

YÖNETİMDE GÜÇ, YETKİ VE LİDERLİK



İÇİNDEKİLER

- Bireysel ve Kurumsal Güç
- Örgütlerde Güç
- Güç Türleri
- Yetki, Yetkinin Kaynakları, Yetki Türleri
- Yetki İlişkilerinin Yönetimi
- Liderlik ve Örgütsel Hiyerarşi
- Çağdaş Liderlik Anlayışı
- Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar
- Liderlik ve Ekip İçi İlişkileri



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Güç türleri hakkında bilgi sahibi olacak,
 - Yetki ve yetkinin kaynaklarını öğrenecek,
 - Yetki ilişkilerinin yönetimini bilecek,
 - Liderlik ve örgütsel hiyerarşi kavramlarını tanıyacak,
 - Çağdaş liderlik türlerinin gerekliliklerini bilecek,
 - Liderlik ve yöneticilik kavramlarını ayırt edebilecek,
 - Liderlik ve ekip içi ilişkiler konusunda bilgi sahibi olacaksınız.

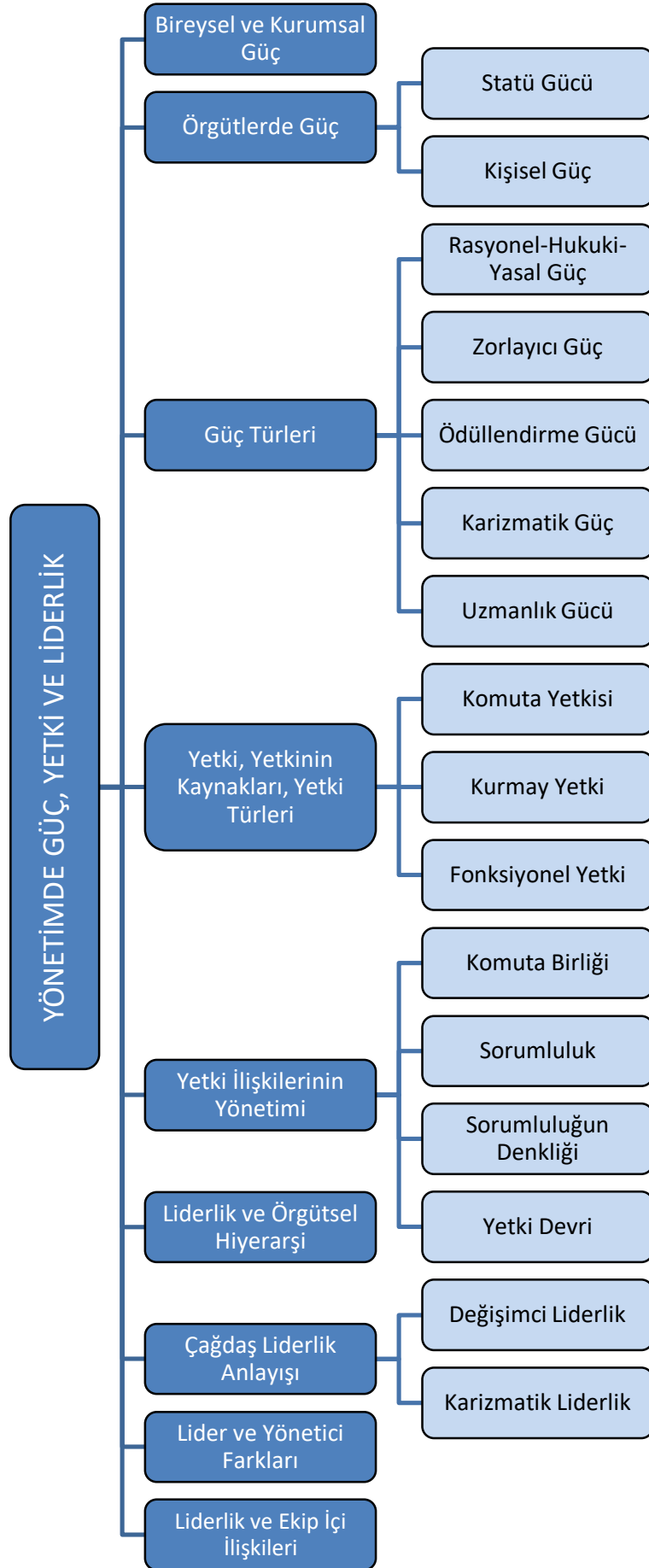


Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

EKİP ÇALIŞMASI VE LİDERLİK

**Dr. Öğr. Üyesi
Ahmet ÖZTEKİN**

ÜNİTE 9



GİRİŞ



Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.

Özellikle örgütsel/kurumsal işleyişte sıklıkla karşılaştığımız yönetim kavramı, iş rutinlerinin yerine getirilmesinden, işlerin düzenli ve sıralı bir şekilde yapılarak hedeflenen amaçlara ulaşabilmek adına işleyişin her aşamasında ihtiyaç duyulan ve düzeni sağlayan önemli bir koordinasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Genellikle yönetim denildiğinde, içerisinde bir yönetici ve bir tane yönetici yardımcısının bulunduğu yapılar akla gelmektedir. Çağdaş yönetim şekillerinde yönetici olarak lider özellikli kişiler tercih edilmektedir. Yönetim işi, örgütteki tüm işlerin bir ahenk/uyum içerisinde yürütülmesinden, beklenen/amaçlanan çıktı ya da kazanımların elde edilmesine kadar devam eden tüm süreçleri kapsamaktadır. Yönetimin örgütteki işleyişi kontrol ve koordine edebilmek, süreçlerin devamlılığını sağlayabilmek adına belirli görevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu nedenle belirli görevleri icra eden yönetimlerin, sorumlulukları çerçevesinde belirlenmiş gücü ve yetkileri bulunmaktadır. Yönetim için bahsedilen bu yetkiler bir gruba verilebileceği gibi lider olarak belirlenen tek bir kişiye de verilebilmektedir.

Örgüt içi ilişkilerde güç, yetki ve liderlikle ilgili kavramların ele alınacağı bu bölümde genel olarak güce, yetkiye ve liderliğe ilişkin tanımlamalar yapılarak, kavramların birbirleriyle olan ilişkisi üzerinde durulacaktır. Sonrasında konu başlıkları tek tek ele alınarak, ilk başlık olan güç kavramı tanımlanacak, gücün bireysel, örgütsel ve liderlik çerçevesinde değerlendirmesi yapılacaktır. Yetki ve yetki türlerinin açıklanacağı ikinci kısımda örgüt içindeki yetki türleri ve kullanım şekilleri hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü olarak liderlik kavramı açıklanarak güç ve yetki kavramları liderlikle ilişkilendirilecektir. Liderlik vasıflarının ve görevlerinin neler olduğu, çok karıştırılan iki kavram olan lider ve yönetici kavramlarının farklılıkları açıklanmaya çalışılacaktır. Son olarak da çağdaş liderlik ve liderlikte ekip içi ilişkilere değinilerek çağdaş liderlik hakkında bilgiler verilecektir.

BİREYSEL VE KURUMSAL GÜÇ



Kişisel güç, tek başına görülebilen bir şey değil, kişinin başkalarıyla olan ilişkilerinde ortaya çıkan bir olgudur (Dessler, ty, 248-249; Ertürk, 2009, 123).

Bireysel ya da kurumsal güçten bahsedebilmek için anahtar kavram olan gücü tanımlamak gerekmektedir. *Güç kısaca, kişi ya da kişilerin, grup ya da grupların, diğer birey, grup ya da örgütleri, kendi istek ve beklentileri doğrultusunda yönlendirebilmek amacıyla, onların davranışlarını etkilemek için kullandıkları bir baskı türüdür.*

Temeli insan olan, insanı ve davranışlarını inceleyen tüm beşerî ve sosyal bilimlerde güç kavramı, çalışmaların merkezini oluşturmaktadır. *Çünkü güç, insanlar arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirleyen önemli öğelerden biridir.*

Güç, tek başına anlam ifade edebilen bir kavram değildir. Güç, kişilerarası ilişkiye ve etkileme potansiyeline bağlı bir olgudur (Robbins ve Judge, 2007, 470). Bu nedenle gücü, kişinin başkalarıyla olan ilişkisi üzerinden değerlendirmek gerekmektedir. *Gücü ele alabilmek, değerlendirebilmek ve ölçmek için gücün mutlaka başka kavramlarla ilişkilendirilmesi, birlikte ele alınması gerekmektedir*



İnsanlar, tek başına gerçekleştiremediği amaçları gerçekleştirmek için başkalarıyla, standartları olan canlı bir sosyal organizmayı yani örgütü kurmaktadır.

Bir kişiyi tek başına ele alarak, o kişinin gücünü değerlendirebilmek mümkün değildir. Mutlaka başkaları ile ilişkilendirmek gerekmektedir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir.

Özetle güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 2001, 449).

İnsanların güç kullanımındaki başarı ya da başarısızlıklarının temelinde, gücü nasıl algıladıkları, nerede ne zaman ve ne biçimde kullandıkları yatmaktadır (Güney, 2007a, 34). Başkalarını etkileyebilen kişilerin, kişisel gücünden bahsetmek mümkündür. Bu güç iş hayatında, işlerin yapılmasını kolaylaştırmakta kişiye emir, kontrol ve denetim gibi bazı avantajlar sağlayabilmektedir.

Eğer örgütler kendi içlerinde bir uyum ya da ahenk yaratamazlarsa, örgütün giderek amaçlarını gerçekleştirme ihtimalinden uzaklaşacaktır. Örgütü oluşturan çalışanlar, örgüt amaçlarına bağlılıklarının samimiyeti ölçüsüne göre, örgütün bu amaçları gerçekleştirebilmesi için çaba harcayacaklardır (Eren, 2001, 39).

Dolayısıyla bireysel güç, örgütsel gücün temelini oluşturmaktadır.

Yönetimde güç kavramı etki süreciyle ilişkili olması sebebiyle doğrudan liderlikle de ilişkilidir. Dolayısıyla elindeki gücü kullanan liderler, çalışanlarını değiştirebilecek etkiye ulaşabilmektedirler (Northouse, 2013, 9).

ÖRGÜTLERDE GÜÇ

Daha önce tanımlamış olduğumuz güç kavramı kişilerarası ilişkilerde bireysel olabildiği kadar, örgütsel de olabilmektedir. Örgütlerde güç ve gücün kullanımına ilişkin bilgi vermeden önce örgüt kavramını açıklamak gerekmektedir.

Organizasyon yani örgüt kavramı, genellikle iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birinci kullanım şekli ile bir yapıyı, iskeleti, önceden planlanmış ilişkiler topluluğunu ifade eden 'organizasyon'dur. İkinci anlam olarak, organizasyonu/örgütü bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti organize etme faaliyetlerini ifade etmektedir (Koçel, 2001, 22).



Bireysel güç, örgütsel gücün temelini oluşturmaktadır.



Bireysel Etkinlik

- Sosyal bir varlık olan insanın, tek başına yaşamasıyla, örgütsel bir yapı içerisinde yaşaması arasında ortaya çıkan farklar üzerine tartışınız.

Tek başına gerçekleştiremediği bir amacı gerçekleştirmek için başkalarıyla, standartları olan canlı bir sosyal organizma, diğer adıyla örgüt kuran birey, örgüte varlıklarının bir kısmını aktarırken, onun vasıtasıyla bir şeyler de elde edebilmektedir (Genç, 2001, 30).

Örgütlerde kullanıldığı anlamıyla güç, iş yaptırabilme kapasitesidir. Yani, bir başkası (çalışanlar) üzerindeki egemenlik, hâkimiyet ve manipüle edebilme (yönlendirebilme) hakkı/yeteneğidir. Dolayısıyla örgütlerde kullanıldığı anlamıyla da güç, kişilerarası ilişkilerle (örgütlerde ast-üst ilişkisi) ortaya çıkan bir kavramdır.



Örgütsel güç, iş yaptırabilme kapasitesidir ve kişilerarası ilişkilerde ortaya çıkan bir kavramdır.

Güç, bütün örgütlerin temel gerçeğidir. Örgütlerin etkililiğinde, gücün çok iyi tanımlanmış ve anlaşılmış olması gerekir. Örgütsel güç, örgütsel davranış düzleminin sınırları içinde kişiye verilen yetkiden doğmaktadır. *İşler yapılırken kişiler sahip oldukları yetki kadar da güç sahibidirler ve yetkileri doğrultusunda bu güçlerini kullanırlar.* Makam ve kişisel niteliklerin bileşimi örgütsel gücü oluşturmaktadır. Örgütsel yaşamda, kişinin makamı ve kapasitesi ne kadar yüksekse gücü de o oranda fazladır. Örgütsel yaşamda bazı kişiler biçimsel güce sahipken bazıları da biçimsel olmayan güce sahip (bağlı olduğu makamın gücünün kullanma gibi) olabilmektedir (Güney, 2007a, 34).



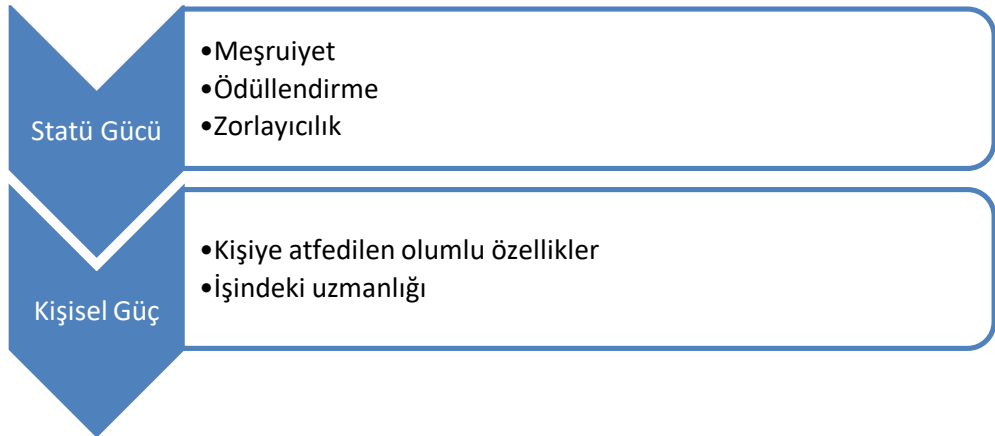
Örnek

•Valinin, unvanını kullanarak bürokratlara iş yaptırması, biçimsel güce örnektir. Valinin özel kalem müdürünün, "ben valinin kalem müdürüyüm" diyerek valiye ait gücü, valinin haberi olmaksızın kullanmaya çalışması ise biçimsel olmayan güce örnektir.

Örgütlerde güç, statü gücü ve kişisel güç olmak üzere iki temel noktada değerlendirilmektedir:



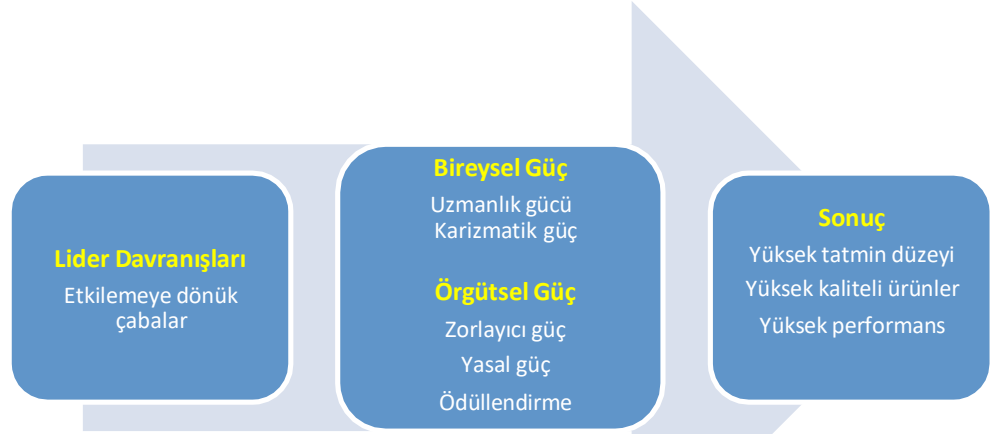
Örgütsel güç, yöneticinin/liderin, çalışanların davranışlarını etkileme kapasitesidir.



Şekil 9.1. Örgütlerde Güç Çeşitleri

Kaynak: Kotter, 1990, 3-8.

Güce ilişkin daha önce yapılan tanımlardan hareketle örgütsel gücü, yöneticinin/liderin, çalışanların davranışlarını etkileme kapasitesi olarak ifade etmek mümkündür. Yöneticilerin ya da liderlerin sahip oldukları güç, formel ve informal şekillerde de görülmektedir. Örgüt içindeki işlerin yürütülmesi, denetlenmesi ve yetki görev dağılımı gibi unsurlar çoğunlukla formel yapıda gerçekleşmektedir. *Örgütsel anlamda güç, çalıştırma ve harekete geçirme yeteneğidir.*



Şekil 9.2. Güç Türleri

Kaynak: Mullins'den (1996, 306) akt. Yılmaz (2011, 31).

Gücün kullanımına dikkat etmek gerekir. *Örgütsel davranışlar ya da örgüt kültürü çerçevesinde aynı davranışlar için farklı güç kullanımları uygulanmaktadır.*

GÜÇ TÜRLERİ

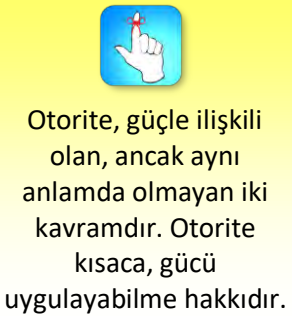
Liderlik ya da yöneticilik, temelinde güç ve otoriteden oluşan bir kavramdır. Yöneticilik ya da liderlikte otorite (yetki) ve güç, örgütsel yönetimin sağlıklı işleyişi için gerekli birbirinden farklı ön şartlardır. Günlük konuşma dilinde ve birçok bilimsel çalışmada güç ve otorite kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır. *Birbirleriyle ilişkili olan bu iki kavram aslında birbirlerinden farklıdır.* Bu farkı anlamak için her iki kavramı da açıklamak gerekmektedir (Güney, 2007a, 34).

Güce ilişkin tanımlamalar, önceki başlıklar altında başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak yapılmıştı. Otorite ise, güçle ilişkili olan ancak eşanlamlı olmayan bir kavramdır. *Otorite, gücü uygulayabilme hakkıdır* (Willimas, 1978, 167). Bu çerçevede otorite tam anlamıyla gücü arkasına almış bir olgudur. Sonuç olarak örgütlerde güç ve otoritenin olmadan herhangi bir yönetimden bahsetmek mümkün değildir.



Bireysel Etkinlik

- Örgütlerde otorite ve güç kavramları üzerine tartışınız.
- Örgütlerde, otoriteye ve güce nerede ihtiyaç duyulabileceğine ilişkin tartışınız.



Bir yönetici ya da lider, örgütteki işleri yapabilmek ya da yaptırabilmek için elinde bazı güçler bulundurmak zorundadır. Söz konusu bu güç; rasyonel (hukuki-yasal) güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, karizmatik (özdeşleştirici) güç ve uzmanlık gücü başlıkları altında toplanmaktadır. *Örgütteki yöneticiler ve liderler, çalışanları motive etmek ve etkilemek için bu güç türlerinden birini ya da birkaçını kullanabilmektedirler.* Bu güç türlerinin kullanımı, çalışanların davranışlarını değiştirebilmektedir (Koçel, 2001, 451).

Rasyonel-Hukuki-Yasal Güç



Rasyonel güç, liderin örgüt içerisindeki pozisyonu ve unvanı aracılığıyla kazandığı güçtür.

Rasyonel güç, farklı kaynaklarda hukuki güç ya da yasal güç olarak da adlandırılmaktadır. *Rasyonel güç kısaca, liderin örgüt içerisindeki pozisyonu ve unvanı aracılığıyla kazandığı güç olarak tanımlanmaktadır.* Rasyonel güç, bir noktada yetkisel güç olarak da açıklanabilir. *Aslında bu güç, bir tür otorite olmanın göstergesi şeklinde yorumlanmaktadır.* Lider kendisine verilen yetki çerçevesinde bu gücü kullanabilir. Bu güç bazen, duruma göre çalışanları cezalandırma için kullanılabileceği gibi ödüllendirme için de kullanılabilir. Yasal olarak bahsettiğimiz bu güç türü, kanunlarla verilmiş bir yetkiye *dayanamamaktadır.* Bu güç tamamen, astların liderin pozisyonu sebebiyle karar verme yetkisinin olduğunu bilmesiyle/kabullenmesiyle ilgili bir durumdur (Yılmaz, 2011, 35).

Yetke her şeyden önce haklar ve ödevler açısından hukuksal bir kavramdır. Bu anlamda yetkeyi elinde bulunduran kimse itaat bekleme hakkına sahiptir. Yetkeyi elinde bulunduran kimse, meşru olarak çalışanlardan itaat bekleme hakkına sahip bulunurken, itaat etmek durumunda olan kimse de verilen talimatları uygulamak zorundadır. Örgüt içi hiyerarşik düzende, kimlerin yetkeyi ellerinde bulunduracağı ve kimlerin onlara itaat edeceği tamamen veya kısmen belirtilmelidir (Eren, 2011, 448).

Yasal güç kaynağını, çalışanların örgüt önderinin ya da örgüt yöneticisinin, örgütteki işler üzerinde çalışanların davranışlarını yönlendirme hakkına sahip olduğunun kabul etmesinden almaktadır. Yasal güç aslında tek kelimeyle 'otoriteyi' ifade etmektedir. Dolayısıyla, eğer astlardan biri liderin otoritesini kabul etmiş ise, söz konusu kişi, aynı zamanda üstlerinin kendisine emir verme ve iş yaptırma hakkı olduğunu da kabul etmiş olmaktadır (Koçel, 2001, 451).

Zorlayıcı Güç



Zorlayıcı güç, temel olarak çalışana korku vermeye dayanmaktadır. Çalışanı ya da grup üyelerini korkutan her şey zorlayıcı bir güç kaynağı durumundadır.

Zorlayıcı güç, liderlerin kullandığı güç türlerinden bir diğeridir. Temel olarak çalışana korku vermeye dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007, 471). Zorlayıcı güç derken kastedilen şey, örgütteki çalışanları, kendi irade ve düşüncelerine rağmen çalışma ortamında bir şeyi yaptırmak için etkilemektir. Bu süreçte zorlayıcı güç ağırlıklı olarak cezaları içermekte ve cezalandırma amaçlı iş yükünü artırma, maaş kesme gibi olumsuz unsurları kullanmaktadır (Northouse, 2013, 11). Zorlayıcı güç çerçevesinde bir lider, takipçilerine ya da astlarına ihtardan, kınama cezasına, maaş kesmekten işe son vermeye kadar pek çok farklı ceza verebilir. Zorlayıcı gücün kullanımında, yöneticinin/liderin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin yöneticiyi/lideri bu şekilde algılaması da önemlidir (Yılmaz, 2011, 34; Koçel, 2001, 451; Williams, 1978, 168). *Liderler için zorlayıcı güç son çare olarak kullanılmalıdır. Çünkü zorlayıcı gücün sıkça kullanılması astlarının/takipçilerinin arasında ciddi sorunlar yaşanmasına neden olabilir.*



Ödüllendirme gücü, yöneticinin/liderin astlarını/takipçilerini olumlu davranışları nedeniyle ödüllendirebilme gücüne sahip olmasıdır.



Ödüllendirme gücü, aslında zorlayıcı gücünün tam tersi olarak kullanılmaktadır.



Karizma (charisma) çekiciliği, alımlılığı yani cazibeyi ifade etmektedir. Liderdeki karizma, gruptaki diğer üyeleri olumlu yönde etkileyebilmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Bir liderin sıkça zorlayıcı gücü kullanmasını, örgüteki iş disiplini ve liderin imajı çerçevesinde değerlendiriniz.

Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, adından da rahatlıkla anlaşılacağı gibi yöneticinin/liderin astlarını/takipçilerini olumlu davranışları nedeniyle ödüllendirebilme gücüne ve kaynaklarına sahip olmasıdır. Bu anlamda ödüllendirme gücü aslında zorlayıcı gücün tam tersi olarak kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2007, 471; Williams, 1978, 168).

Liderin astlarını ödüllendirebilmesi, çalışanların iş performansı ve iş motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. *Lider, astlarını ikramiye, terfi, zam gibi formal yollarla ya da diğer takım arkadaşlarının yanında takdir etme, övme, methetme gibi informal yollarla da ödüllendirebilmektedir* (Yılmaz, 2011, 36). *Ancak söz konusu gücün kullanımında ölçüye, eşitliğe ve adalete çok dikkat edilmelidir.* Aksi hâlde bir astın ödüllendirilerek motive edilmesi, aynı işi yapan başka bir astın ödüllendirilmemesi, söz konusu kişide motivasyon kırılmasına, işten soğumasına neden olabilmektedir. Ya da ölçüsüzce verilen bir ödül, örneğin zaten yapılması gereken bir işin ya da küçük bir başarının çok büyük bir hediyeyle ödüllendirilmesi de benzer olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Ödüllendirme, iş motivasyonu ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Maaşa zam yapma, prim verme, terfi ettirme ve övme gibi davranışların tamamı ödüllendirici güç niteliğindedir. Ödüllendirme gücünün kullanımı duruma ve örgüte göre değişiklikler gösterebilir. Örneğin A kurumunda en iyi ödül iki maaş ikramiye iken, B kurumunda en iyi ödül yarım maaş ikramiye olabilmektedir.

Daha önce bahsetmiş olduğumuz yasal güç, aslında hem zorlayıcı gücü hem de ödüllendirme gücünü kendi bünyesinde barındırmaktadır.



Bireysel Etkinlik

- Sizce, bir çalışana hiç ödül vermemek bir ceza mıdır? Ya da bir çalışana hiç ceza vermemek bir ödül olabilir mi? Bu konu hakkında kısa bir kompozisyon yazınız.

Karizmatik Güç

Karizmatik güç bazı kaynaklarda özdeşleştirici, benzeşi gücü olarak da geçmektedir. *Karizma çekiciliği, alımlılığı yani cazibeyi ifade etmektedir.* Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yaratabilmektedir. Bu etkiyle grup üyelerini etkileme imkânına kavuşabilmektedir.



Karizmatik güç kaynağı, yöneticinin ya da liderin kişiliği, karakteri ve kapasitesiyle ilişkilidir. Liderin, kendini takip eden astlarına ilham verebilmesi, onları anlayabilmesi, güçlü bir güven ve diyalog kurabilmesiyle alakalıdır.



Uzmanlık gücü, liderin işindeki uzmanlığı ve işine ilişkin bilgi birikimi sayesinde elde ettiği bir güç türüdür.



Uzmanlık gücü, liderin uzmanlığını, astlarına gösterilebilmesiyle doğru orantılıdır.

Yönetici veya liderin, astlar/takipçiler için çekici olması, çalışanları yöneticiye-lidere benzetmeye itmektedir. Bu da çalışanları, yönetici-lider tarafından daha kolaylıkla etkilenebilir hâle getirmektedir (Koçel, 2001, 452).

Karizmatik güç, tamamen liderin yapısıyla ilişkilidir. *Liderdeki karizma, gruptaki diğer üyeleri olumlu yönde etkileyebilmektedir.* Bu çerçevede lider, astları ya da takipçileri için karizmatik bir rol model olarak ortaya çıkabilmektedir. Astların liderlerini örnek alarak ona benzemeye çalışmaları, ekip çalışmalarının daha yüksek bir performansla gerçekleşmesini ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. *Anlatılanlar bağlamında örgüt içindeki güç kullanımına ilişkin en çok tercih edilen güç türünün karizmatik güç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır* (Yılmaz, 2011, 36-37).



Örnek

- Liderin konuşma biçimi, hitabet gücü, beden dilini etkili kullanması, entelektüel birikimi, adalet anlayışı, kişilerarası iletişimi, genel kültürü, çalışma hayatındaki başarıları liderdeki ya da yöneticideki karizmayı inşa eden önemli noktalardan bazılarıdır.

Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin işindeki uzmanlığı ve işine ilişkin bilgi birikimi sayesinde elde ettiği bir güç türü olarak değerlendirilmektedir. Uzmanlık gücü, tecrübelere, yeteneklere veya bilgiye dayanabilir. Teknoloji merkezli bir dünyada uzmanlık gücü, çalışanları en fazla etkileyebilecek güç kaynaklarından biridir (Robbins ve Judge, 2007, 472).

Uzmanlık gücündeki önemli nokta, astların liderdeki bilgi birikimini ve başarılarını bilme ve algılama kapasiteleridir. Örgütlerdeki kurmay personelin gücü bu tür güce bir örnektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını artıracaktır. Eğer astlar liderin bilgi birikimini bilmiyorlarsa ya da liderin iş hayatındaki başarılarından haberdar değillerse, liderin söz konusu uzmanlık gücünü kullanabilmesi mümkün değildir (Yılmaz, 2011, 37-38; Koçel, 2001, 452). Özetle, bir liderin işindeki başarıları ya da bir işi başarıya taşımasındaki rolü, astları üzerinde olumlu etki oluşturmakta ve bu anlamda lider, oluşturduğu etki sayesinde uzmanlık gücünden faydalanmış olmaktadır. *Tekrar etmek gerekirse uzmanlık gücü, liderin uzmanlığını astlarına gösterilebilmesiyle doğru orantılıdır.*

Yukarıda anlatılan güç bazı kaynaklardan sağlanmaktadır. Yani örgütlerde kullanılan güç, belirli kaynaklardan elde edilmektedir. Yönetici-lider bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadır (Koçel, 2001, 451). Özetle güç kaynakları, kişinin başkalarını etkileyebilmek için sahip olduğu kaynakların tamamıdır.



Örnek

- Örneğin formel bir ödüllendirme gücünün kullanımı, çoğunlukla mali kaynaklara bağlıdır. Ya da çalışanı cezalandırma gücü, yasal güce bağımlı bir durumdur. Dolayısıyla gücün hangi kaynaktan temin edildiği büyük önem arz etmektedir.

Bu anlamda örgütsel gücün kaynaklarını ve kullanım biçimlerini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Robbins, 1996, 275; aktaran Bayrak, 2001, 24):



Şekil 9.3. Örgütsel Gücün Kaynakları

YETKİ, YETKİNİN KAYNAKLARI, YETKİ TÜRLERİ

Örgütleri meydana getiren beşerî unsurun, etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında en önemli hususlardan biri, kimin ne işle meşgul olacağını tespit ve tayin etmektir. Örgütün yönetim ve yürütme faaliyetlerinin belli bir sistem içinde düzenlenip uygulamaya geçilmesi, örgütün amacına ulaşması için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü kurum ve kuruluşlarda bireylerarası görev ve sorumlulukların düzenli bir şekilde dağıtılması, işlerin uyumlu bir şekilde yapılmasının temel şartıdır. Yönetim ve yürütme faaliyetlerinin birbirlerine benzeyenleri gruplandırılarak, bu işleri görecektir belirli kimseler tayin edilmeli ve kişiler arasında organizasyon amacına ulaşmak için uyum temin edilmelidir. Bu nedenle yetki ilişkileri, örgütteki görevlere göre çeşitlendirilir, sınırlandırılır ve bir plan dâhilinde hazırlanarak ilgililere sunulur. Bu çerçevede yetki kavramı devreye girmektedir (Eren, 2011, 265; Güney, 2007a, 37).

Örgütsel yapıda işlerin yaptırılması görevini üstlenmiş olanlara tanınan ayrıcalıklar yetki olarak adlandırılmaktadır.



Güç kaynakları, kişinin başkalarını etkileyebilmek için sahip olduğu kaynakların toplamıdır.



Örgütsel anlamda kullanılan güç kavramı, genellikle sosyal, siyasal, ekonomik ve ahlaki değerler üzerine kuruludur.



Örgütsel yapıda, işlerin yaptırılması görevini üstlenmiş olanlara tanınan ayrıcalıklara, yetki denilmektedir.

Yetkinin olmaması durumunda çalışanlar arasında belirsizlikler ortaya çıkmakta, bu da örgütsel yaşama zarar vermektedir. Yetkinin yapısal, içeriğinde şu özellikler mevcuttur (Güney, 2007a, 36-37):

- Yetki, örgüt tarafından kişiye verilen yasal bir güçtür,
- Yetki sınırları, önceden belirlenmiş olan görevlerin gerçekleştirilmesine yöneliktir,
- Yetki, örgütsel amaç ve hedeflere göre verilir,
- Yetki, kişisel duygu ve düşüncelere göre kullanılamaz,
- Yetki, örgütsel sınırlar içinde geçerlidir,
- Yetki, ödüllendirme ve cezalandırmayı da kapsayan bir özelliğe sahiptir.

Şimdiye kadar ileri sürülmüş bulunan yönetim ve organizasyon teorilerine göre ortaya atılan üç türlü yetki ilişkisi mevcuttur. Bunlar; Komuta veya Hiyerarşik yetki. b) Fonksiyonel yetki. c) Kurmay veya Müşavir yetkisidir (Eren, 2011, 265).

Komuta Yetkisi

Komuta yetkisi, farklı kaynaklarda hiyerarşik yetki olarak da adlandırılmaktadır. *Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine komuta veya yürütme yetkisi denilmektedir.* Komuta yetkisi kısaca üstün ast üzerindeki yetkisidir. Komuta yetkisi sadece karar verme anlamında değil emir verme anlamında da kişiye yetki vermektedir. Burada hiyerarşik düzen biçimsel olarak kurulup, yönetici basamaklarını dolduran kademelere resmî yaptırımlar uygulama olanağı tanınmaktadır. Astlar kuralları ve emirleri, üstlerinin daha akılcı ve doğru olduğunu düşündükleri için kabul ederler. Çünkü astlar, üstlerinin hiyerarşi kademesinde liyakat ve tecrübe kazanarak yükseldiklerini ve teşkilat amaçlarını daha iyi kavrayacak bilgilere sahip olacağını düşünmektedirler. Komuta yetkilerinin tam anlamıyla kullanılabilmesi için örgüt içindeki sistemlerin düzgün bir şekilde çalışıyor olması gerekmektedir (Eren, 2011, 265; Ertürk, 2009, 98). *Bu noktada yetki zincirine dikkat etmek gerekmektedir. Üst düzey bir yetkili en alt kademedeki personele doğrudan doğruya emir vermemelidir* (Genç, 2001, 232; Ertürk, 2009, 98).



Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine komuta veya yürütme yetkisi denilmektedir.



Kurmay yetkisine kısaca, danışmanlık yetkisi de denmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Komuta yetkisinin yanlış kullanılması sonucunda, insan kaynakları müdürünün pazarlama müdürüne bağlı bir asta emir vermesinin sakıncalarını değerlendiriniz.

Kurmay Yetki



Kurmay olarak adlandırılan çalışanların fonksiyonu, dolaylı ve yardımcı bir nitelik taşımaktadır.



Fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya belirli bir faaliyetin bazı yönleri hakkında emir hazırlama ve verme iznidir.

Örgüt denildiği zaman, klasik olarak aklımıza sadece hiyerarşik yetki gelmesine rağmen, bütün işletmelerde hem örgütsel büyümenin hem de teknik gelişmelerin artması, yönetim yetki ve ilişkilerinde yeni bir fonksiyonun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Buna kurmay fonksiyonu denilmektedir. *Kurmay elemanların fonksiyonu dolaylı ve yardımcı bir nitelik taşımaktadır.* Örgütün başındaki yöneticiye veya tüm örgütü teşkil eden yöneticilere gerektiğinde danışmanlık veya diğer idari hizmetler bakımından yardımda bulunup, yöneticilerin koordinasyon yeteneğinin gelişmesini sağlamaktadır. *Komuta yetkisinin dışında, uzmanlık alanlarından yararlanan, dolaylı ve yardımcı nitelik taşıyan, başka bir ifadeyle örgüt hattında doğrudan bir görevi olmadığı hâlde, yararlanan uzmanlık alanıyla ilgili yetkiler verilen bireylerin kullandıkları yetki kurmay yetkisidir.* Bunların doğrudan doğruya komuta elemanlarına (hiyerarşik yöneticilere) ne yapacakları konusunda talimat verme yetkileri yoktur. Sadece özel nitelikte olan bazı sorunları tahlil etmek ve raporlar hazırlamak suretiyle uygulayıcılara tavsiyede bulunmaktadır. Başlıca kurmay fonksiyonlar personel, araştırma ve planlama, hukuki konular (kanun ve talimatların yorumu), teknik bilgi ve tecrübeden yararlanma hususlarını kapsamaktadır. Özetle kurmay yetkisine danışmanlık yetkisi de denilmektedir (Genç, 2001, 232; Ertürk, 2009, 99; Eren, 2011, 267-269).

Fonksiyonel Yetki

Fonksiyonel yetkiye sahip kişiler de esas itibarıyla kurmay yetkisine sahip çalışanlarla aynı şekilde hareket ederler, ancak fonksiyonel yetki sahibi çalışanlar bazen yöneticileri-liderleri adına emir verirken bazen de fonksiyonel yetkilerine dayanarak bizzat emir de verebilirler. *Bu anlamda bir üste, kendi iş alanıyla ilgili olarak başka bir departmanda görevli kişi, ya da kişilere emir vermek üzere tanınan yetkiye fonksiyonel yetki denmektedir.* Yetkilerin yanlış kullanılmasını engellemek için söz konusu kişilere sadece sınırlı bir faaliyet tipi üzerinde fonksiyonel yetki tanınmalıdır. *Özetle fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya belirli bir faaliyetin bazı yönleri hakkında emir hazırlama ve verme iznidir.* Bu izin tepe yönetici tarafından tanınır ve kendisi tarafından verilmiş gibi kabul edilir. Fonksiyonel yetki yalnızca bir yöneticinin icra bakımından başka bir yöneticinin emrinde bulunan kimselere sınırlı konularda teknik nitelikte emirler vermesiyle ilgilidir. Örneğin; merkez muhasebe müdürünün, bölgelerdeki baş muhasipliklere harcamalarla ilgili emirler vermesi gibi (Eren, 2011, 269-270; Genç, 2001, 232).

Fonksiyonel yetki kullanıldığı zaman, icra konusundaki yetki devrinde bir değişiklik yapılmaz. Yani fonksiyonel yetkiye sahip yardımcı işle ilgili planı hazırlayıp gerekli emri verdikten sonra işin yürütülmesini hiyerarşik yetki sahibi amire bırakabilir. Fonksiyonel yardımcının görevi, kendini ilgilendiren sahada işi fiilen yapanların neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını planlamaktır. Bu şekilde hareket edilmesinin başlıca sebebi, bu konuda derin bilgi ve tecrübe sahibi olan uzmanlara (örneğin inşaat, hukuk işleri muhasebe ve sağlık işleri) olan güvendir.



Yetki, bir işi bir görevi yasalarla çizilmiş bir çerçeve içerisinde yürütülmesini sağlama hakkıdır.



Yetki, mutlaka sınırlandırılması gereken bir kavramdır.



Astların, sadece tek bir üstten emir almaları kuralına komuta birliği denilmektedir.

Eğer örgüt içindeki ilgililerde tepe yöneticiye verilen tavsiyelerin onun tarafından mutlaka tasvir edilmesi gerektiği fikri mevcutsa, emir kumanda zincirinin uzamasını önlemek için danışman yetkisine sahip kişi icracılara doğrudan doğruya emir verebilir. *Bu genel kabul hâllerinde ise yetkisi kurmay yetki şeklinden çıkıp fonksiyonel yetki şekline girer* (Eren, 2011, 270; Ertürk, 2009, 99).

YETKİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

Yetki, bir işi bir görevi yasalarla çizilmiş bir çerçeve içerisinde yürütülmesini sağlama hakkıdır. Örgütlerde de işlerin yürütülmesinde yönetici ya da liderler kendilerine verilen yetkileri kullanmaktadırlar. *Yetki, işlerin yürütülmesinde önemli bir faktör olsa da hiçbir örgüt içinde sınırsız bir yetkiden bahsedilmez.*

Yetkiye ilişkin anlatılanlar bağlamında, örgütlerde yetkinin sınırlandırılması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Yetki sınırlandırılmadığı takdirde, olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yetkinin sınırları olmadığında, yetki sahibi kişi, yetkilerini gelişi güzel kullanma çabası içerisine girebilir. Bu çaba, yetki verilen kişiyi başkalarının haklarına tecavüz edebilen, hak, hukuk tanımayan bir noktaya taşıyabilir. Bu durum hem hukuki hem de insani bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu zorunluluk en başta yetkinin ortaya çıkmasına neden olan işten kaynaklanmaktadır. Her işin yapılma ve sürdürülme sınırları bulunarak o işle ilgili yetkinin de bu sınırlar içerisine kullanıma izin verilmektedir. Hiçbir işletmede yöneticiler-liderler, her istediklerini her zaman yapabilme yetkisine sahip değildirler (Genç, 2001, 232-233).

Yetki sınırlarını üç kısımda incelemek mümkündür (Eren, 2011, 276):

- **Genel sınır:** Yapılacak işler kurumun politika, strateji ve programlarına uygun olmalı ve yetki bu genel kurallar içinde kullanılmalıdır.
- **Özel sınırlamalar:** Harcama, satın alma, borç verme, zam ve ödüllendirme sınırları gibi uygulamada çok sık rastlanan bir sınırlamadır. Yöneticiler arasındaki birçok çatışmaların kaynağında bu yetki bulunur.
- **Personel ile ilgili doğal sınırlar:** İlgili amirin gerçekten haiz olduğu yetki, astlarının kullanılmasına rıza gösterdiği yetkidir. Buna bir yetkinin doğal sınırı diyebiliriz. Yetki astın kabul alanı ile üstün kullanabileceği yaptırımlar tarafından belirlenir.

Komuta Birliği

Bir örgütte astlar, her ne konuda olursa olsun yalnız tek bir üstten emir almalıdır. Bu ilke, yönetim biliminin kurucusu Fayol'den beri devam etmektedir. Örgütte bu ilkenin bilerek ya da bilmeyerek bozulması, örgütün işleyişi ve personelin motivasyonu açısından ciddi sorunlar çıkarabilmektedir. Çünkü bir ast üzerinde iki amirin etkisi söz konusu olduğunda emirlerin çakışması, zamanların farklılaşması gibi durumların ortaya çıkması sebebiyle, ast bir kararsızlık yaşayarak hangi talebe göre davranacağını bilemez ve örgütsel işleyiş sekteye uğrar. *Bu durumda da örgüt içinde hem üstler hem de astlar için anlaşmazlık ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır* (Ertürk, 2009, 85; Eren, 2011, 266).

Sorumluluk



Sorumluluk, kişinin kendi yaptığı ya da kendi yetkisi altında bulunan kişilerin yaptığı faaliyetlerden kaynaklanan sonuçları üstlenmesidir.



Örgütsel faaliyetlerin ve görevlerin yerine getirilebilmesinde her çalışanın ayrı ayrı sorumlulukları bulunmaktadır.



Sorumluluk, doğrudan yetkiyle ilişkilidir. Yetki verilmeden sorumluluk da verilemez.

Sorumluluk kısaca, kişinin kendi yaptığı ya da kendi yetkisi altında bulunan kişilerin yaptığı faaliyetlerden kaynaklanan sonuçları üstlenmesidir. Sorumluluk aynı zamanda herhangi bir şeye teminat (inanca) olmaktan doğan hesap verme zorunluluğu olarak da değerlendirilmektedir. Tanımlamadan da açıkça anlaşılacağı üzere *sorumluluk, bir yöneticinin-liderin kendi yapmış olduğu işlerin sonuçlarından doğduğu gibi, kendisine bağlı astların yapmış olduğu faaliyetlerin sonucundan da doğmaktadır.* Yönetici işi kendi yapmadığı hâlde o işten sorumludur. Bu bağlamda üst yönetim kademelerindeki yöneticiler, kendine bağlı astların faaliyetlerinden de sorumlu olmaları sebebiyle, sorumlulukları *kümülatif olarak artmaktadır.* Dolayısıyla, bir örgütteki tepe yönetici, örgütte yapılan bütün faaliyetlerin sonuçlarından sorumludur. Sorumluluğun kaynağını oluşturan kilit nokta, işi yapma ve yaptırma yetkisidir. Biri olmaksızın diğerrinin olması mümkün değildir (Eren, 2011, 273-274; Ertürk, 2009, 124). Sorumluluğun yetkiyle doğrudan ilişkili bir kavram olduğundan az önce bahsettik. Ancak bilinmelidir ki *yetki belirli şartlar altında devredilebilirken, sorumluluk asla tamamen devredilememektedir.* Yetki devredilse bile, devreden yönetici devredilen yetkiden sorumlu olmaya devam etmektedir (Genç, 2001, 235).

Organizasyonlarda en çok göze çarpan belli başlı sorumluluk çeşitleri şunlardır (Eren, 2011, 274-275);

- İşleri yüksek kademelerde bölme ve gruplama sorumluluğu,
- İş hazırlama, amaçları tayin etme ve yapılaş usullerini tespit sorumluluğu,
- Emirlerin dağıtımını tespit ve postaların değişimi sorumluluğu,
- Yetenekleri iyileştirmek ve personeli yetiştirmek sorumluluğu,
- Ödüllendirme ve cezalandırmanın adaleti sorumluluğu,
- Karar verme sorumluluğu.

Sorumluluğun Denkliği

Sorumluluğun denkliği ilkesi, bir taraftan bir kimsenin kendisine yürütme yetkisinin tanınmadığı bir konuda meydana gelen sonuçlardan sorumlu tutulmasının doğru olmayacağını, diğer taraftan da yeteri kadar yetki ve hareket serbestliği verilmiş bir kişinin bunun isabetli bir şekilde kullanılmasından sorumlu tutulması gerektiğini savunmaktadır. Yetkiyi ölçmenin mümkün olmaması, sorumluluğu çalışanlara eşit ölçüde paylaşmayı da imkânsız kılmaktadır. Bu yüzden sorumluluğun denkliği ilkesinin uygulamalarda kesin olarak görüldüğü söylenemez. Bu ilkenin kullanılmasında aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekir (Eren, 2011, 275):



Genellikle profesyonel davranmayan örgütlerde çalışanların en büyük sıkıntısı sorumluluğun yetki olmadan verilmesidir.

- Devredilebilen ve devredilmesi gereken yetki genellikle sınırlıdır ve bunun sonucu olarak bir kimse, ancak iş gerçekten kendi kontrolünde olduğu derecede işin sonuçlandırılmasından kesin olarak sorumlu tutulabilir.
- Görevi şimdiki durumu incelemek ve geliştirmekten ibaret olan bir kişinin de sorumluluk duygusuna sahip olması gerekir. Bu kişi de hataları ortaya çıkarmak ve düzeltmek zorunluluğu taşır.
- Kendisine güç ve bir görev verilen bir birim yöneticisi, normal olarak amirlerinin kendisine vermeye razı olacaklarından daha büyük imkânlarla ve daha fazla yetkiye ihtiyacı olduğunu düşünecektir. Böylece örgütlerde sorumluluktan çok yetki azlığı hissedilmektedir. Bu bizi yetki devri konusuna götürmektedir.

Yetki Devri



Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılmasıdır.

Bir işletmeyi yönetme yetkisi, ilk planda kurucu ve sahiplerine aittir. Kurucular, işletmeyi kurdukları gibi yönetmeye devam ederlerse, yetkileri de devam eder. Ancak pratikte durum böyle değildir. İşletme kurulduktan sonra gelişip büyümek isteyecektir. Bir işletmenin büyüüp gelişmesiyle birlikte, faaliyetlerin aynı ekip ve yetki alanıyla sürdürmesi zorlaşacaktır. Bu zorluktan dolayı işletme sahipleri hem ekiplerini geliştirecekler hem de yetki alanını genişleterek ve farklılaştırarak yetkiyi kullanabilecek yeni çalışanlar atayacaktır. Örgütün hacmi büyüdükçe baş yöneticinin ne zamanı ve ne de kapasitesi bütün örgüte hâkim olamayacaktır, yani başka bir deyişle sevk ve idare sahasının dışına çıkılacaktır. Bu durumda yönetici iş gördürmek üzere istihdam ettiği astlarına karar alma, planlama ve icra etme yetkilerinin bir kısmını devreder. *Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine aktarılmasıdır* (Genç, 2001, 235; Eren, 2011, 275-276; Ertürk, 2009, 86).

Yetki devrinin üç yönü bulunmaktadır (Eren, 2011, 275-276):

- Bir yönetici tarafından astlara görevler verilmesi,
- Serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için gerekli serbestliğin tanınması,
- Anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olunması.

Sorumluluk ilkesi yetki devrinde de geçerli bir durumdur. Bu çerçevede yetki devrine baktığımız zaman da devredilen yetkiyle sorumluluğun birbirine denk olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Her ast yetkilendirildiği kadar sorumlu olmalı veya sorumlu olduğu kadar yetkilendirilmelidir. Aksi takdirde, yetkiye sahip olduğu hâlde aynı ölçüde sorumluluk taşımayan insanın çeşitli suistimallere sebebiyet vermesi ihtimal dâhilindedir. Yetkisi olmadığı hâlde sorumluluk yüklenen bireyin de manipülasyon imkanına sahip olmadığı bir faaliyetin sonucundan dolayı yargılanması haksızlığa neden olabilmektedir (Genç, 2001, 235-236; Eren, 2011, 277; Ertürk, 2009, 86).



Yetki devri, astı yöneticiye karşı sorumlu kılar. Ancak yönetici astına yetki devretmekle sorumluluktan kurtulamaz, başka bir deyimle sorumluluk devredilemez (Eren, 2011, 276).

LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL HİYERARŞİ



Liderlik, belirli bir esnekliğe, sorunların çözümünde hızlı, basit ve farklı yollar bulabilmeye ve bunları örgütüyle, takipçileriyle paylaşabilme ilkelerine dayanmaktadır.



Liderlik gücü ve becerileri, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir özelliktir.



Lider, değişim ve sosyal sorumluluk çerçevesinde etik davranışları kararlılıkla desteklemelidir.

Buraya kadar yönetim, yönetimde güç, yönetimde yetki gibi örgütsel faaliyetlere ilişkin bilgiler verilmiştir. Eğer bir örgütten bahsediliyorsa bu durum aynı zamanda söz konusu örgütü yönetecek ve yönetilecek birilerinden de bahsedilmesi anlamına da gelmektedir (Genç, 2001, 33).

Liderlik konusu, insanlık tarihi boyunca dikkat çeken ve üzerine çok sayıda popüler ve akademik çalışma yapılan konulardan biridir. Bugün için liderlik geçmişte olduğundan daha büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü sosyal olarak ihtiyaç duyulan lider sayısı daha da artmıştır. Antik çağlarda sadece ülkeleri yönetecek, işgal altındaki bir bölgeyi bağımsızlığına kavuşturacak ya da zorba bir hükümdara karşı ayaklanma başlatacak üç beş tane liderlere ihtiyaç duyulurken; bugün için geçmişteki lider tiplerine ilave olarak, sosyal, kamusal ve sivil kurumları geleceğe taşıyacak, şirketleri büyütecek, grupları yönetecek, yüzlerce farklı alanlarda öncülük edecek binlerce lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik, tanımlanması kolay ancak üzerine çalışılması ve anlaşılması zor bir kavramdır (Dessler, ty, 235). Bu çerçevede liderlik kavramı, örgütsel anlamda da en fazla tartışılan konulardan biridir. Liderlik kavramı, ele alındığı disiplin ve kültüre göre değişkenlik göstermektedir. *Bu durum, liderliğin durağan bir yapıdan ziyade dinamik bir yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. En basit hâliyle liderlik, belirli bir esnekliğe, sorunların çözümünde hızlı, basit ve farklı yollar bulabilmeye ve bunları örgütüyle, takipçileriyle paylaşabilme ilkelerine dayanmaktadır.*

İnsanlar grup hâlinde yaşayan sosyal canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek önder ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Bireyler, kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyarlar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi, ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirir. *O hâlde liderlik için bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır demek mümkündür.* Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir (Eren, 2011, 501).

Liderlik, bir kişinin başka kişilerinin (takipçilerinin) düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyebilme sürecidir. Liderler takipçileri için geleceğe dönük bir yön belirlerler, takipçilerine yardım eder, amaca ulaşan yolda önlerini görmelerini sağlar ve yeni bir vizyon kazandırır. Liderler takipçilerini cesaretlendirir ve ilham almalarını sağlar. Lidersiz bir grup, farklı sorunlar karşısında ürettikleri farklı çözümler nedeniyle kısa bir süre içerisinde tartışma ve çatışma ortamına düşer. Lider, bu noktada devreye girerek insanların benzer bir yönde benzer amaçlar için çabalamasına yardımcı olur. Liderlik insanların başka şekilde yapamayacakları önemli faaliyetleri yapabilmeleri için bir araya getirmektir (Mills, 2005, 11-12).



Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için bireysel etkilerin bir grubu etkilediği süreçtir.



Liderlik insanların bir amaç için harekete geçirilmesidir.



Liderlik hem formel hem de informal olabilmektedir.

Liderlik kalitesi ve becerileri, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir yapıdadır. *Bugün için liderlere baktığımızda liderlerin doğmadığını, eğitim ve tecrübeyle donatıldıklarını görmek mümkündür.* Liderin kendi etkisinin, gücünün ve kapasitesinin farkında olması gerekir, aynı zamanda bütün bu özelliklerinin takipçilerinin de farkına varmasını sağlamalıdır (Komives vd., 2007, 5).

Liderlik için farklı tanımlar olsa da liderlik kavramı mutlaka, bir süreç, etki unsurunu içeren, gruplar içerisinde ortaya çıkan, ortak amaçları içeren bileşenlere dayanarak tanımlanabilir. *Liderlik, oluşturulan vizyon çerçevesinde ortak bir hedefe ulaşmak için bireysel etkilerin bir grubu etkilediği süreçtir* (Northouse, 2013, 5; Robbins ve Judge, 2007, 402). Bir başka deyişle bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. O hâlde, liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını 'etkileyebilmesi' oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, 66; Koçel, 2001, 465). *Örgütlerin başarısı çok sayıdaki farklı faktörün başarısına bağlıdır, ancak bunlardan hiçbiri lider etkisinin kadar önemli değildir* (Williams, 1978, 214).

Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci ortaya çıkmaktadır. Böyle bir sürece formel örgütlerde rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, devlet yönetiminde de rastlanabilmektedir. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formel örgütün mevcudiyeti şart değildir. Ayrıca, liderliğin oluşması için liderin resmî yetkilerle donatılması da bir şart değildir. Hiçbir resmî (formel) yetkisi olmadığı hâlde büyük bir grubu peşinde sürükleyen önderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu hâlde bunları kullanamayan dolayısıyla bireyleri peşinden sürükleyemeyen liderler de bulunmaktadır. Resmî yetki ile donatılmış olmak ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilir. Son olarak ifade edilmesi gereken nokta, lider ile yöneticinin aynı anlama gelmediğidir. Yöneticilik rolü olmayan lider olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapabilmelidir. Bütün bu anlatılanlar sebebiyle liderliğin sadece örgütlerin üst kademelerinde bulunan kişilere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsam çerçevesinde değerlendirilmelidir (Koçel, 2001, 466).

Gonos ve Gallo (2013, 158) liderlik için gerekli olan ön koşulları şu şekilde tanımlamışlardır:

- Kendini bil,
- Çalışanlarını bil ve onları anla,
- Yöneticilik metotları ve prosedürlere dair bilgi ve becerilere sahip ol,
- Durumlara uygun olarak yönetici davranışları sergile.

Liderlik kavramını genel anlamda ele alan, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsallık (koşula bağlılık) teorisi olmak üzere üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Özellikler teorisine göre liderliği fiziksel ve kişilik özellikleri ortaya çıkartmaktadır. Örneğin kişinin yaşı, cinsiyeti, bilgisi, boyu kilosu gibi. Davranışsal liderlik teorisinde göre, önemli olan nokta özellikler teorisindeki gibi liderin kişisel ve fiziksel özellikleri değil, liderin grupta liderlik yaptığı süre içerisinde işe ilişkin tavır ve davranışlarıdır. Özetle davranışsal liderlik teorisi, liderin çalışmaları planlaması, örgütü kontrol etmesi, yetki ve görev paylaşımı yapması gibi konular üzerinde durmaktadır. Durumsal liderlik teorisine göre de lider, olayların oluştuğu durumlara ağırlık veren bir bakış açısına sahiptir. Bu teoriye göre liderlik, koşulları durumları liderlik olgusunun bir değişkeni olarak ele almaktadır (Koçel, 2001, 468; Güney, 2007b, 361-370).



Çağdaş anlamda liderlik, eğitimle elde edilebilen ve herkes için geçerli olan bir kavramdır.

Bugün, liderlik için gerekli özellikler aşağıdaki gibidir (Akiş, 2004, 62):

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vizyon sahibi olması, • Tutkulu ve fedakâr olması, • İnançlı, kararlı ve tutarlı olması, • Örnek teşkil etmesi, • Güven: <ul style="list-style-type: none"> • Takipçilerine güvenmesi (onların yetkinliklerine ve beklentilerine güvenmesi), • Güvenilir olması takipçilerinin güvenini kazanmış olması, • Motive etmesi, • Beklentileri vizyonla bütünleştirmesi, • İlham vermesi, | <ul style="list-style-type: none"> • Gelişim odaklı olması, • Adalet duygusunun olması, • Mütevazı olması, • İyi bir dinleyici olması, • Açık iletişim kurması, • İnsanlara karşı duyarlı olması, • Durumlara karşı duyarlı olması, • Yenilikçi olması, • Hızlı ve etkin karar vermesi, • Esnek olabilmesi, • Zamanı etkin kullanabilmesi, • Sinerjik takım kurabilmesi, • Bilgi sahibi olması. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Hiyerarşi, en basit tanımıyla, bir örgüt içindeki makamsal/mevkiyel sıralamadır.

Yukarıda sıralanan liderlik özelliklerine bakıldığında tüm özelliklerin eğitimle tamamlanabileceği ve doğuştan gelen (boy, cinsiyet, saç rengi vs.) hiçbir özelliğe ihtiyaç duyulmadığı açıkça görülmektedir. *Dolayısıyla çağdaş anlamda liderlik, eğitimle elde edilebilen ve herkes için geçerli olan bir kavramdır.*

Örgütlerdeki hiyerarşik yapıda makamlar arasında yetki, emir alma-verme ve komuta edebilme anlamında farklılıklar bulunmaktadır. Bu çerçevede hiyerarşi, en basit tanımıyla, bir örgüt içindeki makamsal/mevkiyel sıralamadır. Burada devreye ast-üst ilişkileri girmektedir. Örgüt hiyerarşisinde, bir çalışanın mevkisi ya da unvanı-rütbesi, karşısındaki çalışanın mevkisinden ya da unvanından alttaysa o çalışanın astı olarak tanımlanır, eğer üstündeyse üst olarak tanımlanır.

Yönetim, temelde hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Üst kademedeki yönetimin isteklerinin en alt kademeye kadar yayılması ve otoritenin kullanılması şeklinde yürütülmektedir. Ekip içerisindeki her çalışan kendi sorumluluk alanını, alabileceği kararların boyutunu ve zamanlamasını bilir. Bir üstündeki yöneticiye karşı sorumludur, onunla anlaştığı prensipleri, sınırları içinde uygular ve tanımlandığı şekliyle yetkisini kullanır. İşin sürdürülmesi için istenileni yapması yeterlidir (Akiş, 2004, 59).



Liderlik kavramı sürekli olarak evrilmekte ve lidere ya da liderliğe yüklenen anlam ve görevler de bu çerçevede değişmektedir.

Yapının sağlamlığı üyelerin birbirlerine tesir zamanını azaltma ve merkeze daha fazla kontrol izni verme eğilimindedir. Fakat grup büyümeye devam ederse merkez kapasitesinin aşıldığı bir noktaya gelinir. Grup bir tehlike ile karşılaşır. Çünkü merkez artık kaynakların dağılımını kontrol edemez. Gerekli kaynakları veya gereğinden fazla dağılımını kontrol edemez. Gerekli kaynakları veya gereğinden fazlasını elde etmek için alt mevkiler arasında bir bağlantı meydana gelmeye başlar. Bu diğerlerini tehlikeye atar. Anlaşmazlıkları grup içi parçalanmalar, alt grup ve bölümler (ikinci gruplar) veya bunlar arasında tekrar birleşmeler ortaya çıkarır. Tek merkez oluşumu için işlemler yeniden başlar. Fakat ikincil merkezi yıkıcı rekabete karşı kim kontrol eder? **Çözüm alt merkezlerin bir üst merkeze bağlanması ile bir hiyerarşi teşkil etmektir.** İkincil grup liderleriyle, bu liderlerin üst oldukları bir merkez kurar. Böylece merkez liderleri ve ikincil grup liderlerinin başka bir liderin etrafında birleşmelerinden oluşan bir üst merkez oluşur. Grup büyüdükçe meydana gelen ve birbirlerine bağlanan merkez grupların toplu görünümünden hiyerarşi meydana gelir. İkincil grupları izleyen üçüncül grupların ana gruba bağlanmasıyla kaynakları kontrol ihtiyacı artar. Roller sabitleştirme eğilimi ortaya çıkar (Eren, 2011, 443).

ÇAĞDAŞ LİDERLİK ANLAYIŞI

Alanda yapılan ilk çalışmalar liderliğin, doğuştan gelen kişisel bir özellik olduğu varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Günümüz liderlik anlayışıysa liderliğin, doğuştan gelen bir özellik olmadığı ve bu nokta üzerine odaklanan herkesin bir öğrenme sürecinden geçerek gerçekleştirebileceği bir konu olarak değerlendirilmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi liderlik kavramı, dünyadaki değişim ve beklentilere paralel olarak sürekli farklılaşmaktadır. Bu durum söz konusu kavramın tanımlanmasında ciddi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle liderliğin çok fazla sayıda tanımı bulunmaktadır. **Tanımlar arasındaki farklılıklar ise, liderliğin ele alındığı dönemsel özellikler ve buna paralel olarak söz konusu kavramdan beklentilerin farklılaşmasından kaynaklanmaktadır.** Bu kavram sürekli olarak evrilmekte ve lidere ya da liderliğe yüklenen anlam ve görevlerde bu çerçevede değişmektedir. Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde liderlik yaklaşımlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akiş, 2004, 14):

- Kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları,
- Davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları,
- Lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları,
- Liderin takipçileriyle olan ilişkilerini etkileşim süreci olarak değerlendiren yaklaşımlar ve takipçilerin lideri kabul etmelerinde belirleyici olan, liderin takipçiler tarafından algılanma süreçlerini araştıran ilişkisel yaklaşımlar. Bu grup, "Modern Liderlik Teorileri" başlığı altında özetlenebilir.
- İlişkiler liderlik için bir anahtar durumundadır.



Değişimci liderlik, çalışanları dönüştürmekte ve değiştirmektedir.



Değişimci liderler duygular, değerler, etik kodlar, standartlar ve uzun vadeli amaçlar üzerine çalışmalar yürütmeyi gerektirir.



Değişimci liderlik, takipçilerinin motivasyonlarını ölçümler, ihtiyaçlarını karşılar ve insanı bir değer olarak görerek, bu doğrultuda uygulamalar gerçekleştirir.

Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde çağdaş anlamda liderlik, etkileşimci liderlik, değişimci (dönüşümcü) liderlik, karizmatik liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, güçlendirici liderlik, çağdaş liderlik gibi farklı liderlik türleri bulunmaktadır (Yılmaz, 2011, 76). Bu çalışmada, kapsamın daraltılması açısından çağdaş liderlik olarak en sık rastlanan ve üzerinde durulan liderlik türlerinden değişimci liderlik ve karizmatik liderlik konularına değinilecektir.

Değişimci Liderlik

Konuya ilişkin çalışmalarda, İngilizce ‘transformational leadership’ kavramının Türkçeye dönüşümcü liderlik, dönüştürücü liderlik, dönüşümsel liderlik ve değişimci liderlik gibi isimlerle çevrildiği görülmektedir. Bu çalışmada tüm bu kavramlar için değişimci liderlik kavramı kullanılacaktır.

Çağdaş liderlik yaklaşımlarında en fazla ilgi odağı olan liderlik türlerinden biri, değişimci liderliktir. *Adından da anlaşıldığı üzere değişimci (dönüştürücü) liderlik süreci, çalışanları dönüştüren ve değiştiren bir süreçtir.* Değişimci liderlik duygular, değerler, etik kodlar, standartlar ve uzun vadeli amaçlar üzerine çalışmalar yürütmeyi gerektirir. *Değişimci liderlik takipçilerinin motivasyonlarını ölçümler, ihtiyaçlarını karşılar ve insanı bir değer olarak görerek, bu doğrultuda bir uygulama gerçekleştirir.* Dönüşümcü liderlik, takipçilerinin genellikle kendilerinden beklenen başarıdan daha fazlasına ulaşması için harekete geçiren olağanüstü etkili bir forma sahiptir ve genellikle karizmatik ve vizyoner liderlik içeren bir süreçtir. Kapsayıcı bir yaklaşım olarak değişimci liderlik, liderliği geniş bir çerçevede küçük örgütlerdeki birebir ilişki içerisindeki takipçi etkisinden, büyük örgütlerdeki organizasyon ve örgüt kültürüne kadar olan etkisi bağlamında bir tanımlama yapabilmek için de kullanılmaktadır. Değişimci lider değişimi tetikleyici bir rol oynamasına rağmen, liderler ve takipçileri dönüşüm sürecinde ayrılmaz şekilde birbirine bağlıdır (Northouse, 2013, 185-186).

Değişimci liderlik genel olarak, koruyuculuk/muhafaza edicilik yol gösterici ve değişim için yol göstericilik arasındaki temel farklılıklar üzerine odaklanmaktadır. Değişimci liderler, örgütlerdeki kültürün tanımlanması, çalışma gruplarının yaratılması gibi önemli değişimleri yönetir ve harekete geçirirler. Değişimci liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerinin bir kümesidir. Değişimci liderler, takipçileriyle birebir çalkantılı ilişkiler yaratırken, yoğun hislerin de ortaya çıkmasını sağlarlar. Bu türdeki liderler, süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve aynı zamanda ilham vericilik görevini de üstlenirler. Değişimci liderler, izleyicilerin ve grupların beklentilerini dönüştürerek takipçilerini güdülerler. Sonuçlara nasıl ulaşılacağını bilgilendirmede olduğu gibi sonuçların tasarımı sırasında da takipçilerin isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltir. Örgüt için izleyicilerin ilgi alanlarının üstüne çıkmada izleyicileri teşvik eder. İzleyicilerin isteklerini genişletir veya ihtiyaçlarını değiştirir. Değişimci liderlik, görev

zorunluluğunun ötesinde ve üstünde başarı konusunda takipçileri güdüler. Değişimci liderlik değişim süreciyle ilişkilidir ve bu süreçten türetilir. Değişimci liderlerin etkisi, takipçilerin daha yüksek değerler üretmesi ve bu değerler için gerekli alt yapının kurulmasıyla ilişkilidir (Keçecioğlu, 2011, 33-35).



Değişimci liderlik teorisi, davranışsal bir liderlik yaklaşımıdır.

Değişimci liderlikte liderler, çalışanlarının yani kendine bağlı olan astlarının iş yapış, ediş biçimlerini değiştiren ve bu doğrultuda çalışanların işe ve olaylara karşı yaklaşımını ve bakış açısını değiştiren kişidir. Değişimci liderler, örgütlerdeki olumlu yöndeki değişim ve gelişimi birlikte sağlayarak, yarattığı vizyon ve oluşturduğu yeni örgüt kültürüyle örgüt performansını artıran kişidir.

Değişimci liderlik için temel noktalar (Crom ve Betels, 1999, 163):

- Gelişimci liderlik yeteneği,
- Örgütsel öğrenmeyi hızlandırma,
- Çalışanları sonuç odaklı değişimin sürekliliği için cesaretlendirme,
- Olumlu sonuçların tekrarlanabilmesi için gerekli araçları sağlama,
- Kültürlerarası, işler arası, fonksiyonlar arası öğrenimi cesaretlendirme,
- Çeşitli iş durumlarındaki değişimi başlatmak için liderlere imkân verme.

Karizmatik Liderlik

Çağdaş liderlik anlayışında sıklıkla karşımıza çıkan bir diğer liderlik türü de karizmatik liderliktir. Karizmatik liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. *Bu anlamda karizma, kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilmektedir. Karizma, anlamsal olarak çekiciliği ifade etmekte ve bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynayabilmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleriyle başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir* (Koçel, 2001, 483). Çoğu zaman, astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler diğerlerine nazaran daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderlik teorileri takipçilere, örgütün yeni vizyonlarını iletmekteki liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderler, grup amaçlarının değeri ve önemini takipçiler tarafından anlaşılmasına önem vermekte, onları kendi ilgi alanlarına doğru yönlendirmektedirler.

Karizmatik liderler, liderlerin vizyonun önemini astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar. Karizmatik liderler takipçilerindeki güvenilirliğini ifade etme ve takipçilerin performansı hakkındaki yüksek beklentilerini astlarına iletme eğilimindedirler (Keçecioğlu, 2011, 45-46).

Karizmatik liderlik kişisel özelliklere dayanan ve güçlü kişilerarası ilişkilere dayanan bir liderlik türüdür. Bu ilişki türü takipçilerini güçlendiren ve enerjilerini artıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Graetz, 2000, 550).



Karizmatik liderlik, özellikler teorisinde yer alan bir liderlik yaklaşımıdır.



Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen, genellikle birbiriyle karıştırılan ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır.



Yöneticilik niteliğine sahip liderlere, transaksyonel lider denir.

Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. *Bu özellikleri sayesinde karizmatik liderler, Martin Luther King ve Atatürk gibi sosyal bir harekete liderlik yapabilirler* (Güney, 2007b, 374). Karizmatik liderlikte takipçiler, lidere sadece itaat etmekle kalmazlar aynı zamanda saygı ve sadakat içerisinde liderlerine bağlı da kalmaktadırlar (Williams, 1978, 220).

LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Liderlik ve yöneticilik kavramları genellikle birbiriyle karıştırılan kavramlardır ve çoğu zaman birbirlerinin yerine de kullanılmaktadır (Robbins ve Judge, 2007, 402). Lider, insanları etkileyerek kişileri, grupları kitleleri harekete geçirebilen, yeni ufuklar açan, takipçileri için hedef ve amaçlar koyarak bu hedeflere ulaşabilmenin yollarını gösterirken yönetici ise, belirli işleri önceden yapılan planlar çerçevesinde uygulayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. *Bu çerçevede yöneticilik, örgütsel bir yapı içerisinde, daha önceden öngörülen rollerde çalışan kişilerle olan ilişkisel bir durum olarak değerlendirilmektedir* (Mullins, 2010, 374). Dolayısıyla, bir grubu ya da örgütü ele aldığımızda söz konusu yapı içerisinde (grubun ya da şirketin büyüklüğüne bağlı olarak) çok sayıda yönetici ama az sayıda lider bulunmaktadır. Yani farklı görevli yürüten farklı beklentilere cevap veren farklı pozisyonlardan/kişilerden bahsedilmektedir (Yılmaz, 2011, 8-11).

Tablo 9.1. Yöneticilik ve Liderlik Farkları

Yöneticilik	Liderlik
• Plan ve Bütçe Hazırlamak	• Geleceğe dönük planlama yapmak ve vizyon oluşturmak,
• Organize etmek ve Kadro oluşturmak	• Takipçilerinin yapılan planlamalara ve oluşturulan vizyona göre hareket etmesini sağlamak,
• Denetleme ve problemlerin çözümü	• Takipçilerini motive etmek ve ilham almalarını sağlamak

Kaynak: Kotter, 1990, 6

Bu çerçevede liderlik doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece tek bir yönünü ifade etmektedir. Daha geniş bir kavram olan yönetim, liderlik faaliyetini de içine almakla birlikte davranışsal olmayan yani insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonlarla da ilişkilidir (Güney, 2007b, 359).

Bir şirkette, yöneticinin liderlik yapmadan işleri yürütmesi mümkündür. Bir patron bir lidere göre çok daha iyi bir yönetici olabilir. Bir yönetici, bir lideri olmadan işinde verimli olabilir. *Bir yönetici teorik olarak kayıtları tutan, işlerin kurallara göre yapılıp yapılmadığını kontrol eden bir bürokrattır*. Diğer taraftan bir lider de yönetici olmadan da kuralları, düzenlemeleri uygulamaları bir kenara bırakarak da verimli çalışmalar yapabilir (Mills, 2005, 17).



Liderlik çalışmaları Aristoteles'e kadar geri götürülebilirken, yöneticilik ise 20. yüzyıldaki endüstri toplumu çerçevesinde ortaya çıkmıştır.

Liderlik yöneticilik gibi etki etmeyi gerektirmektedir. Liderlik yine yöneticilik gibi insanlarla birlikte çalışmayı da gerektirmektedir. Liderlik gene yöneticilik gibi hedeflere başarıyla ulaşmayla ilgilenir. *Genel olarak liderlik, yöneticiliğin çoğu fonksiyonuyla uyumlu etkinlikler göstermektedir. Ancak liderlik ve yöneticilik pek çok yönden de birbirinden farklıdır.* Liderlik çalışmaları Aristoteles'e kadar geri götürülebilirken, yöneticilik ise 20. yüzyıldaki endüstri toplumu çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Yöneticilik, örgütlerdeki kaosu, karmaşayı azaltmak ve çalışanları daha etkili ve verimli kullanmak amacıyla oluşturulmuştur. İlk olarak Fayol (1916) tarafından tanımlanan yöneticiliğin planlama organizasyon, insan kaynakları yönetimi ve kontrol gibi önemli fonksiyonları günümüzde de hâlen yönetim alanında kullanılmaktadır (Northouse, 2013, 12; Kotter, 1990).

Tablo 9.2. Dönüştürücü Liderlik ve Transaksyonel Liderlik Farkları

Dönüştürücü Liderlik	Transaksyonel Liderlik
(Yüksek ya da Uç Değerler Üzerine Kuruludur)	(Değişim ya da Model Üzerine Kuruludur)
<ul style="list-style-type: none"> Emir Eşitlik Bağımsızlık Özgürlük Adalet 	<ul style="list-style-type: none"> Dürüstlük Tarafsızlık Sorumluluk Süreç Cesaretlendirme

Kaynak: (Komives vd., 2007, 55).



Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır.

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır. Yönetici ise, emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve iş birliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Yönetici bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Eren, 2011, 3-9).

Tablo 9.3. Yönetici ve Lider Rollerindeki Farklar

	Yöneticinin Roller	Liderin Roller
Amaç	Yönetim süreci oluşturmak, böylelikle önemli ölçüde öngörülebilir sonuçlar üretilmesine yardımcı olmak	Liderlik süreci oluşturmak, böylelikle değişen iş ortamı ile başa çıkmak için gerekli değişikliklerin üretilmesine yardımcı olmak
Sayı	Yönetim işi genellikle, örgütlerdeki toplam işlerin %10-%20 arasındaki bir kısmına tekabül etmektedir. Örgütlerdeki daha karmaşık işler için daha fazla yöneticilik rollerine ihtiyaç duyulmaktadır.	Örgüte göre değişmekle birlikte, örgütlerdeki işlerin %1-%50 arasındaki kısmı, değişim için ne kadarlık bir faaliyetin gerektiğine yani liderliğe bağlıdır.

İçerik	“Çizgisel (line) yönetim işi” olarak da bilinmektedir. Yönetimdeki üç noktayı (planlama, organize etme ve denetleme) bir etki alanı içinde kullanır. “Personel yönetim işleri” bazen bütün sürecin sadece sınırlı bir parçası ile (bütçe hazırlama, maaş işleri gibi) meşgul olmaktadır. Büyükte olsa küçükte olsa örgütteki tüm işlerin boyutu ciddi ölçülerde değişkenlik gösterebilir.	Bazı liderler, farklı aktivite ve organizasyonlar için liderlik sürecindeki tüm yönler üzerine odaklanırken, bazıları da liderlik sürecinin tek bir yönü üzerine odaklanmaktadırlar. Büyükte olsa küçükte olsa örgütteki tüm işlerin boyutu ciddi ölçülerde değişkenlik gösterebilir.
Görevleri	Çalışanlar, görevlerinin kendilerine yönetim sürecinin resmî bir parçası gibi verilmesi eğilimindedir. Yönetici rolündeki çalışanlar, yöneticilik işlerindeki rollerine göre büyük ya da küçük liderlik rolleri de üstlenebilmektedirler.	Çalışanlar, görevlerinin kendilerine resmî olmayan şekillerde verilmesi ya da kendileri tarafından kabul edilmesi yönünde davranış sergilemekte, daha esnek ve değişime daha açık olma eğilimindedirler. Liderlik rolündeki çalışanlar genellikle yöneticilik rolü de üstlenmektedirler.

Kaynak: Kotter, 1990, 151

LİDERLİK VE EKİP İÇİ İLİŞKİLER

Liderlik, takipçilerini tanıma, anlama, değer verme gibi bazı özellikler gerektirmektedir. Bu nedenle lider ve takipçilerinin çalışma ortamında, ekip içi ilişkiler çerçevesinde sürekli iletişim hâlinde olmalarını ve birbirlerine karşı dürüst ve samimi yaklaşım göstermelerini zorunlu kılmaktadır. *Dolayısıyla başarılı bir liderlik ya da başarılı bir ekip çalışması için her iki tarafın da söz konusu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir.*

Liderin takipçilerine duyduğu güven, takipçilerinin verilen hedefler doğrultusunda başarılı olacaklarına inanmasıdır. Yapılan araştırmalar, liderin takipçilerinin başarılı olacağına inanması durumunda, takipçilerin başarı oranının arttığını ortaya koymaktadır. Takipçilerle lider arasında sarsılmaz bir bağ oluşabilmesi için takipçilerin liderlerine hem profesyonel anlamda hem de kişisel anlamda güven ve saygı duyması gerekir. Bu bağ sayesinde güven ortamı yaratılabilir. *Liderlerine güvenmeyen, saygı duymayan takipçilerden başarı beklenemez* (Akiş, 2004, 70-71). Bu durumda, dolaylı olarak önce ekip içindeki ilişkilere, sonrasında çalışma ortamının geneline yayılarak bir çatışma ortamının doğmasına ya da lider ve takipçilerinin motivasyonunun kırılmasına neden olabilmektedir.

Liderlerin, oluşturdukları vizyonun arkasında sonuna kadar durmaları gerekmektedir. Vizyonuna ve hedeflerine inanmayan bir liderin, koyduğu hedefe doğru takipçilerinin koşmasını sağlaması beklenemez. Takipçiler de liderleri kadar vizyona inanmalıdır. Onları buna inandırmak doğal olarak liderin görevidir (Akiş, 2004, 66). *Bu doğrultuda ekip içi ilişkilerdeki güven ve inancın her zaman korunması hem liderin hem de takipçilerin söz konusu ilişkiyi korumak için çaba harcaması gerekmektedir.*

Lider, takipçilerinin kendilerini liderleriyle, vizyonu ve takımla özdeşleştirmelerini sağlamak için davranışlarıyla onlara örnek olmalıdır.

Takipçilere örnek olacak bir model oluşturmak için kendi imajının da farkında olmalıdır. Çünkü takipçiler kendilerini ancak olumlu olarak gördükleri bir imajla özdeşleştirebilirler. *Lider aynı zamanda takipçilerini motive edebilmeli, ekibinin maddi manevi tüm ihtiyaçlarına karşı cevap verebilmelidir.* Liderle takipçileri arasındaki bağın gelişmesi ve takım ruhunun oluşmasındaki en önemli etken olan güven, ancak lider adilse sağlanabilir. Bir lider, takipçilerinin gözündeki değerini kaybetmemek için herkese eşit davranmalı ve taraf tutmamalıdır. Bu yolla liderin takipçilerinin gözündeki değeri, saygınlığı ve güvenilirliği artmaktadır. Adil olmayan bir liderin, onu inançla izleyen takipçileri de olmaz. *Güvenin ve adaletin olmadığı bir ortamda da takım ruhunun oluşması beklenemez* (Akiş, 2004, 68-81). Liderler ekibin başında olsalar da mütevazı olmalıdırlar. Başarıyı tek başına sahiplenmemeli, iş yükünü paylaştığı gibi başarıyı da paylaşmayı bilmelidir.

Lider iletişim kanallarını sürekli açık tutmalı, sıcak samimi bir ilişki için iletişimin bir ön şart olduğunu unutmamalıdır. Lider, ekibiyle sürekli görüşmeli, planlarını ve projelerini anlatmalı ekibin görüş ve önerilerini almalı ve onları dinleyerek fikirlerine önem verdiğini hissettirmelidir.

Lider hedefine yalnız başına ulaşamaz. Beraber çalışabileceği takımı oluşturması, hedefe giden yolda en önemli adımlardan biridir. *Takımda farklı konular üzerinde uzmanlaşmış, farklı bakış açılarına sahip takipçilerin bulunması, takımı sinerjik bir hâle getirebilir. Böyle bir ortamda hedefe ulaşmak için daha yaratıcı çözümler üretilir* (Akiş, 2004, 95).



Özet

•YÖNETİMDE GÜÇ, YETKİ VE LİDERLİK

•BİREYSEL VE KURUMSAL GÜÇ

•Güç, kişilerarası ilişkiye ve etkileme potansiyeline bağlı bir olgudur (Robbins ve Judge, 2007, 470); bu bağlamda güç, kısaca başkalarını etkileyebilme yeteneğidir (Koçel, 2001, 449).

•ÖRGÜTLERDE GÜÇ

•Örgütlerde kullanıldığı anlamıyla güç, iş yaptırabilme kapasitesidir. Yani, bir başkası üzerindeki egemenlik, hâkimiyet ve manipüle edebilme yeteneğidir.

•GÜÇ TÜRLERİ

•Bir yönetici ya da lider, örgütteki işleri yapabilmek ya da yaptırabilmek için elinde bazı güçler bulundurmak zorundadır. Liderler bu güçlerini, çalışanları motive etmek ve etkilemek kullanırlar (Koçel, 2001, 451).

•Rasyonel-Hukuki-Yasal Güç

•Rasyonel güç kısaca, liderin örgüt içerisindeki pozisyonu ve unvanı aracılığıyla kazandığı güç olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2011, 35).

•Zorlayıcı Güç

•Zorlayıcı güç, liderlerin kullandığı güç türlerinden bir diğeridir. Temel olarak çalışana korku vermeye dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007, 471).

•Ödüllendirme Gücü

•Ödüllendirme gücü, yöneticinin/liderin astlarını/takipçilerini olumlu davranışları nedeniyle ödüllendirebilme gücüne ve kaynaklarına sahip olmasıdır (Robbins ve Judge, 2007, 471; Williams, 1978, 168).

•Karizmatik Güç

•Bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yaratabilmektedir. Bu özellikleriyle de içinde bulundukları grup üyelerini etkileyebilmektedirler (Koçel, 2001, 452).

•Uzmanlık Gücü

•Uzmanlık gücü, liderin işindeki uzmanlığı ve işine ilişkin bilgi birikimi sayesinde elde ettiği bir güç türü olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2007, 472).

•YETKİ, YETKİNİN KAYNAKLARI, YETKİ TÜRLERİ

•Yetki, örgüt tarafından kişiye verilen yasal bir güç, önceden sınırları belirlenmiş olan görevlerin gerçekleştirilmesine yönelik, örgütsel amaç ve hedeflere göre değişen, kişisel duygu ve düşüncelere göre kullanılamayan, örgütsel sınırlar içinde geçerli olan, ödüllendirme ve cezalandırmayı da kapsayan bir özelliğe sahiptir (Güney, 2007a, 36-37).

•Komuta Yetkisi

•Bir işin yapılması veya yapılmaması konusunda üstün ast üzerinde, doğrudan doğruya emir verebilme yetkisine komuta veya yürütme yetkisi denilmektedir (Eren, 2011, 265; Ertürk, 2009, 98).

•Kurmay Yetki

•Komuta yetkisinin dışında, uzmanlık alanlarından yararlanılan, dolaylı ve yardımcı nitelik taşıyan, başka bir ifadeyle örgüt hattında doğrudan bir görevi olmadığı hâlde, yararlanılan uzmanlık alanıyla ilgili yetkiler verilen bireylerin kullandıkları yetki kurmay yetkisidir (Genç, 2001, 232; Ertürk, 2009, 99; Eren, 2011, 267-269).



Özet (devamı)

•Fonksiyonel Yetki

•Fonksiyonel yetkiye sahip kişiler de esas itibarıyla kurmay yetkisine sahip çalışanlarla aynı şekilde hareket ederler; ancak fonksiyonel yetki sahibi çalışanlar bazen yöneticileri-liderleri adına emir verirken bazen de fonksiyonel yetkilerine dayanarak bizzat emir de verebilirler (Eren, 2011, 269-270; Genç, 2001, 232).

•YETKİ İLİŞKİLERİNİN YÖNETİMİ

•Yetki, bir işi bir görevi yasalarla çizilmiş bir çerçeve içerisinde yürütülmesini sağlama hakkıdır. Yetki, işlerin yürütülmesinde önemli bir faktör olsa da hiçbir örgüt içinde sınırsız bir yetkiden bahsedilmez. Bu yüzden yetki ilişkileri büyük önem kazanmaktadır.

•Komuta Birliği

•Bir örgütte astlar, her ne konuda olursa olsun yalnız tek bir üstten emir almalıdırlar ancak bu şekilde komuta birliği sağlanmış olur (Ertürk, 2009, 85; Eren, 2011, 266).

•Sorumluluk

•Sorumluluk kısaca, kişinin kendi yaptığı ya da kendi yetkisi altında bulunan kişilerin yaptığı faaliyetlerden kaynaklanan sonuçları üstlenmesidir (Eren, 2011, 273-274; Ertürk, 2009, 124).

•Sorumluluğun Denkliği

•Sorumluluğun denkliği ilkesi, bir taraftan bir kimsenin kendisine yürütme yetkisinin tanınmadığı bir konuda meydana gelen sonuçlardan sorumlu tutulmaması, diğer taraftan da yeteri kadar yetki ve hareket serbestliği verilmiş bir kişinin bunun isabetli bir şekilde kullanılmasından sorumlu tutulması gerektiğini savunmaktadır (Eren, 2011, 275).

•Yetki Devri

•Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine aktarılmasıdır (Genç, 2001, 235; Eren, 2011, 275-276; Ertürk, 2009, 86).

•LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL HİYERARŞİ

•Liderlik, oluşturulan vizyon çerçevesinde ortak bir hedefe ulaşmak için bireysel etkilerin bir grubu etkilediği süreçtir (Northouse, 2013, 5; Robbins ve Judge, 2007, 402). Örgütlerde hiyerarşi, en basit tanımıyla, bir örgüt içindeki makamsal/mevkiyel sıralamadır.

•ÇAĞDAŞ LİDERLİK ANLAYIŞI

•Liderlik yaklaşımlarını kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları, davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları şeklinde özetlenebilir (Akiş, 2004, 14).

•Değişimci Liderlik

•Değişimci liderler takipçilerinin motivasyonlarını ölçümler, ihtiyaçlarını karşılar ve insanı bir değer olarak görerek, bu doğrultuda bir uygulama gerçekleştirir (Northouse, 2013, 185-186).

•Karizmatik Liderlik

•Bu anlamda karizma, kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleriyle başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir (Koçel, 2001, 483).

•LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

•Lider, insanları etkileyerek kişileri, grupları kitleleri harekete geçirebilen, yeni ufuklar açan, takipçileri için hedef ve amaçlar koyarak bu hedeflere ulaşabilmenin yollarını gösterirken; yönetici ise, belirli işleri önceden yapılan planlar çerçevesinde uygulayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Mullins, 2010, 374).

•LİDERLİK VE EKİP İÇİ İLİŞKİLER

•Liderlik, takipçilerini tanıma, anlama, değer verme gibi bazı özellikler gerektirmektedir. Bu nedenle lider ve takipçilerinin çalışma ortamında, ekip içi ilişkiler çerçevesinde sürekli iletişim hâlinde olmalarını ve birbirlerine karşı dürüst ve samimi yaklaşım göstermelerini zorunlu kılmaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Örgüt için aşağıdaki ifadelerden hangisi geçerlidir?
 - a) Örgüt sadece bireysel bir yapıdır.
 - b) Örgütsel gücün temelini bireysel güç oluşturmaktadır.
 - c) Bireysel güç, örgütsel gücün üzerindedir.
 - d) Örgütsel güç satış yapabilmekle doğru orantılıdır.
 - e) Bireysel güç, satış yapabilmekle doğru orantılıdır.
 2. Aşağıdakilerden hangisi kişisel güç olarak kabul edilebilir?
 - a) İşindeki uzmanlığı
 - b) Meşruiyeti
 - c) Ödüllendirme gücü
 - d) Zorlayıcı güç
 - e) Cezalandırıcı gücü
 3. Güçle ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi söylenemez?
 - a) Örgütsel güç, liderin çalışanların davranışını etkileyebilme kapasitesidir.
 - b) Liderlik güç ve otoriteden beslenir.
 - c) Örgütsel güç, bireysel güce dayanmaktadır.
 - d) Meşruiyet bir kişisel güçtür.
 - e) Güç, kişisel ve statü olmak üzere ayrılır.
- “Yöneticiler açısından güç,”
4. Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
 - a) Çalışanlara iş yaptırabilme kapasitesidir.
 - b) Herkesle paylaşılabilen bir yetki çerçevesidir.
 - c) Sınırsız kullanılabilen kaynaklar arasında yer alır.
 - d) Yöneticilerin dilediği şekilde hükmetmesini sağlar.
 - e) Sorumsuzca kullanılacak bir kaynaktır.
 5. Ödüllendirme gücüyle ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?
 - a) Yönetici canının istediği kişileri ödüllendirebilir.
 - b) En yüksek ödül bir maaş tutarında olmalıdır.
 - c) Büyük küçük her başarı ödüllendirilmelidir.
 - d) Önemli olan küçük başarıları ödüllendirebilmektir.
 - e) Ödüllendirme, iş motivasyonu ile yakından ilgilidir.
 6. Uzmanlık gücüyle ilgili olarak aşağıdakilerden hangisi söylenemez?
 - a) Uzmanlık gücü, liderin bilgisiyle ilişkilidir.
 - b) Uzmanlık gücü, çalışanların liderin bilgisinden haberdar olmasıyla ilişkilidir.
 - c) Uzmanlık gücü, sadece üniversite mezunları için geçerlidir.
 - d) Uzmanlık gücü, liderin birikim ve tecrübeleriyle ilişkilidir.
 - e) Uzmanlık gücü, tecrübe, yetenek ve bilgiye dayanabilir.

7. Aşağıdakilerden hangisi gücün kaynaklarından biri değildir?
- Yüksek gelir düzeyi
 - Pozisyon
 - Uzmanlık
 - Kişisel özellikler
 - Bilgiyi kontrol etme fırsatı
8. Yetki için aşağıdaki ifadelerden hangisi söylenemez?
- Yetki, örgüt tarafından kişiye verilen yasal bir güçtür.
 - Yetki, sınırlandırılmaması gereken bir güçtür.
 - Yetki, örgütsel amaçlara göre verilir.
 - Yetki örgütsel sınırlar içinde geçerlidir.
 - Ödül ve ceza yetki içinde kullanılabilir.
9. Sorumluluğun denkliği Aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?
- Herkese denk sorumluluğun verilmesi anlamına gelir.
 - Sadece yöneticilere eşit sorumluluğun verilmesi anlamına gelir.
 - Verilen sorumlulukla yetkinin birbirine paralel olması anlamına gelir.
 - Yetkideki devir işi anlamına gelir.
 - Sorumluluğun devri anlamına gelir.
- I. Kedinin bilmek
II. Çalışanları bilmek
III. İş bilmek
IV. Çalışanları anlamak
V. Müşteriyi anlamak
VI. Çalışanlara yüksek maaş vermek
10. Yukarıdakilerden hangileri Gonos ve Gallo'ya göre liderlik için gerekli ön koşullardandır?
- I, II ve III
 - III, IV ve V
 - IV, V ve VI
 - I, II ve IV
 - I, II ve III

Cevap Anahtarı

1.b, 2.a, 3.d, 4.a, 5.e, 6.c, 7.a, 8.b, 9.c, 10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. (2. Basım). İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Bayrak, S. (2001). "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt: 6. Sayı: 1, s. 23-42.
- Crom, S. ve Bertels, T. (1999). "Change Leadership: The Virtues of Deviance". *Leadership & Organizational Development Journal*. Volume: 2. Issue: 3, pp. 162-167. DOI:10.1108/01437739910268442.
- Dessler, G. (T.Y.) *Human Behavior, Improving Performance at Work*. USA: Reston Publishing.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar)*. (10. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (4. Basım). İstanbul: Beta.
- Genç, N. (2001). *Başarı Bedel İster*. (2. Basım). İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). "Model for Leadership Style Evaluation". *Management*. Volume: 18, Issue: 2, pp. 157-168.
- Graetz, F. (2000). "Strategic Change Leadership", *Management Decision*. Volume: 38. Issue: 8, pp. 550-562.
- Güney, S. (2007a). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları". s.25-57, içinde *Yönetim ve Organizasyon*, (ed.) S. Güney. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2007b). "Liderlik". s. 357-380, içinde *Yönetim ve Organizasyon*, (ed.) S. Güney. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Komives, S. R.; Lukas N. ve McMahon T. R. (2007). *Exploring Leadership for College Students Who Want to Make a Difference*. (2th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, P. J. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press.
- Mills, Q. D. (2005). *Leadership: How to Lead to Live*. USA: MindEdge Press.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organizational Behavior*. (9th Edition). England: Prentice Hall.

- Northouse, G. P. (2013). *Leadership: Theory Practice*. (6th Edition). USA. Sage Publications Inc.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. (12th Edition). USA: Pearson/Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). “Liderlik Değişim ve Yenilik”. s.63-80, içinde *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. (ed.) C. Serinkan. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Williams, C. J. (1978). *Human Behavior in Organizations*. USA: South – Western Publishing.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.

LİDERLİK TEORİLERİ



İÇİNDEKİLER

- Özellikler Teorisi
- Davranışçılık Teorisi
- Durumsal Liderlik Teorileri
- Karizmatik ve Dönüşümsel Liderlik



HEDEFLER

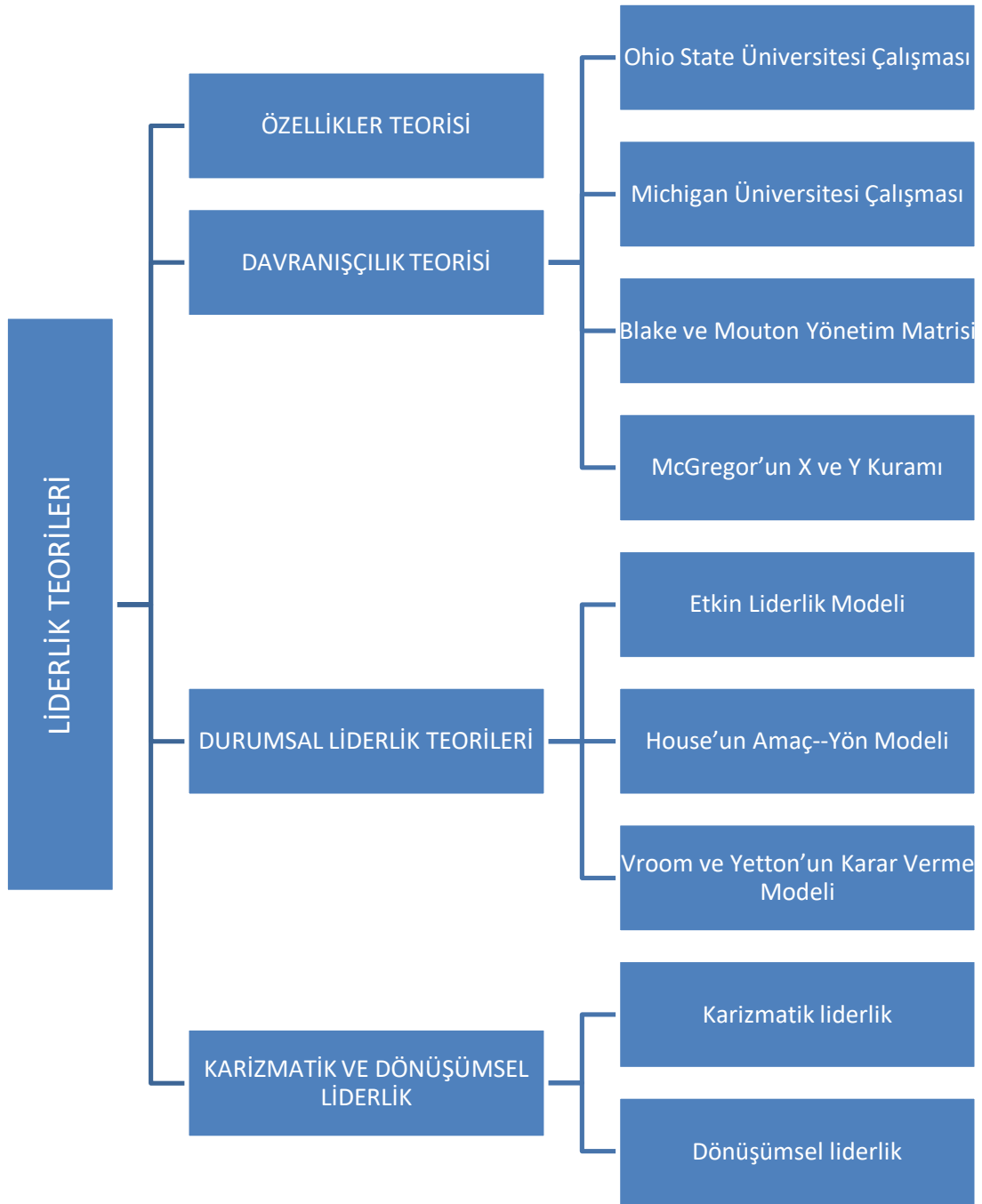
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Liderlik teorilerinin gelişim seyrini genel hatlarıyla kavrayacak,
- Özellikler teorisi, davranışçılık teorisi ve durumsal liderlik teorilerine ilişkin kapsamlı bilgi sahibi olacak,
- Karizmatik ve dönüşümsel liderlik konularını özümseyecek,
- Liderlik teorilerini farklı açılardan karşılaştırmalı olarak değerlendirebileceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

**EKİP ÇALIŞMASI VE
LİDERLİK**
Prof. Dr. Ümit ARKLAN

ÜNİTE
10



GİRİŞ



Liderlik, bir arada yaşayan insanların kolektif bir bilinç içerisinde müşterek amaçlara yönelmesini temin etme noktasında ortaya çıkmış bir kavramdır.



İlk çalışmalar liderin bireysel özelliklerine odaklanırken, daha sonra bunların yanında davranışsal özelliklerin ve içerisinde bulunan şartların da araştırılması gerektiği anlaşılmıştır.



Özellikler teorisi, liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşımdır ve liderlik olgusunu sahip olunan nitelikler bağlamında ele almaktadır.

Liderlik, bir arada yaşayan insanların kolektif bir bilinç içerisinde müşterek amaçlara yönelmesini temin etme noktasında ortaya çıkmış olan kavramlardan biridir. Kimi zaman sosyal düzen kurallarıyla uyumlu hatta onların gösterdiği yolu takip ederek ortaya çıkmış, kimi zaman da tüm kuralları ve düzeni yerle bir ederek yeni bir düzen inşası iddiasıyla tarihteki yerini almıştır. İnsanlar tarihin her döneminde toplumsal gereksinimlere cevap vererek topluluğun ortak yararını temin edeceğine inandığı kişileri takip etme, onların göstereceği yöne kanalize olma ihtiyacı hissetmiştir. Liderlik olgusunun örgüt ve grup davranışlarına gerçekten etkide bulunduğu bilinmesine rağmen 20. yüzyıla dek liderliğe ilişkin bilimsel araştırmalara rastlanmamıştır. Gerçekleştirilen ilk çalışmalar incelendiğinde daha çok liderin bireysel niteliklerine odaklanıldığı görülmüştür. Fakat araştırmaların yalnızca bu alanda yapılması tutarlı sonuçlara ulaşılamadığını ve anlamsız birtakım spekülasyonlarla bozulduğunu göstermiştir. Bu nedenle daha sonra liderin bireysel özelliklerinin yanı sıra davranışsal özelliklerinin de araştırılmasının gerektiği (Özkalp ve Kirel, 2010), ardından bunun da içerisinde bulunan şartlardan bağımsız olmayıp onların etkisinde kaldığı ortaya çıkmıştır.

Tüm bunlardan hareketle, bu bölümde, bilim adamlarının liderliğe ilişkin görüşlerine kaynak teşkil eden araştırma ve incelemelerin sınıflandırıldığı, özellikler teorisi, davranışçılık teorisi ve durumsal liderlik teorileri olmak üzere üç temel teori (Özalp ve ark., 1992) üzerinde durulmakta, ardından karizmatik liderlik ve dönüşümsel liderlik kavramları farklı boyutlarıyla ortaya konulmaktadır.

ÖZELLİKLER TEORİSİ

Özellikler teorisi, *liderlik konusuna ilişkin geliştirilen ilk yaklaşım* olması (Bolat ve ark., 2008) sebebiyle, liderlik teorileri ele alınırken ilk üzerinde durulması gereken teoridir. *1. Dünya Savaşı Dönemi'nde bir grup Amerikan psikoloğunun ABD ordusunda yer alan subaylar için gerçekleştirdikleri seçim çalışmaları sırasında doğup gelişmiştir* (Genç, 2012). Yaklaşık olarak 1904'te başlayan araştırmalar 1950'ye dek sistematik şekilde gelişerek büyük miktarda bilgi, bulgu ve teorilerin hayat bulmasına sebep olmuştur (Güney, 2012).

Bu teori, *liderin diğer bireylerden farklı özelliklerinin bulunduğunu kabul etmekte* (Bakan ve Bulut, 2004), *başarılı liderliği bireyin sahip olduğu özellikler yönünden incelemektedir* (Hodgetts, 1997). Liderleri lider hâline getiren özellikleri belirleyerek bu özelliklere yoğunlaşma ve bu sayede lider yetiştirme olanağı elde ederek daha başarılı neticeler alma amacını güder (Genç, 2012). Elbette ki doğuştan sahip olunan özellikler eğitim ve sair süreçler sonucunda daha da geliştirilebilir.



Bu teori, bir toplumsal yapıda lider olarak kabul gören bireyin özelliklerinin onu diğer üyelerden ayıracı bir işlev gördüğü anlayışını benimsemektedir.

Eğer kişi özellikleri bakımından zayıf kalıyorsa, diğer destek faaliyetlerinin tümü lider olması için yeterli gelmeyecektir (Genç, 2012). Burada önemli olan temel birtakım özellikleri bünyesinde taşımasıdır. Diğer bireylerde liderin bünyesinde taşıdığı özellikler ya hiç bulunmamakta, ya liderin sahip olduğu düzeye ulaşamamakta ya da birbirleriyle etkileşim içerisine girerek lideri lider yapan özelliklerin tümü değil de bazıları diğer bireylerde bulunup bazıları bulunmadığı için sadece bahsi geçen özelliklere sahip kişi lider olabilmekte, diğer bireyler de ona tabi olmaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler, üç gruba ayrılmıştır (Ataman, 2001; Bolat ve Ark., 2008):

Fiziksel özellikler: Genç veya orta yaşlı, enerjik, mükemmel görünüşe sahip, uzun boylu ve ince.

Sosyal özellikler: İş birliği yeteneğine sahip, prestijli, popüler ve sosyal olan, kişiler arası becerileri bulunan, iyi eğitim almış, yükselme gösteren.

Kişilik özellikleri: Yaratıcı, açık sözlü, dürüst, samimi, uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girgin.

Özellikler teorisi bu özellikler itibarıyla liderliğin doğasını daha açık hâle getirmeye katkıda bulunmakla birlikte (Hodgetts, 1997), bünyesinde ihtiva ettiği eksiklikler nedeniyle birtakım eleştirilere de konu olmuştur:

- Tüm liderleri içine alacak tek bir yetenek ve kişisel nitelik kalıbının olmaması (Taşdemir, 2009).
- İyi bir liderin nasıl yetiştirileceği hususunu göz ardı etmesi (Bakan ve Bulut, 2004).
- Lider özelliklerini ölçülebilecek biçimde tanımlamanın güç olması ve belirli bir özelliğin değişik biçimlerde algılanabilmesi (Güney, 2007; Koçel, 2010).
- Analitik olmaktan daha çok tanımsal olması sebebiyle başarıyı tahmin etmedeki değerinin kısıtlı olması (Hodgetts, 1997).
- Her konum için geçerli özelliklere ilişkin görüş birliğinin sağlanamaması (Şimşek, 2002; Can, 2002; Erçetin, 2000).
- Liderin ortaya çıkışına, bünyesinde taşıdığı özelliklerden başka faktörlerin de etkide bulunması (Genç, 2012).



Teoride, liderin sahip olduğu özellikler, **fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve kişilik özellikleri** olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.



Örnek

•1940'ta, Charles Byrd liderliğe katkı sağlayan çeşitli araştırmalardan temin ettiği yirmi özelliği incelemiş fakat bu özelliklerden birinin dahi tüm listelerde yer almadığını görmüştür. Charles Byrd'dan on yıl sonra William O. Jenkins; çocuklar, işletmeler, profesyoneller ve askerî kişiler gibi çeşitli grupları kapsayan farklı geniş bir spektrumda yeniden gözden geçirmesinin ardından, lideri içerisinde yer aldığı grubundan soyutlayan hiçbir özellik ya da karakteristik grubu olmadığını kategorisel olarak belirtmiştir.

Kaynak: Hodgetts, 1997.



Davranışçılık teorisinde liderin özelliklerine odaklanmaktan ziyade, meydana gelen olaylara ya da gelişmelere ilişkin takınılan tavır, sergilenen yaklaşım esas alınmaktadır.



Lideri başarılı ve etkin hâle getiren unsur, liderlik yaparken ortaya konulan davranışlardır.



Liderlik, kişiye özgü bir unsur olmayıp, diğer bireylerle sürdürülen ilişkilerden kaynaklanan bir davranış tarzıdır.

DAVRANIŞÇILIK TEORİSİ

Liderlerin belirgin şekilde aynı özellikleri taşımadığının anlaşılmasının ardından, araştırmacılar ilgilerini etkin liderlerin davranışlarındaki niteliklere yöneltmişlerdir (Ataman, 2001). Liderin liderlik düzeyini, bünyesinde taşıdığı özelliklere odaklanmak yerine, daha çok sergilediği davranışlar üzerine konsantre olarak açıklamaya çalışan teoriler ortaya konmuştur. Davranışçılık teorileri olarak isimlendirilen bu teorilerin (Genç, 2012) *ana fikri; liderleri başarılı ve etkin hâle getiren unsurun, sahip olunan özelliklerden ziyade liderlik yaparken ortaya konulan davranışlar olduğudur* (Ataman, 2001). Bu yönüyle, liderlerin davranış şekilleriyle tanımlanabilecekleri temeline dayanmaktadır. *Liderlik, kişiye özgü bir unsur olmayıp daha çok liderin, diğer bireylerle sürdürdüğü ilişkilerden kaynaklanan bir davranış tarzı olarak kabul edilmekte* (Özalp ve Ark., 1992), liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmektedir (Koçel, 2010). Aynı şartlar altında, aynı olay ya da gelişme karşısında liderin takınacağı tavır ile içerisinde bulunduğu toplumsal yapıyı etkisi altına alma, diğer bireyleri yönlendirme durumu önem taşımaktadır. Takınmış olduğu tavır liderin hangi kategori içerisinde yer alacağını tayin ettiği gibi, bu tavrın izleyicilerin beklentileri ile uyum derecesi liderin başarısında ve liderliğinin devamlılığında da temel etmen konumunda yer almaktadır.

Ohio State Üniversitesi Çalışması

Davranışçılık teorilerinden biri olan Ohio State Üniversitesi çalışması, söz konusu teorinin gelişmesine büyük katkı sağlayan çalışmalardandır (Koçel, 2010; Ataman, 2001). 1945 yılında, Ohio State Üniversitesi İş Araştırması bölümünde görev yapan araştırmacılar liderlik alanına ilişkin yoğun bir araştırma içerisine girmişler (Hodgetts, 1997), lider etkililiğine katkı sağlayan belirli davranışları incelemişlerdir (Güney, 2007). Araştırmacılar, *liderlik davranışında temel faktörün liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesi* olduğunu öne sürmüşler (Şimşek, 2002; Can, 2002), araştırmalarını bu noktada yoğunlaştırarak liderin etkililiğini bu minvalde ortaya koymaya çalışmışlardır.

Sivil ve askerî çok sayıda yöneticiyi kapsamı içerisine alan çalışmada (Genç, 2012), *liderin davranışlarının analizini gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama ismini taşıyan bir soru karnesi kullanmışlardır* (Genç, 2012; Koçel, 2010; Hodgetts, 1997). Araştırmacılar, başlangıçta 9 grupta kategorize ettikleri 1800 kadar liderlik davranışını (Erçetin, 2000), çalışmaların neticesinde insan ilişkilerine dönüklük/anlayış (consideration) ve göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initiating structure) olmak üzere iki temel boyutta tanımlamışlar (Erçetin, 2000; Güney, 2007; Şimşek, 2002), elde ettikleri veriler doğrultusunda değerlendirmelerini bu iki temel boyut üzerinden yapmışlardır.



İnsan ilişkilerine dönüklükte, lider baskıdan ziyade ikna yolunu yeğlemekte, zora dayalı itaatten çok karşılıklı anlayışa dayalı iş yaptırımını benimsemektedir.



Göreve dönüklükte iş tatminini sağlamaya dönük pek fazla eylem ve işlem gerçekleştirilmemekte, üyelerin memnuniyet düzeyleri yeteri kadar dikkate alınmamaktadır.

• *İnsan ilişkilerine dönüklük/anlayış (consideration):* Lider ile izleyicileri arasında karşılıklı güven, saygı, dostluk ve sıcak bir atmosferin oluşturulmasını ifade eden boyuttur (Hodgetts, 1997; Güney, 2007). Bu boyutu yüksek olan bir lider örgütsel amaç ve faaliyetlere özen göstermekle birlikte (Bakan ve Bulut, 2004), izleyicilerin refahına önem vermekte, onların duygu ve düşüncelerini dikkate almakta (Langton ve Robbins, 2006; Güney, 2007), gereksinim ve isteklerine, iyiliğine, rahatına yakından ilgi göstermektedir (Ataman, 2001). Lider, değişikliklere hazır olup astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırmaktadır (Kutanis, 2006). Liderin kayıtsız kalamayacağı konular; astların bireysel sorunlarıyla meşgul olmak, onların önerilerini dikkate almak ve haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir (Zel, 2001). İzleyiciler, lideri kendi beklenti ve gereksinimlerinin temsilcisi olarak değerlendirmekte (Koçel, 2010), bu durum onların motivasyonlarını yükselttiği gibi, takım olarak hareket etme olgusuna da katkı sağlamaktadır (Genç, 2012). Bu yönüyle lider yüksek empati düzeyine sahip, kişiler arası ilişkileri güçlü bir görünüm arz etmektedir.

• *Göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initiating structure):* Liderin, astların faaliyetlerini planlama, organize etme, denetleme, iletişim sistemini tespit etme, amaçları saptama, işe ilişkin süreleri tayin etme ve bu doğrultuda talimatlar veren davranışlarını anlatan (Ataman, 2001), liderin sergilediği davranışlarda işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade eden boyuttur (Koçel, 2010; Ataman, 2001). Bu yapıdaki lider, kişisel istek ve beklentilerden ziyade yapıyı önemsemekte (Bakan ve Bulut, 2004), kişiyi dikkate almaktan çok, işe ağırlık vermektedir (Genç, 2012). Astlardan, belirlenen amaçlar doğrultusunda davranmalarını beklemekte, kapasitesiz işi cezalandırmakta, astların fikrini almaksızın bazı şeyleri üstlenmektedir (Kutanis, 2006). Belirli işler için üyeleri görevlendiren lider, onlardan açıkça tanımlanmış performans standartlarının sürdürülmesini beklemekte ve işlerin belirlenen tarihten önce yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Robbins ve Judge, 2012). Bu yapıda astların örgütsel bağlılıkları ve motivasyon düzeyleri düşüktür.

İnsan ilişkilerine dönüklük/anlayış boyutuyla göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme boyutu birbirinden ayrı ve bağımsız olarak ele alınmalıdır. Etkili liderlik için lider, bu iki boyuttan birini diğerine tercih etmek durumunda değildir (Kutanis, 2006). Bu teoride liderlik davranışının farklı kombinasyonlarını temsil eden *dört temel liderlik tarzı* ortaya çıkmaktadır (Lussier ve Achua, 2010; Can, 2002). Bunları; *anlayışta düşük fakat yapıyı harekete geçirmede yüksek, anlayışta yüksek ancak yapıyı harekete geçirmede düşük, hem anlayışta hem yapıyı harekete geçirmede yüksek, hem anlayışta hem yapıyı harekete geçirmede düşük* şeklinde sıralamak mümkündür (Lussier ve Achua, 2010). Bu liderlik tarzlarından her birinin diğerine üstün olduğu yönler ve durumlar söz konusudur.

Michigan Üniversitesi Çalışması



Grup üyelerinin tatmin noktalarını belirlemek ve verimliliği yükseltecek etmenleri tespit etmek amaçlanmıştır.

Davranış odaklı liderlik teorilerinden biri de Michigan Üniversitesi çalışmasıdır. 1947 yılında (Genç, 2012) Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda (Güney, 2007), *grup üyelerinin tatmin noktalarını belirlemek ve verimliliği yükseltecek etmenleri tespit etmek amaçlanmıştır* (Genç, 2012; Kutanis, 2006). Bu kapsamda, verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterlerin kullanıldığı çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Koçel, 2010). Uygulamalı araştırmalara ağırlığın verildiği (Zel, 2001) söz konusu çalışmalarda, çeşitli örgütlerdeki gruplarda düşük üretim gerçekleştirenlerle, yüksek üretim gerçekleştiren iş görenler ve gözetimciler incelenmiştir. Bu sayede etkin bir liderin diğerinden farkı tanımlanarak analiz edilmiş (Özkalp ve Kirel, 2010), elde edilen veriler çeşitli değerlendirmelere tabi tutularak çıkarımlarda bulunulmuştur.

Gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarında, *liderlik davranışlarının* Ohio State Üniversitesi çalışmasında olduğu gibi, *iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür* (Güney, 2007; Koçel, 2010). Bunları, *kişiyeye/iş görene dönük lider davranışı (employee centered leader behavior)* ve *işe/üretime dönük lider davranışı (Job centered leader behavior)* şeklinde ele almak mümkündür (Güney, 2007; Koçel, 2010; Ataman, 2001; Genç, 2012; Özkalp ve Kirel, 2010; Lussier ve Achua, 2010).

Tablo 10.1. Michigan Üniversitesi Çalışmasında Liderlik Davranışları

Kişiyi/iş görene dönük lider davranışı (Employee centered leader behavior)	İşe/üretime dönük lider davranışı (Job centered leader behavior)
<p><i>Kişiler arası ilişkileri önemseyen, iş gören gereksinimlerini gözeten ve grup üyelerinin birbirlerinden bireysel farklılıklarının bulunduğunu kabul eden liderlik davranışdır</i> (Güney, 2007; Langton ve Robbins, 2006). Bu davranış tarzını benimseyen bir lider, daha çok insanlarla ilgilenen, onların motivasyonunu başarının temel koşulu kabul eden, yetkiyi devredilebilir bir veri olarak gören, iş görenlerin kişisel gelişimleri üzerinde duran ve onların sorunlarına çözüm getirmeyi öncelikli tercih alanı sayan ödüllendirme tercihlili bir karakter arz etmektedir (Genç, 2012). Faaliyetlerinin büyük bir bölümünü personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltmekte, etkinlik ve verimliliği artırmak için yönetim ile teknolojik metotlardan çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden yararlanmaya çalışmaktadır. Mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmasını temin edebilen kişiler olan bu tarz liderler, faaliyetlerinde daha ziyade astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durmaktadır (Zel, 2001). Tüm bunları başarıyla yapabilme adına önce kendini ve kendi potansiyellerini çok iyi bilmek, daha sonra da etrafındaki insanları çok iyi tanımak durumundadır.</p>	<p><i>İşin teknik ya da göreve ilişkin boyutlarını önemseyen bilhassa görevlerin yerine getirilmesiyle alakadar olan ve grup üyelerini bu sonuca ulaşmak için bir araç olarak kabul eden liderlik davranışdır</i> (Güney, 2007; Langton ve Robbins, 2006). Bu davranış tarzını benimseyen bir lider, iş görme usul ve esaslarına odaklanan, işi geliştirmeyi amaçlayan, iş kural ve ilkeleri üzerine yoğunlaşan, ceza ve otorite kavramlarını ön plana çıkaran bir karakter arz etmektedir (Genç, 2012). Personeli daha sık denetlemekte, ayrıntılı talimatlar vermekte, yakından nezarete bulunmakta, gerçekleştirilen değişiklikler için neden sunma gereğini duymamakta, herhangi bir hata olduğunda da, sert cezalar vermektedir (Zel, 2001). İş prosedürlerini açıklamakta ve temelde başarı ile ilgilenmekte olan bu tarz liderlerin esas amacı görevin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi (Özkalp ve Kirel, 2010) olduğundan, tüm faaliyet ve çabalarını bu doğrultuda kanallandırmakta, yapacağı işlerde, kuracağı ilişkilerde ve atacağı adımlarda sürekli bu düşünceden hareket etmektedir.</p>

Yapılan çalışmalar sonucunda kişiyi/iş görene dönük lider davranışının (employee centered leader behavior) daha etkin olduğu saptanmıştır (Koçel, 2010; Ataman, 2001; Genç, 2012). Çalışmalardan çıkan bir başka önemli sonuç da kendilerine daha kolay erişim sağlanabilen ve konuşulabilen, işe ilişkin sorunları astlarına açıklayan liderler, bu tür açıklamalar yapmayan ve kendileriyle zor bağlantı kurulan liderlere göre daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek bir başarı seviyesinde faaliyet gösteren gruplarda personelin çoğu liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak nitelendirmektedir. Yani liderin kendi davranış tarzları da bir ölçüde başarı düzeyine etki etmektedir (Zel, 2001). Ancak bu teorilere ilişkin, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, uygulanan metodolojinin geçerliliğine dek değişen eleştirilerde bulunulmuştur (Zel, 2001).



Örnek

- Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi önceleyen çok sayıda araştırma neticesinde erkeklerin genelde işe/üretime dönük, kadınların ise; kişiye/iş görene dönük lider davranışını sergiledikleri görülmüştür.

Kaynak: Ataman, 2001



Örnek

- İş tatmini ve verimliliği yüksek olan organizasyonlarda liderlerin kişiye/iş görene dönük davranışlar gösterdikleri; buna karşın, iş tatmini ve verimliliği düşük olan organizasyonlarda liderlerin işe/üretime dönük davranışlar sergiledikleri görülmüştür.

Kaynak: Güney, 2012.

Blake ve Mouton Yönetim Matrisi



Yönetim matrisi, liderin yönettiği örgüt içerisinde üretime ve insan faktörüne ne ölçüde önem verdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımlarını ve elde ettikleri sonuçları *Yönetim Matrisi (Managerial Grid)* olarak isimlendirilen ve yöneticilerin davranışlarını açıklamakta ve değiştirmekte yararlanılabilecek bir matris yapı hâline getirmişlerdir (Şimşek, 2002). Büyük oranda örgüt geliştirmeye (Organization Development – OD) ilişkin eğitim programlarında faydalanılmakta olan *bu model* (Koçel, 2010), *liderin yönetimi altındaki örgüt içerisinde, ne ölçüde üretim ve ne ölçüde insan faktörüne önem verdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır* (Efil, 1998). Bu amaç doğrultusunda, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında tanımlanan davranışsal boyutlardan hareket ederek *iki tutumsal boyut* tanımlamışlardır (Güney, 2007): *kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for people)* ve *üretime yönelik olma (concern for production)*.

Kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for people):

Diğer davranışsal teorilerdeki anlayış veya iş görene-dönük bir liderlik tarzını yani görevden ve üretimden ziyade iş görenlerin ve onların gereksinim ve refahlarının önemsendiği bir liderlik tarzını betimlemektedir (Güney, 2007).

Üretime yönelik olma (concern for production):

Yapıyı harekete geçirme veya işe-dönük bir liderlik tarzını, diğer bir ifadeyle, insan ögesinden ziyade gerçekleştirilen işi ve üretimi önemseyen bir liderlik tarzını betimlemektedir (Güney, 2007).

Şekil 10.1. Black ve Mouton'un Tutumsal Boyutları



Tutumsal boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre beş farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır.

Kişiler arası ilişkilere yönelik olma ifadesini dikey eksen üzerine ve üretime yönelik olma ifadesini de yatay eksen üzerine yerleştiren araştırmacılar, buna ilaveten, ilginin düzeyini ölçmek için her iki eksen üzerine de 1'den 9'a dek uzanan bir skala yerleştirmişlerdir (Hodgetts, 1997). Diyagramda dikey boyut, liderin kişiler arası ilişkilere yönelik olma düzeyini, yatay boyut ise üretime yönelik olma düzeyini göstermektedir (Şimşek, 2002; Can, 2002). Liderin bu yatay ve dikey boyutta işgal ettiği konum onun liderlik tarzı hakkında önemli ipuçları vermekte, hangi kategoriye dâhil edileceğini ve bulunduğu yapı içerisindeki başarı düzeyini tayin etmektedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre ise, *beş farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır* (Şimşek, 2002; Can, 2002; Bakan ve Bulut, 2004; Güney, 2007):

Tablo 10.2. Tutumsal Boyutlara Verilen Ağırlığın Derecesine Göre Liderlik Biçimleri

Cıltz Liderlik	<i>Liderin hem kişiler arası ilişkilere hem de üretime ilgisi en düşük seviyededir</i> (Ataman, 2001; Güney, 2007; Hodgetts, 1997; Lussier ve Achua, 2010). Lider örgütte kalabilme adına gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde gayret sarf etmektedir (Şimşek, 2002; Can, 2002; Güney, 2007; Kutanis, 2006). Planlamaya fazla zaman ayırmayan, çatışmadan hoşlanmayan ve yaratıcılığa ilgisi minimum seviyede olan lider, astlarını da yaratıcı olmaları noktasında cesaretlendirmemekte, ast-üst ilişkileri bakımından hayli mesafeli bir ilişkiyi yeğlemektedir (Güney, 2007). Buyurgan ve baskın bir yapıda olmaması, astların daha çok kendi hâline kalıp inisiyatif kullandığı, otorite boşluklarının da yaşandığı bir örgütsel düzeni beraberinde getirmektedir.
Şehir Kultübü Liderliği	Lider, diğer kişilere karşı hayli düşünceli ve rahattır (Güney, 2007; Şimşek, 2002; Can, 2002). <i>Dostane ilişkileri ön planda tutarken üretime ilgisi en alt seviyede kalmaktadır</i> (Hodgetts, 1997; Güney, 2007; Şimşek, 2002; Can, 2002; Ataman, 2001; Lussier ve Achua, 2010). Astlarının duygu ve düşüncelerinin oldukça önemli olduğu (Güney, 2007; Ataman, 2001) bu liderlik tarzı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini istemekte, fakat, bu hususta astlarına fazla baskı yapmamaktadır. Astlarıyla ilişkilerinde hiyerarşik kanallara başvurmadan ziyade, onlara bir aile gibi yaklaşmayı yeğlemekte, örgüt içerisinde olumlu bir iletişim iklimi oluşturmaya gayret etmektedir. Çatışmalarda ceza, eleştiri gibi metotları değil, uzlaşmayı ve insanlarla konuşmayı tercih eden lider, değişimden pek hoşlanmadığı gibi, çok yaratıcı da değildir (Güney, 2007). Güvene dayalı bir ortamda çalışılmasını temin etmekte (Ataman, 2001), örgüt içi iletişim kanallarından informal (gayri resmî) iletişim kanallarını da etkili ve verimli bir biçimde kullanmaktadır.
Görev Liderliği	<i>Üretim için yüksek, insanlar için ise düşük bir ilgi düzeyine sahip olan lider</i> (Lussier ve Achua, 2010; Ataman, 2001; Hodgetts, 1997), verimliliği temin ederken otoritesini kullanmaktadır. İnsan ilişkileriyle ilgisi yok denecek düzeydedir (Güney, 2007; Şimşek, 2002; Can, 2002). Görev odaklı olup girişimci bir ruh taşımakta, planlama ve görev paylaşımı yapmakta, başarıyı, kâr ve üretimle ölçmektedir. Ast-üst ilişkisinde otorite ve itaatin önem taşıdığı bu liderlik tarzında, çatışmalar çalışanların aleyhine olacak uygulamalar ile çözülmektedir. Herkesin yapacağı işler kurallarla tespit edildiğinden, hem astlar hem de liderin kendisi yaratıcı fikirler ortaya koymamaktadır (Güney, 2007). İnsan gibi çok karmaşık bir unsura yeterli ilgi gösterilmediği için tüm süreçlerde astlardan kaynaklı değişik



Teoriye göre *ekip liderliği* beş liderlik tarzı içerisinde tüm durumlar için genellikle en uygun liderlik tarzıdır.

Orta---Yolcu Liderlik	<i>Hem insan ilişkilerine hem de üretime aynı düzeyde ağırlık veren bir liderlik tarzıdır</i> (Bakan ve Bulut, 2004; Hodgetts, 1997; Ataman, 2001; Lussier ve Achua, 2010). Bu tarzı benimseyen lider, gerçekleştirilecek işin miktarı ile iş görenlerin moralini dengede tutma gayreti içerisinde olan uzlaşmacı bir tiptir (Güney, 2007; Şimşek, 2002; Can, 2002). Lider planlama ve görev dağılımı yapmakta, ancak verilen görevlere ilişkin astlara önerilerde bulunmaktadır. Hata ve aksaklıklarda astlara bir fırsat daha tanımayı yeğlemekte, yaratıcı olmadığı gibi değişimden de pek hoşlanmamaktadır (Güney, 2007). Liderin mevcut dengeyi sürekli muhafaza edebilmesi, hem işin istenilen miktarda hem de çalışanların hoşnut olduğu bir yapıyı koruyabilmesi pek de kolay değildir.
Ekip Liderliği	<i>Hem insan ilişkilerine hem de göreve en fazla ilgiyi gösteren</i> (Bakan ve Bulut, 2004; Hodgetts, 1997; Ataman, 2001; Lussier ve Achua, 2010), <i>bu yönüyle de liderlik tarzları içerisinde tüm durumlar için genellikle en uygun olan liderlik tarzıdır</i> (Lussier ve Achua, 2010; Zel, 2001; Can, 2002). Lider kendisini adayan kişiler vasıtasıyla yüksek verime yönelim göstermiştir. Örgütte karşılıklı itimat ve saygı tamdır. Herkes birbirine olan bağımlılığının bilinci içerisinde (Güney, 2007; Can, 2002). Başarı ve katılım, örgütsel başarı ve kişisel motivasyon için iki ana öğe olarak kabul edilir. Lider ve astlar arasında karşılıklı hoşgörü ve uzlaşma söz konusudur. Ekip lider için iletişimde açıklık esas olup çatışma hâlinde, çatışmanın tarafları soruna birlikte bir çözüm getirmeye çalışmaktadır. Yaratıcı bir yapıda olan lider yeni yaklaşımlara ve değişime istek duymaktadır (Güney, 2007). Örgüt içi iletişim kanalları, araç ve yöntemleri tüm yönleriyle gerekli hâllerde fayda sağlayacak bir biçimde aktif olarak kullanılmaktadır.



Örnek

- Liderlik konusunda gerçekleştirilen çoğu araştırmadan farklı olarak Blake ve Mouton yönetim matrisinin etkili yöneticiler yetiştirmede faydalı bir araç olduğunu kanıtlamıştır. Kendi oryantasyonlarını yeniden yönlendirilmesi açısından bu tip bir eğitimi çoğu şirket faydalı bulmuştur. Örneğin, üretim yönüyle daha çok ilgili 1,9 bir yönetici almak veya insan yönüyle daha çok ilgili 9,1 bir yönetici almak gibi faydaları söz konusudur.

Kaynak: Hodgetts, 1997.

McGregor'un X ve Y Kuramı



X kuramı klasik örgüt görüşünü özetlemekte; Y kuramı ise, beşerî ilişkiler yaklaşımını ortaya koymaktadır.



X kuramını benimseyen yönetici, daha otoriter bir liderlik tarzı sergilerken; Y kuramını benimseyen yönetici, daha demokratik bir liderlik tarzı benimseyecektir.



Yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli etmenlerden biri, onların insan davranışına ilişkin varsayımlardır.

Davranışçılık teorilerinin en bilinenlerinden biri olan ve motivasyon konusunda da önemli bir yeri bulunan kuramın, liderlik yönünden de kayda değer olduğunu söylemek mümkündür (Genç, 2012). 1957'de yayınlanan "Organizasyonların Beşerî Yönü" isimli kitabında (Efil, 1998) Douglas McGregor'un belirttiği üzere, *yöneticilerin davranışlarını tayin eden en önemli etmenlerden biri, onların insan davranışına ilişkin varsayımlardır* (Ataman, 2001; Koçel, 2010; Genç, 2012; Efil, 1998). Bu varsayım doğrultusunda yöneticiler astlarıyla ilişkilerine yön vermekte, onlara ilişkin değerlendirmelerini kanalize etmekte ve nihayetinde sahip oldukları tavır, yapı ve üslup doğrultusunda da bir liderlik tarzı içerisinde yer almaktadırlar.

Dr. Mayo'nun yaptığı çalışmalardan da büyük oranda esinlenen McGregor, önce Taylor, Weber ve Fayol tarafından geliştirilmiş olan klasik yönetim kuramının tasvirini yapmış ve buna X kuramı ismini vermiştir. Daha sonra da bu kuramı şiddetle eleştirerek Y kuramı ismini verdiği beşerî ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır (Eren, 2009). *McGregor'un ortaya attığı X kuramı, klasik örgüt görüşünü özetlemekte, buna karşıt olarak da kendisi tarafından Y kuramı önerilmektedir* (Efil, 1998). İki kuramın varsayımları incelendiğinde birbirinin tamamen zıttı olan iki farklı bakış açısının betimlendiği görülmektedir. X kuramının varsayımları şunlardır (Ataman, 2001):

- Ortalama bir insan işi sevmez ve işten olabildiğince kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliği birinci planda tutar.
- Ortalama bir insan yönetilmeyi yeğler.
- Örgütsel amaçlara kayıtsızdır.
- Bu nitelikler sebebiyle çalışmaları için zorlanmalı, yakından kontrol edilmeli ve amaçlara ulaşmaları için cezalandırılmalıdır.

Ona göre klasik kuramın varsayımları doğrultusunda hareket eden yöneticilerin iş görene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı elde etme imkânlarını sağlaması olanaklı değildir (Yeniçeri, 2002; Eren, 2009). Çünkü *klasik kuram, sahip olduğu katı mantıkla insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle davranan bir robottan farklı görmemekte, duygu ve düşüncelerini kullanarak hareket eden bir varlık olarak değerlendirmemektedir*. İşin aşırı düzeyde bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk sebebi olmakta, rasyonel çalışma kurallarının verdiği fiziki yorgunluğa bir de monotonluk sakıncası eklenince, kişinin yaratıcı gücü ve girişim isteği ortadan kalkmaktadır (Eren, 2009). Bunun sonucunda, işinden tatmin duymayan, örgütsel bağlılığı son derece zayıf, işe isteyerek değil de birtakım mecburiyetleri nedeniyle gelmek durumunda kalan bireyler ortaya çıkmaktadır.



Yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli etmenlerden biri, onların insan davranışına ilişkin varsayımlarıdır.



Y kuramında insana insanca muamele edilmesi, astlara hak ettiği değerin verilerek, onlarla ilgilenilerek istenen motivasyonun sağlanması beklenir.



Liderler hem içerisinde bulundukları durumu etkilemekte hem de bu durumdan etkilenmektedirler.

Buna karşılık Y kuramı adı altında toplanan varsayımlar ise şunlardır (Koçel, 2010; Genç, 2012; Ataman, 2001):

- Kişi için iş yapmak, oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel olmayıp onun bu duruma gelmesine neden olan tecrübeleridir.
- Kişi ulaşmak istediği amaç yönünde kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insan bir potansiyele sahiptir. Uygun koşullar altında kişi bu potansiyelini geliştirir ve daha çok sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Burada yöneticiye düşen görev uygun bir ortam oluşturmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları yönünde kullanmasını temin etmektir.

İnsanın sıkı kontrol olmadan da iş yapabileceğini, hatta sorumluluk yüklenerek daha yaratıcı ve verimli bir şekilde çalışabileceğini savunan *Y kuramı*, *insan unsurunu önemseyen bir yaklaşım ve görüştür* (Mucuk, 2008). *Liderin astlarına danıştığı, onların fikirlerini aldığı, planların içinde yer almaları ve kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirdiği* (Ataman, 2001) böyle bir yaklaşımda, insanları davranışa yöneltmek için zorlamak ve ceza vermek gerekmemektedir. İnsanları toplumsal fayda doğrultusunda davranışa sevk etmek için yöneticilerin demokratik bir yönetim şeklinin temel felsefesine uygun davranmaları gerekmektedir (Güney, 2012). Y kuramında insana insanca muamele edilmesi, astlara hak ettiği değerin verilerek onlarla ilgilenilerek istenen motivasyonun sağlanması beklenmektedir.



Örnek

- McGregor, kendi dönemine kadar çok sayıda bilinmeyen yanları bulunan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşerî ilişkilerin önemini açık bir biçimde ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylece, yöneticilikte “beşerî ilişkiler” akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o denli etki yapmıştır ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerinden bahsetmeden ya da ondan esinlenmeden geliştirilememiştir.

Kaynak: Eren, 2009.

DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ



Liderlik, çevrenin ve koşulların gereği olarak ortaya çıkan bir durumdur.

Davranışçılık teorileri liderlik sürecinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamakla beraber, çevreye ve şartlara ağırlık vermemeleri ve genellikle “demokratik” liderlik tarzlarının daha etkili olduklarını varsaymaları sebebiyle eleştirilere uğramıştır (Güney, 2007). Onun yerine söz konusu eksikliği gidermek üzere *liderliğin geliştiği koşulları dikkate alan ve durumsal liderlik teorileri olarak isimlendirilen teoriler* ağırlık kazanmaya başlamıştır (Genç, 2012). *Bu teorilere göre, liderlik birtakım özellikler neticesi ortaya çıkan bir durum olmayıp daha çok çevrenin ve koşulların bir gereği olarak ortaya çıkan bir durumdur.*

Diğer bir ifadeyle, belirli özellikleri bünyesinde taşıyan bir kişi bazı durumlarda ve çevrelerde lider olabildiği hâlde, aynı kişi farklı durum ve çevrelerde lider olmayabilir (Güney, 2012). O kişinin lider olarak kabul görebilmesi, ön plana çıkabilmesi için sahip olduğu özelliklerin bulunduğu durum ve koşullar ile uyum içerisinde olması, onlar tarafından teşvik edilmesi gerekmektedir.

Etkin Liderlik Modeli



Modelin temel varsayımı, lider davranışının duruma göre değişmeyeceği, durumsal koşullar doğrultusunda lider etkililiğinin farklılık göstereceğidir.

Liderlikte durumsallık teorisine ilişkin ilk (Özalp ve Ark., 1992) *ve yakın zamanda yapılmış en kapsamlı teori* (Zel, 2001) Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in araştırması yaklaşık olarak otuz yıl önce psikoterapik ilişkileri incelemekle başlamış (Özalp ve Ark., 1992), spor takımlarından, askerî birliklere dek yüzlerce grup bu araştırma programına konu olmuştur (Zel, 2001). *Araştırmasının özü; her liderlik tarzının, içerisinde yer aldığı duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir* (Hodgetts, 1997). Liderlik tarzının etkililiğinin hem takipçiye hem de duruma bağlı olduğunu belirtmekte olan (Wagner ve Hollenbeck, 2010) teorisinin en önemli yanı, tecrübe edilen şartlarla liderlik davranışının birleştirilmesi, *temel varsayımı ise, lider davranışının durumdan duruma değişim göstermeyeceği* (Akçakaya, 2010), *durumsal koşullar doğrultusunda liderin etkinliğinin farklılık arz edeceğidir.*



Fiedler'in ulaştığı sonuçlara göre yüksek LPC'li lider daha çok kişiler arası ilişkilere, düşük LPC'li lider ise işe odaklanmaktadır.

Fiedler'e göre liderliğin başarısındaki temel etmen kişinin liderlik biçimi olup Fiedler bu biçimi tanımlayabilmek için *az tercih edilen iş arkadaşı ölçeğini* (*Least preferred co-worker (LPC) questionnaire*) geliştirmiş (Robbins ve Judge, 2012) ve bu bağlamda, *iş odaklı ve ilişki odaklı olmak üzere iki liderlik biçimi tanımlamıştır* (Erçetin, 2000; Akçakaya, 2010; Ataman, 2001; Lussier ve Achua, 2010; Robbins ve Judge, 2012; Can, 2002). Ölçekte yer alan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda da kişilerin hangi yönetime sahip olduklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

Örnek



LPC ölçeği katılımcılardan şimdiye dek beraber çalıştıkları kişiler arasından en az birlikte çalışmak istedikleri kişiyi 1'den 8'e kadar ölçeklendirilmiş 16 karşıt sıfattan (güzel-güzel olmayan, verimli-verimsiz, açık-kapalı, dost-düşman gibi) meydana gelen küme doğrultusunda tanımlamalarını istemiştir. Eğer en az tercih edilen kişi hoş sıfatlarla tanımlanırsa (yüksek LPC derecesi), ilişki odaklı lider, en az tercih edilen kişi hoş olmayan sıfatlarla tanımlanırsa (düşük LPC derecesi), iş odaklı lider olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012). LPC puanı orta seviyede olan lider, LPC puanı düşük yahut yüksek olanlara nazaran daha esnek olarak tanımlanmakta, görevin yerine getirilmesi veya kişiler arası ilişkilerde, aşırı sınırlayıcı olmamaktadır. (64 ve yukarısı=yüksek LPC puanlı; 63 ve 58 arası=Orta LPC puanlı; 57 ve aşağısı=düşük LPC puanlı lideri betimlemektedir).



Görevi önemseyen liderler otoriter, ilişkileri önemseyen liderler ise, demokratik tutumlara sahiptir.

Kaynak: Özkalp ve Ark., 1992.

Tablo 10.3. Michigan Üniversitesi Çalışmasında Liderlik Davranışları

İş Odaklı Lider	İlişki Odaklı Lider
<i>İlişkiye değer vermekten ziyade işi, görev odaklı duruma getiren liderdir.</i> Astarından yalnızca verilen görevleri yapmalarını istemekte ve davranışlarıyla ilgilenmemektedir (Ataman, 2001). Daha çok grup üyelerini yönlendirmekte, işin yerine getirilmesi için kesin talimatlar vermekte ve grup üyelerinin problemleriyle ve ihtiyaçlarıyla çok az alakadar olmaktadır. Kendisini en fazla tatmin eden şey, işlerin çok kısa zamanda gerçekleştirilmesidir (Güney, 2012; Özkalp ve Kirel, 2010). Daha çok örgütsel amaçları önceleyen otoriter tutuma sahip (Eren, 2009) <i>bu liderlik biçimi, en olumlu ve en olumsuz durumlarda etkin ve uygun olan tarzıdır</i> (Ataman, 2001; Akçakaya, 2010; Kutanis, 2006).	<i>Takipçileriyle güçlü ve olumlu duygusal bağlar oluşturmaya önemini kabul eden liderdir.</i> İnisiyatif tarzını veya kişiye dönük tarzı kullanmakta (Ataman, 2001), daha çok kişiler arası ilişkileri önemsemektedir. Grup üyeleri arasındaki ahenge, arkadaşlık ilişkilerine ve destekleyici duyguların geliştirilmesine ağırlık vermekte olup (Güney, 2012; Özkalp ve Kirel, 2010), izleyicilerin istek ve gereksinimleri ile iş başarmada onların görüş ve düşüncelerine önem veren bir tutuma sahiptir (Eren, 2009). <i>Bu liderlik biçimi, ılımlı durumlarda etkin ve uygun olan tarzıdır</i> (Kutanis, 2006; Akçakaya, 2010).

Fiedler'e göre; *liderin etkinliğini belirleyen üç ana durumsal değişken söz konusudur.* Bunlar (Hodgetts, 1997; Koçel, 2010; Akçakaya, 2010; Şimşek, 2002):

Tablo 10.4. Fiedler'e Göre Liderin Etkinliğini Belirleyen Üç Ana Durumsal Değişken

Lider---İzleyiciler Arasındaki İlişkiler	Lider ve üyeler arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eden bu değişken (Özkalp ve Kirel, 2010), <i>liderin izleyicilerce kabul edilme düzeyiyle ilgilidir</i> (Güney, 2012; Hodgetts, 1997; Şimşek, 2002; Can, 2002). Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler arkadaşça-düşmanca, yumuşak-gerilimli ve destekleyici-tehdit edici şekillerde olabilmekte (Şimşek, 2002; Can, 2002), bu da liderin etkililiğini doğrudan etkilemektedir.
Başarılacak İşin Niteliği	Görevlerin prosedürleştirme düzeyidir (Langton ve Robbins, 2006; Robbins ve Judge, 2012). <i>Grubun gerçekleştirmek için gayret sarf ettiği işin yerine getirilmesine ilişkin olarak önceden saptanmış belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir</i> (Koçel, 2010; Hodgetts, 1997; Ataman, 2001). Eğer bulunuyor ise, bu durum liderlik için olumlu, bulunmuyor ise olumsuzdur (Ataman, 2001; Güney, 2012).
Liderin Mevkii Gücü	<i>Liderin, ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma, terfi ettirme gibi sahip olduğu yetkilerin düzeyini ifade etmektedir.</i> Örgüt içerisinde liderin bu tarz yetkileri fazla veya az olabilmekte, fazla olduğunda bu durum liderlik için olumlu, az olduğunda ise olumsuz bir anlam ifade etmektedir (Ataman, 2001; Koçel, 2010).

Bu teori, her durumda etkili olabilecek bir liderlik tarzının olmadığını, grup performansını sağlamak için liderlik tarzı ile durumun elverişliliği arasında dengenin kurulması gerektiğini ortaya koymakla, liderlik konusuna ilişkin yeni bir dönemi başlatmıştır (Özalp ve ark., 1992).

Ancak, durumsallık değişkenlerinin karmaşık ve değerlendirilmesinin zor olması, astların niteliklerine çok az ilgi göstermesi ve liderin veya astların değişen teknik becerilerine hiç dikkat edilmemesi gibi yönlerden de birtakım eleştirilere maruz kalmıştır (Ataman, 2001).

House'un Amaç---Yön Modeli

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen amaç-yön modeli büyük ölçüde motivasyonla ilgili Vroom'un Bekleyiş teorisine dayanmaktadır (Koçel, 2010; Genç, 2012). *Modelde liderin izleyenleri nasıl etkilediği, işe ilişkin amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmakta* (Eren, 2009; Şimşek, 2002), *liderin sergileyeceği davranışın astların motivasyonlarına, tatminlerine ve performanslarına olan etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır* (Koçel, 2010). Liderin farklı durumlarda farklı davranış örüntüleri sergileyeceğini öne süren (Özkalp ve Kirel, 2010) modele göre, liderin temel amacı, izleyenlerin hedeflerini tespit etmek ve bu hedefleri başarmak için en iyi yolları tanımlamaktır (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Bu bağlamda, etkin lider, görevleri kesin olarak açıklamakta, başarıya erişme yolundaki engelleri kaldırmakta, işe ilişkin imkânlar oluşturmakta ve iş tatminine-yüksek performansa erişme yollarını tanımlayarak (Ataman, 2001), örgütsel amaçlar doğrultusunda izleyenleri uygun şekilde kanallize etmektedir.



Liderin etkinliğini belirleyen üç ana durumsal değişken: liderle izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkii gücüdür.



Liderin amacı, izleyenlerin hedeflerini belirlemek ve başarmak için en iyi yolları tanımlamaktır.



Liderin davranışları
astların
motivasyonlarına,
tatminlerine ve
performanslarına
etkide bulunmaktadır.

Yönetilecek bireylerin (astlar ya da izleyiciler) davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. Bunlar; bireyin, belirli davranışların belirli sonuçlara götüreceği konusundaki inancı ve bu sonuçların birey tarafından arzulanma derecesidir (değer) (Koçel, 2010; Eren, 2009). Liderin sergilediği davranışların uygunluğu, izleyenlerin sahip olduğu kişilik özelliklerine, üzerlerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına ve işin niteliğine bağlı olarak da değişiklik gösterecektir (Zel, 2001; Koçel, 2010; Güney, 2012). Şayet astlar ileri düzeyde açığa kavuşturulmamış bir görevde iseler ve işleri yapılandırılmamış ise, liderin yönlendirmesine gereksinim bulunmakta, eğer yönlendirmeyi alırlarsa, belirsizlik azalmakta ve kişisel tatmin artmaktadır. Tam tersi olarak izleyenler yapılandırılmış bir işte görev yapıyorsa ve ne yapmaları gerektiğini biliyorsa, lider yüksek düzeyde tatmin sağlamış astlar görmek için daha az yönlendirmede bulunmalıdır (Hodgetts, 1997). Liderin başarısı mevcut durum ile sergilediği davranış tarzının uygunluğu ölçüsünde olmaktadır.

Amaç-yön modeli dört tür liderlik davranışının varlığından bahsetmektedir.

Bunlar (Şimşek, 2002; Can, 2002; Ataman, 2001; Koçel, 2010; Genç, 2012; Wagner ve Hollenbeck, 2010; Langton ve Robbins, 2006):

Tablo 10.5. Amaç---Yön Modeline Göre Liderlik Davranışı

Emir Verici	<i>Lider neyin ne zaman yapılacağını belirtmekte, karar vermeye astlar katılmamaktadır</i> (Şimşek, 2002; Can, 2002). Görevleri gerçekleştirmede zorluk yaşandığı veya görevin belirsiz olduğu durumlarda en iyi şekilde işe yaramakta (Langton ve Robbins, 2006) buna karşın, yüksek seviyede bilgisi ve yeteneği bulunan astlar için gereksiz olarak algılanabilmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Yönlendirilme ihtiyacının ve talebinin söz konusu olduğu durumlarda bu tarz lider etkinlik sağlamaktadır.
Destekleyici	<i>Lider astlarıyla ilgilenmekte, onlara arkadaşça muamele etmektedir</i> (Şimşek, 2002; Can, 2002; Ataman, 2001; Langton ve Robbins, 2006). Astların yüksek seviyede belirlenmiş görevleri ifa etmesi durumunda daha fazla tatmin ve performans sağlamakta (Robbins ve Judge, 2012), bireyler stres altında olduklarında ve desteğe ihtiyaç duyduklarında tavsiye edilmektedir (Langton ve Robbins, 2006). Desteklenme ihtiyacının ve talebinin söz konusu olduğu durumlarda bu tarz lider
Katılımcı	<i>Lider karar almadan önce astlarına danışmakta, onların düşüncelerini almakta ve sürecin içerisinde olmalarını sağlamaktadır</i> (Ataman, 2001). Bu davranış bireylerin karar vermede yardıma ihtiyaç duydukları durumlarda en uygun davranış türü olmakta (Langton ve Robbins, 2006), katılım ihtiyacının ve talebinin söz konusu olduğu durumlarda bu tarz lider etkinlik sağlamaktadır.
Başarı Odaklı	<i>Lider iddialı amaçlar tespit etmekte ve bu amaçlara ulaşılmasında astlarına güven duymaktadır</i> (Şimşek, 2002; Can, 2002). Bu davranış, zor durumları seven ve yüksek oranda güdülenmiş bireylerle çalışırken kullanılan bir davranıştır (Langton ve Robbins, 2006). Mücadele ve başarı ihtiyacının ve talebinin söz konusu olduğu durumlarda bu tarz lider etkinlik sağlamaktadır.

Amaç-yön modeli, hayli mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir modeldir. Fakat, gerçekleştirilen birçok araştırma, bu modelin orijinal hâliyle çok basit olduğunu, iş yerinde yeteri kadar faktörü dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların motivasyon niteliklerine uygun olmakla birlikte, tüm insanlar için uygun olduğunu söylemek mümkün değildir. Ayrıca, örgütsel belirsizliği gidermek için liderlerin inisiyatifi ele alıp amaçları tespit etme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma yahut ortadan kaldırma teşebbüsleri, izleyenlerden bazılarını olumsuz davranışlara yöneltebilmektedir (Eren, 2009).



Liderin vermiş olduğu kararların etkin olabilmesi çalışanlar tarafından kabul edilme düzeyine bağlıdır.



Model, farklı durumlarda uygulanacak liderlik tarzının tespit edilmesini sağlayan bir *karar ağacı* geliştirilmiştir.

Örnek

•Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının tayin edeceğine inananlar (internal locus of control), katılımcı liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolünde bulunmayan etmenlerce tayin edileceğine inananlar (external locus of control) ise büyük ölçüde emir verici liderlik tarzından tatmin olacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerekli kıldığı özellikleri taşıdıklarına inanan izleyenler, liderin sergileyeceği emir verici ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

Kaynak: Zel, 2001.

Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

Durumsallık teorisine en yeni katkı, Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan ve Author Jago tarafından gözden geçirilen karar verme modelidir. *Model, karar vermeye katılımı ve liderlik davranışlarını ilişkilendirmekte*, bu bağlamda görev yapılarının tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğini düşünen araştırmacılar, lider davranışının görev yapısını yansıtacak biçimde adapte edilmesi gerektiğini önermektedirler (Ataman, 2001). *Model daha çok, belirli durumlar için lider ile astlarının müşterek katılımından veya ilişkisinden doğan lider davranışlarıyla ilgilenmekte, astlarca kabul edilen kararların daha iyi neticeler verdiğini öne sürmektedir* (Zel, 2001). Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini yükseltmek adına farklı sorunların çözüme kavuşturulmasında farklı karar yöntemlerine başvurmalıdır. *Bütün şartlar altında "en iyi" olarak değerlendirilebilecek bir karar süreci mevcut değildir. Liderin vermiş olduğu kararların etkin olabilmesi çalışanlarca kabul edilme düzeyine bağlıdır.* Bu yüzden, çalışanların karar sürecine daha çok katılmaları (Zel, 2001), alınacak kararlarda daha fazla söz sahibi olmaları gerekmektedir. Bu sayede çalışanların örgütü benimsemeleri ve örgütsel yapıyla bütünleşmeleri daha kolay olacaktır.

Karar vermede katılma biçimi ve miktarını tespit etmede takip edilecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif model olarak isimlendirilen model, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden meydana gelen bir karar ağacı geliştirmektedir. Bu liderlik türleri (Akçakaya, 2010; Can, 2002; Güney, 2007; Ataman, 2001):

O1 --- Otoriter 1 – Lider sahip olduğu bilgiler doğrultusunda sorunu çözmekte, kararı vermektedir.

O2 --- Otoriter 2 --- Lider astlardan gerekli bilgileri almakla birlikte, kararı kendisi vermekte, astlar sadece bilgi sağlamaktadır.

D1 --- Danışmalı 1 – Lider ilgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşmakta, onların bilgi ve tavsiyelerini almakta ancak kararı kendisi vermektedir.

D2 --- Danışmalı 2 – Lider sorunu astlarla grup olarak paylaşmakta, toplu olarak onların düşünce ve tavsiyelerini almakta ancak kararı kendisi vermektedir.

G2 --- Grup 2 (Katılmalı) – Lider bir grup olarak astlarla sorunu paylaşmakta, birlikte karar seçeneklerini geliştirmekte ve çözüm üzerinde uzlaşmaya varmaktadır.

Modelde, yedi durumsallık sorusu aracılığı ile soruların analizinde belirli yollar önerilmekte, bu sorulara verilecek evet ya da hayır şeklinde cevaplarla, lider, yukarıdaki beş davranış türünden birini tercih etmektedir (Güney, 2007; Can, 2002). A' dan G' ye dek cevaplanması gereken sorular şu şekildedir (Özalp ve Ark., 1992; Güney, 2007; Can, 2002):

A- Karar, nitelik gerektiriyor mu?

B- Üst düzeydeki kararları almada yeterli bilgiye sahip misiniz?

C- Sorun yapısal mı?

D- Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?

E- Kendi kendinize bir karar almış olsaydınız, kararın astlar tarafından benimsenmesi mantıklı kabul edilebilir miydi?

F- Sorun çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar, astlar tarafından paylaşıyor mu?

G- İstenen çözümün sağlanmasında, astlar arasında bir çatışmanın olması mümkün mü?"

Kararın etkililiği üç temel kritere bağlı olup karar sonuçlarının bu kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunlar; kararın kalitesi, astların kararı benimsemesi ve kabulü ve karar için vaktinde davranmaktır (Kutanis, 2006; Zel, 2001). *Liderin karşılaştığı karar sorunları ise, kişisel ve grup seviyesinde olmak üzere iki türdür.* Kişisel sorun durumları, çözümlerin astlardan sadece birini etkilediği durumlardır. Birkaç asta etkide bulunan sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılmaktadır (Akçakaya, 2010; Can, 2002).

Karar verme modeli, astların ne kadar ve ne şekilde katılımının gerektiğini belirleyebilmek için çok etkili bir modeldir. Ayrıca, liderlik araştırmalarının kişiden ziyade duruma yöneltilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Tarzlarını tayin etmeden önce liderler, durumu analiz edip belirlemelidir (Ataman, 2001). Ancak model en etkili karar seçeneğinin tercihinde birtakım belirsizliklerin oluşu, liderin bireysel niteliklerinin ve astların tepkilerinin yeteri kadar dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilere uğramıştır (Erçetin, 2000).



Weber'e göre (1968), bir kişinin karizmatik özelliği insanın var oluşu ve içerisinde yaşadığı evrenin en temel bazı özellikleriyle bağlantısında yatmaktadır.

KARİZMATİK VE DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Karizmatik liderlik



Karizmatik liderlik, sergilemekte olduğu davranışlarda bir keramet olduğuna dair inanca sahip olunan liderliktir.

Karizmatik liderliği diğer liderlik türlerinden farklılaştırarak ona ayırt edici özelliğini veren karizma kavramıdır. *“Eski Yunancada ilahî ilham yeteneği manasına gelen ve insan psikolojisinde, bir doğuştanlık çağrıştırmakta olan bu kavram”* (Genç, 2012) Hristiyan Kilisesi tarafından; Tanrının iyileştirme, tahmin gibi sıradan olmayan, maharet gerektiren işleri yerine getirebilmek için gönderdiği yetenekleri açıklamak amacıyla kabul edilmiş, *liderlik olgusuna uygulanması ise, Max Weber'in öncülüğünde olmuştur* (Kirel, 2001). Kişisel cazibenin bir çeşidi, arzu edilen bir nitelik olarak ele alınan (Falco, 2000), bilinmeyen gelecek tarafından yeni gereksinimler sunuldukça ortaya çıkan (Bradley 1987) *karizma kavramı, Weber'e göre, bir bireyi normal bireylerden farklı kılan belirgin bir özellik* (Ergun, 1981) olarak tanımlanmaktadır. *Karizmatik liderlik ise, sergilemekte olduğu davranışlarda bir keramet bulunduğuna dair inanca sahip olunan liderliktir* (Kongar, 1996).

Yani büyüleyici olarak nitelendirilen özellikleriyle izleyenlerin kendisine itaat ettikleri, tabi oldukları ve meşruluk atfında bulundukları bir liderlik türüdür.



Karizmatik lider kararlıdır. Özgüveni, cesareti, konuşma ve ikna kabiliyeti, vizyon ve değerleriyle takipçilerini etkiler.

Karizmatik lider kararlıdır, kendine olan güveni, cesareti, konuşma ve ikna kabiliyeti, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişidir (Oktay ve Gül, 2003). Kişileri, normal olarak beklenenden daha çok motive etme kapasitesine sahiptir (Güney, 2007). Etkileyici bir hitap gücü, liderlik yaptığı toplumdan farklı fiziksel görünümü, beden dilini etkin şekilde kullanması, büyük ve farklı düşünmesi, keskin zekâ gibi etkili kişilik yönleri bulunmaktadır (Közleme, 2013). *Lidere karizmatiklik atfında bulunanlar onun hata yapabileceğine asla inanmamakta* (Taşdemir, 2009), *ona üst düzey bir değer yüklemektedir*. Lideri izlemekte, davranışlarını, durumunu, taleplerini, beklentilerini karşılamaya gayret ederek, üstün bir hizmet anlayışla davranış sergilemektedir (Genç, 2012). Kararlar bizzat liderin kendisince alınmakta ve liderin sarf etmiş olduğu her söz emir olarak telakki edilmekte, üyeleriyle mesafeli olmasına karşın emirleri kolaylıkla yerine getirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Verilen emrin üyeler tarafından sorgulanması, yanlış bulunması yahut uygulanabilir olmadığı yönünde eleştirilere maruz kalması bu liderlik türünde pek olası değildir.

Bir yapıda her şeyin istenildiği gibi olması hâlinde karizmatik liderin ortaya çıkma şansı az olduğu gibi, üyeler de bu tip bir durumda karizmatik lidere gereksinim duymamaktadır (Közleme, 2013). *Karizmatik lider, genelde bunalımlı dönemlerde ortaya çıkmakta, bezginliğin, ümitsizliğin içerisinde bir ümit kaynağı olarak görülmektedir* (Ergezer, 1992). *Dolayısıyla bu tarz bir lidere sahip olmak başlı başına bir olumsuzluk göstergesi* (Kılınç, 2014), *bir sıkıntı alametidir*. Yüzleşilmesi gereken bir olumsuzluk, çözülmesi gereken bir problem, dikkatleri ve ilgiyi bu liderlik türüne çekmekte, izleyicilerde bu yönde seçici bir algı oluşturmaktadır.

Dönüşümsel liderlik

Dönüşümsel liderlik, 1980'lerden sonra ilgi odağı durumuna gelmeye başlayan (Genç, 2012; Şahin, 2009), *liderlik yaklaşımları içerisinde en fazla tartışılan ve üzerinde araştırma gerçekleştirilen yaklaşımlardan birisidir* (Kırılmaz, 2013). Örgütte ani ve etkili değişim yapmaya dönük bir liderlik tarzı olan (Çelik, 1998) *dönüşümsel liderlik, geleceğe dönük oluşturduğu vizyonu, takipçilerle paylaşan ve onlarla devamlı iletişim içerisinde olan, karşılıklı güven ve saygıyı esas alan bir oluşumdur* (Akçakaya, 2010). Başına geçtiği yapı içerisinde varlığını çok kısa sürede hissettirmekte, tarzını niteleyen dönüşümselliği yapının her boyutuna gerektiği şekilde yaymaktadır.

Toplumlarda ve örgütlerde köklü nitelikte değişikliklerin hayata geçirilmesinde başarıyla uygulanabilen bu tarz (Kirel, 2001), üyelerin şahsi gereksinimleriyle ilgi alanlarına özel önem vermekte, eski sorunlara yeni bakış açıları geliştirmelerine katkıda bulunmakta, grup amaçlarına ulaşılması için fazladan gayret sarf etmeleri doğrultusunda onları cesaretlendirmektedir (Robbins ve Judge, 2012).

Lider, daha cüretkâr beklentileri olan ve genel olarak daha yüksek performans gösteren yapıdadır. Daha memnun ve kararlı takipçilere sahiptir (Bass ve Riggio, 2006). Yeniliklere ve değişimlere her zaman açık bir nitelik göstermekte (Şahin, 2009), takipçilere rol model teşkil edecek davranışlar ortaya koymaktadır (Kırılmaz, 2013). Özgür bir düşünce ortamı oluşturarak takipçilerini düşünmeye teşvik etmekte (Eraslan, 2004), daha ileriye bakarak var olan ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler belirlemektedir (Bakan ve Bulut, 2004). Böylece yaşanacak dönüşümü tüm üyelerin kapasiteleri doğrultusunda yapacakları katkılarla bütünlük içerisinde gerçekleştirmektedir.

Sahip olduğu nitelikler itibarıyla, karizmatik liderliği, stratejik liderliği ve katılımcı liderliği içeren (Serinkan, 2005) *dönüşümsel liderliğin dört temel bileşeni bulunmaktadır*. Bunlar (Avolio ve Bass, 2002; Kutanis, 2006; Çelik, 1998):

- **Karizma:** Üyelerin liderlerinin özel bir şahsiyet olduğunu kabul etmelerini ve ona güven duymalarını betimleyen davranışlar bütünüdür (Güney, 2012).
- **Telkin etme:** Üyelerin çalışmalarını takdir ederek onları motive ve teşvik edecek biçimlerde hareket etmeyi betimleyen davranışlar bütünüdür (Avolio ve Bass, 2002).
- **Entelektüel uyarım:** Üyeleri gelenekçilikten çıkarıp onların yeniliği ve değişimi tercih etmelerini temin etmeyi betimleyen davranışlar bütünüdür (Kutanis, 2006).
- **Bireysel ilgi:** Üyelere hakkaniyet temeline dayalı ödül vermeyi, her üyeye kişisel danışmanlık yapmayı ve onları yetiştirmeyi betimleyen davranışlar bütünüdür (Çelik, 1998).



Dönüşümsel liderlik, 1980'lerden sonra tartışılan ve üzerinde en fazla fikir yürütülen liderlik yaklaşımlarından birisidir.



Dönüşümsel liderliğin karizma, telkin etme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört temel bileşeni bulunmaktadır.



Bireysel Etkinlik

- Liderlik teorilerini göz önünde bulundurarak günümüzde hangi teorinin daha etkili olduğunu tartışınız.
- Liderlik teorilerini ekip çalışması açısından değerlendiren 300 kelimeyi aşmayacak bir ödev hazırlayınız.



Özet

• Bir arada yaşayan insanların ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlayan etmenlerden olan liderlik, zaman zaman toplumsal kurallar doğrultusunda bir yol izlerken kimi zaman da yeni bir sosyal düzenin tesisini sağlama iddiasında olmuştur. Geçmiş uzun yıllara dayanan söz konusu liderlik olgusunu konu alan araştırmaların ortaya çıkışı ise 20. yüzyıla rastlamaktadır. İlgili çalışmalar sonucunda, liderliğe, liderin bireysel ve davranış özelliklerine ve içerisinde bulunulan durumun söz konusu niteliklere etkisine dair birtakım teoriler öne sürülmüştür.

• ÖZELLİKLER TEORİSİ

• Liderlik kavramına dair geliştiren ilk teori özellikler teorisidir. 1904 yılında başlayıp 1. Dünya Savaşı döneminde Amerika Birleşik Devletleri ordusunun subay seçim çalışmaları sürecinde geliştirilen teori, liderin diğer kişilerden farklı nitelikleri olduğunu kabul etmekte, liderlik kavramını bireysel özellikler bağlamında mercek altına almaktadır.

• DAVRANIŞÇILIK TEORİSİ

• Yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin belirgin biçimde aynı özelliklere sahip olmadıklarının ortaya çıkmasının ardından, liderlerin niteliklerinden ziyade davranışları üzerine çalışmalara yoğunluk verilmeye başlanmıştır. Söz konusu araştırmalar neticesinde, başarılı liderliğin yolunun niteliklerden ziyade davranış biçimlerinden geçtiğini savunan davranışçılık teorileri ortaya konulmuştur.

• Ohio State Üniversitesi Çalışması

• Liderin astlarını grubun amaçları doğrultusunda yönlendirmesini, liderliğin temel faktörü olarak kabul eden çalışma, askeri ve sivil birçok yöneticiye uygulanan bir soru karnesi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda insan ilişkilerine dönüklük/anlayış (consideration) ve göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initiating structure) olmak üzere iki temel boyut ortaya çıkarılmıştır.

• Michigan Üniversitesi Çalışması

• Çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet, motivasyon gibi kriterler kullanılmış ve gruba mensup bireylerin tatmin noktalarının belirlenmesi ile verimliliği yükseltecek etmenlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde, iki faktöre rastlanmıştır. Bu faktörler; kişiye/iş görene dönük lider davranışı (employee centered leader behavior) ve işe/üretime dönük lider davranışı (Job centered leader behavior) şeklindedir.

• Blake ve Mouton Yönetim Matrisi

• Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ve elde edilen sonuçlar, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yöneticilerin davranışlarını açıklamakta ve değiştirmekte yararlanılabilecek bir matris yapı hâline getirilmiş ve Yönetim Matrisi (Managerial Grid) olarak isimlendirilmiştir. Model, üretim ve insan faktörlerine liderin yönetimi altındaki örgüt içerisinde ne düzeyde önem verdiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

• McGregor'un X ve Y Kuramı

• McGregor tarafından ortaya atılan kuram, davranışçılık teorilerinin en tanınmış olanlarından biridir. Kuramdaki X; klasik örgüt görüşünü yansıtırken, bunun eleştirisi bağlamında yapılandırılan Y ise McGregor'un beşeri ilişkiler kuramını temsil etmektedir. Y kuramı, insan unsuruna önem atfetmekte ve liderin astlarına karşı cesaretlendirici bir tutum izlemesi gerektiğini savunmaktadır.



Özet (devamı)

• DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ

- Davranışçılık teorilerinin barındırdıkları birtakım eksiklikleri giderme amacı taşıyan ve durumsal liderlik teorileri olarak adlandırılan modeller ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bahsi geçen teoriler, bireyin lider olarak kabul edilebilmesi için çevre ve koşullar ile uyum sağlaması gerektiğini iddia etmektedirler.

• *Etkin Liderlik Modeli*

- Fiedler'in modeli, liderlik tarzlarının duruma göre etkili olabildiğini ve liderin başarısındaki temel etmenin liderlik biçimi olduğunu öne sürmektedir. Model, durumun elverişliliği ile liderlik tarzı arasında denge kurulması gerektiğini ortaya koymakta ve her durumda etkili olabilecek bir liderlik şeklinin var olmadığını iddia etmektedir.

• *House'un Amaç--Yön Modeli*

- House'un Amaç-Yön Modeli, liderin sergileyeceği davranışın astların motivasyonlarına, tatminlerine ve performanslarına olan etkisini açıklamayı hedeflemektedir. Bu modelde; emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı olmak üzere dört tür liderlik davranışının varlığı da ileri sürülmektedir.

• *Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli*

- Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan model, liderlik davranışları ve karar vermeye katılımı birbirleriyle ilişkilendirmektedir. Astlarca benimsenen kararların daha iyi sonuçlar doğurduğuna dikkat çeken model, yedi farklı durumda uygulanabilecek beş farklı liderlik türünden oluşan bir karar ağacı sunmaktadır.

• KARİZMATİK VE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK

• *Karizmatik liderlik*

- Eski Yunanca kökenli bir kavram olan ve ilahi ilham yeteneği manasına gelen karizmayı liderlik olgusu ile bir araya getiren kişi Max Weber'dir. Bir takım özellikleri bakımından diğer bireylerden ayrılan ve etkili kişilik yönleri bulunan karizmatik lider genelde buhran dönemlerinde bir kurtarıcı olarak ortaya çıkmakta, kitlesiyle arasına mesafe koymaktadır.

• *Dönüşümsel liderlik*

- Örgütsel yapılarda ani ve köklü değişimlere imza atmak olarak betimlenebilecek dönüşümsel liderlik tarzı, yirminci yüzyılın son çeyreğinde öne çıkmaya başlamıştır. Kitlesiyle iletişim kuran vizyon sahibi liderleri önceleyen dönüşümsel liderliğin; karizma, telkin etme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört temel bileşeni bulunmaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi davranışçılık teorilerinden biri değildir?
 - a) Ohio State Üniversitesi Çalışması
 - b) Michigan Üniversitesi Çalışması
 - c) Etkin Liderlik Modeli
 - d) Blake ve Mouton Yönetim Matrisi
 - e) McGregor'un X ve Y Kuramı
2. Aşağıdakilerden hangisi durumsal liderlik teorilerindendir?
 - a) Ohio State Üniversitesi Çalışması
 - b) House'un Amaç---Yön Modeli
 - c) McGregor'un X ve Y Kuramı
 - d) Michigan Üniversitesi Çalışması
 - e) Blake ve Mouton Yönetim Matrisi
3. Aşağıdakilerden hangisi özellikler teorisine göre liderin kişilik özelliklerinden biri değildir?
 - a) Yaratıcılık
 - b) Açık Sözlülük
 - c) Samimilik
 - d) Uyumluluk
 - e) Enerjiklik
4. Aşağıdakilerden hangisi Blake ve Mouton Yönetim Matrisi'nde yer alan liderlik tarzlarından biri değildir?
 - a) Dönüşümsel liderlik
 - b) Cılız liderlik
 - c) Görev liderliği
 - d) Ekip liderliği
 - e) Orta---Yolcu liderlik
5. Aşağıdakilerden hangisi X kuramının varsayımlarından biri değildir?
 - a) Ortalama bir insan işi sevmez ve işten olabildiğince kaçmaya çalışır.
 - b) Ortalama bir insan sorumluluktan kaçır.
 - c) Ortalama bir insan yönetilmeyi yeğler.
 - d) Ortalama bir insan için iş yapmak, oyun oynamak kadar doğaldır.
 - e) Ortalama bir insan örgütsel amaçlara kayıtsızdır.
6. Durumsallık teorisine ilişkin ilk ve yakın zamandaki en kapsamlı teori aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Etkin Liderlik Modeli
 - b) Blake ve Mouton Yönetim Matrisi
 - c) House'un Amaç---Yön Modeli
 - d) McGregor'un X ve Y Kuramı
 - e) Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli

7. Aşağıdakilerden hangisi amaç-yön modelindeki liderlik davranışlarından biri değildir?
 - a) Emir verici
 - b) Destekleyici
 - c) Katılımcı
 - d) Başarı odaklı
 - e) İlişki odaklı
8. Eski Yunancada ilahi ilham yeteneği manasına gelen kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Liderlik
 - b) Karizma
 - c) Ethos
 - d) Pathos
 - e) Logos
9. Genelde bunalım dönemlerinin ürünü olan liderlik türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Otokratik
 - b) Demokratik
 - c) Dönüşümsel
 - d) Karizmatik
 - e) Katılımcı
10. Aşağıdakilerden hangisi dönüşümsel liderliğin temel bileşenlerinden biri değildir?
 - a) Karizma
 - b) Telkin etme
 - c) Entelektüel uyarım
 - d) Bireysel ilgi
 - e) Sosyal özdeşlik

Cevap Anahtarı

1.c,2.b,3.e,4.a,5.d,6.a,7.e,8.b,9.d,10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). Introduction. *Developing Potential Across A full Range of Leadership™: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1-10.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolat, T; Seymen, Oya A.; Bolat, Oya İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bradley, R. T. (1987). *Charisma and Social Structure: A Study of Love and Power, Wholeness and Transformation*. New York: Paragon House Publishers.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 423-442.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: VİPAŞ A.Ş..
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post---Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergezer, B. (1992). *Liderlik ve Özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergun, T. (1981). Atatürk ve Karizmatik Önderlik. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(4), 3-12.
- Falco, R. (2000). *Charismatic Authority in Early Modern English Tragedy*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S. (2007). Liderlik. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon içinde* (s. 357-382). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hodgetts, R. M. (1997). Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama. C. Çetin ve E. C. Mutlu (Çev.), İstanbul: Der Yayınları.

- Kılınç, T. (2014). Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri. 30 Ocak 2014 tarihinde www.merih.net/m2/lid/karizmaiv.htm adresinden erişildi.
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kırılmaz, S. K. (2013). Dönüştürücü Liderliğin Sosyal Girişimcilik Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(3), 34-64.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kongar, E. (1996). Karizma. Cumhuriyet Gazetesinde Yayımlanan Aydınlanma Köşesi. 30 Ocak 2014 tarihinde www.kongar.org/aydinlanma/1996/aydin006.php adresinden erişildi.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7(13), 239-250.
- Kutanis, R. Ö. (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri: (Ders Notları)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Langton, N. ve Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson Education.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development 4e*. Ohio: South---Western.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özalp, İ.; Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, X(1---2), 161-205.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Liderlik. A. Yalçın (Çev.), *Örgütsel Davranış: Organizational Behavior* içinde (374-416). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 16(50), 86-103.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin

- Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Taşdemir, E. (2009). Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 29, 149-165.
- Wagner, J. A. ve Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.
- Weber, M. (1968). Introduction: Charisma and Institution Building: Max Weber and Modern Sociology. S. N. Eisenstadt (Ed.), *Max Weber: On Charisma and Institution Building* içinde (s.ix---ivi). Chicago: The University of Chicago Press.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi: Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetiş Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇÖZÜMLEYİCİ LİDERLİK



İÇİNDEKİLER

- Çatışma Kavramı
- Tarafları İtibarıyla Çatışma
- Çatışmanın Nedenleri ve İnsan Psikolojisi
- Çatışma Taktikleri
- Liderin Çözümleyici Uygulamaları



HEDEFLER

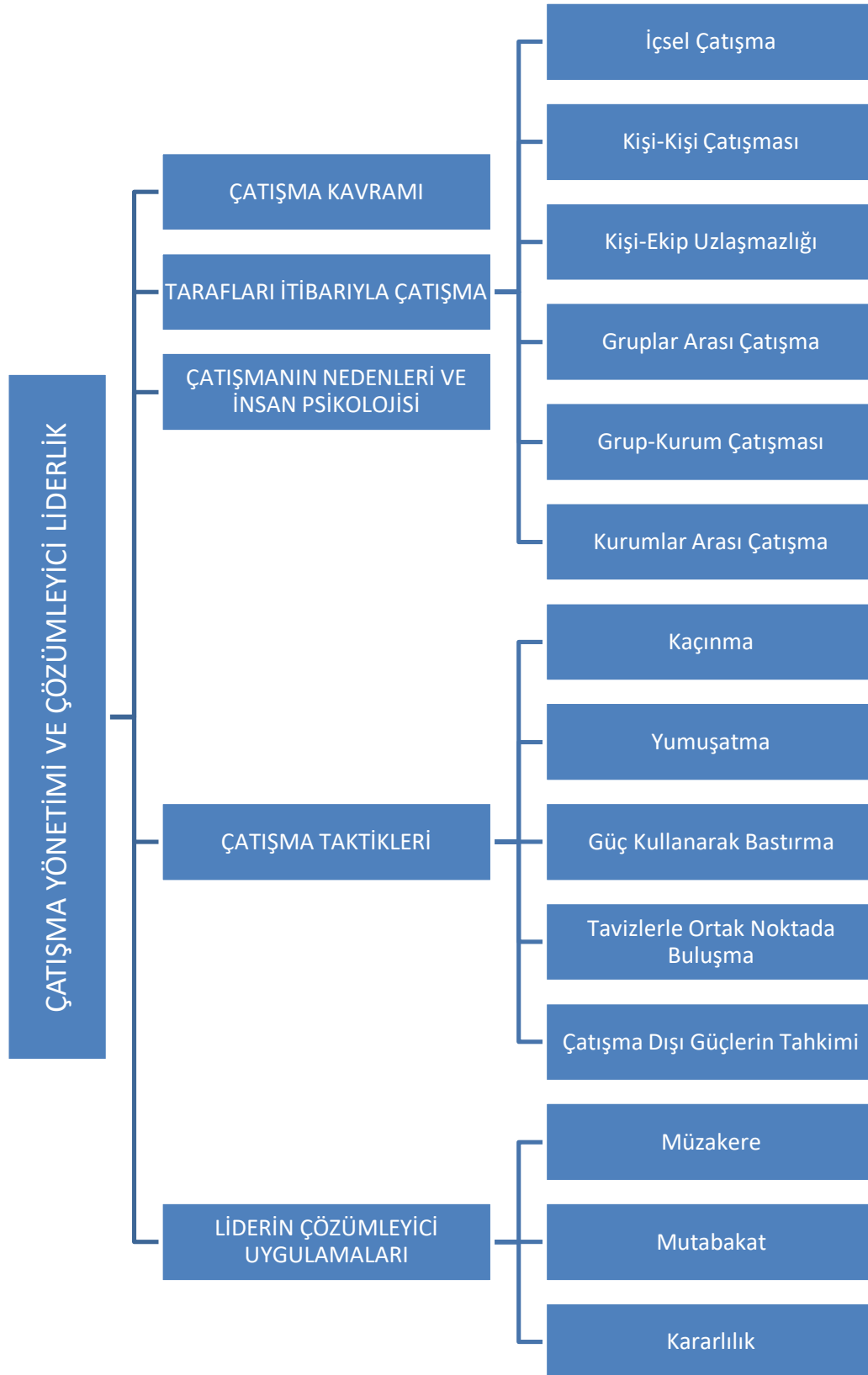
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Çatışma kavramını ve kaynaklarını genel hatlarıyla kavrayacak,
- Tarafları itibarıyla hangi tür çatışmalar yaşandığını fark edecek,
- Çatışma nedenlerini ve insan psikolojisini anlayacak,
- Çatışma taktikleri ve liderin çözümleyici uygulamaları hakkında bilgi sahibi olacaksınız.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

**EKİP ÇALIŞMASI VE
LİDERLİK**
Prof. Dr. Ümit ARKLAN

ÜNİTE
11



GİRİŞ



Çatışmayı istenen yöne kanallandırmak için birtakım strateji ve taktikler hayata geçirilmeli, çözümleyici uygulamalar devreye sokulmalı, kısacası çatışma yönetilmelidir.

Çok farklı ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakta olan, ortaya çıkış biçimi açısından da çeşitlilik arz eden (Tengilimoğlu ve ark., 2009; Bahar, 2006) çatışma olgusu, sosyal etkileşimin tabii bir neticesi, örgütsel hayatın da bir gerçeğidir (Uysal, 2004). Varlığı bir algılama konusu olmakta (Öztaş ve Akın, 2009), kişiler arası uyumsuzlukları, uzlaşmazlıkları veya zıtlıkları ifade etmektedir (Gee ve ark., 2006). Taraflar ve konular doğrultusunda kaynakları değişiklik göstermekte, kimi zaman çok da ciddi olmayan küçük bir boyutta kalabilirken bazen de büyük çaplı, yıkıcı ve tehlikeli bir hâl alabilmektedir. Mevcut etki potansiyelinin fark edilerek sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi vereceği zararın boyutunda temel belirleyici rol oynamakta, mümkün olması hâlinde katkı potansiyellerini ortaya çıkarmaktadır. Bunun için “insanların birlikte yaşamlarını devam ettirdikleri müddetçe, ne denli iyi niyetli ve anlayışlı olurlarsa olsunlar, aralarında uyuşmazlıkların, çatışmaların yaşanmasının kaçınılmaz olduğu” (Cüceloğlu, 2012) her an hatırdan tutulmalıdır.



Sosyal etkileşimin tabii bir neticesi olan çatışma, örgütsel hayatın da bir gerçeğidir.

Bahsi geçen tüm bu ön kabullerden hareketle bu bölümde, çatışma, çatışma yönetimi ve çözümleyici liderlikle ilgili genel bir betimleme yaparak kuramsal bir çerçeve ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bahsi geçen amaç bağlamında, öncelikle çatışma kavramı, çatışma kaynakları ve hedeflerdeki farklılıklar üzerinde durulmakta, tarafları itibarıyla çatışma türleri hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra çatışma nedenleri ve insan psikolojisine değinilmesinin ardından, çatışma taktikleri ve liderin çözümleyici uygulamaları genel hatlarıyla açıklanmaktadır.

ÇATIŞMA KAVRAMI



Bir örgüt ya da grup için işlevsel ve yapıcı olan bir çatışma, diğerleri için hayli işlevsiz ve yıkıcı rol üstlenebilir.

Basit anlaşmazlıklardan düpedüz şiddete kadar her şeyi içermekte olan çatışma (Cowan, 2003) ürkütücü bir kavramdır. Genelde zihnimize yer etmiş negatiflikler, dargınlıklar, hasımlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla beraber anılan bir kavramdır (Karip, 2003). *İnsan ögesinin olduğu her zaman ve her ortamda ortaya çıkması kaçınılmaz olan bu olgu* (Şimşek ve Çelik, 2011; Şimşek, 2002), iletişim ve etkileşim hâlindeki toplumsal tarafların seçimlerinde, taleplerinde, değerlerinde, inançlarında ve menfaatlerinde farklılıklar olduğu müddetçe var olacaktır (Karip, 2003). *Her çatışmanın bütün şartlar için işlevsel olduğunu veya olmadığını belirtmek olanaklı değildir*. Bir grup ya da örgüt için oldukça işlevsel ve yapıcı olan bir çatışma, diğer bir grup ya da örgüt için hayli işlevsiz ve yıkıcı rol üstlenebilmektedir. Hatta belirli dönemde işlevsel olan bir çatışma, başka bir zaman dilimi içinde işlevsel olmayabilmekte, kısacası, bir çatışma tüm zaman ve koşullarda aynı neticeyi vermeyebilmektedir (Genç, 2012). Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken, çatışmanın sağlayacağı olası faydaları değerlendirebilmek ve yıkıcı etkilerini önlemek için etkili bir şekilde yönetmektir (Karip, 2003). Bu durum bireysel çatışmalardan, örgütsel hatta küresel düzeyde yaşanan çatışmalara dek boyutu ne olursa olsun tüm çatışmalar için geçerlidir. Değişen sadece, mücadele edilecek zorlukla doğru orantılı yaşanan gerginlik, sergilenen gayret ve ilgilenilen konulardır.



Çatışmada önemli olan, çatışmanın konusunu teşkil eden olayın objektif niteliği değil, bunun bireylerdeki subjektif algısıdır.



Çatışma, farklı ortamlarda farklı biçimlerde ve farklı seviyelerde ortaya çıkmaktadır.

Rahim (2001), *çatışmayı, sosyal varlıklar arasındaki veya içerisindeki uyumsuzluk, anlaşmazlık ya da ahenksizlik ile ortaya çıkan etkileşimli bir süreç* olarak tanımlarken, De Dreu ve Gelfand (2008), bir birey veya grubun kendilerini alakadar eden ilgi ve kaynakları, inançları, değerleri veya uygulamaları hakkında yine kendisi veya başka bir grup arasındaki farklılıkları ya da zıtlıkları kavradıklarında başlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Regnet de (1999), çatışmayı, iki ya da daha fazla kişi arasında meydana gelen çıkar uyumsuzluğu olarak tanımlamakta, ancak burada önemli olanın, çatışmanın konusunu teşkil eden olayın objektif niteliği değil, bunun bireylerdeki subjektif algısı olduğunu vurgulamaktadır. *Ne şekilde tanımlanmış olursa olsun; anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme, çatışmanın temel öğelerini oluşturmaktadır* (Şimşek ve Çelik, 2011; Şimşek, 2002; Tengilimoğlu ve ark., 2009; Uysal, 2004; Genç, 2012). Söz konusu öğelerin esas olduğu bir ortamda taraflar kendi menfaatlerini elde etme ya da görüşlerini hâkim kılma gayreti içerisinde girmekte (Şimşek ve Çelik, 2011; Şimşek, 2002), bu da bir çatışma döngüsünü beraberinde getirmektedir. *Ortaya çıkan çoğu çatışma, çatışma döngüsü içinde açıklanabilecek yedi aşamadan meydana gelmekte, bahsi geçen aşamalar* (Hart, 1999): *1. Öngörü, 2. Bekle ve Gör, 3. Gelişme, 4. Herkese açıklık, 5. Uygulama, 6. Uzlaşma ve 7. Etkiler olarak anılmaktadır*. Çatışma döngüsünün başlayabilmesi, yaşanan gelişmelerin çatışmayı beraberinde getirebilmesi için ise birtakım faktörlerin çatışmaya kaynaklık etmesi gerekmektedir. Çatışma kaynakları olarak isimlendirilen bu faktörleri değişik şekillerde ele almak mümkündür. Farklı yazarların görüşleri sentezlenerek yapılan sınıflandırmada çatışma kaynaklarını aşağıdaki başlıklar hâlinde ortaya koymak kapsayıcı ve açıklayıcı olacaktır (Koçel, 2010; Can, 2002; Eren, 2009; Ataman, 2001; Genç, 2012; Şimşek, 2002; Öztürk, 2003; Kılınç, 1985; Kılıç, 2007; Bahar, 2006; Seval, 2006; Düşükcan, 2008):

- *Karşılıklı Fonksiyonel Bağımlılık: Örgüt içerisinde bir bölümün işlevini yerine getirebilmesinin, bir diğer bölümün işlevini yerine getirmesine bağlı olması durumudur* (Öztürk, 2003; Kılıç, 2007; Bahar, 2006). Kaynakların kısıtlılığından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve yükümlülüklerde karışıklıklardan doğan (Can, 2002) çeşitli problemleri de beraberinde getirmektedir (Akkirman, 1998). Örgütsel bütünlük içerisinde bireyler ya da bölümler birbirlerinin başarısını tayin edici olduklarından, karşılıklı fonksiyonel bağımlılık tüm örgütsel yapılar için az ya da çok bir çatışma kaynağı olarak işlev görmektedir.
- *Sınırlı Kaynakların Paylaşımı: Örgütteki kişi ve grupların faaliyetlerine ilişkin belirli (müşterek) kaynakları paylaşmaları ve kendilerine düşen paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların yaşanma olasılığını artıran bir ortam hazırlamaktadır* (Koçel, 2010). Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra müşterek yararlanma durumu da örgütlerde bir çatışma sebebi olarak işlev görmektedir (Seval, 2006). Pastadan alınabilecek payın büyütülebilme olanağı ve bunun düzeyi, çatışma ihtimali ve çatışma düzeyinde belirleyici rol oynayarak taraflara yön vermektedir.



Ne şekilde tanımlanmış olursa olsun; anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme, çatışmanın temel öğelerini oluşturmaktadır.



Çatışmanın varlığı bir algılama konusudur. Algılama farklılıkları anlamlandırma farklılıklarını beraberinde getirerek çatışma konusunda belirleyici olmaktadır.



Örgüt içerisindeki görev ve norm tanımlarındaki belirsizlik kişiler ya da gruplar arası çatışmaları beraberinde getirmektedir.

- **Amaç Farklılıkları:** Her örgütsel birim kendi hedef ve amaçlarını en üst düzeye çıkarıp başarılarını artırmaya gayret ederken birbirlerine ters düşmekte ve uyumsuzluklara sebebiyet vermektedir. Çünkü her birim örgütsel başarıyı ancak kendi birim başarısına bağlamakta, örgütü kendi penceresinden görmektedir (Eren, 2009). Bu bağlamda amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan ortaya çıkabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin iş birliğinden çok rekabeti öncelemesinden, kişisel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların subjektif yorumlanmasından da kaynaklanabilmekte (Can, 2002), kişileri ve birimleri farklı yöne kanalize ederek örgütsel bütünlüğe olumsuz etki edebilmektedir.
- **Algılama Farklılıkları:** Çeşitli kaynaklardan doğan algılama farklılıkları bireyleri ya da grupları birbirleriyle tezat duruma düşürebilmektedir (Koçel, 2010). *Algılama farklılıkları; bilgi alma ve aktarmadan, bilgi temininde bağımsızlıktan, zaman ufkundaki farklılıklardan, birim amaçlarının farklı olmasından, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunmasından, yeniliklerin gerekli kıldığı yeni bilgi ve fikir ayrılıklarından kaynaklanmaktadır* (Can, 2002; Eren, 2009). Farklı algılamalar farklı anlamlandırmaları beraberinde getireceğinden, yapılacak değerlendirmelerden atılacak adımlara, sergilenecek yaklaşım tarzlarına kadar birçok konuda tayin edici olmaktadır.
- **Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler:** Örgütte görev, yetki ve sorumlulukların net bir biçimde yazılı olarak tayin edilmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsizliği, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmaması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı meydana getirebilmektedir (Seval, 2006). Kişilerin ya da grupların nasıl davranacaklarını anlayamaması ve bir belirsizlik yaşamaları durumu çatışma yaratabilmekte (Düşükcan, 2008), burada yaşanan çatışmalar iyi niyetli davranışlardan kaynaklanabileceği gibi, kötü niyetli, sabote etme maksatlı davranışlar sonucu da ortaya çıkabilmektedir.
- **İletişim Engelleri:** İletişimdeki engeller, amaçlarda farklılaşmaya ve benzer amaçlar paylaşan personelin gruplaşmalarına, söz konusu gruplaşmalar da çatışmalara sebebiyet vermektedir (Kılıç, 2007). Mesaj dolaşımındaki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması gibi sebeplerle yaşanabilecek iletişim aksaklıkları bireyleri ya da grupları farklı kararlara ve davranışlara yönlendirebilmektedir (Koçel, 2010). Ortaya çıkabilecek iletişim kazaları, boyutuyla da orantılı olarak ortak payda etrafında buluşulmasını güçleştirebilmekte, örgütsel yapıya, işleyiş ve ahenge belirli yönlerden zarar verebilmektedir.
- **Statü Farklılıkları:** Örgütlerde belirli birey veya grupların kendilerini ayrıcalıklı bir konumda, farklı bir statüde görmeleri ya da başkalarının öyle algılanmaları çatışmaya neden olabilmektedir. Statü anlayışında ortaya çıkan bu farklılıklar algı ve iletişim üzerinde olumsuz etki meydana

getirebilmekte ve çatışmaya yol açabilmektedir (Ataman, 2001; Koçel, 2010; Kılıç, 2007).



Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar arasındaki amaç ve değer farklılıkları, örgütsel yapıyı, müşterek sorunları ve önemsenen unsurları farklılaştırarak çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.



Örgütler büyüdükçe kişiler örgüte yabancılaşmakta, kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır.

- Özellikle bazı insanların statülerini tüm kişilerarası ilişkilerde ön plana çıkarma istek ve gayreti diğer bireyler üzerinde rahatsız edici bir etki yapacağından, farklı düzeylerde tepkiler göstermelerini ve çatışma içerisine girmelerini gündeme getirecektir.
- **Yöneticilik Tarzındaki Farklılıklar:** Her yönetici kendine özgü bir yönetim tarzına sahiptir. Karar alma sürecinden iletişimi kullanım biçimleri ve zamanın değerlendirilmesine dek değişik yollar takip edebilmekte ve değişik öncelikleri bulunabilmektedir (Koçel, 2010). *Gerek yöneticiler gerekse çalışanlar yönetim tarzlarına ilişkin beklentilerini net bir biçimde belirtmediklerinde ve karşı tarafın taleplerini dikkate almadıklarında aradaki doğal farklılıklar çatışmayla neticelenmektedir* (Düşükcan, 2008). Burada çatışma çıkma nedeni mevcut yöneticilik tarzının iyi ya da kötü olmasından ziyade, alışık olunan, arzu edilen ya da katkı sağlayacağına inanılan bir yöneticilik tarzı olmamasıdır.
- **Çıkar Farklılıkları:** *Örgüt çalışanlarının bazı konularda farklı çıkarları bulunabilir. Örgütsel imkânlardan (kadro, terfi, lojman, otomobil, seyahat vb.) faydalanma hususu çalışanlar arasında önemli çatışma sebeplerindendir.* Ayrıca, örgütsel amaçlar ya da alınan birtakım kararlar, kişilerin ya da grupların çıkarlarına etkide bulunuyorsa, bu nevi farklılıklar da önemli çatışma kaynağı hâline gelebilmektedir (Bahar, 2006). Örgütsel düzenlemelerde mevcut olanaklardan yararlanma şekli, sınırı, hak mahrumiyetleri ve bunların gerekçeleri gibi konular net bir biçimde belirlenmediği müddetçe çıkar farklılıkları örgütte önemli bir çatışma kaynağı olmaya devam edecektir.
- **Kişisel Özellikler:** Örgütlerde kişilik çekişmeleri sık rastlanan olaylar arasındadır. *Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, beceri ve niteliklere sahip olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir sebebidir* (Koçel, 2010; Kılıç, 2007). Anlayışsızlık, hoşgörüsüzlük, saldırganlık, kıskançlık vb. kişisel özellikler çatışma olasılığını artırırken (Bahar, 2006), iyi niyet, sabır, sağduyu, empati vb. özellikler bu olasılığı minimize etmektedir.
- **Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri:** *Ödüllerin başarıya endekslenmesi hatta eldeki örgütsel imkânların bu başarılar ölçü alınarak dağıtılması bireyleri yarışma içerisine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgüt içerisinde güç birliği yerine adeta birbirlerinin gücünü azaltan, birbirlerini kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir* (Eren, 2009; Kılıç, 2007; Düşükcan, 2008). Böyle bir durumda, kişileri tatlı bir rekabet içerisine sokarak teşvik etmek üzere sunulan imkânlar, bir ayrışma ve bir çatışma kaynağı hâline gelmektedir.

- **Örgütün Büyüklüğü:** Örgütlerin büyümesi üyelerin örgüte yabancılaşmasına yol açmakta, kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Öte yandan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve eşgüdüm sorunları yaşanmaktadır.

Yönetimi daha kompleks ve güç bir hâl alan büyük örgütlerdeki bahsi geçen bu sorunlar ise farklı çatışma türlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Seval, 2006).

Örgüt içi iletişim sistemlerinin sağlıklı işlememesi ve emir-komuta zincirinin açık ve işlevsel olmaması çatışmayı artırıcı bir etkide bulunmaktadır.

- **Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler:** Bilhassa bireylerin değişen koşullar sebebiyle farklı roller üstlenmelerinin gerekli olması durumunda bunlar bir çeşit rol çatışması yaşayabilmektedirler. *Yeniden yapılanma çalışmaları ya da örgütün el değiştirmesi veya başka bir örgütle birleşmesi neticesinde bu tür çatışmalar yaşanabilmekte, aynı durum bir üst mevkiye terfi eden yöneticiler için de geçerli olabilmektedir* (Koçel, 2010). Burada yeni koşulların getirisi olarak bulunulan ortama ve onun gereklerine bireyin uyum düzeyi temel tayin edici konumdadır.

Örnek



• Çatışmanın doğru şekilde tanımlanması ve yıkıcı etkilerinin bertaraf edilebilmesinin ilk adımı, çatışma kaynağının doğru tanımlanmasıdır. Örneğin, insan egosu kişiler arası etkileşimde çatışma kaynaklarından biri olabilir. Fakat kişinin egosunun farkında olması ve davranışlarının egosu tarafından şekillendirildiğini görmesi onları kontrol altına almasına ve olası bir yıkıcı çatışmanın önüne geçmesine yardım eder. Sıkışık bir trafikte bir sürücünün diğerine yaptığı uygunsuz harekete, diğeri de aynı şekilde veya daha fazlasıyla karşılık verebilir ve egosu daha fazlasıyla tepki göstermesini emreder ve bu tepki şiddete kadar varabilir. Kendi egosunun ve karşıdaki kişinin egosunun ne yaptırdığının farkında olan bir sürücü burada tepki göstermeyerek, ya da olumlu bir tepkiyle karşılık vererek diğer sürücünün öfkesinin sadece kendisine zarar vermesini yeğler. Burada çatışmanın kaynağının farkında olmak, şiddete dek gidebilecek olası bir çatışmayı ve bu çatışmanın her iki taraf için de getirebileceği yıkıcı neticeleri engelleyebilir.

Kaynak: Karip, 2003.



Çatışmanın yapıcı yahut yıkıcı etkilere sahip olması çatışmanın tarafı olan kişilerin ona yaklaşım tarzı doğrultusunda belirlenmektedir.

Çatışmayla neyin hedeflendiğine ilişkin ise üç farklı görüş karşımıza çıkmaktadır. Bunlar *geleneksel görüş*, *insan ilişkileri modeli ve etkileşimci yaklaşımdır*. *Geleneksel görüşe göre örgütlerde meydana gelen tüm çatışmalar yıkıcıdır ve yönetimin bir görevi de örgütü çatışmalardan muhafaza etmektir*. Bu görüş tam bir örgütsel sağlığın çatışmadan uzak olması gerektiği inancını taşıdığından çatışmadan kaçınılması veya çatışmanın ortadan kaldırılması gerektiğine odaklanmaktadır (Kılıç, 2007). *İnsan ilişkileri modeline göre örgütsel çatışma, doğal ve kaçınılmaz olup* (Can, 2002; Özkalp ve Kirel, 2010), *bu örgüt için her zaman olumsuz bir durum anlamına gelmeyebilmektedir*. Aksine bu nevi çatışmalar zaman zaman performansa olumlu etkide bulunabilmekte (Özkalp ve Kirel, 2010), ortadan kaldırılamayacağına göre onu kabullenerek ondan faydalanmak ve ussallaştırmak gerekmektedir (Can, 2002).

Etkileşimci yaklaşım ise çatışmanın grup içerisinde olumlu bir güç olduğunu önermekle yetinmeyip açık bir biçimde bir grubun etkin çalışması için çatışmanın tümüyle gerekli olduğu iddiasında bulunan bir yaklaşımdır (Robbins ve Judge, 2012; Özkalp ve Kirel, 2010). Bu yaklaşıma göre çatışma, örgütlerde sürekli gelişmenin ve yenilenmenin motive edicisi olup çatışmanın olmayışı, örgütleri durağanlığa sürüklemektedir (İpek, 2003). Örgüt yönetimi çatışmayla ilgili bu üç görüşten hangisini benimsemişse, yönetsel faaliyetlerine ve çatışmaya yönelik hedeflerine de o doğrultuda yön vermekte, beklentilerini ona göre tayin etmektedir.

TARAFLARI İTİBARIYLA ÇATIŞMA

Kurumsal çatışmayı kurum içi ve kurumlar arası olmak üzere kategorilendirmek olanaklıdır. Kurum içi çatışma ortaya çıktığı seviye temeline (kişisel, grupsal vb.) dayanarak da kategorize edilebilmekte (Rahim, 2001), buradaki alt başlıklar farklı kaynaklarda yazarların bakış açıları doğrultusunda değişik isimler altında yer almasına rağmen yapılan ayrımlar genel itibarıyla birbirlerine birçok yönden benzeyen bir görünüm arz etmektedir.

İçsel Çatışma

Kişinin kendisinden beklenen şeyi bilemediği veya aynı anda farklı ve çelişkili şeyler beklediği ya da yapabileceğinden fazlasının beklediği (aşırı rol yükleme) durumlarda söz konusu olan bir çatışma türüdür (Can, 2002; Koçel, 2010; Şimşek, 2002; Tengilimoğlu ve ark., 2009). İçsel çatışmaları başlıca iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki Psikanalitik Kuram'da belirtildiği üzere bireylerin bilinç dışlarında baskıda tutulan çatışmalar olup bunlar birtakım gözlenen davranışları tayin edebilmektedir. Bir kişinin belirli bir anda, farklı güdülerinin/gereksinimlerinin bulunması da yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ya da kaçınma-kaçınma türünde çatışmalara sebebiyet verebilmektedir (Dökmen, 2002).

Yaklaşma-yaklaşma çatışması, kişi her ikisi de kendisi için olumlu olan seçeneklerden birini tercih etmek durumunda kaldığında; yaklaşma- kaçınma çatışması, aynı anda hem olumlu hem de olumsuz neticeleri beraberinde getirecek



İçsel çatışma, kişinin kendisinden beklenen bilemediği, aynı anda farklı ve çelişkili şeyler beklediği veya yapabileceğinden fazlası beklediği zaman ortaya çıkmaktadır.

bir karar vermesi hâlinde; kaçınma---kaçınma çatışması ise, olumsuz sonuç doğuracak iki alternatiften birini seçmek durumunda olduğunda yaşanacak çatışma türüdür (Uysal, 2004). İçsel çatışmaların ikinci türü ise, bireylerin zihinlerindeki bilişsel yapılara ilişkindir. Birey, birbiri ile çelişen bilişsel unsurlara sahip olduğunda veya mevcut bilişsel dengesi ile çelişen yeni uyarıcılarla karşılaştığında içsel çatışma yaşamaktadır (Dökmen, 2002). İçsel gerilimler ve öfkeler genellikle bu çatışmanın sonucu olup (Hellriegel ve Slocum, 2011), *yaşanacak hayatın kalitesi, kişilerarası ilişkilerin istenen doyumu sağlaması, iş yaşamının istenen şekilde sürdürülmesi başta olmak üzere pek çok alanda önemli bir işlev üstlenmektedir.*

Kişi-Kişi Çatışması

Bu çatışma türü, aynı ya da farklı hiyerarşik seviye ve birimlerde iki veya daha fazla örgütsel üye arasındaki çatışmayı ifade etmektedir (Rahim, 2001). Bu çatışmaların çoğu içsel çatışmalarda olduğu gibi aynı tip rol çatışması veya rol belirsizliğine dayanmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2011). *Örgütlerde en sık karşılaşılan kişi-kişi çatışması türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasında yaşanan bireysel uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalardır.* Bunların yanı sıra aynı örgütsel seviyelerde kişisel farklılıklardan (Eren, 2009; Genç, 2012) ve kişilerin örgüt içerisinde oynadıkları rolden ötürü de çatışmalar yaşanabilmektedir (Koçel, 2010). Ayrıca iletişim noksanlığı, rol uyumsuzlukları, örgütsel yapıdaki bozukluklar, ideolojik farklılıklar, güç mücadelesi, ödül ve teşvik yönteminde yaşanan adaletsizlik ve örgütün kıt kaynakları için gerçekleştirilen mücadele, kişiler arasındaki diğer çatışma faktörlerini teşkil etmektedir (Düşükcan, 2008). *Tüm bu çatışmalar örgüt içerisinde kolay şekilde çözüme kavuşturulabilecek, var olan mekanizmalarla çare bulunabilecek çatışmalardır* (Can, 2002). Burada önemli olan çatışmanın varlığından haberdar olunması, taraflarının iyi tespit edilmesi, nedenlerinin ve gerek taraflar için gerekse örgüt için olası sonuçlarının bilinmesidir.

Kişi-Ekip Uzlaşmazlığı

Kişi-ekip uzlaşmazlığı, bir ekip içerisinde amaçlar, görevler, prosedürler vb. üzerinde yaşanan anlaşmazlıklardan doğan (Karip, 2003), daha çok ekibin kişi üzerindeki baskısı neticesinde ortaya çıkmakta olan çatışmadır. Bu çatışma türünde, ekibin paylaştığı değer, norm ve inançların dışına çıkan birey ekibin baskısıyla karşılaşacak ve çatışma ortaya çıkacaktır. Uygun davranışı sergilemeyen birey ekibin önce tepkisi daha sonra uyum sağlamaması durumunda dışlaması ile karşı karşıya kalacaktır (Ataman, 2001). Ekibi meydana getiren kişilerin eğitimi, tecrübesi ile liderin nitelikleri, yapının büyüklüğü, kişilerin ekip ruhu ve gerçekleştirilecek görevin özellikleri, ekip ile kişi arasında yaşanabilecek çatışmalara etkiye bulunan etmenler arasındadır (Düşükcan, 2008).

Bu etmenlerden bazen biri yahut ikisi, bazen de birçoğu devreye girerek çatışmaya neden olmakta, devreye giren faktör sayısı da çatışmanın şiddetini ve sonucunda yaşanacakları farklılaştırıcı bir etki göstermektedir.



Örgütlerde en sık yaşanan kişi—kişi çatışması türü, ast—üst çatışması ve kurmay—komuta yöneticileri arasında yaşanan çatışmalardır.



Kişi—ekip uzlaşmazlığı, Genellikle kişi üzerindeki ekip baskısı ile ekip içi anlaşmazlıklar sebebiyle ortaya çıkan bir çatışma türüdür.

Gruplar Arası Çatışma



Çatışmaya müdahale edecek yöneticinin de çatışmada taraf konumunda bulunan gruplardan birinin üyesi olabilme durumu söz konusudur.

Bölümler arası çatışma olarak da bilinen bu çatışma türü (Rahim, 2001), gruplar veya ekipler arasındaki zıtlık, anlaşmazlık ve tartışmaları ifade etmektedir. Bazen gruplar arası çatışma şiddetli olmakta, uzadıkça uzamakta ve çatışan taraflara pahalıya mal olmaktadır. Rekabet ve tartışmanın yüksek seviyelerde olduğu durumlarda gruplar birbirlerine karşı güvensizlik, sertlik, dikkati yalnızca kendi üzerine çekme, karşıdakini dinlememe ve buna benzer bazı tutumlar takınmaktadır. Çeşitli örgütlerin bünyesinde meydana gelen gruplar arası çatışmada takımlar, birimler veya bölümler karşı karşıya gelebildiği gibi bu yapılarda üst yöneticiler ve başlangıç düzeyindeki çalışanlar olmak üzere farklı seviyedekiler de karşı karşıya gelebilmektedir. (Hellriegel ve Slocum, 2011). Örgütlerde en çok rastlanan çatışma türü olan bu çatışmaların yönetimi, yönetici için daha güçtür. Çünkü yönetici konumundaki kişi de bazen bir grup üyesi olarak çatışan gruba dâhil olabilmektedir (Koçel, 2010). Gruplar arası çatışma bir grubun başarı sağlayabilmesi için grubu harekete geçirebilmekte ve bir örgütün etkinlik, verimlilik ve amaçlarını başarma noktasında olumlu ya da olumsuz etkide bulunabilmektedir (Düşükcan, 2008). Bu çatışma türünün çok uzun müddet sürmesi ya da çok yoğun yaşanması hâlinde ise hem grubun kendine ve üyelerine hem de örgüte büyük hasarlar verebilmekte, neticede telafisi mümkün olmayan bedellerle karşılaşılabilmektedir (Artan, 2002). Söz konusu bedel hem gruplar tarafından, hem de topyekûn tüm örgüt tarafından ödenecek bir bedel olmaktadır.

Grup-Kurum Çatışması



Kurumlarda benzer davranış, inanç ve kişiliklerin bulunması kişilerin birbirlerine ilgi duymalarına ve zamanla “biz ve diğerleri” anlayışını benimsemelerine sebebiyet verebilmektedir.

Kurumsal yapı içerisinde yer alan formel ya da informal bir grubun yahut grupların kurumla çatışması durumudur. Bu bir bölümle kurum arasında olabileceği gibi, farklı bölümlerde görev yapmakla birlikte birtakım ortak özellikler neticesi bir araya gelmiş bir gruba kurum arasında da çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bir bölümle kurumsal bütün arasında ortaya çıkan çatışmalar, genelde, “üyeler tarafından çeşitli işlerin kendi rolleri içinde algılanmaması ya da sahip olunan rollerin kendilerine uygun bulunmaması, başvuru sözlü ve sözsüz iletişim yollarının belirgin şekilde tanımlanmamış olması” (Dökmen, 2002), bölüme ayrılmış kaynağın yeterli görülmemesi, örgütsel hiyerarşide bulunulan yerin beğenilmemesi, potansiyelleriyle doğru orantılı olarak bölümlere adaletli muamele edilmediğinin ve bu anlamda da söz konusu bölümün mağdur edildiğinin düşünülmesi nedeniyle meydana gelebilmektedir. Belirli ortak özellikler sonucu bir araya gelmiş gruplarda “kişilerin aynı siyasi görüşte olmaları, aynı coğrafi bölgeden gelmeleri, aynı okuldan mezun olmaları, aynı bölgesel kültürü tecrübe etmeleri başta olmak üzere benzer davranış şekillerinin, inanç ve kişilik yapılarının bulunması kişilerin birbirlerine ilgi duymalarına yol açabilmektedir.

Zamanla bu ilgi “biz ve diğerleri” anlayışını beraberinde getirebilmekte” (Şahin ve ark., 2006), “diğerleri”nin “biz”e karşı istenmeyen türden tutum, tavır ve davranışları “biz”i “diğerleri”ne karşı harekete geçirebilmekte, bu grupla kurum arasında bir çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

Kurumlar Arası Çatışma

Bu çatışma türü, bir kurumun kendi sınırları dışındaki başka bir kurumla çatışmasını ifade etmektedir. Aynı sektörel yapı içerisinde faaliyetlerini sürdüren kurumların birbirleriyle çatışmasını, sendika-kurum çatışmasını, çevreyi koruma dernekleri-kurum çatışmasını kurumlar arası çatışmaya örnek göstermek mümkündür (Ataman, 2001; Bahar, 2006). Kurumlar arası çatışma yapıcı roller üstlenebileceği gibi her iki kurumun yok olmasına da yol açabilmektedir (Seval, 2006). *Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak şartıyla kurumlar arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayanmakta olan bir ekonomi ve iş düzeninde istenilen durumlar meydana getirmektedir.* Bu türden çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesini ve düşük fiyatlarla beraber çok etkin kaynak kullanımını temin edecekleri düşünülmektedir (Şimşek, 2002). *Bunun dışında sendikalar ve çevre koruma dernekleri gibi sivil toplum kuruluşları ve çeşitli kamu kurum ve kuruluşları ile kurumun çatışma içerisine girmesi, iyi de yönetilemediğinde telafisi çok zor zararlar verebilecek, kurumun imajı, itibarı ve sonuçta da geleceği üzerinde ciddi tahribatlar yapabilecektir.*



Örnek

- Özellikle aile şirketleri grup içi ve diğer çatışma türlerine meyilli bir yapıdadır. Tipik olarak bu tip çatışmalar, şirketin kurucusu ve sahibi olan şahsın emekliliğinin yaklaşması, tam olarak emekli olması veya ölmesi gibi durumlarda meydana gelir. 10 aile şirketinin sadece 3’ü şirketi bir sonraki kuşağa devredebilmiştir. Sadece 10’da 1’i üçüncü kuşağa kadar hayatta kalabilmektedir.

Kaynak: Hellriegel ve Slocum, 2011.

ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE İNSAN PSİKOLOJİSİ

Çok sayıda kişi hemen her gün çatışmadan uzak durmak için gayret sarf etmekte, günün sonunda ise, bunun imkânsızlığını bir kez daha kabul etmek zorunda kalmaktadır (Karip, 2003). *Toplumsal hayatın bir parçası olan çatışma, kişisel değerlerde, inançlarda, geçmiş yaşantılarda, kişiliklerde, amaç ve algı farklılıklarının tabii bir neticesi olarak kaçınılmaz bir olgudur* (Öztaş ve Akın, 2009). Sayılamayacak düzeyde çok olabilen, kişilerarası ilişkilerden başlayıp bireyin kişilik, davranış, tutum bileşenlerine dek geniş bir alanı kapsamakta olan (Özkalp ve Kirel, 2010) *çatışma nedenlerini sekiz anahtar başlık altında ele almak mümkündür.* Bunlar (Hart, 1999):



Toplumsal hayatın bir parçası niteliği taşıyan çatışma, sahip olunan farklılıkların doğal bir sonucu olarak kaçınılmazdır.

- *Karşılanamamış ihtiyaç ve istekler: Çatışmalar insanların fiziksel olarak iyi olmadığı; yorgun, aç ve aşırı stresli oldukları durumlarda meydana gelmektedir.* İnsanların içinde bulundukları takımında veya çalışma ortamında kabul görme, şefkat ve aitlik gibi temel ihtiyaçları karşılanmadığında çatışmalar oluşmaktadır.
- *Değerler:* Değerler sıkıca sarıldığımız inançlarımızdır. *Değerlerimiz tüm davranışlarımıza yön vermektedir.* İnsanların değerleri zamana, paraya, işe, sağlığa, ilişkilere ve politik düşüncelere göre farklılık göstermektedir.
- *Algılar:* Hepimiz içinde bulunduğumuz ana kadar yaşadığımız tecrübelerimize dayanarak bilgi edinmemizi sağlayan farklı gözlüklerden hayata bakmaktayız. Örneğin, bir toplantıda bir kişi o ekibin üzerinde çalıştığı gündem maddesini çok önemli görürken başka bir kişi bu maddenin fazla önemli olmadığını düşünebilmektedir.
- *Bilgi:* Bazen bir birey çok önemli bir bilgiye sahip olup onu herkesten saklamaktadır. Bu dördüncü sebep sahip olunan bilginin herkes tarafından erişilebilir olması ve özgürce paylaşılabilmesi ile ortadan kaldırılabilmekte, böylece herkes “aynı sayfayı takip etmektedir”.
- *Varsayımlar:* Bildiğimiz şeylere dayanarak varsayımlarda bulunmaktayız. *Varsayımlar tartışılıp doğrulukları kontrol edilmedikçe çatışmalara yol açmaktadır.*
- *Beklentiler:* Altıncı sebep insanların birbirlerinin beklentilerini bilmemeleri durumunda ortaya çıkmakta, *beklentilerin açıkça belirtilmemesi çatışmalara yol açmaktadır.* Beklentiler kişiler arasında paylaşılsa birbirimizin beklentilerine daha iyi cevap verebilmekteyiz. Başka bir sorun ise beklentilerin düzenli olarak gözden geçirilmemesiyle oluşmaktadır.
- *Farklı şekillerde yetişme:* Çatışmanın yedinci sebebi biraz karmaşıktır. *Hepimiz farklı şekillerde yetiştiğimiz için çatışmalar oluşmaktadır. Bu sebebin içine, farklı ırk, etnik köken veya dine mensup olarak yetişmeyi veya cinsiyetimizi dâhil etmek mümkündür.* Her bir kuşak hayatı ve işi farklı biçimde algılamaktadır. Bu deneyimlerin her biri başka insanlarla ve çatışmalarla nasıl baş edeceğimiz hakkında bize belli mesajlar vermektedir.
- *Gönüllülük ve Çatışmalarla Başa Çıkabilme Yeteneği:* İnsanların çatışmaları çözmekten kaçınmalarının altında yatan sebep gönüllülük hususu ve çatışmalarla başa çıkabilme yeteneğidir. *Çatışmalarla nasıl başa çıkılacağını bilmeyebilmekte (yeteneğimiz olmayabilmekte) bundan dolayı da çatışmaları çözme adına her şeyi kurcalamaktayız. Diğer taraftan çatışmayla nasıl başa çıkılacağını biliyor olsak da bunu yapma konusunda gönülsüz olabilmekteyiz.*



Kişiler arası farklılıklar ne kadar fazlaysa çatışma ihtimali o kadar artmaktadır.



Çatışmaların yaşandığı ortamlar, onu tecrübe eden bireylerde psikolojik gerilimlere sebebiyet vermektedir.

Hangi tür nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın çatışmalar, çatışmaya taraf olan bireyler ve gruplar için önemli bir baskı ögesi olmakta ve onların duygusal, psikolojik ve fizyolojik yapılarında olumsuz nitelikte derin etkiler meydana getirebilmektedir (Kılıç, 2007). Bu çatışmalar kimi zaman açık ve seçik ortaya çıkmakta kimi zaman da üstü kapalı şekilde kalmakta, ancak için için sürdüğünden kişinin davranışlarına, gizli karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja dek etki edebilir. *Baskının, bilhassa aşırı baskının çok sayıda davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde çeşitli problemlere (ülser, kalp hastalıkları, vs.) yol açtığı da bilinmektedir* (Koçel, 2010). *Devamlı çatışma içerisinde olan kişi, kendi gereksinim ve kabiliyetlerini geliştirmeye zaman ayıramamakta* (Düşükcan, 2008), tüm çatışma türlerinde, bu açmazlardan kurtaracak bir yol bulma gayreti içerisinde olmaktadır. Çünkü çatışma karşısında kişi, sinirleri gergin ve yorgun bir hâle gelmektedir (Can, 2002). *Çatışma örgüt içerisinde de strese, kırgınlıklara, güvensizliğe ve tedirginliğe sebebiyet verebilmektedir*. Diğer yandan çatışma esnasında kişi ve örgüt açısından yıkıcı neticeler ortaya çıkabilmekte, bütün bu olumsuzluklar, *kişinin motivasyonunu düşürerek, etkinliğinde ve verimliliğinde azalmaya yol açabilir* (Şahin ve ark., 2006). Başlangıçta işe ilişkin olan bir çatışma, tarafların yanlış yaklaşımları ve çatışmayı uygun şekilde yönetememeleri sebebiyle bireysel çatışmaya-çekismeye dönüşebilmekte, böylece, örgütsel amaçlardan uzaklaşarak kişiye ve örgüte zarar verecek bir hâl alabilir (Karip, 2003). Kişisel amaçların ve çıkarların ön plana çıktığı bir ortamda örgütsel amaçlar daha geri planda kalmakta, yaşanan tüm psikolojik süreçler, stres ve gerilim örgütsel menfaatlerden ziyade bireysel hırslar üzerine odaklanmaktadır.



Örnek

- Astların tembel oldukları ve iş yapmaktan kaçtıkları ön yargısını taşıyan bir yöneticinin, astların işlerin yürütülmesinde karşı karşıya kaldıkları problemleri ifade etmelerini, işleri zamanında yerine getirmemenin bahanesi şeklinde yorumlaması ve algılaması tabiidir. Bir ön yargıyı temel alan bu yanlış algılama giderek yoğunlaşacak bir çatışmanın başlangıcını teşkil edebilir. Taraflar arasında söz konusu olan etkileşimde iletişimsel yetersizlikler veya bozukluklar da çatışmalara yol açabilir.

Kaynak: Karip, 2003.



Kaçınma, çatışmayla başa çıkmada en yaygın yöntemlerden biridir. Bilinçli, kontrollü ve amaca dönük olarak uygulandığında etkili sonuçlar verebilir.



Örnek

•Gerçekleştirilen araştırmalar incelemeye tabi tutulduğunda kelimelerin farklı çağrışımlarının, jargon ya da teknik dilin, yetersiz bilgi değişiminin ve iletişim kanallarındaki kirliliğin, iletişimin önünde birer engel ve çatışma için muhtemel öncül şartlar olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmalar bunun da ötesinde enteresan bir sonuca dikkat çekmektedir. Çatışma olasılığı çok az ve çok fazla iletişim olduğu hallerde artış göstermekte, iletişimde meydana gelen artış bir dereceye kadar fonksiyonelken bundan sonrasında fazla iletişime geçilebilmekte ve çatışma olasılığı yükselmektedir.

Kaynak: Robbins ve Judge, 2012.

ÇATIŞMA TAKTİKLERİ

Çatışma taktiklerine ilişkin değişik isimler altında farklı ayrımlar da yapılıyor olmakla birlikte, Olekals ve ark. (2008) tarafından belirtilen görüşleri büyük oranda destekler nitelikte bir yaklaşım sergilemek çalışmanın doğası açısından uygun olacaktır. Bu doğrultuda, çatışma taktikleri kapsamında genel olarak araştırmacıların iş birliği (diğer insanlara ilgi) ve kararlılık (kendisine ilgi) şeklinde iki boyutta temellendirdiği taktiklerden kaçınma, *yumuşatma*, *güç kullanarak bastırma*, *tavizlerle ortak noktada buluşma* ve *son olarak da çatışma dışı güçlerin tahkimi* olmak üzere beş başlık üzerinde durulmaktadır.

Kaçınma



Koşulların gerekleri, kişilik yapıları, çatışmanın sonuçları, tarafların birbirleriyle olan geçmişleri ve çatışma konusuna atfedilen önem, kaçınma yöntemine başvurulmasında temel belirleyicilerdir.

Çatışmayla başa çıkmanın en genel yöntemlerinden biridir. Çatışma yönetimiyle ilgilenenler arasında olumsuz bir ün birikimi olmasına rağmen, ne kötü ne de iyidir. Kaçınma genellikle yakın arkadaş veya mesleki arkadaşlar ile birbirimizi ilk olarak tanımaya başladığımız zamanki ilişkinin ilk aşamalarında uygulanır (Cowan, 2003). *Bazı önemsiz ve küçük sorunları giderme amaçlı veya karmaşık bir problem etkili bir şekilde çözülmeden önce yatışma sürecine ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilmekte, sorunlar bir taraf için önem arz ettiği takdirde kullanılamaz.* Ayrıca karar alma sorumluluğu tarafa aitse, taraflar beklemeye isteksizse veya hızlı hareket etmeleri gerekiyorsa uygun değildir (Rahim, 2001). Etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca dönük olarak uygulanması gereken (Karip, 2003) *bu yöntem, geri çekilme, suçu başkasına yükleme, yan çizme veya üç maymunu oynama durumlarıyla ilişkilendirilir* (Rahim ve Magner, 1995). İçinde bulunulan koşulların gerekleri, bireylerin kişilik yapıları, çatışmanın taraflar için sonuçları, tarafların birbirleriyle olan geçmişleri ve çatışma konusuna atfettikleri önem düzeyleri gibi etmenler bu yöntemde başvurulmasında temel tayin ediciler konumundadır.

Yumuşatma



Yumuşatma yöntemi, o gün çatışma çözülmüş gibi göstermesine rağmen, bu durum ileriki dönemlerde yıkıcılık potansiyelini artırmış bir çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

Çatışmayla başa çıkmada daha diplomatik olan bu yol (Şimşek, 2002), taraflar arasındaki müşterek konulara ve menfaatlere vurgu yapılması ve onların ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve arka plana itilmesi ile ilgilidir (Koçel, 2010; Ataman, 2001). Burada yönetici tarafından çatışmanın kaynaklarına inilmemekte, analitik bir yaklaşım sergilenmemektedir (Eren, 2009; Seval, 2006). Yönetici tarafından yapılan, çatışma içerisine giren tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önlemek suretiyle onları birleşmiş ve dayanışma hâlinde olmaya teşvik etmektir (Koçel, 2010). Bu bağlamda, *kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadeli iş birliği gereksinimi ve bunun taraflara sağlayacağı faydalar üzerinde durulmaktadır* (Can, 2002; Eren, 2009). Önemli çatışmalarda kaçınmada olduğu gibi kalıcı bir etki gösteremeyen bu yöntem (Can, 2002), o gün için çatışma çözüme kavuşturulmuş gibi bir algı meydana getirmesine rağmen, bu durum büyük bir yanılsama da olabilmekte, ileriki dönemlerde daha da büyüyen yıkıcılık potansiyelini artırmış bir çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

Güç Kullanarak Bastırma



Güç kullanarak bastırma yöntemi, içselleştirilen çözümlerden ziyade zoraki razı olma sonucuna götürdüğünden, ulaşılan çözümler kalıcı değildir.

Yöneticilerin formel yetkilerini kullanmak suretiyle çatışmayı sona erdirmesi ve bunu ilgili taraflara duyurması yöntemidir (Ataman, 2001). Esasında bir çözümden ziyade zorlama söz konusudur. Güç kullanılan taraf zayıf olduğundan ve başka bir alternatifi bulunmadığından çözümü kabullenmek mecburiyetinde kalabilmektedir. Çözümün güç kullanılan tarafın moraline ve verimliliğine olumsuz şekilde etki etmesi beklenmektedir. *Kısa vadede bilhassa, astlarla üstler arasında çatışmaların çözüme kavuşturulmasında en kestirme yol olarak gözükse de uzun vadede örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır* (Karip, 2003; Uysal, 2004). Çatışma ile başa çıkarken güç kullanma yolunu tercih eden yöneticiler tehditler savurabilmekte veya rütbe indirme, kovma, olumsuz performans değerlendirmesi ya da itaat ettirme adına diğer tür cezalara başvurabilmektedir (Hellriegel ve Slocum, 2011). Bilhassa hızlı bir biçimde çözüme kavuşturulması zorunlu olan çatışmaların çözümünde bu yöntemle başvurulması fayda sağlayabilmektedir (Seval, 2006). Ancak taraflarca ikna olunarak içselleştirilen çözümleri beraberinde getirmekten ziyade zoraki razı olma gibi bir sonuca götürdüğünden, ulaşılan çözümler genelde tatminkâr ve kalıcı çözümler olamamaktadır.

Tavizlerle Ortak Noktada Buluşma



Tavizlerle ortak noktada buluşma yönteminin esasını, “farklılıkların paylaşılması” oluşturmaktadır.

Taraflardan her birinin kendi istek ve amaçlarının bir bölümünden feragat ederek ortak bir paydada buluşulması yöntemidir (Ataman, 2001; Genç, 2012). “Farklılıkların paylaşılması”, çatışma yönetiminde çok sık başvurulan bu yöntemin esasını oluşturmaktadır (Koçel, 2010). *Yaşanan çatışmanın açık ve kesin bir kazananı ya da kaybedeni bulunmamaktadır* (Koçel, 2010; Can, 2002; Eren, 2009). Ulaşılan nokta taraflardan hiçbirinin idealindeki değildir (Can, 2002). *Tarafların vereceği taviz düzeyi, nispi güçlerine bağlıdır* (Koçel, 2010; Seval, 2006). Güç dengelerinde değişme meydana gelmesi durumunda çatışma konusu tekrar gündeme gelebilecek ve karşılıklı verilen tavizlerde değişim söz konusu olabilecektir. Bazı durumlarda verilen tavizler çatışmayı sonlandıracak ancak bu tavizlerin verilmesinden örgüt zarar görebilecektir (Seval, 2006). *Çoğu zaman bu yöntem geçici bir çatışma yönetimidir, bir süre sonra tarafların tekrar çatışma içerisine girmesi ihtimal dâhilindedir* (Koçel, 2010). Verilen tavizler arzu edilmeksizin, öyle olması gerektiğinden ötürü verildiğinden, bu durum çatışmaya getirilen çözüme ilişkin taraflarda mutlak bir tatmin sağlayamamaktadır.

Çatışma Dışı Güçlerin Tahkimi



Çatışmalarda hakem olarak başvurulacak kişi ya da grup tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış olmalıdır.

Tarafların aralarında anlaşamaması ve yöneticinin de onları ortak noktada buluşturamaması durumunda, tarafsızlığına güvenilen üçüncü bir kişinin ya da grubun hakemliğine başvurulması yöntemidir (Can, 2002; Şahin ve ark., 2006; Eren, 2009). Hakem olarak başvurulacak kişi ya da grup tarafların her ikisinin de güvenini temin etmiş olmalıdır (Şahin ve ark., 2006; Eren, 2009; Öztürk, 2003). Hakem nasıl bir karar verirse versin, her iki tarafın da bu kararı saygıyla karşılaması çatışmanın çözümü için gereklidir (Can, 2002; Eren, 2009; Öztürk, 2003). Bu yöntem özellikle mevcut gerçekler üzerinde yaşanan bir çatışma olması durumunda faydalıdır. Bundan dolayı, ticari meselelerde daha çok başvurulmaktadır. Çatışma konusunun objektiflikten uzak, daha çok duygusal olduğu durumlarda az yarar sağlamaktadır. Aynı zamanda uzayan çatışmalarda tarafların çıkmazda kalmaları durumunda da işe yaramaktadır (Eggert ve Falzon, 2004). *Hakem kararı uygulatma müeyyidesine sahip olmamakla birlikte, toplumsal normlar tarafların bu karara uymasını temin etmektedir. Sürecin etkililiği, hakemin bilgisine, ne düzeyde doğru ve adil karar verebildiğine bağlıdır* (Karip, 2003).



Çatışma dışı güçlerin tahkimi, her iki tarafa eşit mesafede, hakkaniyetli bir yaklaşım sergilendiği müddetçe çatışmanın çözümünde katkı sağlayacak bir yöntemdir.

Sosyal yaşam içerisinde ya da örgütsel yapı bünyesinde girilen ilişkilerde yaşanan birtakım çatışmaların çözüme kavuşturulmasında hangi taktiğin uygulanacağı önemlidir. Kullanılacak taktiğin isabet derecesi çatışmanın seyri ve çözüm sürecine doğrudan sirayet etmektedir.



Lider, örgütsel ahengin bozulmadan devamını sağlamak için, yaşanan çatışmalar karşısında birtakım çözümleyici uygulamaları devreye sokmak zorundadır.



Müzakere, karşılıklı anlayış ve iyi niyet içerisinde olduğu, gereken hassasiyet gösterilerek yönetildiği müddetçe çatışma sürecine olumlu katkı sağlayacak bir uygulamadır.

Burada çatışma içerisine girilen dönem, çatışmanın konusu, boyutu, daha önce yaşanıp yaşanmadığı, tarafların kişilik yapıları, birbirleriyle olan statü ilişkileri, yaşanmışlıkları, benzerlikleri, farklılıkları vb. birçok faktör belirleyici olmaktadır.

LİDERİN ÇÖZÜMLEYİCİ UYGULAMALARI

Örgütsel ahengin bozulmadan devamını sağlamak adına, yaşanan çatışmalar karşısında liderin birtakım çözümleyici uygulamaları söz konusudur.

Lider, başında bulunduğu yapıyı bütün olarak düşünmek mecburiyetinde olduğundan, yaşanan çatışmaların imkânlar dâhilinde olumlu bir yöne kanalize edilmesi, zararının sıfırlanması ya da minimum düzeye düşürülmesi için gayret sarf etmektedir. Çözümleyici uygulamaları da bu bağlamda devreye sokmaktadır. Burada çalışmanın doğasına da uygun şekilde, literatürde bahsi geçen uygulamalardan birkaçı üzerinde durulmakla yetinilmektedir.

Müzakere

Müzakere; karşılıklı bağımlılık içerisinde bulunan fakat sahip oldukları öncelikler aynı olmayan taraflar arasındaki karar verme sürecidir (Artan, 2002).

Bu süreç, müzakere düşüncesinin doğduğu andan itibaren başlamakta, bir hazırlık gerektirmekte, hazırlık aşamasının ardından iki tarafın bir araya gelmesiyle devam etmekte, düşünce alışverişiyle ve bir çözüm arayışına ulaşmayla sonuca varmakta ve alınan kararlar uygulamaya konmaktadır (Poussard, 2007). Devamlılık taşımakta olan bu süreç, belirli bir karara ya da anlaşmaya varıldıktan sonra da bazı noktaları netleştirmek veya onlar üzerinde değişiklikler yapmak maksadıyla yeni baştan başlayabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010). *Müzakerede taraflar arasında iki yönlü bir iletişim ve etkileşim söz konusudur. Ortak karar için taraflarca karşılıklı olarak, birtakım taleplerden feragat edilmesi ve karşı tarafın taleplerinden bazılarının da kabul edilmesi kaçınılmazdır. İknanın önemli bir unsur olduğu müzakere süreci şiddet içermemektedir* (Karip, 2003). Karşılıklı anlayış ve iyi niyet içerisinde olduğu, gereken hassasiyet gösterilerek etkili bir biçimde yönetildiği müddetçe çatışma sürecine olumlu katkı potansiyelleri bulunan bir uygulamadır.

Mutabakat

Çatışma içerisindeki tarafların sorunlarına en iyi çözümü getirebilmek üzere bir araya gelmeleri (Şimşek, 2002), *karşılıklı kabul edilebilir bir karara varabilmeleri adına paylaşımlarda bulunmaları durumudur* (Rahim ve Magner, 1995).

Orta yol odaklı bu uygulamada, herkes verecek ve alacak bir şeye sahiptir. Sorunların karmaşık olduğu ve güç dengesinin olmadığı durumlarda en etkilidir. Diğer yöntemler başarısız olduğunda ve her iki taraf da ödün vermede istekli olarak orta yol aradıklarında tercih edilebilmektedir (Cowan, 2003).

Tarafların farklı gündemleri olmasına rağmen bu uygulama ile iki taraf da kaynakları paylaşma konusunda yuvarlak olarak anlaşma sağlamaktadır. Her iki taraftan birinin zafer kazanma riskini azaltarak iki tarafın da kazanan olduğu bir sonuca ulaştırmaktadır (Eggert ve Falzon, 2004).

Mutabakat uygulamasında, grup mutabakatı, bireysel mutabakattan çok daha etkili ve kalıcı nitelik taşıyan çözümler temin edebilmekte (Şimşek, 2002), iki farklı yapının ortak bir paydada buluşmasını sağlayarak örgütün başında bulunan lider için hayli rahatlatıcı bir işlev üstlenmektedir.

Kararlılık



Kararlılık, liderin sadece çatışma sürecindeki çözümleyici uygulamalarında değil, genel itibarıyla çoğu yönetsel uygulamalarında söz konusu olan bir olgudur.

Kişisel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden olan çatışmanın (Eren, 2009) istenen şekilde çözüme kavuşturulması için yaşanan aksaklıklara, olumsuzluklara aldırış etmeden ısrarlı bir biçimde üzerine gidilmesi durumudur. Çatışmaların çözüme kavuşturulabilmesi her zaman mümkün olmayabilmekte, mümkün olsa dahi kısa süreler içerisinde gerçekleştirilmeyebilmektedir. *Türü ve tarafların sahip olduğu özellikler başta olmak üzere birçok faktörün etkisinde kalan çatışmaların çözümü için kimi zaman, zorlu koşullar altında uzun soluklu etkili bir mücadeleye girmek gerekebilmektedir.* Bu durumda liderin yapması gereken, sabır ve sağduyu içerisinde kararlılıkla çatışmanın üzerine gitmek, gerekli çözümleyici uygulamaları devreye sokmaktır. Bilinçli, planlı ve kararlı bir biçimde yaklaşım sergilendiğinde, gerekli çözüm süreci, yeri ve zamanı geldiğinde devreye sokulduğunda elde edilmek istenen başarıya ulaşma şansı daha yüksek olacak, gösterilen kararlılığın meyvesi alınabilecektir.



Bireysel Etkinlik

- Günümüzde kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları bağlamında çatışma olgusunu ve çatışma yönetim sürecini çok yönlü tartışınız.
- Çatışma kaynaklarını örgüt tipleri açısından değerlendiren 300 kelimeyi aşmayacak bir ödev hazırlayınız.



Özet

- Çeşitli biçim ve büyüklüklerde karşımıza çıkan çatışma kavramı, toplumsal yaşamın doğal bir parçasıdır. Kaçınılmaz olan çatışma süreçlerinin sağlıklı bir biçimde yönetilebilmesi ise, görülebilecek zararların boyutunu doğrudan etkilemesi sebebiyle yüksek derecede önem arz etmektedir.
- **ÇATIŞMA KAVRAMI**
 - Anlaşmazlıklardan şiddet eylemlerine uzanan birçok olayı içerisinde barındıran geniş bir çerçeveye karşılık gelen çatışma, *sosyal varlıklar arasında uyumsuzluk sonucu meydana gelen etkileşimsel bir süreçtir*. Çatışmanın başlıca kaynakları ise; karşılıklı fonksiyonel bağımlılık, sınırlı kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim engelleri, statü farklılıkları, yöneticilik tarzındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, kişisel özellikler, rekabetçi ödüllendirme sistemleri, örgütün büyüklüğü ve değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler başlıkları altında ele alınabilmektedir.
- **TARAFLARI İTİBARIYLA ÇATIŞMA**
 - **İçsel Çatışma**
 - Bireyin kendisinden beklenenlere cevap veremediği durumlarda yaşadığı çatışma türü olup, bunlar; bireyin bilinç dışında baskıda tuttuğu, yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışmalarını kapsayan psikanalitik bakış açısı, ve bireyde içsel gerilim ve öfkeye de sebep olan bilişsel çelişki durumudur.
 - **Kişi-Kişi Çatışması**
 - Genelde rol çatışması veya rol belirsizliğine dayanan, iki veya ikiden fazla birey arasında meydana gelen çatışma durumudur. Çatışmadan haberdar olunması, tarafların tespiti ve doğurabileceği potansiyel sonuçların bilinmesi büyük önem arz etmektedir.
 - **Kişi-Ekip Uzlaşmazlığı**
 - Genellikle kişi üzerindeki ekip baskısı ile ekip içi anlaşmazlıklar sebebiyle ortaya çıkan çatışma türüdür. Ekibin sahip olduğu değer, norm ve inançları benimseyemeyen birey bahsi geçen çatışma neticesinde ekipten dışlanma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.
 - **Gruplar Arası Çatışma**
 - Gruplar arasındaki zıtlasma, anlaşmazlık ve tartışma durumlarında kendini gösteren çatışma türüdür. Yöneticinin de çatışmada taraf konumundaki gruplardan birinin üyesi olabileceği düşünüldüğünde, çatışmanın yönetiminde birtakım güçlükler yaşanabileceğini de iddia edilebilir.
 - **Grup-Kurum Çatışması**
 - Kurum içerisindeki bir bölüm veya farklı bölümlerden bir araya gelerek bir grup oluşturan bireylerle kurum arasında meydana gelen çatışmadır. Gruplar, “diğer” olarak kabul ettiklerine karşı harekete geçebilmekte, bu durum da grup ile kurum arası bir çatışmanın önünü açabilmektedir.
 - **Kurumlar Arası Çatışma**
 - Kurumun başka bir kurumla çatışma içerisine girmesini açıklayan çatışma türüdür. Rekabet ve yapıcı nitelik taşıma potansiyeline karşın, iki kurumun da yok olmasına yol açabilme ihtimali nedeniyle oldukça risklidir.
- **ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE İNSAN PSİKOLOJİSİ**
 - Çatışmaların sebeplerine dair sekiz ana unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar; karşılanamamış ihtiyaç ve istekler, değerler, algılar, bilgi, varsayımlar, beklentiler, farklı şekillerde yetişme, gönüllülük ve çatışmalarla başa çıkabilme yeteneği şeklinde sıralanabilmektedir.



Özet (devamı)

• ÇATIŞMA TAKTİKLERİ

• *Kaçınma*

• Yatışma sürecine ihtiyaç duyulduğunda kullanılabilen kaçınma, taraflardan birinin çatışmayı çözüme ulaştırmada istekli olması durumunda ve hızlı karar alınması gereken hallerde işlevselliğe sahip uygun bir yöntem değildir.

• *Yumuşatma*

• Çatışmanın her iki tarafının da ortak menfaatlerine vurgu yapılarak farklılıkların geri plana atılmasını esas almaktadır. Çatışmanın ana sebeplerine inmek yerine uzun vadeli işbirliği vurgulanmakta, çatışma çözüme ulaştırılmadan üstü kapatılmaktadır.

• *Güç Kullanarak Bastırma*

• Çatışmanın yöneticiler tarafından çözüme kavuşturulmaktansa, daha çok zorlama yoluyla sona erdirilmesidir. Zorlamaya maruz kalan taraf, çözümü kabullenmek mecburiyetinde bırakıldığından, bu şekilde bir müdahale kısa vadeli çözüm getirebilmektedir.

• *Tavizlerle Ortak Noktada Buluşma*

• Çatışmanın taraflarının karşılıklı tavizler vererek orta noktada buluşmasını esas alan yöntemdir. Çatışmaya dair kesin bir kazanan veya kaybeden ortaya çıkarmamakta, dolayısıyla ilerleyen zamanlarda çatışma tekrar gündeme gelebilmektedir.

• *Çatışma Dışı Güçlerin Tahkimi*

• Tarafların veya yöneticinin çatışmayı çözüme ulaştırmaması halinde üçüncü bir kişi veya grubun sürece dahil olması durumudur. Akışa hakem olarak dahil olan yeni tarafın kararına saygı gösterilip uyulması oldukça önemlidir.

• LİDERİN ÇÖZÜMLEYİCİ UYGULAMALARI

• Çatışmanın olumlu bir yöne kanalize edilmesi, zararın en alt düzeye düşürülmesi ve mümkünse sıfırlanması konusunda liderin başvurduğu temel uygulamalar müzakere, mutabakat ve kararlılıktır.

• *Müzakere*

• Farklı önceliklere ve karşılıklı bağımlılığa sahip taraflar arasında organize edilen karar verme sürecidir. Her iki taraf da bazı taleplerinden vazgeçip, bazılarını da karşı tarafa kabul ettirerek orta noktada buluşmaktadır.

• *Mutabakat*

• Tarafların bir araya gelerek ortak noktada buluşmaları ve çatışma durumunu sona erdirmeleridir. Mutabakat sürecinde, tüm tarafların süreçten kazançlı olarak çıkmasına özen gösterilmektedir.

• *Kararlılık*

• Çatışmanın çözüm odaklı şekilde nihayete erdirilmesi amacıyla çabalamaktan vazgeçilmemesi durumudur. Sorunun üstüne kararlılıkla gidildiğinde çözüme erişme ve problemlere son verme ihtimali güçlenecektir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Çatışma kavramına ilişkin aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?
 - a) İnsan ögesinin olduğu her yerde ve her ortamda ortaya çıkması kaçınılmazdır.
 - b) Basit anlaşmazlıklardan şiddete kadar her şeyi içermektedir.
 - c) Tüm zaman ve koşullarda aynı neticeyi vermeyebilmektedir.
 - d) Değer, inanç ve çıkar farklılığı olduğu müddetçe var olacaktır.
 - e) Ortaya çıktığı yapıda yıkıcı etkiler meydana getirmektedir.
2. Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın temel öğelerinden biri değildir?
 - a) Anlaşmazlık
 - b) Zıtlaşma
 - c) Hâkimiyet
 - d) Uyumsuzluk
 - e) Birbirine Ters Düşme
3. Örgüt içerisinde bir bölümün işlevini yerine getirebilmesinin diğer bir bölüme bağlı olması durumu aşağıdaki çatışma kaynaklarından hangisini betimlemektedir?
 - a) Karşılıklı Fonksiyonel Bağımlılık
 - b) Sınırlı Kaynakların Paylaşımı
 - c) Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler
 - d) Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri
 - e) Yöneticilik Tarzındaki Farklılıklar
4. Çatışmanın grup içerisinde olumlu bir güç olduğunu önermekle yetinmeyip açık bir biçimde bir grubun etkin çalışması için tümüyle gerekli olduğu iddiasında bulunan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Geleneksel Yaklaşım
 - b) İnsan ilişkileri Yaklaşımı
 - c) Yapısalcı Yaklaşım
 - d) Etkileşimci Yaklaşım
 - e) Durumsal Yaklaşım
5. Aşağıdakilerden hangisi tarafları itibarıyla kategorilendirilen çatışma türlerinden biri değildir?
 - a) İçsel Çatışma
 - b) Toplumsal Çatışma
 - c) Kişi-Kişi Çatışması
 - d) Gruplar Arası Çatışma
 - e) Grup-Kurum Çatışması

6. Aynı ya da farklı hiyerarşik seviye ve birimlerde iki veya daha fazla örgütsel üye arasındaki çatışma aşağıdaki çatışma türlerinden hangisini betimlemektedir?
- a) Kişi-Kişi Çatışması
 - b) Gruplar Arası Çatışma
 - c) Kişi-Ekip Çatışması
 - d) Grup-Kurum Çatışması
 - e) Kurum-kurum çatışması
7. İnsanların fiziksel olarak iyi olmadığı, yorgun, aç ve aşırı stresli olduğu durumlarda meydana gelen çatışmanın sebebi aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Algılar
 - b) Varsayımlar
 - c) Beklentiler
 - d) Karşılanamamış ihtiyaç ve istekler
 - e) Değerler
8. Aşağıdakilerden hangisi çatışma taktiklerinden biri değildir?
- a) Kaçınma
 - b) Yumuşatma
 - c) Müzakere
 - d) Güç Kullanarak Bastırma
 - e) Çatışma Dışı Güçlerin Tahkimi
9. Tarafların aralarında anlaşamaması ve yöneticinin de onları ortak noktada buluşturamaması durumunda, tarafsızlığına güvenilen üçüncü bir kişinin ya da grubun hakemliğine başvurulması aşağıdakilerden hangisini betimlemektedir?
- a) Kararlılık
 - b) Mutabakat
 - c) Müzakere
 - d) Yumuşatma
 - e) Çatışma Dışı Güçlerin Tahkimi
10. Aşağıdakilerden hangisi liderin çatışmalardaki çözümleyici uygulamalarından biridir?
- a) Güç Kullanarak Bastırma
 - b) Müzakere
 - c) Kaçınma
 - d) Tavizlerle Ortak Nuktada Buluşma
 - e) Çatışma Dışı Güçlerin Tahkimi

Cevap Anahtarı

1.e,2.c,3.a,4.d,5.b,6.a,7.d,8.c,9.e,10.h

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 13(II), 1-11.
- Artan, İ. E. (2002). Çatışma Yönetimi. A. E. Aslan (Ed.), *Örgütte Kişisel Gelişim* içinde (s. 201-238). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bahar, E. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cowan, D. (2003). *Taking Charge of Organizational Conflict: A Guide to Managing Anger and Confrontation*. California: Personhood Press.
- Cüceloğlu, D. (2012). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- De Dreu, C. K. W. ve Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand (Ed.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* içinde (s. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dökmen, Ü. (2002). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Düşükcan, M. (2008). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. T. Akgemci, Ş. Arslan ve M. Düşükcan (Ed.), *Yöneticinin El Kitabı* içinde (s. 135-195). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Eggert, M. A. ve Falzon, W. (2004). *The Resolving Conflict Pocketbook*. Winchester: Management Pocketbooks LTD.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hart, L. B. (1999). *The Manager's Pocket Guide to Dealing with Conflict*. Massachusetts: HRD Press.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. Ohio: South---Western Cengage Learning.
- İpek, C. (2003). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar* içinde (s. 219-242). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kılıç, M. (2007). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s. 103-121). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1),103-124.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Olekalns, M.; Putnam, Linda L.; Weingart, L. R. ve Metcalf, L. (2008). Communication Processes and Conflict Management. C. K. W. De Dreu ve M. J. Gelfand (Ed.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* içinde (s. 81-114). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztaş, U. ve Akın, O. (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1),9-24.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Poussard, J. M. (2007). Müzakere. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s. 123-148). Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Connecticut: Quorum Books.
- Rahim, M. A. ve Magner, N. R. (1995). Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First---Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Regnet, E. (1999). Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?. T. Asunakutlu ve S. Zeybekoğlu (Çev.), *D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi*, 14(2), 11-18.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Çatışma ve Müzakere. M. Tüz (Çev.), *Örgütsel Davranış: Organizational Behavior* içinde (452-485). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 245-254.
- Şahin, A.; Emini, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-568.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011). *Meslek Yüksek Okulları İçin İşletme Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Tengilimoğlu, D.; Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

LİDERLİK VE DEĞİŞİM



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

EKİP ÇALIŞMASI VE LİDERLİK

Dr. Öğr. Üyesi
Ahmet ÖZTEKİN

İÇİNDEKİLER



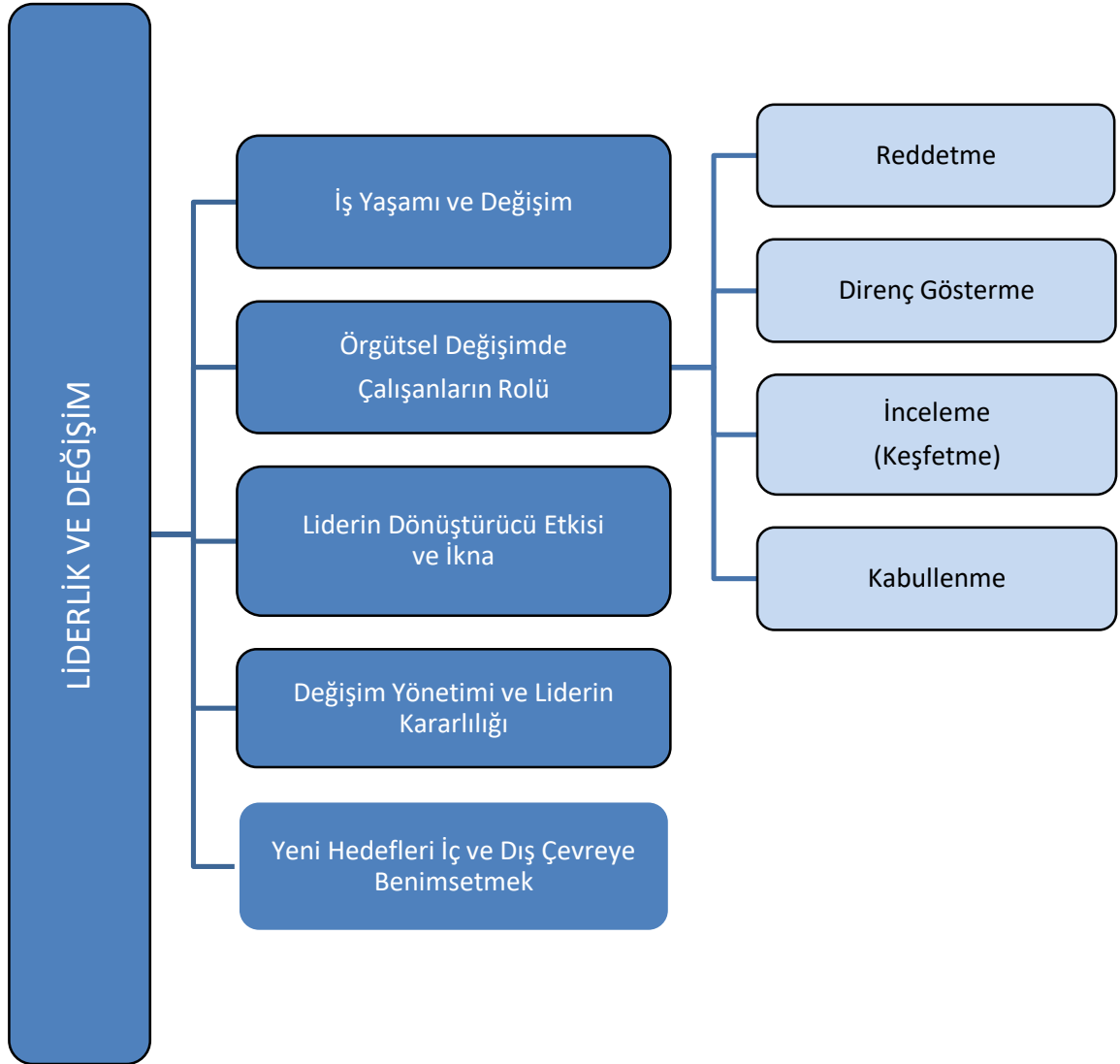
- İş Yaşamı ve Değişim
- Örgütsel Değişimde Çalışanların Rolü
- Liderin Dönüştürücü Etkisi ve İkna
- Değişim Yönetimi ve Liderin Kararlılığı
- Yeni Hedefleri İç ve Dış Çevreye Benimsetmek

HEDEFLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Değişim kavramı ve örgütlerde değişim olgusunu bilecek,
 - Örgütsel değişimlerde çalışanların ve çevrenin değişime karşı tavırlarını öğrenecek,
 - Liderin örgütsel dönüştürme gücü ve ikna kavramları hakkında bilgi sahibi olacak,
 - Değişim yönetiminin ve liderin kararlılığının değişime olan etkisine dair bilgi sahibi olacak,
 - Yeni hedef koyma ve bu hedeflerin örgüt içi ve dışı unsurlara benimsetmeyi öğrenmiş olacaksınız.

ÜNİTE 12



GİRİŞ

Günümüzde, dünyada en fazla tartışılan ve konuşulan konuların başında ‘değişim’ kavramı gelmektedir. Özellikle küreselleşme olgusunun her geçen gün giderek artan etkisiyle, örgütler değişim konusu ile daha fazla ilgilenmek ve değişime ayak uydurabilmek için de gerekli çalışmaları planlamak zorunda kalmışlardır. Değişim olgusu, kendine ayak uyduramayan örgütleri bir yaprak gibi önüne katarak sağa sola savurmaktadır. Örgütler, değişim sürecinde ayakta kalabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, günün değişen koşullarına adapte olabilmek için ister istemez değişim gerçeğini görmek zorunda kalmışlardır. Ancak değişimle birlikte yeni piyasa koşullarında rekabet edebilecekleri gerçeğini idrak etmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2008; Yüksel, 2007).

Değişim tarihin ana unsurlarından biridir. Her dönem ve devirde değişim ve değişimin etkileri üzerine mutlaka konuşulmuştur. Çünkü değişim, durağan değil dinamik bir olgudur. Değişmek istemeyen ya da değişmesi istenmeyen şeyler bile, aslında değişimin parçası olmaktadır. Durmayan ve durdurulmayan bir süreçtir değişim. Klasik tabirle değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir.

Her alanda karşılaştığımız gibi, iş yaşamında da sürekli bir değişim içinde olduğumuz inkâr edilemez bir gerçektir. Örgütler, çalışanlarıyla birlikte değişimin getirdikleri ve göturdüklerini iyi hesap etmek zorundadırlar. Çünkü çalışanlar değişimdeki önemli aktörlerden biri durumundadır. Bu çerçevede çalışanlardan değişimi görme ve hızla adapte olmaları beklenmektedir. Liderlerin görevi daha zordur, liderler bir yandan örgütteki söz konusu değişim sürecini başarılı bir şekilde sürdürmeye çalışırken diğer yandan da çalışanları bu doğrultuda motive ederek değişimi doğru bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Yukarıda değinilen değişim olgusu bağlamında bu ünite liderlik, değişim, örgütsel değişimde çalışanlar ve lider etkisi gibi konulara değinilecektir.

İŞ YAŞAMI VE DEĞİŞİM

Günlük yaşantının her alanında, tüm ayrıntılarında kendini gösteren değişim kavramı, insanları yaşamları boyunca etkileyen ve kendinin bir parçası hâline getiren, durmaksızın devam eden bir süreçtir. Bu çerçevede dünyaya dair her şey mutlaka değişimin konusu olmuş ve dönemsel olarak bilimsel çalışmalarla da değerlendirilmiştir.

İnsanlar ve örgütler de bu dünyanın bir parçası olması, çevreyle sürekli ilişki içinde olmaları gibi sebeplerden dolayı, söz konusu değişimden etkilenmişlerdir. Bu nedenle, kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uyarlamak zorunda kalmışlar ve değişmişlerdir. Hayatta kalmak isteyen tüm canlılar, yaşadıkları yerin coğrafyasına, iklimine ve dönemin koşullarına adapte olmuş ve doğrultuda da evrilmiştir. Örgütler de canlı bir organizma gibi düşünüldüğünde pek çok noktada benzerlikler göstermektedirler- hayatta (ayakta) kalabilmek için değişmekte ve günün gerekliliklerine adapte olmaya çalışmaktadırlar.



İnsanoğlu bugün, sürekliliği ve devamlılığı olmayan bir çağda yaşamaktadır (Robbins ve Judge, 2007).

Örgütsel değişim ve liderlik konusu, strateji, insan kaynakları yönetimi, kurumsal davranış ve psikoloji gibi akademik alanların gelişimi ve bu alanlarda yapılan araştırmaların katkılarıyla bugüne kadar hiç olmadığı şekilde yükselişe geçmiştir. Bu alanda yapılan akademik araştırma ve çalışmalarda son zamanlarda büyük bir artış yaşanmıştır. 1962 yılında konuyla ilgili sadece 38 yayın bulunurken, bu rakam 1972’de yaklaşık 400’e, 1982’de 1000’e, 1992’de 2000’e, 2002’de 4500’e ve 2012’de ise 8000’in üzerine çıkmıştır. *Son on yılda yapılan çalışma sayısı, 1962’den 2000’li yıllara kadar yapılan çalışma sayısının yaklaşık dört katıdır* (Oreg vd., 2013). Dolayısıyla konuya olan ilgi günümüz için doruk noktasına ulaşmıştır.

Kaçınılmaz bir süreç olan değişim, bütün sistemler için sabit kalan tek olgudur. Bu çerçevede, son 20 yıllık zaman dilimine bakıldığında teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal açılardan önemli yapısal değişmelerin yaşandığı net bir şekilde görülmektedir. Dünyadaki tüm bu gelişmeler ile yoğun bir etkileşim içinde bulunan kesimlerin başında da işletmeler-örgütler, gelmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004; Yüksel, 2007). *Yukarıda anlatılanlar çerçevesinde değişimden kaçmak ya da değişimi ertelemek, örgütlerin kendini tehlikeye atması anlamına gelmektedir.* Dolayısıyla işletmeler açısından da değişim kaçınılmazdır. *Özetle, değişim kelimesinin örgütle olan ilişkisi; değişmek ya da değişmemek üzerine değildir, değişimin ne zaman ve nasıl gerçekleşeceği üzerinedir* (Tüz,2004).

Örgütler, küreselleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının öneminin artması, yüksek rekabet ortamı, uluslararası pazarların gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin, kalitesinin sürekli artması ve çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında doğal olarak etkinliklerini artırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşamak gereğini duymaktadırlar. *İşletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle rekabet edebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planını yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.* Örgütlerin yaşadıkları değişim, stratejik düşünme biçimlerinde, yönetim stillerinde, kullandıkları teknolojilerde, çalışma şekillerinde ve daha birçok yönetsel ve örgütsel konuda kendisini göstermektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004). Bu çerçevede özellikle modern örgütlerin sosyal, siyasal, teknolojik, ekonomik ve kültürel alanlarda meydana gelen değişmelere uyum sağlamak için özel bütçeler hazırladıkları bilinmektedir (Güney, 2007).

Örgütlerde her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak yenilenmek, dönemin şartlarına göre değiştirilmek zorundadır. Örgüt çalışanları da bu sürekli değişim ortamı içinde yaşamaya mecbur kalmışlardır (Koçel, 2001). *Bu değişimler bazen, belli süreçlerdeki küçük iyileştirmeleri içeren dar kapsamlı değişimler olabilirken, bazen de tüm sistemi derinden etkileyen ve örgütü bir bütün olarak dönüştüren, geniş kapsamlı değişimler olarak karşımıza çıkmaktadır* (Sabuncuoğlu, 2008).



Örgütler için değişim konusu, değişmek ya da değişmemek üzerine değildir, değişimin ne zaman ve nasıl gerçekleşeceği üzerinedir.

Örgütlerde değişim kavramını gerek personel gerek çalışan gerekse üretilen mal ya da hizmetteki alışlagelmiş, standartlaşmış şeklinden farklı bir şekle geçmesi, herhangi bir işin yapılışındaki ya da yapılma sürecinde yer alan basamaklardan- zincirlerden herhangi birinin eskiden yapılageldiği sistemin dışına çıkarak farklılaşması, yani bir biçimden, başka bir biçime geçmesi şeklinde tanımlamak mümkündür.



Değişim geçiren bir örgüt ya da birey, sürecin sonunda, eski konumundan daha farklı bir konuma geçmektedir.

Değişim geçiren bir örgüt ya da birey, sürecin sonunda eski konumundan daha farklı bir konuma geçmektedir. Bu anlamda değişim olgusu, olumlu yönde gerçekleşebileceği gibi olumsuz yönde de gerçekleşebilmektedir. Bir örgüt için olumlu yönde değişme, mevcut konumdan daha iyi bir duruma yükselmeye, olumsuz yönde değişme ise, gelişmenin kontrol edilememesi sonucunda aslından (olması gerektiği noktadan) uzaklaşma ve dağılmaya neden olmaktadır. Gerileme şeklindeki bir değişim yönetimin başarısızlığını, gelişim anlamındaki bir değişim ise, başarısını ortaya koymaktadır (Tüz, 2004; Taşlıyan ve Karayılan, 2004; Genç, 2001).

Örgütlerdeki değişim çabasının temelinde daha iyiye ulaşmak yani olumlu yönde değişmek yatmaktadır. *Fakat söz konusu değişim, mahiyeti ve çapı nedeniyle çoğu zaman bazı yeni problemlerin ve sorunların da kaynağını oluşturmaktadır.* Dolayısıyla her değişimin yeni problemler çıkarabileceği unutulmamalı ve artılar eksiler iyi hesap edilerek süreç iyi şekilde planlanmalıdır. Bu bağlamda, değişim sürecinin titizlikle yönetilmesi gereken bir süreç olduğu da daha iyi anlaşılmaktadır. Örgütsel değişimi profesyonelce yönetebilmek için yöneticinin-liderin, işe, konuya ve örgüte ilişkin detaylı bilgilere sahip olması gerekmektedir. *Ayrıca değişimin başarılı olabilmesi için mutlaka öncesinden planlanması gerekmektedir.*

Geçmiş yıllarda uzun vadeli planlama 3-5 yıl için yapılırken, planlama için yeterli zaman bulunmaktaydı. Ancak günümüzde uzun vadeli planlamalar kadar 15-20 dakika içerisinde verilmesi gereken kısa vadeli kararlar da örgütün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. *Dolayısıyla planlamalar ve karar verme süreci bundan 15-20 yıl önceki gibi yıllara yayılamamakta, aylar belki de haftalar içerisinde bazı önemli kararları almak zorunda kalınmaktadır* (Yadav ve Kumar, 2014).

Örgütlerdeki değişimi bireysel, grup ve tüm sistem olmak üzere, üç ayrı kategoride değerlendirmek mümkündür (Taşlıyan ve Karayılan, 2004):

- Değişime birey düzeyinde bakıldığında, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma biçimlerini geliştirmeleri, zihinsel olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç olarak ifade etmek mümkündür. Bu noktada bireylerin değişime adapte olabilmeleri için eğitimin önemli bir yeri olduğunu belirtmek gerekmektedir.
- Değişime grup düzeyinde bakıldığında, değişimin kültürel bir boyutta gerçekleşmesi gerektiği söylenebilir.

- Değişime tüm sistem düzeyinde bakıldığında da fonksiyonel tip örgütlenmeyle, süreç temelli örgütlenme arasındaki birbirine ilişkin değişim/farklılaşma dikkat çekicidir. Aralarındaki ilişki itibarı ile biri artarken diğerrinin azalması gerekmektedir. Bu durumda yönetim olarak asıl ağırlığın nereye verilmesi gerektiğinin cevabı, söz konusu değişimdeki önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

Birçok yaklaşımda değişim planlanırken işe, değişim ile ulaşmak istenilen sonucun belirlenmesi ile başlanır. Temel olarak üzerinde durulan nokta, mevcut koşullarda ve örgütü sınırlayan kısıtlayıcı faktörler altında "en iyi" örgüt yapısının ne olacağı konusunda karar vermektir. Bunun en belirgin göstergesi, "en iyi uygulama" konusunun öneminin giderek artmasıdır. Her ne kadar örgütlere bir yönde ilerlemeleri önerilse de neyin en iyi olduğu çok açık değildir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004).



Değişim planlanırken işe, değişim ile ulaşmak istenilen sonucun belirlenmesi ile başlanmalıdır.

Değişim genel olarak evrimsel ve devrimsel olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. *Evrimsel değişim, kademe kademe ve azar azar artan, dar odaklı değişimlerdir.* Toplam kalite yönetimi bu tür değişimlere örnek gösterilebilir. *Devrimsel değişim ise hızlı, tesirli ve geniş odaklı değişimlerdir.* Bu tür değişimlere ise değişim mühendisliği (re-engineering), yeniden yapılanma (restructuring) ve yenilikler (innovations) örnek olarak verilebilir (Sabuncuoğlu, 2008).

Evrimsel strateji, merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtmaktadır.

Yeniliklerin kabul görmesi ve onlara karşı olan dirençlerin ortadan kaldırılması için özellikle iş çeşitliliği fazla olan, yüksek düzeyde karmaşıklık arz eden örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırmanın zorunluluğu ortaya koyulmaktadır. Bu nitelikteki örgütlerde yaratıcılık güçlenmekte ve ortaya atılan fikirlerin sayısında açıkça artışlar gözlemlenmektedir (Eren, 2001). *Evrimsel strateji yenilik uygulamalarında çatışmaları azaltmakla birlikte, değişimin sürekli olmasını engellemekte, yenilik hızını azaltmakta ve yeniliğin maliyetini artırmaktadır.* Çünkü gevşek örgütsel yapılar birçok yeni fikirlerin yaratılmasına yardımcı olmasına rağmen, örgüt üyeleri arasında tartışma, anlaşmazlık ve çatışmaları artırmakta, birçok yararlı fikir ve yenilikler uygulamaya konma şansını yitirmekte veya bunlardan bazıları çok gecikmeli olarak denemeye alınmaktadır (Tüz, 2004).

Devrimsel strateji, daha çok yenilik karar ve uygulamalarını merkeziyetçi bir yapıda yürütmeyi temel kabul etmektedir.

Burada, ne yenilik konusunda etkilenenlerle müzakereler yapmak ne de onları yenilikle ilgili kararlara katmak söz konusu değildir. Yönetim, astlarla arasındaki çatışmaları artırmakta, bireysel değerleri önemsememektedir. Aksine bireyden çok, ortaklaşa grup değerlerine önem verilmektedir. *Bu stratejide, grup tansiyonunu çok iyi bilen ve kendisinin astlarından daha üstün değerlere sahip olduğunu çok iyi hissettiren karizmatik bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır* (Tüz, 2004).

Örgütlerdeki değişim, yapıldığı şekillere göre farklı başlıklar altında incelenmektedir. Başlıca değişim şekilleri (Koçel, 2001; Güney, 2007):

- Planlı değişim - Plansız değişim,
- Makro değişim - Mikro değişim,



Evrimsel strateji merkeziyetçiliğe karşıyken, devrimsel strateji değişimi merkeziyetçi bir yapıda yürütmektedir.

- Zamana yayılmış değişim - Ani değişim,
- Proaktif (öngörücü) değişim - Reaktif (tepkisel) değişim,
- Geniş kapsamlı değişim - Dar kapsamlı değişim,
- Aktif değişim - Pasif değişim,
- İyileştirme şeklinde adım adım değişim - Radikal (köklü) değişim.



Değişim, eğer önceden planlanmışsa planlı değişim, eğer birden uygulanmaya çalışıldıysa, plansız değişim olarak adlandırılır.



Makro değişim bütünsel bir değişimken mikro değişim, bütünün küçük bir parçasının değişimidir.

Değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer önceden gerekli hazırlıkların yapıldığı bir değişimden bahsediliyorsa bu planlı bir değişimdir. Yönetim literatüründe değişim denildiğinde çoğu kez bir planlı değişimden bahsedilmektedir. Plansız değişim ise değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği, organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder. Plansız değişim ani ve rastgele gelişirken yöneticinin-liderin dikkatinin de dışında gelişir. Bu tür değişimler, işletme içerisindeki iki bölüm arasında iş akımının düzgün hâle getirilmesinden emin olmak için yeni prosedür ve kuralların tesis edilmesinin sonucu olarak yaşanacak kişilerarası çatışmada olduğu gibi yararlı veya içinden çıkılmaz sonuçların yaşanacağı yararsız yönleri de gidebilir (Keçecioğlu, 2003; Koçel, 2001).

Makro ve mikro değişim faaliyeti denildiğinde ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı devreye girmektedir. *Makro değişim, organizasyonun tamamının bir bütün olarak değişmesidir.* Bu değişimde birçok strateji ve teknik, organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılır. Mikro değişimle anlatılmak istenen ise, organizasyonda alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmaktır (Taşlıyan ve Karayılan, 2004; Koçel, 2001).

Zamana yayılmış değişimde, adından da anlaşılacağı üzere değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Aksine bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır (Koçel, 2001; Taşlıyan ve Karayılan, 2004).

Proaktif değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini, dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade etmektedir. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır (Koçel, 2001; Taşlıyan ve Karayılan, 2004).

Geniş kapsamlı veya dar kapsamlı değişim ise, makro-mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Burada vurgulanmak istenen, organizasyonda değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır (Koçel, 2001; Taşlıyan ve Karayılan, 2004).

Aktif değişim, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Pasif değişim ise, dış çevrede gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için organizasyonun kendi bünyesinde bir değişimin yapılmasıdır (Koçel, 2001; Taşlıyan ve Karayılan, 2004,).



İyileştirme şeklinde değişim, adım adım, yavaş yavaş gerçekleşirken, radikal değişim, mevcut durumun tepeden tırnağa büyük bir değişim yaşamasıdır.

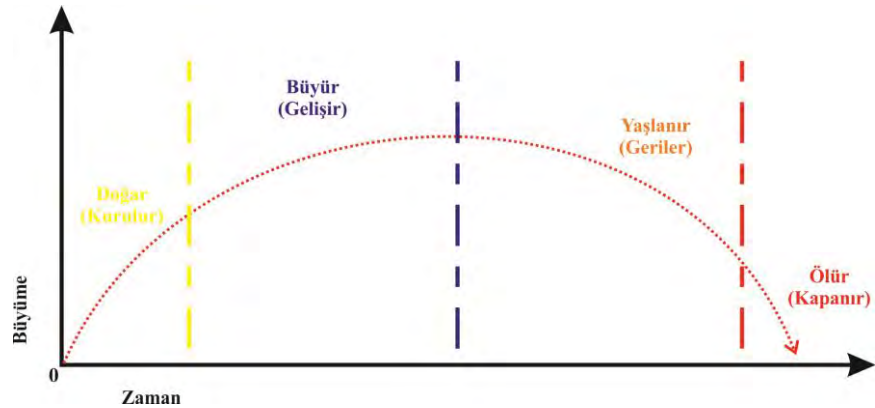


Yaşam eğrisi, canlıların doğumdan ölüme kadar olan yaşam sürecini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan grafiğe de yaşam eğrisi grafiği denir.

Son olarak iyileştirme şeklinde adım adım değişim ise, örgütteki değişim sağlanacak konularda her seferinde küçük bir ilerleme-iyileştirme sağlamak suretiyle iyileştirilecek şekilde, adım adım fakat sürekli olarak söz konusu değişikliklerin yapılmasıdır. Yavaş yavaş değişim boyunca oluşacak sürekli iyileştirme yeteneğini kazanmak, günümüzün çevresi açısından olumlu bir puan olarak görülmektedir. Bu tür değişiklikler radikal değişikliklere göre az gerçekleşmektedir. *Radikal ya da köklü değişim ise, mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması anlamında kullanılmaktadır.* Radikal değişimler, örgüt yaşamında sıklıkla karşılaşılmayacak bir olguyu yansıtmaktadır. Bu tür bir değişim yoğundur ve tüm örgütü kapsar (Koçel, 2001; Taşlıyan ve Karayılan, 2004; Keçecioglu, 2003).

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE ÇALIŞANLARIN ROLÜ

Ünitenin başında, örgütlerle canlı organizmalar arasında bir ilişki kurularak, örgütlerin de aynı diğer canlılar gibi hayata kalma çabası olarak değişime ayak uydurduklarından bahsedilmiştir. Aynı örnek üzerinden bir değerlendirme yapıldığında, örgütlerin diğer canlılar gibi doğup, gelişip, öldüğünü söylemek mümkündür. Örgütsel değişimdeki temel amaç da zaten örgütün yaşam eğrisini, yani ömrünü uzatmaktır.



Şekil 12.1. Örgüt Yaşam Eğrisi

Değişimle örgütün ömrünün uzatılması için çalışmalar ve planlamalar gerçekleştirilirken, bu plan ve çabaların içerisinde çalışan faktörü de unutulmamalıdır. *Çünkü çalışanlar, değişimdeki iç dinamikler olarak değişimin başarısı üzerinde etkin rol oynamaktadırlar.* Örgütsel değişimde, lider faktörü kadar insan kaynaklarının önemi de büyüktür.

Değişime adapte olamayan çalışanların verimliliği düşebilmekte, hatta değişime kişisel ya da stratejik olarak direnebilmektedir.

Bu nedenle, örgütlerde değişimler belirli plan ve amaçlar dâhilinde yürütülerek, mevcut durumun daha iyiye gitmesi sağlanmalıdır. Değişim dönemlerinde çalışanlar ve yöneticiler bir değişim takımı şeklinde işlev görerek, örgütün ve çalışanların etkinliğini, verimliliğini, motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak amacıyla çalışmalıdırlar (Tüz, 2004).



Değişim, bir şeyin işleyiş biçimindeki her türlü farklılaşmadır.



Örgütsel değişim, oluşum, biçim ve özellik bakımından farklılık içeren bir süreçtir.



Değişim sürecinde çalışanlar planlara katılmalı ve değişime uyum sağlayabilmeleri için gerekli tüm önlemler alınmalıdır.

Örgütsel gelişme, verimliliği artırmak için yönetsel anlamdaki değişim sürecine hazırlık olarak tanımlanmaktadır (Gibson vd., 2012). Örgütsel değişim, oluşum, biçim ve özellik bakımından farklılık içeren bir süreçtir. Bu süreç bir örgüt yapısının tümünden değiştirilmesi olabileceği gibi bir ünitesinin, stratejisinin, bir ürünün ya da görevin değiştirilmesini de içerebilmektedir (Güney, 2007). *Örgütlerdeki söz konusu değişim hangi konuda olursa olsun, çalışanlar üzerinde de ciddi bir etki oluşturmaktadır* (Oreg vd., 2013). Çalışanları da örgütün asli unsurlarından biri olarak konumlandığımızda, örgütün başarı ya da başarısızlığına doğrudan etki edebilecek önemli bir noktadır.

Değişim sadece örgütsel çerçevede olsa bile, örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir. Çalışandaki değişim, örgütü tamamında büyük ölçüde etki oluşturmaz, ancak örgütteki değişim, çalışanları ciddi ölçüde etkilemektedir. Değişimi en basit hâliyle bir şeyin işleyiş biçimindeki her türlü farklılaşma olarak tanımladığımızda bile gerek örgüt gerekse çalışanlar için eskinin, alışılmış olanın, bilinenin dışındaki bir yapıya geçiş olması sebebiyle türlü zorluklarla karşılaşabilmektedir. *Dolayısıyla değişim olgusu gerçekten zor bir süreçtir ve bu durum örgütü etkilediği kadar çalışanları da derinden etkilemektedir.*

Her yeni süreç gibi, değişim de işletmeler açısından bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların bilinmesi, değişim süreci boyunca ortaya çıkacak olumsuzlukların ortadan kaldırılması için gerekli olmaktadır. Değişim sürecinde meydana gelen sorunlar, daha çok duygusal içeriklidir (Tüz, 2004).

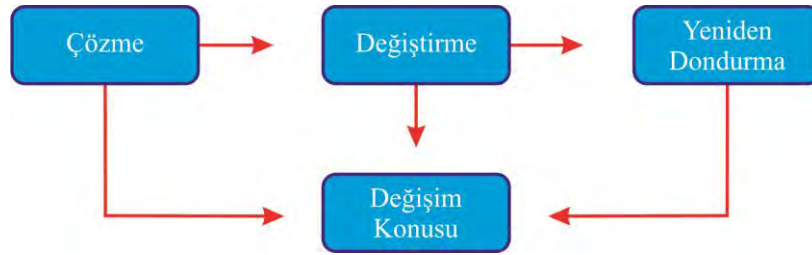
Bu çerçevede örgütün değişimdeki başarısına, farklı değişkenler etki etmektedir. *Bu anlamda değişimin planlanması kadar, örgütteki çalışanların ve tepkilerinin de planlanması gerekmektedir.* Çünkü bazı durumlarda örgüt çalışanları farklı sebeplerle açık veya gizli olarak örgüt içindeki değişime engel olma eğilimindedir. *Değişim sürecinde, çalışanların sık sık işe engel olmaları veya işi tamamıyla durdurmaları gibi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır.* Çalışanların onaylamadığı şekilde sosyal ve iş dengesini bozan bir değişim çabası, çalışanlarda gevşeklik ve işi benimsememe ya da aktif mukavemet ve ayaklanma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu dengesizliği ortadan kaldırmak ve eskiden mevcut olan denge durumuna dönmek için, belirli bir dönem zarfında çalışanların değişikliğe uydurulmasına çalışılmaktadır. Eğer bu kaçınılmaz süreç, değişikliğin başlangıcında ılımlı bir şekilde ortaya konur ve çalışanlara açıklanırsa, oluşan yeni denge kısa zamanda gerçekleşebilir ve çalışanların değişime olan direnci ortadan kalkabilir.

Diğer taraftan, yönetici ya da liderler çalışanların yeniliklere tepki gösterebileceği ihtimalini dikkate almaz ve onları yeniliklere alıştırmacı davranışlarda bulunmazlarsa, direnme ve dengesizlik durumunun devam etmesi de muhtemeldir (Eren, 2001).

Yukarıda anlatılanlar bağlamında çoğu örgüt, yaptığı uzun vadeli planların başarıya ulaşması için, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek adına, dinamik bir çalışma anlayışıyla hareket etmektedir. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, kuruluştaki görevli diğer personelin her

gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer örgütte ve çalışanlarda, dinamizm, esneklik ve uyum yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle ciddi rekabet ortamının bulunduğu büyük endüstrilerde, önemli tehlikeler baş gösterebilir. Örgütlerde en sık görülen değişiklik ve yenilik türlerini, makinelerde ve diğer araçlarda meydana gelen değişiklikler, süreçlerde ve yöntemlerde meydana gelen değişiklikler, personelde değişimler şeklinde sıralamak mümkündür (Eren, 2001).

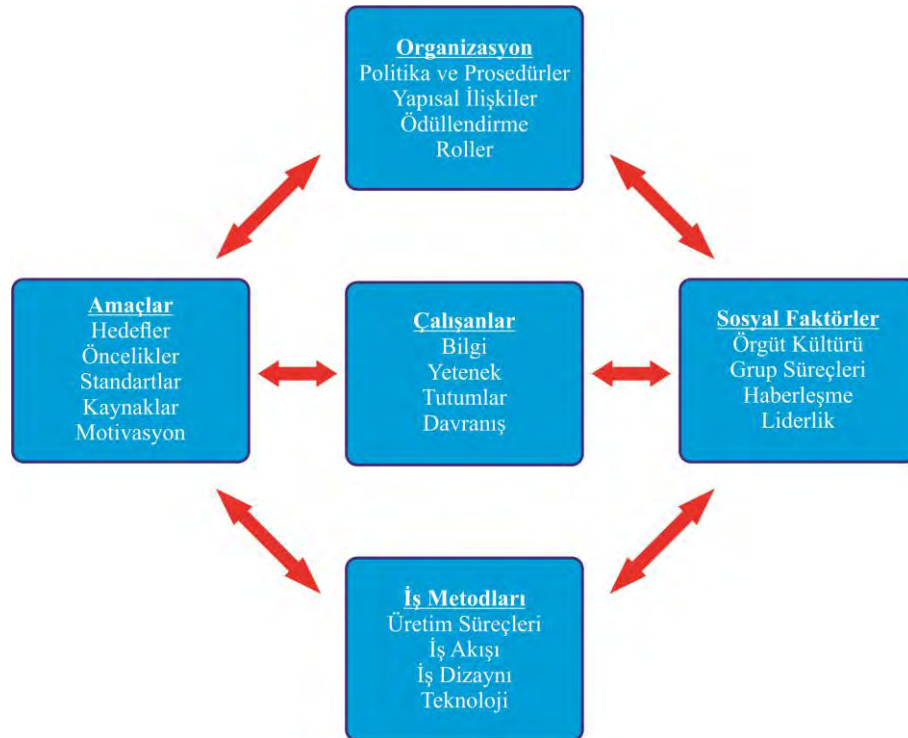
Değişimler, bazen örgütsel bir çerçeve gibi geniş ölçekli gerçekleşirken bazen de bireysel çerçevede daha küçük ölçekli olarak da gerçekleşebilmektedir.



Şekil 12.2. Örgütsel Değişim

Kaynak: Koçel, 2001, 562.

Örgütlerdeki iş ve işleyişle ilgili olan her konuda değişiklik yapmak mümkündür. Bu çerçevede değişime konu olan bazı değişkeler aşağıdaki şekilde verilmiştir (Kreitner ve Kinicki, 1995, akt. Koçel, 2001):



Şekil 12.3. Değişim Kapsamına Giren Ana Değişkenler



Değişim sonrası çalışan davranışları:
Reddetme, direnç gösterme, inceleme ve kabullenmedir.

Bir örgütte değişim kelimesi tek başına çalışanları tedirgin etmeye yetecek bir kavramdır. Bu tedirginlik ise, çoğu zaman söz konusu değişimin tam anlamıyla, detaylarıyla birlikte çalışanlara açıklanmamasından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede Perlman ve Takacs (1990; akt. Elrod ve Tippet, 2002) değişime ilişkin en yoğun modellerden birini gündeme getirerek, değişim süreci içerisinde bireylerin-çalışanların yaşadığı duygusal süreçleri 10 aşamada ele almışlardır. *Bu aşamalar: (1) denge (2) inkâr etme, reddetme, (3) kızgınlık, (4) uyuşma, (5) kaos, (6) depresyon, (7) boyun eğme, (8) tarafsızlık, (9) hazır olma ve (10) yenilenmedir.* Yine de değişiklikler karşısında çalışanların ne tür tepkiler vereceği, değişikliğin niteliğine biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişmektedir. Yönetim, yapacağı yeniliğe karşı tepkileri bu yönden değerlemeli ve değişim planlaması bu doğrultuda yapılmalıdır (Eren, 2001,234). Örgütsel değişim stratejileri, genellikle örgütte spesifik düzeyde bir değişiklik için tasarlanmıştır. *Değişimler genellikle bireyin kişiliğine, ilişkilere, gruba, aileye, örgütsel yapıya, örgütün stratejisine, örgütün bütününe ilişkin olarak hedeflenebilir* (Tüz, 2004).



Sadece değişim kelimesinin kullanılması bile, örgüt çalışanlarını tedirgin edebilmektedir.

Psikiyatr Kübler-Ross (1969), “On Death and Dying” adlı çalışmasında, ölümcül hastalık gibi ciddi durumlarla karşı karşıya kalan insanlardaki duygusal değişimin reddetme & izole etme, öfkelenme, uyuşma, depresyon ve kabul etme olarak toplam beş aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir. Çalışanlar açısından örgütteki büyük değişim havası da benzer şekilde çalışanları psikolojik olarak etkilemekte ve farklı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. *Örgütteki değişim sonrasında ortaya çıkan çalışan davranışları ise Kübler-Ross’un modeli çerçevesinde reddetme, direnç gösterme, inceleme ve kabullenme/sadık kalma olarak toplam dört aşamada ele alınmaktadır* (Durant, 1999; Elrod ve Tippet 2002).

Bu noktaya kadar değişim ve değişim süreci üzerine genel bir anlatım yapıldı. Ancak değişim, anlatıldığı kadar kolay gerçekleştirilebilen ya da kabullenilebilen bir olgu değildir. Bu anlamda değişim bazı engellemeler de karşı karşıya kalabilmektedir. Değişimin karşısında bulunan engelleri beş maddede özetlemek mümkündür (Taşlıyan ve Karayılan, 2004):

- Örgütsel Engeller
- Çevresel Engeller
- Ekonomik Engeller
- Toplumsal Engeller
- Bireysel Engeller



Örgütsel değişimler çoğu zaman, farklı nedenlerle engellenmeye çalışılmaktadır.

Örgütsel engeller olarak; değişim sürecini başlatıp başarıyla sona erdirebilecek lider yöneticilerin yokluğu, AR-GE faaliyetlerinin değişimi destekleme noktasında yetersiz kalması, değişime dair bilgisizlik, değişime karşı kapalı bir tavır sergileme, eksikliklerin farkında olmayarak “mükemmel bir örgütüz” havasına kapılma, yöneticilerin umursamazlığı ya da tembelliği, örgüt içi bürokrasi ve formalitecilik, değişimin her türlüüne karşı çıkılarak mevcut düzenin korunması

savunma yani statükoculuk gibi maddeleri saymak mümkündür. Çevresel faktörlere baktığımızda, özellikle çıkarları etkilenen birey, grup ya da örgütlerin değişimi baltalama çabası ortaya çıkmaktadır.



Reddetme sürecinde, yönetim mutlaka çalışanların güvenini artıracak tedbirler almalıdır.

Değişim bir noktada da ekonomik bir olaydır. Dolayısıyla değişim demek diğer bir ifadeyle maliyet ya da masraf demektir. Değişimle birlikte kârlılık oranının artması planlansa da ilk baştaki yatırım maliyeti bazen en büyük engel olabilmektedir. Örgüt içinde bir değişim, bazen toplumsal tepki ve engellemelere de sebep olabilmektedir. Yapılacak değişimin sosyal normlara uymaması, toplumsal değerlerin dışında kalması sebebiyle bir tepkinin doğmasına, bu tepki sonucunda da engelleme çabalarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Son olarak alışkanlıklarını değiştirmek istemeyen, daha önceki pozisyonunu, maaşını kaybetmek istemeyen çalışanlar da değişime karşı olabilmektedir. Bu durum bazen bir çıkar çatışması bazen de ahlaki nitelikte ortaya çıkabilmektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004).

Değişimin çalışan ve örgüt üzerindeki olumlu sonuçlarına rağmen, çoğu zaman bireysel ve örgütsel düzeyde değişime karşı koyma davranışları görülmektedir. İnsanlar değişim karşısında huzursuzluk hissetmekte, değişimin kontrolden çıkabileceği endişesini taşımaktadırlar (Yüksel, 2007, 176). Burada bireysel engeller konusunu biraz daha açıklamak gerekmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere örgüt çalışanları değişim karşısında reddetme, direnç gösterme, inceleme ve kabullenme gibi dört farklı davranış biçimi geliştirebilmektedir:

Reddetme

Örgütteki değişimin duygusal ilk aşaması reddetmedir. Reddetmeye örnek olarak çalışanların "bu duruma düşebileceğimize inanmıyorum" şeklindeki yakınmaları verilebilir. *Bu aşamada değişime ilişkin çözümlenmemiş korkular lider ya da yönetici tarafından ele alınarak korku ve yanlış anlamalar düzeltilmeli, çalışanlar reddetme yerine kabullenme noktasında cesaretlendirilmelidir.* Bu çerçevede, etkin bir değişim için güven inşa edici faaliyetler gerçekleştirilmelidir (Durant, 1999).



Değişim sürecinin her aşamasında, çalışanlar mutlaka bilgilendirilmelidir.



Örnek

- Bilgisayarlarında Windows gibi ücretli işletim sistemi bulunan bir şirket sahibinin, her yıl lisans bedeli ödememek için tamamen ücretsiz ve daha yüksek performansla çalışan bir linux dağıtımı olan ve TUBİTAK tarafından geliştirilen **Pardus** işletim sistemine geçmek istediğini düşünelim. İşletim sisteminde yapılacak bu değişim, bilgisayarları kullanan personeli de etkileyecektir. Alışageldiği bir sistemin değişmesi doğal olarak personelde bir huzursuzluk duygusuna yol açacaktır. Daha önce kullanmadıkları bir işletim sistemine geçiş yapılması, çalışanlarda yeni sistemi kötüleme, geçişi erteleme ve söz konusu değişimi kabul etmeme yani reddetme yönünde davranışlar sergilemeye itecektir.

Direnç Gösterme

Değişim, çalışanlar açısından sosyolojik ve psikolojik bazı etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar söz konusu değişimden bu anlamda etkilenmektedirler. Örgütsel değişimler genellikle, süreçteki bilinmezlikler nedeniyle çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanır ve yönetim tarafından dikkate alınmadığı takdirde de bu tepki zamanla dirence dönüşebilmektedir. *Değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların söz konusu konulara yaklaşımları takip ve kontrol edilmelidir. Gerekli bilgilendirmelerin yapılmaması ya da çalışanların öneri ve taleplerinin dikkate alınmaması, çalışanların değişime direnç (rezistans) göstermesiyle sonuçlanabilmektedir* (Koçel, 2001).

Çalışanların değişime direnç göstermesi, açık, gizli, anında ya da ertelenmiş bir şekilde ortaya çıkabilmektedir. *Direncin açık ya da hemen ortaya çıkması yönetimin gerekli tedbirleri derhâl alabilmesi açısından bazı avantajlar da sağlamaktadır* (Robbins ve Judge, 2007).



Çalışanların değişime olan direnci açık, gizli, anında ya da ertelenmiş bir şekilde ortaya çıkabilmektedir.

Bu aşamada çalışanlar değişikliğe direnerek, değişiklik girişimini yavaşlatmaya ya da engellemeye çalışabilmektedirler. Böyle bir durumla karşılaşıldığında, durumun üstesinden gelebilmek için bazı stratejiler geliştirilmelidir. Engelleme, aslında değişime yönelik olarak geliştirilen doğal bir tepkidir. Değişimin örgüte faydalı olmayacağı görüşünün çalışanlar tarafından ortalıkta dile getirilmesi, direnme çalışmalarının en basit şekildir. Çalışanların bu tür söylemlerde bulunması, aslında bir geri bildirimdir ve çalışanların değişim noktasında nerede durduklarını göstermesi açısından da önemlidir. *Çalışanlar sıklıkla reddetme yoluyla değişime engel olmaya çalışırlar.* Değişimi gerektiren problemin varlığını reddederler. Örneğin rekabet şartlarının örgütü daha verimli çalışmaya itmesi sebebiyle, örgütün böyle bir değişime gitmesinin kaçınılmaz olduğundan haberdar değillerdir (Durant, 1999). *Bu tür durumlarda değişimdeki gerekliliğin personele anlatılması ve nedenlerini bilerek değişime sahip çıkmaları için gereken bilgilendirmelerin yapılması gerekmektedir.* Örgütteki değişimin sebepleri çalışanlara tek tek anlatılmalı ve akıllardaki tüm soru işaretleri giderilmelidir. Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldan vazgeçmeyi gerektirmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Bu nedenlerden dolayı çalışanlara maddi, manevi destek olmak gerekmektedir. İnsanlar neden değişime direnç gösterir sorusuna üç farklı şekilde açıklama getirmek mümkündür (Koçel, 2001):

- **İş ile ilgili nedenler:** Teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkânsız görme, iş koşullarında değişiklik korkusu, maliyet yüksekliliği korkusu.
- **Kişisel nedenler:** Bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçme korkusu, değişim hakkında bilgi sahibi olmama, başarısız olma endişesi, çıkar kaybı, yeni şeyler öğrenme zorluğu, dar görüşlülük, daha önceki olumsuz kişisel tecrübeler, kendine güvenmeme.



Değişim için yapılan planlama sürecine, astların da katılması direncin oluşmaması için önemli bir adımdır.

- **Sosyal nedenler:** Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar, değişimi önerenlere/uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik, yakın çevresinin/grubunun değişime karşı olumsuz tutumu, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu, değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kalacağı inancı, dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama, değişimin sadece belli bir grubun çıkarına olduğu şeklindeki algı.

Örgütün çeşitli kademelerinde alınan yenilik kararlarına ve bunların uygulanmasına ilişkin planların hazırlanması sürecine astların da dahil edilmesi, astlardan gelen direnişleri önemli ölçüde azaltabilmektedir. İnsan kendi aldığı kararların ya da kendi payının bulunduğu kararların uygulanmasına direnç göstermek şöyle dursun, onların yürürlüğe konmasını kolaylaştıracaktır. Böylece yenilikten etkilenen birey ve gruplar yenilik yapmak isteyen yönetim kademesi ile açık ve samimi bir haberleşmeye girecek, böylece yönetim yeniliği yürütmek için gizli gündem kullanmaktan vazgeçecektir (Eren, 2001).

Direncin üstesinden gelebilmek için eğitim ve iletişim, katılımcılık, destek ve bağlılık göstermek, müzakere etmek, manipüle etme ve görevlendirme, değişimi kabul edenleri seçme ve zorlama seçeneklerini uygulamak mümkündür (Robbins ve Judge, 2007).

Anlatılanlar çerçevesinde ilk bakışta değişime karşı oluşan direnç, olumsuz bir durum gibi görüne de aslında direncin olduğu yerde dengenin ve örgütsel bir kültürün, bir örgüt davranışının olduğunu göstermesi açısından önemli bir geribildirim olarak da değerlendirilebilir. Eğer direnç olmazsa, söz konusu yapıların da olmadığı anlamına çıkar ki, bu da örgütü zaten kaotik bir durumda olduğunu göstermektedir (Robbins ve Judge, 2007).

Çalışanların göstermiş olduğu bir diğer direnç biçimi ise başlangıçta gönüllü olarak değişimi desteklemeleri, ancak ilerleyen süreçte söz konusu değişime ayak uydurabilmek için ek zaman ve çaba harcamaları gerektiğini gördüklerinde, değişim sürecini baltalamaya çalışmalarıdır. Bu durumda sakın davranarak çalışanların değişimi adım adım içselleştirmelerini sağlamak en iyi yöntemdir (Durant, 1999).

Bazen de çalışanlar değişim nedeniyle ortaya çıkan karmaşayı değişimi ertelemek için kullanırlar. Yöneticiler değişimi tekrar tekrar anlatsalar bile çalışanlar aynı soruyu tekrar tekrar sorarlar. Bu durum çalışanların gerçekten kafasının karıştığının bir göstergesi olabileceği gibi, değişim esnasındaki karmaşayı değişimi önlemek için kullandıkları anlamına da gelebilmektedir. *Direnin en tehlikeli biçimi uyum şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar heyecanlı bir şekilde değişimi desteklediklerini belirtirken, gizliden gizliye de değişim sürecinin sekteye uğraması için çalışırlar.* Çalışanlar, yöneticinin örgütü ileriye taşıyacak yeni programını uyguluyormuş gibi görünmelerine rağmen aylar sonra örgütte değişen bir şey olmadığı ortaya çıkar. Bu noktada yöneticinin direnişe karşı verdiği cevap çok önemlidir. Çalışanların değişime uymaları için zorlamaları, çalışanların direncini artırabilmektedir. Değişimden etkilenen çalışanlar, yeni bir şey uygulamayla ilgili nelerin gerekli olduğuna dair muhtemelen bazı bilgilere



Çalışanların başlangıçta değişimi destekliyor gibi görünmesi gizli bir tehlikenin habercisi olabilmektedir.



Çalışanlar arasında güven ortamı oluşturulduktan sonra çalışanlardaki davranışsal değişimin cesaretlendirilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

sahiptirler, bu anlamda çalışanların katkısı değişim süreci için önem taşımaktadır.

Çalışanları değişimi destekleme oranı, örgütte yaşanan değişimde çalışanların önerilerinin ne kadar göz önünde bulundurulduğuyla da ilişkilidir. Değişim noktasındaki uzlaşma, direnci ortadan kaldırarak söz konusu değişim sürecini hızlandırabilir (Durant, 1999).



Örnek

• Bir önceki örnekte verdiğimiz durumu burada da ele alabiliriz. Şirket çalışanlarının Pardus işletim sistemine geçişi engellemek adına söz konusu değişikliğin karmaşaya ya da zaman kaybına neden olabileceği gibi iddialarla değişim sürecine direnç göstermeye çalışabilirler. Burada liderin yapması gereken şey, çalışanların tedirginliğini giderecek şekilde bir planlama yaparak empati kurmak olmalıdır.

İnceleme (Keşfetme)

Üçüncü duygusal aşama da incelemedir. *Çalışanlar değişimi engelleme çabalarında başarılı olmadıkları takdirde, değişimdeki yeni rollerini incelemeye-keşfetmeye başlarlar.* Bu aşamada hem kendileri hem de grupları kendilerine ait yeni rollerini bu aşamada tanımlamaktadırlar. İnceleme aşamasında, daha önce çözümlenmemiş konuları çözüme kavuşturmak önemlidir. Değişim sürecine karşı kızgın olan çalışanlara karşı dikkatli olunmalıdır. Grup içerisinde güven ortamı oluşturulduktan sonra çalışanlardaki davranışsal değişimin cesaretlendirilmesi daha da kolaylaşmaktadır (Durant, 1999).

Kabullenme

Son duygusal aşama ise kabullenmedir. Karşılıklı sadakat/bağlılık değişim sürecindeki çaba için oluşturulmuş olur. *Engeller kaldırılarak herkesin değişimdeki başarıya odaklanıldığı bir yapı ortaya çıkmaktadır* (Durant, 1999).



Şekil 12.4. Değişim Direnç Ölçeği

Kaynak: Kreitner ve Kinicki, 1995; akt. Koçel, 2001.

LİDERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ VE İKNA



Örgütler liderlerinden, değişim için planlama ve faaliyet beklentisi içerisindedir.

Değişim olgusu, değiştirci bir gücün, yani bir liderin kontrolünde örgütü başarıya taşıyacak bir rüzgârken, bu gücü kontrol edemeyecek bir yönetim için de örgütü tepetaklak edecek bir kasırgaya dönüşebilmektedir. Bu anlamda, değişimde ve değişimin başarısında en büyük etken, süreci yönetebilen bir liderdir. *Değişimi kontrol edebilen ve değişime ayak uydurabilen liderler, kendileriyle birlikte kurumlarını da geleceğe taşıyabilmektedirler.*

Bugün kurumsal liderler için de örgüte ilişkin planlarındaki en büyük yeri işgal eden şey de değişimdir. *Günümüzde örgüt liderleri için, bugüne kadar hız, zaman, niteliksel ve niceliksel anlamda eşi benzeri görülmemiş bir değişim ve performans beklentisi bulunmaktadır.*

Hızlı düşünme ve anlık karar verebilme yetenekleri, uzun dönemli planlamalar örgütün gelecekteki misyonu için hayati önem taşımaktadır (Yadav ve Kumar, 2014). Bu anlamda lider, değişim sürecinde ekibin diğer üyelerinin neden kendisinden farklı bir bakış açısında olduğunu bilmelidir (Komives vd., 2007). Söz konusu farklılıkları anlamalı ve çalışanların iknası için gerekli olan tüm iletişim kanallarını kullanmalıdır.



Liderler, çalışanlarla aralarındaki fikir farklılıklarını anlamalı ve çalışanların iknası için gerekli olan tüm iletişim kanallarını kullanmalıdır.

Daha önce de bahsedildiği gibi, örgütler zaman zaman değişim zorunluluğunu hissedebilir. Değişim, çalışanların tutum ve değerlerinde, birbirlerine karşı davranışlarında, örgütün yapısında ya da bunların hepsinde birden gerekebilir. Örgütün değişmesine etki eden faktörler ortaya çıktığı zaman, örgütte değişimin başlatılması ve başarıyla sürdürülmesi gerekir. Bu nedenle değişimi yöneten liderin etkisi ve önemi büyüktür (Taşlıyan ve Karayılan, 2004). *Lider, çalışanları üzerinde farklı güç kaynaklarını kullanarak onları ikna etmeli ve değişim sürecinde desteklerini almalıdır.* Lider, yenilikçi misyonu nedeniyle örgütte yenileşmeyi ve değişimi teşvik etmelidir. Lider, verimliliği artırmak için örgütteki değişimi teşvik ettiği kadar, personelin çalışma prensiplerindeki değişimi de desteklemelidir.



Lider, verimliliği artırmak için örgütteki değişimi teşvik ettiği kadar, personelin çalışma prensiplerindeki değişimi de teşvik etmelidir.

Her türlü değişime direnen kişilerden oluşan örgütlerde, önderler, değişimi zor kullanarak gerçekleştirmeye çalışırlar. Hâlbuki hiçbir değişiklik zorla kabul ettirilemez. Değişimi yöneten önder, insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu kabul etmeli ve değişim sürecinde insanların eğitime önem vermelidir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004).

Bu çerçevede ünite 9'da ifade edilmiş olan liderlik yaklaşımlarının tekrar hatırlanması gerekmektedir. Kısaca özetlersek çağdaş liderlik yaklaşımları içinde dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik türlerinden bahsedilmiştir. Dönüşümcü liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik anlayışını karakterize etmektedir. Bu çerçevede değişimi gerçekleştirmek için en uygun lider türleri dönüşümcü ve karizmatik liderliktir. *Dönüşümcü liderlik, gerçekten de değişime yönelik bir liderlik modelidir; çünkü dönüşümcü liderler değişim ya da süreç ile ilgilenir.*

Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerde, dönüşümcü liderlik, işletmenin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgudur (Sabuncuoğlu, 2008).



Değişim süreçlerinde en önemli etken liderdir.



Değişimci liderler transformasyonel liderler olarak da bilinirler.



Örgütsel değişim, baştan sona kadar yönetici ya da lider kontrolünde sürdürülmektedir.

Değişim/dönüşüm sürecinde liderin etkisi doğrudan hissedilir şekildedir. Örneğin, yöneticilik niteliklerine sahip bir lider (transaksyonel lider), çalışanları başarılı olduğu takdirde, onları ödüllendirmek suretiyle başarılarını pekiştirmeyi tercih etmektedir. Bu tür liderlerin faaliyetleri, çalışanlar ya da örgüt için vizyon geliştirme, örgütsel kültürde değişim yapma gibi katkılar olmaksızın devam eder. Örgütsel lider (transaksyonel) organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder, stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payının ve kârın artması ile ilgilenir (Eren, 2011). Böyle bir durumda liderin dönüşüm/değişim için gerekli çalışmaları yapmaktan uzak olduğu ortadır. Dolayısıyla değişim için değişimi gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. *Yani değişimin en önemli etkeni liderdir.* Bu çerçevede, yönetim faaliyetinin değişim ve gelişime duyarlı olması gerektiği gibi, liderlerin de değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir. Aynı çizgide kalan bir yönetici ya da lider hiçbir zaman dünyanın değişen şartlarına uyum sağlayamayacak ve yönettiği birimin ilerlemesi için bir zemin hazırlamayacaktır (Genç, 2001).

Bu noktada *değişimci veya transformasyonel* (inspirational) liderler, çalışanlara vizyon kazandırmaları açısından önem taşımaktadır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için çalışanlara ilave misyonlar verir, örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandırarak kendilerine güvenmesini öğretir. *Yönetmel niteliklere sahip liderler örgütlerinin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar, örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürlerle, değişik vizyonlarla yönetmeye çalışmaktadırlar.* Onlarda değişim ve reform esastır. Yönetmel liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Bu bağlamda değişimi sağlayan ve böylece örgütlerde reform ve yenilik başlatan kimselere transformasyonel lider adı verilmektedir. Değişimci liderler geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler yaratabilmektedirler. Değişimin başlangıcında belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime karşı güçlü birtakım dirençler de gösterebilir. Ancak, daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar (Eren, 2011; Eren, 2001).

Yenilikler, yönetilmesi en zor değişim türlerinden biridir. *Bu nedenle, değişim ve yenilik süreçlerinde güçlü bir etkisi olan yöneticilerin, önemli liderlik vasıflarına sahip olmaları ve farklı liderlik tarzları sergilemeleri gerekmektedir.* Çünkü örgütsel değişim baştan sona kadar yönetici ya da lider kontrolünde sürdürülmektedir. *Bu çerçevede, örgütsel davranış ve yenilik yönetimi çalışmalarında, karmaşık ve öngörülemez yenilik süreçlerini en etkili şekilde yönetebilecek liderlerin, 'dönüştürücü liderler' olduğu ifade edilmektedir* (Sabuncuoğlu, 2008; Koçel, 2001).

Geleneksel yöneticiler, yönetim fonksiyonunun teknik ve operasyonel yönlerine odaklanırlarken, değişimci liderler ise işin araçsal ve karizmatik noktalara odaklanmaktadır (Graetz, 2000).

Değişimci liderleri örgütsel değişimde başarıya ulaştıracak üç önemli nokta bulunmaktadır (Crom ve Betels, 1999):

- Ölçülebilir ifadelerle istenilen sonuçların tanımlanması,
- İstenilen sonuçları başarabilecek çalışanların bugünden belirlenmesi,
- Çalışanları istenilen sonuçlara götürecek davranışların belirlenmesi.

Değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken, diğer yandan da yeni sorunların çıkmasına neden olabilmektedir. Değişimi görmezden gelmek örgütün kendini tehlikeye atması anlamına gelmektedir. Bu anlamda çağın örgütlere verdiği mesaj, “değişim koşullarına adapte ol veya kepenkleri indir” şeklindedir. *Bu çerçevede hız, kalite, düşük maliyet, müşteri memnuniyeti ve pazar odaklı olma kavramlarının örgütlere avantaj sağladığı ortamda, çevresel değişikliklere adaptasyon ve rekabette öncü olma örgütsel değişim ile sağlanabilmektedir.* Örgütsel değişimi başaran, insan kaynaklarına güvenen, onları örgütün tasarımcısı ve kararların uygulayıcısı olarak gören, bilgi ve iletişimin sınır tanımadan örgütte serbestçe dolaştığı örgütler, geleceğe yön vereceklerdir (Taşlıyan ve Karayılan, 2004).

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE LİDERİN KARARLILIĞI

Değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı birtakım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla ön plana çıkararak güçlü liderlik sergilemek durumundadırlar. Çünkü bilinmeyen yönde ilerleyen örgüt üyeleri, kendilerine umut ve cesaret aşılayan lidere ihtiyaç duyarlar. Güçlü liderlik modelinin diğer bir boyutunu ise, liderin etkililiği oluşturmaktadır (Tüz, 2004). *Lider, değişim sürecindeki kararlılığını tüm davranışlarıyla göstermek ve takipçilerinin durumu içselleştirmesini sağlamak zorundadır.* Bu anlamda değişimin planlı yapılması gerektiği, önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişim devamlı ve kaçınılmaz bir olgu olması, günümüzde değişimin gelişigüzel gerçekleşmesi yerine, değişimin planlanması gerektiği (Taşlıyan ve Karayılan, 2004), lider tarafından sürekli akılda tutulmalıdır.

Değişim liderliğine yönelik amaçların yanında bazı sorunlar da gündeme gelmektedir. Ancak yöneticiler açısından gündeme gelecek olan sorunlar, değişim ajanı olarak görev yapan yöneticiler yönünden daha karmaşıktır (Tüz, 2004). Liderler değişim dönemlerinde liderlik performanslarını artırmak onları lider yapan yönleri daha fazla ön plana çıkarmak zorundadırlar. Bu şekilde takipçilerini değişim doğrultusunda cesaretlendirebilecek ve onların içinde bulundukları görece karmaşık durumdan kurtulmalarına yardım edecektir.



Lider, değişim sürecinde kararlı davranmak ve çalışanlara değişimin tek şans olduğunu anlatmak zorundadır.



Değişim, örgütsel gelişim için şarttır. Ancak değişimin başında, bir süre gerileme görülebilir.

Anlatılanlar bağlamında değişim liderliği, değişim anında etkin ve hızlı sonuç alabilmek için kullanılmaktadır. Değişim liderliğinin temel felsefesi, insanların gerçek yaşamdaki tecrübelerden daha iyi öğrendiklerini bilmektir.

Gerçek öğrenme yaşarken olur, bu nedenle değişim liderliğinin “gerçek olay çalışmalarını” gündeme getirmesi gerekir. Değişim liderliğinin temel amaçları şunlardır (Tüz, 2004):

- Örgütsel öğrenmeyi sağlamak,
- Sonuç odaklı değişimi sağlamak,
- Sonuç için araçları sağlamak,
- Fonksiyonlararası öğrenmeyi sağlamak.

Bu bağlamda işletme vizyonu önem kazanmaktadır ve değişimci liderler bu doğrultuda çalışanlara vizyon kazandırır ve bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verirler. *Diğer taraftan değişimci liderler, örgüt kültüründe bazı değişimler yaparak, çalışanları mevcut potansiyellerinin üzerinde iş çıkartabileceklerine inandırır*lar (Tüz, 2004).

Lider, örgütün değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine gerekli değişim ihtiyacını ve sebeplerini açıklayarak onları değişim yönünde ikna etmeye çalışır. Örgütte işler hâlâ yolunda gidiyor ve hedeflerine ulaşılıyorsa ve çevre değişiklikleri aşama gerçekleştiriliyorsa örgütün diğer kilit yöneticilerini ikna etmek çok kolay olmayacaktır (Eren, 2001). Benzer bir durum çalışanlar için de geçerlidir. Örgütün içinde bulunduğu durumdan habersiz olan, değişim zorunluluğunu göremeyen çalışanlar, örgütün vizyonu doğrultusunda geleceği planlayamayacakları için, mevcut durum üzerinden bir değerlendirmeye değişime karşı çıkmaktadırlar. Ancak daha önce de belirtildiği gibi değişimin gerçekleştirilmesi için işlerin sarpa sarması beklenmemelidir. *Bu doğrultuda lider gerek yöneticiler gerek çalışanlar gerekse sermayedarlar için ikna çalışmaları yürütmeli ve değişim projesini planlayarak aşama aşama herkese anlatmalıdır.*

Değişim planı ve gerekçeleri çalışanlara aktarılırken liderin ikna gücü ve verdiği mesajlar lider için en büyük silah durumuna gelmektedir. Bu anlamda lider, mutlaka ikna edici mesaj stratejileri kullanmalı ve herkesle açık bir iletişim için çaba sarf etmelidir.

Liderin örgütteki değişimi iyi yönetebilmesi, değişimin başarıya ulaşabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle liderin vizyon sahibi olması ve bugünden yarının planlamasını yapabilmesi, geleceğe dönük projeksiyonlarının olması, lideri rahatlatacak önemli özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. *Lider, değişim sürecini kararlılıkla yönetmeli, gelen tepki ve gösterilen dirençten dersler çıkararak, değişim sürecini kararlılıkla devam ettirmelidir.*

YENİ HEDEFLERİ İÇ VE DIŞ ÇEVREYE BENİMSETMEK

Değişimi yönetebilecek liderler güçlü bir duruş sergilemek zorundadırlar. Bu doğrultuda liderlerin gösterdikleri kararlılıkla, elde edecekleri başarılar birbirine



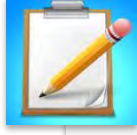
Değişim, örgüt kötüye giderken iyileştirmek için değil, kötüye gitmesin diye iyiyken yapılmalıdır.

paralel olacaktır. Tabi bu nokta gelen tepkilerin ve uyarıların göz ardı edilmemesi de gerekmektedir. Lideri takip eden çalışanlar, sisli bir havada sadece liderin ayak seslerini takip etmeleri sebebiyle, bilinmeze olan bu yolculukta gergin ve endişelidirler.

Dolayısıyla lider, güçlü duruşu ve klasik davranışların dışında bir tutumla takipçilerine güven ve moral aşılamalıdır. Bu noktada liderler (Taşlıyan ve Karayılan, 2004):

- Yapılacak olan değişimin örgüte, çalışanlara faydalı olup olmadığını detaylı olarak incelemeli ve yararlı olacağından emin olmadığı hiçbir değişikliği uygulamamalıdır.
- Değişikliğe ilişkin tüm çalışanlar haberdar edilmeli ve belirli bir plan program çerçevesinde hareket edilmelidir. Dolayısıyla örgütün ve çalışanların adapte olabilmesi için yumuşak bir geçiş tasarlanmalıdır.
- Söz konusu değişimin örgüte, çalışanlara, tüketiciye ya da insanlığa ne gibi faydaları dokunacağı açık bir dille ifade edilmelidir.
- Eğer örgüt içerisinde yapılacak değişimle, emir komuta zinciri değişimi, personel alımı/çıkarılması, maaş ve yetki değişikliği gibi örgütteki sosyal sistemi etkileyecek büyük değişiklikler varsa, söz konusu değişikliklerdeki hasarı minimize etmek için önceden hesaplamalar yapılmalı ve örgüt içi ilişkilerin zarar görmemesi için özel çaba sarf edilmelidir.
- Değişim sonrası yaşanan bazı aksaklıklar çalışanlar arasında bir çatışma ortamı doğmadan tespit edilmeli ve en hızlı şekilde çözülmelidir.
- Değişiklik başarıyla tamamlandıktan sonra, söz konusu başarı, tabana yani örgütün geneline mal edilmeli ve sonraki değişim çalışmalarında olumlu bir tecrübe, başarılı bir iş olarak referans olarak gösterilebilmelidir.

Özetle, bir örgütteki değişim sadece iç dinamiklerle sınırlı değildir. Değişimin iç çerçevede kabullenilmesi ve uygulanması kadar dış çerçevede de kabullenilmesi gerekmektedir. Bu anlamda yapılacak tüm planlamalar iç ve dış çevreler ve bu çevrelerin hassasiyetleri göz önüne alınarak yapılmalıdır. Aksi hâlde, tüm çabaların boşa gitmesi, örgütsel değişimin örgütsel gelişime katkısının olmadığı bir sonuçla karşılaşılabilir. Dolayısıyla hedefler, hem örgütün misyon ve vizyonu ile ilişkili olmalı hem de iç ve dış dinamiklerin etki ve dirençleri hesaplanarak yapılmalıdır.



Bireysel Etkinlik

- Herhangi bir örgütte değişim planlanırken hangi aşamalara dikkat edilmelidir ve değişim nasıl gerçekleştirilmelidir sorularının yanıtını veren bir planlama yapınız.
- Örgüt çalışanlarını değişime karşı direnmeye iten sebepleri maddeler halinde bir kağıda yazarak her bir madde için nasıl bir çözüm üretebileceğinizi düşününüz.
- Konu içerisindeki örneklerde verildiği şekliyle 100 bilgisayarı bulunan bir şirketteki çalışanların Pardus işletim sisteme geçişte gösterebilecekleri olası reddetme ve direnç unsurlarını maddeler halinde yazarak her maddenin nasıl çözülebileceğine ilişkin bir planlama yapınız.



Özet

•İŞ YAŞAMI VE DEĞİŞİM

- Günlük yaşantının her alanında, tüm ayrıntılarında kendini gösteren değişim kavramı, insanları yaşamları boyunca etkileyen ve kendinin bir parçası haline getiren, durmaksızın devam eden bir süreçtir.
- Örgütler, küreselleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının öneminin artması, yüksek rekabet ortamı, uluslararası pazarların gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin-kalitesinin sürekli artması ve çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında doğal olarak etkinliklerini artırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşamak gereğini duymaktadırlar. *Tüm işletmelerin, faaliyetlerine devam edebilmesi, rakipleriyle rekabet edebilmesi ve kendilerini geliştirebilmesi için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeleri, bu değişime uygun değişim planını yapmaları ve bu doğrultuda değişim stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir* (Taşlıyan ve Karayılan, 2004). *Bu değişimler bazen, belli süreçlerdeki küçük iyileştirmeleri içeren dar kapsamlı değişimler olabilirken, bazen de tüm sistemi derinden etkileyen ve örgütü bir bütün olarak dönüştüren, geniş kapsamlı değişimler olarak karşımıza çıkmaktadır* (Sabuncuoğlu, 2008).

•ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE ÇALIŞANLARIN ROLÜ

- Değişim sadece örgütsel çerçevede olsa bile, örgütsel değişimin çalışanlar üzerinde de etkili olduğu bilinmektedir.* Değişimi en basit haliyle bir şeyin işleyiş biçimindeki her türlü farklılaşma olarak tanımladığımızda bile gerek örgüt gerekse çalışanlar için eskinin, alışılmış olanın, bilinenin dışındaki bir yapıya geçiş olması sebebiyle türlü zorluklarla karşılaşılabilir.
- Bir örgütte değişim kelimesi bile tek başına çalışanları tedirgin etmeye yetecek bir kavramdır. Bu çerçevede Perlman ve Takacs (1990; akt. Elrod ve Tippet, 2002) değişime ilişkin en yoğun modellerden birini gündeme getirerek, değişim süreci içerisinde bireylerin-çalışanların yaşadığı duygusal süreçleri 10 aşamada ele almışlardır. *Bu aşamalar: (1) denge (2) inkâr etme, reddetme, (3) kızgınlık, (4) uyuşma, (5) kaos, (6) depresyon, (7) boyun eğme, (8) tarafsızlık, (9) hazır olma ve (10) yenilenmedir.*
- Değişimin çalışan ve örgüt üzerindeki olumlu sonuçlarına rağmen, çoğu zaman bireysel ve örgütsel düzeyde değişime karşı koyma davranışları görülmektedir.* İnsanlar değişim karşısında huzursuzluk hissetmekte, değişimin kontrolden çıkabileceği endişesini taşımaktadırlar (Yüksel, 2007,176). Burada bireysel engeller konusunu biraz daha açıklamak gerekmektedir. Örgüt çalışanları değişim karşısında reddetme, direnç gösterme, inceleme ve kabullenme gibi dört farklı davranış biçimi geliştirebilmektedir.
- Reddetme**
- Örgütteki değişimin ilk duygusal aşaması reddetmedir. Reddetmeye örnek olarak çalışanların "bu duruma düşebileceğimize inanmıyorum" şeklindeki yakınmaları verilebilir. *Bu aşamada değişime ilişkin çözümlenmemiş korkular lider ya da yönetici tarafından ele alınarak korku ve yanlış anlamalar düzeltilmeli, çalışanlar reddetme yerine kabullenme noktasında cesaretlendirilmelidir* (Durant, 1999).



Özet (devamı)

•Direnç Gösterme

•Değişim, çalışanlar açısından sosyolojik ve psikolojik bazı etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar söz konusu değişimden bu anlamda etkilenmektedirler. Örgütsel değişimler genellikle, süreçteki bilinmezlikler nedeniyle çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanır ve yönetim tarafından dikkate alınmadığı takdirde de bu tepki zamanla dirence dönüşmektedir. *Değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların söz konusu konulara yaklaşımları takip ve kontrol edilmelidir. Gerekli bilgilendirmelerin yapılmaması ya da çalışanların öneri ve taleplerinin dikkate alınmaması, çalışanların değişime direnç göstermesiyle sonuçlanabilmektedir* (Koçel, 2001).

•İnceleme (Keşfetme)

•Üçüncü duygusal aşama da incelemedir. *Çalışanlar değişimi engelleme çabalarında başarılı olamadıkları takdirde, değişimdeki yeni rollerini incelemeye/keşfetmeye başlarlar.* Bu aşamada hem kendileri hem de grupları kendilerine ait yeni rollerini bu aşamada tanımlamaktadırlar. İnceleme aşamasında, daha önce çözümlenmemiş konuları çözüme kavuşturmak önemlidir. Değişim sürecine karşı kızgın olan çalışanlara karşı dikkatli olunmalıdır. Grup içerisinde güven ortamı oluşturulduktan sonra çalışanlardaki davranışsal değişimin cesaretlendirilmesi daha da kolaylaşmaktadır (Durant, 1999).

•Kabullenme

•Son duygusal aşama ise kabullenmedir. Karşılıklı sadakat/bağlılık değişim sürecindeki çaba için oluşturulmuş olur. *Engeller kaldırılarak herkesin değişimdeki başarıya odaklanıldığı bir yapı ortaya çıkmaktadır* (Durant, 1999).

•LİDERİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ VE İKNÂ

•Değişim olgusu, değiştirici bir gücün, yani bir liderin kontrolünde örgütü başarıya taşıyacak bir rüzgârken, bu gücü kontrol edemeyecek bir yönetim için de örgütü tepetaklak edebilecek bir kasırgaya dönüşebilmektedir. Bu anlamda, değişimde ve değişimin başarısında en büyük etken, süreci yönetebilen bir liderdir. *Değişimi kontrol edebilen ve değişime ayak uydurabilen liderler, kendileriyle birlikte kurumlarını da geleceğe taşıyabilmektedirler.*

•DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE LİDERİN KARARLILIĞI

•Güçlü liderlik modelinin bir boyutunda da liderin etkililiği oluşturmaktadır (Tüz, 2004). *Lider, değişim sürecindeki kararlılığını tüm davranışlarıyla göstermek ve takipçilerinin durumu içselleştirmesini sağlamak zorundadır.* Bu anlamda değişimin planlı yapılması gerektiği, önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişim devamlı ve kaçınılmaz bir olgu olması, günümüzde değişimin gelişigüzel gerçekleşmesi yerine, değişimin planlanması gerektiği (Taşlıyan ve Karayılan, 2004), lider tarafından sürekli akılda tutulmalıdır.

•YENİ HEDEFLERİ İÇ VE DIŞ ÇEVREYE BENİMSETMEK

•Değişimi yönetebilecek liderler güçlü bir duruş sergilemek zorundadırlar. Bu doğrultuda liderlerin gösterdikleri kararlılıkla, elde edecekleri başarılar birbirine paralel olacaktır. Tabi bu nokta gelen tepkilerin ve uyarıların göz ardı edilmemesi de gerekmektedir. Lideri takip eden çalışanlar, sisli bir havada sadece liderin ayak seslerini takip etmeleri sebebiyle, bilinmeze olan bu yolculukta gergin ve endişelidirler. Dolayısıyla lider, güçlü duruşu ve klasik davranışların dışında bir tutumla takipçilerine güven ve moral aşılamalıdır (Taşlıyan ve Karayılan, 2004).

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Örgütlerin değişimle olan ilişkisi hakkında aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?
 - a) Örgütler değişmeden varlıklarını korumalıdır.
 - b) Örgütler sadece kötüye gidiş başladığında değişmelidirler.
 - c) Örgütler sadece çalışanlarını değiştirmelidirler.
 - d) Örgütlerde değişim süreci, çalışanlardan gizli tutulmalıdır.
 - e) Değişim örgütler için bir mecburiyettir.
2. Örgütsel değişim için aşağıdakilerden hangisi söylenemez?
 - a) Değişim planları örgüt iyi durumdayken yapılmalıdır.
 - b) Değişim için lider önemli bir faktördür.
 - c) Dönüşümcü liderler değişim sürecine olumlu katkı sağlamaktadır.
 - d) Değişim, bir ön planlama yapmadan gerçekleştirilebilir.
 - e) Değişimden tüm personel haberdar edilmelidir.
3. Örgütsel değişim için aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?
 - a) Örgütsel değişim, pek çok farklı sorunları da beraberinde getirebilmektedir.
 - b) Çalışanların değişim sürecine adapte olması çok kolaydır.
 - c) Değişmeyen tek şey lider olmalıdır.
 - d) Rekabet koşullarının artması değişimi geciktirmektedir.
 - e) Çalışanlara bilgi verilmezse değişim daha hızlı gerçekleşir.
4. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel bir değişim kategorisidir?
 - a) Kentsel değişim
 - b) Devrimsel değişim
 - c) Yöresel değişim
 - d) Lider değişimi
 - e) Motivasyon değişimi
5. Aşağıdaki değişim türlerinden hangisinde yavaş yavaş, adım adım bir değişim süreci bulunmaktadır?
 - a) Devrimsel değişim
 - b) Topyekûn değişim
 - c) Evrimsel değişim
 - d) Dinamik değişim
 - e) Yumuşak değişim

6. Çalışanların örgütsel değişime karşı olan tutumu, aşağıdakilerden hangisinde ifade edilmiştir?
 - a) Çalışanlar her zaman değişimi desteklerler.
 - b) Çalışanlar hiçbir zaman değişimi desteklemezler.
 - c) Çalışanlar son aşamada değişimi kabullenmezler.
 - d) Çalışanlar bazen değişime direnç gösterebilirler.
 - e) Çalışanlar örgütsel değişime değil, liderin değişimine direnç gösterirler.
7. Aşağıdakilerden hangisi değişim sürecinde çalışanlarda görülen bir davranış değildir?
 - a) Sadık kalma
 - b) Direnç gösterme
 - c) İnceleme
 - d) Reddetme
 - e) İlgilenmeme
8. Aşağıdakilerden hangisi değişim karşısında bulunan engellerden biri değildir?
 - a) Örgütsel engeller
 - b) Keyfi engeller
 - c) Çevresel engeller
 - d) Bireysel engeller
 - e) Ekonomik engeller
9. Aşağıdakilerden hangisi 'transformasyonel' liderin karşılığıdır?
 - a) Gelişimci lider
 - b) Etkileşimci lider
 - c) Değişimci lider
 - d) Karizmatik lider
 - e) Otoriter lider
10. Aşağıdakilerden hangisi değişim sürecinde liderin temel amaçlarından değildir?
 - a) Örgüt içi iletişimi güçlendirmek.
 - b) Örgütsel öğrenmeyi sağlamak.
 - c) Sonuç odaklı değişimi sağlamak.
 - d) Sonuç için gerekli araçları sağlamak.
 - e) Fonksiyonlararası öğrenmeyi sağlamak.

Cevap Anahtarı

1.e, 2.d, 3.a, 4.b, 5.c, 6.d, 7.e, 8.b, 9.c, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Crom, S. and Bertels, T. (1999). Change Leadership: the Virtues of Deviance. *Leadership & Organizational Development Journal*, Volume: 2, Issue: 3, pp.162-167. DOI:10.1108/01437739910268442
- Durant, M. W. (1999). "Managing Organizational Change", Erişim adresi: <http://www.crfonline.org/orc/pdf/ref4.pdf>.
- Elrod, D.P. and Tippet, D. D. (2002). The 'Death Valley' of Change, *Journal of Organizational Change Management*. Volume: 15, Issue: 3, pp. 273-291
DOI: 10.1108/09534810210429309
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Küresel Yaklaşımlar)*. (10. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Graetz, F. (2000). Strategic Change Leadership, *Management Decision*. Volume: 38. Issue: 8, pp. 550-562.
- Genç, N. (2001). *Başarı Bedel İster*. (2. Basım). İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Gibson, L. J.; Ivancevich, M. J.; Donnelly H. J. and Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. (14. Edition), New York McGraw-Hill.
- Güney, S. (2007). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları". s.25-57, içinde *Yönetim ve Organizasyon*, (ed.) S. Güney. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Komives, S. R.; Lukas N. and McMahon T. R. (2007). *Exploring Leadership for College Students Who Want to Make a Difference*. (2th Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1995). *Organizational Behaviour*. (3rd Edition). USA: Irwin.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Scribner.
- Oreg, S.; Michel, A. and By, R. T. (2013). "Introduction". pp.1-4, içinde *The Psychology of Organizational Change*. (ed.) S. Oreg, A. Michel, R. T. By. New York: Cambridge University Press.
- Perlman, D. and Takacs, G. J. (1990). The Ten Stages of Change. *Nursing Management*. Volume: 21. No: 4, pp. 33.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. (12th Edition). USA: Pearson/Prentice Hall.

- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). "Liderlik Değişim ve Yenilik". s.63-80, içinde *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. (ed.) C. Serinkan. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2004). "Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi". s. 253-269, içinde *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. (ed.) İ. Bakan. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tüz, V. M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Yadav, H. and Kumar, A. (2014). Change Management – Challenges and Theories. *IRJMSH Online Journal*. Volume: 5. Issue: 3, pp. 338-349.
- Yüksel, Ö. (2007). "Örgüt Geliştirme". s. 149-181, içinde *Yönetim ve Organizasyon*, (ed.) S. Güney. Ankara: Nobel Yayınevi.

LİDERLİK VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ



İÇİNDEKİLER

- Performans Yönetimi ve Performans Değerlemesinin Amacı
- Performans Değerleme Süreci
- Ekip Üyelerinin Performansları Hakkında Geri bildirim Verilmesi
- Lider ve İş-Performans İlişkisinin Analizi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme gibi kavramları bilecek,
 - Performans değerlendirme süreci hakkında bilgi sahibi olacak,
 - Performans geri bildirimlerinin ekip üyeleri üzerindeki etkilerini öğrenecek,
 - Lider ve iş-performansı analizine dair bilgi sahibi olacaksınız.

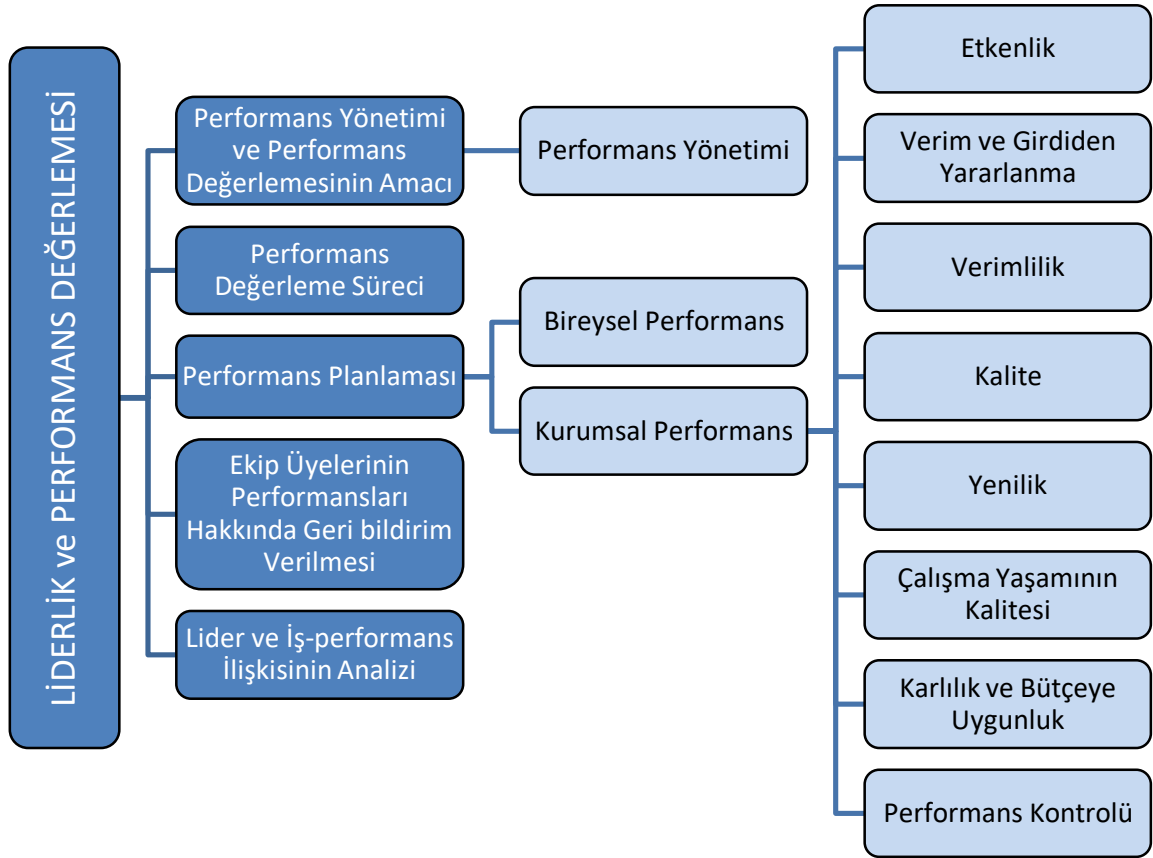


Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

EKİP ÇALIŞMASI VE LİDERLİK

**Dr. Öğr. Üyesi
Ahmet ÖZTEKİN**

ÜNİTE 13



GİRİŞ

Liderlik ve performans değerlemesinin ele alınacağı bu ünite, günün koşullarına ayak uydurmuş ve çağdaş işletme anlayışıyla hareket eden örgütlerde, performansın yani verimliliğin ölçülmesi üzerine bir değerlendirme yapılacaktır. Bu çerçevede konuya ilişkin temel kavramlar, yaklaşımlar ve bazı modeller örgüt performansının değerlendirilebilmesi açısından ele alınacaktır.

Yönetim ve performans ölçümü arasındaki ilişki herkesçe bilinmektedir. Ancak konu, söz konusu ilişkinin açıklamasına ya da tanımlamasına geldiğinde, aslında o kadar da basit bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Performans ölçümünün doğası ve ölçümün amaçları söz konusu ilişkinin tanımını etkilemektedir. Bugün performans ölçümü, çağdaş örgütler için önemi gitgide artan bir konu olma özelliğini devam ettirmektedir (Pavlov ve Bourne, 2011).

Temel olarak performansın değerlendirilmesi, bir örgütte yapılan işler sonucu elde edilen çıktıların, o iş sürecindeki üretim maliyetleri, iş giderleri, harcanan zaman ve emek gibi onlarca farklı kriterin birbirleriyle olan ilişkisi ve kıyaslanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede işletmelerin devamlılığının sağlanabilmesi için çalışma ve üretim gibi farklı başlıklarda performans değerlendirmesinin yapılması zorunlu hâle gelmiştir. Bu ünite boyunca söz konusu performans değerlendirme yöntemleri, kriterleri gibi bilgiler verilmek suretiyle işletmelerin nasıl daha uzun ömürlü ve verimli olabilecekleri sorusunun yanıtına ulaşmak hedeflenmektedir. Performans ve ölçümü için en basit örneği bir öğrenci üzerinden vermek mümkündür. Öğrenci dönem sonunda aldığı karneye bakarak o dönemki performansını görebilir, eksikliklerini, yanlışlıklarını ya da tam tersi başarısını ve aldığı doğru kararları ölçümleyerek sonraki dönemler için bir çıkarımda bulunabilme imkânına sahip olabilmektedir. Bu anlamda benzer bir durumun hayatımızın her alanında farklı şekillerde sürekli olarak karşımıza çıktığını söylemek de mümkündür.

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMACI

Günümüzde küreselleşme olgusuyla birlikte ulusal ve uluslararası rekabetin artması, işletmeleri daha doğru kararlar almaya, gelecek için planlar yapmaya ve kapsamlı stratejiler oluşturmaya zorlamaktadır. İşletmelerin küreselleşmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, finansal pazarların daha da değerlendirilmesi ve öz yeteneklerin değer kazanması, örgütleri daha karmaşık hâle getirmektedir. Stratejik değişimlere uyum sağlayabilmek, müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaşmaya gidebilmek, iç süreçlerde verimliliği artırabilmek, öğrenme ve yaratıcılık alanında gelişmeleri takip edebilmek, işletmelerin/örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve sağlıklı bir şekilde büyüyebilmeleri için hayati önem taşımaktadır (Başat, 2010). Bu çerçevede örgütlerin rekabet koşullarına ayak uydurabilmeleri, verimliliklerini performanslarını artırabilmelerine bağlıdır.

Dolayısıyla örgütler, bireysel ve kurumsal performanslarını değerlendirmek, denetlemek ve kontrol altında tutmak zorundadırlar.

Performans değerlemesine ilişkin yapılan çalışmaların bir kısmı, performans ölçümlemesini örgütlerin verimliliğini nihai olarak etkileyen güçlü bir araç olarak gösterirken, diğer kısmı da söz konusu ölçümlemenin doğası ve amaçları doğrultusunda öngörülen etkilerinden uzak olduğunu iddia etmektedir. Bu durumda performans yönetiminin tam olarak anlaşılamadığı ortaya çıkmaktadır (Pavlov ve Bourne, 2011).



Performansın tanımı, performans değerlendirmesini yapacak kişinin beklenti ve önceliklerine göre değişmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Sizce performans ölçümü gerçekten örgütlerin verimliliğine olumlu yönde katkı yapmakta mıdır?
- Örgüt içinde herhangi bir kademede çalışan bir personelin göreviyle ilişkili olarak tam bir performans ölçümü yapmak mümkün müdür?

Günlük dilde sıkça kullanılan performans kelimesi, örgütsel hedefler ve gelişim çerçevesinde dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır. 1990'lı yıllardan beri yaygın olarak kullanılan bu kavramının ne anlama geldiğini, nasıl ölçümleneceğini net olarak bilmek gerekmektedir (Meyer, 2006). *Bu çerçevede performans kavramını doğru bir şekilde tanımlayabilmek için, kavramın ne amaçla kullanılacağına dair bilgi sahibi olunmalıdır. Performansın sosyal bir yapı olması, her yerde herkes için geçerli objektif bir tanımının bulunmaması, performans değerlemesini yapan kişinin kendi içinde bulunduğu duruma ve önem verdiği değerlere göre tanımlama yapması* (Lebas ve Euske, 2006) *gibi nedenlerden dolayı, performans ölçümüne ilişkin bazı örgütsel sorunlar yaşanabilmektedir.*

Performans değerlemesi yapan kişiler, farklı durumlar için farklı tanımlamalar yapmış, bu tanımlamalar doğrultusunda da ortaya farklı performans ölçüm şekilleri çıkmıştır. *Performans ölçüm şekilleri, özellikle 1990'lardan sonra sınav, karşılıklı görüşme gibi klasik performans değerlendirme sistemlerine yeni metotların eklenmesiyle gelişmiştir.* Çoklu geri bildirim olarak da adlandırılan söz konusu yeni metotlarda, kıdem ve unvan ayırmaksızın tüm çalışanlar, kendilerini ve birbirlerini performans açısından değerlendirebilmektedir (Soysal, 2004).

Performans, amaçların gerçekleşmesindeki işleyişle ilgilidir ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder. *Bir insanın işini meydana getiren görevlerin başarıma derecesini belirler. İnsanın işin gerekleriyle dolu olup olmadığını yansıtır ve sonuçlarla ölçülür.* Yetenek ve rol algıları olarak belirlenen iş gören çabalarının etkileridir. *Özetle performans, yetenek ve rol algıları arasındaki etkileşim olarak tanımlanabilir* (Karslı, 2004).



Performans bir insanın herhangi bir alanda faaliyet gösterirken ortaya koyduğu gayret ve çalışma düzeyini gösterir (Genç, 2001).



Çaba, motive olmanın sonucudur ve çalışanın bir görevi yerine getirmede kullandığı fiziksel ve zihinsel enerjinin miktarını yansıtır (Karslı, 2004).



Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür.



Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.



Örnek

•Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Örnek olarak bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da diğer atletler arasındaki başarı sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi (Akal, 2005).



Bireysel Etkinlik

•“Eğer bir şeyi ölçemiyorsanız, varlığını ispat edemezsiniz” ifadesini performans ölçümlemesi açısından tartışınız.

Performans değerlendirmeleri aslında bir çeşit kariyer yönetimi uygulamasıdır. Örgütlerde kariyer sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üstü tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemiyle yakından ilgili bir faaliyet olarak düşünülebilir (Soysal, 2004).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görel olarak açıklanabilmektedir (Akal, 2005). *Sadece çıktılar ve sonuçlar tanımlanabildiğinde ya da ölçümlenebildiğinde performanstan bahsetmek mümkündür. Performans, muhakeme isteyen ve göreceli bir kavramdır* (Lebas ve Euske, 2006). Sonuç olarak, yıllar önce Kelvin’in de belirttiği gibi “eğer bir şeyi ölçemiyorsanız, varlığını ispat edemezsiniz”.

Performansın belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekmektedir. *Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir, anlatılabilir, özneliği azaltılmış nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür.* Değerler, ölçüm işlevi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri bir performans göstergesidir: İyi, kötü, başarılı, başarısız birinci, ikinci, 100 ton, %60 vb. İşletme düzeyindeki performans da biraz önceki tanımlamalarla aynı anlamda kullanılmaktadır. *Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur.* Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir (Akal, 2005).

İşletmeler, yaptıkları işte başarılı olup olmadıklarını, rakiplerine göre kendi durumlarını ortaya koyabilmek ve çalıştıkları alandaki yerlerini belirlemek amacıyla değişik performans ölçme yöntemleri kullanırlar.

Performans ölçüm yöntemleri belirlenirken, işletmelerin ihtiyaçlarının ve önceliklerinin net bir şekilde tespit edilmesi gerekir. İşletmeler kendilerini yeniden yapılandırırken, müşterilerinin, tedarikçilerinin, çalışanlarının ve diğer paydaşlarının beklentilerini göz önüne almak zorundadırlar. Finansal olmayan değerler, rekabet avantajının en önemli belirleyicileri konumuna gelmiştir. Bununla birlikte işletmeler, çalışma alanları ve işleyişlerinde değişimler yaparken, değer zincirlerinde değişim, ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesi, bilgi, çalışanlarına yatırım ve yeni buluşlara odaklanma gibi konulara da önem vermek zorundadırlar (Başat, 2010).

Performans Yönetimi

Performans yönetimi yeni bir kavram olmakla birlikte, yönetimin planlaması ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar içinde performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. *Konuyla ilgili çalışmalarda "verimlilik yönetimi", "yönetim kontrol sistemi" olarak da adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatarak sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.* Örgütsel sistemlerin her düzeyinde her biriminde uygulanması mümkündür (Akal, 2005). Bu çerçevede verimlilik kavramı, genellikle hedeflerin gerçekleştirilmesindeki başarıyla ve kaynakların kullanımıyla ilişkilendirilmektedir (O'Donnell ve Duffy, 2002).

Performans yönetimi anlayışında, yönetim görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir (Akal, 2005):

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

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama ve kontrol işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından, yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır. Performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır.



Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.



Performans her zaman sorumlulukla ilişkilendirilmiş ya da sorumluluğa eklenmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Lebas ve Euske, 2006, 74).



Verimlilik kavramı, genellikle hedeflerin gerçekleştirilmesindeki başarıyla ve kaynakların kullanımıyla ilişkilendirilmektedir.

Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenmektedir (Akal, 2005):

- Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımıyla geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak geliştirmek, uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

Performans yönetimi aslında performansın değerlendirme/değerlendirme süreciyle birlikte ele alınmalıdır. Çünkü değerlendirme olmadan, performans yönetimi kavramının içi boş kalmaktadır.

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci; bireysel ve kurumsal performansın planlanması, performansın ölçülmesi, yetersizliklerin belirlenmesi ve iyileştirici önlemlerin alınması amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Performans ölçümü ya da değerlemesi, bir örgüt, grup ya da bireyin (çalışan) önceden belirlenmiş hedeflere ve kriterlere göre ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi sürecidir. Kısaca performansı görebilmek, için sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bir işletmede performansın artırılması ve sürdürülmesi amacıyla uygulanacak performans ölçüm ve denetim sistemlerinin başarılı olabilmesi için, performans boyutlarının iyi anlaşılmış olması gerekmektedir. *Performansın ölçümüne ve değerlendirmesine ilişkin kısaca bilgi vermek gerekirse; ölçüm ve denetimler yönetime planlama ve karar almada yön verecek ve sisteme nerede müdahale edilmesi gerektiğini sağlayacak sinyalleri belirleme görevini yüklenen birer araçlardır.* Bu görevleri ve yapılarında taşıdıkları özellikler nedeniyle işletmelerde performansın artırılmasında önemli bir rol oynarlar. Performans ölçüm ve denetimlerinin işletme performansının artırılmasında sağlıklı ve sürekli bir rol oynayabilmesi çok fazla veri ve bilgi üretmesinden çok, çok yönlü bilgi sağlayabilme yeteneğine bağlıdır (Akal, 2005).

Performans değerlendirmesinde, söz konusu değerlendirmeyi kimin yapacağını, kimin değerlendirilmeye tabi tutulacağını, neyin değerlendirileceğini, neden değerlendirileceğini, ne zaman değerlendirileceğini ve son olarak da nasıl değerlendirileceğini değerlendirme öncesinde kararlaştırılması gerekmektedir. Bu noktada performans değerlendirmesi için bazı koşullar, kaynaklar ve yöntemler bulunmaktadır (Karslı, 2004):



Motivasyon, sürekli gelişim, bireysel ilerleme ve mesleki ilerleme sağlanabilmesi için performans değerlendirmesi bir zorunluluk hâline gelmektedir (Karslı, 2004).



Performans değerlendirmesi için bazı ön koşullar, değerlendirme kaynakları ve yöntemler bulunmaktadır.

Performans Değerlendirme Ön Koşulları:

- Düşünme, konuşma ve yapma fırsatı ve olanağı,
- Nerede olunduğunu belirleyerek başlama,
- Ömür boyu öğrenme olanağı,
- Herkesin iyi şeyler yapmak istediğine inanma,
- Denetleme yerine kolaylaştırma, iş birliği ve eğiticilik.

Performans Değerlendirme Kaynakları:

- Yeterli değerlendirme zamanı,
- Zenginleştirme çabaları,
- Eğitimcilerin eğitimi
- Eylem araştırmaları
- Geliştirme sistemi

Performans Değerlendirme Yöntemleri:

- Hedeflerle Yönetim
- İş standartları Yaklaşımı
- Yazılı değerlendirme
- Örnek olay değerlendirme
- Grafik Artış Skalası
- Kontrol Yaprakları
- Güç Seçimi Skalası
- Temel Davranış Belirleme Skalası

PERFORMANS PLANLAMASI

Örgütsel anlamda planlama, bir işletmede geleceğe ait düşünceleri dizgesel olarak belirleme, gelecekteki olanakları, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptayarak keşfetme sürecidir. Bu süreç planlarla sonuçlanır. Planlar, planlama ile saptanan amaçlara (kararlara) ulaşmak için gereken etkinliklerin iletişimi, eşgüdümü, uygulanması ve kontrolünde esas alınan hareket düzenini gösteren belgedir. Planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir. Planlama için gerekli veriler şu kaynaklardan sağlanır (Akal, 2005):

- Örgütün etkinliklerinin kayıtları (muhasabe, pazarlama, üretim, vb.),
- Rakiplerin eylemleri (reklamlar, maliyet istatistikleri, vb.),
- Endüstrideki gelişim (yeni ürün ve hizmetler, vb.),
- Hükümet kararları (politikalar, anlaşmalar, yasalar, kararnameler, vb.)
- Genel ekonomik koşullar (fiyat düzeyleri, talep değişimleri, vb.).



Bir örgüt, en zayıf halkası yani en düşük performansa sahip çalışanı kadar verimlidir.



Planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.



Örgütsel bir performans değerlendirmesi planlanırken örgütteki yapı çerçevesinde bir değerlendirmeye gidilmelidir.

İşletmeler birey, grup ve örgüt kavramlarıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerdeki yönetim fonksiyonu da benzer şekilde bireyle ortaya çıkmakta, grupla ilerlemekte ve örgütle gelişmektedir. Grup, iki veya daha fazla kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi ve bir amaç doğrultusunda güçlerini birleştirmeleriyle doğmaktadır. *Örgüt ise, bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir.* Örgüt, onu kuranların amaçlarıyla, ona ücret karşılığı emek verenlerin amaçlarının aynı anda gündemde olduğu bir sistemdir. Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmak isterken örgütün amaçlarına da emek vermek zorundadırlar (Genç, 2001). *Bu çerçevede, örgütsel bir performans değerlendirmesi planlanırken örgütteki yapı çerçevesinde bir değerlendirmeye gidilmelidir.* Bu anlamda performans planlaması bireysel ve kurumsal olmak üzere iki temel noktada yapılmaktadır.

Bireysel Performans

Örgüt geliştirme bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. *Bunun için organizasyon çalışanlarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hâle getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacakları bir ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarından* (Koçel, 2001). Bütün bu çalışmalar örgütsel gelişim için çalışanların performanslarını yükseltmek adına yapılmaktadır. Daha önce de bahsedildiği üzere performans kavramı, çalışanlar da dahil olmak üzere örgütün tamamını kapsayan bir kavramdır. Çünkü yüksek veya düşük, her personelin örgüt için mutlaka bir performans göstermesi söz konusudur (Genç, 2001).

Bir örgüt, en zayıf halkası yani en düşük performansa sahip çalışanı kadar verimlidir. Bu çerçevede örgütsel verimliliğin ölçümlenebilmesi ve değerlendirilerek örgütsel verimliliğin yükseltilebilmesi için de mutlaka bireysel performansların değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların performanslarının değerlendirilebilmesi için gerekli hazırlık aşamaları tamamlandıktan sonra performanslar değerlendirilecek ve bu değerlemenin sonucunda çalışanların verimlilik durumları tespit edilebilecektir. Bu çerçevede yüksek performanslı çalışan için gerekli ödüllendirme mekanizmaları devreye girerken, performansı düşük olarak ölçülen çalışanlar için yönetim kademesi “neler yapılmalıdır?” sorusunun cevaplarını aramalıdır.



Performans değerlendirme veya personel değerlendirme, bir çalışanın, örgütteki görevlerini yerine getirebilme sonuçlarının/durumunun, kendisi için önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak bir analizinin yapılmasıdır. Bu analiz



Performans değerlendirme, bir çalışanın, örgütteki görevlerini yerine getirebilme sonuçlarının, kendisi için önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak bir analizinin yapılmasıdır.



Performans ölçümlerinde subjektiflik, tek yönlülük, taraflılık gibi hatalara düşmemesi gerekmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Örgütteki tüm çalışanların performansının standart bir hâle getirilmesinin, örgütsel sağlık açısından ne gibi olumsuz sonuçlar doğurabileceğini tartışınız.



Bir çalışanın verimi (performansı) onun kişisel yetenekleri, ruhsal durumu ve motivasyonu ile yakından ilgilidir.



Performans değerlemesi, performans danışmanlığı, insan performans sistemleri, performans desteği, insan kaynaklarını geliştirme gibi farklı isimlerle de ifade edilmektedir.

Performans değerlemesi yaparken ve başarı ölçülürken, yöneticilerin hiçbir zaman subjektiflik, tek yönlülük, taraflılık, standartlara uymama, teknik yetersizlik hatalarına düşmemeleri gerekmektedir. Bu hatalara düşüldüğü takdirde, sağlıklı bir performans değerlendirme ve başarı ölçmeden söz etmek mümkün değildir. Ayrıca ödüllendirilmeyen başarının ve sonuçları incelenmeyen başarısızlığın yüksek performans adına etkili sonuçlar doğurması da muhtemel değildir (Genç, 2001).

Performans yönetiminde, örgüt performansından bireysel performansların planlanması, yönlendirilmesi, güdülenmesi ve değerlendirilmesine kadar, her aşamada artan düzeyde ölçüm verilerine gereksinim duyulmaktadır. Performans ölçümlerini, ilk olarak neyin nasıl geliştirilebileceğini gösteren bir öğrenme, öğretme ve gelişme aracı olarak görmek, ikinci olarak da performans ölçümlerini bir güdüleme aracı olarak kullanmak gerekmektedir (Akal, 2005).

Bir çalışanın verimi (performansı-randımanı) onun kişisel yetenekleri, ruhsal durumu ve motivasyonu ile yakından ilgilidir. Yönetici, astları üzerinde olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunarak bu duruma etki edebilmektedir. Bu etki, yöneticinin astı ile olan her ilişkisinde kendini göstermektedir. Yönetici, asta görev verirken veya bir konuda onun bilgisine başvururken, astın davranışlarında bu etki kolayca görülebilmektedir (Eren, 2001).

Çalışanların performanslarının ölçülmesi, özellikle son yirmi yıldır yapılan bir çalışmadır. Performans danışmanlığı, insan performans sistemleri, performans teknolojisi, performans desteği, insan kaynaklarını geliştirme, eğitim ve geliştirme, eğitim gibi farklı başlıklar ya da örgütlerdeki farklı birimler, insan kaynakları performansı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu başlıklar altında yapılmış çalışmalar da örgüt içindeki bireylerin performanslarını ölçmek ve performans sorunlarına çözüm üretebilmek adına yapılmış çalışmalardır. Bu çerçevede insan performans teknolojisinin (İPT) özellikleri şunlardır (Tüz, 2004):

- Performans problemlerini çözmede sistem yaklaşımlarını kullanmak,
- Birey ve organizasyonel performans arasında bağlantı kurmak,



Bireysel performans değerlemesi, insan kaynakları açısından da büyük önem taşımaktadır (Akdağ, 2010).

- Eğitimde aracılık şeklinde uygulamaya gitmek,
- Neden- sonuç ilişkisine yönelmek,
- Performans sorunlarını kaldırmada ve halletmede azaltıcı stratejiler geliştirmek.

Performans ölçümlerinde sık kullanılan ‘yüksek performans göstermek’ ifadesi, yüksek bir gayret/çaba ortaya koymak demektir. Ancak yüksek gayret göstermenin, her zaman beklenen ya da beklenenin üzerinde bir başarıyla sonuçlanacağını söylemek mümkün değildir. Yüksek performans gösteren kişilerin, büyük gayretlerle bir işin üzerine giden kişilerin, beklenen başarıya ulaşamadıklarını görmek beklenmedik bir durum değildir. *Başarıyla sonuçlanmasa da yüksek performans gösteren elemanların yine de takdir edilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, söz konusu çalışanların yüksek başarı gösterememelerinin sebeplerini de araştırmak gerekmektedir.* Diğer yandan beklenenin üzerinde sonuçlara ulaşan çalışanların ise, başarılı olmaları sebebiyle motive edilmesi gerekmektedir. İyi bir performans ve başarı değerlemesiyle, aşağıdaki sonuçları elde etmek mümkündür (Genç, 2001; Akdağ, 2010):

- İş görenlerin mukayeseli değerlemesi yapılır,
- Koordinasyon başarısı elde edilir,
- Ücret ve prim çalışmalarına temel oluşturur,
- Kariyer planlamasına yardımcı olur,
- İnsan gücü kaynaklarının değerlendirilmesine imkân verir.

KURUMSAL PERFORMANS

Örgüt, bir iş çatısı altında, ortak hedeflere belirli bir vizyon çerçevesinde ilerleyen ve belirli bazı değerlere sahip olan çalışanlar topluluğudur. Örgütsel ya da kurumsal performans denildiğinde akla, söz konusu yapının tüketici beklentilerine cevap verebilme, örgüte ait kaynakları verimli bir şekilde kullanabilme, yeniliklere açık kalarak değişimi takip edebilme yetenekleri gelmektedir.

İşletmelerde performansın ölçülmesinde, bireysel performanstan sonra ikinci ayak olarak kurumsal performans değerlemeleri yer almaktadır. Örgütsel performansın ölçülmesini geniş bir çerçevede ele aldığımızda, üç temel soruya yanıt aranması gerektiği görülmektedir (Akal, 2005):

- İşletmeye ilişkin örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynakları ve örgüt düzeni içinde inceleyerek, performansını değerlendirmek amacıyla “*Şimdi Neredeyiz?*” sorusu,
- İşletmenin mevcut koşullardaki potansiyel gücünden yararlanma düzeyinin değerlendirilmesi ve işletme potansiyel gücü ile ne elde edebildi, bugün için ne elde edilmiştir sorularının cevabını bulmamıza yardımcı olacak “*Daha Ne Kadar İyi Olabilirdik?*” sorusu,
- Uzun dönemli işletme potansiyeline yönelik olarak işletmenin iç ve dış kısıtlarının kalktığını varsayarak, ideal potansiyele göre davranışlarını değerlendirmek için de “*Nerede Olmalıyız?*” sorusu üzerinde durulmalıdır.



Örgütsel performansta, tüketici beklentilerine cevap verebilme, kaynakları verimli kullanabilme, yeniliklere açıklık ve değişim kavramları önemlidir.



Japonca'da Kai gelişim, zen ise daha iyi anlamına gelmektedir. Özetle Kaizen, daha iyiye ulaşabilmek için değişmek anlamında kullanılmaktadır.



Örgütsel performansı oluşturan boyutlar incelendiğinde; etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk görülmektedir.

Yukarıda anlatılanlar bağlamında örgütsel performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için sorulması gereken sorular ve dikkat edilecek hususlar da diğer unsurlar gibi dönemin şartlarına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin; 1980 öncesi dönemlerde performans denildiğinde üzerinde durulan en önemli soru “biz ne kadar etkiniz?” olmuştur. 1980 ve 2000 yılları arasında ise özellikle alanda çalışan yönetici ve akademisyenler gözünü Japonya'ya çevirmiş, Japon mucizesinin altında yatan sebepler araştırılmaya başlamış ve Kaizen felsefesi üzerine eğilmişlerdir. Bu doğrultuda ‘daha iyi için değişim’ kavramı ön plana çıkmış ve “daha iyi için nasıl değişirim?” sorusuna cevap aranmaya başlanmıştır. *2000’lerden günümüze kadar geçen sürede ise performans değerlendirmesinde verimlilik, etkinlik, kalite, hız, güvenilebilirlik, esneklik ve maliyet gibi kavramlar ön plana çıkarak* (Neely ve Austin, 2006), “bütün bu unsurlar performansın artırılabilmesi için nasıl daha iyi kullanılabilir?” sorusu üzerine odaklanılmıştır.

Zamana, duruma ve beklentilere göre değişiklik arz eden performans anlayışı, sürekli gelişen ve değişen bir süreçtir. Örgütsel performansı oluşturan boyutlar incelendiğinde; etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk görülmektedir. Bu boyutlar arasında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel performans ölçümünde ve yönetiminde bu boyutlar önemli derecede yer almaktadır (Başat, 2010).

İşletmelerde performansın geliştirilmesini engelleyen kimi zaman gizli, kimi zaman da açık olan pek çok neden bulunabilir. Bu nedenlerin ortaya çıkarılması ve gerçekten olumsuz etkileri olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu bilgiler özellikle yönetim gruplarından alınmalıdır. Bilgi toplama yöntemi olarak görevlendirilmiş grup tekniğinden yararlanılır. Örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bu etmenlere örnek olarak şunlar verilebilir (Akal, 2005):

- Geleneklere ve mevcut yapıya bağlılık,
- Bürokratik engeller,
- Üst düzey liderde yetersizlik,
- Açık, birleştirici ve zorlayıcı uzun dönemli hedeflerin ve planların yokluğu,
- Başarıyı yönlendirecek ve ölçümüne yol gösterecek ilkelerin eksikliği,
- Performans geliştirmeyi destekleyen özendirici uygulamaların eksikliği, vb.

İşletme düzeyinde performans ölçüm ve denetimlerinin rolü kısa başlıklar altında şöyle sıralanabilir (Akal, 2005):

- İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için örgüt ile performans ve verimlilik anlayışını yaratmak ve sürdürmek,
- Performans yönetiminin kontrolünü geliştirmek,
- Yönetimin planlama yeteneğini artırmak,
- İşletmenin mevcut ve potansiyel sorunlarını erken belirleyerek gelişme gerektiren alanları saptamak,



Örgütsel performans açısından etkenlik, amaçlara yönelik bir kavramdır.



Bir örgütün üretim sürecinde kaynaklarından nasıl ve ne kadar yararlandığını, verim ve girdiden yararlanma performansı gösterir.



Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır.

- Gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu değerlendirmek ve ilgili bilgilerin tüm düzeylere iletimini sağlamak,
- Yöneticileri ve çalışanları özendirmek.

Performansın boyutları etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk şeklinde ele alınmaktadır (Neely ve Austin, 2006; Akal, 2005; Başat, 2010).

Etkenlik

Etkenlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini, işletmenin çıktıları ile daha doğru bir deyişle, elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek belirler. Bu özelliği nedeniyle etkenlik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. *Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür* (Başat, 2010,; Akal, 2005).

Verim ve Girdiden Yararlanma

Verim ve girdiden yararlanma kavramları, bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bazen verim kısaca "işleri doğru yapmak" olarak da tanımlanmaktadır (Akal, 2005).

Verimlilik

Verimlilik bir işletmede iş gücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanı sıra, sermayenin kullanımı, teknolojik araçların seçimi, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları ve günümüzde çok değer kazanan bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucudur (Akal, 2005; Başat, 2010).

Kalite

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Başat, 2010; Akal, 2005).

Yenilik

Yönetim performansı, iki yönden incelenmelidir; yönetim işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktan sorumludur; bunun yanında geleceği de yaratmak zorundadır. Yarının işletmesi bugün de saklı olan gereksinimlerden çıkarak dizgesel bir çözümleme ve uygulama çabaları ile yaratılacaktır. Bunun için gereken yenilik, risk alma ve girişimciliktir.



Çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları ifade edilmektedir.



Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir.



Kontrolün amacı görevlerin planlarla belirlenmiş, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Yenilik uygulanabilir bir yaratıcılıktır; aynı zamanda uzun dönemli bir performans göstergesidir. Üründe, hizmette, düşünme biçiminde ve davranışta yenilik, daha iyi ve daha işlevsel bir sonuçtur. Yenilik, eski gereksinimleri daha iyi karşılama, yeni gereksinimlere yanıt verebilme olayıdır (Akal, 2005; Başat, 2010,).

Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iş birliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle, çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenmektedir. Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri işletme performansını önemli düzeyde etkileyen bir diğer etmendir. Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasındaki bu ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni konunun insanla ilgili olmasıdır, insanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da kendi dünyaları içinde yaşar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve tepkiler gösterirler (Akal, 2005).

Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr ve kârlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. *Basit bir tanıma göre kâr, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğunda zarar oluşur. Kârlılık ise gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın, satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Kârlılık gibi maliyet (girdi) ve gelir (çıkıtı) ilişkisini gösteren ve tanımlayan başka bir kavram da bütçeye uygunluktur. Bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyeti merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilir (Akal, 2005; Başat, 2010).*

Temel olarak bakıldığında yukarıda sayılan 7 madde işletme performansının değerlendirilmesi için yeterlidir. Ancak farklı çalışmalarda söz konusu bu 7 maddeye küçük çaplı eklemelerin de yapıldığı görülmektedir.

Performans Kontrolü

Kontrol, klasik yönetim anlayışında da performans yönetim anlayışında da aynı anlamda kullanılmakta ve tüm sistemlerin yapısı içinde yer almaktadır. Sistemlerin amacı belli bir görevi yerine getirmektir. Kontrolün amacı da bu görevin planlarla belirlenmiş, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Daha başka bir deyişle kontrol, planlarla belirlenen sınırlar içinde, sistemi beklenen performansına ulaştıran bir araçtır. Beklenen performans, sistemlerde amaçları gerçekleştirmek için gereken çıktılarıdır, bu çıktıların kontrolü eğer uygun çıktılar seçilirse (performans yönetiminin bir görevi de budur) sistemin performansının göstergesi olmaktadır. Performans yönetiminde kontrol işlevine



Geri bildirimler, geri bildirim sonuçlarına göre çalışanlar üzerinde olumlu-olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.

daha farklı bir bakışla bakılmaktadır. *Kontrol "ne yapıldı, nasıl yapıldı" yerine "ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz" ve bir adım daha ilerisini de gözeterek "başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalıyız" sorularına göre yapılmaktadır* (Akal, 2005).

EKİP ÜYELERİNİN PERFORMANSLARI HAKKINDA GERİBİLDİRİM VERİLMESİ

Ne denli gelişmiş teknoloji ve ne kadar mekanik yöntemler kullanılırsa kullanılsın, yaklaşımlarda her zaman insan ögesi ön plandadır. Ancak bu alanda temel değişim, insanları artık bireysel amaçlar için değil, yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşlerdir (Akal, 2005).



Örgütlerde çalışanların davranış ve performansları, yaptıkları işlerden elde ettikleri geri bildirimlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların, görevlerini gerektiği gibi yapıp yapmadıklarına ilişkin olumlu ya da olumsuz geri bildirim almalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çerçevede performans ölçümleriyle ilgili çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanlar için bir geri bildirim olarak görülmektedir. *Söz konusu geri bildirimler, geri bildirim sonuçlarına göre çalışanlar üzerinde olumlu-olumsuz etkiler oluşturabilmektedir.*



Bu çerçevede çalışanların performansını, diğer çalışanların da etkilediğini belirtmek gerekmektedir.

Çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, birey hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlamaktadır. Bireyin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi, o bireyin kariyer planlaması yapması açısından oldukça önemlidir. Diğer taraftan böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok bireyin katılmasından dolayı yöneticilerin astlarının kariyerlerini planlama ve geliştirme çabalarını da kolaylaştırmaktadır (Soysal, 2004). *Bu çerçevede çalışanların performansını, diğer çalışanların da etkilediğini belirtmek gerekmektedir* (Dessler, ty).

Daha önce de belirtildiği üzere performans ölçümleri, performansın geliştirilmesinde önemli bir motivasyon aracıdır. Başka bir açıdan bakıldığında da performans gelişiminin, ölçümlerin güdüleyicisi olduğunu söylemek mümkündür (Akal, 2005).

Ölçüm ve denetim sistemleri tüm yararlarına karşın bazı yöneticiler ve çalışanlar tarafından pek kabul görmemektedir. Bu olgunun elbette göz ardı edilmemesi gereken haklı nedenleri vardır. Bu nedenleri bilmek, yeni tasarımlanacak ya da yeniden düzenlenecek ölçüm sistemlerinin başarısına katkıda bulunacaktır. *Performans ölçümlemesinin personel ve örgüt açısından dezavantaj sayılabilecek noktaları aşağıdaki gibidir* (Akal, 2005):

- *Yönetimin ve çalışanların kötü ya da iyi performanslarının gözler önüne serilmesine karşı korku ve çekingenlikleri:* Ölçümlerin psikolojik olarak zaten ürkütücü bir özelliği vardır. Eğer ölçümler bir de yıldırma ve

cezalandırma aracı gibi yanlış yönde kullanılacak olurlarsa bu özellikleri çok daha olumsuzlaşacaktır. Sorunun çözümü çalışanları, ölçümlerin sonuçlarının kötüye kullanılmayacağına, performansların adil olarak değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde tek nesnel yöntemin performans ölçüm ve değerlendirme teknikleri olduğuna inandırmaktır.

- *Bilgi yönünden zayıf, veri yönünden zengin ölçüm sistemlerine yönelme:* Çok fazla veri, fazla ölçüt içeren sistemler bir sürü kayıt ve rapor arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Değerli değersiz her tür bulguya zaman ayırma sistemden yararlanma düzeyini azaltmaktadır.
- *Ölçümleri yapılacak göstergelerin işletmenin özelliklerine uygun olmaması, işletme stratejileriyle uyum sağlamaması:* Bu durum zamanla bu göstergelerin anlamsız kalmasına neden olmaktadır. Yani ölçümlemenin gerçeği yansıtmadığı inancı geliştikçe, çalışanların ölçüm sonucuna atfettiği değer düşecek ve son noktada basit bir bürokratik işlem olarak değerlendirilecektir.
- *Ölçüm sistemlerinin belli amaçlara yönelik olarak hazırlanmaması:* Ücret bordroları, sipariş listeleri, üretim raporları, muhasebe kayıtları gibi alt sistemlerden yararlanarak kurulan sistemler, gereksinimlere tam anlamıyla yanıt verememektedir.
- *Yöneticiler, çalışanlar ve ölçüm sisteminin tasarımcıları arasında amaç ve araç birliği ve ortak anlayışın sağlanamaması:* Ölçüm konularında uzman personelin görevlendirilmeyişi ve dizgesel bir yaklaşımın izlenmemesi nedeniyle oluşan bu durum, sistemlerin yararını azaltmaktadır.
- *Ölçümlerin genelde bir ya da birkaç ölçüte göre yürütülmesindeki ısrar:* Günümüzün karmaşık işletme koşullarında bu tür bir değerlendirme yeterli olamaz. Artık çok yönlü bir dizi ölçütlerle sonuçları daha kolay ve doğru yorumlama olanağı keşfedilmiştir.
- *Ölçümlerin çok kesin ve doğru sonuçlar vermesi ilkesine sıkı bağımlılık:* Bu durum uygulamayı zorlaştırmaktadır. Aşırı zaman, para ve çaba kaybına neden olabilir. Ölçümlerin mutlak kesin bilgi vermesi, her zaman doğruyu göstermesi beklenmemelidir.
- *Ölçüm sistemlerinin sınırlı olarak uygulanması:* Klasik yaklaşımlarda performans ölçümleri üretici işlerde ya da kolayca ölçülebilen etkinlikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu uygulama işlerin ve işçiliklerin ölçülebilenler (kontrol edilen) ve ölçülemeyenler (kontrol edilemeyen) olarak ayrılmasına neden olmaktadır.

LİDER VE İŞ-PERFORMANS İLİŞKİSİNİN ANALİZİ



Liderlik ve yönetim anlayışı, örgütlerdeki verimliliği temelden etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

Liderin problem çözmedeki etkinliği ile lider performansı birbirine paraleldir. Lider, grubunun/çalışanlarının neye ihtiyacı olduğunu, neyi tercih edeceğini bilmelidir. Lider, grubunu/çalışanlarını performansına göre ödüllendirebilmelidir (Dessler, ty.). Lider çalışanların ve takipçilerinin performansını olumlu yönde geliştirebilmeli ve yeteneklerini maksimum derecede kullanabilmelidir.

Liderin yönetim anlayışı örgütlerdeki verimliliği temelden etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Lider performansı, birlikte çalıştığı örgüt ya da grubun performansından etkilendiği gibi, tam tersi olarak da lider, örgüt genelindeki verimliliği ya da performansı etkileyebilmektedir. Liderin görevlerinden biri de örgütün performansının artırılması çalışmalarını daha verimli hâle getirebilmesidir. Etkili bir liderlik, örgütsel performans üzerinde de ciddi bir fark yaratmaktadır.



Bireysel
Etkinlik

- Çalışanların performansının artırılabilmesi için yönetim tarafından uygulanabilecek 30 maddelik bir plan hazırlayınız.
- Kurumsal ve bireysel olmak üzere iki ayrı performans değerlendirme kriteri hazırlayınız.



Özet

•PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMACI

•Performans, amaçların gerçekleşmesindeki işleyişle ilgilidir ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder. İnsanın işin gerekleriyle dolu olup olmadığını yansıtır ve sonuçlarla ölçülür. Yetenek ve rol algıları olarak belirlenen iş gören çabalarının etkileridir (Karslı, 2004). Sadece çıktılar ve sonuçlar tanımlanabildiğinde ya da ölçümlenebildiğinde performanstan bahsetmek mümkündür. Performans, muhakeme isteyen ve göreceli bir kavramdır (Lebas ve Euske, 2006,).

•Performans Yönetimi

•Performans yönetimi yeni bir kavram olmakla birlikte, yönetimin planlaması ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar içinde performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır (Akal, 2005).

•PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

•Performans değerlendirme süreci; bireysel ve kurumsal performansın planlanması, performansın ölçülmesi, yetersizliklerin belirlenmesi ve iyileştirici önlemlerin alınması amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir. Performans ölçümü ya da değerlemesi, bir örgüt, grup ya da bireyin (çalışan) önceden belirlenmiş hedeflere ve kriterlere göre ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi sürecidir. Kısaca performansı görebilmek, için sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir.

•PERFORMANS PLANLAMASI

•Örgütsel anlamda planlama, bir işletmede geleceğe ait düşünceleri dizgesel olarak belirleme, gelecekteki olanakları, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptayarak keşfetme sürecidir. Planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir (Akal, 2005).

•Bireysel Performans

•Bir örgüt, en zayıf halkası yani en düşük performansa sahip çalışanı kadar verimlidir. Bu çerçevede örgütsel verimliliğin ölçümlenebilmesi ve değerlendirilerek örgütsel verimliliğin yükseltilebilmesi için de mutlaka bireysel performansların değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların performanslarının değerlendirilebilmesi için gerekli hazırlık aşamaları tamamlandıktan sonra performanslar değerlendirilecek ve bu değerlemenin sonucunda çalışanların verimlilik durumları tespit edilebilecektir.

•KURUMSAL PERFORMANS

•İşletmelerde performansın ölçülmesinde, bireysel performanstan sonra ikinci ayak olarak kurumsal performans değerlemeleri yer almaktadır. Örgütsel performansın ölçülmesini geniş bir çerçevede ele aldığımızda neredeyiz, daha ne kadar iyi olabilirdik ve nerede olmalıyız sorularına yanıt aranması gerektiği görülmektedir (Akal, 2005,).

•Etkenlik

•Etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini, işletmenin çıktıları ile daha doğru bir deyişle, elde edilen sonuçları ile ilişkilendirilerek belirler. Bu özelliği nedeniyle etkenlik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur (Başat, 2010,; Akal, 2005,).



Özet (devamı)

•Verim ve Girdiden Yararlanma

•Verim ve girdiden yararlanma kavramları, bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2005).

•Verimlilik

•Verimlilik bir işletmede iş gücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanı sıra, sermayenin kullanımı, teknolojik araçların seçimi, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları ve günümüzde çok değer kazanan bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucudur (Akal, 2005,; Başat, 2010).

•Kalite

•Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Başat, 2010,; Akal, 2005,).

•Yenilik

•Yenilik uygulanabilir bir yaratıcılıktır; aynı zamanda uzun dönemli bir performans göstergesidir. Üründe, hizmette, düşünme biçiminde ve davranışta yenilik, daha iyi ve daha işlevsel bir sonuçtur (Başat, 2010,; Akal, 2005,).

•Çalışma Yaşamının Kalitesi

•Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, iş birliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır (Akal, 2005).

•Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

•Kârlılık, gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir. Bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyeti merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilir (Başat, 2010,; Akal, 2005,).

•Performans Kontrolü

•Kontrol "ne yapıldı, nasıl yapıldı" yerine "ne yapmaya çalışıyoruz, bunları niçin yapıyoruz, ne kadar iyi yapıyoruz" ve bir adım daha ilerisini de gözeterek "başka ne yapmalıyız" sorularına göre yapılmaktadır (Akal, 2005,).

•EKİP ÜYELERİNİN PERFORMANSLARI HAKKINDA GERİBİLDİRİM VERİLMESİ

•Çalışanların, görevlerini gerektiği gibi yapıp yapmadıklarına ilişkin olumlu ya da olumsuz geri bildirim almalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çerçevede performans ölçümleriyle ilgili çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanlar için bir geri bildirim olarak görülmektedir.

•LİDER VE İŞ-PERFORMANS İLİŞKİSİNİN ANALİZİ

•Liderin yönetim anlayışı örgütlerdeki verimliliği temelden etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Lider performansı, birlikte çalıştığı örgüt ya da grubun performansından etkilendiği gibi, tam tersi olarak da lider, örgüt genelindeki verimliliği ya da performansı etkileyebilmektedir. Liderin görevlerinden biri de örgütün performansının artırılması çalışmalarını daha verimli hâle getirebilmesidir. Etkili bir liderlik, örgütsel performans üzerinde de ciddi bir fark yaratmaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Performans için aşağıdakilerden hangisini söylenebilir?
 - a) Performans kavramı her zaman, her yerde tek bir tanıma sahiptir.
 - b) Performans sadece bireysel çerçevede ölçülebilir.
 - c) Performans kavramının tanımı amaca ve öncelikli değerlere göre değişmektedir.
 - d) Performans sadece yönetici ve liderler için geçerlidir.
 - e) Performans sadece örgütsel bazda ölçülebilir.

Performans değerlendirmesi aslında bir çeşit

2. Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
 - a) Örgütsel gelişimdir.
 - b) Liderlik planlamasıdır.
 - c) Örgütsel değişimdir.
 - d) Yöneticilik görevidir.
 - e) Kariyer planlamasıdır.
3. Örgütlerin değişen iş koşullarına ayak uydurabilmeleri için verimliliğe paralel olarak aşağıdakilerden hangisini artırmaları gerekmektedir?
 - a) Performanslarını
 - b) Satışlarını
 - c) Kârlılık oranlarını
 - d) Esnekliklerini
 - e) Sermayelerini
4. Performans değerlendirmesi için aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?
 - a) Ancak sonuçların yüksek çıkması hâlinde doğru kabul edilmelidir.
 - b) Sonuçlar ölçülebilir bir değer olmalıdır.
 - c) Öznel değerlerle ölçüm yapılmalıdır.
 - d) Esnek bir şekilde bütçelendirilmelidir.
 - e) Bireysel değerlere göre yorumlanmalıdır.
5. Örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen performans boyutun aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Verim ve girdiden yararlanma
 - b) Sorumluluk
 - c) Kalite
 - d) Yenilik
 - e) Etkenlik

6. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlemenin ön koşullarından değildir?
- a) Düşünme, konuşma, yapma fırsatı ve olanağı
 - b) Nerede olduğunu belirleyerek başlama
 - c) Ömür boyu öğrenme olanağı
 - d) Yeterli değerlendirme zamanı
 - e) Denetleme yerine kolaylaştırma, iş birliği ve eğiticilik
7. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme kaynaklarındandır?
- a) Geliştirme sistemi
 - b) Hedeflere yönelim
 - c) İş standartları yaklaşımı
 - d) Yazılı değerlendirme
 - e) İyi şeyler yapma isteği
8. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları performansı ile aynı anlamda kullanılmaktadır?
- a) Performans danışmanlığı
 - b) Kaynak geliştirme
 - c) İnsan performans sistemleri
 - d) Performans teknolojisi
 - e) Eğitim ve geliştirme
9. İyi bir performans ve başarı değerlemesiyle, aşağıdaki sonuçlardan hangisi elde edilemez?
- a) İş görenlerin mukayeseli değerlemesi yapılır.
 - b) Koordinasyon başarısı elde edilir.
 - c) Ücret ve prim çalışmalarına temel olur.
 - d) Örgütsel olarak iletişimi güçlendirir.
 - e) Kariyer planlamasına yardımcı olur.
10. Aşağıdakilerden hangisi performansın boyutlarından değildir?
- a) Etkinlik
 - b) Kalite
 - c) İş koordinasyonu
 - d) Kârlılık ve bütçeye uygunluk
 - e) Çalışma yaşamının kalitesi

Cevap Anahtarı

1.c, 2.e, 3.a, 4.b, 5.e, 6.d, 7.a, 8.b, 9.d, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları. No: 473.
- Akdağ, M. (2010). *Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler*. İstanbul: Literatürk Kitabevi.
- Başat, H.T. (2010). *Performans Prizması*. (1. Basım). İstanbul: Sistem Kitabevi.
- Dessler, G. (T.Y.). *Human Behavior, Improving Performance at Work*. USA Reston Publishing.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Basım). İstanbul: Beta.
- Genç, N. (2001). *Başarı Bedel İster*. (2. Basım). İstanbul: Timaş Kitabevi.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. (2. Basım). Ankara: Pagema Kitabevi.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (8. Basım). İstanbul: Beta Kitabevi.
- Lebas, M. and Euske, K. (2006). "A Conceptual and Operational Delineation of Performance". pp. 65-79, içinde *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. (ed.) A. Neely , USA: Cambridge University Press.
- Meyer, M. W. (2006). "Finding Performance: The New Discipline in Management". pp. 51-64, içinde *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. (ed.) A. Neely , USA: Cambridge University Press.
- Neely, A. and Austin, R (2006). "Measuring Performance: The Operations Perspective". pp. 41-50, içinde *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. (ed.) A. Neely , USA: Cambridge University Press.
- O'Donnell, F. J.; and Duffy, A. H. B. (2002). "Modeling Design Development Performance". *International Journal of Operations & Production Management*. Volume: 22. No: 11, pp. 1198-1221. DOI: 10.1108/01443570210450301.
- Pavlov, A. and Boure, M. (2011). "Explaining the Effects of Performance Measurement on Performance". *International Journal of Operations & Production Management*. Volume: 31. No: 1, pp. 101-102. DOI: 10.1108/01443571111098762.
- Soysal, A. (2004). "Kariyer Yönetimi". s. 113-153, içinde *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. (ed.) İ. Bakan. İstanbul: Beta Kitabevi.
- Tüz, V. M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Kitabevi.

LİDERLİK VE ETİK



İÇİNDEKİLER

- Kavram Olarak Etik
- Etik Davranışı Etkileyen Faktörler
- Kurumsal Yönetim Etiği
- Liderden Beklenen Etik Davranışlar
- Etik Davranışın Ekip Çalışmasındaki Önemi



HEDEFLER

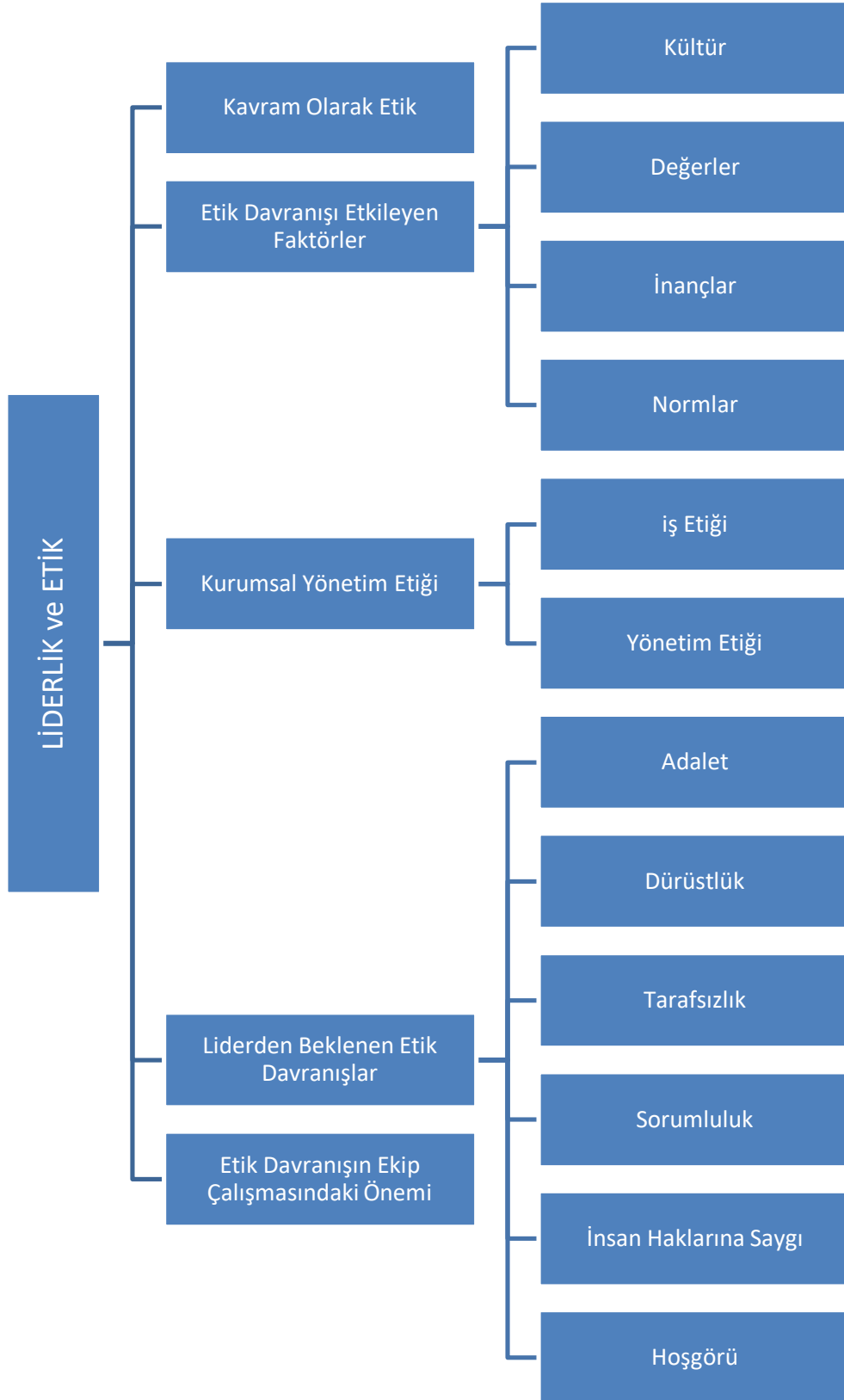
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
 - Etik ve ahlak kavramlarını ve bunlar arasındaki temel farkı genel hatlarıyla kavrayacak,
 - Etik davranışa etki eden faktörlere ilişkin bilgi sahibi olacak,
 - İş ve yönetim etiği konularını çözümseyecek,
 - Liderden beklenmekte olan etik davranışları anlayacak,
 - Etik davranışın ekip çalışmasındaki önemini değerlendirebileceksiniz.



Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

**EKİP ÇALIŞMASI VE
LİDERLİK**
Prof. Dr.
Ümit ARKLAN

ÜNİTE
14



GİRİŞ



Etik, liderlik için ayrı bir anlam ifade etmektedir.



Etik tartışmalarının temel konusu, insan edimlerini ahlaki yönden incelemektir.



Etik üzerine düşünmek genelde insan tabiatıyla ilgili, olumlu ya da olumsuz birtakım ön kabullerle başlar.

Liderlik ve etik kavramları tarih boyunca birtakım dönüşümler geçirmekle birlikte, büyük-küçük, formel-informel, homojen-heterojen tüm sosyal yapılar için önemli iki olgu olmuştur. Çok farklı alanlar için söz konusu olan etik, doğası itibarıyla liderlik için de ayrı bir anlam ifade etmektedir. Lider, alacağı kararlarla, sergileyeceği tavır ve davranışlarla başında bulunduğu sosyal yapıyı değişik düzeylerde etkileme potansiyeline sahiptir. Etik davranıp davranmaması ya da sergilediği davranışın etik olarak algılanma düzeyi, kendisinin ve başında bulunduğu sosyal yapının geleceği, izleyicilerin memnuniyet seviyesi üzerinde başat rol oynamaktadır. Bu noktada devreye, sosyal yapının kültürü, değerleri, inançları ve normları girmekte, liderin etik anlayışı bu olgularla örtüşme düzeyi doğrultusunda anlam ve değer kazanarak kabul görmektedir. Günlük dilde kimi zaman töreyi/ahlakı, kimi zaman da karakteri/ahlakılığı vurgulayacak şekilde kullanılmakta olan etik kavramı (Uzun, 2011), bir söylemden ziyade; iyinin, doğrunun ve güzelin sergilendiği ve test edildiği bir eylem olarak ortaya çıkmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). Liderin tavır ve davranışlarına sinmek suretiyle, başında bulunulan yapı üzerinde ekip çalışmasından iş tatminine, kurumsal aidiyetten sosyalleşmeye dek birçok alanda belirleyici rol üstlenmektedir. Standardizasyon ve kalite için bir öncül, iyi ve ideal liderlikle ve yönetim tarzıyla yan yana anılması gereken bir kavram olarak belirmektedir.

Tüm bunlardan hareketle bu bölümde, liderlik ve etik ilişkisi ekseninde, ilk olarak etiğin kavramsal çerçevesi ve etkilendiği faktörler üzerinde durulmakta, ardından kurumsal yönetim etiği iş etiği ve yönetim etiği bağlamında değerlendirilmekte, son olarak da liderden beklenen etik davranışlar ve etik davranışların ekip çalışmasındaki önemi çok yönlü ele alınmaktadır.

KAVRAM OLARAK ETİK

Etik kelimesi, *Yunanca “ethos” kökünden türetilmiştir* (Çavuşoğlu, 2014; Özkalp ve Kirel, 2010; Shapiro ve Stefkovich, 2011). *“Ethos” sözcüğünün Latince karşılığı mos (çoğulu mores) kelimesidir, dolayısıyla da hem töre hem de karakter anlamını taşımaktadır.* Almanca ahlak (*Moral*) kavramı da *mos* kelimesinden türetilmiştir ve *töre* ile aynı anlamdadır (Pieper, 2012). Kavram yapısına Aristoteles’te ulaştığı için, *Aristoteles’i, bir felsefe dalı olarak etiğin kurucusu* kabul etmek mümkündür (Arat, 1996). Bireysel düzeyde başlamakta olan *etik (Langton ve Robbins, 2006), felsefede iyi yaşamak, iyi bir insan olmak, doğru şeyleri yapmak, diğer insanlarla iyi geçinmek ve hayattan doğru şeyleri beklemek anlamına gelmektedir* (Solomon, 2007). Bu yönüyle etik, her şeyden evvel arzu edilebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. *Daha geniş bir açıdan ise tüm etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması, neyin hayata geçirileceği ya da geçirilmeyeceğinin, neyin talep edileceği yahut edilmeyeceğinin, neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir* (Kılavuz, 2003; Erol, 2012). Etik üzerine düşünmek genelde insan tabiatıyla ilgili olumlu ya da olumsuz birtakım ön kabullerle başlar (Robinson ve Garratt, 2011).



Etik ve ahlak kavramları aynı anlama gelen kavramlar değildir.



Etik, ahlakın felsefi boyutunu betimlediğinden, daha soyut bir cephede teorik anlam taşımaktadır. Ahlak, daha somut bir boyutta mevcut olanı irdelemektedir.

Burada, iyi, kötü ve yanlış kavramı kişiden kişiye yahut toplumdan topluma birtakım farklılıklar arz etse de *etik evrensel niteliği bulunan bir kavramdır* (Tengilimoğlu ve ark., 2009). Kişiyi vesayet altına almaktan ziyade toplum içerisinde diğerleriyle bir arada hayatını idame ettirirken kişinin kendini nasıl kendi olarak gerçekleştirebileceği ya da neyse o olarak varlığını sürdürebileceği ile ilgili yolları göstermektedir. Dolayısıyla, insan merkezlidir, Kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesi ve kanalize edilmesi ile ilgilenmekte (Uzun, 2011), ilişkilere yol ve yön tayin ederek onların boyutları üzerinde belirleyici rol üstlenmektedir.

Etik tartışmalarının temel konusu, insan edimlerini ahlaki yönden incelemek (Kaplan, 2009) olmakla birlikte, *etik ve ahlak kavramları aynı anlama gelen kavramlar değildir*. Burada etik ve ahlak kavramlarının birbirlerine çok yakın ancak farklı anlamlar ihtiva eden sözlükler olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. *“İki kavramın özdeş olmamasının sebebi, etiğin bir ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusunu teşkil etmesidir*. Ahlak, kültürel değerlere ve ideallere ilişkin doğru ve yanlışlarla bunlara uygun şekilde ne tür davranışlar sergilenmesi gerektiğini belirlerken etik, hem daha soyut kavramlara dayanmakta hem de bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini tanımlama gayreti içerisine girmektedir” (Ülgen ve Mirze, 2010). Yani *etik, ahlakın felsefi boyutunu betimlediğinden, biraz daha soyut bir cephede teorik anlam ihtiva ederken ahlak, daha somut bir boyutta mevcut olanı irdelemektedir* (Gül ve Gökçe, 2008). Durum böyle olunca da ahlaki değil de etik prensiplerden; etik değil de ahlaki bir davranış biçiminden bahsetmek daha yerinde bir ifade biçimi olmakta (Özkalp ve Kirel, 2010), kavram kargaşasının önüne geçme noktasında iki kavrama da ilişkin yapılan betimlemelere ve atıflara doğru ve olumlu bir nitelendirme teşkil etmektedir.



Örnek

- Etik ile ahlak arasındaki ilişki ve farkı edebiyata ve sanata ilişkin iki analogiyle açıklamak mümkündür: Edebiyat biliminin konusu, farklı yönlerden (örneğin dilsel, biçimsel içerik) irdelenen ve kategorize edilen “güzel edebiyat”tır. Edebiyat bilimiyle uğraşan kişi, pekala yapabilecek konumda olmasına rağmen roman, şiir vb. yazmaz; daha çok roman, dram, şiir üzerine genel ifadelere erişmek için yazınsal metinleri belli düzenli yapı unsurları ve biçimleri yönünden çözümler ve gene bu kurallar aracılığıyla romanları, dramları, şiirleri eleştirel yaklaşım sergileyerek değerlendirmeye gayret eder. Roman yazarı ise edebiyat bilimiyle ilgili bilgilerden esasen faydalanacak olmasına rağmen bilim yapmaz.
- Bir başka analogi: İyi bir tiyatro eleştirmeni, mutlak suretle iyi bir oyuncu olmak mecburiyetinde değildir (genelde olmayacaktır da). Çünkü onun bulunduğu konumu, oyunla arasındaki mesafe belirler ve sadece bu mesafeden hareketle oyun ve oyuncular üzerine yerinde bir şeyler söylemesi olanaklı olur. Kendisi doğrudan bir katılımcı olsaydı, arada gerekli mesafe bulunmadığı için bir eleştirmen olarak görevini ifa edemezdi.
- Edebiyat bilimcisi ve tiyatro eleştirmeninin görev ifa edişlerine benzer biçimde, etikle uğraşan kişi de ahlak konusuna belli bir mesafeden yaklaşım sergileyerek değerlendirir. Ahlaki eylem gerçekleştirmek onu ölçen kıtas değildir yalnızca, bir bilim adamı olarak belirlediği eleştirel mesafeden ahlaki olanı yansıtır.

Kaynak: Pieper, 2012.



Etik, gündelik yaşamdan kaynaklanmakta ve hayata karşı tutumumuzu ve yaşamaya değer şeyleri belirlemektedir.

Hayata karşı tutumumuzu ve yaşamaya değer şeyleri belirlemekte olan etik (Blackburn, 2001), gündelik yaşamdan kaynaklanmakta (Stroll, 2008), *iyi, doğru insan olmanın gerekli kıldığı nitelikler ve kişinin davranışlarına yön veren kurallar olmak üzere iki temel konuyla ilgilenmektedir* (Tengilimoğlu ve ark., 2009; Ülgen ve Mirze, 2010). *Normatif ve betimleyici olmak üzere iki yöntemi bulunmaktadır*. Betimleyici yöntemde, bir topluluktaki edim ve davranış şekilleri, toplulukta geçerli konumdaki etkin değerler ve geçerlilik talepleri bakımından incelenmektedir. Bu yöntem çoğunluk tarafından bağlayıcı olarak kabul edilen ahlak kurallarının bütününe dönük yargıları içermektedir. Normatif yöntem ise mevcudu betimlemekten çok tanımlayıcı bir yöntemdir ve bir tespitte gitmeden evvel edimleri ahlak çerçevesinde değerlendirme imkânı sunan ölçütleri geliştirmeye gayret etmektedir (Uzun, 2011). Etiğin amacına gelince, bunu, birtakım alt amaçla beraber ortaya koymak mümkündür. Bunlar (Pieper, 2012):



Kişilerin davranışlarının ahlaki ve etik kurallara uygunluğu, büyük oranda, mensubu oldukları toplumun kültürüne, değerlerine, ilke ve normlarına bağlıdır.

- İnsan pratiğini sahip olduğu ahlaki özellik açısından aydınlatma
- Eleştirel, ahlak tarafından tayin edilmiş bir bilinci geliştirebilecek etik kanıt sunma şekillerine ve kanıtları temellendirme süreçlerine girebilme
- Ahlaki edimin, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse gerçekleştirmeyeceği keyfî bir edim olmadığını aksine, insan olarak varlığıyla ilgili vazgeçilmez bir özelliğin ifadesini temsil ettiğini gösterebilme, yani insanı sevmeyi öğretebilmedir.

Etik standartların hayata geçirildikleri alanları, etkide bulundukları insan grupları doğrultusunda dört alanda toplamak olasıdır. Kaçınılmaz biçimde birbirleriyle ilişki içerisinde bulunan söz konusu alanlar; *kişisel etik, meslek etiği, iş etiği ya da yönetsel etik, toplumsal etik ve global etiktir* (Ülgen ve Mirze, 2010). Bahsi geçen alanlar içerisinde her daim etik değerlere uygun davranış sergilenmesi arzu edilse de bu her zaman imkân dâhilinde olmamaktadır. *Kişilerin, etik değerlere uygun davranış sergilememelerinin sebepleri üç ana başlık altında toplanabilir: Bunlar farkında olmamak, bencillik ve eksik değerlendirmedir* (Özkalp ve Kirel, 2010). Kişinin farkında olmaması ya da eksik değerlendirmesi konudan konuya ve kişinin içerisinde bulunduğu durum doğrultusunda değişkenlik göstermektedir. Ancak, bencillik bireye has bir özellik olduğundan konuda ve durumda meydana gelen değişiklik her zaman yaklaşım tarzında değişmeyi beraberinde getirmemektedir. O nedenle bencillik, diğer sebeplere nazaran daha kalıcı ve olumsuz etki potansiyeli yüksek bir nitelik göstermektedir.



Örnek

•Günümüzün kabul edilebilir etiksel davranışları, yirmi yıl öncekinin aynısı değildir. Bir yandan kişisel haklar ve kadın hakları gibi hareketlerin getirmiş olduğu sosyal değişimler, diğer yandan şirketlerin yeniden yapılanması, sosyal bakımdan kabul edilebilir davranış kavramlarını açık bir şekilde değiştirmiştir. Üstelik şirketlerin küreselleşme doğrultusunda ilerleme kaydetmeleri ile çalışanların ulusal ve yerel kültür farklılıklarının tanınması ve bunların benimsenmesi yönündeki baskıları giderek artış göstermektedir.

Kaynak: Özutku ve Cevrioğlu, 2005.

ETİK DAVRANIŞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Her sosyal olgu gibi etik davranış da etkileyen birtakım faktörler söz konusudur. Bu faktörlerin etki alanları ve etki düzeyleri koşulsal farklılıklar doğrultusunda değişiklik arz etmekle birlikte, hepsi etik davranış üzerinde önemli bir etki potansiyeline sahiptir. Etik davranış etkileyen söz konusu faktörleri ilgili literatürde yer alan bilgiler kapsamında aşağıdaki başlıklar altında ele almak mümkündür.

Kültür



Bir toplumun etik anlayışı o toplumun kültürel alt yapısından ayrı düşünülemez.

Latince ekin, tarım manasını taşıyan cultura sözcüğünden gelmekte olan kültür (Başaran, 2000), *bir grubu diğerinden ayıran değerler ve normlar toplamıdır* (Bellingham, 2003). *Toplum, insan, kültürel içerik ve öğrenme gibi dört temel parametre arasındaki karşılıklı ilişki sonucunda oluşmakta*, bunlar arasındaki karşılıklı ilişki sebebiyle, toplumda müşterek davranış kalıplarını içermektedir (Güney, 2012) Kişilerin davranışlarının ahlaki ve etik kurallara uygunluğu, büyük oranda, mensubu oldukları toplumun *kültürüne, değerlerine, ilke ve normlarına* bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu anlamda kültür kişilerin ahlaki tercihleri, dolayısıyla etik anlayışları ile doğrudan ve birinci dereceden alakalıdır (Ateş ve Oral, 2003). *Kültürü meydana getiren yapı taşları aynı zamanda etik kurallar beslemekte, toplumların duygu ve düşüncelerinde, iyi ve kötü yargılarının oluşumunda somut bir yansıma olarak ortaya çıkmaktadır* (Gül ve Gökçe, 2008). Bu nedenle bir toplumun çeşitli konulara ilişkin etik anlayışlarını öğrenebilmek için öncelikle o toplumun kültürel alt yapısını ve kültürel değerlerini bilmek gerekmektedir.

Değerler



Değerler, nelerin *iyi, doğru, güzel* yahut nelerin *kötü, yanlış, çirkin* olduğunu göstermek suretiyle üyelerin davranışlarını yönlendirmektedir.

Değerler, bir toplumun ya da grubun varlığını, bütünlüğünü ve işleyişini sürdürebilmek için çoğunluk tarafından doğrulukları ve gereklilikleri onaylanan ve çoğunluğun müşterek amaç, düşünce ve menfaatlerini ifade eden genelleştirilmiş, temel, ahlaki öğretiler veya inançlardır (Güney, 2012). Nelerin *iyi, doğru, güzel* yahut nelerin *kötü, yanlış, çirkin* olduğunu göstermek suretiyle üyelerin davranışlarını yönlendirmektedir (Başaran, 2000). *Kolay bir biçimde erişilmesi olanaklı olanı değil, erişilme isteği duyulan hedefi temsil etmektedir* (Doğan, 2007). Toplumun bütün davranışsal olgularının içerisinde örtük şekilde varlığını devam ettirmekte (Yakut, 2012), bireylerin neyi önemsediklerini göstermektedir (Uzunçarşılı ve ark., 2000). Düşünce, tutum ve davranışlarda birer kıtas olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal hayatın vazgeçilmez bir unsurunu teşkil etmektedir (Yüksel, 2002). *Kişilerin etik algılarında ve etik yaklaşımlarında temel belirleyiciler arasında yer almakta, beğenilen, ulaşılma arzusu duyulan, öykünülen tavır ve davranışların neler olduğuna dair düşünce kalıpları sunmaktadır.*

İnançlar



Toplumda bireyler bir konuya ilişkin birbirlerinden farklı inançlara sahip olabilirler. Bu durum, onların davranış tarzlarına da yansır ve davranışlarını farklılaştırır.

İnanç, bir düşünceyi, öneriyi ya da varsayımı doğru kabul edip ona bağlanmadır. Toplumun üyeleri tarafından benimsendiğinde, yayılmakta ve töresel değer hâlini almaktadır (Başaran, 2000). *Daha çok doğru ve yanlış ayırımına ilişkin kıtaslar olup* (Doğan, 2007), *isteneni değil, kesinliğe dönük bilgilerle ilgili oldukları için görece kesin hedefleri işaret etmektedirler* (Doğan, 2007). Bireylerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşma konusu yapılması, kişinin aklını karıştırmaktadır (Uzunçarşılı ve ark., 2000). *İnançları üç türe ayırarak incelemek mümkündür.* Bunlar (Başaran, 2000):



Norm kelimesi, kural, ölçü anlamındadır ve düzgü sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır.



Normların yaptırım güçleri bulunmakta, normlara aykırı davranış çeşitli cezalarla karşılık bulmaktadır.



İş etiğinde baskın söylev, yönetimindir.

1. Ussal inanç: Bir konu hakkında bilimsel bilgilere dayalı olarak geliştirilen birden çok görüş olduğunda, insanın, bunların içerisinde mantığına uygun olanı seçmesi ve buna inanmasıdır. **2. Duygusal inanç:** Bir konu hakkında birden çok görüş olması durumunda, bunların kökeninde bilimsel bilgidan ziyade söylenti, bilinti bulunduğu, kişinin doğruluğuna bakmaksızın, beğendiği birini tercih edip buna inanmasıdır. **3. Sezgisel inanç:** İnsanın kimi zaman karşısında tercih edeceği görüşler olmadan, sezgisiyle oluşturduğu bir görüşe ya da uğur getireceğini düşündüğü bir nesneye inanması ve bağlanmasıdır. Etik değerlerin toplumda yerleşebilmesi için hangi tür inanç olursa olsun, mutlaka bir inançsal temele sahip olması ve birbirleriyle tutarlılık arz etmesi gerekmektedir.

Normlar

Latince marangoz gönyesi anlamına gelen norma sözcüğünden türetilen norm (düstur) kelimesi, kural, ölçü anlamındadır ve düzgü sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır (Başaran, 2000). Kavram olarak ise, belli bir kültürde, kabul edilmiş, geleneksel olan, olması beklenen ve desteklenen standartları veya davranışları ifade etmektedir (Bellingham, 2003). Normların yaptırım güçleri bulunmakta, kişiler normlara aykırı davranış sergilediklerinde çeşitli cezalarla karşılaşmaktadırlar (Güney, 2012). Topluluğun devamlılığını ve varlığını sürdürmesini kolaylaştırmak, davranışları basitleştirmek, üyelerin kendilerini mahcup edecek durumlardan kaçınmalarına yardımcı olmak ve topluluğun temel değerlerini ifade etmelerine ve başka gruplardan ayrılan yanlarını bilmelerine katkı sağlamak şeklinde sıralanabilecek amaçlara hizmet etmektedirler (Özkalp ve Kirel, 2010; Kutanis, 2006). Sahip oldukları bu amaçlar itibarıyla etik ilkelerin meydana gelmesinde ya da etik kararların alınmasında tamamlayıcı öge olarak ortaya çıkmaktadırlar (Gül ve Gökçe, 2008). Bireyleri toplumsal kabuller doğrultusunda yönlendirici, aykırı davranışlar için ise caydırıcı bir işlev üstlenerek etik değerlerin yerleşip gelişmesine katkı sağlamaktadırlar.

KURUMSAL YÖNETİM ETİĞİ

İş Etiği

Kurumlar insanların istekleri yönünde ve onların beklentilerini karşılayacak şekilde karar vermek ve hareket etmek için tasarlanmışlardır (Brown, 2005). *Artık bilançoları, karları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarı, dürüstlüğü, temizliği, hassasiyeti, yardımseverliği ile ilgili imajları-görüntüleriyle değerlendirilir olmuştur* (Berkman, 2007). Olumlu bir biçimde değerlendirilebilmeleri için belirli standartlar çerçevesinde hareket etmeli, iş hayatının evrensel değerleri olan iş etiği, kalite ve mükemmellik (Özkalp ve Kirel, 2010) gibi kendisini ilkeli ve saygın bir kurum hâline getirecek değerleri rehber edinmelidirler.



İş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden prensipler ve ilkeler toplamıdır.

Anlaşmaları bozmak, insanlara adil davranmamak, yalan söylemek, hakından fazlasını almak hayatın diğer durumlarında olduğu gibi iş hayatında da yanlış olduğundan (Smith ve Drudy, 2009), bu tip davranışlardan ve onların yozlaştırıcı etkisinden uzak durmalı, kurtulma adına elinden gelen gayreti sarf etmelidirler. Bu da ancak her alanda sergilenecek etik yaklaşımla mümkündür.

Kavram olarak alındığında “iş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden prensipler ve ilkeler toplamıdır. Bu ilke ve prensipler, kaynağını toplumda kabul gören etik ilkelerden almaktadır” (Özsoy, 2013). Bu nedenle iş etiğinde üzerinde durulacak en önemli hususlardan birini kurumlarda kişisel etik davranışlar meydana getirmekte, kişilerin etik davranışlarının irdelenmesi, iş etiğini belirlemede önemli bir etmen teşkil etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010). Bunun yanı sıra, kurumun kendi doğasına ve faaliyet alanına uygun sırasıyla yerel, bölgesel, ulusal ve küresel değer yargılarını dikkate alan bir bakış açısıyla hazırlanmış kurumsal kaidelerin, etik ilke ve standartların oluşturulması, düzenlenmesi ve belirli dönemlerde gereklilik arz etmesi hâlinde revize edilerek yenilenmesi de iş etiğinin gereklerindendir. *“Her kurumun faaliyet alanı ve konusu birbirinden farklılık arz ettiği için, etiksel kurallar saptanırken, kurum bir bütün olarak değerlendirilmeli”* (Tengilimoğlu ve ark., 2009), etik değerler, kişisel sorumluluğun yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluğu geliştirmeyi de amaçlamalıdır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). *Etik davranışların geliştirilmesi, ahlaki standartlar konulması başarıya engel teşkil eden veya tehdit oluşturan bir konu olarak değil, çalışma yöntemlerini iyileştirecek bir fırsat olarak değerlendirilmelidir* (Özkalp ve Kirel, 2010).

Sorumluluk duyarlılığı bulunan, etik anlayışın egemen olduğu kurumlar, başkalarına ve topluma zarar vermeden kâr sağlamayı amaç edinmektedirler. Dinamik bir çalışma ortamında kurum çalışanlarına dürüstlüğü, adaletli olmayı, başkalarının hak ve hukukuna saygıyla yaklaşmayı, güven vermeyi ve güvenilir olmayı hedefleyen kurumlarda, etik ilkelerin önemli bir kılavuz olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü *kurumlar etik ilkeler vasıtasıyla bütün paydaşlarına bu konudaki kararlılığını gösterecek ve kurumsal manada etik anlayışın egemen olmasını temin edebileceklerdir.* Etik ilkeler istikametinde adaletli davranılan, dinlenen ve önemsenen müşteriler de kurum adına daha verimli neticeler alınmasını sağlayabileceklerdir (Doğan ve Karataş, 2012). İş etiğinde baskın söylev yönetimin olup (Vestraeten, 2009), kurumlarda etik ilke ve kuralların hayata geçirilmesi (etik bir iklimin tesis edilmesi) belirsizliği azaltarak çalışanlara güvenli bir ortam oluşturmak suretiyle, kurumsal güvenin yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutları üzerinde olumlu etkilere yol açmaktadır (Büte, 2011). Böylece *kurumsal sosyal sorumluluk bilinci içerisinde, etik bir anlayışla hem iç hem de dış hedef kitlelere yaklaşım sergilenmesi kuruma paha biçilemez yararlar sağlamakta, kurumu toplum gözünde ve rakipleri karşısında çok ayrı, istediği bir noktaya taşımaktadır.*



Örnek

•Esasında iş dünyasında ahlak (etik), Türk milletinin çok da uzak olmadığı bir kavramdır. Ahi teşkilatlarının kendisine has usta-çırak ilişkisinde yalnızca bir meslek öğretilmekle kalınmaz, bunun yanı sıra çok kapsamlı ve sıkı kurallarla bezeli bir yaşayış ve davranış tarzı da öğretilirdi. Ahlak (etik), meslekten ve diğer tüm kaygılardan önce gelirdi. Zaman içerisinde, bu örgütsel yapılarda da hak edenle hak etmeyenler, ahlaklıyla ahaksızlar, alinteriyle rüşvet birbirine karıştı ve sistem çöktü. Günümüzde dünyada ve Türkiye’de yeniden yolsuzluklardan arındırılmış bir yönetim, üretim ve paylaşım sisteminin hayali kurulmaktadır. Bu perspektiften değerlendirildiğinde öğrenci, öğretim üyesi, işçi, siyasetçi, minibüs şoförü, trıncı, emniyet teşkilatı ve aklınıza gelen her birim ve kişi sahip olduğu sorumlulukların bilincini taşımadığında ahlaki bir problemle karşı karşıya olduğunu bilmek mecburiyetindedir. Kurumlar, çalışanlar ve elbette kurum yöneticileri için de aynı şey geçerlidir.

Kaynak: Coşkun, 2006.

Yönetim Etiği

Bir kurum, üretim için kurulmaktadır. *Yönetim, üretimin niteliğini ve niceliğini yükseltmekle görevli olup kurumun varlığını devam ettirmek ve etkin hâle gelmesini sağlamak için tüm yolları denemekte ve gerekenleri yapmaktadır* (Başaran, 2000). Bu doğrultuda yöneticiler yıllarca kararlarını kurumsal amaçları başarmayı temin edecek şekilde vermişler, ancak kanunlara da aykırı düşmemeye çaba göstermişlerdir. Hatta bazıları kanunlardaki boşluklardan faydalanarak kurumlarının hayatta kalmasını sağlamak, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmek ve ortalamanın üzerinde getiri temini için kişisel değer yargıları ile inançlarını da göz ardı edecek davranışlar sergilemiştir (Ülgen ve Mirze, 2010). Son dönemlerde bu durum büyük oranda değişime uğramış, *toplumlarda etik manada oluşan duyarlılık ve yoğun ilgi sebebiyle ortaya çıkan beklentiler, özel ve kamu kurumlarını etik bir düşünce ve yönetim anlayışına sahip olmaları noktasında zorlamıştır* (Kılavuz, 2002). Böylece etiğin toplumun diğer alanlarında olduğu gibi yönetim alanına da çok boyutlu yansımaları beraberinde getirerek yönetim etiği kavramını ortaya çıkarmıştır.

Kurumlarda etiği, müşterek karar alma sürecinde değerlerin yansıtılma kapasitesi olarak tanımlamak mümkündür. Etik aynı zamanda çeşitli gruplara etki eden bu değer ve kararların nasıl tanımlanacağını ve yöneticilerin kurum yönetiminde bu yükümlülükleri nasıl hayata geçireceklerini gösteren bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2010). *Yönetimsel etik ise, insan ilişkilerinin temelinde var olan değerlerin bir kurum içerisinde, o kurum tarafından tespit edilmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış hâlidir* (Kaplan, 2009).



Yönetim etiği, insan ilişkilerinin temelinde bulunan değerlerin bir kurum içerisinde, o kurum tarafından tespit edilmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış hâlidir.



Toplumun etik duyarlılığı, yönetim etiğine de yansır.



Etik bir yapı kurumlara uzun dönemde yarar sağlamaktadır. Öğrenilen ve içselleşen etik ilkeler çalışanların farklı olaylarda benzer davranışı sergilemelerini sağlayacaktır.



Örnek

- Etik kavramının tarihsel süreç içerisinde önceleri daha çok siyaset düşüncesiyle neredeyse iç içe işlenmekte olduğunu, dolayısıyla yönetici kişilerin ahlakı ile ilgilenmekte olduğunu, bunun ise aynı zamanda yönetilenlerin de ahlaki yapılarıyla ilişkili olabileceğinin üzerinde durulduğunu gözlemlemekteyiz. Yakın döneme dek yayımlanan kitaplarda siyasete ilişkin ifadelerin esasında temelde büyük oranda ahlaki tavsiyelere dayanması ilgi çekicidir. Bu hem Sokrates, Platon, Aristo yollu kadim Yunan geleneğinde, hem Yusuf Has Hacı, Nizamü'l Mülk, Kınalızade Ali Efendi gibi bize ait olan geçmişte, hem de Machiavelli, Kant gibi daha yakın dönem Avrupalı önde gelen düşünürler tarafından da hayli benzer şekilde bu yönde işlenmiştir. Örneğin Platon on kitaptan meydana gelen meşhur "Devlet"inde ilk iki kitabın hemen hemen tümünü "doğruluk nedir" araştırılması işine ayırmıştır. Esasen kitap bütün olarak da doğru ve iyinin arayışı içerisindeki tartışmalar şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Kaynak: Ateş ve Oral, 2003.

Etik bir yapı uzun dönemde kurumlar için yarar sağlayan bir kavramdır.

Çalışanların yöneticiye duyduğu güveni, kuruma olan sadakatlerini artırırken işten ayrılma niyetlerini de azaltmaktadır (Aksoy, 2013). Etiksel değerlerin iş ahlakı ve performans açısından önemini bilen yönetimler kurum yararına olacağından dolayı etiği savunmaktadırlar (Rossouw, 2011). Etiğin yönetim sürecinde üstlenmiş olduğu bu rol onun elde etmeyi amaçladığı iyi, güzel ve doğruyu yakalama isteğinin gerekli kıldığı bazı kalıpları içerecektir. *Öğrenilen ve içselleşen etik ilkeler kurum çalışanlarını farklı olaylar karşısında aynı davranış tarzını sergileme niteliğinin içerisine itecektir* (Gül ve Gökçe, 2008).

Toplum nazarında bir kurumun saygınlığı ve başarısı o kurumu nasıl insanların yönettiği ve orada nasıl çalışanların görev ifa ettiğiyle ilişkili olduğundan kurumda doğruluğu, eşitliği, adaleti, dürüstlüğü yaşanılır olgular olarak yönetimin işlem ve eylemlerinde görmek (Sezgül, 2010) kurumu ayrı bir konuma taşıyacak, hedef kitleleri gözünde kurumsal vatandaşlık algısını meydana getirecektir.

Yönetim etiğinin tüm bu yararları sağlayabilmesi için ise *yöneticilerin karar verirken farklı değerler kullandıkları ve karar vermenin bir miktar cesaret istediği unutulmamalı* (Langlois, 2011), *yöneticiler, kurumda iş ahlakının tesis edilmesi noktasında kararlı ve inançlı olmalıdır* (Tutar ve Erdönmez, 2008). Etik konusunu içselleştirebilmeleri için çalışanlara kurumsal etiğin kuruluş safhasındaki yeri, önemi ve yöneticilerin bu konuya ilişkin ciddiyet ve kararlılığı gösterilerek (Gül ve Gökçe, 2008) *çalışanlar ikna ve motive edilmelidir*. Ayrıca, etiksel davranışların kurumda yerleşmesini isteyen yöneticiler *kural, politika ve standartlarını saptamalı* (Özkalp ve Kirel, 2010), bu doğrultuda *sergileyecekleri hareketler hem ekonomik başarılarla ulaşmalı hem de toplumsal beklentilerle örtüşmelidir* (Öztürk, 1999). Tüm bunlar kurumun bütünsel varlığı düşünülerek gerçekleştirildiğinde, toplam yararın gözetildiği bir yaklaşımla, ilgili tüm kesimlerin katkısı sağlanarak hayata geçirildiğinde, bütüne yayılan ve tüm kesimleri büyük oranda tatmin eden bir özellik arz edecektir.

LİDERDEN BEKLENEN ETİK DAVRANIŞLAR

Bir bireyin sergilemiş olduğu davranışın etik olma durumu, o bireyin toplumsal düzlemdeki etki alanı ve etki düzeyi ile doğru orantılı bir öneme sahiptir. Toplumsal alandaki etki alanı ve etki düzeyi ise etkileşim içerisine girilen bireylerin sayısı ve onlar üzerindeki yaptırım gücü ile birebir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda, *etki alanının ve etki düzeyinin genişliği nedeniyle liderin sergilemiş olduğu davranışların etik olup olmaması toplumsal yapılar için ayrı bir anlam ifade etmekte*, liderlerden birtakım etik davranışlar beklenmektedir. Söz konusu etik davranışları ilgili literatürde yer alan bilgiler kapsamında aşağıdaki başlıklar altında ele almak mümkündür.

Adalet



Aristoteles'e göre (2005) adalet erdeminin bir parçası değil, bütünüdür; karşıtı olan adaletsizlik ise kötülüğün bir parçası değil, bütünüdür.

Eşit toplumsal şartlar ve imkânlar içerisinde bütün insanların özgür biçimde ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplulukta bireylerin yaratıcı olarak iş yapabilmesini, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmış olmasını, kişinin erdemlerinin toplum ve toplumun bütün üyeleri tarafından güvence altına alınmış olmasını öngören etik ve hukuk ilkesidir (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012). Kısaca, her hak sahibinin hakkının gözetilmesi olarak tanımlamak da mümkündür (Erdemir, 2013). Bireylerin kuralları doğru, dürüst ve eşit uygulamasını gerektirmekte (Langton ve Robbins, 2006), ödülleri, imtiyazların ve sorumlulukların dağıtımında ayırım yapılmamasını öngörmektedir. Adalet dağıtımı, katkısı en fazla olan ve amacını gerçekleştirenleri, daha az katkı yapanlara göre olabildiğince ve uygun oranda ödüllendirmeye

ilişkilendirilmektedir (Smith ve Drudy, 2009). *Liderin adaletli olması için insanların eşitlik beklentisini, her daim adaletin yerini bulacağı hissini karşılaması gerekmektedir.* Lider, performans değerlendirmesi, kurumda işlerin dağıtımı, görevlendirmeler, ödüllendirme vb. gibi şeylerin hayata geçirilmesinde adaletli davranmak mecburiyetindedir. Aksi takdirde inandırıcılığını ve güvenilirliğini yitirmekte (Yılmaz, 2005), başında bulunduğu sosyal yapı *nezdinde adalet duygusunun tatmin olmamasından ötürü meşruluğunu zedelemektedir.*



Dürüstlük, doğruluk, sözünde durma gibi kavramlar kişiler arasında güven inşa eden en önemli ahlaki erdemlerdir.



Örnek

- Bir çalışan kendisine adaletli muamele edilmediğini ve çalışanlardan bazılarının kayırdığını hissediyorsa, o kurumda etik kodlar ve uygulamalar çok iyi yerleşmiş olsa dahi etik davranışın içselleştirilmediği düşünülebilir. Dolayısıyla algılanan örgütsel adaletsizlik, çalışanın kurumuna yönelik etik algılamasına da kendi iş doyumuna da olumsuz biçimde etkide bulunabilir.

Kaynak: Kandemir, 2012.

Dürüstlük

Dürüstlük, doğruluk, sözünde durma gibi kavramlar kişiler arasında güven inşa eden en önemli ahlaki erdemlerdir. *Bireyler arasındaki sözleşmelerin tümü yazılı yahut sözlü olarak gerçekleştirilmemekte, her sözleşmenin yazıya ya da söze dökülmeyen maddeleri bulunmaktadır. Bazen psikolojik sözleşmeler olarak da isimlendirilen bu maddeler o denli yaygın kabullerdir ki çoğu, insanlığın ortak kültür mirası hâlini almış kültürel değerlerdir. İşte, dürüstlük bahsi geçen bu değerlere uygun davranış sergilemektir* (Erdemir, 2013). Hangi tür ilişkide olursa olsun geleceğe dönük bir taahhüt niteliği taşıdığı için önemli bir imkân sağlamakta, “diğer insanlarla olan ilişkilerde doğru olmayı ve içtenliği gerektirmektedir” (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012; Yıldırım, 2010). Yönetimde yalan çoğunlukla güvensizlikten ve korkudan kaynaklandığından, yönetsel kademede bulunanların yalandan uzak durarak, dürüstlükleri hususunda astlarına ve üstlerine tam bir güven telkin etme mecburiyetleri bulunmaktadır (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012).

Bu durum lider için çok daha elzemdir. *Lider ilişkilerinde ne denli dürüst olursa, ikiyüzlülükten de o denli uzaklaşmış olmakta, dürüstlük güvene dayalı ilişkilerin ilk basamağını teşkil ettiğinden* (Yılmaz, 2005) *lideri diğer bireyler gözünde güven veren bir konuma taşımaktadır.* Kendisine güvenilen bir lider atacağı adımlarda, yapacağı icraatlarda çok büyük bir gücü elinde bulundurmakta, daha rahat hareket edebilme imkânına sahip olmaktadır.



Örnek

- Tüm toplumsal yaşam alanlarının yarış ve başarıya endekslendiği bir toplum yapılanmasında insanın önemli meziyetlerinden biri olan dürüstlüğü gerektiği gibi gerçekleştirilebilmesi o kadar da kolay değildir. Bu yüzden çoğu zaman, bizi biz yapacak, ismimizi “hoş bir sada” olarak bırakacak yaşanmış hikâyelerde ve örnek davranış modellerinde geçen ifadeleri hayatımıza adapte etmeye ve onları içselleştirmeye gayret ederiz.

Kaynak: Sam, 2010.

Tarafsızlık



Sergilenen davranışın tarafsız olup olmaması, konuya verdikleri önem doğrultusunda bireyleri etkilemekte, onlar tarafından dikkate alınmakta ya da alınmamaktadır.

Bireyin kişileri veya nesneleri olduğu gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi istek ve korkuları ile oluşturmuş olduğu görüntüden ayırt edebilmesidir (Çavuşoğlu, 2014; Yıldırım, 2010; Erol, 2012). Tarafsızlığı, ahlaki olarak herhangi bir tarafı tutmama manasında, kişisel menfaatlerin karşısı olarak değerlendirmek mümkündür (Öztürk, 1999). *Hissi davranarak bir tarafı ya da kesimi kayırmaktan ziyade, yapılacak tercihlerde ve atılacak adımlarda belli başlı kriterler doğrultusunda bütün herkese eşit mesafede olmayı gerektirmektedir.* Bu, özellikle yönetsel kademede görev yapanlar için son derece önemlidir. “Yönetsel kademede bulunanlar, vatandaşlarla ve çalışanlarla ilişkilerinde tarafsız şekilde davranmak ve hizmet sunmak mecburiyetindedir. Bilhassa siyasal tarafsızlık, yönetsel kademedekilerin en önemli yükümlülüklerindendir” (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012). Bu kademelerde görev yapan kişilerin astlarına karşı taraflı davranışlar sergilemesi, çalışanların üstlerine karşı kapalı bir tavır içerisine girmelerine ve daha da önemlisi çalışanların adalet ve güven duygularının yara almasına sebebiyet vermektedir (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012). *Liderden beklenen, bu anlamda, kendi menfaatleri doğrultusunda davranışlarına yön vermekten ziyade, mevcut yapıyı ve bu yapının dinamiklerini göz önünde bulundurarak bütün bireylere olması gereken şekilde muamele etmesi, uzun soluklu ve tatminkâr bir ortam oluşturacak, tarafsız nitelik taşıyan eylem ve işlemleri hayata geçirmesidir.*



Örnek

- Herhangi bir toplumda, kurumda ya da grupta taraftar davranışlar sergilenmesi, çıkarları korunan bireyleri rahatsız etmezken haklarının yendiğini düşünen bireyleri son derece rahatsız edecektir. Ancak şu da bir gerçektir ki böyle bir yapıda haksız bir şekilde çıkarları korunan bireylerin bir gün haklarının gasp edildiği ve mağduriyetlerin yaşandığı dönem tecrübe edilebilecektir. İşte o zaman aynı durum onlar için de son derece rahatsız edici olacak, önceleri savundukları, arkalarında durdukları yapı ve davranış tarzları onlar tarafından da şiddetle eleştirilecektir.

Sorumluluk



Sorumluluk, kişinin gerek bireysel gerekse de astlarının tutum ve eylemleri konusundaki hesap verme yükümlülüğünü ifade etmektedir.

Kişisel ve sosyal yönlerden değerlendirilmesi gereken (Torlak, 2013), bireysel yükümlülüğe, mesleki yeterliliğe ve görev duygusuna ilişkin bir kavramdır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011). *Kişinin kendisinin veya emrinde bulunanların tutum ve davranışları hususunda bağlı olduğu kişilere hesap verme sürecini anlatmaktadır* (Güney, 2012). *İki türü söz konusudur. Bunlardan birincisi üstlere hesap vermeyi kapsayan “sorumlu olma”, ikincisi ise bir işi yerine getirmeyi üstlenmek manasını taşıyan “sorumluk alma”dır.* Temelini, yetkiyi kullanma zorunluluğu oluşturmakta, mesleki ve etik ölçülere riayet etmeyi gerekli kıldığı kadar bu ölçülerin oluşturulmasını da gerektirmektedir (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012). Bu yönüyle de yönetim ve liderlik açısından büyük önem taşımaktadır. *Liderlik ve yönetim sürecinde her şeyin temelinde sorumluluk bilinci bulunduğundan, sorumluluk bilincine sahip insanları yönetmek veya ikna etmek hayli kolay olmaktadır.* Sorumsuz kişiler sürekli başkalarının ikaz edilen kimselerken, sorumlu insanlar, yapılması gerekenleri zamanında yerine getirebilmek için birilerinin uyarısına ihtiyaç duymadan kendiliğinden harekete geçebilen bireylerdir (Güney, 2012). Bu bağlamda *öncelikle liderin kendisinin yüksek bir sorumluluk bilinci içerisinde hareket ettiği, daha sonra da diğer bireylerin sorumluluk duygusu taşıyarak davranış sergilediği bir yapıda etkinlik düzeyi artmakta, emir ve kararları destekleyici, onlara katkı sağlayıcı eylem ve işlemler hayata geçirilmektedir.*



Örnek

•Bütün eylem ve işlemlerini taraflarının menfaatlerine zarar vermeden gerçekleştiren bir kurumun, sorumluluk bilinci içerisinde hareket ettiği ifade edilebilir. Sorumluluk duygusunu içselleştirebilen sosyal duyarlılığı bulunan bir kurum; çalışanları, müşterileri ve tedarikçileriyle karşılıklı güven esasına dayalı iyi ilişkiler geliştirebilecek, sürdürülebilirliğini başarılı biçimde gerçekleştirebilecektir.

Kaynak: Doğan ve Karataş, 2012.

İnsan Haklarına Saygı

İnsan hakları, insanın insan olmasından ötürü sahip olduğu, dokunulamaz, devredilemez ve vazgeçilemez nitelik taşıyan, kişiliğe bağlı haklardır (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012). Kişilerin doğuştan getirdiği bu haklara ırk, dil, din, mezhep vb. ayrımı gözetilmeksizin saygı gösterilmelidir. Bu, insan olmanın ve insanca yaşamının bir gereğidir. *“Her insan bir değerdir ve kendine özgü üstün ve farklı yönlere sahiptir”* (Güney, 2012). Bu, her durumda, her ortamda, tüm insanlar için geçerlidir. İnsan haklarının iyi bir biçimde anlaşılması ve kişilerin haklarına saygılı olunması, yöneticinin etik değerleri arasında öncelikle bulunması gereken ögedir (Çavuşoğlu, 2014; Erol, 2012). Bu sebeple *etik yönden doğru bir karar, söz konusu karardan etkilenecek bireylerin haklarını muhafaza etmeyi sürdüren karardır* (Ülgen ve Mirze, 2010). *Liderler bunu göz ardı etmemeli, takipçileri-*



İnsan, insan olmasından ötürü bazı haklara sahiptir. Doğuştan getirilen bu haklara ırk, dil, din, mezhep vb. ayrımı gözetilmeksizin saygı gösterilmelidir.

birer değer olarak algılmalı ve onlara karşı sergileyecekleri yaklaşım biçimlerinin temelinde insani değerler yer almalıdır. Aksi davranış tarzları, grup, kurum ve topluma yapacakları liderlikte başarısızlıklar yaşamalarını kaçınılmaz hâle getirecek (Güney, 2012), yönetsel empatinin sağlıklı kurularak yönetilen kesimlerin lider tarafından anlaşılabilmesini büyük oranda güçleştirecektir.



Örnek

- İnsan haklarının üç aşamadan geçtiği ifade edilmektedir. Bu aşamalardan ilkinde Fransız İhtilali'nin getirmiş olduğu klasik haklar vardır. İkinci aşamada, II. Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen fırsat eşitliği, refah yaygınlaştırıcı, sosyal haklar denilen haklar söz konusudur. Üçüncü aşamada ise, şimdi oluşan çevre hakkı, kentli hakları gibi haklar bulunmaktadır.

Kaynak: Tekeli, 1995.

Hoşgörü



Hoşgörü, diyalogun temel koşullarından olup pozitif bir ortamın oluşmasında önemli bir işlev görmektedir.

Hoşgörü kavramı genel hatlarıyla gerek örgütlü gerekse örgütsüz olarak bir arada bulunan *bireylerin, birbirlerini kendi farklılıkları içerisinde tanımalarını, kabullenmelerini, belli müsamaha sınırları içinde birbirlerine katlanmalarını, birbirlerinin farklılıklarını haktanır bir anlayışla onaylamalarını, birbirlerine fikirlerini dikte ettirmeden saygılı bir biçimde iletmelerini ifade etmektedir* (Sam, 2010). Kişinin karşısındaki bireyle etkileşime girerken, duygudaşlık içerisinde olması, etkileşim konusunda onun algılarını tanımaya gayret etmesi, böylelikle ona tepkide bulunması ve belirli sınırlar dâhilinde kusurluluk hakkı tanınması (Çavuşoğlu, 2014) esasına dayanmaktadır. *Diyalogun temel koşullarından olup pozitif bir ortamın oluşmasında önemli bir işlev görmektedir. Kişiler arası ilişkileri, yanlış anlamalardan, ön yargılardan, kalıplaşmış düşüncelerden kurtarmakta, olası sürtüşme ve çatışmaların önüne geçmektedir.* Liderin, diğer insanlardan daha fazla hoşgörü göstermesi, daha müsamahakâr davranması beklenmektedir. Yapacağı eylem ve işlemlerden elde edilecek sonuçlar başında bulunduğu tüm yapıyı etkileyeceğinden, hoşgörüyü elden bırakmaması ve sebepsiz, yıkıcı gerginliklerden uzak durması etik davranışın gereği olarak görülmektedir. *Liderin sahip olduğu öz güvenle de birebir ilişkili olan bu kavram, takipçileri ile olumlu ve istenir ilişkiler geliştirilmesinin de ön koşulu durumundadır.*



Örnek

- Bir bireyin başka bir bireye ya da bireylere karşı hoşgörülü davranabilmesi için sabırlı bir karaktere sahip olması gerekir. İnsanlara sabredemeyen bir bireyden hoşgörülü davranmasını beklemek çok da olası değildir. Hoşgörüsüz davranışlar ise belirli bir süre sonra kişiler arasındaki ilişkilerin düzeyini düşürebilmekte, bireylerin birbirleriyle yüzgöz olmalarını beraberinde getirebilmektedir.

ETİK DAVRANIŞIN EKİP ÇALIŞMASINDAKİ ÖNEMİ



Ekip, müşterek amaç uğruna bir araya gelerek birbirlerini destekleyen az sayıda insandan oluşmaktadır.

Ekip, amaç birliğini, iş birliğini ve bazıları için bir eşitlik ölçüsünü ima eden (Luecke, 2010), etkinliğe katılanların geri planında bulunup onlara destek veren tüm bireyleri içeren “esnek” bir kavramdır (Baltaş, 2002). Yetenekleri birbirini destekleyen az sayıda insandan meydana gelmekte, her birey kendini müşterek amacın başarılmasına adanmakta ve herkes bu amaç için kendisini kişisel olarak sorumlu tutmaktadır (Luecke, 2010). Önemli faaliyetlerin hepsi de ekip üyelerince yerine getirildiğinden (Luecke, 2010), başarı veya başarısızlık, tüm ekibe aidiyet teşkil etmektedir. Başarıyı ön planda sergileyen kişilerle beraber, onlara geri planda destek sağlayan herkesi kapsamı içerisine almakta, başarıların hep beraber kutlandığı, başarısızlıktan birlikte ders alındığı bir ortam meydana getirmektedir (Baltaş, 2002). Sağlıklı ve sorunsuz bir biçimde işleyebilmesi için ekip üyelerinin yetki ve sorumluluklarının bilincinde olduğu, birbirine karşı iyi niyet esasına dayanan hoşgörülü yaklaşımlar sergilediği ve tüm bunları teşvik edici liderlik uygulamalarının hayata geçirildiği bir yapıyı gerekli kılmaktadır. Bu da ancak etik kaygılar taşıyan bir bakış açısı ve bu bağlamda sergilenecek etik davranış tarzlarıyla mümkündür.



Ekip içerisinde başarı ve başarısızlıklar ortakça bölüşülmektedir.

Etik gerek kelime anlamı, gerekse olgusal karşılığı açısından “birlikte yaşama”nın nasıl bir şey olduğunu, bunun ne gibi kurallarının bulunduğunu/bulunabileceğini araştırmakta olan bir alandır (Saygın, 2010) ve ekip çalışmasında hayati nitelikte önem arz etmektedir. *Bir ekibin gerçek kalbi ve motoru olan üyelerin (Luecke, 2010, ekipsel bütünlüğü temin edecek koordinasyonu sağlamalarına, ekip ruhu kazanmalarına azımsanamayacak katkılarda bulunacaktır. Etik ilkelerin ve standartların net bir biçimde, işlevselliği de göz önünde bulundurularak oluşturulması, ekip içerisindeki her bir bireyin görev, yetki ve sorumluluk dengesi içerisinde, birbirlerinin haklarını gasp etmeden, birbirlerine zarar vermeden, birbirlerini bütünüleyici ve ikame edici bir yapı tesis edecektir. Bu yapı içerisinde elbette yer yer etik dışı davranışlar gerçekleşebilecek ancak bu eylemlerin hakkaniyet sınırları içerisinde, tüm üyeleri tatmin edecek şekilde cezasız kalmaması bu tip davranış tekrarlarının önüne geçecektir.*

Ayrıca *etik ilke ve standartlar, ekip içerisinde yer alan bireylerin faaliyetleri yerine getirirken tatmin düzeylerini yükseltici bir etki yaparken ortaya konan ürün ya da hizmetin verimliliğini ve kalitesini de artıracaktır.*

Etik ilke ve standartlara gerekli hassasiyetin gösterilmemesi ise kişisel çıkarlara ve art niyetli davranışlara kapı aralayacaktır. Kişisel çıkarların genel çıkarların önünde tutulmaya başlaması ve art niyetli davranışlarda meydana gelen artış, ekip çalışması için son derece tehlikelidir. Bu tip etik dışı anlayış ve uygulamalar, herkesin ayrı bir fonksiyon icra ettiği, birbirine katkı yaparak, birbirini tamamlayarak işlerin üstesinden geldiği bir yapıda sistemin temellerini sarsacaktır. Ekip içerisinde bulunan bireylerin bu bağlamda birbirlerinden olumsuz olarak etkilenmeleri domino etkisi meydana getireceğinden etik dışı uygulamalarda giderek daha fazla artış yaşanması, bir sarmal oluşması kaçınılmaz olacaktır.



İyi bir liderin, hem kişisel olarak yüksek etik değerlerinin bulunması hem de bu değerlerinin, belirlenen hedeflerle uyumu gerekmektedir.

Oluşacak bu sarmalda, kazançlı çıkan, yarar sağlayan hiçbir kimse olmayacak, aksine bütün herkes belirli ölçülerde zarar görecek ve birbirlerine zarar verecektir.

Bahsi geçen etik sorunların çözüme kavuşturulması kadar, etik ilke ve kodların oluşturulması ve hayata geçirilmesinde lidere önemli görevler düşmektedir (Sezgül, 2010). Ekip hâlinde çalışmayı gerektiren liderlik sürecinde (Güney, 2012), *iyi bir liderin, hem kişisel olarak yüksek etik değerlerinin bulunması hem de onun bu değerlerinin, belirlenen hedeflerle uyumu gerekmektedir* (Baltaş, 2002). Etik liderler, başarıyı amaçlarken adalet, dürüstlük ve etik standartlar içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmeye gayret etmekte, yasal ve etik davranışlarla meşgul olurken aynı zamanda kâr elde etmeyi içeren iş amaçlarına da yönelmektedirler (Sezgül, 2010). *Burada, dengeli bir tavır sergileyerek hem tüm üyeleri kapsayacak ekip değerlerinin ekip amaçlarının ve ekip bütünlüğünün zarar görmesine müsaade etmemekte, hem de ekibin devamlılığını sağlayacak üyelerin mutluluğunu, doyumunu temin ederek bireysel çıkarlarla ekip çıkarlarının uyumlaştırılmasına hizmet etmektedirler.*



Bireysel Etkinlik

- Liderlik ve etik olguları arasındaki etkileşimi liderlik türleri ve etik türleri bağlamında tartışınız.
- Liderden beklenen etik davranışları etik davranışa etki eden faktörler açısından değerlendiren 300 kelimeyi aşmayacak bir ödev hazırlayınız.



Özet

• Tarihsel süreç içerisinde önemini koruyan iki kavram olan liderlik ve etik, birbirleriyle de ilişkili mefhumlardır. Liderlik söz konusu olduğunda, liderin davranışlarının etik boyutu ve davranışlarının etik olarak algılanıp algılanmaması konuları büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple etik, lider ve liderlik kavramları açısından oldukça önemli bir konudur.

• KAVRAM OLARAK ETİK

• Yunanca'da töre ve karakter anlamına gelen "ethos" kökünden türeyen etik, bir kavram hüviyetine Aristoteles ile bürünmüştür. Yaşamı iyilik kavramı çerçevesinde yaşamayı karşılayan etik, arzu edilebilecek bir hayatın araştırılması ve anlaşılmasıdır. İyi-kötü anlayışı toplumsal olarak değişse de etik evrensel niteliktedir ve insan merkezlidir.

• ETİK DAVRANIŞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

• *Kültür*

• Grupları birbirinden ayıran norm ile değerler anlamını taşıyan kültür; toplum, insan, kültürel içerik ve öğrenme olmak üzere dört temel parametreden meydana gelmektedir. Bireylerin ahlak ve etiğe uyumlu tercihleri büyük ölçüde mensubu bulundukları sosyal yapının kültür, değer, ilke ve normlarına bağlıdır.

• *Değerler*

• Temel inançlar ve ahlaki öğretiler şeklinde tanımlanabilecek olan değerler, toplum veya grubun varlığının devamını sağlayan, insanları ortak amaç, düşünce ve çıkarlarda buluşturan ilkelere dir.

• *İnançlar*

• Toplumu oluşturan bireylerin bir düşünce, öneri veya varsayımı doğru kabul ederek ona bağlanması sonucu ortaya çıkan inanç, benimsenmesi nispetinde yayılmakta ve geleneksel değer hâlini almaktadır.

• *Normlar*

• Bir kültürde gelenekselleşmiş, kabul edilmiş ve olması yönünde beklenti oluşan davranışları ifade eden etik kavramı, Latince "norma" sözcüğünden türemiş olup, kural ve ölçü anlamlarına gelmektedir.

• KURUMSAL YÖNETİM ETİĞİ

• *İş Etiği*

• Çeşitli değerlere sahip olması gereken kurumların da toplum ve bireyler gibi bir etik yaklaşıma sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada karşılaşılan iş etiği kavramı, kaynağını toplumun etik ilkelerinden alan ve iş hayatındaki davranışları şekillendiren prensip ile ilkelerin toplamına karşılık gelmektedir.

• *Yönetim Etiği*

• Kurumlarda etik, değerlerin ortak karar alma sürecine yansıtılma kapasitesi iken, yönetsel etik ise beşeri ilişkilere temel teşkil eden değerlerin kurum içinde kurumsal normlarla desteklenerek ortaya çıkmış hâlidir.

• LİDERDEN BEKLENEN ETİK DAVRANIŞLAR

• *Adalet*

• Adalet; temel hak ve ödevler bakımından toplumdaki tüm bireylerin eşit şartlarda olmasını öngören etik ve hukuk ilkesidir. Hak sahibinin hakkının gözetilmesini önceleyen bu kavram, ödül, imtiyaz ve sorumlulukların dağıtımında eşitliği savunur.



Özet (devamı)

- **Dürüstlük**

Yazılı kuralların ötesinde psikolojik sözleşmeler şeklinde çerçeveye oturtulan ve güven inşa edici erdemler olan dürüstlük ve doğruluk, ortak miras hâlini almış önemli ahlaki erdemlerdir. Yönetmel yapının da bu erdemlere sahip olması ve astların-üstlerin birbirlerine karşı bu ilkeleri gözetmesinin önemi büyüktür.

- **Tarafsızlık**

Ahlaki olarak herhangi bir taraf tutmamayı kapsayan tarafsızlık olgusu, bireyin mevcut olanı kişisel değerlendirmelerden uzak bir biçimde objektif olarak ele almasına karşılık gelmektedir. Yapılacak tercih ve atılacak adımlarda hissi davranıştan ziyade, eşitliği gözetmeyi amaçlayan tarafsızlık, lider için de önemli bir meziyettir.

- **Sorumluluk**

Bireysel yükümlülüklerle bağıntılı bir kavram olan sorumluluk, kişinin gerek bireysel gerekse de astlarının tutum ve eylemleri konusundaki hesap verme yükümlülüğüdür. Sorumluluk kavramına ait bilincin yönetim ve liderlik süreçlerinin temelinde olduğu da düşünüldüğünde, liderin yüksek sorumluluk bilinciyle hareket etmesinin gerekliliği kolaylıkla görülebilmektedir.

- **İnsan Haklarına Saygı**

Kişilerin doğuştan getirdiği ve insanın insan olmasından sebeple sahip olduğu haklar olan insan hakları, saygı duyulması ve korunması gereken ilkeler bütünüdür. Bu bağlamda lider de kitlesine karşı sergileyeceği davranışların temelinde insani değerlere yer vermeye özen göstermeli, yönetmel empatiyi süreç içerisinde etkin kılmalıdır.

- **Hoşgörü**

Kişisel farklılıklara saygı çerçevesinde bir yaşamı niteleyen hoşgörü kavramı, örgütlü veya örgütsüz biçimde bir arada bulunan tüm bireyleri ilgilendirmektedir. Pozitif bir ortam oluşturarak potansiyel sürtüşme ve çatışmalardan kaçınmayı da sağlayan hoşgörü, liderin sahip olduğu özgüvenle de yakından ilişkilidir ve liderin olumlu ilişkiler geliştirmesinin de önünü açmaktadır.

- **ETİK DAVRANIŞIN EKİP ÇALIŞMASINDAKİ ÖNEMİ**

Müşterek amaç uğruna bir araya gelerek birbirlerini destekleyen az sayıda insandan oluşan ekip, başarı ve başarısızlıkları ortakça bölüşen bireyler topluluğudur. Ortak şekilde hareket edip sonuçları göğüsleyen ekipler için etik, bireyler arası ilişkileri düzenlemesi sebebiyle koordinasyon konusunda önemli bir yere sahiptir. Liderlik sürecinin ekip hâlinde çalışmayı gerektirdiği durumlarda da liderin kişisel etik değerlerinin ekibin beklentileriyle uyuşması gerekmektedir. Liderin etik değerlere uyması, iş amaçları doğrultusunda fayda getirirken, ekip bütünlüğünün tesisini de sağlamaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Bir felsefe dalı olarak etiğin kurucusu aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Aristoteles
 - b) Platon
 - c) Sokrates
 - d) Kant
 - e) Descartes
2. “Ethos” sözcüğü etik kelimesinin aşağıdaki dillerden hangisinin karşılığıdır?
 - a) Latince
 - b) Almanca
 - c) İngilizce
 - d) Yunanca
 - e) İtalyanca
3. Aşağıdakilerden hangisi etik yöntemlerden biridir?
 - a) Objektif
 - b) Subjektif
 - c) Normatif
 - d) Kantitatif
 - e) Kalitatif
4. Aşağıdakilerden hangisi etik davranışı etkileyen faktörlerden biri değildir?
 - a) Kültür
 - b) Medeniyet
 - c) Değerler
 - d) İnançlar
 - e) Normlar
5. Aşağıdakilerden hangisi liderden beklenen etik davranışlardan biri değildir?
 - a) Tarafsızlık
 - b) Sorumluluk
 - c) İnsan haklarına saygı
 - d) Hoşgörü
 - e) Kararlılık
6. Aşağıdakilerden hangisi etik standartların hayata geçirildiği alanlardan biri değildir?
 - a) Kişisel etik
 - b) Meslek etiği
 - c) Toplumsal etik
 - d) Global etik
 - e) Yerel etik

7. Liderin hoşgörölü bir yapıda olması aşğıdaki davranış tarzlarından hangisini beraberinde getirmez?
 - a) Bireyleri kendi farklılıkları içerisinde kabullenmesini
 - b) Bireylerle duygudaşlık içerisinde olmasını
 - c) Bireylerle aynı fikri paylaşmasını
 - d) Bireylere müsamahakâr davranmasını
 - e) Bireylere katlanmasını
8. Liderin kişileri veya nesneleri olduğı gibi görebilmesi ve bu görüntüyü kendi istek ve korkuları ile oluşturmuş olduğı görüntüden ayırt edebilmesi liderden beklenen aşğıdaki etik davranışlardan hangisini betimlemektedir?
 - a) Tarafsızlık
 - b) Adalet
 - c) Dürüstlük
 - d) Sorumluluk
 - e) Hoşgörü
9. Amaç birliğini, iş birliğini ve bazıları için bir eşitlik ölçüsünü ima eden kavram aşğıdakilerden hangisidir?
 - a) Etik
 - b) Ekip
 - c) Ahlak
 - d) Sorumluluk
 - e) Kültür
10. Bir düşünceyi, öneriyi ya da varsayımı doğru kabul edip ona bağlanma aşğıdaki kavramlardan hangisini nitelemektedir?
 - a) Kültür
 - b) Değer
 - c) Norm
 - d) İnanç
 - e) Ahlak

Cevap Anahtarı

1.a,2.d,3.c,4.b,5.e,6.e,7.c,8.a,9.b,10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Aksoy, S. (2013). Etik Liderin ve Etik İklimin İş Performansına Etkisi: İlaç Mümessilleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı: "Yerel Ekonomilerin Uluslararasılaşmasında Küresel Pazarlamanın Katkısı"* içinde (s. 92-102). Kars: Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Arat, N. (1996). *Etik ve Estetik Değerler*. İstanbul: Telos Yayıncılık.
- Aristoteles (2005). *Nikomakhos'a Etik*. Saffet Babür (Çev.), Ankara: Kebikeç Yayınları.
- Ateş, H. ve Oral, B. (2003). Kamu Yönetiminde Etik: Kültürel Temeller ve "Örgütsel Ruhçuluk" Kuramı Ekseninde Bir Analiz. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003/1(5), 55-71.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Batlaş, A. (2002). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bellingham, R. (2003). *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*. Amherst: HRD Press.
- Berkman, Ü. (2007). İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğunun Gelişimi ve Yakın Geleceği. Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (s. 415-420). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Blackburn, S. (2001). *Ethics: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Brown, M. T. (2005). *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Coşkun, R. (2006). *İşletmeye Giriş: (Ders Notları)*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Çavuşoğlu, T. (2014). Etik. 13 Nisan 2014 tarihinde www.sosyalhizmetuzmani.org/etik.doc adresinden erişildi.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2012). Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 93-109.
- Erdemir, E. (2013). İşletme İçine Yönelik İş Ahlakı Konuları. Ö. Torlak ve F. Dalyan (Ed.), *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik* içinde (s. 122-140). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Erol, G. (2012). *İletişim ve Etik*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Gül, H. ve Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 377-389.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kandemir, A. Ü. (2012). Etiğin Kurumsallaşmasının İş Tatminine ve Örgütsel Adalet Olan Etkisi. *Yönetim Dergisi*, 23(71), 34-55.
- Kaplan, Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.
- Kılavuz, R. (2002). Yönetimsel Etik ve Halkın Yönetimsel Etik Oluşumuna Etkileri. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 255-266.
- Kılavuz, R. (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kutanis, R. Ö. (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri: (Ders Notları)*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Langlois, L. (2011). *The Anatomy of Ethical Leadership: To Lead Our Organizations in a Conscientious and Authentic Manner*. Edmonton: AU Press.
- Langton, N. ve Robbins, S. P. (2006). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson Education.
- Luecke, R. (2010). *Bir Ekip Yaratmak*. S. Büyükarıslan (Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özsoy, S. (2013). Etik ve Meslek Etiği Bağı: Meslek Etiğine İlişkin Örnekler. Metin Işık (Ed.), *İletişim ve Etik* içinde (s. 147-162). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlikler ve Farklılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 15-26.
- Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2005). Yönetim ve Etik: Özel ve Kamu Banka Şube Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 91-104.
- Pieper, A. (2012). *Etiğe Giriş*. V. Atayman ve G. Sezer (Çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Robinson, D. ve Garratt, C. (2011). *Etik*. B. Dağıstanlı (Çev.), İstanbul: NTV Yayınları.
- Rossouw, G. J. (Deon) (2011). The Ethics of Corporate Governance in Global Perspective. A. Brink (Ed.), *Corporate Governance and Business Ethics* içinde (s. 327-341). Dordrecht: Springer.

- Sam, R. (2010). *Siyasi Değer ve Siyasi Etik: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Perspektif*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saygın, A. (2010). *Kant ve Levinas Etiğinde Özgürlük Kavramı Üzerine*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sayılı, H. ve Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, IX(1), 231-251.
- Sezgöl, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Shapiro, J. P. ve Stefkovich, J. A. (2001). *Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. New York: Routledge.
- Smith, D. ve Drudy, L. (2009). Corporate Culture and Organisational Ethics. G. Flynn (Ed.), *Leadership and Business Ethics* içinde (s. 165-176). Dublin: Springer.
- Solomon, R. C. (2007). Introduction to Ethics. W. Ch. Zimmerli, K. Richter ve M. Holzinger (Ed.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* içinde (s. 11-36). Berlin: Springer.
- Stroll, A. (2008). Etik. M. Türkeri (Ed. ve Çev.), *Etik Kuramları* içinde (s. 11-13). Ankara: Lotus Yayınevi.
- Tekeli, İ. (1995). Yerel Yönetimlere Farklı Bir Yaklaşım: Siyasal Gücün Mekansal Paylaşımı. M. Kabasakal (Ed.), *Türkiye Sorunlarına Çözüm Arayışları: Pera Palas Toplantılarından Seçmeler (1987--- 1994)* içinde (s. 55-67). İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D.; Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Torlak, Ö. (2013). Sorumluluk Kavramları ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. Ö. Torlak ve F. Dalyan (Ed.), *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik* içinde (s. 2-26). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzun, R. (2011). *İletişim Etiği: Sorunlar ve Sorumluluklar*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Uzunçarşılı, Ü.; Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Vestraeten, J. (2009). Responsible Leadership beyond Managerial Rationality: The Necessity of Reconnecting Ethics and Spirituality. G. Flynn (Ed.), *Leadership and Business Ethics* içinde (s. 131-147). Dublin: Springer.
- Yakut, H. (2012). Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/1(15), 115-125.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Yılmaz, E. (2005). Etik ve Liderlik. Ali Murat Sünbül (Ed.), *Öğretmenin Dünyası* içinde (s. 39-52). Eskişehir: Odunpazarı Belediyesi Yayınları.
- Yüksel, M. (2002). Modernleşme Bağlamında Hukuk ve Etik İlişkisine Sosyolojik Bir Bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 57(1), 177-195.