna sahip kişilerden olmasına özen gösterilmekte ve çalışanların çoğu EML mezundur. Makinaların işletilmesinde kullanılan işgörenlerin tamamı, aynı okuldan mezun olan kişilerden oluşmaktadır. Güral Cam bünyesinde üretilen ürünler arasında bardak bulunmaktadır. Amaçları arasında ise, züccaciye çeşitleri, sofraya üstü eşya çeşitleri ve kaseler bulunmaktadır.

5.2.3.2 Örgüt Yapısı

Güral Cam örgüt yapısı Şekil 5.6'daki gibidir.

Şekil 5.6. Güral Cam Örgüt Yapısı



5.2.3.3.Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri

Güral Cam yeni kurulan bir işletmedir. Şekil 5.5'de de görüldüğü gibi, örgütsel yapılanma yalın organizasyon biçimindedir. Örgüt yapısı, işlevsel dağılım göstermesine rağmen, her birimin tek bir sorumlusu bulunmaktadır. İlgili işlevsel bölümlerde çalışanlar, müdür gibi tanımlamalar yerine, insan kaynakları sorumlusu ya da finans sorumlusu olarak adlandırılmaktadır. İşletmenin yeni kuruluş aşamasında bu tür bir yapılanmaya gitmesi, sorunların kısmi düzeyde kalmasını sağlamaktadır.

Güral Cam'daki örgütsel yapıda, işlevsel bölümler işletme müdürüne bağlı olmakla birlikte, problemlerinin çoğunu yönetim kurulu üyelerine danışarak çözümlenmektedirler. İlgili bölümler, bir ekip anlayışı içinde çalışmakta ve memur gibi davranmaktan çok, girişimci kültürüne sahip olmaları konusunda sürekli motivasyon sağlanmaktadır. Bunu sağlamak için de, yeni mezun olmuş genç yaştaki yöneticiler tercih edilmiştir. Bunun gerekçesi olarak, genç yaştaki bireylerin eğitilmeleri daha kolay ve ön yargılardan uzak oldukları ileri sürülebilir. Ayrıca, yöneticilerin eğitilmeleri için özellikle işletme dışı eğitim programlarından yararlandığı gözlenmiştir.

5.2.4. VESTEL

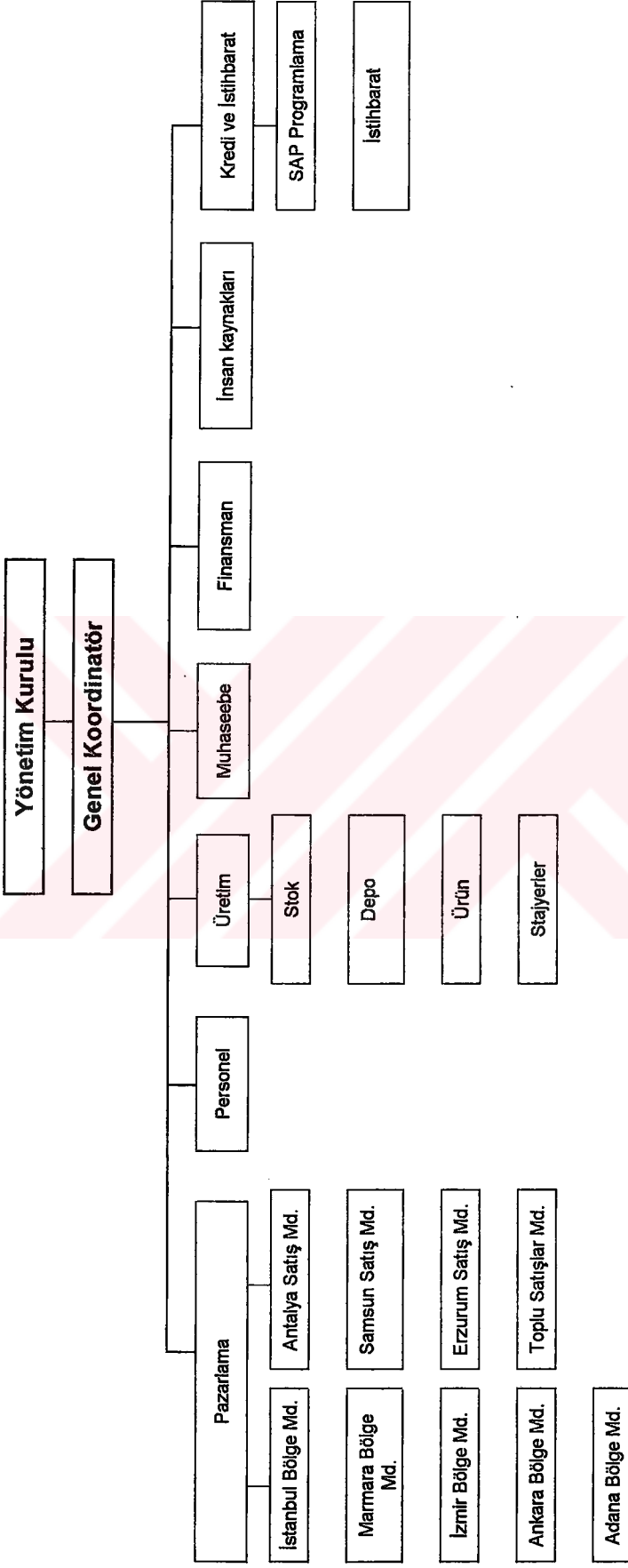
5.2.4.1. İşletme Kimliği

Ağırlıklı olarak elektronik ve beyaz eşya üretimi yapan Vestel, kaliteli ürünler sunma konusunda kendini kanıtlamış bir işletmedir. Dolayısıyla, özellikli ürün üreten işletme, seçkin müşteri profiline göre üretimini gerçekleştirmektedir. Üretimi gerçekleştirilen ürünler şunlardır: TV, video, müzik seti, buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, şofben, fırın, radyatör, uydu seti, ısıtıcı, aspiratör ve klima.

5.2.4.2. Örgüt Yapısı

Vestel örgüt yapısı Şekil 5.7'deki gibidir.

Şekil 5.7. Vestel Örgüt Yapısı



5.2.4.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri

Vestel işletmesinde anket çalışması yapıldıktan sonra, yönetici geliştirilmesine yönelik faaliyetler hakkında bilgi edilememiştir. Ancak, işletmenin ana faaliyet alanının özellikli ürünlerden oluşması ve mevcut pazarda beyaz eşya ve elektronikte sürekli bir rekabetin varlığı ürün ve üretim teknolojisinde yenilikçiliği beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, bu işletmenin özellikle teknik personelin geliştirilmesi ve eğitimi için büyük harcamalar yapmasını zorlamaktadır. Zaten, bu sektördeki işletmelerin Ar-Ge harcamaları yüksek miktarlara ulaşmaktadır.

5.2.5. GÜRAL PORSELEN

5.2.5.1. İşletme Kimliği

10 yıllık bir geçmişe sahip Güral Porselen işletmesi, porselen, mutfak ve süs eşyaları üretmektedir. 1992 yılı itibarıyla tesisin kurulu kapasitesi, 8.339.500 adet olmasına rağmen, 11.180.943 adet fiili üretim gerçekleştirmiştir. İşletmenin ana faaliyet alanı, sofras ve süs eşyaları; bunun yanında seramik, fayans ve karo üretimi biçimindedir. Yapılan mülakatlar sonucunda, örgütsel iletişimin, daha çok tek yönlü işlediği ve bürokratik bir yapılanmanın olduğu gözlenmiştir.

5.2.5.2. Örgüt Yapısı

Güral Porselen örgüt yapısı Şekil 5.8'deki gibidir.

5.2.5.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri

Güral Porselen 10 yıllıdır faaliyette bulunan ve yönetimin yapısı bürokratik olan bir işletmedir. İşletmenin örgütsel yapılanmasına bakıldığı zaman, işlevsel bir yapının varlığı ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerle ilgili yapılan eğitim faaliyetleri ağırlık olarak teknik konularda yoğunlaşmaktadır. Bunun temel nedeni olarak, işletmenin belirli bir pazar kapasitesine ulaşmış olması ve mevcut pazarda ciddi rakiplerinin olmayışıdır. Her zaman olmamakla birlikte, yönetsel alanda ara sıra program yapılmaktadır. İşletmeler genelde, mevcut pazarda başarılı olmak için, yönetici geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermektedirler. Ancak, ilgili işletmenin mevcut pazarda başarılı olması, yöneticilerinin teknik alanda geliştirilmesine bağlı olması nedeniyle, kriz yaşanmamaktadır.

5.2.6. GÜRAL KİREMİT

5.2.6.1. İşletme Kimliği

Güral Kiremit, Güral Şirketler Grubunun bir işletmesi olup, ana faaliyet alanı çatı kaplama olarak kiremit üretimidir. Şirketler grubunun ilk kurulan işletmesi olarak Güral Kiremit, emek yoğun çalışan ve aile-akraba ilişkilerine dayanan istihdamı nedeniyle teknolojik yenilik yapmayan bir niteliğe sahiptir.

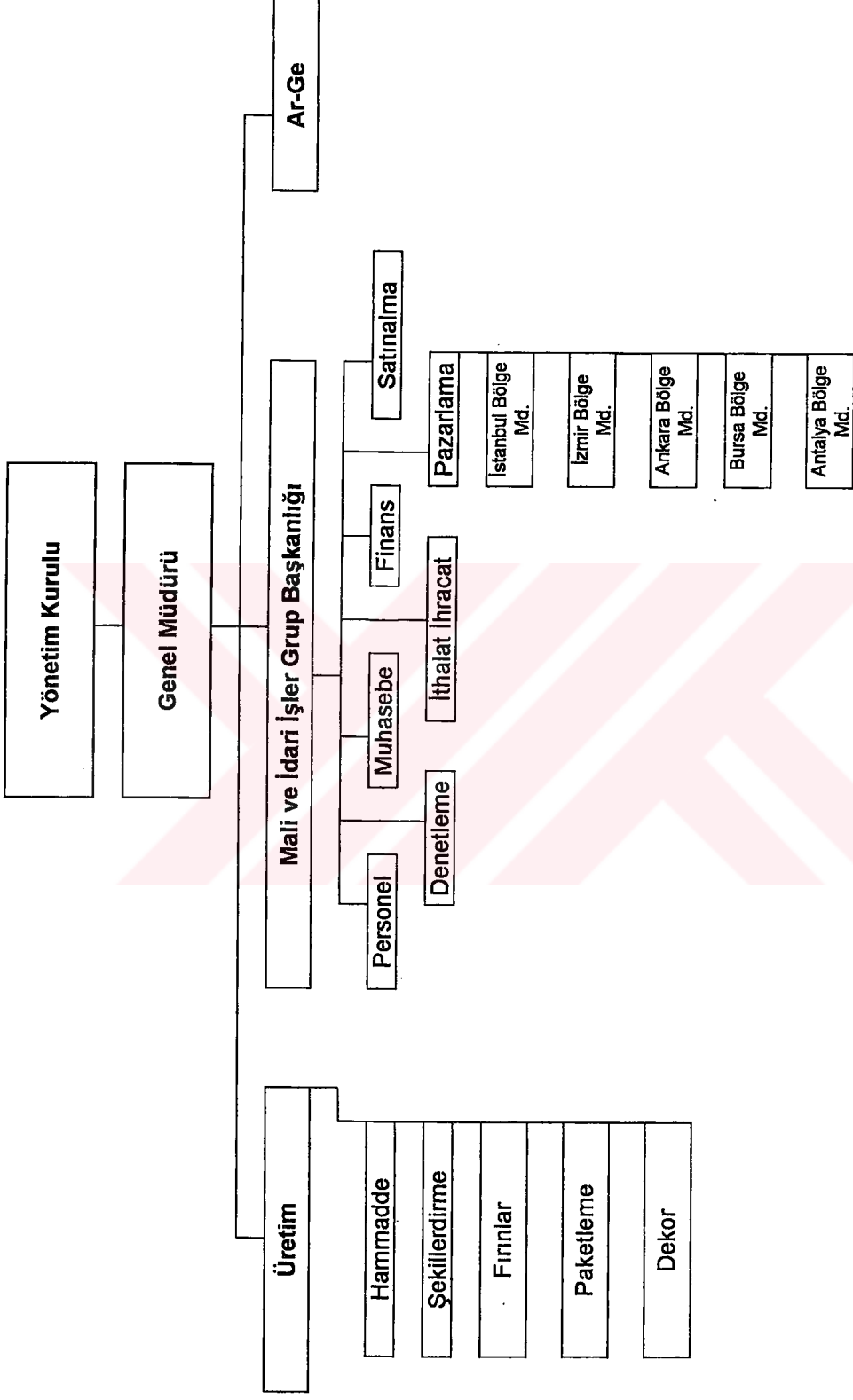
5.2.6.2. Örgüt Yapısı

Güral Kiremit örgüt yapısı Şekil 5.9'daki gibidir.

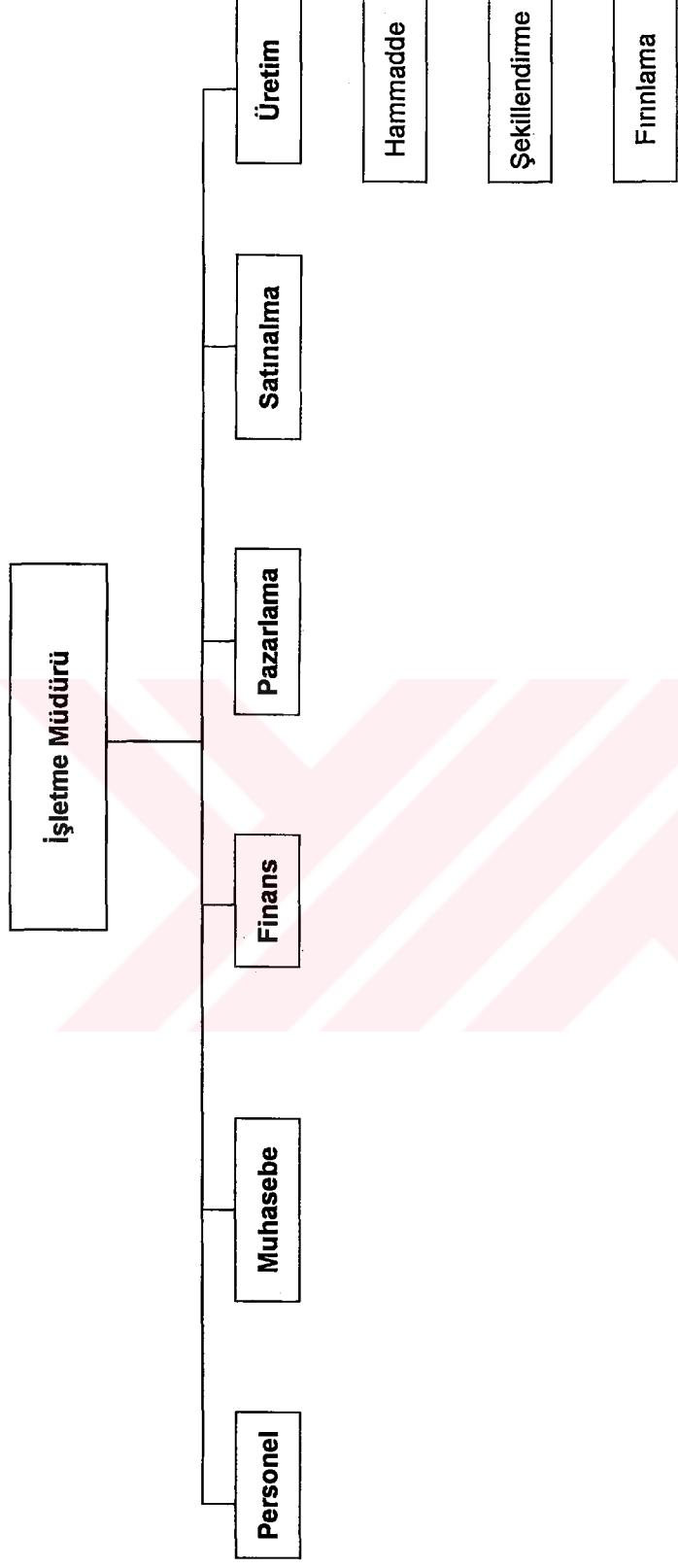
5.2.6.3. Yöneticilerin Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri

Güral Kiremit işletmesinde yapılan mülakatta, yöneticilerin geliştirilmelerine yönelik faaliyetlerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun temel nedeni; işletmenin akraba ve çevre ilişkilerine göre yapılandırılması ve yöneticilerin geliştirilmesine yönelik olarak istenen yaptırımların yapılamaması; diğer taraftan işletmenin baba yadigarı olarak algılanmasından dolayı bu yapının özellikle korunmak istenmesidir. Yönetim kademelerindeki yöneticiler, tecrübeye ve kıdeme göre seçilmektedirler.

Şekil 5.8. Güral Porselen Örgüt Yapısı



Şekil 5.9. Güral Kiremit Örgüt Yapısı



5.3. DÜŞÜNSEL BOYUTTA ANKET ÇÖZÜMLEMELERİNİN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın bu kısmında, anket verilerinin çözümlenmesi, bu çözümlene sonrasında elde edilen bulgular ve ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Örnekleme ortaya çıkan bulgular, alt gruplara ayrılarak, öncelikle işletmeler düzeyinde değerlendirilmiş; daha sonra da bütünleşik olarak ele alınarak değerlendirmeye alınmıştır.

Anket soruları, "anket sorularının yapısı ve varsayımları" kısmında açıklandığı gibi, tez çalışmasının kuramsal bölümlerinde ortaya konulan önderlik becerilerinin bulunmasına yönelik sorulmuştur. Bunlar; (i)vizyon belirleme ve yön çizme-hayal gücü, (ii) yaratıcılık, (iii) esneklik, (iv) ekip oluşturabilme, (v) paradigma erozyonuna açık olma, (vi) iletişim, (vii) sorun çözme becerisi, (viii) personeli güçlendirme, (ix) çok boyutluluktur.

Değerlendirmeler, her bir önderlik becerisine karşılık gelen ilgili değişkenler (öneriler) ele alınarak yapılmış ve ilgili önermeler önemsenme derecesine göre sıralanmıştır.

5.3.1. Şişecam Bulguları ve Değerlendirmeler

Şişecam işletmesinde, yöneticilerin kişisel özellikleri Tablo 5.1. ve Tablo 5.2'deki gibi ortaya çıkmıştır. Şişecam'daki yöneticilerin örneklem; ağırlık olarak şef ve ilgili grupların sorumluları (12 kişi), ikinci olarak bölüm müdürü ve yardımcıları (5 kişi) ve son olarak genel müdür ve yardımcılardan (1 kişi) oluşmaktadır. Örneklemedeki diğer bulgular ise, ağırlık olarak erkek (14 kişi), yöneticilerin yaş ortalamaları (ort. 40), aldıkları ücretten memnuniyet duyanların ağırlıklı ortalaması (evet 15 kişi), tamamının işletme ve iktisat formasyonuna sahip olmaları ve lisans ve

lisansüstü eğitim görmüş olmaları, kariyer süreleri (ort. 14), bir kısmının dil bilmesi (11 kişi) ve çoğunluğun baba mesleği memuriyetten oluşmasıdır.

Bu kişisel özelliklere sahip yöneticilerden oluşan Şişecam'ın bulguları ise şöyledir: Dönüştürücü önderlik becerilerine yönelik olan 25 sorunun, derecelendirmelerdeki (şıklar) frekansları, örnekleme oluşturan toplam denek sayısı, tartılı ortalamaları Tablo 5.8.'de yer almaktadır.

Vizyon Belirleme ve Yön Çizme-Hayal Gücü: Tablo 5.8'deki değişkenlerin bulguları incelendiğinde; yöneticilerin vizyon belirleme ve yön çizme-hayal gücü ile ilgili benimsedikleri önermeler, "örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması $X=1.22$ ", "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceler $X=1.33$ " ve "işlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama $X=1.72$ " biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin, birinci ve ikinci önermeler 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde, üçüncü önerme ise 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

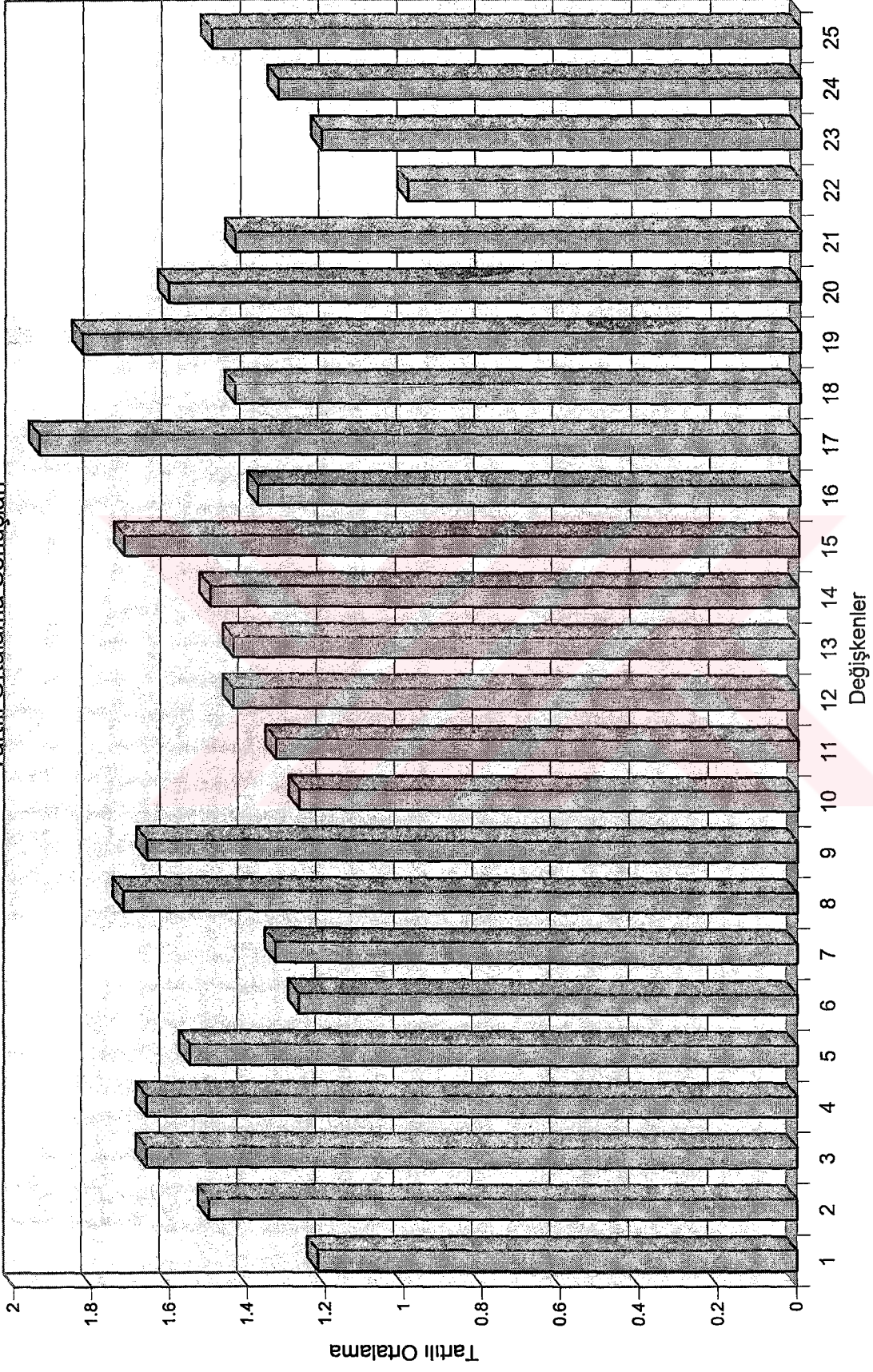
Yöneticilerin vizyon ve hayal gücü ile ilgili bulgular gözönünde bulundurulduğunda, vizyonun bireysel olarak yönetimde birikmemesi, bunun yerine tüm örgüt birimlerince paylaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, dönüşüm odaklı olarak, yeni eğilimlerin belirlenmesi ve bu bağlamda işlerin kısa vadeli olmakta çok uzun vadeli planlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, dönüşümün gerçekleştirilmesinde yöneticilerin yetersiz kalacağı, örgütsel düzeyde bir kültürün oluşturulması gereği üzerinde durulmuştur.

Yaratıcılık: Yaratıcılıkla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de ödüllendirilmesi $X=1.00$ ", "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.33$ " ve "çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=1.50$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.8. ŞİŞE CAM'da Dönüştürücü Liderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları

Değişkenler		1	2	3	Σ	X
1.	Bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesini;	15	2	1	18	1.22
2.	Bir örgütteki temel misyonun (görev alanı) gerektğinde değiştirilmesini;	9	9	0	18	1.50
3.	Bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratmayı;	9	6	3	18	1.66
4.	Bir örgüt içerisinde rekabete çekici kilmayı;	9	6	3	18	1.66
5.	Bana bağlı olan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini;	10	6	2	18	1.55
6.	Ben bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istediklerini;	14	3	1	18	1.27
7.	İşlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri;	14	2	2	18	1.33
8.	İşlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama;	6	11	1	18	1.72
9.	Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı;	15	3	0	18	1.66
10.	Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı;	14	3	1	18	1.27
11.	Çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıklarını;	12	6	0	18	1.33
12.	Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini;	11	6	1	18	1.44
13.	Örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmalarını;	13	2	3	18	1.44
14.	Ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmasını;	12	3	3	18	1.50
15.	Harcamaları artırmadan çalışanların etkin kullanılmalarını	9	5	4	18	1.72
16.	Bana bağlı olan çalışanların işi yapmaları halinde ödüllendirilmelerini;	14	1	3	18	1.38
17.	Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesini;	6	7	5	18	1.94
18.	Yöneticinin iş yapamı sürekli motive etmesini;	13	2	3	18	1.44
19.	Örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmamasını;	7	7	4	18	1.83
20.	Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmamasını;	10	5	3	18	1.61
21.	Kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleştirilmesini;	13	2	3	18	1.44
22.	Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de ödüllendirilmesini;	18	0	0	18	1.00
23.	Örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmasını;	14	4	0	18	1.22
24.	Başarılarının grupça paylaşılmasını;	12	6	0	18	1.33
25.	Çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekler ve motive ederim;	9	9	0	18	1.50
GENEL TOPLAM		268	119	63	450	ΣX 1.46

Grafik 5.1 Şişecam'da Liderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları



Şişecam işletmesinde, çalışanlardan sürekli olarak yenilik ortaya çıkarmaları ve yaratıcılığın ödüllendirme sistemiyle gerçekleşebileceği vurgulanmıştır ($X=1.00$). Ancak, yaratıcılığın gerçekleşmesinde standartlara sıkı sıkıya bağlı olunmaması ya da çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmağında eleştirilmemeleri önermelerinin, birinci önermeden 0.42 ($1.33+1.50=2.83$ $2.83/2=1.425$) dolayında saptıkları görülmektedir. Yaratıcılıkla ilgili olarak, düşünsel anlamda olumluluk gözlenmekle birlikte, ilgili sapmanın henüz örgütsel düzeyde bir kültürün yerleşmediğini göstermektedir.

Esneklik: Esneklikle ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmeleri $X=1.44$ ”, “kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesi $X=1.44$ ” ve “çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini $X=1.55$ ” olarak ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan, yaratıcılıkla ilgili olan “çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.33$ ” aynı zamanda yöneticilerin esneklik derecesini de göstermektedir. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Günümüzdeki işletmelerde genel eğilim, çalışanların “standartlara uymaları” yönünde gerçekleşirken, düşünsel boyutta Şişecam işletmesinde işin basitleştirilmesi ($X=1.44$) ve standartlar yerine çalışanların yaratıcılıklarını kullanmaları ($X=1.33$) istenmektedir. İçsel olan ikinci önerme, kendisi için istediğini örgütsel amaçlar için de isteme, yöneticilerin esnekliği benimsediklerini göstermektedir.

Esneklikte amaç, çalışanların katılımını sağlamak ve iş basitleştirmedir. Yoğunlaşan rekabet koşulları ve bilgi teknolojilerinin etkisi ile esnek yönetim zorunlu hale getirmiş ve güncel ürünlerin ya da hizmetlerin üretilebilmesi için, sürekli geliştirmenin yapılması bir zorunluluktur. Dolayısıyla, çalışanların standartlar yerine, grup (KKÇ) içerisinde verilecek karara göre, bir ya da birkaç

kişi bu konuda o anda görevlendirilir. Bundan farklı olarak, yönetimin belirlediği standartlara yazılı olduklarından değil, çalışanlarca anlaşıldıklarında ve uygulanabilir olduklarında yönetime itaat edilir. Dolayısıyla, otokontrol sistem yerleştirilerek, etkileşimli bir yapı oluşturulmaktadır.

Ekip Oluşturabilme: Ekip oluşturmayla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "başarılarımın grupça paylaşılması $X=1.33$ ", "örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmaları $X=1.44$ ", "ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmaması $X=1.50$ ", ve "yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=1.94$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden ilk üçü 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde ve dördüncüsü 1.67-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Ekip oluşturulduktan sonra, üyeler, geleneksel örgüt yapısında oluşan bilgi eksikliği nedeniyle, önderin ilgi, cesaret ve yönlendirmesine gereksinim duyarlar. Önder, üyelerin moral seviyelerinin aynı olması için ekip halinde çalışmak zorundadır. Şişecam'daki yöneticiler bu durumu çok önemsemektedirler ($X=1.44$). Bu sayede, yöneticilerin günlük görevlerini ekibe devretmesi, kendisinin vizyon ve stratejilere ya da eğilimlere zaman ayırabilme olanağı elde etmiş olacaktırlar. Oluşturulan ekiple birlikte, moral seviyesi sürekli olarak ekip tarafından kontrol edilecektir. Dolayısıyla, moral sorumluluğu yöneticide birikmemesi gereklidir ($X=1.33$).

Paradigma Erozyonuna Açık Olma: Paradigma erozyonuna açık olma ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.22$ ", "bir örgütteki temel misyonun gerektiğinde değiştirilmesi $X=1.50$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Şişecam'daki yöneticilerin saplantılı olmadıkları ve mevcut yönetsel paradigmayı amaçları doğrultusunda dönüştürmek gereği üzerinde durmuşlardır ($X=1.22-1.50$). Ancak, işletmede örgütsel değişimin yöneticilerce daha çok önemsendiği ($X=1.22$), görev alanının örgütsel değişimden 0.28 dolayında olumsuz saptığı görülmektedir ($X=1.50$).

İletişim: İletişim ile ilgili değişkende yöneticilerin benimsedikleri önerme; "zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcama $X=1.66$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önerme, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Puan aralığında, 1.00-1.67 arasındaki ortalamalar "çok önemsiyorum"u ifade eder. İlgili değişkenin sınırdaki kaldığı görülmektedir. Yani "az önemsiyorum" derecesine yakın bir bölgede gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, iletişim konusu işletmede çok önemsenmekten ziyade, genellikle önemsendiği görülmektedir ($X=1.66$).

Sorun Çözme Becerisi: Sorun çözme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcama $X=1.22$ ", "bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratma $X=1.66$ " ve "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları $X=1.72$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin ilk ikisi, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde ve üçüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Sorun çözme ile ilgili olarak yöneticilerin farklı görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar derecelendirme 1.00-1.67 puan aralığı "çok önemsiyorum" olsa da, ilk önermeye verilen yanıtlara göre sorunların, kişisel beklenti ve motivasyonla çözülebileceği ($X=1.22$) öne sürülmüştür. Ancak, ikinci önermeye verilen yanıtlarda, birinciye göre, olumsuz yönde 0.40 dolayında sapma bulunmaktadır. Yani, yöneticiler katılımcı bir yapı ya da motivasyon sağlamaktan

0.40 dolayında saparak, korkuyu (ceza) kullanmaktadırlar ($X=1.66$). Diğer taraftan, sorun çözümünde çalışanlar etkinleştirilerek maliyetlerin azalması gerekirken, bunun istenen düzeyde gerçekleşemediği ($X=1.72$) ortaya çıkmaktadır. Bunun temel nedeni de, bilgi eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Personeli Güçlendirme: Personeli güçlendirme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istedikleri $X=1.27$ ", "yöneticinin işi yapanı sürekli motive etmesi $X=1.44$ ", "diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=1.61$ ", "örgüt içerisinde rekabeti çekici kılma $X=1.66$ ", ve "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=1.83$ ", olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin ilk dördü , 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde, beşincisi 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Genel anlamda, yöneticilerin çalışanlarının güçlendirilmesi ve niteliklerinin artması yönünde fikir birliği sağlamışken ($X=1.27-1.44-1.61-1.66$), personelin güçlendirilmesinde yetkilendirilmeleri ya da karar verme pozisyonunda olmaları konusunda fazla bilinç olmadıkları ve çalışanların kendilerine danışılması gerektiğini vurgulamışlardır ($X=1.83$). Burada verilen yanıtlara göre, yöneticiler yönlendirmede, kendi güç ya da statülerini önemsememiş olsalar da, bir çelişki sözkonusudur.

Çok Boyutluluk: Çok boyutluluk ile ilgili olarak değişkenlerin tümünü ele almak olanaklıdır. İlgili değişkenlerden ilk dördü için "çok önemsiyorum" ve son dördü için "önemsemiyorum" değerlemeye alınmıştır.

Şişecam yöneticilerinin, çok boyutlulukta en çok önemsedikleri önermeler şunlardır: "Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de ödüllendirilmesi $X=1.00$ ", "bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin

güncelleştirilmesi $X=1.22$ ", "örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması $X=1.22$ " ve "bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istedikleri $X=1.27$ " biçiminde görüş bildirmişlerdir. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

Çok boyutlulukta, yöneticilerin gereksinim duydukları temel konular, dönüşümün yoğunluk kazandığı; bunun için sürekli olarak alternatif üretme ve üretenlerin de ödüllendirilmesi ($X=1.00$) ve örgütsel değişimin sürekli yapılması gereken bir dönüşüm işlevi olması gerektiği ortaya çıkmaktadır (1.22). Bunun için, çalışanların buna göre motive edilmeleri ($X=1.27$) ve dolayısıyla örgüt vizyonunun çalışanlarca paylaşılması (1.22) gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Çok boyutlulukta zayıf kaldıkları noktalar ise şöyledir: "Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=1.94$ ", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=1.83$ ", "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları $X=1.72$ " ve "işlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama $X=1.72$ " biçiminde görüş bildirmişlerdir. Bu önermelerin tümü, 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

Yöneticilerin önermelerde verdikleri yanıtlara göre; yöneticiler, vizyon belirleme ve strateji oluşturmaktan çok işin kendisiyle ilgilenmeyi tercih etmekte ($X=1.94$), personeli güçlendirme yerine işin yapılmasında kendi fikirlerine başvurulmasını ($X=1.83$), etkinliğin örgütsel düzeyde mobilize edilmesi gerekirken, kendilerinde biriktirmesi çalışanları zayıf konuma düşürmekte ($X=1.72$) ve özellikle şef düzeyindeki yöneticilerin verdikleri yanıtlara göre kısa vadeli düşüncelere ($X=1.72$) önem vermekte ve bu konularda zayıf kalmaktadırlar.

5.3.2. Dünya Halı Bulguları ve Değerlendirmeler

Dünya Halı'da, yöneticilerin kişisel özellikleri Tablo 5.1. ve Tablo 5.2'deki gibi ortaya çıkmıştır. Dünya Halı'daki yöneticilerin örnekleme; ağırlık olarak şef ve ilgili grupların sorumlularından (17 kişi) ve diğerleri bölüm müdürü ve yardımcılarında (5 kişi) oluşmaktadır. Örneklemedeki diğer bulgular ise, ağırlıklı olarak erkek (15 kişi), yöneticilerin yaş ortalamaları (ort.34), aldıkları ücretten memnuniyet duyanların ağırlıklı ortalaması (hayır 14 kişi), eğitim alanları (işletme-iktisat 13 - mühendislik 6) ve eğitim durumları (lisansüstü 5 - lisans 14 ve lise 3), kariyer süreleri (ort. 4), tamamının bir yabancı dil bilmesi ve baba mesleğidir (memur 9 - serbest 13). Bu kişisel özelliklere sahip yöneticilerden oluşan Dünya Halı'nın bulguları ise şöyledir: Dönüştürücü önderlik becerilerine yönelik olan 25 sorunun, derecelendirmelerdeki (şıklar) frekansları, örnekleme oluşturan toplam denek sayısı, tartılı ortalamaları Tablo 5.9'de yer almaktadır.

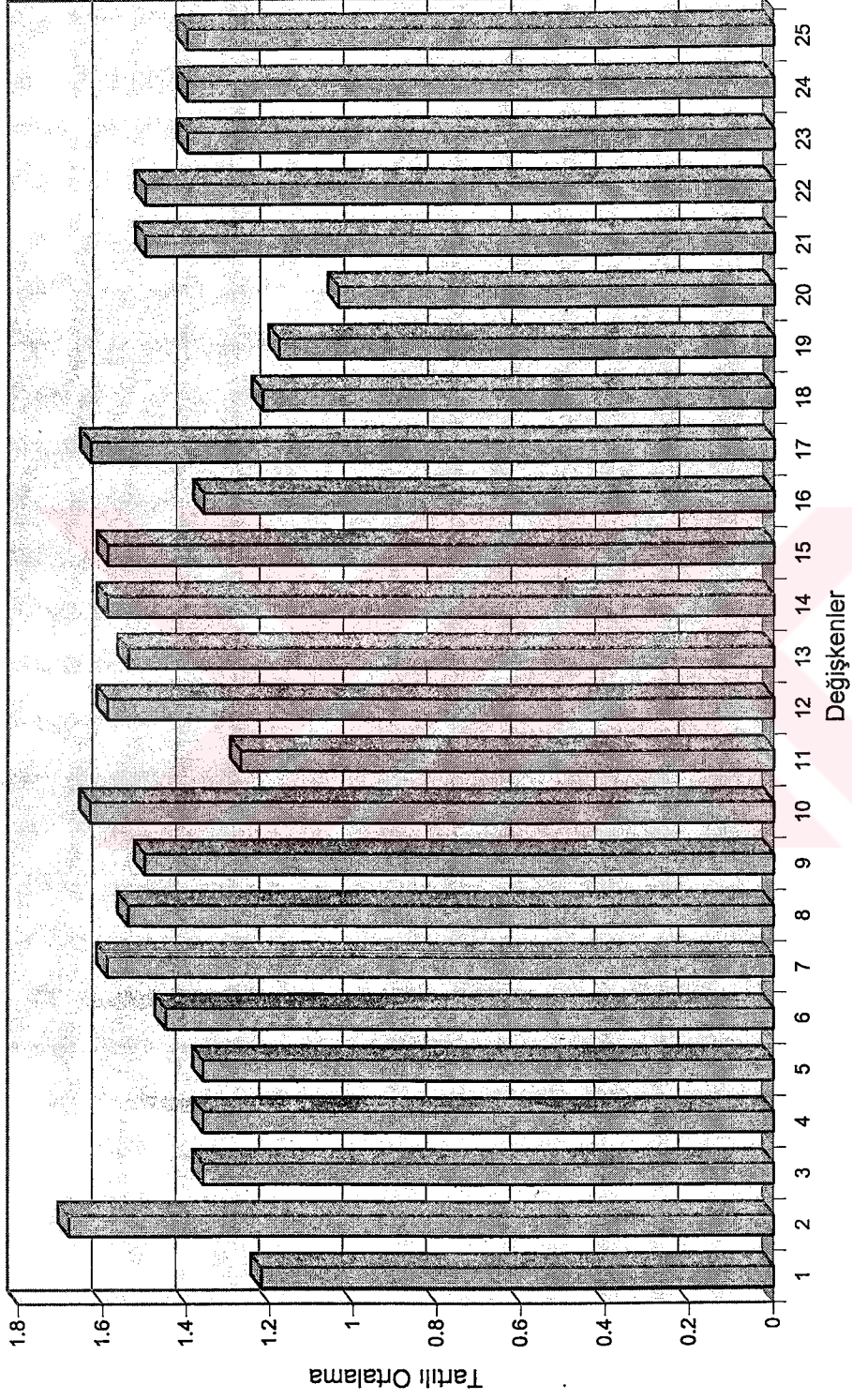
Vizyon Belirleme ve Yön Çizme-Hayal Gücü: Tablo 5.9'daki değişkenlerin bulguları incelendiğinde; yöneticilerin vizyon belirleme ve yön çizme-hayal gücü ile ilgili benimsedikleri önermeler, "örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması X=1.40", "işlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama X=1.54" ve "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceler X=1.59" biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum", derecesinde gerçekleşmiştir.

Vizyon ve hayal gücü ile ilgili bulgular gözönünde bulundurulduğunda, vizyonun bireysel olarak yönetimde birikmediği, yeni eğilimlerin belirlenmesi için işlerin kısa vadeli olmakta çok uzun vadeli planlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Yöneticiler, vizyon belirlemede yetersiz kalacaklarını ve örgütsel düzeyde bir çabayla bunun gerçekleşeceği inandıkları söylenebilir.

Tablo 5.9 DÜNYA HALI'da Dönüştürücü Liderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları

Değişkenler	1	2	3	Σ	X
1. Bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesini;	18	3	1	22	1.22
2. Bir örgütteki temel misyonun (görev alanı) gerektiğinde değiştirilmesini;	7	15	0	22	1.68
3. Bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratmayı;	16	4	2	22	1.36
4. Bir örgüt içerisinde rekabeti çekici kılmayı;	15	6	1	22	1.36
5. Bana bağlı olan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini;	15	6	1	22	1.36
6. Ben bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istediklerini;	12	10	0	22	1.45
7. İşlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri;	11	9	2	22	1.59
8. İşlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmaması;	12	8	2	22	1.54
9. Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı;	13	7	2	22	1.50
10. Zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakta harcamayı;	10	10	2	22	1.63
11. Çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıklarını;	17	4	1	22	1.27
12. Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini;	11	9	2	22	1.59
13. Örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmalarını;	13	6	3	22	1.54
14. Ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmamasını;	11	9	2	22	1.59
15. Harcamaları artırmadan çalışanların etkin kulllanılmalarını;	9	13	0	22	1.59
16. Bana bağlı olan çalışanların işi iyi yapmaları halinde ödüllendirilmelerini;	17	5	1	22	1.36
17. Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesini;	11	8	3	22	1.63
18. Yöneticinin işi yaparı sürekli motive etmesini;	17	5	0	22	1.22
19. Örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmamasını;	18	4	0	22	1.18
20. Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmamasını;	21	1	0	22	1.04
21. Kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesini;	13	7	2	22	1.50
22. Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretkenlerin de ödüllendirilmesini;	13	7	2	22	1.50
23. Örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmamasını;	15	5	2	22	1.40
24. Başarılarının grupça paylaşılmasını;	15	5	2	22	1.40
25. Çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekler ve motive ederim;	14	7	1	22	1.40
GENEL TOPLAM	276	224	50	550	ΣX 1.43

Grafik 5.2. Dünya Halı'da Liderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları



Yaratıcılık: Yaratıcılıkla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.27$ ”, “çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=1.40$ ” ve “sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de ödüllendirilmesi $X=1.50$ ” olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Dünya Halı işletmesinde çalışanlardan, standartlardan çok, yenilikçi olmaları istenmektedir ($X=1.27$). Bunun için, sürekli motive edilmeleri ($X=1.40$) ve bu yönelimli olarak ödüllendirilmeleri gerektiği ileri sürülmektedir ($X=1.50$). Ancak, yöneticiler, çalışanlardan beklenen yaratıcılık ortalamasından olumsuz yönde, 0.13 motivasyon ve 0.23 ödüllendirme konusunda sapma göstermişlerdir.

Esneklik: Esneklikle ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesi $X=1.50$ ”, “çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmeleri $X=1.59$ ” ve “çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmeleri $X=1.36$ ” olarak ortaya çıkmıştır. Esneklik için de geçerli olan “çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.23$ ”tür. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticiler, kendi amaçları kadar örgüt amaçlarını da önemsemekte ($X=1.50$), standartlar yerine çalışanların yaratıcılıklarını kullanmaları ($X=1.23$), bunun için çalışanların işi basitleştirmeleri ($X=1.59$) istenmektedirler. Ancak, yöneticiler, kendi amaçları kadar çalışanların hayattan ne bekledikleri ($X=1.45$) konusunda, 0.14 kadar daha az esnek davranmaktadırlar.

Ekip Oluşturabilme: Ekip oluşturmayla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “başarılarımın grupça paylaşılması $X=1.40$ ”, “örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmaları $X=1.54$ ”, “ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmaması $X=1.59$ ” ve “yöneticinin direkt

olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=1.63$ " olarak önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticiler, ekibin sağlıklı işlemesi için başarısının herkese ait olması gerektiğini ($X=1.40$), bireysel davranışların başarının kısmi olarak gerçekleşeceğini vurgulamışlardır. Ancak, ekibin moral seviyesi çok önemsenmekle birlikte ($X=1.54$), başarı önemsemesinden 0.14 dolayında olumsuz sapma göstermektedir.

Paradigma Erozyonuna Açık Olma: Paradigma erozyonuna açık olma ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.22$ ", "bir örgütteki temel misyonun gerektiğinde değiştirilmesi $X=1.68$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden birincisinin 1.00-1.67 puan aralığı "çok önemsiyorum", ikincisinin 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Dünya Halı'daki yöneticilerin, bu önermelerde tutarlı davranmadıkları görülmektedir. Örgütsel değişimi ifade eden "bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.22$ " önermesinde istekli gözükten yöneticiler, görev alanının değiştirilmesinde istekli gözükmedikleri ve az önemsedikleri ortaya çıkmaktadır ($X=1.68$). İlk önermeye göre, ikinci önerme 0.40 olumsuz sapmaktadır. Bunun temel nedeni ise, Dünya Halı'nın henüz yeni kurulan (1990) bir işletme olması ve profesyonel anlamda mevcut örgütsel yapılanmasını yeni gerçekleştirmeye başlaması (1 yıldan beri) olarak gözükmektedir.

İletişim: İletişim ile ilgili değişkende yöneticilerin benimsedikleri önerme; "zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcama

X=1.50" olarak ortaya çıkmıştır. Bu önerme, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

İşletmelerde iletişim konusu çok önemlidir. Dünya Halı koordinasyonu sağlarken iletişimi çok önemsemektedir. Ancak, işletmelerde iletişim çok önemli bir işlev olduğu için, ideal düzeyde benimsenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, işletmede iletişim ideal düzeyden 0.50 olumsuz sapma göstermiştir.

Sorun Çözme Becerisi: Sorun çözme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratma X=1.36", "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları X=1.59" ve "zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcama X=1.63 " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

İlgili işletmede, yöneticiler ağırlık olarak ceza yerine, çalışanlara pozitif rekabet yaratarak sorunların üstesinden gelebileceklerine inanmaktadırlar. Diğer taraftan, "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları" önermesinin 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum"a yaklaşması, işletmenin istenen düzeyde çalışanlarını etkinleştiremediğini (X=1.59); bunun temel faktörü, çalışanlara yönelik beklentinin yeteri kadar karşılanamadığı ve yeterli motivasyonun sağlanamadığı (X=1.69) biçiminde açıklanabilir.

Personeli Güçlendirme: Personeli güçlendirme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması X=1.04", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması X=1.18", "yöneticinin işi yapanı sürekli motive etmesi X=1.22", "örgüt içerisinde rekabeti çekici kılma X=1.36" ve "bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istedikleri X=1.45" olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticiler, çalışanları yönlendirirken, sahip oldukları statülerini kesinlikle ($X=1.04$) kullanmama ve sahip oldukları fikirlerinden ($X=1.18$) kaynaklanmamasına özen göstermektedirler. Bunun gerçekleşmesi için, çalışanların motive etme ($X=1.22$), rekabeti teşvik etme ($X=1.36$) ve astlarını iyi tanımaya öncelik vermişlerdir. Burada şöyle bir bulgu ortaya çıkmaktadır: Tüm önderlik becerileriyle ilgili önermelerden en çok önemsenenler, personeli güçlendirmeye ilgili olanlardır. Buna etki eden faktörler şöyle sıralayabiliriz: (1) İşletmenin ağırlıklı olarak (2/3) ihracat yapmasının nitelikli çalışanlara gereksinimi arttırması, (2) yöneticilerin ortalama kariyer süresinin düşük olması (4 yıl) eğitime yatkınlığı arttırması, (3) sektörün dinamik ortamda bulunması, (4) sürekli yeniliklere gereksinim duymadır vb.

Çok Boyutluluk: Çok boyutluluk ile ilgili olarak ikinci önerme hariç tüm önermelerin, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde olduğu görülmektedir. İlgili önermelerden en çok önemsenenler değerlemeye alınmıştır.

Dünya Halı yöneticilerinin, çok boyutlulukta en çok önemsedikleri önermeler şunlardır: "diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=1.04$ ", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=1.18$ " ve "yöneticinin işi yapanı sürekli motive etmesi $X=1.22$ " biçiminde görüş bildirmişlerdir. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

Çok boyutluluk becerisinde, yöneticilerin ağırlıklı olarak insan kaynakları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bunun için, düşünsel anlamda yönetimin, insan kaynaklarını önemseydiği ve kendi statüsü ya da fikirlerinin ötesinde çalışanların ne düşündükleri ve işletmeye hangi düzeyde katkıda bulduklarını önemsemektedir.

5.3.3. Güral Cam Bulguları ve Değerlendirmeler

Güral Cam'da, yöneticilerin kişisel özellikleri Tablo 5.1. ve Tablo 5.2'deki gibi ortaya çıkmıştır. Güral Cam'daki yöneticilerin örnekleme; bölüm müdürü-yardımcıları (6 kişi) ve şef düzeyindekiler (8 kişi) oluşmaktadır. Örneklemedeki diğer bulgular ise, ağırlık olarak erkek (10 kişi), yöneticilerin yaş ortalamaları (ort.29), aldıkları ücretten memnuniyet duyanların ağırlıklı ortalaması (evet 9 kişi), eğitim alanları (işletme-iktisat 3-mühendislik 8-fen.edebiyat 3 kişi), eğitim durumları (lisansüstü 4 - lisans 10 kişi), kariyer süreleri (ort. 4), tamamının bir yabancı dil bilmesi, bunlardan birinin iki dil biliyor olması ve baba mesleğidir (memur 12 - serbest 1-tarım 1).

Bu kişisel özelliklere sahip yöneticilerden oluşan Güral Cam'ın bulguları ise şöyledir: Dönüştürücü önderlik becerilerine yönelik olan 25 sorunun, derecelendirmelerdeki (şıklar) frekansları, örnekleme oluşturan toplam denek sayısı, tartılı ortalamaları Tablo 5.10'da yer almaktadır.

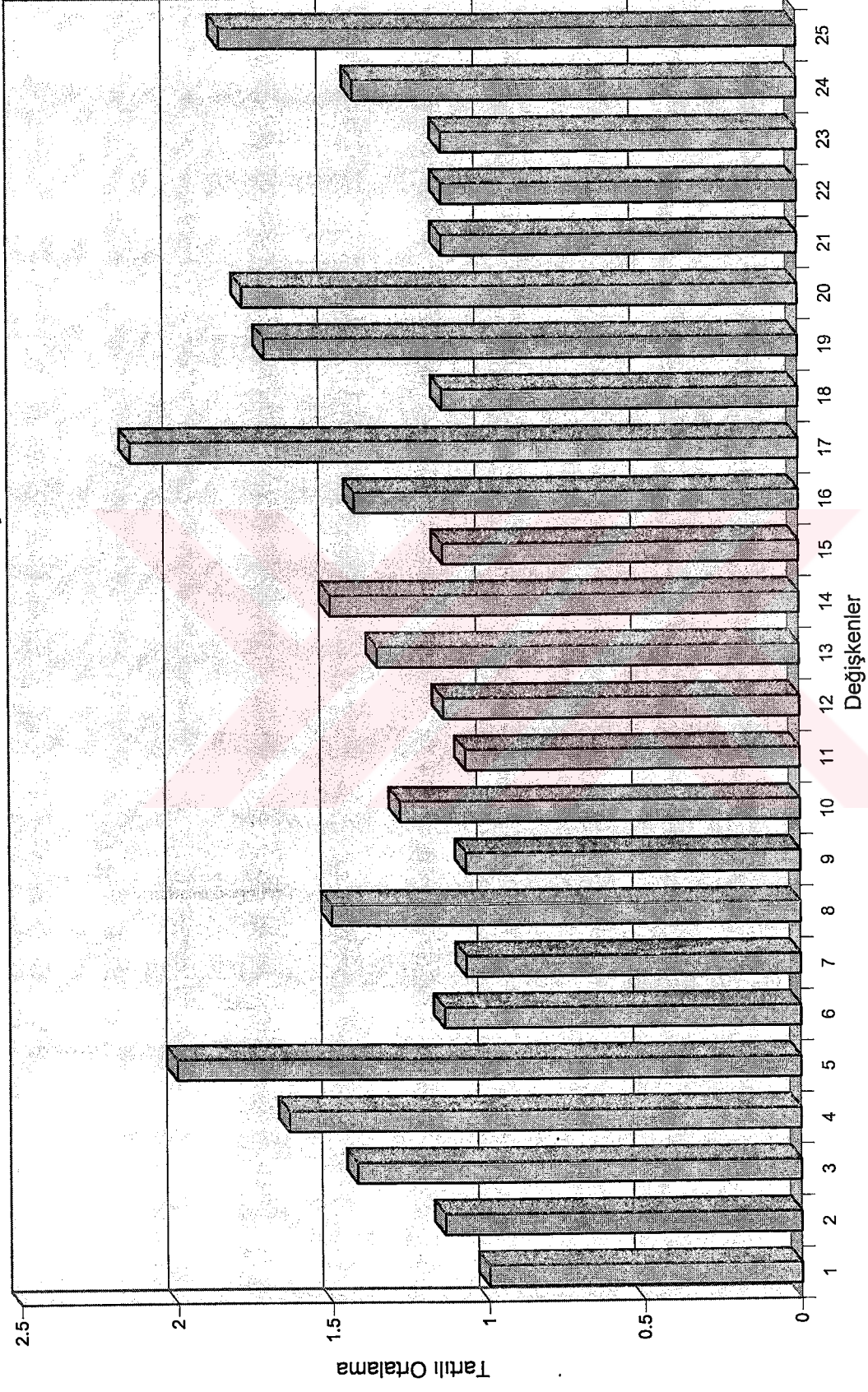
Vizyon Belirleme ve Yön Çizme-Hayal Gücü: Tablo 5.10'daki değişkenlerin bulguları incelendiğinde; yöneticilerin vizyon belirleme ve yön çizme-hayal gücü ile ilgili benimsedikleri önermeler, "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceler $X=1.07$ ", "örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması $X=1.14$ " ve "işlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama $X=1.50$ " biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

İşletme yöneticileri, vizyon ile ilgili tüm önermeleri çok önemsenmektedir. İlk önermede, vizyon gücünün ($X=1.07$) diğer önermelere göre daha öncelikli olduğunu; ikinci öncelikte belirlenen vizyonun çalışanlarca da paylaşılmasını ($X=1.14$) ve üçüncü öncelikte ise, kısa vadeli düşüncelerin önemsenmemesi ($X=1.50$) gerektiğini vurgulamışlardır.

Tablo 5.10. GÜRAL CAM'da Dönüştürücü Liderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları

Değişkenler	1	2	3	Σ	X
1. Bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesini;	14	0	0	14	1.00
2. Bir örgütteki temel misyonun (görev alanı) gerektiğinde değiştirilmesini;	12	2	0	14	1.14
3. Bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratmayı;	8	6	0	14	1.42
4. Bir örgüt içerisinde rekabeti çekici kılmayı;	8	3	3	14	1.64
5. Bana bağlı olan çalışanların performansına göre ödüllendirilmesini;	5	4	5	14	2.00
6. Ben bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istediklerini;	12	2	0	14	1.14
7. İşlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri;	13	1	0	14	1.07
8. İşlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmamayı;	8	5	1	14	1.50
9. Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı;	13	1	0	14	1.07
10. Zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcamayı;	10	4	0	14	1.28
11. Çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıklarını;	13	1	0	14	1.07
12. Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini;	12	2	0	14	1.14
13. Örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmalarını;	9	5	0	14	1.35
14. Ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmasını;	9	3	2	14	1.50
15. Harcamaları artırmadan çalışanların işi yapmaları halinde ödüllendirmelerini;	12	2	0	14	1.14
16. Bana bağlı olan çalışanların işi yapmaları halinde ödüllendirmelerini;	9	4	1	14	1.42
17. Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesini;	3	6	5	14	2.14
18. Yöneticinin iş yapmayı sürekli motive etmesini;	12	2	0	14	1.14
19. Örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmamasını;	5	8	1	14	1.71
20. Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmamasını;	3	8	3	14	1.78
21. Kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesini;	12	2	0	14	1.14
22. Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretkenlerin de ödüllendirilmesini;	12	2	0	14	1.14
23. Örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmamasını;	12	2	0	14	1.14
24. Başarılarının grupça paylaşılmasını;	8	6	0	14	1.42
25. Çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında beklere ve motive ederim;	4	8	2	14	1.85
GENEL TOPLAM	238	89	23	350	ΣX 1.37

Grafik 5.3. Güral Cam'da Liderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin
Tartılı Ortalama Sonuçları



Yaratıcılık: Yaratıcılıkla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.07$ ", "sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretkenlerin de ödüllendirilmesi $X=1.14$ " ve "çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=1.85$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden ilk ikisinin 1.00-1.67 puan aralıkları "çok önemsiyorum" derecesinde ve üçüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Güral Cam'da, yöneticilerin yaratıcılık becerisinde, çalışanların da yaratıcılıklarının çok önemli olduğu ($X=1.07$), bunun geliştirilmesi için de ödüllensirmenin gerektiği ($X=1.14$) vurgulanmıştır. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyamadıkları zaman, yöneticilerin daha az esnek davrandıkları ortaya çıkmaktadır ($X=1.85$).

Esneklik: Esneklikle ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesi $X=1.14$ ", "çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmeleri $X=1.14$ " ve "çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini $X=2.00$ " olarak ortaya çıkmıştır. Esneklik için de geçerli olan "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.07$ "tür. Bu önermelerden ilk ikisinin 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde ve üçüncüsünün 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticiler, kendi amaçları kadar örgüt amaçlarını ve işin basitleştirilemesi konularında eşit düşüncelere sahip oldukları ($X=1.14$) gözlenmektedir. Yöneticilerin, çalışanların belirlenen standartlara uymaları yerine yaratıcılıklarını kullanmalarını istemeleri ($X=1.07$) konusunda oldukça esnek düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Ancak, yaratıcılıkla ilgili ödüllendirme önermesinde istekli gözükken ($X=1.14$) yöneticiler, performanslarına göre ödüllendirmede fazla istekli gözükmemektedirler ($X=2.00$).

Ekip Oluşturabilme: Ekip oluşturmayla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmaları $X=1.35$ ", "başarılarımın grupça paylaşılması $X=1.42$ ", "ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmaması $X=1.50$ " ve "yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=2.14$ " olarak önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden ilk üçü 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde ve dördüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Ekip oluşturmanın temel ölçütlerden biri olan eşit koşullarda bulunma, Güral Cam yöneticilerinin "aynı moral seviyesinde olma" önermesine öncelik vermeleriyle gerçekleşmektedir ($X=1.35$). Aynı şekilde, moralin grupça oto kontrol sistemiyle oluşturulması ($X=1.50$ -üçüncü öncelik) ve moral seviyesinin yüksek tutulması için, başarıların her zaman gruba ait olması ve paylaşılması ($X=1.42$ -ikinci öncelik) gerektiği vurgulanmıştır. Ancak, ekip oluşturmada eksik bırakılan ve iş sürecinin uzamasına neden olabilecek "yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi" önermesi $X=2.14$ düzeyinde "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir. Bu önermenin az önemsenmesinde, üretimde bulunan şef düzeyindeki yöneticilerin vermiş oldukları yanıtların oranı etkili olduğu tespit edilmiştir.

Paradigma Erozyonuna Açık Olma: Paradigma erozyonuna açık olma ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.00$ ", "bir örgütteki temel misyonun gerektiğinde değiştirilmesi $X=1.14$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticilerin paradigma erozyonuna açık oldukları (ortalama $X=1.07$), buradan da örgütsel değişime karşı düşünsel eğilimlerinin daha fazla ($X=1.00$),

yeniden yapılandırmaya karşı ise daha az eğilimlerinin olduğu gözlenmektedir ($X=1.14$).

İletişim: İletişim ile ilgili değişkende yöneticilerin benimsedikleri önerme; "zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcama $X=1.07$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önerme, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

İşletmelerde iletişim konusu çok önemlidir. Güral Cam koordinasyonu sağlarken iletişimi çok önemsemektedir. Ayrıca, iletişimin çok önemsendiği gibi, ideal anlamda da benimsenmiş olduğu gözlenmektedir. Yöneticilerin 1.00 noktasından sapmaları 0.07 gibi küçük bir sapma göstermiştir.

Sorun Çözme Becerisi: Sorun çözme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları $X=1.14$ ", "zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcama $X=1.28$ " ve "bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratma $X=1.42$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticilerin, sorun çözme becerilerinin, "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir. Bunu gerçekleştirmek için, temel başvuru kaynakları ise işletme çalışanlarıdır. Çalışanların etkin kullanılmaları ilk önemsenen önerme ($X=1.14$), bunu başarmak için onların motive edilmeleri ($X=1.28$) ve yaratıcılıklarının geliştirilmesi ($X=1.42$) gereği üzerinde durulmuştur.

Personeli Güçlendirme: Personeli güçlendirme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istedikleri $X=1.14$ ", "yöneticinin işi yaparı sürekli motive etmesi $X=1.14$ ", "örgüt içerisinde rekabeti çekici kılma $X=1.64$ ", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=1.71$ " ve

"diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=1.78$ " olarak önemsenmeler derecelendirilmiştir. Bu önermelerden ilk üçü 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde ve son ikisi 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Personelin güçlendirilmesinde, öncelikle çalışanların iyi tanınması üzerinde durulmuştur ($X=1.14$). Diğer taraftan, becerilerinin geliştirilmesi için, sürekli motive edilmeleri ($X=1.14$) ve etkileşimci bir yapı içerisinde rekabet etmeleri ($X=1.64$) "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir. Ancak, yöneticiler, çalışanların rekabet ortamında yetişmesi "az önemsiyorum" derecesinde, ayrıca yönlendirmenin kendi düşüncelerinden ($X=1.64$) ve statülerinden ($X=1.78$) kaynaklanması gerektiğine inanmaktadırlar.

Çok Boyutluluk: Çok boyutluluk ile ilgili olarak değişkenlerin tümü ele alınmakla birlikte, değişkenlerden ilk dördü için "çok önemsiyorum" ve son üçü için "az önemsemiyorum" değerlemeye alınmıştır.

Güral Cam yöneticilerinin, çok boyutlulukta en çok önemsedikleri önermeler şunlardır: "örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.00$ ", "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri $X=1.07$ " ve "zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcama $X=1.107$ ", "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.07$ " biçiminde görüş bildirmişlerdir. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

Güral Cam yöneticilerinin, çok boyutlulukta en az önemsedikleri önermeler şunlardır: "Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=2.14$ ", "çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmeleri $X=2.00$ " ve "çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=1.85$ " biçiminde görüş

bildirmişlerdir. Bu önermelerin tümü, 1.68-2.34 puan aralığında “az önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmektedir.

5.3.4. Vestel Bulguları ve Değerlendirmeler

Vestel'deki yöneticilerin kişisel özellikleri Tablo 5.1. ve Tablo 5.2'deki gibi ortaya çıkmıştır. Vestel'deki yöneticilerin örnekleme; ağırlıklı olarak bölüm müdürü ve yardımcıları (5 kişi), genel müdür ve yardımcıları (1 kişi) ve şef düzeyindekilerden (1 kişi) oluşmaktadır. Örnekleme'deki diğer bulgular ise; ağırlık olarak erkek (6 kişi), yöneticilerin yaş ortalamaları (ort.33), aldıkları ücretten memnuniyet duyanların ağırlıklı ortalaması (hayır 6 kişi), eğitim alanları (işletme-iktisat 5-mühendislik 1-fen.edebiyat 1 kişi), eğitim durumları (lisansüstü 4 - lisans 3 kişi), kariyer süreleri (ort. 4), dil bilenlerin sayısı (5 kişi) ve baba mesleğidir (memur 6 - tarım 1).

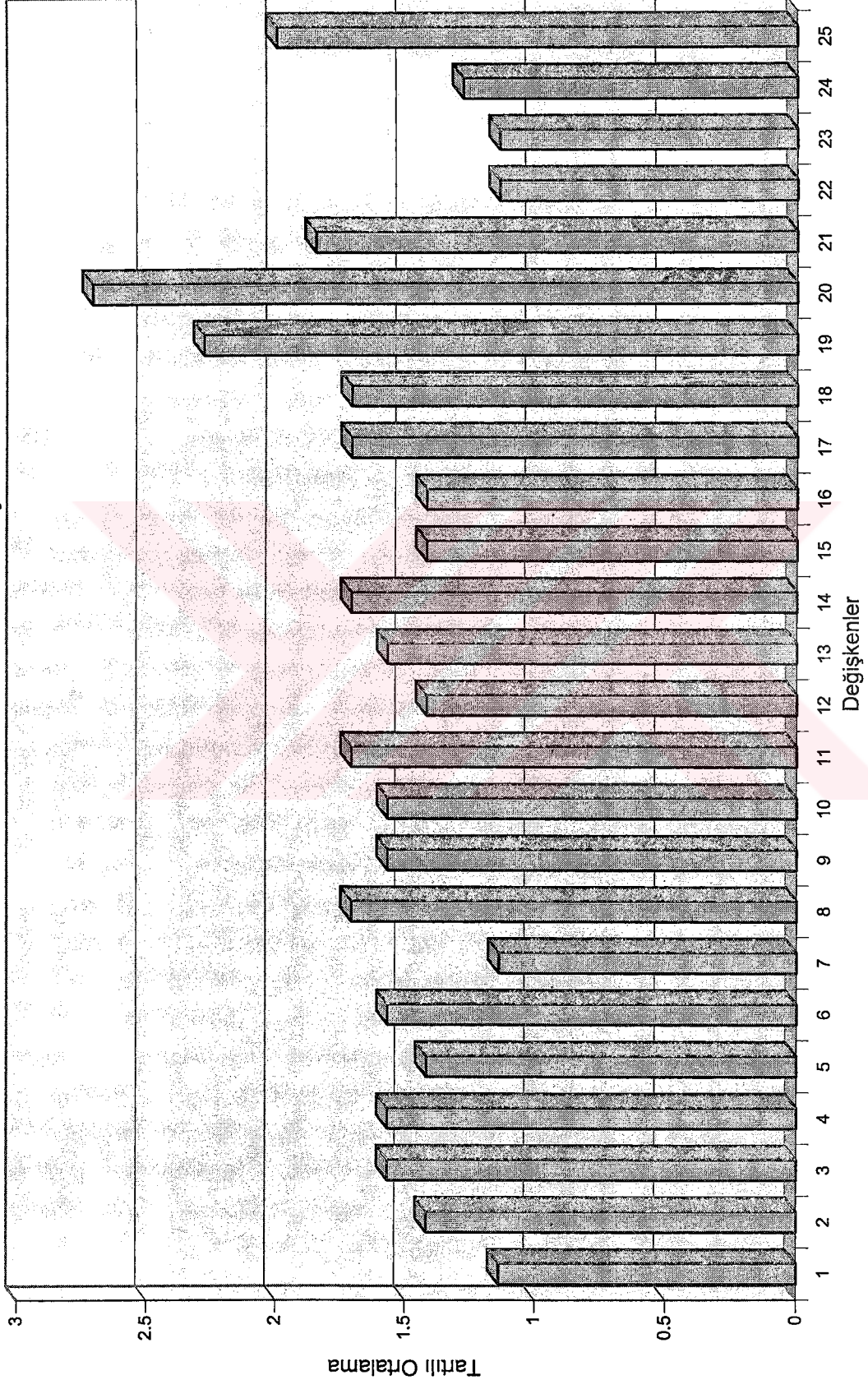
Bu kişisel özelliklere sahip yöneticilerden oluşan Vestel işletmesinin bulguları ise şöyledir: Dönüştürücü önderlik becerilerine yönelik olan 25 sorunun, derecelendirmelerdeki (şıklar) frekansları, örnekleme oluşturan toplam denek sayısı, tartılı ortalamaları Tablo 5.11'de yer almaktadır.

Vizyon Belirleme ve Yön Çizme-Hayal Gücü: Tablo 5.11'deki değişkenlerin bulguları incelendiğinde; yöneticilerin vizyon belirleme ve yön çizme-hayal gücü ile ilgili benimsedikleri önermeler, “işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceler $X=1.07$ ”, “örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması $X=1.14$ ” ve “işlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama $X=1.50$ ” biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.11. VESTEL’de Dönüştürücü Liderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları

Değişkenler		1	2	3	Σ	X
1.	Bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güçleştirilmesini;	6	1	0	7	1.14
2.	Bir örgütteki temel misyonun (görev alanı) gerektiğinde değiştirilmesini;	4	3	0	7	1.42
3.	Bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratmayı;	5	2	0	7	1.57
4.	Bir örgüt içerisinde rekabeti çekici kılmayı;	5	2	0	7	1.57
5.	Bana bağlı olan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini;	4	0	3	7	1.42
6.	Ben bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istediklerini;	3	4	0	7	1.57
7.	İşlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri;	6	0	1	7	1.14
8.	İşlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmamayı;	3	3	1	7	1.71
9.	Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı;	3	4	0	7	1.57
10.	Zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcamayı;	3	1	3	7	1.57
11.	Çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıklarını;	4	1	2	7	1.71
12.	Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini;	4	3	0	7	1.42
13.	Örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmalarını;	4	2	1	7	1.57
14.	Ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmamasını;	3	3	1	7	1.71
15.	Harcamaları artırmadan çalışanların etkin kullanimalarını;	4	3	0	7	1.42
16.	Bana bağlı olan çalışanların işi yapmaları halinde ödüllendirilmelerini;	5	1	1	7	1.42
17.	Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesini;	3	3	1	7	1.71
18.	Yöneticinin işi yapmanı sürekli motive etmesini;	4	1	2	7	1.71
19.	Örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmamasını;	2	1	4	7	2.28
20.	Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmamasını;	0	2	5	7	2.71
21.	Kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleştirilmesini;	3	2	2	7	1.85
22.	Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretkenlerin de ödüllendirilmesini;	6	0	1	7	1.14
23.	Örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmamasını;	6	0	1	7	1.14
24.	Başarılarının grupça paylaşılmasını;	5	2	0	7	1.28
25.	Çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında beklentiler ve motive ederim;	2	3	2	7	2.00
GENEL TOPLAM		97	47	31	175	ΣX 1.59

Grafik 5.4. Vestel'de Liderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin
Tartılı Ortalama Sonuçları



İşletme yöneticileri, vizyon ile ilgili tüm önermeleri çok önemsenmektedir. İlgili beceriye göre, önemsenen ilk önerme, "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceler" ($X=1.07$), ikinci olarak vizyonun çalışanlarca da paylaşılması ($X=1.14$) ve üçüncüsü ise, kısa vadeli düşüncelerin önemsenmemesi ($X=1.50$) gerektiğini vurgulamışlardır. Burada, vizyonun öncelikle uzun vadeli sahip olamaya bağlı olduğu, buna bağlı olarak da, vizyonun herkesçe paylaşılması gerektiği vurgulanara, sağlıklı bir ilişki kurulmuştur.

Yaratıcılık: Yaratıcılıkla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretmelerin de ödüllendirilmesi $X=1.14$ ", "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.71$ " ve "çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=2.00$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden birincisinin 1.00-1.67 puan aralığı "çok önemsiyorum" derecesinde, ikinci ve üçüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Vestel'de, çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilemesinde alternatif üretmeleri halinde ödüllendirilemsi ($X=1.14$) önermesi çok önemsenmiştir. Diğer taraftan, standartlara uyma ve yaratıcı fikir konusunda daha az esnek oldukları ortaya çıkmıştır. İlk önemsenen önerme ile ilişki kurulduğunda, çalışanlardan yaratıcılık beklenirken, bunun gerçekleşmemesi halinde esnekliğin az gösterilmesi ters bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Aynı şekilde, standartlara uyma konusunda 0.57 olumsuz sapma gösterilmesi esnekliğin az olduğunu göstermektedir.

Esneklik: Esneklikle ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmeleri $X=1.42$ ", "çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini $X=1.42$ " ve "kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesi $X=1.85$ " olarak ortaya çıkmıştır. Esneklik için de geçerli olan "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.71$ "dir. Bu

önergelerden ilk ikisinin 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde ve diğerleri 1.68-2.34 puan aralığında “az önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticiler, işin basitleştirilmesi ve performanslarına göre ödüllendirilemeleri konusunda ($X=1.44$), “çok önemsiyorum” derecesinde esneklik göstermektedirler. Dolayısıyla, çalışanlara yönelik bir esneklik sözkonusudur. Ancak, standartlara uyma konusunda ($X=1.71$) çalışanlara yönelik esnekliklerinin az olduğu gözlenmektedir. Diğer taraftan, kendilerine ve örgüte yönelik amaçların bütünleştirilmesinde ($X=1.85$), “çok önemsiyorum” derecesinden 0.17 daha az esneklik gösterdikleri görülmektedir.

Ekip Oluşturabilme: Ekip oluşturmayla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “başarılarımın grupça paylaşılması $X=1.28$ ”, “örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmaları $X=1.57$ ”, “yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmaması $X=1.71$ ” ve “yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=1.71$ ” olarak önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden ilk ikisinin 1.00-1.67 puan aralığı “çok önemsiyorum” derecesinde ve son ikisi 1.68-2.34 puan aralığında “az önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticiler “başarılarımın grupça paylaşılması $X=1.28$ ” önermesine “çok önemsiyorum” derecesinde öncelik vermektedirler. Aynı şekilde, grubun moral seviyesinin aynı olmasını istemeleri ($X=1.57$) ekip oluşturmaya eğilimlerinin olduğu göstermektedir. Ancak, bunun gerçekleşmesi katılımcı bir yapının oluşturulmasına bağlıdır. Bu yapıdan uzaklaşıldığı gözlenmektedir. “Yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmaması $X=1.71$ ” ve “yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=1.71$ ” önermelerinin “az önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmesi, yöneticilerin statülerini korumak istediklerini ve ekip oluturmayla statüleri arasında çelişki ortaya koydukları söylenebilir.

Paradigma Erozyonuna Açık Olma: Paradigma erozyonuna açık olma ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.14$ ", "bir örgütteki temel misyonun gerektiğinde değiştirilmesi $X=1.42$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Yöneticiler, gerek örgütsel değişimde ($X=1.14$) ve gerekse yeniden yapılandırmada ($X=1.42$) paradigma erozyonuna açık olduklarını belirtmektedirler.

İletişim: İletişim ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önerme; "zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcama $X=1.57$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önerme, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Vestel'de koordinasyon sağlanırken, iletişim çok önemsemekle birlikte, ideal noktadan 0.57 olumsuz sapmaktadır.

Sorun Çözme Becerisi: Sorun çözme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları $X=1.42$ ", "zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcama $X=1.57$ " ve "bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratma $X=1.57$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Verilen yanıtlara göre, yöneticilerin sorun çözümünde her önerme için "çok önemsiyorum" derecesinde görüş bildirmeleri, bu konuyu önemsedikleri ve bunun gerçekleşmesinde çalışanların önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Personeli Güçlendirme: Personeli güçlendirme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istedikleri $X=1.57$ ", "örgüt içerisinde rekabeti çekici kılma $X=1.57$ ", "yöneticinin işi

yapanı sürekli motive etmesi $X=1.71$ ", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=2.28$ " ve "insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=2.71$ " olarak önemsenmeler derecelendirilmiştir. Bu önermelerden ilk ikisi 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde, üçüncüsü "az önemsiyorum" derecesinde ve dördüncüsü "önemsemiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

İlgili önermelerden ilk ikisine verilen yanıtlara göre, personelin güçlendirilmesinin, çalışanların öncelikle kişiliklerinin tanınmasına ve rekabet yaratarak geliştirmelerine ($X=1.57$) bağlı olduğu görülmektedir (ideal noktadan 0.57 olumsuz sapma). Ancak, personeli güçlendirmede ilk aşamayı (personeli tanıma) önemseyen yöneticiler, motivasyonu eksik bırakma ($X=1.71$), statülerini koruma ($X=2.71$) ve yönlendirmede kendi fikirlerine öncelik vermeleriyle ($X=2.28$) çalışanları zayıf bırakmaktadırlar.

Çok Boyutluluk: Çok boyutluluk ile ilgili olarak değişkenlerin tümü ele alınmakla birlikte, değişkenlerden ilk dördü için "çok önemsiyorum" ve son üçü için "az önemsemiyorum" değerlemeye alınmıştır.

Yöneticiler, çok boyutlulukta en çok önemsedikleri önermeler: "örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.14$ ", "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri $X=1.14$ ", "sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de ödüllendirilmesi $X=1.14$ " ve "örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması $X=1.14$ " biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

Yöneticiler, çok boyutlulukta en az önemsedikleri önermeler: "Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=2.71$ ", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip

olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=2.28$ " ve "çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=2.00$ " biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden birincisi 2.35 -3.00 puan aralığında "önemsemiyorum" derecesinde ve diğerleri "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

5.3.5. Güral Porselen Bulguları ve Değerlendirmeler

Güral Porselen yöneticilerinin kişisel özellikleri Tablo 5.1. ve Tablo 5.2'deki gibi ortaya çıkmıştır. Güral Porselen, yöneticilerinin örnekleme; ağırlıklı olarak şef düzeyinde (5 kişi) ve bölüm müdürü ve yardımcılarında (2 kişi) oluşmaktadır. Örnekleme diğer bulgular ise; ağırlıklı olarak erkek (5 kişi), yöneticilerin yaş ortalamaları (ort.30), aldıkları ücretten memnuniyet duyanların ağırlıklı ortalaması (evet 4 kişi), eğitim alanları (işletme-iktisat 4-mühendislik 3), eğitim durumları (lisansüstü 2-lisans 5 kişi), kariyer süreleri (ort.6), dil bilenlerin sayısı (5 kişi) ve baba mesleğidir (memur 4 - serbest 2- tarım 1).

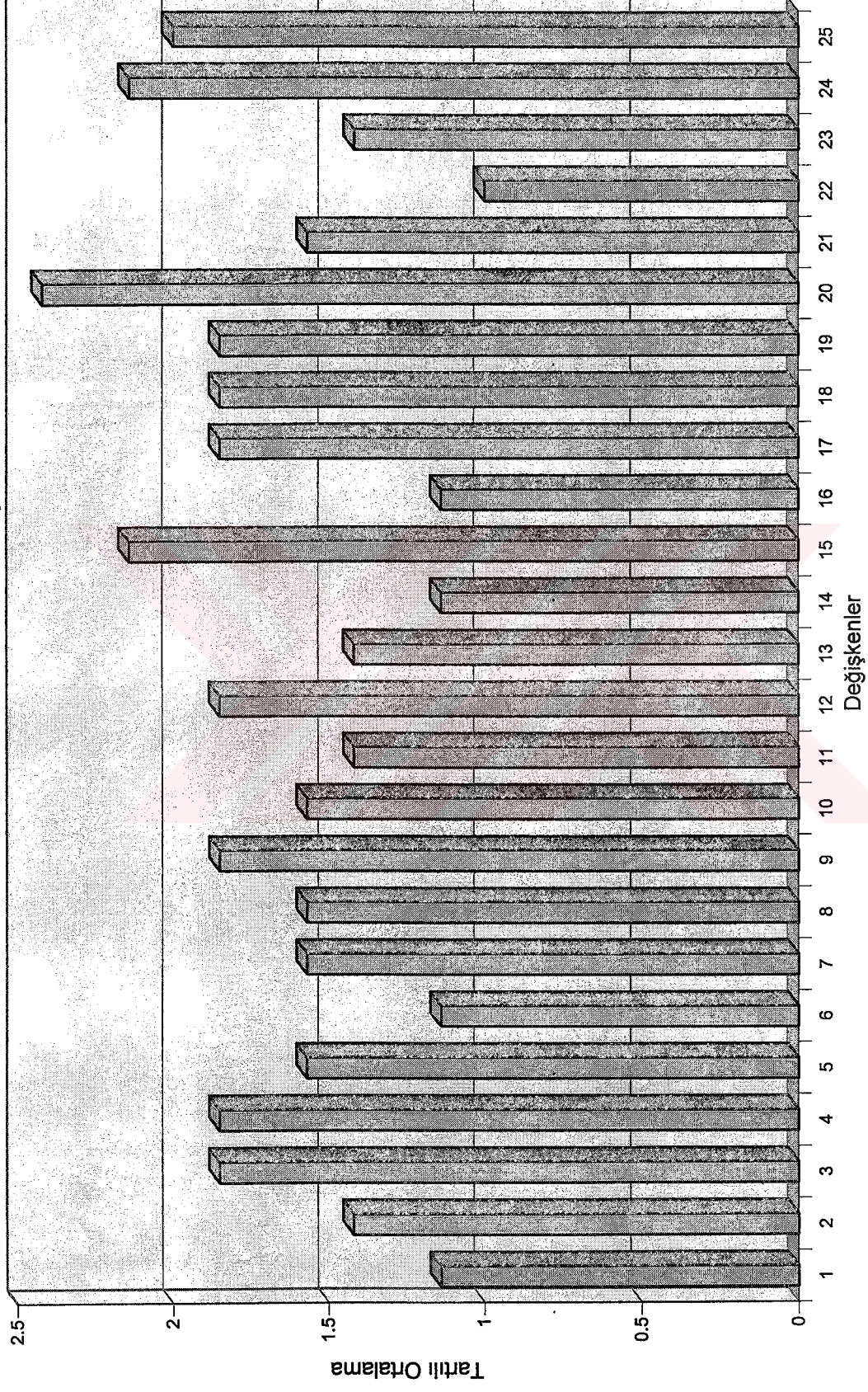
Bu kişisel özelliklere sahip yöneticilerden oluşan Güral Porselenin bulguları ise şöyledir: Dönüştürücü önderlik becerilerine yönelik olan 25 sorunun, derecelendirmelerdeki (şıklar) frekansları, örnekleme oluşturan toplam denek sayısı, tartılı ortalamaları Tablo 5.12'de yer almaktadır.

Vizyon Belirleme ve Yön Çizme-Hayal Gücü: Tablo 5.12'deki değişkenlerin bulguları incelendiğinde; yöneticilerin vizyon belirleme ve yön çizme-hayal gücü ile ilgili benimsedikleri önermeler, "örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması $X=1.42$ ", "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceler $X=1.57$ " ve "işlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama $X=1.57$ " biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum", derecesinde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.12. GÜRAL PORSELEN’de Dönüştürücü Liderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları

Değişkenler	1	2	3	Σ	X
1. Bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güçleştirilmesini;	6	1	0	7	1.14
2. Bir örgütteki temel misyonun (görev alanı) gerektiğinde değiştirilmesini;	5	1	1	7	1.42
3. Bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratmayı;	3	2	2	7	1.85
4. Bir örgüt içerisinde rekabeti çekici kılmayı;	3	2	2	7	1.85
5. Bana bağlı olan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini;	4	2	1	7	1.57
6. Ben bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istediklerini;	6	1	0	7	1.14
7. İşlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri;	4	2	1	7	1.57
8. İşlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmamayı;	3	4	0	7	1.57
9. Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı;	2	4	1	7	1.85
10. Zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcamayı;	3	4	0	7	1.57
11. Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini;	4	3	0	7	1.42
12. Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini;	3	2	2	7	1.85
13. Örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmalarını;	4	3	0	7	1.42
14. Ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmamasını;	6	1	0	7	1.14
15. Harcamaları artırmadan çalışanların etkin kullanılmalarını;	2	2	3	7	2.14
16. Bana bağlı olan çalışanların işi iyi yapmaları halinde ödüllendirilmelerini;	6	0	1	7	1.14
17. Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesini;	2	4	1	7	1.85
18. Yöneticinin işi yapmanı sürekli motive etmesini;	3	2	2	7	1.85
19. Örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmamasını;	3	2	2	7	1.85
20. Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmamasını;	0	4	3	7	2.42
21. Kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleştirilmesini;	4	2	1	7	1.57
22. Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretkenlerin de ödüllendirilmesini;	7	0	0	7	1.00
23. Örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmamasını;	4	3	0	7	1.42
24. Başarılarımızın grupça paylaşılmasını;	1	4	2	7	2.14
25. Çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında beklere ve motive ederim;	2	3	2	7	2.00
GENEL TOPLAM	90	58	27	175	ΣX 1.63

Grafik 5.5. Güral Porselen'de Liderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları



Yaratıcılık: Yaratıcılıkla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de ödüllendirilmesi $X=1.00$ ”, “çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.42$ ” ve “çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=2.00$ ” olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden ilk ikisi 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde, üçüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında “az önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Esneklik: Esneklikle ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini $X=1.57$ ”, “kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesi $X=1.57$ ” ve “çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmeleri $X=1.85$ ” biçimindedir. Esneklik için de geçerli olan “çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.42$ ”dir. Bu önermelerden üçüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında “az önemsiyorum” derecesinde ve diğerleri 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Ekip Oluşturabilme: Ekip oluşturmayla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmaması $X=1.14$ ”, “örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmaları $X=1.42$ ”, “yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=1.85$ ” ve “başarılarımın grupça paylaşılması $X=2.14$ ” olarak önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden ilk ikisinin 1.00-1.67 puan aralığı “çok önemsiyorum” derecesinde ve son ikisi de 1.68-2.34 puan aralığında “az önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmiştir.

Paradigma Erozyonuna Açık Olma: Paradigma erozyonuna açık olma ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; “bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.14$ ”, “bir örgütteki temel misyonun gerektiğinde değiştirilmesi $X=1.42$ ” olarak ortaya

çıkıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

İletişim: İletişim ile ilgili değişkende yöneticilerin benimsedikleri önerme; "zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcama $X=1.85$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önerme, 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Güral Porselende, koordinasyon sağlanırken, iletişimin önemsenmediği ya da mekanik olarak önceden belirlenen sürece göre yapılması gibi bir düşüncenin varlığı sözkonusudur. Dolayısıyla, ideal noktadan 0.85 olarak önemli bir derecede olumsuz saptığı gözlenmektedir.

Sorun Çözme Becerisi: Sorun çözme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcama $X=1.57$ ", "bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratma $X=1.85$ " ve "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları $X=2.14$ " biçimindedir. Bu önermelerden birincisinin 1.00-1.67 puan aralığı "çok önemsiyorum" derecesinde ve diğerlerinin 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Personeli Güçlendirme: Personeli güçlendirme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istedikleri $X=1.14$ ", "örgüt içerisinde rekabeti çekici kılma $X=1.85$ ", "yöneticinin işi yaparı sürekli motive etmesi $X=1.85$ ", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=1.85$ " ve "insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=2.42$ " biçimindedir. Bu önermelerden birincisinin 1.00-1.67 puan aralığı "çok önemsiyorum" derecesinde, ikincisi ve üçüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde ve dördüncüsü 2.35-3.00 puan aralığında "önemsemiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Çok Boyutluluk: Çok boyutluluk ile ilgili olarak değişkenlerin tümü ele alınmakla birlikte, değişkenlerden ilk üçü için “çok önemsiyorum” ve son üçü için de “az önemsemiyorum” değerlemeye alınmıştır.

Yöneticiler, çok boyutlulukta en çok önemsedikleri önermeler: “Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de ödüllendirilmesi $X=1.00$ ”, “örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.14$ ” ve “çalışanların hayattan ne istedikleri $X=1.14$ ” biçimindedir. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında “çok önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmektedir.

Yöneticiler, çok boyutlulukta en az önemsedikleri önermeler: “Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=2.42$ ”, “başarılarımın grupça paylaşılması $X=2.14$ ” ve “çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=2.00$ ” biçimindedir. Bu önermelerin birincisi 2.34-3.00 puan aralığında “önemsemiyorum” derecesinde ve diğerleri 1.68-2.34 puan aralığında “az önemsiyorum” derecesinde gerçekleşmektedir.

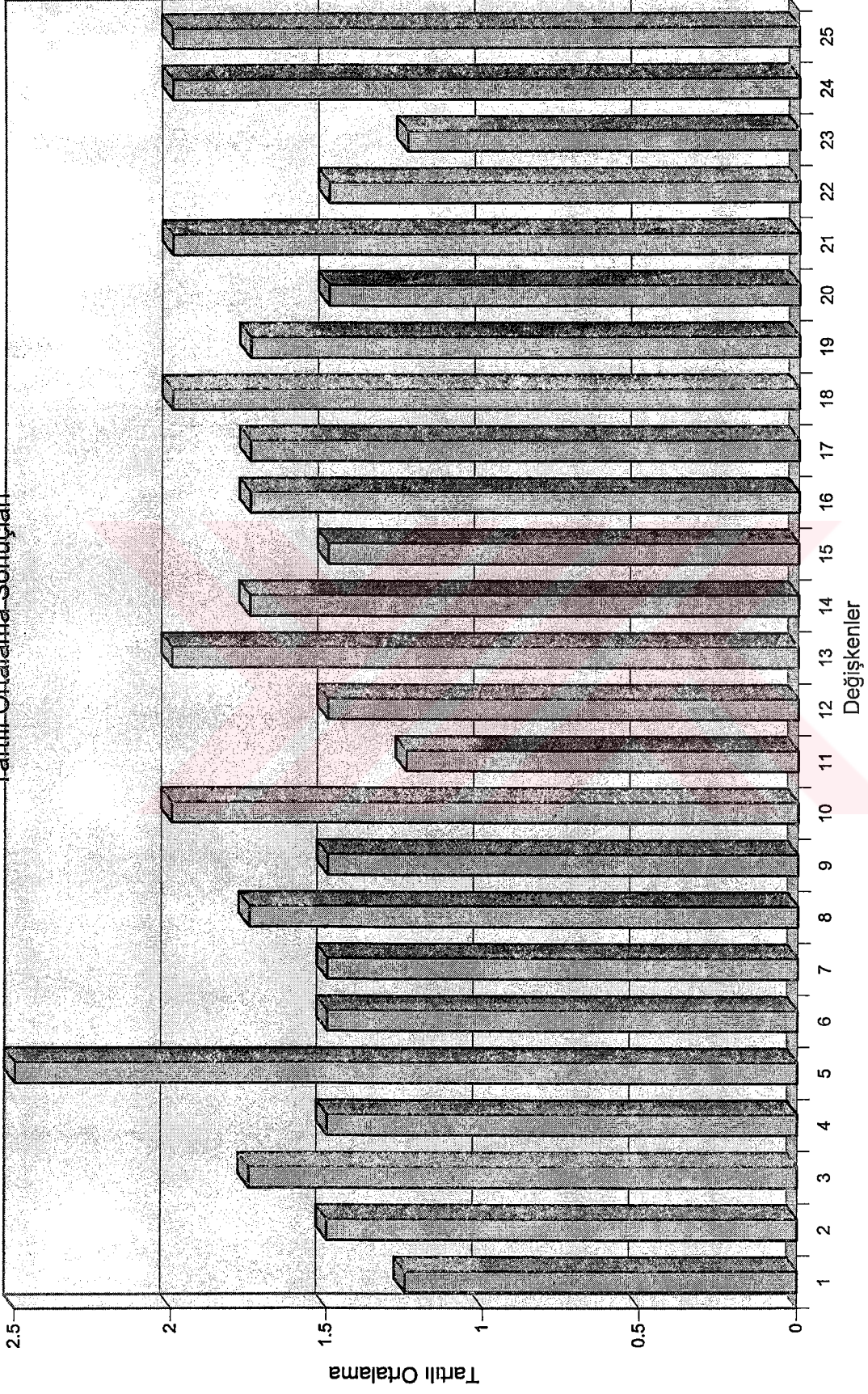
5.3.6. Güral Kiremit Bulguları ve Değerlendirmeler

Güral Kiremit yöneticilerinin kişisel özellikleri Tablo 5.1. ve Tablo 5.2'deki gibi ortaya çıkmıştır. Güral Kiremit yöneticilerinin örnekleme; ağırlıklı olarak şef düzeyinde (4 kişi) ve bölüm müdürü ve yardımcılarında (1 kişi) oluşmaktadır. Örnekleme'deki diğer bulgular ise; ağırlık olarak erkek (3 kişi), yöneticilerin yaş ortalamaları (ort.25), aldıkları ücretten memnuniyet duyanların ağırlıklı ortalaması (evet 3 kişi), eğitim alanları (işletme-iktisat 2-kamu yönetimi 1-teknik lise 1), eğitim durumları (lisansüstü 3-lise 1 kişi), kariyer süreleri (ort.3), dil bilenlerin sayısı (1 kişi) ve baba mesleğidir (memur 2 - serbest 2).

Tablo 5.13. GÜRAL KİREMİT'de Dönüştürücü Liderlik Becerileriyle İlgili Sayısal Verilerin Frekans ve Tartılı Ortalamaları

Değişkenler		1	2	3	Σ	X				
1.	Bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısız dengelerin güçleştirilmesini;	3	1	0	4	1.25				
2.	Bir örgütteki temel misyonun (görev alanı) gerektiğinde değiştirilmesini;	2	2	0	4	1.50				
3.	Bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratmayı;	2	1	1	4	1.75				
4.	Bir örgüt içerisinde rekabeti çekici kılmayı;	3	0	1	4	1.50				
5.	Bana bağlı olan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini;	0	2	2	4	2.50				
6.	Ben bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istediklerini;	2	2	0	4	1.50				
7.	İşlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri;	3	0	1	4	1.50				
8.	İşlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmamayı;	1	3	0	4	1.75				
9.	Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı;	2	2	0	4	1.50				
10.	Zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcamayı;	1	2	1	4	2.00				
11.	Çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıklarını;	3	0	1	4	1.25				
12.	Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini;	3	0	1	4	1.50				
13.	Örgütte üst ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmalarını;	1	2	1	4	2.00				
14.	Ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmalarını;	2	1	1	4	1.75				
15.	Harcamaları artırmadan çalışanların etkin kullanılmalarını;	3	0	1	4	1.50				
16.	Bana bağlı olan çalışanların işi yapmaları halinde ödüllendirilmelerini;	2	1	1	4	1.75				
17.	Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesini;	1	3	0	4	1.75				
18.	Yöneticinin iş yapmayı sürekli motive etmesini;	1	2	1	4	2.00				
19.	Örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmamasını;	1	3	0	4	1.75				
20.	Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmamasını;	0	3	0	3	1.50				
21.	Kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleştirilmesini;	1	2	1	4	2.00				
22.	Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretkenlerin de ödüllendirilmesini;	3	0	1	4	1.50				
23.	Örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmamasını;	3	1	0	4	1.25				
24.	Başarılarının grupça paylaşılmasını;	1	2	1	4	2.00				
25.	Çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekler ve motive ederim;	1	2	1	4	2.00				
GENEL TOPLAM					45	37	18	100	ΣX	1.69

5.6. Güral Kiremit'te Liderlik Becerileriyle İlgili Değişkenlerin Tartılı Ortalama Sonuçları



Bu kişisel özelliklere sahip yöneticilerden oluşan Güral Kiremit bulguları ise Őyledir: Dönüştürücü nderlik becerilerine yönelik olan 25 sorunun, derecelendirmelerdeki (Şıklar) frekansları, rneklemi oluşturan toplam denek sayısı, tartılı ortalamaları Tablo 5.13'de yer almaktadır.

Vizyon Belirleme ve Yn Çizme-Hayal Gücü: Tablo 5.13'deki değişkenlerin bulguları incelendiğinde; yöneticilerin vizyon belirleme ve yn çizme-hayal gücü ile ilgili benimsedikleri önermeler; "rgt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılması $X=1.25$ ", "işlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceler $X=1.50$ " ve "işlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmama $X=1.75$ " biçiminde ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden birinci ve ikincisinin 1.00-1.67 puan aralıkları "çok önemsiyorum" derecesinde ve üçüncüsü 1.67-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekteŐmiŐtir.

Yaratıcılık: Yaratıcılıkla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.25$ ", "sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretenlerin de dllendirilmesi $X=1.50$ " ve "çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekleme ve motive etme $X=2.00$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerden ilk ikisi 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde, üçüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekteŐmiŐtir.

Esneklik: Esneklikle ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmeleri $X=1.50$ ", "kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen Şirket amaçlarının da gerçekteŐmesi $X=2.00$ " ve "çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini $X=2.50$ " biçimindedir. Esneklik için de geçerli olan "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.25$ "dir. Bu önermelerden birinci ve dördüncüsü 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde, ikincisi

1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde ve üçüncüsü 2.35-3.00 puan aralığında "önemsemiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Ekip Oluşturabilme: Ekip oluşturmayla ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmaması $X=1.75$ ", "örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmaları $X=2.00$ ", "yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesi $X=1.75$ " ve "başarılarımın grupça paylaşılması $X=2.00$ " olarak önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Paradigma Erozyonuna Açık Olma: Paradigma erozyonuna açık olma ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.25$ ", "bir örgütteki temel misyonun gerektiğinde değiştirilmesi $X=1.50$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

İletişim: İletişim ile ilgili değişkende yöneticilerin benimsedikleri önerme; "zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcama $X=1.50$ " olarak ortaya çıkmıştır. Bu önerme, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Sorun Çözme Becerisi: Sorun çözme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "harcamaları arttırmadan çalışanların etkin kullanılmaları $X=1.50$ ", "bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratma $X=1.75$ " ve "zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcama $X=2.00$ " biçimindedir. Bu önermelerden birincisinin 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde ve diğerleri "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Personeli Güçlendirme: Personeli güçlendirme ile ilgili değişkenlerde yöneticilerin benimsedikleri önermeler; "bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istedikleri $X=1.50$ ", "örgüt içerisinde rekabeti çekici kılma $X=1.50$ ", "insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmaması $X=1.50$ ", "örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmaması $X=1.75$ " ve "yöneticinin işi yapanı sürekli motive etmesi $X=2.00$ " biçimindedir. Bu önermelerin ilk üçünün 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde ve dördüncüsü 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmiştir.

Çok Boyutluluk: Çok boyutluluk ile ilgili olarak değişkenlerin tümü ele alınmakla birlikte, değişkenlerden ilk üçü için "çok önemsiyorum" ve son üçü için de "az önemsemiyorum" değerlemeye alınmıştır.

Yöneticiler, çok boyutlulukta en çok önemsedikleri önermeler: "örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesi $X=1.25$ ", "çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıkları $X=1.25$ " ve "örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmasını $X=1.25$ " biçimindedir. Bu önermelerin tümü, 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

Yöneticiler, çok boyutlulukta en az önemsedikleri önermeler: "Bana bağlı olan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmeleri $X=2.50$ ", "Zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcama $X=2.00$ " ve "örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmaları $X=2.00$ " biçimindedir. Bu önermelerden birincisi 2.35-3.00 puan aralığında "önemsemiyorum" derecesinde ve diğerleri 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmektedir.

5.4. DÜŞÜNSEL BOYUTTAKİ ARİTMETİK ORTALAMALARIN İŞLETMELERDE UYGULANMA DÜZEYİ

Anket bulgularından hareketle ortaya çıkan düşünsel boyuttaki aritmetik ortalamaların en fazla ve en az değerlerin analiz edilerek; bu bağlamda, işletme yöneticileri ile yapılan mülakatlar sonucunda, ilgili becerilerin işletmelerde uygulanma oranları üzerinde durularak gerekli değerlendirmeler yapılacaktır.

5.4.1. Düşünsel Boyuttaki En Fazla ve En Az Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilmesi

Bu bölümün, "Araştırmanın Tanımlanması" kısmında ifade edildiği gibi, anket soruları, yöneticilerin düşünsel boyutta dönüştürücü önderlik profillerinin belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır.

Düşünsel boyutta, örneklerdeki yöneticilerin çoğunluğu (Güral Kiremit hariç), dönüştürücü önderlik becerilerinin gereğine inandıkları ve bilinçli oldukları gözlenmektedir (Tablo 5.14).

Düşünsel boyutta, işletmelerin genel ortalamaları ele alındığında ideal noktadan, Şişecam 0.46, Dünya Halı 0.43, Güral Cam 0.37, Vestel 0.59, Güral Porselen 0.63 ve Güral Kiremit 0.69 sapmaktadırlar. Oranlara bakıldığında, Güral Cam'ın en az; Güral Kiremit ise en fazla sapma göstermiştir. Yapılan mülakatlar sonucunda, bunun temel gerekçesi olarak, şunlar söylenebilir:

Güral Kiremit, sektörde uzun süreden beri faaliyette bulunması ve işletmenin baba yadigarı olarak görülmesi, bir takım dönüşümlerin yapılmasına bir engel olarak görülmektedir. Kadrolamanın daha çok aile ve akraba ilişkilerine dayandırılması dönüşümün yapılmasında başka bir engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla, teknik yönden bile, bir takım yeniliklerin yapılmasının zorlaştığı bir yapı oluşmuştur. Ancak, işletmenin sektörde başarılı olması, yaşam eğrisinde olgunluk

döneminde bulunmasının büyük rolü vardır. Ayrıca, uzun süredir aynı sektörde faaliyette bulunma, belli bir pazar payına sahip olma, yönetim ve üretimde uzmanlaşmış olma vb. üstünlükler işletmede başarıyı dinamik tutmaktadır.

Güral Cam ise; işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün çok dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle, yeni yönetim tekniklerinden yararlanmayı ve yöneticilerinin dönüştürücü özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Örgütte yönetimin her kademesine, dönüşüme her zaman hazır olma psikolojisinde olan genç ve nitelikli kuşakların seçilmesi ve sürekli eğitime tabi tutulmaları; ayrıca yalın bir örgüt yapısı oluşturma, bölüm sorumlularının ekip olarak algılanması, üst yönetimin ful yetki ve sorumluluk devri vb., yöneticilerde dönüşümcü özelliklerin gelişmesine zemin hazırlamaktadır. İşletmeler bazında, dönüşümcü özelliklerin düşünsel boyutta *Güral Cam*'da en üst düzeyde gerçekleşmesinde bu faktörlerin etkisi büyüktür.

5.4.2. Düşünsel Boyuttaki Aritmetik Ortalamaların İşletmelerde Uygulanma Oranları

Her bir işletmenin, değişkenlere (anket soruları) bağlı tartılı ortalamalarında elde edilen aritmetik ortalamaları, Tablo 5.14'de gösterilmiştir. Buna bağlı olarak, her bir işletmenin düşünsel boyuttaki aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ve bunların uygulanma oranları (%) gözönünde bulundurularak, uygulama boyutlarının aritmetik ortalamaları bulunmuştur.

Örneklemdaki çoğu işletmelerin yöneticilerinde, düşünsel boyutta 1.00-1.68 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde dönüşümcü özelliklere sahip oldukları ($X_{AD}=1.55$) ve bu becerileri kazanmak ve geliştirme eğilimlerinin olduğu gözlenmektedir. Düşünsel boyuttaki ortalamanın, önemsenme derecesi "çok önemsiyorum" düzeyinde gerçekleşmiş olması, örneklemdaki yöneticilerin konuya pozitif yaklaşıklarını da göstermiştir. Ancak, her bir işletmede müdür ve bölüm sorumlusu pozisyonunda bulunan yöneticilerle yapılan mülakatlar sonucunda,

düşünsel boyuttaki ortalamaların uygulanma oranları farklı olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 5.14). İşletmelere göre, düşünsel boyuttaki ortalamaların gerçekleşme oranları şöyledir: Şişecam %45, Dünya Halı %85, Güral Cam %75, Vestel %60, Güral Porselen %40, Güral Kiremit %30'dur. İşletmelerin ilgili oranları, aşağıdaki gibi formüle edilerek uygulama boyutu tespit edilmiştir:

Uygulama Boyutu (X_{AU}) =

$$\text{Düşünsel Boyut } (X_{AD}) + [\text{Düşünsel Boyut } (X_{AD}) \times \text{Uygulayamama Oranı (\%)}]$$

Formülasyonda uygulama oranı yerine uygulayamama oranının ele alınma nedeni, değişkenlerin ters derecelendirmeye tabi tutulmasından kaynaklanmaktadır (örnek: 3.2.1 yerine 1.2.3 biçiminde derecelendirilmiştir).

İşletmelere göre, uygulama boyutunun aritmetik ortalamaları şu şekilde ortaya çıkmıştır: Şişecam $X_{AU}=2.26$, Dünya Halı $X_{AU}=1.64$, Güral Cam $X_{AU}=1.71$, Vestel $X_{AU}=2.07$, Güral Porselen $X_{AU}=2.60$, Güral Kiremit $X_{AU}=2.87$ 'dir.

Dönüşümü gerçekleştirmede daha yatkınlık gösteren (yatkınlık Güral Cam'da en fazla $X_{AD}=1.37$) Dünya Halı yöneticileri, düşünsel boyutta tartılı ortalama değerlerinin aritmetik ortalaması $X_{AD}=1.43$ noktasında iken, %85'lik uygulama oranı, 0.21 sapmayla ile bu becerileri $X_{AU}=1.64$ ile en fazla uygulayabilmektedirler. İdeal noktanın 1.00 olması varsayımından hareketle, Dünya Halı yöneticilerinin ($X_{AU}=1.64$) dönüştürücü özelliklere daha çok sahip olduklarını söyleyebiliriz.

İkinci sırada 0.34 sapmayla Güral Cam ($X_{AU}=1.71$), üçüncü sırada 0.48 sapmayla Vestel ($X_{AU}=2.07$), dördüncü sırada 0.80 sapmayla Şişecam ($X_{AU}=2.26$) ve beşinci sırada da 0.97 sapmayla Güral Porselen ($X_{AU}=2.60$) yer almıştır.

Dönüştürücü özelliklerden en fazla sapmanın ise (1.18), altıncı sırada Güral Kiremit'de olduğu gözlenmektedir.

Aritmetik ortalamalara göre, dönüştürücü özelliklerin gerçekleşmesinde, sadece Dünya Halı yöneticilerinin 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde (ideal noktadan 0.64 sapma); Güral Cam, Şişecam ve Vestel yöneticilerinin 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde ve diğer işletme yöneticilerinin ise 2.35-3.00 puan aralığında "önemsemiyorum" derecelendirmesinde ilgili değişkenleri önemsemedikleri ortaya çıkmıştır. Farklı sektörlerde ve farklı yerleşim birimlerinde yapılan anket çalışmasında, ana kütle olarak ilgili işletmelerin tüm yöneticilerinin dönüştürücü önderlik becerileri araştırılmıştır. Ana kütle olarak bu işletmelerin tüm yöneticileri varsayılırsa, örnekleme baz alınan ve araştırmaya konu olan işletme yöneticileri, $X_{AU}=2.23$ ile dönüştürücü önderlik becerilerini, önemsemiyorum bölgesine yakın 1.68-2.34 puan aralığında "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleştirebilmektedirler.

Bu bağlamda, örnekleme yöneticilerin düşünsel boyutta önderlik becerilerini benimserken ($X_{AD}=1.55$ - 1.00-1.67 puan aralığında "çok önemsiyorum" derecesinde), örgütsel düzeyde bu becerileri "az önemsiyorum" derecesinde ($X_{AU}=2.23$ - 1.68-2.34 puan aralığında) gerçekleştirebilmektedirler. Her iki ortalama arasındaki sapmanın gerekçesi; dönüşümün işletmeler için kaçınılmaz olduğu yöneticilerce algılanmakta ve bunun için bir takım şeylerin yapılması gerektiği bilinmekte; ancak ilgili becerilerin "az önemsiyorum" derecesinde gerçekleşmesinin nedenleri; bilgi eksikliği, yetersizlik, problemin tanımlanamaması (kriz ortamı), nitelikli ve deneyimli insan kaynağının olmayışı vb. sorunlar olarak söylenebilir.

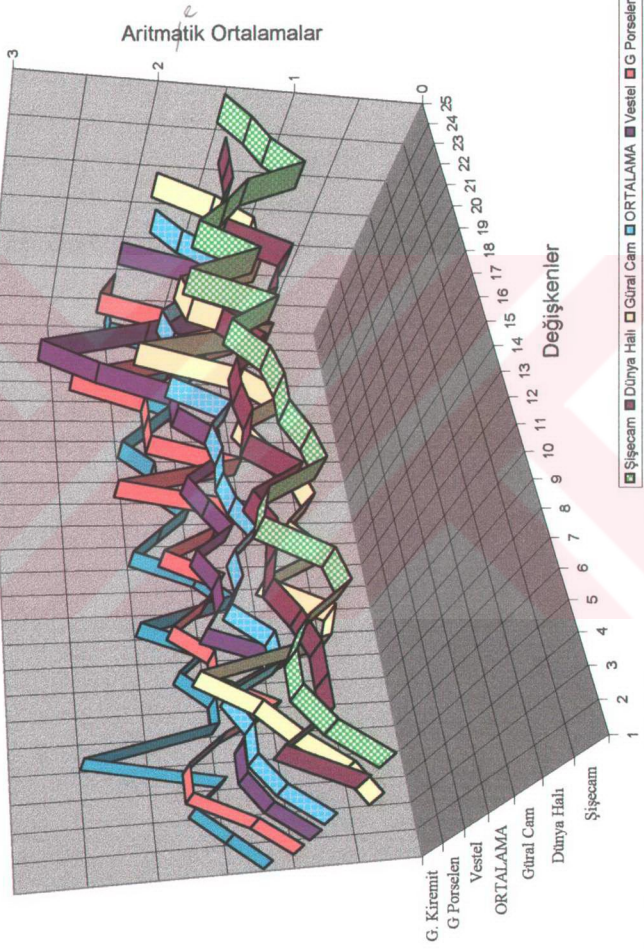
Tablo 5.14. Düşünsel Boyuttaki Tartılı Ortalamaların İşletmelerde Uygulanma Oranları

	1 Frekans)	2 (Frekans)	3 (Frekans)	Σ	XAD (Düşünsel Boyut)		Uygulama Oranı (%)	Uygulayamama Oranı (%)	XAU (Uygulama Boyutu) XAD+(XAD . %)
					XAD	SS			
Şişecam	268	119	63	450	1.46	0.214	45	55	2.26
Dünya Halı	276	224	50	550	1.43	0.162	85	15	1.64
Güral Cam	238	89	23	350	1.37	0.319	75	25	1.71
Vestel	97	47	31	175	1.59	0.358	60	40	2.07
Güral Porselen	90	58	27	175	1.63	0.363	40	60	2.60
Güral Kiremit	45	37	18	100	1.69	0.300	30	70	2.87
TOPLAM/ORT.	1014	574	212	1800	XAD 1.55	Ort. 0.286	Ort. 55.9	Ort. 44.1	XAU 2.23

XAD = Toplam Tartılı Ortalamaların Düşünsel Boyuttaki Aritmetik Ortalaması

XAU = Toplam Tartılı Ortalamaların Uygulama Boyutundaki Aritmetik Ortalaması

Grafik 5.7. Değişkenlerin Düşünsel Boyuttaki Aritmetik Ortalama Diyagramları



5.5. ÖRNEKLEMİN UYGULAMA BOYUTUNUN WILCOXON İŞARETLİ MERTEBELER TESTİ

Yukarıda ifade edildiği gibi, 6 işletmenin her bir yöneticisine 25 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket uygulamasından sonra verilen yanıtlara ilişkin her bir yöneticinin verdiği yanıtların tartılı ortalamaları bulunmuştur.

Bu çalışmada yer alan 72 gözlem biriminin 6 işletme içinde sayıca farklı olarak dağıldığı ve gözlem birimi sayısının bazı işletmelerde çok az olduğu gerçeği, örneklem ortalamalarının karşılaştırılması için kullanılan klasik parametrik Z ve t testlerinin kullanım şansını ortadan kaldırmaktadır.³

Çalışmanın amacı doğrultusunda, parametrik olmayan testler içerisinde yapılan incelemeler sonucunda, Wilcoxon İşaretlili Mertebeler Testi'nin araştırmamıza en yatkın sınama yaklaşımı olduğu sonucuna varılmıştır.

Wilcoxon İşaretlili Mertebeler Testi'nin seçilmesindeki temel amaç, parametrik olmayan verilerle, örneklem ile ana kütle arasındaki ilişkinin test edilmesidir. Zaten, bu test türü de buna yönelik olarak tasarlanmıştır. İlgili test, istatistik biliminde "Parametrik Olmayan Testler" grubunda incelenir ve sıralı ölçekli verilere uygulanır. Zaten, çalışmamızdaki veriler de sıralayıcı Likert ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. "Özellikle sosyal bilimlerdeki araştırmalarda elde edilen veriler bu özelliği göstermektedir. Örneğin; bireyler, davranışlarına ya da düşünce biçimlerine göre sıralanabilir... Bu tür örneklerde gerçek değerler bilinmese de örnekleri sıralamak mümkündür. Bu

³ ANDERSON, David A. – SWEENEY, Dennis F.- WILLIAMS, Thomas A., *Statistics For Business and Economics*, West Publishin Company, 1993, s. 284-335.

gibi durumlarda, genelde normal dağılışı varsayan parametrik yöntemler kullanılmamaktadır. Dolayısıyla, parametrik olmayan testler genelde örneklemin geldiği ana kütlede dağılışı etkilenmez.”⁴

HİPOTEZ

Tablo 5.14'deki uygulama boyutunda çıkan dönüştürücü önderlik becerileri şöyledir:

2.26 1.64 1.71 2.07 2.60 2.87

Wilcoxon İşaretli Mertebeler Testi'ne yönelik olarak, ana kütledeki yöneticilerin dönüştürücü önderlik becerilerinin medyanının 1.90 olup olmayacağına ilişkin hipotez aşağıdaki gibidir.

$H_0 : M = M_0 = 1.90$ Dönüştürücü önderlik ölçeğinde ana kütledeki yöneticilerin ilgili becerilerinin değeri 1.90'dır.

$H_1 : M < M_0$ Dönüştürücü önderlik ölçeğinde ana kütledeki yöneticilerin ilgili becerilerinin değeri 1.90'dan daha azdır.

⁴ Daha geniş bilgi için bkz; İKİZ, Fikret-PÜSKÜLCÜ, Halis-EREN, Şaban, **İstatistiğe Giriş**, Barış Yayınları, İzmir, 1996, s.335-340.; KAZMIER, Leonard-POHL, Norval F., **Basic Statistics For Business And Economics**, Second Edition, McGraw Hill, New York, 1987, s.487-522.

İncelenen altı işletmedeki yöneticilerin dönüştürücü önderlik becerileri, H_0 'da belirlenen medyandan ($M_0=1.90$) farkları, bunların sıra numaraları ve test istatistiği (S_+)Tablo 5.15' de verilmiştir.

Tablo 5.15. Örneklerin Wilcoxon İşaretli Mertebeler Test Tablosu

İşletmeler	Şişecam	Dünya Halı	Güral Cam	Vestel	G. Porselen	G. Kiremit
Ortalamalar	2.26	1.64	1.71	2.07	2.60	2.87
Medyan farkı (x_i-M_0)	0.36	-0.26	-0.19	0.17	0.70	0.97
Sıra Numarası	4	3	2	1	5	6
İşaretli Sıra Numarası	4	-3	-2	1	5	6

$$S_+ = 4+1+5+6 = 16$$

$$P_0 < \alpha \Rightarrow H_0 \text{ ise reddet}$$

$$0.031 > 0.01 \Rightarrow P_{0.01} \text{ reddetme}$$

Bundan sonra, incelenen işletme sayısı $n=6$ olduğuna göre, Ek 2'deki Tablodan H_0 altında S_+ 'nın 17 ya da daha büyük ($S_+ = 18$) gözlemlene olasılığının 0.109 olduğuna görülmektedir. Bu olasılık doğrultusunda, ortaya konulan alternatif hipotez %99 güvenlilik derecesinde $\alpha = 0.01$ 'den büyük olduğu için H_0 red edilemez. Yani ilgili ana kütlelerin medyanı tutarlıdır ve dönüştürücü önderlik becerileri 1.90'dan küçük değildir.

Buna göre; Ho kabul edilmiştir. Dolayısıyla Ho'daki ifade geçerlidir. Üçlü Likert ölçeğine göre; işletme yöneticilerinin ilgili dönüştürücü önderlik becerileri 1.90'den farklı değildir.

Dönüştürücü önderlik ölçeğindeki tüm işletme yöneticilerinin ilgili becerilerinin değeri 1.90'den farklı değildir. Dolayısıyla, bu işletmelerdeki yöneticilerin dönüşüm odaklı olarak, ilgili becerilerde belli bir düzeyde oldukları, dönüşümün gerçekleştirilmesi gerektiği noktasında bilinçli olmakla birlikte, yeterli bilgi birikimine sahip olmadıkları için gerekli performansı gösterememektedirler.

Diğer taraftan, dönüştürücü önderlik ölçeğinde ideal nokta olan 1'den 0.90 düzeyinde uzaklaşmış olması, yöneticilerin 1.90 düzeyinde ilgili becerileri önemsemeleri yeterli değildir. Dönüşümün süreklilik kazanması, her geçen gün yeni düşünceleri gerektirmekte ve dolayısıyla işletme yöneticilerinin bu noktada ilgili becerileri uygulama oranları azalmaktadır.

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın kuramsal yapısı, yöneticilerle yapılan mülakatlar, anket bulguları ve gözlemlere dayalı genel sonuç ve değerlendirmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Çevresel ortamdaki dönüşümden, işletmeler doğrudan etkilenmektedirler. Günümüzde gerçekleşen dönüşüm, önceki dönemlere göre daha yoğunluk kazanmış ve daha kısa sürelerde gerçekleşmektedir. Artık, işletme yöneticileri durumsallığın ötesinde, çok boyutlu olmak ve diğer kuramların parçalarından yaralanmak zorunda kalmışlardır. Bunun en somut örneği, yeni yönetim teknikleridir.

Bu oluşum, işletme yöneticilerinin şu konuları dikkate almalarını gerektirmiştir: Küresel rekabet, esneklik, yaratıcılık, girişimcilik ve çok boyutluluk. Bu bağlamda, işletmecilikte güncellenen konu, yöneticilerdeki dönüştürücü özelliklerin varlığı olmuştur.

Yöneticilerin paradigma değişimine açık olmaları, bir takım dönüşümcü özellik ve becerileri kendilerinde bulundurmaları halinde başarılarından sözedilebilir. Bunun gerçekleşmesi ise, öncelikle ilgili becerilerin

benimsenmesi ve sonrasında bunların tam zamanında uygulanmasına bağlıdır.

Yöneticiler yeni yönetim teknikleri ve insan kaynaklarını bütünleştirerek dönüşümü gerçekleştirebilirler. Bunun için, işletme personeli güçlendirilerek, sürekli motivasyon ve destek sağlanmalıdır.

Yönetim alanındaki yeni gelişmelerden biri olan personeli güçlendirme (empowerment) ile, işi fiilen yapan insanın o işle ilgili tüm kararları verebilmesinin sağlanması gerekmektedir. Bunun temel gerekçesi, işi fiilen yapanın direkt olarak müşteri ile ilişkide bulunmasıdır. Yetki devri ile güçlendirilen personel, müşteri istekleri doğrultusunda hemen karar verebilecektir. Dönüştürücü önder personeli etkin yönlendirirken, “personeler ne vermeliyiz ya da ne yapmalıyız ki, işletme için yararlı sayılacak şekilde davranınsın?” sorusu yerine; “personelin kendisini yetiştirmesi, geliştirmesi ve sonuç olarak işinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için ne yapmalıyız?” sorusuna yanıt aramalıdır.

Görüldüğü gibi, yeni yönetim anlayışı çerçevesinde, yönetici karar vermede tek başına yetersiz kalmakta ve çok boyutluluğun sağlanması için, diğer insanlardan da yararlanmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Yöneticiler, tüm çalışanların katılımını sağlayarak küresel çevrede başarılı olabilirler. Dolayısıyla, yöneticilerin işletmecilik alanında başarılı ve ilgili alanda formasyona sahip olmaları ya da çeşitli eğitim programlarıyla bilgi birikimlerini arttırmaları gereklidir. Ülkemizde, 1990’lı yılların sonlarında gerek üniversitelerde ve gerekse özel kurslarda yoğunlaşan, işletmecilik alanındaki bu eğitim programları bunun bir göstergesidir.

Yöneticileri birbirlerinden ve yönetici önderleri diğerlerinden ayıran özellikler bütünü olan vizyon gücü, geleceğin öngörülmesi ve günümüze

taşınması anlamını içerir. Yöneticilerin gelecekle ilgilenme zorunlulukları modern yaklaşımından öte, modern ötesi bir yaklaşımı ifade eder. Modern yaklaşım, çağı yaşama ve günceliğin korunması anlamına gelir. Modern ötesi ise, birleştiriciliğe (eklektizm), kuralsızlığa, çok kültürlü bir anlayışla, geleceğin bugünden yaşanmasını ifade eder. Bu şekilde bir iddianın gerçekleşmesi de, ekip anlayışının yerleşmesi ile doğru orantılıdır. Küresel rekabet ortamında, modern ötesi anlayışta ve Yeni Dünya Düzeni'ne göre, ülkeler, şirketler ve insanlar bloklaşmakta ya da grup halinde davranmak zorunda kalmışlardır. Bu makro düzeyde gerçekleşirken, mikro alanda da yansıması olmuştur. İşletmecilikte de, yöneticiler, ekip oluşturmak ve buna göre davranmak ve karar merkezinde ekibin anlayışının yerleştirilmesi gereklidir.

Genel çerçevede konu ele alınırsa, dönüştürücü önderlik, diğer önderlik kuramlarından farklı olarak, önderlik kuramını açıklamada çok boyutlu bir yaklaşımı benimsemiştir. Diğer önderlik kuramları önderliğin sadece belli bir boyutunu açıklarken; bu kuram önderliğin hemen hemen bütün boyutları ile ele alınmaktadır.

Dönüştürücü önderliğin kuramsal açıdan diğer bir özelliği de parçalardan yararlanabilmesidir. Başka deyişle, dönüştürücü önderlik kuramı, bütün yaklaşımların ortaya koymuş olduğu değerlerden yararlanarak birleştirici (eklektik) bir model ortaya koyarak önderliğin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Genel karakter açısından bakıldığında, dönüştürücü önderlik organik bir önderlik kuramıdır. Olayları, süreçleri ve genel olarak organik bir yapı çerçevesinde değerlendirilmektedir.

Bütün bu faktörler çerçevesinde, dönüştürücü önderlik kuramının birçok önderlik kuramı ile bağlantısı olduğu; hatta bu kuramın ortaya çıkarılmasında diğer kuramlar arasında yapılan ağların (network) yol açtığı da söylenebilir.

Anket araştırması kapsamında, işletme yöneticilerinin, düşünsel boyutta dönüştürücü önderlik becerileriyle yakından ilgili oldukları, dönüşümün işletmeler için kaçınılmaz olduğu yöneticilerce algılanmakta ve bunun için bir takım Şeylerin yapılması gerektiği bilinmekte; ancak, bunların uygulanmasında bazı engeller olduğu gözlenmektedir. Bu engeller ise, bilgi eksikliği, yönetsel yetersizlik, problemin tanımlanamaması, nitelikli ve deneyimli insan kaynağının olmayışı vb. sorunlar olarak söylenebilir.

İşletme yöneticilerinin bu algıları, dönüşüm odaklı olarak belli bir dzeyeye geldiklerini göstermektedir. Dönüşümü farketmiş olmaları, eğitime verdikleri önem, yeni yönetim tekniklerini uygulamak istemeleri, onların dinamik bir anlayışa sahip olduklarını ve ileride büyük oluşumlara hazır bulduklarını ve bu oluşumda büyük roller stleneceklerin göstermektedir.

KAYNAKÇA

AKAL, Zühal, "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", **Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995).

AKAT, İlter-BUDAK, Gönül-BUDAK, Gülay, **İşletme Yönetimi**, Beta, İstanbul, 1994.

AKDEMİR, Ali, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

----- "Yönetici Aynı Zamanda Lider Olmalıdır mıdır?", **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.

----- **İşletme Bilimine Giriş**, Türkiye, 1996.

----- **Vizyon Yönetimi**, Kütahya, 1997.

AKGÜL, M. Kemal, "Bilişim Teknolojilerinin Oluşturduğu Sanal Dünyalar ve Liderlik", **21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

- AMABILE, T.M., "Social Psychology Of Creativity: A Consensual Assessment Technique", **Journal of Personality and Social Psychology**, 43, 1982.
- ANDERSON, David A.-SWEENEY, Dennis F.-WILLIAMS, Thomas A., **Statistics For Business and Economics**, West Publishin Company, New York, 1993.
- ARMSTRONG, Micheal, **Human Resource Management Strategy & Action**, London, 1992.
- AŞIKOĞLU, Meral, **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üniv. Yay. No: 136, Eskişehir, 1986.
- AŞIKOĞLU, Meral, **Motivasyon**, Üniversite Yayınevi, Kütahya, 1996.
- AYDIN, Ayhan, "Liderliğin Temel Nitelikleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.
- AYDIN, Emin M. **Değişen Bilgi Toplumu**, Beta Yay. No:615, İstanbul, 1996.
- BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.1, İşletme Fakültesi Yay. No:257, İstanbul, 1993.
- BARRON, F.-HARRINGTON, M.Harrington, "Creative Intelligence and Personality", **Annual Review of Psychology**, 32, 1981.
- BARTOL, Kathryn M.-MARTIN, David C., **Management**, International Edition, McGraw Hill, Nem York, 1991.

BARUTÇUGİL, İsmet, **Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi**, Bursa Üniversitesi Yay., Bursa, 1981.

BATLEY, T., **Management Skills for Professionals**, Philipis Allan Publiushers, New Zeland, 1989.

BENEK, İsmail-KILIÇLI, Alptekin, "İşletmelerde, Üstün Yetenekli İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", **Dünya Gazetesi**, 19 Ağustos 1997.

BENNIS, Warren, "Liderliği Öğrenmek", **Executive Excellence**, Y: 1, S: 1, Nisan 1997.

BENNIS, Warren, "Managing The Dream Leadrship In The 21 st Century", **Journal Of Organizational Change Management**, Vol: 2, N: 1, 1989.

BENSGHİR, Kaya Türksel, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE, Ankara, 1996.

BIRCH, Claus M., "Kıyaslama (Benchmarking)", **TMI KNOWHOW**, 1997.

BOONE, Louse E-KURTZ, David L., **Principle of Management**, Random House Business Division, New York, 1981.

BOVEE, Courtland L., **Management**, McGraw Hill, New York, 1993.

BROWN, Stanly A., "Yüksek Performansın Dört Anahtarı", **Executive Excellence**, Yıl:1, S:4, Temmuz, 1997.

Büyük Ansiklopedi, Milliyet Yay. AŞ., İstanbul, 1990.

CAFOĞLU, Zuhâl, "Liderlik: Bilgi - Karizma - Değişim", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

CAN, Halil, **Ornazasyon ve Yönetim**, Ankara, 1994.

CANNELLA, Albert A. –MONREO, Martin J., "Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers", **Journal of Management**, Vol: 23, No: 3, (1997)

CARR, David K., JOHANSON, Henry J., **Best Practices in Reengineering**, McGraw Hill, Inc., New York, 1995.

CASSE, Pierre, "Liderlik Öğrenilebilir", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (Der: Mustafa Özel), İz Yay. No: 97.

CERTO, Samuel C., **Modern Management**, Fifth Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1992.

CERTO, Samuel C.-PETER, J.Paul, **Strategic Management**, Second Edition, McGraw, Hill, New York, 1991.

CHARLES, W.L. Hill-GARETH, R. Jones, **Strategic Management Theory - An Integrated Approach**, Houghton Mifflin, New Jersey, 1992.

ÇATALÇA, Huriye, "Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu", **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:X, S: 1-2, (1992).

DAFT, Richard L., **Management**, Second Edition, The Dryden Press, Orlando, 1988.

DAİM, Tuğrul, "İmalat Endüstrisinde Yeniden Yapılanma", **CAD**, Nisan, 1995.

DALAY, İsmail, "Değişimin İşletmeler Üzerindeki Etkileri", **Yıldız Teknik Üniversitesi**, (Basılmamış Makale), İstanbul, 1994.

DALE, Ernst, **Management: Theory and Practice**, Mc Graw Hill, New York, 1965.

DANIELS, John L.-DANIELS, Caroline, **Global Vision**, McGraw Hill, Inc., New York, 1994.

DAVER, Bülent, **Siyaset Bilimine Giriş**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1993.

DAVIS, K.-BLOMSTORN, R.L., "Teknoloji ve Sosyal Değişme" (Çev: Ş.Şimşek), **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.1, S:4, Erzurum, 1995.

DEMİRBİLEK, Tunç, "Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi", **MPM**, 1993/2.

DEMİRCİ, M. Kemal, **Teknolojik Değişim Yoğunluğunun Yönetici Tipolojisine Etkileri**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 1995.

DESS, G. Gregory-MILLER, Alex, **Strategic Management**, McGraw Hill Inc., Singapore, 1993.

DİNÇER, Ömer, "İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim", **İktisat ve İş Dünyası**, Mart-Nisan, Sayı:2, 1992.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Baskı, İz yayıncılık, İstanbul, 1994.

DRUCKER, Peter F., **Etkin Yöneticilik**, (Çev:Ahmet Özden - Nuray Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul, 1992.

DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yay. No: 327, Ankara, 1993.

DRUCKER, Peter F., "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", **Executive Excellence**, Yıl:1, S:1, Nisan, 1997.

DRUCKER, Peter F., **Yeni Gerçekler**, (Çev: Birtane Karanakçı), Üçüncü Baskı, İş Bankası Yay., Ankara, 1993.

DURA, Cihan, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yay. No: 1244, Ankara, 1990.

DUVERGER, Maurice, **Siyasi Propaganda**, (Çev: Regun zbudun), Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1986.

Düzcam Grubu - Şişecam Grubu Tanıtım El Kitabı, Ekim 1997.

EARLE, Victoria, "Liderin Motivasyonu", **Executive Excellence**, Yıl:1, S:1, Nisan, 1997.

EHRESMAN, Terry, "Small Business Succes Through TQM: Practical Methods to Improve Your Organizations Performance", **ASQC Quality Press**, Wisconsin, 1995.

- EKİN, Nusret, "Geleceği Düşünmeyenin, Geleceği de Olmaz", **Milliyet**, (5 Ağustos 1997).
- ELMACI, Orhan, "Küreselleşen Pazarlarda Verimlilik Odaklı Rekabet Gücü ve Türkiye'nin Konumu", **Mülakat, İşveren**, Mayıs, 1997.
- ERÇETİN, Şule, "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları", **21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.
- EREN, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Beta, 3 Baskı, İstanbul, 1993.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, 3. Baskı, İstanbul, 1996.
- ERGENELİ, Azize – ÖZYURDA, Müfit, "Çalışanların Yaratıcılıklarına İmkan Veren Liderlik Stili Algıları ile Yöneticilerin İraksak Düşünce Becerisinin İlişkisi", **AMME İdaresi Dergisi**, C: 29, S: 1, Mart, 1996.
- ERGİN, Hüseyin, **Stratejik Yönetim Muhasebesi**, Anadolu Üniv. Yay. No: 662, Kütahya, 1992.
- ERKAN, Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T. İş Bankası Yay. No: 326, İzmir, 1994.
- ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi - Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul , 1997.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temelleri**, Beta, İstanbul, 1996.
- FITZ-ENZ, Jac, **Benchmarking Staff Performance -How Staff Departments Can Enhance Their Value to The Customer**, Amerika, 1993.

- FOTTLER, Myron D.-HERNANDEZ, S.Robert-JOINER, Charles L., **Strategic Management Of Human Resources in Health Service Organizations**, Delmar Publishers, New York, 1988.
- GATES, Bill, "Tek Bir Dünya Diline Doğru mu Gidiyoruz?", **Yeni Yüzyıl**, 22 Temmuz 1997.
- GUEDFELD, P. - COREN S., "Cognitive Correlates Of Conceptual Complexity", **Personality And Individual Differences**, S: 13, 1992.
- GUILFORD, J.P., "Cognitive Styles: What Are They?" **Educational and Psychological Management**, No: 40, 1980.
- GUNDRY, L. K.-KICKUL, J.R.-PRATHER C.W., "Building The Creative Organization", **Organizational Dynamics**, (1987).
- GÜR, Jale, **Kalite Maratonu**, ASIAD, Ankara, 1996.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James, **Reengineer The Corporation**, Harper Collins Publ., Inc., New York, 1995.
- HELLER, A - FEHER F., **Postmodern Politik Durum**, (Çev:Şükrü Akınbay), Ankara, 1993.
- HELLERIEGEL, Don-SLOCUM, John W., **Management**, Fourth Edition, Wesley, California, 1986.
- HENDRY, John, "Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing", **European Management Journal**, No:2, Vol:13 (June, 1995).

- HICKS, Herbert G.-GULLET, C.Ray, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, (Çev: Besim BAYKAL), İİTİA İşletme Bilimleri Enstitüsü Yay. No: 1, İstanbul, 1981.
- HODGEST, R.M.-KURATKO, D.F., **Management**, The Dryden Press, Florida, 1991.
- HUGHES, Richard L. – GINNETT, Robert C. – CURPHY, Gordon J., **Leadership-Enhancing The Lessons Of Experience**, Irwin, Inc., Boston, 1993.
- ISENBERG, D.James, "How Senior Managers Think", **Harvard Business Review**, Vol:62, (November –December, 1984).
- İKİZ, Fikret-PÜSKÜLCÜ, Halis-EREN, Şaban, **İstatistiğe Giriş**, Barış Yayınları, İzmir, 1996.
- İMAİ, Masaaki, **Kaizen - Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 1994.
- JOHNSON, G.-SCHOLE, K., **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, Cambridge, 1993.
- JOHNSON, Mike, **Gelecek Binyılda Yönetim**, (Sultan Gül), Sabah Kitapları, Gençlik Yayınları, İstanbul, 1996.
- KARALAR, Rıdvan, **İşletme- Temel Bilgiler İşlevler**, Eskişehir, 1994.
- KARAYILMAZLAR, Selman, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (outsourcing)", **Yönetim Dergisi**, İ.Ü . İşletme Fak., S:22 (Ekim 1995).

KARSLI, Mehmet Durdu, "Stratejik Liderlik Becerileri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

KAYNAK, Tuğrul, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Yay. No: 235, İstanbul, 1995.

KAZMIER, Leonard-POHL, Norval F., **Basic Statistics For Business And Economics**, Second Edition, McGraw Hill, New York, 1987.

KELLEY, Bill, "Outsourcing/Marches on", **Journal of Business Strategy**, No:4, Vol:16, (July-August 1995).

KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (1) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C:24, S:2, (Kasım 1995).

KILINÇ, Tanıl, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997, s. 385.

KILMAN, Ralph, **Gaining Control of The Corporate Culture**, San Fransisco, 1988.

KIŞLALI, A. Taner, **Siyaset Bilimi**, İmge Yay., İstanbul, 1994.

KOÇAK, Settar – KİRAZCI, Sadettin, "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.

KOÇEL, Tamer, "İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", **Mercek**, MESS, (Temmuz, 1996).

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği- Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta, İstanbul, 1995.

KOTTER, John P., "What Leaders Really Do", **Harward Business Review**, (May-June 1990).

KOTTER, John P.-HESKETT, James L., **Corporate Culture and Performance**, New York, 1992.

KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996.

LABICH, Kenneth, "İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı", (Çev: Mustafa Özel), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık No: 97, İstanbul, 1995.

LEE, H. Thomas, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995).

LINES, P. - MORCOUSE, I. - MATIN, B., **The Complete A-Z Business Studies**, Hodder Stoughton, London, 1994.

LOOSS, Wolfgang, "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", (Der: Ullrich Sollmann - Roderich Heinze), **Vizyon Yönetimi**, Evrim Yay. No: 32, İstanbul, 1995.

LIPTON, Mark, "Vizyonun Somutlaştırılması", **Executive Excellence**, Yıl:1, S:7, Ekim, 1997.

- LORD, Robert G-MAHER, Karen J., **Leadership & Information Processing, Linking Perceptions An Performance**, Urwin Hyman Inc., New York, 1993.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, Mc-Graw Hill, 1992.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Mc Grow-Hill, Nebraska, 1995.
- LYOTARD, J.François, **Postmodern Durum**, (Çev: Ahmet Çiğdem), Vadi Yay., Ankara, Şubat, 1997.
- MAINZ, Bernd R., "Dünyada KOBİ'ler ve Teknoloji Yönetimi", (Çev: Max Georg Meiner), **Tosyöv Mektubu**, (Temmuz-Ağustos, 1994), S: 33.
- MANGANELL, Raymond L. - KLEIN Mark M., **The Reengineering Handbook**, New York, 1994.
- MANGANELL, Raymond, "Business Process Reengineering", **Management Review**, (July 1994).
- MATTAR, E.Paul, "Yeni Fikirler Nasıl Ortaya Çıkar?", (Çev: Ahmet Emirdar), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (Der: Mustafa Özel), İz Yay. No: 97, İstanbul, 1995.
- MCDONALD, J. - PIGGOTT, J., **The New Management Culture**, McGraw Hill, 1993.
- MCGILL, Arch, "Vision: The Executive Perspective", **Stage by Stage 7**, Lexington, Mass, Nolan, Norton & Co., No: 3, (May-June 1987).

- MINTZBERG, Henry – QUINN, J.Brian, **The Strategy Process**, Prentice Hall, New York, 1996.
- MITCHELL, Terence R.-LEARSON, James R., **People In Organization**, McGraw Hill, Washington, 1987.
- MOORHEAD, Gregory - GRIFFIN Ricky W, **Organization Behavior**, Houghton Mifflin, Boston, 1989.
- NADLER, David A., "Collaborative Strategic Thinking", **Planning Review**, (September-October, 1994).
- NAISBITT, John, **Megatrends 2000**, Warner Book, New York, 1992.
- NURDOĞAN, Arki, **Grup Davranışlarının Organizasyon Açısından Önemi ve Kalite Kontrol Grupları**, MPM, (Ankara, 1985), No:320.
- OĞUZ, Şeref, "Dönüşüm", **Milliyet**, 5 Ağustos 1997.
- OKTAR, Selim, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.
- ÖKTEM, Kemal, "Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve TODAİE'de Bir Uygulama", **Amme İdaresi Dergisi**, C: 26, S: 2, Haziran, 1993.
- ÖZALP, İnan-ÖCAL, Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **A.Ü. Açıköğretim Dergisi**, C: 2, S: 3, Eskişehir. Kış 1997.
- ÖZBAKIT, Özlem, **Eğitimde Toplam Kalitenin Yeri ve Koç 200 Projesi**, İstanbul, 1994.

PAKER, Can, "Bilgi Toplumu, Bireyselleşme ve Yönetim", **İş Yönetiminde Devrim-Bildiriler**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, İstanbul, 1993.

PASMORE, William A., "Flexibility Manager", **Creating Strategic Change - Designing The Flexible, High-Performing Organization**,. John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994.

PEDLER, Mike-BURGOYNE, J.-BOYDELL, T., **The Learning Company**, McGraw Hill, New York, 1991.

PEŞKİRCİOĞLU, Nuretin, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi - Toplam Kalite Özel Sayısı**, (1995).

ROBBINS, Stephen P., **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 1988.

ROBBINS, Stephen P., **Örgüt Kültürü** (Çev: Ayşe Öztürk), Anadolu Üniversitesi Vakfı, Eskişehir, 1994.

SAFIRADEH, H.M., "The Case of Workgroups In Manufacturing Organization", **California Management Review**, (Summer, 1991).

SARAÇOĞLU, Rüştü, "İstikrar Programı Üzerine Düşünceler", **Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru**, TÜSİAD Yay. No: 180, İstanbul, 1995.

SARUP, M., **Post Yapısalcılık ve Postmodernizm**, (Çev: Bekir Güçlü), Ankara, 1995.

SARVAN, Fulya, "Liderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları", **Management Thinking-Management, Club Workshop Papers and Proceeding**, (November, 1990).

SCHERMERHORN, James, **Management for Productivity**, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1993.

SNYDER, Neil H. - GRAVES Michelle, "Lidership and Vision", **Business Horizons**, (January-February, 1994).

SMITH, G.A.-RITTER, D.-TUGGLE, W.P., "Benchmarking- Temel Sorular", (Çev:Sevil GEZGEN), **Bizden Haberler**, Nisan 1994.

ŞİMŞEK, Hasan, AYTEMİZ, Dilkan, "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetmel Lider ve Dönüştürücü Liderler", **21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

ŞİMŞEK, Levent, "Yüreğinin Götürdüğü Yere Git", **Executive Excellence**, Yıl:2, S.13, Nisan, 1998.

ŞİŞMAN, Mehmet, **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 732, Eskişehir, 1994.

Şişecam Faaliyet Raporu'96, 1996.

TELMAN, Nursel, "Yönetimde Yaratıcılık", **Kendini Geliştirme ve Yaratıcılık Semineri**, TÜSSİDE, Kocaeli, 1994.

TERENCE, Brake, **The Global Leader**, Irwin, Chicago, 1997.

THOMPSON, Arthur-STRICKLAND, A.J., **Strategic Management Concepts and Cases**, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1990.

THORNE, Paul, "İş Hayatında Sezginin Gücü", (Çev: G. Demet Ergül), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (der: Mustafa Özel), İz Yay. No: 97, İstanbul, 1994.

TINCY, Noel M.-DEVANNA, Mayr Anne, "The Transformational Leader", **The Manager's Bookshelf-A Mosaic Of Contemporary Viwes**, (Der: Jon L. Pierce, John W. Newstrom), Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1990.

TOKAT, Bülent, **Örgütsel Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yay. No: 6, Kütahya, 1998.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992.

TÜZ, Melek V., **Kriz Dönerinde İşletme Yönetimi**, Ekin Kitabevi Yay., Bursa, 1996.

ÜSTEL, İsmail, "Lider Yönetici-Bilgi Etkileşimleri", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla-İstanbul, 1997.

WATER, Kiechel, "How We Will Work in the Year 2000", **Fortune**, (May 1993).

Webster's New International Dictionary.

WEIHRICH, Heinz-KOONTZ, Harold, **Management - A Global Perspective**, McGraw, Inc, New York, 1993.

WHETTEN, Davit A. – CAMERON, Kim S., **Developing Management Skills**, Third Edition, New York, 1995.

WILSON, Ian, "Strategic Planning is not Dead-It Changed", **Long Range Planning**, (August,1994).

WILSON, Jeanne M.-WELLINS Richard S., "Ekip Liderliği", **Executive Excellence**, Y:1, S:2, Mayıs 1997.

WOMAK, James P.-JONES Daniel T., "From Lean Production to The Lean Enterprise", **Harward Business Review**, Vol:72, No:2, (1994).

WRIGHT, Peter-PRINGLE, Charles-KNOLL, Mark, **Strategic Management: Text and Cases Masachusetts**, Allyn and Bacon, 1992.

YALÇIN, Azmi,"Yöneticilikte Etkin Liderliğe", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (Der: Mustafa Özel), İz Yay. No: 97, İstanbul, 1994.

YANARSOY, Gonül, Toplam Kalite Yonetmi, Rota Yay., İstanbul, 1997.

YILDIRIM, Engin, "Paradigmalar ve Örgütsel Analiz", **VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler**, Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 1998.

YILDIRIM, Uğur ve diğerleri, "Bürokratik Liderlik", **21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 1997.

YILMAZ, Aytekin, "Siyasal Liderlik", **Yeni Türkiye**, Y:2, S: 9, Mayıs-Haziran 1996.

YILMAZ, Kemal, "Siyasal Sistemler Siyasal Davranışlar ve Siyasal Liderlik", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Tuzla- İstanbul, 1997.

Ek 1: Yönetici Anket Soruları

SEÇENEKLER

1. Çok Önemişiyorum
2. Az Önemişiyorum
3. Önemişiyorum

1. Bir yönetici olarak örgüt içerisindeki temel yapısal dengelerin güncelleştirilmesini; 1 2 3
2. Bir örgütteki temel misyonun (görev alanı) gerektiğinde değiştirilmesini; 1 2 3
3. Bir yönetici olarak örgüt içerisinde korku yerine rekabet yaratmayı; 1 2 3
4. Bir örgüt içerisinde rekabeti çekici kılmayı; 1 2 3
5. Bana bağlı olan çalışanların, performanslarına göre ödüllendirilmelerini; 1 2 3
6. Ben bana bağlı olan çalışanların hayattan ne istediklerini; 1 2 3
7. İşlerin planlanmasında uzun vadeli düşünceleri; 1 2 3
8. İşlerin planlanmasında kısa vadeli düşünceleri gündemde tutmamayı; 1 2 3
9. Zamanın çoğunu, amaçlara yönelik olarak işlerin koordinasyonunda harcamayı; 1 2 3
10. Zamanın çoğunu, çalışanlara yönelik beklenti, umut ve motivasyon yaratmakla harcamayı; 1 2 3
11. Çalışanların belirlenen standartlara uymalarından çok yaratıcılıklarını; 1 2 3
12. Çalışanların sürekli olarak iş sürecini basitleştirmelerini; 1 2 3
13. Örgütte ast ve üstlerin aynı moral seviyesinde olmalarını; 1 2 3
14. Ben bir yönetici olarak, örgütteki moral sorumluluğunun bana ait olmamasını; 1 2 3
15. Harcamaları artırmadan çalışanların etkin kullanılmalarını 1 2 3
16. Bana bağlı olan çalışanların işi iyi yapmaları halinde ödüllendirilmelerini; 1 2 3
17. Yöneticinin direkt olarak işin kendisiyle ilgilenmemesini; 1 2 3
18. Yöneticinin işi yapanı sürekli motive etmesini; 1 2 3
19. Örgütteki diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum fikir ve düşüncelerimden kaynaklanmamasını; 1 2 3
20. Diğer insanları yönlendirirken, benim sahip olduğum güçten ya da statümden kaynaklanmamasını; 1 2 3
21. Kendim için belirlediğim amaçlar kadar, belirlenen şirket amaçlarının da gerçekleşmesini; 1 2 3
22. Sürekli olarak alternatif üretmeyi ve üretkenlerin de ödüllendirilmesini; 1 2 3
23. Örgüt vizyonunun çalışanlarca da paylaşılmasını; 1 2 3
24. Başarılarımın grupça paylaşılmasını; 1 2 3
25. Çalışanlardan yaratıcı fikir çıkmadığında bekler ve motive ederim; 1 2 3

(Ek 1 devam)

Yöneticilerin Bireysel Özelliklerine İlişkin Sorular

26. İşletmedeki pozisyonunuz;

- Yönetim Kurulu Üyesi
- Genel Müdür ve Yrd.
- Müdür ve Yrd.

-Bölüm Müdürü ve Yrd.

-Şef

-Diğer.....

27. Yaşınız :

28. Cinsiyetiniz : - Kadın

-Erkek

29. Eğitim Durumunuz:

-Lisansüstü

-Yüksekokul

-Ortaokul

-Lise

-İlkokul

30. Eğitim Alanınız:

-İşletme-İktisat

-Mühendislik

-Hukuk

-Diğer.....

.31. Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?

32.. Bildiğiniz yabancı dil / diller

-İngilizce

-Almanca

-Fransızca

-Diğer.....

33.. Babanızın mesleği

34. Gelir düzeyiniz size tatmin ediyor mu?

-Evet

-Hayır

EK 2: Wilcoxon İşaretli Mertebeler Test Tablosu

n	c_1	$P_0(S. \geq c_1)$	n	c_1	$P_0(S. \geq c_1)$
3	6	.125	78		.011
4	9	.125	79		.009
	10	.062	81		.005
5	13	.094	14	73	.108
	14	.062		74	.097
	15	.031		79	.052
6	17	.109		84	.025
	19	.047		89	.010
	20	.031		92	.005
	21	.016	15	83	.104
7	22	.109		84	.094
	24	.055		89	.053
	26	.023		90	.047
	28	.008		95	.024
8	28	.098		100	.011
	30	.055		101	.009
	32	.027		104	.005
	34	.012	16	93	.106
	35	.008		94	.096
	36	.004		100	.052
9	34	.102		106	.025
	37	.049		112	.011
	39	.027		113	.009
	42	.010		116	.005
	44	.004	17	104	.103
10	41	.097		105	.095
	44	.053		112	.049
	47	.024		118	.025
	50	.010		125	.010
	52	.005		129	.005
11	48	.103	18	116	.098
	52	.051		124	.049
	55	.027		131	.024
	59	.009		138	.010
	61	.005		143	.005
12	56	.102	19	128	.098
	60	.055		136	.052
	61	.046		137	.048
	64	.026		144	.025
	68	.010		152	.010
	71	.005		157	.005
13	64	.108	20	140	.101
	65	.095		150	.049
	69	.055		158	.024
	70	.047		167	.010
	74	.024		172	.005

Ek 3: Uygulamada Kullanılan Formüller

Tartılı Ortalama

$$X_t = \frac{1 \cdot t_1 + 2 \cdot t_2 + 3 \cdot t_3}{3}$$

Standart Sapma

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Düşünel Boyuttaki Aritmetik Ortalama

$$X_{AD} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Uygulama Boyutundaki Aritmetik Ortalama (Bu formül mantık yürütülerek geliştirilmiştir)

$$X_{AU} = \text{Düşünel Boyut } (X_{AD}) + [\text{Düşünel Boyut } (X_{AD}) \times \text{Uygulayamama Oranı } (\%)]$$

Wilcoxon İşaretili Mertebeler Testi S_+ Değeri

$$S_+ = \sum x_i \text{ (Sadece pozitif değerler)}$$