

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLGİ TOPLUMU ORGANİZASYONLARINDA ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN
YÖNETİMİNDE ENTELEKTÜEL LİDERLİĞİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

OKTAY KOÇ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:07.03.2007-2007/07

Tezi Değerlendiren Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Erol EREN Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN Prof.Dr.A.H. İSLAMOĞLU

Prof. Dr. Ali AKDEMİR Prof. Dr. Nurullah GENÇ

KOCAELİ, 2006

GİRİŞ

Bir toplumun farklı alanlarda, farklı boyutlarda değişime uğraması ve yeni bir düzeye erişmesi, genel olarak demografik yapıda meydana gelen değişimlere, ekonomik, kültürel alanlarda kaydedilen ilerlemelere ve teknolojik olarak gerçekleştirilen atılımlara bağlıdır.¹

Toplum, insanlardan meydana geldiği ve insanların da sürekli değişime açık bir rolleri olduğu içindir ki; toplumsal değişim iç ve dış dinamikleri ile diyalektik bir ilişki içerisinde. Bilgi Toplumu kavramı; özellikle yüzyılın son yarısından itibaren seslendirilmeye başlanan bir kavram olarak temelde bilgi üretme, işleme, toplama ve dağıtma işlerinin diğer dönemlere nazaran daha yoğun olarak yapılmasını işaret edici ve dolayısıyla görece olarak sosyal değişimin habercisi olmuştur. Bu durum, bireyin bedensel emeğinden daha çok zihinsel emeğiyle değerlendirilmesine yol açmıştır. Aslında birey, daha önceleri de aynı zihinsel süreçleri işleterek faaliyetlerini yürütmüştür. Ancak mikroelektronik devrim neticesinde ortaya çıkan bilgi işleme ve iletişim araçları vasıtasıyla, bireyin ürettiği bilgiye, eskiye oranla daha fazla anlam yüklenmiş ve bütün ilişkilerin bilgiye dayalı olmasıyla da birey salt bir kas yığını olarak algılanmaktan uzaklaşmıştır.

Bilgi işleme, iletişim ve yazdırma araçlarındaki atılımlar, üretilen bilgi veya enformasyonların eskisinden daha hızlı ve sınırlandırılmadan paylaşılmasına, bilgi üretiminin nicelik, nitelik ve hızlılık açısından artmasına, dolayısıyla karar alma süreçlerinin kısılmasına yol açmıştır.

Bu ve benzeri gelişmeler, aynı zamanda klasik üretim araçlarında ve buna bağlı olarak üretim ilişkilerinde önemli değişimlere neden olmuştur.

Bundan sonra, endüstri sektörünün temsil ettiği toplumsal yapı çözülmeye, yapının temel üniteleri olan sanayi işçilerinden başlayarak yerini bilgi işçilerinin dolduracağı yeni bir örgütlenme biçimine bırakmaya başlamıştır.²

Yine bu yeni düzeyde, Sanayi Toplumu'ndaki durumun tersine olarak çalışanların üretim hattındaki pozisyonları da farklılaşmıştır. Çünkü, çalışma hayatı artık tek kişinin ayrıntılı ve derin bilgisine gereksinim duymaktadır. Çalışma hayatının gereksinim duyduğu bu insan tipi çok boyutludur. Bundan böyle, kişi artık üretim hattının sınırlı bir bölümünden sorumlu

¹ HANÇERLİOĞLU O., Toplum Bilim Sözlüğü, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993, s.112

² DOĞAN İ., Sosyoloji, Sistem Yay., İstanbul, 2000, s.,295

olmayacak, bir işi başından sonuna kadar hem düşünüp hem uygulayan, hem yönetip hem de sonuca ulaştıran kişi olacaktır.³

Bilgi Toplumu ile birlikte ortaya çıkan bu yeni durum, bireyin standartların dışına çıkmasına, özgürleşmesine diğer bir deyişle kendini gerçekleştirme olanaklarını elde etmesine fırsat yaratmıştır. Bu ve benzeri nedenlerle Bilgi Toplumu, -en azından şimdilik- bilginin tek üreticisi olan insana, büyük ölçüde anlam kazandıran ve ağırlıklı olarak insani yönüyle ön plana çıkmasına olanak sağlayan bir yapıyı temsil etmektedir. Şu halde Bilgi Toplumu olarak ifade edilen yapıda, temel olarak bireyin gelenekselden farklı bir pozisyona eriştiği anlaşılmaktadır. Aynı şekilde bireylerin faaliyetlerini ve daha öte yaşamlarını kolaylaştırmak adına oluşturdukları organizasyonların, yine bu dönem itibarıyla geçmişten bugüne hem nicel ve hem de nitel olarak en üst düzeyine eriştiği görülmektedir. Buna benzer olarak insan yaşamını kolaylaştırmak üzere tasarılan teknik imkan ve kabiliyetler bütünü olarak ifade edilebilecek teknolojik fırsat ve araçların bu dönem itibarıyla oldukça gelişmiş olması, faaliyetlerin başarı ile yürütülmesi ve daha öte rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak adına organizasyonel yapı ve süreçlere bu araçların uyumlaştırılmalarına olanak yaratmıştır.

Bir taraftan bakıldığında; Bilgi Toplumu düzeyinde her zamankinden daha fazla olarak önem kazanan hızlilik, esneklik, sosyal sorumluluk ve katılımcılık gibi iş yapmanın temel parametrelerine gerçeklik kazandırmak adına, geleneksel organizasyon yapı ve süreçlerinin dönüştürülmesi gerekliliği daha açık olarak anlaşılacaktır. Çünkü pazarlara hakim olan paradigmalardan ve yanında müşteri istek ve beklentilerinin oldukça hızlı değiştiği dikkate alınarak söylenebilir ki; bugünün organizasyonları her zamankinden çok daha hızlı, esnek ve demokratik olmak durumundadırlar. Yoğun ve sistematik rekabetin hakim olduğu -örneğin, küçük ve esnek organizasyonların parlak fikirler üreterek çok daha büyük organizasyonlarla başa baş yarışabildiği- bir sistem içerisinde, ayakta kalmanın tek yolu; rakiplere oranla daha ciddi ve dikkate değer fark yaratmak; bu anlamda bir fark yaratabilmenin de ilk basamağı temel ve orijinal bir değer olarak bilginin üretimi ve kullanımında özgün olabilmektir. Bugünün organizasyonları için bu özgünlüğü sağlayacak en önemli faktör ise; insan kaynaklarından başkası olmamalıdır. Diğer bir deyişle bilgi işçileri veya yeni sınıf çalışanlar olarak isimlendirilebilecek bu türden çalışanların; özellikle bilginin üretilmesi, kullanılması

³ DÜLGER İ., Avrupa Topluluğunda Sosyal Politika, Geçiş Dönemi Özellikleri ve 21 .yy.da Hedef Alınan Toplum, DPT, Ankara, 1987, s.100

ve paylaşılması noktasındaki etkinlikleri ile geleneksel çalışan tiplerinden –mavi veya beyaz yakalı çalışanlardan- ayrı bir konuma sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Bugünün kuruluşlarında faaliyet gösteren her bilgi işçisi, konumu veya bilgisi nedeniyle işin gerçekleştirilmesinde ve sonuçlarının elde edilmesinde kuruluşun kapasitesini maddi olarak etkileyen bir katkıdan sorumlu olarak aslında bir yönetici durumundadır.⁴

Klasik dikey organizasyon biçimlerinin yerini daha yatay ve hiyerarşik olmayan yapılara terk ettiği bir dönemde aynı zamanda iş süreçlerine, teknolojik imkan ve kabiliyetlerin de entegre edildiği görülmektedir. Özellikle bilgi işçiliği modelinde sıklıkla karşılaşılan bu entegrasyon işleminin, hem yapılan faaliyetler açısından kolaylık ve hızlilik sağladığı ve hem de organizasyonel öğrenme adına yaşamsal önem taşıdığı söylenebilir.

Bunlarla birlikte Bilgi Toplumu paradigmasının bir sonucu olarak liderlik/yönetim anlayışlarının da köklü ve kalıcı bir şekilde dönüşüm geçirdiği anlaşılmaktadır. Zira geleneksel liderlik/yönetim anlayışlarının temel dayanağı olan otorite olgusunun, bu dönem itibariyle zayıflamaya başladığı; bu anlamda denetim ve kontrol işlevlerinin de yukarıdan aşağıya olmaktan daha çok, yatay bir seyir izleme eğilimine girdiği görülmektedir. Öte yandan liderler açısından bakıldığında etkileme gücünün; statü veya pozisyona bağlı olmaktan daha öte, bilgi veya uzmanlığa dayandığı açıktır. Şu halde Bilgi Toplumu ile birlikte nitel olarak önemli oranda ilerleme kaydeden ve bu nedenle yeni sınıf olarak isimlendirilen çalışanların, geleneksel veya otoritaryan bir anlayışla motive edilmelerinin mümkün olmadığı bir dönemde, elbette yeni sınıf bir liderlikten de bahsedilmelidir.

Entelektüel düzeyi yüksek çalışanların faaliyet gösterdiği entelektüel organizasyonların başarı ile yönetilmesinde, yeni sınıf liderler olarak isimlendirilecek kişilerin de entelektüel liderler olarak isimlendirilmeleri doğaldır. Bilgi Toplumu liderleri olarak da isimlendirilebilecek bu tür liderlerin, buldukları yapı veya sistemler içerisinde temel olarak bir entelektüel işlevine sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu itibarla entelektüel liderler, faaliyet gösterdikleri alanlarda değişimin ve yeniliğin öncüsü olarak farklılaşan kişiler olarak görülmelidir. Zira onların bir entelektüel niteliğiyle bilgi ve deneyimlerini bilgeliğe dönüştürecekleri ve bu bilgilerini kullanmak suretiyle kesintisiz kültürleme faaliyeti gerçekleştireceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bilgi Toplumu düzeyinde geliştirilen yeni organizasyon modellerinin; faaliyetlerin gelenekselden daha kolay, hızlı ve başarılı yürütülmesi dolayısıyla müşteri istek ve

⁴ DRUCKER F.P., (Çev:A.ÖZDEN, N.TUNALI), Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları, İstanbul, 1994, s., 14

beklentilerinin karşılanması noktasında üstünlük sağladığı bir gerçektir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; bugünün organizasyonları için en temel sorunlardan birisi de gerek organizasyon içi ve gerekse organizasyon dışından kaynaklanabilecek çatışmalardır. Bu tür çatışmalar genellikle görevler, değerler, amaçlar ve beklentilere ilişkin algılamalardaki farklılıklardan doğabilir. Şu halde organizasyonlarda meydana gelebilecek çatışmalar için anlaşılması gereken husus; insanların gerek tek tek ve gerekse gruplar halinde örgütlendiği hemen her alanda meydana gelebilecek olmalarıdır.⁵ Zira her insanın, yaşama dair düşünceleri, algı ve anlayışları ile bu çerçevede beklentileri veya istekleri farklı farklıdır. Herhangi bir dönemde bu farklı yanların şu veya bu şekilde karşı karşıya gelmesi hali, çatışma yaratacaktır.

Geleneksel organizasyonlara oranla Bilgi Toplumu organizasyonlarının, çatışma yönetimi konusunda daha başarılı yol veya yöntemlere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Aynı şekilde her iki yapı arasında çatışma algısı bakımından da bir ayrışmanın olduğu söylenebilir. Öyle ki; geleneksel organizasyonlar için çatışma, kaçınılması ve ortadan kaldırılması gereken gerilimli durumları ifade ederken; Bilgi Toplumu organizasyonlarında bu tanımlama tamamen farklılaşmış ve çatışmalar kaçınılacak, ortadan kaldırılacak değil ama; yönetilmesi gereken, olmazsa olmaz durumlar olarak kabul görmüştür. Bu halde Bilgi Toplumu organizasyonları için çatışmalar; yeniliğin, değişim ve gelişmenin de en önemli unsurlarından biri olarak nitelendirilmiş olmaktadır.

Bilgi Toplumu organizasyonlarında, bütünsel olarak liderler izleyenlerinden ve bağlı süreçlerden ayrı olarak düşünülmezler. Bilgi Toplumu liderleri olarak entelektüel liderler, güçlerini izleyenlerinden alırlar.⁶ Tıpkı bir entelektüel gibi içinden çıktıkları sosyal yapı ve genel iyiye hizmet etmek için mücadele ederler. Şu halde Bilgi Toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası bütün çatışmaların yapıcı olarak yönetilmesinde, entelektüel liderler üst düzey yetkinlikleri ile önemli bir role sahiptirler. Entelektüel liderlerin bu anlamdaki faaliyetleri, geleneksel liderlerden farklı olarak yatay bir düzlemde geliştirilir. Zira entelektüel liderlerin; çatışmaların tanımlanmasından, çatışma alan ve kaynaklarının belirlenmesi ve yönetilmesi hususundaki gerekli yol ve yöntemlerin geliştirilmesine kadarki faaliyetleri, bütünüyle izleyenlerle karşılıklı etkileşim süreçleri olarak işletilir. Bu anlamda entelektüel liderler, otoritaryan bir anlayış veya geleneksel bir hiyerarşik zincire dayalı sistemlerin karşısında bulunmakla, süreçleri ortaklaşa çalıştırdıkları tarafların birbirlerini daha açık olarak

⁵ KARİP E., Çatışma Yönetimi, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000, s., 17

⁶ BLANK W., (Çev:G.GÜNAY), "Quantum Liderliği", Executive Excellence, Yıl:3, Sayı:27, 1999, s., 19

anlamalarını sağlarlar. Böylesi bir davranış tarzı, en azından gelecekte benzeri uyumsuz durumların ortaya çıkmasına da engel olacaktır.

Özetle bu temeller üzerine oturtulan çalışmanın birinci bölümünde; genel olarak bilgi toplumu süreci ile bilgi toplumunda organizasyon kavramı irdelenerek bu anlamda ortaya konan yenilik, gelişme ve dönüşümler açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; çalışmanın diğer önemli ayağı olarak çatışma kavramı ile bilgi toplumu örgütlerinde çatışma etraflıca incelenmiş ve bu temelde bilgi toplumu örgütlerinde meydana gelen çatışmaların yönetilmesi adına izlenecek stratejiler, çatışma alan ve kaynakları bağlamında irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise; bilgi toplumu liderliği olarak ifadesini bulan bir kavram olarak entelektüel liderlik tasarımı oluşturulmuş, aynı çerçevede bilgi toplumu örgütlerinde meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderliğin rolü, çalışmanın kuramsal alt yapısına katkı sağlayacak şekilde ortaya konmuştur.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü ise; uygulamada entelektüel liderlik tasarımının yansımalarını görmek ve bu türden yetkinliklere sahip liderlerin çatışma yönetimindeki rollerini analiz etmeye dönük olacak şekilde tasarımılanan uygulama ile uygulamadan elde edilen sonuçların tartışıldığı kısmı oluşturmaktadır.

I. BİLGİ TOPLUMUNDA ORGANİZASYON

1.1. Bilgi Toplumu

1.1.1. Kavramsal Tartışmalar

İnsanlık tarihinde, özellikle ekonomik ve sosyal alanlarda meydana gelen farklılaşmalar, genel olarak toplumsal dönüşümü nitelemiştir. Bahse konu farklılaşmalar vasıtasıyla meydana gelen yapı çözümü, bugüne değin –hemen herkesin üzerinde hemfikir olduğu- üç farklı toplumsal dönemin yaşanmasına neden olmuştur: Bunlar; toplayıcılık ve avcılığa dayalı ilkel yaşam sonrası yerleşik hayata geçilmesinin ardından Tarım Toplumu; buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan Sanayi Toplumu ve bilginin tükenmez ve kıt olmayan bir kaynak olarak ön plana çıkması ile bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda bugünkü durumuna ulaşan Bilgi Toplumu olarak sıralanabilir.

Tarım Toplumu kavramı; ekonomik ve sosyal yaşantısının, bütünüyle veya çoğunlukla endüstriyel olmayan tarıma dayandığı toplumsal modeli ifade eder. Toplumsal yapının yüksek tekno-ekonomik standartlara erişmesiyle, Tarım Toplumu, Endüstri Toplumu tarafından çözülmüştür. Modern Endüstri Toplumu; yükselen eğitim düzeyi, yüksek derecede işbölümü ve bunlara bağlı olarak verimliliğin kalıcı olarak artması; benzeri bir şekilde yatay dikey toplumsal hareketlilikler; endüstri ve ticaretin birbirinden farklı merkezlere bölünmesi; şehirleşme; ailenin veya akrabalığın fonksiyonunun azalması gibi bir çok alanda meydana gelen atılımlar veya dönüşümler ile kendini göstermiştir. Orta Çağ Avrupa’sında ortaya çıkan yenileşme hareketleri (Rönesans) sonrasında yeni, güçlü ve eskilerine oranla daha pozitivist bir bilgisel atılımın gerçekleştiği söylenebilir.⁷ Bu bilgi orijinli artılım, yeni bir sosyal kodlamayı da zorunlu kılmıştır. Buna göre; Bilgi Çağı olarak adlandırılacak dönem, servet yaratımında, bilginin öne geçtiği geniş bir alanı tanımlamaktadır. Böylece Tarım ve özellikle Endüstri Toplumlardan farklı olarak maddi sermayenin yerini zihinsel sermaye almıştır. Zihinsel sermayenin, belli bir alanla sınırlandırılmaz yapısı, bütün yönetim ve toplum ilişkilerini de değiştirmiştir.⁸

İnsanlığın, Tarım Toplumu’ndan Sanayi Toplumu’na geçişi uzun bir zaman dilimini kapsamıştır (9000 yıl).⁹ Sanayi Toplumu’ndan Bilgi Toplumu’na dönüşüm, çok daha hızlı olmuş gibi gözükse de dünya genelinde bir çok toplum için, henüz bu süreç tam olarak tamamlanmamıştır. Bilgi Toplumu’na geçişin oldukça hızlı olmasının temel nedeninin; yeni

⁷ JENDRYSCHİK M., “Wissensgesellschaft”, www.jendryschik.de/documents/wissensgesellschaft.pdf (12.03.2004)

⁸ WRISTON .B.W.,(Çev:M.HARMANCI), Ulusal Egemenliğin Sonu, Cep Kitapları, İstanbul, 1994, s.,34

⁹ HORX M., “Die Welt im Wandel”, www.horx.com/zukunftstexte/Die_Welt_im_Wandel.pdf (15.02.2004)

bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin gelişme hızı ve insanların bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksek olması olduğu söylenebilir.

Özellikle ekonomik alandaki yeni gelişme dönemi, bilgi teknolojisindeki ilerlemeleri daha da hızlandırmıştır. Bu durum, dünya genelinde bir çok bağlı alanda yapısal değişimler yaratmıştır. Böylece, mevcut insan bilgisinin bütün yapısı bir kere daha sarsılmış ve eski dayanakları çürümüştür.¹⁰

Bilim ve tekniğin gelişip çeşitlenmesi ile teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümü sağlayan yönlendirici unsur olmuştur. Bilgi Toplumu aşaması ile birlikte bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmıştır.

Bütün bu açıklamalara dayanarak denilebilir ki; Bilgi Toplumu, Endüstri Toplumu'nun motoru veya tamamlayıcısı olmuştur. Bu anlamda Amerikan Sosyolog Daniell BELL Bilgi Toplumu eksenli bir yapı değişiminin üç temel noktası olduğunu bildirmektedir. Buna göre:¹¹

1. Ekonomik açıdan; 20. yüzyıl sonu ve 21. yüzyıl başlarında toplum, öncelikli olarak endüstriyel üretime değil daha çok hizmetler üretimine dayanmaktadır. Yönetim ve işletmecilik alanlarında bilgi yoğun hizmet üretimine kaymalar olmuştur.(Ar-Ge, Tasarım, Lojistik, Pazarlama, Danışma gibi.) Gittikçe daha az birey maddi mal üretimi veya üretilen malların dağıtılması ile uğraşır olmuştur.

2. Bilişsel açıdan; bilgi işçisi ile onun çabası ile üretilen ürün arasındaki ilişki değişmiştir. Çünkü; üretim öncesi ve sonrasındaki bilgi temelli hazırlıklar gittikçe daha fazla zaman almaktadır. Teknik ve bilimsel gelişimin oldukça hızlı olması nedeniyle; deneyimler, bugünün toplumunda çok az önem taşır hale gelmiştir. Bugün, her alandaki üretim faaliyetleri bilgiye bağımlıdır. Bilgisayar programlarından geliştirme planlarına kadar maddeye dayalı olmayan işler, çok daha az bilişsel deneyim içermektedir. Bunlar daha çok teknik beceri ve bilimsel know-how gerektirmektedirler.

3. Hizmet üretme açısından; hizmet üretme işi, toplumsal bilinçlilik ile beraber gittikçe artmakta ve çeşitlenmektedir. En azından bugünkü toplumda, demir işçisi, marangoz veya elektrikçi olmaktan daha çok Web tasarımcısı, mimar veya yönetici olmak daha kabullenilir olmaktadır. Bugünün hakim gücü; 19. yüzyılda olduğu gibi, kas gücü ve deneyimsel bilgiye dayanan mal üreticisi çalışan değil, ömür boyu öğrenime açık ve akademik eğitimle maddi olmayan hizmet üretmeye odaklı bilgi işçileri veya sembol analizcileridir. Akademik olarak

¹⁰ ATİK S., "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri" www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm (22.07.2004)

¹¹ BONSS W., "Riskantes Wissen?", www.wissensgesellschaft.org/themen/risiko/riskanteswissen.html, (17.12.2003)

eğitilmiş bu yeni profesyonel grup sosyal yaşamın bütün alanlarında hakim olmuşlardır. Diğer taraftan, Rowan geleceği, kaostan ve belirsizlikten oluşan bir dünya olarak görmekte ve ekonominin; toprağa, paraya veya hammaddeye değil, entelektüel sermayeye dayalı olacağı; rekabetin zorlu piyasaların acımasız olacağı; küçük şirketlerin, dev kuruluşları küresel düzeyde geçebileceği; müşterilerin ürünlere, hizmetlere ve bilgiye sınırsızca ulaşabileceği ve nihayet bilişim ağlarının, uluslardan daha önemli olacağı bir dünya şeklini alacağını öngörmektedir.¹²

Bu bağlamda, Bilgi Toplumu'nda, bilgi üretimi ile mevcut bilgilerin korunması, dağıtımı ve geliştirilmesi için bilgisayarların ağırlıklı olarak kullanıldığı söylenmelidir. Bilgi toplumunun oldukça hızlanan ve paylaşımı kolaylaştıran “iletişim ağı alt yapısı”, aynı zamanda bir çok araştırma-bilgi merkezlerine bağlı hale gelmiştir. Böylece, bilgi işçiliğinin, bilişim teknolojisi kullanılarak gerçekleşmesi sağlanmakla fabrikaların yerini, bilişim teknolojisine dayalı ağ yapılar almaya başlamıştır.

Bu açıklamalara, Bilgi Toplumu kavramının ilk olarak 60'lı yıllarda kullanıldığı eklenmelidir. Amerikalı yönetim teorisyeni P.F. DRUCKER, “Landmark of Tomorrow”(1959) isimli eserinde; 50 ve 60'lı yıllarda, postendüstriyel Bilgi Toplumu'nun gelişimine ve yeni bir sınıf olarak Bilgi İşçilerinin yükselişine ilişkin tezini ileri sürmüştür. “The Age of Discontinuity” isimli kitabında ise; yeni bir toplumsal yapılanmayı işaret etmek üzere Bilgi Toplumu kavramını ortaya atmıştır. Buna göre; bu toplumda, ekonomik ve sosyal düzende meydana gelen eşitsizliklerin, üretimin ve gelişimin ana kaynağı; emek, sermaye veya hammaddeden farklı olarak bilgidir.¹³

Bilgi Toplumu'nun açıklanmasına ilişkin çok farklı görüşler mevcuttur. Bu anlamda, aşığıda yeni olması bakımından değerlendirilmeye alınan dört boyutlu bir yaklaşım sunulmuştur:¹⁴

1. Hemen bütün insanların, bilgi ve yeteneklerinde meydana gelen sürekli ve dinamik gelişmeler: Bunun yanında, ve özellikle, modern bilgi/üretim süreçlerinde gereksinim duyulan bireysel bağımsızlık ve esnek beceriler (soft skills).
2. Ekonominin bütün alanlarında durmaksızın artan verimlilik: Değer üretiminin merkezi; maddi ürünlerden soyut (sembolik) ürünlere; basit hizmetlerden çok daha karmaşık hizmet üretimine doğru değişmiştir. Verimliliğin artması yanında nüfus artışının kontrol altına

¹²ATİK S., “Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri” www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm, (22.07.2004)

¹³ HEİDENREİCH M., “Merkmale Der Wissensgesellschaft”, www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumentenblk.pdf (25.02.2004)

¹⁴ HORX M., “Die Welt im Wandel”, www.horx.com/zukunftstexte/Die_Welt_im_Wandel.pdf, (15.02.2004)

alınması ve yaşlanma, refahın artmasını da beraberinde getirmiştir. Örneğin; yılbaşına %2.5'lik bir verimlilik artışı, her 28 yılda refahı ikiye katlamıştır.

3. Devletin, bütün bireysel davranışları yönlendirmediği, kontrol etmediği bir sosyal sözleşme: Böyle bir sosyal sözleşmenin ortaya çıkması, devletin fiili varlığının sona ermiş olduğu anlamına gelmez. Aksine; devletin, birey, kuruluşlar ve toplum arasındaki yeni düzenleyici rolünü ifade eder.

4. Yeni insan modeli: Yaşlı sanayi insanı çekip gitmiş; onun yerine, kendi özel alanlarında özgür olabilen, gergin ve tedirgin bir insan biçimi gelmiştir.

Bunlara ek olarak, Bilgi Toplumu'nun kavramsal açıklamasına ilişkin dört farklı yaklaşım da aşağıda sunulmuştur:¹⁵

-Bilgi Toplumu; yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin ortaya çıktığı ve bunların yoğun olarak kullanıldığı toplumsal yapıyı ifade etmektedir.

-Bilgi Toplumu; ekonomik gelişmenin önemli bir nedeni olan bilginin, üretilmesinde yeni yöntem ve araçların kullanıldığı bir düzeyi ifade etmektedir. Diğer bir deyişle; araştırma yoğun maddi üretimi ve bilgi temelli hizmet üretimini ifade eder.

-Bilgi Toplumu; kurumsal eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yoğunluklu olarak yapıldığı toplumsal biçimdir.

-Bilgi Toplumu; diğer toplumsal yapılardan farklı olarak daha çoğunlukla bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılmak suretiyle bilgi işçiliğinin temel alındığı bir toplumsal aşamadır.

Bütün bu tanımlardan hareketle; Bilgi Toplumu'nun, -her ne kadar bilgi temelli ifadeleri içerse de- toplumsal ve ekonomik alanda bilgi-iletişim teknolojilerinin baskın olduğu bir toplumsal yapıyı ifade ettiği ve daha çok teknik bir anlamı olduğu söylenebilir. Bütünleşik bilgi-iletişim teknolojileri, sosyal ve teknik ilerlemelerin motoru olarak toplumsal oluşuma katkıda bulunmuştur. Bilgi Toplumu'nun oluşumunda yeniliklerin daha çok Ar-Ge faaliyetlerine dayandırıldığı ve teorik bilginin toplumda ağırlıklı bir konuma eriştiği görülmektedir.

¹⁵ HEİDENREİCH M., "Merkmale Der Wissensgesellschaft", www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumentenblk.pdf (25.02.2004)

Bell'e göre Postendüstriyel Toplum'un boyutları aşağıdaki gibidir:¹⁶

Şekil 1.1. Postendüstriyel Toplumun Boyutları

POSTENDÜSTRİYEL TOPLUM'UN BOYUTLARI

- 1.Ekonomik Alan** : Mal Üretiminden Hizmet Üretimine Geçiş
- 2.İş Yapısı** : Profesyonelleşmiş Çalışanların ve Teknik Nitelikli Mesleklerin Üstünlüğü
- 3.Merkezi Güç** : Buluşların ve Sosyo-Politik Sistemlerin Ana Kaynağı Bilgi Olmuştur
- 4.Geleceğe Odaklanma** : Teknik Gelişmelerin Yönlendirici ve Teknolojinin Hakim Olması
- 5.Karar Verme** : Yeni Entelektüel Teknolojinin Geliştirilmesi ve Kullanılması

Diğer taraftan, Bilgi Toplumu hakkındaki genel yaklaşımların temel olarak 3 ana noktada toplandığı söylenmelidir.¹⁷

1. Bilgi Toplumu; daha çok kamusal veya özel araştırma faaliyetlerinin yaygınlığı ile tanımlanmıştır. Bu durum bir çok sanayi işkolunun bilimselleştirilmesinin temeli olmuştur.
2. Hizmetler sektörünün genişlemesi, her şeyden önce bilgi temelli ekonomik faaliyetlerin artmasını da sağlamıştır. Teorik bilginin öneminin artmasıyla, bilgi temelli faaliyetlerin ekonomik anlamı da yükselmiştir.
3. Bilgi Toplumu'nun iş yapısı, profesyonelleşmiş ve akademik nitelikli bilgi işçileri vasıtasıyla nitelenmiştir. Bilgi işçilerinin artmasına bir örnek olarak, A.B.D. halkının %25'inin bu nitelikte (üniversite mezunu, yüksek memurlar ve çalışanlar ile işyeri sahipleri) bireylerden meydana geldiğini söylemek mümkündür.

Bunlardan hareketle 60'lı ve 70'li yılların Bilgi Toplumu'nun; bilimselleşmiş, hizmet odaklı ve akademize olmuş bir yapıyı işaret ettiğini söylenebilir. Bu şekilde tasarılan Bilgi Toplumu; daha çok endüstriyel alanlarda deneysel bilgiye dayanan ve kas gücüne dayalı

¹⁶ BELL D., Die nachindustrielle Gesellschaft (amerikanische Erstausgabe 1973), Frankfurt a.M.: Campus, 1985, s.32

¹⁷ HEİDENREİCH M., "Merkmale Der Wissensgesellschaft", www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumentebk.pdf (25.02.2004)

çalışma yanında emek ve sermayenin çekişmesiyle bilinen Sanayi Toplumu'nun egemenliğine son vermiştir.

Bilgi Toplumu'nun bir diğer boyutu ise; eğitimin bu aşamada merkezi bir öge halini almasıdır. Bilgi Toplumu'nda eğitim; mutlaka biçimsel veya kurumsal olmak durumunda değildir. Birey, yaşamak için öğrenmek stratejisinden, ömür boyu öğrenme anlayışına ulaşmıştır. Böylece birey, ilk defa bilgi kazanımı için, herhangi bir yaşa veya düzenli bir eğitime bağlı olmaktan kurtulmuştur.¹⁸

Bütün bunlara paralel olarak; Bilgi Toplumu'nda ekonomik faaliyet, bilgi ve iletişim sistemlerinin ülke sınırlarını esnetmesi veya aşağıya çekmesi ile küreselleşme eğilimine girmiştir. Bununla birlikte; bilgi iletişim ve işleme teknolojilerine dayalı olarak, bilgi işçileri ve paylaşılanlarının üretebildiği bilgi artmakta ve yeni bilgi üretimi sağlanmaktadır. Üretilen bilgiler, bir başka bilgi üretimi sürecinde kullanılarak bu alanda hızlılık ve kolaylıklar yaşanmasına olanak tanımaktadır. Bu durum aynı zamanda ekonomik yapının, sınırsız değer yaratma yönelimli dönüşümünü de sağlamıştır.

Bilgi Toplumuyla birlikte ekonomik alanda görülen bir diğer durum ise; yoğun ve acımasız rekabettir. P. Drucker'a göre; “ Bir bireyin, organizasyonun, sektörün veya ülkenin performansı; -bilginin yoğun olarak elde edilmesi ve kullanılmasıyla- kariyer veya kazanç fırsatları adına ana rekabet unsuru olmuştur. Bu anlamda Bilgi Toplumu, herhangi bir toplumsal modelden daha rekabetçi olacaktır.”¹⁹ Bilgi Toplumu'nda rekabet, esasen hemen her alanda birey veya kurumların önüne çıkmaktadır. Bilginin –özellikle bilgiye erişim ve paylaşım olarak- oldukça geniş kitlelere açık hale gelmesi nedeniyle, klasik eşitsizlikler ortadan kalkmıştır. Böylece daha önceki toplumsal aşamalarda, sınıf atlama veya kendi standartlarına uygun yaşam alanı bulmakta zorlanan birey, Bilgi Toplumu'nun sağladığı üstünlükler ile geleneksel baskıların dışına çıkma olanağı da bulmuştur.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken sorunlar ve değerlerin de değiştiği görülmektedir. Bazı sorun ve değer değişimleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁰

- İnsan ömrünün uzaması,
- Bilgi, sermaye, mal ve insanların dolaşımının artması,
- Ekonomiler üzerinde hükümetlerin etkisinin azalması,
- Pazarların küreselleşmesi,

¹⁸ DRUCKER P., “Knowledge Work and Knowledge Society”, www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksgpress/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm (25.12.2003)

¹⁹ a.g.e.

²⁰ ATİK S., “Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri”, www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm (22.07.2004)

- Rekabetin artması ve zorlaşması,
- Takım çalışması ve ortaklık gereksiniminin artması,
- Donanımın değeri ve öneminin azalması,
- Yazılımın (bilginin) değeri ve öneminin artması,
- Çevresel sorunların artması,
- Doğal kaynakların azalması,
- Yetişmiş insana (entelektüel sermayeye) olan ihtiyacın artması,
- Öğrenimin ömür boyu devam eden bir süreç olması,
- Hiyerarşi yerine eşitliğin geçmesi,
- Uyum ve uygunluğun yerini kişisel nitelik ve yaratıcılığın alması,
- Standardizasyon yerine farklılık,
- Merkezileşme yerine merkeziyetçilikten uzaklaşma,
- Uzmanlaşma yerine bütünsellik ve bir çok alanda yetenek sahibi olma,
- Maddi refahın maksimizasyonu yerine yaşam kalitesinin artışı ve maddi kaynakların korunması
- Ürün miktarı yerine kalitenin ön plana çıkması,
- Kişisel güvenlik yerine kişinin kendisini kanıtlanması.

Bu ve benzeri anlayış değişimleri veya farklı alanlarda ortaya çıkan riskler, Bilgi Toplumu'nda bilginin yoğun olarak kullanılmasının sonuçları olarak kabul edilmelidir.

Yeni tarz ve yöntemlerle düşünme, üretme, yönetme ve yaşamın kaçınılmaz hale geldiği bilgi çağının toplumu; hayat boyu kesintisiz eğitimin yaygınlaştığı, öğrenen birey ve öğrenen kuruluşlardan oluşan Entelektüel Toplum olma doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir.

Bilgi Toplumu'nda, özellikle üzerinde durulan, yeteneklerin geliştirilmesi konusu, sürekli öğrenen bir toplum olmakla mümkün görünmektedir. Yetmiş yıllık bir ömürde on altı yıl biçimsel okul eğitimi alınması halinde insan, ömrünün %26'sını öğrenimle geçirmiş olmaktadır (öğrenim süreleri; 52 haftada 28 hafta, 7 günde 5 gün ve 24 saatte 7 saat olursa). Bu süre çok az olduğu dikkate değerdir. Gelişmiş toplumlarda bilginin %80' i okul dışında edinilmektedir. Üniversitede edinilen bilginin yarı ömrü iki yıl olarak öngörülmüştür. Başka bir deyişle dört yıllık bir üniversiteden mezun olanın bilgisinin yarısı mezuniyetten iki yıl sonra geçersiz olacaktır.²¹

²¹ATİK S., "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumunda Yönetici Nitelikleri", www.kho.edu.tr/yayinlar/btym/yayinlistesi/yayinlar/Yayin1999/217-bilgitoplumu.htm (22.07.2004)

Bilgi Toplumu'nda yeni ekonomik kaynak; üretim araçları, sermaye veya doğal kaynaklar değil, bilgidir. Servet yaratan esas faaliyetler, ne sermayenin üretime ayrılması ve ne de fiziksel emektir. Bilgi Toplumu düzeyinde artık değerler, verim ve yenilikle yaratılmaktadır. Bunların ikisinde de temel dayanak noktası bilginin işe uygulanmasıdır.²²

Bilgi teknolojilerindeki atılımlar beraberinde bilgi ekonomisini de getirmiştir. Bilginin ekonomik kaynak olarak kullanılmasını işaret eden bilgi ekonomisi; bilginin üretilmesi kadar toplanmasına, düzenlenmesine ve yayılmasına da önem yüklemiştir. Bu faaliyetlerin başarılmasında bilgisayar kullanımı zorunlu olmuş; bilgisayarların yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte de organizasyonlarda daha çok çalışma yerini, daha bilgili ve akıllıca çalışmaya bırakmıştır. Böylece bilgi toplumlarında, toplumların ve organizasyonların kaynakları en etkin şekilde kullanma olanağı ve gerekliliği artmıştır. Takip edilen stratejiler açısından da artık, günümüzde ekonomik gücün kaynağı az sayıda kişinin elinde bulunan sermaye değil, çoğunluğun elinde bulunan bilgidir. Herkese bilgi, beceri ve yetenekleri oranında yaşayacağı bir yaşam alanı vaad etmesi Bilgi Toplumu'nun en orijinal boyutu olmaktadır.²³

Bilginin bir güç unsuru olarak sermayenin önüne geçmesi, organizasyonlardaki geleneksel güç dengelerini de sarsmıştır. Bilgi Toplumu'nda, bilginin ekonomik bir güç olarak üstünlüğünün açıkça kabul edilmesi nedeniyle; bilgi ile donanmış herhangi bir birey, toplum veya kurum diğerlerine göre üstünlüklü olarak isimlendirilecektir.

Stanford Üniversitesi ekonomistlerinden Paul ROMER' in Yeni Büyüme Teorisi'nde de ifade ettiği gibi; "Bilgi Toplumu'nda bilgi, sermayeye bağlı olmayan bir kaynak olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi, bu defa, bireye bağlı bir güçtür ve her şeyden önce hukuksal olarak da bireye bağlı bir unsur olduğu kabul edilmiştir. Bilgi Toplumu olarak isimlendirilen yapıda, bu durum ekonominin çekirdeği olmuştur."²⁴

Bilginin ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişimiyle şekillenen ve ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanları kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumu aşaması, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım toplumu ve sanayi toplumunun ötesinde üretimin ve verimliliğin hızla artmasına yol açmaktadır. Bilgi sektöründeki baş döndürücü gelişmeler, başta insan faktörünün verimliliğine etkilerinden dolayı ekonomik sonuçları yanısıra sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda da hızla yapısal değişimleri beraberinde getirmektedir.²⁵ Bilgi Toplumu

²² DRUCKER F.P.,(Çev.B.ÇORAKÇI), Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1993, s., 18

²³ DOĞAN İ., Sosyoloji; Kavramlar ve Sorunlar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s., 295

²⁴ OPIELKA M., "Sozialpolitik für eine Wissensgesellschaft", www.wissensgesellschaft.org, (16.05.2003)

²⁵ AKTAN C.C., TUNÇ M., "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat 1998, s., 134

paralelinde gerçekleştirilen atılımlar; bireyin verimliliği ile birlikte ekonomik gelişme düzeyinin artmasına, ayrıca bilim ve teknikte yeni gelişmelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Daha çok gelişmiş ülkelerin ulaştığı olduğu bir aşama olan Bilgi Toplumu; gelişmekte olan ülkelerin de kalkınmaları ve küreselleşme stratejileri bağlamında süratle ulaşmak için çaba içerisinde olmaları gereken bir aşamadır.

1.1.2. Bilgi Toplumunun Temel Özellikleri

Sosyo-ekonomik gelişme sürecinde başta insan faktörü ve bilgi olmak üzere tüm alanlarda yapısal değişimi gerekli kılan, sanayi toplumunun uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumu; “bilgi ekonomisi”, “sanayi-sonrası toplum”, “bilgi toplumu”, “bilgi çağı” ve benzeri şekillerde ifade edilmektedir. Bilgi toplumuna özgü yeni gelişmeler, yeni davranış biçimlerinin oluşmasına yol açmakta, toplumu standartlaşma ve merkezileşmenin ötesine taşımaktadır.

Bilgi Toplumu’nun gelişimi, sıklıkla vurgulandığı gibi; bilginin ve buna bağlı olarak bilgi-iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmasıyla gerçekleşmiştir. Bu anlamda bilgi Toplumu’nu diğer toplumsal aşamalardan ayıran bir takım özelliklerinden bahsetmek gereklidir. Bilgi Toplumu’nun diğer toplumsal yapılardan farklılaşmasını sağlayan temel niteliklere değinmek, toplumsal dönüşümün daha iyi anlaşılması için gereklidir. Bu temel özellikleri kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür.²⁶

- Enformasyon/bilgi temelli ekonomiye ve topluma yöneliş
- Endüstri toplumunun simgesi olan makine teknolojisinin yerini, enformasyon toplumunda, iletişim/enformasyon teknolojilerinin ve networklerin (ağyapıların) alması,
- Küresel rekabet,
- Hızlı değişim,
- Dolayısıyla ölçek ekonomisinden zaman ekonomisine yöneliş,
- Esneklik ve çeviklik,
- Bürokratik yapıların ayak bağı olarak görülmesi,
- Her alanda merkezîyetçilikten uzaklaşma,
- Farklılaşma,

²⁶ BOZKURT V., “Bilgi Toplumu Getirdikleri ve Türkiye”, www.isguc.org/arc_view.php?ex=141 (16.04.2004)

- İnsan beyinin akılcılaştırma yönünde tek boyutlu geliştiren modern düşüncenin yerine, akılla birlikte, insan doğasındaki yaratıcılık yeteneğinin de geliştirilmesinin hayati bir önem kazanması.Çünkü değişimim getirmiş olduğu belirsizlik ortamı içerisinde, önceden bilinen yöntemlerin ötesine, yeni yöntem ve kavramların geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir,
- Bu da daha çok hafızanın güçlendirilmesine dayanan ezberci eğitim anlayışının topyekün sorgulanmasına yol açmıştır.
- Modern/endüstriyel çağ her şeyi nesnelleştirmişti; enformasyon çağında ise Boudrilard'ın deyiimiyle her şey kültürel hale geliyor. Bir diğer ifade ile endüstri toplumunun materyalist karakterinin aksine enformasyon toplumu, post-materyalistir. Çünkü enformasyon/bilgi bir mal olmanın ötesinde anlam taşımaktadır. Enformasyon bir mal olduğu kadar, insanların kültürel kimlikleriyle de yakından ilişkilidir,
- Cyberspaceler ve networkler,
- Bilgi işleri ve bilgi işçileri,
- Yaşam boyu eğitim,
- Bireyin konumunda güçlenme,
- Katılımcı demokrasinin gelişimi. Vatandaşlar kamu idaresinden daha kolay haberdar olma ve katılma imkanına kavuşmaktadırlar.

Diğer bir kaynakta ise; Bilgi Toplumu ile Sanayi Toplumu'nun genel özellikleri aşağıda sunulduğu gibi karşılaştırılmıştır:²⁷

- Sanayi toplumunda maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda bilgi ve insan sermayesi almaktadır.
- Sanayi toplumunda mal ve hizmet üretiminde gelişmenin başlangıcı olan buhar makinesinin yerini bilgi toplumunda bilgisayarlar almaktadır.
- Sanayi toplumunda kol gücünün yerini, bilgi toplumunda beyin gücü almaktadır.
- Sanayi toplumunda fiziksel ve düşünsel anlamda insan sermayesinin üretime katılımı söz konusu iken, bilgi toplumunda düşünsel anlamda, yükseköğrenim görmüş nitelikli insan sermayesinin üretime katılımı sözkonusudur.
- Sanayi toplumunda sanayi mallarının ve hizmetlerin üretimi yapılmaktadır. Bilgi toplumunda ise bilgi ve teknolojinin üretimi gerçekleşmekte ve bilgi sektörünün ürünü

²⁷ AKTAN C.C., "Bilgi Toplumu ve Özellikleri", www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/bilgi_toplumu-ozellik.htm (17.08.2004)

olarak bilgisayar, iletişim ve elektronik araçlar, elektronik haberleşme, robotlar, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri gündeme gelmektedir.

- Sanayi toplumundaki fabrikaların yerini bilgi toplumunda bilgi kullanımını içeren bilgi ağları ve veri bankaları (iletişim ağ sistemi) almaktadır. Bilgi, dünyanın her tarafında üretilmekte ve iletişim teknolojisi aracılığıyla anında her tarafa yayılmaktadır.
- Bilgi toplumu işgücünden tasarruf sağlamakta, bu ise kısa dönemde işsizlik, uzun dönemde ise yeni teknolojilerin global etkilerini ortaya çıkarmaktadır.
- Sanayi toplumundaki genel eğitimin yerini bilgi toplumunda eğitimin bireyselleşmesi ve sürekliliği almaktadır.
- Sanayi toplumunda; birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler tarım, sanayi ve hizmetler, bilgi toplumunda birincil, ikincil ve üçüncül sektörlerin yanısıra dördüncül sektör olan bilgi sektörü ortaya çıkmaktadır.
- Sanayi toplumundaki özel ve kamu iktisadi kuruluşlardan farklı olarak bilgi toplumunda gönüllü kuruluşların önem kazandığı görülmektedir.
- Sanayi toplumunda başlıca üretim faktörleri emek, tabiat, sermaye, girişimci iken, bilgi toplumunda üretim sürecinde bu üretim faktörlerinin yanısıra beşinci üretim faktörü teknik "*bilgi*" ön plana çıkmaktadır.
- Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin kıtlığı söz konusu iken, bilgi toplumunda bilgi kıt değildir. Bilgi, sürekli artmakta ve artan verimler özelliği içermektedir.
- Sanayi toplumunda üretilen mal ve hizmetlerin bir yerden bir yere taşınmasında uzaklık ve maliyet önemli iken, bilgi toplumunda bilgi otoyolları ile tüketici ile bilgi arasındaki uzaklık önemini kaybetmekte ve maliyetler minimuma inmektedir.
- Sanayi toplumunda tüketici taleplerinin karşılanmasında mal ve hizmetlerin mobilitesi oldukça düşük, bilgi toplumunda ise bilginin mobilitesi kolaydır. Bu durum, bilginin sınırsız bir tüketici tarafından tüketilmesine ve yenilikleri teşvik etmesine yol açmaktadır.
- Sanayi toplumunda temel bilgiyi, fizik, kimya bilimleri, bilgi toplumunda ise; kuantum elektroniği, moleküler biyoloji ve çevresel bilimler gibi yeni araştırma alanları oluşturmaktadır.
- Sanayi toplumunda politik sistem temsili demokrasi iken, bilgi toplumunda katılımcı demokrasi anlayışının daha belirgin bir önem kazanacağı düşünülmektedir. Bilgi ve

iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde adına "Tele-Demokrasi" denilen bir değişimin ileriki yıllarda yaşanacağı tahmin edilmektedir

Çağdaş dünya, yoğun ve yaygın bilgi üretimi, paylaşımı ve kullanımı ile bunun getirdiği değişimlere odaklanmıştır. Sanayi Toplumu'nda; ön planda olan kas gücü ve deneyimlere dayalı olarak gerçekleştirilen maddi malların üretimi yerine, Bilgi Toplumu'nda; insan temelli olarak bilgi işlem ve iletişim teknolojileri aracılığıyla bilginin üretimi önem kazanmaktadır. Bilgi Toplumu'nun belirleyici unsuru olan, bilginin temel özellikleri; katlamalı olarak sürekli üretilebilir olması, ağ yapılar vasıtasıyla veya özel araçlar (cd, disket gibi) içinde nakledilebilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması olarak ifade edilebilir. Bilgi Toplumu ile birlikte geleneksel kaynakların, yani emeğin, doğal kaynakların ve sermayenin getirisi; bilginin getirilerine oranla giderek daha da azalmıştır.

Günümüzde bir yandan ulusal ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri, öte yandan artan bilgi talebi, bilgi pazarının olağanüstü biçimde gelişmesine yol açmaktadır. Ayrıca, bilgi sektörü, ulusal ve uluslararası ölçekte lokomotif sektör haline gelerek küreselleşme eğilimlerini hızlandırmaktadır. Bu bağlamda, bilgi-iletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesine dayalı olarak bölgesel gruplaşmaları temel alan bütünleşme eğilimleri canlanmaktadır.²⁸ Bilgi Toplumu bileşenlerinin ortaya çıkarttığı bir diğer sonuç da bölgesel, küresel ve daha dar anlamda şirketler arasında gerçekleştirilen birleşmelerdir. Bilgi Toplumu'nda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam içinde ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve hukuksal faaliyet ve yapılanmalar küreselleşme eğilimine girmiş; bilgi iletişim teknolojilerine dayalı geliştirilen sistemler vasıtasıyla ülke sınırlarının esnek hale getirilmesi ile birlikte, bölgeselleşme çabaları da artmıştır.

1980'lerden itibaren bilgisayarların, toplumun daha geniş kesimlerine yayılmasıyla birlikte, bilgiye dayalı ve iletişim bağlantılı mal ve hizmetlerin satışlarında büyük artışlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bütün dünyada bilgiişlem ve iletişim teknolojilerine ve bilgi altyapısına yapılan yatırımlar hızla artarken, bilgi sektörü de ekonomi içinde bütün sektörleri geride bırakmaya başlamıştır. Bir buçuk trilyon dolar tahmini global değeri olan bilgi sektörü, bilginin sunulması, organizasyonu ve değiştirilmesi işlevleri ile, dünyanın en büyük endüstrisi olma yolundadır. Unutulmamalıdır ki, profesyoneller, zamanlarının % 80'ini ihtiyaç duydukları bilgiyi arayıp bulmak (information searching), geriye kalan %20'lik kısmı da bu bilgiyi biçimlendirmek (information formation) ve karar vermek (decision-making) amacıyla

²⁸ BELEK İ., Postkapitalist Paradigmalar, Sorun Yayınları, İstanbul, 1999, s., 167

kullanmaktadır. ABD, GSMH'nın %55'inin bilgi üretimi, işleme ve dağıtım faaliyetlerinden elde etmektedir. Gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %60'dan fazlasının artık bilgi sektörüyle ilgili iş alanlarında çalıştığı bilinmektedir.²⁹

Bilgi Toplumu, hemen hemen her işin bir organizasyon tarafından yürütüldüğü bir organizasyonlar toplumdur. Bilgi Toplumu'nda çoğu birey bir organizasyonda veya bir organizasyon için çalışmaktadır. Bu durum, Bilgi Toplumu insanının, özellikle yaşamsal etkinlik ve eşitlik elde etmesi adına -hangi sıfat adı altında olursa olsun- bir organizasyona bağımlı çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bu haliyle Bilgi Toplumu'nun aynı zamanda bir çalışma toplumu olduğunu söylemek mümkündür.³⁰ Diğer yandan, ekonomik yaşamda, bireyler kendilerine sunulan mal ve hizmetleri yalnız talep etmekle kalmayıp sürekli geliştirdikleri tüketici bilinci ile kalite, fiyat ve hız gibi faktörler açısından mal veya hizmet arzı yapan işletmeleri sorgulamaktadırlar. Mal ve hizmetlerin kullanımında ortak paydalara sahip olan bireyler; bireysel katılımları daha etkin kılma doğrultusunda, topluluklaşmakta ve örgütlü toplumun temelini oluşturmak açısından önemli adımlar atmaktadırlar.

1.2. Bilgi Toplumu Organizasyonu

1.2.1. Kavramsal Tartışmalar

20. yüzyılın ikinci yarısından sonra, bir yandan teknolojinin hızla gelişmesi, diğer yandan rekabetin giderek küreselleşmesi ve yoğunlaşması, toplumsal yapıda olduğu gibi ekonomik yapıda da önemli değişiklikleri zorunlu hale getirmiştir. Hemen her alanda yaşanmakta olan, global yeniden yapılanma sürecinin, uluslararası ekonomik yapıda ve ulusal ekonomilerde makro açıdan ortaya çıkardığı gelişmeler çerçevesinde, günümüzde işletmelerin nasıl başarılı olacağı ve geleceğin işletmelerinin niteliğinin ne olacağı gibi sorular mikro ekonomik düzeyde faaliyetlerin odak noktasını oluşturmaktadır. Klasik organizasyonlar için, başarının genel şartları olarak kabul edilen unsurlar, artık günümüzün kurum ve kuruluşları için yeterli olamamaktadır. İş dünyasının hemen hemen tüm kurallarını ters yüz eden ekonomik yapıdaki global veya makro değişimler, işin ve işyerinin ortaya çıkan gereklilikler çerçevesinde yeniden tasarımı zorunlu kılmaktadır.

Teknolojik gelişimin en önemli etkilerinden birisi; sanayi ötesi ekonomilerde işin -ve buna bağlı olarak işyerinin- yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek şekilde yeniden örgütlenmesini zorunlu kılmasıdır. Bu alandaki gelişmeler literatürde "işin ve işyerinin

²⁹ BAYRAKTAROĞLU S., "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü", www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm (08.01.2004)

³⁰ DRUCKER P., "Knowledge Work and Knowledge Society", www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksgpress/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm (25.12.2003)

yeniden örgütlenmesi” süreci olarak adlandırılmaktadır.³¹ İşletme düzeyindeki mikro değişimler; bir taraftan dünya ekonomisindeki yapısal değişimlerle diğer taraftan gelişen teknoloji ve uluslararası pazar şartlarına uygun olarak işin yeniden organizasyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kitle üretimi ve katı hiyerarşik üretim/yönetim sisteminden, esnek üretim/yönetim sistemine geçilmesiyle birlikte, büyük örgütlenmelerin giderek fonksiyonel olarak birbirleriyle bağlantılı küçük alt birimlere ayrıldığı yeni bir örgütsel model gelişmektedir.³² Bu cümleden hareketle yeni çağın örgütleri olarak Bilgi Toplumu Organizasyonlarının, klasik örgütlerin evrilmesi neticesinde ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Tarıma dayalı geleneksel toplumda, üretim evlerde el tezgahlarında veya küçük ölçekli atölye tipindeki işletmelerde yapılmaktayken, buharlı makinelerin devreye girmesiyle önce makineli üretim yapan büyük atölyelerde, sonra giderek artan ölçüde kitle üretimi yapan fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Sanayi devrimi olarak adlandırılan bu değişim-dönüşüm dalgasıyla “büyüklük” bir tutku haline gelmiştir.³³ Sanayi devrimi ile ortaya çıkan üretim tarzı, makine ağırlıklı sermaye yoğun teknik alt yapıya dayanmaktadır. Bu dönemin ortalarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda, üretim; otomatik makinelerle yapılmaya başlanmış ve böylece daha verimli olan büyük ölçekli üretim mümkün hale gelmiştir. Yani, seri ve kitlesel bir üretim tarzına geçilmiştir. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan üretim tarzı; makinelere ve teknolojiye bağımlı, esnek olmayan, kitlesel ve standartlaşmış bir üretim tarzı, katı bir iş yeri atmosferi ve katı endüstriyel ilişkilerden oluşmuştur.³⁴

Kitle üretimi, büyük ölçekli işletme kurmayı ve kitlesel çalışmayı gerektirmiştir. Diğer taraftan, büyüklüğün sağladığı maliyet tasarrufları da düşünüldüğünde işletmelerin çapını genişletme ve büyük ölçekli işletmeler kurma zorunlu bir hal almıştır. Ölçek ekonomileriyle oluşan içsel ekonomiler, birim başına ortalama maliyeti azaltarak ‘ölçeğe göre artan getiri’ sonucunu doğurmuştur. Bu sonuç, işletmeleri sürekli büyümeye teşvik etmiştir.³⁵

Bu dönemin genel organizasyon yapısı olarak bürokratik organizasyonlardan söz edilebilir. Bürokrasi, endüstriyel çağdaki kapitalist üretim sisteminin gerekleriyle teknik üstünlük ve hakimiyete odaklanarak örtüşen bir yapıyı temsil eder. Bunun yanında karar alma sürecinde rasyonellik, kişisel ve duygusal elementlerin etkisini azaltmaya dönüktür. Benzeri şekilde,

³¹ KURTULMUŞ N., Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayınevi, İstanbul, 1996, s., 127

³² a.g.e., s. 23

³³ TOFFLER A., (Çev:A.SEDEN), Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 319

³⁴ VAROL S.E., “Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden Yenilik, Buluş Dönemine”, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3107.pdf> (25.11.2003)

³⁵ GÜVEN A., “Yeni İş Dünyası ve BT Organizasyonlarının Dönüşümü”, http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/05052003/ahmet_guven.htm (12.08.2003)

işin ve organizasyonel çalışmaların tekrar edilmesi yöneticilerin uzmanlıklarını güçlendirir ve çalışmalarında üretkenlik sağlar.³⁶ Bürokratik örgüt yapısı, bugünün esnek örgüt biçimleriyle ciddi olarak farklılaşmaktadır. Çünkü katılık; global işletmelerin, hiperrekabetçi pazarlarda ayakta kalmasına olumsuz etki yapmaktadır. Bununla birlikte, standart çalışma ve ürünler ile homojenlik ve hiyerarşi; karışık iş ortamının değişken taleplerine cevap vermekten uzaktır.

Post-endüstriyel dönüşüm (sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş) sırasında, "ölçek ekonomisinden, fırsat (kapsam) ekonomisine"³⁷, geçilmiştir. Bu cümleden çıkan temel sonuç; küresel piyasa ekonomisinde rekabet ve nihai başarının işletmenin büyüklüğüne değil, son tüketicilerin beklenti ve taleplerine en hızlı ve tatminkar olarak cevap verebilecek biçimde organize olmaya dayalı olduğudur. Bu nedenle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için, küçük ve orta ölçekli veya bu dönemin gereklerine uygun olacak ve ağ yapılar üzerinde birbiriyle hızlı iletişim ve etkileşim yaratabilen yapılar şeklinde, yeniden örgütlenme yoluna gitmişlerdir.

İşletmelerin, faaliyet ve kaynaklarını bu şekilde organize etmelerinin nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.³⁸

a. Dünya genelinde, bölgesel ve küresel ticari birliklerin oluşturulmasıyla birlikte gerek coğrafi ve gerekse ticari sınırlarda esneme meydana gelmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin, yabancı sermayeyi çekebilmek amacıyla uygulamaya koyduğu her türlü teşvik tedbirleri, hareket kabiliyeti yüksek ve kısa dönemli tekel oluşturmak amacıyla olan küçük işletmelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küçük ölçekli bu işletmeler, hemen her alanda büyük işletmelerle başa baş rekabet edebilecek düzeye erişmiş ve onların pazarlarını adeta talan etmişlerdir.

b. Mikroelektronik devrim sonrasında ortaya çıkan bilgi işlem ve telekomünikasyon araçları küçük şirketlere, büyük şirketlerle rekabet edebilmeleri için çok ciddi olanaklar sunmuştur.

c. Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi, bilgiye ulaşmanın önündeki engelleri kaldırmıştır. Bu durumun önemli bir sonucu olarak, kaliteli herhangi bir ürünün taklitleri her yerde bulunabilmekte ve gereksinilen ürünlere çok hızlı bir şekilde ulaşılabilir. Yoğun rekabet ortamında hayatta kalmanın yolu hızlı, esnek ve buluşçuluğa dayalı üretimden

³⁶GOLDSBY M., "New Organization Forms: An Examination of Alienation and Ideology in the Postindustrial Workplace", <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-012999-034835/unrestricted VTETD5> (20.11.2003)

³⁷GÜVEN A., "Yeni İş Dünyası ve BT Organizasyonlarının Dönüşümü", http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/05052003/ahmet_guven.htm (12.08.2003)

³⁸HEIDENREICH M., "Die Organisationen der Wissensgesellschaft", www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/hubig.pdf (16.10.2003)

geçmektedir. Hal böyle olunca; katı, büyük ve hiyerarşik bir örgüt yapısı işletmeler için önemli bir zayıflıktır.

d. Küçük şirketler personel konusunda da avantajlıdır. Büyük bir şirkette çalışmak oldukça riskli bir durum almıştır. Kişinin daha çok sorumluluğa ve kontrole sahip olduğu ve işletmenin amacına daha çok katıldığı küçük bir şirkette çalışmak heyecan verici ve tatmin edicidir. Bu gün en iyi elemanlar ya küçük bir şirkette çalışmakta ya da kendi isini kurmaktadır

e. Seksenli yıllara gelindiğinde, çok sayıda yeni şirketin-özellikle Japon şirketlerinin-sahip olduğu, işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgiyi (know-how) kullanmalarıyla küresel pazarlarda daha çok pay sahibi oldukları ve standartlaşmamış, müşteriye özel mal veya hizmet üretimine yöneldikleri görülmektedir. Bu yeni şirketler, müşterilere çok sayıda değişik seçenekleri; daha düşük fiyat ve daha yüksek kalitede, daha iyi dağıtım hizmetiyle sunarak küresel pazarlarda kontrolü ellerine geçirmişlerdir. Bu durum, pazarlarda eskiden beri üstün olan işletmelerin, pazar kayıplarının önüne geçmek ve rekabet edebilmek gibi nedenlerle örgütsel yapılarını gözden geçirmelerine neden olmuştur.

“Küreselleşme, Uluslararasılaşma, Yönetimde Mükemmellik, İnsan Hakları, Enformasyon Çağı, Bilgiye Dayalı Organizasyon, Uluslararası Rekabet, Sistemlerarası Yaklaşma, Ülkelerarası Sınırların Ortadan Kalkması, Bilgi Toplumu, Telekomünikasyon, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Esnek ve Hızlı Karar Verme Zorunluluğu, Toplam Kalite Anlayışı, Hızlı Teknolojik Gelişim vb. kavramlar ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişleri üzerindeki köklü sayılabilecek değişiklikleri meydana getiren gelişmelerin en önemlileridir. Bununla beraber aşağıdaki üç gelişme, işletmelerin yapı ve işleyişleri ile yeni bir yönetim düşüncesini önemli ölçüde etkilemiştir:³⁹

-Birincisi, “haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerdir. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisindeki gelişmeler ve son yılların en önemli gelişmesi internet nedeniyle, haberleşmede “mesafe” kavramı ortadan kalkmış, istisnasız herkes her bilgiye istediği zaman ulaşabilir hale gelmiştir. Bu durum en başta organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları etkilemiştir.”

-İkinci gelişme, “uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler olmuştur. Bu gelişmeler, Sistem Yaklaşımı ile birlikte zaten kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan işletmeleri, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Hammade temininden pazarlamaya, para ve personel tedarikinden rakiplerin kim olduğuna

³⁹ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 2001, s.302

kadar, tüm işletmeler artık dünya düzeyinde düşünmek ve karar vermek zorundadır. Bu durum bir yandan, işletmeleri faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimlere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır. Nitekim, stratejik birlikler oluşturma, Joint-Venture ve Şebeke Organizasyonların ortaya çıkışı bu gelişmelerin sonucudur, denilebilir.”

-Nihayet üçüncü gelişme, “insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanları bekleyişlerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler olmuştur. Bu gelişmeler de yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Ekip (takım) organizasyonu, personeli güçlendirme (empowerment) ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar bu gelişmelerin sonucudur, denilebilir.”

Bu gelişmeler, organizasyonların yeniden yapılandırılmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Bu sözü edilen gelişmelerin, organizasyon yapılarına yansımış halini şu güncel işletmecilik kavramları açıkça ifade etmektedir:⁴⁰ Gevşek bağlı sistemler, bilgi teknolojilerine bağlı şebekeler, sanal organizasyonlar, Bukalemun veya melez (hybrid) organizasyonlar. Örgütlenmedeki bu yeni sistemlerin temel ayırt edicilikleri; hemen hepsinin esnekliğe, bilgi işçiliğine ve teknolojiye-özellikle bilgi iletişim teknolojilerine- odaklanmış olmalarıdır.

Bunların yanı sıra, yeni organizasyon biçimlerinin doğuşuna ilişkin farklı görüşlerin var olduğunu söylemek mümkündür. Genel olarak Bilgi Toplumu Organizasyonları olarak ifade edilebilecek bu örgütlenme biçimlerine yönelim; pazar kayıplarının engellenmesi, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak gibi genel kaygılardan kaynaklanmaktadır. Aslında işletmeleri yeniden yapılandırmaya yönlendiren bu kaygıların nedeni; açık sistemler olarak tasarlanan organizasyonların, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olmalarına bağlanmalıdır.

Bu çerçevede, önceden tasarlanmış plan ve hedefler vasıtasıyla yönlendirilen klasik organizasyon modellerinin, optimizasyon ve etkinliğin sağlanmasına dayalı uzlaşma ve uyuma dayandığı söylenebilir. Organizasyon faaliyetlerinin temelinde yer alan bilgi sistemleri, organizasyonel rutinelere bağlı olmaya dayalıdır. Etkinliğin gerçekleştirilmesi adına bağlı kalınan bu şekildeki bir rutinleşme; görece istikrarlı ve kestirilebilir bir iş çevresine uygundur. Ancak bu anlayış, iş çevrelerinde hızlı olarak gerçekleşen oldukça radikal ve

⁴⁰ DHILLON G., ORTON J.D., “Schizoid Incoherence, Microstrategic Options and the Strategic Management of New Organizational Forms”, <http://www.dmsp.dauphine.fr/management/PapersMgmt/44Dhillon.html> (30.11.2003)

beklenmedik değişikliklerle nitelenen e-iş çağına uygun düşmemektedir. Yeni, dinamik ve kesintisiz dönüşümler çağı, organizasyonel karar alma sürecini etkinleştirmek adına, örgütsel rutinlerin sürekli gözden geçirilmesini gerektirmiştir.⁴¹

Diğer taraftan, organizasyon biçimlerinin, kurumsal anlayışları somut ve görülebilir hale getirdikleri düşünüldüğünde; organizasyonların, kurumsal mantıkta meydana gelen değişimlere bağlı olarak dönüşmek durumunda olduğu söylenmelidir. Bu nedenle, Bilgi Toplumu Organizasyonu olarak nitelenen yeni örgüt biçimlerinin açıklanmasında, bütüncül anlayışlarda meydana gelen dönüşümlerin etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

Bütün bu açıklamalardan sonra, Bilgi Toplumu düzeyinde geliştirilen organizasyon modellerine ilişkin bir tanımlama şu şekilde yapılabilir:

“Yeni Organizasyon; hedeflerin, otoritenin, teknoloji ve müşterilerin yeniden bütünlenmesiyle oluşturulan yapıyı ifade etmektedir.”⁴² Bu tanımdan hareketle Bilgi Toplumu Organizasyonlarının daha önceki örgüt biçimlerine göre farklılaştığı boyutlar; hedefler, otorite ilişkileri (yetkilendirme), teknoloji ve mevcut pazar durumları olarak sıralanabilir. Bu anlamda bir farklılaşmaya giden organizasyonların eskiye oranla daha kuvvetli bir yapıya eriştiği de hemen eklenmelidir.

Bilgi Toplumu Organizasyonlarının tasarlanmalarına ilişkin uygulamalardan çıkarılan genel gerekçeler maddeler halinde aşağıda sunulduğu gibidir:⁴³

- Dünya genelinde farklılaşan pazarların oluşturulması,
- Pazar odaklı organizasyon biçimlerinin geliştirilmesi,
- Temel yetenekler üzerine eğilme (dünya genelinde yeni iş birliklerinin oluşturulması),
- İşletme şebekeleri, şebeke, sanal veya yatay organizasyonlar paralelinde yeni çalışma veya iş olanaklarının doğuşu,
- Merkezileşme ve yerindenlik arasında paralellik (decentralizasyon),
- Bilgi Toplumu paralelinde ortaya çıkan, yüksek güvensizlik ve bilinçsizlik (risk),
- Kendi kaynaklarına eğilme: İçsel ve dışsal bilgi ve enformasyonları kullanma gerekliliği,
- Değer üretime yapılan katkının artması (entelektüel veya beşeri sermaye),
- İşin esnekleşmesi, normal iş davranışlarında erozyon.

⁴¹ MALHOTRA Y., “Knowledge Management and New Organization Forms: A Frame Work for Business Model Innovation”, Information Resources Management Journal, 13(1), Januar-March-2000, p.5

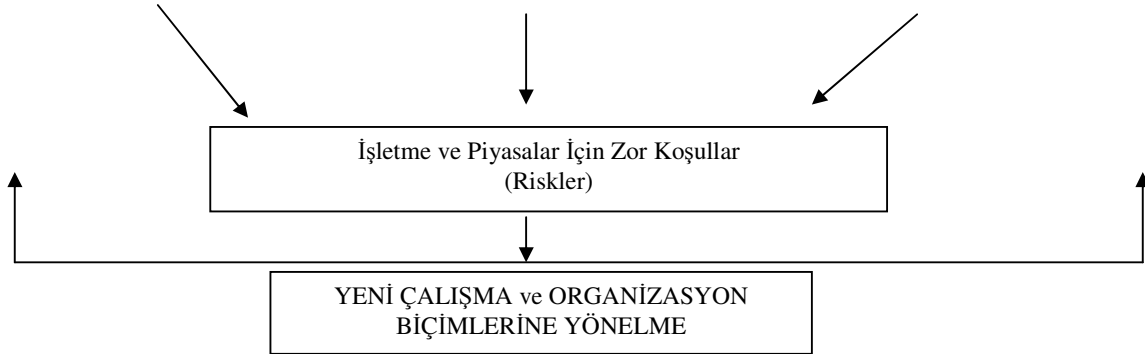
⁴² AMSTRONG E.A. v.d., Social Structure and Organizations, Revisited Volume 19, Elsevier Science Ltd., U.S.A., 2002, p.366

⁴³ SCHMIEDE R., “Virtuelle Arbeitswelten: Struktur Veraenderungen von Arbeit, Organisation und Subjekt in der Informations oder Wissensgesellschaft” http://wuv.uibk.ac.at/pdf/R_Schmiede.pdf (12.01.2004)

Aynı paralelde olmak üzere Bilgi Toplumu ile birlikte işletmeler üzerinde bir takım değişim baskıları meydana gelmiştir. Bu baskıların üç temel nedeni vardır. Bu nedenler ile beraberlerinde getirdikleri farklılaşmalar aşağıdaki şekilde sunulmuştur:⁴⁴

Şekil 1.2. Piyasa ve İşletmeleri Dönüşüme Zorlayan Etkenler

| Pazar ve Rekabet Şartlarının Değişmesi | Bilgi-İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler | İş Dünyası ve Sosyal Alanda Meydana Gelen Değişmeler |
|---|---|--|
| -Pazar ve Rekabet İlişkilerinin Globalleşmesi -Sektörel Yapı Değişimi -Pazar Riskleri ve Dinamiklerinin Artması -Mal ve Hizmet Üretiminde Artan Esnekleşme | -İşlemci ve Kayıt Aparatlarının Teknik Kapasitelerinin Artması, Fiyatlarının Düşmesi -Örgütsel Bileşenlerin Birleştirilmesiyle Küçülme -Bilgi Teknolojileri Temelli Şebekeleşmenin Artması -Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyonun Birlikte Gelişmesi | -İş Dünyası ve Sosyal Alanlardaki Değer Değişimi -Yaşam Biçimi ve Ev İdaresinin Yapısal Değişimi -Çalışanların Yaş ve Niteliksel Yapısının Değişimi -İş yerindeki ve İş gücü Pazarındaki Kalite Gereklilikleri -Çevreye Uyum |



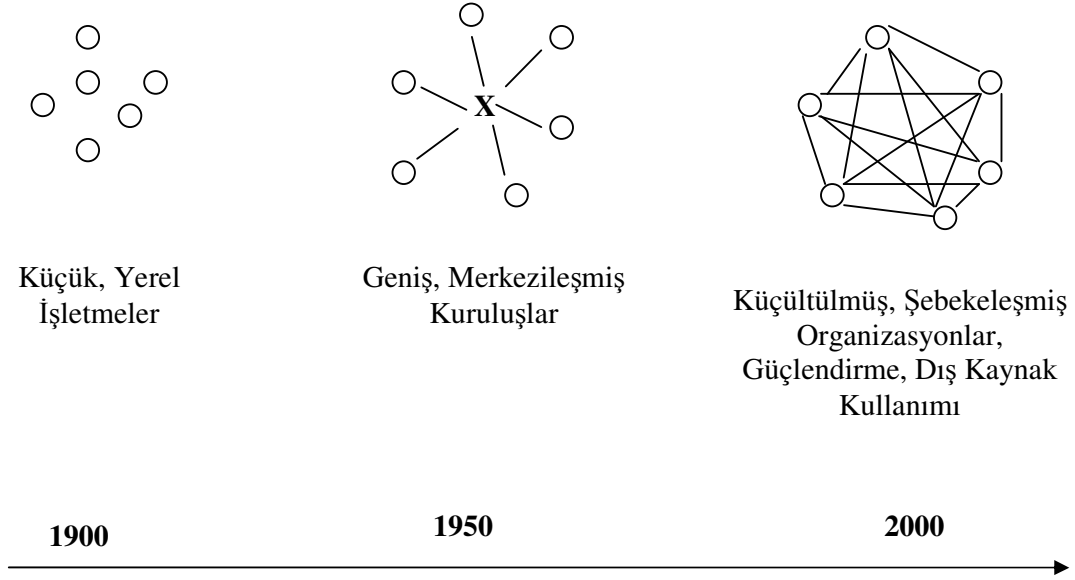
Şekilden işletmelerin rekabet edebilirlikleri için gerekli faktörler açıkça anlaşılmaktadır. Bu gibi gerilimli pazarlarda, güvenilir ve güçlü bir pay elde edebilmek adına bir çok işletmenin, esneklik ve buluşçuluk becerisi göstermesi gerekmektedir. Fakat bundan önce, işletmelerin bir bütün halinde üstün becerilere sahip olmaları zorunludur. Bu becerilere sahip olmak için; öncelikle, değişim ve uyarılma, yeni ortaklıklar vasıtasıyla şebekeleşebilme (iç veya dış) ve çalışanların potansiyellerinin geliştirilebilmesi ve arttırılabilmesi olanaklarının geliştirilmesi gibi genel becerileri cesaret ve kararlılıkla sergilemek gerekmektedir.⁴⁵

⁴⁴ LUDWIG E., "Evolutionärer und revolutionärer Wandel", www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuchst_kap3/revoevol/revoevol.htm (13.09.2003)

⁴⁵ a.g.e.

Bilgi Toplumu Organizasyonlarının tarihsel gelişimi ise aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:⁴⁶

Şekil 1.3. Organizasyon Biçimlerinin Gelişim Süreci



Bilgi Toplumu Organizasyonları, bir parçası oldukları çevrelerinin özelliklerine uyum sağlamak durumundadırlar. Özellikle bilgi teknolojileri ve bilgi işçiliğine uyum sağlamak yoluyla elde edilen esneklik; global pazarlarda yaşam şansı bulmak için gereklidir. Bu anlamda, Bilgi Toplumu Organizasyonlarının esnekliğe ve bundan daha önce olarak, bilgi teknolojileri ve bilgi işçiliğine yönelmeleri, bu yolla değişken iş şart ve çevresine uyum sağlamaya odaklanmaları zorunludur. Ek olarak, bilgi işçiliğinin öneminin artmasını, el işçiliği yerine bilgi teknolojilerinin yükselen bir değer olmasına bağlamak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Ancak herhangi bir örgütsel yapı teorisinde olduğu gibi yeni örgüt biçimlerinde farklı farklı biçim, görev veya teknoloji aramak mümkün değildir. Çünkü, örgütsel işleyişin bütün unsurları birbirine bağlıdır ve birbiri ile etkileşmektedir.⁴⁷

⁴⁶ MALONE W.T., "Inventing the Organizations of the 21st Century.The Dawn of the E-lance Economy", http://wi99.iwi.uni-sb.de/Folien/HV_Malone (20.01.2004)

⁴⁷ GOLDSBY M. G., "New Organization Forms: An Examination of Alienation and Ideology in the Postindustrial Workplace", http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-012999-034835/unrestricted_VTETD5 (20.11.2003)

Dünya genelinde rekabet edecekleri çok rakipleri olan, pazar şartlarının her şeye rağmen zorlayıcı nitelikleri ile yüzyüze olan işletmeler son kullanıcıların, çeşitliliği artan istek ve beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Bu zorunluluk ise esnek yapılı, hareket kabiliyeti yüksek, bilgi ve iletişim teknolojilerini süreçlere dahil edebilen organizasyonları gündeme getirmiştir.

Bilgi Toplumu Organizasyonları genel olarak incelendiğinde bir takım ortak noktalarda buldukları, benzer veya örtüşen özellikler taşıdıkları söylenebilir. Bu anlamda yeni örgüt yapılarında tespit edilen yaygın (ortak) niteliklerden biri olarak; orta veya ara yönetim kademelerinin ortadan kaldırılmış olduğuna işaret edilmelidir. Yönetimin orta kademesinin ortadan kalkması, yönetim dışı olan çalışanların direkt olarak tepe yönetimle etkileşim sağlamalarına olanak tanımıştır. Bu durum, işletmenin her yanında bilgi akışını hızlandırmıştır. İkinci yaygın nitelik ise; organizasyonların alt kademelerine, bürokratik yapılarda görülenden daha fazla olarak otorite ve sorumluluk vermekle elde edilecek olan yerinde karar verme özgürlüğünün tanınmasıdır. Yerindenlik (merkezden bağımsız karar alabilme yetkisi); kendi sorumluluk alanları dışında da rahatlıkla birlikte çalışmaya yönlendirilen çalışanların bulunduğu örgütsel şebekelerin kullanılmasını sağlayacaktır. İşletmedeki kültür ve değerler; takım çalışmasını, açıklığı ve işbirliğini içermelidir. Bunlarla birlikte, örgütsel öğrenme ve kendi kendine organize olmaya dayalı sistem faaliyetlerini destekleyen bir bireysel sorumluluk becerisi de kazandırılmalıdır. Üçüncü yaygın nitelik olarak, paydaşlarla geçirgen sınırların (etkileşimli ilişkilerin) geliştirilmiş olduğu söylenebilir. Bugün bir çok işletme, ürün zincirlerinin tedarikinde bütün öğelerin desteğini almak adına, tedarikçiler ve müşterilerle bilgi teknolojilerini uyumlu çalışır hale getirmişlerdir. Eğer bilgi teknolojileri gereği gibi ayarlanabilir ve kullanılabilirse; tedarikçiler ana işletmeye daha fazla katkı sağlar hale gelecekler, ana işletme son tüketicilerden daha fazla geri bildirim alır olacak ve son tüketici de seçim yaparken daha fazla esneklik, karşılıklılık ve bilgiden yararlanabilecektir.⁴⁸

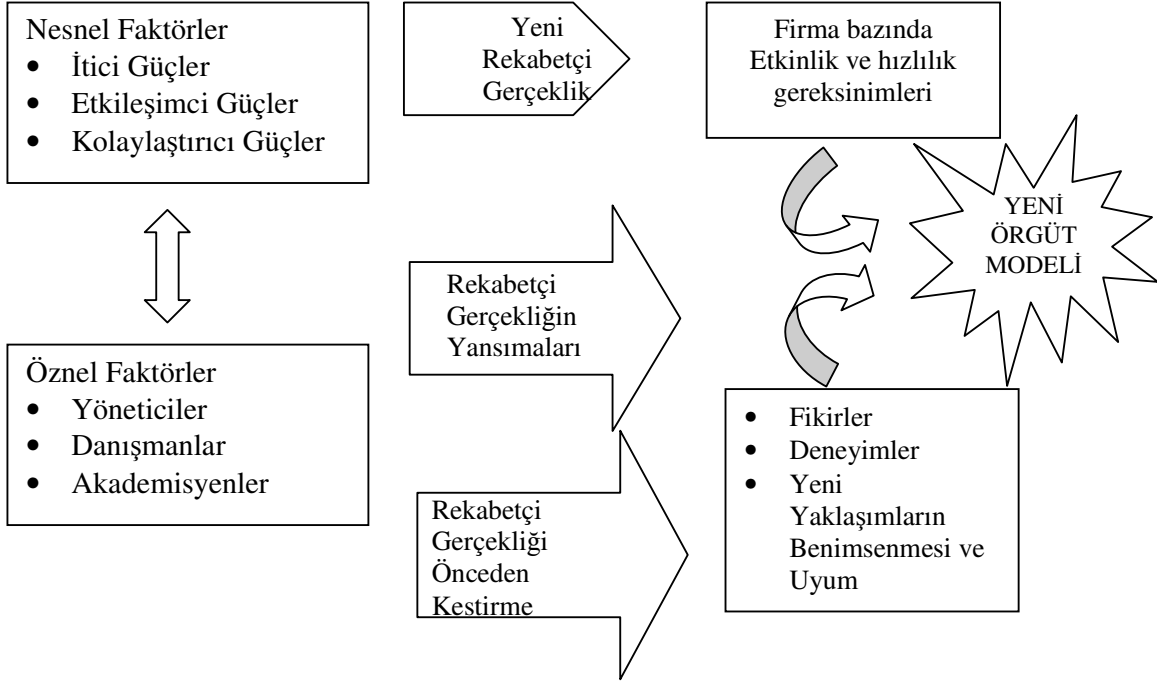
Bilgi Toplumu Organizasyonlarının tasarımında üzerinde durulması gereken en önemli nokta; bu dönemde genel olarak organizasyonların varlıklarını devam ettirebilme şanslarının, üretim sürecine ana faktör olarak bilgiyi dahil etmeleri ve bilgi teknolojilerine uyum sağlamaları vasıtasıyla organizasyona azami esneklik kazandırmaları ile artacağıdır. Tapscott kuramına göre; “Yeni ekonomi, yeni girişimler ve yeni teknolojiler birbirinden bağlantısız değildirler. Onlar, birbirlerine ayrılmaz bir biçimde bağlıdırlar ve birbirlerini destekleyerek yönlendirirler.

⁴⁸ GOLDSBY M., “New Organization Forms: An Examination of Alienation and Ideology in the Postindustrial Workplace”, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-012999-034835/unrestricted VTETD5> (20.11.2003)

Bu anlamda, eğer organizasyonlar, teknolojinin internette faaliyet gösteren işletmelerle nasıl uyum sağladığını anlayabilirse; yeni ekonomide rekabet edebilecek bir strateji geliştirebilirler.”⁴⁹

Bilgi Toplumu’nda organizasyonların yeniden tasarlanmasına neden olan etkenler bir başka kaynakta aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:⁵⁰

Şekil 1.4. Yeni Organizasyon Biçimlerinin Oluşumunu Yönlendiren Temel Güçler



Şekil 1.4’ de örgütsel değişimi yönlendiren temel güçler ile bunlar arasındaki ilişkiler görülmektedir. Şekilden de anlaşılacağı üzere, Bilgi Toplumu düzeyinde örgüt yapılarının değişimini yönlendiren içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki ana kategoriyi temsil eden faktörler ortaya çıkmıştır. Bilginin üretimi ve kullanımının artmasına paralel olarak, bütün değişim eğilimlerinin temelinde Bilgi İletişim ve İşleme Teknolojileri yatmaktadır.

Bilgi Toplumu Organizasyonlarının oluşturulmasında, yukarıda da ifade edildiği üzere bir takım ortak parametrelerin varlığı zorunludur. Bu zorunluluk; yoğun rekabet ortamında bir yandan artan ve çeşitlenen müşteri istek, beklenti ve gereksinimlerini karşılamaktan hem de aynı zamanda sürekli yeni ürün ve stratejilerle rekabeti geliştiren rakiplere karşı yarışıyor

⁴⁹ a.g.e.

⁵⁰ RİCART J.E., SİEBER S., SVEJENOVA S., “Forms of Organizing: What is New and Why?”, www.iese.edu/research/pdfs/DI-0381-E.pdf (21.02.2004)

olmaktan doğmaktadır. İşte bütün bu ve benzeri nedenlerden dolayı 21. yüzyıl işletmeleri, daha çok esnekliğe, bilgi teknolojilerine ve bilgi işine uyum sağlamaya gayret etmelidirler.

Bu cümleye bağlı olarak her üç parametrenin, Bilgi Toplumu Organizasyonları için taşıdığı önemi kısaca vurgulamak gereklidir. Bugünün iş ortamı, uzun süreli stratejik planlama yapanlardan , hiper rekabete dayanan savaşı savunanlara doğru evrilmiştir. Standart üretimden daha çok olarak esnekliğe dayanan organizasyonların hızlıca değişen pazarlarda yaşam şansı bulması olasıdır. İş dünyasının liderleri arasındaki ana görüş; geleceğin organizasyonlarının, değişen çevre ve koşullara işleyiş ve görünümünü değiştirmek vasıtasıyla sürekli uyum sağlayabilenlerin olacağıdır. Aynı paralelde bilgi teknolojileri de Bilgi Toplumu Organizasyonlarının iş yapma usul ve esaslarını kalıcı olarak değiştirmiştir. İletişimin, hesap ve programlama yapmanın ve müşteri tatmininin temeline yerleşen bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla şirketlerin gerekli esnekliğe ulaşabilecekleri saptanmıştır. Geleneksel çalışma görüşü 20. yüzyılda kas gücüne dayalı çalışmayı merkeze almış ve yönetimin bir parçası haline gelmiştir. Bununla birlikte, bilginin hızlı üretiminin de temeli olmuştur. Bugünün organizasyonları, yeni bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla özellikle dışsal paydaşların her birinin gereksinim ve beklentilerine anında cevap vermek adına bilgiyi kullanırlar. Önceleri departman veya bölümlerine göre ayrılan çalışanlar, elektronik olarak birbirlerine bağlanacaklar aynı zamanda organizasyon sınırlarının esnemesi veya geçirgenliğinin artmasıyla da daha az hiyerarşiye dayalı bir yapı meydana gelecektir. Esneklik, yeni örgüt biçimlerinin bir türevi iken bilgisayarlar ve telekomünikasyon anahtar teknolojiler olmuşlardır. Bilgi işi ise, temel üretim girdisi veya görev olmuştur. Artık hemen her alanda oldukça büyük miktarlarda üretilen ve paylaşılan bilgiyi;-global ekonomi çerçevesinde hızlıca dolaştığı ve beyin endüstrisini geliştirdiğinden dolayı- en iyi şekilde kullanan işletmeler, rakipleri karşısında çok büyük ve aynı zamanda uzun süre sürdürülebilir avantajlar elde edeceklerdir. Bu durum, işletmenin paydaşlarından hızlıca bilgi almasını ve kullanabilmesini de gerektirmektedir. Bu cümleye bağlı olarak, bilgi işinin, daha önceki dönemlere oranla çok iyi eğitilmiş ve becerileri gelişmiş iş gücünü gerektirdiği söylenmelidir.⁵¹

Bilgi Toplumu' nun doğuşu ve kendine dünya genelinde yaşam fırsatı bulmasından sonra hemen bütün alanlarda dönüşümlerin olduğu bilinmektedir. Toplumsal dinamikleri harekete geçirici bir unsur olarak organizasyonlar da bu dönüşümden payını almış ve bu döneme özgü bir takım zorlamaların etkisi ile tamamıyla yeni örgütlenme biçimleri ortaya çıkmıştır. Bilgi

⁵¹ GOLDSBY M., "New Organization Forms: An Examination of Alienation and Ideology in the Postindustrial Workplace", <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-012999-034835/unrestricted VTETD5> (20.11.2003)

Toplumu' nun beraberinde getirdiği veya farklı bir bakış açısı ile Bilgi Toplumu' nun doğmasına neden olan bu gelişmeler; global ekonominin yayılması, birliklerin etkisini kaybetmesi, düzensiz borsa hareketleri olarak sıralanabilir.⁵² Bilindiği üzere bir sosyal ve teknolojik gelişmeler temel olarak bir toplumda ortaya çıkan örgütlenme biçimlerinin belirler. Her ne kadar bürokratik örgütlenme biçimleri, kitle üretim döneminin durağan pazarları için uygunsu da Bilgi Toplumu ile birlikte sosyo-ekonomik alanda sosyal ve teknolojik faktörler hızlıca değişime uğramıştır. Organizasyonlar da varlıklarını devam ettirmek adına bu değişime uyum sağlamak durumundadırlar.

Bu bağlamda Bilgi Toplumu'na özgü organizasyon biçimlerinin ortaya çıkmasında önemli katkısı bulunan global ekonomi; üretimin herhangi bir faktörü-hammadde, sermaye, teknoloji ve emek gibi-ve mallar veya hizmetlerin dünya genelinde hızlıca dolaşması olarak tanımlanabilir. Global ekonomi, tamamen yeni bir olgu olarak Bilgi Toplumu' na özgüdür. 20. yüzyılın ortalarında işletmeler, görece kapalı bir pazarda ve tamamen yerel bazda birbirleri ile rekabet etmişlerdir. İşletmelerin bürokratik yapısı, durgun ekonomik çevre için oldukça uygun olmuştur. Ancak, 1950'li yıllarda iş çevrelerinde küreselleşmeye doğru atılan ilk adımlar, 1970'lerdeki ekonomik durgunluk, petrol krizi, büyümenin küçülmesi ve işsizliğin artması (stagflation)' nın etkisi ile kesintiye uğramıştır. Daha sonra, küresel bazda ekonomik meydan okumalar ve yerel olmayan rakiplere tepki olarak hemen bütün dünyada organizasyon biçimlerinin dönüşmesine yol açan stratejiler ortaya çıkmıştır. Bu cümleye bağlı olarak global ekonominin gelişmesi ile birlikte, kitle pazarlarından kısa dönemli az-çok özelleşmiş alanlara; büyük ölçekli standart üretimden isteğe göre uyarlanmış, esnek üretime doğru bir dönüşümün izlendiği söylenebilir. Diğer taraftan, kaynakların ve bilginin serbest dolaşımı göz önüne alındığında, zaman işletmelerin stratejilerinde, başarı için kritik bir faktör haline gelmiştir. Daha geniş bir ifade ile bilginin hızlı yayılmasından dolayı, geliştirilen mal veya hizmetlerin taklidi ile değişken müşteri beklentileri, işletmelere yeni bir üründen kar elde edebilmek adına çok kısa bir zaman tanımaktadır. Böyle bir durumda, değişken global pazarlara uyum sağlamak üzere esneklik temelli yeni organizasyon biçimleri ortaya çıkmıştır.⁵³

Diğer taraftan, dünya genelinde sosyo-ekonomik ve kültürel alanlarda meydana gelen bir takım çözümler işgücü tedariki açısından Bilgi Toplumu Organizasyonlarına önemli avantajlar sağlamıştır. Aynı zamanda adı geçen çözümler, üretimin diğer unsurları üzerinde de etkisini

⁵² a.g.e.

⁵³ a.g.e.

göstermiş, buna bağlı olarak klasik organizasyonların Bilgi Toplumu Organizasyonları eksenli dönüşümü gündeme gelmiştir.

Özellikle komünizmin düşmesinden sonra, büyük miktarlardaki ucuz iş gücü, dünya genelinde dolaşıma girmiştir. Önceleri sert sendikal mücadeleler ve işçi birliklerinin aşırı istekleri ile karşı karşıya kalan şirketler, en azından küresel rekabette avantaj sağlamak adına işçilik maliyetlerini düşürmek üzere ucuz iş gücünü kullanmaya başlamışlardır. Komünist rejimlerde devlet tarafından desteklenen ve ucuz işgücünü oluşturan bireyler, artık kendi imkanları çerçevesinde yaşamlarını sürdürmekle karşı karşıya kaldıklarından, dünya genelinde standartların oldukça altında ücretlere çalışmayı kabul etmişlerdir. Aynı zamanda bu bireyler, yerel sendikal faaliyetlere ve işçi birliklerine bağlı olmaksızın faaliyet yürütmeye razı olmuşlardır. Bunlarla birlikte dünya genelinde işletmeler, vasıflı ve becerili işçilere gereksinim duyduklarında yerel işgücü pazarlarından sözleşmeye dayalı çalışanları istihdam edebilmişlerdir. Diğer taraftan yeni organizasyon biçimlerinin oluşturulmasında, bütün yöneticiler arasındaki, küçülmenin (dowsizing) işletmenin borsa değeri üzerinde avantaj sağladığı inancı da etkili olmuştur. Esnekliğe odaklanan ve bu anlamda bir takım örgütsel değişimler gerçekleştiren işletmeler, bunun ödülünü almışlardır. Ancak tamamıyla spekülatif etkiye bağlı olan bu kazanımlar uzun soluklu olmaktan uzaktır.⁵⁴

Bütün bu açıklamalara ek olarak, yeni organizasyon biçimlerinin bazen gerilimli bir faaliyet ortamı oluşturabileceği ve bazı çalışanlar ile ortakların tepkisel tavırlar geliştirmesine de neden olabileceği gözardı edilmemelidir.

Özetle; bilgi teknolojileri ve bilgi işçiliği vasıtasıyla geliştirilen yeni organizasyon biçimleri, global ekonomideki yoğun rekabetin doğasını da değiştirmişlerdir. Rekabet, pazarlardaki –özellikle müşteri istek ve beklentileri- değişime hızlıca uyum sağlamakla gerçekleşmektedir. Rekabetçi işletmeler, düşük genel işletme giderleri ve esneklik ile karakterize edilmektedir. Bilgi teknolojileri ise, bu anlamda taleplere hızlı cevap vermek ve global nitelikli işletmelerin mekansal farklılıklarını ortadan kaldırmak ve bu anlamda faaliyetleri kolaylaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu teknolojiler, organizasyonların yeniden tasarlanmasında kullanılacak olan yeni değerleri yaratacak imkan ve kabiliyetler bütünü olarak görülmelidir.

Sonuç olarak organizasyon konusundaki çalışmalar; başlangıçta etkin bir örgüt yapısının nasıl tasarlanabileceği noktasında yoğunlaşmış ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya mekanik/hiyerarşik olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır. Daha sonraları ortaya çıkan yeni beklentiler ve gelişmeler ile geleneksel faaliyet yürütme unsurları bütünsel olarak

⁵⁴a.g.e

yeni bir bakış açısından ele alınmış ve mekanik/hiyerarşik yapının karşıtı olarak postmodern örgüt yapıları üzerinde durulmuştur. Özellikle Bilgi Toplumu ekseninde gerçekleştirilen hızlı değişim ve atılımların, Bilgi Toplumu'nun hemen her alanda merkezi gücü durumuna erişmiş olan organizasyonların yapısında da önemli dönüşümlere yol açtığı görülmektedir. Her alanda olduğu gibi ekonomik alanda da artan hızlı küreselleşme eğilimleri nedeniyle yerel rekabet koşulları yanında, yoğun küresel rekabet ile yüzleşmek durumunda kalan işletmeler, yakın ve genel çevre koşullarına bir de uluslararası çevrenin rekabetini, bunun sağladığı imkan ve fırsatlarla, tehlike ve güçlükleri de eklemek zorunda kalmışlardır. Bu durumda geleneksel veya mekanik/hiyerarşik örgütlenmelerle uzun soluklu olamayacaklarını kestiren işletmelerin, daha esnek örgüt yapıları için yeni arayışlar içerisine girdikleri görülmektedir. Önce kendileri için uygun boyutlarda yeniden yapılanan işletmeler, bu amaçla temel nitelikleri ile bağdaşmayan faaliyetleri için, gerekli mal ve hizmetleri kendileri adına üretecek işletmelerle işbirliğine gitmişlerdir. İşletmenin çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek yapıya kavuşması, verimlilik yanında etkinliğinin de artırılması ve işletmenin esnekliğe odaklanarak uzmanlaştığı işlere yönelmesi ile birlikte temel yetenekleri ile uyuşmayan faaliyetleri başka işletmelere devretmesi sonucunda şebeke örgüt yapıları ortaya çıkmıştır.

Buna benzer olarak yine internet adı verilen elektronik yapıda faaliyet gösteren sanal organizasyonlar ile belirli bir hiyerşik yapıya dayanmayan, genellikle proje temelli faaliyet yürüten ve daha çoğunlukla bilgi işçiliği ile bilinen yığışım (cluster) tipi organizasyonlar, Bilgi Toplumu organizasyonları arasında sayılabilir.

Açık ve sosyal bir yapı olarak işletmeler, değişen çevresel şartlarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyum sağlamak ve kesintisiz, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına sürekli yeni arayış ve değişimlere odaklanmışlardır. Böyle bir değişim ve arayış eğilimleri beraberlerinde çok çeşitli yeni örgütlenme biçimleri ve yönetim tekniklerini de getirmektedir. Bilgi Toplumu paralelinde ortaya çıkan bu yeni organizasyon biçimleri, bir bütün olarak ve genel hatları ile birbirlerini kapsayıcı, ortak nitelikler taşıdıklarından hepsine birden Bilgi Toplumu Organizasyonu demek doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu anlamda aşağıda hemen bütün Bilgi Toplumu Organizasyonlarında ortak nitelikler olarak gösterilen genel özellikler sunulmuştur.

1.2.2. Bilgi Toplumu Organizasyonlarının Genel Özellikleri

Postbürokratik veya postmodern, esnek, şebeke organizasyon, sanal şirket, yeniden yapılandırılmış şirket, bilgi-yaratıcı şirket, yüksek becerili organizasyonlar (ambidexterous organization), yüksek performanslı veya yüksek sorumluluklu çalışma sistemleri, sınırları

olmayan işletme, melez organizasyonlar, çok uluslu çözümler ve öğrenen organizasyonlar başlığı altında sayılabilecek daha bir çok yeni model Bilgi Toplumu Organizasyonu olarak nitelenebilir. Örgütsel ekonomi açısından bakıldığında, anılan bu yeni organizasyon biçimleri; hiyerarşik organizasyonlardan içsel melez kuruluşlara doğru yatay olarak faaliyet yürütme, pazar organizasyonlarından dikey parçalar içeren dışsal melez kuruluşlara doğru eğilimler ve bir çok araştırmada çok önemli bir faktör olarak saptanan esnekleşme temelli üç değişimle ifade edilebilir. Bunların yanına karar almadaki yetki devretme de eklenebilir. Diğer taraftan, klasik organizasyonlarda saptanan; hiyerarşik kontrol veya yetki ilişkileri, görece karmaşık sınırlar ve yukarıdan aşağıya doğru azalan yetkilendirme gibi bir takım özellikler Bilgi Toplumu Organizasyonları için artık çok önemli sayılmamaktadır. Bununla birlikte, Bilgi Toplumu Organizasyonlarının daha çok, informalizm, evrensellik, zayıf sınıflandırmalar, gevşek bağlaşım (loose coupling), birbirine bağlı olma ve şebekeleşme ve yeni işletmecilik kültürünün yaygın olarak kullanılması gibi bir takım postmodern kavramlarla ifade edildiği görülmektedir.⁵⁵

Bilgi Toplumu Organizasyonları; Bilgi Toplumu düzeyinde geliştirilen ve esneklik, bilgi işçiliği ve yüksek teknolojik standartlara dayanan organizasyonlar olarak ifade edilebilir. Özellikle müşteri istek ve beklentilerinin çeşitlenmesi, hiper rekabete dayalı acımasız pazar şartlarının ortaya çıkması, bilgiye dayalı faaliyetlerin hem nitelik ve hem de niceliksel olarak öne çıkması nedeniyle yeniden yapılanma yolunu seçen dünyanın her yerinden işletmeler; bu yeniden yapılanma sürecinde ve daha sonraki istikrar ortamında bir takım ortak stratejiler takip etmekte ve/veya özellikler taşımaktadırlar. Aşağıda hemen bütün Bilgi Toplumu Organizasyonları için genel standartlar haline gelen “ortak nitelik/noktalar”⁵⁶ sıralanmıştır:

1. Global Yapı ve Sistem

Özellikle son yıllarda bilgi iletişim ve işleme teknolojilerinde gerçekleştirilen atılımlar, dünya genelinde katı ve bulanık duran sınırların esnemesi ve geçirgenliğinin artmasına olanak tanımıştır. Yeni global yapı organizasyonların daha çok rakiple ve dünya genelinde hiper rekabetle karşı karşıya kalmasına yol açmıştır. Böyle bir durumda maliyetleri düşürmek ve müşteri beklentilerine daha çabuk cevap vermek adına organizasyonların yeniden yapılandırılması gerekmiştir.⁵⁷

⁵⁵ KNUDSEN T, ERIKSEN B., “The Architecture of New Organizational Forms”, www.cbs.dk/departments/ivs/link/papers/files/LINKWP02-25.pdf (08.08.2003)

⁵⁶ AKTAN C.C., Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yay., İstanbul, 1997, s.103

⁵⁷ RİCART J.E., SİEBER S., SVEJENOVA S., “Forms of Organizing: What is New and Why?”, www.iese.edu/research/pdfs/DI-0381-E.pdf (21.02.2004)

2. Esneklik ve Uyum Yeteneği

Esneklik, organizasyonun her Şeyden önce çevresel değişimlere uyum yeteneğini gösterir. Bunun yanında özellikle, örgüt içerisinde gittikçe yataylaŐan bir organizasyon yapısı ve kademe azaltma ile birlikte örgütsel öğrenmeye açık olmayı da kapsar. Esneklik, daha öncede vurgulandığı gibi yoğun küresel rekabet ortamında organizasyonun ayakta kalma Şansını da arttırır.

3. Sürekli Gelişme

Bilgi Toplumu düzeyinde hemen her alanda sürekli ve yoğun olarak üretilen ve paylaşılan bilgiyi kullanmak suretiyle organizasyonların sürekli gelişme ve dönüşüm endeksli politikalara geliştirmesi zorunluluk olmuştur. Klasik retim faktörleri ve çalışma biçimlerinin önemini yitirdiği günümüzde, organizasyonların gittikçe karmaşıklaşan ve çeşitlenen müşteri beklentilerini tam zamanında karŐılamaları adına örgütsel öğrenme stratejilerini de kullanmak suretiyle sürekli gelişime açık bir yapı oluŐurmaları gerekmektedir.

4. Yerindenlik (Desantralizasyon)

Desentralizasyon; işletmelerin, müşteri istek ve beklentilerine gerektiği hızlılıkta ve tam tatmin sağlayan düzeyde cevap vermeleri adına, klasik organizasyon biçimlerinde merkezde toplanan karar alma ve uygulama haklarını, yerel Şebeke veya kuruluşlara devretmesi, yetki delegasyonunun bu yönde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

5. Enformasyon Sistemlerinin Kullanımı

Enformasyon sistemlerinin kullanılması, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanması amacıyla bilgi işlem ve iletişim teknolojilerini içeren örgütsel alt yapının oluşturulmasını ifade eder. Bu Şekilde tasarlanacak olan bilgi sistemleri, örgütsel paydaşlardan (sisteme bağlı çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler) rgtsel süreçlere ilişkin bilgilerin zamanında ve gerektiği ölçüde alınmasını sağlayacaktır.

6. Planlama ve Süreçlerin Analizi

Bilgi Toplumu Organizasyonlarında gerçekleştirilen planlama faaliyetlerinin temelinde kaynaklardan optimum yararlanma ve esneklik ön plandadır. Özellikle mevcut kaynakların, önceden saptanan amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi ve koordinasyonunun sağlanması oldukça önemli hale gelmiştir. Süreçlerin izlenmesi yoluyla sistemde meydana gelebilecek aksaklık ve noksanlıkların saptanması sağlanarak, örgütsel etkinliğin geliştirilmesi adına gerekli önlemler zamanında alınmalıdır.

7. Çalışanlara Yetki Devretme ve Selahiyet Verme

Bilgi Toplumu Organizasyonlarının yapısı incelendiğinde, orta kademelerin eritildiği ve bu yolla st kademeler ile alt kademeler arasında dolaysız etkileşimin sağlandığı görülmektedir.

Takım (ekip) çalışmasının büyük ölçüde temel alındığı yeni örgütlenme biçimlerinde, her takımın veya bireylerin örgütsel stratejiler doğrultusunda, örgütsel işleyişe ilişkin karar alma ve edimde bulunma hakkına eriştiği görülmektedir. Fakat bu hak veya yetki kullanımı herhalde sınırsız/ölçsüz olmayacaktır.

8. Sürekli İşi Öğrenme ve Eğitim

Örgütsel gelişimin sağlanması ve müşteri istek ve beklentilerine tatminkar düzeyde cevap verilmesi adına, yapılan işe ilişkin süreçlerin ve faaliyetlerin ilgili çalışanlar tarafından sürekli öğrenilmesi gereklidir. Örgütsel liderlerin sürekli eğitim alarak edindiği bilgileri diğer çalışanlara aktarması veya faaliyetlere ilişkin yanlışların bütün organizasyonla paylaşılması yoluyla da örgütsel öğrenme gerçekleştirilecektir. Özellikle, bilgi işinin de gereği olarak yüksek nitelikli çalışanların organizasyona kazandırılması, yoğun rekabet ortamında işletmeleri başarıya taşıyacak en önemli unsur olarak görülmelidir.

9. Lider ve Yöneticilerin Çalışanlarla İlişkileri

Bilgi Toplumu Organizasyonlarında lider veya yöneticilerin pozisyonu, bütünüyle çalışanların motivasyonunu sağlamak ve yüksek düzeyde performans göstermelerinin sağlanmasıdır. Bunun yanında, yüksek becerili çalışanların organizasyonda tutulması ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması da bir diğer yönetim rolü olarak görülmelidir. Diğer taraftan, şimdiye kadar çalışan veya ortak olarak görülen çalışanların bundan böyle danışmanlar olarak kabul edilmesi de yine liderlerin veya yöneticilerin ödevleri arasında sayılmalıdır.

Bunlara ek olarak bir başka kaynakta yine aynı paralelde bir takım ortak nitelikler sıralanmıştır:⁵⁸

1. Stratejik Düşünme

Bilgi Toplumu Organizasyonları, Bilgi Teknolojilerini kullanarak faaliyetlerine yapacakları stratejik katkıları görebilmelidirler. Yapılacak tüm çalışmalar, faaliyetlere katkılarına göre başlatılmalı ve neticesi işe olan faydası ile değerlendirilmelidir. Bu amaçla örgütlenmiş bir Bilgi Toplumu Organizasyonu, öncelikle esnek bir kurumsal altyapı tasarlamalı, bunun üzerinde hızlı iş çözümleri geliştirebileceği metot ve teknikleri belirlemelidir.

2. Ortaklaşa Çalışma Yaklaşımı

Bilgi Toplumu Organizasyonları iş birimleri ile ortak çalışmalar yürütebilecek yeteneklere ve isteğe sahip olmalıdır. Ortak çalışmanın iki boyutu vardır:

⁵⁸ GÜVEN A., “Yeni İş Dünyası ve BT Organizasyonlarının Dönüşümü”, http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/05052003/ahmet_guven.htm (12.08.2003)

a. Bilgi Toplumu Organizasyonu ile iş birimi arasında, Bilgi Teknolojileri kullanılarak yenilikçi, iş fırsatı ortaya çıkaran çözümler geliştirilmelidir.

b. Bilgi Toplumu Organizasyonunun içinde, merkezi ve merkez dışı birimler arasında fikir ve hareket birliği sağlanmalıdır.

3. Bilgi Sitemleri Alt Yapısı

Bilginin anlık olarak kaynağından toplanmasını, saklanmasını, analiz edilmesini, yer ve zamandan bağımsız olarak doğru zamanda, doğru kişiye hızlı ve kolay bir şekilde ulaştırılmasını sağlayan, Bilgi Teknolojileri destekli iş süreçlerini hayata geçirmek için; esnek ve geliştirilebilir bir altyapı oluşturulmalıdır. İtranet, veri ambarı ve veri madenciliği, ERP (Girişim Kaynaklarının Planlanması) gibi araçlar bu altyapının üzerinde hazır olmalıdır.

4. Değişime Açıklık

Proje yönetimi felsefesiyle kapsam ve dönemine uygun hızlı çözümler geliştirilmesi, yeni teknolojilerin sürekli izlenmesi ve benimsenmesi; müşteri odaklı, bilgi paylaşımına dayalı, risk alabilen girişimci çalışanlardan takımlar kurulması gerekir. Değişime açıklık, çalışanların değişimi kucaklayabilme kapasitesi ile sınırlı olacaktır.

5. Yüksek Performans

Bilgi Toplumu Organizasyonları, yüksek performanslı olarak faaliyet göstermelidirler. Bunun için zaman, enerji ve kaynaklar; Bilgi Teknolojilerine dayalı ürün ve hizmetleri geliştirmek, sunmak ile Bilgi Teknolojileri yeteneklerini arttırmak arasında dengeli bir şekilde paylaşılmalıdır. Yüksek performans sağlamak amacına ulaşmak için tasarlanan üç ilke vardır:

a. Bilgi Toplumu Organizasyonunun ürün ve hizmetlere, müşterilere ve yeteneklere göre tasarlanması

b. Bilgi Toplumu Organizasyonu içinde insan kaynakları fonksiyonu işletmek

c. Dış Kaynak Kullanımı

Yukarıda sayılan bütün nitelikleri genel olarak Bilgi Toplumu Organizasyonu olarak adlandırılan yapılarda bulmak mümkündür. Bunların yanında sayılabilecek bir takım nitelikler ise daha özelden kullanılmakla birlikte geneli temsil etmediklerinden değerlendirme dışı tutulmalıdır.

1.3. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında İnsan Kaynakları, Yönetim ve Liderlik Yaklaşımları

Bilgi Toplumu paradigmaları, organizasyonlardaki klasik insan kaynakları, yönetim ve liderlik anlayışlarının da dönüşmesine yol açmıştır. Özellikle, faaliyet yürütülen çevre ve organizasyonlardaki değişimlerin doğal bir sonucu olarak, bireylerin istek ve beklentilerinde

önemli farklılaşmalar meydana gelmiştir. En azından geleneksel çalışma biçimlerinin işlevselliğini kaybetmiş olması ve üretim girdilerindeki hiyerarşinin değişmesi; çalışanların, kariyer, çalışma koşulları, ücretler, örgütsel bağlılık ve hiyerarşik yapılanma gibi bir çok alanda yepyeni taleplerle işletmeye yönelmelerine neden olmuştur. Diğer taraftan, bilginin temel rekabet unsuru haline gelmesi ve bu anlamda bilgiyi üretebilen tek kaynak olarak insanın öne çıkması nedeniyle, insan kaynakları alanında ‘sadakat/örgütsel bağlılık’ gibi üstesinden gelinmesi zor sorunları ortaya çıkarmıştır. Esnek çalışma eğilimlerinin artması yanında çalışanların iş güvencesi, daha adil ücret sistemleri, sosyal yaşama ilişkin üst düzey beklentilerinin de artarak gelişmesi, geleneksel yönetim/yöneticilik anlayışlarını giderek tartışmalı hale getirmiştir.

Bunlara paralel olarak, Bilgi Toplumu Organizasyonlarında, rekabetçi kalabilmek adına oluşturulan esnek ve yatay örgüt yapıları; daha çok bürokratik organizasyonlarda görülen, hiyerarşik/dikey yapılanma biçimleri ile birlikte ara kademeleri de ortadan kaldırmış ve daha demokratik, katılımcı tasarımların oluşmasına olanak sağlamıştır. Böyle bir durumda, klasik yöneticilik veya liderlik anlayışlarının, becerileri ve medeni cesareti yüksek, bilginin gücünü kullanan çalışanları tatmin etmesi olası değildir. Şimdiye değin üzerinde sıklıkla durulan bilgi ve yetenekleri gelişmiş çalışanların yanında, onları motive edecek, bireysel performanslarını arttırmakla örgütsel performansı yükseltecek, organizasyona doğurgan vizyonlar sunabilecek ve örgütsel başarının temel anahtarı olacak yönetici veya liderlik yetkinliklerini de tartışmaya açmak yerinde olacaktır.

1.3.1. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında İnsan Kaynakları

Bilgi Toplumu Organizasyonları için insan kaynakları kavramı; kalıcı veya geçici faaliyet temeline dayanan, tam veya yarı zamanlı olarak işletmenin farklı bölümlerinde veya herhangi bir işletmeden bağımsız çalışan ve örgütsel faaliyetlere katkıda bulunan her bireyi ifade etmektedir.⁵⁹ Ancak, yönetici ve/veya lider pozisyonlarını işgal eden çalışanlar ayrıca tartışılacağından, burada sadece, zihinsel veya bedensel emekleriyle organizasyona katkı sağlayan bilgi işçileri kavramı üzerinde durulacaktır.

Küreselleşme ve esnekleşen pazarlardaki yoğun rekabet ortamı, gelirleri birçok ülkenin gelirinden fazla olan büyük işletmeleri ticari birlikler oluşturma yoluna sokarken; küreselleşmeye karşı bir tepki olarak da görülebilecek yerelleşme/bölgeselleşme eğilimleri her geçen gün daha fazla taraftar toplayarak gittikçe önem kazanmaktadır. Yeni ekonomi olarak isimlendirilen düzen ve onun ortaya çıkardığı koşullar, sosyal yapıları da değiştirmektedir. Bu

⁵⁹ THOMSON R., MABEY C., Developing Human Resources, Butterworth&Heinemann, Institute Of Management Foundation, Oxford, 1994, s., 6

durum, klasik olarak nitelenebilecek üretim ve çalışma biçimlerini, rekabet ve pazar olanakları ile yönetim anlayışlarını büyük bir dönüşüm sürecinin içine itmektedir.

Endüstri Toplumu'nun damgasını taşıyan dönem sona erip yerini hizmetler veya Bilgi Toplumu'na bırakırken dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerde de büyük değişimler gündeme gelmiştir. Özellikle Bilgi Toplumu ile baskın bir durum haline alan, bireysel ve/veya kurumsal öğrenme faaliyetleri kalıcı rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli stratejisi haline almıştır. Bu durum özellikle bugünün ve yarının işletmelerinde, insan kaynaklarının rekabet edebilirlik ve buna bağlı olarak işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından stratejik bir öneme sahip olacağını göstermektedir. Çalışmalarını ortalamanın üzerinde bilgi ve deneyimlere dayandırabilen bireyler, postmodern yapı ve sistemler içerisinde mutlaka kazançlı çıkacak kesimde yer alacaklardır.

İş yapma, pazarlar ve müşteri beklentilerinin kontrol edilemez bir şekilde değişmesi nedeniyle buluşçuluk, rekabet üstünlüğü elde etmenin temel stratejisi haline gelmiştir. İş yapma standartlarında meydana gelen değişmelerin temelinde ise karmaşa ve belirsizlik yatmaktadır. Bu durumu ortadan kaldıracak ve rekabet üstünlüğü sağlayan buluşları ortaya koyacak çok yönlü, özerk ve üstün becerilere sahip yeni bir çalışan sınıfı olacaktır. Diğer çalışan sınıflarına oranla bugün işletmelerin merkezi gücü haline gelen bu yeni tip çalışan grubunun adı bilgi işçileridir. Ancak hemen eklenmelidir ki; bilgi işçiliği yeni bir fenomen değildir. Bu tip çalışanlar özellikle, enformasyon devrimi ile ortaya çıkan iki temel durum ile nitelenmiştir. Bu iki temel durum şu şekilde ifade edilebilir:⁶⁰

1. İşletmelerde tipik marjinalleşmiş bir azınlık olarak var olan bilgi işçileri, artık mevcut işgücününün daha belirgin bir miktarını oluşturmuştur.
2. Bilgi ve bilgi işçileri bundan böyle üretimin ana kaynağı ve rekabetçi ayırımın temeli olmuşlardır.

Bilgi işçisi olarak nitelenen Bilgi Toplumu insan kaynaklarına ilişkin genel tanımlamalar ve bu paralelde Bilgi İşçiliğinin temel nitelikleri aşağıda açıklanmıştır:

Bilgi İşçisi; temel olarak veri, enformasyon ve işin bir unsuru olarak bilgiyi kullanan, genellikle bunlarla hem fiziksel ve hem de sanal dünyada(dijital enformasyon alanında) bazen de bunların arasındaki sınırdaki faaliyet gösteren teknik bilgi ve becerileri yüksek çalışanlardır. Bilgi işçisinin çalışma ortamı, aktif bir eylemi içerir ve bilişsel çaba gerektirir. Bu anlamda bilgi işçisi, iş ve işin unsurlarından bilişsel olarak etkilenir. Bu etkilenim, diğer unsurlar arasında tutumların ve değişen iş içeriği gibi algıların farklılaşmasında da kendini gösterir.

⁶⁰ BAWANY S., "Demystifying the Role of Today's Manager in Managing the Knowledge Management", www.professionalstudies.com.sg/Sattar/Managing%20Knowledge%20Workers.pdf , (20.12.2003)

Dinamik bir alanı işaret eden iş çevresi, enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerden önemli ölçüde etkilendiğinden beri kesintisiz bir şekilde evrilmektedir. Bu yeni durum, bilgi işçilerinin, yeniliklere açık olmaya ve yeni durumlara uyum sağlamaya gönüllük göstermelerini de gerektirir. Bu nedenle öğrenme; bilgi işçisi için iş yaşamında doğal bir süreç halini almıştır.⁶¹

Bilgi işçiliğine ilişkin tanımlamalardan hareketle, bilgi işinin temelinde genel olarak 3 tematik yaklaşımın yer aldığını söylemek olasıdır. Bunların birincisi; bilgi işinin bir meslek olarak tanımlanmış olmasıdır. İkincisi ise; bilgi işinin bireysel bir nitelik olarak kabul edilmesi ve snuncu olarak; bilgi işinin bireysel bir faaliyet olarak nitelenmesi sayılabilir.⁶²

Bilgi işine dönük olarak yapılan tanımlamalarda genel olarak, bu üçlü yaklaşım benimsenmektedir. Tanımlama konusunda farklı yaklaşımların ortaya çıkmasının ana nedeni; bilgi işi/işçiliğinin organizasyon için ifade ettiği anlamın tanımlamalarda merkeze alınmasıdır. Organizasyonel etkinlik açısından bakılarak ulaşılan bu tür yargıların tamamı, bilgi işi/işçiliğinin nitelendirilmesinde doğru yaklaşımlar olarak kabul edilebilir. Çünkü, her üç durumda da bilgi işçisinin faaliyetleri, belirli bir organizasyona bağlı olmak durumundadır. Zira nihai bir çıktı olarak elde edilecek bilginin uygulama alanı bulabilmesi, -en azından organizasyonların hakim olduğu bir toplumda- bireysel çabalamaya bağlı olamaz.

Buna göre, birinci yaklaşım olarak ele alınabilecek “Bilgi işi bir meslektir” ifadesi paralelinde; bilgi işinin genellikle diğer meslekler arasında sayıldığı ve bilgi teknolojileri veya yüksek teknolojiler ile ilişkilendirildiği söylenebilir. Bu bağlamda bilgi işçiliğine yönelik olarak yapılan bir tanım şöyledir: “ Bilgi işçileri, bilim adamları, mühendisler, profesörler, avukatlar, doktorlar ve muhasebecilerden oluşan bir gruptur.”⁶³ Benzer tanımlamalarda, bilgi işçisi her ne kadar özel bir meslek olarak ifade edilmese de bilgi işinin belirleyici özelliği olarak eğitim ve örgütsel statü temel alınmaktadır. Bunlara ek olarak, gerek bilgi ve gerekse bilgi teknolojileri temelli mesleklerin sayı ve niteliklerinin artması nedeniyle bilgi işçileri yeni bir mesleki sınıf olarak kabul edilmektedir.

Bilgi işçiliğinin kökeninin, Taylorist gelenekte yer alan düşünme ve yapma ayırımına dayandığı düşünülebilir. Düşünme ve yapma ayırımı; organizasyonların yeni biçimlerinde mavi yakalıların önemi ve değeri artan rollerini yok sayan, eski dönemlerden kalma bir

⁶¹ BROBERG A., v.d., “Challenges for Design: Seeing Learners as Knowledge Workers Acting in Physical - Virtual Environments”, www.cs.umu.se/~bopspe/publications/JCE (12.01.2004)

⁶² KELLOWAY E.K., BARLİNG J., “Knowledge Work as Organizational Behavior”, Queen’s Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises, www.business.queensu.ca/kbe (24.02.2004)

⁶³ NOMIKOD, G.E., “Managing Knowledge Workers for Productivity”, National Productivity Review, v.8, 1989, p.165

anlayış olarak kabul edilmektedir. Örneğin; katılımcı yönetim stratejisi benimseyen işletmelerde, mavi yakalılar genellikle üretim süreçlerinde ve/veya kalite kontrol departmanlarında yoğun olarak çalışır ve işlerinin bir parçası olarak yaratıcı karar alma süreçlerine rutin olarak katılmışlardır. Yeniden yapılanma grupları, kalite kontrol grupları, katılımcı karar alma girişimleri ve organizasyonlardaki özerk veya yarı özerk çalışma grupları yöneticileri düşündüğü, işçilerin çalıştığı var sayımının yanlış olduğunu göstermiştir. Daha doğrusu, şu anki üretim ve organizasyon modelleri, bütün çalışanların üretim süreçlerinin planlanmasına ve organizasyondaki özel problemlerin çözümüne aktif katılımını gerektirir. Bu durum önemli bir çıkarımdır. Çünkü, iş çevresindeki değişimin temel analizleri, yeni çevrenin merkezi özelliği olarak artan işçi (çalışan) katılımı ile tanımlanır. Bunlara ek olarak, bilgi işçileri, yaptıkları katkıdan daha çok, özel bilgi ve becerilerine göre, güven temelinde tanımlanırlar. Bu yaklaşım, bireylerin ne yapıyor olduklarından daha çok, geçmişte neler yaptıkları ve mesleki nitelikleri üzerinde odaklanır. Bilgi işçisinin eğitimsel ve mesleki niteliklerini öne çıkaran bu tanımda araştırmacılar; çalışanların gerçekte ne yaptıklarından daha çok, hangi durum ve pozisyonların, bireyi organizasyonda tutabileceği üzerine odaklanırlar.⁶⁴ Bilgi işinin organizasyonlar açısından ortaya çıkan bu yaşamsal konumu; bu işi gerçekleştiren bireylerin, gerek sosyal ve gerekse mesleki anlamda katma değeri yüksek bir faaliyet gerçekleştirmelerine bağlı olmalıdır. Buradan hareketle bugünün organizasyonu ve bütünleşik olarak toplumu içerisinde, etkinliği en yüksek ve işlevsel olan bir mesleki sınıf olarak bilgi işçilerinin yerlerinin yadsınmaması gerektiği söylenmelidir.

Bilgi işinin tanımına yönelik ikinci grup yaklaşım ise; bireysel yetkinlikleri ön planda tutmaktadır. Bu anlamda yapılan tanımlamaların üstün yanı, mesleki ünvan veya rollerden daha çok, bireyin organizasyona gerçekten ne kattığı konusuna odaklanmalarındır. Aslında değer yaratımı veya buluşçuluk temelli bireysel yetkinlikler, özel bir pozisyondaki görev süresinden veya statüden daha fazla olarak bilgi işini niteler. Bununla birlikte, bir çok organizasyonda, bilgi işinin hiyerarşik olarak yapılandırılmış olduğunu ve herkesin katılımına fırsat yaratacak açıklıkta olmadığını da söylemek gereklidir.⁶⁵

Diğer taraftan, bu tür bir tanımlamanın iş yerlerinde çatışmalara neden olacak bir takım kamplaşmalar yaratacağı veya bir kısım çalışanların motivasyonunu olumsuz olarak etkileyebileceği gözden kaçırılmamalıdır. Böyle bir durumda kendilerine yaratıcılık veya

⁶⁴ KELLOWAY E.K., BARLİNG J., "Knowledge Work as Organizational Behavior", Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises, www.business.queensu.ca/kbe (24.02.2004)

⁶⁵ a.g.e.

buluşçuluk becerilerini sergileme imkanı tanınan bilgi işçilerinin, öteki gruplara oranla bu fırsatları arzu edilen düzeyde değerlendirebilecekleri konusu da açık değildir.

Bilgi işçiliğinin tanımına ilişkin son yaklaşım olarak bilgi işinin bireysel bir faaliyet olduğudur. Buna göre bilgi işi; düşünme ve yapma faaliyetlerinin denge noktası kavramına uygun olarak tanımlanmaktadır. Örneğin Drucker bilgi işini içeriksel olarak, “bu işte birey eliyle yaptığından daha fazlasını kafasıyla yapmaktadır” diyerek tanımlamaktadır.⁶⁶ Bu yaklaşımın odak noktası, çalışanların günlük faaliyetlerinde gerçekten ne yaptıklarıdır. Buradan hareketle, bu tür bir anlayışın, bütünüyle bireysel davranışlar üzerine eğildiğini söylemek de yanlış olmayacaktır. Şu halde bilgi işçilerinin; hemen her organizasyonda faaliyet gösteren ve bedensel emekten daha fazla olarak zihinsel emeği ile öne çıkmakla birlikte organizasyonlar açısından yaşamsal öneme sahip çalışan sınıfı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Klasik iş yapma ve kariyer modellerindeki değişim de yine bu döneme özgü olarak oldukça büyük oranlara erişmiştir. Teknolojik atılımlar, pazar ve sanayinin globalleşmesi, değişen örgütlenme tarzları ve elektronik ticaretin patlaması dünya genelinde bilginin ve dolayısıyla işin dönüşümüne neden olan yeniliklerin bir kaçıdır.⁶⁷ Bütün bu yeniliklerin geliştirilmesinden, uygulanması, süreçlere eklenmesi ve nihayet organizasyonel etkinliğin arttırılarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesine kadar bilgi işçileri, üstün performans ve yüksek etkinlikli faaliyetleri nedeniyle öne çıkmaktadırlar.

Bu anlamda klasik olarak elle çalışan gruplar ile Bilgi Toplumu düzeyinde bütünüyle zihinsel çalışma yürüten ve yoğun olarak bilgi ile çalışan gruplar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:⁶⁸

⁶⁶ DRUCKER F.P., 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yay., İstanbul, 2000, s. 164

⁶⁷ BAWANY S., “Demystifying the Role of Today’s Manager in Managing the Knowledge Management”, www.professionalstudies.com.sg/Sattar/Managing%20Knowledge%20Workers.pdf , (20.12.2003)

⁶⁸ GOUPİL D., “Knowledge Workers, New Workgroups and New Demands for Information Management”, www.filemaker.com/downloads/pdf/KnowledgeWGWP.pdf (10.05.2004)

Tablo1.1. Geleneksel Çalışma Grubu İle Bilgi Çalışma Gruplarının Karşılaştırılması

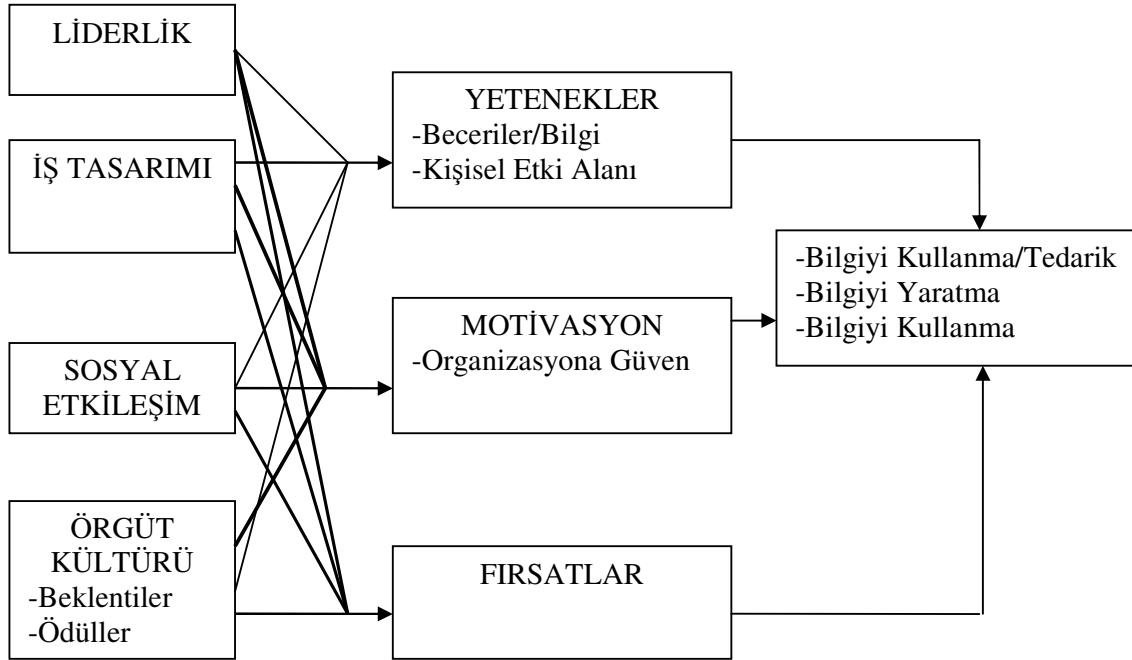
| GELENEKSEL ÇALIŞMA GRUBU | YENİ BİLGİ GRUBU |
|---|---|
| HOMOJEN -Benzer düşüncelere sahip bireyler -Benzer organizasyonlar | HETEROJEN -Farklı bireyler, organizasyonlar ve uzmanlıklar -Tamamıyla birbirine benzemeyen organizasyonlar |
| STABİL -Yapı ve parçaları bütünüyle yerleşik -Gruba katılım veya çıkartma yavaştır | DİNAMİK -Değişim sürecin tamamlayıcıdır. -Üyelik akıcı ve gerekliliğe dayalıdır. |
| ORGANİZASYON ODAKLI | ÜRETKENLİK ODAKLI |
| MERKEZİ YÖNETİM -Hiyerarşiye dayalıdır | PAYLAŞILAN YÖNETİM -Hiyerarşi bağı gevşektir |
| ÖNCEDEDEN TANIMLANMIŞ SINIRLAR -Grup önceden belirlenmiştir -Esnek olmayan yaklaşım | KENDİ KENDİNE TANIMLI / ORGANİK -Bilgi niteliği grubu belirler -Görevlere uyumluluk vardır |
| TEKNİK DENEYİME DAYALI -Düzende karışıklık -Yönetimin devamlılığı ve üstünlüğü esastır | TEKNOLOJİ DESTEKLİ -Hızlı uyum -Olabildiğince çok öğrenme |
| COĞRAFİ BELİRLİLİK -Birkaç yöre ile sınırlı | MOBİL -Herhangi bir yer -Herhangi bir zaman |

Tablo 1.1.' de de görüldüğü üzere yeni tip çalışan gurubunun da etkisi ile fonksiyonlar temelinde bölümlenmiş, dikey oluşumlu organizasyon biçimleri önlemez bir şekilde yerlerini basık yapılı, süreçlere ve entelektüel sermayeye odaklanan esnek organizasyonlara bırakmaktadırlar. Bugüne kadar genellikle sanayi sektörü ile sınırlı kalmış olan rasyonelleşme ve verimlilik dalgaları, hizmetler sektörünün birden bire gelişmesiyle birlikte bu alanı da etkisi altına almıştır. Özellikle bilgi işlem ve iletişim teknolojilerine yapılan önemli oranlardaki yatırımlar kanalıyla geliştirilen teknolojik alt yapılara dayalı olarak, bugün bir çok çalışan, organizasyonların duvarlarını aşmıştır. Böyle bir durumda; çalışanların büyük bir kısmı ya sürekli hareket halinde olarak ya da evinden ayrılmadan teknolojik olanak ve becerileri kullanarak müşteri peşinde koşmakta; diğer taraftan bu tarz çalışma biçimlerini benimseyen organizasyonların sayısında da önemli artışlar görülmektedir. Bu ve benzeri

nedenlerden dolayı işletmelerin rekabet edebilirlikleri/rekabet güçleri, ölçeklerinden bağımsız olarak gelişmektedir. Bu cümleden hareketle; işletmelerin artık müşteri istek ve beklentilerini tam zamanında ve tatmin sağlar nitelikte karşılar olmalarının daha çok ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, işletmeler Bilgi Toplumu'ndaki yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek adına hem üretimde, hem de endüstriyel ilişkilerinde esnekliği ön plana çıkartmak durumundadırlar.

Bilgi Toplumu düzeyinde hemen her organizasyonda baskın çalışma biçimi olarak kabul edilen bilgi işine ilişkin geliştirilen bir model aşağıda sunulmuştur:⁶⁹

Şekil 1.5. Bilgi İşçiliği Modeli



Şekil 1.5' den de anlaşılacağı üzere bilgi işi, dört basamak üzerine temellenmektedir. Bunlar Liderlik, Örgüt kültürü, Sosyal etkileşim ve İş tasarımıdır.

Bilgi Toplumu organizasyonlarında istihdam olanakları da giderek biçim değiştirmiş ve uzun süreli/ömür boyu çalışma-çalıştırma sistemi hemen hemen ortadan kalkmıştır. İş; global bağlantılarla bilinen ve rekabet avantajı sağlamak üzere dizayn edilen şebekeler vasıtasıyla her an yeniden organize edilebilecek bir faaliyet haline dönüşmüştür.

Her nerede kurulu olursa olsun, işletmeler, işlerini rekabet gerekliliklerine uygun olarak organize etmedikçe ve bu anlamda bilgi işçilerinden yararlanmanın doğru ve yeni yollarını

⁶⁹ KELLOWAY E.K., BARLİNG J., "Knowledge Work as Organizational Behavior", Queen's Management Research Centre for Knowledge-Based Enterprises, www.business.queensu.ca/kbe (24.02.2004)

bulmadıkça, karmaşıklıklaşmanın yanında daralan pazarlarda tutunabilme şansı bulamayacaklardır.⁷⁰

Bilgi Toplumu organizasyonları, -klasik organizasyonlara göre- insan kaynaklarının bir kere yerleştirilmesinin ardından herhangi bir eğitim ve geliştirme faaliyetine katılmaksızın tutunabilmelerinin imkansız olduğu farklı bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Her kademedeki çalışanlar, uzun soluklu istihdam olanakları elde etmek adına, bireysel yetkinlik ve bilgilerini geliştirmek için çaba göstermek zorundadırlar. Çalışanların bireysel kariyer olanakları oluşturmak için sorumluluk almaları, öğrenme ve uyum kapasiteleri yanında yüksek performans göstermeleri de başarı ölçütleri olarak öne çıkmaktadır. Bunlara bağlı olarak bütün çalışanlar, bireysel yetenek geliştiricileri ile bilgi ve yetenek pazarlayıcıları olmak durumundadır.

Geleceğin ekonomisi ve çalışma yaşamı; “proje bazında sözleşmeli ve süreli çalışan firmalar veya bağımsız çalışanlardan oluşan dev bir ağ” şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışan insan açısından ise, “küresel çingeneler” kavramıyla açık bir şekilde ifade edilen, ülke sınırı tanımsızın bir projeden veya bir firmadan diğerine geçişlerin hızlanacağı bir dönemin başladığı söylenebilir. Kariyer planlamasının zorlaşacağı, mesleki geleceğin kestirilemeyeceği böyle bir dönemde, yeni stres ve korku kaynakları çalışanları beklemektedir. Uzmanlar, çalışanların mesleki geleceklerine ilişkin belirsizliğe “korku” ve “kaygı” ile değil, “merak” ile tepki göstermeyi öğrenmek zorunda kalacaklarını öne sürmektedirler.⁷¹ Bunlara ek olarak, işletmelerin hızlı ve esnek olma zorunluluğu ile birlikte açıklık ve uyum yeteneklerinin de başarı faktörü olarak dikkate alınması nedeniyle büyük ve katı hiyerarşiye dayanan örgütler, geleceğin ekonomisine ayak uydurmakta oldukça zorlanacaklardır.

Bugünün iş gücü piyasalarında, ayırt edici niteliklere sahip olmayan, yetkinlikleri zayıf çalışanların tercih edilebilirlikleri oldukça düşüktür. Bu tip çalışanlar, bir taraftan her alana yerleşen ve sıradan işleri üstlenen teknolojik imkanlarla diğer taraftan da özellikle doğu bloğunun çökmesinden ve serbestlik ile dışa açılım politikalarından sonra serbest kalmış ve nitelik gerektirmeyen hemen her işi daha ucuza yapabilecek durumda olan çok sayıdaki işsiz bireyler tarafından iş yaşamının dışına itilmektedir. Buna karşın, yüksek nitelikler gerektiren faaliyetleri gerçekleştirecek çalışanların varlığına duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Daha önce yönetime bırakılan bir takım işlevlerin, bundan böyle ve özellikle Bilgi Toplumu

⁷⁰ BAWANY S., “Demystifying the Role of Today’s Manager in Managing the Knowledge Management”, www.professionalstudies.com.sg/Sattar/Managing%20Knowledge%20Workers.pdf, (20.12.2003)

⁷¹ TINAR Y.M., “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, www.isguc.org/tinar1.htm (11.09.2003)

organizasyonlarında, takım çalışmasına da uygun olarak nitelikli çalışanlara bırakılacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Teknik bilgi ve becerileri gelişkin insan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlayacak temel unsur haline gelmesinden sonra, uluslararası iş gücü pazarlarında özellikle yaratıcı, uyum yeteneği yüksek, yabancı dil bilen, bilgi iletişim teknolojilerine hakim, esnek düşünen ve iyi eğitilmiş genç bireylerin aranır olduğunu söylemek mümkündür.

ABD’de işletme yüksek lisansı (MBA) yapmış kişiler üzerinde Universum isimli araştırma enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada; söz konusu mezunların % 31’inin bir işyerinde en fazla 2-3 yıl, % 27’sinin de en fazla 4 yıl kalmak istediklerini ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; sadece % 20’lik bir kesim 5 yıl ve daha fazla kalmayı düşünebilmektedir. McKinsey Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan bir başka araştırmada ise; altın yakalıların kısa süreli iş ilişkilerine rağmen, çalışacakları işyerlerinden beklentilerinin oldukça fazla olduğu belirlenmiştir. İlgi çekici bir kurumsal kültür, kariyer basamaklarında yüksek tırmanma şansı, işi yapmada özgürlük ve performansa dayalı ücretlendirme altın yakalıların beklentileri arasında ön basamaklardadır. Altın yakalıları kendilerine çekmeyi başaran firmaların işi onları istihdam etmekle bitmemektedir. Bundan sonraki sorun, bu ana yatırımın gelecekte de işinden memnun olması, firmada kalması için bir şeylerin yapılabilmesidir. Öyle ki; artık yönetim stillerine “Pohpohlayarak/Şımartarak Yönetim” olarak Türkçeye çevirebilecek “Managemet by Pampering” kavramı da eklenmiştir. Firmalar, bu güzide elemanlarını ellerinde tutabilmek için, elemana işi yaparken büyük özerklik tanımaktan, isteğe uygun yaşam tarzı için koşullar oluşturmaya kadar bir dizi yeni buluşlarla kendilerini çekici kılmak zorundadırlar.⁷²

Bunlara ek olarak Bilgi İşçilerinin elle çalışan işçilere oranla daha çok kullandıkları bir takım genel niteliklere değinmek yerinde olacaktır:⁷³

Bugünün iş veren ve yöneticileri, işletmelerini başarıya yönlendirebilmek için gittikçe artan bir şekilde bilgiyi kullanmaya veya onu işletmelerine taşımaya çalışmaktadırlar. Bu durum onların aslında bilgi işçilerine gereksinim duyduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Bu anlamda bilgi işçilerinin işletmeye katkılarının, temel olarak 3 C (Collection of data, Calculation and analysis to information, Communication of knowledge) ifadesinde kendini

⁷² a.g.e.

⁷³ BAWANY S., “Demystifying the Role of Today’s Manager in Managing the Knowledge Management”, www.professionalstudies.com.sg/Sattar/Managing%20Knowledge%20Workers.pdf , (20.12.2003)

bulan nitelikler çerçevesinde gelişeceği söylenebilir. Bilgi işçilerinin temel niteliklerini formüle eden 3 C yaklaşımı şu şekilde ifade etmek mümkündür:⁷⁴

1. Veri Toplama

Bilgi işçiliğinin ilk ve en önemli basamağıdır. Çünkü, başka çalışanlar tarafından üretilmiş veriler, organize edildikten sonra enformasyona ve nihayet bilgiye dönüştürülecektir. Veri toplama konusunda eksik veya yanlış bir uygulama yapılması daha sonraki süreçleri de yanıltacaktır. Bilgi işçisi, yapması gereken işe ilişkin ulaşabileceği verileri toplayarak, bunları organize etmeli, yorumlamalı ve optimum etkililiğe ulaşmalıdır. Çünkü, veriler tek başlarına bir anlam ifade etmezler. Veriler sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklarlar; içinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından güvenilecek bir temel oluşturmazlar. Verinin önemi, enformasyon elde etmek açısından vazgeçilmez bir hammadde olmasıdır.⁷⁵

Örneğin; doktorlar kendi alanlarında oldukça fazla bilgiye sahip olabilirler. Ancak, diğer bir çok bilimsel disiplinin (fizik, kimya, genetik) doktorların oldukça yetersiz olacağını da söylemek mümkündür. Doktorlar, x-ray veya ultrasound gibi bir çok görüntüleme cihazını kullanarak test sonuçlarını değerlendirip teşhis koyan, kan testi yapan ve yorumlayan, beyin taramalarını yöneten görevliler olmaksızın faaliyet yürütemezler.⁷⁶ Bu örnekten de açıkça anlaşılacağı üzere, bir doktorun işini doğru ve arzu edilen düzeyde yerine getirebilmesi için, teşhis koymasına yardımcı olacak ve işine ilişkin araştırmalar yapan diğer görevlilerin sağlayacağı verileri (test sonuçları, gözlem ve görüntüleme çıktıları gibi) toplamaya ve birbirleri ile ilişkilendirmeye gereksinimi vardır.

2. Tasarım ve analiz yoluyla enformasyon üretme

Verilerin, yorumlanıp organize edilerek belirli bir amaca yöneltilmesi sonucu enformasyon elde edilir. Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesine yardımcı olmak veya davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; onun bakış açısında veya anlayışlarında bir fark yaratmalıdır; enformasyon fark yaratan bir veri olarak ele alınmalıdır. Enformasyon ilişkilere ve amaca sahiptir ve belirli bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Yaratıcısı ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür.⁷⁷ Bilgi işçileri, verileri işleyip değerlendirirken bireysel yetkinlik ve deneyimlerini de sürece dahil ederek enformasyon elde eder. Enformasyon, bilgi işçisinin yapacağı işte ona ışık tutacak bir materyal olarak algılanmalıdır.

⁷⁴ a.g.e

⁷⁵ DAVENPORT H.T., PRUSAK L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yay., İstanbul, 2001, s., 24

⁷⁶ DRUCKER P., "Knowledge Work and Knowledge Society. The Social Transformation of this Century", www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksgpress/www/ksg_news/transcripts/drucklec.html(25.12.2003)

⁷⁷ DAVENPORT H.T., PRUSAK L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yay., İstanbul, 2001, s., 24

Doktor örneğinde olduğu gibi, doktor yardımcılarında (teknisyenler veya diğer uzmanlar) gelen verilerin yorumlanması, analiz edilmesi ve sadece gerçekten işe yarar olanlarının bireysel deneyim ve yetkinliklerle birleştirilerek hastalığın teşhisi amacıyla kullanılması enformasyon elde etme sürecini net olarak ifade etmektedir.

3. Bilginin İletilmesi/Paylaşılması

Bilgi; belirli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yöneltilmiş enformasyonların ve uzmanlık görüşlerinin yeni görüş ve enformasyonların bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Enformasyon veriden doğarken bilgi, enformasyondan doğmaktadır. Ancak enformasyonları bilgiye dönüştürecek biricik varlık olarak insanı işaret etmek gereklidir.⁷⁸ Bilgi işçileri, veri ve enformasyon işleme faaliyetlerinden elde ettikleri bilgiyi karar verme sürecinde kullanacaklardır. Karar verme süreçlerinde kullanılmayan bilgiler, enformasyon olarak başka bir bilgi oluşturma sürecine eklenecektir. Buradan hareketle, gerek karar verme süreçlerinde kullanılan ve gerekse kullanılmayacak durumda olup enformasyona dönen bileşimler, kendilerine gereksinim duyan başka bireylerce kullanılmak üzere bilişim teknolojileri veya başka bir araç kullanılarak dağıtımına tabi tutulabilir. Bilgi işçileri, ürettikleri bilgiyi bu şekilde paylaşarak, onun katma değerini yükselteceklerdir. Buradaki paylaşma/dağıtım faaliyeti rast gele değil aksine bilinçli bir eylemdir.

Bunların yanında, US Department of Education (Office of Educational Research and Improvement) raporuna göre; bireylerin bugünün ekonomilerinde kabul edilebilir ve tatminkar bir iş bulabilmeleri için temel olarak iki tür yeteneğe gereksinimleri vardır. Bu yeteneklerden birincisi, temel eğitimsel yetenekler bağlamında akademik ve davranışsal yetenek olarak ifade edilebilir. Diğeri ise, uygulama ve fonksiyona bağlı yeteneklerdir. Bu iki tür yeteneğin kapsamı aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır:⁷⁹

1. Alt Yapı Yetenekleri (Temel Yetenekler)

Alt yapı yetenekleri veya akademik ve davranışsal yetenekler olarak ifade edilebilecek bu yetenekler aşağıdaki becerileri içerir:

a. Temel Beceriler: Bu kapsamda hemen her bireyde bulunması gereken, okuma, yazma, konuşma, dinleme, aritmetik (hesap yapma) ve matematiksel kavramlara hakim olma gibi temel beceriler sayılabilir.

⁷⁸ a.g.e., s.27

⁷⁹ BAWANY S., "Demystifying the Role of Today's Manager in Managing the Knowledge Management", www.professionalstudies.com.sg/Sattar/Managing%20Knowledge%20Workers.pdf, (20.12.2003)

b. Düşünsel Beceriler: Akıl yürütme (reasoning), karar alma, problem çözme, yaratıcılık, öğrenme stratejilerine hakim olma ve hayalde canlandırma (visualization) becerileri bu kapsamda değerlendirilebilir.

c. Kaynak Beceriler: Bu kapsamda işe ilişkin kaynakların kullanımına dönük olarak, tanımlama, organize etme, planlama, zamanı, sermayeyi, materyal ve iş gücünü etkili ve etkin olarak değerlendirme gibi beceriler sayılabilir.

d. Bireysel Yetkinlikler: Temel yeteneklere ek olarak değerlendirilebilecek bu yetenekler, iş gücü alanında bireysel üstünlük sağlamada kullanılacak yeteneklerdir. Sorumluluk alma, öz saygı(self esteem), sosyallik, kendini yönetebilme, dürüstlük, bütünlük ve doğruluk bu kapsamda sayılabilecek beceriler arasındadır.

2. Yeterlilik Becerileri

Yeterlilik becerileri, çalışanın işlevsel rolü ile daha kapalı bir ilişki içerisindedir. Bu bağlamda sayılabilecek beceriler aşağıda sıralanmıştır:

a. Enformasyon Becerileri: Elde edilen enformasyonları değerlendirmek için bilgisayar v.b. enformasyon işleme araçlarını kullanabilmek bu kapsamda değerlendirilmektedir. Örneğin; enformasyona erişme ve değerlendirme, organize etme ve koruma, yorumlama(interpret) ve iletme/paylaşma gibi beceriler.

b. Sistem ve Süreç Becerileri: Sistemleri anlama, performansı düzeltme, sistemleri tasarlama ve geliştirme gibi beceriler bu kapsamda sayılabilir.

c. Teknolojiden Yararlanma Becerileri: İşe uygun teknolojik imkanları seçme ve bir göreve dahil etme gibi beceriler bu kapsamda değerlendirilebilecek beceriler arasındadır.

d. Kişilerarası Beceriler: Bu kapsamda sayılabilecek beceriler arasında, görüşme (müzakere/negotiation), liderliği uygulama, farklılıklara katlanabilme, başkalarına yeni beceriler öğretme, müşterilere ve talep edenlere hizmet edebilme ve takım çalışmasına yatkınlık gibi beceriler vardır.

Bilgi işçilerinin yoğun olarak faaliyet gösterdiği Bilgi Toplumu'nda, bilgi işçileri ile gerek elle ve gerekse vasıflı veya vasıfsız olarak geleneksel usullerle faaliyet gösteren çalışanlar arasında zaman zaman çatışmaların yaşanabileceği açıktır. Buna, yine bilgi işçileri ile klasik çalışma usullerini benimseyen ve bireysel yetkinlikleri döneme özgü nitelikler taşımayan yöneticiler arasında da bir takım çatışmaların yaşanabileceği eklenmelidir.

Bilgi işçisi olan birey, bugün pratikte başkalarının öğrenmekten kaçındığı konuları da öğrenmek durumundadır. Aynı derecede gerekli olan ikinci bir nokta ise; bilgi işçilerinin zorunlu olarak kendi çalıştıkları alanda uzmanlaşmış olmalarıdır. Bunlara ek olarak, bilgi işçileri, etkinlik açısından bir organizasyonun varlığına kesinlikle gereksinim duymaktadırlar.

Çünkü, sadece bir organizasyon bilgi işçilerinin etkin olmasını gerektirecek temel sürekliliği ve olanakları sağlayabilir. Buna göre, bilgi işçileri, bağlı buldukları organizasyonun gereksinimlerini öğrenmek durumundadırlar. Ancak, organizasyonlar da bilgi işçilerinin gereksinim, gereklilik ve beklentilerini öğrenmelidir.⁸⁰

1.3.2. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Yönetimin Yeni Vizyonu

Bilgi Toplumu ile birlikte organizasyon biçimlerinin, insan kaynaklarının ve bunlara bağlı olarak çalışma yöntem ve standartlarının kalıcı olarak değiştiği anlaşılmaktadır. Bütün bunlara paralel ve bağlı olarak yönetim anlayışlarında da görece değişimlerin yaşandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim anlayışlarında meydana gelen bu değişimler, küresel alanda faaliyet yürüten işletmeler yanında daha küçük ve lokal işletmeler için de doğrulanmaktadır.

1800'lü yıllarda başlayan Sanayi Devrimi, insan gücünün makinelerle özdeşleşmesi ile birlikte sanayileşmeye yeni bir boyut kazandırmıştır. Sanayileşme süreci beraberinde, insanların çalışırken sergiledikleri davranışları büyük ölçüde etkileyecek önemli kural ve ilkeleri de getirmiştir. Bu yeni ilke ve kurallardan birisi standartlaşmadır. Sanayileşme, aynı maldan oldukça fazla adetlerde üretmeyi olası kılmıştır. Sonuçta, gelen üretim hacimlerinde artış ve buna karşılık fiyatlarda da önemli ölçüde düşüşler olmuştur. İkinci özellik ise; uzmanlaşmadır. Sanayi Devrimi ile birlikte, iş yerlerinde çok sayıda insanın önceden belirlenmiş bir görevi yerine getirmeleri önemli hale gelmiştir. Her çalışan belirli bir işin uzmanı olduğundan, bu tür uzmanlıklar daha fazla sayıda birim ürün üretilmesini sağlamıştır. Uzmanlaşma doğrultusunda sergilenen genel eğilimler, yalnızca üretimle sınırlı da kalmamıştır. Meslekler de dahil olmak üzere, bir çok alanı belirleyici bir şekilde etkisi altına almışlardır. Uzmanlar, tekelleştirme amacıyla bilgi alanlarına akın etmişler ve bu alanda da uzmanlaşmışlardır. Bunlara ilaveten yine bu döneme özgü olarak, tüketici ve üreticilerden söz edilmeye başlanmıştır. Mal veya hizmetleri sağlayanlar üreticiler, kullananlar ise tüketiciler olmuştur. Bu devrimin üçüncü temel özelliği; iş yerindeki tüm unsurları karışımı veya eşgüdümü olan uyumlaştırma olmuştur. Örneğin; makinelerin tamir edilmesi gereken bir zamanda siparişlerin beklemesi anlamsız olacağından, bu durumu önleyici bakım tarifeleri hazırlanmış ve çalışma zamanlarında siparişlerin üretilmesi için makineler çalışmaya hazır hale getirilmişlerdir. Bu özellik, çalışanların iş yaşamlarını da etkilemiştir. Bundan böyle, her çalışanın işte bulunması gereken zaman bölümleri belirli hale gelmiştir. Uyumlaştırma; standartlaştırma ve uzmanlaşmayı da birleştirerek endüstriyel bikrimin yükselmesine neden

⁸⁰ DRUCKER F.P., "Knowledge Work and Knowledge Society", www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksgpress/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm (25.12.2003):

olacak şekilde çalışma yerine yeni bir zaman unsuru getirmiştir.⁸¹ Bunlardan hareketle aslında Sanayi Devrimi'nin şimdiye değin kendi başına çalışan bireyleri, kurumsal bir çatı altında topladığı söylenmelidir. Yani bu döneme kadar bağımsız veya bir patrona yarı bağımlı olarak faaliyet yürüten çalışanlar, bundan böyle belirli bir organizasyona bağımlı hale gelmişlerdir.

Sanayi Devrimi ile birlikte çalışma yaşamında ortaya çıkan dördüncü özellik; yoğunlaştırma olmuştur. Yoğunlaştırma iki şekilde kendini göstermiştir. Birinci tip yoğunlaştırmada insanlar, Tarım devrimi ile bağlandıkları çiftlikleri bırakarak, genelde şehirler olmak üzere fabrikaların bulunduğu yerlerde işgücü biçiminde yoğunlaşmışlardır. İkinci tipte ise, büyük işletmelerin, içinde buldukları sektörlerde üstün olabilmek için gereken büyük çapta hammadde ve diğer kaynakları ele geçirmeye başlamaları ile iş alanlarında yoğunlaşmalar olmuştur. Bu döneme özgü beşinci özellik büyüme olmuştur. Yine bu dönemde büyüklük etkinlik ile eş anlamı olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler pazar paylarını, yatırım gelirlerini ve satış hacimlerini yıllık %10-15 düzeyinde arttırmaya başlamışlardır. Bu orandan daha düşük sapmalar etkin olmamak olarak nitelendirilmiştir. Büyüme hedef alan bu yarışta, şirket ele geçirme ve şirket birleşmeleri gibi stratejiler benimsenmiştir. Daha büyük işletmeler, yüksek getiri sağlayan çok sanayili holdingler haline gelebilmek için, daha küçük ve farklı sanayilerde olan işletmeleri satın almışlardır. Bu dönemin son özelliği olarak merkezileşme eğilimleri sayılabilir. İşletmelerde, genel finansal denetim tepede kalırken faaliyet kararları alt düzeylere kadar indirilmiştir. Sermayeyi elinde tutan her şeyi sıkı tutar anlayışından hareketle büyük işletmeler faaliyetlerinin dizginlerini, her zaman ellerinde ve sıkı tutmuşlardır.⁸²

Yöneticiler, sanayi dönemine ait bu altı ilkeyi her zaman uygulama olanağı bulabilirler. Ancak, Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na geçişle birlikte, özellikle iş yapma usulleri, çalışanlar ve pazarlarda meydana gelen köklü değişimler, bu temel stratejilerin bir işletmenin başarısı için yeterli olamayacağını ortaya koymuştur. Bilgi Toplumu organizasyonlarında faaliyet yürüten yöneticiler, her şeyden önce işletmelerini başarıya götürecek çalışanları tedarik etmek ve işletmeye bağlılıklarını arttıracak önlemleri almakla yükümlü olmuşlardır. Global, oynak pazarları ve bunlara bağlı bir strateji savaşı olarak ortaya çıkan yoğun rekabeti görmezden gelmek, Bilgi Toplumu yöneticileri için olanaksızdır. Temel amacı işletmeyi başarıya ulaştırmak yani kar ettirmek olan yöneticilerin, Bilgi Toplumu paradigmalarına uygun stratejiler geliştirmeleri ve her şeyden daha önemli olarak Bilgi Toplumu

⁸¹ HODGETTS M.R., (Çev:C. ÇETİN, E.C. MUTLU), Yönetim; Teori, Süreç ve Uygulama, Der Yay., İstanbul, 1997, s. 5

⁸² a.g.e., s.7

organizasyonlarının temel taşı olan bilgi işçilerini işletmeye kazandırarak onlardan maksimum verimi alabilmeleri gerekmektedir.

Bilgi Toplumu ile birlikte kendini gösteren ve esas olarak bilgi teknolojileriyle ivmelenen bilgi işçiliği paralelinde yönetimde de kendine özgü vizyon arayışları ortaya çıkmıştır. Temel olarak yönetim kavramı anlamsal bir kayma yaşamamışsa da yönetimin işlevlerinde bu bağlamda bir takım farklılaşmaların yaşandığı anlaşılmaktadır.

Yönetim kavramı genel bir ifade ile; organizasyonun temel hedefi olarak toplumun belirli bir bölümü tarafından talep edilen bir ürün veya hizmetin üretimi amacıyla beşeri, finansal ve fiziksel kaynakların sağlanması ve bir araya getirilmesi sürecidir. Bu süreç, bütün organizasyonların faaliyet göstermesi için gerekli olmakla beraber temel kaynaklar bazı yollarla bir çıktı elde etmek üzere sağlanır ve bir araya getirilir.⁸³ Tanıma bakıldığında, yönetimin ana görevinin, işletmeyi fonksiyonel kılmak olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar yönetim, bu anlamda bir kayma yaşamamışsa da -Bilgi Toplumu düzeyinde geliştirilen örgütler için geçerli olacak şekilde- bazı temel dönüşümler yönetimin işlevlerinde farklılıklar yaratmıştır. Bu farklılıklar yönetimin, açık bir sistem olarak organizasyona ve onun ilişkili olduğu bütün parçalara alışılagelmişin dışında bir bakışla yaklaşmasını da gerekli kılmıştır. Yönetimi, yeni bir vizyona zorlayan bir takım etkenler aşağıda sıralanmıştır:⁸⁴

1. Organizasyonel Büyüklük ve Coğrafik Ölçek

Gittikçe artan Küreselleşme ile birlikte organizasyonlar hem örgütsel ölçekte ve hem de coğrafik anlamda oldukça gelişmişlerdir. İşletmeler, özellikle soğuk savaş sonrasında çok değişik coğrafyalara yayılan faaliyetleri nedeniyle; farklı kültürlerde çalışanlar ve tüketiciler, farklı yasal düzenlemeler ve uygulamalar yanında farklı pazarlar ve rekabet koşullarıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu ve benzeri şartlar değişen bir alanda yönetimin klasik işlevlerinin durağan kalmasında olanak tanımamıştır.

2. Çalışmanın Uzmanlaşması ve İşin Karmaşılaşması

Bilgi Toplumu düzeyinde yoğunlukla kullanılan bilgi ve teknolojileri nedeniyle hem iş ve hem de insan kaynağında uzmanlaşma eğilimleri artmıştır. Bunun yanında müşteri istek ve beklentilerinin ve kalite arzularının giderek artması gibi nedenler de bu eğilimleri rekabet stratejileri açısından kuvvetlendirmiştir. Özellikle yeni buluşlar temelinde yapılan üretimlerde ise, işin karmaşılaşması ve iş süreçlerinin detaylandığı görülmüştür.

⁸³ LONGENECKER G.J., PRINGLE D.C., Management, 5. Ed., Charles E. Merrill Pub. Co., Ohio, s., 5

⁸⁴ a.g.e., s., 9

3. Çalışanların Değişen Statüsü

70'li yıllarda kimin patron olduğu konusunda hemen hiç kimsenin şüphesi bulunmamaktaydı. Yöneticinin işi, işe almak veya işten çıkarmak konularında karar almak ve uygulamaktı. Fakat bugünün organizasyonlarında çalışanlar, önceki dönemlerdekilere göre oldukça bağımsızdırlar. Bugünün çalışanları, daha çok eğitilmiş, dış ilişkileri kuvvetli, bireysel kimlik ve tanınma konularında keskin isteklere sahip ve bireysel amaçlarına uygun olmayan işler konusunda da daha sabırsızdırlar. Çoğunlukla bugünün çalışanları, üyesi oldukları ve büyük politik güce sahip birlikler tarafından temsil edilmektedirler. Bu ve benzeri dönüşümler, modern yönetim anlayışlarında köklü farklılaşmaları gerektirmektedir.

4. Kamusal Düzenlemeler (Hukuksal Düzenlemeler)

Toplumsal talep ve beklentilere göre hükümetler tarafından yapılan idari değişiklikler, organizasyonel politika ve davranışları da değiştirmektedir. Bunun bir sonucu olarak bugünün yöneticileri, karar alma ve planlamalarına ilişkin yasal çevrenin mutlaka farkında olabilmelidirler.

5. Değişimin Hızlanması

Yukarıda sayılan değişimlere ek olarak, yöneticiler hızlı enflasyon, enerji kısıntıları, değişen sosyal eğilimler, sosyo-kültürel farklılıklar ve çatışmalar ile gelişen tüketici hakları konularında da bilgili ve duyarlı olmalıdırlar. Buluşların oranlarındaki şiddetli artış, yönetimin başarısı için gerekli olan stratejilerde de önemli başkalaşmalar meydana getirmiştir. Bu durumun, modern yönetim anlayışı sürdürülerek aşılması imkansızdır. Post-modern dönemde yöneticiler, geleneklere saplanıp kalmaktan uzak durmalı ve yeniliklere bütünüyle açık ve destekçi olmalıdır.⁸⁵

Bilgi Toplumu organizasyonlarında yönetimin yeni bir vizyon yaratmak durumunda olduğu açıktır. Özellikle bilginin organizasyonlarda ilişkileri belirleyen temel unsur haline gelmesiyle birlikte, bilgi işini yapan veya en azından çalışmalarında eskiye oranla daha fazla olarak bilgiyi kullanan çalışanlar ile yönetim arasında bir takım çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Klasik işlevlerini devam ettirmekle örgütsel başarıyı yakalayacağını düşünen bir yöneticinin, en azından bilgi işçilerinin faaliyet yürüttüğü bir organizasyonda uzun soluklu bir başarı elde edebilmesi mümkün değildir.

Diğer taraftan bilgi ile donanmış, uzmanlaşmış ve becerileri gelişmiş bir çalışanın da standart yöneticilik becerileri ile organizasyonda tutundurulması olanaklı değildir. Özellikle bilgi

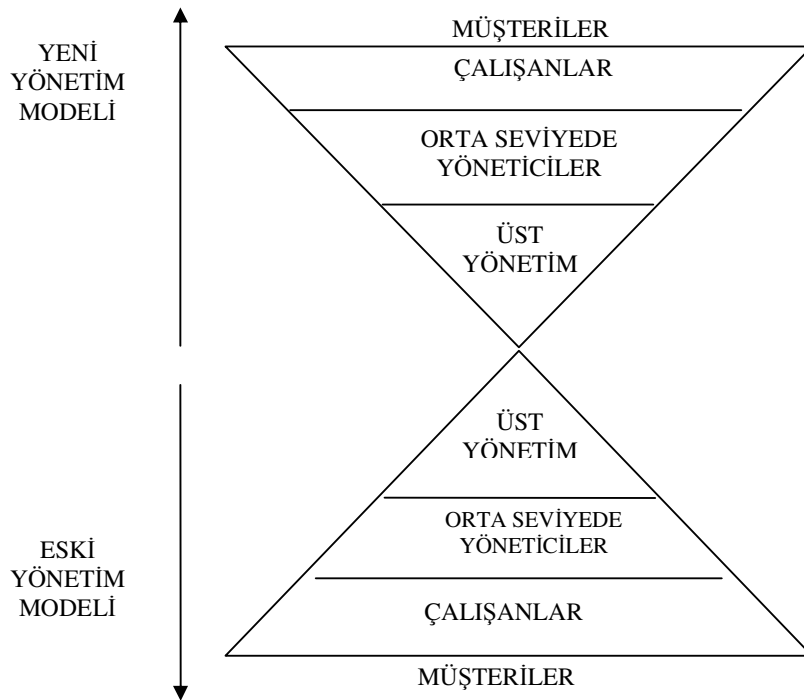
⁸⁵ JOHNSON M., Perspektiven; Das Management Der Zukunft, Econ V., 1996, München, s., 127

işçileri bağlamında halen tartışılmakta olan örgütsel bağlılık, adanmışlık veya kariyer konularında klasik yöneticinin başarı elde etmesi mümkün görünmemektedir.

Bu ve benzeri gerekçelere dayalı olarak Bilgi Toplumu organizasyonlarında yönetiminin kalıcı bir başarı elde edebilmesi için; hem insan kaynakları ve çalışma usulleri hem de rekabet ve örgütsel çevrede meydana gelen değişimler paralelinde yeni bir bakış edinmesi gerekmektedir. Böyle bir anlayışın merkezine, organizasyona rekabet üstünlüğü yaratacak en önemli üretim faktörü olarak kabul edilebilecek insan kaynaklarını -bilgi işçilerini- yerleştirmek rasyonel bir tavır olacaktır. Buna ek olarak, artan küreselleşme eğilimleri nedeniyle gittikçe daralan ve –yüksek miktarlarda kar elde etmek değil ama- yoğun rekabetin hakim olduğu pazarlarda ayakta kalabilmenin en önemli koşulu olarak kabul edilen müşteri istek ve beklentilerine tam zamanında ve arzu edilen kalitede cevap verebilmek de yine bu yeni vizyonun temel taşlarından bir olarak kabul edilmelidir.

Bilgi Toplumu ile birlikte değişime uğrayan yönetim paradigmaları, özellikle bugünün organizasyonları için bütünüyle insan kaynaklarının katılımına açık olmak durumundadır. Bu ifadede kendini bulan katılımcılık temelli, ekstrem demokratik yönetim yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:⁸⁶

Şekil 1.6 Eski ve Yeni Yönetim Yapısı



⁸⁶ AKTAN C.C., Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yay., İstanbul, 1997, s.,121

Bilgi Toplumu organizasyonlarında yönetimin klasik becerilerine ek ve onlardan farklı olarak yerine getirmesi gereken bir takım fonksiyonlar aşağıda sıralanmıştır:⁸⁷

1. Amaçlara Odaklanmak

Yönetimin ilk ve en önemli ödevi hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Yönetimin odaklanacağı amaçlar, klasik anlayışta olduğu gibi salt organizasyonun amaçları değildir. Bundan önce, çalışanların performans ve verimliliğini arttırmak üzere, onların bireysel amaçlarını gerçekleştirmelerine de olanak tanıyabilmelidir. Özellikle Bilgi Toplumu organizasyonlarında faaliyet yürüten bilgi işçilerinin, örgütsel bağlılık açısından oldukça ön planda tuttıkları bireysel amaçların gerçekleştirilmesine tanınan olanaklar, bütünsel olarak organizasyonun amaçlarının da gerçekleştirilmesine önemli katkılar yapacaktır. Özellikle strateji ve hedeflerle ilgili olarak yönetim, çalışanlar ile elindeki enformasyonları en iyi ve tatmin edici düzeyde paylaşmalıdır.⁸⁸

2. Etkili Kaynak Organizasyonu

Organizasyonun başarısı için doğru hedefleri belirleyebilmiş bir yönetimin bundan sonra gerçekleştireceği, en önemli faaliyet, kaynakların organizasyonudur. Organizasyonel amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetlerde gerekli olan insan, hammadde, sermaye, makineler gibi kaynakları en optimal faydayı elde etmek üzere bir araya getirebilen yönetimin, başarılı olacağı düşünülmelidir. Kaynakların sadece tedarik edilmesi değil, bununla beraber kaynaklar arasında gerekli uyumun sağlanması ve bu yolla müşteri istek ve beklentilerinin tam zamanında karşılanması etkili kaynak organizasyonu bağlamında değerlendirilmelidir.

3. Etkin Karar Almak

Yönetimin önemli işlevlerinden birisi de organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak nitelikteki kararları almak ve uygulamaktır. Ancak karar vermede önemli nokta; klasik yönetim faaliyetlerinden farklı olarak alınacak kararlarda tam katılıma açık olma gerekliliğidir. Çünkü, alınan kararları uygulayacak olan insan kaynaklarının-özellikle bilgi işçilerinin-, üzerinde hemfikir olmadıkları bu kararlara yaklaşımları arzu edilen düzeyde olmayacaktır.

4. Kontrol

Yönetimin kontrol işlevi, helan tartışmalı bir konudur. Çünkü, Bilgi Toplumu organizasyonlarında, denetlenme ve yapılan faaliyetlerin izlenmesi gibi çalışanın kontrolüne

⁸⁷ MALIK E., Führen,Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, W.Heyne Verlag, München, 2003, s., 174

⁸⁸ GEBAUER S., Management Guide; Die Top-Ideen der Management-Gurus , Econ V., München, 1999., s., 311

dönük çabalar, onların motivasyonları ve bağlılıkları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Her ne kadar çalışanlar, kontrol edilmekten hoşlanmıyorlarsa da bu işlev, faaliyetlerin tutarlılığı ve başarısı açısından halen yaşamsal önem taşımaktadır. Burada tartışılması gereken temel nokta ise; kontrolün olup olmayacağı değil, nasıl yapılacağıdır. O halde kontrol, çalışanların tehdit edildiği bir araç olarak değil ama, işgücünden maksimum faydayı elde etmeye ve yapılan faaliyetlerin etkinliğini arttırmaya dönük bir fonksiyon olarak kullanılmalıdır. Buna ek olarak, süreçlere çalışanların katılımının sağlanması ve sorumluluk üstlenmelerine olanak tanınması gibi otokontrolü geliştirecek düzenlemelere gitmenin de yararlı olacağını söylemek yerinde olacaktır.

5. Çalışanların Geliştirilmesi ve Teşvik Edilmesi

Bilgi Toplumu organizasyonları, mikroelektronik atılımlar sonucu geliştirilen insansız çalışabilen makinelerle yoğun olarak donatılmıştır. Ancak yine de insan kaynağının bütünüyle üretimden soyutlanmamıştır. Bilginin, üretimde yoğun olarak kullanılması sonucu çalışanlar, daha çok bilgi yoğun faaliyetlere yönelmişler ve el emeği yerine zihinsel emekleriyle faaliyet gösterir hale gelmişlerdir. Bu noktada yönetimin üzerine düşen en önemli ödev, organizasyonun gereksinim duyduğu üstün nitelikli çalışanların tedarik etmek veya bu tip çalışanların organizasyonu tercih etmelerini sağlayacak olanakları (bireysel gelişim fırsatları, en yeni teknolojinin kullanımı veya ar-ge olanakları gibi) sunabilmektir⁸⁹. Diğer taraftan, Bilgi Toplumu organizasyonlarında rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli faktör olan insan kaynaklarının, iş gereklerine uygun olarak niteliklerinin artırılması amacıyla eğitilip gelişmelerinin sağlanması da organizasyonel başarı için gereklilik haline gelmiştir.

Bunlara ek olarak Bilgi Toplumunda yöneticilerin, klasik becerilere ek olarak sahip olmaları gereken bir takım nitelikler de aşağıda sunulmuştur:⁹⁰

- Geri bildirimlerden oluşan istatistiksel bilgi ve değerlendirmeleri, yönetsel sezgilerin yerine kullanmak,
- Yaygınlaşan bilgi işlem ve iletişim sistemleri ile yönetsel bilgiler, iş dağılımı ve iş başarımlarının değerlendirilmelerini yaşanan (gerçek) zaman içinde yapmak,
- Etkin kararlar alabilmek için karar destek sistemleri ve uzman sistemleri kullanabilmek,
- Organizasyonda kendi kendine denetim sistemi oluşturabilmek için, önceden belirlenen denetim ve değerlendirme ölçütleri, istatistiksel süreç kontrolü ve kalite yönetimi sistemlerini kullanmak,

⁸⁹ JOHNSON M, Perspektiven; Das Management Der Zukunft, Econ V., 1996, München, s., 127

⁹⁰ AKGÜL M.K, "Bilgi Toplumunun Oluşturduğu Sanal Dünyalar ve Liderlik", <http://arsiv.emo.org.tr/Kartus01/SEMPOZYUMLAR/iletisimteknolojilericalistayi/sunular/mpm.ppt> (16.05.2004)

- Planlama, proje oluşturma ve kalite yönetimi gibi karar gerektiren konularda uygulayıcıların etkin olduğu katılımcı yönetimi sağlayabilmek,
- İş verimliliğini arttırmak adına, amaçlara ve hedeflere göre yönetim içinde her çalışan kendi işini yönetmesine olanak tanımak, böylece yönetim sorumluluğunu bütün çalışanlara işleri oranında dağıtmak.

Temelde bilgi ağı ile birlikte, yönetici kavramının sanayi toplumundaki genel kabul gören anlamında ciddi bir farklılık oluşmuştur. Bütün sorun ve sorulara uygun çözüm ve cevapları bulabilen yöneticiden, sorun ve sorunları tayin eden, tanımlayan ve çözüm aşamasında diğer çalışanların katkılarını birleştiren yöneticiye doğru gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur. Çağdaş organizasyon yönetimi, yüksek düzeyde uzmanlık bilgisine, mesleki deneyime sahip otokrat bir birey tarafından değil, farklı alanlarda eğitim almış, demokrat ve liyakatli bireylerden oluşan takımlarca sağlanmaktadır. Takımın, bilgi ve becerileri denenmiş yeleri, organizasyonel performansın artırılması amacıyla yeteneklerini birleştirmeye gönüllü hale gelmişlerdir. Bilgi ağında, sosyal sorumluluk yanında kendini gerçekleştirme temel değer ve motivasyon araçları olarak öne çıkmıştır. Bu nedenle organizasyonel dönüşümün, mevcut rekabet ve pazar koşullarına uygun olarak gerçekleştirilmesinde, yönetimin odak noktası komuta ve kontrolden bilgi ve çok yönlü niteliklere sahip olmaya kaymaktadır.⁹¹ Organizasyonlar sofistike, iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyli yönetici ve çalışanlarıyla bilgi toplumunun en başat özelliği olan teknolojiyi, bireye göre uyumlaştırabilmektedirler. Zira, kullanılan yöntem ve teknikler insan merkezli olmak zorundadırlar. Bilgi ağı ile yoğunlaşan bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda neden olduğu yapısal ve davranışsal değişimlerin çoğu, ilk dönemlerde, genellikle alt kademelerde hissedilmektedir. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin kullanımının yönetsel düzeylere yaptığı etkiler yeterince önemli sayılmamıştı. Ancak günümüzde bu nitelenen durumda yaşanan hızlı farklılaşmalar gözle görülür Şekilde artmaktadır. Bu nedenle birçok orta ve yüksek kademe yöneticileri, bilgi teknolojilerinin yarattığı nihai etkiyi algılamaya başlamışlardır. Dünya ekonomisinde; 1950-1960 ve 1970'lerin yüksek kurumsal büyüme kaydedilen dönemlerinde, bir dizi işletme organizasyonlarında, orta kademe yöneticileri ve personel sayısında önemli artışlar gözlemlenmiştir. Ancak, günümüzde, orta kademe yönetimi yapısal ve işlevsel açıdan, bilgi teknolojilerinin etkilerine karşı korumasız durumdadırlar. Bilgi ağı çalışanlarının, kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri; iş güvencesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışma, katılımcılık, bilgilenme, yöneticinin ilgisi, mesleki gelişme ve ilerleme, yeni

⁹¹ JOHNSON M., Perspektiven; Das Management Der Zukunft, Econ V., 1996, München, s., 118

teknoloji ve yöntemler ile ilgili eğitim ve esnek çalışma saatleri, buna karşılık, bilgi çağı organizasyonlarının, çalışanlardan beklentileri ise, değişikliğe uyum, yenilikçi fikirler, risk alabilme, ürün ve süreçleri sürekli geliştirme ve müşteri için değer yaratma biçiminde sıralanabilir.⁹²

Bilgi çağında, organizasyonların küresel rekabet ve pazar koşullarına uygun olarak varlıklarını sürdürülebilmeleri, uzun dönemli başarılar elde etmeleri ve amaçlarını en uygun araçları kullanmak suretiyle gerçekleştirebilmeleri, ancak üstün becerili insan kaynağı ve bu kaynağı yönlendirebilecek demokratik yöneticilerle mümkün olacaktır. Bu anlamda sanayi döneminin klasik yöneticisi, Bilgi Toplumu'nun çalışma ve rekabet şartlarına uygun olarak bireysel dönüşümünü gerçekleştirmelidir. Aksi halde böyle bir toplumun ve faaliyet alanının içinde, kendini gösterebilme fırsatı bulamayacaktır.

1.3.3. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Liderlik

Bilgi Toplumu organizasyonlarında lider olmak; yenilenen iş yaşamına hakim olmak ve becerileri yüksek insan kaynaklarına ilham yaratarak onları büyük bir heyecanla yönlendirebilmekle eş değerdir. Buna göre bilgi toplumunda liderlik, üstesinden kolayca gelinebilecek bir faaliyetmiş gibi görünse de oldukça üstün yetkinliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Çünkü, Bilgi Toplumu ile birlikte ömrü oldukça kısalan bilginin, yoğun olarak her alanda kullanılması nedeniyle gerek çalışma koşulları ve gerekse rekabet üstünlüğü sağlayacak olan insan kaynakları, nitelikleri açısından köklü değişimler yaşamıştır. İşte bütün bu değişimleri, organizasyonun sürekli dönüşen çevresini de dikkate alarak, örgütsel başarı ekseninde değerlendirecek olan liderlerdir.

Özellikle insan kaynakları alanında meydana gelen ve bu haliyle de üretim faktörlerinde köklü dönüşümler yaratan atılımların başarıya yönlendirilebilmesi, klasik anlamda sergilenebilecek liderlik becerilerinden çok daha fazlasına hakim olmayı gerektirmektedir. Bilgi Toplumu beraberinde yaşanan büyük değişimleri göğüsleyebilmek için başlı başına geleneksel olarak isimlendirilebilecek liderlerden yararlanmak yeterli olmayacaktır. O halde post-modern dönemin gereklerine uygun hareket edebilecek ve izleyenleri bu konuda heveslendirecek olan liderlerin yeni bir kültürel durumun hazırlayıcısı olmaları da gereklidir. Hızla değişmekte olan bir ortamda yaşamını sürdüren ve gelişen kültürler, çok sayıda lider yaratmaya ve onları geliştirmeye çalışır ve liderlik rollerini çok sayıda oyuncuya dağıtırlar. Görevleri ne olursa olsun insanlar, yaptıkları işi yalnızca bugünün gereksinimleri çerçevesinde değil; yarın nasıl yapılması gerektiğini düşünerek yerine getirmelidirler. Kendi

⁹² BAYRAKTAROĞLU s., "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü" http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164 (03.03.2003)

bölmeleri veya organizasyonları için berrak bir vizyon oluşturmak, o vizyonu yaşama geçirecek doğru oyuncularını bulmak için çevrelerindeki insanları yetkilendirmek liderlerin geleceğe dönük işlevlerindedir. Özellikle Bilgi Toplumu organizasyonlarında, hemen her inanişaya sahip ve farklı kültürlerden oldukça fazla sayıda çalışanın faaliyet gösterdiği düşünöldüğünde; liderlere düşen en önemli ödev, bu çalışanların bireysel vizyonları ile ilişki kurabilecekleri bütünleşik bir vizyon oluşturabilmektir. Bu durumda, organizasyon içinde bir çok insanın uyum içerisinde liderlik rolü üstlenebileceği de düşünölebilir.⁹³

Burada hemen Max WEBER'in, organizasyonları kendi içlerinde otorite ilişkileri bakımından nitelediği yetke kuramına değinmekte yarar vardır. Weber otorite tiplerini; geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel olarak sınıflamıştır. Buna göre, toplumsal gelişme paralelinde, otorite türü de gelenekselden rasyonele doğru bir akış gösterecektir. Weber'in organizasyonlar için ortaya koyduğu otorite tipleri aslında liderlik kavramının evrimini de ortaya koymaktadır. Geleneksel otorite veya lider tipi, kendinde daima var olduğuna inanılan otoritenin meşru olduğu inancına dayanır. Böyle bir sistemde liderin sahip olduğu otorite, devraldığı statüsünden kaynaklanır. Liderlik doğuştan kazanılmış olan bir hak olarak görülür ve lideri sınırlayan tek şey geleneklerdir. Karizmatik otorite veya lider, kendine has yetenekler veya özellikleri olduğuna inanılan bir modeli temsil etmektedir. Karizmatik liderler genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkar ve dağınmık haldeki toplumsal gücü bir araya toplayarak, onlara yeniden bir yön verir. Weber'in ortaya koyduğu üçüncü kategori, post-modern organizasyonlarda bulunduğu varsayılan yasal-rasyonel otorite sistemidir. Bahsedilen sistem yasaldır. Çünkü, otorite belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde icra edilir. Sistem yasaldır. Çünkü, kullanılan araçlar belirli bir hedefi gerçekleştirmek doğrultusunda tasarlanmıştır. Zaten Weber, bürokrasi olarak nitelendirdiği yasal-rasyonel otoriteyi; bilgi yoluyla hakimiyet kurmak olarak tanımlamıştır. İşte Bilgi Toplumu'ndaki liderlik tipi, Weber'in ortaya koyduğu yasal-rasyonel otorite tipinde saklıdır. Tehditkar ve saldırgan olmayan, sakin, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla sürekli iletişim ve etkileşim halinde bulunan, katılım sağlayan, yönetenden daha çok yönlendiren bir liderlik anlayışı olarak kendini gösterir. Bu tür liderler; gelişmiş bir toplum tarafından konulmuş, sorgulanmış kurallara saygılıdır. Bunun

⁹³ KOTTER J., (Çev:G.GÜNAY), "21. Yüzyılda Liderlik", Executive Excellence, Yıl. 3, Sayı.27, Haziran 1999, s., 11

anlamı, liderlerin yeni kurallar getiremeyeceği değildir. Sadece gerekmedikçe ve liderliğin kendisi yeni bir hukuk oluşturmak anlamına gelmediği sürece hukuka uymaktır.⁹⁴

Liderlik konusunda, üzerinde geçmişten bugüne hemfikir olunan bir takım kurallar vardır. Bunlardan birincisi, liderliğin tanımında da kendini bulan lider ile onu izleyenler arasında bir ilişkinin varolduğudur. İkinci kural ise; etkin liderler, liderliğin dinamiklerini bilirler ve bilinçli olarak bu dinamikleri yönlendirirler. Lider, temel olarak bir çok gücün merkezindedir ve bu güçlerin her birinin kendine özgü nitelikleri vardır. Bu güçler, liderin hedeflere yönelmek için uygun davranışta bulunmasını gerekli kılar. Bütün güç sahaları, lider tarafından ortaklaşa yönetilmelidir, çünkü bunlar liderde birleşmektedir. Liderin bu güçlere davranış biçimi, karşı hareket sistemini oluşturur.⁹⁵ Bilgi Toplumu liderleri, klasik liderlerden farklı olarak, liderlik sürecini oluşturan bütün güç sahalarını çok iyi tanıyarak oluşturduğu vizyon çerçevesinde bu güç sahalarını tek bir yapı haline getirirler. Bu anlamda liderin, başlı başına kendi izleyenlerini etkilemeye, yönlendirmeye çalıştığı söylenemez. Bilgi Toplumu lideri, entelektüel karakteri vasıtasıyla ilişki içerisinde bulunduğu hemen bütün güç sahalarını etkilemeyi ve onlarla birlikte çalışabilmeyi başarabilir ve daha da ötesinde kültürleri, statüleri, bilgi ve bağlanma düzeyleri farklı bireyleri birlikte ve gönüllü olarak faaliyet yürütmeye sevk edebilir. Çünkü, globalleşmenin artan etkileri nedeniyle bugünün liderleri, dünyanın hemen her yerinden, her toplumsal tabakadan ve kültürden insanla bir arada çalışmak durumundadır. Bugüne değin liderler, kendi bireysel değer ve anlayışları çerçevesinde, organizasyonlara veya kişilere yön vermeye çalışmışlardır. Globalleşmenin yanında bilginin yoğun olarak kullanılmasının ve bilgi temelli teknolojilerin alabildiğine gelişmesinin ortaya çıkardığı sonuçlara bağlı olarak, dünyanın her yerinde serbest dolaşım hakkına erişen organizasyonlar ile çalışanların, kişiye (lidere) endeksli anlayışlar ile harekete geçirilmesi mümkün görünmemektedir. Bilgi Toplumu liderleri, toplumun tamamını kucaklayan vizyonlar geliştirmek ve insanları bu vizyonlar temelinde bir araya getirmekle başarıya odaklanabilirler. Aksi halde, dağınık olarak duracak güç sahalarının organizasyonel veya sosyal anlamda hiç kimseye katkı sağlayamayacağı açıktır. O halde Bilgi Toplumu liderlerinin, farklı sosyal kökenlere ve inanışlara sahip bireylerin, çalışanların bulunduğu bir alanda, her bireyin kendine ait değerlerini yaşamasına ve bunları geliştirerek sürdürülebilir kılmasına yetecek hoşgörüye de sahip olması ve hatta bu konuda bireyleri teşvik etmesi gereklidir.

⁹⁴ BÜYÜKÇOLAK M.K., "Bilgi Çağında Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, DHO., Tuzla, 1997, s.324

⁹⁵ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s.,175

Bilgi Toplumu lideri, kuralların merkezine bir değerler bütünü oturtan veya bir kültür üreten kimse olacaktır. Böyle bir kültürü, hemen her alanda üretebilen bir kimse, -en azından- şimdilik Bilgi Toplumu'nda, heyecan verici ve sürükleyici bir mücadele yürütecektir. Bu anlamda sonuç elde edebilecek kişiler de sadece vizyon, cesaret ve sürekli öğrenme için istek sahibi olacak lider olacaktır. Öğrenime tutkun kişiler ve organizasyonlar, büyük bir etkinlik gücü kazanacaklardır.⁹⁶ Bilgi Toplumu liderlerinin etkinlik güçlerini ortaya koyan bir takım nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁹⁷

1. Bütünsel Olarak Destekleyici

Öncelikle söylenmesi gereken, bugünün liderlerinin bütünüyle organizasyonlarını desteklemeleri gerektiğidir. Bu durum bazen, geniş kapsamlı kurumsal, hedef, eğilim ve iklimlere veya buna benzer olarak anlamı ve tutarlı iletişim ve etkileşimler kapalı olarak onay vermek şeklinde gerçekleşebilir. Kötü yöneticiler, örgütün kendilerini desteklemesini bekledikleri halde; liderler sorumluluk sahibi çalışanların çok daha verimli ve etkin faaliyet yürütmelerini sağlamak adına organizasyonu bütünsel olarak desteklemektedirler.

2. Bireysel Yeteneklerin Gelişimine Olanak Sağlamak

Nitelikli liderler, bireysel nitelik ve yeteneklerin rahatça geliştirilebileceği bir örgüt çevresi oluştururlar. Bu durum, gizli kalmış birçok insanın yetenekleri paralelinde açığa çıkartılmasıdır. Bilgi Toplumu liderleri, liderlik statüsünü bir saltanat olarak görmemekle birlikte kendilerinden sonra faaliyetleri yürütecek liderlerin yetişmesine olanak tanıyan kişilerdir. Şunu da eklemek gerekir ki; liderler sadece izleyenlerin başarılı olabildiği durumlarda başarıya ulaşabileceklerdir.

3. Süreklilik İnancı Aşılama

Bugünün liderleri, özellikle sonu gelmeyecek bir miras yaratmaya çalışmalıdırlar. Bu durum izleyenlerin, liderin gücünün hiçbir zaman bitmeyeceğine inanmalarını ve her ne şart altında olursa olsun lideri desteklemelerini sağlayacaktır. Böyle bir kültürün aşılması, profesyonel anlamda gelişimin desteklenmesi, standartların oluşturulması, karşılıklı destek ve iletişimin sağlanması ile gerçekleştirilebilir.

⁹⁶ a.g.e., s., 201

⁹⁷ LeDUC L. A., v.d., "Reflections on Leadership", www.educause.edu/ir/library/pdf/PUB3015.pdf (12.01.2004)

4. Alçak Gönüllü Olmak

Bugün çoğu kişinin öykündüğü liderlerin bir diğer niteliği de alçak gönüllü olmalarıdır. Geçmişten bugüne yanlış olan bir inanç vardır ki; o da liderlerin organizasyondaki en akıllı ve bilgili kişi olduğudur. Eğer bir lider bu duruma inanıyorsa bu çok büyük ve korkunç bir gurur olarak isimlendirilmelidir. Bugünün iş dünyasında hemen herkes, -eğer gerçekten saçma ise- bu oldukça saçma bir fikir diyebileceği bir liderle çalışmak istemektedir. Gerçek liderler, sahip oldukları sınırların anlaşılmasının liderliğin temeli olduğunu bilirler. Bu anlamda bugünün liderlerinin bütünsel bir açıklıkla herkese karşı olabildiğince hoşgörülü davranması ve alçakgönüllü olması gereklidir.

5. Yetkilendirmeye İnanma ve Kullanma

Üstün nitelikli liderler, organizasyonel problemlerin çözümünde izleyenlere de geniş olanak tanıyan kişilerdir. Bugünün çalışanları, daha çok bir takım içerisinde faaliyet göstermekle birlikte, takım çalışmasının ruhuna uygun olarak iş kurallarının, standartlarının, süreçlerinin ve faaliyetlerinin belirlenmesinde aktif olarak rol almak istemektedirler. Bu durumda liderler, çalışanları sırf yapan olarak görmekten uzaklaşıp, onların yapmanın yanında düşünebilen varlıklar olduklarını da kabul etmelidirler. Gerçek liderler, kendi sorumluluk alanlarındaki gerekliliklere duyarlılık gösteren kişilerdir.

Diğer taraftan bugünün liderlerinin oldukça esnek ve demokratik bir anlayışa sahip oldukları söylenebilirse de aynı zamanda bu liderlerin prensiplere dayalı bir liderlik modeli oluşturmak durumunda olduklarını da eklemek gereklidir. Bir kimse veya organizasyon prensiplere bağlı ise, o kişi veya organizasyon diğer insanlara ve organizasyonlara bir model olacaktır. Bu tür bir model, karakter, yetenek ve uygulama insanlar arasında güven yaratır ve insanlar bu güvenden etkilenerek kendilerini ona göre tanımlarlar. Bu durumda model olma, karakter ve yeterlilik ile birleşir. Buradan hareketle bir model olarak insanların ve organizasyonların önünde yürüyen bugünün liderlerinin sahip olması gereken 3 temel nitelik aşağıda sıralanmıştır.⁹⁸

⁹⁸ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s.,204

1. Yol Bulucu

Bilgi Toplumu organizasyonlarında faaliyet gösteren liderler, zorlayıcı bir misyon ve vizyona sahip olmakla yol bulucu bir niteliğe kavuşmuşlardır. Yol buluculuk; geleceğe ilişkin bir faaliyettir ve bireylerin istek ve beklentileri ile ilgili üstün bir amaçla dolu bir kültürü ifade eder. Bu durumda yol buluculuk; liderin değerler sistemini ve vizyonunu, stratejik bir plan yoluyla bireylerin istek ve beklentileri ile sıkıca bağlar.

2. Birleştirici

Liderlerin ikinci görevi; birlik sağlamaktır. Bu görev, organizasyonun yapısının, sistemlerinin ve faaliyetlerinin doğurduğu misyon ve vizyonun, bireylerin beklenti ve gereksinimlerine cevap verebilmesidir. Birleştiricilik prensibinin en büyük etkisi, çalışanların organizasyonel misyon, vizyon ve strateji ile bütünleştiğinde görülür. Bireyler, gereksinimlerini iyi kavramışlarsa, vizyon gereği güçlü bir uygulama örneği veriyorsa, gereksinimlerini karşılayabilecek yapı ve sistemleri oluşturabiliyorlar ve bu oluşumları sürekli geliştirebiliyorlarsa, organizasyonel anlamda birlik sağlanmış demektir.

3. Güç Verici

Bugünün liderlerinin üçüncü görevi, güç vermedir. İnsanların inanılmaz yetenekleri, zekaları, marifetleri ve yaratıcılıkları vardır; bunların çoğu da uykudadır. Lider, organizasyonel misyonu çalışanların işbirliği ve yetenekleri ile birleştirdiğinde, gerçek bir uyum sağlamış olmaktadır. Bireylerin amaç ve misyonları, organizasyonun amaç ve misyonu ile uyumlu hale getirilmelidir. Bu amaçlar üst üste bindiğinde oldukça parlak bir sinerji elde edilmiş olur. Bu durum, çalışanların gönüllü olarak bütünüyle yeteneklerini ortaya dökmelerini ve müşteri isteklerini karşılamak adına gerekli olanları yapmalarına neden olur.

Liderler açısından en zor koşulların Bilgi Toplumu çerçevesinde ortaya çıktığı söylenebilir. Bilginin yoğun olarak iletilmesi ve paylaşılması sonucunda hemen bütün bireylerde, entelektüel anlamda düzey sıçramalarının gerçekleştiği; bu nedenle bireyleri harekete geçirip peşinden sürükleyecek, onları gönüllü çalışma ve adanmışlık konularında heveslendirecek liderlerin, klasik söylem ve eylemlerden uzak durması gerektiği açıktır. Buradan hareketle, Bilgi Toplumu'nda liderlerin en büyük sorunlarının, vizyon oluşturma ve bu vizyonun geniş kitlelerce kabul görmesi noktasında ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü, bu dönemde globalleşmenin de etkisiyle, kurum veya kuruluşların sınırlarını aşan sorunlar, belirsizlikler ve

açmazlar gelişmiştir. Sorunların büyümesi ve karmaşıklığın artarak kendini hemen her alanda hissettirmesi, ortaya kesin kural ve çizgilere bağlanmış bir vizyon konulmasını engellemektedir. Diğer taraftan, Bilgi Toplumu düzeyinde hemen her şeyin alternatifinin oldukça fazla olması da yine aynı şekilde, vizyon geliştirme ve benimsetme konularında liderlerin önüne çıkan engellerdendir.

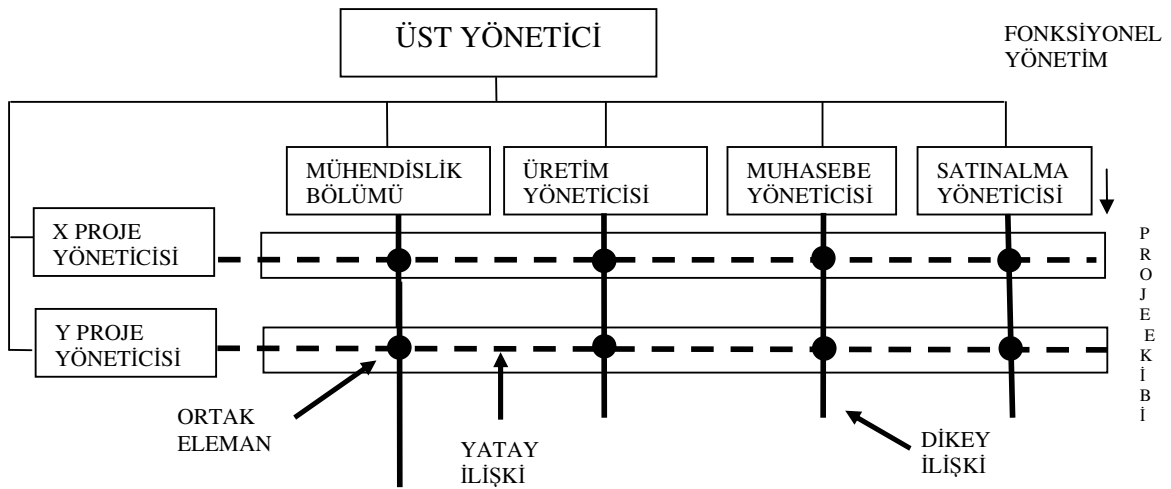
1.4. Bilgi Toplumu Paralelinde Geliştirilen Postmodern Organizasyon Modelleri

1.4.1. Matriks Organizasyonlar

Matriks organizasyon proje yönetiminde yaygın olarak kullanılan bir organizasyon yapısıdır. Buna göre matriks yapı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır:⁹⁹ Dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler, (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulaması özel şekilde tarif edilmiştir. Buna karşılık, matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir v biri diğerinden üstün değildir.

Matriks yapıların proje türü işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici niteliktedir. Bir proje organizasyonu olarak matriks yapı; bir yandan projenin gerçekleştirilmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. Alışılmış şekli ile matriks organizasyon yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:¹⁰⁰

Şekil 1.7. Matriks Organizasyon Yapısı



⁹⁹ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s.257

¹⁰⁰ a.g.e., s., 259

Bu yapıda, proje yöneticisi klasik anlamda emir-komuta yetkisine değil, proje yetkisine sahiptir. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında astlık-üstlük ilişkisi yoktur. Fakat bu yöneticiler de projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadırlar.

İşletmelerin matriks örgütlenmeye gitme gerekçeleri aşağıda sunulmuştur:¹⁰¹

- Çok büyük projeler üzerinde çalışılacak olması durumunda matriks örgütlenmeye gidilebilir.
- Projenin belirli bir yönünün (belli bir tarihte teslimi veya maliyeti gibi) kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için önemli olması durumunda yine matriks tipi örgütlenme söz konusu olabilir.
- Gerçekleştirilecek projede ileri derecede uzmanlık, bilgi ve beceriye gereksinim duyulması halinde matriks örgütlenme ile bu gereksinimler karşılanabilir.
- Uygulanacak olan projede gelişmiş teknolojik imkan ve olanaklar kullanılacaksa matriks tipi örgütlenmeye yönelmek mümkündür.
- Müşteri taleplerinin gerektirdiği durumlarda da matriks tipi örgütlenmeden bahsetmek olasıdır.

Matriks tipi örgütlenmenin taşıdığı bir takım sakıncalar ile matriks uygulamalarda karşılaşılabilecek sorunlar şu şekildedir:¹⁰²

- a. Karışıklık ve Düzensizliğe Açık Oluşu: Matriks organizasyondaki iki başlılık, sorunların emirle değil fakat ikna ederek ve tartışılarak halledilme zorunluluğu, mevkiye dayanan yetki yerine bilgiye ve kişiliğe dayanan yetkinin geçmesi, işlerle ilgili sürekli değişiklik, matriks yapıya alışmamış kişiler üzerinde bir düzensizlik izlenimi oluşturabilir. Eğer matriks yapı içinde çalışacak olanlar, bu yapının özelliklerini tam olarak hazmetmemişlerse, bu organizasyonun işleyişi problemlili olacaktır.
- b. İş İlişkilerinde Açıklık ve Sorun Çözme Yaklaşımını Gerektirmesi: Matriks organizasyonun varlık nedeni “proje tipi” işlerin var olmasıdır. Projenin belli bir sürede,

¹⁰¹ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/yonorg.html> (22.12.2003)

¹⁰² KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s. 261

belli bir maliyetle ve belli bir kalitede tamamlanmak zorunda olması matriks yapı içinde çalışan herkesin tam bir işbirliği içinde olmasını gerektirir. Projedeki her gecikme, organizasyondaki herkesin geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle tüm personelin, sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç artırma oyunlarına girmeyen, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekir.

c. Kişilerin Performansını Değerleme Sorunu: Proje ekibi içinde yer alan ve iki amire bağlı olarak çalışan personelin performansının değerlendirilmesi bazen sorun olmaktadır. Fonksiyonel yönetici açısından olay, ekip içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğudur. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla, performans değerlendirme olayının iki yönü vardır ve ilgili yöneticilerin ortak kararını gerektirmektedir.

d. Beşeri İlişkilerde Yumuşaklık: Matriks yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır. Bir proje yöneticisi çeşitli uzmanlık dalları yöneticilerini ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye ve bundan zevk alır hale getirmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmenin en önemli şartı, kuvvetli bir beşeri yeteneğe sahip olmaktır.

e. Tam Bir Haberleşme Zorunluluğu: Matriks Organizasyon rutin, sürekli aynı kalan ve durgun şartların değil, hepsi devamlı değişebilen şartların organizasyonudur. Bu yapının işleyişinin tahammül edemediği tek olay haberleşme aksaklıklarıdır. Projeyi ilgilendiren her türlü değişim ve kararların hızla tüm ilgili personele aktarılması gerekir. Bunun için çok yönlü bir haberleşme şarttır.

f. Çatışmalara Açık Olması: Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında sürekli olarak maliyet, öncelik, zamanlama, araç-gereç, çözüm yolu gibi konularda anlaşmazlıklar ve çatışmalar çıkacaktır. Bu anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımı ile tartışılması ikna ederek çözülmesi gerekecektir.

1.4.2.Sanal Organizasyonlar

Sanal organizasyonları; farklı coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretilmesi amacıyla bilgi iletişim teknolojileri yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür. Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün

veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanaklarıyla sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir örgüttür.¹⁰³ Sanal organizasyonlar, coğrafi olarak dağınık görünümlü, uluslararası farklı bir çok yasal varlığın bir araya gelmesiyle oluşmuştur.¹⁰⁴

Sanal organizasyonların temelinde, bilgisayar teknolojileri vasıtasıyla oluşturulan bilgisayar şebekeleri vardır. Bir organizasyonun sanal hale gelmesinde şu aşamalardan geçtiği görülür:¹⁰⁵

- Tüm işlerin bilgisayarlarla veya onların yardımıyla yapılması,
- Organizasyon içinde bilgisayar şebekesinin kurulması,
- Organizasyonun internete bağlanması,
- Organizasyonun temel yeteneklerini kararlaştırması,
- Çalışanların organizasyonun misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgili ve duyarlı hale getirilmesi,
- Temel yetenek dışındaki işler için dış kaynaklardan yararlanılması,
- Stratejik iş ortaklarının belirlenmesi,
- Oluşturulan bu yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesi.

Organizasyonlarda, sanal hale gelme çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Stratejik birliklerin oluşması, ortak teşebbüsler, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, dış kaynak kullanımı sözleşmeleri sanallaşmaya doğru gidişin örnekleri olarak kabul edilebilir.

Sanal organizasyonlar bilgi otoyolu da denilen bilgisayar ağ yapıları üzerine kurulmuştur. Sanal organizasyonlarda çalışanlar, belirli bir hiyerarşik yapıya bağlı olmadıkları gibi uzaktan çalışma modeline uygun olarak da faaliyet yürütebilirler. Sanal organizasyonlar için faaliyet yürüten çalışanlar birbirlerinin görmedikleri gibi organizasyona da bir ağıolu haricinde herhangi bir bağlılıkları yoktur.

Sanal organizasyonların temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Değişik organizasyonların, sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanmış olmalarıdır
- Sanal organizasyon, uyum yeteneği uyum yeteneği yüksek bir yapıdır. Yapısı ve çalışma tarzı itibarıyla müşteri gereksinmelerine en kısa sürede cevap verebilecek tarzda çalışabilen bir organizasyondur. Sanal organizasyonlara ilişkin örgütsel yapı aşağıda sunulmuştur.¹⁰⁶

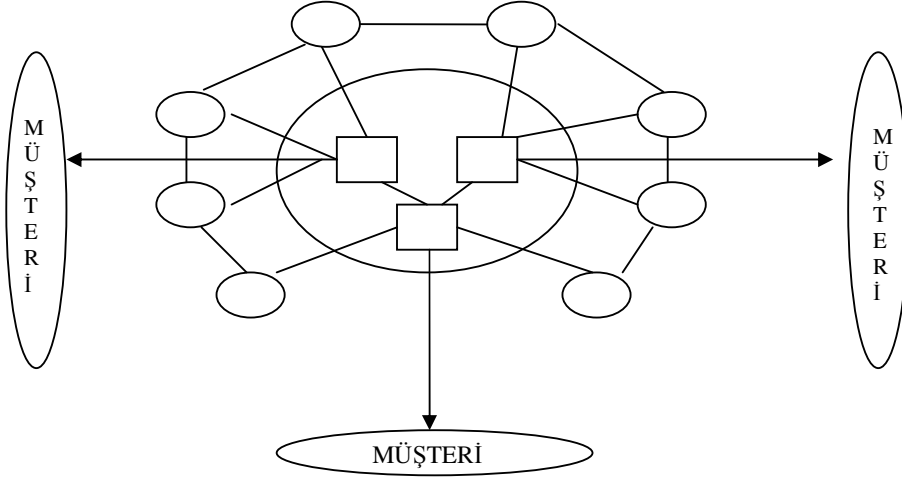
¹⁰³ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8. Bası, Beta Yay., İstanbul, s., 363

¹⁰⁴ TUZ M., "Yeni Örgüt Modelleri", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/10/05zmelek/melek.htm> (16.05.2004)

¹⁰⁵ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8. Bası, Beta Yay., İstanbul, s., 364

¹⁰⁶ a.g.e., s., 365

Şekil 1.8. Sanal Organizasyon Yapısı



Görüldüğü üzere organizasyonları şebeke yapısı içinde sayıları arttıkça sanallık da artmaktadır. Bu nedenle esasında her sanal organizasyonun bir şebeke organizasyonu olduğu; fakat her şebeke organizasyonun sanal bir organizasyon olmayabileceği söylenebilir.

- Sanal organizasyonlar cevap yeteneği yüksek olan, yani müşteri taleplerine cevap verme süresi kısa olan organizasyonlardır. Esnek üretim bunun en güzel örneğidir.
- Sanal organizasyonların temeli bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi ve uzmanlık iletişim teknolojisi imkanlarıyla birleştirilir. İletişim teknolojisi aynı zamanda sanal organizasyonların zayıf tarafıdır. Bilgi akışlarındaki kesilmeler veya bu anlamda yapılacak saldırılar sanal organizasyonun başarısını etkiler.
- Sanal organizasyonların başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek derecede güven olmasına bağlıdır. Sanal organizasyonlarda kişilerarası ilişki ve iletişim, birbirini anlama güven ortamının oluşması açısından önemlidir.
- Sanal yapılarda örgütsel ünvanlar da önemini kaybetmektedir. Hiyerarşik kademeyi ifade eden ünvanlar yerine sadece işin niteliğini ifade eden ünvanlar ortaya çıkmaktadır. Sanal yapılardaki kişiler projeden projeye geçen çalışanlar durumundadırlar. Her değişimde, yeni bir takım içine girdiklerinden, kişilerin hiyerarşik düzeyleri değil, fakat uzmanlıkları önem kazanmaktadır.
- Sanallık arttıkça işletmeler, içi boşalan kuruluşlar haline gelmektedirler. Buna göre, işletmeler dış kaynaklardan yararlandıkça daha önce şirket içinde yapılan işler dışarıya çıkarılmakta; bu konuda işletmelerin içi boşalmaktadır.

Sanal organizasyonlar, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Sanal organizasyonları en önemli avantajı hızlilik ve esnekliktir. Organizasyonlar kendi temel faaliyetlerine odaklanırken, ikincil çalışmalarını başka dış

organizasyonlara yaptırabilmekte, böylece belirli bir yetenek çerçevesinde uzmanlaşabilmektedirler.

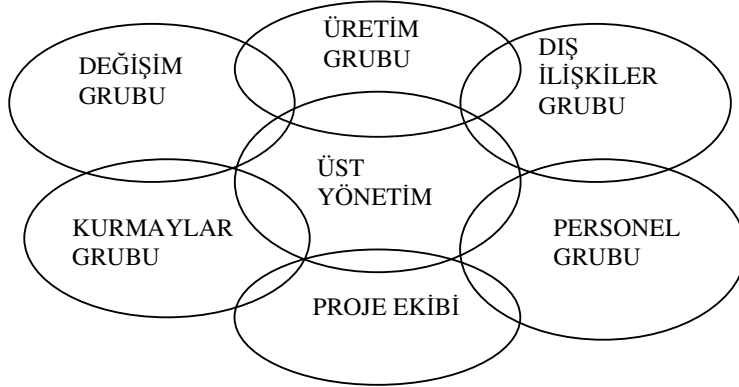
1.4.3. Yığışım (Cluster) Organizasyonlar

Bilgi Toplumu paralelinde artan hızlilik ve esneklik gereksinimleri sonucunda ortaya çıkan bir örgütlenme biçimidir. Aslıdan yığışım organizasyonları, şebeke organizasyonları ile aynı düşüncelere dayalı olarak geliştirilmiştir. Buna göre; daha esnek olan, daha hızlı karar alabilen, sabit masrafı azalmış ve küçülmüş bir organizasyon yapısı için, temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki kaynaklardan sağlamak; bu şekilde hem dış kaynak kullanmak, hem de hiyerarşik kademeleri azaltmak, yalın hale getirmek ve işletmenin uygun büyüklüğü bulmasını sağlamak, yığışım tipi örgütlenmenin temel nedenleri arasında sayılabilir.¹⁰⁷

Yığışım organizasyonları, belirli konularda uzmanlıkları bulunan bireylerin, bir proje temelinde bir araya getirilerek çalıştırılması esasına dayanmaktadır. Temel olarak herhangi bir hiyerarşik yapının olmaması ve çalışanların esnek çalışma imkanları nedeniyle bu tip örgütlenmeler yığışım organizasyonları olarak isimlendirilir. Bu tip organizasyonlar, aynı zamanda kendini yöneten takımlar veya şebeke organizasyon olarak da dizayn edilebilirler.

Yığışım organizasyonlarının örgütsel yapıları ise aşağıdaki şekilde sunulduğu gibidir.¹⁰⁸

Şekil 1.9. Yığışım Organizasyon Yapısı



Şekil 1.9. da biçimsel yapısı gösterilen bu organizasyonlarda orta yönetim kademesi ortadan kaldırılmış, karar verme yetkisi hareket noktalarına kaydırılmıştır. Geriye kalan hiyerarşideki yöneticiler rol değiştirip, bilgi kanalları gibi hareket ederek, takım antrenörü vazifesini üstlenmişler, böylece ayrıntılı denetimden çok firma için geniş hedeflerin oluşturulması ön

¹⁰⁷ a.g.e., s., 324

¹⁰⁸ a.g.e., s., 325

plana çıkmıştır.¹⁰⁹ Orta yönetim kademesinin ortadan kaldırılarak, karar verme yetkisinin ilk hat denilen hareket noktalarına kaydırılmasıyla, her bir yığışım içerisindeki hiyerarşi ortadan kaldırılarak örgüte büyük bir esneklik ve hız kazandırılmıştır.

Yığışım organizasyonlar, tanımlamalara bakılarak faaliyetlerin belirli bir grup veya takım çalışması çerçevesinde yapıldığı yapılar değildir. Onlar hem ekip çalışması yapan ve hem de tek başına çalışabilen bireylerden oluşur. Bu yüzden işletmenin, bireysel performansın değerlendirilmesi, her gruba olduğu gibi her bireye ayrı ayrı çalışma alanları oluşturması, bireye yönelik geliştirme planlarının hazırlanması gibi çalışmalarıyla bireyin grup içerisinde kaybolması önlenir.

Yığışım organizasyonlar, şekilden de anlaşılacağı üzere klasik organizasyonlardan farklı bir biçim taşımaktadır. Çünkü üç noktada klasik organizasyon modellerinden farklılaşmaktadırlar. Bunların birincisi karar verme yetkisi tepeden, işin gerçekleştirildiği hareket noktalarına kaydırılmıştır. İkincisi, iş tanımları dar olarak tarif edilen geleneksel yapıların aksine geniş olarak yapılmıştır. Üçüncüsü ise rapor verme ilişkisi tamamen ortadan kaldırılmıştır. Bunlardan dolayı yığışım yapılarını, en yeni ve en son insan örgüt yapıları olarak tarif etmek mümkün olmaktadır.¹¹⁰

1.4.4.Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten grupların kurulması köklü örgütsel ve kültürel değişiklikleri gerektirir. Bu değişikliklerin ve dönüşümlerin yapılmaması uygulamanın başarısızlığına neden olur. Kendi kendini yöneten takımların kurulması yoğun biçimde insan kaynaklarının katılımı, ilgisi ve güvenine gereksinim gösterdiğinden, başarısız uygulamalar işletme yönetiminin insan kaynaklarının katılımını artırma çabalarını sekteye uğratacaktır.¹¹¹

Bilgi Toplumu'nda çalışanlar, organizasyonlardan daha fazla katılım, esneklik, serbestlik ve benzeri olanakları talep etmektedirler; onlar elleri ile çalıştıklarından daha çok zihinsel olarak çalışmaya eğilimlidirler. Kendilerini başarıya odaklayan organizasyonlar, bu anlamda çalışanlarını daha çok yetki ile donatmalı ve onlara daha fazla hareket serbestisi tanıyabilmelidirler.

Takımlar; işlerini yapma veya bir görevi yerine getirmelerinin önkoşulu olarak bir arada çalışan veya birbiriyle birtakım ilişkileri olan kişilerden oluşur. Başarılı bir takım oluşturma,

¹⁰⁹ VAROL E.S., TARCAN E., "Örgütsel Yapılanmada Geline Son Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar", Yönetim, Cilt 11, sayı:35, 2000, s., 17-22

¹¹⁰ VAROL E.S., "Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden Yenilik Buluş Dönemine", <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3107.pdf> (25.11.2003)

¹¹¹ ÖZALP, İ., ULUKAN, C. ve OKTAL, Ö., "Takım Çalışmasında Yeni Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar", M.P.M. Verimlilik Dergisi 1998/4, Ankara. s. 120

önemli oranda zaman ve çaba gerektirir. Takım üyeleri kendi gereksinimlerini bilmeli, diğer grup üyelerinin gereksinimlerine duyarlı olmalı ve kendi ve diğer grup üyelerinin gereksinimleri arasında bir denge kurmalıdır. Takımın etkinliğinin sağlanmasında, grup üyesinin hem kendi hem de diğer üyelerin gereksinimleriyle ilgili olması gereklidir.

Etkin bir takımın temel özellikleri şunlardır¹¹²:

1. Takımın paylaştığı ortak amaçlar vardır ve her bir grup üyesi bu amaçları gerçekleştirmek için istekli olmalıdır.
2. Takım, kendi süreçlerinin bilincinde ve onlarla ilgilidir, grup içinde standartlara sahiptir.
3. Takım, belirli bir zamandaki gereksinimlere bağlı olarak kendi kaynaklarını belirler ve kullanır.
4. Takım üyeleri sürekli olarak dinlenmeye, ne söylediğini açıkça anlamaya çaba harcar; diğerlerinin söylediklerine ve hissettiklerine ilgi gösterir.
5. Farkı dile getirilmesi özendirilir.
6. Takım, çatışmaların su üstüne çıkması ve takım üyelerinin etkinliğini azaltmayacak bir biçimde çözülmeye kadar çatışma üzerinde yoğunlaşma konusunda isteklidir.
7. Takım, kişiler arası konular yada rekabet yerine enerjisini problem çözmeye ayırır.
8. Takımın bütünlüğünü ve moralini yüksek tutmak ve görevleri yerine getirmeyi kolaylaştırmak için roller dengeli dağıtılmıştır.
9. Risk almayı ve yaratıcılığı özendirmek üzere hatalar, ceza verme nedeni olmak yerine birer öğrenme kaynağı olarak görülür.
10. Takım, üyelerinin ve ait olduğu dış çevrenin değişen gereksinimlerine karşı tepki verir.
11. Takım üyeleri, takım performansını dönemsel olarak değerlendirme konusunda isteklidir.
12. Takım, onunla özdeşleşen ve onu hem kişisel hem de mesleki gelişimin kaynağı olarak gören üyeleri tarafından cazip görülür.
13. Takım çalışmasında güven atmosferi yaratma, yukarıdaki tüm unsurların kolaylaştırılması için çok önemli olarak görülür.

Diğer taraftan organizasyonlar, kendi kendini yöneten takımlardan yararlanırken çeşitli yanlışlıklar yapabilmektedirler. Örneğin pek çok yönetici bir grup bireyi takım olarak görmekte, ancak onları birey olarak yönetmektedirler. Bu durumda bir takım performansı üyelerin bilgisinin, becerisinin ve yeteneklerinin bir birleşimi olmayıp, bireysel katkıların ortalanmasıyla sınırlı kalmaktadır. Benzer şekilde bu takımların izlenmesinden sorumlu olanlar, takımda otoriteyi sağlamak yerine çok fazla sayıda yön göstermekte veya kaynak ve

¹¹² a.g.e., s. 115.

destek sağlamak yerine varolan yapıyı ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Bu konuyla ilgili zorluklar, halihazırda alınmış kararlar üzerinde katılımı cesaretlendirme, insan kaynaklarının takımlar içerisinde çalışmaya hevesli ve takım çalışması yapabilecek kapasitede olduklarını varsayma yanlışından kaynaklanmaktadır. Bu tür yanlış varsayım ve davranışlar takım üyelerinin birbiriyle tam olarak etkileşimde bulunma ve işbirliğine gitme istekliliğini ve yeteneğini kısıtlamakta, sonuçta da takımın etkinliğini azaltmaktadır¹¹³.

Araştırmalar, kendi kendini yöneten takımların kullanıldığı işletmelerin verimliliğinde %30 artış olabileceğini göstermektedir. Öte yandan kendi kendini yöneten takımlarda yer alan insan kaynakları, daha yüksek bir motivasyona, artan kendine güven duygusuna sahip olduklarını ve işlerinden daha fazla gurur duymaya başladıklarını belirtmişlerdir¹¹⁴.

Kendi kendini yöneten takımların tasarımına, mevcut organizasyonun durum analizi yapılarak ve kendi kendini yöneten takımlara geçiş sonrasında elde edilecek kazançlar ortaya konarak başlanmalıdır. Tüketici ve çevre perspektifinden organizasyonun değerlendirilmesi yapıp, dönüşüm için avantaj ve dezavantajları, elde edilecek fayda ve maliyetler tespit edildikten sonra, çalışanları dönüşüme hazırlama planı yapılır. KKYT'nin tasarımı ve planlanması için vizyon, misyon ve ilkelerin tanımlarının tam, açık ve anlaşılır olması gereklidir¹¹⁵.

Ne, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından sorularına karşılık bulunmalıdır. Hedefler için öncelikle veri toplanarak, eldeki kaynakların güç, kapasite, devamlılık, etkinlik vb. konudaki özellikleri tespit edilmelidir¹¹⁶.

Tasarım, planlama safhasında, hedef saptanır, saptanan hedefin nasıl, kim / kimler tarafından gerçekleştirileceği belirlenir. Bunun için verilerin toplanarak tasarım ve planlama en iyi şekilde yapılmalıdır. Planlamanın çok iyi şekilde hazırlanması, denetlenme safhasında tespit edilecek önlemlerin ve düzeltici faaliyetlerin en aza indirgenmesine yardımcı olur. Planlamaya gereken önemin verilmemesi, kontrol evresinde uzamalara ve gereksiz kayıplara neden olur. Saptanan hedeflerin açık, anlaşılır ve ölçülebilir olması gerekir. Önceleri kolay ulaşılabilir hedefler seçilerek motivasyon ve uyumu artırıcı tedbirler alınmalıdır.¹¹⁷

1.4.5.Öğrenen Organizasyonlar

Globalleşme eğilimleri ve tekno-ekonomik gelişmeler sonucunda işletmeler arasında özellikle pazarların paylaşımı konusunda şiddetli bir yarış başlamıştır. Klasik organizasyonlarda,

¹¹³ O'BRIEN C. D. ve BUONO, A. F., "Building Effective Learning Teams, Lesson from The Field", SAM Advanced Management Journal, Summer/1996., s. 4.

¹¹⁴ SALEM, M., LAZARUS, H. and CULLEN, J., "Developing Self-managing Teams: Structure and Performance", Journal of Management Development Vol.11, N 3, 24-32, 1992, U.S.A., s. 26.

¹¹⁵ AKTAN C., Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yay., İstanbul, 1997 s. 47, 58.

¹¹⁶ ÇAKIR İ., Problem Çözme Teknikleri, Orta Anadolu Tekstil Eğitim Notları, Kayseri, 1999

¹¹⁷ MPM, Sürekli İyileştirme, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi Y. No. 5. Ankara, 1998, s. 6.

makinelerin önemli ağırlığı olduğundan bu tip organizasyonlar için makineler, en önemli unsur olmuştur. Ancak post-modern organizasyonlarda bu durum insan kaynakları yönelimli olarak değişime uğramıştır. Bilgi Toplumu'nda, çalışanların performanslarını arttırarak onların, organizasyon için en yüksek faydayı sağlamalarını sağlayacak bir örgütlenme modeli olarak öğrenen organizasyon kavramı geliştirilmiştir.

Başarısız iyileştirme programlarının sayısı, başarılıları fazlasıyla geçmiş; iyileştirme oranları oldukça düşük kalmıştır. Bu durumun nedenleri irdelendiğinde kurumların sürekli iyileştirmenin, sürekli öğrenme olmadan gerçekleşmeyeceği gerçeğini gözden kaçırdıkları yani öğrenen bir organizasyon olamadıkları tespit edilmektedir.¹¹⁸

Öğrenen organizasyon değişen dünyaya göre, her yapıda, her bölümde çalışanların değişime göre kendilerini ayarlayabilmelerine yardımcı olacak bir yapıdır. Organizasyonun biçimsel değişimi, organizasyon için oldukça önemlidir. Ancak değişim, sadece dış etkenlere verilen reaksiyondur. Stratejik değişimini yapabilen bir organizasyon değişen durumlara kendini adapte edebilmiş bir organizasyondur. Filozofik biçim değiştirmeyi kabul eden organizasyon ise değişim isteğini içinde tutar. Böylelikle devamlı öğrenme ile kendi içinde değişimler yaratabilir. Böyle bir güdü ile organizasyonları Öğrenen organizasyonlar yönelimli olarak etkileyen faktörler şunlardır:¹¹⁹

1. Değişim Ve Rekabetin Artması

Başka bir yeniliğe adım atmak için zamanın oldukça kısıtlı olması, globalleşme ve diğer büyük rakip firmalar organizasyonun yapısını değiştirmeye zorlarlar. Bu değişimde öğrenen organizasyon ile olabilir.

2. Müşterilerin Beklentilerinin Değişimi

Müşteriler; en yüksek kalitede, en düşük fiyatta ve en kısa zamanda istek ve beklentilerinin karşılanması eğilimindedirler. Müşterilerin bu beklentilerini karşılayabilecek bir organizasyon da kendisini devamlı yenileyen bir organizasyondur. Bu organizasyonun adı öğrenen organizasyondur.

3. İşin Yapısının Değişmesi

Bilgi ve teknolojilerinin çalışma yaşamında ön plana çıkması ve organizasyonlarda, mavi yakalı işçilerden daha çok altın yakalı işçilerin faaliyet yürütmesi nedeniyle klasik iş yapma usulleri ile birlikte işin yapısı da değişmiştir. Böyle bir değişimi yönlendirebilecek ve bu yolla

¹¹⁸ ARSLAN Ş., Öğrenen Organizasyonlar, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=52> (17.01.2004)

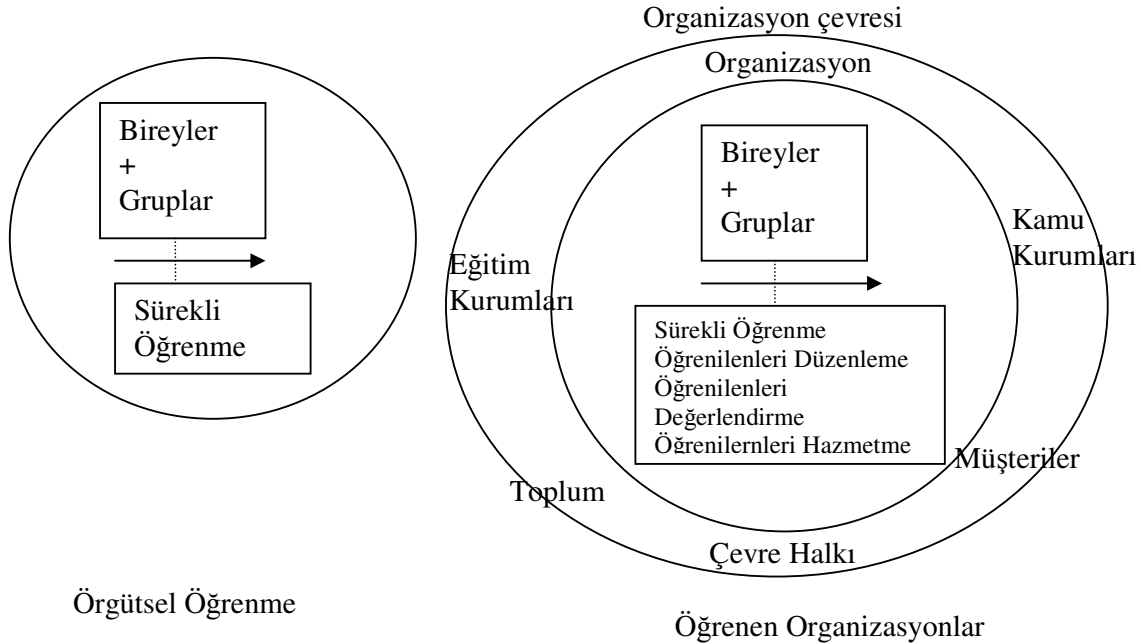
¹¹⁹ ÜNER A., Öğrenen Organizasyonlar, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak04.html> (12.09.2003)

zorlu rekabet şartlarının üstesinden gelebilecek bir organizasyon şekli ancak öğrenen organizasyonlar olabilir.

4.Çalışanların BeklentilerininDeğişmesi

Geleneksel organizasyonların kişisel istek ve beklentilere karşı yetersiz olmaları nedeniyle post-modern orgnizasyon yapısı olarak öğrenen organizasyonlar öne çıkmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, Bilgi Toplumu organizasyonlarında çalışanların-bilgi işçilerinin- bireysel istek ve beklentilerine (kendini gerçekleştirme, kariyer planlaması gibi) en tatminkar cevabı verebilecek bir yapıyı ifade etmektedir. Öğrenen organizasyon kavramının daha iyi açıklanabilmesi için, şu iki kavramın birbirinden ayrılması gereklidir. Organizasyonel öğrenme; organizasyon içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreci ifade eder. Diğer taraftan öğrenen organizasyon kavramı ise; öğrenme süreci sonucunda ortaya çıkan bir yapıyı ifade eder.¹²⁰ Bu iki kavram arasında ayrımı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:¹²¹

Şekil 1.10. Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar



Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonlar arasında -yapılan tanımlar da dikkate alınarak- temelde bir anlayış farkı vardır. Bu farklılık organizasyonda faaliyet yürütenlerin ele alınış biçimine dayanmaktadır. Buna göre geleneksel organizasyonlarda faaliyet yürütenler sadece

¹²⁰ a.g.e., s., 355

¹²¹ COŞKUN R., "Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler", www.bilgi.8k.com/2000/coskun.pdf (10.04.2004)

el emeği ile üretime katılan ve kendisinden bundan fazla herhangi bir işlev beklenmeyen kişidir. Oysaki Öğrenen Organizasyonlarda çalışanlar, organizasyonel süreçlerin hemen hepsine fiili olarak katılan ve daha çoğunlukla entelektüel birikimleri ile katkı sağlayan bireylerdir. Buna göre Geleneksel Organizasyon ile Öğrenen Organizasyonlar arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Tablo 1.2. Geleneksel Organizasyonlar ile Öğrenen Organizasyonların Karşılaştırılması

| Fark Alanı | Geleneksel Organizasyon | Öğrenen Organizasyon |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| <i>Tutum ve İfade Tarzı</i> | İtaatkar, Çekinceleri İfadede Sıkıntı | Eleştirel, Sorgulayıcı, Çekinceleri İfadede Rahatlık |
| <i>Öğrenme Hakkı</i> | Sahip, Yönetici ve Çalışanların | Sahip, Yönetici ve Çalışanların Yanında Dış Çevredeki Unsurların (Müşteri, Çevre Halkı gibi) |
| <i>Motivasyon</i> | Yiyecek, Ait Olma, Barınma | Temel İhtiyaçlara Ek Olarak Saygı Görme ve Başarma |
| <i>Düşünme</i> | Düşünen ve Yapan Gruplar | Herkesin Düşünme Sürecine Katılması |
| <i>Değişim</i> | Tepkimeci, Dışa ve Rakiplere Endeksli | Eylemci ve Atılımcı. İç ve Dış Faktörlerin Tümünü Dikkate Alacak Şekilde Bilinçli |

Geleneksel organizasyonların öğrenen organizasyon yönelimli dönüşümleri oldukça zordur. Öğrenen Organizasyon oluşturmanın ilk adımını böylesi bir arzunun organizasyonun gerçek vizyonuna (yazılı olana değil, benimsenmiş olana) amaç ve değerlerine yansıtılması oluşturur. Bu aşamada ‘organizasyonun varlık sebebi nedir? Üyeleri ne oluşturmak istiyor?’ sorularına verilecek cevaplar önem kazanmaktadır. Bunlara ek olarak, bir öğrenen organizasyon için yeni fikirlerin geliştirilmesi, çalışanların desteklenmesi, hataların kabullenilmesi, başarıların kutlanması, performansın takip edilmesi ve bireysel hareketlerin değiştirilmesi gibi bireysel gelişim ve verimliliği destekleyici faaliyetlerin oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.¹²²

1.4.6. Ticari Birlikler (Alliances)

İşletmeler arasında işbirliklerinin oluşturulması ve çeşitli dayanışma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik uygulamalar sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Bu tip

¹²² CASEY D., *Managing Learning Organizations*, Open University Press, Buckingham, 1993., s., 74

uygulamalar, belirli bir alanda üstünlük sağlamak üzere bölümler bazında birleşmelerle gerçekleştirilebileceği gibi, işletmelerin bütünüyle birleşerek tek ve ayrı bir işletme meydana getirmeleri yoluyla da gerçekleştirilebilir.

Stratejik İttifaklar; şirketler arasında yapılan, her birinin ortak belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kaynaklarını sunmaya yönelik anlaşmalardır. Stratejik İttifaklar ile şirketler rekabetçi konumlandırmalarına ilave yapabilir ve ana geliştirme projelerinin risk veya maliyetini paylaşabilirler.¹²³

Küresel anlamda yoğun ve zaman zaman baş edilmesi güç bir rekabet ortamının oluşması nedeniyle işletmeler, rekabet edebilirliklerini arttırmak adına stratejik birlikler oluşturabilirler. Çünkü, bir işletmenin bugünün şartları altında gerek teknik donanım, gerek insan kaynakları ve gerekse bilgi alt yapısı itibarıyla bütün üretim kaynaklarına tek başına hakim olabilmesi imkansızdır. Bunun yanında oldukça büyük bir hızla gerçekleşen bilgi temelli teknolojik gelişmeleri de yine bir işletmenin tek başına takip etmesi veya içselleştirmesi kolay değildir. Bu gibi durumlarda, işletmelerin eksik kalan yönlerini tamamlamak adına bir başka işletme ile stratejik işbirliğine gitmesi rekabet avantajı elde etmek adına gerçekleştirmesi gereken önemli faaliyetlerdendir.

Gerçekten işletmeleri etkileyen dış çevrenin en önemli özelliğinin çapraşıklık (complexity), belirsizlik ve değişim olduğu bir ortamda, bir işletmenin tek başına piyasalara açılıp global bir çerçevede içinde rekabete girişmesi yerine, başka işletmelerle dayanışma içinde olması başarı şansını yükseltecektir. Esasında bu durum, devletlerin çok uzun bir geçmişi olan uygulamalarındandır. İşletmeler, bu tür stratejik birlik kurarak birlikte, sinerji yaratacak şekilde, rekabet dünyasına girmeyi yeni öğrenmektedirler. İşletmelerin, bu şekilde bir dayanışma, işbirliği veya ortaklık ilişkisi ile sinerji yaratmaları çeşitli alanlarda görülebilir. Yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma, yeni ürün geliştirme veya yasal ticari engellerin etkisini azaltma bu konuda verilebilecek bazı örneklerdir. Stratejik birlik veya ortaklık, işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerinin genel adı olmaktadır. Bu çerçevede içerisinde, işletmelerin aynı dağıtım kanalını kullanmaya karar vermeleri, joint-venture oluşturmaları, araştırma ve geliştirme birimlerini birleştirmeleri, piyasa paylaşımları, ortak bilgi bankası oluşturmaları v.s. hepsi birer stratejik birlik oluşturma örnekleridir.¹²⁴

Globalleşme eğilimlerinin artması ile birlikte ortaklık ve koordinasyona yönelik girişimlerin de rekabet avantajının temel dinamiği haline gelmesi bakımından oldukça arttığı söylenebilir.

¹²³ www.mgmt.boun.edu.tr/toker/appendix-tr.doc (22.11.2003)

¹²⁴ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 8.Bası, İstanbul, 2001, s., 347

Hatta bazı ekonomistler, işbirliğine yönelik stratejilerin uzun dönemde rekabet stratejisinden çok daha önemli hale geldiğini öne sürmektedirler. Öyle ki bugün global stratejiler, bir işletmenin kendi yan kuruluşları kadar sık sık koalisyon ortaklarıyla da işbirliğine gitmesini içermektedir. Hatta bugün endüstri devi olarak nitelenen işletmeler bile ortaklıklara yönelmektedirler. Uluslararası düzeyde birbirlerinin rakibi olan ancak, güçlerini birleştiren büyük işletmeler arasındaki işbirliğinin ABD, Avrupa ve Japonya’da çok sayıda örneği bulunmaktadır. Bu konuda verilebilecek birkaç örnek şöyledir:¹²⁵ Thorn (İngiltere) ve Ericsonn arasındaki işbirliği Ericsonn’un İngiliz piyasasına girmesine olanak tanımıştır. Telekomünikasyondaki GEC (İngiltere) ve Siemens (Almanya) arasındaki girişim her iki işletmenin de daha büyük piyasalara girmesini kolaylaştırmış ve teknolojik kapasitelerini arttırmıştır. Diğer taraftan dünyanın en büyük uçak üreticilerinden Boeing firması 777 model uçak üretimini Japon Fuji, Kawasaki ve Mitsubishi ile birlikte gerçekleştirmektedir.

Yeni teknolojiler ve pazara yeni ürünler sürme zorunluluğu beraberinde büyük yatırımları getirmektedir. Hızlı eskime, modası geçe olgusu bir gerçeklik olarak Bilgi Toplumu organizasyonlarının karşısında durmaktadır. Bu nedenle bugün, çok büyük işletmeler bile tek başlarına ayakta durmanın giderek zorlaştığının farkına varmışlardır. Diğer taraftan, yeni bir ürün geliştirme maliyetlerinin oldukça büyük olduğu bazı durumlar da yine işletmeleri, riskleri ve maliyetleri potansiyel rakipleri ile paylaşmaya yöneltmektedir.

Bunların yanı sıra işletmeler arasında işbirliğine gitmenin hızla artmasının temel gerekçeleri arasında şunları da saymak mümkündür:¹²⁶

1. İşbirliği, herhangi bir piyasaya özellikle de deniz aşırı piyasalara girişi kolaylaştırmaktadır.
2. İşbirliği, beklenmeyen olağan dışı maliyetleri beraber paylaşmaya veya riskleri azaltmaya olanak tanır.
3. İşbirliği, şirketlerin işbirliği gerektiren tamamlayıcı kaynaklarını kullanmasını ve rekabetçi konumunu yükseltmesini sağlar.

Ortak girişimler yukarıda örneklerle de belirtildiği üzere uluslararası pazarlara açılmanın da önemli bir yolu olarak görülmektedir. Yeni ve bilinmeyen pazarlara girme, önemli hammaddeleri temin, finansal kaynakları harekete geçirme, riski dağıtma, sahip olunan öz yetenekten daha fazlası ile iş yapma benzeri konularda ortak girişimler yaygın olarak kullanılmaktadır. Ortak girişimler ve stratejik birlikler oluşturma, yönetimde öngörücü-

¹²⁵ GLAİSTER W.K., ve TATOĞLU E., “International Joint Ventures: A Survey of Theoretical Perspectives and Motives”, METU Studies in Development, Vol:24, No:3, 1997, s.; 383-384

¹²⁶ ÇETİNTAŞ H., “Küresel Rekabet ve İşbirliği”, İşveren Dergisi (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), Cilt 39, sayı 10, Temmuz 2001

proaktif yaklaşımın somut ifade tarzı olarak görülmelidir. Bu sayede pek çok işletme, global düzeyde strateji belirleme ve fırsatlardan yararlanma imkanına kavuşmaktadır.¹²⁷

Her ne kadar buraya kadar olan kısımda stratejik işbirliklerinin bir takım avantajlarından bahsedilmişse de ortak girişimlerin sorunsuz olduğu söylenemez. En önemli sorunlar; yönetim tarzı farklılıkları, temel işletmecilik kavramlarına verilen anlam farklılıkları ve benimseme derecesi ile ortak girişimi oluşturan işletmelerin kendi ve ortaklarının rolleri hakkındaki bekleyişlerindeki farklılıklar olarak ortaya çıkmaktadır. İki işletmenin kültürlerinin benzerlik ve farklılıklarına göre, işletmelerin davranışları değişik olacaktır. Bir diğer sorun da joint venture şeklindeki birlikteliklerin, hukuki yapısının ne olacağı konusudur. Çeşitli ülkelerin hukuk sistemleri bu tür işletme ortaklıklarını değişik şekilde düzenlemiştir. Stratejik ortaklık veya birliklerin en önemli sorunlarından birisi de bazen bu tür işbirliğine yönelen işletmelerin kendi elleriyle kendilerine rakip yaratmaları olmaktadır. Genellikle işbirliğine giden işletmenin yeteneklerini kaybetmesi veya içinin boşalması olarak ele alınan bu durum, bir ortağın diğerinin tüm bilgi, yetenek ve becerilerini öğrenmesi ortağına rakip bir işletme haline gelmesini ifade eder.¹²⁸

1.4.7.Şebeke Organizasyonlar

Bilgi Toplumu'na geçilmesi ile birlikte geleneksel örgütlenme ve iş yapma usulleri de geride bırakılmıştır. Bilgi ve buna bağlı ekonomik yapıların hızla etkisini hissettirmesi, globalleşme eğilimleri, pazarlardaki daralma ve dalgalanmalar geleneksel yapı ve anlayışlara sahip işletmeleri, ayakta kalabilmek için dönüşüme zorlamıştır. İşte bu ve benzeri zorlamalar şebeke (network) organizasyon olarak bilinen yeni bir örgütlenme modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Şebeke organizasyonlar, bilgi iletişim teknolojileri desteği ile bürokratik yapısı itibariyle güçlendirilmiş fakat yapılacak işler takımlara devredilmiş bir melez organizasyonu temsil etmektedir. Buna göre şebeke organizasyon; bağımsız kişi ve kuruluşların, bir enformatik omurga etrafında, bağımsız olarak davranabildikleri, fakat ortaklaşa bir amaç ve misyon için takımlar ve bağlantılar kurup etkileşebildikleri, hiyerarşileri olmayan, çoklu liderleri olabilen ve bağlantılarını gönüllü olarak yeniden kurabilen organizasyonları ifade etmektedir. Bu anlamda şebeke organizasyonlar, organizasyonların organizasyonu veya gevşek federasyonlar

¹²⁷ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 8.Bası, İstanbul, 2001, s., 348

¹²⁸ a.g.e., s., 349

olarak da nitelenebilir. Ancak şebeke organizasyonların, gerçek federasyonlardan farkları federasyon yapısının, rol ve sorumlulukların biçimsel olarak tanımlanmamış olmasıdır.¹²⁹

Şebeke organizasyonları, birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük bulunmayan, ancak belirli anlaşmalarla iş bölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konularında işbirliği yapan işletmeler topluluğu olarak nitelemek mümkündür. Buradan da anlaşılacağı üzere, şebeke organizasyonlar tek bir organizasyon olarak tasarlanmamaktadır. Birden fazla işletme birbirleriyle çıkar birliği yapmak suretiyle yapılacak faaliyetten kendi paylarına düşen karı almaktadırlar. Bu işletmelerin çoğu, üretime konu olan mal veya hizmete ilişkin işletme faaliyetlerinin birinde uzmanlaşmışlardır. Şebeke organizasyonların yapılanmasına ait şekil aşağıda gösterilmiştir.¹³⁰

Şekil 1.11. Tipik Şebeke Organizasyonu



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, merkezde bulunan birim tarafından koordinasyonu sağlanan diğer birimler mal veya hizmet üretimi ve pazarlaması konularında kendi üzerlerine düşen ödevleri yerine getirmektedirler.

Diğer taraftan şebeke organizasyonlar içerisinde işletmeler, hem yardımlaşma ve hem de rekabet içerisinde faaliyetlerini yürütürler. Yani işletmeler, hem son kullanıcıya zamanında, ucuz ve kaliteli hizmeti sunmak için yardımlaşmak (cooperation) zorundadırlar, hem de kendi

¹²⁹ MERİH K., "Yatay Yapılaşma ve Network Organizasyon", <http://www.eylem.com/networg/wnworg.htm> (11.04.2004)

¹³⁰ EREN E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., 4. Bası, İstanbul, 1998, s., 218

çıkarlarını korumak (competition) durumundadırlar. Bu durumu ifade etmek için bazen bu iki terimi birleştirilerek co-opetition kavramı kullanılabilir.¹³¹

Buraya kadar olan açıklamalar, şebeke organizasyonların tanımı gereği üzerinde durulan saf veya dinamik şebek organizasyonu nitelemektedir. Bunun dışında, uygulamada başka niteliklerle ortaya çıkan şebeke organizasyonu türlerine de rastlamak mümkündür.

Şebeke organizasyonlar genelde üç türdedir. Bunlar; içsel (internal), kararlı-ölçülü (stabil) ve hareketli (dynamic) olarak sıralanabilir.¹³²

İçsel Şebeke organizasyonlar ya bir işletmenin kendi içinde büyüyerek, işlevsel ayrılaşmanın aşırı merkezkaçlık şekline dönüşerek ve işlevsel örgüt birimlerinin her birinin bağımsız birer işletme şeklinde hareket etmeleri sonucunda oluşurlar ya da bir holding veya şirketler grubu bir mal veya hizmeti üretmek için, her biri diğerinden bağımsız işletmeler kurarak bu işletmelerin faaliyetlerini koordine edecek başka bir işletme kurmak yoluyla içsel şebeke oluşturabilirler. Dengeli şebeke organizasyonunun, dahili şebekeden farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Yani bu tür bir organizasyonda, bir şebeke halinde birbiri ile ilişki kuran işletmeler, yönetim ve sahiplik olarak bağımsızdırlar; sadece belirli bir ürün, iş veya hizmetin gerçekleştirilebilmesi için birbirleri ile alış-veriş içindedirler. Böyle bir ortamda lider konumunda bir organizasyon vardır, diğerleri bu organizasyonun koordinasyonu ile çalışırlar. Bu tür şebeke organizasyonlarında, işletme sadece malı satacağı müşterilerle ilişkiyi yürüten, üretim yükünü üretici ve satıcı durumda olan işletmeler yükleyen ve sadece montajla graşan bir kuruluş görünümündedir. Belirli bir alanda uzmanlaşan işletmelerle çalışan şebeke örgütleri, maliyet, kalite, fiyat, üretim ve hizmet sürati ile beklenen rekabet avantajını ana işletmeye sunarlar. Dinamik Şebeke Organizasyon yapısının diğerlerinden temel farkı, tüm şebeke içinde lider işletmenin olmayışıdır. Bu tip bir yapılanmada, şebekedeki her işletme organizatörlük işlevi gören herhangi bir işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte, yani alış-veriş içine girmektedirler. Her biri belirli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir lider organizasyonun koordinasyonuna bağlı olarak şebeke organizasyona dahil olabilirler. Ortak girişimler (joint ventures) bu tür bir şebekeleşmenin örneğidir.¹³³

¹³¹ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 8.Bası, İstanbul, 2001, s., 321

¹³² EREN E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., 4. Bası, İstanbul, 1998, s., 218

¹³³ a.g.e., s., 324

Şebeke organizasyonlar, özellikle Bilgi Toplumu paralelinde bilgi ve bağlı teknolojilerin kullanılması ile elde edilen rekabet üstünlüklerinden düşük maliyetlerle yararlanabilmenin bir yoludur. Bunun yanında zorlu pazar şartlarında ayakta kalabilmek adına müşteri istek ve beklentilerine tam zamanında, istenilen fiyat ve kalitede cevap verebilmenin en önemli yollarından birisi olarak da sayılabilirler. Şebeke organizasyonların bugünün şartlarında özellikle gelişkin bir bilgi alt yapıları ve iletişim kanallarına sahip olmaları da başarılı olabilmeleri için gerekliliktir.

1.5.Bilgi Toplumu Bağlamında Yönetim ve Organizasyon Alanında Meydana Gelen Dönüşümlerin Yeni Liderlik Arayışlarına Etkisi

Bilgi ve teknolojilerinin yoğun olarak işletmecilik alanında kullanılmasıyla birlikte, gerek organizasyonların yapılarında ve gerekse insan kaynakları alanında önemli dönüşümlerin meydana geldiği açıktır. Yukarıda da ifade edilen bu dönüşümler ışığında, geleneksel olanın bundan böyle bütünsel başarıya ulaşmada yeterli olamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Bilgi Toplumu, bir yandan modern olana ait ne varsa bunları ortadan kaldırırken, bir yandan da bunların yerini alacak postmodern yapı ve anlayışların geliştirilmesine fırsat yaratmıştır.

Özellikle globalleşme çerçevesinde daralan ve karmaşıklaşan pazarlarda ortaya çıkan yoğun rekabet ve insan kaynakları alanında meydana gelen üstün nitelikli gelişmeler ve bilginin demokratikleşmesiyle¹³⁴ birlikte gitgide karmaşıklaşan ve düzeyi artan müşteri isteklerini karşılamak amacıyla organizasyonel değişime yönelen işletmelerin, bu yeni yapıyı geleneksel yönetim anlayışlarıyla bir yöne götürmesi mümkün değildir.

Bilgi ve bağlı teknolojilerin temel rekabet unsuru haline gelmesi organizasyonel yapı dönüşümlerine de neden olmuştur. Özellikle müşteri istek ve beklentilerinin tam zamanında ve tatmin sağlayacak düzeyde karşılanması amacıyla giderek daha esnek üretim anlayışını benimseyen organizasyonlar, aynı zamanda da çalışanlarının bireysel gelişim ve yetkinliklerini sağlamak adına eğitsel faaliyetlere yönelmişlerdir. Böyle bir durumda geleneksel yönetim veya liderlik anlayışlarının, dönüşen bir yapıyı kendisi dönüşmeden başarıya ulaştırması mümkün değildir.

Her geçen gün giderek daha fazla işletme bu dönüşümlere ayak uydurmak adına, gerek organizasyonel yapılarında ve gerekse yönetim anlayışlarında yeniliklere yönelmektedir. Toplumsal, sektörel ve teknolojik alanlarda yoğun olarak yaşanan bu dönüşümler, işletmelerin

¹³⁴ NAIR K., (Çev:A.GÜNAY), "Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi", Executive Excellence, Yıl 3., Sayı:27, Haziran 1999, s.,9

değerlerini yenilemelerine, yeni stratejiler geliştirmelerine ve faaliyet göstermenin yeni yollarını aramalarına yol açmaktadır. Bunların üstesinden gelmek adına organizasyonel liderler değişken iş yaşamında yeni roller, ilişkiler, değerler ve yaklaşımlar edinmek zorundadırlar.¹³⁵

Bu nedenle Bilgi Toplumu'na geçilmesi ile birlikte hemen her şeyde meydana gelen değişimler hiç şüphesiz ki liderlik alanında da ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak insanlar, ne yapmaları gerektiğini kendilerine söyleyen ve oluşumları kontrol edip gerekli müdahalelerde bulunan; başka bir deyişle, karar ve kontrol işlevlerini bir dereceye kadar üzerlerinden alabilecek bireyleri lider olarak ortaya çıkarırken, artık bu oluşum tersine dönmüştür. Özellikle iletişim teknolojisinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve globalleşme (dünyanın küçülmesi) sonucunda, bireylerin hem gereksinimleri artmış, hem de karşılaştırma ve sorgulama eğilimleri daha belirgin hale gelmiştir. Artık bireyler, oluşumlar içerisinde daha aktif olarak rol almak istemektedirler, bunun doğal sonucu olarak da topluluklar, bireylere aktif ve katılımcı rol veren liderleri öne çıkartmaktadır.¹³⁶

Diğer taraftan daha öncede değinildiği gibi, Bilgi Toplumu'nda her düzeydeki bilgi işçisi, üretim araçları üzerinde azımsanmayacak bir güç ve kontrole sahip olmuştur. Tamamen Bilgi Toplumuna özgü yeni gerçekler, liderlerin de bu yeni koşullar altında başarılı olmak için gerekli bir takım özel beceriler edinmelerini zorunlu kılmaktadır. Nitelikleri ve hareket kabiliyeti yüksek ve fakat bağılılıkları oldukça az olan bilgi işçilerinin gönüllü çabalarını ve örgütsel bağılılıklarını arttırmak geleneksel liderlik becerilerinden oldukça üstün yetkinliklere sahip olmayı da gerektirmektedir. Bugün Liderlik, bütünüyle ortadan kalkan ve yerine başka bir güç ikame edilen bir kavram olarak değil ama içten dışa bir dönüşüm yaşayan bir kavram olarak algılanmak zorundadır.

Yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen değişimler, özellikle Bilgi Toplumu liderlerinin geleneksel liderlerden farklı olarak bir takım yeni nitelik ve becerilerle ortaya çıkmalarına neden olmuştur. İçten dışa dönüşüm olarak ifade edilebilecek bu hareketin temelinde liderlerin özellikle entelektüel alanda yoğunlaşmaları bulunmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki temel dönüşümlerin doğal bir sonucu olarak yeni liderler, entelektüel donanım ve yetkinliklerini arttırmaya yönelmişlerdir.

Bilgi Toplumu ile birlikte ortaya çıkan ve giderek her alanı etkisi altına alan, dönüşümlerin oranı bütünsel olarak dünyanın da karmaşılaşmasına neden olmaktadır. Bugün ve gelecekte, yaşanılmakta olan köklü dönüşümler ve bireylerin gereksinimleri arasındaki gerilimi

¹³⁵ HEIFETZ R .A., LAURIE D.L., v.d., Harward Business Review On Leadership, HBS Pub., 1998, s.171

¹³⁶ UZER T., "Liderliğin Değişimi", Executive Excellence, Yıl:3, Sayı:27, Haziran-1999, s.:19

yönetmek üzere bir mücadelenin verileceğini daha şimdiden söylemek yerinde olacaktır. Liderler, çevrenin ve dünyanın korunması sorunlarına daha çok eğilmek gereğini duyacaklar ve böylece hakça bir toplum kurulmasına ve insanların yaşamlarında daha anlamlı yönler bulmalarına yardımcı olacaklardır. Diğer taraftan liderler ayrıca, toplumun değişik kesimlerindeki farklı roller ve ilişkilere daha çok uyum sağlayabileceklerdir. Bugün organizasyonlardaki ana uğraş, etkin yönetim ve liderliği, organizasyon misyonu ve hedefi ile diğer organizasyonlarla arasındaki ilişkilere yöneltmeye çalışmaktır. Gelecekte de var olacak bu çabalara, diğer kuruluş ve sektörlerle olan etkileşimler ve ortaklıklar ve aynı zamanda organizasyonun açıkça ortaya koyduğu değerler eklenecektir. Gerçekten bütün bu dönüşümler çerçevesinde ortaya çıkan yeni ve etkin liderler, gelecek dönemlerde bireylerin, çalışanların yetiştirilmesi ve organizasyonların geliştirilmesi yeteneğine inanan ve güçlü değerlerle donatılmış kişilerdir. Onlar, organizasyonlarının ve kendilerinin birlikte yaşayabilecekleri bir toplumu hayal etmektedirler. Bu liderlerin, kuvvetli vizyonları ve geleceği şekillendirebileceklerine inançları vardır. Öyle ki; bu inançlarını düşünce, davranış ve uygulamalarında açıkça ortaya koymaktadırlar.¹³⁷

¹³⁷ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s., 179

II.BİLGİ TOPLUMU ÖRGÜTLERİNDE ÇATIŞMA

2.1.Çatışmanın Kavramsal Analizi

Toplum Bilim sözlüğünde çatışma; karşıtların savaşımı olarak ifade edilmekle birlikte çatışma kavramı; savaşım kelimesi ile de isimlendirilmiştir. Yine aynı kaynağa göre, diyalektğin temel ilkesi olarak karşıtların birliği ve savaşımı evrensel bir yasadır. Yani savaşım ilkesi, doğada olduğu gibi toplumda ve bilinçte de işlemektedir. Doğada, bilinçte ve toplumda tüm nesnelere, olaylar, olgular ve süreçler içerisinde bir karşıtlık (diyalektik ve niteliksel bir iç çelişki) taşırlar, bu karşıtlık ilerleme ve gelişmenin de kaynağıdır. Nesnelere, olaylar, olgular ve süreçler bu karşıtlıkla ilerler ve gelişirler. Bu karşıtlıklar hem bir birlik (biri olmadan öbürü de olamaz) ve hem de bir savaşım veya çatışma (biri öbürünü sürekli olarak dışarılar) içindedirler, aynı zamanda da birbirlerine geçişirler (biri öbürünü sürekli olarak alt etme, onun yerine geçme eğilimindedir). Gelişme ise, bu çatışma sonucu, birliğin ortadan kaldırılıp yerine yeni bir birliğin oluşturulması demektir.¹³⁸

Kavramsal olarak çatışma, Latince kökenli bir kelime olup (lat. Conflictus, Confligere) sözlük anlamı karşılıklı çarpışmadır. Buna göre, belirli bir zamanda ve aynı anda en az iki farklı eğilimin karşı karşıya gelmesi sonucunda çatışmalar ortaya çıkar. Bu eğilimler, farklı ilgi alanları, amaçlar, görüşler, değerler ve duygulara ilişkin olabilir.¹³⁹

Etkileşimli davranışlar bireylerde, kişiler arasında, gruplarda ve organizasyonlar düzeyinde ortaya çıkabilir. Bu davranışlar genelde çatışma ile sonuçlanırlar. Her ne kadar çatışmaların bireyler arasındaki etkileşimli davranışlardan kaynaklandığı düşünülecek olursa da çatışmalar, genellikle bireysel stres ile çok yakından ilişkilidirler.¹⁴⁰ Bunlara bağlı olarak çatışmaların, gerek bireylerin ve gerekse bireylerce oluşturulan örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri adına kullanmaları gereken en önemli stratejilerden birisi olduğu söylenebilir.

Organizasyonlarda meydana gelen değişik düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi, organizasyon yönetiminin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Yönetim rollerini üstlenenler, kişilerarası, gruplararası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollardaki farklılıkları, değer

¹³⁸ HANÇERLİOĞLU O., Toplum Bilim Sözlüğü, Remzi Kitabevi, 1986, İstanbul, s. 70

¹³⁹ TRAINPLAN-Seminar Maker, "Konflikt Management: Konflikte erkennen, analysieren und lösen", www.trainplan.de/ShopItemDetails.asp/ISBN=3-93481-7?coop=453238712 (21.12.2003)

¹⁴⁰ LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s. 270

yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını veya sorunların tanımlanmasındaki farklılıkları organizasyonun amaçları ile uyumlaştıracak şekilde birleştirecek ve yönetecek kişilerdir.¹⁴¹

Organizasyonlarda meydana gelen çatışmalar, çoğu kez gerek çatışmanın taraflarınca ve gerekse orta kademe yöneticilerce gizlenir. Bu yüzden çatışmaların farkına varmak ve derinleşmeden üzerine gitmek oldukça yüksek sosyal ilişkilere ve çatışma konusunda derinliğine deneyime sahip olmaya bağlıdır. Gizliden gizliye derinleşen çatışmalar, çalışanların performansı ve bütünsel olarak organizasyonun verimliliği üzerinde önemli etkiler yapar.

2.1.1.Çatışma Kavramına İlişkin Tanımlar

Çatışma kavramına ilişkin olarak farklı alanları ifade eden değişik tanımlamalar yapılmıştır. Burada hem bu farklı alanları ifade eden tanımlamalara yer verilecek ve hem de çalışmanın temelini oluşturan örgütlerde çatışma kavramı üzerinde durulacaktır.

Sosyal bir varlık olan insan, yaşamı boyunca gereksinimlerini karşılamak ve beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla diğer insanlarla birlikte olmak ve onlarla işbirliği yaparak çabalamak durumundadır. Ancak pek çok alanda farklılıkları olan insanların, belli bir amaca doğru ortaklaşa yönelseler de her zaman aynı düşünemeyecekleri ve davranamayacakları beklenmemelidir. Bu davranış ve düşünce farklılıkları, uyumsuzluklar insanlar arasında çatışmayı kaçınılmaz bir durum olarak ortaya çıkarmaktadır. Çatışma; kaynaklar, güç ,statü, inançlar, çıkarlar ve benzeri bireysel/grupsal beklentileri gerçekleştirme yönünde ortaya çıkan çelişmeler sürecidir. Kaynakların ve alanların farklı farklı olduğu çatışma konusunda yapılan tanımlamalar da bu bağlamda farklılıklar göstermektedir.

Ancak çatışma kavramına ilişkin en temel ve basit tanımlama; iki veya daha fazla birey veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar olarak yapılabilir.¹⁴² Genel bir ifade olarak sunulan bu tanımda, çatışma kavramına ilişkin temel nitelikler ortaya onmuştur. Buna göre, çatışmadan bahsedebilmenin ön koşulu, iki veya daha fazla kişi veya grubun düşünsel veya davranışsal boyutta ve belirli bir paylaşım temelinde birbirleri ile çelişmesidir. Daha geniş bir tanımlama ile çatışma; kişi veya grubun başka bir kişi veya grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek üzere kasten planladığı davranışlar sonucunda ortaya çıkan durumdur. Bu kasti engelleme aktif veya pasif olabilir. Örneğin, bir sıralı üretim hattında eğer bir grup işini yapmazsa ve bu grubun çıktısı bir diğer bölümün girdisi ise, diğer bölümün hedefine, mesela standart üretime ulaşması engellenmiş olur. Bir başka şekilde, engelleme davranışı,

¹⁴¹ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 533

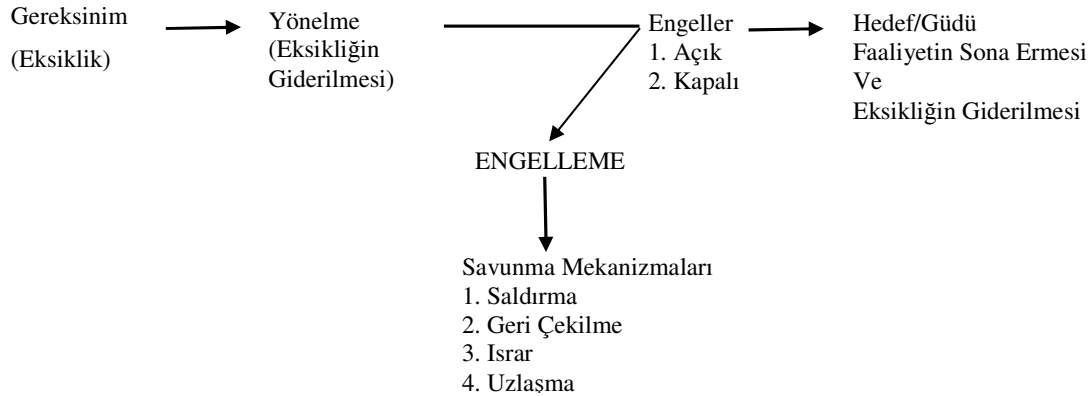
¹⁴² a.g.e., s., 534

birbirini saf dışı bırakmak isteyen iki savaşı durumunda olduğu gibi aktif olabilir.¹⁴³ Bütün bu açıklamalardan sonra, çatışmanın tanımlanmasında anahtar konunun, birbiriyle çelişen bireysel veya bütünsel düşünce, değer veya duygular olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, çatışmanın bir olgu olarak ortaya çıkmasının normal olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü, her bireyin veya bir bütün olarak grubun, birbirinden farklı istek veya beklentilerinin olması, insanların olağan düşünsel etkinliklerinin bir sonucudur. Yani her insan, gerek kendisinin ve gerekse önderlik ettiği grupların yaşamını sürdürmek adına, bir takım planlamalar yapar ve bu paralelde faaliyetler yürütür. Düşünsel etkinliklerin, bir bütün olarak birbiriyle örtüşmesinin imkansız olduğu gerçeği de göz önüne alındığında; bireylerin veya grupların beklenti veya gereksinimlerin karşılanma sürecinin herhangi bir aşamasında, kasıtlı veya kasıtsız olarak birbirlerine engel oluşturabilecekleri yadsınamaz. Burada hemen vurgulanması gereken konu; bu engellemelerin açık veya kapalı yahut bilinçli veya bilinçsiz olabileceğidir.

Bir başkasının hedefine ulaşmasının engellenmesi üç şekilde ortaya çıkabilir:¹⁴⁴

- 1.Engelleme davranışı, kaynaklara ulaşmaya çalışırken ortaya çıkabilir.
- 2.Engelleme davranışı, kaynaklara ulaşma aşaması yerine faaliyet aşamasında gerçekleşebilir.
3. Engelleme davranışı hem kaynağa ulaşmada ve hem de faaliyet aşamasında görülebilir.

Buna ek olarak amaçlara ulaşmada ortaya çıkabilecek engelleme davranışları şekil olarak aşağıda sunulmuştur:¹⁴⁵



Şekil 2.1. : Engelleme Modeli

¹⁴³ TAŞTAN S., “Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html (21.02.2004)

¹⁴⁴ OLGUN O., “Çatışma”, <http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26237&kose=akademik>, (25.03.2004)

¹⁴⁵ LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s. 271

Engelleme modeline ilişkin şekilde de görüldüğü üzere, bireyler herhangi bir alandaki eksikliklerini, gereksinmelerini gidermek üzere harekete geçerler. Ancak bu sürecin herhangi bir noktasında, başka bireylerin faaliyetleri ile uyumlu olmayan bir çelişme yaşanması olasıdır. Böyle bir engelleme ile karşılaşan birey, öncelikle savunma mekanizmalarını çalıştıracaktır. Savunma mekanizmaları kanalıyla ortadan kaldırılacak engellerden sonra kesintiye uğrayan süreç yeniden işletilecektir.

Çatışma kavramına ilişkin olarak yapılabilecek daha farklı bir tanımlama şu şekildedir:¹⁴⁶ Gelecekteki potansiyel konumların uyuşmazlığının, ilgili taraflarca farkında olduğu ve tarafların, birbirlerinin istekleri ile uyuşmaz beklentilere ulaşmaya çalıştığı rekabet durumudur. Buna göre, çatışmaları daha net olarak anlayabilmek için, içinde bulunulan durum, karşılıklı bağımlılıklar ile duygular, algılar ve davranışlara ilişkin elementleri içermelidir. Örneğin çatışmalar genellikle; görevleri birbirine bağlı veya birbiriyle anlaşamayan veya birbirini yanlış anlayan yahut hareketleri faaliyetlere ilişkin bir problem doğuran taraflar arasında ortaya çıkar.

Çatışma kavramı bir süreç olarak ele alındığında, bu sürece ilişkin tanımlardan çıkarılabilecek alt aşamalar aşağıda sıralanmıştır:¹⁴⁷

- i- Kişiler veya gruplar arasındaki birbirleriyle zıt, uyumsuz çıkarların varlığı;
- ii- Bu zıtlıkların taraflarca teşhis edilmesi;
- iii- Taraflardan her birinde, diğer tarafın kendi çıkarlarını engelleyip işlerini bozacağı inancının oluşması;
- iv- Tarafların karşılıklı olarak birbirlerini engellemeye ve işlerini bozmaya yönelik eyleme geçmeleri.

Bu süreç de göz önünde bulundurularak çatışmaların meydana gelmesine ilişkin genel bir şekil aşağıdaki gibi oluşturulabilir:¹⁴⁸ şekle bakıldığında çatışmaların bir takım uyuşmazlıklardan ve algı yanılgılarından meydana geldiği ve çatışma meydana gelmezden önce hafif veya şiddetli gerginlik şeklinde kendini dışa vurduğu anlaşılabilir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; gerilim çatışma öncesinde açığa çıktığı gibi, çatışmalar sonucunda da daha şiddetli olarak dışa vurulabilir.

¹⁴⁶ OHLENDORF AMY, "Conflict Resolution in Project Management", www.umsl.edu/~sauter/analysis/488_f01_papers/Ohlendorf.html (24.02.2004)

¹⁴⁷ BARON R.A., GREENBERG J., Behavior in Organizations, 3rd ed., Allyn and Bacon, Massachusetts, 1990, s. 458.

¹⁴⁸ RATZBURG W. H, "Conflict Defined", www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlaffectiveconflict.html, (26.07.2004)

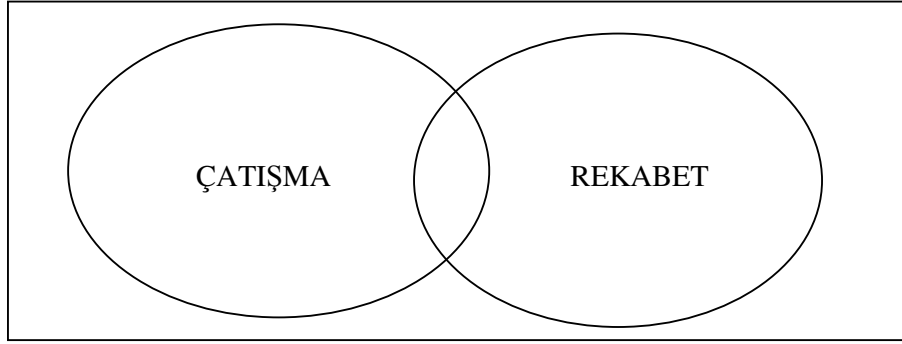


Şekil 2.2.: Çatışmanın Oluşumu ve Nedenleri

Aslına bakılırsa, organizasyonlarda çatışmalar daha çoğunlukla çalışanların birbirlerinin amaçlarını net olarak algılayamamasından kaynaklanmaktadır. İşte bütün bu farklı algılamalar, tarafların etkili bir iletişim kanalı oluşturmamalarından ötürü çatışma halini alır. Buraya kadarki bölümde, özellikle Bilgi Toplumu'nda sıklıkla dillendirilen çatışma kavramının ne olduğu hakkında enformasyonlar sunulmuştur. Bunlara eklenmesi gerek bir diğer husus ise; çoğunlukla çatışma kavramı ile karıştırılan ve onun yerine kullanılan, "Gerilim ve Rekabet" kavramları ve bunların çatışma ile olan ilişkileridir. Rekabet kavramı, daha çoğunlukla bir işin yapılmasında kişi veya gruplar arasındaki yarışma olarak ifade edilmelidir. Aslında örgütsel çatışmaların büyük bir kısmının bu yarışmalardan kaynaklandığı söylenebilir. Ancak, yaşanan her rekabetin bir çatışma doğuracağını söylemek doğru değildir.

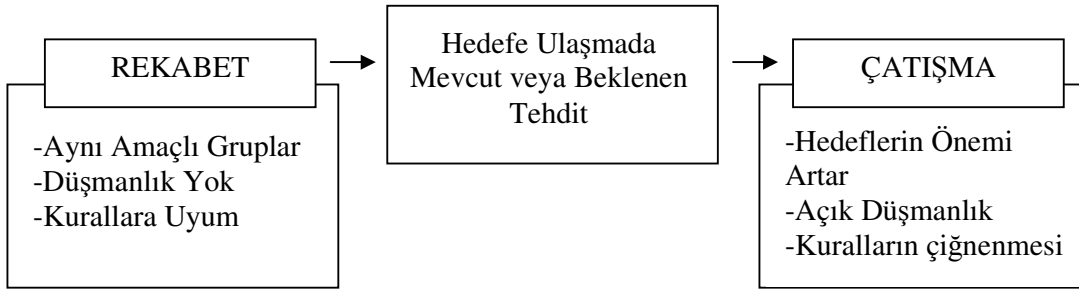
Aralarında rekabet bulunan iki farklı departmanın veya bireylerin büyük boyutlara ulaşan veya rahatsız edici bir çatışma belirtisi göstermeksizin fonksiyonlarını yerine getirmeleri çok sık görülen durumlardır. Aşağıdaki şekil; çatışma-rekabet ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Şekilde de görüldüğü üzere, rekabeti içermeyen çatışmalar ve çatışmaya yol açmayan rekabetlerin olması mümkündür. Yine her ikisinin eş anlama geleceği ortak bir bölge bulunabilir.¹⁴⁹

¹⁴⁹ ROBBINS P.S. (1977) 'ye atfen; ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s.,5



Şekil 2.3. : Çatışma- Rekabet İlişkisi

Şekil 2.4.'de görüldüğü gibi birey veya gruplar eğer aynı yahut benzer hedefler için faaliyet gösteriyorlarsa birbirleri ile çatışmaları kuvvetli olarak olası değildir. Bu durumda birey veya gruplar yalnızca belirli kuralları olan bir yarışın içindedirler. Diğer taraftan, belirli kurallara uyulmuyor ve amaçlar, kaynakların kullanımı veya benzeri konularda anlaşmazlıklar, algı farklılıkları ortaya çıkıyorsa; bu durumda çatışmanın varlığından da söz edilebilir.



Şekil:2.4. : Gruplarda Çatışma-Rekabet İlişkisi¹⁵⁰

Çatışmanın gerilim yerine kullanılması, onun psikolojik gerginlik yarattığı önkabulüne dayanır. Bu gerginlik, çatışma eğilimleri eşdeğerde olduğu zaman en yüksek düzeye ulaşır. Çatışma ile gerilim arasındaki ilişkilerin genel niteliği ise, birbirine geçmiş iki olgu olma özelliğini yansıtmalardır. Çatışma; başlangıcı belirlenebilen, nedenleri ve gelişme süreci izlenebilen bir olaydır. Oysa gerilim, sürekli çatışma durumlarının yarattığı, çok farklı sonuçları olan ve farklı belirtiler gösteren bir durumdur. Çözümlemeyen ve süreklilik kazanmış çatışma durumları gerilim olarak isimlendirilebilir. Bireyin örgütü ile çatışması,

¹⁵⁰ a.g.e., s. 5

bulunduğu durumda iki seçenektan birini tercih edememesi, rol uyumsuzluğu ve çatışmaları; olayın eylemsel yönünü gösterirken, bu durumlardan doğan kaygı ve çeşitli gerilim belirtileri yaşamsal yönünü ifade etmektedir. Bu nedenle gerilim, çatışma kavramını da kapsayan daha geniş içerikli bir zorlanma deneyimidir.¹⁵¹ Şu halde söylenmesi gereken husus, çatışma durumlarının gerek bireysel planda ve gerekse daha geniş bir saha olarak organizasyonel planda gerilime neden olabileceğidir. Ancak gerilimli her durumda, bir çatışma ile sonuçlanacağını da söylemek doğru olmayacaktır.

Diğer taraftan çatışmaya ilişkin yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kavram; bütünüyle ani veya yavaş gelişen bir süreci ifade etmektedir. Buna göre çatışma kavramına ilişkin süreç, aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır:¹⁵²

i- Gizli Uyuşmazlık

Bu aşamada çatışmaya yol açan nedenler ve koşullar ortaya çıkar. Kıt kaynaklar için rekabet, bireylerin bağımsızlık arzusu, alt grup amaçlarının farklılaşması ve rol uyumsuzlukları, beklenen davranışlarla gerçekleşenler arasındaki farklılıklar gibi nedenler çatışma ortamını hazırlar. Bu nedenler, tek tek veya bir arada uyuşmazlıkların doğmasına yol açabilir.

ii- Algılanan Uyuşmazlık

Organizasyonda bir uyuşmazlık olduğu sezilebilir. Ancak, bir çatışma olduğu halde bunun algılanmaması olasılığı da vardır. Baskı ve dikkat toplama mekanizmaları uyuşmazlıkların algılanmasını geciktirebilir.

iii- Hissedilen Uyuşmazlık

Bu aşamada çalışanlar, çatışma ortamından doğan gerginliklerini ve huzursuzluklarını dışarıya vurma ihtiyacındadırlar. Bu aşamada, çatışma kişiselleşir. İnsanlar çatışmaya tüm kişilikleri ile katılırlar.

iv- Açık Uyuşmazlık

Çatışmanın etkileri davranışlara yansır. Çatışmacı davranışlar, pasif direnmeden açık saldırganlığa kadar değişen özellikler gösterir. Açık uyuşmazlık, bireyin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bilinçli ve belirgin olarak karşısındaki kişilerin huzursuzluğunu yaratacak davranışlara yönelme şeklinde veya karşı tarafın amaçlarında yıkıcı etki yaratabilen davranışlar şeklinde tanımlanabilir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, çatışma insanların var olduğu her ortamda ortaya çıkar. Çatışmalar, hem bireyler hem de bireylerin oluşturduğu organizasyonlar

¹⁵¹ ŞENCAN H. (1986)'a atfen; ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s.,5

¹⁵² BARUTÇUGİL İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s., 118

açısından yapıcı ve/veya yıkıcı sonuçları beraberinde getirir. Çok yoğun ve devamlı çatışma durumları bireyleri ve organizasyonları iş yapamaz veya yararsız hale getirebilirler. Çatışmaların olmaması durumu ise; faaliyet gösterme ve yarışmanın dolayısıyla yenilik ve yaratıcılığın önünde aşılması güç bir engel olarak algılanabilir. Bu nedenle örgütlerde, belirli bir düzeydeki çatışmalar –başarılı yönetilmelerine bağlı olarak-; çalışanların motivasyonları ve performanslarına önemli katkılar yapacağından dolayı arzu edilen bir durum olarak görülmelidir. Çatışmalardan kaçınılması veya bunların bütünüyle ortadan kaldırılması, sağlıklı bir organizasyon yapısı oluşturulması adına kabul edilebilir bir tutum olarak görülmemelidir. Aksine -sıklıkla üzerinde durulduğu gibi- çatışmaların buluşları, yenilikleri ve bireysel yaratıcılığı geliştirici yanı göz önünde tutulduğunda; yönetimsel bir strateji olarak da kullanılabilir bir araç olduğu kabul edilmelidir.

2.1.2. Çatışmanın Nedenleri

Örgütsel çatışmaların etkili yönetimi; onların nedenlerinin doğru ve net olarak saptanmasına bağlıdır. Çatışmalar genellikle;

- i- Karşıtlık
- ii- Kıtlık ve
- iii- Tıkanıklık

ile karakterize edilir.¹⁵³ Çatışmaların yönetilmesinde bu üç unsurun göz önüne alınması, bu işi üstlenmiş olanlar için üstünlük sağlayacaktır. Çünkü ne şekilde ifade edilirse edilsin bütün çatışmalar, genel olarak bu üç temel soruna dayalı olarak doğar, dallanır ve gelişir. Buna göre, örgütsel çatışmaların nedenleri -farklı yaklaşımların da var olabileceği düşüncesi saklı tutularak- dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar;

-Örgüt Yapısından Kaynaklanan Çatışmaların Nedenleri

-Kişisel Nedenlerden Kaynaklanan Çatışmaların Nedenleri

-Guruplararası Çatışmaların Nedenleri

-İletişimden Kaynaklanan Çatışmaların Nedenleri olarak sıralanabilir.¹⁵⁴ Bu ayırımdan hareketle örgütsel çatışmaların nedenleri aşağıda incelenmiştir.

2.1.2.1. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Çatışmaların Nedenleri

Örgüt yapısından kaynaklanan çatışmaların nedenleri genel olarak; fonksiyonel bağlılık, sınırlı kaynakların paylaşımı, katılım, örgütün ölçeği, örgütsel değişim, personel farklılıkları,

¹⁵³ RATZBURG W. H, "Conflict Defined", www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlaffectiveconflict.html, (26.07.2004)

¹⁵⁴ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 537

denetim biçimi, bürokratik nicelikler, performans ve ödül ölçütlerindeki farklılıklar, yönetim stillerindeki farklılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar olarak sıralanabilir.

2.1.2.1.1. Fonksiyonel Bağlılık

Örgütlerdeki bazı işler ve bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılığın bulunması zorunludur. Bu tür ortamlarda, çatışmaların ortaya çıkma olasılığı artar.¹⁵⁵ James Thompson tarafından geliştirilen karşılıklı bağlılık tipleri bu konuyu açıklama konusunda belirgin bir çalışmadır. Buna göre, toplu bağlılık tipinin hakim olduğu durumlar çatışmaların ortaya çıkmasına önemli katkıda bulunmaz. Çünkü, birimlerin birbirleri ile ilişkileri azdır veya hiç yoktur. Ancak, sıralı karşılıklı bağlılık türü, çatışmalar için kuvvetli bir ortam yaratmaktadır. Çok yönlü karşılıklı bağlılık türü ise, çeşitli çatışmaların ortaya çıkma ihtimalinin en yüksek olduğu ortamı oluşturur.¹⁵⁶ Thompson'un ifade ettiği bu üç karşılıklı bağımlılığa verilebilecek örnekler aşağıda sunulmuştur:¹⁵⁷

- Toplu Bağlılık Tipi; A Bankası'nın İzmir ve Ankara Şubelerinin birbirleriyle etkileşimi.
- Sıralı Karşılıklı Bağlılık Tipi; montaj hattı sırasındaki işçiler.
- Çok Yönlü Karşılıklı Bağlılık; ameliyat odasındaki doktor, anesteziist, hemşire ve teknik personelin birbirlerine duydukları gereksinim.

2.1.2.1.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşımı

Örgütteki kişi ve/veya takımların yapılacak işe ilişkin tahsis edilmiş olan kaynaklardan daha fazla pay alma arzusu ile sergilemiş oldukları bir takım düşünce, tutum ve hareketler çatışmalara neden olabilmektedir. Çünkü, klasik anlamdaki kaynaklar sınırlıdır. Kaynakların paylaşımına ilişkin çatışmalar daha çoğunlukla, paranın, araç-gereçlerin ve diğer üretim unsurlarının kullanılmasında taraflar arasında uzlaşma sağlanamaması durumunda ortaya çıkar.

Malzemeler, primler, terfi fırsatları, ek personel gibi sınırlı kaynakları ele geçirmek veya bunlardan daha fazla pay almak için kişiler veya gruplar rekabet etmek zorundadırlar. Bu rekabetin, bir organizasyon için mutlaka kötü sonuçlara yol açacağı düşünülmemelidir. Eğer rekabet, kaynaklardan her ekibin yararlanması gerçeğine dayanırsa, kaynakların tahsisinde daha etkili bir yol aranmasına neden olacaktır.¹⁵⁸

Kaynakların kıt olmasından veya eşit dağıtılmamasından kaynaklanan çatışmalarda, her grup veya birey kendi varlığını sürdürmek için, elindeki kaynakları korumaya yönelir. Bu kıt

¹⁵⁵ PEKER Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yay., Ankara, 1995., s.,145

¹⁵⁶ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 8. Bası, İstanbul, 2001, s., 538

¹⁵⁷ CAN H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1994, s., 298

¹⁵⁸ SCHNAKE M.E., Human Relations, Merril Publishing Co., Ohio, 1990, s., 363

kaynakları korumak amacıyla bir taraf, grup veya kişi , diğer tarafın kaynaklara erişimini engelleyebilir.¹⁵⁹

2.1.2.1.3. Kararlara Katılım ve Ortak Karar Verme

Yönetim kademelerini dolduran yöneticilerin, zamanlarının büyük çoğunluğunu karar almakla geçirdikleri bir gerçektir. Bu kararlar genel olarak, işletmelerin kar elde etmek amaçlarına yönelik olarak düşünce ve davranışlarda bulunmak ve bunlara yönelik faaliyetlerde bulunmak olarak nitelendirilebilir. Ekonomik bir kuruluş olan işletmenin kararları, kar amacını gerçekleştirmek ve bunun için mal veya hizmetler üreterek müşterilerine sunmaktan ibarettir. İşletme elindeki kaynaklarını üretim ve satış işlerine yönelteceği veya yatıracağı için alınacak kararlar da esasen bu konulara dönüktür. Aslında işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için karar alacak olanlar, onun kaynaklarının şekil değiştirmesinde en iyi yönelimi vermekle yükümlüdürler.¹⁶⁰

Buna göre alınacak bütün işletme kararları, işletmenin stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Özellikle postmodern yönetim stratejilerinin işletmelerde uygulanır olmasından sonra, çalışanların da karar gruplarına dahil edildikleri görülmektedir. Ancak bundan önce, karar gruplarına dahil edilmeyen fakat, karara bağlanan işin bütün süreçleri ile sorumluluğunu üstlenen çalışanların; kaynakların yetersizliğine bağlı olarak veya kararlara dahil edilmemenin vermiş olduğu içsel baskı yahut kararlara katılmamalarına rağmen süreç ve sonuçların planlara uygunluğundan sorumlu tutulmaları gibi durumlarda çatışma davranışları gösterebileceklerini söylemek yerinde olacaktır. İşletmelerde, ortak karar alma aynı zamanda sorumluluğa da karar grubunu ortak etme anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra; alınan ortak kararlarla çalışanların bilişsel süreçlerinin de hareket geçirilmiş olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

2.1.2.1.4. Organizasyonun Büyüklüğü

Organizasyonun yapısal olarak büyümesi, gerek çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının biçimsel hale gelmesine ve gerekse hiyerarşik kademelerin artmasına neden olabilir. Diğer taraftan ölçek olarak gelişen bir organizasyonda, kişisel ilişkilerin ortadan kalkacağı ve organizasyonel amaçları çok önemsemeyen faydacı veya kontrolsüz grupların da ortaya çıkacağı söylenebilir.

¹⁵⁹ RATZBURG W. H, "Conflict Defined", www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlaffectiveconflict.html, (26.07.2004)

¹⁶⁰ EREN E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., 5. Baskı, İstanbul, 2000, s., 26

Kısaca örgütsel büyüklük; örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa iletişim ve koordinasyon sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur.¹⁶¹

Gerçekten de daha küçük ölçeğe sahip örgütlerde çatışmaların daha az meydana geldiği bir gerçektir. Çünkü, gerek personel sayısı, gerek kaynaklar ve gerekse hacim olarak küçük bir işletmede, iletişim kanalları biçimsel değildir. Bunun yanında kişisel ilişkiler gelişmiştir ve hemen hemen bütün çalışanlar birbirlerini net olarak tanırlar. Diğer taraftan çalışanlar ile işletme amaçları arasında büyük oranda paralellik vardır. Örgütsel ölçeğin küçülmesi aynı zamanda çalışanların örgütsel adanmışlıklarına, bağlılıklarına da önemli katkılar yapar.

Sonuç olarak, işletme ölçeği büyüdükçe artan iş yükü, stres yanında iletişim sınırlarının ortaya çıkması ve ilişkilerin kişisellikten çok biçimsel olması bir takım çatışmalara yol açabilecektir. Yine örgütsel bir takım farklılaşmaların, uzmanlaşmaların örgüt içi güç mücadelelerine neden olabileceği, bu nedenle örgütsel değişimlerin, mutlaka çalışanların bütünüyle süreçleri kavrayıp benimseyebilecekleri şekilde tasarlanması gereklidir.

2.1.2.1.5. Personel Farklılığı

Çalışanlar, bir organizasyonda faaliyet yürütürken sadece bedensel güçlerini kullanmakla kalmaz, aynı zamanda bağlı buldukları alt kültüre ait nitelikleri, psiko-sosyal alt yapılarını, eğitim, cinsiyet gibi bir takım niteliklerini de organizasyona taşırlar.

Üyeler arasında farklılaşmalara neden olan bu tür roller genelde üç grupta toplanmaktadır. Bunlar üyelerin çok çeşitli olması, organizasyona yeni eleman alınması ve mevcut üyelerin geçmiş deneyimleridir. Bir örgütün üyeleri arasında farklı kültürler temsil edildiğinde, bu üyelerin değişik kültürel değerlere ve görüşlere sahip bulunacakları varsayılır. Bundan başka olarak, üyelerin geçmişleri, örgüt içindeki statü ve yetkilerle sistematik olarak ilişkilendirilebilir. Aynı geçmişe sahip bireylerde çatışmanın azalacağı belirtilmekte, işe alınırken tercih edilen bir okuldan mezun olanların, belirli bir bölgeden gelen kişilerin, aynı ırk ve sosyo-ekonomik kökene sahip kişilerin aralarında çatışmaların daha az olacağı veya çatışma olması halinde de kolayca çözüleceğini söylemek zor değildir.¹⁶²

¹⁶¹ TEMGİLİMOĞLU D., “Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri”, Amme İd. Der., Cilt:24 s.:2, TODAİE Yay., Ankara, 1991, s.134

¹⁶² ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s., 57

2.1.2.1.6. Denetim Biçimi

Örgütsel denetim türlerinin (genel ve yakın denetim) çatışma ile ilişkisini inceleyen araştırmalar; genel denetimin, çatışmaya daha az yol açtığını göstermişlerdir.¹⁶³

Buradan hareketle yakın denetimlerin, bireysel olarak gerginliğe (strese) yol açtığı ve kişisel özgürlükler alanına direkt bir müdahale olarak algılanabileceği ve dolayısıyla da çatışmalara yol açabileceği söylenebilir. Diğer bir deyişle, çalışanların kendi kendilerini kontrol ettikleri ve yapılacak işlere ilişkin süreçleri, başından sonuca kadar bizzat kendilerinin işlettikleri durumlarda çatışmaların daha az olacağını söylemek de mümkündür. Daha önce de belirtildiği üzere, örgütsel yapının katılımcılık temelli dönüşümünün gerçekleştirilmesi, bir çatışma kaynağı olarak algılanabilecek yakın denetimlerin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasına olanak tanıyacaktır.

2.1.2.1.7. Bürokratik Nitelikler

Bürokrasi, bir organizasyonun işleyişini gösteren kurallar bütünü olarak ifade edilebilir. Bu haliyle bürokrasi, çalışanlar arasındaki ilişkilerden işletmeler arasındaki ilişkilere kadar çok geniş bir sahayı kapsamaktadır. Organizasyonel bürokratik yapı, örgütlerin belirlilik koşulları altında çalıştığı ve yöneticilerin bütün değişkenleri kontrol edebildikleri varsayılmaktadır.¹⁶⁴

Buna göre, örgütsel işleyişi belirleyen kurallar önceden bütün çalışanlara bildirilmiş ve artık bütün çalışanların bu kurallar, ilkeler veya metotlar bütününe bağlı kalarak faaliyet yürütmeleri beklenmektedir. Özellikle büyük işletmelerdeki hantal ve aşırı hiyerarşik yapılanmaların, organizasyonun bürokratik bir ağırlık kazanmasına neden olduğu söylenebilir. Bu şekildeki bir örgütlenmeden kaynaklanacak olan, aşırı bürokrasi ve buna bağlı olarak davranış talimatlarına uyma zorunluluğu çatışmanın artması doğaldır. Davranışları düzenleme mekanizması; standart yöntemleri, kuralları ve politikaları kapsar. Davranışları düzenleme mekanizması, iki görevi bir arada gerçekleştiriyormuş gibi algılanabilir. Bir taraftan, ilişkileri tahmin edilebilir biçime dönüştürürken, bir yandan da keyfi karar verme gereksinimini azaltır. Bu iki yararı nedeniyle çatışmaların bu yolla azaltılabileceği düşünülebilir. Öte yandan, davranışları düzenleme mekanizmaları taraflar üzerindeki denetimi artırır ve bu denetimin tepki görmesi kaçınılmaz olur. Çatışmanın boyutları, bireylerin yüksek düzeydeki otonomi ve kendi kendini denetim arzularının söz konusu olduğu örgütlerde daha artacak ve davranışları belirli kalıplara dönüştürmek pek olumlu sonuçlar vermeyecektir.¹⁶⁵

¹⁶³ KILINÇ T., (1991) atfen, ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s.58

¹⁶⁴ EREN E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul, 2003, s. 31

¹⁶⁵ BUMİN B., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, G.Ü. İİBF Yay., Ankara, 1990, s.,19

2.1.2.1.8. Performans ve Ödül Ölçütlerindeki Farklılıklar

Örgütsel ödül sistemleri, gizli veya örtülü çatışmaların kuvvetlenmesinde yahut körelmesinde etkilidir. Araştırmalar bütün bölümlerin ortak başarısı yerine her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda, çatışmaların artacağını göstermişlerdir. İki veya daha fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatacaklardır.¹⁶⁶

Aslında çoğu çatışmaların kökeninde, bireylerin gösterdikleri başarılar ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası, duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları ile çeşitli hilelerin girmesi, örgüt içindeki güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, birbirini kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.¹⁶⁷

2.1.2.1.9. Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Örgütlerde, görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olmasının yarattığı sorunlar, çatışma yaratıcı faktörler olarak görülmektedir. Özellikle örgüte veya çalışma grubuna yeni gelenlerin sık sık sorumluluklarının belirsizliği yüzünden grupla çatıştıkları veya kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülmektedir. Örgütlerde kolektif amaçların bütün örgüt bireylerince benzer biçimde algılanmamasına bağlı olarak bazı çalışanların sorumluluk almaktan ve prosedürlere uymaktan kaçındığı durumlarda da bu tür çatışmaların doğabileceğini söylemek mümkündür.¹⁶⁸

Bir organizasyonda, işlerin karmaşıklığı veya birbirinin içine geçmiş işler nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Yapılacak bir işe ilişkin prosedürlerin veya sorumluların açık olarak belirlenmemesi nedeniyle, çalışanların yanlış algılamaları ve buna bağlı olarak yanlış tutumlar geliştirmeleri gerilime neden olacaktır. Örneğin, iş yerinin karmaşıklığı veya yapılacak bir işin birden fazla bölümün görev alanına girmesinden dolayı çalışanların işi sahiplenmeyeceği düşünülmelidir. Sahiplenilmeyen iş nedeniyle çalışanların kendi aralarına veya bölümler arasında gerilmelerin olmaması olanaksızdır.

¹⁶⁶ EREN E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., 5. Baskı, İstanbul, 2000, s., 612

¹⁶⁷ TEMGİLİMOĞLU D., “Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri”, Amme İd. Der., Cilt:24 s.:2, TODAİE Yay., Ankara, 1991, s.134

¹⁶⁸ JAY R., Team Konflikte Lösen, Financial Times Prentice Hall, München, 2001, s., 54

2.1.2.2. Örgütsel Çatışmada Kişisel Nedenler

Örgütsel çatışmalarda, bireylerin rolü oldukça büyüktür.çalışanlar daha önceki bölümlerde de ifade edilen nedenlerin yanı sıra bireysel bir takım algı, düşünüş ve değer farklılıkları gibi uyumsuzluklar nedeniyle örgütsel çatışmaya neden olabilmektedirler. Örgütlerde çatışmaya neden olan bireysel nedenler aşağıda sıralanmıştır.

2.1.2.2.1. Kişilik Yapısı

Kişilik özelliklerinin, çatışmayı arttırdığını gösteren geniş bir literatür vardır. Çatışma davranışının otoriterlik, dogmatizm ve kendine saygının az olduğu (low self-esteem) durumlarda daha çok görüldüğü çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Örneğin, sıkı kuralların olduğu otoriter bir gözetime sahip kişiyle daha bağımsız çalışan devamlı gözetim ve denetim yapısına ters bir kişilik arasında çatışma ortaya çıkar. Son zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçları da genellikle otokrasiyi reddedici nitelikte görülmektedir. Ve bu çalışmalar, otoriterlikle çatışma arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan bireysel kişiliğin, çatışmacı davranışların bütünüyle açıklanması veya öngörülebilmesi için kullanılamayacağını da eklemek gereklidir.¹⁶⁹

Diğer taraftan oldukça hırslı veya silik kişiliğe sahip kişilerin de organizasyonlarda çatışmalara neden olabildikleri bilinmektedir. Aslında hırslı veya pasif kişiliğe sahip olan kişilerden daha çok karakter veya kişilik etiği gelişmemiş kişilerin örgütlerde gerilim yarattığını söylemek gereklidir.

2.1.2.2.2. Rol ve Statü Algılamaları

Bir rolün oluşumu, bireyin içinde bulunduğu veya bireyle etkileşimde bulunan grupla doğrudan ilişkilidir. Grup belirli bir statüyü işgal eden kişiden özel ve özellikli davranışlar bekler. Gerek grup üyeleri ve gerekse bireyler bu davranışlar hakkında haberleşir. Sonuçta, rolü gerçekleştirmesi beklenen kişinin benimseyip sergilediği davranışlar gerçekleşen rol olarak ortaya çıkar. Eğer rol davranışını sergileyenin bu davranışı (gerçekleşen rol) ile kendisinden beklenen rol davranışı arasında (arzu edilen rol) farklılık varsa, çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalarda rol davranışı, rol tanımı ve rol beklentisi arasındaki sıkı bir ilişkinin var olduğu ortaya konmuştur. Rol davranışını etkileyen, kişisel, otorite, cinsiyet, sosyal ilişkiler ve pozisyonlar gibi bir takım etkenler vardır.¹⁷⁰

Diğer taraftan, rol tanımı, beklenen rol ve gerçekleşen rol arasında önemli bir farklılığın olmaması durumunda çatışmaların ortaya çıkmayacağı açıktır. Ancak, bazen gerek rol

¹⁶⁹ SCHNAKE E.M., Human Relations, Merril Pub. Co., Ohio, 1990, s., 105

¹⁷⁰ MYERS E.G., MYERS T.M., The Dynamics of Human Communication, 5. Ed., McGraw Hill Inc., New York, 1988, s.,208

belirsizliği, gerek beklenen ve algılanan veya gerçekten oynanan rollerin farklılığı nedeniyle grup üyeleri rol çatışmasına düşeceklerdir. Bu durum grup üyesinin ve takımın performansını ve başarısını olumsuz olarak etkileyecektir. Rol çatışmasının bir diğer nedeni ise, kişilerin farklı gruplara mensup olmaları nedeniyle, her grupta değişik ve bazen birbiri ile çelişkili rol oynamak durumunda kalmalarıdır.¹⁷¹

2.1.2.3. Kişisel Amaçlardaki Farklılıklar

İşletmelerde faaliyet yürütenler çok değişik çevre ve kültürlere ait olduklarından; kişiler arasındaki bu doğal farklar açıkça çatışmaların nedeni olarak görülebilir. Farklardan kaynaklanan fikir ayrılıkları çok duygusal ve ahlaki olabilir. Kimin gerçekten haklı olduğu tartışması ahlaki temellerin tartışılmasına dönüşebilir.¹⁷²

Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik gelişmelerinin, dolayısı ile çatışmaların önemli bir nedenidir. Her birey farklı amaçlara, farklı sosyal, politik ve ahlaki değerlere sahip olduğu için bunların her olay karşısında sergileyecekleri tutum ve davranışları da farklı olacaktır.¹⁷³

İşte yukarıda sayılan ve benzeri nedenlerle kişisel veya bölümler arasındaki amaç aykırılıkları çatışmalara neden olabilmektedirler. Aslında bu durum, örgütsel yapının diğer bir deyişle örgüt kültürünün açık olarak çalışanlar tarafında benimsenmemiş olmasının da bir sonucu olarak görülmelidir. Çünkü, örgüt kültürüne bağlı olan çalışanların sapma davranışı göstermeleri mümkün değildir. Ek olarak, organizasyonun bütünsel olarak çalışanlara vermesi gereken mesaj; öncelikle örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Bireyler her şeyden önce örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere çabalamalıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilememesi durumunda bireylerin de hedeflerinden uzaklaşabilecekleri gözden kaçırılmamalıdır.

2.1.2.3. Örgütlerde Gruplararası Çatışma Nedenleri

2.1.2.3.1. Kaynaklar İçin Rekabet

Bir çok örgütün kaynaklarının sınırlı olduğu göz önüne alındığında; gruplararası çatışmaların büyük bir bölümünün bütçe fonları, fiziki alan, malzeme, personel, terfi fırsatları, tanınma ve destekleyici hizmetleri için birbirleriyle rekabet eden gruplar arasında meydana geldiği

¹⁷¹ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yay., 8. Bası, İstanbul, 2001, s., 497

¹⁷² LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s., 276

¹⁷³ TEMGİLİMOĞLU D., “Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri”, Amme İd. Der., Cilt:24 s.:2, TODAİE Yay., Ankara, 1991, s., 135

söylenbilir.¹⁷⁴ Bu türden bir çatışmanın şiddeti karşılıklılık esasına göre değerlendirilmelidir. Yani, kaynağa gereksinim duyanların gereksinim şiddeti ile kaynak paylaşımı yapanların kendilerine has özellikleri çatışmanın şiddetini belirleyecektir. Çatışmaların çözümünde, kaynağa duyulan ihtiyacın düzeyinin saptanabilmiş olması önemli rol oynayacaktır.

2.1.2.3.2. Görevlerarası Bağımlılık

Eğer örgütteki iki grup birbirlerine karşılıklı veya tek taraflı olarak bağımlıysa bağımsız olmaları durumuna nazaran daha çok çatışma ortaya çıkacaktır. Hedefler ve öncelikler ne kadar çeşitli ise ve personel ne kadar birbirine bağımlı gruplardan meydana geliyorsa çatışma olasılığı o kadar yüksek olacaktır.¹⁷⁵ Bir işletmedeki çeşitli bölümlerin, aynı anda aynı bölüme kendi işleri açısından öncelik verilmesi için başvurmaları, bu tür çatışma nedenlerine iyi bir örnektir.

2.1.2.3.3. Sorumlulukların Belirsizliği

Grupların sorumluluk ve nüfuz alanlarının açıkça belirli olmaması veya birbirleriyle çakışmaması gibi durumlarda gruplararası çatışmalar için potansiyel bir kaynak oluşturur. Bu tür belirsizlikler, tarafların arzulanan faaliyetler üzerinde daha çok kontrole sahip olma ve arzulanan faaliyetlerden (ek personel ve zaman tahsisi gerektiren faaliyetler) kaçınma girişimlerinde bulunmalarına yol açarak veya özellikle tarafların karşılıklı bağımlı olduğu durumlarda ortaya çıkabilecek başarıları üstlenip başarısızlıkları başkalarının üstüne atma eğilimlerini güçlendirerek gruplar arasında oldukça fazla sürtüşmelerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu noktada çatışmalar daha çoğunlukla farklı anlayışlar ve grupsal bağlılıklar nedeniyle ortaya çıkabilmektedir.¹⁷⁶

2.1.2.3.4. Statü Çatışması

Bir grup statüsünü attırmak isterken diğer grup bunu kendi -mevcut veya gelecekteki- statüsüne tehdit olarak görürse çatışmanın ortaya çıkabileceği söylenebilir. Aynı şekilde, bir grup ödülleri, iş yükü, çalışma şartları, imtiyazlar veya statü sembolleri konularında diğer gruplara göre daha kötü uygulamalarla karşılaştıklarını düşünürse yine çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Örneğin, insan kaynakları departmanları genellikle pazarlama, üreyim, finansman departmanları karşısında daha az ayrıcalıklara sahip olduklarını düşünürler.¹⁷⁷

¹⁷⁴ LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s., 284

¹⁷⁵ a.g.e., s., 284

¹⁷⁶ DAVIS K., NEWSTROM W.J., Human Behavior at Work, 8.Edition, McGraw Hill Co., Singapore, 1989, s., 258

¹⁷⁷ LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s., 284

2.1.2.4. İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Kişiler veya gruplar arasındaki haberleşme (iletişim) noksanlıkları bir diğer muhtemel çatışma kaynağı olarak görülmektedir. Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi haberleşme sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırma, bu yöneticilerin zamanlarının %75 ile %95'ini haberleşmeye ayırdıklarını belirlemiştir. Telefon görüşmeleri, toplantılar, raporları inceleme, emir ve direktif verme, mektup yazma, gelen mesajlarını inceleme gibi faaliyetler haberleşme sürecinin örnekleridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici haberleşme aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yönetici, ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini haberleşme ile ekibine aktarır. Dolayısıyla haberleşme yönetim uygulamaları için gerek şarttır.¹⁷⁸

Organizasyonlar, iç ve dış çevreden enformasyon sağlamak ve bu enformasyonu organizasyonun hangi bölümünde gereksinim var ise oraya iletmek için iletişimden faydalanır. İletişime bağlı çatışmaları daha açık olarak kavrayabilmek için öncelikle iletişim süreci ve buna bağlı unsurları anlamak gereklidir. Bu süreç ve unsurlar aşağıda sıralanmıştır.¹⁷⁹

i-Mesajı Gönderen: İletişim sürecinin sağlıklı olabilmesi için gerekli olan iki taraftan birisi göndericidir. Sürecin sağlıklı işletilmesi büyük ölçüde gönderene bağlıdır. Gönderici, göndermek istediği mesajı, kendi ölçüleri dahilinde belirli bir biçime sokar ve sonra yine belirli bir haberleşme kanalını kullanarak bunu alıcıya iletir.

ii-Algı: Kişilerin, çevreleri hakkında enformasyon toplamalarını ve bu enformasyonları değerlendirmelerini (yorumlamalarını) sağlayan bir süreçtir. Bireyler günlük yaşamlarında, çok değişik kaynaklardan gelen enformasyon bombardımanlarına maruz kalır. Ancak bu uyarılardan bazıları hemen hemen hiç dikkate alınmazken geri kalanlar, kişilerin zihninde sınıflandırılarak daha önceki deneyim ve bilgiler ile ilişki kurulmakta, bunlara değişen ölçülerde önem atfedilmekte, bu önem derecesine göre bir anlam verilmekte ve nihayet kişi belirli bir davranışı sergilemektedir. Algı konusunda önemli olan husus; bireyin göstereceği davranışı, bu davranışa neden olan uyarıcının algılanma şeklinin etkilemesidir.

iii-Mesaj: Temel iletişim sürecinin üçüncü unsuru mesaj veya haber olarak isimlendirilen ve göndericinin düşünce, istek ve beklentilerini belirten biçimlendirilmiş sembollerdir. Algılayan (alıcı) sembollere kendi algı ve hazır bulunuşluk düzeyine göre anlamlar yükler ve bu şekilde mesaj iletimi gerçekleştirilmiş olur.

¹⁷⁸ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 417

¹⁷⁹ SCHNAKE E.M., Human Relations, Merril Pub. Co., Ohio, 1990, s., 147

iv-Haberleşme Aracı: Haberleşme kanalı olarak da isimlendirilen bu araç; temel olarak mesajın gönderenden alıcıya ulaşmasını sağlayan yolu ifade eder. Örneğin telefon, fax v.b. araçlar bu kapsamda sayılabilecek araçlardır.

v-Çevre Koşulları: Haberin, iletişim kanalları içinden akşını etkileyen koşulları ifade eder. Örneğin; gürültü bir çevre koşuludur. Çevre koşulları, haberin niteliğini bozacağı için iletişim sürecinde önemli bir unsur olarak kabul edilir.

vi-Alıcı: Mesajın ulaşması gereken kişiyi ifade eder. Alıcının, duyu organları vasıtasıyla mesaj taşıyan sembolleri algılamasıyla iletişim süreci sona ermektedir. Alıcı, kendi deneyim, bilgi ve değerleri açısından ulaşan mesajı anlamlandırır.

vii-Geri Besleme (Feed-Back): Temel haberleşme sürecinin son unsuru geri beslemedir. Geri besleme, alıcının gönderenin mesajına bir şekilde verdiği cevap olarak da kabul edilebilir. Bu tür bir mesaj sayesinde gönderici, mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir.

İletişim sürecinin herhangi bir yerinde kesintiye uğraması olası bir çatışmanın da habercisi olacaktır. Çünkü, mesajı gönderen, gönderdiği mesajın gereği gibi algılanması, anlamlandırılması ve uygulamaya konulmasını beklemektedir. Sürecin son basamağında bile bir aksamanın meydana gelmesi, arzu edilen görevlerin yerine getirilememesine neden olabileceği gibi mesajın yanlış algılanması da iletişim kökenli çatışmalara yol açabilir.

Bu nedenle iletişim kaynaklı çatışmalara yol açacak iletişim engellerini kavrayabilmek, bu tür çatışmaların önünü almakta yararlı olacaktır.¹⁸⁰

i-Kişisel Faktörler: Haberleşme sürecinin iki temel unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir haberleşmeyi rol de oynayabilir. Kişisel amaçlar, duygular, anlayışlar, düşünceler ve alışkanlıklar, bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya neden olabilir. Başka bir deyişle, alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı göndericiden gelecek mesajları farklı yorumlamasına neden olabilecektir. Diğer taraftan, gönderilen mesaj alıcının bildiği veya inançları ile ters bir mesaj ise; bu durumda mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır.

ii-Fiziksel Faktörler: Bu faktörler daha çok haberleşme kanalı veya bunu etkileyen çevresel koşullar ile ilgilidir. Gürültü, sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir. Aynı şekilde, çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar da fiziksel faktörlere örnektir.

¹⁸⁰ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 429

iii-Semantik Faktörler: Bunlar mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamının olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir. Veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir.

iv-Zaman Baskısı: Bazen haberleşme sürecinin aldığı süre de bir iletişim engeli olarak görülebilir. Örneğin, eğer zaman baskısı var ise, mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birine aktarılır. Veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve biçimsel yollardan ulaşmak yerine, alışılmadık kısa yollar da denenebilir. Bu durum normal olarak haberleşme süreci içine girmesi gereken bazı kişileri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açabilmektedir. Yöneticilerin zamanlarının kıt olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açabilmektedir. Bu durum da bazen haberleşme engeli olarak algılanabilmektedir.

v-Algılamadaki Seçicilik: Algılamadaki seçicilik, bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin, kişiler belirli ön tiplere veya ön yargılara sahip iseler; belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar ya da göndericinin kast ettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır. Bu durum aynı zamanda kişilerin, duymak istedikleri şeyi duymaları ile de ilgilidir.

Bu haberleşme kısıtlarından sonra ifade edilmesi gereken nokta; haberleşme noksanlıklarının büyük ölçüde gönderici ve alıcı ile ilgili kişilik özelliklerinden kaynaklandığıdır. Bu nedenle denilebilir ki; iletişim kısıtlarında doğacak çatışmalar iletişim veya etkileşim halinde olan kişilerin kendi niteliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.3. Çatışma Türleri

Örgütlerdeki çatışmaları çok farklı şekillerde sınıflandıran bakış açıları vardır. Bu bakış açıları daha çoğunlukla, çatışmaların sonuçlarına göre veya ortaya çıkış biçimlerini temel almaktadır. Bir diğer yaklaşım ise, çatışmanın taraflarına göre yapılan ve beşli gruplandırma ile ifade edilen sınıflandırmadır.

Aşağıda bütün bu yaklaşımlara göre yapılan çatışma sınıflandırmaları detaylı olarak incelenmiştir.

2.1.3.1. Neden Oldukları Sonuçlara Göre Çatışmalar

Doğurdıkları sonuçlarına göre çatışmalar, iki bölüm olarak incelenmektedir. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak sıralanabilecek bu ayırım; çatışma sürecinin nasıl yönetildiğine ilişkindir. Çoğu kişiler çatışmaları öncelikle kötü veya disfonksiyonel olarak algılamaktan yanadır. Çatışmaların disfonksiyonel olarak algılanmasının iki farklı nedeni

vardır. Öncelikle çatışma bazı şeylerin yanlış gittiğine veya istikrar gerektiğine dair bir belirtidir. İkinci olarak, çatışma oldukça yaygın yıkım atmosferi oluşturur.¹⁸¹

2.1.3.1.1.Fonksiyonel Çatışmalar

Çatışmaların fonksiyonel olması durumu, onların gerek çatışma tarafları ve gerekse organizasyon için pozitif çıktılar doğurmasından kaynaklanmaktadır. Bugünkü anlamıyla çatışma yönetiminin, çatışmayı azaltmak veya onu çözmekten daha çok ondan pozitif sonuçlar elde etme yöneliminde olduğunu söylemek gereklidir. çatışmadan elde edilecek fonksiyonel sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir.¹⁸²

i-Motivasyon ve Uyarma: Çatışmanın bütünsel olarak yokluğu, çalışma alanında durgunluk veya sıkıcılık doğurabilir. Orta şiddetli (ılımlı) çatışmalar, gerçekten de bireyleri çatışmanın çözüm yollarını arama konusunda motive edebilir.

ii-Çatışma Kaynaklarının Aydınlatılması: Çatışma süreci problemlerin de aydınlığa kavuşmasına yol açacaktır. Böylece çatışmanın her iki tarafı, kendi durumlarını net olarak görecek ve çatışmaya ilişkin mevcut enformasyonları paylaşacaklardır. Sonuç olarak, zıtlıklar ve çatışma nedenleri üzerinde oldukça geniş bir uzlaşma yaratılabilecektir. Kaynakların açık olarak saptanması, çatışmanın çözümüne ilişkin önerilerin geliştirilmesinde de oldukça önemli katkılar sağlayacaktır.

iii-İletişim ve Enformasyon Akışının Artması: Bazı çatışma süreçleri, her iki tarafın çözümü görmesi adına iletişimin ve enformasyon paylaşımının artmasına yol açabilir. Bazen bu durum, çatışmaların daha başlamadan önce çözülmesine de olanak tanır.

iv-Yöneticilerin Problemlerin Farkına Varması: Bazı çatışmalar, organizasyonel hedeflere bağlı nedenler olmaksızın ortaya çıkabilirken, bir çoğu da iş performansı veya organizasyonun hedeflerine ulaşabilme olasılıkları üzerine doğmaktadır. Bu yüzden çatışmalar; yöneticilere, dikkat etmeleri gereken ve daha önce gizli kalmış meselelerin farkına varmaları adına olanaklar tanır.

v-Değişimi Kolaylaştırma ve Katkı Sağlama: Çatışma, organizasyonlarda değişim için önemli bir kaynaktır. Organizasyonel hedefler veya bu hedeflere ulaşma yolları veyahut organizasyonel kaynakların paylaşımına ilişkin çatışmalar; çoğunlukla organizasyonun -daha etkili olabilmek için- bunların hangisinde değişime gitmesi gerektiği veya çevresel şartlara uyum sağlama kabiliyetine ilişkin yollar geliştirmesine yardımcı olur.

vi-Aydınlatılmış Yetkiler ve Sorumluluklar: Organizasyonel çalışma ortamlarındaki çatışmaların geneli, açık olmayan yetkiler ve sorumluluklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

¹⁸¹ LEWICKI J.R., v.d., Negotiation, 2. Ed., The McGraw Hill Comp., Boston, 1994, s., 6

¹⁸² SCHNAKE M.E., Human Relations, Merril Publishing Co., Ohio, 1990, s., 369

Yöneticiler ve çalışanlar belirli faaliyetlerde sorumluluğun kimde olduğu konusunda net olarak fikir sahibi olmadıklarında, bu faaliyetler için başkalarının sorumluluk almalarını bekleyebilir veya sorumluluğu reddedebilirler. Eğer çatışma etkili olarak yönetilebilirse, -çatışmanın tarafları arasındaki ilişkileri etkilemeksizin- belirsiz yetkilendirme ve sorumluluklar hakkındaki belirsizliklerin ortadan kalkmasına olanak tanıyabilir.

vii-Yaratıcılık ve Buluşçuluğu Tetikleme: Taraflar çatışmanın çözümüne ilişkin stratejiler geliştirdikçe, onlar daha çok motive olacak ve yanında yaratıcılık ve buluşçuluğa yönelmiş olacaklardır. Çatışmalar nedeniyle ortaya çıkan gerginlikler, bazen çalışanların yürüttükleri işe odaklanamamalarına ve yaratıcılıklarını kullanamamalarına neden olur. Çatışmanın varlığı başlı başına tarafların onu çözmeye kendini vermelerini gerektirir ki; bu durumda yaratıcılık veya buluşçuluk temelli faaliyetlerin yürütülemeyeceği açıktır.

viii-Karar Almaya Katkısı: Çatışma yaşayan taraflar arasında, çatışmanın çözümü adına enformasyon paylaşımı olduğundan dolayı, çatışmalar çok iyi kararların alınmasına ve problemlere etkili çözümler bulunmasına olanak tanıyacaktır. Taraflar arasında iletişim arttıkça, kararların ve problem çözümlerinin etkililiği görünür bir şekilde belirli bir noktaya kadar artacaktır. Yeteri kadar enformasyona erişildiğinde, iletişim kanalları daha fazla çalıştırılmaz. Ancak bu enformasyonların önemli parçalarının aktarılmadığı durumlarda, düşük kalitede kararlar alınmasına neden olabilir.

ix-Durgunluk ve Eskimeyi Azaltma: Çatışmanın olmayışı, bir organizasyonda ve çalışanlarda durgunluğa ve eskimeye neden olabilir. İlimli çatışma ortamlarında, organizasyon üyelerinin motivasyonları artar ve organizasyondaki durgunluk ve yıpranmanın üstesinden gelmek yapılacaklar daha net olarak görülebilir.

x-Uzlaşma ve İşbirliği: Çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlı olarak, çatışma sona ermeden önce taraflar arasında uzlaşma, anlaşma ve işbirliği geliştirilebilir. Açık iletişim ve enformasyon paylaşımı, her iki tarafın da birbirine karşı anlayışlı davranmasına yol açabilir.

2.1.3.1.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Çatışmaları bastırma veya azaltmaya çalışma, onun başka bir biçimde ortaya çıkmasına veya daha ciddi riskler doğurmasına neden olabilir. Bu durumda, çalışanlar arasında –en azından gelecekte- daha az işbirliği ve anlayış ortamı oluşabilecektir.

Çatışmaların fonksiyonel olmayan genel sonuçları ise şu şekilde sıralanabilir: ¹⁸³

i-Gecikme/Yavaşlık: Bu kavram, olağan, planlanan veya beklenen zamandan daha geç olarak hareket geçmeyi, hedeflere ulaşmayı veya bir faaliyeti gerçekleştirmeyi ifade etmektedir.

¹⁸³ a.g.e., s., 368

Çatışmalar, bazen kendi doğaları gereği çalışanların işe motive olmalarını engellediği gibi; bazen de çatışma süreci boyunca sarf edilen ek çabalar ve zaman nedeniyle çalışanlar planlanan işleri yapmakta gecikebilmektedirler.

ii-Devamsızlık: Alışlagelmiş görevler veya faaliyetlere katılmama, planlanan işi gerçekleştirilmeme veya işe gelmeme durumunu veya oranını ifade eder. Çatışma ortamlarında sıklıkla karşılaşılan bir durum olarak devamsızlık, çalışanların, kendileri için planlanan faaliyetleri yerine getirmemeleri veya işe hiç gelmemeleri anlamında kullanılmaktadır. Buna göre, devamsızlığı yaratan sebeplerin başında, gergin iş çevrelerinin geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

iii-Devir Hızı: İş gören devir hızını ifade etmektedir. Buna göre, belirli bir zaman diliminde herhangi bir nedenle işletmeden ayrılan ve bunların yerine alınan çalışanların oranını ifade eder. Çatışmaların sıklıkla yaşandığı veya etkin yönetilemediği ortamlarda işgören devir hızının artacağını söylemek yanlış olmaz.

iv-Kötüye Kullanma: Bazen çatışmalar nedeniyle çalışanlar birbirlerine karşı hoş ve dürüst olmayan, ciddiyetsiz veya işbirliğinden uzak tavır, davranış ve tutumlarda bulunabilirler. Bu durum, ilişkilerin kötüye kullanılmasına yol açacağı gibi, bazı çalışanların eldeki kaynakları çatışma nedeniyle kötüye kullanmalarına da neden olabilir.¹⁸⁴

v-Korku/Endişe: Genellikle çatışmanın var olduğu ortamlarda gerilim, şiddete yönelme ile birlikte korku, endişe kendini gösterir. Özellikle çatışma taraflarının birbirlerine karşı şiddet kullanma veya farklı bir kalkışmada bulunma olasılıkları, çatışmaya taraf olmayan çalışanlar arasında tedirginliğe ve daha da öte korkuya neden olabilir. Bu durumda, üçüncü taraflar işe gelmek istemeyebilir veya planlanan faaliyetleri yaparken zorlanabilir. Sıklıkla performans düşüklükleri veya işe odaklanama gibi sorunlar yaşanabilir

vi-Stres: Bir içsel gerilim durumunu ifade eder. Özellikle gruplar veya kişiler arası anlaşmazlık veya aykırılıklarda kişisel özelliklere de bağlı kalmak şartıyla stresin/gerilimin oldukça yükseldiği söylenebilir. Çatışma öncesi, süreçleri ve sonrasında oransal olarak azalan gerilim durumunun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Stresin denetimi, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Aşırı stres altında kalan iş ortamında faaliyet yürütmenin imkanı olmadığı gibi; böyle bir ortamda çalışanlardan üretkenlik beklemek de safdillik olur.

vii-Sosyal İlişkilerde Bozulma: Şiddetli çatışmalar, organizasyon üyeleri arasında kuşkuya ve güvensizliğe yol açabilir. Böyle bir durumda eğer bir taraf kazanıyor ve diğer taraf kaybediyorsa, ilişkiler her iki taraf için de uzunca bir süre için bozulabilir. Bunun gibi,

¹⁸⁴ LINKEMER B., Der professionelle Umgang mit schwierigen Menschen, MVG Verlag, Landsberg, 1999, s.,8

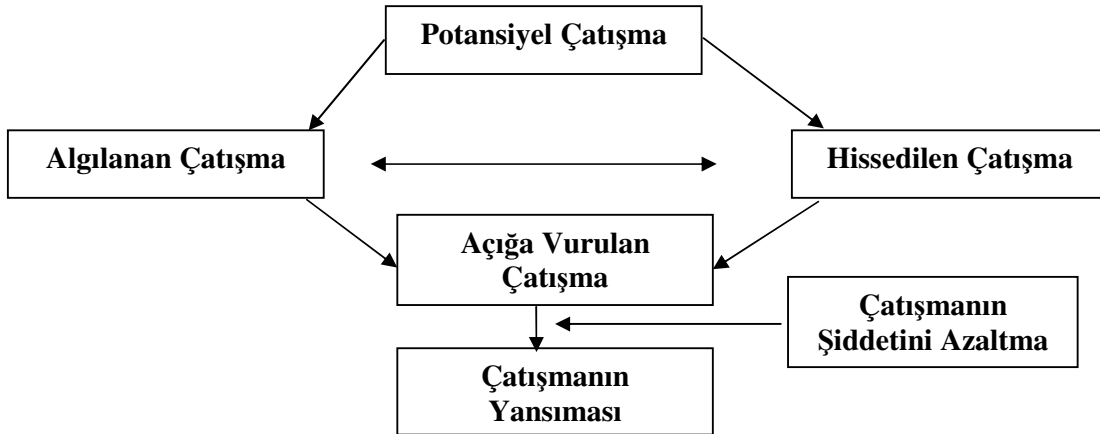
kazanan taraf da diğerlerine karşı şüpheli ve güvensiz olarak yaklaşabilir. Bu durum sadece kazanan tarafın değil, aynı şekilde çatışmanın çözümü ile uğraşan yöneticiye de kuşku ile bakılmasına ve dürüst olarak algılanmamasına neden olabilir.

viii-Görev Performanslarının Düşmesi: Çatışma anlarında, kaynaklar ve bütünsel enerji; organizasyonel hedeflere ulaşmaktan çok, çatışmanın çözümüne yönlendirilir. Katı çatışmalarda, bu durum daha çok ortaya çıkar ve grupların ve/veya bireylerin zamanlarının çoğunu bu işe aktardıkları görülebilir.

ix-Sınırlı Etkileşim, İletişim ve Enformasyon: Güvensizlik ve kuşku nedeniyle çatışma tarafları arasında, alışlagelmişin dışında olarak daha az etkileşim, iletişimin olduğu ve kısıtlı miktarlarda enformasyonun paylaşıldığı görülür. Sonuç olarak oldukça yavaşlayan veya tamamıyla duran bir enformasyon akışından bahsetmek mümkündür. Eğer çatışma taraflarının faaliyetleri özellikle birbirlerine bağımlı ise, bu durum organizasyon için karşılanması güç sorunlara neden olabilir. Bazen bu durum çatışma taraflarından birince kasıtlı olarak da gerçekleştirilebilir.

2.1.3.2. Ortaya Çıkış Biçimlerine Göre Çatışmalar

Çatışmalara ilişkin başka bir sınıflandırma biçimi de çatışmaların ortaya çıkışlarına göre dir. Buna göre çatışmalar; potansiyel çatışmalar, algılanan çatışmalar, hissedilen çatışmalar ve açığa vurulmuş çatışmalar olarak tasnif edilebilir. Aşağıda bu dört tip çatışma biçimi geniş olarak ele alınmıştır. Ortaya çıkış biçimlerine göre çatışmalara ilişkin süreç aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.¹⁸⁵



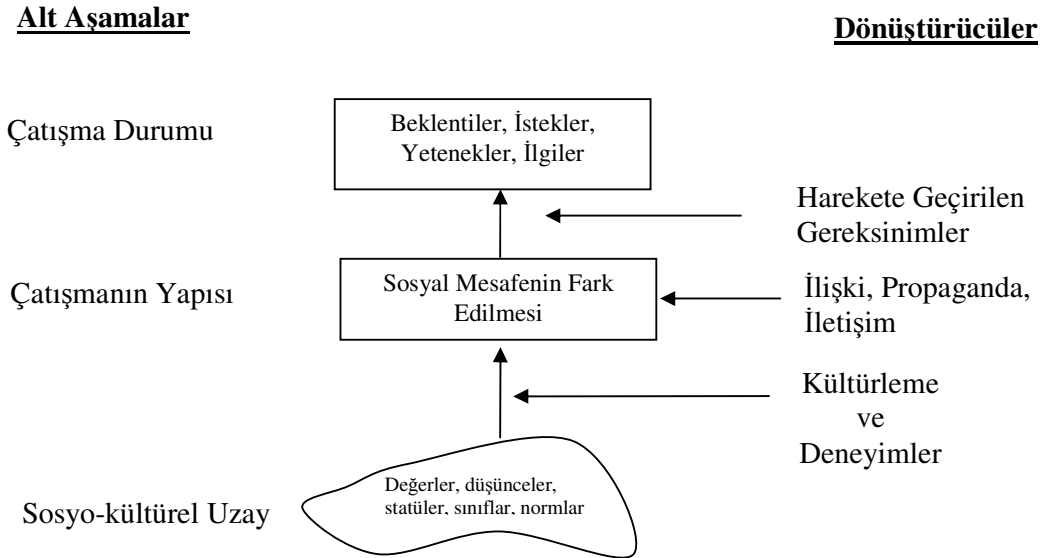
Şekil 2.5. : Ortaya Çıkış Biçimlerine Göre Çatışmalar

¹⁸⁵ "Conflict in Organizations" <http://waltoncollege.uark.edu/lab/DEvers/ch11.ppt> (26.05.2004)

2.1.3.2.1.Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma kavramı, çatışmayı doğurabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içindeki örneğin, amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kısıtlı olması gibi sorunlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır.¹⁸⁶

Gerek organizasyonlarda ve gerekse toplumlarda bireyler, farklı sosyo-kültürel altyapılar, birbirleri ile uyuşmayan veya çelişkili inançlar, düşünceler, anlayışlar, tutumlar, statüler, sınıflar ve normlara dayalı olarak yer alırlar. Bunlar tek başlarına umulandan daha az çatışmaya neden olurlar. Buna rağmen, çok farklı karakterlerin, inançların, duyguların, değer ve gereksinimlerin çok parçalı bir çatışma ortamı oluşturabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanların toplu olarak bulunduğu ve iletişim halinde olduğu her yerde potansiyel olarak çatışmaların varlığından söz etmek mümkündür. Aşağıda potansiyel çatışmaya ilişkin olarak tasarlanan bir şekil sunulmuştur:¹⁸⁷



Şekil 2.6. : Potansiyel Çatışma Süreci

2.1.3.2.2.Algılanan Çatışma

Organizasyonlar temel olarak bireylerden meydana gelen yapılar oldukları için, organizasyonel çatışmalarda bireysel algılamaların rolü büyüktür. Algılanan çatışmalar genel

¹⁸⁶ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8. Yay., Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 535

¹⁸⁷ RUMMEL R.J., Understanding Conflict and War, <http://www.hawaii.edu/powerkills/TCH.CHAP29.HTM>, (16.08.2004)

olarak, bir tarafın başka bir kişi veya grupta çatışma halinde olduğunu fark etmesi olarak tanımlanabilir. Algılanan çatışmalar, potansiyel çatışma şartlarından bağımsız olarak da ortaya çıkabilirler.¹⁸⁸

Daha önce de belirtildiği üzere çatışmalar, daha çoğunlukla karar alma veya kısıtlı kaynakların paylaşımından kaynaklanan çarpışmalar hakkındaki farklı inançlar ve bakış açılarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bir organizasyonda iki farklı tarafın tamamıyla aynı hedeflere ulaşmak için çabaladığı düşünülse bile, her iki tarafında bu hedeflere ulaşmada birbirinden çok farklı bakış açılarına sahip olabilecekleri gözden kaçırılmamalıdır. İnançlardaki bu farklılıklar eğer herhangi bir uzlaşma noktası bulunamazsa önemli bir çatışma nedeni olarak kabul edilebilir. Buradan hareketle bu uyuşmaz inançların, farklı algılamaların nedeni olarak önemli bir fonksiyon işlediğini de söylemek mümkündür.¹⁸⁹

Algılanan çatışmalarda, çatışmayı gerekli kılacak nedenlerden daha çok öznel kabullenmeler ve tanımlamaların öne çıktığı görülmektedir. Özellikle yoğun stres ve gerilim altında faaliyet yürüten çalışanların, yazılı veya sözlü olarak herhangi bir çatışma kastı ile karşılaşmalarına karşın, sahip oldukları sosyo-kültürel nitelikler, deneyimler veya enformasyonlar nedeniyle algı yanılığısına düştükleri söylenebilir.

2.1.3.2.3.Hissedilen Çatışma

Bu tip çatışmalar, çatışma durumunun duygusal parçası niteliğindedir. Bir bakıma çatışmaların kişiselleştirilmesi olarak da ifade edilebilecek olan hissedilen çatışmalar, genel olarak sözlü veya fiziksel uyuşmazlık nedeniyle ortaya çıkabilir.¹⁹⁰

Hissedilen çatışmalarda temel konu, çatışma halindeki tarafların duyumsadıkları ve buna bağlı olarak sergiledikleri psikolojik dışa vurumlardır. Kişilerin çatışma süreci boyunca hissettikleri kızgınlıklar, kırgınlıklar, nefret, endişe, öfke gibi psikolojik durumları bu tip çatışmalara verilebilecek örneklerdendir.

Bu tip çatışmalar, bireylerin veya bütünsel olarak grupların tüm kişiliklerinin ilişkiye karıştığı durumlarla ifade edilebilir. Yatılı okullar, aile gibi yakın ilişkilerin bütün durumu karakterize ettiği hallerde düşmanca duygular çok olağan olarak görülmelidir. Birikmiş düşmanlığı dağıtmak için, bütün kutumlar bazı emniyet sübaplarına gereksinim duyacaklardır. Bunlar, spor faaliyetleri olacağı gibi; yalnızlık ve çekilmeyi haklı gösteren normlar da olabilecektir. Bazı dinsel organizasyonlarda görülen inziva anlayışı buna örnek olarak verilebilir. Böylece hissedilen çatışma, potansiyel çatışmanın güç kaynağından bağımsız olarak ortaya çıkabilir.

¹⁸⁸ "Conflict in Organizations" <http://waltoncollege.uark.edu/lab/DEvers/ch11.ppt> (26.05.2004)

¹⁸⁹ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s., 106

¹⁹⁰ "Conflict in Organizations" <http://waltoncollege.uark.edu/lab/DEvers/ch11.ppt> (26.05.2004)

Fakat gizli uyuşmazlıklar, kontrol altına alınamayan gerginlikler için uygun hedefler oluşturabilirler.¹⁹¹

2.1.3.2.4.Açığa Vurulan Çatışma

Açığa vurulan çatışmalar, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışları işaret etmektedir. Açığa vurulan çatışmalara örnek olarak; karşılıklı tartışma, birbirine karşı ağır sözlü sataşma ve saldırılar, belirli enformasyon ve belgeleri diğer tarafla paylaşmama veya fiziksel güç uygulama verilebilir.¹⁹²

Açığa vurulan çatışmalar daha çok sosyal güce ilişkindir. Bunlar daha çok özel bir davranış, somut bir faaliyet veya biçimlendirilmiş bir durum olarak görülebilir. Daha çoğunlukla baskı, talepler, tehditler, tartışmalar, ayaklanmalar, saldırılar gibi bir takım şiddet temelli dışa vurumları içerir. Her ne kadar çatışmanın açığa vurulma biçimleri birbirinden farklı olarak görülebilirse de aslında hepsi ciddi bir tehlikeyi (çatışmayı) işaret eder. Bu tip çatışmalar, bütün sosyal güçleri içerebilir ve özel fedakarlık, paylaşım ve entelektüel çaba gerektiren faaliyetleri kapsar. Çatışmaların bir çoğunun örtük olduğu dikkate alındığında, bunların farkına varabilmek için öncül bir takım uyarıların net olarak algılanması gereklidir. böyle bir algılama durumu aslında, gücün ayarlanmasından başka bir şeyi ifade etmeyecektir. Eğer hiçbir şey algılanamıyorsa; o halde çatışmanın dışa vurulmadığı bir anda yani, çatışmanın yapı veya durumları içerisinde saklı tutulduğu düzeyde bulunmaktadır.¹⁹³

2.1.3.3.Tarafları Bakımından Çatışmalar

Çatışmalar -şimdiye değin- her ne kadar bireysel bir rahatsızlığın dışa vurumu gibi algılanmışlarsa da bugün yapılan bir çok araştırma ve çalışma; çatışmaların farklı güdüleyicilerin bir sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Kısacası çatışmalar, yalnızca bireye dayalı bir durum olmaktan çıkmış daha bütünsel ve karmaşık bir kimlik kazanmıştır. Bu yüzden çatışmaları tekli bir bakış açısıyla açıklamaya çalışmak hem yanlış hem de yetersiz bir çaba olacaktır. Çatışmaların sınıflandırılmasında farklı bir yöntem olarak kullanılan ve çatışmanın kapsadığı tarafları temel alan, bu bölümde genel olarak beş çatışma türünden bahsedilecektir.

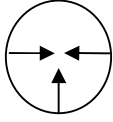
Tarafları bakımından çatışmalar, bazı kaynaklarda üçlü bir ayrım tabii tutulmuşlarsa da aslında daha kapsamlı ve tamamlayıcı olması açısından, beşli sınıflandırmaların yerinde ve

¹⁹¹ ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s., 25

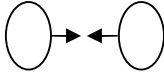
¹⁹² KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s.,535

¹⁹³ RUMMEL R.J., Understanding Conflict and War, <http://www.hawaii.edu/powerkills/TCH.CHAP26.HTM>, (16.08.2004)

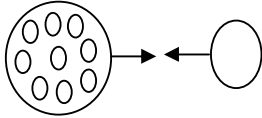
daha başarılı olduğu düşünülmektedir. . Buna göre oluşturulabilecek bütünsel bir tasarım aşağıda sunulmuştur:¹⁹⁴



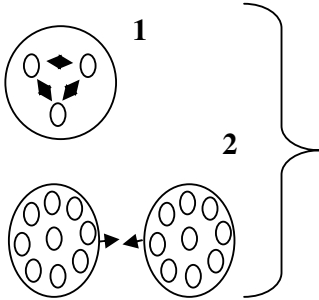
KİŞİLERİN KENDİ İÇLERİNDEKİ ÇATIŞMALAR



KİŞİLERARASI ÇATIŞMALAR

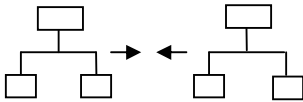


KİŞİLER VE GRUPLARARASI ÇATIŞMALAR



GRUPSAL ÇATIŞMALAR

- 1.Grupların Kendi İçlerindeki Çatışmalar
- 2.Gruplarası Çatışmalar



ORGANİZASYONLARARASI ÇATIŞMALAR

Şekil 2.7. : Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Genel olarak bu şekilde tasnif edilebilecek çatışma tarafları, özel olarak kendilerini var eden nedenlere göre de alt dallara ayrılabilir. Aşağıda taraflarına göre genel çatışma türleri açıklanmıştır.

2.1.3.3.1.Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışmalar ve Yönetimi

Bu tip çatışmalar genellikle dört durumda ortaya çıkmaktadır:¹⁹⁵

- Kişilerin yüzleşmek durumunda kaldıkları; aykırı arzular, gereksinimler veya değerlere bağlı olarak ortaya çıkan çatışmalar, hem arzu edilen ve hem de arzu edilmeyen sonuçlar doğuran çatışmalardır. Bu tip çatışmalar kendi içlerinde üç alt biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bunların birincisi, Yaklaşım-Yaklaşım Çatışması olarak ifade edilebilir. Yaklaşım-Yaklaşım

¹⁹⁴ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 536

¹⁹⁵ MYERS E.G., MYERS T.M., The Dynamics of Human Communication, 5. Ed., McGraw Hill Inc., New York, 1988, s.,208

Çatışmaları, bireyin aynı anda ve aynı şiddete sahip iki gereksinim veya istekten birini tercih etmek durumunda kalması halinde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin; ders çalışmak veya dışarı çıkmak arasında yapılan bir tercih bu türden bir çatışmanın kaynağı olarak görülebilir. Birey, her ne kadar en başta verdiği kararda ısrar ederse de verilen kararın olumsuz sonuçlar doğurması durumunda ikinci seçeneğin cazip bulunması kaçınılmaz olacaktır.

Arzu çatışmalarının ikincisi olarak, Yaklaşım-Kaçınma Çatışması olarak isimlendirilen ve aynı anda bir olumlu bir de olumsuz seçenekle karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan çatışmalar sayılabilir. Bu tip çatışmalara, sıkıcı fakat iyi gelir getiren bir işi tercih etmek durumunda kalan bireyin yaşayacağı durum örnek olarak gösterilebilir.

Arzu uyumsuzluklarından kaynaklanan çatışmaların sonuncusu olarak Kaçınma-Kaçınma Çatışmaları sayılabilir. Kaçınma-Kaçınma Çatışması; her iki seçeneğin de birey tarafından kabul edilemez görüldüğü durumlarda açığa çıkan çatışmalardır. Örneğin; kopya çekmek veya bir sınavdan kalmak arasında yağılacak bir tercih Kaçınma-Kaçınma Çatışması yaratacaktır.

- Bir gereksinim veya isteğin karşılanmasında ortaya çıkan farklı yollar nedeniyle kararsız kalınması, kişilerin kendi içlerinde çatışma davranışları sergilemelerine neden olabilmektedir. Bir hedefe ulaşmak için, iki farklı yoldan birini tercih etmek durumunda kalan bireyin, bu tipten bir çatışması yaşaması muhtemeldir. Böyle bir durumda bireylerin, olası seçeneklerden en iyisini seçebilmek adına yapmaları gereken şey; hedefleri veya gereksinimleri hakkında net düşüncelere sahip olmalarıdır.

- Bir gereksinim karşılanması sırasında başka bloklarca engellenme durumunda ortaya çıkan çatışmalar daha çoğunlukla, farklı ve bağımsız şartlara veya kişilere bağlıdır. Bu tür çatışmalar, bireyin hedefine ulaşmak üzere çabaladığı herhangi bir anda, bir şeyin veya başka bir kişinin onu engellemesinden doğar.

Engelleme yapan birey veya şey normal olarak bireydeki savunma mekanizmasını tetikler. Genel olarak herhangi bir engelle karşılaştıran kişinin, o engeli ortadan kaldırmak için psikolojik veya sembolik olarak saldırıda bulunduğu düşünülür. Şimdilerde ise saldırgan davranışın, olası bir tepki olarak sergilenebileceği görüşü hakimdir. Çünkü engellenme, insan organizması tarafından kullanılan savunma mekanizmalarından birinin sergilenmesine yol açar. Bununla birlikte bu tip bazı mekanizmalar genel olarak dört grupta incelenebilir. Bunlar sırasıyla; saldırı, geri çekilme, saplantı ve uzlaşma olarak sayılabilir. Engelleme modeli sadece genel olarak davranışların incelenmesi amacıyla kullanılmaz. Aynı zamanda, iş davranışları için de özel bir bakış açısı yaratabilir. Bunun yanı sıra, bazı durumlarda gerçekten

de engellenmenin bireysel performansa ve organizasyonel amaçlara olumlu katkılar yapabilmektedir.¹⁹⁶

- Uyuşmayan rollerin neden olduğu çatışmalar, kişilerin kendi içlerinde yaşadığı çatışmalara son örnek olarak verilebilir. Rol çatışması; aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalan kişinin, rol gereklerinden birine diğerlerine oranla daha fazla uyması şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımda, bireyin birden fazla rolü aynı anda üstlenmesi ve bu rollerin gerektirdiği davranışlardan birisini ön plana çıkarması rol çatışması olarak görülmektedir. Fakat rol çatışmasının sadece bu gibi durumlar için sınırlandırmak doğru olmaz. Rol çatışmaları, birey rol uyumsuzluğu, kişinin rolü veya davranış düzlemini benimsememesi gibi durumlarda da ortaya çıkabilir. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmesi ve bu duruma uyumsuzluğun bir sonucu olarak görülebilecek rol çatışmalarının yanı sıra, bireyin özellik ve yetenekleri ile rol gereklerinin birbirlerin aykırı olması veya kişinin davranış düzlemi değiştiği halde rol davranışını aynı anda değiştirmemesinden de kaynaklanabilir.¹⁹⁷

Rol çatışmasını ve rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için en ideal düzenlemenin rol ve statüyü tek eylemde tanımlamak olduğu söylenebilir. Ancak bu tür bir eşleşme ne kadar çok olursa, bir üst düzeyde o kadar çok eşgüdüm ihtiyacı ve sorunu ortaya çıkacaktır. Ayrıca bu tür bir düzenleme rutin ve monoton iş yarattığı için, iş tatminini olumsuz olarak etkileyebilecektir. Büyük ve karmaşık örgütlerde bu durum, orta düzey yöneticilerin çok sayıda eşgüdüm rolünü üstlenmesine neden olacak ve bu durum arzu edilmeyen sonuçlar doğurabilecektir.¹⁹⁸

Kişisel çatışmalarda çatışma bireyin kendi içinde meydana gelir. Bu tür bir çatışmanın kaynağı genellikle diğerlerinininkilerle uyuşmayan, duygular, düşünceler, değerler, eğilimler veya güdülerdir. Kişisel çatışmaların oluşumunu sağlayan temel nedenler, bilişsel psikoloji, klinik psikoloji, kişilik teorisyenleri ve psikiyatristlerin uğraş alanındadır.¹⁹⁹

Kişisel ve organizasyonel çatışmalara cevap verebilme yeteneklerinin geliştirilmesi büyük oranda, çatışma yönetimine ilişkin bireysel deneyimlerin etkili çalıştırılmasına bağlıdır. Bundan daha önemli olarak birey, çatışma durumunun psikolojisini ve psikolojik gerekliliklerini yönetebilme becerisine sahip olmalıdır. Çünkü çatışmanın en fazla görülen

¹⁹⁶ LUTHANS F., *Organizational Behavior*, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s. 274

¹⁹⁷ ERDOĞAN İ., *İşletmelerde Davranış*, Beta Yay., 4. Bası, İstanbul, 1994, s., 90

¹⁹⁸ ERKENEKLİ M., "Rol Kavramı ve Örgütsel Rol Modeli", www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/doc/2001-1/bilder-4.doc (12.06.2004)

¹⁹⁹ LEWICKI J.R., v.d., *Negotiation*, 2. Ed., The McGraw Hill Comp., Boston, 1994, s., 5

genel sonuçlarından biri strestir ve kişisel çatışmaları yönetmenin en temel koşulu stresi kontrol altına alabilmektir. Stres çoğunlukla istenen veya beklenmedik değişimlerden, içinden çıkılmayan stres faktörlerinden, kişisel eğilimlerden veya içinde bulunulan fiziksel ortamdan kaynaklanabilir. Stresin belirtileri onun nasıl yönetileceği hakkında da fikir vericidir. Normalin üzerinde veya altında bir stres eğrisine sahip olan bireylerde bu durum bir takım belirtiler kanalıyla kendini gösterir. Bu belirtiler fiziksel, duygusal, kişisel veya zihinsel boyutta veyahut bu boyutların bir kaçında birden ortaya çıkabilir. Eğer ilk belirtiler ortaya çıkar çıkmaz veya daha önce stres kontrol altına alınmaya çalışılmazsa, bu durumda stres, kişiyi tükenişe kadar götürebilir.²⁰⁰

Stresi yönetmenin çok farklı yöntemleri vardır. Bunlardan bir kaç; fiziksel alıştırmalar, zaman yönetimi becerilerini geliştirmek, güçlü bir sosyal destek sistemi oluşturmak ve organizasyonel destek sistemlerinden yararlanmak olarak sıralanabilir.²⁰¹

Kişisel çatışma yaşayan bireyler genellikle, bireysel becerileri ile çatışmayı doğuran içsel nedenleri aşmaya çalışırlar veya çatışmadan kaçınarak uyum sağlamayı veya uzlaşmayı tercih ederler. Yine de ortaya konan bu ve benzeri bireysel savunma mekanizmalarının, her durumda birey için zararlı olabileceğini söylemek yersiz olacaktır. Çünkü bunlar, psikolojik düzenlenme sürecinde önemli rol oynarlar ve eğer birey tarafından kontrol altında tutulmaz veya bireyi etki altına alırlarsa; yalnızca böyle bir durumda sağlıklı koşullar doğururlar.²⁰²

Kişisel çatışmalar anlaşıldığı üzere daha çok bireyin kendi iç yapısı veya psikolojik alt yapısı ile ilgilidir. Özellikle bugünün iş yaşamında, aşırı iş yükü veya baskı altında çalışan bireylerin içsel çatışmalar yaşamaları olasıdır. Bu tür aşırı gerilimlerden kurtulmanın en önemli stratejisi; bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi ve içsel dengenin sağlanması olacaktır. Buna göre, bu tür çatışmaların yönetiminde, daha çoğunlukla bireysel stratejilerin etkin olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu anlamda yönetimin, gerilim içindeki bireyi desteklemesi de gereklidir.

2.1.3.3.2. Kişilerarası Çatışmalar ve Yönetimi

Kişilerarası çatışmalar, iki veya daha fazla kişinin bir ve birkaç konu üzerinde net olarak uzlaşamamasını ifade eder. Kişilerarası çatışmalar daha çoğunlukla, kaynakların kısıtlı olması, algıdaki farklılıklar, katılık ve aşırı disiplin gibi bir takım baskıcı uygulamalar ve anlayışlardan doğar. Aslına bakılırsa bu tür çatışmalarda temel sorun; iletişim eksikliği veya kişilerin birbirleri hakkında net olarak fikir sahibi olmamalarıdır.

²⁰⁰ BRAHAM J. B., (Çev:V.DİKER), Ateş Altında Sakin Kalabilmek, Hayat Yay.: 28, İstanbul, 2002, s., 62

²⁰¹ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s.,241

²⁰² LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s. 273

Çatışmanın içerisinde muhalefet/karşı durma davranışının olması, onun aynı zamanda bir bireysel hedefin engellenmesi ile ilgili olduğunu gösterir. Böyle bir durumda stres, saldırganlık, gerginlik gibi negatif duygular, samimi algılamalardan daha önce gelişir. Bunun sonrasında ise, daha çoğunlukla güvensizlik, yanlış anlamalar, karşı tarafın davranışını zarar verici olarak algılama, karşı tarafın perspektifinden olaylara bakmada yetersizlik/isteksizlik ve nihayet karşı tarafın niyetini sorgulama gibi olumsuz tepkiler ortaya çıkar. Böylece çatışma boyunca ve sonrasında karşı taraf kesinlikle negatif bir algılama ile tanımlanır. Kişilerarası çatışmalara neden olan iletişim, örgütsel ve kişisel yapı, davranış kalıpları gibi temel problemler, çatışan tarafların üçüncü bir taraf kontrolünde birbirleri ile önyargısız iletişim kurabilmeleri ile ortadan kalkabilecektir.²⁰³

Diğer yandan kişilerarası çatışmaların organizasyonlarda en sık görülen çatışma türü olduğunu da söylemek mümkündür. Öte yandan, kişilerarası çatışmaların çalışanların performanslarında ve verimliliklerinde olumsuz etkiler yaratacağı gözden kaçırılmaması gerek bir diğer noktadır.

Kişilerarası çatışmaların çoğunlukla kişisel ilişkilerin başarısızlığından kaynaklandığı ve kişilerin psikolojik alt yapıları ile sahip oldukları kültürel düzey, aile ilişkileri gibi etkenlerin aynı sorunlar üzerinde bile, kişilerin farklı algılama ve yargılar geliştirmelerine neden olduğunu da söylemek gereklidir. Kişilerarası çatışmalarda üç tür çatışma biçiminin görüldüğünü ifade etmek mümkündür. Bunlar;

i- Rol Çatışması

ii- Sorun Çatışması

iii- Karşılıklı Etkileşim Çatışması

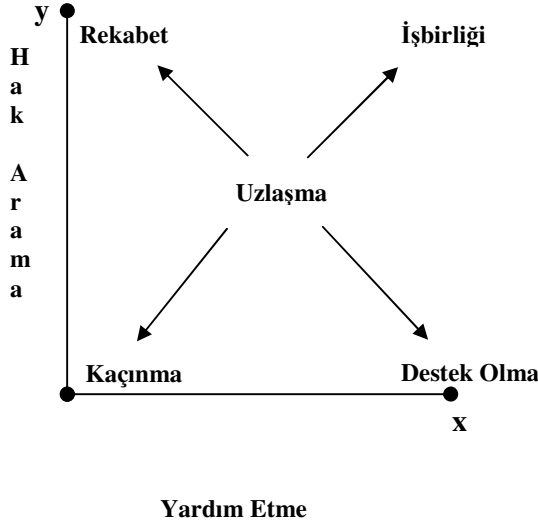
olarak sıralanabilir. Rol çatışması ilgili durum, en çok yetki çatışması şeklinde kendini gösterir. Birden fazla üstün aynı asta emir vermesi durumunda ortaya çıkabilir. Sorun çatışması ise; sorunların çözümünde iş gruplarında farklı yaklaşımlarda bulunulması sonucu ortaya çıkabilir. Son olarak karşılıklı etkileşim çatışmaları; birlikte faaliyet yürüten bireylerin karşılıklı aktif veya pasif etkileşimleri nedeniyle doğabilir.²⁰⁴

Bireyler arasındaki çatışmaların yönetimine özgü stratejiler, bireyler arasındaki anlaşmazlıklar, tartışmaları anlamaya ilişkindir. Bu tür çatışmaların çözümünde aşağıdaki

²⁰³ MASON D., "Conflict and its management - Special Issue: Yearly Review of Management", www.findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n3_v21/ai_17154319/pg_16 (26.03.2004)

²⁰⁴ ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s.,39

şekilde ifade edilen beş temel strateji belirleyicidir.²⁰⁵ Bu beş temel strateji; rekabet, kaçınma, destek olma, işbirliği ve uzlaşma'dır. Ek olarak bu beş temel stratejinin, bireylerin kendi isteklerine veya diğer tarafın isteklerine odaklanmalarına bağlı olarak ortaya çıkabileceğini veya kullanılabileceğini söylemek yerinde olacaktır.



Şekil 2.8. : Çatışma Davranışında İki Boyutlu Model

Şekilde x düzlemi, diğer tarafın yararına olacak şekilde faaliyet yürütmeyi; y düzlemi ise, bireysel yarar için faaliyet yürütmeyi ifade etmektedir. Buna göre, çatışma davranışı; tarafların çatışmayı çözmeye dönük kararlarına işaret eder. Bu durumda birey, kendi yararı için mücadele etme ve diğer tarafı kısıtlama kararlılığında ise –sıfır kazançlı oyun-, rekabet stratejilerini kullanma kararlılığında olduğunu söylemek mümkündür. Bunun tersine olarak birey, çatışmayı diğer tarafı tatmin etme yönünde çözmeye dönük –pozitif kazançlı oyun- çaba harcıyorsa, o halde işbirliği stratejilerini kullanmayı düşünüyor demektir.

Diğer taraftan, eğer birey kendi durumuna veya diğer tarafın durumuna yahut isteklerine ilişkin çok az endişe duyuyor ise, bu durumda kaçınma stratejilerine baş vuracaktır. Ancak birey, çatışmanın kaynağını önemsiz bulur veya kendi karşı duruşuyla kesinlikle özdeşleşirse, hiçbir şekilde çatışma ile yüzleşmek istemez. Kaçınma; başkalarının problemi daha iyi yönetebileceği, insanları sakinleştirmek veya yeni bir bakış kazandırmak için zamana gereksinim duyulduğu ve problemle yüzleşme durumunda meydana gelebilecek olan potansiyel bozulmanın, problemi çözme sonucunda elde edilecek olan yarardan daha çok

²⁰⁵ JONGSUUN J., Intra-Organizational Mechanism and Conflict Behavior, s., 3, <http://ilt.ilstu.edu/critique/Fall%202003%20docs/JinFinal.pdf> (25.07.2004)

olacağı durumlarda en başarılı strateji olarak kabul edilebilir. Bazı durumlarda birey, diğerlerinin pozisyonunu kendisinininkinden öncelikli olarak görebileceği gibi kaybedilen bir pozisyonun etkilerini azaltmak isteyebilir. Bu durumda bireyin seçmesi gereken strateji ‘Destek Olma’ dır. Böylece birey, bir sonraki faaliyeti için sosyal kredi de kazanmış olacaktır. Son olarak her iki tarafın hedefleri ve saldırgan davranışların potansiyel sonuçları da bireyler açısından oldukça önemli ise, bu durumda uzlaşma stratejilerinin takip edilmesi yerinde olacaktır.²⁰⁶ Uzlaşma arayan çatışma tarafları aslında, kendi istek veya beklentilerinden tümüyle vazgeçmiş değildir. Ancak çatışmanın yaratacağı olası sonuçlar, her iki taraf açısından da arzu edilmiyor ise, bireyler birbirlerinin kazanmalarına gönüllülük gösterebilirler. Diğer yandan, kişiler arasındaki çatışmalarda bireyler, birbirlerini daha iyi anlama yönünde çaba harcamalı ve bu karşılıklı çabalara saygı duymalıdır. Kişiler arasındaki çatışmaların yönetiminde etkili bir diğer unsur olarak da üçüncü bir tarafın aracılığından söz etmek mümkündür.²⁰⁷

Kişiler arasındaki çatışmaların yönetilmesi stratejilerine bakıldığında, tümüyle çatışma sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçlara odaklı oldukları söylenebilir. Bu durum aslında bütün çatışma yönetimi stratejileri için geçerlidir. Genel bir ifade olarak belirtmek gerekirse; çatışma çözüm stratejileri bütünsel olarak çatışma sonucunda ortaya çıkması olası sonuçlardan korunmak veya kaçınmak üzere tasarlanmalıdır.

2.1.3.3. Kişiler ve Gruplararası Çatışmalar ve Yönetimi

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmalar daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile zıtlacaklardır. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi iseler, bu durumda grupların kendi içerilerindeki çatışmalardan da söz etmek mümkün olacaktır.²⁰⁸

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların bir çoğu, karışık güdüleyiciler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Karışık güdüleyiciler nedeniyle oluşan çatışmalar, tarafların çoklu ilgiler nedeniyle kutuplaşmaları sonucunda doğar. Bu kutuplaşmaların bir çoğu, rekabetçi davranışlar doğarsa da diğerleri işbirliğine yönelen davranışlarla sonuçlanacaktır.²⁰⁹

Bunlara ek olarak, kişiler ve gruplararası çatışmalarda görülebilecek iki farklı çatışma biçiminin var olduğu söylenmelidir. Bunlar;

i- Kişinin grubun kurallarını ihlal etmesi ile ortaya çıkan ve grubun, kişilerin hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek düzeyde etkiye sahip oldukları çatışmalar ve

²⁰⁶ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s., 244

²⁰⁷ KASPER H., Konfliktmanagement, AOL Verlag, Lichtenau, 2001, s., 49

²⁰⁸ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 537

²⁰⁹ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s., 233

ii- Astların bağlı buldukları üstün emirlerini yerine getirmeyip onun hedeflerine ulaşmasını engelledikleri durumlarda ortaya çıkan çatışmalar olarak sıralanabilir.²¹⁰

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların bir çoğu kişisel problemler (algı farklılıkları, davranış bozuklukları, beklenti uyumsuzlukları v.b.) nedeniyle meydana geldiği söylenmelidir. Kişilerin gruba uyum sağlayamaması, grubun kişinin değerleri veya fikirlerine karşı kapalı olması gibi nedenler de yine grup ve kişi arasındaki çatışmalara örnek olacak nedenler olarak gösterilebilir.

Kişiler ile gruplar arasındaki çatışmaların çözümünde izlenecek genel stratejiler, kişiler arası çatışma stratejilerine benzerdir. Ancak aralarındaki temel farklılık, bir tarafın grup olması nedeniyle grupsal yapı ve anlayışların çatışmaların çözümünde göz önünde bulundurulması gerektiğidir. Yani kişiler arası çatışmaların çözümünde yapılan kişisel amaç, beklenti ve gereksinimlerin analizinin yanında, grup yapısının ve değerlerinin de dikkate alınmasıdır. Bu tür çatışmaların çözüm stratejilerinin, kişisel çatışmaların çözümüne ilişkin stratejiler ile grupsal çatışmaların çözümüne ilişkin stratejilerden oluşan melez tasarımlar oldukları söylenebilir.

Kişiler arası çatışmaların temel çözüm stratejisi aslında, çatışmayı bütünüyle ortadan kaldırmak değil, onu taraflar açısından kabul edilebilir bir düzeyde tutmaktır. Çatışma gereğinden fazla yüksek veya düşük ise, fonksiyonel olmaktan çıkar ve istenmeyen sonuçlar doğurur. Bu durumda çatışmanın sonuçları fonksiyonelliği yok edecek düzeyde yüksek ise, çatışmayı azaltıcı stratejileri; yok eğer sonuçlar düşük ise, çatışmayı arttıran stratejileri izlemek gereklidir.²¹¹

Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmaların etkili olarak yönetilmesinde aşağıda özetlenen beş temel öneri önemli ölçüde yardımcı olabilir:²¹²

- i-Çalışanların sergilemeleri gereken tutum ve davranışlara ilişkin en iyi modelleri geliştirmek,
- ii-Çatışmanın yapısal veya kişiler arasındaki nedenlerinin net olarak tanımlamak,
- iii-Kişiliklerden daha çok göreve odaklanmak,
- iv-Çatışmayı belirli bir zamana bağlamak,
- v-Çatışmalardan öğrenmek.

Çatışmalar ortaya çıktığında taraflar genellikle, ya saldırgan bir davranış kalıbı geliştirir ya da kaçınmayı tercih eder. Bu tür davranış kalıplarının, özellikle kişiler ve gruplar arası

²¹⁰ GRAY ve STARK (1984)' a atfen, ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s.,39

²¹¹ CEYLAN A. vd., "Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi", www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayı_2/m00024.pdf, (22.06.2004)

²¹² LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s. 280

çatışmaların yönetilmesinde, etkin yöntemler olarak dikkate alınması oldukça yararlı olacaktır. Ancak buna ek olarak aşağıdaki süreçlerin de izlenmesi optimal bir çatışma yönetimi için gereklidir:²¹³

- i-Tarafların sakinleşmesi için zaman tanımak,
- ii-Durumu tarafsızca analiz etmek,
- iii-Problemi taraflara net olarak açıklamak,
- iv-Durumu kişisellikten uzaklaştırmak.

Her ne kadar grup ve bireyler arası çatışmalara ilişkin bir takım yardımcı yönetim ilkelerinden söz edilse de temel stratejilerin, grupsal işleyişe ilişkin olması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. çünkü çatışmanın yönünü ve sonuçlarını belirleyen grupsal normlara bağlı olarak grup üyelerinin tutum ve davranışları olacaktır. Herhangi bir gerilim durumunda grup üyeleri, daha fazla bağlılık, yapılanma ve otoriter yönergelere katlanmaya yönelik bir eğilime girerler. Ortam, biçimsel olmaktan daha çok işe yönelikliğe doğru değişir. Bunlara ek olarak grup ile çatışmacı birey arasındaki iletişim ve etkileşimin kesintiye uğraması da olasıdır.²¹⁴

2.1.3.3.4.Grupsal Çatışmalar ve Yönetimi

Örgütsel açıdan bakıldığında, hemen her an bireylerin ya biçimsel yahut biçimsel olmayan bir şekilde bir gruba birlikte hareket ettiği görülecektir. Sosyal bir varlık olan insanın, belirli bir gruba bağlanması doğal karşılanmalıdır. Grupsal çatışmalar başlığı altında incelenecek olan aslında bireylerin gruba bağlı olarak sergilediği uzlaşmaz, aykırı davranışlardan başka bir şey değildir.

Buna göre, hangi oluşumların grup olarak ifade edildiği ve grupsal etkileşimlerin sonuçlarının neler olduğu gibi hususlar üzerinde durmak, grupsal çatışmaları anlamak adına yerinde olacaktır.

Grup terimi, genellikle orta büyüklükte -2 ile 15,20 veya 25 arasında bir sayı-bir topluluğu ifade eder. Bununla birlikte, kişiler topluluğunun gerçek bir grup olarak düşünülmesi için, büyüklükten başka bir özellik olarak; grup üyeleri arasında belirli bir bağlılığın varlığından söz edilmelidir. Böylece üyelerin davranışlarında, yol gösterici bir dizi etkileşim ilkesini benimsediklerini gösteren bir düzenlilik meydana gelir. Öte yandan, üyelerin grup içerisinde, diğerlerine oranla nasıl bir pozisyonda olduklarına ve kendileri de dahil olmak üzere, grupta herkesin oynadığı role ilişkin düşünceler oluşacaktır. Grup ortak bir iş üzerinde çalıştıkça,

²¹³ a.g.e., s., 281

²¹⁴ KOLASA B., (Çev:K:TOSUN ve diğerleri), İşletmeler İçin Davranış Bilimleri,İ.Ü.İşletme İktisadı E.Yay., Yayın No:42, İstanbul, 1979, s., 553

ortak tutumlar gelişir; üyeler bir grubun parçası olduklarının farkındadırlar ve kendilerini öyle algırlarlar. Rastgele gruplar veya insan toplulukları bir grup olarak nitelenemezler. Çünkü normal olarak, kişiler birbirlerinin farkında değildirler. Farkında olsalar bile, diğer kişilerle anlamlı bir etkileşimleri mevcut değildir.²¹⁵

Bu açıklamalardan sonra, özellikle bireylerin sergiledikleri uyumsuz davranışlar ile grupsal yönlendiricilerin daha iyi kavranması adına, grup türleri üzerinde durmak gereklidir. gruplar genel olarak iki başlık altında incelenebilir. Bunlar;²¹⁶

i-Birincil ve İkincil Gruplar

Bu tür bir sınıflandırma, grup üyelerinin ilişkilerine göre yapılmıştır. Birincil grup, üyelerinin yüzyüze ilişkiler kurduğu ve sınırlı sayıdaki üyenin oluşturduğu gruplardır. Bu gruplarda üyeler, birbirleriyle sıkı ilişkiler içerisinde oldukları ve birbirlerinin davranışlarını sınırlar veya şekillendirirler.

İkincil gruplar, daha geniş ölçekli, daha fazla sayıda üyeden meydana gelen gruplardır. Bu grupların oluşması için yüzyüze ve samimi haberleşme-etkileşim ilişkisinin olması gerekmez. Bu gruplarda üyeler, grup üyelerince ortak olarak geliştirilmiş veya benimsenmiş kurallara bağlı olarak bir araya gelirler ve birbirlerini etkilerler.

ii-Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar

Biçimsel grup genellikle organizasyonun karşılığı olarak kullanılır. Bu tür gruplarda, kişiler örgütleyicinin oluşturduğu sisteme göre bir araya gelirler ve örgüt yapısının bir elemanı olarak görülürler. Bu gruplarda, üyelerin çalışmaları ve ilişkileri, örgütleyici tarafından oluşturulan resmi kurallar ve düzenlemeler ile sınırlıdır.

Biçimsel olmayan gruplar ise, kişilerin ortak ilgileri, arkadaşlık ilişkileri, sosyal , ihtiyaçları ve ortak beklentileri doğrultusunda oluşturulmuş gruplardır. Bu tür gruplar, bir biçimsel grup içerisinde ortaya çıkarlar. Kişiler ve gruplar arasındaki benzerlikler bireylerin çekim gücünü, farklılıklar ise itme gücünü arttıracaktır.

Grupsal çatışmalar, gruplar içinde veya gruplar arasında meydana gelebilir. Günlük işlerde grup izole edilmiş iken, bu tür çatışmaların etkilerini ayırt etmek oldukça zordur. Grupsal çatışmalar temel olarak, bireysel üyelerin büyük etkisine direnen gruplarda görülür. Bu etki genellikle bireysel davranışların, grupsal düzeyde kabul edilebilirliği üzerinde yoğunlaşır. Grup üyesi, çatışan amaçlara, düşüncelere, duygulara ve davranışlara karşı direnişe geçebilir. Bir çok grupsal çatışma, daha az koordinasyon, iletişim ve verimliliğe yol açar. Bunun

²¹⁵ KOLASA B., (Çev:K:TOSUN ve diğerleri), İşletmeler İçin Davranış Bilimleri,İ.Ü.İşletme İktisadı E.Yay., Yayın No:42, İstanbul, 1979, s., 498

²¹⁶ ERDOĞAN İ., İşletmelerde Davranış, Beta Yay., 4. Bası, İstanbul, 1994, s.,306

yanında grupsal çatışmalar, belirli bir grupta ortaya çıkan durumları da büyük ölçüde değiştirebilir. Bu tür çatışmaların yol açabileceği temel değişimler aşağıda sıralanmıştır:²¹⁷

- Grupsal bütünlükte artış,
- Göreve odaklanmada artış,
- Gruba bağlılıkta artış,
- Otokratik liderliği onaylamada artış.

Grupsal çatışmaların en önemli nedenleri arasında, gruplar arasındaki yapısal sorunların olduğu söylenebilir. Bu nedenle meydana gelen çatışmalar çoğunlukla gruplar arasındaki etkileşim ve koordinasyonun azalmasına da neden olur. Çatışma halindeki gruplarda, gruplar arasındaki farklılıklar ve grup içindeki adam kayırmaların arttığı da görülebilir.²¹⁸

Kısaca grupsal çatışmalar, bir grubun bütünleşmesi veya tekipleşmesine dayanır ve bu durum dışarıya yönelen tehditlerle en iyi şekilde gizlenebilir. Ek olarak, grupsal çatışmalar çoğunlukla kendiliğinden aşağıdaki durumlarda ortaya çıkan biz/onlar anlayışının (kamplaşma) oluşmasına da neden olur:²¹⁹

- Bozulmuş algı ve hedefler,
- Diğer gruplar hakkındaki negatif kalıplar,
- Düşük iletişim.

Grupsal çatışmalar, organizasyonlarda meydana gelen çatışmaların önemli miktarını oluşturur. Gruplar veya grup üyeleri arasındaki farklılıkların, karşılıklı bağımlılık veya politik aykırılıkların ortadan kaldırılması veyahut çatışma yaratacak faktörlerin minimize edilmesi, özellikle grupsal çatışmaların başarıyla yönetilmesi açısından gereklidir.

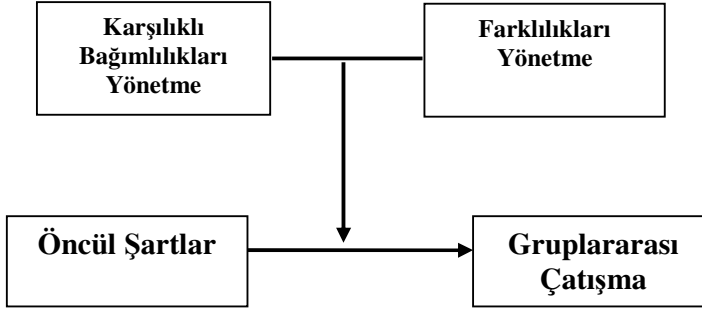
Grup içerisindeki veya gruplar arasındaki çatışmalar, bir grubun, başka bir grubun faaliyetlerini engellemesi sonucunda ortaya çıkan karşı karşıya gelme –cepheleşme- sürecini ifade eder. Her çatışma biçiminde olduğu gibi grupsal çatışmaların yönetiminde de farklı yöntemler izlenebilir. Ancak genel olarak bu alanda izlenebilecek yöntemler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:²²⁰

²¹⁷ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s., 236

²¹⁸ MASON D., "Conflict and its management - Special Issue: Yearly Review of Management",
www.findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n3_v21/ai_17154319/pg_16 (26.03.2004)

²¹⁹ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s.237

²²⁰ WAGNER III J.A., HOLLENBECK R.J., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1992, s., 484



Şekil 2.9: Gruplararası Çatışmaların Çözümüne İlişkin Teknikler

Buradan da anlaşılacağı üzere grupsal çatışmalar, karşılıklı bağımlılıkların ve farklılıkların etkin yönetimi ile çözüme ulaştırılabilecektir. Burada anılan her iki yaklaşımın temel amacı; farklılıkların, politik belirsizliklerin ve bağımlılıkların yarattığı negatif öncül etkileri azaltmak veya ayıklamaktır.

Yukarıdaki şekilde öncül şartlar olarak belirtilen ve grupsal çatışmalara neden olan etkenler şunlardır:²²¹

i-Kaynaklar için rekabet: Kısıtlı kaynaklarla faaliyet göstermeye çalışan bir çok organizasyonda grupların; bütçeden daha fazla pay almak, personel tedariki ve destek hizmetleri gibi bir çok nedenden dolayı çatışma yaşadıkları görülmektedir.

ii-Görev bağımlılıkları: Organizasyon içinde birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olan iki grubun, birbirlerinden bağımsız olarak faaliyet yürüten gruplara göre çatışma yaşama olasılığı daha fazladır. Bu anlamda gruplar arasındaki en önemli ayrışmalar, amaçlar, çalışanlar ve öncelikler hakkında olmakta ve daha çoğunlukla çatışmaya sebep olmaktadır.

iii-Hukuki belirsizlikler: Bu tür öncüller daha çok, yetki ve sorumluluklara ilişkin tanımlamaların açıkça yapılmadığı ve bu konuda oluşabilecek karmaşıklıkların giderilemediği durumlarda oluşur.

iv-Statü savaşları: Bu türden mücadeleler, bir grubun kendi statüsünü geliştirmeye çalıştığı ve diğer grubun da bu durumu, kendi hiyerarşik statüsüne karşı bir kalkışım olarak gördüğü hallerde, çatışmalara neden olabilirler.

Genel olarak sıralanan bu öncüllerin neden olduğu grupsal çatışmaların yönetiminde, yeniden yapılandırma teknikleri olarak isimlendirilen ve gruplar arasındaki bağımlılığın anlamı veya değişen doğasına odaklanan stratejiler ile farklı grupların istekleri arasındaki uyumsuzlukları

²²¹ LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s.284

azaltmaya dayanan üçüncü tarafa baş vurma veya görüşme(müzakere)/pazarlık yaklaşımları etkili yöntemler olarak kullanılabilirler.

Karşılıklı bağımlılıklar çatışmaya neden olduğundan, gruplar arasındaki karşılıklı bağımlılıklar yeniden yapılandırılmalıdır. Bu teknikler, organizasyonun görev yapısında ve işleyişinde farklılıklara yol açan stratejiler olarak aynı zamanda organizasyonel değişim için de kullanılabilirler. Yeniden yapılandırma yollarından birincisi, ikincil amaçların geliştirilmesidir. Örneğin, çatışan gruplar için, yeni bir performans hedefi belirlenmesi veya bu hedefin sürdürülebilir kılınmasının gerekli hale dönüştürülmesi, bu grupları birlikte hareket etmeye zorlayacaktır. Bu anlamda izlenebilecek bir başka yol ise, hiyerarşik farklılıkların belirlenmesi ve her grubun politik pozisyonlarının açığa çıkartılmasıdır. Üçüncü bir yol olarak önemli kaynakların paylaşımının genişletilmesi yönünde bir strateji izlenebilir. Diğer taraftan çatışan grupların veya gruplar içerisinde meydana gelen çatışmaların, yapısal karışıklıklara neden olacağı düşünülerek, gruplar arasında tampon işlevi görecekteki araçların geliştirilmesi bir başka strateji olarak uygulanabilir.²²²

Grupsal çatışmalar, organizasyonlarda yoğunlukla görülen çatışma türlerindedir. Aslında her organizasyonun kendi kültürü, yapı ve işleyişine uygun bir model geliştirmesi olağandır. Ancak hemen bütün organizasyonlarda, özellikle arabuluculuk (üçüncü tarafa baş vurma), görüşme (müzakere) teknikleri çatışmaların yönetilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır.

Arabuluculuk; çatışma taraflarının kendiliklerinden belirli bir konuda uzlaşmaya varamamaları durumunda üçüncü bir bağımsız tarafa baş vurmalarını ifade eder. İki yöneticinin bir işletme politikası üzerinde anlaşamamaları üzerine, işletme sahibine baş vurarak uzlaşma zemini aramaları, arabuluculuğa örnek olarak gösterilebilir.²²³

Arabulucu, hem tarafların amaçlarına kısmen ulaşmalarını sağlamak ve hem de aralarındaki ilişkiyi korumanın yollarını aramalı ve tarafları dinlemek ve anlamak için gerekli zamanı ayırmalıdır. Bunlara ek olarak; hem taraflara ve hem de amaçlara birlikte değer verebilmenin yanı sıra, her iki taraf arasında karşılıklı güven ortamı oluşturmak için çaba harcamalıdır. Diğer yandan, tarafların kendisine baş vurmasının da olumlu bir sonucu olarak daha çok kendini ön plana çıkarmalı, duyguların haklı ve gerekli olduğuna inanarak sinerji yaratmaya çalışmalıdır.²²⁴

²²² WAGNER III J.A., HOLLENBECK R.J., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1992, s., 485

²²³ LEWICKI J.R., v.d., Negotiation, 2. Ed., The McGraw Hill Comp., Boston, 1994, s.12

²²⁴ BARUTÇUGİL İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.,135

Görüşme (müzakere) ise; çatışan grupların, karşılıklı olarak birbirlerini dinledikleri ve karşı tarafa verebilecekleri veya onlardan alabilecekleri hususları tartıştıkları süreci ifade eder.²²⁵

Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken husus; çatışan her iki tarafın kendileri için optimal koşulları sağlamaya çalışacaklarıdır. Böyle bir durumda çatışan tarafların, yeni bir anlaşmazlık ortamı yaratmaları olasıdır. Bu nedenle tarafların, kendi pozisyonlarına uygun olarak geri çekilebilecekleri en son nokta ile ilerlemeyi tasarladıkları en üst noktayı açıkça ortaya koymaları gereklidir.

Görüşme becerileri basitçe iletişim becerileri olarak nitelenebilirler. Görüşme teknikleri genel olarak; çatışmanın doğasını saptama, biraraya getirme, dinleme, problem çözme becerilerini içerir.²²⁶ Bu anlamda dikkat edilmesi gereken husus, çatışma çözümlerinde tarafların hepsini aynı derecede tatmin eder bir çözümün yakalanması ve tarafların -çatışmanın çözümü için- arzu edilen davranış değişikliklerini gösterme olasılıklarının her zaman mümkün olamayacağıdır.

2.1.3.3.5. Organizasyonlar Arasındaki Çatışmalar ve Yönetimi

Bazı durumlarda çatışmaların organizasyonun veya grubun yapısından kaynaklandığı görülmektedir. Organizasyonların çok büyük ve karmaşık olması kaçınılmaz olarak çatışma doğurabilecek fonksiyonel veya rollere ilişkin bir takım olasılıkların oluşmasını sağlayacaktır. Organizasyonlarda gücün ve otoritenin, orantısız olarak dağıtılması, çoğunlukla çatışmadan kaçınılması için atılacak adımları engelleyebilmektedir. Gruplardaki bütün bireylerin kurallara uygun bir biçimde nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda duyguları olacaktır. İnsanlar özellikle ayrıcalıkların, ödüllerin ve onaylanmaların nasıl dağıtıldığı konusunda oldukça duyarlıdır. Eğer yönetim kademesindeki bireyler belirli bir kişiye yönelik olarak ayrıcalıklı tutum, davranış veya duygusal bir yaklaşım sergileyecek olurlarsa; bu durum büyük bir olasılıkla önemli bir organizasyonel çatışmanın kapısını aralayacaktır.²²⁷

Klasik organizasyonlarda, örgütsel çatışmalar olarak nitelendirilebilecek dört temel yapısal çatışmadan söz edilebilir. Bunlar:²²⁸

i- Hiyerarşik Çatışma

Çatışmalar bazen, farklı organizasyonel düzeylerde meydana gelebilir. Yönetimsel kademelerin herhangi bir aşamasındakiler tepe yöneticiler ile veya orta kademe yöneticiler ve

²²⁵ WAGNER III J.A., HOLLENBECK R.J., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1992, s., 485

²²⁶ MYERS E.G., MYERS T.M., The Dynamics of Human Communication, 5. Ed., McGraw Hill Inc., New York, 1988, s., 220

²²⁷ a.g.e., s., 214

²²⁸ LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s., 287

nezaretçilerle veyahut daha çoğunlukla yöneticiler çalışanlar ile çatışma yaşayabilirler.

ii- Fonksiyonel Çatışma

Çatışmaların organizasyon içerisindeki farklı fonksiyonel departmanlar arasında meydana gelmesi durumunu ifade eder. Üretim ve pazarlama departmanları arasında meydana gelebilecek çatışmalar, işlevsel çatışmaların en klasik örneklerindedir.

iii- Komuta-Kurmay Çatışması

Örgütlerde bazı çatışmaların komuta ve kurmay sınıfları arasında meydana geldiği de görülebilir. Bu tür çatışmalar, özellikle kurmay olarak çalışanların, komuta personeli üzerinde otorite oluşturmaya çalıştıklarında ortaya çıkabilir.

iv- Biçimsel-Biçimsel Olmayan Çatışma

Çatışmaların biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon arasında meydana gelmesi durumunda bu tür çatışmalardan söz edilebilir. Örneğin biçimsel olmayan organizasyonun normları performans için, biçimsel olmayan organizasyonun normları ile uyuşmadığında bu tip çatışmalardan söz etmek mümkündür.

Organizasyonlar içerisindeki bu tür çatışmalara ek olarak bir ekonomik sistem içerisinde ve açık sistemler olarak faaliyet gösteren organizasyonların birbirleri ile uyuşmayan strateji, faaliyet biçimi veya amaçları nedeniyle çatışma yaşamaları olağandır. Bu tür çatışmalar; gerek organizasyona bağlı olarak faaliyet yürüten paydaş organizasyonlar ve gerekse organizasyondan bağımsız olarak faaliyet yürüten diğer organizasyonlar arasında meydana gelebilir. Kıt kaynak ve pazarlar anlayışından hareketle faaliyet yürüten organizasyonların, birbirleri ile çatışma yaşamaları çoğu kez düşmanca tavırların geliştirilmesine ve bir tarafın diğer tarafı yok etme düşüncesi ile saldırgan stratejiler üretmesine ve uygulamasına neden olabilmektedir.

Organizasyonlara ilişkin çatışmalar temel olarak iki biçiminde görülebilmektedir. Bunlardan birincisi, organizasyonun kendi içindeki çatışmaları diğeri, iki veya daha fazla organizasyon arasındaki çatışmaları ifade etmektedir. Organizasyon içindeki çatışmaların yönetilmesinde ana yaklaşım; organizasyonun çatışmayı hafifletecek şekilde yapılandırılmasıdır. Bu amaçla iki temel organizasyon yapısından söz etmek yerinde olacaktır. Bunlar, biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon yapılarıdır. Biçimsel organizasyon yapıları; görevleri içsel ve dışsal organizasyonel sınırlar içerisinde çatışmaları çözmek olan işbirlikçileri, arabulucuları ve çalışan/talepçi/müşteri temsilcilerini kapsar. Çatışmaların, kısıtlı kaynaklar ve karşılıklı bağımlılıklara bağlı olarak ortaya çıkması nedeniyle organizasyonlar gruplar arasındaki etkileşimi ve kaynaklar için yapılan rekabeti hafifletmek yoluyla potansiyel çatışmaları azaltabilirler. Bu durum atıl kaynakları ve tamponları kullanmak suretiyle gerçekleştirilebilir.

Bir diğerk bağlayıcı rol ise, organizasyonel arabuluculardır. Genel olarak arabulucuların ödevi; kapalı politikaları yorumlamak, danışmanlık yapmak, tartışmaları çözmek ve üst yönetim kademeleri için potansiyel problem alanlarını tanımlamak veya bu alanlarda geri bildirim sağlamaktır.²²⁹

Organizasyonların kendi içlerindeki çatışmalarda, potansiyel çatışma kaynaklarının daha çoğunlukla organizasyonun yapısına ilişkin olduğu söylenebilir. Özellikle rol algılamaları, hiyerarşik yapılanmalar, etkin bir haberleşme sisteminin olmayışı gibi nedenler bu tür çatışmalara neden olabilir. Bu nedenle, organizasyon içerisindeki çatışmaların yönetilmesinde, yapısal değişimlere gitmenin gerekliliği açıktır.

Bazı çatışma durumlarında biçimsel rollerden farklı olarak biçimsel olmayan bir takım araçlara baş vurulmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle üçüncü tarafın önleyici olarak görevlendirilmesiyle kendini göstermektedir. Hemen eklemek gerekir ki; böyle bir durumda organizasyon yönetimi, çatışma yönetim sürecinden bütünüyle dışlanmamıştır. Dolayısıyla yöneticilerin, süreçleri gözlemlemek ve çatışma çözümü adına elde edilen sonuçları kontrol etmek gibi bir takım faaliyetleri gerçekleştirebileceklerini söylemek mümkündür.²³⁰

Diğerk taraftan organizasyonlar fonksiyonel olmayan düzeye ulaşan çatışmaların olumsuz sonuçlarını azaltmak için, bir takım teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler özetle aşağıda sunulmuştur:²³¹

i- Görmezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Gösterme

Bu düşüncede olan yöneticiler, çatışma çıkınca, güvencede kalmak ve tarafsızlıklarını korumak amacıyla çatışmayı görmezlikten gelirler. Bu yöntem kuşkusuz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile, uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltabilir. Ancak çatışmanın, çatışan taraflarca daha etkin çözülebileceği durumlarda yararlı olabilir.

ii- İnandırma

Çatışan tarafları, kendi grup veya bireysel amaçlarının dışında daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliği ve fikir birliğini sağlamak suretiyle kişisel veya özel amaçların savunuculuğundan vazgeçmeleri sağlanabilir.

iii- Politik Yaklaşımlar

Bazı organizasyonlarda çatışmaların, doğrudan bir pazarlık gibi politik bir yaklaşımla çözülmeye çalışıldığı görülebilir. bu durumda çatışma, açık olarak kazanma veya kaybetme

²²⁹ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s.,252

²³⁰ a.g.e., s., 256

²³¹ ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997, s., 99

noktasına çok nadir olarak erişir. Yönetim, organizasyondaki her grubun önerisine belirli ölçülerde yer vererek uyum sağlamaya çalışır.

iv- Çatışmaya Taraf Olanları Değiştirme

Yöneticiler, bazen çatışmaları organizasyonun amaçları doğrultusunda yönetebilmek için çatışmaya taraf olanları, organizasyon içinde başka bölümlere nakledebilirler. Böylece bunların yerine, çatışmaya girme olasılığı daha az olan kişiler yerleştirilebilir.

Diğer taraftan organizasyonlar arasında meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde, özellikle arabuluculuk, görüşme veya atak yapma/çekilme gibi yöntemlerin izlendiği söylenebilir. Organizasyonların, kıt kaynak ve pazarlar anlayışına bağlı olarak faaliyet yürütmeleri nedeniyle meydana gelebilecek çatışmaların çözülmesi için bazen hakem kuruluşlara veya kişilere baş vurdukları görülmektedir. Diğer taraftan birbirleri ile çatışan organizasyonların, görüşmeler yaparak belirli konular üzerinde pazarlık yaptıkları ve bir takım ayrıcalıklarından vazgeçerek bir takım avantajlar elde etmeye çalıştıkları da sıklıkla görülen stratejilerdendir. Bunlara ek olarak, bazı organizasyonların diğer tarafın çekilmesini sağlamak üzere rekabete girişmeleri ve bu anlamda saldırgan stratejiler izlemeleri olası ise de bazen geri çekilerek problemleri zaman yaymayı tercih ettikleri görülebilir.

Çatışmaların çözümüne ilişkin stratejiler, bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları bazı özel çatışmalar haricinde genel olarak bütün çatışma durumlarında uygulanabilirler. Ancak en uygun stratejiyi saptamanın tek yolunun, çatışmaya neden olan faktörlerin açıkça ve tarafsızca belirlenmesinden geçtiği unutulmamalıdır. Genel bir ifade olarak belirtmek gerekirse; çatışmaların çözümünde, içinde bulunulan durum bütün taraflara göre analiz edilmeli ve takip edilecek stratejiler, çatışmanın objektif kaynaklarına göre saptanmalıdır.

2.2.Bilgi Toplumu Örgütlerindeki Çatışma Kaynakları

Bilgi Toplumu'na geçişle birlikte, klasik örgütlerde görülen çatışma kaynaklarının yok olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Bireyler, takımlar ve organizasyonlar arasındaki farklı alanlara ilişkin rekabetin halen devam etmesi, klasik çatışma kaynak ve nedenlerinin de varlığını kaçınılmaz kılmaktadır. Ancak, Bilgi Toplumu'nda çatışma ve buna ilişkin tanımlamalar ile anlayışlarda köklü değişikliklerin meydana geldiği de hemen eklenmelidir. Bunların yanı sıra, özellikle yeni organizasyon yapıları ile çalışma hayatına Bilgi Toplumu ile giren Enformasyon Teknolojileri'nin yeni çatışma kaynakları yarattığı göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Diğer taraftan, bilginin genel olarak ilişkileri belirleyen yegane güç haline gelmesi ve bilgiyi üretebilecek tek kaynak olarak insan kaynaklarının, organizasyonlar içinde yaşamsal rol üstlenmesi, bu alanda yeni çatışma kaynaklarının da ortaya çıkmasına ön ayak olmuştur.

Bunlara ek olarak geleneksel yönetim biçimlerinin, biçimsel otoriteye odaklandığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte klasik organizasyon, kendi problemlerini çözmek üzere yeniden yapılanmaya yönelmiştir. Yöneticiler, alt veya üst kademelerde meydana gelen çatışmaları engellemek üzere genelde iki yüzlü davranmak ve gerilimi azaltmak adına mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Bazen de çatışma için hiçbir şey yapılamayacağını düşünmüş veya onu görmezden gelmişlerdir. Diğer taraftan geleneksel anlamda organizasyonel çatışma yaklaşımları, çok basit ve kötümser bir anlayışa sahipti ve aşağıdaki ön görülere dayanmaktaydılar:²³²

i- Çatışmalar tanımını gereği azaltılamaz durumlardır.

ii- Nazlı kimseler, baş belaları ve uçarı kişiler çatışmalara neden olurlar.

iii- Kurallara tamamen uygun davranmak veya hiyerarşik kanalları takip etmek gibi yasal otorite biçimleri çatışmaların oluşmasında dikkate değerdir.

iv- Çatışmalardan bir tarafın zararlı çıkması kaçınılmazdır.

Gerçekten de klasik yönetim anlayışında, çatışma yönetilemez bir durum biçiminde görülmüş ve genellikle çatışmaya neden olan bireyler de istenmeyen adam olarak ilan edilmişlerdir. Tersine olarak çatışmaya neden olan ve organizasyonun üstesinden gelemediği kaynaklara veya yönetimsel araçlara ilişkin sorunları kabul etmemek veya görmezden gelmek belki de duruma uygun ve fakat kısa dönemli bir çözüm olarak görülmüştür.

Chris Argyris'in yetişkin çalışanların nitelikleri ve gereksinimleri ile organizasyonun gerekleri arasında uyumsuzluk olduğu tezinin geniş kabul görmesinden sonra, yönetimde davranışsal yaklaşım; çatışmalarla ilgili çalışmaya ve onunla ilgilenmeye başlamıştır. Bu gelişme, hemen her alandaki çatışmalara toplumsal boyutta bir ilgi de doğurmuştur. Bunların sonucu olarak organizasyonel çatışmalar konusundaki varsayımlar, geleneksel varsayımların tam aksine olacak şekilde yeniden gözden geçirilmiştir. Çatışma hakkındaki yeni değerlendirmelerden bir kaçını aşağıda sıralanmıştır:²³³

i-Çatışmalar kaçınılmazdır.

ii-Çatışmalar, bir binanın fiziksel olarak biçimlendirilmesi, bir kariyer yapısının tasarlanması veya sınıf sisteminin doğası gibi yapısal faktörler vasıtasıyla açıklanmaktadır.

iii-Çatışmalar, değişimin doğal bir tümleyenidir.

iv-Çatışmaların en uygun biçimi, en düşük düzeyde olmalarıdır.

²³² LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay., 1995, İstanbul, s., 288

²³³ a.g.e., s., 289

Bugünkü çatışma yönetimi anlayışına göre çatışmalar; onları ortaya çıkaran kaynakların analiz ve kontrol edilmesi ile yönetilebilecektir. Çatışmaların önlemez durumlar olduğu gerçeğinden hareket eden bu görüş, aynı zamanda onların tümüyle ortadan kaldırılamayacağı anlayışını da taşımaktadır.

Bütün bunlara bağlı olarak, Bilgi Toplumu organizasyonları düzeyinde meydana gelebilecek çatışmaların temel kaynaklarını, üç boyutta incelemek yerinde olacaktır.

2.2.1.Organizasyonel Yapı ve Süreçler Boyutu

Bilgi Toplumu düzeyinde organizasyonların, farklılaşan ve geleneksel anlayışlarla karşılaşması güçleşen müşteri istek ve beklentilerini kabul edilebilir düzeyde karşılayabilmek ve rekabet edebilirliklerini sürdürebilmek adına yeniden yapılanma çabalarına giriştikleri görülmektedir. Bu yeniden yapılanma gereklilikleri, özellikle yeni örgütlenme biçimlerinin doğmasına –şebeke, yığışım veya matriks biçimli organizasyonlar gibi-, iş süreçlerinde yeni düzenlemelere gidilmesine –bilgi işlem ve iletişim araçlarının yoğun olarak kullanılması gibi- ve yeni çalışma biçimlerinin –tele/uzaktan çalışma gibi- uygulanmasına fırsat sağlamıştır.

Bu tür uğraşların yanı sıra bugünkü iş ortamında, geleneksel organizasyonlarda meydana gelen çatışmaların etkin yönetilebilmesi amacıyla iş yapmanın yeni yollarının arandığı ve bu nedenle örgütsel değişime gidildiği de gözlenmektedir.²³⁴

İş dünyasında bu ve benzeri nedenlerle sürekli değişen koşullar, bugünün organizasyonlarını yoğun bir buluşçuluk baskısı altında tutmaktadır. Burada buluşçuluk baskısı ile kast edilen, başlı başına ürün buluşçuluğu değildir. Bilgi Toplumu paralelinde meydana gelen değişimlere bağlı olarak işletmeler yeni iş modelleri, yeni finansal stratejiler, yeni ve esnek örgütsel yapıları ve hatta yeni kurumsal çerçeveler geliştirmek zorunda kalmışlardır.²³⁵ İşte bu tür karşılaşmalar işletmeleri, sahip oldukları veya gelecekte gereksinim duyacakları bilgiyi gerek elde etmede, korumada ve gerekse kullanmada farklılıklar yaratmak durumunda bırakmıştır.

Organizasyonel yapıda meydana gelen değişimler, bütünüyle yatay örgütlenmeyi gerektirmiştir. Bu türden yeniden yapılanma veya örgütsel değişim çalışmalarından belki de en fazla olarak orta kademe yöneticiler etkilenmiştir. Özellikle yeniden yapılanma sonrasında, orta düzeyde yönetim kademelerinde meydana gelebilecek kaymalar, orta kademe yöneticilerin değişime direnç göstermelerine neden olabilmektedir.

²³⁴ NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990, s.,221

²³⁵ BROWN S. J., DUGUID P., (Çev: İ.BİNGÖL), Enformasyonun Sosyal Yaşamı, Türk Henkel Dergisi Yay.-15, İstanbul, 2001, s., 130

Özellikle teknolojik araçların süreçlere dahil edilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi gibi bir takım örgütsel değişimlerin, kurum içi iletişim, karar alma ve uygulamayı hızlandırarak kolaylaştırması giderek orta kademenin önemini azaltmanın²³⁶ yanı sıra, süreçlerde rol üstlenen bazı çalışanların da vazgeçilmezliğine ilişkin görüşleri değiştirmiştir. Bu durum, özellikle yeniden yapılanma sonrasında pozisyon, yetki veya güç kaybına uğraması olası yönetici veya çalışanların çatışma yaratacak davranışlar sergilemelerine neden olabilir.

Diğer taraftan bugünün organizasyonlarının daha çoğunlukla sorumluluk, otonom, risk üstlenen ve şüpheli organizasyonlar olarak tasarlandığı görülmektedir. Çünkü yoğun rekabetin, düzensizliğin, saldırı ve şokların hakim olduğu pazarlarda, varlığını devam ettirmenin yolu; şartlara uygun olarak yapılanmaktadır.²³⁷ Bu nedenle Bilgi Toplumu organizasyonlarında, daha esnek, hareket kabiliyeti yüksek ve talepleri cevap verebilirliği gelişkin yapılar olarak, faaliyet temelli takımlara odaklanmak zorunlu olmuştur. Takım/ekip çalışmalarının organizasyonlara sağladığı üstünlükler göz ardı edilemeyecek kadar büyük olsa da takımlar içerisinde veya takımlar arasında meydana gelebilecek çatışmaların; bugünün yöneticilerini en çok uğraştıran konular olduğu gerçeği inkar edilemez. Özellikle takım üyelerinin, amaç ve değerlerindeki farklılıklar, grupsal bağlılık algılamalarındaki değişkenlikler, güç ve statü beklentilerindeki çeşitlilikler gibi daha çok kendini gerçekleştirme gereksinimi eksikliğini ve beklentilerinin uyuşmazlığı, takımlardaki çatışmaların ana kaynağı olarak görülebilir.²³⁸

Diğer taraftan, yine takımlar arası bağlılıklarda -klasik organizasyonlarda olduğu gibi-, amaçsal farklılıkların veya yetki ve sorumluluklardaki belirsizliklerin çatışmalara neden olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Özellikle matriks, sanal veya yığılım tipi proje temelli örgütlenmelerde karşılaşılan bu tip çatışmaların diğer bir kaynağı; çalışanların birbirinden bağımsız ve denetimsiz bir yapıda faaliyet yürütmeleridir. Hatta yığılım ve sanal örgüt biçimleri gibi belirli bir ağ yapısı üzerinde faaliyet göstermek üzere tasarlanan yapılarda, proje süresince ortak bir amaç için çalışacak bireylerin, hiçbir zaman yüzyüze gelmeyebileceği de yine bu döneme özgü bir gerçektir.

Bunlara ek olarak takım çalışmasının gerçekleştirilmesinin ilk şartı, üyeler arasındaki özel etkileşimdir. Ekip çalışmasının temeli güven duygusudur. Güven duygusunun hayat yansımaları ise, insanların birbirlerini gerçekten iyi tanımaları ile mümkün olacaktır.

²³⁶ ERDOĞMUŞ N., DOĞAN Ö., “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2003, s., 648

²³⁷ HESSELBEIN F. vd., Organisation der Zukunft, Econ Verlag, München, 1998, s.46

²³⁸ FEHLAU G. E., Konflikte im Beruf, Haufe Verlag, München, 2002, s., 10

Takım çalışmasına dayanan organizasyonel yapılanmalar nedeniyle oluşabilecek çatışmaların bazı nedenleri aşağıda sunulmuştur:²³⁹

- i- Takım içerisinde uyuma fazla önem verilmemesi,
- ii- Bireyselliğe çok fazla önem verilmesi,
- iii- Yetersizlik duygusu,
- iv- Etkin olmayan zaman yönetimi.

Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, bireyler arasındaki iletişim ve haberleşmenin ancak belirli işaret ve karakterlerle gerçekleştirildiği veya iletişimin duygusal alt yapısının oluşturulamadığı bir organizasyonel yapıda faaliyet göstermek durumunda olan bireylerin, birbirlerini açıkça anlayamamaları ve beklenti veya gereksinimlerini tam olarak ifade edememelerinden dolayı zaman zaman gerilim yarattıkları da bilinmektedir.

Yeni organizasyon modellerinde, özellikle faaliyet süresini kısaltmak ve müşteri beklentilerini arzu edilen zamanda karşılamak adına, işleyişlerin hem sadeleştirildiği hem de bütünüyle çalışanlara devredildiği görülmektedir. Bu anlamda paydaşlarla işbirliği yapan organizasyonlar, gerek onları tatmin etmek ve gerekse iki yönlü bilgi akışı sağlamak amacıyla bir takım ağ yapıları oluşturmuşlardır. Diğer yandan yeni çalışma biçimlerinin iş yaşamında sıklıkla kullanılır olması nedeniyle çalışanlar üzerindeki denetim azalmış ve süreçlerin kontrolü salt çalışanlara terk edilmiştir.

Geleneksel mal ve hizmet sunumundan farklı bir durumu ifade eden bu anlayış, yeni ekonomide varlığını sürdürmek isteyen organizasyonların, bilinenlerden farklı yollar kullanmaları gerekliliği ile açıklanmaktadır.²⁴⁰ Böylesi bir yapılanma ile hem müşterilerden, hem tedarikçilerden ve hem de sosyal çevreden faaliyetlere ilişkin sürekli ve ani enformasyon tedarik edilmesi, çalışanlar üzerindeki baskının artmasına neden olmuştur. Bu baskı nedeniyle bir takım çalışanların, paydaşlarla veya yönetim ekibiyle çatışma yaşamaları kaçınılmaz hale gelmiştir.

Sürekli zirvede kalmak adına yeniden yapılanmaya giden organizasyonların, gerek yapısal ve gerekse yönetsel anlamda bir takım açmazlara sürüklendiği, özellikle yeni yapılanma içerisinde faaliyet yürütmek durumunda olan çalışanlar arasında, stratejik uyumsuzluklar, amaç farklılıkları, statü ve güç beklentileri açısından ayrışmalar yaşandığı görülmektedir.²⁴¹ Bütünsellik taşımayan organizasyonel vizyonların, yetki ve sorumluluklarda yaşanan karmaşaların veya yeni ekonomik sistem içerisindeki bilindik olmayan risklerin yanında

²³⁹ BALTAŞ A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.,84

²⁴⁰ DRUCKER F.P. ve NAKAUCHI I., Die Globale Herausforderung, Econ Verlag, Dusseldorf, 1996, s., 119

²⁴¹ COLLINS J., Der Weg zu den Besten, Deutsche Taschenbuch Verlag, München, 2001, s., 240

sınırları esnek veya belirsiz olan organizasyonel yapılanmaların da yine bilgi çalışanları arasında gerilime ve dolayısıyla çatışmalara kaynaklık ettiği söylenmelidir.

Bütünleşik bir ifade ile organizasyon yapısı ve süreçlerindeki dönüşümlere bağlı olarak meydana gelebilecek çatışmaların temel kaynakları aşağıda ifade edilmiştir:

i- Buluşçuluk ve Başarı Baskısı,

Sürekli değişen iç ve dış koşullar, bugünün organizasyonlarını yoğun bir buluşçuluk baskısı altında tutmaktadır. Burada buluşçuluk baskısı ile kast edilen, başlı başına ürün buluşçuluğu değildir. Bilgi Toplumu paralelinde meydana gelen değişimlere bağlı olarak işletmeler, yeni iş modelleri, yeni finansal stratejiler, yeni ve esnek örgütsel yapılar ve hatta yeni kurumsal çerçeveler geliştirmek zorunda kalmışlardır.²⁴² Bu türden baskılar, organizasyon genelinde gerilime neden olabileceği gibi, özel olarak bir takım çalışanlar veya çalışan grupları üzerinde de baskı yaratabilir. Bu gruplar, ister yeni bir yapı geliştirmekle görevli olsun, isterse yeni yapıya uyum sağlamaya çalışsınlar, eninde sonunda bu farklılaşmaların yarattığı gerilime kapılabilirler.

ii- Yeni Organizasyon Yapılarına Özgü Sorunlar

Bilgi Toplumu paralelinde gerçekleştirilen mikro elektronik devrim vasıtasıyla klasik organizasyonun fiziksel varlığı ve bu anlamdaki büyüklüğü önemini yitirmiştir. Bugünün organizasyonları için belirli bir ölçüğe sahip olmaktan çok daha öte önem taşıyan konu; fiziksel olmayan varlıkları (emformasyon, bilgi gibi) ve bunları nasıl değerlendirdiğidir. Bu nedenle Bilgi Toplumu organizasyonları, bilgiyi en optimal şekilde elde etmek ve kullanmak adına yeniden yapılanma ve buna uygun olarak örgütlenmeye yönelmişlerdir.

Yeni örgütlenme biçimleri, eğer organizasyonun varlık ve değerlerine uyumlaştırılmışsa, organizasyon bu değişimle arzu ettiği başarıyı yakalayacaktır. Ancak bu tür yeniden yapılanmalarda kısa dönemde başarı beklemek ve bu anlamda esneklikten uzak olmak önemli bir engel olarak görülmelidir.

Diğer taraftan, yeni örgüt modellerine en öncelikle uyum sağlaması beklenen özellikle çalışanların, herhangi bir nedenle aykırılık göstermesi, önemli bir çatışma nedeni olarak görülmelidir. Buna ek olarak, bazı organizasyonlarda rutin iş veya hizmetlerin klasik/hiyerarşik yapılanma ile gerçekleştirildiği ve fakat daha çok bilgi yoğun alanlarda yeni yapılanmaların uygulandığı görülmektedir.²⁴³ Bu durum doğal olarak, hem çalışanlar arasında bir ayırım yapıldığı hem de çalışanların kendi pozisyonlarına ilişkin bir takım yanlış

²⁴² BROWN S. J., DUGUID P., (Çev: İ.BİNGÖL), Enformasyonun Sosyal Yaşamı, Türk Henkel Dergisi Yay.-15, İstanbul, 2001, s., 130

²⁴³ DRUCKER F.P., vd., (Çev:G.BULUT), Bilgi Yönetimi, HBR Dergisinden Seçmeler, MESS Yay., İstanbul, 1999, s., 16

algılamalar geliştirebileceği düşüncesini doğurur. Buna benzer olarak bugünün organizasyonlarında, klasik yapılanmaların aksine, bilgi esas olarak tabanda farklı bir çalışma yapan ve kendi kendilerini yönlendiren uzmanların kafalarında bulunmaktadır. Bu nedenle bilginin, üst düzey yönetim ile faaliyete katılan insanlar arasında bir yerlere ilişmiş hizmet kadrolarının elinde toplanmaya yöneldiği bugünün işletmeleri, yukarıdan bilgi aşlamaya dönük yapılanmak durumundadırlar. Aksi takdirde, üst yönetim ile özerk bir yağı içerisinde faaliyet gösteren bilgi çalışanları arasında, çatışmaların doğması kaçınılmaz olacaktır.²⁴⁴

Ayrıca, bu tarz bir yapılanmada rol veya statülere ilişkin açık ve kesin kuralların belirlenmemiş olması da yine gerginliğe sebep olabilecektir.

Öte yandan yeni örgüt yapısı ile arzu edilen yararlılığın elde edilebilmesi için, teknolojik alt yapı, imkan ve kabiliyetlerin, örgütsel yapı ile uyumlaştırılması gereklidir. Elektronik, eskisinden çok daha çeşitli, coğrafi yönden dağınık, düşünsel yönden uzmanlaşmış yeteneklerin tek bir proje çerçevesinde bir araya gelmesine olanak sağlamaktadır.²⁴⁵

,iii- Bölümlerarası Uyuşmazlıklar,

Organizasyon çeşitli işlevsel bölümlerden meydana gelen bir yapıyı ifade eder. Yönetim açısından bakıldığında, buradaki en önemli konu; bölümler arasında uzun soluklu bir uyum ve ahengin yaratılamaması olacaktır. Çünkü, birbiri ile herhangi bir alanda (normatif, stratejik veya operasyonel alanlarda) uyum içerisinde çalışmayan birimler, bütünsel olarak örgütün performansını olumsuz olarak etkileyecektir. Yani bölümlerin tek tek strateji ve hedefleri, organizasyonun bütünleşik strateji ve hedeflerini oluşturacağından, yeniden yapılanmada birimler arasında gerekli uyumun ve eşitliğin sağlanamaması halinde, organizasyonun başarısızlığa uğraması kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, sanal ekipler veya yığılım türü proje tipi örgütlenmelerde, bu yapı içerisinde çalışanlar ile standart faaliyetleri gerçekleştiren birimlerde çalışanlar arasında en uygun dengenin sağlanması, yönetimin başlıca ödevlerindedir.

Organizasyon bölümlerine göre, çalışan grupları arasında sürtüşmelerin veya önem çekişmelerinin olması kaçınılmazdır. Bu nedenle Bilgi Toplumu organizasyonları, yönetimin işletmeyle ve her bir uzmanla ilgili performans beklentilerini açıkça ifade eden hedefler çerçevesinde ve her ekip üyesinin kendisini kontrol etmesini sağlayacak, bu performans beklentileri ile varılan sonuçları karşılaştıran, örgütlü bir geri-iletim mekanizması çerçevesinde yapılanmak zorundadır. Bugünün organizasyonlarının sahip olması gereken gerekliliklerden

²⁴⁴ a.g.e., s.,15

²⁴⁵ a.g.e., s., 196

biri de bölümler temelinde tüm çalışanların, enformasyon sorumluluğunu üstlenmesidir.²⁴⁶ Bu tip çekişmeler, sürtüşmeler veya sorumluluktan kaçma türü davranışlar Bilgi Toplumu organizasyonları için önemli çatışma nedenleri olarak görülebilir.

iv- Yeni Yapı ve Şartların Elverişsizliği

Bugünün organizasyonlarının, özellikle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada zaman zaman zorlandıkları görülmektedir. Ve hatta pazara yeni giren küçük bir işletme bile, dengeleri kolaylıkla sarsabilmekte veya değiştirebilmektedir. Organizasyonların yeni örgütlenme biçimlerini benimsemelerinin temel nedeni; müşteri istek ve beklentilerine arzu edilen kalite ve hızla cevap vermektir. Dolayısıyla bu duruma uygun olarak yapılanmaya yönelik organizasyonların, en azından çevre ile uyumlu ve paydaşları dikkate alan bir biçime kavuşması gereklidir. aksi takdirde paydaşlar (tedarikçiler, müşteriler, ortaklar gibi) ile organizasyon arasında bir çatışma ortamının olması ve bunun sonucunda da işletmenin başarısız olması kaçınılmaz olacaktır.

Mükemmeli araştırmakla ünlenen Tom Peters, 1990'ların başarılı firmalarının şu özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir.²⁴⁷

- 1-Kalite Bilinci,
- 2- Hizmet Bilinci,
- 3-Çevre Değişimlerine Fazla Tepki Verme,
- 4- Çabuk Değişebilme,
- 5-Rakiplerinkinden Farklı Ürünler Üretebilme,
- 6-Pazar Boşlukları Yaratabilme,
- 7-Yüksek Katma Değerli Ürün Üretebilme,
- 8-Daha Az Hiyerarşik Düzeyi Olan Örgüt Yapısına Sahip Olma,
- 9- Üst Yönetime Danışmadan Karar Alabilen Özerk Birimlerle Donatılmış Olma,
- 10-Yüksek Eğitimli Esnek İnsanları İstihdam Etme.

Bu ilkelere dikkat edilecek olursa, hemen hepsinin müşteri memnuniyetini tesis etmeye yönelik uygulamalar olduğu anlaşılacaktır. Bu nedenle yeniden yapılanmaya yönelik organizasyonların, öncelikle müşterilerin istek ve beklentilerine uygun bir model tercih etmeleri zorunludur. Aksine olarak müşteri istek ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalacak bir yapının benimsenmesi, dış çevreye uyum sağlayamayacak veya olumsuz etkiler

²⁴⁶ a.g.e., s.,19

²⁴⁷ HODGETTS R.,(Çev:C.ÇETİN, E.C.MUTLU), Yönetim;Teori, Süreç ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s., 7

yaratacak bir modelin uygulanmaya çalışılması; hem müşterilerle ve hem de gönüllü toplum kuruluşları ile organizasyonun karşı karşıya gelmesine neden olabilecektir.

Bu ve benzeri nedenlerle Bilgi Toplumu organizasyonlarının, sosyal duyarlılıklarının yüksek ve dış çevre ile etkileşimlerinin gelişmiş olması, onların rakiplerine göre üstünlük elde etmelerine olanak tanıyacaktı. Ancak aksi durumlarda, meydana gelebilecek gerginlikler, uyuşmazlıklar, organizasyonu başarısızlığa götürebilecektir.

v- Organizasyon Paydaşlarına İlişkin Problemler

Klasik yapılanmalarda, organizasyonun dış paydaşları bir tarafa, organizasyon içerisindeki birimler arasında bile katı sınırların oluşturulmuş olduğu ve birimler arasında biçimsel, esnek olmayan paylaşım ve iletişimin varlığı bilinmektedir. Bu durum zaman zaman zaman zaman organizasyonda, üstesinden gelinmesi oldukça zor çatışmalara yol açmıştır. Ancak, Bilgi Toplumu'na geçişle birlikte daha yoğunluklu olarak uygulanmaya başlanılan yeni ve şebekleşmiş örgüt modelleri, özellikle organizasyon ve paydaşları arasındaki sınırların kalkmasına ve ilişkilerin berraklaşmasına fırsat tanımıştır.

Her geçen gün daha fazla ortaklığın, şebekleşmenin, paylaşılan kaynakların ve bütünleşik vizyonun veya amaçların oluşturulduğu değişken iş çevreleri için yeni, konsept ve perspektiflerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu nedenle bir çok organizasyon, daha fazla odaklanma, işbirliği ve dış kaynak kullanımı için dönüşüme gitmektedir. Bu durumda, iş dünyası giderek daha fazla olarak birbirine bağlı hale gelmektedir. Sanal/hayali organizasyonların, stratejik birliklerin ve geçici işbirliklerinin bugünün iş dünyasında, prototipler haline gelmelerinin nedeni de budur. Diğer yandan bu tür yeni yapılar, daha güçlü strateji ve uygulamalara sahip olmak adına bazen bir takım ortak girişimlere başvurabilmekteydiler. Bunların bazıları aşağıda sıralanmıştır.²⁴⁸

- Paylaşılan alt yapı,
- Finans kaynakları havuzu,
- Yetkinlikler havuzu,
- Bütün ekipler içinde ve paydaşlarla olan ilişkilerde karşılıklı güvenin tesis edilmesi,
- Pazarlarda güven ve karşılıklı ilişkilerin oluşturulması.

Buradan hareketle bugünün iş dünyasında, iç ve dış çevreyle ilişkilerin biçimsel olmaktan uzak ve daha çoğunlukla karşılıklı güven esasına dayandırılmış olduğu söylenebilir. Özellikle organizasyon sınırlarının esnekleşmesi, berraklaşması sonucunda, -çalışanların performans değerlendirmeleri de dahil olmak üzere- paydaşların işleyişe katkılarının ve müdahalelerinin

²⁴⁸ DESPRES C., CHAUVEL D., Knowledge Horizons: the present and the promise of knowledge management, Butterworth&Heinemann, Woburn, 2000, s., 273

de artmış olduğu görülmektedir. Bu durum her ne kadar arzu edilen ve gönüllü girişilen etkileşimlerin sonucu olsa da bazen bu türden aşırı, yanlı veya öznel müdahalelerin, uygulama veya yaklaşımların taraflar açısından ciddi çatışmalar doğuracağı gözden kaçırılmamalıdır.

vi-Yasal Düzenlemelere Bağlı Sorunlar

Bugünün organizasyonları sınırları olmayan çalışma alanlarında faaliyet göstermektedirler. Bu anlamda organizasyonların yüzleşmek zorunda oldukları en büyük problem, müşteri istek ve beklentilerinin zamanında karşılanmasıdır. Hemen her alanda karşılaşılan yoğun rekabet, maliyetlerin düşürülmesi, mal veya hizmet kalitesinin artırılması gibi gereklilikler ile benzeri sorunları çözmek amacıyla organizasyonlar, yeniden yapılanmaya yönelmişlerdir. Bu yeniden yapılanma çalışmaları, başka organizasyonlarla stratejik birlikler oluşturma, sanal/hayali, yığışım veya şebeke tipi örgüt yapılarının geliştirilmesine yol açmıştır. Bunun yanında proje bazlı geçici organizasyonların da aynı dönemde sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Oldukça esnek olan bu yapılar, özellikle proje temelinde faaliyet göstermekte ve proje sonra erdiğinde ortadan kalkmaktadır.

Bu ve benzeri yeniden yapılanmalar her ne kadar organizasyonlara üstünlük sağlıyor olsa da uluslararası alanda faaliyet göstermek durumunda olan organizasyonların, yerel bölümlendirmelerde –özellikle sanal, yığışım veya şebeke organizasyonlar için-, faaliyet gösterilen ülkenin hukuksal normlarının yetersizliğinden veya aşırı bürokrasiden kaynaklanan bir takım problemler yaşaması kaçınılmazdır. Diğer taraftan, internet benzeri teknoloji temelli yapılar için, henüz tam anlamıyla yerine oturmuş hukuksal norm veya yaptırımların da bütünüyle belirlenmemiş olması, zaman zaman bu türden yapılanmalara yönelik organizasyonlar için aşılması güç engeller olarak görülmelidir. Bu gibi hallerde organizasyonların, faaliyet temelinde bağlı buldukları çevreleri ile çatışma yaşamaları kaçınılmaz olacaktır.

Bunlara ek olarak, sendikal baskıların artması, kişisel çıkarlar için politika yapılması, takımla aşırı özdeşleşme nedeniyle kişisel çıkar veya hedeflerin örgütsel hedeflerden üstün tutulması, departmanlar arasındaki politik etkileşimler gibi baskı unsurları nedeniyle Bilgi Toplumu organizasyonlarında çatışmaların ortaya çıkabileceği ifade edilebilir. Diğer taraftan bu tür çatışmaların çoğunlukla tutumlarda, klişelerde, değerlerde, ritüellerde ve örgütsel kültürün diğer yönlerinde kurumlaştığı söylenmelidir.²⁴⁹

2.2.2. Bilgi ve Bilgi Teknolojileri Boyutu

Bilgi Toplumu'nda hemen her alanda ilişkileri belirleyen ve etkisi hissedilen temel kaynak

²⁴⁹ MORGAN G., (Çev:G.BULUT), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, MESS Yay., İstanbul, 1998, s., 193

bilgi olmuştur. Bilginin yoğun olarak üretilmesi, kullanılması ve paylaşılması temelinde gerçekleşen organizasyonel faaliyetler, aynı zamanda bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin de etkisi altında kalmıştır. Bununla birlikte teknolojik imkanlar ve kabiliyetler, uyum düzeyi düşük ve yetkinlikleri açısından yetersiz bedensel emekleriyle faaliyet gösteren çalışanların, organizasyonel süreçlerden elenmesine de neden olmuştur.

Bugünün yoğun rekabet ortamında organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için, enformasyon ve bilgiye dayalı olmaktan başka şanslarının kalmadığı açıktır. Öncelikle bugünün organizasyonlarda faaliyet yürüten çalışanların nitelikleri bunu gerektirmektedir. Çünkü, istihdamda ağırlık merkezi, hızla kol ve büro işçilerinden komuta ve kontrol sitemine direnen bilgi işçilerine doğru kaymaktadır. Bu anlamda organizasyonlar veriden enformasyona ve ondan da bilgiye doğru geçiş yaptıkça karar süreçleri, yönetim yapısı ve hatta işin yapısı bile dönüşüme uğramaktadır.²⁵⁰

Bilgi ve bağlı teknolojilerin organizasyonlarda meydana getirdiği köklü dönüşümlerin, bir noktada duracağını söylemek de yanlış olacaktır. Çünkü organizasyonların geleceği üzerine yapılan öngörülerde , gelecek dönemlerde üç tip organizasyonun var olacağı açıkça ortaya konmaktadır. Gelecekte var olacağı öngörülen üç organizasyon türü şunlardır: İmalat Yapan Organizasyonlar, Bilgi Yoğun Organizasyonlar ve Bilgi Yaratan Organizasyonlar. İmalat organizasyonları, sayıları azalmakla birlikte, sanayi çağı organizasyonlarının birçok özelliğini göstermeye devam edeceklerdir. Bilgi yoğun organizasyonlar, birçok bakımdan imalat yapanlar gibi çalışırken temelde enformasyon ürünleri üreteceklerdir. Bilgi yaratan organizasyonlar ise, kendilerini yeniliğe, yaratıcılığa ve müşterilerine özel ürünler vermeye adanmış, bilgi işçilerinin yoğun olarak çalıştığı küçük ve esnek organizasyonlar olacaklardır.²⁵¹

Temel olarak Bilgi Toplumu organizasyonlarında hemen bütün süreçlerde etkisi açıkça görülen teknolojinin, bu organizasyonlara sağladığı iki ana üstünlük vardır: Bunlardan birincisi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sistematik olarak gelişmesi ve ikincisi, bilimsel temeli olan faaliyet alanlarının yaratılmasıdır.²⁵² Bugünün organizasyonlarına bakıldığında, Ar-Ge faaliyetlerine ve bireysel gelişime oldukça büyük oranlarda yatırım yapıldığı ve hatta, işletmelerin hisse değerlerinin bile, sahip oldukları maddi kaynaklardan daha çok soyut kaynaklarla ifade edildiği görülmektedir. Bu anlamda organizasyonların giderek teknoparklaşma eğilimi göstereceklerini söylemek de yanlış olmayacaktır.

²⁵⁰ DRUCKER F.P., vd., (Çev:G.BULUT), Bilgi Yönetimi, HBR Dergisinden Seçmeler, MESS Yay., İstanbul, 1999, s., 13

²⁵¹ BARUTÇIGİL İ., Bilgi Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul, 2002, s., 45

²⁵² BELEK İ., Postkapitalist Paradigmalar, Sorun Yay., İstanbul, 1999, s., 36

Enformasyon ve bilginin yoğun olarak organizasyon süreçlerinde kullanılması, hatta bilgi kaynaklarının, organizasyonlarının temel unsurlarından biri haline gelmesi²⁵³ nedeniyle yaşamsal bir takım sorunların ortaya çıktığı da bilinmektedir.

Buna göre bilgi ve bilgi işlem/iletişim teknolojilerinin kullanımı arttıkça organizasyonların, kitleselleşme, ağırlık noktasını merkeze kaydırma, belirli bir ulus ve coğrafya temelinde faaliyet gösterme, bu faaliyetler esnasında bir takım aracı kuruluş veya kişilerden yararlanma ve nihayet organizasyonların büyük kütleler halinde faaliyet gösterme gibi klasik stratejilerden vazgeçtikleri görülmektedir.²⁵⁴ Ancak yeni kavramların, organizasyonlar için, ifade ettiği anlam açıkça anlaşılmadıkça, tehlike doğuracaklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu bağlamda enformasyon, bilgi ve bağlı teknolojilerin yoğunlukla kullanıldığı bugünün organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmalara neden olacak durumlar, genel olarak şunlar olacaktır:

i- Organizasyonun Bilgi Hedeflerindeki Belirsizlik

Organizasyonların temel hedefi karşılık vermeyi tasarladıkları müşteri istek ve beklentilerini tam zamanında ve arzu edilen tatmin düzeyinde karşılamaktır. Organizasyonlar bu faaliyetleri gerçekleştirdiklerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilirler.²⁵⁵ Bilgi Toplumu organizasyonlarının, rekabet edebilirliklerini arttırmak ve sürdürmek adına yapmaları gereken en önemli araştırma, pazarlardaki fırsat ve eksiklikler ile müşterilere (mevcut veya potansiyel) ilişkin bilgilerin sağlanması yönelimli olmalıdır. Bu anlamda, organizasyonun mevcut ve gelecekteki bilgi hedeflerinin gerek bütünsel ve gerekse birimler temelinde net olarak saptanmamış olması veya bunlar arasındaki uyumsuzluklar, organizasyon içindeki birimler, bağlı kuruluşlar ile birimlerde faaliyet gösteren çalışan veya yöneticiler arasında çatışmalara neden olabilecektir. Diğer taraftan, bilgi hedefleri açıkça saptanmış olsa bile, bilgiye ulaşma ve elde tutma/kullanma stratejilerinin benzer şekilde sınıflandırılmaması veya derecelendirilmemesine bağlı olarak departmanlar yahut daha geniş ölçekte organizasyonlar arasında çatışmaların doğmasına neden olacaktır.

ii- Bilgi Kültürünün Yetersizliği

Bilgi Toplumu organizasyonlarında bilgi, hemen her alanda yoğunluklu olarak kullanılmaktadır. Bilginin bu şekilde kullanımı, ancak onun paylaşımına bağlıdır. Bireysel

²⁵³ NOHR H., Einführung in das Wissensmanagement, www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/Km/KmLehre/KmEinfVorlesung.htm, (13.09.2004)

²⁵⁴ BROWN S. J., DUGUID P., (Çev: İ.BİNGÖL), Enformasyonun Sosyal Yaşamı, Türk Henkel Dergisi Yay.-15, İstanbul, 2001, s., 28

²⁵⁵ NOHR H., Einführung in das Wissensmanagement, www.iuk.hdm-stuttgart.de/nohr/Km/KmLehre/KmEinfVorlesung.htm, (13.09.2004)

düzeyde, insanlar genellikle bilgiyi paylaşmaya isteklidirler. Uzmanlık bilgisi de bu anlamda bir güç kaynağı olarak algılanır. Çünkü, uzmanlıktan dolayı elde edilecek bir statü ve değer duygusu vardır. Ancak, bu tür uzmanlaşma eğilimlerinde genel olarak bireyler, bilgiyi elde tutma ve ona sahip olma eğilimi gösterirler.²⁵⁶ Organizasyonel düzeyde ise, en önemli rekabet faktörü olarak bilginin, saklanması, korunması esastır. Örgütsel kültürün, bilgi paylaşımına ilişkin esnekliğe sahip olmaması, bu ve benzeri nedenlerle gruplar veya bireysel anlamda çatışmalar doğuracaktır.

iii- Bilgi ve Bağlı Teknolojilerin Yetersizliği

Teknolojinin küresel alanda şiddetlenen rekabet üzerindeki etkileri ve aynı zamanda teknolojinin kendisinin küreselleşme ve rekabet süreçlerini hızlandırdığı bilinmektedir. Hangi sektörde olursa olsun bugünün işletmeleri, herhangi bir düzeyde teknolojiyi örgütlerinde kullanmakta, piyasa koşullarının zorlaması ve olanakları ölçüsünde de yenilikleri takip etmek zorunda kalmaktadırlar.²⁵⁷ Buna rağmen, bazen organizasyonların yeni teknolojik imkan ve kabiliyetleri, takip edemedikleri veya ellerindeki teknolojik araçları güncelleyemedikleri görülmektedir. Çalışanların faaliyetlerinde gereksinim duydukları bu araçları, arzu ettikleri düzeyde kullanamamalarının yanı sıra, elde edilen yeni teknolojik imkanların dağıtılmasındaki eşitsizlikler veya çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlayamamaları da organizasyonlarda çatışmalar neden olabilmektedir.

Diğer taraftan, bugünün organizasyonları için bilişim teknolojileri vazgeçilmezdir. Ne var ki, bir grubun kavrama bağlılığının sağlanması, saklı deneyimlere ilişkin duyguların paylaşılması veya belirli bir işe ilişkin bilginin düzenlenmesi açısından bilişim sistemlerinin olanakları sınırlıdır. Bilginin üretilmesini sağlayan insan becerileri, veri tabanlarından daha çok ilişkiler ve topluluklar oluşturmakla ilgilidir ve organizasyonların, duygusal bilgi ve sosyal etkileşimleri vurgulayan eğitimlere yatırım yapmalarını gerekli kılar. Yalnızca bilişim teknolojilerine yatırım yapmak organizasyon içerisinde bilgi üretilmesini sağlamaz.²⁵⁸ Bu anlayışa sahip olmayan organizasyonlar veya yönetimlerin çalışanlardan beklentileri farklılık gösterecektir. İşte bu farklılıklar ve çalışanların bunları karşılayabilme olanaklarının yetersizliği, organizasyonlarda çatışmalara neden olacaktır.

iv- Stratejik ve Operasyonel Bilgi Yönetimindeki Uyumsuzluk

Stratejik bilgi yönetimi, organizasyon içerisindeki önemli ilişkilerin yönetilmesi ve bilgi çalışanları arasındaki işbirliği koşullarının belirlenmesi amacıyla uygulanır.

²⁵⁶ CELEP C., ÇETİN B., Bilgi Yönetimi, Anı Yayınları, Ankara, 2003, s., 38

²⁵⁷ ŞİMŞEK M.Ş., AKIN H.B., Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi, 2003, s.,43

²⁵⁸ VON KROGH G., vd., Bilginin Üretimi, Dışbank Kitapları -1, İstanbul, 2002, s., 41

Operasyonel anlamda bilgi yönetimi ise; bilginin üretilmesinden kullanılmasına kadar organizasyon içerisindeki dönüşümünü ifade eder. Her iki faaliyetin en önemli noktası; kullanılacak bilginin, organizasyon stratejileriyle ilişkilendirilmesidir.²⁵⁹ Stratejik veya operasyonel bilgi yönetimi bağlamında kullanılacak bilgilerin, genel örgütsel stratejilerle ilişkilendirilmemesi yanında, her iki yönetim işlevinin birimlerin bilgi hedefleri veya uygulamaları ile uyuşmaması durumunda bir takım çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

v- Bilgi Hırsızlığı

Organizasyonlarda bilgi hırsızlığı iki şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan birincisi; organizasyonun geliştirdiği orijinal bilginin taklit edilmesi veya izinsiz/lisanssız kullanılmasıdır. Diğerisi ise; organizasyonel bilgi kaynaklarının geliştirilmiş güvenlik şifrelerinin kırılması yoluyla ele geçirilmesidir.²⁶⁰ Her iki durumda da organizasyon kaynaklarının, iç veya dış unsurlarca haksız ve yasadışı olarak ele geçirilmesi nedeniyle organizasyonda çatışmaların meydana gelebileceği açıktır.

vi- Etkin Olmayan Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, organizasyonlar için yeni bir alandır. Bilgi üretiminin kırılgan bir alan olması nedeniyle geleneksel yönetim tekniklerinin bu süreçte işe yaramadığı görülmektedir. Diğer yandan bugün bir çok işletmede uygulandığı şekliyle bilgi yönetimi; değişimci bir atılım olmaktan daha çok, kısıtlayıcı bir paradigma niteliğindedir. Bu anlamda bilgi yönetimi uygulamasına geçen bir çok organizasyonun içine düştüğü bir takım tuzaklardan söz etmek yerinde olacaktır. Bilgi yönetimi girişimlerinin bir çoğu var sayımlara dayanmaktadır. Ancak bu varsayımsal durumda bile, bir çok organizasyon bilgi ile enformasyonu bir tutmakta ve bilgi çerçevesini daraltmaktadır. Diğer taraftan bilgi yönetimi süreç ve çerçevesini belirleyen bir takım araç veya yöntemlerin, gereğinden fazla önemsenmesi, çalışanların düşüncelerini yönlendirmenin yanında kısıtlayabilmektedir. Bu durum, yapı, mantık ve hız anlamında süreçleri geliştirirken; yaratıcılık, öğrenme ve gerekli sosyal bağların kurulması açısından zayıflatabilmektedir.²⁶¹ Bunlara ek olarak, bilginin klasik bir varlık olarak görülmesi, bilgi yönetimi birimlerinin görev, sorumluluk ve yetki tanımlarının açıkça yapılmaması, bilgi kaynaklarının belirsizliği, aşırı enformasyon yüklemesi gibi nedenlerle de organizasyon içindeki birey veya birimler arasında çatışmaların doğmasına neden olabilecektir.

²⁵⁹ NOHR H., "Einführung in das Wissensmanagement",
www.iuk.hdm-stuttgart.de/ nohr/Km/KmLehre/ KmEinfVorlesung.htm, (13.09.2004)

²⁶⁰ BROWN S.J., DUGUID P., "Stolen Knowledge",
www2.parc.com/ops/members/brown/papers/stolenknow.html (26.08.2004)

²⁶¹ VON KROGH G., vd., Bilginin Üretimi, Dışbank Kitapları -1, İstanbul, 2002, s., 43

2.2.3.İnsan Kaynakları Boyutu

Bilgi toplumu organizasyonlarında çatışmaların doğmasına neden olabilecek son ve en önemli unsur insan kaynağıdır. Özellikle anlık değişimlerin yaşandığı pazarlarda, rekabet üstünlüğü elde edebilmenin temel koşulu; organizasyonun elindeki bilgiyi, en mükemmel şekilde işleyen, ondan üstün stratejiler yaratan çalışanlardır. Bilginin temel iş unsuru haline geldiği Bilgi Toplumu'nda, bilgi ile çalışan –bilgiyi üreten, depolayan ve paylaşan- bireylerin, klasik yönetim becerileri ile faaliyete yönlendirilmesi, özendirilmesi oldukça güçtür.

Bu dönemin insan kaynağı, klasik anlamda kol gücü –fiziksel emek- ile faaliyet gösteren çalışanlardan, gösterilen faaliyetler temelinde oldukça başkalaşmıştır. Çünkü, bugünkü organizasyonlarda faaliyet gösteren bireyler, yaptıkları işin en az %70-80'ini beyin gücü -zihinsel emek- ile yapmaktadırlar.²⁶² Bu durumda insan kaynaklarının belirleyiciliğini sağlayan, iki önemli faktörden söz etmek gereklidir. bunlardan birincisi, sürekli ve nitelikli eğitimidir. İnsan kaynağının, özellikle yaptığı faaliyette fark yaratabilmesinin temel unsuru alana ilişkin yetkinliklerinin gelişmiş olmasıdır. Diğer yandan, eldeki bilgiden yeni bir bilgi veya rekabet üstünlüğü yaratabilmenin de temel koşulu, çalışanların bu anlamda tam donanımlı olmalarıdır. İkinci faktör ise; bireyin geçmişten bugüne ve geleceğe taşımakta olduğu deneyimlerdir. Özellikle Bilgi Toplumu ile birlikte sıklıkla anılan örgütsel öğrenme kavramı ile bireyin gerek deneyimlerden ve gerekse diğer bilgi kaynaklarından bilgi veya enformasyonları elde etmesi ve paylaşması esas alınmıştır.

Bunlara ek olarak bugünün organizasyonları, fark yaratmak adına giderek artan bir şekilde insan kaynaklarına –eğitim ve geliştirme faaliyetlerine- yatırım yapmaktadırlar. İnsan kaynakları çalışmalarındaki en önemli üretim faktörü olarak kabul gören çalışanların, verimlilik ve etkinliklerini en yüksek düzeye çıkarmak için hemen bütün organizasyonlar adeta hiç bitmeyecek ir yarışa girmişlerdir. Bunun için çalışanların sürekli olarak işteki performansları ölçülmekte ve bu ölçüm sonunda başarı, ödüllendirildiği gibi; bilgi ve beceri seviyesindeki eksiklikleri tespit edilerek bu açıklar eğitimle giderilmeye çalışılmaktadır. Diğer taraftan Bilgi Toplumu organizasyonlarında faaliyet yürüten bireylerin, sırf tatminkar bir ücret ile motive olabileceğini söylemek olası değildir. Birey, fiziksel ve zihinsel gücü, deneyimleri ve eğitim yolu ile kazandığı becerileri üretime yansıtırken; aynı zamanda psikolojik bir alt yapıya sahip bir unsur olarak kolaylıkla yönlendirilemeyecek bir varlık

²⁶² NORDSTRÖM A.K., RİDDERSTRALE J.,(Çev:E.KOPARAN), Delifışeklik, Kontext Kitap, İstanbul, 2000, s., 17

olarak kabul edilmektedir. Bu haliyle birey, aklın ve fiziksel dünyanın açıklamakta zorlandığı bir çok faktörden etkilenmektedir.²⁶³

Organizasyonlarda insan kaynakları üzerindeki değişikliklerin, en önemli ve en karmaşık değişim unsurlarından olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bilgi işlem ve iletim teknolojilerinin her geçen gün kendi kapasitelerini katlayarak gelişmesi, organizasyonların bu türden teknolojileri, seri olarak içselleştirmelerine olanak tanımıştır. Bu türden uygulamalar, aynı zamanda çalışanlar üzerinde veya onların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Tüm değişiklik uygulamalarında, insan unsurunun da bu doğrultuda değişim göstermesi gerekmektedir.²⁶⁴

Bu değişimlere paralel olarak, bugünkü organizasyonlardaki insan kaynağı klasik çalışanlara göre, bilgi işlem ve iletişim araçlarını daha yoğunluklu olarak kullanmaktadırlar. Ancak organizasyonların bu anlamda kazanmaya çalıştıkları teknik beceriler, bir çok halde çalışanların iş yükünü eskiye oranla ağırlaştırmış, çalışma hızlarını yükseltmiş, bir çok çalışanın sahip oldukları becerileri yetersiz hale getirmiş ve nihayet bazı durumlarda yapmış oldukları işi tümünden ortadan kaldırmıştır. Bu anlamda, günbegün organizasyonları kaplayan teknolojik imkanlar, yarattıkları yarardan daha çok, sosyal alandaki negatif etkileri nedeniyle çalışanlar tarafından dirençle karşılanmışlardır.²⁶⁵

Bütün bunlara rağmen, özellikle bilginin üretilmesi ve karar verme süreçlerinde etkinlikleri nedeniyle organizasyonlarda faaliyet yürüten bireylerin üstünlüğü yok edilemez. Ancak, bilgiye odaklı sistem kendine aykırı bulduğu veya uyumsuz unsurları, doğası gereği süreç dışına itmektir. Her ne kadar insan kaynağı, bilgiyi kontrol altında tutan tek güç olarak bugünün organizasyonlarında öne çıkmış olsa da beklenti ve gereksinimlerinin karşılanmaması durumunda kolaylıkla sistemi alaşağı edebilmektedir. O halde bugünün organizasyonlarında çalışanlar, iyi yönetildiklerinde değer ve üstünlük; tam aksi durumda ise, organizasyon için önemli kayıplar doğuran bir etmen olarak kabul edilmelidir.

Bilgi Toplumu organizasyonlarında, insan kaynaklarına bağlı olarak ortaya çıkabilecek çatışmaların genel nedenleri aşağıda sıralanmıştır:

i-Eğitim ve Geliştirme Olanaklarının Yetersizliği

Bugünün organizasyonlarında faaliyet yürüten çalışanlar, hem işin planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi, hem de kendi entelektüel becerilerinin geliştirilmesi adına, her geçen gün daha fazla eğitim talebi ile organizasyonları zorlamaktadırlar. Bu türden eğitim faaliyetleri

²⁶³ ÜLSEVER C., 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yay., İstanbul, 2002, s., 76

²⁶⁴ SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M., Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s., 262

²⁶⁵ ŞİMŞEK M.Ş., AKIN H.B., Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi, 2003, s., 293

sonu gelmeyecek olan bir süreci ifade etmektedir.²⁶⁶ Çünkü, her geçen gün iş yaşamına eklenen faaliyetlere ilişkin yeni usul ve esaslar ile bağlı teknolojik imkanlar, bunlara uyum sağlaması gerekli olan çalışanların da aynı düzeyde mevcut bilgi ve becerilerini güncellemelerini ve hatta daha da ileriye taşımalarını zorunlu kılmıştır.

Bilgi Toplumu organizasyonları, temel olarak bilgi ve becerileri gelişkin uzman bireylerin faaliyet yürüttüğü yapılardır. Ancak, belirli bir alanda elde edilen biçimsel eğitim, eğer farklı gelişim fırsatları ile desteklenmezse, kişinin uzmanlığı; her geçen gün yeni bir teknolojik fırtınanın etkisi altında kalan iş yaşamında, anlık etki uyandıracaktır. Uzmanlık gücünün uzun soluklu olması, organizasyon için değer ve fark yaratması ile birlikte çalışan için tatmin sağlaması beklentilerinin gerçekleşmesi, ancak çalışanların sürekli eğitim ve geliştirme fırsatları ile desteklenmesi vasıtasıyla olurludur.

Bu anlamda herhangi bir organizasyon, çalışanları için sürekli eğitim ve geliştirme fırsatı sunmuyor ve yanında çalışandan yüksek performans, verimlilik ve etkinlik bekliyorsa; çalışanların negatif tepkiler oluşturmalarında neden olur. Özellikle teknolojik imkan ve kabiliyetlerin sınırsız güçleri karşısında, kendini yenilenmemiş, tam donanımlı hissedemeyen ve bu anlamda organizasyondan gerekli destekleri alamayan çalışanların, uyuşmaz davranışlar sergilemeleri kaçınılmazdır. Dolayısıyla çalışanlar için tatmin sağlamayan, eğitim ve geliştirme olanakları veya kısıtlı destekler, insan kaynakları temelli çatışmaların nedeni olabilecektir.

ii-Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Sorunları

Bireysel davranışların içinde her ne kadar arzu ev amaçlar saklı ise de bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren bir çok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu veya istekler halinde oluşabilir. Şu halde, kişinin yaşadığı ortama, sosyal ve kültürel çevreye, örf ve adetlere uymayan arzu ve ihtiyaçlarından doğan güdüler güçlerini devam ettiremezler. Aksine kişinin yaşadığı ortama uyan arzu ve ihtiyaçlar, kabul edilebilir, benimsenebilir ve karşılanabilir. Organizasyonlarda faaliyet gösteren birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar vasıtasıyla tatmin eder ve böylece iş görme arzusu artar. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar, onun faaliyet yürüttüğü organizasyonun amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına yardım eder.²⁶⁷

²⁶⁶ AKDEMİR A., Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yay., İstanbul, 1998, s., 83

²⁶⁷ EREN E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul, 2003, s., 555

Bugünün organizasyonlarında çalışanların, geçmişe oranla daha fazla sorumluluk üstlendiği, bilgi ve beceri düzeyleri ile etkinliklerinin alabildiğine arttığı ve iş yaşamında oldukça fazla avantaj veya fırsatlar yakaladıkları bilinmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle Bilgi Toplumu organizasyonlarında çalışanların, klasik güdüleme araçları ile yönlendirilemediği, bu anlamda klasik ödül ve değerlendirme sistemleri ile özendirme araçlarının işlerliklerinin kalmadığı görülmektedir.

Bunlara bağlı olarak, çalışanların organizasyonlar karşısında güçlenmesi, örgütsel bağlılığın zayıflaması, kariyerin bir örgütle sınırlı kalmayıp sıklıkla iş değiştirmelerin yaşanması, uzun süreli iş ve istihdam olanaklarının azalmasının yanı sıra, başarının ölçüsü olarak gelir ve sahip olunan varlıkların arttırılması, bireysel işin geliştirilmesi ile iş ve aile arasında bir denge sağlanması gibi bir çok nedenden dolayı çalışanların, organizasyondan kolaylıkla ayrıldıkları görülmektedir.²⁶⁸

Diğer taraftan çalışanlar ile örgüt arasında, çalışanın örgütte kalarak yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, örgütün ise, çalışanlara sürekli iş ve terfi fırsatları sağlamasını ifade eden psikolojik sözleşmelerin, yönetsel veya örgütsel değişimler bağlamında değişime uğradığı bilinmektedir. Bu değişimler; işe ve örgüte bağlılığın azalması, iş ahlakında meydana gelen bozulmalar olarak ifade edilmektedir. Bunlara bağlı olarak çalışan profili de farklılaşmakta; örgüte fiziksel yakınlık, bürokratik kontrol ve iş süresi olarak daha az bağlı bir sözleşmeli çalışanlar grubu doğmaktadır.²⁶⁹ Her geçen gün daha fazla sosyal tanınma, güç ve otorite beklentisi ile örgütleri zorlayan bu türden çalışanların, beklenti ve arzularının karşılanmaması durumunda çatışmacı davranışlara yöneldiği ve bu anlamda yeni çatışma kaynakları yarattıkları görülmektedir.

iii-Kuşak Uyuşmazlıkları

Bilgi Toplumu beraberinde meydana gelen temel değişimler –sosyal hareketlilikler, bilginin artan önemi ve yaratıcı değişimler gibi-, özellikle genç bireylerin, her geçen gün yetkinliklerini daha da çok arttırmalarına olanak tanımıştır.²⁷⁰ Organizasyonlarda faaliyet gösteren bu genç bireyler, artan yetkinlikleri paralelinde, organizasyonlar için vazgeçilmez unsurlar haline gelmişlerdir. Değer ve bilgi yaratan, geliştiren; bilgi işlem ve iletişim araçlarını kullanan, kodlayan; kısacası dalgalı pazarlarda her türlü üstün rekabet stratejisini geliştiren ve uygulayan bu genç çalışanların, organizasyonlardan beklentileri de önemleri

²⁶⁸ SOYSAL A., “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, II: Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2003, İzmit, s., 659

²⁶⁹ ERDOĞMUŞ N., DOĞAN Ö., “Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2003, s., 651

²⁷⁰ DRUCKER F.P., NAKAUCHI I., Die Globale Herausforderung, Econ Verlag, Dusseldorf, 1996,s., 135

ölçüsünde artmıştır. Bu hiperaktif çalışanları elde tutmak ve böylece rekabet üstünlüklerini devam ettirmek isteyen organizasyonlar, bir taraftan onların beklenti ve isteklerini yerine getirmeye çalışırken; diğer taraftan diğer çalışanların veya yöneticilerin eğitim ve gelişmelerine olanak sağlayacak çalışmalara da girişmişlerdir. Her ne kadar organizasyonlar, iki grup arasında yetkinlikler açısından denge kurmaya çalışsa da klasik becerilere sahip yöneticilerin ve çalışanların, yeni çalışma sistemleri ile teknolojik araçlara uyum sağlayamadıkları görülmektedir. Özellikle bilgi yoğun ve teknolojik araçlarla çalışma konusunda, yeni çalışanların gerisinde kalan standart çalışanlar ve yöneticiler ile hiperaktif genç çalışanlar arasında önemli uyum sorunlarının yaşandığı ve zaman zaman kıran kırana rekabet ortamlarının olduğu da bir gerçektir. Böyle bir durumda, bazen bilgi ve beceri düzeyi yüksek çalışanların; bazen de beceri düzeyi yüksek olmayan standart çalışanların neden olduğu çatışmalar, kaçınılmaz hale gelmiştir. Diğer taraftan değişime ayak uyduramama nedeniyle direnen standart çalışanların; organizasyonda olumsuz bir iklim yarattıkları, özellikle düşünsel alanda genç çalışanlar ile uyuşamadıkları, algı, tutum ve davranışsal alanlarda yetersiz kaldıkları söylenebilir. Bu ve benzeri nedenlerle çoğu zaman organizasyonda gerilime neden olmakta ve hatta bazen de organizasyondan ayrılmak durumunda kalmaktadırlar.

iv-Örgüt Kültüründeki Olumsuzluklar

Bilgi Toplumu olma yolundaki organizasyonlar, öncelikle kendi yetkinliklerini ve zayıf yönlerini analiz etmek durumundadırlar. Bütünsel bir değişimi ifade eden bu yaklaşım, özellikle uzun bir zaman sonucunda oluşan örgüt kültüründe de (organizasyon içindeki işleyiş, ilişki ve yaşantıyı belirleyen bütünsel kurallar, inançlar ve değerler) yeni şartlar ekseninde dönüşümlerin gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Her ne kadar bilgi organizasyonu olmak üzere harekete geçen organizasyonlar, stratejik alanda bir çok değişim gerçekleştirmişlerse de bu değişimlerin operasyonel yansımalarının olumsuz olması durumunda, bir çok bilgi çalışanını etkilemesi kaçınılmazdır. Özellikle her türden çalışanlar arasındaki işbirliği, paylaşım ve katılımı belirleyen kurallar ve değerlerin tam olarak yerleşmesi için uzunca bir zamana gereksinin duyulması, süreç içerisinde yapılacak faaliyetlerin arzu edilen düzeyde gerçekleştirilmesini engelleyebilir. Diğer taraftan, örgüt kültürünün bir takım güncel uygulama ve kurumsal politikaların etkisi altında kalması, yine aynı düzeyde bilgi çalışanlarını negatif olarak etkileyecektir. Bu negatif etkilenme ve yetersizlikler, organizasyon içerisinde hem bireysel ve hem de çalışanlar arasında gerilim oluşmasına ve kaçınılmaz olarak bireylerin çatışmacı davranışlar sergilemelerine neden olabilecektir.

v-Psikolojik Baskı ve Gerginlikler

Bugünün organizasyonlarında çalışanlar, giderek daha fazla stres, rahatsızlık, duygusal saldırı ve baskıya maruz kalmaktadırlar. Özellikle bilgi çalışanlarından beklenen üst düzey etkinliklerin, performans ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bilinmektedir. Bu anlamda yaşanan gerilimlerin en önemli kaynakları, zaman baskısı (çakışan öncelikli işler, teslim tarihleri ve iş programları), yetersiz destek, ast ve üstle ilişkilerde uyumsuzluklar, başarısızlık endişesi, yeterince açık olmayan beklentiler ve değişimdir.²⁷¹

Her geçen gün giderek artan rekabet ve bu paralelde azalan pozitif sosyal ilişkiler, organizasyonlarda faaliyet gösteren bireyler açısından bakıldığında, en önemli gerilim kaynağı olarak görülmelidir. Özellikle orta kademe yönetici veya birlikte çalışılan bireyler tarafından uygulanan, yıldırma, baskı ve duygusal saldırılar, edilgen durumdaki çalışanların performanslarında önemli ölçüde azalmalara neden olabilecek ve hatta bu gerilimi kaldırmayacak çalışanların organizasyondan ayrılmaları bile söz konusu olabilecektir.

Bugün bile bir çok organizasyonda işleyiş ve ilişkileri belirleyen kuralları uygulayanların, bu kurallara uyma biçimleri etik değerler açısından farklılık göstermektedir. Örneğin, bazen çalışanlara eşit davranılmamakta, kayırma ve ayrımcılık yapılmakta, görev ve yetki kötüye kullanılmakta veya performans değerlemeleri her zaman gerçeği yansıtmamaktadır. Zaman zaman başarılı olanlar ile olamayanlar arasındaki ayırım objektif olarak belirlenmemekte ve bu anlamda eğitim farklılıklarına, yeteneğe ve deneyime önem verilmemektedir. Buna karşılık zaman zaman yaranma ve dalkavukluk önemsenmekte, dedikodu artmaktadır. Yıldırma, korkutan ve tehdit eden davranışlar, görmezden gelinerek cezasız bırakılmaktadır. Bu tür etik dışı davranışlar, örgütlerde yıldırma sürecinin başlamasına, gelişerek sürekli hale gelmesine ve gizlenmesine ortam hazırlamaktadır.²⁷² İşte bütün bu baskı, yıldırma, tehdit ve duygusal saldırılar bütünsel olarak, çalışma ortamında olumsuz ve kaotik bir iklimin oluşmasına neden olabilmektedir. Özellikle Bilgi Toplumu organizasyonlarında denetimsiz yönetim eğilimli uygulamalar, süreçlerdeki yönetici etkinliğini en aza indirmiştir. Bu durumda, çalışanlar arasında meydana gelebilecek psikolojik baskı ve gerginlikler, çatışmalara neden olabilecektir.

2.3.Bilgi Toplumu Örgütlerindeki Çatışma Alanları

Bilgi Toplumu organizasyonlarında meydana gelen çatışmalar, klasik çatışma alanlarından uzaklaşmış, yeni tanımlı alanlara ilişkin değildir. Her ne şekilde meydana gelirse gelsin,

²⁷¹ BRAHAM J. B., (Çev:V.DİKER), Ateş Altında Sakin Kalabilmek, Hayat Yay.: 28, İstanbul, 2002, s., 38

²⁷² YÜCETÜRK E. E., "Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2003, s., 801

bütün çatışmalar temelde, bireysel, grupsal ve makro bir alanı işaret edecek şekilde organizasyonel alanlar olmak üzere üç alanda ortaya çıkmaktadır. Buradan hareket edilerek, her bir alanın birbiri ile ilişkilendirilmesi sonucu, birey-grup, grup-organizasyon veya birey-organizasyon etkileşiminin doğuracağı farklı bileşke alanlar da oluşturulabilir. Ancak belirli bir sabit düzlemi ifade edecek şekilde yapılan bu tür sınıflandırmalar, her ne kadar çatışma alanları konusunda ortak görüşleri gösterse de burada anılan alanlara atıf yapılmak üzere, yeni bir bakışla farklı üç alana işaret edilecektir. Normatif, stratejik ve operasyonel olarak isimlendirilebilecek bu alanlar, esas olarak yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin üç ortak alanını nitelemektedir. Organizasyon içerisinde yapılagelen bütün faaliyetler temelde, normatif (organizasyon kültürü, normlar ve kurallar)²⁷³, stratejik (genel politikalar, hedefler) ve operasyonel (somut uygulamalar, faaliyetler, süreçler) alanlara ilişkindir. Bu nedenle, Bilgi Toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların, - tarafları kimler veya ne olursa olsun- bu üç alana ilişkin olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

2.3.1. Normatif Alan

Bireyleri bir takım amaçlar etrafında bir araya getiren işletme organizasyonları, toplumlarda birer alt kültürel alanın oluşmasına neden olurlar. Organizasyonların sahip oldukları kültür, bir üst evren olarak ulusal kültürlerden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir; ancak kendine özgü bir değer ve semboller sistemine de sahiptir. Bu alanda yapılan çalışmalarda, değişik ülkelerdeki işletmelerde kullanılan teknolojinin ve buna bağlı organizasyon yapılarının, dış gelişmelerden etkilenmesine karşın; organizasyon içindeki tutum, davranış ve yönetsel ilişkilerin ulusal kültüre özgü nitelikler taşıdığı belirtilmektedir.²⁷⁴

Sosyal veya grupsal normlar; geçmiş veya şimdiki grup etkileşimlerinin sayısız ürünlerini kapsayan bir terimdir. Bu ürünler arasında; sosyal değerler, standartlar, gelenekler, adetler, töreler, folklor, kurallar ve modalar yer almaktadır. Bu kapsamda sosyal normlar; grup etkileşimi sırasında oluşan ve ilgili uyaran durumlarında üyelerin davranışlarını düzenleyen deneyim ve davranış kriterlerine denk gelir. Hemen eklemek gerekir ki; burada bahsi geçen sosyal normlar, özdeş değillerdir. Diğer taraftan bu tür değer kümeleri; kişi, grup veya organizasyonlar için önemli durumlarda beklenen davranışlarla ilgili standart genellemeleri temsil etmektedir. Bu nedenle kişiler, nesnelere veya durumlarla ilişkili olarak davranış

²⁷³ <http://www.olev.de/n.htm> (06.09.2004)

²⁷⁴ SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M., Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s., 32

tarzlarının değerlendirilmesini gerektiren, değer yargılarını içerdiklerini de söylemek yanlış olmayacaktır.²⁷⁵

Bilgi Toplumu paralelinde organizasyonlarda meydana gelen köklü değişimler, şüphesiz ki bütünsel olarak örgüt kültürünü de etkilemiştir. Örgüt kültürünü oluşturan ve temel olarak örgüt içerisindeki işleyişi, ilişkileri ve davranış kalıplarını biçimlendiren normlar, değerler, mitler, başarı öyküleri ve kurallar da bu doğrultuda değişime uğramıştır. Çünkü, en temelde organizasyonun faaliyetlerini yürüttüğü ve sıkı sıkıya ilişkili olduğu çevre ile birlikte organizasyonun yürüttüğü faaliyetlerin seyri ve niteliği de farklılaşmıştır. Bunlara ek olarak organizasyonlarda, eskiye oranla giderek sayıları artan yeni bir çalışma grubu –bilgi işçileri/ çalışanları- ortaya çıkmıştır. Bu yeni çalışma grubu bütünüyle, organizasyondaki ilişki ve işleyişin değişmesine yol açmış, klasik standartlar, değerler ve kurallar bu grubun beklenti ve gereksinimlerini karşılayamaz hale gelmiştir. Diğer yandan giderek nicel ve nitel olarak farklılaşan müşteri ve diğer paydaşların talepleri ile yasal düzenlemeler, bir sosyal grup olarak organizasyonların postmodern yapı ve anlayışlar geliştirmelerine ve benimsemelerine yol açmıştır. Organizasyonları normatif değişikliklere sürükleyen bu ve benzeri baskıların zaman zaman uyuşmaz, ayrılıkçı veya aykırı davranışlara dönüşmesi ve bununla birlikte bütünsel olarak taraflarda gerilim yaratması kaçınılmazdır.

Öte yandan ideal davranış, ortak değer veya üstün standart davranış olarak isimlendirilebilecek norm veya değerlere, kısaca yeniden biçimlendirilen örgüt kültürüne göre gösterilecek sapma davranışlarına, bu değerlere uygun hareket edenlerce olumsuz yönde tepki gösterilecektir.²⁷⁶ Bunlara ek olarak, genel faaliyet çerçevelerini belirleyen etik kurallara ve sosyal sorumluluk temelli normlara aykırı hareket etme eğilimlerinin de bugünün çalışma ortamlarında hoş karşılanmayacağı açıktır. Bu ve benzeri olumsuz tepkilerin gruplar, kişiler veya organizasyonlar arasında çatışmaya yol açması kaçınılmazdır.

Kişilerin, grupların veya organizasyonların, yaşamlarını sürdürmek amacıyla karşılıklı işlev ve davranışlara²⁷⁷ ilişkin beklentilere girmeleri olağandır. Bu davranış veya beklentiler, belirli bir süre sonra istikrara kavuşmakta ve kalıplaşmış kavramlar haline gelmektedir. Yerleşik kavramlar; her birey, grup veya organizasyon için bağlayıcı niteliği olan norm, değer veya ilkeleri ifade etmekle anılan bu sınıflar için belirli sorumluluk alanlarının da oluşmasını sağlayacaktır. Böyle bir durumda, ilişkinin taraflarınca önceden belirlenen bu çerçeveye aykırı hareket etmek isteyen veya kendi çerçeve kavramları paralelinde davranışlar

²⁷⁵ ŞERİF M,ŞERİF W.C. (Çev:M.ATAKAY,A.YAVUZ), Sosyal Psikolojiye Giriş I, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1996, s., 240

²⁷⁶ a.g.e., s., 15

²⁷⁷ a.g.e., s., 162

sergilemeye çalışan bireylere karşı –tersine bir işleyişten de söz etmek mümkündür-, toleranslı davranılması beklenemez. Beklentileri karşılamayan değerlerin, inanç veya normların, hangi taraf açısından bakılırsa bakılsın, çatışmalara yol açmayacağını iddia etmek yanlış olacaktır.

Öte yandan bireysel davranışların, içinde faaliyet gösterilen bütün süreçlerin dinamik bir bütünü olarak nitelendirilmesi, bütünsel olarak organizasyonlarda gerçekleştirilmesi düşünülen değişimler için, öncelikle etkili sosyal referanslar ve destek kümelerinin de oluşturulmasını gerekli kılar.²⁷⁸ Bütün bu sosyal desteklerden veya referans gruplarından arındırılmış ve otoriter bir anlayışın ürünü olarak geliştirilmek istenen, sosyal normlar, değerler, kültür, kurallar, inançlar ve hikayeler, karşılıklı rol ve statü ilişkileri, yaptırımlar gereksinimleri karşılamayacağı gibi; çatışmacı davranışları azaltmak üzere tasarlanmalarına rağmen, yeni bir alanda farklı çatışmalara yol açabileceklerdir.

Normatif alan çatışmalarına ilişkin en uygun örnekler, üretimle veya yapılan işin miktarı ile ilgili grup normlarını araştırmayı hedef alan bir takım araştırmacıların ortaya koyduğu bulgulardır. Buna göre;organizasyonlarda daha fazla üretilebileceği halde bazı grup normları çerçevesinde, her bir üyenin belirli sınırlara kadar üretim yapması beklenir. Sınırı aşanlar veya sapma davranışı gösterenlerin saygınlığı azalır. Onları topluluğa çekmek için, onaylamama, alay küçümseme, uyarı ve hatta fiziksel cezalar gibi çeşitli yollara başvurulur.²⁷⁹

Normatif alanda yaşanabilecek çatışmalara ilişkin genel örnekler aşağıda sunulmuştur:

- Organizasyonun kültürel yapısının, değişen iç ve dış çevrenin beklentilerini karşılamaması,
- Giderek önem kazanan etik değerler ile sosyal sorumluluklar karşısındaki yetersizlik,
- Bireysel inanç ve değerler sistemi ile organizasyonun normatif yapısının çelişmesi,
- Paydaşların tamamına hitap etmeyen ödül ve değerlendirme sistemleri,
- Tek yönlü vizyonlar,
- Yeni normlara aykırı ve değişmesi zaman alan genel standartlar ve davranış kalıpları.

Bütün bu açıklamalardan sonra, Bilgi Toplumu anlayış ve uygulamalarına paralel olarak hemen her alanda köklü değişimlere sahne olan organizasyonların, iç ve dış çevresi ile işleyiş ve ilişkilerini belirleyen kültürel yapısına ilişkin değişimler; yeni şartlara, düzenlemelere, çalışan veya müşteri sınıflarına, beklentilere, süreçlere ve rekabet koşullarına odaklanmalıdır. Normatif alanda yapılması gereken bu değişimlerin, işletme genelinde faaliyet gösteren bütün

²⁷⁸ KRECH D., CRUTCHFIELD S.R., (Çev:E.GÜNGÖR), Sosyal Psikoloji, Ötüken Yayınları, İstanbul, 1999, s., 302

²⁷⁹ ŞERİF M,ŞERİF W.C. (Çev:M.ATAKAY,A.YAVUZ), Sosyal Psikolojiye Giriş I, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1996, s., 171

sosyal grupları temsil eder niteliğe sahip olmaması, diğer taraftan toplumsal beklentileri karşılamaması veya yeni düzenlemelere cevap verecek düzeye erişememesi, farklı tarafları olan ve fakat ortak bir temele dayanan çatışmaları beraberinde getirecektir.

2.3.2.Stratejik Alan

Strateji kavramına ilişkin farklı tanımlamalar vardır. Geleneksel olarak strateji; Latince ‘strategia’- komutanlık anlamına gelmektedir. Bu nedenle kavram uzunca bir süre, askeri bir anlam taşımıştır. Buna göre strateji; savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri hareket planlaması ve uygulaması bilimidir. Modern anlamda ise; işletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen isimdir. Buna benzer olarak yapılan başka bir tanımlamada stratejinin; işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla iç ve dış çevrenin sürekli analiz edilerek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olduğu belirtilmiştir.²⁸⁰

Diğer bir kaynakta ise işletme yönetimi açısından stratejinin tanımı şu şekilde yapılmıştır:İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelebilecek karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır.²⁸¹ Şu halde strateji, işletmenin gelecek dönemlerde önünü net olarak görmesini sağlayacak ve işletmenin kendi şartları dahilinde seçimine bırakılmış kuralları kapsamaktadır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere stratejinin temel amacı; işletmeleri belirsizlik ortamından kurtarmak ve istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlamaktır. Çünkü, strateji, bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan tanır. Fırsatlara, ancak bir stratejinin var olması durumunda karar verilebilir. Aksi takdirde işletmeyi istediği sonuçları almaya götüren gerçek adımların neler olduğu, hedefleri değiştirmenin ve kaynakları bölmenin ne anlama geldiği konularında net yargılara varmak mümkün olmayacaktır.²⁸² Şu halde strateji, her durumda organizasyonun başarıya ulaşması adına yapılan öngörülerini ifade eder. Fakat bu öngörülerin, durağan ve belirli sınırları olan bir yapıyı işaret etmesi olanaklı değildir. Çünkü organizasyonlar, hızlılığın belirleyici olduğu yeni sektörel yapılanmada, sürdürülebilir rekabet

²⁸⁰ DİNÇER Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 1998, s., 17

²⁸¹ EREN E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., 5. Baskı, İstanbul, 2000, s., 5

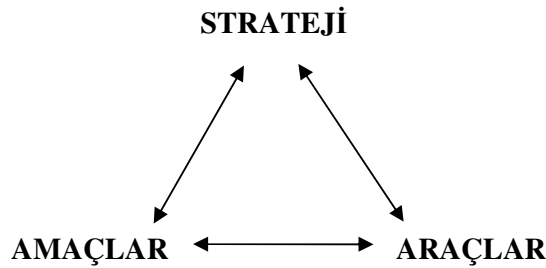
²⁸² DRUCKER F.P., 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2000, s.,53

üstünlüğü elde etmek adına, mekanik ve durağan stratejiler yerine, esnek, organik ve uyum yeteneği yüksek stratejileri benimsemek durumundadırlar.

Strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve sürekli olarak işletmenin çevresine uyum sağlamasını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına almaya dönük bir araç olarak görülmelidir.²⁸³ Bu durumda stratejik alanda, herhangi bir şekilde şansa, metafizik uygulamalara veya rastgeleliğe yer verilmemektedir. Bu nedenle bir organizasyon için stratejik alan, en iyi fırsatların ve uygulamaların esas alındığı model veya yöntemleri içeren bir yapıyı temsil etmektedir.

Bütün bunlardan sonra stratejinin ilgilendiği temel alanların, yönetim sistemi, pazar başarısı, işletme araçları ve paydaşlardan oluştuğu söylenebilir. Karar sistemi, organizasyon yapısı, işletme kültürü ile tüm yardımcı yönetsel araçlar yönetim sistemini oluştururken; ürün, pazarın yapısı, işletmenin kullandığı teknoloji ve pazarlama ile verimlilik yaratma konuları, pazar başarısının unsurları arasında sayılmaktadır. İşletmenin kullandığı üretim malzemeleri, enerji, finansal araçlar ve sahip olunan teknik bilgi, stratejik açıdan işletme araçları olarak nitelendirilebilir. Ayrıca örgüt çalışanları, tedarikçiler, ortaklar, müşteriler gibi işletmenin temel paydaşları yine stratejik açıdan oldukça önemli unsurlar olarak görülmelidir.²⁸⁴

Bütün bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere strateji ile organizasyonun amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere kullanacağı araçlar arasında sıkı bir ilişki vardır. Özellikle Bilgi Toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmalar için, uygun alanlar olarak görülen stratejilerin belirlenmesi, benimsenmesi ve uygulanması süreçlerinde, bu ilişki göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre bu ilişkinin yönü aşağıda gösterilmiştir:²⁸⁵



Şekil 2.10.: Strateji-Amaçlar ve Araçlar İlişkisi

²⁸³ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, “Strateji ve Stratejik Yönetim”, Şubat, 2004, Ankara, s., 4

²⁸⁴ ASUNAKUTLU T., ÇOŞKUN B., “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, DEÜ. SBE. Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2000, s., 20

²⁸⁵ EREN E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., 5. Baskı, İstanbul, 2000, s., 6

Şekle bağlı bir yorum yapmak gerekirse, organizasyonun yoğun rekabet edebilirliğini sağlamak üzere dinamik ve uygulanabilir, rasyonel amaçlar belirlemesi zorunludur. Organizasyona özel belirlenen bu amaçlara ulaşmak üzere yapılacak uygulamaları, faaliyetleri, süreçleri ve kuralları belirleyen kararlar stratejiyi oluşturmaktadır. Yani amaçların belirlenmiş olması tek başına yeterli değildir. bu amaçlara ulaştıracak güçlü ve uygulanabilir stratejilerin de aynı paralelde saptanması gereklidir. Diğer taraftan organizasyonun amaçlarına ulaşmak üzere kullanacağı maddi veya maddi olmayan bütün varlıklarını da araçlar başlığı altında değerlendirmek mümkündür. Şu halde, her üç kavram arasında, organizasyonu başarıya taşımak açısından sıkı sıkıya birbirine bağlı bir ilişki vardır. Bütün bunlardan açıkça anlaşılacağı üzere, bir organizasyon için stratejik alan; bütünsel olarak organizasyonun, mevcut ve gelecek planlarını, amaçlarını, vizyon ve misyonunun yanında bütün kaynaklarını içine almaktadır. Diğer yandan, birbirleri ile ahenkli çalışan birimlerden meydana gelen organizasyonun genel stratejileri, tek tek bütün birimlerin spesifik stratejilerinden oluşacaktır. Bilgi Toplumu organizasyonlarında, stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmalara ilişkin genel nedenler aşağıda sunulmuştur:

- i-Stratejilerin açık ve tutarlı olmaması,
- ii-Stratejilerin çok kesin olarak belirlenmesi, esneklikten uzak olması,
- iii-Strateji belirleme aşamasında derinliğine araştırmaların yapılmaması,
- iv-Stratejilerin belirlenmesinde genel katılımın sağlanmaması,
- v-Organizasyonun genelini temsil edecek bir stratejiden yoksunluk,
- vi-Organizasyon stratejisi ile amaçları arasındaki uyumsuzluk,
- vii-Organizasyonun sahip olduğu araçların yetersizliği,
- viii-Stratejilerin, uygulayıcılar tarafından anlaşılabilmesi veya benimsenmemesi.
- ix-Stratejilerin, değişen çevre ve teknolojilere bağlı olarak geliştirilmemesi,²⁸⁶
- x-Saldırgan veya kopyalama temelli stratejilerin benimsenmesi.

Bu noktada ifade edilmesi gereken bir diğer konu da izlenmesi düşünülen stratejinin, bir başka organizasyon için tehditler veya yeni fırsatlar yaratabileceğidir. Bu durumda organizasyon, belirlenen stratejiye bağlı olarak bir başka organizasyonla çatışma yaşamamak adına, stratejik anlamda zamanı, sektörü ve kendi imkanlarını objektif olarak analiz etmek durumundadır.²⁸⁷

Genel olarak ifade etmek gerekirse, stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmalar; özellikle örgütsel amaçlar, araçlar ile stratejiler arasındaki aykırılıklar, iç ve dış çevre tarafından

²⁸⁶ DİNÇER Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 1998, s., 19

²⁸⁷ OETİNGER v B. vd., Clausewitz Strategie Denken, DTV, München, 2003, s., 131

benimsenmeyen yetersiz stratejiler veya güçlü bir stratejiden yoksunluk nedeniyle meydana gelebilecektir. Stratejinin, öncelikle ciddi olarak gerçekleştirilmiş analizler süreci olduğu dikkate alındığında; yoğun rekabetin yaşandığı ve hızlılığın esas olduğu bugünkü çalışma ortamında, güçlü ve zayıf yönleriyle tehdit veya fırsatları derinliğine araştırmadan, faaliyet yürütmeye çalışacak işletmelerin, gerek stratejik uyumsuzluklar ve gerekse yetersizlikler nedeniyle başarısız olabileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.3.3. Operatif Alan

Operatif alan kavramı; işletmenin amaçlarına ulaşmak üzere seçmiş olduğu planların sistematik olarak uygulandığı süreçler bütünü ifade etmektedir. Planlama süreci ise; aslında optimum stratejiyi seçmekten başka bir şey değildir. Bu anlamda planlama, daha çok derinliğine araştırmalardan elde edilen verilere veya enformasyonlara dayalı olmakla belirli bir zaman dilimi için ortaya konan tahminleri ifade eder.

Şu halde burada operatif alan olarak üzerinde durulacak konu; işletme amaçlarına ulaşmak üzere öngörülen, en iyi seçeneklerin hayata geçirilmesi ve bu uygulamalar sırasında ortaya çıkabilecek sapmaları önleyecek tedbirlerin alınmasıdır. Yöneticiler veya uygulayıcılar- özellikle esnek çalışma modeli takip eden organizasyonlarda-, bu aşamada daha önce belirlenen amaçlara ulaştıracak kararları almakta, uygulamayı izlemekte, uygulamadan gelen sonuçlara göre kendi kendilerini kontrol etmekte, amaçlarda meydana gelebilecek olası sapmaları belirlemekte ve bunları giderecek yeni kararlar almaktadırlar. Bu faaliyetler topluluğu bir yandan uygulayıcıları motive edici bir rol oynarken, bir yandan da eksikliklerini değerlendirme ve dolayısıyla onlara gelişme imkanı vermektedir.²⁸⁸

Uygulama aşaması, özellikle Bilgi Toplumu organizasyonları için, diğer faaliyetlerde olduğu gibi bütünsel bir alanı işaret eder. Şöyle ki; organizasyon içerisinde faaliyet gösteren bütün bireyler şu veya bu şekilde faaliyet akışına dahil olurlar. Gerek yeni örgüt modelleri ile teknolojik imkanlar ve gerekse yeni yönetim teknikleri böyle bir bütünselliğe yaşamsal katkılar sağlamaktadır.

Özellikle stratejik yönetim açısından bakıldığında, belirli alanlarda uzmanlaşmış çalışanların, bilgi ve becerileriyle uygulama süreçlerinin en son noktasına kadar, müştereken müşteri önüne çıkarıldığı gözden kaçırılmamalıdır.²⁸⁹ Böyle bir durumda, operatif alanın normatif ve stratejik alana göre oldukça hassas bir yapısı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü, organizasyonun kurallarına, değer ve stratejilerine bağlı olarak faaliyet gösterecek çalışanlar,

²⁸⁸ KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001, s., 112

²⁸⁹ DRÜCKER F.P., vd., (Çev:G.BULUT), Bilgi Yönetimi, HBR Dergisinden Seçmeler, MESS Yay., İstanbul, 1999, s., 196

her ne kadar bu iki alanda beklentilerini karşılamış olsalar da uygulama aşamasında, yeterince motive edilmedikleri takdirde, kendilerinden beklenen davranış kalıplarını geliştirmeyebilirler. Şu halde, organizasyon için, üstün bir değerler kümesi ve güçlü bir strateji geliştirilmiş olabilir; ancak, uygulamayı gerçekleştirecek bireylerin, organizasyon amaçları konusunda, yeterince hassas, bilinçli ve duyarlı olmamaları durumunda, bu iki alanda üstün olmanın hiçbir anlamı olmayacaktır. Bu durumda normatif, stratejik ve operatif alanların bir bütün olarak tasarlanması ve süreçlere ilişkin sorumlulukların açıkça belirlenmesi gereklidir.

Uygulama alanı, yönetim işlevinin etkinlik ve etkililiğine direkt olarak bağlıdır. Gerçekten başkalarına iş gördürebilmek için, önce, neyin , ne zaman, nerede, hangi araç ve yöntemlerle yürütülebileceğinin belirlenmesi gereklidir. İlk basamak olarak planların oluşturulmasının ardından, maddesel üretim araçlarıyla insan kaynaklarına belli bir düzen verilmesi, insan kaynaklarının belirlenen doğrultuda harekete geçmesinin sağlanması ve planlanan faaliyetleri istenen biçimde yapıp yapmadığının belirlenmesi, yanılğı ve sapmaların düzeltilmesi, eksikliklerin tamamlanması ve hatta bir takım değişikliklerin yapılması gerekebilir.²⁹⁰

Ancak hemen eklemek gerekir ki; endüstriyel üretimin 'her şeyi yönetim bilir' yaklaşımına zıt olarak bilgi ekonomisi çalışmaya tamamen farklı bir yol çizmiştir. Özellikle bilgi çalışanlarının her geçen gün artan sayısı ve etkinlikleri, onların kendi işlerini planlamalarına, organize etmelerine ve yürütmelerine olanak tanımıştır. Bunun anlamı; geleneksel anlayışa aykırı olarak yöneticilerin artık çalışanlara, neyi, nasıl ve ne şekilde yapmaları gerektiğini söylemelerine gerek kalmadığıdır. Bilgi işçilerinin temel gereksinimleri; birilerinin onlara liderlik etmesi ve ihtiyaç duydukları kaynakları tedarik etmesi veya göstermesidir. Böylece Bilgi Toplumu organizasyonlarında yönetimin temel ödevi; organizasyonun faaliyetlerini belirleyecek vizyon ve hedeflerin saptanması ve insan kaynağının işini etkili olarak yerine getirebilmesi için gereksinim duyduğu kaynakları tedarik etmek olmuştur. Yani geleneksel anlamda POEM (Planning/Planlama, Organising/Örgütlenme, Executing/Yönetme, Measuring/Ölçme-Değerlendirme) olarak ifade edilebilecek yönetimsel işlevler, DNA (Define/Tanımlama, Nurture/Geliştirme, Allocate/Tahsis Etme) ekseninde dönüşüme uğramıştır.²⁹¹

Uygulama alanında meydana gelen bu değişiklikler, Bilgi Toplumu organizasyonları için, yeni yapı ve sistemlerin geliştirilmesini de zorunlu kılmıştır. Özellikle yönetim kademelerinde bulunanların, yüksek becerilere sahip ve organizasyonel operasyonları bütünüyle elinde

²⁹⁰ TOSUN K., İşletme Yönetimi, Savaş yayınları, Ankara, 1992, s., 220

²⁹¹ <http://nodoupt.co.nz/articles> (21.07.2004)

bulunduran yeni sınıf çalışanlara uyum sağlayabilmek amacıyla, bir takım yetkilerinden vazgeçmekle birlikte bireysel gelişime yönelmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Bilgi Toplumu organizasyonlarında yalnızca yönetimin amacı değil, doğası da değişmiştir. Bu döneme özgü, organizasyon biçimlerinin artmasıyla birlikte hiyerarşinin gücünde de azalmalar olmuştur. Uygulamada yeni organizasyon modelleri, etkileşimin farklı biçimlerinin gelişmesini sağlamıştır. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, eski biçimde kumanda ve kontrol faaliyetleri bütünüyle örgütsel süreçlerin dışında kalmıştır. Çünkü bilgi yoğun faaliyet yürütme, ne mutlak anlamda nezaret edilebilir ve ne de insanlar dışında gerçekleştirilebilir. Bu faaliyet yalnızca, bireyler gönüllü olarak çalıştıklarında gerçekleştirilebilir. Operatif alanda meydana gelen bu değişimler, yeni sınıf çalışanların etkin ve etkili olarak faaliyet yürütmeleri için doğru ortamların yaratılmasını da zorunlu kılmıştır.²⁹²

Operatif alanda meydana gelebilecek çatışmalar genel olarak şu şekilde ifade edilebilir:

- i-Geleneksel çalışanlar ve yöneticiler ile yeni sınıf çalışanlar arasındaki uyumsuzluk,
- ii-Organizasyon yapısının yeni şartlara ve çalışma biçimlerine uygun olmaması,
- iii-Güdüleme araçlarının yetersizliği,
- iv-Teknolojik imkan ve kabiliyetlerin yetersizliği,
- v-İşin yeni yapısının sürekli etkileşime açık olması,
- vi-İşin hemen bütün aşamalarında karşılıklı bağımlılık ve geçişliliklerin ortaya çıkması,
- vii-Esnek ve bağımsız çalışma biçimlerinin doğması,
- viii-Her alanda bütünsel paylaşım ve katılımın tesis edilememesi,

Bilgi Toplumu organizasyonlarında, özellikle bilgi yoğun olarak gerçekleştirilen operasyonel faaliyetlerin ve bunları gerçekleştiren yeni sınıf çalışanların nicelik ve nitelik olarak artış göstermesi, bu alanda yeni çatışma kaynaklarının da doğmasına ön ayak olmuştur. Yeni organizasyon modelleri yanında her geçen gün bir yenisini ortaya çıkaran esnek yönetim teknikleri, bütünüyle bu çatışmaların önünü almak ve bilgi çalışanlarını yönlendirmek adına organizasyonlara önemli katkılar sağlayacaktır. Ancak her şeyden önce organizasyonlar, normatif, stratejik ve operatif alanlarda, çalışanların bütünsel katılımını sağlayacak esnekliği sağlamak zorundadırlar.

2.4.Bilgi Toplumu Örgütlerindeki Çatışmaların Yönetimi

Hangi alanda hangi tip organizasyon olursa olsun, bütünüyle çatışmaya dönük davranışların, tutum ve algılamaların önüne geçilebileceğini veya çatışmaların ortadan kaldırılabileceğini

²⁹² <http://nodoupt.com.nz/articles> (21.07.2004)

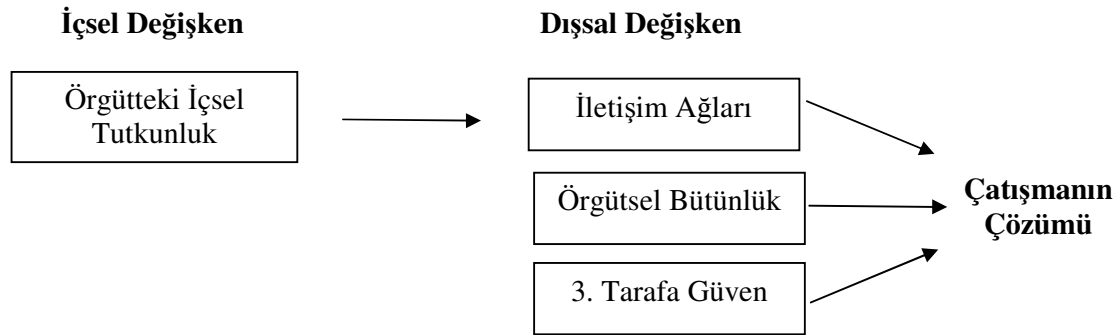
söylemek doğru olmayacaktır. Buna ek olarak Bilgi Toplumu örgütleri için, çatışmaların temel olarak normatif, stratejik ve operatif alanlara ilişkin olacağı görülmektedir. Diğer taraftan, Bilgi Toplumu organizasyonlarının uygulamaya çalıştığı yeni örgüt yapıları ve süreçlerin, bilgi ve bağlı teknolojiler ile yeni tip insan kaynaklarının, bu döneme özgü çatışmaların ana nedenleri olduğunu da belirtmek gereklidir.

Bilgi Toplumu örgütlerinde çatışmaları yönetmek ve bu çatışmalardan optimal faydayı sağlamak üzere, liderlerin göz önünde bulundurması gereken temel unsurlar şunlar olacaktır:²⁹³

i- İçsel Değişkenler (Örgütteki İçsel Tutkunluk)

ii- Dışsal Değişkenler (İletişim Ağları, Örgütsel Bütünlük, Üçüncü Tarafa Güven)

Bu unsurları genel olarak aşağıdaki gibi şekil üzerinde göstermek mümkündür:



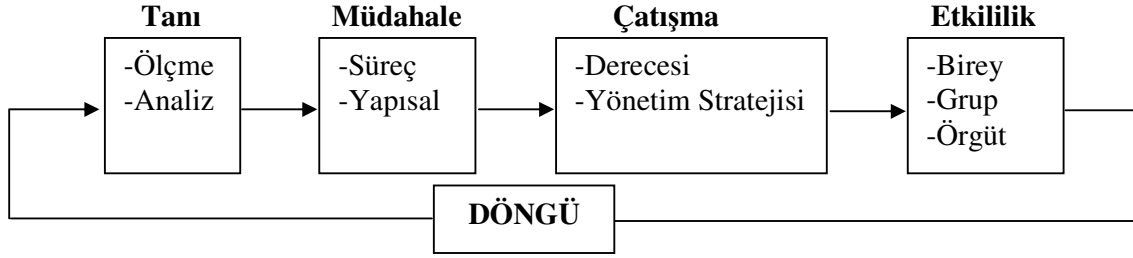
Şekil 2.11: Çatışmaların Çözümünde Gözönünde Bulundurulması Gereken Unsurlar

Bu ana ve alt unsurlar, genel olarak herhangi bir çatışma ile yüzleşmek durumunda kalan yönetici veya liderlerin, çalışanlar arasındaki ilişkileri derinliğine incelemek durumunda olduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Kişisel veya grupsal tutkunluklar, haberleşme kanalları veya bu amaçla kullanılan semboller, diğer yandan kişiler veya gruplar için önem taşıyan hikayeler, değerler ile çatışma tarafları arasında uzlaşma sağlanması olası, taraflarca kabul görmüş kişilerin saptanmasıyla birlikte etkin olarak kullanılması, çatışmaların yönetilmesinde yaşamsal katkılar sağlayacaktır.

Bilgi Toplumu örgütlerinde çatışmaların yönetilmesi süreci genel olarak, çatışmaların tanımlanmasını ve bu çatışmaya müdahale edilmesini içerir. Bu süreç aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:²⁹⁴

²⁹³ JONGSOON J., "Intra-Organizational Mechanism and Conflict Behavior", <http://lilt.ilstu.edu/critique/Fall%202003%20docs/JinFinal.pdf> (21.02.2004)

²⁹⁴ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2. Baskı, Pagem A Yayın Evi, Ankara, 2000, s., 54



Şekil 2.12: Bilgi Toplumu Örgütlerinde Çatışmaların Yönetilmesi Süreci

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, çatışmalara temel olarak iki şekilde müdahale etmek mümkündür. Bunlardan birincisi, süreç yaklaşımı olarak ifade edilebilecek yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, örgütsel etkililiği arttırmak için, çatışmada tarafların çatışma yönetim stratejilerinin değiştirilmesine çalışılır. Süreç yaklaşımı kısaca, örgütte iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesi amaçlanır. Yapısal yaklaşım olarak ifade edilen yaklaşımda ise, örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların, bu yapısal özelliklerin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilebileceği kabul edilir. Yapısal özellikler, örgütsel yapı ve işleyiş, bölümlendirme, ödül ve ceza sistemleri gibi öğeleri içerir. Örgütün yapısal özellikleri; örgütün çevresi, kullandığı teknolojiler ve yaptığı işlerle tutarlı olmalıdır.²⁹⁵ Bilgi Toplumu örgütlerinde meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde, sürecin ilk ayağı olarak saptanan tanımlama aşamasında elde edilen enformasyonlar doğrultusunda, bu iki yaklaşımdan biri veya kademeli olarak ikisi birden kullanılabilir. Çatışmalara yapılacak müdahaleler ile tarafların özgürlük alanları koruma altına alınır ve çatışma sağlıklı bir düzeyde sabitlenir. Bundan sonra, tarafların kendilerine uygun ve kabul edilebilir çatışma yönetimi stratejilerini seçmeleri teşvik edilir. Tüm bu faaliyetler gerçekleştirilirken dikkate alınması gereken en yaşamsal unsurlar, tarafsızlık, şeffaflık ve esnekliktir. Yoksa klasik çatışma çözüm yöntemlerini uygulamaya kalkmak –en azından bu dönem için- başarısızlığı daha en başında kabul etmek demektir.

Özellikle Bilgi Toplumu örgütlerinde faaliyet yürüten ve yeni bir sınıf olarak isimlendirilen bilgi işçilerinin, sahip oldukları yetkinlikleri açısından, çatışmacı tutum ve davranışları daha çok sergileyebilecekleri düşünüldüğünde, yönetici veya liderlerin, bu tür çalışanları anlama ve uyumlaştırmaya dönük faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaları gerekmektedir.

²⁹⁵ a.g.e., s., 54

2.4.1.Bilgi Toplumu Örgütlerinde Çatışmaların Yönetilmesinde Temel Beceriler

Kişisel veya örgütsel başarıların önündeki en büyük engellerden birisi etkili olarak yönetilmeyen çatışmalardır. Bu anlamda gerek yönetici ve gerekse çalışanların ve hatta bütünsel olarak örgütün, çatışma yönetimine dair becerilerini geliştirmesi gereklidir. Örgütsel kültür veya değerlerden biri haline getirilebilecek ve bu haliyle örgütsel işleyişe entegre edilecek bir çatışma yönetimi modeli, bu anlamda genel standartları belirleyen bir unsur olarak görülebilir.

Bilgi Toplumu örgütlerindeki çatışmaların yönetilmesinde üzerinde durulması gereken ve bütünsel olarak geliştirilmesi zorunluluk haline gelen temel beceriler aşağıda sunulmuştur:²⁹⁶

i-Entelektüel Beceriler

Bu kapsamda değerlendirilecek beceriler; planlama, problemleri analiz ve tanımlama, çözümlenme, yargılama, sezgilenme ve tarafsızlık olarak ifade edilebilir.

ii-Duygusal Beceriler

Daha çok kişinin psikolojik alt yapısı ile ilgili olan bu beceriler; kararlılık, bireysel disiplin, sonuç odaklı olma, girişimcilik ve isteklilik olarak sıralanabilir.

iii-Bireylerarası Beceriler

Duygusal zekanın bileşenlerinden biri olan bu türden beceriler; duyarlılık, ikna kabiliyeti, iletişim ve etkin dinleme olarak sıralanabilir.

iv-Yönetimsel Beceriler

Klasik yönetim becerilerinden farklı olarak, özendirme, rehberlik etme, iş bölümü ve görevlendirme yapabilme, emretme değil ilham etme gibi bir takım işlevleri ifade eder.

Dikkat edildiğinde çatışma yönetiminde sergilenmesi beklenen ve geliştirilmesi önerilen bu temel becerilerin, duygusal zeka ile son derece yakından ilgisi vardır. Duygusal zekanın bileşenlerini bütünüyle kapsadığı görülmektedir. Duygusal zekanın temel bileşenleri aşağıda sıralanmıştır:²⁹⁷

i-Farkındalık

Farkındalık, kişisel duyguları ve bu duyguların ortaya çıkma sebeplerini anlamayı gerektirir. Kendinden ve etrafındakilerden yeterince haberdar olan kişilerin, olumsuzluklar karşısında bahaneler yaratıp, başkalarını suçlamak yerine yanlışlarını ve eksiklerini gören, kendine güven duyan ve kendi kendine yetmeyi bilen insanlar oldukları söylenebilir. Farkındalık sahibi insanlar diğerleri ile aynı hayal kırıklıkları karşısında bile, hayata yeniden dönebilmek

²⁹⁶ a.g.e., s., 55

²⁹⁷ GÖLEMAN D., İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları,

için, daha az zaman haramakta ve kendilerini daha az yıpratmaktadırlar. Özellikle eleştiri karşısında tavırlarıyla kendilerini ortaya koyduklarını söylemek mümkündür.

Eleştirilen insan genel olarak hemen savunmaya geçer ve eleştirinin eleştirisinde neden yanıldığını açıklamaya başlar. Duygusal zekası gelişmiş kişilerse bunu kendilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görürler. Ayrıca bu kişiler kendileri eleştiri yaparken olumlu, doğal bir tavır içinde olurlar. Bu da genelde karşılarındakinin daha az huzursuz olmasını sağlar.

ii-Kendini Düzenleme

Kendini düzenleme, duygulara ve davranışlara gereken zamanlarda hakim olabilmek; hayatı dengeleyebilmek anlamına gelmektedir. Dengenin bozulması ise bilindiği gibi stres, kararsızlık, sorunlar karşısında kapana kısılmışlık hissi ve olumsuz düşünceler doğurur. Hangi meslek grubu olursa olsun, kontrolsüz davranışlardan sakınmak başarılı olan kişilerin sahip olduğu duygusal bir yetenektir. Öfke ya da stres, zamanında kontrol edilmediği takdirde, bireysel kariyer beklentilerinde hayal kırıklıklarına sebep olabilir.

iii-Motivasyon

Başarının üçlü bir önerme gibi olduğunu söylemek mümkündür: İsteklilik olmadan motivasyon; motivasyon olmadan başarı olamaz. İstekliliğin ise, iki şartı vardır. Herşeyden önce istek içten gelmeli; yani insan dilinin ucuyla istememelidir. İkinci olarak da sahte olmamalı; herhangi bir iş için gerçekten hevesli olan insanlar, hareketlerindeki canlılıktan tanınabilirler; gözlerinde herkesin sahip olmak istediği ve içtenlikle istenmiyorsa sahip olunamayacak bir ışıltı vardır. Bu ışıltı çok sık karşılmayan bir durum olduğundan hemen göze çarpar. Olaylara olumsuz tarafından bakmak çok kolay olduğu, oysa hevesle ve olumlu düşüncelerle işe başlayan insanların çok daha iyi performanslar sergileyebileceklerini ifade etmek gereklidir. Üstelik bu durumda birey, başarısızlık korkusu yerine başarının ödülleri odaklanmış olmaktadır.

iv-Empati

Bir işletmenin başarısı, ancak bir şirketteki herkesin katılımıyla elde edilebilir. Bu sebeple “takım ruhu” oluşturmak ve dolayısıyla empati yeteneği oldukça önemlidir. Empatisi kuvvetli olan kişilerde, algı ve sezgiden oluşan bir bütün vardır. Bu kişiler, ilginç bir şekilde karşılarındakinin ihtiyacına yönelik bir yaklaşım içinde olmayı kolaylıkla becerebilirler. Üstelik karşılarındaki kişinin değerli, önemli olduğunu ve ona saygı duyduğunu hissettirecek şekilde iyi birer dinleyicidirler. İş yerinde herkese destek olan kişiler varsa, onların empati yeteneği oldukça gelişmiş kişiler olduklarını söylemek mümkündür.

v-Sosyal Beceri

Sosyal yönü kuvvetli olanlar bireylerin, her tip insanla rahat iletişim kurabileceklerini

Söylemek mümkündür. Kullandıkları iletişim teknikleri, her konuda açık olmaları, kararlılıkları ve takım ruhu oluşturma becerileri oldukça etkilidir. Bu tip bireylerin yarattıkları sinerji hemen fark edilir. İnsanlara kırmadan yapmaları veya yapmamaları gerekeni söylemek, ilişkilerin geleceği açısından çok önemlidir. Üstelik güncel olarak sergilenebilecek herhangi bir davranış, bir başka zaman karşı taraftan geri dönecek bir tavır olarak isimlendirilebilir. Başka insanları tanımak, duygu ve aklın barışıklığı kafa ile bedenin uzlaşma halinde olması kişiler arası ilişkilerde ve iş dünyasında her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Çünkü şartlar insanın kendi gidişatında huzurlu olmasını sağlayacak ortamı sunmamaktadır. Bütün bunlar bir bakıma bireylerin dış çevreden aldığı sinyallerin, beş duyudan beyne gitme sürecinde oluşturduğu algıyı değiştirmek anlamına da gelmektedir.

Duygusal zekanın bu bileşenler ekseninde her geçen gün daha fazla olarak yönetim işinin önemli parçalarından bir haline gelmesi ve özellikle çatışma yönetiminde –özellikle bileşenleri dikkate alındığında- ağırlıklı faktörlerden biri olarak kabul edilmesi, Bilgi Toplumu örgütlerinde yöneticilik/liderlik yapanların bu alanda yetkinliklerini arttırmaya dönük faaliyetlere önem vermelerini de gerektirmiştir.

Duygusal zekanın yukarıda sıralanan bileşenlerine ek olarak, çatışma yönetimi bağlamında işaret edilmesi gereken bir takım yardımcı yönetsel işlevler şu şekilde ifade edilebilir:²⁹⁸

- i- Etkin Kararlar Alabilme
- ii-Yardımcı Stratejik ve Teknik Araçlardan Yararlanabilme
- iii-Açık ve Dürüst İletişim
- iv-Güvene Dayalı İlişkiler
- v-Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Genel olarak farklı alanlara ilişkinmiş gibi görülen bu becerilerin aslında iletişim ve etkin dinleme temelli olduklarını söylemek yerinde olacaktır. Hal böyle olunca, çatışma yönetimi açısından geliştirilmesi gereken becerilerin, bir çok alana ilişkin olarak dallandırılması yerine, temel beceriler üzerinden değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Diğer taraftan uyuşmaz tutum veya davranışların daha çoğunlukla iletişim veya algı bozukluklarına ilişkin olduğu düşünüldüğünde, iletişim temelli becerilere yoğunlaşmanın gerekliliği açıkça anlaşılacaktır.

Bunlara ek olarak çatışma yönetimi açısından bugünün liderleri, öncelikle insanların içlerindeki değerleri ortaya çıkartmak ve bu bağlamda herkes tarafından kabul edilebilecek ortak değerler kümesi oluşturmakla birlikte ötekilerin bu değerler kümesi çatısı altında toplanmasını sağlamak zorundadırlar. Bu anlamda üzerinde durulacak konulardan birisi de

²⁹⁸ COOPER R.K. ve SAWAF A.,(Çev:B.AYMAN, B.YENİCE), Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, 1997, s., x

stratejik analizler yoluyla herkes tarafından kabul edilebilecek en uygun ve en iyi hedeflerin seçilmesi olacaktır.

2.4.2.Bilgi Toplumu Örgütlerinde Çatışma Yönetimine İlişkin Temel Faktörler

Çatışma yönetiminde birincil düzeyde dikkate alınması gereken tarafların davranışları; çatışmanın yapıcılığı veya yıkıcılığı, tarafların kişilik özellikleri ve çatışma ortamı ile ilgili durumsal faktörlere bağlı olarak açıklanabilir. Çatışmanın şiddeti, yönü ve sonuçları üzerinde belirleyici rol oynayan bu faktörler genel olarak altı grupta ele alınabilir:²⁹⁹

i-Toplumsal ve Kültürel Ortam

Taraflar arasında ciddi kültürel farklılıkların olması, önyargılar ve yanlış anlama veya algılamaların oluşmasına neden olabilir. Bireyler içinde buldukları grubu veya toplumsal çevreyi, her eylem veya düşüncelerinde merkeze aldıklarında; dışarıda kalan bireyler, gruplar ve davranışlar, bireyin ait olduğu sosyal yapıya bağlı olarak değerlendirilir. Referans kümesi olarak değerlendirilecek sosyal yapı; etnik, ideolojik, politik veya mesleki bir oluşum olabilir. Bu oluşumların her birinin kendi içlerinde alt kültürler bulundurması da kaçınılmazdır. Tarafların beklentileri, inançları, tutum ve değerleri farklılıklar gösterebilir. İşte bu farklılıklar, çatışma için uygun bir zemin oluştururken, aynı zamanda yapıcı bir çözüme ulaşmak adına yapılacak faaliyetler için de engeller oluşturabilir. Bu ve benzeri engellerin ortadan kaldırılması için örgütte, olabildiğince işbirliği, sosyal duyarlılık uygulamaları ve bütünsellik taşıyan sosyo-kültürel toplantılar düzenlenmelidir.

Öte yandan, bu farklılıkların analiz edilerek her sosyal oluşum için önem taşıyan unsurların saptanması faaliyeti, çatışmaların yönetiminde belirlenecek stratejiler için ön ayak olabilir. Bu nedenle, Bilgi Toplumu örgütlerinde meydana gelebilecek çatışmalar için, özellikle genel kabul gören ilkeler paralelinde ötekinin inanç, tutum veya değerlerine saygı gösterilmesini sağlayacak strateji ve uygulamalar saptanmalıdır. Gerekirse normatif alanda bu anlamda yenilikler ve değişimlere de gidilmelidir.

ii-Çatışma Konusunun Niteliği

Çatışmanın derecesi, çatışma konusunda tarafların katılımı ve çatışma konusunun taraflar için önem derecesi, tarafların davranışlarında belirleyici bir rol oynar. Küçük çatışmalar, büyük çatışmalara oranla daha yapıcı bir biçimde çözümlenebilir. Ancak çatışmanın derecesi, subjektif olarak tanımlanabilir ve kontrol edilebilir bir nitelik taşıyabilir. Çatışma konusu olan eylem veya düşünce tartışıldığında çatışma büyümeden çözümlenebilir. Ancak, taraflardan

²⁹⁹ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2. Baskı, Pagem A Yayın Evi, Ankara, 2000, s., 56

biri çatışmadan elde edeceği yararı arttırmak, karşı tarafın pazarlık gücünü kırmak veya çevreden kendisine destek toplamak amacıyla çatışmayı eylem veya işlem boyutundan ilke boyutuna taşıyabilir. Bir çatışma belirli bir eylem veya işlem, haklar ve ilkeler boyutuna taşınırsa, çatışmanın çözümlenmesi oldukça güçleşebilir. Bunun tam tersi olarak, ilke boyutunda olan bir çatışma, taraflardan birinin çabasıyla eylem veya işlem boyutuna da çekilebilir.

Bilgi Toplumu örgütlerinde faaliyet gösteren çalışanlar için oldukça farklı alanları içine alabilecek çatışma konusunun yaratacağı olumsuzlukları ortadan kaldırmak üzere, bütün tarafların hemfikir olabileceği ortak ilke ve uygulamalar belirlenmelidir. Buna ek olarak çatışma konusunun, taraflara göre öncelik derecelendirmesi yapılmalı ve çatışmanın yönetimine dönük stratejiler bundan sonra saptanmalıdır.

iii-Tarafların Katılığı

Çatışma konusunda tarafların katılığı; çözüm seçeneklerinin sınırlılığından veya tarafların psikolojik olarak belirli bir seçeneğe, konuma veya sonuca odaklanmış olmalarından kaynaklanır. Buna paralel olarak çatışma konusunun önem derecesi, tarafların alabilecekleri riskleri ve sınırlarını belirler. Genellikle çatışmaya taraf bireylerin kişilik ve güvenlikleri ile sosyo-ekonomik konumları gibi toplumsal olarak önem atfedilen konular, bireylerin çatışma konusundaki pozisyonlarını belirleyicidir.

Bu anlamda tarafların çatışmacı davranışlarının katılığını ortadan kaldırmak, bütünüyle çatışma yönetimi ile sorumlu olan yönetici veya liderin ödevidir.

iv-Tarafların Birbirlerine Yaklaşımları

Çatışma sürecinde taraflar birbirlerine karşı işbirlikçi, bireysel ve rekabetçi yaklaşımlar sergileyebilirler. İşbirlikçi yaklaşımda, taraflar kendi çıkar ve yararları yanında karşı tarafın çıkarları ve yararları ile de ilgilidir. Bireysel yaklaşımda, taraflar kendi çıkarlarına odaklanır ve karşı tarafın pozisyonu ile ilgilenmezler. Rekabetçi yaklaşımda ise, birey kendi çıkarları açısından elde edebileceğinin en fazlasına ulaşmaya çalışır ve bu anlamda elde edeceği çıkarın karşı tarafından daha üstün olmasına odaklanır. İşbirlikçi yaklaşım, genellikle çatışma sonucunun yapıcı olmasını sağlar. Rekabetçi yaklaşım ise yapıcı olmayan nitelikler taşır. Öte yandan bireysel yaklaşım, kendi doğası gereği daha şiddetli ve konusu farklı çatışmalara yol açabileceği gibi olumsuz bir iklim oluşmasına da neden olabilir.

v-Tarafların Özellikleri

Bu özellikleri belirlemenin bir yolu, bireyin kendisi ve başkaları ile barışıklığını veya çekişmesini etkileyen davranışların, tutumların ve diğer kişisel koşulların bir listesini çıkarmasıdır. Örneğin; pasif, bağımlı, sığınmacı ve itaatkar kişilik özelliklerine sahip bireyler,

başkalarıyla çatışmaya girmekten kaçınırlar. İnsanlara güvenen, genel olarak insanlara karşı olumlu tutumlara sahip, soyut düşünebilen, düşüncelere açık ve belirsizliklere karşı esnek olabilen kişilerin daha çok işbirliğine yönelmeleri beklenir. Otoriter, saldırgan, savunmacı, önyargılı, hırslı, kuralcı, statüye önem veren ve gerilimlere karşı dayanıksız olan kişilerin de daha çok çatışmacı davranışlar sergilemeleri, çatışmalarda işbirliğinde kaçınmaları ve bu tip kişilerin taraf oldukları çatışmaların hızla yayılması beklenir.

Birey düzeyinde veya grup düzeyinde olsun, çatışmada tarafların içsel özellikleri ile çatışma arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Çatışan tarafların, içsel özellikleri çekişmeli bir ilişki gerektirebileceği gibi, bu ilişki taraflar içinde çatışmayı daha da büyütecek ve yeni çatışmalar ortaya çıkaracak gereksinimler oluşturabilir.

Bu durumda bireyleri örgütsel fayda doğrultusunda yöneltecek ve onlara ilham kaynağı olacak kişilerin, tarafların kişilik özelliklerini net olarak kavramış ve bunları bir bütünlük içerisinde harmanlayabilen liderler olması beklenir.

vi-Yanlış Yargı veya Algılar

İletişimin bozuk olduğu, düşmanca tutumların olduğu ve farklılıkların abartıldığı bir ortamda, çatışmayı arttıracak çarpık yargılama veya algılamaların oluşması kaçınılmazdır. Temelde gönderici tarafından gönderilen mesajların, alıcı grubun ön yargıları veya yanlı duruşları nedeniyle saptırılabilceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durumda taraflar birbirlerine ilişkin olumsuz yargılar geliştirirken, kendi düşünce, davranış ve tutumlarının haklı ve meşru olduğuna inanırlar. Hal böyle olunca çatışmaların yoğunlaşması ve yoğunlaştıkça da oluşan yanlış yargı veya algılamaların pekişmesi beklenir. Karşı taraf hakkında geliştirilen yanlış yargılar, karşı tarafın yanlış yargılara tepkileriyle veya yargıları destekler nitelikteki davranışları sergilemesi ile doğrulanmış olur. Buna ek olarak, taraflar karşı tarafın saldırgan veya uyuşmaz davranışını, karşı tarafın kişiliğine bağlı olarak açıklarken, kendi davranışlarının nedeni olarak dış olayları veya karşı tarafın eylemlerini gösterebilirler.

Bu ve benzeri nedenlerle çatışma yönetimini üstlenen bireylerin, öncelikle çatışmayı bütün taraflar açısından nesnel olarak değerlendirmesi ve buna bağlı olarak bireylerin tamamına hitap edecek stratejileri geliştirmesi gereklidir. Bu anlamda çatışmanın taraflarınca kabul göreceği üçüncü bir kişiden de yardım alabilir.

2.4.3. Bilgi Toplumu Örgütlerindeki Çatışmaların Yönetilmesine İlişkin Stratejiler

Bilgi Toplumu örgütlerinde meydana gelebilecek çatışmaların çözümünde genel olarak izlenebilecek stratejileri daha önce de vurgulandığı gibi beş ana grupta toplamak mümkündür.

Bu stratejilerden hangisinin benimseneceği, büyük ölçüde tarafların kendilerine ve karşı tarafa yönelik ilgilerinin düzeyine bağlıdır. Bu stratejilere ilişkin tablo bütünleşik olarak aşağıda gösterilmiştir:³⁰⁰

| | | KENDİSİNE YÖNELİK İLĞİ | |
|-----------------------|--------|------------------------|---------|
| | | YÜKSEK | DÜŞÜK |
| DİĞERİNE YÖNELİK İLĞİ | YÜKSEK | BÜTÜNLEŞME | UYMA |
| | DÜŞÜK | HÜKMETME | KAÇINMA |

UZLAŞMA

Tablo 2.1.: Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli

Çatışma yönetimi stratejileri incelendiğinde genel olarak bunların iki boyutta yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, tarafların her birinin kendi beklenti ve gereksinimlerinin doyurulmasına verdikleri önemin derecesini; ikinci boyut ise, taraflardan her birinin diğer tarafın beklenti ve gereksinimlerinin karşılanmasına verdikleri önemin derecesini göstermekte ve her iki boyut da derecelendirme anlamında yüksek veya düşük olarak puanlandırılmaktadır. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemelerinde önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin veya karşı tarafın ilgi, beklenti ve gereksinimlerine verilen önemin ortak bir işlevi olarak görülmelidir.

Şekilde de görüldüğü üzere çatışma yönetimine ilişkin stratejileri temel olarak beş ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu genel stratejiler hemen bütün kaynaklarda ortak stratejiler olarak kabul edilmiş ve çatışmanın durumuna göre uygun stratejinin seçilebileceği önerilmiştir. Bahse konu stratejilere ilişkin genel bilgiler aşağıda sunulduğu gibidir:

³⁰⁰ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2. Baskı, Pagem A Yayın Evi, Ankara, 2000, s., 60

i-İşbirliği Stratejisi

Bu strateji temel olarak iki tarafın da tatmin olacağı çözümler üretmeye odaklanmıştır. Çatışmalar, yeni bir şeyler öğrenme ve gelişme fırsatları yaratan durumlar olarak görülür. kaynaklar üzerinde rekabet oluşmaması için çözümler geliştirilir ve herkes açısından kazanç yaratacak şartlar oluşturulmaya çalışılır. Bu tür bir strateji özellikle şu durumlarda tercih edilmelidir:³⁰¹

- İki tarafın da fikrinin önemli olduğu durumlarda ortak ve bütünlük bir çözüm bulunması gerektiğinde,
- Amaç öğrenmek ve başkalarının görüşlerini almak olduğunda,
- Bir sorun karşısında değişik bakış açılarına sahip insanların anlayışlarını birleştirmek gerektiğinde,
- Diğerlerinin endişelerini de dikkate alarak görüş birliğine dayalı bir karar almak ve insanların benimsemelerini, adanmalarını sağlamak istendiğinde,
- Kişiler arasındaki ilişkileri bozabilecek sert duygular üzerinde çalışmak gerektiğinde.

Şekle göre değerlendirildiğinde ise; hem kendi hem de karşı tarafa yönelik ilgi düzeyinin yüksek olarak puanlandırıldığı noktalarda, işbirliği stratejilerinin takip edilmesi gereklidir. Taraflar açısından bakıldığında ise; bu türden bir strateji tarafların ötekini dikkate değer olarak gördüğü, ötekinin istek, beklenti veya değerlerine saygı duyduğu bir alanın yaratılması temelinde ortak nokta arayışlarının olduğu görülmektedir.

ii-İtaat Etme (Uyma) Stratejisi

Bu stratejide, kendi hakkını arama tarzında davranışlar görülmemekle birlikte, diğer tarafın kazancına odaklanma vardır.³⁰²

Taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerinin ön plana çıkması karşılığında, kendi istek ve gereksinimlerinin doyurulmasından vazgeçmesi söz konusudur. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme veya uyma olarak nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek, iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Daha çoğunlukla astlarla üstler arasında meydana gelebilecek çatışmalarda, astların durumu kurtarmak adına böyle bir strateji izleme yoluna gidebileceklerini söylemek mümkündür.³⁰³

Uyma stratejisi, ötekine verilen değer, kendi istek ve beklentilerine göre daha üstün olduğu durumlarda kullanılır.

³⁰¹ BARUTÇUGİL İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s., 131

³⁰² JONGSOON J., "Intra-Organizational Mechanism and Conflict Behavior", <http://lilt.ilstu.edu/critique/Fall%202003%20docs/JinFinal.pdf> (21.02.2004)

³⁰³ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2. Baskı, Pagem A Yayın Evi, Ankara, 2000, s., 62

Bu tarzın kullanılmasında şu durumlar etkili olur:³⁰⁴

- Taraflardan biri hatalı olduğunu düşündüğünde,
- Tartışma konusunun diğer taraf için oldukça önemli olması durumunda,
- Sürekli çekişmenin taraflara zarar verme olasılığı varsa,
- Karışıklıktan kaçınmanın taraflar için önem taşıdığı durumlarda,
- Çalışanların gelişmesine katkı sağlaması bakımından kullanılabilir.

iii-Yarışmacı (Zorlayan) Strateji

Başkalarının çıkarlarını dikkate almadan ve ilişkileri sürdürmeyi düşünmeden, kendi çıkarlarına yönelmeye dönük stratejiler bu bağlamda değerlendirilir. Dolayısı ile bu stratejiler, yarışmacı veya rekabetçi stratejiler olarak değerlendirilebilirler. Çünkü, taraflar ötekine göre, kendi beklenti ve gereksinimlerinin daha üstün olduğunu düşünür ve bu amaçla saldırgan tutum veya davranışlar geliştirebilirler. Bu durumda aslında bir çözümden daha çok, bir zorlama, baskı söz konusudur. Özellikle çatışma astlar ile üstler arasında meydana gelmişse; bu durumda üstler astları kendi düşüncelerine veya uygulamalarına uymaya zorlayabilir. Şu halde bu strateji daha çok hiyerarşik bir yapılanmaya veya katı bir yönetim anlayışına sahip organizasyonlarda tercih edilir. Bu stratejilerin kullanılmasında özellikle şu durumlar etkilidir:³⁰⁵

- Taraflardan birinin haklı olduğuna mutlak inandığı durumlarda,
- Organizasyonel yararlılığın, bireyin istek ve beklentilerinden daha üstün görüldüğü durumlarda,
- Gruba veya diğer tarafa güçlü olduğu mesajı vermek arzulandığında.

iv-Kaçınma Stratejisi

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerine verdikleri önemin düşük olduğu durumlarda çatışmadan kaçınma veya çatışmayı göz ardı etme stratejisi kullanılır. Bu strateji genellikle kenara çekilme, ilgilenmeme veya olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi tutumlarla birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme veya taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf için de zarar verme olasılığının olması durumunda, taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir. Bu durumda genellikle açık bir çatışmanın var olduğu kabul edilmez. Ancak yine de bu türden bir strateji, karşı tarafta

³⁰⁴ BARUTÇUGİL İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s., 130

³⁰⁵ a.g.e., s., 130

ciddiye alınmadığı veya kendisine önem verilmediği izlenimi doğurarak, kışkırtıcı bir etki yaratabilir.³⁰⁶

Bu tür stratejiler daha çoğunlukla aşağıdaki durumlarda kullanılabilir:

- Çatışmanın faydasız olduğuna inanılıyorsa,
- Çatışmacı tarafların yeteri kadar güçlü olduklarına inançları zayıf ise,
- Çatışma potansiyel sonuçları açısından yüksek risk taşıyorsa,
- Çatışmanın çözümü için zaman gerekiyorsa,
- Üçüncü bir tarafın çatışmayı daha iyi yönetebileceğine inanılıyorsa.

v-Uzlaşma (Karşılıklı Ödün Verme) Stratejisi

Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda, her iki taraf da uzlaşmak ve karşılıklı bir çözüme ulaşmak amacıyla bazı ödünlere vermeye yönelebilirler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları veya kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Karşılıklı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uyma stratejisindeki göre daha az ödün vermektedir. Burada kazan-kazan yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve gereksinimlerinin tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir. Bu stratejinin kullanılabilmesi için, tarafların kendi ilgi ve gereksinimlerinin doyurulmasına önem vermelerinin yanında, karşı tarafın ilgi ve gereksinimlerini de dikkate almaları ve onlara değer vermeleri gerekir.³⁰⁷

- Tarafların amaçlarının birbirleriyle uyuşmaması durumunda,
- Tarafların eşit ölçüde güçlü olması durumunda,
- Taraflar arasında görüş birliği sağlanamaması durumunda
- Uyma ve rekabet stratejilerinin başarısız olduğu durumlarda,
- Karmaşık bir soruna, geçici çözümler üretilmesine gereksinim duyulduğunda, bu stratejiye baş vurulabilir. Uzlaştırma stratejisi, çatışma çözümü için bazen ilk basamak olarak denenebilir. Buna göre; aralarında anlaşmazlık meydana gelen taraflar, her şeyden önce kendiliklerinden bir araya gelerek, anlaşmazlık konusu veya farklılıkları ile ilgili olarak görüşmeyi denemelidirler.³⁰⁸

Bilgi Toplumu örgütlerinde çatışmaların yönetilmesinde yukarıda sayılan beş stratejinin uygulanma olasılığı vardır. Ancak buraya kadarki açıklamalardan anlaşılabilir ki; uzlaşma veya işbirliği stratejileri, özellikle entelektüel yetkinlikleri açısından farklılaşan yeni sınıf çalışan tipi için en uygun stratejiler olarak öne çıkmaktadır. Diğer taraftan çatışma

³⁰⁶ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2. Baskı, Pagem A Yayın Evi, Ankara, 2000, s., 65

³⁰⁷ a.g.e., s., 65

³⁰⁸ "Conflict Management", <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html>, (26.12.2004)

yönetiminin, -hangi nedene bağlı olursa olsun- çatışmaların ortaya çıktığı her alanda onları olabildiğince hızlı ve zararsız olarak çözüme kavuşturma ve engelleme süreci olduğu düşünüldüğünde; uzlaşma ve işbirliği stratejilerinin önemi daha iyi anlaşılacaktır. Öte yandan, bugünün çalışma ve pazar ortamının sahip olduğu kendine has nitelikler –yoğun rekabet, hızlılık, kalite, esneklik gibi- nedeniyle de çatışmaların, bir an evvel çözümlenmesi ve bozulan olumlu örgüt ikliminin yeniden denge durumuna taşınması gereklilik olarak görülmelidir.

Bunlara ek olarak, özellikle bu dönemde yoğun olarak görülen bireyselleşme eğilimleri ile takım çalışmalarına bağlı olarak meydana gelebilecek çatışmaların çözümüne yönelik olarak; tarafların hepsi tarafından paylaşılacak ortak noktaların saptanması, ötekinin değer ve inançlarına saygı gösterilmesi konusunda kültürlenme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve özellikle problem çözme alanında çalışanlara gerekli desteklerin sunulması gereklidir. Diğer taraftan özellikle anlaşmazlıkların çözümü sırasında, taraflar açısından kabul görür bir hakeme baş vurma veya anlaşmazlık konularının sistematik olarak müzakere edilmesi gibi daha üst düzey stratejiler de takip edilebilir.

III.YÖNETİM ve ORGANİZASYON ALANINDAKİ PARADİGMATİK DÖNÜŞÜMLER PARALELİNDE ENTELEKTÜEL LİDERLİK TASARIMI ve ÇATIŞMA YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ENTELEKTÜEL LİDER ROLÜNÜN ANALİZİ

Bilgi Toplumu düzeyinde, özellikle mikroelektronik devrim vasıtasıyla meydana gelen dönüşümlerin, organizasyonları ve dolayısıyla yönetimi etkilememesi düşünülemez. Bugünün pazarlarında ortaya çıkan yoğun rekabet ve hızlılık yanında, müşteri istek ve beklentilerinin de bu paralelde günbegün farklılaşması, mal veya hizmet üreten organizasyonların, bu paralelde yeniden yapılanmalarını ve yönetim biçimlerini de aynı ekseninde değiştirmelerini gerektirmiştir. Yine bu döneme özgü olarak ortaya çıkan yeni sınıf çalışanların –bilgi işçileri-, organizasyonlardan istek ve beklentilerinin, klasik çalışanlara göre farklılık arz etmesi de özellikle yeni yönetim tekniklerinin gelişimine yaptıkları katkılar bakımından önemlidir. Bütün bunlarla birlikte, hemen her alanda yoğun olarak kullanılmaya başlanılan ve mal veya hizmetlerin üretiminden tüketimine kadar olan süreçlere giderek daha fazla etki/katkı yapan bilgi ve buna bağlı teknolojilere uyum sağlama ile entelektüel düzey ve örgütlenmeleri giderek artan tüketicilerin tatmin edilmesi çabaları, yeni bir yönetim veya liderlik sınıfının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Nasıl ki yeni çağda etkisi daha çok hissedilen toplumsal düzey ve bu temelde yeni tip çalışan sınıfı, bilgi ile nitelenmişse; aynı şekilde yeni yönetim sınıfı da bilgi ile tanımlanmalıdır. Bu nedenle Bilgi Toplumu özgü yeni tip yönetici/lider sınıfının Entelektüel kavramı ile nitelendirilmesi yanlış olmayacaktır.

Zira entelektüeller; eskimiş olana muhalefet ve dönüştürücü liderliğe katkıda bulunma temellerinde geleceği geçmişe uygun hale getirme ve gelecekte geçmişi yeniden üretme işlevini yerine getirirler.³⁰⁹ Bilginin nitelediği bir geleceği, geçmişin modern duruşunu biçimlendirmek suretiyle bugünden tasarlayan entelektüel, diğer yandan da temsil ettiği gruplar adına hemen her alanda, akli çözümler ve politikalar üretmekten de geri durmayacaktır. Bütün bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, entelektüelin sahip olduğu en önemli gücü; bilgi, beceri ve deneyimlerin bileşimini temsil eden entelektüel sermayesi olacaktır.

³⁰⁹ GOULDNER W.A.,(Çev:A.ÖZDEN,N.TUNALI), Entelektüel'in Geleceği, Eti Yayınları, İstanbul, 1993, s., 79

3.1.Entelektüel Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Yeni bir çalışan sınıfının, yeni lideri olarak tasarılan entelektüel liderlerin tanımlanması adına öncelikle yapılması gereken, entelektüel kavramına ilişkin etimolojik (köken bilimsel) analizlerin yapılması olmalıdır. Kavram, tarihsel gelişimi açısından irdelendiğinde, bugünkünden çok da farklı olmayan bir sosyal işlevi işaret etmektedir. Entelektüelin varoluş gerekliliklerini kapsayan bu işlev, temelde topluma sosyokültürel bir ivme kazandırmaya odaklanmıştır. Şu halde, entelektüelin işlevsel rolü temelinde tarihsel gelişimini aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.

3.1.1.Entelektüel Kavramın Etimolojisi

Entelektüel kavramı tarihsel gelişimi bakımından dört ana safhada incelenebilir. Bunlar sırasıyla, sofist, kler, burjuvazi (veya entelijensiya) ve entelektüel aşaması olarak isimlendirilebilir. Bahse konu aşamalar, entelektüelin günümüze kadarki sosyal rol ve işlevi paralelinde değerlendirilerek oluşturulmuştur.

3.1.1.1.Sofist Aşaması

Sofist kavramı; eski yunanda, milattan önce 4 ve 5. yüzyıllarda, yunan dili ile konuşan bölgeleri gezinerek ilgili kişileri, hemen her konuda belirli bir ücret karşılığında bilgilendirmeyi amaç edinen yazar, öğretmen veya konferansçılara verilen isim olarak doğmuştur. Bu anlamda kavram, akıllı veya becerili kişileri nitelemek amacıyla kullanılmışsa da aslında daha dar bir anlamda; kahin, etkileyici şairler ve hatipleri ifade etmek adına geliştirilmiştir.³¹⁰

Sofistlerin, işlevsel olarak önemli roller üstlendiği M.Ö. 5. yüzyıl, edebiyat açısından oldukça zengin bir dönem olmakla beraber aslında, çok da kitabi olmayan bir çağ olarak kabul edilmektedir. Etkileyici şiirler ve destanlar okuyan ozanların varlığı yavaş yavaş ortadan kalkarken, tam da bu anda ozanların aksine, kendi yazdıkları nutukları okuyan bilge kişilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bilge kişiler, daha ziyade bilimsel ve sosyal konularda konuşmalar yapmışlar ve bu yolla önemli toplumsal dönüşümlerin gerçekleştirilmesine ön ayak olmuşlardır (özellikle asrın son 30 yılında gerçekleştirilen eğitim devrimi gibi). Bu dönemler itibariyle henüz kurumsal bir eğitim yapısı oluşturulamadığından, bireylerin eğitilmesine kendilerini adayan bilge kişiler (sofistler), şehirden şehire gezerek topladıkları gençlere dersler vermişlerdir. Sofistler; özellikle pozitif bilimler, doğa felsefesi, şiir yorumu ve eleştirisi veya metafiziğin ana sorunlarına ilişkin konulara odaklanmışlardır. Sofistler, her ne kadar özel bir takım alanlara eğilmiş olsalar da asıl amaçlarının, gençleri pratik ve sosyal

³¹⁰ <http://www.britannica.com/eb/article?tocId=9108674> (01.02.2005)

yaşama hazırlamak olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan bilgelik öğreten sofistler, salt gençlerin hocası olmakla yetinmemiş; becerilerini hitabet ve yazı alanında da geliştirmişlerdir. Aslında sofistlerin bu farklı alanlara yönelmelerinin temelinde, kendilerine göre ekonomik kaygıları yatmaktadır. Çünkü devlet tarafından desteklenmeyen sofistler, hayatlarını kazanmak için çeşitli alanlara yayılmak durumunda kalmışlardır.³¹¹

Görüldüğü üzere, sofistlerin çeşitli alanlara yönelen uzmanlıkları tamamen yaşamsal zorunluluklarına dayanmaktadır. Şu haliyle çok fazla sosyal dönüşüm temelli güdülenmeler içerisinde olduklarını söylemek mümkün değildir. Ancak sofistler; içinde doğup varlıklarını borçlu oldukları toplumların gelişmesine ister istemez yapmış oldukları katkıları yadsınamaz. Buradan hareketle söylenmesi gereken en önemli konu; sofistlerin, resmi ideoloji veya devlet vesayeti altında olmadan, bağımsızca faaliyet yürütmesidir. Böylece entelektüelin atası olarak kabul edilen sofistler, herhangi bir etki, baskı veya biçimlendirmeden uzak kalarak kendi düşündüklerini, tasarladıklarını veya geliştirdiklerini açıkça ifade etme şansına sahip olmuşlardır.

Her şeye rağmen sofistlerin bir bütün olarak aynı düşünce veya ideallerin peşinde koştuğunu söylemek mümkün değildir. Hatta sofistler, çökmeye yüz tutan eğilimleri değil, başarı kazanacaklarına inandıkları düşünceleri savunmuşlardır. Gelirlerini dinleyicilerden kazandıkları içindir ki; büyük çoğunluğunu gençlerin oluşturduğu dinleyici kitlelerinin emellerine tercüman olmuşlardır. Özellikle bilgi ve ahlak alanındaki araştırmaları ve dinleyicilerinden para almaları sofistlerin en çok eleştiri aldıkları konuların başında gelir. Bu nedenlerle hür düşüncüyü bayraklaştıran sofistler, giderek safсатаcı ve laf ebesi olarak damgalanır. Platon'un bu ve benzeri yargılamaları nedeniyle itibar kaybına uğrayan sofistlerin gerçek değeri, Hegel ve Grote tarafından ortaya konulmuştur. Bunlara göre sofistler grubu; içinde buldukları toplum açısından, tarihsel bir zorunluluk ve gereksinim ile meydana gelmiş ve bir uygarlaştırma görevi görmüşlerdir. Şu halleriyle sofistlerin temel faaliyeti; kendi dönemlerine ait bilimsel çalışmaları halkın anlayacağı bir tarza koymak, enformasyonu yaymak ve herkesi aydınlatmak olmuştur. Onlar daha çoğunlukla anlayışı, düşünüşü, iradesi, eğilimleri, genel ve özel faaliyetleri ile insanı incelemeye çalışmışlardır.³¹² Bu anlamda sofistlerin üzerinde en çok durdukları konunun; bilgi problemi olduğu anlaşılmaktadır. Bazı sofistlerin özellikle doğru bilginin imkansızlığı üzerine odaklanmaları ve bu anlamda şüpheciliğe yönelmeleri yine eleştirilen yanlarını oluşturmuştur.³¹³ Böylece sofistler, faydacı

³¹¹ MERİÇ C., Mağaradakiler, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s., 26

³¹² a.g.e., s., 27

³¹³ HANÇERLİOĞLU O, Materyalist Felsefe Sözlüğü, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1980, s., 434

bir eğilimle klasik olana başkaldırmışlar, yerleşik düşünce ve anlayışları sarsmışlar, kendi dönemleri ile önemli dönüşümler başlatmışlardır. Bu halleriyle sofistler, kendi ve daha sonraki dönemlerde tuhaf, şaşırtıcı ve anlaşılması çok zor insanlar olarak kabul edilmişlerdir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; sofistler, bilgelerin değil kendilerini takip eden insanlar açısından bakıldığında üstündürler.³¹⁴

Sofistlerin temel ayırıcı özellikleri; hiçbir şekilde yenilik yapmaktan çekinmemek, daha önce kurulan metafizikleri küçümsemek, akla inanmak, yenilik sevgisi ve hemen her şeyden şüphe etmektir. Çünkü şüphe, bütün yeniliklerin temel unsurudur. Kısaca söylemek gerekirse, entelektüel, çılgınlığı, korkusuzluğu ve derinliğine araştırmaları ve tartışmaları ile sofistlerin torunudur.³¹⁵ Sofistlerin bütün faaliyetlerinde kullandıkları yöntem, tümevarımcı yöntemdir. Önemli bazı sofistler ise şunlardır:³¹⁶ Protagoras, Prodikus, Hippias, Gorgias. Ancak bunlardan sonra gelen ve sofistizm akımından etkilenen bir takım düşünürler, sofistlerin ününü kötülemiş, ve sofistizm kavramının, -bugün de dahil olmak üzere- safсатаcı olarak farklı bir anlam kazanmasına neden olmuşlardır.

3.1.1.2.Kler (Cleric/Clericus) Aşaması

Kler kavramı, eski İngilizce kökenli bir kelime olarak MS. 975 dolaylarında ortaya çıkmış ve bir dinsel topluluğa mensup kişi, -daha çok Hıristiyanlıkla ilgili olarak, papaz, rahip anlamlarında kullanılmıştır. Aynı şekilde eski Fransızca'da, Hıristiyan ruhban sınıfına ait kişileri nitelemek amacıyla kullanılan bu kavram; Orta Çağ'da eğitim görmüş yegane unsuru (clergy-ruhban sınıfı) işaret etmek için kullanılmıştır. Bu dönemlerde klerler genelde, muhasebeci, sekreter veya noterlik hizmetleri sunmuşlardır. Daha sonraları ise kler kavramı (MS. 1200 civarı), bilge kişileri nitelemek için kullanılmış ve klerler bu dönemde daha çok, muhasebe kayıtlarının korunması ve yapılan işlerin kayıt edilmesi yönünde faaliyet yürütmüşlerdir.³¹⁷

Kavramın kökenini bu şekilde açıkladıktan sonra, entelektüellik bağlamında ifade ettiği anlamı şu şekilde ortaya koymak mümkündür:³¹⁸

Barbar istilaları sırasında, bilim ve eğitim kavramları manastırların ve kiliselerin çatısı altına girmiş ve bu anlamdaki faaliyetler uzunca yıllar buradan yürütülmüştür. Bu dönemde halk, karanlık bir cehalet içinde bulunmakta ve biraz bilgisi olan kişiler, hiç değilse saç tıraşı ve cübbesi ile kiliseye bağlanmışlardır. Bu itibarla dönem içerisinde bütün aydınlara kler ismi

³¹⁴ PLATON, Sophist, s., 34, www.e-text.org/text/Platon%20-%20Der%20Sophist.pdf (25.12.2004)

³¹⁵ MERİÇ C., Mağaradakiler, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s., 28

³¹⁶ "Sofistler", <http://ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0039781/ft7.htm> (12.12.2004)

³¹⁷ <http://dictionary.reference.com/search?q=cleric> (21.08.2004)

³¹⁸ MERİÇ C., Mağaradakiler, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s., 28

verilmiştir. Buna bağlı olarak bilgisi ile farklılaşıp papaz olan köle, özgürlüğüne kavuşmuş; haraçlardan ve saldırılardan uzak daha sakin bir yaşam sürmek isteyen bir şehirli ise, kiliseye sığınmak durumunda kalmıştır. Bu anlamda klerlerin bir başka ayrıcalığı ise; beylerin, subayların adaletinden çok daha yumuşak ve insanca olan kilise adaletine bağlı olmalarıdır. Dönem itibariyle hükümdarlar, eğitimin yaygınlaşmasına oldukça önem vermişler ve bu yüzden çok zaman, okuma yazma bilen mahkumları bile serbest bırakmak durumunda kalmışlardır.

Orta çağ Avrupa'sında kilisenin etkisinde kalan yönetimlerin oldukça farklı uygulamalara giriştikleri görülmüştür. Kilise mensupları, sıradan insanlara göre bir çok üstünlüklere sahip olmuş ve yer yer hükümdarlara danışmanlık yapmışlardır.

Buna bağlı olarak hemen bütün kamusal mevki ve makamların kilise mensuplarınca ele geçirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Böylece klerler, yalnızca bakan, elçi veya danışman olmakla kalmamış; bugün tamamen din dışı meslekler olarak kabul görmüş, avukatlık, üniversite hocalığı, noterlik, doktorluk gibi uğraşı alanlarını da işgal etmişlerdir. Klerler ile kler olmayanların ayrılığı, XIV. yüzyılın sonlarında başlamıştır. Bu nedenle klerlerin sayıları giderek azalır ancak, yine de nüfuzlarını sürdürmüşlerdir. Özellikle mahkemelerde ve krallık divanlarında etkileri Fransız İhtilali'ne kadar hissedilmiştir. Klerler, özellikler beyler ile halk arasında önemli bir köprü görevi üstlenmişler; herhangi bir şekilde haksızlığa uğrayan, ezilen, yenilenler için sığınak olmuşlardır. Zaman zaman kilise baskı ve kurallarından uzaklaşan, kurtulan klerlere kilise, kendi mesleklerini uygulama şansı da tanımıştır. Böylece hemen her meslekten klerler ortaya çıkmıştır. (Savaşçı kler, zanaatkar kler, asil kler gibi) ancak hükümdarların iktidarları güçlendikçe, klerlerin önemi azalmış ve yalnızca kilise işleriyle uğraşan bir sınıf halini almışlar, özellikle de kilise mahkemelerinde papazların davaları ile ilgilenir olmuşlardır. Hal böyle olunca kler kelimesi, aydın anlamına değil; daha çok noter veya avukat adayı anlamında kullanılmaya başlanmıştır.³¹⁹

Bu dönemin önemli özelliklerinden birisi de yazılan eserlerin bütünüyle elle yazılmasıdır. Okuma yazma oranlarının çok yüksek olmadığı bir dönemde klerlerin bu anlamda da oldukça önemli ödevler yüklendiği görülmektedir. Bu yüzden yazılı eserlerin oldukça sınırlı olduğu ve el işi kitap yazmanın da oldukça görkemli ve lüks bir faaliyet olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle geniş ve yoksul halk kitlelerinin oldukça pahalı olan bu kitaplara erişme olanağı düşük olmuştur. Ancak misyonerlik faaliyetleriyle de kendilerine halka ulaşma

³¹⁹ MERİÇ C., Mağaradakiler, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s., 28

adına alan açan klerler, tıpkı sofistlerin yaptığı gibi -ancak çok daha kısıtlı alanlarda- gezerek bildiklerini yaymaya çalışmışlardır.³²⁰

Sonuç olarak klerler, uzunca süre kralların danışmanları olarak kalmışlar ve bu arada bilimin gelişmesine, eşitlik ve adaletin yaygınlaşmasına, haksızlıkların ortadan kaldırılmasına ve eğitimin yaygınlaşmasına ön ayak olmuşlardır. Ancak ne zamanki kilise, hakimiyetini kaybetmiş, o zaman klerler de gözden düşmüşlerdir.

3.1.1.3.Burjuvazi/İntelijensiya Aşaması

Sözlük anlamı olarak İntelijensiya; bir toplum içerisindeki eğitimli ve seçkin kişiler topluluğunu ifade eder.³²¹ Bir diğer kaynakta ise İntelijensiya kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır:³²² Bir toplumda bilim, kültür ve sanatla yakın ilgisi bulunan bireylerin oluşturduğu aydın, sosyal kesimlerdir. Bu tanımdan hareketle söylemek gerekirse İntelijensiya, daha çoğunlukla teknik ve özellikli alanlarda faaliyet gösteren sosyal ve uzmanlaşmış bireylerden meydana gelmiş bir topluluk, bir oluşuma verilen isimdir.

İntelijensiya'nın oluşumu bütünüyle sosyal bir süreçtir. Bu süreç Fransız İhtilali ile başlamıştır. Buna göre Fransız toplumunda üçüncü sınıf oluşturan burjuvazi; kendi yaşam alanını oluşturmak durumunda kalmıştır. Bu amaçla feodalitenin acımasız baskı ve uygulamalarına karşı şiddetli bir savaşım başlatmışlardır. Şu halde İntelijensiya, toplumun hür düşünmek isteyen bir parçasıdır. Ortaya çıktıkları döneme kadar değerler sistemi içerisinde yer almayan bu gurubun temel amacı; eski hiyerarşi ve anlayışları yıkarak yerine yeni bir değerler dünyası oluşturmaktır. Diğer bir deyişle İntelijensiya, sosyal gelişme ile entelektüel gelişme arasında bir bağ kurmaya odaklanmıştır. Böylece içinde buldukları toplumun gözlemcisi ve yorumcusu olarak farklılaşmışlardır.³²³

A. Gouldner'e göre İntelijensiya; toplum içerisinde ilgileri temelde teknik yönelimli olan bir sınıftır. Buna göre İntelijensiya, mücadelesini eski olana karşı verir (iconoclasm). Ona göre İntelijensiya'nın temel misyonu; statükoyu yeterli görmeyerek teknolojiyi sürekli olarak köklü biçimde değiştirmekten başka bir şey değildir. Böylece mevcut toplumsal dayanışmaları ve kültürel değerleri tahrip etmek onların temel amacı olmuştur. İntelijensiya bir yandan modernle mücadelesini sürdürürken bir yandan da ilgili olduğu disiplin

³²⁰ Le GOFF J., Die Intellektuellen im Mittelalter, Klett-Gotta Verlag, Stuttgart, 2001, s., 17

³²¹ <http://dictionary.reference.com/search?q=intelligentsia> (23.08.2004)

³²² HANÇERLİOĞLU O., Toplum Bilim Sözlüğü, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1986, s., 26

³²³ MERİÇ C., Mağaradakiler, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s., 35

paradigması içindeki işlemler üzerinde yoğunlaşır, onun sembolik alanında keşifler yapar, ilkelerini yeni alanlara taşır ve paradigmayla uyumlaştırır.³²⁴

İntelijensiya'nın kökenleri, Orta Çağ feodalizminden bir şekilde kurtulup kendi bağımsız alanını yaratan ve bu haliyle belirli bir bilinç düzeyine erişen burjuvazi için, yeni bir ideoloji oluşturulması gereksinimine kadar uzanır. Burjuvazinin bu amaçla müracaat ettiği kitle; Aydınlanma Dönemi filozofları olmuştur. Filozoflar bu anlamda, klerlerin yerine geçmişler ve onların, geçmişte üstlendikleri kültürleme rollerini üstlenmişlerdir. Burjuvazinin, kanatları altına sığınan bir çok filozof, aynı zamanda bağımsız düşünme hakkı konusunda da mücadele vermişlerdir. Filozoflar da bugünkü entelektüeller gibi, mekanik ve analitik bilimselliğe dayalı bir ideoloji kurucusu olmuşlardır. Filozoflar, burjuvazinin kucağında doğan, terbiye edilen ve yetiştirilen bireyler olarak klerler gibi organik entelektüellerdir. Yani sisteme ve sistemi kontrol altında tutan güce bağlı olarak faaliyet yürütmüşlerdir.³²⁵ Filozofların şu veya bu şekilde ortaya çıkan entelektüel çabaları, daha sonraları Rusya'da doğan entelektüel sınıfın (İntelijensiya) yaratılmasına olanak sağlamıştır. Şu halde filozoflar, İntelijensiya'nın öncüleri olarak faaliyet yürütmüşlerdir demek yanlış olmayacaktır. Buna paralel olarak da İntelijensiya, daha çoğunlukla toplumun büyük kesiminin okuma yazma bilmediği toplumlarda temel itici güç olarak kendini göstermiştir.³²⁶

Her ne kadar İntelijensiya nihayetinde bağımsız bir muhalif sınıf olarak kendi ayakları üstünde durur hale gelmişse de bu bağımsızlık; entelektüelde görülen sürgün, marjinal ve yabancı gibi özelliklere göre biraz daha sığdır. Öte yandan entelektüelin uğraş alanları ile İntelijensiya'nın uğraş alanları arasında da bir takım farklılıkların var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

3.1.1.4. Entelektüel veya Yeni Sınıf Aşaması

Bütün bunlardan sonra yeni bir sınıf olarak açıklanacak entelektüellerin, daha çoğunlukla Fransız İhtilali ve sonrasında meydana gelen önemli bir takım sosyal dönüşümlerin doğurduğu, hareket ettirici, eleştirel güç olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Kavram özellikle 1898 yılında Fransa'da yaşanan Dreyfus olayı ile kendini bulmuştur.³²⁷

Entelektüel, kendi atalarının oluşturduğu bilimsel, kültürel ve rasyonel mirası devam ettirmiş ve fakat bir takım temel noktalarda onlardan ayrılmıştır. Entelektüeli yeni bir sınıf olarak

³²⁴ GOULDNER W.A.,(Çev:A.ÖZDEN,N.TUNALI), Entelektüel'in Geleceği, Eti Yayınları, İstanbul, 1993, s.,79

³²⁵ MERİÇ C., Mağaradakiler, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997, s., 36

³²⁶ IGNATIEF M, "Contraversy/Intellectualls/Sivil Society", Queen's Quarterly 104, Fall (1997), s., 395

³²⁷ DEBRAY R., "The Terminal Intellectual", www.digitalnpq/arg/archive/2001_spring/the_terminal.html (13.07.2004)

ortaya koyan ve kendinden önceki toplumsal eğitimcilerden ayıran temel gerekçeler şunlardır:³²⁸

i. İntelijansiya'nın çoğunun, bir kilise organizasyonu tarafından eğitilmediği, böyle bir organizasyon içinde yaşamadığı, ve yakın tesiri altında kalmadığı ve böylece toplumun günlük hayatından ayrılmış olduğu bir din dışılaşıma (sekülerleşme) süreci.

Din dışı olma önemlidir. Çünkü otorite iddialarını kutsallıktan arındırdığı ve kiliseye bağlı geleneksel otoriteler tarafından yapılan sosyal gerçeklik tanımlarına meydan okumayı kolaylaştırmaktadır. Öte yandan din dışılaşıma, modern rasyonellik dilinin veya eleştirel söylem kültürünün üzerine kurulacağı bir alt yapı olarak ortaya çıkmaktadır.

ii. Yeni Sınıfın ortaya çıkışında ikinci durum, değişik ulusal dillerin güçlenmesi; buna koşut olarak Latince'nin, özellikle akademik faaliyetlerde, entelektüellerin dili olma konumunu yitirmesidir. Latince, teknik olmaktan daha çok törensel bir dil haline gelmektedir. Bu gelişme, -ister dine bağlı ister din dışı olsun- entelektüellerle günlük hayat arasındaki bağı daha da çözmektedir.

iii. Eski hegemonyacı elit ile kültürel üreticiler olarak yeni sınıfın üyeleri arasındaki korumacılık ilişkilerine dayalı feodal ve eski rejime sistem çökmüştür.

Şu duruma göre entelektüel, kendi ve ötekinin özgürlüğü için kontrolsüz ve haksız kullanılan güce karşı, özgürlük mücadelesi verme serbestliği için savaşıyor. Bütün bunlar, onun ve temsil ettiği grupların, hemen her alanda kendilerini bütünüyle özgür hissetmelerine kadar devam eder.³²⁹

iv. Yeni Sınıfın ürün ve hizmetleri için anonim bir pazarın gelişmesi ile birlikte bu sınıfın üyeleri; koruyucuların, kişiselleştirilmiş kontrollerinden ve yakın denetiminden kurtularak bağımsız bir geçim kaynağı elde etmişlerdir. Bu durum -din dışılaşıma ile birlikte-, entelektüellerin çalışmalarının ve yaşadıkları yerlerin, artık başkaları tarafından daha az denetlenmesi anlamına gelmektedir. Böylece yeni sınıfın üyeleri, kamusal ve politik alanlarda kolaylıkla kişisel girişimlerde bulunurlarken, bir yandan da özel bir yaşam sürdürebilir hale gelmişlerdir.

Entelektüellerin bu bağımsızlık durumu, -Sartre'nin de açıkça eleştirdiği üzere- zaman zaman onları resmi ideoloji karşısında güçsüz olarak bırakır. Yine aynı paralelde, ekonomik ve sosyal olarak tanımlanmış bir güce sahip olmadıkları için, kendilerini her şey hakkında yargıda bulunmaya çağrılı bir seçkinler sınıfı olarak görürler. Şu duruma göre entelektüel; kendisini ilgilendirmeyen durumlara burnunu sokan ve küresel insan ve toplum kavramı

³²⁸ GOULDNER W.A.,(Çev:A.ÖZDEN,N.TUNALI), Entelektüel'in Geleceği, Eti Yayınları, İstanbul, 1993, s., 7

³²⁹ SARTRE J.P., Praxis des Intellektuellen, Reclam Verlag, Stuttgart, 1997, s., 19

adına, kabullenilmiş gerçeklerin ve bundan kaynaklanan davranışların tümünü sorgulama iddiasında bulunan biridir.³³⁰

v. Ortaya çıkmakta olan bu yeni sınıfın gelişmesi ve niteliği, Avrupa devletlerinin çok uluslu yapısına da önemli ölçüde bağlı kalmıştır. Avrupa'nın, topraklarının tümünde tek bir normlar dizisini empoze edebilen değil; farklı kültür ve dinleri olan, birbirleriyle rekabet halindeki özerk devletler sistemi olması şu anlama gelmiştir: Farklı görüşlerdeki entelektüeller, bilim adamları ve din adamları kendi ülkelerindeki şartların elverişsizliği arttığında, oradan göç ederek entelektüel yeniliklerini koruyabilmişlerdir. Hattâ, dışlanmış entelektüellerin zorunlu seyahatleri, onların Avrupa çapında bir iletişim ağına girebilmelerini de sağlamıştır.

vi. Yeni Sınıfın şekillenmesinde altıncı durum; geniş, ataerkil aile sisteminin zayıflaması ve yerine daha küçük, çekirdek aile tipinin geçmesidir. Orta sınıf kadınları, eğitilip özgürleştikçe, giderek artan oranda, ataerkil otoriteye meydan okumakta ve bu otoriteye karşı çıkan çocuklarından yana çıkabilmektedir. Ataerkil otoritenin gerilemesi ve anaerkil etkinin artmasıyla, çocukların özerklik istekleri artık daha güç bastırılır, ataerkil otoriteye düşmanlık ve başkaldırı daha da açık hale gelmiştir. Buna karşın, ataerkil otoritenin sosyal değerlerini ve siyasi ideolojilerini yeniden üretmelerinde ve çocuklarına empoze etmelerinde, giderek artan zorluklar ortaya çıkmıştır.

vii. Fransız İhtilalini takiben Avrupa'nın pek çok yerinde, özellikle Fransa ve Almanya'da, kilise denetimi dışındaki bütün sınıflara yönelik olan kamu eğitiminde; hem yüksek okul, politeknik ve üniversite düzeyinde, hem de daha aşağı düzeylerde köklü bir yaygınlaşma ve reformasyon görülmüştür. Bir yandan kamu okullarındaki yüksek eğitim; entelektüellerin ve İntelijansiya'dan oluşan yeni sınıfın kitlesel üretimi için kurumsal bir temel haline gelirken; öte yandan da ilk ve orta öğretim kurumlarındaki öğretmen sayısındaki artış yeni sınıf için uygun iş imkânlarını büyük ölçüde arttırmıştır.

Entelektüeller, öğretmen kimlikleriyle öğrencilerinin ve onların ailelerinin sınıf çıkarlarına bağlı olarak değil, bütün toplumdan sorumlu ve onların temsilcisi olarak tanımlanmaya ve kendilerini tanımlamaya başlamışlardır.

Öte yandan entelektüellerin varlığını gerekli kılan etkenlerden bir tanesi de mutlaka, sosyal yaşam standartlarındaki hızlı ve yoğun artış olmalıdır. Her ne kadar insanların bir çoğu gündelik ve maddi ilişkiler üzerinde yoğunlaşmış olsalar da entelektüel ismi verilen bu topluluk; daha çok zihinsel çabaları ile var olmuşlardır. Kilise'den ayrı olarak bu grup, doğal

³³⁰ SARTRE J.P.,(Çev:A.BORA), Aydınlar Üzerine, Can Yayınları, İstanbul, 2000, s., 11

elitler adı altında –daha çok öğretmen, yazman, kitapçı veya kişisel danışman olarak- hizmet sunmuşlardır.³³¹

viii. Yapısal olarak farklılaşmış yeni eğitim sistemi, giderek artan oranda aile sisteminden kopmuş; öğrenciler arasında, ailelerinkinden farklı ve önemli bir değerlerin gelişmesi açısından önemli bir kaynak haline gelmiştir. Gençlerin aileleri tarafından sosyalleştirilmeleri, şimdi, yarı-özerk bir öğretmenler gurubu aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

ix. Yaygınlaşan kamu eğitimi, ailenin eğitime olan etkilerini sınırlarken, devletin eğitimdeki etkilerini de arttırmıştır. Kamu eğitim sistemi böylece, öğrenciler üzerinde büyük bir kozmopolitleştirici etken haline gelirken, aynı oranda yerel çıkar ve değerlerden uzaklaştırmaktadır.

x. Yeni okul sistemi, öğrencilerin rast gele konuşmadan düşünümsel konuşmaya, iddiaların ve taleplerin konuşanın sosyal statüsüne referansla temellendirilemeyeceği bir söylem kültürüne doğru, yoğun bir dilsel dönüşüm geçirdiği başlıca kurum haline gelmektedir. Bu durum, bütün otorite kaynaklı iddiaları potansiyel olarak problematikleştirmek gibi önemli bir sonuç doğurmuştur.

xi. Bu yeni söylem kültürü, genellikle günlük hayata ilişkin temel varsayımlardan ayrılır ve hatta bu varsayımlar üst sınıfa bağlı olsalar bile onları sorgulama eğilimindedir. Okulda öğretilen bu konuşma biçimleri, aynı zamanda durumdan görece bağımsız dil farklılıklarıdır. Bu durumdan bağımsız oluş; genel olarak iletişim devrimi, özel olarak da yazı teknolojisinin gelişmesiyle daha da güçlendirilmiştir. Yazılı materyallerin yaygınlaşmasıyla entelektüellerin ellerindeki toplumsal gerçeklik tanımları, -giderek çok daha fazla oranda- uzaktaki kişilerden, coğrafi, tarihsel ve kültürel bakımdan uzak gruplardan ve hatta ölümlerden bile kaynaklanabilmekte; dolayısıyla elde edildikleri herhangi bir yerel çevreden oldukça farklılaşabilmektedirler. Yerel elitler tarafından yapılan toplumsal gerçeklik tanımları; başka zaman ve mekanlarda yapılan tanımlarla karşılaştırılarak (entelektüeller tarafından) eleştirilebilmektedir.

xii. Kamu okullarının yaygınlaşmasıyla okur yazarlık da yaygınlaştığından; hümanist entelektüeller, kapalı ve ayrıcalıklı piyasa konumlarını yitirmekte ve böylece yüksek gördükleri kültürleriyle düşük saygınlıkları, gelir ve sosyal güçleri arasında dengesiz bir statü yaşamaya başlarlar. Özellikle teknokratik ve endüstriyel bir toplumda, hümanist

³³¹ HOPPE H.H., “Naturel Elites, Intellectuals and The State”, www.mises.org/etexts/intellectuals.pdf (12.11.2004)

entelektüellerin sosyal konumları teknik İntelijansiya'dan daha fazla marjinal ve yabancılaşmış olmaktadır. Yeni sınıf kendi içinde de farklılaşmaktadır.

viii. Nihayet, modern İntelijansiya'nın ortaya çıkışındaki en önemli durum, devrimci organizasyonun değişen biçimidir. Devrimin kendisi, araçsal rasyonellikle izlenebilecek bir teknoloji haline gelmektedir. Bununla birlikte, öncü organizasyon hem dini toplumun, hem de kamudaki siyasi partilerin temel unsurlarının gelenekselliğini yıkmaktadır.

İçinde bulunduğu toplumu harekete geçirme ve dönüşümünü gerçekleştirme ödevi entelektüelin bir başka yanını ortaya koyar. Bu ödev genel olarak, yeni fikir, davranış kalıpları ve anlayışların; geliştirilmesi, benimsetilmesi ve yaygınlaştırılmasını içerir.³³²

Şu halde sosyal diğer varlıklar gibi, yeni sınıf da hem kendisine atfedilen değer veya yararlılığı hem de atfedilen gücü ile tanımlanmalıdır. Emil Zola'ya göre ise, prototip entelektüel şöhretini geliştirmenin en iyi yolu olarak, üniversitelerdeki kamusal konferanslarını veya kütüphanelerde yer alacak muhteşem eserlerini görmüştür. Daha sonraki dönemlerde ise, son düzey entelektüel daha çok fotojenik ve telejenik bir hal almıştır. Çünkü, entelektüel gelişen teknoloji eşliğinde kendini çok daha fazla geliştirme imkanları elde etmiştir.³³³ Böylece yeni sınıf entelektüel, eskiye oranla çok daha farklı alanlarda ve çok daha fazla kişiye ulaşmak kaydıyla faaliyet yürütmeye başlamıştır. Bu durum entelektüelin, etkinliğini arttırmakla birlikte, sosyal statü açısından da atalarına göre farklılaşmasına olanak tanımıştır.

Bir misyoner olarak ele alındığında, varlığına çok eski zamanlardan beridir rastlanan entelektüelin -özellikle Aydınlanma Çağı'nda-, zamanın ruhuna uygun olarak bir takım özel koşulların öncülüğünde ve çok daha farklı bir anlayışla kendini yeniden yapılandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu özel koşulların birincisi akıldır. Entelektüelin temel savaşımı olan haksızlığın ve kötülüğün yok edilmesi düşüncesi temelinde, inceliği meslek edinmiş ve akılcılığı ikinci adres haline getirmiş olan düşünce, doğal olarak dünyanın üzerindeki kara bulutları dağıtacak en iyi yatırım olarak görülmelidir. Şu halde yeni sınıf entelektüelin tanımlanmasında en önemli etken, Aydınlanma Çağı'nın kötülük ile yüzyüze gelmesindeki kaçınılmaz insana özgü zayıflık olacaktır. İkinci koşul olarak gerçeklik sayılabilir. Bu gerçeklik düşüncesi hemen bütün entelektüellerin, yegane silahı ve savunma aracı olmuştur. Ancak burada söz konusu olan gerçeklik, ne kişisel değerlere ne de organik bağlılıklara göre biçimlendirilmiş ideolojilere oluşturulmuştur. O, nesnenin var oluş tarzına uygun olarak ifade

³³² STERBLING A., *Intellektuelle, Eliten, Institutionenwandel*, Kraemer Verlag, Hamburg, 2001, s., 55

³³³ DEBRAY R., "The Terminal Intellectual", www.digitalnpq/arg/archive/2001_spring/the_terminal.html (13.07.2004)

edilen her şeyi kapsamakla birlikte, entelektüelin sosyal değer ve öneminin anlaşılmasını sağlayan bir araçtır. Öte yandan en önemli koşullardan biri olmak üzere, her zaman ve her yerde geçerli olan bir adalet duygusu ve anlayışından söz etmek mümkündür. Bu anlamda dünyanın her bölgesi, kendi entelektüellerini yaratmış ve hemen her önemli devrimin veya karşı devrimin içine entelektüelleri katmıştır. Böylece entelektüeller, hareketlerin ana-babaları veya evlatları olmuşlardır.³³⁴ Adalet, entelektüelin mesleğini (entelektüellik işini) gerçekleştirebilmesi için gerek şarttır. Öte yandan entelektüel, onunla veya onun sayesinde hiçbir çelişkiye yer vermeksizin, dünyanın herhangi bir yerindeki, herhangi bir haksızlığa karşı mücadele edebilir. Entelektüel, her yerde farklılık hakkının ve bütün insanlara kendi değerleri bağlamında cesaretle davranabilmenin temel savaşımını, ancak adalet kanalıyla verebilir. Bir sonraki koşul olarak entelektüellerin bağlı olduğu ve aşamalandırılmış, yöntemli bir biçimde birbirine eklenmiş değerlerin varlığıdır. İntelijensiya ve entelektüeller için de üzerinde tartışma yürütülmeyecek, sınırları korumaya alınmış değerler bütünü elbette mevcuttur. Entelektüeli, faaliyeti esnasında besleyen ve onu esnek bir zar gibi çepeçevre sarmış bu değerler düzeni, elbetteki insanlığın zararına veya sosyal değerlere aykırı olamaz. Öte yandan entelektüeli var eden koşullardan bir başkası da kaçınılmaz olarak bilgi olmalıdır. Fakat bu bilgi, fildişi kuleden inmeden üretilen ve oradan oraya savrulan bir bilgi elbette değildir. Entelektüelin uğraşı alanındaki bilgi; hemen her yerdeki haksızlıkları, eşitsizlikleri, gücün kötüye kullanımını açığa vurmaya yanında gerçeklikler için mücadele etme yolunda kullanacağı sağlam gerekçelere oturtulmuş, nesnel bir varlığı temsil eder.³³⁵

3.1.2. Entelektüellik ve Kavramsal Açıklamalar

Entelektüel hareket; temelde entelektüelin almış olduğu eğitim veya sahip olduğu yetkinlikleri paralelinde -her nerede olursa olsun- haksızlıklara, gücün kötüye kullanılması yanında gerçekler, haklar, ilerleme ve diğer pozitif değerlerin elde edilmesine yönelik savaşımıyla kendini göstermiştir. Bu amaçla entelektüelin kullandığı en önemli silahı konuşmaları ve yazılarıdır. Buna bağlı olarak modern eleştirel entelektüelin hareket sahası, demokratik tartışmalara ilişkin kamusal alanlar, politik diyaloglar ve gazeteler, dergiler, broşürler ve kitaplardaki yazıları ve tartışmaları olmuştur. Modern toplumun yükselişi ile birlikte fiziksel ve zihinsel çalışma alanları temelli bir bölünmenin yaşandığı görülmekle

³³⁴ SAID W. E.(Çev:T.BİRKAN), Entelektüel, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995, s., 27

³³⁵ LEVY H.B.,(Çev:H.GÖKHAN), Entelektüellerin Övgüsü, Gendaş-Kültür Yayınları, İstanbul, 2001, s., 37

entelektüeller, daha çok -bazıları sosyal değerler çatışan ve bazıları da onları destekler nitelikte olan- kültür ve düşünceleri üreten ve yayan kişiler olarak farklılaşmışlardır.³³⁶

Entelektüel kavramına ilişkin olarak bir çok tanımlama yapılmasına rağmen, hemen bütün tanımlamaların birleştiği ortak nokta; entelektüellik işinin daha çoğunlukla düşünsel bir muhalefet ve eylemci bir karşı duruşa bağlı olduğudur.

Entelektüellik kavramının tanımında işlevsel ve yapısal olmak üzere iki ana yön vardır. Entelektüelliğin işlevsel yönü, bir toplumdaki azınlığın gereksinimlerini herhangi bir şekilde dışsallaştırmaktır. Diğer bir deyişle entelektüellik, sembol ve düşüncelerin yaratılması ve toplumun üyeleri için dünyanın yorumlanmasıdır.³³⁷ Hemen her bilimsel alan ve dünyanın herhangi bir yeri, entelektüelin faaliyet sahası olabilir. Ancak o daha çok toplumsal açmaz veya uyumsuzluklarla ilgilidir. Bir anlamda entelektüel; sessizlerin sesi, haksızlığa uğrayanların savunucusu ve toplumun vicdanı haline gelmiştir. Buradan hareketle entelektüelin, atalarına oranla bağlantısız olduğunu ve sadece kendi bütünleşik değerler sistemine uygun olan alanlarda mücadeleye yöneldiğini söylemek mümkündür. Entelektüel için var olan tek değerle sistemi ise; evrensel ilkeler ve erdemlilikten başka bir şey değildir.

Entelektüel kavramına ilişkin yapısal pozisyon, katı sınıfsal ayırma göre yapılmamaktadır. Entelektüellik her ne kadar homojen olmayan bir yapıyı ifade etse de onlar, üretimin anlamına göre farklılık gösteren sınıflara çeşitlilik katarlar. Toplumsal kaynakları kontrol etme hakkına sahip entelektüellerin, yakın ilişki içerisinde buldukları grup veya kuruluşlar, entelektüellerin yapısal durumlarını biçimlendirir ve tanımlar. Şu halde, entelektüellerin içinde buldukları toplumların yapısı ve zamanı, onların sosyal yapılarını belirler. Yapısal anlamda entelektüellik her ne kadar, bir monopol olarak düşünülebilirse de aslında o, karmaşık sosyal ilişkiler yumağının yapısal çerçevesinde yer alan bir unsurdur.³³⁸

Bir kavram olarak entelektüellik; insanlar üzerinde zorlama ve baskıdan daha çok semboller (resimler, kelimeler ve sesler) vasıtasıyla etki oluşturabilme işidir. Bu sembolik faaliyet, geleneksel kurum, kural ve işleyişlerin ötesinde olarak sürdürülür. Fikir ve sembollerin yayılması, daha çok düşük düzeyden yüksek düzeye doğru gerçekleştirilir.³³⁹

Entelektüellik, amacı başlı başına toplumsal bir hareket olmayan ve fakat bu toplumsal hareketle bağlantılı olarak bir kültürel formasyon oluşturmaya dönük bir faaliyet olarak

³³⁶ KELLNER D., "Intellectuals and New Technologies", <http://www.gseis.ucla.edu/courses/ed253a/dk/INT.htm>, (08.06.2004)

³³⁷ ISLAM N., "Defining Intellectuals and their Social Location in a Peripheral Society", www.bangladeshsociology.org/myweb21/download/soc_phe.pdf (12.12.2004)

³³⁸ a.g.e.

³³⁹ DEBRAY R., "The Terminal Intellectual", www.digitalnpq/arg/archive/2001_spring/the_terminal.html (13.07.2004)

algılanmalıdır. Bu paralelde Gramsci entelektüelleri ikiye ayırmaktadır: Bunlardan birincisi, nesilden nesile aynı işlevi görmeyi sürdüren öğretmenler, papazlar ve idareciler gibi geleneksel entelektüellerdir. İkincisi ise, entelektüelleri çıkarlarını örgütlemek, daha fazla iktidar, denetim gücü elde etmek adına kullanan sınıflarla veya kuruluşlarla doğrudan bağlantılı organik tabakadır. Ona göre organik entelektüeller; topluma aktif olarak katılırlar. Yani bu tip entelektüellik, insanların düşüncelerini değiştirip piyasaları genişletme mücadelesi gütmeye dönük bir faaliyettir. Şu halde çoğunlukla aynı yerde kalan ve yıllar yılı aynı işleri yapan öğretmen veya din adamlarının tersine, organik entelektüeller, her zaman hareket ve oluşum halindedirler.³⁴⁰ Buradan anlaşılacağı üzere, organik entelektüeller suni gündemler yaratıp kendi koruyucuları lehine olacak şekilde kamusal alanda şaşırtmacı, yönlendirici eylemlere girişirler. Şu halleriyle eleştirel entelektüellerden farklılaşan organik entelektüeller, temel entelektüellik işlevine aykırı olarak toplumun vicdanı olmaktan uzaklaşmaktadırlar.

Ancak hemen eklemek gerekir ki; Gramsci'nin yapmış olduğu bu tanımlamalar her ne kadar, dar görüşlü ve azınlık bir entelektüel sınıftan daha çok, biçimsiz halk yığınlarına, köylü sınıfına ve proleterleşmiş üretim gücü olarak çalışan sınıfa dönük rolleri olan bir tabakayı işaret ediyor olsa da entelektüelliğin temel işlevlerini tamamlayıcı değildir. Öte yandan bu tanımlamaların, daha çok endüstrileşme dönemine özgü olduğunu da söylemek mümkündür. Kaldı ki; modernleşme dönemine özgü yoğun dönüşümler, entelektüelin politik işlevini de köklü olarak değiştirmiştir.³⁴¹

Buradan hareketle ayrışmacı bir hareket olarak entelektüelliğin; düzenin kamu yararına yeniden sağlanması ve değişim için mücadele edilmesine dönük olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle entelektüellik; uzunca zamandan beri, ideoloji ve değerleri biçimlendiren, geniş kitlelerin düzenlenmesine katkı sağlayan, halk yığınlarının inanç sistemlerini meşrulaştıran, karar verici politik stratejiler bütünüdür. Bu anlamda entelektüel gruplar, sosyal hareketlerde güç, bilgi, yönetim, yasallık, hareket ve ideoloji arasında genel kabul görmüş bir bağlantı olarak tarihsel aktörler içinde vazgeçilmez hale gelmişlerdir.³⁴² Entelektüellerin özellikle sosyal hareketlerin başlatıcı veya planlayıcıları oldukları dikkate alındığında, -sosyal hareketler açısından- entelektüelliğin taşıdığı önem daha açık olarak anlaşılacaktır. Entelektüellik; -en azından sosyal hareketler bağlamında- politik zeminin oluşturulması veya sosyal hareketin dayanağı olacak ideolojinin saptanması noktasında katalizör olarak

³⁴⁰ SAID W. E.(Çev:T.BİRKAN), Entelektüel, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995, s., 22

³⁴¹ BOGGS C., Intellectuals and the Crisis of Modernity, State University of New York Press, Albany, 1993, s., 63

³⁴² a.g.e., s., 1

kullanılmakla temelde toplumdan alınan gücün, yeniden toplum çıkarları yönelimli değerlendirilmesi adına, önemli bir araç olarak görülmelidir.

Entelektüelliğe ilişkin birbirinden farklı yaklaşım ve eleştirilerin birleştiği hemen hemen tek nokta, kavramın kültür dünyasında aktif rol oynayan herkese yüklenmesi gerektiğidir. Düşünceleri insanları etkileyen herhangi bir kişiden, insanlığın gördüğü en önemli buluşçulara kadar herkes, bu sınıf içerisinde sayılabilmektedir. Şu halde toplumsal gelişim ve aydınlanmayı kendine misyon edinmiş her birey –adı ve görüşü ne olursa olsun-, entelektüel olarak nitelendirilebilir. Bu anlamda entelektüelin temel görevi; toplumu maddi ve maddi olmayan değerleri çerçevesinde birbirine bağlayabilmektir. Diğer bir deyişle entelektüellik kavramı, bireyler tarafında üretilen bilgi nesnesinin, toplumsallaştırılarak bütünsel dönüşüme katkı yapmasını sağlayan bir unsur olarak görülmelidir.³⁴³

Aslında bir modern kavram olarak entelektüellik, özel bir sosyal kimliktir. Bu yeni tanımlama, eleştirel bir yaklaşıma temel almakla birlikte, daha çok entelektüellik işinin, bir düşünce aristokrasisine dönüştüğünü göstermektedir. Bu durumda odaklanması gereken ana konu; entelektüelin nerede yer aldığı değil, gerçekte ne yaptığı yani işlevidir. Bu yeni durum, entelektüelliğin işlevsel anlamının ve politik pozisyonlarının temellerinin ayarlanması noktasına vurgu yapmaktadır. Şu halde entelektüelliğin en belirgin niteliği; özerk bir algılama ve faaliyet alanını temsil etmesi olmalıdır. Bu haliyle ayrılmış bir birey olarak entelektüelin beklisi de en çekici gücü olan şiddetli eleştiri faaliyeti, hümanizm ve romantizmin bir sentezi olarak kabul edilmelidir. Entelektüelin bu yabancılaşmış, kavgacı ve yiğit mücadelesi; geçmiş ve bugünün üstünde ve onlara karşı muhalif bir figür olarak yükselmesine olanak tanımıştır.³⁴⁴ Özerklik başlı başına entelektüeli topluma yabancılayan bir unsur olarak görülmemelidir. O düşünsel alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerinin çıkış noktası olarak kendine toplumu seçerken, geliştirdiği mücadele ikliminde kendi bağımsız irade ve stratejisini kullanmaktan yanadır. Diğer taraftan mücadele silahlarını seçmede de bütünüyle özgür olan entelektüelin, bu anlamda, tek bir araca saplanıp kaldığını söylemek doğru olmaz. Özellikle bilgi iletişim ve işlem araçlarının yoğun bir gelişme gösterdiği endüstri sonrası toplumda entelektüelin, düşünsel ve fiili mücadelesini destekleyen sınırsız sayıda ve her türlü şart altında kullanıma elverişli araçlarla donandığı görülmektedir. Bu dönemde entelektüellik, sahip olduğu bu sınırsız iletişim araçları ve sınırsız bilgi kaynakları nedeniyle farklı bir güç unsuru olarak farklılaşmış bir olgu olarak görülmelidir.

³⁴³ BİRKÖK M.C., “Aydınlar ve Bazı Vasıfları”, www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/aydinlar_ve_bazi_vasiflari.htm (12.08.2004)

³⁴⁴ COPELAND R., *Pedagogy, Intellectuals and Dissent in the Later of Middle Ages*, Cambridge University Press, 2001, s., 29

Buradan hareketle bugün için entelektüel faaliyetin, eskiye oranla çok daha hızlı ve çok daha fazla kişiye, kısa zaman içerisinde yönlendirilebileceğini veya gerçekleştirilebileceğini söylemek mümkündür. Görünmeyen gücün sessizliğe büründüğü yerlerde, bunun açığa çıkartılması veya hareket geçirilmesi ile ödevli entelektüelin, faaliyetleri temelinde bağımsız olması gerekliliği açıktır. Buna rağmen, entelektüelliğin kişisel temelde bağımsız olduğu, ancak faaliyet gösterilen sosyal alana göre, bir takım kuruluş veya sansürcüler tarafından denetim altında tutulduğu görülmektedir. Özellikle görevi, normal kamusal ilişkiler dahilinde politik gücün ve müşterek yararlılıkların düzensiz mantığını biçimlendirmek olan entelektüelliğin; böyle bir kontrol, denetim veya gözetim altında, başarılı olması olanaksızdır.³⁴⁵

Öte yandan kamusal alanda faaliyet yürütmesi beklenen entelektüellerin, özellikle son dönemler itibariyle giderek daha fazla tutucu hale geldikleri görülmektedir. Varlığını sürdürme kaygısı ile geriye doğru adım atan entelektüel, aslında karşısına çıkan bir takım temel baskı alanlarının olumsuz etkisi ile karşı karşıya kalmıştır. Bu baskı alanları şu şekilde ifade edilebilir:³⁴⁶

- i-Kamusal entelektüellerin faaliyet yürüttüğü kurumların yol göstericiliği,
- ii-Profesyonelizme özgü katı düşünceler,
- iii-Modern akademik yaşama hakim olan dar görüşlülük.

Kamusal entelektüelin, en azından düşüncelerini daha geniş kitlelere yaymak amacıyla bağlı bulunduğu, medya kuruluşları vasıtasıyla zaman zaman yönlendirildiği veya kısıtlandığı görülmektedir. Öte yandan entelektüellik olarak algılanan düşünsel faaliyeti, kamu yararı haricinde, belirli bir kişisel çıkarı dönük olarak gerçekleştiren bireylerin de entelektüele ilişkin kamusal algıyı olumsuz olarak etkiledikleri açıktır. Son olarak entelektüellerin doğduğu ve beslendiği yegane kaynak olarak değerlendirilebilecek akademik alanda meydana gelen birey temelli çekişmeler veya sınırlandırılmış paradigmalarda entelektüelin kamusal ödevinin kısıtlanmasına neden olmuştur. Şu durumda entelektüelin, en azından kendi saygınlığını ve sosyal işlevini sürgit kılabilme adına tutucu davranması kadar doğal başka bir şey olmayacaktır.

Diğer taraftan özellikle akademisyenlerin ve kamusal eğitim öğretim işiyle uğraşanların, oldukça katı oldukları ve sosyal alanlardan uzak durmayı tercih ettiklerini de eklemek gereklidir. Kendi var oluş mantıklarına aykırı olarak toplumu yönlendirmekten veya kültürel

³⁴⁵ SAID W. E., "The Public Role of Writers and Intellectuals", <http://www.thenation.com/doc.mhtml?i=20010917&s=essay> (23.01.2005)

³⁴⁶ KARGER J.H., HERNANDEZ M.T., "The Decline of the Public Intellectual in Social Work", Journal of Sociology and Social Welfare, Volume:XXXI, Number:3, September-2004, s., 51

olarak dönüştürmekten uzak duran akademisyenlerin, titiz ve katı davranmaktan kurtulup sosyal problemlere eğilmeleri, özellikle modern döneme özgü sorunların aşılması noktasında oldukça önemlidir.³⁴⁷

3.2.Entelektüel Liderliğin Gereçekleri

Bilginin özellikle Bilgi Toplumu ekseninde yoğunlukla kullanılır hale gelmesi, hemen her alanda, geçmişe oranla nitelik ve nicelik olarak oldukça farklı dönüşümlerin meydana gelmesini sağlamıştır. Bilgi ve deneyimlere ilişkin bu sistematik ve yoğunluklu kullanım, genel olarak küresel veya sınırları olmayan bir yapı beraberinde ortaya çıkmıştır. Böyle bir durumda bireyler, eskiye oranla daha fazla olarak başkalarına ait bilgi ve deneyimlere, -gerek maliyet ve gerekse ölçek anlamında- sınırsız erişme imkanı elde etmişlerdir. Bireye özel bu nitelikli erişim, tek başına bireylerin yetkinliklerinin artmasını sağladığı gibi, bütünsel olarak bireylerden meydana gelen toplumların da niteliksel dönüşümüne olanak sağlamıştır.

Bilgi Toplumu paralelinde meydana gelen bilgi ve bağlı teknolojiler temelli bu dönüşümler; bir iş görme aracı olarak organizasyonların ve bu organizasyonların faaliyetlerini başarıya odaklayan yönetim anlayışlarının da farklılaşmasını ve günün gereklerine uygun olarak yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. İşte bu yeniden tanımlama gereklilikleri paralelinde yönetim faaliyetine özgü, gelenekselin üstünde olarak entelektüellik yönelimli ve elbette basit yöneticilik tanımlamasından farklı olacak şekilde bir liderlik konsepti geliştirilmelidir. Bu konsept; bir liderin üstlendiği gönüllü çabalamaya özendirme veya bu anlamda kültürlenme yanında, lider olarak farklılaşacak bireylerin, izleyenlerini tatmin eder düzeyde ve hemen her alanda yetkinliğe sahip olmaları gibi iki temel unsur üzerine oturtulmalıdır. Entelektüel liderlik kavramı, Bilgi Toplumunun gereklerinden biri olarak görülmelidir. Bu paralelde yeni bir liderlik tarzı olarak öngörülen Entelektüel Liderliğe ilişkin genel gerekçeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

3.2.1.Bilginin İlişkileri Belirleyen Yegane Güç Haline Gelmesi

Bilgi Toplumu, özellikle bilginin yoğun olarak kullanılmasına ve hemen her alanda bilgiye kolayca erişilmesine olanak sağlayan bir yapıyı ifade etmektedir. Bu dönemde pazarlarda meydana gelen amansız mücadeleler ile yeni ürünlere duyulan gereksinim; sermaye ve üretim temelli organizasyonların, bilgi temelli organizasyonlar olarak farklılaşmasına neden olmuştur. Öte yandan bu farklılaşmalar; doğa, pazarlar ve organizasyonlar ile bunlar vasıtasıyla kullanılan oldukça değerli teknolojiler, süreçler ve ürünlerde yeni anlam

³⁴⁷ DYSON M.E., "The Public Obligations of Intellectuals", Chronicle of Higher Education, 0009-5982, Volume:50, Issue: 15, December-2003, s., 11

arayışlarına da neden olmuştur.³⁴⁸ Diğer bir deyişle bilginin üretilmesi, depolanması ve paylaşılmasına ilişkin faaliyetlerin diğer toplumsal yapılara göre oldukça artmış olması, aynı zamanda bütün sosyal süreçlerde bilginin, bireyler veya kurumlar arasındaki ilişkilerde yaşamsal bir araç olarak kullanılmasına fırsat sağlamıştır.

Özellikle yeni çalışma ve rekabet biçimlerinin neden olduğu karmaşık küresel ekonomik yapı ve ilişkiler açısından bakıldığında bilgi, diğerlerinden üstün olma ve pazarlarda yaşam şansı elde edebilmenin yegane unsuru olarak farklılaşmaktadır. Öte yandan amaca uygun ve rekabet üstünlüğü yaratacak bilgileri elinde bulunduran birey veya kuruluşların, bilgi tekelleşmesine yöneldikleri de açıkça görülmektedir.³⁴⁹ Bu dönemde bilgi, özellikle kuruluşların stratejik planlamalarında, müşteri istek ve beklentilerini tam ve tatmin eder düzeyde karşılamalarında ve bütünsel olarak iç ve dış çevre ile ilişkilerinde kullandıkları vazgeçilmez ve sınırsız bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle bilgi, organizasyonlarda faaliyet gösteren kişilerin kendileri ve paydaşlarla olan ilişkileri ile organizasyonların diğer organizasyonlar, kişiler ve devletle olan ilişkileri yanında çevreleri ile olan ilişkilerini düzenlemede kullanılan yaşamsal bir kaynak olmuştur.

Buna benzer olarak Bilgi Toplumu'nda bilgi; politik ve ekonomik güç elde etmenin ve bu anlamda gücün toplanmasının da temel yönlendiricisi olarak önemli bir unsur haline gelmiştir. Böylece bilgi, ona sahip olanlar veya olmayanlar ile ondan yararlanabilenler veya yararlanamayanlar arasında eşitsizliğe neden olmuştur. Buna ek olarak bilginin kullanılmasında, karşılıklı öğrenme ve çok alanlı uzmanlık, kritik bir özellik olarak ortaya çıkmış ve gerek bireyler gerekse kurumlar arasında işbirliği olanaklarını arttırmıştır. Bu durum aynı zamanda, rekabet üstünlüğü elde etmek adına bilgiyi paylaşmaktan kaçınan kurum veya bireyler arasında kaçınılmaz çatışmaların doğmasına ön ayak olmuştur.

Buradan hareketle sosyal ve bireysel anlamda, bilgiye dayalı ekonomik üretimdeki asimetrik ve yanlı artışın dünya toplumunu; küresel anlamda çevresel olarak katlanılamaz, ekonomik olarak eşit olmayan ve bu nedenle de sosyal olarak düzensiz bir yola soktuğunu söylemek mümkündür.³⁵⁰

Bilginin kişiler, toplumlar, kurumlar ve devletler arasındaki temel ilişkileri belirleyen ve yer yer olumlu, yer yer olumsuz etki yaratan bu kapsamlı özelliği, onun bir güç olmaktan daha çok bir tehlike ve daha da öte önlenemez bir silah olarak kullanılmasına neden olmuştur. İşte

³⁴⁸ TENKASİ V.R., BOLAND Jr. B. R., "Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems", Journal of Organizational Change Management, Volume:9, No:1, 1996, s., 79

³⁴⁹ HAYEK F. A., "The Use of Knowledge in Society", American Economic Review, Volume: 35, Issue: 4, 1945 s., 519

³⁵⁰ MALONE T.F., YOHE W.G., "Knowledge partnerships of a sustainable, equitable and stable society", Journal of Knowledge Management, Volume:6, No:4, 2002, s., 368

bütün bu güç ve çıkar ilişkilerinin veya mücadelelerin temel parametresi olarak bilginin; tümüyle bireylerin, toplumları ve kurumların yararına kullanılması için mücadele etmesi gereken bir güç olarak Entelektüel Liderliğe gereksinim duyulacaktır. Entelektüel Lider, hem entelektüel olma özelliğinden aldığı güç ve dinamizmle ve hem de liderliğin gerektirdiği becerileri sergilemek yoluyla bilginin kendi sınırları içerisinde herkes için fayda doğuracak bir meta olarak üretilmesine, paylaşılmasına ve kullanılmasına ön ayak olacaktır.

3.2.2. İnsan Kaynakları Alanında Niteliksel Standartların Yükselmesi

Özellikle bilginin oldukça yoğun olarak üretilip kullanıldığı Bilgi Toplumu'nda, bütün bireylerin sınırsız olarak ve sifıra yakın bir maliyetle deneyimsel veya bilimsel bilgiye sahip olma olanağı yakaladığını söylemek mümkündür. Öte yandan yine bu döneme özgü olacak şekilde, bilgiye dayalı ekonomik sistemlerin oluşturulması ile bilgi en önemli ekonomik kaynak haline gelmiştir. Buna ek olarak bilginin, üretim veya hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonlar için, vazgeçilmez bir rekabet faktörü haline geldiği de söylenmelidir.

Bu durum özellikle sosyal ve demografik değişimlerle birlikte, artan uluslararası rekabet, saldırgan stratejik birlikler, yüksek hızlı elektronik iletişim ve yoğun teknolojik atılımlara paralel olarak insan kaynaklarına yeni ve tartışmasız bir rol yüklemiştir. İnsan kaynaklarının bu stratejik rolü, organizasyonel performansa, entelektüel ve insan sermayesinin gelişimine odaklanarak, bütün değişimlerin biçimlendirilmesine liderlik etmeye dönüktür. Bu anlamda bugünün organizasyonları için fark ve rekabet üstünlüğü yaratacak yegane unsur olan insan kaynaklarının yönetilmesinde; özellikle değerlerin ve vizyonların paylaşılması ve fikirleri uygulamaya dökmek en önemli faktörler olarak görülmektedir.³⁵¹

İnsan kaynakları alanında yaşanan bu temel dönüşümler ve yeni onlara yüklenen yeni stratejik role karşın; zaman zaman organizasyonların insan kaynaklarının etkili yönetimi noktasında bir takım yanlış uygulamalar gerçekleştirdiği bilinmektedir. Özellikle sürekli eğitim ve gelişme anlamında, geleceğe dönük bir yatırım aracı olarak görülmesi gereken insan kaynaklarının, bundan öte hala bir maliyet unsuru olarak görüldüğü –özellikle küçülerek büyüme uygulamaları içerisinde- açıktır.

Ancak özellikle Bilgi Toplumu ile birlikte meydana gelen değişimlerden sonra, insan kaynaklarının ekonomik başarıyı belirlediği görülmüştür. İnsan kaynaklarının bu temel belirleyiciliği, genel olarak bu alana daha fazla yatırım yapılmasını sağlamıştır. Daha genel bir ifade ile açıklamak gerekirse, hemen bütün uluslar bilgi savaşlarında yer alabilmek için,

³⁵¹ JAN S., RANDY C., "Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong", Journal of World Business, Volume 39, Issue 4 , November 2004, s., 324

insan kaynaklarını harekete geçirmenin yollarını arar olmuşlardır.³⁵² Bütünüyle ötekenden üstün olma amacına dayalı olan bu yeni mücadelede, kazananların en önemli silahlarının insan kaynakları olduğu; başka bir deyişle kazanmak için gerekli bütün yol, yöntem ve araçların üretimi ve kullanımının ancak insansal beceriler ile mümkün olduğu anlaşılmaktadır. Bu üstünlük, özellikle hızlılığın önem kazandığı bir dönemde insan kaynaklarının, yeni becerilerle donatılmasını, becerilerinin biçimlendirilmesini ve güncellenmesini -geliştirilmesini- gerekli kılmaktadır. Yine bu anlamda insan kaynaklarının artan yetkinliklerine değer katan ve bu yetkinliklerden optimal faydanın sağlanmasını sağlayan teknolojik sistemlerle –özellikle bilgi yönetim sistemleri- desteklenmesi gereklidir.

Ek olarak bu dönemin en önemli rekabet unsurlarından biri olarak görülen buluşçuluğun, düşük becerili çalışmalarla temellendirilmesi olanaklı değildir. Düşük becerili ekonomilerden yüksek becerili ekonomilere geçildiği bu dönemde, eğitim ve çalışma arasındaki fark ortadan kalkmış, kadınların toplumdaki rolleri değişmiş ve her birey kendi kariyeri için daha fazla sorumluluk almaya yönelmiştir. Bu anlamda insan kaynaklarının yetkinlikleri değerlendirildiğinde; temel değişimlerin anlayış ve düşüncelerde meydana geldiği söylenmelidir. Bu bağlamda, bilgi yönelimli ekonomilerdeki çalışma ve çalışan modellerinin, beceriler eksenli olmak üzere yeniden tanımlandığı görülmektedir. Diğer taraftan özellikle son dönemlerde gerekliliği sıklıkla vurgulanan özel mesleki rollerin gerçekleştirilmesi için, teknik becerilerin yanında kişiler arası iletişim, yaratıcılık, takım çalışması gibi daha spesifik becerilerin de önemini arttığını söylemek mümkündür.³⁵³

İnsan kaynaklarına özgü becerilerin geliştirilmesinde etkili dört tipik unsur olmakla birlikte, bugün bir çok gelişmiş toplum bu unsurlar çerçevesinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda özellikle Japonya, Almanya gibi yüksek nitelikli insan kaynaklarına sahip ülkelerde, biçimsel eğitimin aynı zamanda mesleki gelişim fırsatları ile de desteklenmiş olarak tasarlandığı görülmektedir. Bu dört tipik unsur şunlardır:³⁵⁴

- i- İş gücü piyasasının yapısı
- ii- Mesleki eğitim ve geliştirme sisteminin yapısı
- iii- Mesleklerin beceriler ekseninde sosyo-kültürel özellikleri
- iv- Devlet ile sektörler arasındaki etkileşim

³⁵² BROWN P., “Globalisation and the Political Economy of High Skills”, Journal of Education and Work, Volume:12, No:3, 1999, s., 234

³⁵³ a.g.e., s., 236

³⁵⁴ Book Review; High Skills: Globalisation, competitiveness and skill formation, Journal of Education and Work, Volume: 15, No: 4, 2002, s., 485

Bu unsurlardan da açıkça anlaşılacağı üzere; insan kaynaklarının etkili ve etkin faaliyet yürütebilmesi için bireylerin, kurumların ve devletin üstlenmesi gereken sorumluluk; yetkinliklerin biçimlendirilmesi ve geliştirilmesinde en önemli ayakları oluşturmaktadır. Buna paralel olarak yüksek becerili toplumlar ile gelişmekte olan toplumlar incelendiğinde aynı şekilde, devletin ve kurumların, sistem üzerindeki belirleyici gücü açıkça görülmektedir. Öte yandan özelde insan kaynaklarının, bireysel gelişimleri için ilk öncelikle adım atması gereken taraf oldukları da gözden kaçırılmamalıdır.

Post endüstriyel veya bilgi ekonomisinde insan kaynaklarının yetkinliklerindeki niteliksel artış; öğrenme, buluşçuluk ve üretkenlik için aynı zamanda sosyal kapasiteye de sahip olmayı gerekli kılmıştır. Böyle bir durum aşağıdaki değerler ile ifade edilmekle birlikte bu bütünsel olarak bu değerlerin toplumun tamamına yayılmasını sağlamak, üstün bir irade olarak Entelektüel Liderliği gerekli kılmaktadır.³⁵⁵

i- Sosyal köken, cinsiyet, etnisite ve ırka bakmaksızın bütün gruplar için kapsamlı bir eğitim ve geliştirme sistemi oluşturulmalıdır.

ii- İnsan kaynaklarının yetkinliklerindeki niteliksel artış, aynı zamanda onların öğrenme, buluşçuluk ve üretkenliklerine bağlı olarak düşünülmelidir.

iii- Risk alma ve yüksek düzeyde girişimcilik; yeni teknolojiler, Ar-Ge faaliyetleri ve yüksek nitelikli insan kaynakları açısından değerlendirilmelidir.

iv- İnsan kaynakları yetkinlikleri model olarak, bütün bireylerin becerilerini geliştirme ve ömür boyu öğrenmeden yararlanma potansiyeline sahip olduğu bir düzene dayalı olmalıdır.

v- Meslek seçimi sistemi; cinsiyet, sosyal geçmiş, etnisite, ırk ve dinsel temele dayanmayan ve yaratıcılık, bilgi ve insan yeteneğinin farklı alanlarına önem verecek şekilde tasarlanmalıdır.

vi- Kişisel yetkilendirme ve ortak sorumluluk içeren yüksek güven ilişkileri, kurumsal olarak desteklenmeli ve geliştirilmelidir.

vii- Koordinasyon, bütün bireyler için çalışmanın özendirilmesi ve desteklenmesi olarak ifade edilmelidir.

Bunların yanı sıra, ileri toplumsal yapılarda insan kaynaklarının yetkinliklerinden kaynaklanan yararların, ara ara sosyal dışlanmalar yarattığı bilinmektedir.³⁵⁶ Bu türden bir eşitsizlik ve paylaşım kapalı olmanın, bütünsel olarak dünya toplumuna verdiği zararlar, özellikle son on yıl içinde açıkça görülmüştür. Öte yandan yukarıda sayılan değerlerin ve bu

³⁵⁵ BROWN P., "Globalisation and the Political Economy of High Skills", Journal of Education and Work, Volume:12, No:3, 1999, s., 237

³⁵⁶ Book Review, High Skills: Globalisation, competitiveness and skill formation, Journal of Education and Work, Volume: 15, No: 4, 2002, s., 489

değerlere sahip sistemlerin, hemen herkes tarafından kullanılabilir hale getirilmesi için sosyal kabul görmüş, objektif, haksızlığa ve hukuksuzluğa karşı mücadele yürüten bir lider olan Entelektüel Lidere gereksinim vardır. Entelektüel Lider, toplumsal faydayı ve bütünsel değerlerin katma değerini arttırmak ve böylece kurumlar, toplumlar ve devletler arasındaki eşitsizlikleri ortadan kaldırmakla gruplar arasındaki sosyal uçurumları, derin mücadeleleri de sona erdirecektir. O aynı zamanda, insan kaynaklarındaki niteliksel artışın bütünsel olarak sosyal katma değer yaratan bir güç olarak farklılaşmasını sağlayacak ve bu bağlamda bireyler arasında bir kesişim kümesi yaratabilecektir.

3.2.3.Klasik Örgütlenme Biçimlerinin Sektörel Beklenti ve Gelişmeleri Karşılıyaması

Hızlı ve yoğun rekabetin yaşandığı bugünün pazarlarında, klasik örgütlenme biçimleri vasıtasıyla-özellikle dayandıkları statükocu ve durağan yapı nedeniyle- ayakta kalmak mümkün değildir. Müşteri istek ve beklentilerinin her geçen gün farklılaşması, müşteri taleplerinin tatmini ile organizasyonel performans arasındaki makasın giderek açılması, pazarlarda bütünüyle hızlilik ve esnekliğin hakim olması, enformasyon teknolojilerinin örgütsel yapılara yoğunlukla entegre edilmesi, yönetim biçim ve anlayışlarında meydana gelen köklü farklılaşmalar ve üretim faktörlerinin bilgi eksenli dönüşümü yanında hemen her alanda bilgi işçisi adı verilen yeni çalışan tipinin ve buna bağlı olarak yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkması gibi nedenlerden dolayı, klasik –özellikle hiyerarşik- örgütlenme biçimleri yetersiz hale gelmişlerdir.

İnsan faktörünün ekonomik faaliyetlerdeki rol algılamasının değişmesi, özellikle ekonomik yapının hızla bilgi eksenli bir dönüşüm yaşamasına neden olmuştur. Bireylerin fiziksel çalışmaları ve düzenleme ile koordine edebilme yeteneklerinin temel varsayımları, bu değişimler paralelinde, bireylerin bilginin üretimi ve uygulanmasındaki potansiyellerine boyun eğmiştir. Bugün organizasyonlar tarafından ürünlerin üretilmesi ile hizmetlerin sunulmasındaki hammadde, sermaye ve fiziksel çalışma; ürün ve hizmetlerin içinde yer alan bilgi bileşimlerinden daha az belirgindir. Elbetteki geleneksel hammadde ve çalışma da önemlidir ancak; bugün ürün ve hizmetlere bilgi vasıtasıyla değer katabilmek daha yaşamsal bir faaliyettir. Şu halde ekonomik başarı, geliştirme ve buluş yapabilmeyi gerektirmektedir. Ekonomideki bu dramatik değişim, işin organize edilmesine de çok büyük etki yapmaktadır. Bu nedenle bugünün organizasyonları, ürün geliştirme ve buluşçuluğu sürekli kılabilmek adına, enformasyonları dış kaynaklardan olduğu kadar iç kaynaklardan da hızlıca çekebilme uygun olarak yapılmalıdır. Çünkü bugün sürdürülebilir rekabetçi üstünlük, organizasyonun

uyum yeteneği olarak tanımlanan, dinamik kapasitenin hızlıca geliştirilmesi ve uygulanmasına dayanmaktadır.³⁵⁷

Bütün bunlara ek olarak bugünün organizasyonlarına oldukça yoğun dışsal baskıların uygulandığını söylemek gereklidir. Özellikle hızla artan globalleşme çerçevesinde çevresel baskılar, hızlı teknolojik değişimler ve bunların doğurduğu zorlu rekabet ile ticari birlikler gibi örgütsel farklılaşmalar bunlardan bir kaçı olarak sıralanabilir. Bu nedenlerle organizasyonların bütünsel uyum kabiliyetleri, insan kaynaklarını kullanmadaki etkinliği ve yeni yapı ve sistemler geliştirme becerileri her geçen gün giderek daha fazla önem kazanmaktadır.³⁵⁸ Özellikle bilgi teknolojileri ekseninde ortaya çıkan şebeke, yığılım ve sanal örgüt modelleri, klasik iş yapma anlayışlarını kalıcı olarak değiştirmiştir. Bu değişim pazarlara, hammadde ve iş gücü piyasasına olan mesafeyi eskisine oranla daha az önemli hale getirmekle birlikte, bu yapılara uyum sağlayabilen organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet üstünlükleri yaratmıştır.

Öte yandan Bilgi Toplumu organizasyonlarında değişen yapı; tabanda, farklı bir çalışma yapan ve kendi kendilerini yönlendiren uzmanların kafalarındaki bilgiye odaklanmıştır. Bu nedenle bilginin, üst düzey yönetim ile faaliyetlere katılan çalışanlar arasında bir yerlere ilişmiş hizmet kadrolarının elinde toplanmaya yöneldiği bugünün organizasyonları, belki de aşağıdan enformasyon sağlamaktan daha çok yukarıdan bilgi aşılama yönelik bir evre olarak nitelendirilebilecektir. Şu halde, klasik örgütlenmede yer alan geleneksel bölümler, standart gözeten birimler; uzman eğitim ve görevlendirme merkezleri olarak işlev görecek ancak işin görüldüğü yerler olmayacaklardır. Bu durumda iş, büyük ölçüde göreve yönelik ekipler tarafından görülecektir.³⁵⁹ Bundan dolayı, organizasyonlarda faaliyet gösteren yöneticiler, geleneksel planlama, organize etme, kumanda ve kontrol işlevlerinden daha çok ilham etme, teşvik etme, geliştirme ve koordinasyon gibi becerilere odaklanacaklardır. Çünkü, organizasyonun bütünsel başarısı, eskiye oranla yönetim kademelerinden daha fazla olarak zihinsel emeği ile faaliyet gösteren bireylere dayanmıştır. Bu durumda bilgi işçisi olarak isimlendirilen çalışanların, yeni örgütsel yapı ve işleyiş içerisinde, etkin ve etkili olarak faaliyet göstermeleri bakımından özendirilmeleri, sorunların ortaya çıkması durumunda koordinasyon için baş vuracakları kişilerin saptanması, üretkenliklerini arttırmaları noktasında teşvik edilmeleri gereklilik olmaktadır.

³⁵⁷ WOODAL J. vd., *New Frontiers in HRD*, Routledge, NY, 2004, s., 166

³⁵⁸ MAY E., K., "Working in 21 st Century: The Changing Role of Human Resources, www.siop.org/tip/backissues/tipjan99/tipjan98/may.html (21.12. 2004)

³⁵⁹ DRUCKER P.F., vd.; (Çev:G.BULUT), *Bilgi Yönetimi-HBR Dergisinden Seçmeler*, MESS Yayınları-293, İstanbul, 1999, s., 15

Bütün bunlara bakarak bugünün organizasyonlarının artık birer makine gibi işlediğinden söz etmek mümkün değildir. çünkü bugünün organizasyonları statik olmaktan çok daha öte kuantum işleyişine erişmiştir. Diğer bir deyişle bu organizasyonlar, kişilerin ellerine değil de yaratıcılığına, hayal gücüne, problem çözme yeteneğine, esnekliklerine ve şebekeleşme kabiliyetlerine gereksinim duymaktadır. Böyle bir durumda liderlerin faaliyetleri de yukarıdan aşağıya ve içten dışa olacak şekilde dönüşmüştür.³⁶⁰

Kabul edilmesi gereken bir başka gerçek ise; çalışma yaşamında sorumluluk ve etiğin her zamankinden çok daha fazla öne çıkmış olduğudur. Bütünsel olarak köklü dönüşümleri ifade eden bu çerçeveye ekseninde düşünüldüğünde; iş yaşamında yeni yapı ve işleyişlerle birlikte ortaya çıkması olası sorunların üstesinden gelmenin, standart ve geleneksel becerileri kullanmakla olurlu olmadığı anlaşılacaktır. Sosyal sorumluluk, etik, küresel değerler gibi bireyleri ve organizasyonları bağlayan normlar çerçevesi içerisinde başarıya odaklanma ve bu anlamda yeni tip çalışanları motive etmenin tek yolu entelektüel bir duruş sergilemekten başka bir şey değildir. organizasyonların bile entelektüel olmalarının gerektiği bu dönemde liderlerin her şeyden önce, takımlara, izleyenlere, organizasyona, topluma, millete ve bütün dünyaya hizmet eder bir anlayış biçimine erişmesi zorunludur. Akıllı bir organizasyonu yönetmek için liderlerin şu bütünleşik becerilere gereksinimi vardır:³⁶¹

i-Dinleme

ii-Yönlendirme algısı

iii-Katılımcı bir işleyişe erişme

iv-Takım geliştirme

v-Vizyon ve strateji geliştirme

vi-Akıl hocalığı

vii-Risk alma

viii-Atılım yaratma

ix-Girişimciliği destekleme

Entelektüel liderler, organizasyonu ve onun içinde bulunduğu çevreyi bütünüyle kavrayacak vizyonlar oluşturarak organizasyonun sahip olduğu görünür veya görünmez kaynakları bütünsel fayda için yönlendirirler. Bu amaçla bireyleri destekleyen, gelişim olanakları sunan bir farklılaşma yaratarak, organizasyonun sosyal fayda ve katma değerini arttırmaya dönük faaliyet yürütmelidirler.

³⁶⁰ Alan WEBER ile röportaj, "The Changing Face of Work", Journal of Property Management, May/June 2000, Volume 65, Issue 3, s., 12

³⁶¹ STEIN R. G., PINCHOT G., "Building an Intelligent Organization", Association Management, Kasım-1995, Volume: 47, Issue: 11, s., 44

3.2.4. Bilgi Toplumu İle Birlikte Sosyal Bilinçliliğin Artması

Rasyonel toplum; insanların bütünsel olarak yaratıcı roller üstlendikleri, sosyal durumlar hakkında daha fazla kontrol sahibi oldukları, bireylerin demokratik kurumlar, aidiyet ve merkezi planlamada ortak katılıma yöneldikleri, bölümlendirme ve sınıf ayrımlarının kaldırıldığı veya azaltıldığı, varlıkların gereksinimlere göre dağıtıldığı insan sosyal ilişkileri ile tanımlanır.³⁶² Bilgi Toplumu özellikle sahip olduğu üstün teknolojik imkan ve kabiliyetler vasıtasıyla, her türlü bilgiye hemen her insanın erişmesine olanak sağlayan bir yapı olarak farklılaşmıştır. Şu halde Bilgi Toplumu süreçlerinin bütünüyle işler hale getirilmesi –en azından, bilgiye erişimin önündeki engellerin kaldırılması-, bu anlamda dünya genelinde var olan eşitsizliklere karşı duruşu güçlendirecektir. Özellikle fiziksel veya fiziksel olmayan varlıklar açısından kutuplu bir yapı kazanan dünyanın Bilgi Toplumu'nun sunduğu fırsatlar vasıtasıyla alt kümelerde mücadele eden toplumlar açısından daha eşitlikçi ve katılımcı bir yapı kazandığı açıktır. Özellikle bilgiye ulaşmanın maliyetinin oldukça düşmesi ve böylece hemen her alandan bilginin internet ortamında –şu veya bu yolla- kolaylıkla ulaşılabilir hale gelmesi, bu eşitsiz yapının dağılmasında önemli rol oynamıştır. Sosyal duyarlılık ve bilinçliliğin artması adına yaşamsal katkı yaratan bu teknolojik atılımların, zaman zaman kitlesel yanılgılar-manipulasyonlar- yaratacak şekilde kullanıldığı da görülmektedir.

Yine bu döneme özgü olarak oldukça farklılaşan organizasyonlar, enformasyona dayalı veya bilgi yaratan bir işleyişe erişmiş, böylece sosyal katma değer açısından yaşamsal bir rol üstlenmişlerdir.³⁶³ Küreselleşme, teknolojik atılımlar ve fiziksel sınırların esnekleştirilmesi gibi faktörler paralelinde ortaya çıkan yoğun bilgi üretimi ve paylaşımı ve bu yönde faaliyet gösteren organizasyonların –kar amacı güden veya gütmeyen- sayılarının artmasının yanında bu yapıların, özellikle sosyal sorumluluk noktasında oldukça ciddi yatırım ve uygulamalara girişmeleri sosyal bilinçliliğe yaptıkları katkılar açısından oldukça kritiktir.

Bu dönemin bir diğer önemli sosyal kazanımı da hemen bütün alanlarda dikey otoritenin şu veya bu şekilde sona ermiş olmasıdır. Bu anlamda modern toplumun, geçmiş toplumlara oranla çok daha fazla yatay olduğunu söylemek mümkündür. Aynı şekilde, modern toplumda gönüllü kurulan grupların (sivil toplum kuruluşlarının) ve yüzyüze buluşmayan ancak, modern teknolojinin sunduğu fırsatlar aracılığıyla birleşen oluşumların, bilginin aktarılması/paylaşılması ve böylece sosyal bilinçliliğin artmasına yaptığı katkı göz ardı

³⁶² DAHLSTROM E., “Developmental Direction and Societal Rationality. The Organization of Social Knowledge Creation”, Acta Sociologica, Volume:19, No:1, 1976, s., 4

³⁶³ DRUCKER P.F., vd.; (Çev:G.BULUT), Bilgi Yönetimi-HBR Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları-293, İstanbul, 1999, s., 31

edilemez.³⁶⁴ Buna ek olarak kadınların sosyal yaşam içerisinde oldukça aktif olarak rol almaya başlamaları ve geleneksel erkek egemen aile yapısının çözülmesi ile birlikte, gücün, otorite ve sorumlulukların daha fazla olarak paylaşıldığı görülmektedir. Bu durumda klasik dikey toplum yapısının yatay topluma dönüşmesi kolaylaşmış, sosyal bilinçlenme ve sosyal olaylara karşı duyulan ilgi ve duyarlılık artmıştır. Bu ilgi ve duyarlılığın artmasının gerekçelerinden biri de kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması olarak gösterilebilir. Kitle iletişim ve karşı duruşlardan şu veya bu şekilde haberdar olan bireyler, kitle iletişim araçları vasıtasıyla kolaylıkla organize olabilmekte ve bütünleşik bir girişim gösterme konusunda ileri düzeyde sorumluluk alabilmektedirler. Haliyle bu ve benzeri algılamalar, sosyal bilinçlilik konusunda, bugünün toplumunun geçmişe oranla oldukça hızlı ve daha fazla yol almasına olanak tanımaktadır.

Bilgi Toplumu sunduğu üstünlükler veya fırsatlar kadar bunlara bağlı olarak bireyler veya doğa için tehdit veya tehlikeler de yaratmıştır. Bireylerin bu tehdit veya tehlikelerden sakınması veya en azından bunların yaratacağı riskleri en aza indirmesi, bir anlamda sosyal bilinçlilik, duyarlılık düzeylerinin gelişkin olmasına bağlıdır. Bugün hemen her alanda yaşanan bu ve benzeri yaşamsal risklerin azaltılması veya bütünüyle ortadan kaldırılması, aynı sosyal bilinçlilik yahut duyarlılığın eseri olmaktadır.

İşte bütün bu ve benzeri nedenlere dayalı olarak geliştirilecek karşı duruşların yaratılmasında en önemli ödev, liderlere ve bundan da öte entelektüel liderlere ait olmalıdır. Entelektüel liderler, doğal işlevleri gereği hem oluşturulacak muhalif hareketlerin öncüsü ve hem de içinden çıktığı toplum için önderlik yapacak ayrıca, o topluluğun uğradığı haksızlık ve adaletsizliklerle mücadele etmede ana faktör olarak rol üstlenecek kişiler olacaklardır.

3.2.5. Mikroelektronik Devrim Vasıtasıyla Üretim Faktörlerinde Farklılaşmaların Ortaya Çıkması

Klasik iktisat teorisinde emek, tabiat, sermaye ve girişim unsurları temel üretim faktörleri olarak kabul edilmektedir. Bunlardan ilk ikisi olan emek ve tabiat, asli faktörler olarak bir iktisadî faaliyetin gerçekleşebilmesi için asgari şartları temsil etmektedirler. İnsan, ellerinden başka hiçbir araç kullanmadan sadece emeğiyle üretimde bulunabilmektedir; mesela avcılık yada toplayıcılık yaparak hayatını idame ettirebilmektedir. İnsanlığın daha ileri dönemlerinde bilgi birikiminin artmasıyla birlikte diğer iki faktör, sermaye ve girişim de devreye girmiştir. Özellikle sermaye faktörünün tarih boyunca giderek daha fazla sosyal bir önem kazandığı görülmektedir. Sermaye sahiplerinin sosyal statülerinin güçlendiği ve toplumu daha yoğun

³⁶⁴ FRIEDMAN M.L., (Çev:A.FETHİ), Yatay Toplum, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2002, s., 210

kontrol ettikleri tarihi bir gerçektir. Sermaye, geniş anlamıyla bir üretim faaliyetinin gerçekleşmesi için gerekli olan aynî yada nakdî araçlar olarak tanımlanabilir. Tanımdaki araç sözcüğünü anahtar kelime olarak alıp üretimde kullanılan sermayeyi; endüstri öncesi dönemde araç ve gereçler, endüstriyel dönemde kapital ve yatırım malları, post endüstriyel dönemde ise bilgi olarak teşhis etmek mümkündür.³⁶⁵

Bilgi Toplumu, başta emek faktörü olmak üzere tüm üretim faktörlerinin, kamu ve özel sektör işletmelerinin, bireylerin ve devletin teknolojik gelişmeler karşısında yeniden yapılanmasını, yeni bir dünya görüşü ve yaşam felsefesini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda Bilgi Toplumu'nda en önemli üretim girdilerinden biri olarak insan kaynağında ve bilgi niteliğinde önemli değişimler ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Hatta bugün bilgi, anlamlı tek kaynak olarak benimsenmektedir. Geleneksel üretim faktörleri (sermaye, doğal kaynaklar, emek) ortadan kalkmamakta ancak; ikinci plana düşmektedir. Şu halde sözkonusu geleneksel üretim faktörleri, bilgi sayesinde elde edilebilir duruma gelmiştir.³⁶⁶ Bilginin bu üstün niteliği onu aynı zamanda, üretim faktörleri arasında ilişkileri belirleyen yaşamsal bir kaynak olarak farklılaştırmaktadır. Bilgiyi üretmekle ödevli üstün nitelikli yeni sınıf çalışan grubu, bedensel değil ama zihinsel emeği ile öne çıkmakta; böylece üretim faktörlerini tümüyle kontrol altında tutabildiği gibi aynı zamanda ciddi bir baskı aracı olarak da farklılaşmaktadır. Bu durum üstün becerili yeni sınıf çalışanların tedarik edilmelerinden, motive ve kontrol edilmelerine kadar yönetimin ana işlevi olarak görülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesini ve buna benzer olarak klasik yönetim anlayışlarının sürdürülmesini de olanaksız kılmaktadır. Yine aynı şekilde olmak üzere organizasyonların, üstün becerili yeni sınıf çalışanları tutundurma ve organizasyonel bağlılıklarını sağlama noktasında ciddi problemler yaşadığı da bilinen bir gerçektir.

Geçmiş dönemlerdeki ekonomik gelişmelerin aksine bilginin, yeni ekonomide temel üretim faktörü haline gelmesi ile birlikte bilgiye bağlı bir araç olan teknoloji, robotlar gibi görünmeyen varlıklar; doğa, makineler, yatırımlar ve finansal kaynakları gibi klasik varlıkları önemli ölçüde etkilemiştir. Bu etkileşim aynı zamanda organizasyonların borsa değerleri üzerinde de önemli etkiler yaratmıştır.³⁶⁷

³⁶⁵ BİRKÖK C.M., "Bilgisayar Yönetimli Çalışma ve Endüstri Sosyolojisi", http://birkok.net/makaleler/bilgisayar_yonetimli_calisma.htm, (26.12.2004)

³⁶⁶ AKTAN C.C., TUNÇ M., "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat 1998, s. 118

³⁶⁷ DESPRES C., CHAUVEL D., Knowledge Horizons: the present and promise of knowledge management, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2000, s., 29

Bilgi Toplumu düzeyinde bilgiye atfedilen yaşamsal rol; onun üretilmesinden, kullanılması ve paylaşılmasına kadar olan işleyişlerde var olan eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasını da gerekli kılmıştır. Zira bilgi-ve dolayısıyla bilgiyi üreten güç olan insan kaynakları-, bütünsel olarak üretim araçlarını kontrol etmek ve değiştirmekle gelişmiş veya az gelişmiş yahut gelişmekte olan toplumlar arasında kapatılması olanaksız farklar yaratmıştır. Bu farklılıklar geleneksel üretim faktörlerinin büyük oranda gelişmiş ülkeler lehine olarak kullanılması sonucunu da beraberinde getirmiştir.

Üstün nitelikli çalışanlar tarafından yaratılan, nitelik ve anlam olarak durmaksızın farklılaşan bilgi, aynı zamanda rekabet ve pazar üstünlüğü açısından da belirleyici bir unsur haline gelmiştir. Buradan hareketle rekabetin, klasik koşullar ve uygulamalar kalıbından sıyrıldığını da söylemek mümkündür. Şu halde Bilgi Toplumu'nda rekabet, daha çoğunlukla nitelikli çalışanlar ile bilgiye dayalı olarak geliştirilen teknolojik imkan ve kabiliyetler çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Peter F. DRUCKER'in ifadesi ile "Gerçek ve kontrol edici olarak belirtilen üretim faktörü artık ne kapitaldir (sermaye), ne toprak ve ne de emektir. Bilgi Toplumu'nda gerçek üretim faktörü bilgidir."³⁶⁸ Bilgi Toplumu düzeyinde klasik üretim araçlarının önem derecesinin değişmesi ile bilginin ilişkileri belirleyen tek güç haline gelmesi, bu arada yine bilgi ve kaynaklarına dayalı olarak ortaya çıkan eşitsizlikler ile bilgi yoğun veya bilgi temelli çalışmaların, organizasyonel başarı için yaşamsal koşullar olarak kabul edilmesi, onun kullanılması noktasında bir takım standart dışı davranış kalıpları ile uygulamaların geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Şu halde bilgiyi üreten, kullanan, dağıtan ve depolayan bir sınıf üstü güç olarak bilgi çalışanlarının; tedarik edilmeleri, yerleştirilmeleri, geliştirilmeleri, motive edilmeleri ile kumanda ve kontrol edilmeleri klasik yönetici veya liderlik becerileri ile üstesinden kolayca gelinebilecek faaliyetler olarak görülemez. Şu halde bilgi işçileri ile yönetim kademeleri arasında, entelektüel uyumsuzluklar, değişim veya esnek çalışma temelinde bir takım çatışmaların yaşandığı açıkça görülmektedir. Bu ve benzeri durumlarda özellikle organizasyonlar için yaşamsal öneme sahip bilginin organizasyonel başarı için kullanılmasına, örgüt içi çatışmaların yönetilmesi ile bilgi işçilerinin performanslarının artırılmasına, bütünsel olarak üretim faktörlerinden en yüksek çıktının alınmasına ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilecek stratejilerin oluşturulmasına kadar bir çok yeni ödev üstlenen bugünün liderleri, bütün bunlarla başa çıkabilmek için entelektüellik eksenli dönüşüm yahut yenilenme geçirmelidir. Entelektüel yetkinlikleri ile tamlanmış ve klasik

³⁶⁸ DRUCKER F.P.,(Çev:B.ÇORAKÇI) Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s., 16

yönetim anlayışlarının uzağında duran böyle bir lider, elbette organizasyonel veya bütünüyle toplumsal fayda için mücadele edecektir.

3.2.6.Bilgi Toplumu Düzeyinde Motivasyon Araçlarının Değişime Uğraması

Yönetime ilişkin tartışmaların en önemli başlıklarından biri olarak kabul edilmesi gereken çalışanların motivasyonu; temelde çalışanların işletmeye bağlılığını, çalışma verimliliğini artırmak ve onların memnuniyetlerini sağlamaya odaklanmaktadır. Organizasyonların bütünsel başarılarının çalışanların sağladıkları katma değere bağlı olması, bu anlamda çalışanların, gönüllü olarak çabalamaları yönünde özendirilmelerini gerektirmektedir.

Organizasyonlar açısından motivasyonun yaşamsal öneme sahip olması, bu sorun üzerinde yöneticilerin daha ciddi olarak durmalarını sağlamıştır. Bireylerin birinci (temel) ve ikinci (tamamlayıcı) derecedeki gereksinimlerinin daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için, gereksinimleri önem sırasına göre sıralamak ve aralarında bir hiyerarşi kurmak gerekmiştir. Maslow'a göre, insanların bütün ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir.³⁶⁹

i-Fizyolojik İhtiyaçlar

ii-Güvenlik İhtiyaçları

iii-Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları

iv-Değer İhtiyaçları

v-Kendini Gerçekleştirme (Yaratma ve Başarma) İhtiyaçları

Bu hiyerarşik sıralama, genel itibarıyla öncelikle şiddetli gereksinimlerin tatmin edilmesine ve bundan sonra, daha az önemli gereksinimin tatmin edilmesi adına çabalanmasına dayalıdır. Şu halde bireyler için, -tatmin önceliği açısından- ilk aşamada fizyolojik gereksinimlerin yer aldığı ve bireyin bu gereksinimlerini karşıladığı sürece motive olabileceği, aksi takdirde güdülenmesinin çok da olurlu olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bahse konu sistemin özellikle Bilgi Toplumu süreçlerinde –her ne kadar hiyerarşi devam etse de- oldukça değişik bir yapıya eriştiği görülmektedir. Zira, gereksinimleri belirleyen güdüler kişiseldir. Yani zamanın ruhuna bağlı olarak kişisel gereksinimlerin şiddeti ve hiyerarşik sıralanması farklılık arz edebilecektir. Özellikle Bilgi Toplumu düzeyinde, sosyal devletin güçlenmesi, demokratik hak arama araçlarının gelişmesi yanında sahip olunan kaynaklar açısından –dengeli veya dengesiz- zenginliğin ve dolayısıyla refahın artması, bireylerin gereksinimlerinin önceliğinin belirlenmesinde önemli değişiklikler yaratmıştır.

³⁶⁹ EREN E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 6. bası, İstanbul, 2003, s.,559

Özellikle organizasyonlardaki çatışmaların yönetilmesi açısından bakıldığında; bireysel önceliklerin anlaşılması ve gereksinmelerin karşılanmasının gerekliliği çok daha net olarak anlaşılacaktır.³⁷⁰ Bu cümleden hareketle sosyal adaletin, bireysel gereksinimlerin karşılanması yoluyla tesis edilebileceğini söylemek mümkündür. Ancak çok kolay olmayacak bu yönetsel çabayı, daha da açmaza sürükleyen ve zorlaştıran bireysel önceliklerin saptanması sorunudur. Özellikle Bilgi Toplumu düzeyinde, bireysel gereksinimlere ilişkin önceliklerin, geçmiş dönemlere oranla farklılaştığı göz önüne alındığında; bu sorun açıkça anlaşılır olmaktadır.

Zira, aşırılık ekonomisi olarak ifade edilen bugünkü sistemde; rekabet gücünün/üstünlüğünün temelinde yatan kaynaklar, fiziksel yapısı olmayan varlıklar olarak görünmekle bu kaynakları yaratan üstün nitelikli çalışanların motive edilmesi, aynı şekilde görünmeyen varlıklara dayanan stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Böyle bir durumda bireylerin, kendilerine insan kaynağı veya adı yahut yüzü olmayan tüketici muamelesi yapılmasından hoşlanmadıklarını söylemek yerinde olacaktır. Bugünün çalışanları veya tüketicileri, daha çoğunlukla ve eskisine aykırı şekilde birey olarak görülmek ve tanınmak istemektedirler. Şu halde bir aşırılık ekonomisinde başarı, duygusal tüketiciyi ve iş arkadaşını çekerek elde edilecektir. Hem müşteriler ve hem de çalışanlar açısından bakıldığında; müşterilerin tatmini açısından, geniş kapsamlı deneyimlere odaklanmak, görünenlerin ötesine bakarak düşünmeye çalışmak ve buluşçuluğa odaklanmak gerekli iken; çalışanların tatmini noktasında da onları kızdıran, üzen ve neşelendiren şeylerin neler olduğunun anlaşılması gereklidir.³⁷¹ bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, Bilgi Toplumunda gerek müşteriler ve yeni sınıf çalışanlar, her şeyden çok daha öte sosyal tanınma ve kendini gerçekleştirme beklentilerine odaklanmaktadır. Şu halde insan gereksinimlerine ilişkin hiyerarşik yapının tersinden okunmaya yahut işlemeye başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle karşılanmayan gereksinimlerin çatışmalara, iş gücü ve verimlilik kaybına neden olacağı düşünüldüğünde; organizasyonel başarı için yaşamsal öneme sahip çalışanların, gereksinimlerinin yön ve şiddetinin analiz edilmesi ve kabul edilmesi ile onları –özellikle yeni sınıf çalışanlar açısından- motive etmede kullanılacak araçların belirlenmesinin gerekliliği daha iyi anlaşılacaktır.

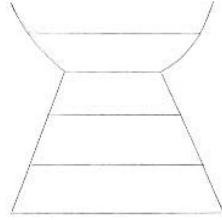
Bunlara ek olarak bugünün toplumunda bütünsel olarak artış gösteren kalite, güvenlik ve çevresel standartlar konusundaki sosyal duyarlılıklar, bireylerin algı ve duygulanımlarının

³⁷⁰ CHRISTIE J.D., “ Reducing Direct and Structural Violence:The Human Needs Theory”, Peace and Conflict:Journal of Peace Psychology, 3(4), 1997, s., 316

³⁷¹ NORDSTRÖM K.A., RİDDERSTRALE J.,(Çev:E.KOPARAN), Delifışeklik, Kontent, İstanbul, 2000, s.,228

verimliliklerini ve etkinliklerini etkilediğini göstermektedir. Özellikle bireysel kazanım ve kendini gerçekleştirmeye odaklanan sanayi ötesi toplumda, çoğu bireyin sosyal, ekonomik ve çevresel olarak güçlü ve sorumlu unsurlar olma yolunda daha fazla olarak çabaladıkları görülmektedir. Bu durum bireylerin geçmişe oranla, sosyal algı ve çıktılar noktasında çok daha farklılaştıklarını göstermektedir.³⁷²

Yeni toplumsal yapı için kurgulanan ihtiyaçlar hiyerarşisi basit bir üçgenden daha çok ucu açık bir üçgene dönüşmüştür. Modern ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli aşağıdaki gibi şekillendirilebilir:³⁷³



Şekil 3.1.: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu şekle bakıldığında anlaşılacaktır ki; ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından en üstte bulunan ve bugün itibariyle yaşamsal önem taşıyan kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının, insan potansiyeli açısından sınırı bulunmamaktadır. Zira bireylerdeki öğrenme ve gelişme süreci sonsuzdur. Ömür boyu öğrenme sistemlerinin hakim olduğu bugünün toplumunda, yeni deneyimler, beceriler ve düşünceler edinmek hiç de zor değildir.

Bütün bunlardan sonra hem entelektüel ve hem de lider olmaklığıyla Bilgi Toplumu lideri olarak tanımlanan Entelektüel Liderin, örgütsel başarıyı sağlamada oluşturacağı stratejileri oturtacağı ana temel olarak çalışanların gereksinimlerinin yön ve şiddetini en iyi anlayacak, kestirecek ve buna uygun motivasyon araçlarını saptayacak kişi olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle yeni sınıf çalışanların oldukça karmaşık ve deneyimsel olarak anlamlandırılmayacak yeni tür gereksinimlerinin karşılanmadığı durumlarda, organizasyonlarda meydana gelebilecek çatışmaları da yine bütün taraflar açısından kazanımlı ve örgütsel başarıya dönük olarak yönetebilecek bir tarz var ise; bu Entelektüel Liderlikten başkası olmayacaktır.

³⁷² TISCHLER L., "The growing interest in spirituality in business", Journal of Organizational Change Management, Volume:12, No:4, 1999, s., 275

³⁷³ KIEL J.M., "Reshaping Maslow's Hierarchy Of Needs To Reflect Today's Educational And Managerial Philosophies", Journal of Instructional Psychology, Sep99, Volume: 26, Issue: 3, s., 75

3.2.7.Üretimin Sanayi İş Kolundan Daha Çok Hizmetler Sektörüne Kayması

Bilgi Toplumu; ekonomik sistemlerin, özellikle ağır sanayiden daha fazla olarak hizmetler sektörüne (bilgi sektörü dahil olmak üzere) dayandırıldığı bir sosyal alanı işaret etmektedir. Ancak hemen bu noktada, klasik çalışma yaşamında bedensel çabası (emek) ile faaliyet gösteregelen çalışanların bütün bütün ortadan kalktığını söylemek doğru olmayacaktır. Buna rağmen, ekonomik sistem içerisindeki ölçek ve katma değer paylarının giderek düşmekte olduğunu söylemek mümkündür. Şu halde Bilgi Toplumu'nda bedensel faaliyet gösteren çalışanlardan daha çoğunlukla entelektüel sermayeleri ile farklılaşan, fark yaratan yeni sınıf çalışanların, işgücü pazarlarına egemen olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Küreselleşmeye bağlı olarak işletmeler arası rekabetin artması, uluslararası hale gelmesi ve nihayet ekonomik hayatta yaşanan durgunluk ve artan işsizlik gibi olumsuz değişimler, iş hukukunda kapsamlı değişiklik yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Sanayi toplumundan hizmet toplumuna geçilmesiyle birlikte sektörel istihdama ilişkin olarak aşağıdaki değişimlerin yaşandığı gözlenmektedir:³⁷⁴

- i. İstihdamın yapısı değişmiş, özellikle hizmet sektöründe çalışanların sayısı artmış ve işgücünün büyük bir bölümü hizmet sektöründe istihdam edilmeye başlamıştır.
- ii. Kitle üretiminden, tüketici tercihlerini esas alan, kalite ve verimliliği öne çıkaran üretim tarzına geçilmiştir.
- iii. Değişen üretim tarzı, işgücünün yapısını değiştirmiş, işgücü içinde bireysel olarak pazarlık gücü yüksek, nitelikli beyaz yakalı işçilerin oranı artmıştır.
- iv. İşgücünün sektörel dağılımı değişirken özellikle belirli sektörlerde kadın işgücü oranı artmıştır.
- v. Kitle haberleşme teknolojisi ve bilgisayar teknolojisinin gelişmesi, işyeri kavramını değiştirmiş, belirli sektörlerde ve belirli nitelikte elemanlar için ev-büro ve işyeri kavramları iç içe geçmiştir.
- vi. İşyerindeki ve iş koşullarındaki değişiklikler klasik, tam zamanlı çalışma ilkesinin yanında çeşitli ve genel olarak esneklik olarak adlandırılan yeni çalışma şekillerini ortaya çıkarmıştır. Belirli ve kısmi süreli çalışma, ödünç iş ilişkisi, tele çalışma, esnek süreli çalışma bunlardan bazılarıdır.

³⁷⁴ İşveren Dergisi, "Tisk Görüşü:Çalışma Mevzuatımızda Esneklik İhtiyacı: Esnek Ve Çağdaş İş Kanunu", Mart-2002, s., 17

- vii. Küreselleşme ve beraberinde gelen yoğun rekabet, işyerlerinin daha küçük, daha dinamik ve daha değişken bir yapı ile uluslararası rekabette daha dayanıklı hale getirilmesini zorunlu kılmıştır.

Küreselleşme, teknolojik atılımlar, stratejik ortaklıklar, küçülme stratejileri, iş gücündeki genel nitelik artışı ve hareketlilikler gibi nedenlerden dolayı çalışanlar için faaliyetlerin, bedensel emeğe oranla zihinsel emekle gerçekleştirileceği alanlara doğru kaydığı görülmektedir.

Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum* isimli kitabında bu durumu şu şekilde özetlemektedir: “Kapitalist toplum olarak isimlendirilen yapıda temel olarak iki sosyal sınıfın hakim olduğu görülmektedir: Üretim olanaklarına sahip olan ve onların kontrolünü ellerinde tutan kapitalistler, bir de dışa itilmiş, sömürülen, bağımlı durumda olan kişiler, işçiler – proleterler-. İşçi sınıfının ilk defa varlıklı orta sınıf haline gelmesi, ‘Prodüktivite Devrimi’ ile gerçekleşmiştir. 1950’ler dolayında, sanayi işçisi artık proleter olmayıp bu sefer emekçi imajıyla ortaya çıkmış, hemen bütün gelişmiş ülkelerde politikayı ve toplumu hükmü altına alabilmiştir. Ama daha sonra ‘Yönetim Devrimi’nin gelmesiyle birlikte imalat sektöründeki mavi yakalı işçiler, gerek sayıca, gerekse güç ve mevki açısından hızla gerilemeye başlamışlardır. 2000’li yıllarda geleneksel işçilerin, yani malları imal ve nakleden kişilerin, tüm emek gücü içinde altıda biri, hatta sekizde biri aştığı hiçbir ülke kalmamıştır.”³⁷⁵ Öte yandan yapılan çeşitli araştırmalara göre³⁷⁶, maddi mal üretiminde yer alan emek gücünün oranı 1920 yılında %46.6 iken, 1970 yılında %33’e inmiştir. Aynı düşüş tarım sektörü için de geçerlidir. Tarım sektöründeki emek gücü 1880’de %50 iken, 1970 yılında yalnızca %4 olarak kalmıştır. Bu anlamda hizmetler sektöründeki istihdama ilişkin en hızlı artış ise, yönetsel mesleklerde görülmektedir. Bir başka araştırmaya atfen BELEK’in bildirdiğine göre;³⁷⁷ 1960 ve 1980 yılları arasında üç sektör temelinde çeşitli ülkelerdeki istihdama ilişkin durum aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

³⁷⁵ DRUCKER F.P.,(Çev:B.ÇORAKÇI) *Kapitalist Ötesi Toplum*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s., 14

³⁷⁶ BRAVERMAN H.(1974)’e atfen BELEK İ., *Postkapitalist Paradigmalar*, Sorun Yayınları, İstanbul, 1999, s., 88

³⁷⁷ ANDERSEN G.E. (1993)’e atfen a.g.e., s., 89

| | | Geleneksel Ekonomi | Kamu Sektörü | Hizmet Ekonomisi |
|-----------|------|--------------------|--------------|------------------|
| Almanya | 1960 | 81.4 | 4.9 | 13.7 |
| | 1980 | 65.3 | 7.8. | 26.2 |
| Norveç | 1960 | 79.8 | 4.0 | 15.2. |
| | 1980 | 58.0 | 6.5 | 35.6 |
| İsveç | 1960 | 76.5 | 2.9 | 20.4 |
| | 1980 | 54.2 | 6.8 | 39.1 |
| Kanada | 1960 | 69.9 | 6.4 | 23.7 |
| | 1980 | 57.2 | 7.7 | 35.3 |
| ABD | 1960 | 65.8 | 5.1 | 29.4 |
| | 1980 | 51.2 | 4.8 | 44.0 |
| İngiltere | 1960 | 68.0 | 5.6 | 26.5 |
| | 1980 | 61.5 | 9.6 | 29.0 |

Tablo 3.1.: İstihdamın Ülkelere ve Yıllara Göre Dağılımı

Bu araştırmada incelenen sektörler sanayi döneminin, geleneksel sektörleri (ağırlıklı olarak imalat sektörü), kamu sektörü (devlet bünyesinde faaliyet) ve hizmet sektörü olarak sınıflandırılmıştır. Bu tablodan da açıkça anlaşılacağı üzere, geleneksel imalat sektörünün ülkelere ve yıllara göre istihdam kapasitesi azalırken; kamu ve hizmetler sektörlerindeki istihdam payları artmaktadır. Bu çalışmaya bağlı çarpıcı sonuçlardan bir diğeri ise, hizmetler sektöründe meydana gelen aşırı büyüme eğilimidir. Buna göre aynı dönem içerisinde hizmetler sektörünün tüm sektörler içerisindeki büyüme oranı, Almanya’da %90, Norveç’te %256, İsveç’te %58, Kanada’da %150 ve İngiltere’de %113 olmuştur. Bu durum klasik sektörlerdeki üretim araçlarını kontrol edenin bütün ilişkileri kontrol edebileceği görüşünü de temelden sarsmaktadır. Zira, bundan böyle giderek hizmetler sektörüne yönelen iş gücü, nitelikleri yüksek ve dönemin en önemli üretim faktörü bilgiyi üreten, kontrol eden, paylaşan ve depolayan unsur olarak ilişkileri ve diğer kaynakların paylaşımında da belirleyici unsur haline gelmiştir.³⁷⁸

³⁷⁸ van den BERG A., vd., “ Manufacturing Change: A Two-Country, Three-Industry Comparison”, Acta Sociologica, Volume: 43, Issue:2, 2000, s., 141

Hizmetler sektöründe meydana gelen aşırı büyümenin en önemli etkenlerinden biri, şüphesiz ki aynı dönem içerisinde hızlıca yukarı ivme kazanan enformasyon sektörüdür. Enformasyon ve bağlı sektörlerdeki gelişim, buluş ve değişimler; bu sektöre olan talebi arttırmış ve bu sektörde meydana gelen hemen her alandaki niteliği yüksek dönüşümler, aynı zamanda hizmetler sektörünün gelişimine olumlu katkı yapmıştır.

Üretimde yer alan iç gücünün, ağır iş kollarından daha ziyade hizmetler sektörüne yönelmesi, benzer şekilde organizasyonların başarılı olabilmek için yeniden yapılanmasını da gerekli kılmıştır. Bu gereklilik eş zamanlı olarak iş yapma biçimlerine ve en önemli üretim faktörü haline gelen bilginin değerlendirilmesindeki faaliyetlerde de önemli ölçüde belirleyici olmuştur. Hal böyle olunca klasik yönetim yahut liderlik becerileri ile nitelikleri üstün, bilgi ile donanmış, bağımlılıkları düşük yeni sınıf çalışanların tutundurulması, motive edilmesi, etkinlik, etkililik ve verimliliklerinin artırılması noktasında elbette yeni sınıf liderlere gereksinim duyulacaktır. İşte bu türden bir liderlik modelinin adı entelektüel beceriler ile liderlik becerilerini bir potada harmanlayıp bütünleştirebilen entelektüel liderlikten başka bir şey olmayacaktır.

3.2.8. Bilgi Toplumu İle Birlikte Genel Örgütsel Stratejilerin Dönüşüme Endekslenmesi

Postendüstriyel dönem itibariyle pazar yapısı ve şartlarının oldukça farklılaşması, bu nedenle ve buna benzer olarak organizasyonların yönetim, üretim ve pazarlama anlayışlarına ilişkin stratejilerinde kalıcı dönüşümlerin meydana gelmesine neden olmuştur. Bu dönüşümün yönünün pazar liderliğini ele geçirmek veya en azından geçici bir tekel oluşturarak başarı sağlamak olduğu açıksa da süresi, sıklığı ve niteliği sürekli farklılık göstermektedir. Müşteri talep ve beklentilerinin temel belirleyici faktör olarak kabul edildiği bütün bu dönüşüm orijinli faaliyetlerin, birincil düzeyde üretime ilişkin süreçleri kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Özellikle 1980 ve sonrasında pek çok organizasyon genel olarak stratejik yaklaşımlarında değişime yönelmiştir. Bu değişimlerin temel nedenleri aşağıda sıralanmıştır:³⁷⁹

- Bilgi ve İletişim teknolojileri
- Politik ve ekonomik sınırların kalkması ve bütünleşmesi
- Kültürün uluslararası hale gelmesi ve tüketicilerin bakış açıları
- Pazarın talep yanlı dağılması

³⁷⁹ WHEELEN T., HUNGER D., (1995)'e atfen ALTINTAŞ F. Ç., "Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=156&hit=ny (21.12.2004)

Küreselleşme gibi kapsamlı bir hareket etrafında hemen her an bir çok rakiple mücadele etmek durumunda kalan Bilgi Toplumu organizasyonlarının, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin en önemli koşulu; amaçlarına ulaşmak adına saptadıkları yol ve yöntemleri, bugünün gereklerine uygun olarak uyarlayabilmeleridir. Özellikle işin yönetilmesine ilişkin süreçlerde meydana gelen dijitalleşme eğilimlerinin, organizasyonlar açısından hızlılık ve otomatikleşme sağlaması, aynı şekilde organizasyonların bu yöndeki talep ve baskılara stratejik dönüşüm ekseninde cevap vermelerini gerektirmiştir.³⁸⁰ Aynı şekilde çalışma yaşamını bütünüyle etkisi altına alan ve bu bağlamda dönüşümü gereklilik haline getiren bilgi ve bağlı teknolojiler de iş süreçleri üzerinde oldukça önemli etkiler yaratmış, böylece hemen bütün organizasyonel fonksiyonlar temelinde stratejik kurguların yeniden gözden geçirilmesi zorunluluk olmuştur.

Genel organizasyonel stratejilerde meydana gelen dönüşümler, gerçekleştirilen faaliyetlerin (işin) yapısını değiştirdiği gibi, organizasyonların yapı ve işleyişlerini de değiştirmiştir. Özellikle stratejik işbirlikleri, enformasyon araçlarının yoğunlukla entegre edildiği süreçler, yeni sınıf çalışanların hakim olduğu üretim hatları bağlamında kendini gösteren bu farklılaşmalar, -en azından bu dönem için- organizasyonlar açısından temel başarı unsurları olarak görülmektedirler. Bu türden dönüşüm çabaları yaratıcı bozulmalar şeklinde tanımlanmanın yanında, yeni örgütsel kabiliyetler gerektiren teknoloji temelli değişimler olarak da nitelenmektedir.³⁸¹

Bilgi Toplumu organizasyonlarının genel stratejilerinin dönüşümünde temel alınacak iki önemli boyut vardır. Bunlar Organizasyonel Yapı ve Stratejik Davranış'tır. Organizasyonel yapı; haberleşme, karar alma ve iş ilişkileri ile işin bölümlendirilmesini işaret eder. Stratejik davranış ise, biraz daha dış çevre ile ilişkili olarak rekabet üstünlüğü elde etmek adına davranışların yönetilmesini ifade eder.³⁸² Bunlara göre organizasyonların üretim, yönetim ve pazarlama gibi temel fonksiyonlarına ilişkin genel stratejilerinde gerçekleştirecekleri dönüşümlerin; öncelikle organizasyon yapısı yanında, stratejilere uygun olarak geliştirilecek davranış kalıpları kanalıyla mümkün olabileceğini söylemek doğru olacaktır. Bunlar kadar önemli ve yaşamsal olan bir diğer unsur, üst yönetim kademesinin değişim konusundaki istekliliği ve bu konudaki refleksleridir. Zira, özellikle stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması noktasında her ne kadar katılımcı bir anlayış takip edilse de sonuç itibarıyla

³⁸⁰ COOPER D.N., "The Future of Work in the Digital Diaspora: Economic Restructuring and Education", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10, No:2, 1997, s., 139

³⁸¹ ETLIE J.E., SUBRAMANIAM M., "Changing Strategies and Tactics for New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, March- 2004, Vol. 21, Issue 2, s., 95

³⁸² OLSON E. M., vd., "The importance of structure and process to strategy implementation", *Business Horizons*, Jan/Feb-2005, Vol. 48, Issue 1, s., 47

alınan kararların onaylanması ve uygulanmasının sağlanması üst yönetiminin sorumluluğunda olacaktır.³⁸³

Bilgi Toplumu düzeyinde başarıya odaklanan organizasyonların; stratejik paradigmasını, enformasyon çağının gereklerine uyumlu hale getirmek suretiyle dönüştüren organizasyonlar olduğu görülmektedir. Organizasyonların hedeflerine ulaşmak adına uyguladığı yol, yöntemler açısından bakıldığında; faaliyetler için gerekli yetkin çalışanların tedarikinden, ürünlerin pazarlanmasına ve pazarlanma sonrası hizmetler ile sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleştirilecek uygulamalar bağlamında en önemli unsurun bütün bunlar için karar verme ve sorumluluk üstlenme noktasında bulunan liderler olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle Bilgi Toplumu organizasyonlarının genel olarak dönüşümlerini sağlamada, en önemli rolü liderlerin üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yoğun rekabetin belirleyici olduğu bu dönem itibariyle kendini lider olarak tanımlayan –veya bu şekilde tanımlanan- bireylerin, yine bu dönemin gereği olarak bilgi ile donanmış ve entelektüel tavır sergileyebilme noktasında farklılaşmaları zorunluluktur. Zira, -en basitinden karmaşığına- yönetim işlevlerinin gereğini yapabilmek –en azından bu dönem için-, entelektüel hüviyet ile liderlik yetkinliklerinin harmanlanmasını gerektirmektedir.

Özellikle dönüşüme odaklanmanın en temel strateji haline geldiği Bilgi Toplumu düzeyinde, bilgi eksenli faaliyetleri yürütmek, bunları uygulayacak yeni sınıf çalışanları tedarik edip örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve dolayısı ile bütünsel olarak organizasyonu başarıya yönlendirmek adına geliştirilecek bütün stratejiler için yüksek düzeyde entelektüel beceriler gereklidir. Bu durum aynı zamanda karar verme sorumluluğu üstlenen kişilerin, lider olarak farklılaşmalarını; ancak liderlik tarzlarının da entelektüel bağlamı olmasını zorunlu kılmaktadır.

3.3. Entelektüel Liderliğe İlişkin Tanımlar

Entelektüel liderlik kavramı; liderliğe yeni bir kimlik kazandırmak, farklı bir bakış açısı veya yaklaşım getirmek üzere tasarlanmış olmakla liderlik ve entelektüellik kavramlarının eş değer bileşimini ifade etmektedir. Özellikle bilginin son derece yoğun olarak üretildiği, kullanılıp paylaşıldığı bir dönemde liderliğin; bilgi ve buna koşut olarak entelektüel kültürden uzak bir kimlikle tasarlanması olanaksızdır. Şu halde Bilgi Toplumu –ve daha ötesinin- liderliği, bilgi ve becerileri itibariyle tam donanımlı bireylerin gönüllü olarak yöneltmesi, bağlılıklarının sağlanması ve -özellikle motivasyon açısından- desteklenmesi noktasında en etkili faktör olarak görülmelidir. Zira, Bilgi Toplumu düzeyinde yeni sınıf çalışanlar olarak tanımlanan

³⁸³ DATTA D. K., vd., “New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics”, *British Journal of Management*, June-2003, Vol. 14, Issue 2, s., 101

bilgi işçilerinin; özellikle enformasyon teknolojilerine hakim olmaları, deneyimleri ve bilgi düzeyleri açısından yetkin bir kimlik taşımaları ve daha da ötesinde –hem organizasyonel destekler ve hem de bireysel çaba bakımından- sürekli eğitim ve gelişime açık olmaları ile gereksinimlerin karşılanması düzeyinde klasik çalışanlara göre öncelik farklılıkları taşımaları gibi özel nedenler, onların standart yönetim anlayışlarından çok daha farklı bir tarz ile heyecanlandırılmalarını, harekete geçirilmelerini gerektirmektedir. Hal böyle olunca yeni sınıf çalışanların tedarik edilmeleri, tutundurulmaları, örgütsel bağlılıklarının sağlanarak motive edilmeleri, performanslarından azami yararlılığın sağlanması gibi temel yönetsel işlevler için, elbette yeni sınıf bir liderlikten söz etmek gereklidir. Kaldı ki; yine bu dönem itibariyle meydana gelen önemli atılımlara, dönüşümlere bağlı olarak örgütsel stratejilerde meydana gelen farklılaşmaların, özellikle iş süreçlerinde bütün bütün hakim olmaya başlayan enformasyon teknolojilerinin ve sınırsız bir kaynak olarak hemen her alanda eskisinden çok daha yoğun üretilen, kullanılan bilginin yararlılıklarının -katma değerlerinin- artırılması için yine yeni bir liderlik anlayışına gereksinim vardır.

Liderliğin, organizasyonu başlangıçtan itibaren harekete geçirmek ve yürütmek için gerekli enerjiyi sağlayan³⁸⁴ bir dinamo ödevi üstlendiği düşünüldüğünde; bütün unsurları kapsayan bu kaynak olmaksızın başarılı organizasyonların yaratılabileceğini söylemek doğru olmayacaktır. Bu cümleden hareketle, liderliğin en azından bugünün organizasyonları için olmazsa olmaz yapı taşlarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Ancak her şart altında göz ardı edilmemesi gereken ana nokta; liderin yönlendirme, harekete geçirme, tahsis etme, geliştirme gibi temel işlevleri yerine getirirken üç temel yetkinliğe sahip olmak zorunda olduğudur. Bu üç anahtar unsur, bir lider olarak doğılmaya gerek bırakmadan aslında her birey tarafından geliştirilebilecek yetkinlikler olarak görülmelidir. Yeni bir liderlik modelinde bulunması var sayılan üç anahtar unsur aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:³⁸⁵

³⁸⁴ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s.,101

³⁸⁵ STERNBERG R.J., “WICS: A Model of Leadership in Organizations”, Academy of Management Learning and Education, Volume:2, No:4, 2003, s., 386



Şekil 3.2.: Liderlikte Üç Anahtar Unsur

Aynı zamanda bir entelektüele de ithaf edilebilecek bu anahtar faktörler, özellikle bugünün liderleri için yaşamsal nitelikteki yetkinliklerdir.

Liderlerin çalışanları, kendilerinin ve organizasyonun gelişimi ve değişiminin bir parçası olmaları konusunda heyecanlandıran, vizyoner kişiler oldukları düşünüldüğünde; oldukça geniş bir perspektifle özelde organizasyonun ve genel olarak pazarın gereksinimlerini anlayıp geleceği bugünden canlandırmaları ve değişim hamlelerini gerçekleştirmeleri daha anlaşılır olacaktır. Zira bugün için liderlik; esnek, informel, ilham edici ve geleceğe odaklı bir süreç olarak tanımlanmalıdır.³⁸⁶ Özellikle bilgiye ulaşmanın önündeki engellerin kalkması ve bu anlamda maliyetlerin sifıra yakın hale gelmesi vasıtasıyla bireysel ve dolayısıyla organizasyonel gelişimin hemen herkese açık olması ve bu anlamda yetkinliklerde yoğun artış sağlanmasına paralel olarak, bireyleri veya organizasyonları yöneten kişilerin de bu gelişim sürecinden uzak kalmaları kabul edilemez. Şu halde lider olarak farklılaşan kişilerin, kendilerine bağlı olarak faaliyet yürüten bireyleri veya başarıya ulaştırmaya çalıştıkları organizasyonları klasik beceri, bilgi veya yetkinliklerle tahrik etmelerinin olanaksız olduğunu söylemek mümkündür.

Öte yandan bugünün yoğun rekabet şartlarının hakim olduğu pazarlarında organizasyonların, kendilerine her alanda ve anlamda tehdit olabilecek diğer organizasyonlardan farklılaşmaları; onların, entelektüel yetkinlikleri tamlamış, geleceği görüp kurgulayabilen, çalışanları heyecanlandıran, akıl hocalığı yapabilecek bilişsel kapasiteye sahip liderlere olan gereksinimlerini geçmişe oranla arttırmıştır. Çünkü yeni sınıf –yetkin- çalışanların bütünüyle hakim olduğu organizasyonları başarıya yönlendirmek, olsa olsa bilgi, beceri ve deneyimleri

³⁸⁶ a.g.e., s., 388

ile bu tip çalışanlara uyum sağlayabilecek düzeyde olan liderlerin üstesinden gelebileceği bir iş olacaktır.³⁸⁷

Bilgi Toplumu düzeyinde bireyler ve onların oluşturduğu organizasyonlarda meydana gelen yukarı yönlü entelektüel sıçramalar, bu bireyleri ve dolayısıyla organizasyonları açık çevre koşulları altında başarıya taşıyacak yetkinliklere sahip liderlerin varlığını gerekli kılmıştır. Zira Bilgi Toplumu düzeyinde, dünya genelinde toplumda, pazarlarda ve teknolojide meydana gelen değişimler; bireyleri ve organizasyonları, değerlerini netleştirmek, yeni stratejiler geliştirmek, başarılı olabilmek ve iş yapmanın yeni yollarını keşfetmek üzere zorlamaktadır. Bu anlamda liderlere düşen en önemli görev, organizasyon için dönemim koşullarına uyarlanabilir faaliyetler yaratarak çalışanları harekete geçirmektir.³⁸⁸

Entelektüel Lidere duyulan gereksinim, zamanın ruhuna uygun olarak yeniden yapılanma, değişime açık olma gerekliliklerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü bu döneme has dönüşümleri anlamak, içselleştirmek ve bunlara uyum sağlamak adına stratejiler geliştirmek; entelektüel yetkinlikleri gelişmiş, yaratıcı, eğitim ve gelişmeye açık, medeni cesareti yüksek, izleyenlerine ilham veren, akıl hocalığı yapabilen yeni tip liderlerin görevi olmalıdır. İşte hemen her alanda yoğun olarak üretilen bilgiyi kullanmak suretiyle iş yaşamında ortaya çıkan yeni şartlara uyum sağlamak adına, topyekün kültürleme faaliyeti gerçekleştirerek farklı değerler yaratan bu yeni tip liderler, Entelektüel Liderler olarak ifade edilecektir.

Entelektüel Lider, özellikle bu dönemin hakim yönetim paradigması olan, yatay yönetim anlayışına uygun olarak liderliği paylaşan, geliştiren ve çevresine yayan liderdir. Bu anlamda o, izleyenlere bireysel hedeflere ulaşmanın yolunun; kolektif bir bütünün parçası halinde faaliyet yürütmek olduğunu gösterir ve bütünsel olarak rolleri paylaşır. Öte yandan entelektüel lider, entelektüel olmağının gereği olarak her türlü maddi ve bireysel çıkarın uzağında durabilen kişidir. Zira entelektüel liderin temel kaygısı, var olan gerçekliği kabullenmek veya yorumlamak değil; bunun daha da ötesinde onun, bütünsel yararını arttırmak adına değiştirmektir. Öte yandan entelektüel lider, hiyerarşinin gerekliliğine inanmakla birlikte, geleneksel anlamda otoriteye karşıdır.

Entelektüel liderin bir diğer işlevi, farklılıkları yönetebilme becerisine bağlı olarak ortak duygusal standartları yaratabilmesidir. Bu anlamda entelektüel lider, bireysel vizyonları da tanımlayarak kendinde barındıracak niteliğe sahip bütünsel vizyonlar yaratabilmelidir. Entelektüel liderin oluşturduğu vizyon; bir rüzgar gülü niteliği taşımakla bütün izleyenlere

³⁸⁷ CIACCIO, F., S., "Leadership for the 21 st Century", Armed Forces Comptroller, Spring/96, Volume: 41, Issue 2, s., 14

³⁸⁸ HBR ON LEADERSHIP içinde, HEIFETZ A., R., LAURIE L.,D., "The Work of Leadership", Harvard Business School Press, Boston, 1998, s., 171

hangi yöne gidileceğini apaçık gösteren bir kimliğe sahiptir.³⁸⁹ Buna bağlı olarak onun, akla ve bilime inanan, analitik düşünme ve analiz yeteneğine sahip, duygusal verimliliği ve yaratıcılığı yüksek, metafiziğe rıza ve eğilim göstermeyen bir yapısının olduğunu söylemek mümkündür. Şu halde entelektüel lider, kendi yaratıcı zihinsel yeteneklerini ve gücünü ortaya koymaktan yanadır. Bu yüzden onun bütün faaliyetleri kültürlülüğe odaklıdır.

Bunlara ek olarak entelektüel liderin, sadece yetkin ekiplerle değil ama hemen her alandan uzman –bilgi işçisi- ile çalışabilme, onları gönüllü çabalamaya özendirme konularında oldukça becerili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü Bilgi Toplumu düzeyinde yeni bir iş yapma modeli olarak görülen bilgi işçiliğinin temelinde, farklı kaynaklardan elde edilen farklı nicelik ve niteliğe sahip enformasyonların birleştirilip, yorumlanarak onlardan, bilgi nesnesi üretilmesinin yattığı bilinmektedir. Bu yüzden entelektüel liderler, farklı alanlardan elde ettikleri enformasyonların sosyal faydasını arttırmak adına, sahip oldukları çok yönlü kişilikleri ve üst düzey yetkinlikleri temelinde zihinsel çaba sarf eden bireyler olarak farklılaşmaktadırlar.

Entelektüel liderler aynı paralelde olarak, bugünün yoğun rekabet ortamında başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek adına; geleneksel yapı, süreç ve kontrole daha az önem atfederler. Bu amaçla çabalarını beş temel önceliğe odaklarlar. Bu beş temel anahtar nokta;

-İzleyenleri özendirmek ve heyecanlandırmak için stratejik vizyonlar kullanmak,

-Bütün düzeylerdeki çalışanları güçlendirmek, yetkilendirmek,

-İçsel bilgiyi bir araya getirmek ve paylaşmak,

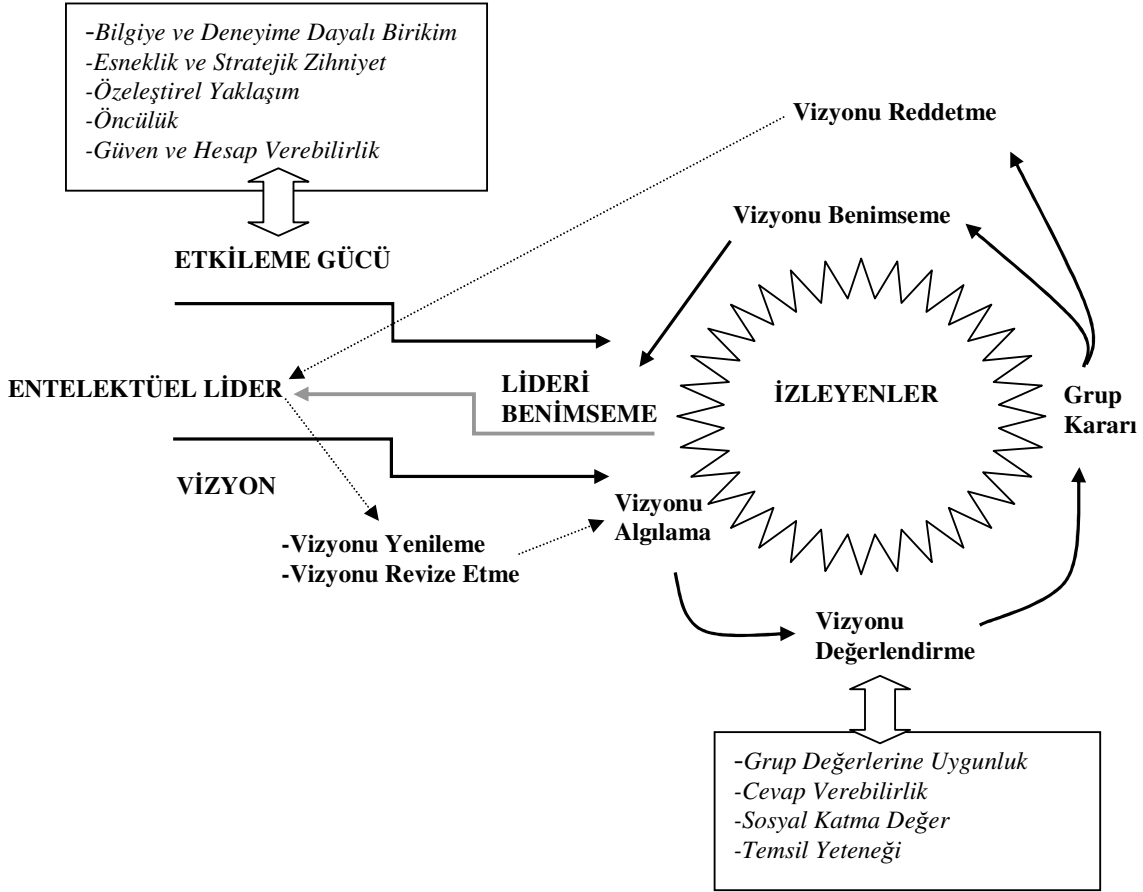
-Dışsal bilgiyi toplamak ve organizasyona uyumlaştırmak,

-Statükoya karşı çıkmak ve yaratıcılığı arttırmak olarak sıralanabilir.³⁹⁰ Buna göre, entelektüel liderin de odaklanacağı ana nokta vizyon olmaktadır. Ancak o, oluşturduğu vizyonu benimsetmek kaygısı taşımayan bir anlayışa sahiptir. Zira bu vizyon, hemen bütün çalışanlardan bir parça taşımakla onların üzerinde hem fikir olduğu ana noktaları işaret edecektir. Her çalışan bu kapsamlı vizyon içerisinde, kendi beklentilerine uygun bir model bulabilecektir. Şu halde, entelektüel liderin izleyenleriyle etkileşmek üzere kullandığı bir diğer önemli faktör ise, bilgi olmaktadır. Çünkü bilgi, özellikle Bilgi Toplumu düzeyinde en önemli üretim faktörü olmakla ilişkileri belirleyen en önemli unsur olarak farklılaşmıştır. Üretim araçlarına –maddi veya entelektüel- sahip olanın dolayısıyla ilişkileri belirleyeceği düşünüldüğünde; entelektüel liderlerin sosyal önem ve rolleri çok daha iyi anlaşılacaktır.

³⁸⁹ BENNIS W.G., “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century”, Journal of Organizational Change Management, Volume:2, Issue:1, 1989, s., 10

³⁹⁰ DESS G., G., PICKEN C.,S., “Changing Roles: Leadership in the 21st Century”, Organizational Dynamics, Winter/2000, Volume: 28 Issue: 3, s., 19

Bilgi Toplumu ve ötesi için tasarımı olan Entelektüel Liderliğe ilişkin model aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 3.3.: Entelektüel Liderlik Modeli

Şekilde de görüldüğü üzere entelektüel lider, birlikte faaliyet yürüttüğü bireyleri harekete geçirmek üzere, bütünleşik bir vizyon ve etkileme gücünü kullanır. Adı ne olursa olsun lider, kendisini takip edenlere, kabul edilebilir ve çekici bir vizyon sunmalıdır. Herhalde bu vizyonun, bireysel vizyonları da kapsayacak derinliğe ve güce sahip olması beklenir. Şu halde izleyenler, liderin etkileme gücü kanalıyla sunduğu vizyonu, değerlendirmeye alarak onun, kendi vizyonlarına uygunluk düzeyini test ederler. Liderin sunmuş olduğu vizyon, beklenti ve gereksinimleri –uzun vadede olsa bile- karşılama kabiliyetine göre kabul veya reddedilir. Vizyonun reddedilmesi halinde entelektüel lider, klasik liderlerden farklı olarak geri çekilme veya baskı yöntemlerinden uzaklaşarak, vizyonu yenileme veya revize etme yoluna gidebilir. Bu durumda vizyonun izleyenler tarafından tartışılması süreci de yenilenmiş olur. Nihai olarak vizyonu kabul eden izleyenler, aynı zamanda lideri de onaylamış olmakla onun liderlik

yetki ve ayrıcalığını da kabullenmiş olurlar. Entelektüel lider, hiçbir zaman kendisini benimsemiş kişilerden elde ettiği gücü, onlara rağmen veya karşı olarak kullanmaz. Onun çabası, bütünüyle yapılan/yapılacak faaliyetlerin sosyal katma değerini arttırmak, genel iyiye hizmet etmek yönelimli olacaktır. Şu halde entelektüel liderin gerçekleştirmesi gereken temel ödev; izleyenlere ilişkin ortak, bütünsel bir duygusal alt yapı oluşturmak ve bu alt yapı kanalıyla onları gönüllü çabalamaya sevk etmektir. Öte yandan entelektüel liderin bütünüyle hiyerarşik bir kurgudan uzak durduğu ve zaten statükoya karşı bir kimliğe sahip olduğu söylenebilirse de aslında hiyerarşinin, sosyal sistemlerin sürgit kılınması adına gerekli bir unsur olduğunu eklemek gereklidir.

3.4. Entelektüel Liderliğin Özellikleri

Entelektüel Liderliğin, entelektüellik ve liderliğin bileşiminden oluşan melez (hybrid) bir yapıyı temsil ettiği düşünüldüğünde; onun kendini var eden iki unsurun da temel niteliklerini taşıyacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Şu halde entelektüel lider; bir entelektüelin karşı duruşu, yaratıcılığı, öncülüğü, statükoyu reddi, adı ne olursa olsun haksızlık ve adaletsizliğe karşı verdiği mücadele ve erdemliliğini; liderin etkileme gücü, vizyonu, değerleri, inançları, davranış kalıpları ve kişisel olarak tercih ettiği yönetim anlayışı ile birleştirebilen kişi olarak klasik liderlerden farklılaşmaktadır.

Zira Bilgi Toplumu lideri olarak tanımlanan Entelektüel Lider; daha büyük, karmaşık ve sürekli değişim halinde olan taleplerle karşılaşmaktadır. Bugüne değin liderler, organizasyonlarına şahsi değerleri, varsayımları ve tarzları ile destekli olarak biçim vermişlerdir. Teknolojinin her alanda ileri derecede gelişmesi, kurumsal etkinlikte ana faktör olarak insanların varlığının kabulü, organizasyonun ekonomik ve sosyal amacının bulunması bilinci, liderin otonomisini zayıflatmıştır. Şu halde entelektüel liderler, içindeki buldukları yakın veya uzak çevreye yabancılaşmış kişiler olmaktan oldukça uzak kişiler olarak düşünülmelidirler. Bununla birlikte onlar; daha eşit sosyal yapıların oluşturulması ve insanların yaşamlarında daha anlamlı yönler bulmalarına yardımcı olmakla toplumun değişik tabakalarındaki değişen rollere ve ilişkilere zorlanmadan uyum sağlayabileceklerdir.³⁹¹

Entelektüel liderliğe ilişkin nitelikler, hemen her alanda liderlik rolü üstlenmiş 21. yüzyıl liderlerinin algı, tutum ve davranışlarından hareketle tasarılmalıdır. Özellikle toplumsal değişim lideri olarak Martin Luther King, güçlü entelektüel liderler olan Peter F. Drucker ve Douglas McGregor, General Electric'i uzun yıllar başarı ile yöneten Jack Welch ve

³⁹¹ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s.,176

Motorola'dan Robert Galvin bu anlamda örnek olarak gösterilebilir.³⁹² Entelektüel Liderlerde bulunan anahtar nitelikler, aşağıda sıralanmıştır:

3.4.1.Stratejik Zihniyet

Stratejik zihniyet; bir toplumda yaşayan insanların ortak deneyimleriyle oluşan birikimlerini ve kendi yaşam alanlarındaki şartlarını dikkate alarak istek, beklenti ve geleceklere için doğru değerlendirmeler yapabilecek ve bu değerlendirmelere uygun tavır alabilecek şekilde sahip oldukları düşünce yapısıdır.³⁹³ Ancak stratejik zihniyetin, bir organizasyon içerisinde yer alan hemen herkesin, her konuda aynı şekilde düşünmesi anlamına gelmeyeceğini eklemek gereklidir. Şu halde stratejik zihniyet; farklı inançların uyumlaştırılmasını ve herkes için anlamlı temel değerlerin bütünlük olarak belirlenmesini sağlayan geniş açılı bir bakış olarak görülmelidir.

Bu tür bir anlayış; öncelikle sosyal grupları oluşturan, bu gruplar için inanç ve değerler sistemi geliştiren ve nihayet içinde buldukları sosyal grupları harekete geçirme güç ve ayrıcalığına sahip entelektüel liderlere özgü olmalıdır. Bu anlamda stratejik zihniyet; gelip geçici, gündelik bir yaklaşımı ifade etmeyecektir. Zira o, kurumsal değer ve inançları özünde barındıran bir çekirdek olarak korunur; bilgi ve deneyimlerle şekillenir, değişime uğrar. Ancak onun temel amacı olarak, –bireysel veya kurumsal- beklenti ve gereksinimleri karşılama noktasındaki ortak akıl olma gerekliliği hiçbir zaman gözardı edilmez, değiştirilmez.

Organizasyonel liderler, bütünsel olarak organizasyonda doğrulukla saydamlığı, dürüstlüğü, empatiyi ve sağlıklı ilişkileri destekleyecek normları ve kültürü sistematik olarak yaratmakla stratejik düşünüşün de temelini oluştururlar. Böylesi bir dönüşüm, gerçekliğe açık olan, organizasyonun duygusal gerçekliklerini de açığa çıkarabilen ve başkalarını kendi geleceğinin çekici bir vizyonunda birleştirebilen Entelektüel Liderlerle başlayabilecektir. Zira, organizasyonun gerçekliklerini açığa çıkaran adımları atabilmek gerçekten de üstün yetkinlikleri ve yoğun medeni cesareti gerektirir. Şu halde liderlerin, organizasyon genelinde ahenksizlik yaratan tarzlara baş vurduklarında, kaçınılmaz olarak yıkıcı bir kültür oluşturacakları açıktır.³⁹⁴ Entelektüel liderler, organizasyonun geneline yaydıkları stratejik zihniyet vasıtasıyla aslında organizasyonda görünmeyen ilişki ve işleyişleri de açığa çıkartarak, izleyenlerin her türlü gereksinim ve beklentilerini çok önceden tahmin edebilecek ve ona göre tedbirler geliştirebileceklerdir.

³⁹² a.g.e., s., 177

³⁹³ TEZKAN Y., "Stratejik Zihniyet", Türkiye ve Dünyada Yarın Dergisi, Yıl:3, Sayı: 25, İstanbul, 2004, s., 17

³⁹⁴ GOLEMAN D., BOYATZIS R., McKEE A.,(Çev:F.NAYIR, O.DENİZTEKİN), Yeni Liderler, Varlık Yay., İstanbul, 2002, s., 203

Şu halde stratejik zihniyet; nerede olunması gerektiği düşüncesinde yöneticiler ve organizasyonun bütün paydaşları için ortak alanları işaret eder. Buna rağmen, yine de uygulamalara ilişkin ayrışan yönlerin olabileceği gözardı edilmemelidir. Zira farklı görüşler, doğru uygulama veya politikaların bulunmasında vazgeçilmez bir işleve sahiptir. Bir organizasyon için stratejik zihniyete sahip olunma gerekliliği; tek tip insan modeli geliştirmek iddiası anlamına gelmemelidir. Çünkü stratejik zihniyet; çokluk içersinde birliği sağlayabilme bilincinin bir dışı vurumudur.³⁹⁵

Stratejik zihniyetin oluşturulmasında; organizasyonel vizyon ve misyonun ile değerlerin ve farklılıkların bilinmesi gerekliliktir. Çünkü stratejik zihniyet ile donatılmış bir örgüt kültüründe; hiç kimse farklı düşüncelerinden, anlayışlarından dolayı eleştirilmez, dışlanmaz. Şu halde farklılıkların, ayrışmaların olmadığı yerlerde değişme veya gelişmenin de olmayacağı gerçeğinden hareketle bu farklılıklar, organizasyonun zenginlikleri olarak görülür. Buna bağlı olarak organizasyonda gerek normatif, gerek stratejik ve gerekse operatif alanlarda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde, Entelektüel Liderlerin –klasik liderden farklı olarak- kullandıkları en önemli faktörün stratejik zihniyet olduğunu söylemek mümkündür.

Aslında liderler; çevrelerinde farklı görüşlere sahip, şeytanın avukatlığını üstlenecek ve onlara beklentilerle gerçekler arasındaki farkları anlatan insanlara gereksinim duyarlar.³⁹⁶

Bunlara ek olarak Entelektüel Liderlerin stratejik zihniyet temelinde, liderliği paylaştıklarını ve olabildiğince farklı liderler yetiştirmek için mücadele ettiklerini söylemek mümkündür. Zira onlar, lidere en yakın olanların, o liderin başarılı olmasına olanak sağladığı gerçeğinin, liderliğin en önemli prensiplerinden biri olduğunu bilirler. Çünkü organizasyonun düzeyini, liderler belirlerler. Bu anlamda Entelektüel Liderler, hareket haline gelecek ve organizasyonel başarıyı büyük oranda belirleyecek liderler yetiştirmek amacıyla;³⁹⁷

- Çevrelerindeki kişileri oldukları gibi kabul ederler,
- Onlara inanırlar,
- Onların başarılarını takdir ederler,
- Onların liderleri olarak sorumlulukları paylaşırlar.

Stratejik zihniyet Entelektüel Liderin en önemli etkileme araçlarından biri olarak, onun izleyenlerine nasıl davranması gerektiği konusunda da yardımcı olur. Böylece Entelektüel Lider, insanların duygu ve düşüncelerini anlama dolayısıyla onlarla çalışma ve ilişkiler

³⁹⁵ TEZKAN Y., “Stratejik Zihniyet”, Türkiye ve Dünyada Yarın Dergisi, Yıl:3, Sayı: 25, İstanbul, 2004, s., 19

³⁹⁶ BENNIS W., (U:TEKSÖZ), Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s., 221

³⁹⁷ MAXWELL C., J.,(Çev:S.YENİÇERİ), Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek, Beyaz Yay., İstanbul, 1999, s., 2

geliştirme yol ve yöntemlerini görmüş olur. İzleyenlere özel olduklarını hissettirir, umut verir, hayal kurmayı öğretir. Onların bireysel beklenti ve gereksinimlerine ulaşmaları konusunda da en önemli destekçileri olur ve her ilişki kurduğu kişiye özel davranış kalıpları geliştirir.³⁹⁸

Stratejik zihniyet sahibi Entelektüel Liderler, günlük dalgalanmaların, çekişmelerin ve politikasızlıkların üzerinde kalırlar; oluşturdukları vizyonları vasıtasıyla geleceği bugünden net olarak görürler ve organizasyonu başarıya götürmenin çarelerini ararlar. Şu halde Entelektüel Liderler, hem yaşadıkları günlerin hem de geleceğin insanıdır.

3.4.2. İzleyenlerini Danışman Olarak Kabul Etme

Bir lideri lider yapan, onu izleyen, vizyonunu benimseyen ve onun biçimlendirdiği yapı ve şartlar altında faaliyet gösteren bireylerdir. Diğer bir deyişle gönüllü olarak lidere iradelerini teslim ederek onun idaresi altına giren bu kişiler, ona lider anlamı yüklerler. Şu halde liderler, kendilerini izleyenler tarafından tanımlanır. Öte yandan liderlerin de kendilerini izleyenleri harekete geçirmek, onları heyecanlandırmak, başarı veya başarısızlıklarına ortak etmek adına, onlara çekici roller vermek suretiyle fark yaratmak zorunda oldukları açıktır.

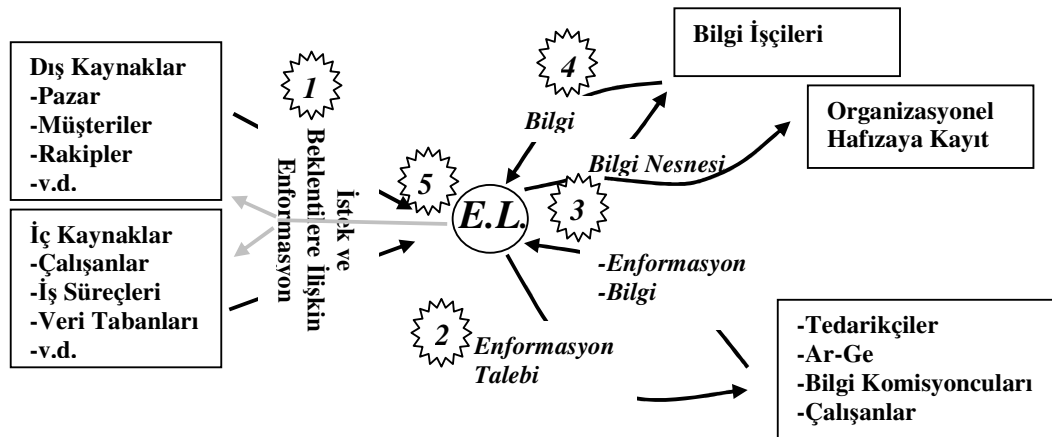
Lideri izleyenler için, şimdiye değin bir çok tanımlama yapılmıştır. Bunlar; stratejik ortak, izleyen, geliştirilmesi gereken çalışan olarak daha çoğunlukla izleyeni pasif ve çoğu kere liderden daha aşağı bir pozisyonda gösteren ifadeler olmuştur. Benzer şekilde, işlerin planlanan düzeyde yürütülmesi ve organizasyonun başarıya ulaşması adına lider, olmazsa olmaz unsurlardan görülmüştür.³⁹⁹ Ancak özellikle Bilgi Toplumu düzeyinde, yeni sınıf çalışanların –bilgi işçilerinin- ortaya çıkması ile birlikte, başarı için gerek ve yeter tek şartın liderler olmadığı da anlaşılmıştır. Zira bugün için organizasyonları başarılı veya başarısız yapan, ellerindeki bilgi ile ne yapabildikleri, onu nasıl değerlendirdikleridir. Şu halde Bilgi Toplumu organizasyonlarında faaliyet gösteren liderler, temelde ilişkileri yönetmekle (koordinasyon) ödevlidir. Yani organizasyon için enformasyon tedarik eden, bilgi üreten, kullanan ve paylaşan kişiler arasındaki ilişkileri başarılı bir şekilde yönetmekle lider, kendi rolünü gerçekleştirmiş olmaktadır. Temelde bugünün liderlerinin işi kısaca DNA (Define, Allocate, Nurture)⁴⁰⁰ olarak ifade edilerek onların, izleyenleri için anlam yaratacak gelişim fırsatlarını keşfedip bunun için destek sağlamaları gerekliliği ortaya konmuştur. İşin, yoğunluklu olarak uzmanları tarafından yapıldığı bir çağda, bir liderin izleyenlerini tanımlaması konusundaki temel dayanağı, izleyenlerden beklediklerinden başkası

³⁹⁸ MAXWELL C., J.,(Çev:S.YENİÇERİ), Liderlik Nitelikleri, Beyaz Yay., İstanbul, 1999, s., 120

³⁹⁹ GOLEMAN D., “What Makes a Leader?”, Harvard Business Review, July-August/1998, Volume:76, No:2, s., 93

⁴⁰⁰ Internet Time Group,” Research on the Future of Learning and Business: Organizations in 2002”, <http://www.internettime.com/itimegroup/elearning/organizations.htm> (12.03.2005)

olmamalıdır. Öte yandan bir liderin işi organizasyonu başarıya yönlendirmek olduğu halde, ondan organizasyondaki bütün işleri, süreç ve işleyişleri derinliğine bilmesi beklenemez. Öyle ise Bilgi Toplumu lideri olarak farklılaşan Entelektüel Lider, hemen her alandan kendisine ulaşan enformasyonları değerlendirirken; birlikte çalıştığı bireylerin uzmanlığından yararlanmalıdır. Şu halde izleyenlerini kendi alanlarının en önemli uzmanları olarak görmeli ve bir danışmanlarmış gibi onlardan yararlanmalıdır. Zaten bir entelektüelin de yaptığı/yapacağı bundan farklı bir şey olmamalıdır. Zira sosyal alanlarda faaliyet gösteren entelektüellerin; fizik, kimya gibi teknik bir hususla ilgili elbette bu alanlarda faaliyet gösteren bilim adamlarından danışmanlık hizmeti almaları beklenmelidir. Enformasyon ve daha üst düzeyde bilginin, pazar taleplerine göre geliştirilen ve paylaşılan bir kaynak olduğu düşünüldüğünde; talep edenler, tedarikçiler ve araştırma-geliştirmecilerden elde edilecek enformasyon veya bilginin elde edilmesi ve koordine edilmesinde Entelektüel Liderin rolü daha açık olarak anlaşılacaktır.⁴⁰¹ Entelektüel Liderin, çalışanları, izleyenleri birer danışman olarak görmesi, aynı zamanda onları klasik çalışan statülerinden çok farklı bir alana yönlendirmesi anlamına gelir. Çünkü temel olarak danışman ile danışmanlık alan birey, eşit düzeyde ve yan yanadır. Özelde bilgi işçiliği bağlamında ancak genele de uygulanabilecek bir tasarım olarak Entelektüel Liderin izleyenleri danışman olarak nitelendirmesine ilişkin şekil aşağıda sunulmuştur:



Şekil 3. 4.: Entelektüel Liderlik Süreci

Şekilde de görüldüğü üzere Entelektüel Liderler, herhangi bir sorun ve duruma ilişkin olarak, iç veya dış çevreden elde ettikleri enformasyonları -1 numara ile gösterilen alan-, öncelikle kendileri değerlendirerek buna uygun çalışmaların yapılması amacıyla ilgili uzmanlık

⁴⁰¹ DESPRES C., CHAUVEL D., Knowledge Horizons: the present and promise of knowledge management, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2000, s., 300

sahalarına göre paylaşırlar -2 numara ile gösterilen alan-. Bundan sonra ilgili sorun veya durumla ilgili gerekli çalışmaları yaparak etraflıca enformasyon toplayan, uzman birimler/çalışanlar, kendi bilgi ve deneyimlerini de eklemek suretiyle elde ettikleri enformasyon veya ürettikleri bilgileri, belirli bir karara varması adına yeniden Entelektüel Lidere yönlendirirler-3 numara ile gösterilen alan-. Entelektüel Lider, uzmanlık alanlarına bağlı olarak birer danışman kimliği ile birlikte olduğu izleyenlerinden elde ettiği bilgi veya enformasyonları, kendi bilgi, beceri ve deneyimleri çerçevesinde değerlendirdikten sonra, ortaklaşa üretilen bilgi nesnesi ⁴⁰², problemin çözülmesi durumunda, daha sonra benzer durumlarda kullanılmak üzere organizasyonel hafızaya –veri tabanına- kayıt edilir. Eğer üretilen bu bilgi problemi çözebilecek kabiliyette değilse; bu durumda Entelektüel Lider bilgi nesnesini, kendisine özel uzmanlık alanlarında danışmanlık yapan bilgi işçilerine yönlendirerek, daha kapsamlı bir çalışma yapılmasını talep edebilir. Entelektüel Liderin bu talebiyle harekete geçen bilgi işçileri gerekli çalışmaları yaptıktan sonra, Entelektüel Lidere geri bildirim yapmak suretiyle, çalışmaları hakkında bilgi sunarlar -4 numara ile gösterilen alan-. Şu halde bu süreçleri başarı ile koordine eden, sistem içerisinde yer alan bütün birim veya bireylerin uyum içerisinde çalışmasını sağlayan, onlara her anlamda destek sunan ve onların özel uzmanlık alanlarından yararlanarak faaliyet yürüten Entelektüel Lider, sorun veya durumla ilgili olarak elde edilen çıktılardan ilgili kişi veya kurumlara geri bildirim sunar - 5 numara ile gösterilen alan-.

Şu halde Entelektüel Liderlerin, temel olarak iki operasyonel zeminlerinin olduğundan bahsetmek mümkündür: Düşünceler (Entelektüel Liderlik) ve yetki (Konumsal Liderlik). Bu iki zemin, sosyal paydaşların tümüne birden yönelen, gerçekçi, hizmet edilen kişilerin gereksinimlerini karşılayabilen ve işbirlikçi faaliyetlerle bir arada bulunmalıdır. Bu anlamda Entelektüel Liderlerin geliştirmesi gereken dört temel beceri ise şunlardır:⁴⁰³

- İnteraktif Liderlik; organizasyonun sorunlarının çözümü için her düzeyden profesyonel katkı sağlamak,
- Yönetilirken Yönetmek; gerekli uzmanlıkların, yönetim düzeyinin altında pek çok yerde var olabileceğini kabul etmek,
- Entelektüel Merak; adı ne olursa olsun başarının, bilgi ve enformasyona bağlı olduğunu bilmek,

⁴⁰² Bilgi Nesnesi; özel problemleri uygun şekilde çözmek amacıyla kullanılan ve ilgili enformasyon komponentlerini içeren çekirdek bilgi kavramını temsilen kullanılmaktadır. (Van Dam N., “Leveraging Knowledge Management: The Curriculum Map.” Chief Learning Officer, Dec-2004, Vol. 3 Issue 12, s.,13)

⁴⁰³ NAIR K., (Çev:G.GÜNAY), “Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi”, Executive Excellence, Haziran-1999, Yıl:3, Sayı:27, s., 9

-Entelektüel Dünya ile Organizasyon Arasında Köprü Oluşturmak; bilgi veya enformasyonun ekonomik değere dönüştürülmesi gerektiğinin farkında olmak.

Entelektüel Liderliğe ilişkin bu dört temel becerinin; esasen kendi alanlarında teknik bilgi ve yetkinlikleri ile farklılaşmış yeni sınıf çalışanlardan, her düzeyde yararlanılması gerçekliğine dayandığı görülmektedir. Diğer bir deyişle Entelektüel Liderler, buldukları hemen her alanda, kendi alanlarında uzman danışmanlar grubu ile faaliyet yürütmek durumundadır.

Özellikle Bilgi Toplumu düzeyinde organizasyonlarda faaliyet gösteren çalışanların, bir liderden beklentileri oldukça farklılaşmıştır. Onlar kendi faaliyet alanlarının en iyileri olarak nezaret ve kontrol altında olmaktan değil; kendilerini harekete geçirecek, ilham yaratacak liderlere gereksinim duymaktadırlar. Zira yeni sınıf çalışanların, hangi işi nasıl yapacakları hususunda yönlendirilmeye gereksinimleri yoktur. Bu anlamda Entelektüel Liderlerden beklenen, yapıyı harekete geçirmeleri ve koordinasyonu sağlamalarıdır. Buradan hareketle Entelektüel Liderliğin, üstü örtülü bir liderlik modeli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.⁴⁰⁴

3.4.3.Bilgi İşlem ve İletişim Araçlarına Hakimiyet

20. yüzyılın son çeyreğinden sonra meydana gelen önemli teknolojik atılımlar ve yenilikler, işin kendisi ile iş süreçlerinin yeniden tanımlanmasına yol açmış; işin yapıldığı çevre, şartlar ile işin unsurlarında ciddi dönüşümler yaratmıştır. Bu durum organizasyonların özellikle yeni pazarlar elde edebilme, pazarlarda tutunabilme ve paydaşlarıyla etkileşmelerine yönelik işlevlerine yaşamsal katkılar sağlamıştır. Ancak ne var ki; teknolojik değişimlerle ortaya çıkan üstün fırsatlar, bunları göremeyen organizasyonlar için, önemli tehditler olarak kendini göstermiştir.

İş yapmanın yeni ve nitelikli yollarını göstermekle birlikte, fiziksel ve sanal dünyalarda organizasyonlar için önemli katma değer yaratma unsuru olarak görülebilecek bilgi işleme ve iletişim teknolojileri, son dönemde hemen her alanda görülen dönüşümlerin, bütünsel olarak merkezinde yer almaktadır. İleri enformasyon teknolojileri olarak isimlendirilebilecek bu yeni araçlar, organizasyon içi ve dışındaki hemen bütün ilişkiler üzerinde etkisini gösterirken aynı zamanda bir mikrokozmoz yaratılmasına da olanak sağlamıştır. Bu mikrokozmoz içerisinde liderliğe, gruplara, bireylere, organizasyon içine ve dışına ilişkin süreçler bütünsel olarak yer almaktadır.⁴⁰⁵ Bu türden bir tanımlamanın en önemli yapı taşı; hemen her alanda yoğunlukla üretilen ve kullanılan bilgidir. Zira bugünün organizasyonlarında temelde başarıyı

⁴⁰⁴ MINTZBERG H., "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals", Harvard Business Review, November-December/1998, Volume:78, No:4, s., 144

⁴⁰⁵ AVOLIO J. B., KAHAI S., DODGE G., "E-Leadership: Implications for Theory, Research and Practice", Leadership Quarterly, Volume: 11, No: 4, 2000, s., 616

yönlendiren yegane güç olarak bilgi öne çıkmaktadır. Bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanılması ve depolanmasına kadar hemen bütün süreçlerde, etkin olarak teknolojik sistem ve cihazların kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle yeni örgüt yapılarının ortaya çıkması ile birlikte, bilgi işleme ve iletişim teknolojilerine ve bağlı araçlara duyulan gereksinim daha da artmıştır. Sanal örgüt yapıları, networkler gibi organizasyonel yapıların yanında; bilgi bankaları haline gelen internet, intranet veya extranet gibi sanal oluşumların yönetilmesinde bilgi işlem ve iletişim teknolojileri temelli araçların önemli rolü vardır. Bunlara ek olarak özellikle bilgi toplumu paralelinde geliştirilen ve bu dönemde yönetim sorumluluğunu üstlenen bireylere oldukça önemli işlevsel katkılar sağlayan karar destek sistemleri de Entelektüel Liderin faaliyetlerinde kullanacağı önemli araçlardan olarak görülmelidir.

Öte yandan aynı dönem itibarıyla, hızlilik ile müşteri istek ve beklentilerine zamanında cevap verebilme kabiliyetlerinin her organizasyon için rekabet unsuru haline gelmesi; bilgi işleme ve iletişim teknolojilerinin ve bağlı araçların, organizasyonlar için taşıdığı yaşamsal önemin bir diğer nedeni olarak görülmelidir. Özellikle örgütsel süreçlere ilişkin olarak dış ve iç çevreden elde edilen enformasyonların değerlendirilmesi, işlenmesi ve süreçlere uygulanmasında üstün enformasyon teknolojilerinin gözdü edilemeyecek düzeyde katkıları görülmektedir.

Ancak hemen eklemek gerekir ki; bu üstün teknolojilerin, yeni ürünlere ilişkin ayrıcalıklı niteliklerin, özellikle hemen her farklılığın kolaylıkla taklit veya kopya edildiği bir dönemde uzun soluklu bir başarı yakalaması mümkün değildir. Şu halde, organizasyonları bütünsel olarak dönüşüme uyumlaştıran ve bu dönüşümlerin temeline bilgi ve bağlı teknolojileri yerleştiren liderler, rekabet üstünlüğü yaratabileceklerdir. Böylece organizasyonun çekirdek yeteneğinin saptanması ve yeni teknolojiler, bireyler ile ürünler vasıtasıyla organizasyonun yeniden yaratılması temelinde, başarıya odaklı bir yönetim tarzına ulaşmak mümkün olacaktır.⁴⁰⁶ Buna göre Entelektüel Liderlerin, bütünsel olarak organizasyonu harekete geçirebilmeleri, kendi yetkinliklerine bağlı ise de onların yetkinliklerini, önemli ölçüde destekleyerek başarılı olma olasılıklarını arttıracak yardımcı teknolojilere duydukları gereksinimi yadsımak olanaksızdır.

Bunlara ek olarak iş ve ona bağlı süreçlerin giderek daha fazla olarak enformasyon teknolojileri vasıtasıyla yapılar hale gelmesi ve işgücünün büyük kısmının bilişim alanına kayması da Bilgi Toplumu liderleri olarak Entelektüel Liderlerin, enformasyon teknolojilerine hakim olmalarını gerekli kılmıştır. (Örneğin; Amerika'da 1979 yılındaki üretimin neredeyse %50'si yerel imalat sektörlerinden gelmekte iken; bu oran yirmi yıl sonra hayret verici bir

⁴⁰⁶ WINSTON G.M., "Leadership of Renewal", Business Forum, Winter-1997, s, 5

ölçüde %30'a kadar düşmüştür. Bu durumu bilgisayar yönelimli işler yaratmış ve 1979 yılından 1999 yılına kadar, bilgisayar kullanan çalışanların oranı hemen her gün %8 oranında artarak %70'e kadar varmıştır. Bilgisayar ve internetin, işin başarı ile yönetilmesi kadar; hızlılıkla, daha küçük ve çok daha iyi yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasında oldukça büyük etkisi olmuştur.⁴⁰⁷) Hemen eklemek gerekir ki; bu dönem itibariyle yönetim, çalışanlar ile aynı dili konuşmayı ve sosyal olarak onlara benzeşen bir anlayışa erişmeyi gerekli kılmıştır. Özellikle sayıları her geçen gün anormal düzeylerde artan bilgi işçilerinin motive edilmeleri için, yönetim kademelerinde bulunanların, bu yeni sınıf çalışan tipine ilişkin mutlaka açık ve kapsamlı tanımlamalara sahip olması gereklidir.

Şu halde gerek işin kendisinin, gerek işi yapanların ve gerekse diğer paydaşların tamamına yakının, enformasyon teknolojileri ve araçlarına giderek daha fazla hakim olduğu bir ortamda, Entelektüel Liderlerin –ki özellikle vizyonlarını geniş kitleler ulaştırmak amacıyla-, bu teknolojilerden ve bağlı donanım veya yazılımlardan uzak olması düşünülemez. Bu anlamda Entelektüel liderler, derinliğine teknik bilgi veya becerilere sahip olmasa da en azından işin sürdürülebilir kılınması ve başarılı bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi açısından bilgi iletişim ve işleme sistem ve cihazlarına kullanıcı düzeyinde hakim olmalıdırlar.

3.4.4.Estetik Duyarlığa Sahip Olma

Estetik, yunanca *aisthesis* (algılama, duyumlama, hissetme) kelimesinden türemiş bir kavram olarak; kendini algılatan; yeni duyumsamalar uyandıran; bir nesneye ilişkin öğeleri ayrıştırmaya yarayan düşünce anlamını taşır.⁴⁰⁸ Şu halde estetik; bir bütün olarak algılanan nesne hakkında, deneyimsel enformasyonlara bağlı olarak oluşturulan ussal yargıyı karşılar. Bu yargı, sanatsal bir ifade taşımakla birlikte beğeni, korku veya nesnenin yarattığı fiziksel etkilerden kaynaklı olabilmektedir. O halde estetik yargının, bilinçli ve akla uygun bir nitelik taşıdığını söylemek gereklidir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; bu bilinçlilik ortalama düzeyi yansıtmaz. Estetik yargı, kendini güzel veya değil olarak gösterirken, değerlendiricinin ortalamanın üzerinde bir algı, çözümlene ve değerlendirme becerisine sahip olması beklenir. Öte yandan bu türden bir anlama (ayırt etme) yetisinin tüm kavramları ve duyarlılığın tüm nesnelere, yargının üretilmesi sırasında hayal gücünün özerkliği (kendiliğindenliği) ile harekete geçer. İşte ancak o zaman sağduyu sahibi birey, çevresinde olup bitenlerin içyüzünü kavrayabilir. Çünkü hayal gücünü kendiliğinden kılan şey, onun dünyasının şöyle veya böyle bir bütün olmasıdır. Bir zamanlar birleşik, şimdi birbirinden koparılmış olan duyarlık ve

⁴⁰⁷ WEIDMAN D., “Redefining Leadership for the 21st Century”, Journal of Business Strategy, Sep/Oct-2002, Volume: 23, Issue 5, s., 45

⁴⁰⁸ BARNOUW J., “Aesthetic for Schiller and Pierce:A Neglected Origin of Pragmatism”, Journal of History of Ideas, Volume: 49, Issue: 4, 1988, s., 607

düşünce, duygu ve ahlak, beden ve zihin, kişisel gelişim ve toplumsal refah yeniden birleşik halde keşfedilir. Bu yolla kendi üstüne düşünmeyle sağlanan bir varoluş mücadelesi ve boş zamanın yaratıcılık uğruna kullanılması yolu açılarak insanın, gelişmiş toplumun çarklarında sadece bir dişliye dönüşmesinin önüne geçilmeye çalışılır.⁴⁰⁹ Böylece hayal gücünün politik özgürlüğü ve dolayısıyla estetik duyarlılığın bir sonucu olarak insan düşüncesinin ilerleyişine katkı yapılmış olunur.

Bilgi Toplumu paralelinde ortaya çıkan önemli sosyal farklılıklardan birisi olarak bireylerin, zamansal ve doyumusal (haz) anlamda tatmin aralıklarının oldukça genişlemesi ve bu tatmin aralığını oluşturan beklentilerin, nitel olarak düzey sıçraması yapması sayılabilir. Hal böyle olunca, geleneksel olarak sürdürülen mal veya hizmet üretimine ilişkin faaliyetlerin hemen hepsinin, bu dönem itibarıyla geçersiz kaldığını söylemek mümkündür. Çünkü bireylerin bir ürün veya hizmetten beklentilerinin sürekli değişmesi, aynı zamanda bu ürün veya hizmete ilişkin organizasyonel süreçlerin bütünsel olarak değişmesini de gerekli kılmıştır.

İşte bu temel nedenlerden dolayı iş, bugün itibarıyla bir zanaatkar hünerliliğine uygun olarak yapılmalıdır. Bu anlamda ortaya konan faaliyet; kalite ve mükemmellik, bireysel tatmin, başarının geliştirilmesi ve saygınlık hissi uyandırmanın yanında, bireysel gelişim noktasında da özendirici olmalıdır. Bilgi Toplumu organizasyonlarında ideal olan, mükemmelliğin bütünsel hakimiyeti ve yönetimin de böyle bir idealin moral örneklerini göstermesidir. Yani hünerli bir yönetim; nitelikli bir organizasyon, kaliteli ürün ve hizmetler yaratmalıdır. Çünkü bugünün iş çevresi genel olarak, mantık ve rasyonelliğin kurallarının hiçbir şekilde kullanılmadığı kaotik bir düzensizlik ve belirsizlikler alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bugünün liderleri, estetik uyum ve dengeye içinde buldukları kaotik çevrede ulaşmak için çabalamak durumundadırlar.⁴¹⁰

Gerçekten de iş yapmanın, zorlu pazarlarda varlığını sürdürmenin, başarıyı sürekli ve öğrenilebilir kılmanın oldukça güç olduğu bir dönemde işletme yöneticileri, rutin davranışları ve durağan yetkinlikleri ile hemen her alana ilişkin çatışmalı süreçleri yönetmekte oldukça zorlanacaklardır. Buldukları çevreyi, onun yansımaları ile bu çevrede olup bitenlerin iç yüzünü objektif algılama duyarlılığından yoksun bir yöneticinin geliştireceği politika veya stratejiler başarı odaklı olamaz. Ancak hemen eklemek gerekir ki; bu estetik algılama da organizasyonel başarı için tek başına yeterli değildir. Zira bu estetik yargıya dayanan esnek

⁴⁰⁹ BAL M., "Kant Estetiğine karşı Schiller", http://mdanskлубu.pamukkale.edu.tr/Modern.htm#_ftnref3,

(26.03.2005)

⁴¹⁰ DOBSON J., *The Art of Management and the Aesthetic Manager*, Quorum Books, London, 1999, s., 7

hedef, strateji ve politikaların da belirlenmesi ve aynı esneklik ve mükemmellik arzusu temelinde yaşama geçirilmesi gereklidir.

Bunlara ek olarak başarılı bir yönetimin, içinde bulunduğu dönemin hakim iş yapma kültürünü kavramasının da benzer bir gerekliliğin sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü Paleontolog Jean Staune göre; “Bir topluma hakim dünya ve insanlık vizyonunun, sosyal ve ekonomik organizasyonlar üzerinde belirgin bir etkisi vardır.” 21. yüzyılda batılı bir ortak kültür, coğrafi olarak hemen her yerde kabul edilir olmuştur. Bu iş yapma kültürü, çoğu kere hemen her alanda çatışmalı ilişkiler –temelde işletme ile çevresi; işletme ile çalışanlar; çalışanlar ile çalışanlar arasında- doğurmuş ve doğurmaktadır. Çünkü modern meslek etiğinin odağında, kar ve etik karşı karşıya gelmiş iki kavram olarak bulunmaktadır. Ve hatta bugünün ekonomik oyun teorisinde; erdem, içsel iyi, hüner ve mükemmellik ve genel çıkarlar söz konusu bile değildir. Ekonomik faaliyetin rekabet oyununda; dürüstlük ve iyi, kara hizmet eder olmuştur.⁴¹¹

Entelektüel liderlerin doğaları gereği, sosyal sorumlulukları ve hesap verebilirlikleri üstün bireyler oldukları söylenmelidir. Yani onlar entelektüel bir kimlik taşımalarının sonucu olarak, bireyin yaşantısını güçleştirecek ve devredilemez riskler yaratacak her türlü eylem ve işlemin karşısında olmakla ilk öncelikle bireyin –genelde toplumun- refahı için mücadele edeceklerdir. Böyle bir mücadelenin temelini, entelektüel liderin içinde faaliyet gösterdiği sosyal çevreye ilişkin estetik yargıları oluşturacaktır. Hem entelektüel liderlerin bu çabası ve hem de giderek etkisini her alanda hissettiren sivil toplumun yükselişi, kar ve etik çatışmalarını ortadan kaldırarak ekonomik ve moral değerlerin berraklaşmasını sağlamıştır.

Herman Miller CEO’su Mark De Pree’ye göre; “Liderlik bir bilim veya disiplin değildir. Liderlik hissedilen, deneyimlenen ve yaratılan bir sanat gibidir.”⁴¹² Bu cümleden hareketle liderliğin, estetik duyarlılık taşıyan bir etkileşim süreci olduğunu söylemek mümkündür.

Film yönetmeni Sydney Pollack ise; “İnsanların liderlikle ilgili olarak röportajlarda anlattıkları şeyler, aslında liderliğin en zor veya ilginç yanları değil, daha elle tutulur şeylerdir; biliyoruz ki insanlara sorumluluk vermeli, onları inisiyatiflerini kullanmaya ve risk almaya teşvik etmelisiniz. Oysa liderliğin sanatsal yönü, bir anlamda tamamen yaratıcılığa dayanması nedeniyle sanattan farklı bir şey değildir ve bütün yaratıcı sanatlar gibi denetimli özgür birlikten doğar.”⁴¹³ diyerek liderliğin, aslında bir sanat dalı gibi titizlikle uygulanması gerektiğini ortaya koymuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere, lider ve özelde entelektüel lider,

⁴¹¹ a.g.e., s., 7

⁴¹² CIACCIO, F., S., “Leadership for the 21 st Century”, Armed Forces Comptroller, Spring/96, Volume: 41, Issue 2, s., 14

⁴¹³ BENNIS W., (U:TEKSÖZ), Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.,163

görünmeyeni görmeyi, hissedilmeyeni hissetmeyi, deneyimlerini bilgeliğe dönüştürmeyi ve değişimin çizgisini mutlaka mükemmellikten yana çekmeyi başarmalıdır.

Öte yandan mükemmellik arayışının, sınırları ve ölçüsü olmayan bir süreç olduğu düşünüldüğünde; en azından üstün bir performansa erişmek adına yapılabilecekler kısaca aşağıda sıralanmıştır:⁴¹⁴

-Sistemin bütünsel performansı, -bir orkestrada olduğu gibi- her bir katılımcının bireysel becerisine bağlıdır. Orkestra üyeleri, kendi bireysel becerilerini ne kadar geliştirirlerse, bir bütün olarak da o kadar iyiye ulaşırlar.

-Ortaya konulan müzik veya oyun, ayrı ayrı her bir müzisyen veya oyuncunun sanatsal kapasitesinden daha büyüktür. Sanatçılar bir senfoni için gerekli sesleri tek başlarına üretemezler. Benzer şekilde sistemler bir bütün olarak, ayrı ayrı parçalarda bulunamayacak bir kapasiteye sahiptirler.

-Sistemin her bir üyesi sistemdeki diğerlerinin performansına bağımlıdır. Her üye, orkestranın, oyunun veya balenin diğer üyeleri ile daha mükemmel bir uyum sağlama çabası içerisindedir. Yüksek ölçüdeki bu karşılıklı bağımlılık, kuruluşun amacının veya vizyonunun en iyi şekilde yerine getirilmesine fırsat yaratır. Herkes provalarda veya planlama aşamasında, üzerinde anlaşılmış ve ortak bir yoruma varılmış olan amaca ulaşmak için çaba gösterir. Bu ortak amaç, büyük performansların gösterilmesini sağlayan birlik duygusunu yaratır. Liderin, orkestra şefinin, yönetmen veya genel müdürün yönlendirmesi ile ortak amaca ulaşmak için çalışmak, herkeste motivasyon ve herkes kazansın yaklaşımı oluşturur. Buradaki herkesin anlamı çok büyüktür, çünkü bu kavram sistemde gözle görünmeyen ortakları da kapsamaktadır. Üstün performansa, yüksek ölçüde kişisel tatmin eşlik ederek, bir kişinin kazanması ile diğerlerinin de kazanması sağlanır. Bu kazanım sistemine, müşteriler veya izleyiciler de dahildir.

Görüldüğü üzere liderlik, bir sanat eserini sahneye koymak gibi üstün bir performansı ve inancı gerektirir. Bu inanç, ortak bir amacın mükemmel düzeyde gerçekleştirilmesi ile sisteme taraf olan herkeste estetik bir yargı ve dolayısıyla tatmin sağlar. O halde entelektüel liderlerin, bir orkestra şefi veya yönetmen gibi sisteme bakmaları ve ortak amaca ulaşmak adına, sistemin bütün üyelerinin birbirleriyle uyumlu faaliyet göstermelerini sağlamaları gereklidir. Entelektüel liderin, liderliği bir gösteri sanatı gibi uygulayabilmesi; aynı zamanda onun yüksek nitelikli bir estetik duyarlığa sahip olduğu anlamına gelir.

⁴¹⁴ QUIGLEY E. M., (Çev:G.GÜNAY), "Bir Gösteri Sanatı Olarak Liderlik", Executive Excellence, Yıl: 3, Sayı: 27, Haziran-1999, s., 5

3.4.5. Medeni Cesaret Sahibi Olmak

Medeni cesaret; çoğunluğa uymayan, onunla çelişen veya ona karşı olarak geliştirilen tavır, davranış, düşünce ile ilişkilendirilir. Bu şekilde bir karşı duruş geliştiren kişiler, daha çoğunlukla kendi muhakeme ve bilinçlerini takip etme cesaretine sahiptirler. Buna bağlı olarak medeni cesaretin, dışa vurulup vurulmadığına bakılmaksızın politik ve sosyal bir çerçeve oluşturduğunu söylemek mümkündür. Ancak hemen eklemek gerekir ki; başlı başına topluma muhalif olmak, medeni cesaretin bir kanıtı olarak gösterilemez. Çünkü bazen bu karşı duruş, egosentrizm veya şikayet alışkanlığından kaynaklanabilir. Öyle ise medeni cesaretin, bilinçsiz veya başkaları ile çatışma yaratan bir nitelik taşıyamayacağını söylemek gereklidir.⁴¹⁵ Şu halde medeni cesaretin; haklı nedenlere bağlı olmak suretiyle başkalarının dile getirmeye çekindiği sözleri söylemek, davranışları sergilemek veya karşı duruş oluşturacak hamleleri gerçekleştirmek anlamına geldiği söylenmelidir.

Liderliğin temelde organizasyonel değişim yaratma anlamına geldiği ve her şeye karşın bütünsel bir değişim hamlesini gerçekleştirmenin güçlükleri göz önüne alındığında; hemen her faaliyetin değişime odaklandığı bugünün iş dünyasında, bir liderin sahip olması gereken en başat niteliklerden birisinin medeni cesaret olduğu açıktır.

Medeni cesaretin, kişilik gücüyle ilgili olduğu düşünülerek entelektüel liderlerin de izleyenlerini etkilemek üzere bu gücü kullandıklarını söylemek mümkündür. Aslında her bireyin, belirli bir oranda bu türden bu güce sahip olduğu bilinmektedir. Ancak liderleri, sıradan bireylerden farklı kılan, bu gücü nasıl kullandıklarıdır. Zira liderler –özelde entelektüel liderler-, kişilik gücünü izleyenlerini yeni hedeflere yöneltmek üzere heyecan yaratmak amacıyla kullanırlar. Entelektüel liderlerin kişilik güçleri, onların entelektüel duruşları ile direkt olarak ilişkilidir. Bu nedenle onlar kişilik güçlerini, mümkün olduğunca geliştirir ve izleyenlerinin zor karar ve uygulamaların üstesinden gelmeleri adına, bu gücü kullanırlar.⁴¹⁶ Teknik bilgi ve becerilerinin yanında, bununla desteklenen kişilik güçlerini; hemen her alanda genel iyiye katkı yapacak şekilde kullanan entelektüel liderler, bu anlamda bir şekilde sosyal güç merkezinden uzak kalanların sözcüsü ve savunucusu olmakla sosyal sorumluluğa ilişkin rollerini de gerçekleştirmiş olurlar. Böyle bir faaliyet, bilinçli olarak zehirli sözleri söyleyebilme cesaretine sahip ve bireysel kaygılardan uzak bireylerin üstesinden gelebileceği bir iş olmalıdır.

⁴¹⁵ SCHWAN G., "Civil courage and human dignity: how to regain respect for the fundamental values of western democracy", www.24hourscholar.com/p/articles/mi_m2267/is_1_71/ai_n6156698#continue (13.04.2005)

⁴¹⁶ HEIM P., CHAPMAN N. E., Learning to Lead, Crisp Publications, London, 1999, s., 23

Organizasyonlarda göze çarpan bir ilerleme görüldüğünde, liderin cesaretli kararlar verdiği anlaşılabilir. Zira her şeye ve herkese rağmen bir değişim hamlesini başlatmak, kişilik gücünden aldığı cesaretle ancak bir liderin becerisi olabilir. Buradan hareketle yüksek derecede etkinliğe sahip liderlerin, çok az ortak şeye sahip olduklarını ve birinin önerisinin bir başkası tarafından kolayca olumsuzlanabileceğini ancak, temelde bütün liderlerin tek ortak nitelikleri olduğunu söylemek mümkündür. Bütün liderlerde ortak olan bu nitelik, risk alma konusundaki istekliliklerinde başka bir şey değildir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; medeni cesaret, daha önce de değinildiği gibi başlı başına korkusuzluk değil; yapmaya korkulan şeyleri yapabilme konusunda umutla hamle edebilmektir. Böyle bir hamleyi gerçekleştirebilmek ise, bilinçlilik ve güç gerektirir. O halde entelektüel liderliğin, üstün kişilik gücü ve bilinçlilik ile insanları doğru işi yapmaları konusunda heyecanlandıran bir cesaret ifadesi olduğunu söylemek mümkündür.⁴¹⁷ Öte yandan Peter Senge'nin de üzerinde durduğu gibi; "Yüksek hakimiyete sahip insanlar... akıl ile sezgi veya kafa ile kalp arasında seçim yapamazlar fakat eğer yaparlarsa; bu seçim, tek ayak üzerinde yürümeyi veya tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olamaz." Şu halde bir liderden beklenen şey sadece yazma, konuşma, kural koyma veya onaylama değildir. Bunların yanı sıra onlardan, dürüstlük, enerji, güvenilirlik, bütünsellik, sezgi, hayal gücü, esneklik, amaca bağlılık, kararlılık, nüfuz, motivasyon, duyarlılık, anlayış, neşe, cesaret ve alçak gönüllülük dahil liderliğin bilinen veya olması gereken hemen her özelliğini göstermeleri beklenir.⁴¹⁸ Dikkat edilirse bütün bu niteliklerin bir tek ortak bileşeni vardır: O da medeni cesarete sahip olmaktan başka bir şey değildir. Zira, sırf bu niteliklere sahip olmak değil, bir şekilde bunların uygulamaya dökülmesi veya dışa vurulması bile başlı başına bir cesaret göstergesidir.

Zaten bu döneme ilişkin tanımlamalarda üzerinde hemen herkesin hemfikir olduğu temel göstergelerin; süratli değişim ve hızlı eskime, çok boyutluluk, belirsizlik ve kestirilemezlik olduğu; bunlarla birlikte yine bu dönemde, bilimsel ilerlemelerin yanında düzensizliğin de arttığı, şirket birleşme ve ele geçirmelerinin hedef veya sistemleri kalıcı şekilde değiştirdiği, demografik farklılıkların meydana geldiği, iş modellerinin yeniden düzenlendiği ve ekonomik sistemlerin çalkantılı olduğu⁴¹⁹ düşünüldüğünde; bu döneme özgü bir liderlik modeli olarak entelektüel liderliğin, bahse konu meydan okumalar karşısında başarılı olabilmesi ve yeni iletişim biçimleri geliştirebilmesi; geleneksel sınırları aşılabilmesi yanında, yeni ve

⁴¹⁷ MAXWELL C. J., (Çev:İ:ŞENER), Liderlik Nitelikleri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, s., 48

⁴¹⁸ COOPER K. R., SAWAF A., (Çev:B.AYMAN, B.SANCAR), Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s., xiii

⁴¹⁹ PALUS C., vd., The Leader's Edge : Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco, 2002, s., 1

kullanılabilir fikirler yaratabilmesi⁴²⁰ ile cesaretle bu meydan okumalarla yüzleşebilmesine ve karşı duruşunun bir ifadesi olarak değişim hamlelerini gerçekleştirebilmesine bağlıdır.

Entelektüel Liderlerin, tanımları gereği yenilikçi kişilikler oldukları ve başka insanların daha önce denemedikleri ile onların şu anda yapmadıkları uygulamaları gerçekleştirdikleri göz önüne alınarak; bu tarz liderlerin, deneyimlerini bilgeliğe dönüştürdükleri ve bunun da onların içinde buldukları organizasyonların kültürlerinde dönüşüm sağlamalarına olanak tanıdığını söylemek mümkündür.⁴²¹ Bir taraftan yoğun rekabetle dolu bir ortamda organizasyonu ayakta tutabilmek, bir taraftan da bu amaçla bütünsel olarak organizasyonda dönüşüm gerçekleştirmek başlı başına, bireysel güç ve üst düzey medeni cesaret barındıran bir iş olsa gerektir. Böyle bir faaliyeti gerçekleştirmek ise, entelektüel kimliği ve bilgeliği ile klasik liderlerden farklılaşan Entelektüel Liderlere özgü bir rol olabilir.

Bütün bunlara paralel olarak entelektüel liderlerin, ifade yeteneklerinin güçlü olduğunu, önderlik ettikleri grupların beklenti ve gereksinimlerini her ne şart altında olursa olsun dillendirebilen kişiler olduklarını, kendi güçlü yanlarından öte bazen zayıf yönlerini de ortaya dökerek kadar medeni cesaret sahibi olduklarını söylemek mümkündür.⁴²²

3.4.6.Liberal ve Doğurgan Vizyonlar Oluşturma

Hemen bütün liderler için söylenegelen ortak yetkinliklerden birisi de liderin vizyon sahibi olmasıdır. Şu halde bütün liderlerin izleyenlerini etkilemek üzere, şu veya bu şekilde vizyon oluşturduklarını söylemek mümkünse de her vizyonun başarılı olabileceği gibi kesinlik taşıyan bir söylem de gerçekleri yansıtmaz.

Herman Miller CEO'su Mark De Pree'ye göre; "bir liderin en temel sorumluluğu, gerçekliği tanımlamak ve en son ödevi ise, izleyenlerine teşekkür etmektir. Bu ikisi arasında liderin bir hizmetkar gibi faaliyet yürütmesi gerekmektedir." Buna bağlı olarak bugün için bir liderin temel ödevinin, hayalleri yönetmek olduğunu söylemek mümkündür. Ve yine GM'un efsanevi CEO'su Jack Welch'e göre; "Yarının liderleri, paylaşılan değerler, hedefler ve vizyon ile insanları yönetirler." Şu halde liderlerin en temel niteliği, bir vizyon oluşturabilme ve bunu gerçekleştirme kapasitesidir. Vizyon açığa vurulmuş bir hayalse, liderin temel sorumluluğu; bu hayali gerçekliğe dönüştürmektir.⁴²³

Liderlik, özellikle global rekabetin paramparça ettiği istikrarlı pazar ve sektörlerin yer aldığı; şimşek hızına sahip küçük girişimcilerin, büyük devleri alaşağı ettiği; orta kademe

⁴²⁰ a.g.e., s., 58, 149

⁴²¹ BENNIS W.,(Çev: U.TEKSÖZ), Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s., 161

⁴²² AKDEMİR A., "Entelektüel Liderlik", www.isguc.org/entelektuel_liderlik.php, (26.09.2005)

⁴²³ BENNIS W., "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", Journal of Organizational Change Management, Volume: 2, Issue: 1, 1989, s., 6

yöneticilerle birlikte, organizasyonel sadakatin de ortadan kalktığı; çalışanların her geçen gün farklılaştığı bugünün dünyasında, giderek daha da zorlaşmaktadır. Bugün için liderlik, bir gemi kaptanı gibi tek yönlü olmaktan daha çok, bir büronun başarısı için koşuşturan gönüllüler gibi olmaya doğru evrilmiştir. Warren Bennis'e göre; "İşletmelerin, rekabet üstünlüklerini çekici ve gelişime açık bilgi çalışanlarından elde ettiği böyle bir ortamda, artık zincir ve kamçılar bir alternatif olarak görülemez. Bu durumda liderler, gücün doğasını değiştirmeyi ve onu nasıl kullanmaları gerektiğini öğrenmek durumundadırlar."⁴²⁴ Bir liderin gücünü paylaşmayı öğrenmesi, aynı zamanda onun katılımcı, esnek ve demokratik bir yönetim anlayışına erişmesini gerektirir. Bu anlamda bilgi toplumu liderleri olarak isimlendirilen entelektüel liderlerin, izleyenlerini heyecanlandırarak gönüllü çabalamalarını sağlayacak vizyonlarının; temel olarak liberal ve izleyenlerin beklenti ve gereksinimlerini de kapsayacak bir yapıda olması gerektiğini söylemek mümkündür. İzleyenlerin bireysel vizyonlarını doğurma becerisine sahip böyle bir bütünsel vizyonun, izleyenler tarafından benimsenmesi; katı, statik ve tek yönlü bir vizyona göre daha kolaydır. Şu halde kendi vizyonlarını bütünsel vizyonun bir parçası olarak görececek çalışanların, örgütsel bağlılık ve adanmışlıklarını sağlamak zor olmayacaktır.

Bu tarz bir esinleme yaratan liderlerin, kuşkusuz, vizyoner tarzı en güçlü biçimde destekleyen duygusal zeka yeterliliklerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Esinlemeyi özgüven, özbilinç ve empatiden oluşan duygusal zeka üçlüsüyle birlikte kullanan vizyoner lider, kendisine, doğru bulduğu bir amaç belirleyerek onu önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. Bu vizyona inandığı için de insanlara kararlı bir biçimde yol gösterir.⁴²⁵

Lider, organizasyonlarda yapılan işi, varlık nedenini ve başarıyı ölçme yol veya yöntemlerini tanımlayan kişidir. Şu halde liderlerin, işletme vizyonunun maddi yanı kadar, manevi yanını da ortaya koyması gerektiği söylenmelidir. Buna ek olarak insanların, bağlılık ve duygusal bağlantı yönündeki içten gelme arzusunu anlamaları ve müşterilerin yanı sıra çalışanlarla da bağlantıya girmeleri gereklidir. Zira insanların bağlılığını sağlamak adına liderler, -herkes için- bağlanmaya değer bir işletme yaratmalıdırlar. Böyle bir işletme yaratmanın en önemli yolu, bir gönül adamı veya misyoner gibi faaliyet göstermektir. Gönülden anlayan ve yüksek düzeyde bağlılık yaratabilmiş liderlerin vizyonlarının, çok renkli ancak berrak olduğunu hemen eklemek gerekir. Bu türden liderler vizyonu nasıl ifade edeceklerini, insanları daha

⁴²⁴ HUEY J., SOOKDEO R., "The New Post-Heroic Leadership", Fortune, Volume: 129, Issue: 4, 1994, s., 45

⁴²⁵ GOLEMAN D., BOYATZIS R., McKEE A., (Çev:F.NAYIR, O.DENİZTEKİN), Yeni Liderler, Varlık Yay., İstanbul, 2002, s., 69

hevesli hale getirmede, bir heyecan dalgası yaratmada ve zorlu kararları almada vizyondan nasıl yararlanacaklarını bilirler.⁴²⁶

Entelektüel liderlere özgü vizyonlar, onların liderliği paylaştıklarının göstergesi olmakla birlikte, bir liderler takımı yaratmak amacıyla kullandıkları en önemli araçlardandır. Çünkü gelecekteki bir gerçekliğin esnek ve dinamik ifadesi olan vizyon, onu ortaya koyanın lider olarak farklılaşmasına olanak tanımaktadır. Entelektüel liderlerin liberal ve doğurgan vizyonlara sahip olmaları, onların entelektüel kimliklerinin de doğal bir sonucu olarak görülmelidir. Zira, entelektüelin atası olarak isimlendirilebilecek sofistlerin, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak adına geçmişte yürüttükleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerine benzer şekilde bugünün entelektüelleri, öncülüğünü yaptıkları grupların gelişimi için de faaliyet gösterirler. Aynı şekilde entelektüel liderler, izleyenlerinin bireysel gelişimlerine odaklanarak onların, buldukları alanlarda birer lider olarak farklılaşmalarını desteklerler.

Aynı şekilde entelektüel olarak tanımlanabilecek bir liderin, mevcut bireysel veya bütünsel performanslarla asla yetinmeyeceği açıktır. Onlar sürekli olarak daha yüksek bütünsel başarı düzeylerine erişmek adına, gerekli destekleri sunarlar. Kendilerini mevcut durumun ötesine geçirmekle kalmayıp çevrelerinden de aynı çabayı göstermelerini beklerler. Hemen eklemek gerekir ki; mevcut durumdan tatmin olmamak, asla olumsuz bir tutumu yansıtmaz. Fark yaratma ve risk alma arzusu ve kapasitesi ile ilgilidir. Bell Atlantic Şirketi'nden Raymond Smith; "Güvenli bir yol tutmak, sadece verilen işi yapmak ve dalgalanma yaratmamak; kovulmanıza neden olmayabilir (en azından hemen). Ama uzun dönemde, kendi kariyeriniz ve şirketiniz adına fazlaca bir şey yapmayacaksınız demektir. İdareci bulmanın kolay ve onları tutmanın maliyetinin az olduğunu biliyoruz. Ama liderler, fazla sayıda değildir. Ve vizyonu olanlar –liderler- saf altındır."⁴²⁷ diyerek buldukları alanda farklılık yaratabilecek ve hemen herkesi heyecanlandıracak vizyonlar üretebilecek kişilerin, ancak lider olabileceklerine işaret etmektedir.

Liberal ve doğurgan vizyonlar oluşturabilmek, belki de bugünün liderlik rollerinin en önemlisidir. Bugünün liderleri olarak entelektüel liderler, insanları geleceğe bağlayan köprülerdir. Onlar kendi vizyonlarında başkalarının vizyonlarını taşırlar, ittifaklar ve ortaklıklar kurarlar ve bütün bunları paylaşılan amaçlar için yaparlar.⁴²⁸

⁴²⁶ HESSELBEIN F., COHEN M.P. Ed., (Çev:S.ATAY), Liderden Lidere, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s., 267

⁴²⁷ MAXWELL C. J., Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, s., 65

⁴²⁸ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s., 245

Entelektüel liderlerin, esnek ve bütünü gören vizyonlarının tam olarak karşılığı; izleyenler, müşteriler, organizasyonun tekil hedeflerinin kesişim kümesidir. Bu kesişimi gerçekleştirebildiği ölçüde entelektüel liderin etkinliğinin yüksek olduğunu ve dolayısıyla entelektüel ve liderlik becerilerini de doğru kullandığını ifade etmek olasıdır.

Son olarak bir organizasyonun, insanların en iyi yanlarını ortaya koymaktan vazgeçtiği bir yer olmaktan çıkıp, onların kendilerini enerji dolu ve amaçlı hissettikleri bir yere dönüşmesi adına; insanların bireysel vizyonlarıyla derinden ilgilenmesi gerektiği de eklenmelidir. Böyle bir durumda entelektüel liderlerin, organizasyonun içsel durağanlığıyla da mücadele etmek durumunda olduğunu ve izleyenlerin duygusal gerçekliklerini felç edici değil de heyecan verici bir biçimde açığa çıkarmaları gerektiğini söylemek gereklidir.⁴²⁹

3.4.7.Önsezi ve Kurguculuk

Önseziyi; içten bilme şekli, altıncı duyu, kuvvetli duygular, daha derin benlik veya daha yüksek içgüdü veyahut da içten yönlendirme gibi değişik anlamlarda kullanmak mümkünse de kavramın sözlük anlamı; mantığın bilinçli kullanımı olmaksızın doğrudan bilmektir. Bu türden bir yetkinlik bir girişimci veya liderde en çok aranan özelliklerden biridir. Önsezi duygusal zeka ile yakından ilgili olmakla insanları harekete geçirir. Öyle ki; fırsatların incinme olasılıklarından, gerçeğin politikadan, derinliğin hareketten ayırt edilebilmesi için, insanların kendilerini dinlemelerine yardımcı olur.⁴³⁰ Önsezi, geçmişteki deneyimlerle teknik bilgi ve becerilerin birleştirilmesi sonucunda oluşan üst düzey bir yetkinliktir. Yoksa başlı başına geleceğin bugünden tahmin edilmesi veya gerçekleşmesi olası durumların, geçmişten kopuk olarak duyumsanması değildir. Bu konuda Rosabeth Moss Knater şunları söylemektedir: Değişim ustalarının –liderlerin- farklı bir gelecek tasarlayabilmeleri için, aynı zamanda birer tarihçi olmaları gereklidir. Yenilik getirecek olan kişiler, bir projeyi, meseleleri yeniden ele alarak hazırladıklarında... yalnızca yapılabilecekleri görmekle kalmazlar, aynı zamanda geçmişi daha iyi öğrenebilirler. Geçmişi bilmenin sağladığı başlıca yararlarından birisi ise; geleceğin geçmişten köken almasının doğallığını ortaya koyan ve kuruluşun kültürüyle bağdaşan bir öykü yazılmasını mümkün kılmasıdır.⁴³¹ Özellikle belirsizlik, kaos ve kestirilemezliğin hakim olduğu bugünün dünyasında, hiç kuşku yok ki liderlerin sahip olması gereken başat özelliklerden birisi olarak deneyimlerin öncülük ettiği önsezi ve buna dayalı olarak geleceği kurgulayabilme yetisi sayılabilir.

⁴²⁹ GOLEMAN D., BOYATZIS R., McKEE A.,(Çev:F.NAYIR, O.DENİZTEKİN), Yeni Liderler, Varlık Yay., İstanbul, 2002, s., 208

⁴³⁰ COOPER K. R., SAWAF A., (Çev:B.AYMAN, B.SANCAR), Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s., 293

⁴³¹ CLEMENS K. J., MAYER F. D.,(Çev:M.KARAS), Klasiklerden Liderlik Dersleri, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2001, s., 204

Öte yandan liderlik yetkinlikleri arasında en önemlilerinden birisi de empatidir. Başkalarının ne hissettiklerini sezme ve bakış açılarını anlama yeteneği, liderin gerçekten esinleyici bir vizyon belirleyebileceği anlamına gelir. İnsanları yanlış okuyan bir lider ise, kesinlikle esin kaynağı olamaz. İşle ilgili kararlar verirken yalnızca teknik uzmanlığı değil, yaşam bilgeliğini de devreye sokmaya dayanan temel bir liderlik yeteneği olan sezgi; özbilinçli liderlerde kendiliğinden vardır. Çoğu kere eleştiri konusu olsa da liderlerin hislerine uyması, verilerdeki anlamı bulmalarına yardımcı olarak daha iyi kararlar almalarına olanak yaratır. Bugünün bilimsel gerçekliklerine göre; duygular ussallığın karşıtı değil, bir parçasıdır.⁴³² Duygularla aklın bileşiminden bir çerçeve oluşturan liderlerin; gerek izleyenleri, gerek organizasyonu ve gerekse faaliyet gösterdiği sektörü ve bundan da öte bütünsel olarak dünyayı daha net bir biçimde kavrayabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bunlara paralel olarak sezginin, yaratıcılığı körükleyen bir güç olduğunu söylemek mümkündür. Zira hiç denenmemiş bir fikrin işe yarayacağı sezgisinde olduğu gibi gizli olasılıkları açığa çıkarır. Buradan hareketle sezginin insanları birbirine yaklaştıran bir yönünün olduğu ve neyin önemli olduğu veya ne olacağı konularındaki karışıklıkları ortadan kaldırdığı da söylenebilir. Şu halde sezgi, bir problemin varlığını hissetmek, bir proje veya işlem karşısında duygular beslemek ve iç duygulara güvenmekle kendini gösterir. Böylece sezgi, zamanın oldukça önemli olduğu bugünün piyasalarında, zamandan kazanma fırsatı da yaratır. Zira başlı başına teknik mantık stratejisiyle sonuca ulaşma süreci; derinleşen faktör karmaşasına, öngörülen ürünü hayali senaryolara, sayısal tahminlere, oldukça karmaşık doğrusal düşüncenin süregelen oluşumuna ve indirgemeci karşılaştırmaya dayanmakla oldukça fazla zaman ve çaba gerektiren bir çizgi izler. Öyle ise önsezinin, kararları bütünleyici bir rol oynadığı ve başarı için alternatifler yarattığı anlaşılmaktadır.⁴³³

Önzezi ve kurguculuk birbirini tümleyen iki kavram olarak görülmelidir. Çünkü karşılaşılması olası durum, olay veya sorunlara ilişkin geliştirilecek tahminlere bağlı olarak liderlerin geleceği kurgulamaları yani vizyonlarını oluşturmaları yönüyle böyle bir bileşim veya etkileşimin varlığı görülmektedir. Şu halde entelektüel liderlerin deneyim ve biçimsel bilgilerini harmanlamak suretiyle bir bilgelik yaratmaları, aynı zamanda onların güçlü önsezilere sahip olması gerektiği sonucunu doğurur.

⁴³² GOLEMAN D., BOYATZIS R., McKEE A., (Çev:F.NAYIR, O.DENİZTEKİN), Yeni Liderler, Varlık Yay., İstanbul, 2002, s., 53

⁴³³ COOPER K. R., SAWAF A., (Çev:B.AYMAN, B.SANCAR), Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s., 61, 293

Caela Faren ve Beverly Kaye Geleceğin Lideri isimli kitaptaki “Yeni Liderlik Rollerini İçi Yeni Beceriler” isimli yazılarında; yeni liderlerin beş temel becerilerinden birinin, tahmin edici olabilmek olduğunu bildirmektedirler. Buna göre tahmin edici olabilen liderler;⁴³⁴

- Organizasyon, meslek ve sektör hakkında bilgi sağlarlar,
- İnsanların ek bilgi kaynaklarını nerede olduğunu görmelerine ve bu kaynaklardan yararlanmaları ile bunları değerlendirmelerine yardımcı olurlar,
- İnsanların mesleklerini etkileyebilecek yeni gelişme ve eğilimleri gösterirler,
- Organizasyonun kültürel ve politik gerçeklerini anlamalarına yardımcı olurlar,
- Ekiplere organizasyonun stratejik yönlerini bildirirler.

Bütün bu yetkinliklere bakıldığında hemen hepsinin güçlü önsözlerle temellendirilebileceğini ve yine üst düzey kurguculuk becerisi gerektirdiklerini söylemek mümkündür. Keza aynı yazının devamında eğilim izlemenin; iş ortamında yeni ve beklenmedik gelişmeleri takip etmek ve bunların mesleki seçenekleri ne derece etkileyebileceğini tahmin etmek olduğu bildirilmekle geleceğin nasıl şekilleneceğini ve bu değişimin çalışanlar ile organizasyonu nasıl etkileyeceğini düşünebilmenin –önsözü ve kurguculuğun-; sürekli öğrenici ve dikkatli bir izleyici olmaktan geçtiği vurgulanmaktadır.⁴³⁵

3.4.8.Sosyal Sorumluluk Bilinci

Liderlik kavramı olarak, doğası gereği sosyal bir süreci ifade eder. Bu durum aynı zamanda lider, izleyenler ve içinde bulunulan duruma ilişkin karşılıklı etkileşimlerin de bir ifadesi olarak görülebilir. Lider olmanın, insanları çekici bir vizyon çerçevesinde heyecanlandırmak ve gönüllü çabalarını yönünde özendirme olduğu göz önüne alındığında; liderin, temsil ettiği gruplara karşı hesap verebilir bir nitelik taşıması gerektiği daha açık anlaşılacaktır. Zira lider; gerçekleştirilecek faaliyetin bütün süreçlerinden, hem temsil ettiği gruba ve hem de bu faaliyetten şu veya bu şekilde etkilenen bağlantısız insanlara (topluma) karşı bizzat sorumludur. Zaten onun lider olarak farklılaşmasının bir nedeni de bu sorumluluğu üstlenebilme cesaret ve yürekliliğini gösterebilmesinden başka bir şey değildir.

Bu konudaki literatürün incelenmesiyle anlaşılacaktır ki; bugünün organizasyonları, küreselleşme ile bilgi ve bilgisayar destekli imkanlara bağlı olarak yaratılan teknoloji ve çevresel değişimler vasıtasıyla daha esnek hale gelmişlerdir. Bu yeni tür organizasyonların en önemli özelliği; organizasyon içerisinde ve organizasyon ile onun dış çevresindeki unsurları arasında sınırların ortadan kalkmasıdır. Bu şekildeki bir değişim, insanların organizasyonlar

⁴³⁴ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s., 236

⁴³⁵ a.g.e., s., 239

ile sektörler arasında ve organizasyonlar içinde serbestçe yoğun olarak dolaşımını sağlamıştır. Klasik anlamdaki katı bürokratik organizasyon yapılarının evrilmesiyle oluşan bu yeni yapılar genellikle; işin biçimsel olmayan bölümlendirilmesi, bilgi şebekeleri, özel proje yapıları, yassı yapılar, merkezsizleşme (desentralizasyon), profesyonel özerklik, gevşek bağlaşıklık, takım çalışması veya kendi kendini düzenleme gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bunlara bağlı olarak bugünün organizasyon yapıları için, post-bürokratik yapılar kavramını kullanmak yerinde olacaktır.⁴³⁶ Organizasyon yapılarında meydana gelen bu ve benzeri değişimler, organizasyonlardaki klasik denetim ve kontrol işlevinin bir anlamda yöneticilerin elinden alınmasına neden olmuştur. Çünkü oldukça esnek ve sınırları olmayan bir yapı çerçevesinde faaliyet gösteren işletmeler, bundan böyle müşteriler veya işletmeyle direkt ilgisi olmayan kişi, grup veya gönüllü kuruluşlar tarafından denetlenmekle yüz yüze kalmıştır. Öte yandan işletmelerin faaliyetlerine bağlı olarak yarattıkları çevresel zararlar ile müşterilere dönük kalitesiz veya olumsuz yan etkileri bulunan ürünler üretmeleri, onlara aynı şekilde sivil-bağlantısız kişi veya kuruluşlara karşı hesap verebilir olma gerekliliği yüklemiştir. Aksi halde işletmeler, sivil denetçilerin bilgi iletişim araçlarını da kullanarak gerçekleştirdikleri ve geniş alanlara yaydıkları eylemlerle yüzleşmek durumunda kalacak ve bu sivil baskılar nedeniyle gerekli düzenlemeleri yapacak veya faaliyetlerini durdurmakla karşı karşıya kalabileceklerdir.

İşletmeler açısından etik değerleri yeniden değerlendirerek gerçekleştirilecek faaliyetlerde, bütünüyle bu değerlerin esas alınmasını gerektirecek düzeyde zorlayıcı etki yapan ve onların daha fazla sosyal sorumluluk üstlenmelerine yol açan post modern dönüşümler ekseninde, eski ve yeni etik anlayışlar arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁴³⁷

| ESKİ ETİK | YENİ ETİK |
|---|--|
| Yasal gerekliliklere minimum düzeyde uyum | İşin olması gerektiği gibi yapılması |
| Düşük bir profil sergilemek | İşin olması gerektiği gibi yapıldığının gösterilmesi |
| Kamusal endişeleri önemsememe | Kamusal endişelerin tanımlanması ve dikkate alınması |
| Bilinmesi gerekenler temelinde iletişim kurmak | Açık iletişim kurmak |
| Paydaşların sorularını gerekli ise cevaplandırmak | Paydaşlara karşı bütünsel sorumluluk taşımak |
| Karar ve kuralların önemli olanlarca belirlenmesi | Karar alma sürecine bütünsel katılımın sağlanması |

Tablo 3.2.: Eski Etik ve Yeni Etik Anlayışlarının Karşılaştırılması

⁴³⁶ SHAMIR B., "Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), 1999, s., 52

⁴³⁷ LOCKWOOD R. N., "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role", *HR Magazine*, December-2004 Supplement, Volume: 49, s., 43

Yukarıdaki tabloda da açıkça görüldüğü üzere yeni etik anlayışı, eskisine göre daha fazla birey merkezli hale gelmiş ve bu anlamda hem iç, hem de dış çevrede bulunan sosyal gruplara karşı daha fazla sorumluluk üstlenerek şeffaf bir kimliğe bürünmüştür. Keza aynı tabloya göre; organizasyonda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin olarak iç ve dış çevre –gereklilik olup olmadığına bakılmaksızın- bilgilendirilmekle açık bir iletişim tercihi yapılmakta; yasaların belirlediği standartları uygulamak konusunda gönüllü olunmakta; katılımcılık yönetiminin temeli olarak görülmekte ve kamusal endişeler dikkate alınarak sosyal sorumluluklara uygun olarak hareket edilmektedir.

Organizasyonel yapı ve süreçlere ilişkin bu değişimlerin temel hareket kaynağı, liderlerdir. Zira bugün için liderlik; değişimi içselleştirmiş, risk alma kapasitesi yüksek, organizasyonu yeni durum ve şartlara kolaylıkla uyum sağlamaya yönlendirebilecek yetkinlikteki bireyleri ifade etmektedir.

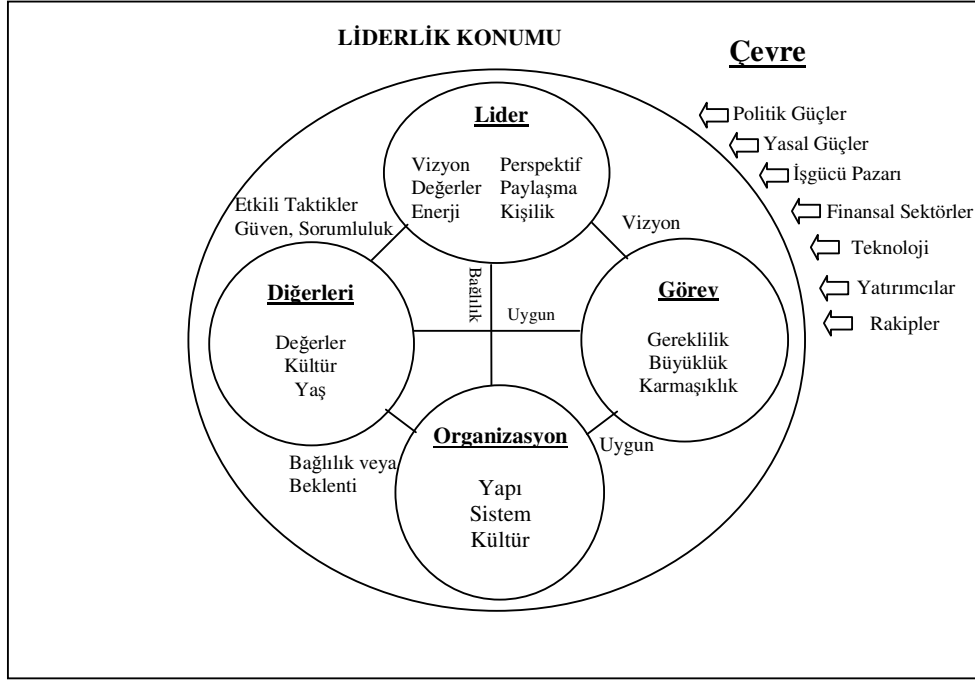
İşte bu yüzden liderler, organizasyonda çıkarı olan bütün grupların rekabet halindeki iddialarını bilmek ve bunları bir dengede tutmak zorundadırlar. Bu yüzden liderler organizasyonun çevresindeki karmaşıklık ve etki grupları dengesine olan gereksinimi; hiçbir zaman çok değişken manzaralı bir vizyonun renkli zaferleri arasında görmezden gelmezler.⁴³⁸

Bu nedenle etkin liderler olarak kendilerini gösteren entelektüel liderlerin, entelektüel kimliklerinin de bir dışa vurumu olarak sosyal baskı veya kanaat gruplarından uzak olmaları düşünülemez. Zira muhalif güçler, onlar için bir esin kaynağı veya dinamo gibidirler. Entelektüel liderlerin en belirgin farklılıklarından birisi de onların, bir toplumsal öncü olarak hareket edebilmeleri ve bu anlamda yüksek düzeyde medeni cesarete sahip olmalarıdır. Özellikle insan hakları, çevreye verilen zararlar, çalışma koşullarının demokratikleştirilmesi ile üçüncü şahısların beklentilerinin karşılanması noktasında entelektüel liderler, - her ne olursa olsun- haksızlığa, ezilmişliğe ve sömürüye karşı mücadelelerini sürdürürler. Bu onların içinden çıktıkları topluma karşı, en temel ödevlerinden birisi olarak görülmelidir.

Bu türden liderlerin, organizasyonu çevreleyen dış etkenleri gözardı etmek suretiyle salt liderlik niteliklerine öykünerek başarılı çıktılar elde etmeleri olanaksızdır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere, etkili liderlerin başarılı olabilmeleri için, gerek organizasyon içindeki ve gerekse organizasyon dışındaki faktörleri başarılı ve dengeli bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.⁴³⁹

⁴³⁸ BENNIS W., (U:TEKSÖZ), Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s., 228

⁴³⁹ CLAWSON G. C., "Leadership in Organization", University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, 1990, s., 2



Şekil 3.5.: Etkili Liderliğin Unsurları

Bu modele göre liderlerin etkili olabilmeleri için onbir farklı faktör arasında bir denge unsuru olarak fark yaratmaları gerekmektedir. Liderlik gücünün çıktılar vasıtasıyla ortaya konabileceği varsayıldığında, bu yargı çok daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü bu faktörler arasındaki ilişkiler, sonuçlar üzerinde önemli ölçüde etkilidir. Liderlik dairesi içerisinde kalan faktörleri bir tarafta tutarak, bugünün liderlerinin yüzleşmek durumunda olduğu dış sosyal baskı faktörlerine değinmek yerinde olacaktır. Zira bugünün liderleri olarak entelektüel liderler, organizasyona bağlı iç faktörleri olduğu kadar dış faktörleri de başarı ile yönetmek zorundadır. Bu anlayış, onun entelektüel sorumluluğunun da dışa vurumu olmalıdır. Öyle ise burada bahsi geçen dış faktörlerin, entelektüel lideri nasıl etkileyeceği ve entelektüel liderin onlarla ilişkilerini ne şekilde yönetmesi gerektiği üzerinde durmak yerinde olacaktır. Entelektüel liderin faaliyetleri esnasında şu veya bu şekilde karşılaşmak durumunda olduğu dış çevre unsurları ve onlarla kurması gereken iletişim tarzı aşağıda başlıklar halinde ifade edilmiştir:⁴⁴⁰

Genel bir ifade olarak çevre, entelektüel liderin faaliyetlerine ilişkin çıktıları etkileme gücüne sahip bir takım kural, düzenleme ve meşru baskı unsurlarını ifade eder. Bunlar politik ve yasal

⁴⁴⁰ a.g.e., s., 3

güçler, işgücü piyasası gerçeklikleri, finansal istikrarsızlıklar, ileri teknoloji, yatırımcı araştırmaları ve rekabetçi baskılar şeklinde sıralanabilir.

-Politik Güçler

Organizasyonu çevreleyen politik güçlerin doğası ve faaliyetleri, liderin etkililiği üzerinde önemli oranda baskı oluşturur. Bu politik güçlerdeki milliyetçilik duygularının (bölgesel bir iç pazarda veya uluslararası olarak), politik güç yapısında değişikliğe yol açması ve bunun gibi politik gruplar arasındaki rekabet; belirgin bir şekilde liderin değişiklik yapabilme becerisini azaltabilir veya hedeflere ulaşmasını engelleyebilir. Entelektüel liderler bu durumda bu güçleri izlemeye alır ve anlamaya çalışırlar. Ve bundan da öte, böyle güçlerin temsilcileriyle düzenli olarak bir araya gelir ve onları belirli bir mesafeden izlemeye devam ederler.

-Yasal Güçler

Organizasyonu çevreleyen politik güçler tarafından oluşturulan yasal düzenlemeler de liderin etkililiği üzerinde önemli bir baskı unsurudur. Özellikle bu döneme hakim olan birleşme, ortaklık ve stratejik birlikler gibi oluşumlara dönük kısıtlama veya zorluklar; iş idaresine, çevrenin korunmasına veya çalışan haklarına ilişkin düzenlemeler; vergi kanunları bir işletmenin, içerisinde faaliyet gösterdiği yasal çevreyi tanımlar. Entelektüel liderler bu güçleri güncel olarak takip eder ve onların işaret ettiği hususları yerine getirir. Bununla birlikte, adı geçen düzenlemelerin göz ardı edilmesi halinde, faaliyetlerin kesintiye uğrayabileceğini ve işlevsiz hale geleceğini çok iyi bilir.

-İşgücü Piyasası Gerçeklikleri

Organizasyonlar genel olarak çalışanlarını, yakın çevrelerine çekerler. Yöresel demografik profiller değiştiğinde, organizasyonların yetenekli insan kaynaklarına ulaşabilirliği de değişir. Eğitim, kuşaklara ilişkin değer yargıları ve işletmenin saygınlığı gibi faktörler, nitelikli çalışanların elde edilmesinde oldukça önemlidir. Oldukça hızlı iletişim nedeniyle daralan bir dünyada, organizasyonun insan kaynağı havuzu bütün küreyi kapsayacak düzeye erişmiştir. Ancak organizasyonların, istedikleri çalışanları elde etmek amacıyla onların öne sürdüğü imkanları ve gönüllülüklerini sağlamak durumunda olduklarını da hemen eklemek gereklidir. Öte yandan işgücü havuzunda meydana gelen ırksal, etnik, yaş, eğitim ve değerlere ilişkin değişimlerin de sıkı sıkıya takip edilmesi ve işveren birlikleri vasıtasıyla bunlara gerekli tepkilerin verilmesi gereklidir. Zira bugünün organizasyonlarında hemen her dil, din, cinsiyet ve yaştan birey bulunmaktadır. Şu halde entelektüel liderlerin, -bunlardan kaynaklanacak çatışmaları önlemek adına- bu doğal farklılıkları kucaklayıcı politikalar üretmesi zorunludur.

-Finansal İstikrarsızlıklar

Finans piyasalarında son dönem itibariyle meydana gelen çalkalanmalar , hemen bütün organizasyonları derinden etkilemektedir. Böyle bir istikrarsız ortamda entelektüel liderlerin, ulusal, yerel veya küresel ekonominin çalkantıları ve finansal baskılar altında çalışanlarını nasıl motive edeceklerini ve heyecanlandırabileceklerini belirlemeleri gerekmektedir.

-İleri Teknoloji

21. yüzyıl, eşi görülmemiş bir oranda teknolojik değişimlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bilimin araç ve ürünleri, daha önceden yapılanlardan çok daha fazlasının yapılmasına fırsat yaratmıştır. Ancak hemen eklemek gerekir ki; aynı araç ve ürünler, işin yapılma yollarını işi yapan insanların niteliklerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Böylece küresel bir kimlik kazanan ekonomik yapı, sanayi çağının bilgi çağı ile yer değiştirmesine yol açmıştır. Hemen her alanda meydana gelen bu teknolojik değişimlerin takip edilmesi ve organizasyonların bu değişimlere uyumlaştırılmaları, yoğun rekabet ve çalkantının hakim olduğu pazarlarda ayakta kalabilmek için gereklilik haline gelmiştir. Aynı şekilde bu pazarlarda hızlilik da önemli bir etken olmuştur. Yeni teknolojinin yarattığı bu güçlü dalgayı kullanmak; kar yaratan girişimler yaratmanın, başkalarından önce ve pazarda henüz bilinmedik yeni bir fikir üretmenin temeli haline gelmiştir. Böyle bir durumda entelektüel liderler, pazarın gerektirdiği yeni teknolojik kabiliyetleri organizasyonları için geliştirmenin ve uygulamanın yollarını bulmak zorundadırlar.

-Yatırımcıların Araştırmaları

Finansal piyasaların büyümesi, birleşmesi ve birbirine girmesi nedeniyle yatırımcılar da küresel çapta sektörleri, işletmeleri ve yönetim takımlarını analiz etme becerilerini geliştirme konusundaki bilinçliliklerini arttırmışlardır. Yatırımcıların risksiz veya istikrarlı gelir paylaşımı ve gelir akışındaki artışa yönelik arzuları, yöneticiler veya liderler üzerinde oldukça büyük baskı yaratmıştır. Böyle bir baskı karşısında çoğu yönetici veya lider, işin yapılmasına ilişkin kontrollerini kaybetmiş ve kendi geleceklerini riske etmişlerdir. Ancak entelektüel liderler; medeni cesaretlerini kullanarak yatırımcıların isteklerini izleyip yönetmek suretiyle onların kölesi olmaktan kurtulabilirler.

-Rekabetçi Baskılar

Rekabetçi baskıların, liderlerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bugünün pazarlarında, daha önceki dönemlere göre oldukça yoğun olarak yaşanan rekabet; liderleri yeni pozisyonlara uyum sağlamak üzere farklı yollar aramaya itmiştir. Özellikle dünyanın hemen her yerine ulaşmadaki kolaylık, artan kalite beklentileri ve pazarlardaki yeni beklentiler, bugünün liderleri olarak entelektüel liderlerin; kendi rekabet

güçlerini ve şartlarını kavramaya yönelmelerini, taleplere herkesten önce cevap vermek üzere harekete geçmelerini zorunlu kılmıştır.

Bunlarla birlikte Entelektüel Liderlerin, temsil ettikleri organizasyonların sosyal çevresindeki sorunlara ve kısmen baskılara tepki gösterme veya cevap verme yeteneği olarak farklılaştıklarını söylemek olasıdır. Bilgi çağının entelektüel lideri, organizasyonun sosyal sorunlara çözüm getirmek için gösterdiği tepkilerin hızı ve etkinliği ile ilgilenerek, bu anlamda doğabilecek sosyal karmaşalara da açıklık getirmek yönünde çaba gösterir.⁴⁴¹

Bu temel sosyo-ekonomik çevresel baskılar, entelektüel liderlerin zaten yüksek olan sosyal sorumluluk duyarlıklarını, hemen her şart altında dışa vuracak tavırlar geliştirmelerini gerektirmektedir. Aksi halde iç veya dış baskı gruplarının etkileri nedeniyle kendilerini ve dolayısıyla organizasyonlarını işlevsiz hale getireceklerdir.

4.9.Duygu ve Fikirleri Yönetebilme Becerisi

Yeni ekonomi; bütünüyle buluşlar, yeni fikirler ve yeni uygulamalar üzerine kurulu bir sistemi temsil etmektedir. Özellikle rekabet şartlarının oldukça ağırlaştığı, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürülebilir kılmak adına fark yaratmak zorunda oldukları, öte yandan mal veya hizmetlerin ömürlerinin giderek daha da kısaldığı bir pazar yapısının hakim olduğu bu sistemde; ayakta kalmanın birincil yolu buluşçuluğu özendirme-dir. Buluşçuluğu özendirmek görüldüğü kadar kolay olmasa da bunun için gerekli olan iki temel unsur vardır: Bunlardan birincisi; buluşçuluk için gerekli teknik altyapının oluşturulması, ikincisi ise; yeni sınıf çalışanlar olarak isimlendirilen bilgi işçilerinin bu amaçla özendirilmesidir.

Hızla büyüyen ve karmaşıklaşan bir çevrede faaliyet yürütmek durumunda kalan organizasyonların, bugün için her zamankinden daha fazla olarak yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara gereksinimi vardır. Ancak köklü değişimlerin, stres ve iletişimsizliğin bu türden çalışanların bütün enerjilerini alıp götürdüğü de bir gerçektir. Böyle bir tatsızlığın ağır faturası, liderlerin, sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanlar ve değerler üzerinde de odaklanmalarını gerekli kılmaktadır. Liderler, insanları oldukları gibi kabul eder ve buna göre davranırlar. Zaten kendileri de özgün ve gerçekçidirler. Ve yine liderler, ortak değerlerden oluşturdukları liberal vizyonlarını ve duygularını, izleyenleri ile paylaşarak çalışanların tüm bilgi ve becerileri ile kendilerini işe vermelerini sağlarlar.⁴⁴²

⁴⁴¹ AKDEMİR A., "Entelektüel Liderlik", ", www.isguc.org/entelektuel_liderlik.php, (26.09.2005)

⁴⁴² BARUTÇUGİL İ.,Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s., 93

Liderlerin insanları etkilemek amacıyla kullandığı güçlerden birinin de güven olduğu ve güven ortamının yaratılmasının ortak bir duygusal alan yaratmaktan geçtiği göz önüne alınarak, entelektüel liderlerin, zihinsel ve duygusal farklılıkları buluşçuluğu desteklemek adına kullanmak üzere stratejik bir yönetim tarzı belirlemelerinin gerekliliği anlaşılacaktır. Zira onlar çok sayıda birbirinden farklı bireyden meydana gelen takımların, ne derece büyük bir potansiyel güç olduğunun farkındadırlar. Onları bir arada tutmanın, bağlılıklarını sağlamanın ve özendirmenin en belirgin yolunun da ortak bir duygusal alt yapı oluşturmaktan geçtiğini bilirler.

Mantıksızlık Çağı olarak isimlendirilen bu çağda, daha çok zevk ve arzu barındıran veya düşünsel olmaktan çok erotik nitelik taşıyan post-modern düşünce hakimdir. Buna göre, kelimelerin belirli bir anlamı olmamakla birlikte, yorumlama seyirci veya dinleyicilerin gözlerinde gerçekleşmekte ve bu hızlı değişim kestirilemez bir nitelik taşımaktadır. Bu türden bir zorlu belirsizliğin en önemli katkısı; baş aşağı düşünmeyi ve böyle düşünebilen liderleri doğurmasıdır. Öte yandan liderlerin rolü, insanların yalnızca iş başında ne yaptıkları ile ilgili değildir. Bunun yanı sıra, insanların işleri ve kendileri hakkında ne düşündüklerini, sosyal yaşamlarının bu düşüncelerden nasıl etkilendiğini de izlerler.⁴⁴³ Entelektüel liderin, kişileri duygu ve düşüncelerinden ötürü yargılamak gibi bir işlevi olmadığı gibi aksine olarak muhalif duygu ve düşüncelerden farklılık yaratmaya yönelirler.

Öte yandan duygu ve düşüncelerin yönetilmesinde özellikle birkaç temel problemin var olduğu bilinmekle birlikte entelektüel liderlerin, faaliyetlerinde özellikle göz önünde bulundurmaları gereken hususları yansıtmaktadırlar.

Bir çok organizasyon, yeni düşüncelerin geliştirilmesine önem vermekten daha çok, mevcut ve hemen sonuç veren iş yapma usullerini koruma eğilimindedir. Ancak unutulmamalıdır ki; organizasyonel başarı, bunu tetikleyici bireylerin dikkatlerini yeni düşüncelere, fırsatlara ve gerekliliklere yöneltmekten çok daha zordur. Şu halde başarının tek anahtarı, bunu tetikleyecek insanların ilgilerini, ona yöneltmekten başka bir şey değildir. Öte yandan yeni düşünceler ve buluş kişisel bir değer iken, bunu uygulama ve bir üstünlük haline getirme kolektif bir faaliyettir. Yeni düşüncelerin sosyal ve politik dinamikleri bir bireyin en üst çabalamasını işaret eder. Yeni düşüncelerin uygulanması için zaman, çaba ve enerji sarf edilmesi ile bu amaçla işbirliği yapılması, ortak bir hedefe yönelen grupların işi olarak görülmelidir. Buradan hareketle entelektüel liderlerin, özellikle yeni düşüncelerin desteklenmesi noktasında bireysel teşvikleri kullanması ve bunların uygulanmasında ise,

⁴⁴³ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s.,

grupları güdülemesi gerektiğini söylemek mümkündür. Böyle bir tavır, organizasyonu düşünce çöplüğü olmaktan kurtaracak ve yeni düşüncelerin rekabet üstünlüğüne dönüştürülmesi sağlanacaktır. Bunlara ek olarak yeni düşüncelerin geliştirilmesi ve uygulanmasında, organizasyonel yapı ve anlayışların da destek yaratır hale getirilmesi ve yapısal dönüşümlerin gerçekleştirilmesi gereklidir.⁴⁴⁴

Şunu da eklemek gerekir ki; büyük liderler, aynı zamanda başkalarının derin inançlarını aşığa çıkarır ve bunların örgütsel amaçlarla bağlantılı hale gelmesini sağlarlar. İnsanların günlük çalışmalarının, daha geniş çaplı bu amaç için ne anlam taşıdığını görmelerine yardımcı olurlar. Bu tarz liderler insanların, salt akılla değil, köklü duygularla da motive olabileceğini bilirler.⁴⁴⁵ Entelektüel liderler aynı düşünceden hareketle organizasyon genelinde ortak bir duygusal alt yapı oluşturabilen kişidir. Böyle bir standart oluşturmak adına o, bireylerin vizyonlarını da kapsayan vizyonunu kullanır. Zira insanlar inandıkları ve sahiplendikleri şeylerin peşinde duygusal veya rasyonel olarak gidebilirler.

Entelektüel Liderler duygu ve yeni düşüncelerin başarı ile yönetilmesinde aşağıda sıralanan ilkeleri dikkate alır. Bu ilkeler, bir taraftan bireysel performans ve verimliliği artırırken diğer yandan, bütünsel olarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar.⁴⁴⁶

- Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapı kurmak ve buna uygun süreçleri oluşturmak,
- Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturmak,
- Etkili ve açık iletişime önem vermek,
- Çalışanlara içinde kendi değerlerini de bulacakları bir vizyon sunmak,
- Çalışanlara yaptıkları işte söz sahibi olma hakkı vermek,
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratmak,
- Ödül ve teşvik sistemlerini sıklıkla kullanmak,
- Başarının yakalanması, paylaşılması ve kullanılmasını bir eğlence haline getirmek,
- Düşünme ve değerlendirmeye zaman ayrılmasına olanak tanımak,
- Olumlu bir duygusal ortam yaratmak.

Bugünün organizasyonlarında, çalışanların yenilikçi, kararlı ve yeni talepleri karşılamaya hazır olmaları; bunun için gerekli destekleri almış ve kendilerini geliştirmiş olmalarına bağlıdır. Bu durum ise ancak, çalışanların güven duyma, değerli olduklarını hissetme ve faaliyetlerinin bir anlamı olduğunu düşünme ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleşebilir.

⁴⁴⁴ VAN DE VEN H.A., "Central Problems in the Management of Innovation", Management Science, Volume:32, No: 5, 1986, s., 591

⁴⁴⁵ HESSELBEIN F., COHEN M.P. Ed., (Çev:S.ATAY), Liderden Lidere, MESS Yayınları, İstanbul, 199, s., 85

⁴⁴⁶ BARUTÇUGİL İ.,Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s., 92

3.4.10. Arabuluculuk ve Müzakerecilik Becerisi

Arabuluculuk ve müzakerecilik birbirleriyle uyumlu olarak kullanılan kavramlardır. İki kavramın da temel amacı; herhangi bir çatışmaya ilişkin çözüm sürecini etkileyecek engelleri ortadan kaldırmak ve bütün tarafların üzerinde hemfikir olabilecekleri ortak bir çizgi oluşturmaktır.⁴⁴⁷ İş ilişkilerinin gittikçe karmaşıklaştığı, işçi haklarına ve sosyal sorumluluğa gösterilen özen ve önemin her geçen gün arttığı ve yanında organizasyonların farklı alanlarda ve değişik kaynaklardan olmak üzere çatışma veya anlaşmazlıklarla her an karşı karşıya kaldığı bir dönemde; liderlerin ve özellikle de bugünün liderleri olarak entelektüel liderlerin, arabuluculuk ve müzakere etme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bir türlü aşılamayan sorunların maliyetlerinin yüksek olması, rekabet edebilirliği azaltması ve daha da öte organizasyonel süreçleri işlemez hale getirmesi de bugünün liderlerinde aranması gereken niteliklerden olarak arabuluculuk ve müzakereciliğin önemini ortaya koymaktadır.

Şu halde arabuluculuk ve müzakere etme yetkinlikleri gelişmiş liderlerin, taraflar açısından en iyi çözümü bularak uygulamaya koyması beklenmelidir. Liderlerin bu faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için ise, öncelikle hemen her alandan sürekli enformasyon toplamaları ve sorunların kaynaklarına geniş bir bakış açısıyla odaklanmaları gerekmektedir. Şu halde uzlaştırmacı olarak entelektüel liderlerin temel rollerinin; tarafsızlık veya tarafsızlık üzerine değil, etkililik veya etkili olmama üzerine kurulmuş olduğu anlaşılmaktadır. Öyle ki; uzlaştırmacı tarafları barışçıl bir çözüme ulaştırmak ve bu pozisyonu korumalarını sağlamakla kendi rolünü gerçekleştirmiş olacaktır. Ancak hemen eklemek gerekir ki; uzlaştırmacı olarak bir liderin işlevselliği bir odadan diğerine dolaşarak mesaj ileten bir anlayışa dayanmaz. Onun bu anlamdaki faaliyetinin belirli bir amacı vardır. O, bir tarafla görüşürken aynı zamanda diğer tarafın da tepkisini yansıtır. Buradan hareketle uzlaştırmacının temel işlevinin; kendi kişiliğine dayandığını ve taraflar arasındaki iletişim ve etkileşimin temel dayanağı olması nedeniyle de bir lider olarak farklılaşmış olduğunu söylemek mümkündür.⁴⁴⁸

Bugün için organizasyonların içinde buldukları çevrenin oldukça karmaşık ve farklı parçalardan meydana gelmiş olması nedeniyle liderlerin, farklı beklentileri, kişilik ve hareketleri nasıl yönetebileceklerini öğrenmeleri gereklilik halini almıştır. Çünkü liderler, farklı duygu ve düşünceleri yönetebildikleri sürece başarılı ve işlevsel rollerini bütünüyle yerine getirmiş sayılırlar. Şu halde liderler, çatışma olduğunda, onu erkenden önleyebilmeli, iyice dallanmadan önce izleyenleri arasındaki anlaşmazlıklara müdahale edebilmeli ve bozulan ilişkileri tamir edebilmelidir. Böylece takım üyeleri arasında, geniş çaplı bir anlaşma

⁴⁴⁷ PETERS E., "The Mediator: a Neutral, a Catalyst or a Leader?", Labour Law Journal, 1958, s., 764

⁴⁴⁸ BAZERMAN H.M., "Negotiator Focus", Leadership Excellence, Volume: 22, Issue: 2, 2005, s., 17

zemini yaratılabilecektir. Bununla birlikte yapısal olarak birbirine uymayan unsurlar fark edilebilecek ve bundan sonra güven ve dostane ilişkilere dayalı bir yapı oluşturulması adına yapılabilecekleri saptamak mümkün olacaktır.

Arabuluculuk ve müzakere edebilme becerileri yüksek liderlerin, bu süreçler boyunca gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin temel çıktılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.⁴⁴⁹

| Temel Faaliyet | Arabulucu-Görüşmecinin İşlevi | Tarafların Kazanımları |
|---|---|---|
| -Adım adım yapılandırılmış bir süreç -Gizli ve hızlı bir süreç -Mümkünse birleşik oturumlar yerine ayrı ayrı görüşmeler düzenlenir -Kaynakların herkese açık olması -Seçenekler ortaya konması -Kazan/Kazan yaklaşımı benimsenmiştir | -Tarafsızlık -Dinleme ve diğerlerinin de birbirlerini dinlemelerini sağlamak -Tarafların iletişim kurmasına yardımcı olmak -Çatışmayı yapısal olarak yönetmek -Tarafların çözüm için daha yaratıcı düşüncelerini sağlamak | -Anlaşma -Gelecekteki ilişkileri geliştirebilecek enformasyona erişme -Gelecekte sorun olacak olursa çok daha iyi iletişim -Yanlış anlaşmaların açığa kavuşturulması -Az gerilim ve çok güven |


Tablo 3.3.: Arabuluculuk-Müzakerecilik Sürecinin Açıklanması

Bugünün organizasyonları karşı karşıya oldukları belirsizlik ve çatışmaları aşmak amacıyla daha insani, daha hızlı ve daha pratik yolları bulmalı ve içselleştirmelidir. Müzakerecilik veya arabuluculuk becerileri; anlaşmazlıklar tehlikeli ve önlemez hale gelmeden önce önlerinin alınmasını sağlamakla çatışmaların, kaçınılmaz ve maliyeti yüksek sonuçlarının da engellenmesine fırsat yaratır. Buna bağlı olarak arabuluculuk, koçluk, müzakerecilik ve danışmanlık gibi insanları ortak bir çizgide buluşturma üstünlüğüne sahip beceriler; entelektüel liderlerin zor ve karmaşık durumları yönetmelerinde önemli katkılar sağlar.

Arabuluculuk ve müzakereciliğin en önemli faydası, sorun, anlaşmazlık veya çatışmaların bireyselden daha çok kolektif bir anlayışın gelişmesini sağlamalarıdır. Bunun yanı sıra, sağlıklı değişimi başlatarak durağanlığı azaltacak bir süreç yaratmaları, arabuluculuk ve

⁴⁴⁹ CRAWLEY J., GRAHAM K., Mediation for Managers, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002, s., 5-6

müzakereciliğin diğer önemli katkılarından. Bunlara ek olarak üst düzey bir arabulucu ve müzakereci olarak entelektüel liderlerin sahip olması gereken nitelikler ve bileşenleri aşağıda sunulmuştur.⁴⁵⁰

| Nitelikler | Bileşenler |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Birinci sınıf dinleyici olmak -Yargılayıcı değil, açık fikirli olmak -Baskı altında diğerlerine göre, sakin ve pozitif kalabilmek -Kaynakların paylaşımında eşitliğe dikkat etmek -Kolaylıkla başkalarının güvenlerini kazanabilmek -Organize hareket etmek |  |

Şekil 3.6. Arabuluculuk – Müzakerecilikte Ortak Nitelikler ve Bileşenler

Entelektüel liderler, anlaşmazlık veya çatışmaların çözümünde belirgin olarak sonuca ulaşamayacağını anladıklarında, görüşme sürecini sona erdirirler. Bu süreç boyunca onların temel davranış kuralı; güven, eşitlik, katılımcılık ve hep birlikte kazanma anlayışları üzerine kurulmuştur. Anlaşmazlıkların çözümünde, hiçbir zaman ümitlerini yitirmemeleri ve bu anlamda üstün becerilere sahip olmaları organizasyon açısından bir avantaj olarak görülmelidir. Öte yandan anlaşmazlıkların çözümü sürecinde, tarafların kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyarak, herkes için kazanç sağlayacak çözüm önerileri geliştirebilmeleri onların entelektüel kimliğinin gereğidir.

3.4.11. Akıl Hocalığı

Günümüz liderleri, bir taraftan kuruluşlarının pazarda rekabet edebilmesini sağlarken diğer taraftan da çalışanlarının sürekli değişen beklentilerine yanıt vermek durumundadırlar. Bu zorlu süreci; öngörü, bilgelik ve sabırla yoğrulan liderlik gücü başarıya götürecektir. Bu

⁴⁵⁰ a.g.e., s., 8

anlamda özellikle günümüz liderlerinin, her şeyden önce bir akıl hocası olarak, güçlüklerle karşı karşıya kalan izleyenlerine gerekli destekleri sunmaları gereklidir. Üstelik liderlerin bu faaliyetleri, tek yönlü olarak sadece organizasyonel faaliyetlere dönük olmayacaktır. Çalışanların yaşamlarını bir bütün olarak kabul etmesi gereken liderlerin, onlara iş dışındaki yaşamlarını da belirli bir düzen içerisinde sürdürmeleri adına yardımcı olmalıdır.

Akıl hocalığı; geleneksel olarak yaşlı ve deneyimli bir bireyin, kendisinden daha genç olanlara yardımcı ve yol gösterici olmasına ilişkin biçimsel bir süreç olarak tanımlanmışsa da bugün için o; bireysel gelişim için cesaret sağlayan ve bire bir ilişkiye dayanan temel bir yöntem olarak görülmelidir. Şu halde akıl hocaları olarak liderler, izleyenlerinin yüksek performans göstermeleri konusunda onları eğiten, gözetten, destekleyen ve koruyan bir niteliğe sahip olmalıdırlar. Ancak hemen eklemek gerekir ki; bu yaklaşım adam kayırma, kariyer ilerlemesi ve içsel bir politika yönelimli kullanılmaya açık olduğundan eleştirilmektedir.⁴⁵¹ Buna rağmen entelektüel liderlerin akıl hocalığının, hemen herkes için kullanılabilir bilgi, önsezi, perspektif, deneyim ve bilgelik sunma yönelimli bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bir entelektüel olarak bu liderlerin, entelektüellerin temel ödevlerinden birisi olan bilinçlendirme veya kültürlemeyi dar bir çevrede ve özellikle belirli bireylere yönelik olarak gerçekleştirilmesi beklenemez.

Bunlara ek olarak entelektüel liderlerin bu süreci belirli bir bağlamda sürdürme eğilimde olduklarını söylemek mümkündür. Çünkü belirli bir çerçeveye oturtulmayan bu süreç, dar kalıplar içerisine hapsedilmiş, yönü ve yararı tam olarak belli olmayan çabalar zincirinden başka bir şey olmayacaktır.⁴⁵²

Akıl hocalığı genellikle, farklı düzeylerdeki bireylerin eğitimlerini devam ettirmeleri, özendirilmeleri ve cesaretlendirilmeleri adına girilen gelişim süreçlerinin dinamik bir parçası olarak düşünülür. Böylece geliştirilecek bu ilişki, temelde çalışanların kişisel ve mesleki olarak yetkinleşmeleri ile birlikte kariyer geliştirme programlarında da yardımcı olarak kullanılır. Bunların yanı sıra akıl hocalığının, süregiden bir güven ve saygı ortamını gerektirdiğini de eklemek gereklidir. Bu durumda ilişkinin; çift taraflı bir etkileşim süreci olduğu ve akıl hocası ile ilişki kurduğu kişi arasında, beklentilere ulaşmak adına kullanılacak farklı bir motivasyon aracı olarak farklılaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak hemen eklemek gerekir ki; taraflar eğer ilişkinin, pozitif bir iş ilişkisi yaratan ve gerektiren karşılıklı olarak paylaşılmış sorumluluklar ve beklentiler temeline

⁴⁵¹ SHEA G. F., Mentoring : How to Develop Successful Mentor Behaviors, Menlo Park, Calif Course PTR, 2002, s., 7-8

⁴⁵² BOYER N., R., "Leaders Mentoring Leaders: unveiling role identity in an international online environment", Mentoring&Tutoring, Volume:11, No:1, s., 27

oturması gerektiğini gözden kaçırsa, bu defa ilişkiden ciddi problemler doğabilecektir. Buna ek olarak eğer akıl hocası aşırı derecede koruyucu ve kontrolcü olursa ve yine net bir vizyon sunamayıp kişinin beklentilerine cevap veremezse, ilişkide önemli kırılmalar yaşanabilir.⁴⁵³ Karşılıklı deneyimlerin paylaşımı, öncülük etme ve öğrenme süreci olarak akıl hocalığının; bir takım problemler, anlaşmazlık veya çatışmalar doğurması normal karşılanmalıdır. Ancak etkili bir lider, süreçleri, ilişkileri yönetebilme ve öğretirken öğrenme becerileri vasıtasıyla bu çatışmaları kolaylıkla aşabilir.

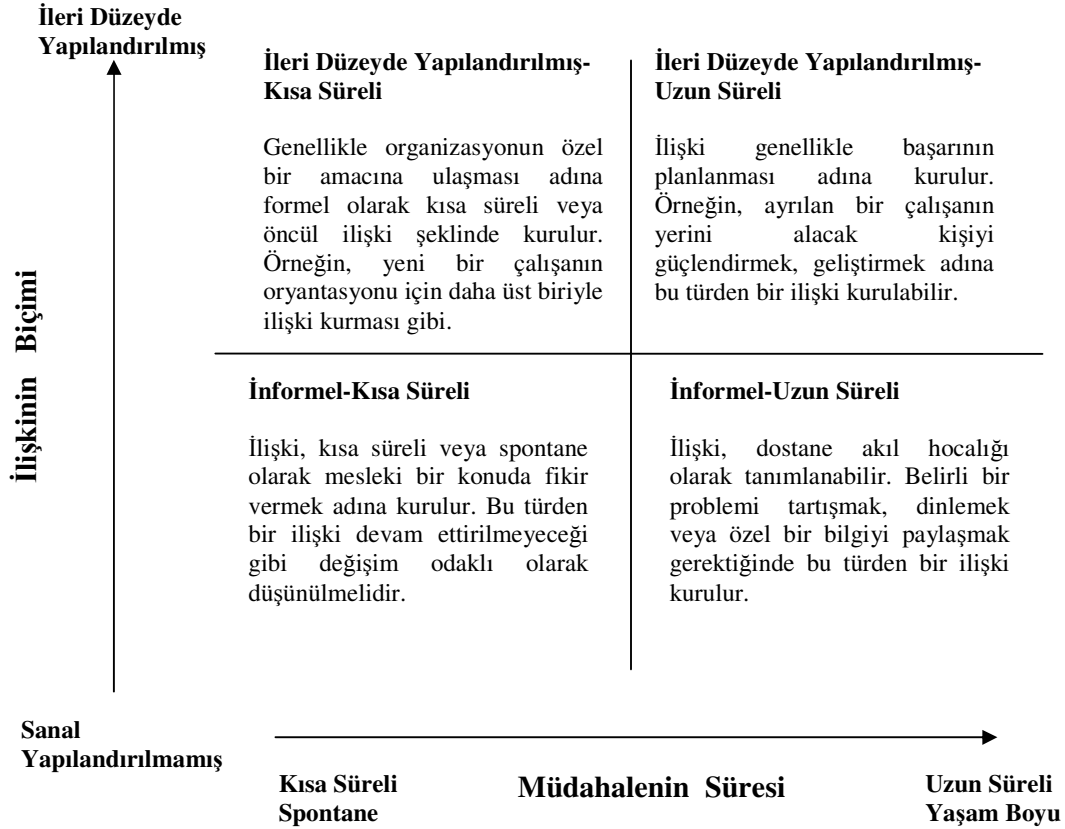
Öte yandan organizasyonların hemen her düzeyde desteklemesi gereken bir model olarak akıl hocalığının; sürdürülebilir bir başarı, hemen her düzeyde birbirini geliştiren ve eğitim odaklı liderler ile liberal vizyonlar yaratacağı açıktır. Böyle bir çalışma, aynı zamanda değişim için kişileri heveslendirmekle birlikte, organizasyonel durağanlığı da yok edecektir.⁴⁵⁴ Bugünün liderlerinin, liderlik gücünü tek elde toplayan, zorlayıcı kişiler olmadıklarından hareketle onların, çevreleriyle liderliği paylaştıklarını ve temel ödevlerinin yeni liderler yetiştirmek olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle yoğun rekabetin hakim olduğu ve çalışanları motive etmenin giderek güçlendiği yeni ekonomik düzende, bütün gücü elinde tutan tek bir liderin etkili olması ve bu yolla organizasyonun başarıya ulaştırılması mümkün değildir. Öte yandan entelektüel liderin, stratejik zihniyet sahibi olmasının da bir gereği olarak çevresinde değişime açık, farklı düşünce ve yetkinliklere sahip liderler yetiştirmek doğrultusunda hareket edeceğini söylemek doğru olacaktır.

Akıl hocalığında liderlerin temel olarak kullanacakları dört farklı ilişki tipi vardır. Buna ilişkin şekil aşağıda gösterilmiştir:⁴⁵⁵

⁴⁵³ PLAYKO A.M., "Mentors for Administrators: Support for the Instructional Leader", Theory Into Practice, Volume:XXX, Number:2, 1991, s., 125

⁴⁵⁴ COHEN E., TICHY N., "How Leaders Develop Leaders?", Training & Development, Volume:51, Issue:5, 1997, s., 60

⁴⁵⁵ SHEA G. F., Mentoring : How to Develop Successful Mentor Behaviors, Menlo Park, Calif Course PTR, 2002, s., 15



Şekil 3.7.: Akıl Hocalığı Modelinde Kurulan İlişki Tipleri

Akıl hocalığı temelde karşılıklı bir etkileşim süreci olduğundan, kişilerin kuracakları ilişki tipini iradi olarak benimseyecekleri söylenebilir. Entelektüel liderin, akıl hocalığı modelinde üstleneceği rolü, etkin bir dinleyici olarak ilişki kuracağı kişinin özellik ve beklentilerine göre belirlemesi en doğru yaklaşım olacaktır. Kişinin eğitim düzeyi, beklentileri, kişi ile kurulacak ilişkinin niteliği, bütünsel olarak organizasyonun beklentileri gibi temel belirleyiciler ekseninde yürütülecek bu sürecin, taraflar açısından daha yararlı olacağını söylemek mümkündür. Bunlara rağmen hemen eklemek gerekir ki; eğitim ve geliştirme sürecinin oldukça geniş bir zamanı kapsamaması nedeniyle entelektüel liderler, uzun süreli akıl hocalığı ilişkisi kurmayı yeğlerler.

3.5.Bilgi Toplumu Örgütlerinde Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Dönüşümsel Bir Model Olarak Entelektüel Liderlik

Kaynağı ne olursa olsun çatışma; hem onun çözümü için harcanan çaba, hem de organizasyonda ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçları nedeniyle yönetimin, bütünüyle odaklanması gereken bir durumdur. Özellikle bilgi toplumu çerçevesinde meydana gelen

dönüşümlere bağlı olarak çatışma kavramına ilişkin tartışmaların yenilenmesi gerekli olmuştur. Çünkü bilgi toplumu'nda en azından klasik yapı ve işleyişlerin aksine olarak, yeni yapı ve işleyişler bütün bütün organizasyonlara hakim olmuş; bununla birlikte özellikle bilgi işçileri olarak isimlendirilen; tedarik edilmeleri, tutundurulmaları ve motive edilmeleri ile istek ve beklentilerine nispeten geleneksel çalışan tipinden oldukça farklılaşan, yeni sınıf çalışanlar, kendilerini her alanda göstermeye başlamıştır. Bu dönüşümlere paralel ve kuvvetlendirici olarak enformasyon teknolojilerinin, aynı şekilde iş yapmanın yapı taşları arasına girmesi de bilgi toplumu organizasyonlarında çatışma tartışmalarına, başka bir boyut eklemiştir. Öte yandan bilginin, yoğun olarak kullanıldığı ve bütün ilişkileri belirlediği bu dönemde, bilgi eksenli çatışmaların da yaşandığını söylemek mümkündür.

Bilginin yoğun olarak üretildiği, kullanıldığı ve paylaşıldığı bu dönemin liderleri olarak görülmesi gereken entelektüel liderlerin, bütün bu farklı kaynaklardan doğan çatışmaları yönetmede etkili liderler olarak farklılaştıklarını söylemek mümkündür. Çünkü entelektüel liderler, zaten entelektüel bir kimliğe sahip olmakla birleştirici, uzlaştırıcı bir rol üstlenmekle birlikte; aynı zamanda etkin bir lider olarak da ilişkileri başarı ile yönetebilecek güce sahiptir. Entelektüel liderlerin, özellikle kişiler arasındaki ilişkileri yönetmede, akıl hocalığı yapmada, örnek modeller geliştirmede⁴⁵⁶ ve arabuluculuk ile müzakere etmede benzerlerinden ayrıldığını söylemek mümkündür. Çünkü entelektüel liderler, güçlerinin meşruluğunu bütünsel olarak tarafsızlıklarından, bilgi ve uzmanlık güçlerinin yanı sıra liberal vizyonlar geliştirebilmelerinden almaktadır. Vizyonun bir lideri lider olarak farklılaştıran en temel unsur olduğu kabul edildiğinde; entelektüel liderlerin, izleyenlerin vizyonlarını da kapsayacak düzeyde bir çerçeve oluşturmalarından dolayı, diğer lider tiplerine göre çok daha başarılı olacaklarını, örgütsel çatışmaları gerek ortaya çıkmadan ve gerekse çıktıktan sonra etkili olarak yönetebileceklerini söylemek mümkündür.

Bilgi toplumu örgütlerinde faaliyet gösteren liderlerin, eskiye oranla etkinliklerinin çok daha zor şartlara bağlandığını söylemek mümkündür. Çünkü geleneksel olarak dış rekabet, çevre problemleri, organizasyonlar arası ilişkiler, değişim, teknoloji, çalışma koşulları ve patronlara bağlı problemler genelde çatışma nedeni sayılmakta iken; bugün için artık değer, beklenti, tutku, bakış açısı, kuşaklar ve cinsiyete⁴⁵⁷ dayalı farklılıkların özellikle çatışmaları doğurduğu görülmektedir.

⁴⁵⁶ COVEY R.S., Principle –Centered Leadership, Free Press, New York, 1991, s., 119

⁴⁵⁷ ZEMKE R., RAINES C., FILIPCZAK B., Generations At Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace, AMACOM Books, New York, 1999, s., 9

Şu halde bilgi toplumu organizasyonlarında başarının önündeki en önemli engellerden birinin, iyi yönetilemeyen çatışmalar olduğu anlaşılmaktadır. Temelde çatışmaları yapıcı olarak yönetmesi beklenen bilgi toplumu liderleri, aşağıda sıralanan çatışma yönetimine ilişkin becerilerini geliştirmelidirler.⁴⁵⁸

-Entelektüel Beceriler: Planlama, problem tanımlama, çözümlenme (analiz), yargılama, sezinleme ve objektiflik.

-Duygusal Beceriler: Kararlılık, öz disiplin, sonuca odaklanma, girişimcilik ve isteklilik.

-Bireylerarası Beceriler: Duyarlılık, ikna edebilme, iletişim ve etkin dinleme.

-Yönetimsel Beceriler: Güdüleyebilme, rehberlik edebilme, işbölümü ve görevlendirme becerisi.

Bu becerilere dikkat edilecek olursa, benzer grupsal becerilerin entelektüel liderlerin nitelikleri arasında sayıldığı görülecektir. Şu halde, çatışma yönetimi konusunda özellikle arabuluculuk ve müzakerecilik nitelikleri ile farklılaşan entelektüel liderlerin; aynı zamanda tarafsızlık, önsezi ve kurguculuk, medeni cesaret sahibi olma, akıl hocalığı yapabilme gibi yetkinliklerini de çatışmaların başarı ile yönetilmesinde etkili olarak kullanacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Liderlik konusundaki çalışmalara bakıldığında da anlaşılacağı üzere lider; her şeyden ve herkesten önce değişime açık olan ve değişim arzusu yaratan kişidir. Liderin bu arzuyu yaratması, diğerlerinden çok daha önce kendisinin değişime istekli olmasını gerektirir. Liderin bu tavrı ve düşüncesi, değişim hamlesini ya güçlendirici ya da zayıflatıcı nitelikte olacaktır.⁴⁵⁹ Buna göre, entelektüel liderlerin farklı bir tarz ve insan ilişkileri yaklaşımına sahip olmaları nedeniyle örgütsel yapı ve işleyişlere ilişkin değişimleri öncelikle içselleştiren, diğerlerini bu konuda heveslendiren, cesaretlendiren ve uygulanması noktasında gerekli destekleri sunan kişiler olması beklenmelidir. Bu değişimler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmekten, bütünsel olarak organizasyonun başarılı kılınmasına kadar geçen bütün süreçleri kapsayacak niteliktedir. Şu halde entelektüel liderlerin, bilgi toplumu örgütlerindeki çatışmaları yönetmeleri hususu da bu kapsamda değerlendirilebilir. Bilgi toplumu liderleri olarak entelektüel liderler, çatışma yönetimine ilişkin tarzlarını bütünüyle kendi yetkinlik ve algılamaları paralelinde değerlendirmekle bütünsel katılımcılık, uzlaşma kültürü, kazan/kazan yaklaşımları ekseninde oluşturacaklardır.

⁴⁵⁸ KARİP E., Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s., 55

⁴⁵⁹ HARPER S., C., The Forward-focused Organization : Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future, AMACOM Books, New York, 2001, s., 25

3.5.1. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Çatışma Alanları ve Entelektüel Liderlik İlişkisi

Bilgi Toplumu'nda çatışmalara ilişkin genel anlayış ve ifadelerin oldukça değiştiğini söylemek mümkündür. Geleneksel olarak çatışmalar; önlenemez, mutlaka bir tarafın zararına sonuçlar doğurur ve daha çoğunlukla problemlili kişilerin neden oldukları gerilim durumları olarak tanımlanmıştır.⁴⁶⁰ Ancak bugün itibariyle çatışmaların; fonksiyonel olarak yönetilmesinin mümkün olduğu, iyi yönetilen çatışmaların tarafların hepsi için kazanç sağlayabileceği ve yanında çatışmaların hemen bütün bireylere bağlı olarak ortaya çıkabileceği anlaşılmıştır. Bunların yanı sıra yine bu dönem itibariyle yoğun olarak üretilen, kullanılan, taklit edilen bilgi ile buna bağlı teknolojilerin neden olduğu çatışmalardan, geçmiş anlayışlardan farklı olarak söz etmek mümkündür. Öte yandan bilgi toplumu organizasyonlarının post-modern yapı ve süreçlerine bağlı olarak da zaman zaman bir takım çatışmaların meydana gelmesi olağan olarak görülmelidir. Bu kaynaklara bağlı olarak bilgi toplumu düzeyinde meydana gelen çatışmaların, genel olarak üç ana alanda ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir. Bu üç ana alan; temelde organizasyonel yazılı veya yazısız kuralların belirlendiği normatif alan; organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yol veya yöntemler bütününe işaret eden stratejik alan ve nihayet bütün bunların harmanlandığı uygulama alanı veya operatif alan olarak ifade edilebilir.

Bilgi toplumu liderliği olarak tasarlanan entelektüel liderlerin, özellikle bugünün organizasyonları için, işin yürütülmesinin yanında yoğun çaba harcamaları, özen göstermeleri ve başarı ile yönetmeleri beklenen çatışmalar ve bu çatışmaların ilgili oldukları alanlara ilişkin faaliyetleri, yine yoğun enformasyon veya bilgi kullanımı temellidir. Bu temelde entelektüel liderlerin, zorlayıcı bir unsur olmaktan daha çok iradi bir değişim arzu ve çabasını ifade edecek kültürlenme faaliyetlerine yöneleceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Entelektüel liderler, arzu edilen davranış değişikliğine bireyleri uyumlaştırmak üzere; uzmanlık güçlerini, başarı öykülerini/deneyimlerini ve liberal vizyonlarını ana anahtarlar olarak kullanırlar. Öte yandan, entelektüel liderlerin çatışmaların yönetiminde, sahip oldukları arabuluculuk-müzakerecilik, akıl hocalığı, medeni cesaret sahibi olmak gibi öznitelikleriyle bütünleşen bir tarza sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira onların çatışma yönetim tarzları, bütünsel olarak tarafların hepsini olduğu kadar; temelde organizasyonu da kapsayan geniş bir çerçeveyi işaret etmektedir. O halde entelektüel liderlerin, -hangi alana bağlı olursa olsun- çatışmaların yönetiminde, her şeyden önce bütünsel bir bakışa sahip

⁴⁶⁰ AFZALUR M.R., *Managing Conflict in Organizations*, Conn. Quorum Books, Westport, 2001, s., 199

olmakla sadece örgütün iç çevresini değil, bunun yanı sıra dış çevresini de göz önüne alan bir yaklaşım sergileyeceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Bir entelektüelin sosyal sorumluluk anlayışının da dışı vurumu olabilecek böyle bir yaklaşım, tarafların hepsinin ortak bir noktada buluşturulması adına gerekli zihinsel veya bedensel çabanın da sergilenmesini gerekli kılar.

Bilgi toplumu organizasyonlarında normatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların, örgüt kültürünü belirleyen yazılı veya yazılı olmayan sosyal kurallara dayalı olduğunu söylemek mümkündür. Burada bahsi geçen sosyal kurallar kavramı; grup etkileşimi sırasında oluşan ve ilgili uyaran durumlarında üyelerin davranışlarını düzenleyen deneyim ve davranış kriterlerine denk gelir. Hemen eklemek gerekir ki; bu normlar, özdeğ değerlerdir. Diğer taraftan bu tür değer kümeleri; kişi, grup veya organizasyonlar için önemli durumlarda beklenen davranışlarla ilgili standart genellemeleri temsil eder. Bu nedenle kişiler, nesnelere veya durumlarla ilişkili olarak davranış tarzlarının değerlendirilmesini gerektiren değer yargılarını içerdiklerini de söylemek yanlış olmayacaktır.⁴⁶¹ Örgütsel işleyiş ve ilişkileri düzenleyen ve her örgüte göre elbette farklılık gösteren bu tür normlar, aynı zamanda örgüt ile ilişkili olan her bireyi sınırlayıcı niteliktedir. Şu halde oldukça geniş bir sahayı ifade eden normatif alan; bütün paydaşların gerek birbirleriyle ve gerekse örgütle olan biçimsel veya biçimsel olmayan ilişkilerine özgü yazılı yahut yazılı olmayan kurallardan oluşan bir çerçeve niteliği taşır. Bu çerçeve aynı zamanda bütünsel olarak paydaşların örgütsel bağlılıklarını sağlayan, onları şu veya bu şekilde motive eden yönetsel bir araç olarak da kabul edilebilir. Her ne kadar hiyerarşik örgüt modellerinde bu çerçeve, üst yönetim ve/veya girişimci tarafından belirlenir durumda ise de bilgi toplumu ile birlikte meydana gelen temel dönüşümler paralelinde, bu anlayışın da dönüşüme uğradığını söylemek mümkündür. İstikrarsızlığın ve sürekli değişimin hakim olduğu; iş yapmanın genel geçer ve statik kurallarının bulunmadığı; kuantum paradigmasının temel değer olarak kabul gördüğü; rakiplerden üstün olmanın kendi rekabet sahasını yaratmaktan geçtiği, bu anlamda temel yapı taşı olarak bilginin ve bilgiyi üreten bilgi çalışanlarının belirleyici olduğu bir dönemde; geleneksel kural, değer ve inanç sistemlerinin hem yöntem hem de kapsam açısından sürdürülmesi yanında, yeni sistem ve anlayışların gözardı edilmesine rağmen organizasyonun başarıya odaklanması mümkün görünmemektedir. Şu halde bilgi toplumu organizasyonlarındaki dönüşüm çabaları, bütünsel olarak organizasyonu kapsamalıdır. Bu çabalardan elbette normatif alandaki uygulama ve anlayışlar da etkilenmelidir. Çünkü bu döneme özgü liderlik modeli; çalışanlar için hemen her alanda

⁴⁶¹ ŞERİF M,ŞERİF W.C. (Çev:M.ATAKAY,A.YAVUZ), Sosyal Psikolojiye Giriş I, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1996, s., 240

ortak katılım alanları yaratmak, onlara organizasyon için değerli olduklarını hissettirmek, bireysel vizyonlar için bütünsel vizyonda temsil fırsatı tanımak, motivasyon için daha çok duygusal ve moral değerleri kullanmak, kontrol ve denetimden daha çok destek ve gelişim olanağı sağlamak gibi gelenekselden farklı yönetsel anlayışlara dayanır. Bu temellere sahip bir yönetim anlayışını benimseyen entelektüel liderler; özellikle normatif alanlardaki çatışmalar açısından bakıldığında farklı seslerin, görüş, düşünce ve inanışların oluşabileceğini önkoşul olarak kabul ederler. Böyle bir önkabulün en önemli dayanağı ise, bu döneme özgü olarak çalışan gruplarının demografik, kültürel ve sosyal özelliklerinde meydana gelen değişimler olarak ifade edilebilir. Bilgi toplumu organizasyonları, faaliyetleri açısından temel olarak küresel kimliğe sahip olmalarının yanında, çalışanların sosyo-kültürel nitelikleri bakımından da oldukça farklılık gösteren oluşumlar olarak görülmelidir. Özellikle teknik bilgi ve becerileri vasıtasıyla küresel serbest dolaşım ayrıcalığına sahip bilgi çalışanlarının hakim olduğu bu türden organizasyonlarda, hemen bütün çalışanları temsil edebilecek ve organizasyonla ilişkili hemen herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir üst kültürün varlığı gerekliliktir. Böyle bir üst kültür aynı zamanda, organizasyonun faaliyet gösterdiği bütün coğrafyalar için geçerli sosyo-kültürel normları da içselleştirebilecek esnekliğe sahip olmalıdır. En azından bugün için organizasyonun çevresi ile çelişik ve etik değerlere ters düşecek şekilde norm, politika, strateji ve uygulamalar gerçekleştirerek yoğun rekabetin hakim olduğu pazarlarda ayakta kalması ve sürdürülebilir bir başarı çizgisi elde etmesi olanaksızdır. İşte tam da bu noktada farklı bir liderlik tasarımı olarak görülmesi gereken entelektüel liderliğin temel yapı taşları olarak stratejik zihniyet, sosyal sorumluluk bilinci, medeni cesaret, arabuluculuk ve müzakerecilik yanında duygu ve yeni fikirleri yönetebilme becerileri vasıtasıyla organizasyonu çevresi ile bütünleştirebilecek bir dönüşüm gerçekleştirebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Organizasyonlarla birlikte diğer sosyal alanlarda da insanlar farklı kökenlerden, değer, inanç, karakter ve psikolojik gereksinimlerden gelirler. Bütün bu farklılıklarıyla tarafların, sürekli olarak uzlaşma içinde olmaları beklenemez. Bilgi toplumu liderleri olarak entelektüel liderler; farklı görüş, referans grupları ve inançlara sahip çalışanları harekete geçirmek amacıyla bu farklılıkları harmonik bir biçime kavuşturmanın yol ve yöntemlerini geliştirirler. Bu durumda entelektüel liderlerin aradığı yol veya yöntemler, bütünüyle mutlak uyumu sağlayacak çözümler değildir. Zira organizasyonlar için mutlak uyum durağanlık oluşturduğu gibi yaratıcı düşüncelerin gelişimini de engeller. Şu halde entelektüel liderlerin, normatif alanda meydana gelebilecek çatışmalara ilişkin olarak; fikir, inanç ve değer aykırılıkları içinde ortak

bir alan yaratabilmek adına kültürlenme faaliyetleri gerçekleştireceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.⁴⁶²

Aynı şekilde stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmaların, yönetilmesinde temel yöntem olarak uzlaşma yöntemi olarak belirlenmelidir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; küresel düzeyde faaliyet göstermeye, stratejik birlikler oluşturmaya, çok farklı sosyo-kültürel ve ekonomik katmanlardan bireylerle çalışmakla karşı karşıya olan bilgi toplumu organizasyonları, zaman zaman uyum sağlama, bütünleşme gibi çatışma yönetim tekniklerine de başvurmalıdır. Çünkü bilgi toplumu organizasyonları içinde buldukları çevre itibarıyla oldukça karmaşık ve istikrarlı olmayan bir çerçeveye sahiptir. Bu durumda, bütünüyle örgütsel davranışı belirleyen sosyal kuralları; amaçlara ulaşmada izleyecekleri yol veya yöntemleri veya bütün bunların sergilendiği organizasyonel uygulamaları -çevreye rağmen-kendiliklerinden olarak belirleyebilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu anlamda özellikle stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmalara ilişkin olarak organizasyonların, derinliğine analizler yaparak hemen bütün paydaşların üzerinde hemfikir oldukları yol ve yöntemler saptamaları gerekliliği anlaşılacaktır. Zira esneklikten uzak, bütünsel katılıma açık olmayan, amaçları temsilden uzak, değişen çevre ve teknolojiyle bağdaşmayan stratejilerin, organizasyonları amaçlarına ulaştırmaktan uzak olması yanında; aynı zamanda bireyler, gruplar veya organizasyonlar arasında çatışmalar yaratabileceğini söylemek mümkündür. Entelektüel liderlerin, stratejilerin belirlenmesi, benimsenmesi ve uygulanması sürecinde; bütünsel katılımı sağlamanın yanında, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu fırsatlar ve karşılaşacağı tehditleri derinliğine analiz ederek organizasyon genelinde stratejik düzeyde paydaşlar arasında uyum yaratacakları açıktır. Bu uyumun, mutlak anlamda bütün paydaşları içine alacağını söylemek yanlış olacağından; stratejik düzeyde meydana gelen ayrışmaları yönetmek üzere, özellikle kolektif akıl yaratma ve bu çerçevede çatışmaların yönetilmesi adına, entelektüel liderlerin farklılık yaratacaklarını söylemek mümkündür.

Aynı paralelde olarak bu türden çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderler,⁴⁶³

- Karşı duruşları ve gruplaşmaları tolere etme,
- Nesnel bir yaklaşım sergileme,
- Diğerlerine ve özellikle 'biz' anlayışına inanma,
- Kişilerarası ilişkilerde etkili iletişim becerilerini kullanma,
- Hemen her alanda esnek davranma,

⁴⁶² GUTTMAN M.H., When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization, AMACOM Books, New York, 2003, s., 8

⁴⁶³ GERKEN G., GEIST:Das Geheimnis der neuen Führung, ECON Verlag, Dusseldorf, 1993, s., 147

-Yeni düşünce ve anlayışlara açık olma, becerilerinden yararlanırlar. Bu anlamda özellikle arabuluculuk ve müzakerecilik becerilerini de kullanmakla kazan/kazan yaklaşımı ekseninde çözümler üretirler. Durumun herkes tarafından anlaşılır ve kabul edilebilir olması adına gerekli açılımları yaparak, ortak kabullere dayanan çatışma yönetim stratejilerini geliştirirler. Uygulama alanında meydana gelebilecek çatışmalar, bilgi toplumu organizasyonlarının başarılarını geri dönüşü olmayacak şekilde etkileyebilirler. Çünkü örgütsel faaliyetlere ilişkin bütün alt yapı çalışmalarının tamamlanmasının ardından geçilen son düzey olarak uygulama aşamasında, öngörülen planlar çerçevesinde saptanan stratejiler hayata geçirilir. Bu nedenle bu alandaki faaliyetlerin olumlu veya olumsuz etkileri, direkt olarak sonuçlar üzerinde kendini gösterir. Bu nedenle uygulama alanında –operatif alan- meydana gelebilecek çatışmaların analizi ile yönetilmesinde liderlerin, diğer alanlara oranla daha fazla özen göstermesi gereklidir. Aynı şekilde çatışmaların, organizasyon üyelerinin farklı algılama ve hedeflerini içermesi nedeniyle önlenemez olduğu göz önüne alınarak onların yapıcı olarak yönetilmesinin; organizasyonu yeni yüksek bir yaratıcılık, buluşçuluk düzeyine ve dolayısıyla rekabetçi bir enerjiye taşıyacağını eklemek gereklidir. Bu nedenle entelektüel liderlerin, özellikle operatif alandaki çatışmaların; kısıtlı kaynakların paylaşılması, işlevsel uyumsuzluklar, otonomi arzusu ve yanlış algılamalar nedeniyle meydana geldiğini dikkate almaları ve yönetim anlayışlarını, DNA (Define/Tanımlama, Nurture/Geliştirme, Allocate/Tahsis Etme) işlevleri ekseninde dönüştürmeleri gereklidir.⁴⁶⁴

Öte yandan hemen eklemek gerekir ki; bilgi toplumu organizasyonlarında bütün bu alanlarda meydana gelmesi olası çatışmalara, organizasyonel yeni yapı ve süreçlere, bilgiye ve bilgi iletişim teknolojilerine veya yeni sınıf çalışanlara ilişkin problemler gibi farklı kaynaklar neden olabilir. Bu kaynaklara bakıldığında görülecektir ki; rekabet üstünlüğü ve bunun sürdürülebilirliği temelinde geliştirilen iş yapmaya ilişkin yeni yol ve yöntemler ile teknik araçların etkili olarak kullanılmamaları veya gerçek amaçlarına muhalif olarak kullanılmaları halinde, organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceklerdir. Özellikle bilgi ve bağlı teknolojik imkan veya kabiliyetlerin kullanımında ortaya çıkabilecek amaç uyumsuz davranışlar -veri tabanlarına yetkisiz erişim, bilgi kaynakları ve teknolojilerinin amaç dışı kullanımı, bilgi hırsızlığı veya bütünüyle teknolojik altyapının yetersizliği veyahut da işlevsizliği gibi-, bugünün organizasyonları için çatışma yaratıcı veya çatışma potansiyelini arttırıcı ciddi riskler taşımaktadır.

⁴⁶⁴ POUNDY R.L., "Reflections on organizational conflict", Journal of Organizational Behavior, Volume:13, 1992, s., 258

3.5.2.Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Çatışma Kaynakları ve Entelektüel Liderlik İlişkisi

Bilgi Toplumu organizasyonlarında klasik çatışma kaynaklarının yanında, bu döneme özgü yeni anlayışlar, araçlar ve sistemler gibi farklı ve uyumsuzluk doğuracak çatışma kaynakları ortaya çıkmıştır. Buna göre bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelen gerek yönetsel, gerek organizasyonel ve gerekse insan kaynaklarına ilişkin post-modern dönüşümler, yeni çatışma kaynakları olarak kabul edilmelidir. Çünkü yeni sınıf çalışanlar olarak görülen bilgi işçilerinin yanı sıra, bilgi, bağlı teknolojiler ve organizasyonel yapı ve süreçlerde meydana gelen kalıcı dönüşümler, organizasyonların bütünüyle rekabet edebilirliklerine ve daha da öte varlıklarına yönelebilecek riskler yaratmaktadır. Bu dönem itibariyle rekabetin, hızlılığa, farklılık yaratmaya ve buluşçuluğa odaklandığı göz önüne alındığında; insan kaynakları, organizasyonel yapı ve süreçler ile bilginin taşıdığı yaşamsal önem daha açık olarak anlaşılacaktır. Bu cümleye bağlı olarak bilgi toplumu liderleri olarak ifade edilecek entelektüel liderlerin, çatışmaların yönetilmesi amacıyla geliştirmeleri ve kullanmaları gereken beceriler ile izleyecekleri stratejileri belirlerken özellikle bu üç unsuru dikkate almaları gereklidir.

Bilgi toplumu paralelinde gerek enformasyon teknolojilerinin yapı ve süreçlere entegre edilmesi ve gerekse rekabetin yeni, saldırgan stratejilerinin baskısı nedeniyle organizasyonlarda bütünsel dönüşüm gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, enformasyon teknolojilerine hakim bir güç olarak yeni sınıf çalışanlar; uzaktan çalışma, şebeke veya sanal yapılarla faaliyet gösterme, bilgi kaynaklarını oluşturma ve kontrol altında tutma gibi farklı faaliyet alanlarında kendilerini göstermişlerdir. Bu türden yapılar içerisinde temel unsur olarak ortaya çıkan bilgi işçilerinin, geleneksel iş yapma çizgisinden saptıkları bir diğer nokta ise; döneme özgü en önemli rekabet unsuru olan bilgiyi üretmeleri ve daha da öte bilgi yoğun faaliyet göstermeleridir.

Genellikle yeni sınıf çalışanların performans düzeylerindeki düşüş, arzu edilmeyen davranışları, işe gerekli ilginin gösterilmemesi, etkileşim ve iletişim bozuklukları, motivasyon araçlarının uygunsuzluğu, kariyer ve gelişim fırsatlarının yetersizliği temelinde ortaya çıkabilecek insan kaynakları temelli çatışmaların yönetilmesinde, birincil strateji elbette insanların beklentilerinin aslında ne olduğunu anlamaya dönük analizleri yapabilmektir.⁴⁶⁵ Çünkü çatışmaların başarı ile yapıcı olarak yönetilmesi ve olumsuz etkilerinin en az düzeyde

⁴⁶⁵ THOMPSON B.L., Yeni Yöneticinin El Kitabı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s., 282

tutulabilmesi için onlara kaynaklık eden nedenlerin açık olarak ortaya konması ve bu nedenlerin taraflar açısından eş düzeyde kabul görmeleri gereklidir.

Bilgi toplumu ekseninde bütünüyle bilgi temelli olarak geliştirilen yeni yapı ve süreçler içerisinde faaliyet gösteren insan kaynaklarına özgü çatışmaların, daha çoğunlukla motivasyon, iletişim, algısal ve amaçsal farklılıklara dayalı olduğunu söylemek mümkündür. Bu anlamda bir takım içerisinde faaliyet gösteren bilgi işçisi, kendisine irrasyonel gelen bir davranışa karşın kendi manifestosunu ortaya koyarak bir anlamda organizasyon ile karşı karşıya gelebilme cesaretini de göstermektedir. Bilgi işçisinin böyle bir karşı duruş sergileyebilmesinin en önemli nedeni; bilgi toplumu organizasyonları için vazgeçilmez, çekirdek bir unsur olarak farklılaşmalarıdır.

Öte yandan yine bu döneme özgü olarak özellikle organizasyonların, post-modern yapı ve süreçler nedeniyle her geçen gün etkinliği giderek artan çalışan haklarını savunan örgütler gibi baskı gruplarının etkisine açık hale geldiğini söylemek mümkündür. Öte yandan aynı şekilde tüketici haklarını savunan sivil ve bağımsız oluşumların da organizasyonların faaliyetlerini denetleme noktasında, önemli baskı unsurları haline geldiği görülmektedir. Bu ve benzeri baskılar nedeniyle organizasyonların eskiye oranla iç ve dış çevrelerinden bağımsız olarak karar alma, strateji belirleme veya bütünüyle faaliyet gösterme şansları kalmamıştır. Bu nedenle özellikle bu baskı gruplarının, organizasyonun faaliyetlerine yönelen –tüketici veya çalışan haklarına dönük- manifestoları, yeni sınıf çalışanların muhalif duruşları veya bütünüyle organizasyonel dış ve iç çevre ile geliştirilen iletişimdeki eksiklikler yahut kesintiler temelde bugünün organizasyonlarında çatışmalara neden olabilmektedir.⁴⁶⁶ Entelektüel liderlerin, sosyal sorumluluk bilincine ve estetik duyarlılığına sahip bireyler oldukları düşünüldüğünde; yeni yapı ve süreçler, insan kaynakları ve bilgi ile çalışma temelli çatışmaları yapıcı olarak yönetebilecekleri anlaşılabilir. Yaptıkları faaliyeti bir sanat eseri gibi yöneten, bu anlamda birlikte faaliyet gösterdikleri kişileri bir sanat eserinin unsuru olarak gören bu tip liderlerin; her şeyden önce farklı alan, anlayış, değer ve inanç altyapısına sahip bireyler arasında uyum sağlamak suretiyle çatışmaları en aza indirgeyebilecekleri, bununla birlikte herhangi bir çatışma meydana gelmesi halinde de stratejik zihniyet temelli yönetim anlayışlarına bağlı olarak gerilimli durumların üstesinden kolaylıkla gelebileceklerini söylemek mümkündür. Böyle durumlarda entelektüel liderlerin kullanacağı bir diğer strateji de haksızlığa uğradığına inanan kişinin hak ve çıkarlarının garanti altına alındığı hissini geliştirmesidir.⁴⁶⁷ Ancak böyle bir çabanın her iki taraf açısından da anlamlı ve dikkate değer

⁴⁶⁶ WORSLEY P. (Editor); *Introducing Sociology*, Penguin Books, New York, 1983, s., 291

⁴⁶⁷ ADLER A.,(Çev:K.ŞİPAL), *İnsanı Tanıma Sanatı*, Say Yayınları, İstanbul, 2004, s., 79

görülmesi gerekir. Aksi takdirde yeni ve daha güçlü bir çatışma kaynağı yaratılmış olur. Bu nedenle entelektüel liderlerin, arabuluculuk ve müzakerecilik yetkinliklerini kullanmak suretiyle, durumu taraflara göre sebepler, beklentiler ve sonuçlar bağlamında açıkça kavramaları gereklidir.

Öte yandan yetkinlikleri açısından klasik çalışanlardan farklılaşan yeni sınıf çalışanların –bilgi işçilerinin- , gerek organizasyonel bilgi kaynaklarına hakim olmaları, gerek motive edilmeleri açısından farklı kaynaklara gereksinim duymaları ve gerekse yeni çalışma sistemleri ekseninde faaliyet göstermeleri nedeniyle uyumsuz davranış kalıpları geliştirebilecekleri gözden kaçırılmamalıdır. Bu tip çalışanların aynı zamanda bütünsel başarı için en temel faktörlerden olduğu ve organizasyonel bağlılıklarının da gevşek olduğu dikkate alındığında; entelektüel liderlerin, esneklik ve katılımcılık temelinde organizasyonel bir dönüşüm gerçekleştirmeleri ve liderliği geliştirerek paylaşımlarının gerekliliği daha belirgin olarak anlaşılacaktır.⁴⁶⁸ Bilgi işçiliği modelinde de açıkça görüldüğü üzere; enformasyonun toplanması, analiz edilip gruplandıktan sonra bilginin üretilerek paylaşılması sürecinde bilgi işçileri, gerek yöneticiler, gerek paydaşlar ve gerekse diğer çalışanlar ile sık sık karşı karşıya gelebilmektedirler. Bu nedenle entelektüel liderlerin, ortak bir duygusal alan yaratarak bu alan çerçevesinde bütünselliği sağlamaları, en azından bu alanda meydana gelebilecek çatışmaların yapıcı olarak yönetilmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

Buna benzer olarak bilgi toplumu organizasyonlarının, her geçen gün yenilenen bilgi ve bağlı teknolojilere ayak uydurması ve bu teknolojileri içselleştirmesi gerekliliği başlı başına bütünsel bir gerilim yaratabileceği gibi; aynı teknoloji ve kaynaklarla organizasyonun uyumlaştırılması veya bu teknolojilerin uygulanmasıyla da bir takım çatışmaların doğması olasıdır. Özellikle sanal ve şebeke türü örgütlerde görülmesi muhtemel bu türden çatışmaların; amaç veya algı farklılıklarından yahut bütünüyle yeni çalışma modellerinde görülen birebir etkileşimin olmaması –özellikle uzaktan çalışma-, organizasyonel bağlılığın sağlanamamasından kaynaklanabileceği öngörülebilir. Öte yandan benzer olarak organizasyonel bilgi kaynaklarına yetkisi erişimler nedeniyle meydana gelebilecek bilgi hırsızlığı veya bilgi kopyalamaları gibi uygulamaların da çatışmalara neden olabileceğini söylemek mümkündür. Böylece bu ve benzeri durumları aşmak üzere entelektüel liderlerin, özellikle takımlar, bölümler ve organizasyonlar arasında uyum sağlamak amacıyla, arabuluculuk ve müzakerecilik, akıl hocalığı, stratejik zihniyet, bilgi teknolojisi araçlarına hakimiyet gibi yetkinliklerini kullanmaları gereklidir.

⁴⁶⁸ PALUS C. J., HORTH D. M., The Leader's Edge : Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges, John Wiley & Sons Inc., Greensboro-N.C, 2002, s., 8

Buradan hareketle entelektüel liderlerin, beş temel liderlik gücünden –ki bunlar; baskıcı, ödüllendirici, destekleyici, kişilik ve yasal güçlerdir.-; kişilik gücünü kullanmak suretiyle hem çalışanların kendi problemlerini çözmelerinde onlara yardımcı olmak üzere gerekli destekleri sağlamakla çalışanların iş performanslarının arzu edilen düzeye erişmesine katkıda bulunurlar. Organizasyonel düzeyde ise, liderlik pozisyonunda bulunanların çatışma yönetimine ilişkin becerilerini geliştirmeleri için gerekli desteklerin sağlanmasına öncülük ederler. Bu destekler, liderlik gücünün geliştirilmesine dönük gerekli temel biçimsel eğitimleri ve uygulamaya dönük her türlü çalışma fırsatlarını kapsamalıdır.⁴⁶⁹

Diğer taraftan bugünün organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin sahip olması gereken bir diğer yetkinlik/güç ise; özellikle bilgi ve bağlı teknolojileri kullanabilecek düzeyde uzmanlık bilgisine sahip olmalarıdır. Çünkü gerek organizasyonel yapı ve süreçlerde ve gerekse faaliyetlerin başarı ile yürütülmesinde bilgi ve bağlı teknolojilerin yaşamsal önemi vardır. Bu anlamda özellikle sanal organizasyonlar gibi yapılara veya uzaktan çalışma modellerine veyahut da bir veri tabanının kullanımına ilişkin olası çatışmalarda entelektüel liderler, ellerindeki bilgiyi nasıl kullanacaklarını ve bununla birlikte bilgi teknolojilerine bağlı araçlardan aynı amaçla nasıl faydalanacaklarını bilen kişilerdir.

Bilgi toplumu organizasyonlarında etkili bir çatışma yönetiminin özellikle bu üç temel kaynak çerçevesinde bir takım karakteristiklerin bütünsel olarak paylaşıldığı görülmektedir. Böyle bir paylaşımı gerçekleştirilmesi beklenen güç olarak entelektüel liderlerin, klasik liderlerden daha fazla olarak esneklik, yaratıcılık ve katılımcılık temelli bir yönetim tarzı geliştirdikleri ve bu modeli uygulamakla birlikte liderliği de paylaşmak suretiyle bütün çalışanlar için ortak bir çerçeve oluşturdukları söylenmelidir. Entelektüel liderlerin bütün organizasyonu kapsayacak şekilde paylaşımına açtıkları karakteristikler şunlardır:⁴⁷⁰

- Organizasyondaki bütün çalışanlar (işçiler, uzmanlar, yöneticiler gibi) ve bütün problemler için opsiyonlar sunmak,
- Direkt arabuluculuk yöntemiyle daha düşük düzeylerde iken çatışmaların çözümlenmesi veya bitirilmesini sağlayacak bir kültürel altyapı oluşturmak,
- Bir akıl hocalığı modeli oluşturarak çalışanların, her türlü problemde bu modelden çok yönlü erişime açık olacak şekilde yararlanmasını sağlamak,
- Çatışmaların yönetilmesinde haklar ve amaçlar temelinde çok yönlü opsiyonlar sunmak,

⁴⁶⁹ RAHIM M. A. vd., “A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates’ Styles of Handling Conflict and Job Performance”, The International Journal of Conflict Management, Volume:12, No:3, 2001, s., 207

⁴⁷⁰ FORD J., “Workplace Conflict: An Inevitable Fact of Life”, <http://mediate.com/articles/workedit2.cfm>, (24.12.2004)

-Organizasyonun günlük faaliyetlerine etkili çatışma yönetimi modelleri ekleyen ve çok yönlü erişim noktaları veya opsiyonlar ile koordinasyon sağlayan sistematik destekler ve yapılar sunmak.

Ancak daha önce de değinildiği gibi organizasyonlar nerede yerleşik olurlarsa olsunlar, yasal bir çerçeve içerisinde faaliyet göstermek durumundadırlar. Buradan hareketle entelektüel liderlerin üst düzey sosyal sorumluluk bilincine ve tarafsızlığa sahip bireyler oldukları da göz önüne alınarak, -hangi alana veya kaynağa ilişkin olursa olsun- çatışma yönetimi biçimlerini belirlerken veya uygularken yasal çerçevelerin dışına çıkmalarının mümkün olmadığı söylenebilir. Çatışmaların direkt, üretime ilişkin, psikolojik ve uzun süreli etkilerinin⁴⁷¹ ortadan kaldırılmasına dönük bütün bu faaliyetlerin haliyle etik olması, manüpülasyon, gözardı etme veya geçiştirme tarzında taktikler içermemesi gereklidir.

Çatışmaların yönetiminde temel amacın; çatışmanın negatif etkilerinin ortadan kaldırılması olduğu göz önüne alınarak, sürecin bir birlikte öğrenme, yenilik ve değişim yaratma temelinde işletilmesi, entelektüel liderlerin bu anlamda yürütmeleri gereken yaşamsal faaliyet olarak görülmelidir. Bu durum çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderin izleyeceği tarz veya yaklaşımları da önemli ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle çatışma olgusunu doğru yorumlamak, doğru kullanmak ve etkili biçimde yönetmek; yenileşmenin, gelişmenin ve değişimin kapısını aralayacaktır. İster ürün düzeyinde, isterse süreç veya genel anlamda da kişilerarası ilişkiler düzeyinde niteliği ve kaliteyi sürdürmek için de çatışma gerekli bir durumdur.⁴⁷²

Entelektüel liderlerin, bilgi toplumu organizasyonlarında yeni çatışma kaynakları olarak isimlendirilebilecek insan kaynaklarına, yeni yapı ve süreçlere ve bilgi ile bağlı teknolojilere dayalı uyuşmazlık, anlaşmazlık veya farklılıkların yönetiminde, özellikle esneklik ve katılımcılık temelinde bir tarz geliştirmeleri gereklidir. Şu halde bir başka dönüşümün sonucu olarak ortaya çıkması beklenen bu tip çatışmaların, aynı şekilde başka bir dönüşüm sürecini gerekli kılabileceği göz ardı edilmemelidir.

3.5.3. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Çatışma Yönetiminin Gerektirdiği Temel Beceriler Faktörler ve Stratejiler Bağlamında Entelektüel Liderliğin Rolü

Bilgi Toplumu organizasyonlarında kişisel veya bütünsel başarıların önündeki en önemli engellerden birinin genel olarak şu veya bu şekilde meydana gelmesi olası çatışmalar olduğunu söylemek gereklidir. Özellikle yeni biçim, işleyiş ve gerek yönetim yahut gerekse iş yapma anlamında gelenekselden farklı anlayışlarla işler olan bu türden organizasyonlar için

⁴⁷¹ LEWIN S., "The Many Costs of Conflict", <http://www.mediate.com/articles/levine1.cfm>, (24.12.2004)

⁴⁷² DEMİR K., ELMA C., (Editörler), Öğrenen Örgütler, Sandal Yayınları, 2004, s., 221

çatışmalar; işlevsel olarak yönetilmeleri gereken, gözardı edildiğinde tazmin veya sigorta edilemez zararlara neden olabilecek gerlimli durumları ifade eder.

Her ne kadar çatışmaların yönetilmesinde, genel ve standart kuralların geçerli olabileceğini söylemek olası değilse de bir yandan bakıldığında, -kaynağı, alanı veya tarafları ne olursa olsun- gerlimli durumların yönetilmesinde en azından liderlik rolü üstlenen bireylerin sergilemesi gereken bir takım ortak tutum ve davranış kalıplarının olabileceği ileri sürülebilir. Zira bir kesişim kümesi olarak da ifade edilebilecek bu tutum veya davranış kalıpları, bütünü kavrayıcı bir nitelik taşıyacaktır. Şu halde çatışma neden veya nedenlerinin tarafsız olarak ele alınması, hemen bütün taraflar için kazanç sağlayacak öneri veya önerilerin geliştirilmesi, bu anlamda ortak bir akıl yaratılması, olayların maddi yönleri bir tarafa duygusal alt yapılarının da göz önünde bulundurulması yahut en azından bir şekilde bütünsel tatmin sağlayacak asgari önlemlerin alınmasına dönük sorumluluğun üstlenilmesi gibi faaliyetler temelde liderlerin ve özelde bilgi toplumu organizasyonları için entelektüel liderlerin ödevi olarak görülmelidir.

Burada hemen ifade edilmelidir ki; bilgi toplumu açısından önde gelen, dördüncü ve yeni olan sektör entelektüel sektördür ve bilgi toplumu diğer toplumsal aşamalara göre çok merkezlidir.⁴⁷³ Başlı başına bu çok merkezlilik bile, bilgi toplumu organizasyonlarında çatışmaların yerini, hassasiyetini ve önemini anlatmak açısından yeterlidir. Öte yandan yeni bir sektör olarak bu düzeyde ortaya çıkan entelektüel sektörü, anlayabilmek ve bundan öte yönetebilmek olsa olsa entelektüel liderlerin işi olmalıdır. Entelektüel sektörün içinde bulunduğu çok yönlü yapı bir yana sektörün doğasının, geleneksel liderlik anlayışlarından farklılaşmış yeni bir liderlik modelini gerektirdiği açıktır. Entelektüel liderlerin, diğer yetkinlikleri bir tarafa özellikle çatışma yönetimi açısından, üst düzey performansla sahip bireylerin olmaları ileri sürülebilir. Çünkü, onlar hem bir lider olarak, bir sorunun aşılması noktasında heyecan yaratma, özendirme, gönüllü çabalamaya yöneltme faaliyetlerini ve hem de aynı zamanda entelektüel kimliğine sahip olmakla yüksek ikna kabiliyeti, başarılı arabuluculuk ve müzakerecilik becerileri, bilgi veya enformasyona hakimiyet, akıl hocalığı gibi yeni faaliyetleri yürütebilecek yetkinliğe sahip bireylerdir. Bütün bunlara entelektüel liderlerin, geleneksel liderlere oranla daha fazla olarak liderliği geliştirme ve paylaşma yönelimli çabalarının eklenmesi de gereklidir.

Böylece entelektüel liderler, karmaşık ve çok merkezli yeni bir sektörde, en öncelikle zihinsel emekleri ile faaliyet gösteren bireylerin hem örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve hem de onları tutundurmak noktasında üst düzey çaba sarf etmek durumunda kalacaklardır. Buna bağlı ve

⁴⁷³ AKDEMİR A., "Entelektüel Liderlik", www.isguc.org/entelektuel_liderlik.php, (26.09.2005)

ek olarak, aynı zamanda entelektüel liderlerin, sektörü kavraması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmesi adına en azından önderlik ettiği yapıda hemen her alanda varolabilecek bulanıklıkları, gerilimli durumları, karmaşa ve açmazları ortadan kaldırmak gibi üstesinden gelinmesi çok da kolay olmayacak bir ödeve sahip olduğunu söylemek de olasıdır. Entelektüel liderin bu ve benzeri durumları aşmada bireysel yetkinlikler, örgütsel araçlar ve danışmanlar kullanacağı ve böylece dağınık olarak farklı alan veya yönlere yönelen tikel güçleri bir araya toplamakla yönü, doğrultusu ve şiddeti belli olan yeni ve bütünsel (tümel) bir güç yaratacağı söylenebilir.

Bu bağlamda ifade edilmesi gereken en önemli hususun, entelektüel liderlerin çatışmaların çözümünde sıklıkla başvuracağı temel yeteneğin, entelektüel birikimleri olacağıdır. Zira entelektüel liderler, bilgi toplumu organizasyonları için temel farklılığın, bilgi olduğunun; bilgiyi elde etmenin tek yolunun ise öğrenmek ve bununla birlikte izleyenler için de arzu edilir bir öğrenme ortamı yaratmak olduğunun açıkça farkındadırlar. Buna paralel olarak onlar, sadece tek bir alanda uzmanlaşmaktan yana değildirler. Zeka, temsil, kendini ifade etme yeteneği, başkalarının başarılarını etkileme ve ikna etme, muhakeme, mantıklı, kararlı ve tutarlı olma, analiz ve sentez ruhuna sahip olma gibi temel yetkinliklerin de entelektüel liderler tarafından, özelde çatışma yönetimi bağlamında sıklıkla kullanılan yetkinliklerden olduğu söylenmelidir.⁴⁷⁴

Bütün bunlardan sonra entelektüel liderlerin karşılaşmaları olası herhangi bir çatışma durumuna müdahaleleri, öncelikle süreç yaklaşımı olarak ifade edilen yaklaşım çerçevesinde olması beklenmelidir. Buna göre entelektüel liderler, örgüt genelinde liderlik ve iletişim gibi temel süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Böylece bir entelektüel dokunuşu ile çatışma yönetiminde tarafların kendileri için en uygun çatışma yönetim stratejisini bulmalarına olanak tanır. Öte yandan aynı paralelde olarak çatışmaların yönetiminde entelektüel liderlerin ara ara yapısal yaklaşım ismi verilen bir başka yaklaşıma yönelebilecekleri de hemen ifade edilmelidir. Buna göre, örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların, yapısal sorunların üstesinden gelinerek örgütsel etkililiğe katkı sağlayacak biçimde yönetilmesi temel amaçtır.⁴⁷⁵ Şu halde bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin, tarafsızlık, şeffaflık ve esneklik temelli bir yaklaşım sergileyeceklerini söylemek olasıdır.

⁴⁷⁴ a.g.e.

⁴⁷⁵ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2.Baskı, PegemA Yayınevi, Ankara, 2000, s., 54

3.5.3.1. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Çatışma Yönetiminin Gerekçirdiği Temel Beceriler Bağlamında Entelektüel Liderliğin Rolü

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların temelde normatif, stratejik ve operatif alanlarda ortaya çıkabileceği ve bu alanlardaki çatışmaların da genel olarak yeni yapı ve süreçlere, insan kaynaklarına, bilgi ve bağı teknolojik araçlar boyutunda irdelenebileceği daha önce ifade edilmişti. Kaynağı ve alanı ne olursa olsun bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde, bu döneme özgü bir liderlik modeli olarak önerilen entelektüel liderliğin önemli bir role sahip olacağı açıktır. Zira çatışmaların bireysel ve genel olarak örgütsel anlamda etkin olarak yönetilmesi adına, geleneksel kabul, anlayış ve tarzlardan daha farklı olacak şekilde bir sistemin geliştirilmiş olması gereklidir. Böylece bilgi toplumu organizasyonlarında çatışmaların yönetilmesi, bütünüyle yeni süreçlere odaklanmış, katılımcılığın, esnekliğin ve şeffaflığın temel alındığı bir yönetim tarzı çerçevesinde işler hale gelmiştir.

Böyle bir sistem içerisinde liderlik işlevini yürüten bireylerin özellikle, sadece kendi organizasyonlarını değil, bu ve bunun dışındaki bütün kurumları kucaklayabilecek nitelikte olmalıdır. Bununla birlikte bu kuşak liderlerin, yaşamı ve toplumu bir bütün olarak görme cesaretini gösterecekleri; yaşama ışık ve ihtiras verecekleri; işi bütünüyle kendini gösterebilme fırsatları içeren bir uğraş kabul edecekleri ve yanında işi piramidin altından başlayarak prensipler ve vizyonla yönetecekleri, yüklendikleri misyonun yıldızı haline gelecekleri hemen ifade edilmelidir.⁴⁷⁶ Bu nitelikleri taşıyan liderlerin entelektüel liderler olarak farklılaşacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira entelektüel liderler, başlı başına organizasyonun hedefleri ile ilgili olmamakta bununla birlikte, organizasyon duvarlarının dışındaki unsurların da beklentilerini gerçekleştirmek ve organizasyon ile dış çevrenin beklentileri arasındaki uyumsuzlukları, karşıtlıkları gidermek adına mücadele etmektedirler.

Bilgi toplumu organizasyonu lideri olarak entelektüel liderlerin, örgütsel anlamda bugünün en önemli açmazlarından birisi olarak ifade edilebilecek çatışmaların yönetilmesinde, bütünsel olarak üstün performans sergileyen ve bu halleriyle de gerek iç ve gerekse dış çevreleri için model oluşturacak düzeyde davranış kalıpları geliştirebilen, bu yönde belirli bir ortak kültürel alan oluşturabilen kişiler olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Entelektüel liderlerin, organizasyonel işlevlerinin her şeyden önce bilgi yahut enformasyonu kullanmak suretiyle kültürel faaliyetleri göstermeleri olduğu düşünüldüğünde; onların, içinden çıktıkları topluma özgü genel iyiyi geliştirme çabalarının anlamı çok daha iyi anlaşılacaktır.

⁴⁷⁶ HESSELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000, s.,173

Entelektüel liderler içinde buldukları organizasyonun, bütünsel dönüşümü adına faaliyetlerini sürdürürken bir takım temel becerilerden yararlanır ki; bu becerilerin özel olarak çatışma yönetimi için de kullanılabilir olduğunu söylemek olasıdır. Entelektüel liderlik yetkinliklerinden damıtılarak geliştirilebilecek bu becerilerin temel olarak dört ana başlı altında sıralanabilir. Entelektüel, duygusal, bireylerarası ve yönetsel beceriler olarak sıralanabilecek bu becerilerin, özellikle bilgi toplumu organizasyonlarındaki çatışmaların yönetilmesinde, bütün taraflar için anlamlı olacak ortak üstünlükler sağlayacak bir işleve sahip olduğu da hemen ifade edilmelidir. Benzer becerilerin geleneksel liderlik modelleri için de ileri sürülebileceği düşünülse de temel olarak entelektüel liderlerin bu becerilere, diğer liderlik modellerine göre daha fazla başvurduğu söylenmelidir. Zira daha önce de ifade edildiği gibi, entelektüel liderlerin temel rolü; organizasyon bünyesindeki hemen bütün bireyler tarafından kabul edilebilecek ortak değerler, referanslar kümesi, davranış kalıpları oluşturmak yoluyla bugünün gereklerine uygun olacak şekilde istendik ve kasıtlı bir dönüşüm gerçekleştirmektir. Böyle bir durumda entelektüel liderlerin baskıcı olmaktan daha çok uzlaşmacı ve herkesin kazanım sağlayacağı bir sistem yaratma çabasında olacağını söylemek de yanlış olmayacaktır. Zira entelektüel liderler, özellikle çatışma durumlarında ortaya çıkması olası kafa karışıklıklarını, bulanıklıkları, duygu ve düşüncelerdeki ayrışmaları ortadan kaldırmakla bütünsel bir harmoni yaratmanın yol ve yöntemlerini ararlar ve geliştirirler.

Bütün bunlardan sonra, bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmalar için entelektüel liderlerin çatışma yönetimi bağlamında başvuracakları temel becerileri ve bu becerilerin çatışma yönetimindeki uygulanabilme olanakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁴⁷⁷

i- Entelektüel Beceriler

Bu kapsamdaki beceriler genel olarak, planlama, problemleri tanımlama, analiz etme, çözümlenme, yargılama, sezgilenme ve tarafsızlık şeklinde sıralanabilir. Bilgi toplumu organizasyonları açısından bakıldığında gerçekten de burada sayılan faktörlerin, özellikle yönetsel başarı adına yaşamsal öneme sahip olduğu görülecektir. Bilgi toplumu organizasyonlarının karar alma, buluşçuluk ve enformasyonun toplanması ve dağıtılması alanlarında geleneksel organizasyonlara oranla daha üstün organizasyonlar⁴⁷⁸ oldukları kabulünden hareketle bu organizasyonlarda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin özellikle neden entelektüel becerilere sahip olmalarının

⁴⁷⁷ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2.Baskı, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2000, s.318

⁴⁷⁸ HUBER P.G., "The Nature and Design of Post-Industrial Organizations", Management Science, Vol:30, No:8, 1984, s., 928

gerekliliği daha açık olarak anlaşılacaktır. Çünkü entelektüel beceriler bağlamında yönlendirilecek çatışma yönetimi süreci de başlı başına, ilgili taraflar açısından kabul edilebilir kararların alınmasını; bu kararların alınmasında ise bütünsel olarak yeteri kadar enformasyonun toplanmış olması, bu enformasyonların paylaşılması, bu enformasyonlara koşut olarak ilgili duruma ilişkin bilginin yaratılması ve nihayet bu bilginin de karar alma aşamasında kullanılmasını gerekli kılar.

Daha önce de değinildiği üzere bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, özellikle bu çatışmaların kaynak, alan ve taraflarının objektif olarak saptanması gereklidir. Entelektüel liderlerin bu bağlamdaki rolleri, özelde entelektüel beceriler temelinde olarak gerçekte sorunun kaynağının ne olduğu, bu sorunun taraflarının kimler olduğu ve nihayet bu sorunun üstesinden gelinmesi adına tüm taraflar için kabul edilebilir ve uygun yönetsel stratejinin belirlenmesi çerçevesinde biçimlenir. Entelektüel liderlik sürecinin ayaklarından biri olarak enformasyonun tarafsız ve şeffaf olarak toplanması şu halde, bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde de öne çıkmaktadır. Bu öne çıkışın temel gerekçelerinden birisi de yönetimden bahsedildiği her anda, aslında bir anlamda karar almaktan ve alınan kararların yürürlüklerinin sağlanmasından bahsedilmesi olduğudur. Buradan hareketle söylenmesi gereken husus; entelektüel liderlik temelinde geliştirilecek entelektüel becerilerin, bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde birebir etkili yetkinliklerdir.

Ancak hemen ifade edilmelidir ki; entelektüel beceriler kapsamı içerisinde işaret edilen yargılama becerisi, temelde olaylar arasındaki ilişkilerden belli bir sonuca ulaşmayı temsil etmektedir. Yoksa başlı başına tarafları ve taraflar arasındaki ilişkileri yahut çatışmanın sonuçlarını eleştirmek gibi kısır bir ifadeyi gösterir değildir.

Görüldüğü üzere hangi alanda kullanılırsa kullanılsın entelektüel beceriler, biçimsel bilgi ile deneyimsel bilgilerin uyumlaştırılmasını gerekli kılar. Hal böyle olunca entelektüel liderlerin, geçmişten bir şeyler öğrenmelerini sağlayan önemli yollardan biri olarak olaylar ve ilişkiler üzerinde düşünmeleri gereklidir. Ancak burada düşünmekten kast edilen husus, soyut bir düşünüşten daha fazlasıdır. Çünkü soyut düşünme davranış değişikliğine değil sadece değişimle ilgili, bir içsel çatışmaya neden olur.⁴⁷⁹ Oysa olayları ve ilişkileri geniş bir perspektiften görerek, özlerine inmek gibi bunun çok daha ötesine ulaşabilen bir düşünüş; entelektüel liderlerin çatışma yönetiminde üstlenmeleri gereken en temel rolleri olmalıdır.

⁴⁷⁹ BENNIS W., (U:TEKSÖZ), Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s., 130

ii- Duygusal Beceriler

Daha çok liderin psikolojik alt yapısı ile ilgili olan bu beceriler; kararlılık, bireysel disiplin, sonuç odaklı olma, girişimcilik, isteklilik ve cesaret olarak sıralanabilir. Liderlerin ortak yönlerinden birisi olarak ifade edilebilecek risk alma konusundaki istekliliklerinin⁴⁸⁰, özellikle duygusal beceriler alanında geniş bir çerçeve oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Hemen bu noktada duygusal becerilerin temelini, duygusal zekaya ve buradan hareketle de duygusal zekanın bileşenlerine odaklandığı veya dayandığı ifade edilmelidir. Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve duygusal bağlantı/sezgi temelindeki duygusal zekaya ilişkin dört kabiliyetin, duygusal öğrenmeye katkıda bulunarak bireysel bir güven alanı oluşturduğu bilinmektedir. Bu bireysel güven alanı, yüksek bir kendinin farkında olma, kendi kendini yönlendirebilme, özsaygı, sorumluluk ve kendiyile olan bağlantıyı kapsayan yüksek bir kendine yeterlilik veya kişisel güç yaratır. Bunlar ise, üstesinden gelinmesi zor görevlerin; kaçınılması gereken tehditler olarak değil de gerçekten çözülmesi gereken sorunlar olarak görülmesini sağlayan ve bireysel kapasitenin güçlendirilmesine destek olan anahtar özelliklerdendir.⁴⁸¹ Entelektüel liderler açısından duygusal beceriler, bütünsel bir duygusal altyapının oluşturulması noktasında, bireysel farkındalık olarak kendini gösterir. Zira entelektüel liderler, temsil ettikleri gruba ilişkin duygusal standartları belirleyen ve bunun sonrasında yöneten kişiler olarak özellikle duygusal olarak bireylerin yıprandığı çatışma dönemlerinde öne çıkarlar. Entelektüel liderlerin çatışmacı durumlarda, kişisel gerilimlerin genişletilerek grupsal bir tepki oluşturmaya engel olma, kişiler veya gruplar arasındaki gerilimli durumlara kararlılıkla müdahale ederek herkes için yarar sağlayacak sonuçları yaratma ve bu gibi durumlarda ortak duygusal kabulleri işaret ederek taraflar arasında bir uzlaşma alanı yaratma gibi yaşamsal roller üstlendiğini/üsteleneceğini söylemek olasıdır.

Entelektüel liderlerin çatışma durumlarında özellikle sosyal girişimciliklerini öne çıkararak taraflar arasında müzakereci ve arabulucu rolü üstlendikleri de hemen ifade edilmelidir. Böyle bir durumda ise entelektüel liderler, sorunu bütün taraflar açısından objektif olarak tanımlayarak gerçekte sorunun ne olduğunu yine entelektüel beceriler vasıtasıyla analiz etmekle bir yerde tarafların da birbirleri açısından ve karşılıklı olarak durumu anlamalarına fırsat yaratır. Entelektüel liderlerin duygusal beceriler anlamındaki rolleri, salt çatışma anlarında sergilenen bir işlev olarak kalmamakta, çatışmacı durumların öncesi ve sonrasında

⁴⁸⁰ MEXWELL C.J.,(Çev:İ.ŞENER), Liderlik Nitelikleri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999, s., 48

⁴⁸¹ COOPER R.K. ve SAWAF A.,(Çev:B.AYMAN, B.YENİCE), Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, 1997, s., 83

da kişisel veya grupsal desteklerin sağlanması noktasında yaşamsal öneme sahip bir çabalar zinciri şeklinde kendini göstermektedir.

iii- Bireylerarası Beceriler

Bu türden beceriler, genel olarak bireylerarasındaki ilişkileri yaratan, düzenleyen ve sürdürülmesini sağlayan beceriler olarak ifade edilebilir. Duyarlılık, ikna becerisi, iletişim ve etkin dinleme bu beceriler kapsamında sayılabilir.⁴⁸² Bireylerarası beceriler özellikle, çatışma durumlarında sıklıkla başvurulması gereken beceriler olarak görülmelidir. Zira çatışma durumlarında genel olarak taraflar arasında iletişimin kesildiği veya sağlıklı bir iletişim ortamının bulunmadığı açıktır. İletişim kanallarının bütünüyle kapatıldığı veya kısıldığı bu dönemlerde, taraflar arasındaki gerilimin de iletişimin kısıldığı oranda artma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Bireylerarası becerilerin en önemli katkısı, özellikle çatışma durumlarında taraflar arasında iletişim kanallarının mümkün olduğunca açık tutulması ve bu yolla çatışmanın yönetilmesi için, taraflar açısından en uygun stratejilerin geliştirilmesi noktasında görülür. Çünkü taraflar arasında herhangi bir görüşmenin, karşılıklı olarak istek ve beklentilerin aktarılmadığı durumlarda bütünüyle spekülasyon ve manüvülasyonların etkili olduğu söylenebilir. Hal böyle olunca, taraflar sorunun gerçek kaynaklarının ne olduğu konusunda objektif algılamalara sahip olamayacaklardır. Her yanlış algılama, tutum veya davranış başka bir çatışmanın sebebi olacağından, bireylerarası becerilerini kullanacak entelektüel liderler, taraflar arasında bir köprü işlevi görmekle çatışmaların dallanıp içinden çıkılmaz hale gelmelerini de engelleyebileceklerdir. Bunlara ek olarak entelektüel liderler çatışmaların yönetilmesi sürecinde mümkün olduğunca iyi dinleyiciler, taktikçiler ve ikna ediciler olmak durumundadırlar. Bütün bu becerilerin içerisinde elbet de üstün bir buluculuk becerisi, herkes için kabul edilebilecek ortak değerlerin yaratılması, tarafların istek ve beklentilerinin tarafsızca ele alınması da yer almalıdır.⁴⁸³

Özellikle yine entelektüel ve duygusal becerilerle desteklenecek bireylerarası becerilerin, entelektüel liderlerin sorunun müzakere edilmesi noktasında yoğunlukla kullanmaları gereken becerilerden olduğunu söylemek mümkündür. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; başlı başına entelektüel liderlerin bireylerarası becerileri kullanması yoluyla çatışmaların kolaylıkla yönetilebileceğini söylemek safdillik olacaktır. Zira tarafların karşılıklı olarak birbirlerini objektif şekilde anlamaya dönük çabalamamaları veya bütünüyle kendi beklentilerine

⁴⁸² KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2.Baskı, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2000, s., 55

⁴⁸³ LAX A.D., SEBENIUS K.J., "3 D Negotiation; Playing the Whole Game", Harvard Business Review, vol:81, Issue:11, November-2003, s., 74

odaklanarak diğ er tarafın istek ve beklentilerini görmezlikten gelmeleri halinde, çatışmaların işlevsel olarak yönetilmesi adına atılacak adımlar eksik kalacak ve yönetim süreci kesintiye uğrayacaktır. Hal böyle olunca bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde bireylerarası beceriler bağlamında entelektüel liderlerin temel rolü; taraflar arasındaki iletişimin kesilmesine engel olmak, kapatılan iletişim kanallarını kararlılıkla yeniden işler hale getirmek, tarafların birbirlerinin istek ve beklentilerini yansız olarak anlamalarına olanak sağlamak üzere gerekli kültürleme faaliyetlerine girişmek olmalıdır. Haliyle entelektüel liderlerin tarafların hassasiyet, sınır ve beklentileri açısından da üst düzey duyarlılık göstermeleri, çatışma yönetim sürecinde onlardan beklenen önemli yetkinliklerden biri olarak görülmelidir.

iv- Yönetmel Beceriler

Geleneksel yönetim becerilerinden farklı olarak ilham etme, özendirme, yönlendirme, kaynak tahsis etme, bireysel gelişim anlamında fırsat yaratma ve destek olma, farkındalık, empatik davranma gibi üst düzey becerileri kapsayan yönetmel beceriler, entelektüel liderlerin daha önce sayılan becerileri de referans almak kaydıyla çatışma yönetiminde en yoğunluklu kullanacakları becerilerdendir. Özellikle yönetimin yeni bir viyona eriştiğı bilgi toplumunda entelektüel liderlerin geleneksel liderliğin komuta-kontrol bileşimi yönetmel anlayışlarını sergilemesi beklenemez. Bunların yerine görevlerin ortaklaşa olarak tanımlanması, planlanması ve uygulanması temelinde, çalışanların da katılımlarını sağlayarak işi, en başından sonuçlanıncaya kadar onlara teslim etmesi beklenmelidir. Çünkü bilgi toplumunda insan kaynakları, bir işi başından sonuna kadar planlayarak yürütebilecek bir kimliğ e kavuşmuştur. Şu halde bilgi toplumu çalışanları olarak bilgi işçilerinin, işin nasıl yapılacağını gösteren, komuta veya kontrol eden bir yöneticiden daha çok; akıl hocalığı yapabilen, işin arzu edilen düzeyde sürdürülmesi adına gerekli destekleri sağlayan ve ilgili kaynakları tahsis eden, esnek, katılımcı ve empatik düşünüp davranabilen entelektüel liderlere gereksinimi vardır. Zira entelektüel liderler bilirler ki; insanların bir araya getirmenin, örgütlü bir yapı oluşturmanın temel amacı, tek başına başarılabileninden çok daha fazlasını başarmaktır. Böyle bir amaç elbet de sistem içerisindeki diğ er unsurlarla bağlantılanmayı da gerekli kılacaktır.⁴⁸⁴ İşte tam da bu noktada entelektüel liderler yönetmel becerilerini kullanmak suretiyle ortak bir hedef doğrultusunda oluşturulan sistemin unsurları arasında, gerekli bağları kurarak sistemin uyum içerisinde sürdürülebilir kılınmasını sağlamaya dönük stratejileri yine sistemin unsurları ile birlikte geliştirirler.

⁴⁸⁴ HESSELBEIN F., COHEN M.P. Ed., (Çev:S.ATAY), Liderden Lidere, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s., 163

Bilgi toplumu organizasyonlarının başarısı, fiziksel varlıklardan daha fazla olarak sistem ve entelektüel kapasitelerine dayalıdır. Bu nedenle entelektüel varlıkların yönetilmesi ve bunların yararlı mal ve hizmetlere dönüştürülmesi, kritik yönetsel beceriler arasında yer almaktadır. Bu nedenle bilgi toplumu organizasyonları liderleri olarak entelektüel liderlerin her şeyden önce; profesyonellerin bilişsel bilgilerine, üstün becerilerine, sistem anlayışlarına ve kendiliğinden motive olabilen yaratıcılıklarına odaklanması gereklidir.⁴⁸⁵ Bilgi toplumu organizasyonları açısından fark ve nihayet rekabet üstünlüğü yaratacak bu becerilerin daha çoğunlukla çatışma durumlarında geri çekildiği, zayıfladığı veya kasıtlı olarak kullanılmadığı bilinmektedir. Bu nedenle entelektüel liderlerin, özellikle çatışmacı durumlarda yönetsel becerilere odaklanarak organizasyon için yaşamsal öneme sahip çalışanların performanslarında meydana gelebilecek düşüşleri engellemeye dönük tedbirleri almaları gereklidir.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmalar açısından bakıldığında; entelektüel liderlerin yönetsel becerilerini yoğunluklu olarak müzakerecilik ve arabuluculuk yetkinlikleri paralelinde ve katılımcılık çerçevesinde kullanmalarının gerektiği anlaşılacaktır. Çünkü bilgi toplumu organizasyonlarında faaliyet gösteren çalışanlar taşıdıkları nitelikleri itibariyle geleneksel çalışan sınıfından farklı istek ve beklentilere sahiptirler. Böyle bir durumda ise, bu tip çalışanların motive edilmeleri için gerekli araçların da farklılaşacağını söylemek mümkündür. Hal böyle olunca geleneksel çalışan gruplarının yönetilmesi açısından başarı sağlayan yönetsel işlevlerin ve araçların, bugün için çok da geçerli olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Entelektüel liderlerin çatışma yönetimi açısından bakıldığında özellikle süreç yaklaşımı çerçevesinde, sıklıkla yönetsel becerilere başvurdukları söylenmelidir. Zira çatışmaların algılanmasından, hissedilmesi ve nihayet kabul edilmesine dek bütün süreçlerin tarafsızca tanımlanması, analiz edilmesi ve uygun yönetim stratejilerinin saptanarak taraflara benimsetilmesi noktasında, yönetsel becerilerin önem ve etkinliği yüksek olacaktır. Ancak entelektüel liderlerin temel niteliklerinden bir başkası da liderliği çevreleriyle paylaşarak geliştirmeleridir. Bu nedenle bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderler, çatışmanın taraflarını bütünüyle süreçlere dahil ederler. Onların kendi sorunlarına uygun çözümleri üretmeleri için gerekli destekleri sağlar ve bu noktada önyak olurlar.

⁴⁸⁵ QUINN B.J. vd., "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", Harvard Business Review, Vol:74, Issue:2, March/April-1996, s., 71

3.5.3.2. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Çatışma Yönetiminin Gerektirdiği Temel Faktörler Bağlamında Entelektüel Liderliğin Rolü

Bilgi Toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde; her şeyden önce çatışmanın kaynaklarının ve taraflarının belirlenerek çatışmanın yönü, olası sonuçları ile bu çerçevede yönetimine ilişkin stratejilerin saptanması gereklidir. Bu temel faaliyet bir anlamda çatışmaya ilişkin bir yol haritasının çıkartılması anlamında da geleceğinden, bilgi toplumu organizasyonlarında çatışmaları işlevsel olarak başarı ile yönetecekleri ile sürülebilecek entelektüel liderlerin, bu anlamda üstlenecekleri rol de açığa çıkmış olacaktır.

Entelektüel liderlerin çatışma yönetimi açısından üstlenecekleri rolleri genelde liderliğe ve özelde çatışma yönetimine ilişkin beceriler eksininde şekillenecektir. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; bu beceriler temelinde geliştirilecek süreçsel yönetim, her şeyden önce çatışma durumuna ilişkin derinliğine araştırma ve analizleri gerekli kılacaktır.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde, çatışma durumuna ilişkin temel faktörlerin gözönüne alınması ve bu çerçevede belirlenecek stratejilerin uygulamaya konulması, entelektüel liderlerin bu anlamda üstlenecekleri rolü başarı ile yerine getirmelerine de fırsat yaratacaktır. Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmalara ilişkin temel faktörleri altı grupta toplamak mümkündür. Buna göre bu altı faktör ve bu faktörler bağlamında entelektüel liderlerin gerçekleştirmeleri beklenen faaliyetler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:⁴⁸⁶

i- Toplumsal ve Kültürel Ortam

Her organizasyon belirli faaliyetlerin daha az kaynak kullanılarak ve daha etkin bir biçimde yürütülmesi amacıyla meydana getirilir. Belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan organizasyonlar bir üst sistem olarak bir çok alt sistemi de kapsayıcı niteliktedir. Özellikle organizasyonun anlamlandırılmasında yaşamsal öneme sahip olan insan kaynakları açısından bakıldığında; organizasyona dahil olan her bireyin, kendine özgü sosyo-kültürel değer, inanç ve anlayışları da beraberlerinde taşıdıklarını söylemek mümkündür. Hal böyle olunca organizasyon içerisinde oldukça farklı sosyal, kültürel ekonomik, coğrafik, etnik vd. kökene sahip bireylerin, kendi değerlerini bir şekilde üstün tutma çabasına girişmeleri veya bundan öte bahsi geçen değerlere herhangi bir saldırı olması durumunda ucu açık bir savunma pozisyonu almaları kaçınılmaz olmaktadır. Zira sosyal bir varlık olarak bireyler, tutum ve davranışlarını kendilerini var eden alt kültürlerini referans almak kaydıyla geliştirir ve bu

⁴⁸⁶ KARİP E., Çatışmanın Yönetimi, 2.Baskı, Pegem A Yayınevi, Ankara, 2000, s., 56

temelde uygulamaya girerler. Bunlardan daha öte, organizasyonlar içerisinde aynı veya benzer sosyo-kültürel, ekonomik vd. kökene sahip bireylerin, güçbirliği yapmak suretiyle gruplaşmalara gidebilecekleri; böyle bir yapısal ayrışmanın ise, bireyler arasındaki farklılıkları derinleştirebileceği söylenmelidir.

Bu ve benzeri durumların başlı başına çatışma nedeni sayılabileceğinin yanında; farklı köken, anlayış, değer ve inançlara sahip bireylerin sahip olabilecekleri birbirinden tamamen veya kısmen farklı istek, beklenti veya amaçların da bir yerde çatışmalara sebebiyet verebileceği söylenebilir. Bunlara paralel olarak söylenebilecek bir diğer husus da organizasyonlar için oldukça büyük riskler doğurabilecek bu türden farklılıklar, aynı zamanda çatışmaların yönetilmesi adına yapılacak faaliyetleri de kesintiye uğratabilir.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderler, çatışma durumuna ilişkin yeteri kadar enformasyonu toplamak suretiyle bireyler/gruplar arasındaki bu ayrışmaları ve farklılıkları ortaya çıkarmaya çaba göstermelidir. Zira çatışma yönetimi sürecinin daha sonraki aşamalarında, taraflar açısından alınacak kararların, uygulanacak stratejilerin, politikaların ve yaklaşımların belirlenmesinde bu temel enformasyonların oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Entelektüel liderler özellikle müzakere süreçlerinde, tarafların hassasiyet ve önem attıkları değerlerini hem bireysel planda ve hem de öteki olarak isimlendirilebilecek taraf açısından dikkatle izlemeli ve tarafların karşılıklı olarak birbirlerinin değer, inanç ve düşüncelerini objektif olarak aktarmalarını ve anlamalarını sağlamalıdır. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; entelektüel liderler bu süreç çerçevesinde, herhangi bir taraftan yana olmaksızın bütünüyle esnek, şeffaf ve tutarlı davranmakla sorumludur.

Entelektüel liderlerin rolü açısından bakıldığında toplumsal ve kültürel ortama ilişkin faktörlerin, öncelikle derinliğine analiz edilmesi, bundan sonra tarafların birbirlerinin tutum, algı, düşünce, inanç ve değerlerine saygı göstermelerini sağlayacak yol ve yöntemlerin geliştirilmesi gereklidir. Buna ek olarak temel işlevi kültürleme faaliyeti olan entelektüel liderlerin, organizasyonu belirli bir çerçevede tutan normatif alanda bireylerin sosyo-kültürel değerlerinin yer alması adına, esneklik göstermeleri ve bu anlamda gerekli olduğunda ve beklentiler doğrultusunda ilgili değişiklikleri yapmaları gerekliliktir.

ii- Çatışma Konusunun Niteliği

Bilgi toplumunda meydana gelmesi olası çatışmalarda entelektüel liderlerin odaklanmaları gereken bir diğer faktör ise çatışmanın şiddeti, çatışma konusunun taraflar için önem derecesi, tarafların çatışmaya neden olan konu hakkındaki katılımı gibi hususları içinde barındıran

çatışma konusunun niteliğidir.⁴⁸⁷ Temelde tarafların istek, beklenti, algılama ve amaçları gibi hususlarda meydana gelen ayrışmaların neden olabileceği çatışmaların yönetilmesinde, tarafların bu konulardaki önkabullerinin objektif olarak saptanması gerekliliktir. Ancak çatışmayı yönetme amacı taşıyan böyle bir analiz, her zaman için çatışma taraflarından olmayan, tamamıyla tarafsız kalabilecek üçüncü bir taraf eliyle gerçekleştirilmelidir. Zira çatışma konusuna ilişkin değerlendirme, çatışmanın şiddeti veya tarafların çatışma konusuna yükledikleri önem derecesi çoğunlukla subjektif bir algılama ve tanımlama yaratır. Çatışma konusunda ilişkin bu tek yanlı duruş, bir anlamda çatışmanın yönetilmesinden daha çok derinleşmesine de neden olabilir. Çünkü taraflardan biri, çatışmadan elde edilecek yararı arttırmak, karşı tarafın pazarlık gücünü zayıflatmak veya çevreden kendisine destek toplamak amacıyla manüplatif girişimlere yönelebilir. Böyle bir durumda entelektüel liderlerin yapacağı temel faaliyet; çatışma konusunun taraflar açısından ifade ettiği anlamı, çatışmanın taraflar açısından önem derecesini, tarafların çatışmadan beklentilerini, çatışma durumundaki bireylerin psikolojik durumlarını ve çatışmanın aslında gittiği yönü bütün taraflar açısından objektif olarak belirlemektir.

Ancak hemen ifade edilmelidir ki; zamanında müdahale edilmeyen çoğu çatışmanın, belirli bir zaman sonra kalıplaşarak taraflar için artık bütünsel bir referans kaynağı haline gelme olasılığı vardır. Zira çatışmaya neden olan temel kaynaklar bir zaman sonra taraflar açısından vazgeçilmez, geri adım atılamaz veya bütünüyle grubu var eden bir gerekçe haline gelmiş olabilir. Böyle bir durumda çatışmaya ilişkin algılar da yanlılaşıp sertleşeceğinden, çatışmanın işlevsel olarak yönetilmesi olanağı ortadan kalkabilir. Bu nedenle çatışmaya erken uyarı sinyallerini de dikkate alarak doğru zamanda müdahale etmesi gereken entelektüel liderlerin, tarafların çatışma ve konusu hakkındaki algılamalarını da dikkate alarak hemen herkesin üzerinde hemfikir olacağı ilke ve stratejileri saptaması gerekliliktir.

iii- Tarafların Katılığı

Bilgi toplumunda meydana gelmesi olası çatışmalar açısından bakıldığında tarafların katılığı; çatışma konusunun algısına veya çatışmadan beklenen sonuçların taraflar için ifade ettiği anlam ve öneme veyahut da tarafların kendi pozisyonları için aşırı korumacı davranmalarına bağlı olarak gelişebilir. Gerçekten de bu anlamdaki davranışların çoğunun, beklenmedik sonuçları ortaya çıkabilir. Bunların bazıları, eğer sonuçlarını görmek için daha fazla çaba veya masraf edilmiş olsa sonuçları görülebilecek olanlardır. Diğerleri ise öngörülemez olanlardır.⁴⁸⁸ Çatışma durumunda tarafların alacağı pozisyon veya geliştirecekleri davranış

⁴⁸⁷ a.g.e., s., 58

⁴⁸⁸ POPPER R.K., Hayat Problem Çözmektir, (Çev:A.NALBANT), YKY, İstanbul, 2005, s., 207

kalıpları, temelde onların çatışmanın yönetilmesi açısından ne derece istekli olduklarını ve bu anlamda esneklik düzeylerini de gösterir nitelikte olacaktır. Özellikle çatışmaya kaynaklık eden sosyo-kültürel, ekonomik vb. nedenlere bağlı olarak tarafların, alacakları pozisyonun da farklılık arz edeceği gözönüne alındığında; entelektüel liderlerin her şeyden önce, çatışmaya taraf olan birey veya grupların önem atfettikleri değer, inanç, tutum, istek ve beklentilerini veya bundan daha ayrıntılı olacak şekilde özel önem yükledikleri çatışma nedenini net olarak tanımlamalarının gerekliliği çok daha iyi anlaşılacaktır. Bu durumda ifade edilmesi gereken bir diğer önemli hususun; çatışma nedenine bağlı olarak tarafların verebilecekleri ödünlerin veya gösterebilecekleri esneklik payının da kendiliğinden ortaya çıkabileceği olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaları yönetmede entelektüel liderlerin diğer bir önemli rollerinin, tarafsız olarak çatışmacı tarafların çözüm odaklı olup olmayacaklarının, çatışmanın çözülmesi adına adım atıp atmayacaklarının saptanması noktasında ortaya çıkabileceğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte çatışmacı tarafların karşılıklı olarak çözüme yöneltilmeleri, tarafların birbirlerinin hassasiyetlerine saygı göstermelerini sağlayacak gerekli ilke ve prensipler üzerinde anlaşmalarının sağlanması veya en azından göstermeleri olası esneklik paylarının belirlenmesi ve geliştirilmesi yine entelektüel liderlerin bu anlamda sergilemeleri gereken rollerini işaret eder.

iv- Tarafların Birbirlerine Yaklaşımları

Çatışmaların yönetilmesinde en önemli hususlardan birisi de tarafların birbirlerine ilişkin algılarının, birbirlerinden istek ve beklentilerinin neler olduğu ile birbirleriyle işbirliği veya uzlaşmaya açık olup olmadıklarının saptanmasıdır. Zira çatışma yönetimi süreci, taraflar arasındaki orta veya ortak alanların saptanması ve geliştirilmesi ile birlikte bir denge oyunu niteliğinde sürdürülebilir bir bütünü ifade eder.

Öte yandan çatışma sürecinde taraflar birbirlerine karşı işbirlikçi, bireysel ve rekabetçi yaklaşımlar sergileyebilirler. İşbirlikçi yaklaşımda, taraflar kendi çıkar ve yararları yanında karşı tarafın çıkar ve yararları ile de ilgilidir. Bireysel yaklaşımda, taraflar kendi çıkarlarına odaklanırlar ve karşı tarafın pozisyonu ile ilgilenmezler. Rekabetçi yaklaşımda ise, birey kendi çıkarları açısından elde edebileceğinin en fazlasına ulaşmaya çaba gösterir ve bu anlamda elde edebileceği çıkarın karşı tarafındakinden daha üstün olmasına odaklanır.⁴⁸⁹ Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bireysel ve rekabetçi yaklaşım çatışmaların işlevsel yönetilmeleri noktasında uygun olmayan pozisyonları ve işbirliği yaklaşımı ise çatışmaların

⁴⁸⁹ a.g.e., s., 60

işlevsel olarak yönetilmesinde en uygun pozisyonu ifade eder. Taraflar açısından bakıldığında, tarafların doğal olarak tek yönlü olacak şekilde kendi pozisyonlarını güçlendirme yönelimli davranacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle bilgi toplumu örgütlerinde faaliyet gösteren bireylerin, organizasyonel beklenti ve gereksinimlerinin bireysel yönlerinin çok daha fazla olduğu gözönüne alınarak entelektüel liderlerin; taraflar açısından ortak bir paylaşım/kazanç alanı yaratmak suretiyle uzlaşma veya işbirliği ekseninde kazan/kazan stratejisine odaklı bir yönetsel tarz benimsemelerinin gerektiği söylenmelidir. Bu temel rol, aslında entelektüel liderlerin ikna kabiliyetleri, akıl hocalığı, önsezi ve kurguculuk ile müzakerecilik, arabuluculuk becerileri çerçevesinde geliştirilmelidir. Zira zaten birbirlerine bütünüyle kapalı olan çatışmacı tarafların, ortak bir alana doğru yönlendirilmeleri oldukça zor bir faaliyettir. Bu noktada entelektüel liderlerin her iki tarafla da objektif olarak iletişim kurup tarafların istek ve beklentilerini karşılıklı olarak birbirlerine aktarmalarına olanak sağlayan bir araç geliştirerek çatışma yönetimine ilişkin rollerini güçlendirmeleri gerekliliktir. Kaldı ki; zaman zaman entelektüel liderlerin, taraflar adına inisiyatif kullanabilecek ayrıcalığa sahip olmalarının en başat yolu da her iki tarafın üstünde olacak şekilde güçlü bir pozisyona/role sahip olmalarıdır. Entelektüel liderlerin böyle bir role erişmede birincil olarak entelektüel güçlerini kullanacaklardır. Şu halde entelektüel liderlerin bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetiminde öncelikle üçüncü bir taraf olarak çatışmacı tarafların üstünde ve onları uzlaşma noktasına çekebilecek sosyal güce sahip bireyler olarak önemli bir rol üstleneceklerini söylemek olasıdır. Böyle bir durumda ise entelektüel liderler, tarafların birbirlerinin gereksinimlerini objektif olarak algılamalarını ve işbirliğine yönelmelerini sağlayacak gerekli destekleri sunmakla sorumludurlar.

v- Tarafların Özellikleri

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde önemli konulardan birisi de çatışmacı tarafların sahip oldukları niteliklerin açıkça tanımlanması, karşılıklı olarak bu niteliklerin aktarılması ve bu nitelikler çerçevesinde uygun çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesidir. Bireysel veya grupsal niteliklerin, özellikle çatışmaların başından sonuna kadar süreci bütünsel anlamda belirleyici bir rolü vardır. Zira saldırgan, uzlaşmaz veya tam tersi olarak sığınmacı, işbirliğine açık gibi bireysel veya grupsal niteliklerin açıkça tanımlanması ve anlaşılması, aynı zamanda çatışma yönetiminde entelektüel liderlerin başarılı bir yönetim tarzı geliştirebilmelerinde olanak yaratır.

Çatışmaya dahil tarafların, çatışmaların yarattığı olumsuz etkiler ve gerilimli baskılar nedeniyle uzlaşmaz veya karşıt tutum yahut algılarını uzun süre devam ettirmeleri

beklenemeyeceğinden bir yerde uzlaşma veya işbirliğine yanaşacakları düşünüldüğünde; entelektüel liderlerin, öncelikle tarafların ait oldukları grupları ve bu grupları oluşturan temel değerleri saptamaya dönük faaliyetlere girişmesi beklenmelidir. Bunlara ek ve belki daha önemli olarak çatışmacı birey veya grupların, sosyo-psikolojik alt yapılarının analiz edilerek çatışma yönetimi sürecinde buna uygun davranış kalıplarının geliştirilmesinin gereklilik olduğu söylenmelidir.

Çatışmacı tarafların özellikleri temel olarak çatışma yönetim sürecinde üç yönlü bir etkiye sahiptir. Bu etkilerin ilki, çatışmacı tarafa dönük olan boyutu işaret eder. Zira çatışmacı birey veya grubun sahip olduğu nitelikler aynı zamanda onların kısıtlarını, esnekliklerini ve çatışmaya ilişkin temel algılamalarını belirler. İkinci etki ise, çatışmanın diğer tarafı üzerinde oluşturulan psikolojik yansımaları gösterir. Buradan anlaşılması gereken husus; çatışmanın bir tarafının sahip olduğu niteliklere göre diğer tarafın pozisyonunu, çatışmaya ilişkin algı ve tutumunu belirleyecektir. Dolayısıyla çatışmacı tarafların özelliklerinin karşılıklı olarak tarafların pozisyonlarını ve bu pozisyonları oluşturan alt değerleri etkileyeceğini söylemek mümkündür. Bunlara ek ve üçüncü etki olarak tarafların özelliklerinin, çatışmaların yönetimine ilişkin süreç ve stratejileri de etkileyeceği açıktır. Çünkü özellikle bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde tarafların sahip oldukları nitelikler geleneksel çalışma gruplarınınkine oranla farklılaşmıştır. Hal böyle olunca geleneksel çatışma yönetimi strateji ve süreçlerinin işletilmesi yoluyla bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaları işlevsel olarak yönetmek olası görünmemektedir. Kaldı ki; tarafların sahip oldukları niteliklere göre biçimlendirilmesi zorunlu olan çatışma yönetim süreci ve bu paralelde belirlenmesi gerekli stratejilerin, tarafların özellikleri gözardı edilerek ve böylece bir anlamda tarafları yok sayarak yürütülmesi mümkün görünmemektedir.

Entelektüel liderlerin yine entelektüel ve duygusal becerileri yanında çatışmacı tarafların da katılımları ile belirleyeceği taraflara ilişkin özelliklerin, çatışma yönetimindeki temel etkileri paralelinde özellikle çatışma yönetimine ilişkin strateji, politika ve ilkelerin belirlenmesine sağlayacağı katkı yadsınamaz. Şu halde entelektüel liderlerin, özellikle tarafları dikkate aldıklarını işaret eden ve çatışma yönetiminin ilk basamağı sayılabilecek bir işlev olarak tarafların sosyo-kültürel, psikolojik vb. özelliklerini net olarak saptamalarının çatışma yönetimi açısından yaşamsal bir öneme sahip olduğu söylenmelidir.

vi- Yanlış Algı ve Yargılar

Bireylerin durumları, bileşen kısımlarıyla olan ilişkilerine göre algıladığı, değerlendirip yargıda bulunduğu bilinmektedir. Uyarılara verilen tepkiler, yalnızca bu uyarıların

birbirinden farklı özelliklerine verilen tepkiler değildir. Herhangi bir nedenle özel bir çaba gösterilmedikçe, algılanan veya hakkında yargıya varılan uyaranların, bir ilişki içinde algılandığı ve bu uyaranlara yine bir ilişki içinde tepki gösterildiği açıktır. Aynı şekilde, art arda gelen birbiriyle ilintili uyaranlar, bireysel deneyimleri etkiler. Nesnelere ve olayların hakkında yargıya varma, bunları algılama ve hatırlama birbiriyle ilişkili olaylardır.⁴⁹⁰ Bu açıklamalardan hareketle bireylerin algı ve yargılamada bulunma eylemlerinin, biçimsel ve deneyimsel bilgilerine dayalı olduğu ve bu durumda bütünsel olarak öznel bir yaklaşımı gösterdiği söylenebilir. Özellikle çatışma durumları düşünülerek gerek algı ve yargıların ve gerekse bunlardan hareketle oluşturulan düşünce ve nihayet davranışların, nesnellikten uzak olacağı ifade edilebilir. Hal böyle olunca, çatışma konusuna ve çatışmanın taraflar açısından ifade ettiği anlama bağlı olarak tarafların yanlış ve yanlış algı veya yargılar ile tutumlar geliştirebileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmalara bakıldığında; -alan veya kaynağı ne olursa olsun- hemen bütün çatışmaların, yanlış veya yanlış algı yahut yargılara bağlı geliştiğini ve bundan da öte çatışmacı durumların çoğu kez öznel değerlendirmeler doğurarak tarafların yanlış yargılar geliştirmelerine neden olduğunu söylemek mümkündür. Yanlış algı veya yargılar, taraflar açısından açıklığa kavuşturulmadığı sürece, açıklıca bir referans kümesi olarak görülmekte ve tarafların bütünsel olarak tavır ve davranışlarını belirleyici olarak farklılaşmaktadır.

Entelektüel liderlerin, çatışma yönetimi açısından yanlış veya yanlış algı ve yargılar bağlamında üstlenmeleri gereken rol, bu algı veya yargıları taraflar için kabul edilebilir bir biçime dönüştürmek olmalıdır. Böyle bir rolü üstlenmenin temel dayanağı -daha önce de vurgulandığı üzere-, çatışmacı tarafların birbirleri hakkında öznel yargı, algı, tutum veya düşünceler geliştirebileceğidir. Çatışma süreci boyunca giderek daha derinleşecek ve belirli bir noktadan sonra kalıplaşacak bu öznel tutum, düşünce veya tavırların, çatışmanın işlevsel yönetimine engel olacağı veya en azından süreci zora sokacağı ifade edilmelidir. Entelektüel liderlerin özellikle entelektüel, duygusal ve sosyal becerileri bağlamında üzerine eğilmeleri gereken bir husus olarak görülmesi gereken taraflara özgü yanlış algı ve bunların doğurduğu yargıların ortadan kaldırılması veya kabul edilebilir bir hale dönüştürülmesi işlemi, üstesinden kolaylıkla gelinmesi mümkün olmayan bir faaliyeti işaret eder. Böyle bir durumda entelektüel liderlerin öncelikle bireysel bazda tarafların sahip oldukları duygu ve düşünceleri net ve açık olarak kavramaları ve ardından bu mesajları tüm taraflar için kabul edilebilir bir biçime

⁴⁹⁰ ŞERİF M,ŞERİF W.C. (Çev:M.ATAKAY,A.YAVUZ), Sosyal Psikolojiye Giriş I, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1996, s., 44

sokmaları beklenmelidir. Entelektüel liderler bu anlamda akıl hocalığı, müzakereci veya arabulucu rollerini eş zamanlı olarak sergilemelidirler.

3.5.3.3. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Çatışma Yönetiminin Gerektirdiği Temel Stratejiler Bağlamında Entelektüel Liderliğin Rolü

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde temel olarak beş farklı stratejik yaklaşımın benimsenerek izlenebileceğini ifade etmek mümkündür. Bu stratejiler, temel olarak tarafların çatışma konusuna ilişkin aldıkları pozisyona göre değişim gösterebileceği gibi, çatışmanın yönetilmesinde rol alan liderlerin tarzlarına göre de farklılaşabilecektir. Şu halde aşağıdaki tabloda da görülen bu beş çeşit strateji ve bunların entelektüel liderlik bağlamında çatışma yönetimi çerçevesinde değerlendirilmeleri aşağıda sunulmuştur:⁴⁹¹

| | | KENDİSİNE YÖNELİK İLGI | |
|-----------------------|--------|------------------------|---------|
| | | YÜKSEK | DÜŞÜK |
| DİĞERİNE YÖNELİK İLGI | YÜKSEK | BÜTÜNLEŞME | UYMA |
| | DÜŞÜK | HÜKMETME | KAÇINMA |

UZLAŞMA

Tablo 3.4.: Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çatışma yönetimi stratejilerinin iki alt grupta toplandığı anlaşılacaktır. Bunlardan birincisi çatışma süreci boyunca taraflardan birisinin veya eş zamanlı olarak iki tarafın da içe dönük çabalar geliştirmesini ifade eden ve kendisine yönelik ilgi başlığı altında toplanan stratejileri işaret etmektedir. Diğeri ise, çatışmanın diğer tarafının istek ve beklentilerinin daha fazla olarak dikkate alındığını ifade eder nitelikte olarak diğerine yönelik ilgi başlığı altında geliştirilebilecek stratejileri işaret etmektedir. Her iki grupta da

⁴⁹¹ AFZALUR M.R. vd., "An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles", The International Journal of Conflict Management, Vol:10, No:2, 1999, s., 158

tabloda görüldüğü üzere beş farklı strateji çerçevesinde toplanan bu yaklaşımların, düşük ve yüksek ilgi derecesine göre puanlandırıldığı anlaşılmaktadır. Bu ilgi düzeyi puanları bağlamında çatışma yönetimi stratejilerinin yeri tartışılacak olursa; özellikle kendisine yönelik ilgi düzeyinin yüksek ve diğerine gösterilen ilginin düşük olduğu durumlarda, hükmetme stratejisinin; kendisine yönelik ilgi düzeyinin düşük ve diğerine yönelik ilgi düzeyinin de düşük olduğu durumlarda ise, kaçınma stratejisinin; kendisine yönelik ilgi düzeyinin düşük ve diğerine yönelik ilgi düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, uyum veya uyma stratejisinin; kendisine gösterilen ilgi düzeyinin yüksek ve aynı zamanda diğerine gösterilen ilgi düzeyinin de yüksek olduğu durumlarda ise, bütünleşme stratejisinin; bütün bunların bir bileşkesi olarak kendisine yönelik ilgi ile diğerine gösterilen ilgi düzeylerinin ortak bir alanı işaret ettiği durumlarda ise, uzlaşma stratejilerinin benimseneceğini söylemek mümkündür.

Burada sayılan beş temel stratejinin kapsamına ilişkin özet bilgiler aşağıda sunulmuştur:⁴⁹²

i- Bütünleşme

Bu strateji, çatışma sürecinde bir tarafın kendisine geliştirdiği düzeyde ilgiyi, aynı şekilde diğer tarafın da gerçekleştirmesi durumunu ifade eder. Özellikle her iki taraf açısından da kabul edilebilecek bir biçimde çatışmanın çözümü adına, taraflar arasında işbirliğinden bahsediliği durumlarda bu stratejinin varlığı sözkonusu olur. (Örneğin; açıklık, enformasyon paylaşımı ve farklılıkların sınılanması gibi)

ii- Uyma

Uyma tarzı bir çatışma yönetimi stratejisinde çatışmacı taraflardan biri, kendisinden daha fazla olarak diğer tarafa ilgi gösterir niteliktedir. Uyma davranışı gösteren taraf, farklılıkları çok fazla dikkate almaz ve diğer tarafın tatmin edilmesi adına genel değerlere odaklanır.

iii- Hükmetme

Böyle bir strateji daha fazla olarak bir tarafın kendisine ilgi göstermesi ve diğer tarafı çok dikkate almaması anlamını taşır. Bu yaklaşımın özellikle kazan/kaybet eksenli bir uygulamaya veya bir tarafın yararına olacak şekilde güçlü bir tavır geliştirmeye dayalı olduğunu söylemek mümkündür.

iv- Kaçınma

Bu tür bir strateji, çatışma sürecinde bir tarafın en az diğer taraf kadar az olacak düzeyde kendisine ilgi göstermesini işaret eder. Bu tür bir yaklaşımda daha çoğunlukla geri çekilme,

⁴⁹² a.g.e., s., 158

sorumluluktan kaçma, görmedim-duymadım-konuşmadım ve başka bir alana yönelme gibi tavırların sergileneceğini ifade etmek mümkündür.

v-Uzlaşma

Bu stratejide taraflardan birinin çatışma sürecinde kendisine gösterdiği yeteri kadar ilgiyi, diğer tarafın da aynıyle sergilemesi söz konusudur. Özellikle al/ver tarzı yaklaşımların veya tarafların kabul edebilecekleri bir kararın alınmasına ortak katkı sundukları uygulamaların görüldüğü bir tarz olarak uzlaşma stratejisi, genellikle çatışma yönetiminde tercih edilen etkin bir strateji olarak görülür.

Çatışma yönetimi açısından bakıldığında bütün bu stratejilerin, çatışmacı tarafların tutum ve tavırlarına göre şekilleneceği söylenebilir. Çatışmacı tarafların, özellikle çatışma konusuna ilişkin algıları, çatışmadan elde etmeyi umdukları yarar veya bütünüyle çatışma sürecinde elde ettikleri pozisyona göre yukarıda sayılan beş temel stratejiye yönelebilecekleri ifade edilebilir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; çatışmacı tarafların birbirlerine ilişkin algı ve yargıları da çatışma yönetim stratejisinin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Bilgi toplumu organizasyonları açısından bakıldığında; entelektüel liderlerin, çatışma yönetimi stratejileri bağlamındaki temel rolleri, tarafların yanlış veya yanlış algılamalarını değiştirmelerine fırsat yaratarak birbirlerini objektif olarak anlamalarını sağlamaktır. Zira tarafların birbirlerine karşı algı, tutum ve davranışları, bütünsel olarak çatışma yönetimi sürecini etkileyici ve belirleyici bir nitelik taşır.

Genel olarak karmaşık çatışma durumlarındaki davranışları tahmin etmek son derece güçtür. Tarafları, çatışmayla baş etme konusunda daha etkili ve girişken yapmayı vaad eden kendine yardım formülleri, eğer onları kullanacak kişilerin tarzına uymazsa yararlı olamayacaktır. Entelektüel liderlerin çatışma yönetimindeki temel rollerinden birisi olarak ifade edilebilecek kendine yardım formülleri, tarafların çatışma yönetimi sürecinde aktif sorumluluk üstlenmelerine ve kendi sorunlarının üstesinden gelmeleri adına çaba ve enerji sarf etmelerine olanak tanır. Ancak hemen eklemek gerekir ki; bu durumda da tarafların kişisel farkındalık ve kendini tanıma gibi etkili çatışma yönetiminin anahtarı olan niteliklere sahip olmaları beklenir. Zira taraflar olumlu veya olumsuz nasıl tepki vereceklerine ilişkin ne kadar çok bilinçli olurlarsa, çatışma yönetimi açısından uygun bir strateji seçme şansları o kadar fazla olacaktır.⁴⁹³ Şu halde çatışma yönetimi stratejileri açısından bakıldığında entelektüel liderlerin üstlenmeleri gereken önemli rollerden birisinin de tarafların, kişisel farkındalık düzeylerinin artırılması olduğunu söylemek mümkündür. Entelektüel liderler böyle bir rolü üstlenirken

⁴⁹³ BARUTÇUGİL İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s., 132

öncelikle dikkate almaları gereken dört farklı çatışmacı kişilik tipi vardır. Daha çoğunlukla çatışma esnasında ortaya konacak bu dört farklı tarzın, her birinin kendine özgü nitelikleri olduğu söylenmelidir. Bütünsel olarak çatışma sürecine gösterilen olumlu veya olumsuz ilgi düzeyine göre sınıflandırılan bu dört tarz şunlardır:⁴⁹⁴

i- Saldırgan/Çatışmacı

Saldırgan/çatışmacı niteliklere sahip bireyler çatışmalarda, kişisel amaçlarını elde etmeyi, ilişkiyi sürdürmeye tercih ederler. Çatışma sürecinde katı bir duruş sergileyerek pozisyonlarını güçlendirmeyi hedeflerler. Bir çatışma durumunun, yalnızca kazanmak ve kaybetmek gibi iki olasılığının olacağına odaklanmışlardır. Böyle bir tarzı benimsemiş kişiler güç kullanma eğilimindedir, durumu kontrolleri altında tutarlar, emredici ve yargılayıcıdır. Bu niteliklere bakıldığında görülecektir ki; bu tür bir tarzı benimsemiş taraflar çatışmaların çözülmesinden daha fazla olarak karmaşıklaşmasına ve giderek içinden çıkılmaz bir hale dönüşmesine neden olabileceklerdir. Böyle bir nitelik taşıyan taraflar, çatışmaların yönetilmesinde öncelikle hükmetme stratejisine yönelme eğiliminde olacaklardır. Entelektüel liderlerin, taraflar hakkında yapacakları araştırmalarla bu tarza yönelme eğiliminde olduklarını saptayacakları tarafları, ikna ederek en azından uzlaşmacı veya işbirlikçi bir yaklaşımı benimsemelerine yardımcı olmaları gereklidir.

ii- Saldırgan/İkna Edici

Bu tarz bir anlayışa sahip taraflar, çatışma sürecinde hem kişisel amaçlarını elde etmenin, hem de ilişkiyi korumanın bir yolunu bulurlar. Diğer tarafı dinlemek ve onların beklentileri ve gereksinimlerini anlamak noktasında çaba gösterirler. İlişkinin devamlılığı için, bütün amaçlarına elde edilmesinin gerektiğine inanır ve hemen bütün anlaşmazlıkları açığa konuşmaya özen gösterirler. Bu tarzın en önemli özelliği, çatışma durumlarında her iki tarafın da kazanmasına çalışarak amaçlara ve diğer tarafa birlikte değer vermeleridir. Bunlarla birlikte itici olmadan kendilerini öne çıkarır, çatışma çözme sürecine inanır ve işbirliğine hazırdırlar. Bütünleşme stratejisine daha yakın görülebilecek bu tarz, çok ön plana çıkmamakla birlikte bir tarafın kendi istek ve beklentilerine zaman zaman daha fazla olacak şekilde ilgi göstermesine yol açabilir. Entelektüel liderler, işbirliğine açık olan ve diğer tarafa özen gösterilmesini içeren bu tarzın, çatışma yönetiminde taraflar açısından benimsenmesine özen göstermekle birlikte, taraflar arasındaki ilişkileri kontrol altında tutmak suretiyle herhangi bir tarafın kendi hedeflerini öne çıkartmasına engel olmalıdırlar.

⁴⁹⁴ a.g.e., s., 134

iii- Gözlemci/Sorgulayıcı

Bu tarzı benimseyen taraf, diğer tarafı gözleme ve çatışma durumlarında kendi verdiği tepkiyi analitik olarak inceleme eğilimindedirler. Bunlar dinlemeye açık bir danışman tarzı benimserler fakat kendi duygu ve düşüncelerini de dikkate alırlar. Bu tarzı yönelen taraf, işbirliğine eğilimli olup farklılıklara hoşgörülü yaklaşır ve durumu objektif olarak değerlendirir. Çatışma yönetimi stratejileri açısından bakıldığında; bu yaklaşımı benimseyen tarafın, uzlaşma yönelimli stratejiyi tercih edeceği söylenebilir. Her şeyden önce diğer tarafı objektif olarak anlamaya ve böylece çatışma nedeninin diğer taraf için anlamını ölçmeye dönük bu tarz temelinde entelektüel liderler tarafları, kazan/kazan olarak nitelendirilebilecek bu yaklaşıma yönlendirmelidirler.

iv- Kaçınan/ Tepki Veren

Bu tür bir tarzı benimseyen taraf, hiçbir şekilde çatışma ile uğraşmak ve yüzleşmek istemez fiziksel olarak olmasa bile psikolojik olarak çatışmayı terk eder. Her çatışmanın kendileri açısından olumsuzluklar doğuracağına inanırlar. Bu nedenle edilgenler ve çatışmaya mesafeli durmaya, uzakta gözlemlemeye dayret ederler. Bu tarz, kabullenen ve sabırlı bir şekilde çatışmacı durumlarla baş etmeyi erteleyen bir tarz olarak nitelendirilebilir. Çatışma yönetimi stratejilerinden kaçınma tarzı stratejiye uygun olduğu söylenebilecek bu tarzın, işlevsel bir çatışma yönetim biçimine odaklanmadığı açıktır. Zira her durumda çatışmacı taraflardan birisi, kendi istek ve beklentilerinden vazgeçerek diğer tarafın kazanmasına olanak tanır. Böyle bir durumda entelektüel liderlerin üstlenmeleri gereken rol, çatışmadan kaçınan ve edilgen olma eğilimi gösteren tarafı, çatışmadan elde edebilecekleri yararlar konusunda ikna etmek ve cesaretlendirmek olmalıdır.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaları çözümünde kullanılacak stratejiler bağlamında entelektüel liderlerin temel rolü, çatışmacı taraflar ve organizasyon açısından optimum fayda sağlayacak stratejinin işaret edilmesi ve tarafların bu stratejinin uygulanması noktasında ikna edilmesi olmalıdır. Böylece entelektüel liderlerin tarafları, gerilimli ve olumsuz duygular yaratan bir çatışmadan hemen herkesin belirli bir yarar elde edebileceğini göstermek suretiyle uzlaşmaya, bütünleşmeye yönlendirebileceği ifade edilmelidir. Uzlaşma veya bütünleşme stratejileri, bütünsel olarak arzu edilen ve her iki tarafın da kendisini değerli hissetmesine olanak sağlayan stratejiler olarak farklılaşmaktadırlar. Entelektüel liderlerin çatışma yönetimi stratejiler bağlamındaki temel rolleri; akıl hocalığı, arabuluculuk ve müzakerecilik, önsezi ve kurguculuk, stratejik zihniyet ile sosyal sorumluluk bilinci yetkinlikleri çerçevesinde şekillenecektir.

Entelektüel liderler çatışma yönetimi açısından en uygun stratejiyi saptama noktasında özellikle çatışmaların, birlikte çalışmak durumunda olan taraflar arasına duvar ördüğünü göz önüne alarak çaba göstermelidirler. Bu şekilde bir özen gösterilmeksizin girişilen çatışma yönetimi faaliyetlerinin, yarar sağlamaktan daha çok takım uyumunu ortadan kaldırdığı, taraflar arasındaki mesafe ve gerilimi arttırabileceği gibi henüz tam anlamıyla kopmamış ilişkileri de bütünüyle yok edebileceği dikkate alınmalıdır.⁴⁹⁵

Öte yandan bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderler, çatışma yönetimi sürecinde bütünsel olarak koçluk rolü üstlenerek tarafları durumu sükunetle değerlendirmeye, karşılıklı duygu ve düşüncelerin objektif olarak algılanmasına yönelir. Zira çatışmacı durumlarda entelektüel liderlerin karşılacakları en önemli engel, tarafların iletişim kanallarını kapatarak birbirlerine karşı katı ve yanlı davranış kalıpları geliştirmeleri olacaktır. Böyle bir durumda entelektüel liderlerin öncelikle yapmaları gereken faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:⁴⁹⁶

-Tarafların durumu, diğer taraf açısından görmelerine fırsat yaratılmalıdır. Çünkü diğer bir tarafın geliştirdiği stratejiler, amaçlara ulaşmayı engelleyici ve yıkıcı olabilir.

-Çatışma ve ona bağlı negatif algı ve duyguları açığa çıkaracak düzeyde iletişim becerilerini geliştirmek ve yükseltmek.

-Çatışmaları işlevsel ve yatıştırıcı yollardan çözüme becerilerini geliştirmek ve bu anlamda gerekli destekleri sağlamak.

-Çatışmaların çözümüne ilişkin uygulanabilir seçeneklerin geliştirilmesi adına, taraflara cesaret ve güven telkin etmek.

-Bilindik, rutinleşmiş ve amaca zarar veren davranışların ortadan kaldırılması için alternatif yollar geliştirmek.

-Azalan gerilim ve sinir, geliştirilen ilişkiler ve diğer sorun çözüme işlerine yönelik ekstra beceriler kanalıyla iş yaşamının kalitesinin ve mükemmelliğinin arttırılmasına dönük gerekli faaliyetleri gerçekleştirmek.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde kullanılacak stratejiler bağlamında entelektüel liderlerin temel rolü, işbirliği ve uzlaşma yaratmaya dönüktür. Bunun en önemli gerekçesi entelektüel liderlerin, taraflar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi noktasındaki tavırlarıdır. Bu halde entelektüel liderler, kendilerinin veya tek bir tarafın hedeflerine yönelmektense, bütünsel bir yaklaşımla çatışma durumunu

⁴⁹⁵ CRAWLEY J., GRAHAM K., Mediation for Managers, Nicholas Brealey Pub., London, 2002, s., 12

⁴⁹⁶ NOBLE C., "Conflict Management through Coaching", <http://www.mediate.com/articles/noble.cfm>, (12.05.2004)

değerlendirmelidirler. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; bu anlamda gerçekleştirilecek bir değerlendirme faaliyeti tek başına entelektüel liderlerin değil bütün tarafların sorumluluğu olmalıdır. Entelektüel liderlerin çatışma yönetimindeki stratejik rolleri, onların hızlıca davranılarak yeniden uyum yaratılması yoluyla çatışmaların yönetilmesine odaklanmıştır. Çünkü uyumsuzluğun bulunduğu ortamlarda çoğunlukla taraflar arasındaki ilişkiler zarar görür. Böyle bir durumda entelektüel liderler, ilişkileri canlı ve sürdürülebilir kılmak adına bireysel hedeflere odaklanmaktan uzak dururlar.⁴⁹⁷ Buna bağlı olarak ifade edilmesi gereken husus; entelektüel liderlerin, bireysel amaç ve beklentilerin uzağında olarak temel rolünün, temsil ettiği/edeceği grupların, kitlelerin beklenti ve gereksinimleri yanında bir şekilde öteki olarak isimlendirilen tarafların hedef ve gereksinmelerine de odaklanacak erdemliliği gösterecek olmalarıdır.

3.5.3.4. Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Çatışmaların Yönetilmesinde Entelektüel Lider Rolünün Entelektüel Liderlik Özellikleri Bağlamında Tartışılması

Entelektüel liderlerin, geleneksel liderlik yetkinliklerini taşımalarının yanında, kendilerine özgü bir takım farklı ve gelenekselden ayrılan niteliksel başkalaşımalarının var olduğunu söylemek olasıdır. Şu halde onlar, içinde buldukları dönemin genel paradigmalarına uygun olarak bilgi ve bilgi unsurları ile sıkı sıkıya ilişkili olmakla birlikte, faaliyetlerinin temelini de entelektüel argümanlar oluşturmaktadır. Bilgi toplumu liderliği olarak ifade edilebilecek entelektüel liderliğin ana işlevi; temsil edilen grup veya kitleleri bütünüyle kavrayan, yön gösteren, bütünleşik referans kümelerini katılımcılık temelinde geliştiren ve gerek bireysel ve gerekse bütünsel gelişimi sağlayan standartların oluşturulmasına ön ayak olmasıdır. Bu anlamda entelektüel liderlerin, bütünsel olarak bilgi yönetimi konusunda üstün beceri sahibi olan kişiler olduğunu söylemek mümkündür. Zira entelektüel liderler, bir sofist gibi önderlik ettikleri grupların gelişimine katkı sağlamak amacıyla hem deneyimsel ve hem de biçimsel bilgilerini kullanırlar. Öte yandan gerekli olduğu durumlarda, ilgili uzmanlardan gereken yardımı alır veya grup için gerekli destekleri sağlarlar. Şu halde entelektüel liderlik tasarımı, bütünüyle izleyenler, danışmanlar ve lider çerçevesinde örgülenen bir modeli temsil edicidir. Entelektüel liderliğin temel işlevine bu şekilde değindikten sonra, onun bilgi toplumu organizasyonlarında, özellikle çatışma yönetimi bağlamında entelektüel liderlik nitelikleri temelindeki rolü irdelenecek olursa; entelektüel liderlerin, sahip oldukları temel yetkinliklerin çatışma yönetimi açısından yaşamsal önem taşıyan becerileri kapsadığını söylemek mümkündür. Entelektüel liderliğin sosyal işlevi kısaca bu şekilde ortaya konulduktan sonra,

⁴⁹⁷ CRAWLEY J., GRAHAM K., Mediation for Managers, Nicholas Brealey Pub., London, 2002, s., 14

bu sosyal işlevi desteklemek ve geliştirmek adına, geleneksel ve entelektüel liderlik arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁴⁹⁸

| | ESKİ TARZ | YENİ TARZ |
|---------------------------|--|---|
| FİKİRLER | Yönlendirme, kapsamlı iş soru nlarından çok, günlük problemlerle ilgilidir. Geliştirme programları teoriktir ve biçimsel örnek olaylara dayanır. | Yönlendirme liderin kendi fikir ve yetkinliklerine dayanır, insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye özendirir. Geliştirme programları, pratiktir ve gerçek yaşamdaki iş problemlerine dayanır. |
| DEĞERLER | Liderler çoğu zaman kitleler için, yüzeysel mesajlar şeklindeki organizasyonel değerleri seslendirirler. | Liderler, bireylere kendi kişisel değerlerini iş yerinin değerleriyle bütünleştirmede yardımcı olur ve değerler çatıştığında ortaya çıkan açmazları açıklarlar. |
| ENERJİ | Programlar genellikle moda veya gösterişe dayalıdır. Yapılan faaliyetin çekiciliği ortadan kalktığında, programın etkinliği kaybolur. | Programlar süreklilik taşır; liderler, motivasyon için esas alınacak çerçeveleri öğretirler. |
| UFUK | Zor kararların alınmasına değil, zamanlamaya ve önceliklerin belirlenmesine ağırlık verilir. | Liderler, beklenen performansı veya değer standartlarını yerine getiremeyen bireyler için, özel gelişim programları hazırlanmasına ön ayak olur ve gerekli destekleri sağlarlar. |
| LİDERLİK ODAĞI | Liderlik strateji, finansman ve benzeri alanlardaki teknik becerilerin bütünleştirilmesine ağırlık verirler. | Liderlik deneyimsel ve biçimsel bilgiler temelinde bütünsel olarak sorunların aşılması adına çaba harcarlar. |
| ÜST YÖNETİMİN ROLÜ | Üst düzey yöneticiler geliştirme programlarına destek vermekle yetinir, zaman zaman gösteriş için bu programlara katılırlar. | Üst düzeydeki yöneticiler aktif katılımcı olarak hareket ederler, geliştirme programlarının bütününe veya önemli bölümlerine öncülük ederler. |

Tablo 3.5.: Geleneksel ve Yeni Liderlik Tarzları

Kazanmaya ve sürdürülebilir üstünlüğe odaklanan organizasyonların liderleri olarak entelektüel liderler düşünceler, duygusal enerji gibi unsurlar ile esnek ve geniş bir bakış açısına sahip olma yetkinliklerini kullanırlar. Bu tarz bir liderlik anlayışı aynı zamanda,

⁴⁹⁸ HESSELBEIN F., COHEN M.P. Ed., (Çev:S.ATAY), Liderden Lidere, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s., 275

öğretilbilir bir bakış açısını başkalarının geliştirilmesine özel bir ağırlık vermeye ve bu konuda liderin kişisel bir rol üstlenmesiyle birleştirmeyi gerektirir.

Bunlara paralel olarak entelektüel liderlerin, öncelikle liderliği paylaşmak ve geliştirmek eğilimli olduklarına bir kere daha işaret edilmelidir. Hemen bunun ardından özellikle akıl hocalığı, yüksek sosyal sorumluluk bilinci, etkin arabuluculuk ve müzakerecilik becerisine sahip olmak, iletişim araçları ve kanallarını etkili olarak kullanabilmek gibi çatışma yönetimi açısından vazgeçilmez ve işlevsel olarak yüksek etkinliğe sahip yetkinliklere sahip oldukları söylenebilir.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin üstlenecekleri rolleri özellikle yetkinlikleri bağlamında aşağıda irdelenmiştir:

i- Stratejik Zihniyet

Bilgi toplumu liderliği olarak entelektüel liderliğin en temel niteliklerinden birisinin stratejik zihniyet veya düşünüş olduğu söylenebilir. Stratejik zihniyet; bir toplumda yaşayan insanların ortak deneyimleriyle oluşan birikimlerini ve kendi yaşam alanlarındaki şartlarını dikkate alarak istek, beklenti ve gelecekleri için, doğru değerlendirmeler yapabilecek ve bu değerlendirmelere uygun tavır alabilecek şekilde sahip oldukları düşünce yapısını ifade eder.⁴⁹⁹ Bu tanımdan hareketle bir sosyal yapıda stratejik zihniyet temelinde herkesin aynı veya benzer kalıplarda düşünmeye eğilimli olduğunu söylemek olası değildir. Buna göre, bireysel veya bütünsel anlamda üyelerin istek, beklenti ve amaçlarına ulaşmak adına birlikte çabalamalarını ve ortak tavır geliştirmelerini işaret eden bir anlayış olarak stratejik zihniyet; kimsenin, farklılıklarından dolayı dışlanmadığı, gruptan uzaklaştırılmadığı veya bunlardan öte eleştirilmediği bir kabulü ifade etmektedir. Şu halde stratejik zihniyet; farklı inançların, kabul ve anlayışların uyumlaştırıldığı ve herkes için anlamlı referans kümelerinin, ortak noktaların, anlayışların oluşturulduğu bütünleştirici bir yapı oluşturmayı gerekli kılar. Bu anlamda stratejik zihniyet, temel olarak bir entelektüel sorumluluğu olarak görülen ortak değer alanlarını yaratma ve bunların sosyal kabulünü sağlama ödevini gerektirir ki; hem entelektüel ve hem de liderlik yetkinliklerine sahip olduğu varsayılan bir model olarak entelektüel liderlik için en uygun rollerden birisini işaret etmesi açısından önemlidir.

Özellikle bilgi toplumunda meydana gelmesi olası çatışmalar açısından bakıldığında, stratejik zihniyet yetkinliği temelinde bir entelektüel lider, öncelikle çatışmaların önünü alacak ortak değerler alanı veya referans kümeleri yaratmak bir anlamda önleyici bir rol üstlenmiş

⁴⁹⁹ TEZKAN Y., "Stratejik Zihniyet", Türkiye ve Dünyada Yarın Dergisi, Yıl:3, Sayı:25, İstanbul, 2004, s., 17

olmaktadır. Öte yandan bir şekilde çatışmaların meydana gelmesi durumunda ise, çatışmaların fonksiyonel olarak yönetilmesi adına yine stratejik zihniyetin yaşamsal bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Zira stratejik zihniyetin doğasında yer alan; farklılıklara saygı gösterilmesi, farklılıkların birlikte yaşatılması ve zenginlik olarak kabul edilmesi anlayışı yanında farklı düşünce veya kabullerinden dolayı bireylerin dışlanmaması, gruptan uzaklaştırılmaması gibi genel kabullerin, çatışma yönetimi açısından etkin ve etkili kararların alınması ile uygulanması noktasında yardımcı olacağı gözden kaçırılmamalıdır.

Bunlara ek olarak entelektüel liderlerin niteliklerinden birisi olan stratejik zihniyetin çatışma yönetimine sağlayacağı katkı; çokluk ve farklılıklar içerisinde bütünlüğü sağlayabilme işlevi görmesidir.⁵⁰⁰ Sosyal grup veya organizasyon içerisinde yer alan her unsurun önemli olduğu düşüncesinden hareketle stratejik zihniyet sahibi entelektüel liderlerin, çevrelerinde yer alan kişilerle liderliği paylaşmak ve liderliği geliştirmek temelinde faaliyet göstereceklerini söylemek mümkündür. Bu anlamda özellikle çatışma yönetimi açısından bakıldığında; stratejik düşüncünün bütünleştirici, bireyler arasında çatışma nedeniyle meydana gelebilecek mesafeleri azaltıcı, ortak paylaşım alanları kanalıyla iletişimi sürdürücü ve bireysel farklılıklar açısından sağladığı esneklik nedeniyle karşı duruşları azaltıcı veya engelleyici bir role sahip olduğu söylenebilir.

ii- İzleyenleri Danışman Olarak Kabul Etme

Entelektüel liderlerin temel kabullerinden bir başkası da izleyenlerinin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerden yararlanma noktasında onlardan danışmanlık hizmeti almalarıdır. Bu hizmet alımı entelektüel liderin, bir entelektüel kimliğine sahip olmasıyla direkt ilişkilidir. Zira bir entelektüel, her konuda bilgi sahibi olmasa bile tartışmaya açtığı bir konu hakkında, o konunun uzmanlarından gerekli ve yeteri enformasyonu toplayarak bu anlamdaki eksikliğini ortadan kaldırır. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; entelektüel liderler çok yönlü bir kişilik yapısına sahip olmakla belirli alanlarda uzman ve diğer alanlarda da yüzeysel bilgi sahibi olan kişileri temsil ederler. Bu durum bir doktorun; tahlil laboratuvarı, röntgen veya ultrason teknikerlerinin uzmanlık alanlarına özgü çalışmalarından elde edeceği sonuçları kendi bilgi ve deneyimleriyle birleştirmek suretiyle bir hastalığı teşhis ve nihayet tedavi etmesine benzetilebilir. Şu halde doktorun, teknik tıbbi cihazları kullanması beklenemez. Bu nedenle bu alt alanlarda uzmanlığı olan bireylerden yardım ve destek alarak faaliyet gösterir. Böylece doktor örneğinden yola çıkılarak denilebilir ki; entelektüel liderler, belirli alanlarda uzmanlaşmış çalışanlardan o alana ilişkin olarak danışmanlık hizmeti alabilirler.

⁵⁰⁰ a.g.e., s., 19

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelen çatışmaların yönetilmesi açısından bakıldığında entelektüel liderler, gerek çatışma konusunun saptanması ve gerekse çatışmanın işlevsel olarak yönetilmesi ve bu anlamda uygun stratejilerin belirlenmesinde, önemli oranda çatışmayla yüzleşmek durumunda kalan çalışanların katılımını ve onların duygu, düşünce ve önerilerini dikkate alarak çatışmanın yönetilmesini sağlar.

Bu anlamda entelektüel liderlerin geliştirmesi beklenen dört temel beceriden söz etmek mümkündür. Bu dört temel beceri şunlardır:⁵⁰¹

-İnteraktif Liderlik; organizasyonun sorunlarının çözülmesi adına her düzeyden profesyonel katkı sağlamak.

-Yönetilirken Yönetmek; gerekli uzmanlıkların, yönetim düzeyinin altında pek çok yerde var olabileceğini kabul etmek.

-Entelektüel Merak; adı ne olursa olsun başarının, bilgi ve enformasyona bağlı olduğunu kabul etmek.

-Entelektüel Dünya ile Organizasyon Arasında Köprü Oluşturmak; eldeki bilgi veya enformasyonun ekonomik değerlere dönüştürülmesi gerektiğinin farkında olmak ve bu anlamda gereksinim duyulan bilgi veya enformasyonun tedarik edebilmek.

Görüldüğü üzere bugünün fark yaratan temel değerleri olarak öne çıkan enformasyon ve nihayet bilginin, organizasyonun hemen her kademesinden elde edilebileceği ve sorunların çözümünde her düzeyden yardım alınması gerekliliği, entelektüel liderlerin izleyenlerini danışman olarak görmelerinin gerekçelerini açıkça ortaya koymaktadır.

iii- Bilgi İşlem ve İletişim Araçlarına Hakimiyet

Bilgi toplumu organizasyonlarında hemen bütün süreçlere eklenilen bilgi işlem ve iletişim araçlarının önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle bugünün organizasyon yapılarının ve pazarlar ile rekabet anlayışının gereklerine de uygun olacak şekilde öne çıkan unsurlar olarak görülmesi gereken bu teknik cihaz, donanım ve yazılımların; etkin ve etkili kullanımı organizasyonun başarıları adına yaşamsal role sahiptir. Çünkü bilgi toplumunda sektörel bazda hızlilik, esneklik ve kesintisizlik gibi temel uygulamalar, organizasyonların aynı paralelde dönüşmesini ve bu yeni şartlara uyum sağlamasını gerekli kılmıştır.

Entelektüel liderlerin, özellikle liderlik sürecinde bilginin ve enformasyonun yönetilmesi adına teknik donanım ve yazılımlara sıklıkla başvurmaları kaçınılmazdır. Bu tür teknik imkanlar entelektüel liderlerin işlevselliğini arttırmakla bir anlamda onların, çok daha fazla olarak zihinsel anlamda faaliyet göstermelerine olanak yaratacaktır.

⁵⁰¹ NAIR K., (Çev:G.GÜNAY), "Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi", Executive Excellence, Yıl:3, Sayı:27, Haziran-1999, s., 9

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde bilgi işlem ve iletişim cihazlarının rolü, entelektüel lidere sağladıkları destek açısından önemlidir. Özellikle hızlılığın hakim olduğu bir dönemde, bilginin işlenmesi ve alış-verişini kolaylaştıran bu türden teknik imkan ve kabiliyetlerin, çatışma ortamlarında kesintiye uğrayabilecek veya bütünüyle kapanabilecek iletişim kanallarını aktif tutma, işler kılma noktasında sağladıkları desteğin yadsınamayacağı açıktır. Bilgi işlem ve iletişim araçları, entelektüel liderlerin çatışma yönetiminde yoğunluklu olarak başvuracakları, yardımcı destek unsurları olmaları münasebetiyle öne çıkmaktadır.

iv- Estetik Duyarlığa Sahip Olma

Bilgi toplumununun gerektirdiği yoğun ve zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına organizasyonlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin, bugün itibariyle bir zanaatkar hünerliliğine uygun olarak gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu anlamda ortaya konacak faaliyetler; kalite ve mükemmellik, bireysel tatmin, başarının geliştirilmesi ve saygınlık hissi uyandırmanın yanında, bireysel gelişim noktasında da özendirici olmalıdır. Bilgi toplumu organizasyonlarında yönetsel anlamda ideal olan, mükemmelliğin her yönetsel faaliyet için bütünsel hakimiyetinin sağlanması ve yönetimin böyle bir idealin moral örneklerini sergilemesi ve temellerini belirlemesidir. Yani üstün becerili bir yönetim; nitelikli bir organizasyon, kaliteli ürün ve hizmetler yaratmalıdır. Çünkü bugünün iş çevresi genel olarak mantık ve rasyonelliğin hiçbir şekilde kullanılmadığı kaotik bir düzensizlik ve belirsizlikler alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bugünün liderleri olarak entelektüel liderler, içinde buldukları kaotik çevrede, estetik uyum ve dengeye ulaşmak için çabalamak durumundadırlar.⁵⁰² Bilgi toplumunun sonuçlarından birisi olarak ifade edilmesi gereken bugünün kaotik iş ortamında mükemmelliğe ulaşmanın zorluğu göz önüne alınarak entelektüel liderlerin, faaliyetlerini bir sanat eseri icra edercesine özenli ve ahenk içerisinde sürdürmelerinin gerekliliği en azından organizasyonun sürdürebilir bir başarı elde etmesi açısından önemlidir.

Şu halde entelektüel liderlerin aynı kaotik ortam içerisinde başka ve özel bir karmaşıklıklar durumu olarak ifade edilebilecek çatışmaların yönetilmesinde, yürütecekleri faaliyetlerin yaratıcılığa dayalı ve hissedilen, deneyimlenen bir sanat eseri niteliğinde olması gereklidir.⁵⁰³ İçinden çıkılması zor ve çoğu kere negatif algılama yaratan ve diğer taraftan çalışanların karamsarlığa kapılmasına, performans sorunlarının doğmasına yol açan çatışmaların

⁵⁰² DOBSON J., *The Art of Management and the Aesthetic Manager*, Quorum Books, London, 1999, s., 7

⁵⁰³ CIACCIO, F., S., "Leadership for the 21 st Century", *Armed Forces Comptroller*, Spring/96, Volume: 41, Issue 2, s., 14

yönetilmesinde entelektüel liderler, görünmeyen noktaları görmek, bilinmeyen sorunları açığa çıkarmak ve deneyimlerini biçimsel bilgileri ile bilgece birleştirmek suretiyle kararlı ve bir sanat eseri yönetir gibi özenli olarak çatışmaların üzerine gitmek zorundadırlar.

v- Medeni Cesaret Sahibi Olmak

Medeni cesaret; bilinçsiz ve başkaları ile çatışma yaratan bir nitelik olmaktan daha çok, çoğunluğa uymayan, onunla çelişen veya ona karşı olarak geliştirilen tavır, davranış ve düşüncelerle ilgili dinamik bir süreci ifade eder.⁵⁰⁴ Şu halde medeni cesaret kavramının, haklı nedenlere bağlı olmak kaydıyla başkalarının ifade etmekte zorlandığı sorunları dile getirmeyi, gösteremediği tavırları geliştirmeyi ve buna ilişkin davranışları sergilemeyi veya karşı duruş olarak işaret edilebilece hamleleri gerçekleştirmeyi ifade ettiğini söylemek mümkündür.

Özellikle bilgi toplumunda moderne karşı olarak geliştirilen post-modern duruşların, bütünsel olarak bir medeni cesaret örnekleri olduğu söylenmelidir. Böylece köklü dönüşümler yaşayan bugün organizasyonlarında meydana gelen köklü dönüşümlerin, hazırlanmasından, benimsetilmesi ve uygulanmasına kadar hemen bütün süreçlerinin, medeni cesaretle ilişkilendirilmesi gereklidir. Şu halde bilgi toplumu liderleri olarak entelektüel liderlerin, gerek entelektüel duruşları ve gerekse bütünsel olarak dönüşümleri yönlendirecek güç olmaları nedeniyle faaliyet gösterdikleri organizasyonlarda, artık işlevsel olmaktan uzak olan geleneksel anlayış, düşünce ve uygulamaları bugünün gerekleri çerçevesinde dönüştürmeleri, aynı şekilde üstün bir medeni cesaret göstergesi olarak görülmelidir.

Aynı şekilde bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi de hem süreçsel ve hem de kapsam olarak kararlılık ve cesaretle üstüne gidilmesi gereken karmaşık süreçler bütünüdür ifade eder. Özellikle çatışmaların organizasyon genelinde gruplaşmalar, ayrışmalar ile katı anlayış ve düşüncelere neden olduğu göz önüne alındığında; entelektüel liderlerin çatışma yönetiminde, tarafları anlamak ve onların istek ve beklentilerini birbirlerine uyumlaştırmak gibi önemli rollerinin gerektirdiği yüksek düzeyde medeni cesaretin gerekliliği anlaşılacaktır. Şu halde birbirlerinin hedeflerine kapalı ve işbirliğine uzak duran birey veya gruplarla yüzleşmek ve onları kabul edilebilir bir uzlaşma noktasına taşımak entelektüel liderlerin cesaret ve kararlılık sergilemeleri gereken faaliyetlerdendir.

vi- Liberal ve Doğurgan Vizyonlar Oluşturma

Liderlerin en temel nitelikleri, bir vizyon oluşturabilme ve bunu gerçekleştirebilme kapasitesileridir. Vizyon açığa vurulmuş bir hayal ise, bir liderin temel sorumluluğu; bu

⁵⁰⁴ SCHWAN G., "Civil courage and human dignity: how to regain respect for the fundamental values of western democracy", www.24hourscholar.com/p/articles/mi_m2267/is_1_71/ai_n6156698#continue (13.04.2005)

hayali gerçekliğe dönüştürmektir. General Motors'un efsanevi lideri Jack Welch'e göre; "Yarının liderleri paylaşılan değerler, hedefler ve vizyon ile insanları yönetirler."⁵⁰⁵ Bilgi toplumu organizasyonlarında liderlik gücünün kaynağı, karizma veya statü değil; bilgi veya uzmanlık gücüdür. Bugünün liderleri bireyleri yönlendirirken geleneksel yol ve yöntemlerin aksine, post-modern olarak ifade edilebilecek yeni anlayış, tarz ve uygulamalara odaklanırlar. Lideri lider yapan en önemli bileşen olarak ifade edilebilecek vizyonun da bu anlamda dönüşüme uğradığını söylemek olasıdır. Bugünün organizasyonlarında faaliyet gösteren ve güçlerini uzmanlıklarından alan entelektüel liderlerin, izleyenler için tasarladıkları vizyonlar açısından bakıldığında; bahse konu vizyonların, bütünsel bir çerçeve oluşturmakla gerek bireysel, gerekse organizasyonel beklenti ve gereksinimleri temsil ederek uyumlaştırdığını; bu uyumun ise bir denge durumu yarattığını ve organizasyon lehine olan, organizasyon ile çalışan arasındaki geleneksel hiyerarşinin böylece bozularak taraflar arasında eşitlik yaratıldığını söylemek mümkündür.

Entelektüel liderlerin niteliklerinden birisi olan liberal ve doğurgan vizyonlar oluşturmak açısından çatışma yönetimi irdelendiğinde; bu türden vizyonların en başta çatışmaların doğmasına neden olacak amaç, beklenti ve gereksinim farklılıklarını veya uyumsuzluklarını engelleyeceği ve böylece entelektüel liderlerin çatışmalar açısından önleyici bir rol üstleneceğini söylemek mümkündür. Öte yandan bir çatışma durumunda ise, liberal ve doğurgan vizyonlar, paylaşılan değerler haline getirilip en azından tarafların bu yönde bir bakış açısı edinmeleri sağlandığında, çatışmaların kolaylıkla yönetilmesine katkı sunacaklardır. Buradan hareketle entelektüel liderlerin, çatışmacı tarafların istek ve beklentilerine odaklanma vizyonları vasıtasıyla taraflar arasında bir denge unsuru olarak rol üstleneceğini söylemek mümkündür.

vii- Önsezi ve Kurguculuk

Önsezi, mantığın bilinçli kullanımı olmaksızın bilebilmek anlamını taşımakla birlikte duygusal zeka ile de yakından ilgili bir beceridir. Öyle ki; fırsatların incinme olasılıklarından, gerçeğin politikadan, derinliğin hareketten ayırt edilebilmesi için, insanların kendilerini dinlemelerine yardımcı olur.⁵⁰⁶ Bu anlamda önsezi, bireysel deneyim ve biçimsel bilgilerin duygusal zeka ile harmanlanarak içe doğma şeklinde bir bilişe erişmeyi ifade eder. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki; özellikle entelektüel liderlerin önsezisel çıkarımları, bir kahin gibi gelecekte haber verme yönelimli olmamakla birlikte süreçlere ilişkin temel işaretleri

⁵⁰⁵ BENNIS W.G., "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", Journal of Organizational Change Management, Volume:2, Issue:1, 1989, s., 6

⁵⁰⁶ COOPER R.K. ve SAWAF A.,(Çev:B.AYMAN, B.YENİCE), Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, 1997, s., 293

kullanmak suretiyle tutarlı çıkarımlar gerçekleştirmeyi gerektirir. Bu türden bir faaliyet aynı zamanda üstün bir kurgulama ve olayları birbirleriyle ilişkilendirebilme becerisini de gerektirir. Bilgi toplumunun karmaşık, belirsizliklerin ve hızlılığın hakim olduğu sektörel yapılanmasında entelektüel liderlerin önsezi ve kurguculuk temelli becerileri, sektörel beklenti ve gereksinimlerin tanımlanması, tahmin edilmesi ve bu paralelde gerekli dönüşümlerin sağlanması yoluyla organizasyonların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri açısından yaşamsal öneme sahiptir. Öte yandan sektörlerdeki yeni ve bilinmedik gelişmelerin takip edilerek içselleştirilmesi adına da yine önsezi ve kurguculuk becerilerinin kullanılabilmesi açıktır.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi açısından entelektüel liderlerin temel becerilerinden olan önsezi ve kurguculuk irdelenecek olursa; bu becerilerin, her şeyden önce potansiyel çatışmaların algılanması, tanımlanması ve buradan hareketle çatışmaların ortaya çıkmadan önce engellenmesi noktasında önemli katkıları olduğu söylenmelidir. Çünkü entelektüel liderler, organizasyon içerisindeki birey veya gruplar arasındaki farklılıkları, uyuşmazlıkları ve karşıtlıkları analiz ve takip ederek bütün bunlara bağlı olarak ortaya çıkması olası çatışmaları kestirmek ve bu paralelde olması muhtemel gelişmeleri kurgulamakla ödevlidir. Bu noktada önsezi ve kurguculuk becerilerinin, çatışmaların önlenmesindeki işlevi açıktır. Öte yandan çatışma durumlarında gerek çatışma öncesi gelişmeleri ve gerekse çatışma sürecini objektif olarak analiz edecek olan entelektüel liderlerin; çatışmacı tarafların beklenti ve gereksinimleri, çatışma konusunun taraflar açısından ifade ettiği anlam ile çatışmanın olası sonuçlarına ilişkin olarak önsezi ve kurguculuk becerileri temelinde gerçekleştirecekleri faaliyetler, çatışmaların işlevsel veya tüm taraflar açısından pozitif kazanç yaratacak biçimde yönetilmesi adına önemlidir. Entelektüel liderlerin bu anlamdaki rolleri, çatışmaların bütünüyle kazan/kazan stratejisi yönelimli yönetilmesine odaklıdır.

viii- Sosyal Sorumluluk Bilinci

Özellikle bilgi toplumunun sınırları olmayan organizasyonları açısından bakıldığında entelektüel liderlerin hesap verebilirlikleri ile öne çıktıkları görülmektedir. Liderliğin bireyleri, ilham etmek yoluyla gönüllü çabalamaya sevk etmek olduğu gözönüne alınarak, bir lider açısından gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin sorumluluğun üstlenilmesinin, yaşamsal öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Yeni etik anlayışının da işaret ettiği üzere; entelektüel liderler için olması gerektiği gibi yapılması ve bunun sergilenmesi, kamusal endişelerin tanımlanması ve dikkate alınması, açık iletişim kurulması, paydaşlara karşı bütünsel sorumlulukların üstlenilmesi ve karar alma

süreçlerine bütünsel katılımın sağlanması⁵⁰⁷ noktalarına odaklanarak faaliyet yürütürler. Buradan hareketle entelektüel liderlerin, organizasyonun iç ve dış çevresinde bulunan baskı grupları ile organizasyonel faaliyetler arasında denge durumu yaratmaya dönük faaliyet yürüteceklerini söylemek mümkündür. Çünkü herhangi bir şekilde iç veya dış çevreden gelen tepkileri gözönüne almaksızın gerçekleştirilecek bir faaliyetin, en azından bugünün hızlık, esneklik, şeffaflık ve tepkisellik ortamında başarı değil başarısızlık yaratacağı açıktır. Bununla birlikte sosyal sorumluluk bilincinden uzak bir organizasyonun, bütünüyle kendi karşıtlarını yaratarak çatışmalara neden olabileceği de gözden kaçırılmamalıdır.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi açısından bakıldığında; entelektüel liderlerin, sosyal sorumlulukları çevrevesinde gerek çatışma öncesi önlemeye dönük ve gerekse çatışma sürecinde durumu kontrol altında tutarak çatışmanın başarı ile yönetilmesi adına gerekli tedbirleri alacağı söylenmelidir. Bu anlamda entelektüel liderler, sürekli bir enformasyon akışı sağlamak suretiyle iletişim kanallarını açık tutmak, tarafların birbirlerinin istek, beklenti ve amaçları ile çatışma konusuna ilişkin düşüncelerini birbirlerine aktarmaları ve anlamalarını sağlamak, yanlı veya yanlış algı ve tutumları açıklığa kavuşturmak, çatışma nedenine ilişkin olarak bireysel sorumluluk almak gibi çatışma yönetimini direkt olarak etkileyecek rolleri üstlenir.

ix- Duygu ve Fikirleri Yönetebilme Becerisi

Yeni ekonominin bütünüyle yeni fikirler, buluşlar ve uygulamalar üzerinde temellendiği düşünüldüğünde; bilgi toplumu organizasyonları açısından yeni fikirlerin, duygu ve uygulamaların anlamı daha açık olarak anlaşılacaktır. Özellikle bugünün organizasyonlarında faaliyet gösteren bilgi işçilerinin, geleneksel çalışan gruplarına göre çok daha farklı istek, beklenti ve gereksinmelerle organizasyonları yüzyüze bıraktığı açıktır. Bilgi işçilerinin motivasyon açısından da geleneksel çalışanlara oranla farklılaşmış olması, bilgi toplumu organizasyonları yöneticilerini zorlayan bir başka faktör olarak görülmelidir.

Öte yandan bireylerin bir organizasyona dahil olmaları durumunda organizasyonla veya liderleri ile psikolojik bir bağ kurdukları gerçeği de gözönüne alınarak, bilgi işçilerinin yönetilmesinde bu argümanın kullanılması, onların yüksek performans sergilemelerine de olanak tanıyacaktır. Hemen eklemek gerekir ki; çalışanlar organizasyonlara dahil olduklarında duygularını ve kendilerine özgü düşüncelerini de aynı şekilde organizasyona taşırlar. Bütün bunları göz ardı etmek suretiyle bireyleri yönlendirmeye çalışan bir liderin, başarılı

⁵⁰⁷ LOCKWOOD R. N., "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role", HR Magazine, December-2004 Supplement, Volume: 49, s., 43

olamayacağı ve değişim için güçlü bir arzu yaratamayacağı açıktır.⁵⁰⁸ Bireysel duygu ve düşüncelerin etkin olarak yönetilmesi, özellikle bugünün yoğun rekabetin hakim olduğu ve sürekli yenilenmeyi gerektiren organizasyonlarında, üstünlük kazanmanın ve bunu sürdürebilir kılmamanın birincil yoludur. Bu anlamda entelektüel liderler, gerek duygusal ve gerekse düşünsel alanda bütünsel ortak alanları belirleyerek çalışanlara yön göstermenin ve bu ortak alanlara ilişkin alt yapıyı oluşturmanın yol ve yöntemlerini geliştirmelidir.

Özellikle çatışmaların yönetilmesinde tarafların kızgınlıklarını, karşıtlıklarını ve çatışmaya ilişkin algılarını analiz etmeden herhangi bir karar verecek olan yöneticinin uygun yönetsel stratejiyi belirleyebilmesi olası değildir. Şu halde entelektüel liderler, çatışma durumundaki tarafların duygu ve düşüncelerini objektif bir şekilde tanımlamak suretiyle çatışma yönetimi sürecini şekillendirirler. Bununla birlikte çatışmaların bir anlamda organizasyonel yenilenmenin ve gelişmenin tetikleyicisi olduğu kabulünden hareketle bireyleri çatışmaya götüren duygu ve düşünceleri önemserler. Şu halde entelektüel liderler, çatışmacı tarafların duygu ve düşüncelerini, çatışmanın herkes için kazanç yaratması temelinde yönetmek suretiyle sürecin gerilimsiz ilerlemesini ve içinden çıkılmayacak hale dönüşmesini engellemiş olurlar.

Temel olarak entelektüel liderler gerek çatışmalardan önce ve gerekse çatışma durumlarında aşağıda sıralanan temel ilkeler çerçevesinde faaliyet göstererek bir taraftan bireysel verimlilik ve etkinliği artırırken, diğer taraftan bütün tarafların çatışma sürecinden kazanım elde etmesini sağlarlar.⁵⁰⁹

- Duyguları paylaşacak ve olumlu yönde destekleyecek bir organizasyonel yapı kurmak ve buna uygun süreçleri oluşturmak,
- Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturmak,
- Etkili ve açık iletişime önem vermek,
- Çalışanlara içinde kendi değerlerini de bulacakları bir vizyon sunmak,
- Çalışanlara yaptıkları işte söz sahibi olma hakkı vermek,
- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratmak,
- Ödül ve teşvik sistemlerini sıklıkla kullanmak,
- Başarının yakalanması, paylaşılması ve kullanılmasını bir eğlence haline getirmek,
- Düşünme ve değerlendirmeye zaman ayrılmasına olanak tanımak,
- Olumlu bir duygusal ortam yaratmak.

⁵⁰⁸ CARR A., "Understanding emotion and emotionality in a process of change", Journal of Organizational Change Management, Vol:14, No:5, 2001, s., 428- 432

⁵⁰⁹ BARUTÇUGİL İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s., 92

x- Arabuluculuk ve Müzakerecilik Becerisi

Arabuluculuk ve müzakerecilik birbirleriyle uyumlu olarak kullanılan kavramlardır. İki kavramın da temel amacı; herhangi bir çatışmaya ilişkin çözüm sürecini etkileyecek engelleri ortadan kaldırmak ve bütün tarafların üzerinde hemfikir olabilecekleri ortak bir çizgi oluşturmaktır.⁵¹⁰ Arabuluculuk ve müzakerecilik becerileri bugünün liderleri için vaz geçilmez becerilerdendir. Çünkü bilgi toplumu organizasyonları için gerek iç ve gerekse dış çevrede oldukça fazla miktarda baskı grubu söz konusudur. Bir yandan çalışanların gereksinim ve amaçları ile yüzleşmek durumunda olan organizasyon yönetimi, öte yandan da müşteriler, sosyal çevre, tedarikçiler gibi paydaşların her geçen gün giderek karmaşıklaşan beklenti ve isteklerini karşılamakla sorumlu hale gelmiştir. Hal böyle olunca bilgi toplumu liderleri olarak entelektüel liderler, organizasyon ile organizasyon paydaşları arasında denge oluşturmak ve tarafların beklentileri ile hedefleri arasında uyum yaratmak amacıyla üçüncü bir taraf olarak arabuluculuk işlevi görürler. Bununla birlikte tarafların üzerinde anlaşamadıkları karşıtlıklar ve zıtlıkları ortadan kaldırmak amacıyla anlaşmazlıkların müzakere edilmesinin yol ve yöntemlerini araştırırlar.

Bilgi toplumunda meydana gelmesi olası çatışmalar açısından bakıldığında ise; arabuluculuk ve müzakerecilik becerilerinin, çatışmaların işlevsel olarak yönetilmesi adına önemli beceriler oldukları söylenebilir. Bu türden becerilerin gerçekleştirilmesi için öncelikle liderlerin hemen her alandan çatışma konusu ve taraflarına ilişkin enformasyonları tedarik etmeleri ve sürece geniş bir bakışla odaklanmaları gereklidir.

Şu halde arabulucu olarak entelektüel liderlerin temel rollerinin; tarafsızlık veya tarafsızlıktan daha çok işlevsel olma ve etkililik üzerine kurulmuş olduğu anlaşılmaktadır. Öyle ki; arabulucu, tarafları kabul edilebilir bir çözüm üzerinde uzlaştırmak ve bu pozisyonu korumalarını sağlamak suretiyle üstlendiği rolü gerçekleştirmiş addedilebilir. Arabulucu rolündeki bir liderin temel işlevi; tarafların birbirleri ve anlaşmazlık konusu hakkındaki düşüncelerini, yansız olarak diğer tarafa aktarmak ve böylece tarafların, bağımsız bir taraf olarak kesilen ve kısıtlanan iletişimlerini sürdürülebilir kılmaktır.⁵¹¹ Entelektüel liderlerin üstleneceği bu rol, karşılıklı iletişimin olmadığı bir alanda çatışmaların yönetilmesinin olanaksız olacağı ve yönetilmek bir yana çatışma konusunun taraflar arasında giderek daha katı ve kalıcı sınırlar oluşturacağı düşüncesine dayandığından, özellikle çatışmaların işlevsel yönetilmesi açısından önemlidir. Öte yandan müzakerecilik becerisi de arabuluculuk becerisine bağlı olarak tarafların anlaşmazlık veya çatışmaya konu durum üzerindeki duygu, düşünce ve

⁵¹⁰ PETERS E., "The Mediator: a Neutral, a Catalyst or a Leader?", Labour Law Journal, 1958, s., 764

⁵¹¹ BAZERMAN H.M., "Negotiator Focus", Leadership Excellence, Volume: 22, Issue:2, 2005, s., 17

algılamalarının karşılıklı olarak aktarılması ve bunlara dayalı kızgın, kırgınlık veya küskünlüklerin ortadan kaldırılması açısından kullanılabilir bir beceridir. Ancak sorunların müzakere edilmesi esnasında entelektüel liderler; etkin iletişim, pozitif düşünce, kendine ve taraflara güven, tarafsızlık, esneklik ve şeffaflık ile dürüstlüğü sürecin vaz geçilmez unsurları olarak görmelidirler.

xi- Akıl Hocalığı

Akıl hocalığı, bireysel gelişim anlamında cesaret sağlayan ve birebir ilişkiye dayanan temel bir yöntemdir. Şu halde akıl hocaları olarak liderlerin, izleyenlerinin yüksek performans göstermeleri konusunda onları özendiren, gözeten, destekleyen ve koruyan bir rol üstlenmeleri beklenir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; bu yaklaşım adam kayırma, kariyer ilerlemesinde ayrıcalık ve içsel politikalar yönelimli kullanılmaya açık olduğundan eleştirilebilmektedir.⁵¹² Akıl hocalığı temel olarak gerek biçimsel ve gerekse deneyimsel bilgisiyle farklılaşmış liderlerin, belirli bir alanda desteğe gereksinen bireyler için sağladıkları destekleri, bireysel gelişim imkanlarını ve sorun çözme yöntemlerini içerir. Karşılıklı deneyimlerin paylaşılması, öncülük etme ve etkileşimli öğrenme süreci olarak akıl hocalığının; her şeye rağmen bir takım anlaşmazlıklar, karşıtlıklar doğurması kaçınılmazdır. Çünkü akıl hocalığı süreci, çift taraflı ve gönüllülük esasına göre biçimlendirilen bir anlayışı kapsar. Özellikle akıl hocalığı sürecine dahil olan tarafların katı tutumları veya tarafların karşılıklı hedeflerinin uyumsuzluğu gibi nedenlere bağlı olarak bu faaliyetin başarısız olabileceğini söylemek olasıdır. Ancak yine de akıl hocalığı gibi liderlik faaliyetinin ana noktalarının, bütünsel olarak sağlayacağı katkı gözardı edilemez.

Bilgi toplumu organizasyonlarında akıl hocalığı; liderin, liderliği paylaşma ve geliştirme ile organizasyon içerisinde başka liderler yetiştirilmesi açısından önemli bir işlev olarak görülmelidir. Buradan hareketle akıl hocalığının, özellikle kariyer ve performans yönetimi, problem ve çatışmaların çözülmesi, psikolojik tatmin sağlanması ve genç veya deneyimsiz bireylerin karşılaşacakları güçlükleri aşmalarının kolaylaştırılması açısından yaşamsal bir etkinliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Bütün bunlardan sonra bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi bağlamında akıl hocalığının, çatışmacı tarafların birbirleri ile istek ve beklentilerini karşılıklı olarak anlamaları noktasında kullanılabilir bir yetkinlik olduğunu söylemek olasıdır. Etkin olarak yönetilmeyen çatışmaların süreç ve sonuçları açısından ciddi ve devredilemez olumsuz duygu, düşünce ve algılamalar yaratabileceği gözönüne alındığında;

⁵¹² SHEA G. F., Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors, Menlo Park, Calif Course PTR, 2002, s., 7-8

bireyleri birbirleriyle uzlaştırmaya yöneltebilecek ve kazan/kazan stratejisi çizgisine çekebilecek bir tarz olarak akıl hocalığının önemi daha açık olarak anlaşılacaktır. Entelektüel liderlerin bilgi ve deneyimlerini bilgelikle harmanlayan bireyler olarak bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde, çatışmacı tarafların farklı yönlere dağılan dikkat, ilgi ve performanslarını bir bütünlük içerisinde uyumlaştırarak ortak hedeflere doğrultması noktasında rol üstlenmeleri beklenmelidir. Özellikle arabuluculuk ve müzakerecilik yetkinlikleri ile bütünleştirilecek akıl hocalığı işlevinin, entelektüel liderlerin çatışmaları işlevsel olarak yönetebilmeleri açısından önemli olduğu söylenmelidir.

IV. KOCAELİ İLİNDE BİLGİ/TEKNOLOJİ TEMELLİ ÜRETİM YAPAN İŞLETMELERDEKİ YÖNETİCİLERİN, ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARI YÖNETMELERİNDE ENTELEKTÜEL LİDERLİK YÖNELİMLİ ROLLERİNİ SAPTAMAYA DÖNÜK UYGULAMA

4.1. GİRİŞ

Bu çalışma -araştırmanın sınırları çerçevesinde-, bilgi toplumu organizasyonları için yeni sınıf liderler olarak tanımlanabilecek entelektüel liderlerin, faaliyet gösterdikleri organizasyonlarda meydana gelmesi olası çatışmaları yönetmelerinde, geleneksel liderlere göre daha başarılı olup olamayacaklarının ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmadır. Konunun ele alınış biçimine göre bu araştırmada hem inceleme türü hem de tanımlayıcı araştırma özelliklerine sahip karma bir yöntem kullanılmıştır. Buna göre araştırmanın çözmek istediği sorun tam olarak tanımlanacak, bu sorun üzerinde etkisi olduğu düşünülen değişkenler ve aralarındaki ilişkiler ortaya konularak varsayımlar sınanacaktır. Diğer taraftan, incelenen örneklerden elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın sınırları çerçevesinde bir takım genellemeler yapılacağından, yöntembilim açısından bakıldığında bu araştırmada tümevarım yöntemi kullanılacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırmada temel olarak, Bilgi Toplumu Organizasyonlarında faaliyet gösteren Entelektüel Liderlerin, faaliyet gösterdikleri örgütlerde meydana gelmesi olası çatışmaların, alanlarını ve kaynaklarını tespit edip işlevsel olarak yönetmede rollerinin var olup olmayacağı sorusuna cevap aranacaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI

Özellikle mikroelektronik devrim sonrasında gerçekleştirilen atılımlar vasıtasıyla adı konan Bilgi Toplumu düzeyinde hemen her alanda, önemli dönüşümler yaşanmıştır. İşletmecilik alanında da aynıyla etkisini gösteren bu dönüşümler sonucunda; işletmelerin müşteri portföyleri ile birlikte müşterilerin istek ve beklentilerinde de önemli farklılıklar meydana gelmiştir. Nihai amacı kar elde etmek olan işletmelerin, bu yeni duruma uyum sağlamaları ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için; hemen her alana dönük stratejilerini, bütünüyle bu dönüşümler ekseninde belirlemeleri gerekmektedir. Bilgi Toplumunda meydana gelen bu temel dönüşümler, işletmelerin yeniden yapılandırılmasını gerektirmiş ve bu bağlamda tamamıyla Bilgi Toplumuna özgü örgütlenme biçimleri

geliştirilmiştir. Bu anlamda hemen bütün örgüt biçimlerinin süreç, sonuç ve daha öte pazar odaklı olduğu göze çarpmaktadır. Organizasyonel alanda meydana gelen yeniden yapılanmalar ile birlikte işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli etkenin bilgi olarak isimlendirilmesi; üretim faktörleri içerisinde bilgiyi üretebilen yegane unsur olarak insan kaynaklarının öne çıkmasına fırsat yaratmıştır. Bu haliyle işletmeler için yaşamsal önem taşıyan hale gelen insan kaynaklarının -özellikle yeni sınıf çalışanlar olarak isimlendirilen bilgi işçilerinin- işletmelerde uzun soluklu olarak istihdam edilmelerinin giderek zorlaştığı anlaşılmaktadır. Öte yandan aynı çerçevede, sıklıkla insan kaynakları ile yöneticiler arasında kuşak çatışmalarının ve yanı sıra insan kaynaklarının kendi aralarında çatışmaların ortaya çıktığı görülmektedir. Buna benzer olarak yine Bilgi Toplumuna özgü olmak üzere, organizasyon yapısından kaynaklanan çatışmalar ile özellikle Bilgi Toplumu organizasyonlarında temel üretim unsuru haline gelen bilgi ve bağlı teknolojilerden kaynaklanan çatışmaların kendini gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, özellikle Bilgi Toplumu düzeyinde geliştirilen organizasyon yapıları ile buna bağlı olarak, insan kaynakları alanında meydana gelen temel dönüşümler analiz edilerek; Bilgi Toplumu organizasyonlarını başarıya taşıyacak yeni bir model olarak Entelektüel Liderlik tasarımı yapılacaktır. Bu tasarımın üzerine oturacağı temel nokta ise liderin etkileme gücüne bağlı olarak çatışmaları – ki özellikle bilgi toplumu organizasyonları için normatif, stratejik ve operatif alan olarak üç ana alanda tasnif edilecek çatışmaları- çözümedeki yetkinlikleri olacaktır.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada irdelenen sorunun çözümü için kullanılacak en uygun yol, Bilgi/teknoloji yoğun üretim yapan (faaliyet alanı/sermaye açısından) işletmelerde faaliyet gösteren liderlerden gerekli verilerin toplanması ve toplanan bu verilerin uygun bir metotla analiz edilmesidir.

Bunu sağlamak için Kocaeli ili sınırları içinde faaliyet gösteren ve bilgi toplumu niteliği taşıyan işletmeler arasından alan ayırımı yapılmaksızın, iradi örnekleme yöntemi ile örnekler seçilmiş ve gerekli verilerin derlenmesi için geliştirilen anket formundaki sorular, bu işletmelerde faaliyet gösteren yönetici/lider pozisyonundaki kişilere yüz yüze görüşmeler yapmak suretiyle yöneltilmiştir. Bununla birlikte yüzyüze görüşme yapılma olanağı elde edilemeyen katılımcılara ise ilgili anket formu, elektronik posta yoluyla iletilmiştir.

EK.1’de bir örneği sunulan anket formu temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde formu dolduracak kişilerin, bireysel profillerini ortaya koyacak sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde daha çoğunlukla cevaplayıcıların yönetim ve organizasyon alanının temel değerlerine ilişkin düşüncelerini görmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, yapılan literatür çalışması sonucu belirlenen, çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin sorular, Entelektüel Liderlik konsepti çerçevesine oturtularak sunulmuştur. Araştırma kapsamında görüşülen cevaplayıcılardan, 2. ve 3. bölümde yer alan soruların beşli seçenekler halinde sunulan cevaplarını, kendilerine göre en önemli olandan başlamak üzere, önem veya öncelik derecelerine göre sıralamaları istenilmiştir. Böylece araştırmanın sınırları kapsamında, cevaplayıcıların Entelektüel Liderliğe yaklaşımları ile bu paralelde örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde izleyecekleri yol ve yöntemlere ilişkin önem veya öncelik sıralamaları da belirlenmiş olacaktır.

Buna göre, entelektüel liderlik konsepti çerçevesinde tasarlanan liderlik özelliklerine uygun sorulara katılımcıların vermiş oldukları cevaplar –önem veya öncelik derecesi bağlamında- analiz edilerek araştırma probleminin çözümü -yoruma dayalı bir yaklaşımla- sağlanmıştır.

Araştırma probleminin çözümü için gerekli bilgileri derlemek üzere görüşülen kişiler; Kocaeli ili sınırları içinde faaliyet gösteren bilgi/teknoloji temelli faaliyet yürüten işletmelerde yönetici/lider pozisyonunda bulunan kişiler arasından seçilmiştir. Katılımcıların bir kısmı ile yüz yüze görüşme şeklinde ve bir kısmı ile de elektronik posta yoluyla gerçekleştirilen saha çalışması sonunda toplanan veriler; araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi açısından SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Ver. 11.5. bilgisayar programı kullanılmak suretiyle ve Kruskal-Wallis Testi uygulanarak analiz edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yukarıdaki model uygun düşecek şekilde, araştırma probleminin çözümü için temel olarak üç hipotez geliştirilmiştir:

H01= Örgüt içinde normatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü yoktur.

Ha1= Örgüt içinde normatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderler rolü vardır.

Normatif alana ilişkin olarak, liderlerin eğitim durumları, sürekli eğitim alma bağlamında eğitim alma sıklıkları ve yöneticilik süreleri dikkate alınarak, entelektüel liderlerin çatışmaların yönetimindeki etkinlikleri açısından farklılık olup olmadığı (araştırma probleminin ışığında) incelenmiştir. Bunun içinse, normatif alana ilişkin ana hipotezin yanında aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir:

H02: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha2: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H03: Cevaplayıcıların, genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha3: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H04: Cevaplayıcıların, genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha4: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H05: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha5: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H06: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha6: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H07: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, yönetsel ünvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha7: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, yönetsel ünvanlarına göre farklılık göstermektedir.

H08: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha8: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H09: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha9: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H010: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha10: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H011: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha11: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, eğitim

düzeilerine göre farklılık göstermektedir.

H012: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha12: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H013: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha13: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H014: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha14: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H015: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha15: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H016: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha16: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H017: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha17: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H018: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha18: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H019: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha19: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H20= Örgüt içinde stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü yoktur.

Ha20= Örgüt içinde stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü vardır.

Stratejik alana ilişkin olarak, liderlerin eğitim durumları, sürekli eğitim alma bağlamında eğitim alma sıklıkları ve yöneticilik süreleri dikkate alınarak, entelektüel liderlerin çatışmaların yönetimindeki etkinlikleri açısından farklılık olup olmadığı (araştırma probleminin ışığında) incelenmiştir. Bunun içinse, stratejik alana yönelik ana hipotezin yanında aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir:

H021: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha21: Cevaplayıcıların, grubunuzla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H022: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha22: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H023: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik süresine göre farklılık göstermemektedir.

Ha23: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik süresine göre farklılık göstermektedir.

H024: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha24: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H025: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha25: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H026: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha26: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H027: Cevaplayıcıların, liderleriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha27: Cevaplayıcıların, liderleriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H028: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha28: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H029: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha29: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H030: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha30: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H031: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha31: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H032: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha32: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H033: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanın ortak probleminin çözülememesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha33: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanın ortak probleminin çözülememesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H034: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanın ortak probleminin çözülememesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha34: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanın ortak probleminin çözülememesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H035: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanın ortak probleminin çözülememesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha35: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanın ortak probleminin çözülememesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H036= Örgüt içinde operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderler rolü yoktur.

Ha36= Örgüt içinde operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü vardır.

Operatif alana ilişkin olarak, liderlerin eğitim durumları, sürekli eğitim alma bağlamında eğitim alma sıklıkları ve yöneticilik süreleri dikkate alınarak, entelektüel liderlerin çatışmaların yönetilmesindeki etkinlikleri açısından farklılık olup olmadığı (araştırma probleminin ışığında) incelenmiştir. Bunun içinse, operatif alana yönelik ana hipotezin yanında aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir:

H037: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha37: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H038: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha38: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H039: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha39: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H040: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha40: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H041: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha41: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H042: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha42: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H043: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha43: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H044: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha44: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H045: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha45: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H046: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha46: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H047: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha47: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H048: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha48: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H049: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha49: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H050: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

H050: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

H051: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H051: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

4.6. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN ÇÖZÜMÜ İÇİN GEREKLİ BİLGİLER VE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temelini çatışma yönetimine ilişkin lider davranışları oluşturduğundan; araştırma probleminin çözümü için gerekli bilgiler doğrudan doğruya araştırmaya konu nitelikteki işletmelerdeki yönetim kademelerinde faaliyet gösteren kişilerden toplanabilecek durumdadır. Araştırmanın teorik kısmı ile ilgili bilgiler ise, literatür taraması neticesinde elde edilmiştir.

Araştırmanın probleminin çözümü için gereken veriler; araştırmaya konu yöneticilerin bireysel profilleri, yönetim ve organizasyon alanının temel değerlerine ilişkin düşünceleri ve çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin algılama ve değerlendirmeleri şeklinde üç ana başlıkta sınıflandırılabilir.

Araştırmaya konu yöneticilerden, araştırmanın hipotezlerine uygun düşecek şekilde; faaliyet gösterdikleri işletmenin hukuki ve organizasyonel yapısı, yaş, cinsiyet, eğitim, yönetsel ünvan, yönetilen çalışan sayısı, yöneticilik süresi, çalışılan sektörler, şu anki işletmede çalışma süresi ve mevcut durumda eğitim alma süresine ilişkin bilgiler toplanmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin gereksinim duyulan başka bir bilgi de araştırmaya konu yöneticilerin, yönetim ve organizasyon alanının temel değerlerine ilişkin düşünceleri olduğundan; bu anlamda hazırlanan sorular, beşli cevap seçenekleri üzerinden önem veya öncelik sıralamasına göre, 1-5 arası puanlandırılma esasına dayalı olarak cevaplayıcılara sunulmuştur.

Son olarak, araştırmanın amacına uygun olacak şekilde seçilen işletmelerde yönetim kademelerinde faaliyet gösteren kişilerin, entelektüel liderlik yönelimli çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin algı ve değerlendirmelerini ölçmek üzere hazırlanan sorular, yine beşli cevap seçenekleri üzerinden önem veya öncelik sıralamasına göre, 1-5 arası puanlandırma esasına dayalı olarak cevaplayıcılara sunulmuştur.

Bu bilgilerin toplanması, yüzyüze görüşme ve elektronik posta kanalıyla gönderinle soruların aynı kanalla geri çağırılması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bahse konu anket formu EK.1' de sunulmuştur.

4.7. ÖRNEKLEME SÜRECİ

4.7.1. Araştırmanın Ana Kitleleri, Örneklem Çerçevesi Ve Örnek Bireyleri

Bu araştırmanın temelini çatışma yönetimine ilişkin lider davranışları oluşturduğundan; araştırma probleminin çözümü için gerekli bilgiler doğrudan doğruya araştırmaya konu nitelikteki işletmelerdeki yönetim kademelerinde faaliyet gösteren kişilerden toplanabilecek durumdadır.

Bu araştırma Kocaeli ili genelinde bulunan ve bilgi yoğun faaliyette bulunan işletmeler arasında yapıldığı için, araştırma ana kitlelerini bu yapıya uygun işletmelerde faaliyet gösteren yöneticiler oluşturmaktadır. Bilgi toplumu organizasyonu olarak isimlendirilebilecek toplam 3 işletme (Cognis Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş., Türk-Pirelli A.Ş. ve Kastamonu Entegre A.Ş.) ile farklı işletmelerde faaliyet gösteren, Kocaeli Sanayi Odası yönetim kurulu üyeleri araştırmanın gerçekleştirilmesi için uygun görülmüştür. Bilgi toplumu organizasyonlarının sahip olduğu ve aşağıda ifade edilen nitelikleri taşıyan işletmeler olarak bu organizasyonlarda faaliyet gösteren yöneticilerin, araştırma probleminin çözümü açısından uygun bireyler olduğu kabul edilmiştir. Buna göre bilgi toplumu organizasyonlarının sahip olduğu ve aynıyle araştırmaya dahil edilen işletmelerde de var olduğu tespit edilen bilgi toplumu organizasyonu kriter listesi aşağıda sunulmuştur:⁵¹³

⁵¹³ AKTAN C.C., Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yay., İstanbul, 1997, s.103

i- Global Yapı ve Sistem

Bilgi iletişim ve işleme teknolojilerinde gerçekleştirilen atılımlar, işletmelerin küresel bir kimlik kazanmasına ve eskiye oranla daha kolay olarak küresel pazarlarda faaliyet gösterebilmelerine olanak yaratmıştır. Uygulamada ele alınan organizasyonların bütünüyle küresel yeni yapı ve sistemlere uyum sağlamış oldukları anlaşılmaktadır.

ii- Sürekli Gelişme

Bilgi toplumu düzeyinde hemen her alanda yoğun olarak üretilen ve paylaşılan bilgiyi kullanmak suretiyle organizasyonların sürekli gelişim odaklı faaliyet göstermeye başladıklarını söylemek olasıdır. Buradan hareketle uygulamaya konu işletmelerin, gerek teknolojik imkan ve kabiliyetler ve gerekse iş gücü açısından sürekli gelişim programları çerçevesinde örgütlendikleri anlaşılmaktadır.

iii- Esneklik ve Uyum Yeteneği

Esneklik ve uyum yeteneği, organizasyonların çevrelerinde meydana gelen değişimlerle uyumlu olmasını ifade eder. Araştırma çerçevesinde incelenen organizasyonların, bütünsel olarak sosyal sorumluluk, yoğun rekabet ve kalite beklentilerine cevap vermek üzere esnek yapılar geliştirdikleri anlaşılmaktadır.

iv- Yerindenlik

Bu özellik işletmelerin, müşteri istek ve beklentilerine gerektiği hızla ve tam tatmin sağlayacak biçimde cevap vermeleri adına, klasik organizasyon biçimlerinde merkezde toplanan karar alma ve uygulama ayrıcalıklarını yerel şebeke veya kuruluşlara devretmesini ifade eder. Araştırma çerçevesinde incelenen organizasyonlar açısından bakıldığında, bu organizasyonların çoğu kez yerindenlik ilkesine uygun yapılandırıldığı, ancak zaman zaman merkezleşme anlayışına uygun uygulamaların da bahse konu işletmelerde görüldüğü ifade edilmiştir.

v- Enformasyon Sistemlerinin Kullanımı

Enformasyon sistemlerinin kullanılması, organizasyonel etkinlik ve verimliliğin sağlanması amacıyla bilgi işlem ve iletişim teknolojilerini içeren örgütsel alt yapının oluşturulmasını ifade eder. Buna göre araştırma kapsamına alınan işletmelerin hepsinde bilgi işlem ve iletişim alt yapısının oluşturulmuş ve uygulanır olduğu saptanmıştır.

vi- Planlama ve Süreçlerin Analizi

Bilgi toplumu organizasyonlarında gerçekleştirilen planlama faaliyetlerinin temelinde, kaynaklardan optimum yararlanma ve esneklik ön plandadır. Süreçlerin analizi yoluyla da anılan işletmelere ait sistemlerde meydana gelebilecek aksaklık veya noksanlıkların önüne geçilmesi düşünülmüştür. Araştırma çerçevesinde incelenen işletmelerin, gerek planlama

açısından ve gerekse iş süreçlerinin takip edilmesi açısından sistematik yapılar geliştirdikleri tespit edilmiştir.

vii- Çalışanlara Yetki Devretme ve Selahiyet Verme

Bilgi toplumu organizasyonlarında, işin gerektirdiği hızlilik, kalite ve esneklikte üretim yapılabilmesi adına klasik organizasyonlarda üst veya orta kademe yöneticilerde toplanan bir takım yetkilerin, işi başından sonuna kadar gerçekleştiren çalışanlara devredildiği bilinmektedir. Araştırma kapsamına dahil edilen işletmeler açısından bakıldığında; hemen bütün işletmelerin gerekli durumlarda yetki devrine ılımlı baktığı ancak yetki devri açısından işletmelerin temel kurallarının da korunması eğiliminde uygulamaların var olduğu saptanmıştır.

viii- Sürekli Öğrenme ve Eğitim

Bilgi toplumu organizasyonlarında, organizasyonel gelişimin sağlanması ve pazar gereklerine uygun faaliyet gösterilmesi adına, yapılan işe ilişkin süreç ve bütünsel faaliyetlerin ilgili çalışanlar tarafından sürekli takip edilmesi ve gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesi beklenmelidir. Bu amaçla organizasyonların gerek iş başında ve gerekse iş dışında eğitim çalışmalarına odaklandıkları bilinmektedir. Araştırma çerçevesinde incelenen işletmeler açısından bakıldığında ise; ilgili işletmelerin sürekli öğrenme ve eğitim konularında gerekli özeni gösterdikleri, çalışanları yurt içi ve dışında yerinde ve teorik anlamda üzere eğitim almaya yönelttikleri tespit edilmiştir.

ix- Lider ve Yöneticilerin Çalışanlarla İlişkisi

Bilgi toplumu organizasyonlarında faaliyet gösteren liderlerin temel ödevleri; bütünüyle çalışanların motivasyonlarını sağlamak ve yüksek düzeyde performans göstermeleri noktasında gerekli destekleri sağlamaktır. Bunlarla birlikte çalışanların bağlılıklarını sağlamak ve esnek bir yönetim biçimi benimseyerek gerekli durumlarda her kademedeki çalışanlara yetki ve sorumluluk devretmek de yine bilgi toplumu liderlerinin, ödevleri arasında sayılabilir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerde yönetim işi ile ödevli çalışanların, alt kademelerde faaliyet gösteren çalışanlarla ilişkilerinin bu çerçeveye uygun olduğu tespit edilmiştir.

Bunlardan sonra Kocaeli Sanayi Odası kayıtlarına göre bilgi yoğun faaliyette bulunan işletmelerde yaklaşık olarak 1100-1200 civarında araştırma kapsamına uygun yönetici olduğu tespit edilmiştir. (Kocaeli Sanayi Odası verilerini kullanarak yönetici sayısına yönelik kesin bir rakama ulaşılması mümkün olmadığı için eldeki verilerden hareketle ortalama bir rakam tahmin edilmiştir.) Bu sayı araştırmanın anakitesini oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem çerçevesi, Kocaeli Sanayi Odası'ndan elde edilen veriler kapsamında, işletmelerin yöneticilerinden oluşan bir liste şeklinde geliştirilmek istenmiştir. Ancak böyle kesin bilgilere Kocaeli Sanayi Odası'ndan elde edilecek veriler ile ulaşmanın yetersiz olduğu görülmüştür. Bu nedenle yukarıda sayılan nitelikleri taşıyan işletmelerin listeleri oluşturularak bu işletmeler içerisinde örneklem seçimine gidilmiştir. Bu nedenle Kocaeli genelinde bilgi yoğun faaliyette bulunan işletmelerin oluşturduğu liste örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Bu listeden yapılan seçimler sonucunda örnek bireyler belirlenmiştir.

4.7.2. Örneklem Yöntemi Ve Örnek Büyüklüğü

Kocaeli ili genelinde tüm seçmenlerin güncel kayıtlarının olduğu detaylı bir liste elde edilmesi mümkün olmamıştır. Ancak Kocaeli Sanayi Odası kayıtları dikkate alınarak bilgi yoğun faaliyette bulunan işletmelerin bir listesi oluşturulmuştur. Daha sonra bu listeden yapılan rastgele seçimler sonucunda belirlenen işletmelerde araştırma yapılmıştır. Araştırmada anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yönteminin uygulanmasında, işletmelerdeki bir kısım yöneticilerle yüzyüze görüşerek ve bir kısmına da e-mail yolu ile anket formunun gönderilmesi ve aynı yolla geri toplanması yöntemleri tercih edilmiştir.

Ana kitleyi temsil edecek bir örnek büyüklüğünün belirlenmesi için, anakitlenin yüzde onuna (%10) ulaşılması nedeniyle, herhangi bir hesaplama yapılmamıştır. Anakitle ortalama olarak 1100-1200 kişi arasında tahmin edilmiştir. Buradan hareketle, araştırma kapsamında 140 kişi ile temas kurulmuştur. Ancak bunların 102 tanesi değerlendirmeye tabi öneme sahip olduğu için araştırmada kullanılmıştır.

4.8. VERİLERİN ANALİZİ VE HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Araştırma probleminin çözümü ve amacına uygun düşecek şekilde belirlenen işletmelerde, yönetim kademelerinde faaliyet yürüten yöneticilere üç bölümden oluşmak üzere hazırlanan ve EK.1' de sunulan anket yöneltilmiştir.

Anketin birinci bölümü; katılımcıların, bireysel profillerini ortaya koymak üzere hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Buna göre ankete katılan yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar çerçevesinde, katılımcıların genel profili aşağıda sunulmuştur:

4.8.1 Katılımcıların Genel Profillerinin Değerlendirilmesi

Tablo 4.1. İşletmenin Organizasyonel Yapısı

| | Frekans |
|-----------------------|------------|
| Yatay (Katılıma Açık) | 72 |
| Dikey (Hiyerarşik) | 30 |
| Toplam | 102 |

Tablo 4.1. de de görüldüğü üzere, İşletmelerin organizasyonel yapıları açısından yapılan değerlendirmede, katılımcıların %70'i yatay bir yapıda %30 düzeyinde bir miktarı da dikey (hiyerarşik) bir organizasyon yapısı içerisinde faaliyet yürüttüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun yatay bir organizasyon yapısı içerisinde faaliyet yürüttüklerini beyan etmeleri, araştırmanın özüne de uygun düşen bir sonuç olmuştur.

Tablo 4.2: Cevaplayıcıların Yaşı

| | Frekans |
|---------------|------------|
| 26 - 35 | 3 |
| 36 - 45 | 39 |
| 46 - 55 | 51 |
| 56 ve üzeri | 9 |
| Toplam | 102 |

Tablo 4.3: Cevaplayıcıların Cinsiyeti

| | Frekans |
|-------|---------|
| Erkek | 102 |

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre yöneltilen sorulara verilen cevaplar yukarıdaki tablolarda da (Tablo. 2- 3) görüldüğü üzere, katılımcıların yaş grubu açısından yarısı (%50 oranında), 46-55 yaşları arasında ve ikinci çoğunluk kümelenmesi de (%38 oranında) 36-45 yaşları arasında yer almaktadır. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun mesleki deneyim açısından olgun bir dönemde yer aldıkları söylenebilir. Bu durum ise, yine araştırmanın özüne uygun düşmektedir. Öte yandan katılımcıların hepsinin cinsiyet açısından erkek olmaları, eleştirilebilecek bir yan ise de bu durum, kadınların iş yaşamında ve özellikle yönetici pozisyonunda bulunmamalarının bir sonucu olarak ifade edilebilir.

Tablo 4.4: Yönetmel Ünvan

| | Frekans |
|------------------|------------|
| Genel Müdür | 3 |
| Genel Müdür Yrd. | 6 |
| Müdür | 42 |
| Müdür Yrd. | 24 |
| Koordinatör | 3 |
| Şef | 12 |
| Diğer | 12 |
| Toplam | 102 |

Tablo 4.5: Yönetilen Çalışan Sayısı

| | Frekans |
|---------------|------------|
| 1 - 20 | 34 |
| 21 - 40 | 39 |
| 41 - 60 | 7 |
| 61 ve üzeri | 22 |
| Toplam | 102 |

Katılımcıların, yönetmel ünvanları ve bu ünvan altında yönettikleri çalışan sayısı açısından bakıldığında; %41 oranında bir kitlenin müdür düzeyinde olduğu ve bunun hemen ardından da %23 oranında müdür yardımcısı pozisyonunda faaliyet gösteren bireylerin geldiği görülmektedir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun, birebir çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgilenmekte olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde, yönetilen çalışan sayısı açısından

bakıldığında da büyük çoğunluğun 1 ile 40 arasında, (oransal olarak 1-20 = %33; 21-40 = %38) bir çalışan grubu ile birlikte çalıştığı söylenebilir.

Tablo 4.6: Yöneticilik Süresi

| | Frekans |
|---------------|------------|
| 0 - 5 | 3 |
| 6 - 10 | 18 |
| 11 - 20 | 51 |
| 21 ve üzeri | 30 |
| Toplam | 102 |

Tablo 4.7: Şu Anki İşletmede Çalışma Süresi

| | Frekans |
|-----------------|------------|
| 0 - 5 yıl | 3 |
| 6 - 10 yıl | 30 |
| 11 - 20 yıl | 43 |
| 21 yıl ve üzeri | 26 |
| Toplam | 102 |

Yöneticilik süresi açısından bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun 11 yıldan daha fazla (11-20 yıl = %50; 21 yıl ve üzeri = %29) yöneticilik pozisyonunda faaliyet gösterdiği ve yine şu anki işletmede faaliyet gösterme süresi açısından bakıldığında da büyük çoğunluğun yine 11 yıldan daha fazla (11-20 yıl = %42; 21 yıl ve üzeri = %25) olmak üzere aynı işletmede yönetici olarak faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durum araştırmanın amacına uygun olacak şekilde katılımcıların, uzun süreli yöneticilik deneyime sahip bireyler olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.8: Eğitim Düzeyi

| | Frekans |
|---------------|------------|
| Lise | 6 |
| Yüksekokul | 3 |
| Fakülte | 69 |
| Master | 21 |
| Doktora | 3 |
| Toplam | 102 |

Tablo 4.9: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

| | Frekans |
|---------------|------------|
| 7'den fazla | 45 |
| 5 – 6 kez | 18 |
| 3 – 4 kez | 24 |
| 1 – 2 kez | 15 |
| Toplam | 102 |

Katılımcıların eğitim durumları açısından değerlendirilmesine ilişkin verilen cevaplar doğrultusunda, katılımcıların büyük oranının (%91) fakülte ve üzeri eğitim almış oldukları; aynı şekilde katılımcıların çoğunluğunun (%61 oranında) sürekli eğitim bağlamında bir yıl içerisinde 5 defadan daha fazla olmak üzere eğitim faaliyetlerine katıldıkları görülmektedir. Bu durum, araştırmanın temelde hedeflediği kitleyi temsil eder bir nitelik yakalandığını da göstermesi bakımından önemlidir.

4.8.2 Yönetim Ve Organizasyon Alanına İlişkin Sorularla Katılımcıların, Bu Alana İlişkin Olarak Entelektüel Liderlik Yönelimli Düşünce Ve Davranışlarının Değerlendirilmesi

4.8.2.1. Yönetimin Temel Fonksiyonlarının ve Yetki ve Sorumluluk Devretmede Kurumsal Olarak İzlenen Politikaların Önem Sıralaması

Tablo 4.10: Cevaplayıcıların “Yönetimin Temel Fonksiyonlarını Kullanma Öncelikleri” İçin Yaptıkları Sıralama

| Yönetimin Temel Fonksiyonlarını Kullanma Önceliği | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|-------------|-----------------|
| | 1.sıra | P | 2.sıra | P | 3.sıra | P | 4.sıra | P | 5.sıra | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Planlama | 48 | 48 | 39 | 78 | 12 | 36 | 3 | 12 | 0 | 0 | 174 | 1.7 |
| Örgütlenme | 36 | 36 | 36 | 72 | 24 | 72 | 6 | 24 | 0 | 0 | 204 | 2 |
| Kumanda | 0 | 0 | 3 | 6 | 12 | 36 | 36 | 144 | 51 | 255 | 441 | 4.3 |
| Koordinasyon | 18 | 18 | 24 | 48 | 27 | 81 | 21 | 84 | 12 | 60 | 291 | 2.8 |
| Denetim | 0 | 0 | 0 | 0 | 27 | 81 | 36 | 144 | 39 | 195 | 420 | 4.1 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Sıralamanın yapılabilmesi için önce, alınan cevaplara göre her bir fonksiyon için önem sırasına ait frekans dağılımı belirlenmiştir. Daha sonra bu frekanslar 1’den 5’e kadar katsayılarla çarpılarak ağırlıklı değerler hesaplanmıştır. Burada en küçük ağırlıklı değer en fazla önem verilen fonksiyon olması hedeflenmiş ve katsayılar küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır. Buradan hareketle, birinci sırada yer alan değer 1 ile; 2. sırada yer alan değer 2 ile vd. şeklinde çarpılmak suretiyle her bir fonksiyon için puanlar (P değerleri) hesaplanmıştır. Yine her bir fonksiyon için hesaplanan P değerlerinin toplanmasıyla toplam puan ortaya çıkmıştır. En küçük toplam puanı alan fonksiyon birinci sırada yer almak üzere, elde edilen toplam P değerlerinin, ilgili seçenek için cevap veren katılımcı sayısına bölünmesi sonucunda; seçeğene ilişkin derecenin sıralama puanı elde edilmiştir. Tabloda yer alan sıralama sütununda görüldüğü gibi tüm bu işlemler sonrasında araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin öncelikli olarak kullandıkları yönetim fonksiyonu ‘1.7 değişken değeri’ ile “planlama” olarak ortaya çıkmaktadır. Bunu sırasıyla, “Örgütlenme”, “Koordinasyon”, “Denetim” ve “Kumanda” izlemektedir. Şu halde cevaplayıcılar, geleneksel yönetim anlayışının tersine olarak kumanda ve denetim işlevlerini öncelik sıralamasına göre son sıralara yerleştirmiştir. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; ‘2.8 değişken değeri’ ile cevaplayıcılar tarafından üçüncü sıraya yerleştirilen koordinasyon işlevinin, bugünün liderleri açısından diğer yönetim işlevlerine göre daha öncelikli olması beklenmelidir.

Tablo4.11: Cevaplayıcıların “Yetki ve Sorumluluk Devretmede Kurumsal Olarak İzlenen Politikalar” İçin Yaptıkları Sıralama

| Yetki ve Sorumluluk Devretmede Kurumsal Olarak İzlenen Politikalar | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Kurumun Genel Prensiplerine Riayet Ederim | 45 | 45 | 27 | 54 | 12 | 36 | 9 | 36 | 9 | 45 | 216 | 2.1 |
| Yetki Devrettiğimde Sorumluluğu da Devrederim | 21 | 21 | 42 | 84 | 21 | 63 | 15 | 60 | 3 | 15 | 243 | 2.3 |
| Kişi Yetersizse Sorumluluğu Kendim Alırım | 0 | 0 | 21 | 42 | 51 | 153 | 24 | 96 | 6 | 30 | 321 | 3.1 |
| Herkesin Yetkili ve Sorumluluk Sahibi Olmasını Beklerim | 27 | 27 | 12 | 24 | 15 | 45 | 15 | 60 | 33 | 165 | 321 | 3.1 |
| Liderimin Talimatına Göre Hareket Ederim | 9 | 9 | 0 | 0 | 3 | 9 | 39 | 156 | 51 | 255 | 429 | 4.2 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Buna göre, cevaplayıcılar ‘2.1 değişken değeri’ ile yetki ve sorumluluk devretmede öncelikle kurumun/kuruluşun bu anlamdaki genel prensiplerine riayet etmekten yana olduklarını; ancak birincil önceliğe sahip bu değerlendirmeye çok yakın olmak üzere ‘2.3 değişken değeri ile’ yetki devrettiklerinde sorumluluğu da devrecedeceklerini işaret etmişlerdir. Özellikle bugünün işlemlerindeki gevşek bağlı yapılanma ve ilişkiler dikkate alındığında; yetki devredildiğinde sorumluluğun da aynı paralalde devredilmesinin gerekliliği anlaşılacaktır. Bugünün liderlerinin aynı çerçevede yetki ve sorumluluğu birlikte devretmekle bir anlamda bu devri motivasyon unsuru olarak da kullanabilmelidirler. Tablodan da anlaşıldığı üzere cevaplayıcıların önemli bir kısmı, yetki ve sorumluluğun birlikte devredilmesi yönünde eğilim göstermişlerdir.

4.8.2.2 Güç (Otorite) Kaynaklarının Liderlik Aktivitelerindeki Önceliklerinin Önem Sıralaması

Tablo 4.12: Cevaplayıcıların “Güç (Otorite) Kaynaklarının Liderlik Aktivitelerindeki Öncelikleri” İçin Yaptıkları Sıralama

| Güç (Otorite) Kaynaklarının Liderlik Aktivitelerindeki Öncelikleri | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Karizma | 6 | 6 | 12 | 24 | 51 | 153 | 27 | 108 | 6 | 30 | 322 | 3.1 |
| Bilgi Gücü | 78 | 78 | 24 | 48 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 126 | 1.2 |
| Yasal Güç (Statü) | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 54 | 21 | 84 | 63 | 315 | 453 | 4.4 |
| Ödüllendirme /Cezalandırma Gücü | 3 | 3 | 12 | 24 | 18 | 54 | 51 | 204 | 18 | 90 | 375 | 3.6 |
| Diyalog Gücü | 15 | 15 | 54 | 108 | 15 | 45 | 3 | 12 | 15 | 75 | 255 | 2.5 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Bilgi toplumunda hemen her türden ilişkiyi belirleyen ve yönlendiren temel dayanağın bilgi olduğu göz önüne alınarak; cevaplayıcıların bu anlamda bilgi toplumu paradigmalarına da uygun olacak şekilde liderlik faaliyetlerinde öncelikle bilgi gücünü (1.2 değişken değeri ile) ve daha sonra da yine temeli bilgi ve deneyime dayanan diyalog gücünü (2.5 değişken değeri ile) tercih etmeleri, geleneksel yönetim veya liderlik anlayışlarından farklılaşmış olduklarını göstermesi açısından oldukça anlamlıdır.

4.8.2.3. Vizyonlarda Bulunması Gereken Temel Özelliklerin Önem Sıralaması

Tablo 4.13: Cevaplayıcıların “Vizyonlarda Bulunması Gereken Temel Özellikler” İçin Yaptıkları Sıralama

| Vizyonlarda Bulunması Gereken Temel Özellikler | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Kısa Vadede Kazanç Sunacak Stratejiler İçermeli | 24 | 24 | 33 | 66 | 6 | 18 | 36 | 144 | 3 | 15 | 267 | 2.6 |
| Entelektüel Lider Olmak İsteyenleri Etkin Kılmalı | 18 | 18 | 21 | 42 | 12 | 36 | 39 | 156 | 12 | 60 | 312 | 3 |
| Gelecekteki Bireysel Beklentilere Cevap Vermeli | 30 | 30 | 36 | 72 | 27 | 81 | 6 | 24 | 3 | 15 | 222 | 2.1 |
| Mevcut İstikrarı Korumaya Dönük Olmalı | 3 | 3 | 6 | 12 | 18 | 54 | 12 | 48 | 63 | 315 | 432 | 4.2 |
| Uzun Vadeli Öngörülerini İfade Edebilmeli | 27 | 27 | 6 | 12 | 39 | 117 | 6 | 24 | 21 | 105 | 285 | 2.8 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 406 | 102 | 510 | 1518 | |

Uygulamaya katılanlara, bir lider lider yapan en önemli araç olarak görülen vizyonda bulunması gereken niteliklere ilişkin olarak yöneltilen soruya verilen cevapları gösteren yukarıdaki tabloya göre; vizyonun salt organizasyonun beklentilerine değil, bununla birlikte bireysel beklentilere de cevap verecek nitelikte olması gerektiği ‘2.1 değişken değeri’ ile birincil öncelikte belirlenmiştir. Bunun hemen ardından vizyonun, hızlılık çağı olarak ifade edilen bir dönemde, kısa vadede etkisini gösterecek stratejileri içermesi gerektiği ‘2.6 değişken değeri’ ile ikinci sırada ifade edilmiştir. Bu durum cevaplayıcıların, entelektüel eğilimli bir liderlik anlayışının temel öğelerinden olarak çalışanların geliştirilmesi ve farkındalıklarının artırılmasına, vizyonun sunacağı katkının farkında olmaları bakımından önemlidir. Dolayısıyla cevaplayıcıların, bir lideri lider yapan en önemli unsur olarak kabul edilen vizyona ilişkin algılamalarının bugünün yönetsel paradigmalarına uygun düştüğü kabul edilmelidir.

4.8.2.4 Bilgi Toplumu Liderlerinin Temel Önceliklerinin Ve Çalışanlara Bakış Açısının Önem Sıralaması

Tablo 4.14: Cevaplayıcıların “Bilgi Toplumu Liderlerinin Temel Öncelikleri” İçin Yaptıkları Sıralama

| Bilgi Toplumu Liderlerinin Temel Öncelikleri | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Grubun Fonksiyonel Yetkinliklerini Artırmaya Önem Verir | 36 | 36 | 21 | 42 | 36 | 108 | 9 | 36 | 0 | 0 | 222 | 2.1 |
| Karar Alma ve Uygulama Serbestisi Tanıyarak Katılımı Sağlar | 39 | 39 | 51 | 102 | 9 | 27 | 3 | 12 | 0 | 0 | 180 | 1.7 |
| Sistem İçinde Liderliği Paylaşır ve Geliştirir | 27 | 27 | 27 | 54 | 39 | 117 | 9 | 36 | 0 | 0 | 234 | 2.2 |
| Örgütsel Bağlılığı Arttırmak Adına Gerekli Teşvikleri Sağlar | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | 36 | 33 | 132 | 57 | 285 | 453 | 4.4 |
| Üst Yönetimle Grub Arasında Yarı Geçirgen Köprü Niteliğindedir | 0 | 0 | 3 | 6 | 6 | 18 | 48 | 192 | 45 | 225 | 441 | 4.3 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Bilgi toplumu liderlerinin temel önceliklerinin belirlenmesi ve bu anlamda cevaplayıcıların bilgi toplumu liderliği konseptine uyumluluklarını belirlemek adına yöneltilen soruya verilen cevapları gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde; cevaplayıcıların, bilgi toplumu liderlerinin tutum ve davranış biçimlerine uygun olarak, birincil öncelikle karar alma ve uygulamada esneklik sağlayarak katılımcılığın tesis edilmesi gerektiğini (1.7 değişken değeri ile), bunun hemen ardından grubun fonksiyonel yetkinliklerini arttırmaya dolayısıyla eğitime önem atfettiklerini (2.1 değişken değeri ile) ve daha sonrasında da yine benzeri şekilde bireylerin gelişimi ve katılımını sağlamak adına sistem içerisinde liderliği geliştirmek ve paylaşmak adına faaliyetlere yöneleceklerini ‘2.2 değişken değeri’ ile ifade ettikleri görülmektedir. Buradan hareketle cevaplayıcıların, özellikle entelektüel liderlerin ayırt ediciliklerinden olarak, liderliği çevreleriyle paylaşma ve bu anlamda yeni liderler yetiştirme yönünde bir eğilime sahip olduklarını ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.15: Cevaplayıcıların “Çalışanlara Bakış Açıları” İçin Yaptıkları Sıralama

| Çalışanlara Bakış Açısı | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Bedensel Emeği İle Katkı Sağlayan Çalışan | 3 | 3 | 3 | 6 | 3 | 9 | 15 | 60 | 78 | 390 | 468 | 4.5 |
| Organizasyonun Değişim,Dönüşümünü Sağlayan Stratejik Ortak | 24 | 24 | 48 | 96 | 15 | 45 | 12 | 48 | 3 | 15 | 228 | 2.2 |
| Belirli Bir Alanda Uzmanlaşmış Danışman | 3 | 3 | 12 | 24 | 54 | 162 | 33 | 132 | 0 | 0 | 321 | 3.1 |
| Yönetici Tarafından Zihinsel ve Bedensel Görevleri Yapan Kişi | 0 | 0 | 15 | 30 | 30 | 90 | 39 | 156 | 18 | 90 | 366 | 3.6 |
| Yatırım Yapılması Gereken Birey | 72 | 72 | 24 | 48 | 0 | 0 | 3 | 12 | 3 | 15 | 147 | 1.4 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Yukarıdaki tabloya bakıldığında cevaplayıcıların; çalışanları, ‘1.4 değişken değeri’ ile birinci sıraya yerleştirmek suretiyle hem bireysel kariyerleri ve hem de örgütsel etkinliklerini arttırmak adına yatırım yapılması gereken bireyler olarak gördükleri ve hemen bunun ardından organizasyonun değişim ve dönüşümüne katkıda bulunacak stratejik ortak olarak (2.2 değişken değeri ile) işaret ettikleri anlaşılmaktadır. Bu değerlendirme cevaplayıcıların, bilgi toplumunda çalışanların, organizasyonel etkinlik ve bütünsel başarı açısından yaşamsal öneme sahip unsurlar olduklarını işaret etmesi bakımından anlamlıdır.

4.8.2.5 Bilgi Toplumu Liderlerinin Bilgi-İşlem ve İletişim Araçlarına Sahip Olma ve Yabancı Dil Bilme Gerekliklerinin Önem Sıralaması

Tablo 4.16: Cevaplayıcıların “Bilgi Toplumu Liderleri Neden Bilgi-İşlem ve İletişim Araçlarına Hakim Olmalı” Sorusu İçin Yaptıkları Sıralama

| Bilgi Toplumu Liderlerinin Bilgi-İşlem ve İletişim Araçlarına Hakim Olma Nedenleri | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| İletişim Kurmak İçin Hızlı ve Etkili Araçlardır | 54 | 54 | 33 | 66 | 15 | 45 | 0 | 0 | 0 | 0 | 165 | 1.6 |
| Ofis İşlerinde Kolaylık Sağlar | 12 | 12 | 39 | 78 | 24 | 72 | 15 | 60 | 12 | 60 | 282 | 2.7 |
| Yeni Bilgiler ve Geleceğin Tahmini İçin Gereklidir | 30 | 30 | 18 | 36 | 21 | 63 | 30 | 120 | 3 | 15 | 264 | 2.5 |
| Üst Yönetimin Kararlarını Yayımlamak ve Desteklemek İçin Kullanılır | 6 | 6 | 9 | 18 | 15 | 45 | 15 | 60 | 57 | 285 | 414 | 4 |
| İnternet vb. Ağ Yapılarında Faydalanmak İçin Kullanılır | 0 | 0 | 3 | 6 | 27 | 81 | 42 | 168 | 30 | 150 | 405 | 3.9 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Cevaplayıcılara, bilgi toplumu liderlerinin bilgi-işlem ve iletişim araçlarına hakim olma gerekçelerini belirlemeye dönük olarak yöneltilen soruya verilen cevapları gösteren

yukarıdaki tablo incelendiğinde; birincil önceliğin ‘1.6 değişken değeri’ ile özellikle hızlılığın hakim olduğu bir dönemde iletişim kurmanın hızlı ve etkili bir vasıtası olarak bilgi işlem ve iletişim araçlarının görüldüğü anlaşılmaktadır. Bunun hemen ardından ise (2.5 değişken değeri ile), yeni bilginin yaratılması ve geleceğin tahmininde etkin olarak kullanılacak araçlar olduklarına dönük eğilimin yer aldığı görülmektedir. Bilgi toplumunun temel niteleyenlerinden olan bilgi işlem ve iletişim araçlarına hakim olma açısında yapılan bu öncelik sıralamasının cevaplayıcıların, yeni sistem içerisinde bahse konu araçların, önem ve anlamını kavradıklarını göstermesi bakımından dikkate değerdir.

Tablo 4.17 : Cevaplayıcıların “Bilgi Toplumu Liderlerinin Yabancı Dil Bilme Gerekliliği” İçin Yaptıkları Sıralama

| Bilgi Toplumu Liderlerinin Yabancı Dil Bilme Gerekliliği | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Yabancılarla İletişim Kurmak İçin | 12 | 12 | 36 | 72 | 36 | 108 | 18 | 72 | 0 | 0 | 264 | 2.5 |
| Yabancı Yayın ve Gelişmeleri Takip Etmek İçin | 33 | 33 | 33 | 66 | 24 | 72 | 0 | 0 | 12 | 60 | 231 | 2.2 |
| Bilgi Ekonomisi Gerçekliklerine Uyum Sağlamak | 42 | 42 | 18 | 36 | 33 | 99 | 9 | 36 | 0 | 0 | 213 | 2 |
| Entellektüel Kapasitesini Geliştirmek İçin | 6 | 6 | 15 | 30 | 3 | 9 | 39 | 156 | 39 | 195 | 396 | 3.8 |
| Şirket İmajına Katkı Sağlamak İçin | 9 | 9 | 0 | 0 | 6 | 18 | 36 | 144 | 51 | 255 | 426 | 4.1 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Bilgi toplumu liderlerinin yabancı dil bilme gerekliliklerine ilişkin olarak sorulan soruya, cevaplayıcıların birincil öncelikle verdiği cevabın ‘2 değişken değeri’ ile bilgi ekonomisi gerçekliklerine uyum sağlamak olduğu, dolayısıyla cevaplayıcıların bilgi ekonomisi ve onun getirdiği yeniliklerden haberdar olduğu veya bilgilerini güncelleme adına yabancı dil bilgisine sahip olmak gerektiği yönünde düşüncelerini belirttikleri yukarıdaki tablodan anlaşılmaktadır. Bunun hemen ardından ise (2.2 değişken değeri ile), yabancı yayın ve gelişmeleri takip etmek adına yabancı dil bilgisine gereksinim duyulduğunun ifade edilmesi; cevaplayıcıların, bilgi toplumunun gerçekliklerini kavramış olduklarının bir göstergesi olarak da işaret edilebilir.

4.8.2.6. Bilgi İşçileri ile İlgili Yargıların ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Çalışanlara İlişkin Önem Sıralamaları

Tablo 4.18: Cevaplayıcıların “Bilgi İşçileri ile İlgili Yargılar” İçin Yaptıkları Sıralama

| Bilgi İşçileri ile İlgili Yargılar | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Uzmanlaştıkları Alanlarda Kullanırsınız | 51 | 51 | 30 | 60 | 9 | 27 | 12 | 48 | 0 | 0 | 186 | 1.8 |
| Organizasyonel Bağlılıkları Açısından Sorun Yaşamaktayız | 9 | 9 | 6 | 12 | 6 | 18 | 24 | 96 | 57 | 285 | 420 | 4.1 |
| Onları Tatmin Edecek Düzeyde sosyo-ekonomik imkanlar sunmaktadır | 9 | 9 | 15 | 30 | 63 | 189 | 6 | 24 | 9 | 45 | 297 | 2.9 |
| Kariyer İlerlemeleri Açısından Sorunlar Yaşamaktayız | 0 | 0 | 6 | 12 | 15 | 45 | 57 | 228 | 24 | 120 | 405 | 3.9 |
| Bilgi İşçileri Kol İşçilerinden Farklı Statü ve Haklara Sahiptir | 33 | 33 | 45 | 90 | 9 | 27 | 3 | 12 | 12 | 60 | 222 | 2.1 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Bilgi toplumu organizasyonlarında faaliyet gösteren ve en önemli unsurlardan biri haline gelen bilgi işçileri ile ilgili cevaplayıcılara yöneltilen soruya verilen cevaplara ilişkin yukarıdaki tablo incelendiğinde; cevaplayıcılar tarafından bilgi işçilerinin organizasyonel etkinliklerini işaret eder şekilde ‘1.8 değişken değeri’ ve birincil öncelikle uzmanlaştıkları alanlarda istihdam edildiklerini ifade etmişlerdir. Bunun hemen ardından ise (2.1 değişken değeri ile), bilgi işçilerini motive eden araçların farklılaştığı bir dönemde, bilgi işçilerine statü ve sosyal haklar bakımından geleneksel çalışan gruplarına göre yaklaşımlarının da farklılaştığını ileri sürmüşlerdir. Bu sonuç, cevaplayıcıların bilgi işçilerine ilişkin değerlendirmelerinin, bilgi toplumu anlayışlarına uygun olduğunu göstermesi bakımından anlamlıdır.

Tablo 4.19 : Cevaplayıcıların “İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanlar” İçin Yaptıkları Sıralama

| İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çalışanlar | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Fizyolojik İhtiyaçlar | 24 | 24 | 3 | 6 | 3 | 9 | 27 | 108 | 39 | 195 | 342 | 3.5 |
| Güvenlik İhtiyaçları | 9 | 9 | 21 | 42 | 39 | 117 | 18 | 72 | 12 | 60 | 300 | 3 |
| Sosyal İhtiyaçlar | 3 | 3 | 12 | 24 | 18 | 54 | 42 | 168 | 27 | 135 | 384 | 3.7 |
| Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları | 48 | 48 | 18 | 36 | 18 | 54 | 3 | 12 | 15 | 75 | 225 | 2.2 |
| Ait Olma İhtiyaçları | 18 | 18 | 45 | 90 | 21 | 63 | 9 | 36 | 6 | 30 | 237 | 2.3 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1488 | |

İhtiyaçlar hiyerarşisine uygun olarak organizasyonun çalışanlara sunduğu imkanların değerlendirilmesine yönelik cevaplayıcılardan alınan sonuçları gösteren yukarıdaki tabloya göre; cevaplayıcıların faaliyet gösterdiği organizasyonların, bugünün paradigmalarına uygun olmak üzere kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına '2.2 değişken değeri' ile birincil öncelikle önem verdiği ve hemen bunun peşi sıra, ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmeye yöneldiklerini (2.3 değişken değeri ile) söylemek mümkündür. Buradan hareketle özellikle bilgi toplumu düzeyinde ihtiyaçlar hiyerarşisinin tersine çevrilmiş olduğu gerçeğine uygun olarak cevaplayıcıların, çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına birincil öncelikle önem atfetmelerinin, dikkate değer olduğunu söylemek mümkündür.

4.8.2.7 Yeni Fikir ve Uygulamalar Hakkındaki Değerlendirmenin Önem Sıralaması

Tablo 4.20: Cevaplayıcıların “Yeni Fikir ve Uygulamalar Hakkındaki Değerlendirme” İçin Yaptıkları Sıralama

| Yeni Fikir ve Uygulamalar Hakkındaki Değerlendirme | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Ödüllerle Teşvik Edilmektedir | 48 | 48 | 27 | 54 | 15 | 45 | 3 | 12 | 9 | 45 | 204 | 2 |
| Örgüt Kültürü Açısından Dikkate Alamıyoruz | 9 | 9 | 9 | 18 | 9 | 27 | 9 | 36 | 66 | 330 | 420 | 4.1 |
| Rutin Toplantılar Düzenlemekteyiz | 24 | 24 | 36 | 72 | 21 | 63 | 30 | 120 | 0 | 0 | 279 | 2.7 |
| Üst Yönetimin Onayına Bırakırız | 3 | 3 | 15 | 30 | 15 | 45 | 45 | 180 | 14 | 75 | 333 | 3.2 |
| Ortaklaşa Tartışılır ve Hayata Geçirilir | 18 | 18 | 15 | 30 | 42 | 126 | 14 | 60 | 13 | 60 | 294 | 2.8 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Bugünün organizasyonları için açıkça rekabet üstünlüğü sağlayacak olan yeni fikir ve uygulamalara cevaplayıcıların bakışını araştıran soruya verilen cevapları gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde; yeni fikir ve uygulamaların özellikle ödüllere teşvik edildiğinin '2 değişken değeri' ile birinci sırada yer aldığı ve bundan sonra da '2.7 değişken değeri' ile yeni fikir ve uygulamalar için rutin toplantılar düzenlendiği görülmektedir. Bu durum cevaplayıcıların, organizasyonel farklılık ve rekabette üstünlük yaratmak adına çalışanları özendirmekten yana olduklarının da göstergesi olarak kabul edilebilir. Şu halde cevaplayıcıların, çalışanlara bakış açılarına uygun olan bu derecelendirmenin araştırmanın çerçevesine uygun olduğu da söylenmelidir.

4.8.2.8 Zaman Aralığına Göre Planlamaların Önem Sıralaması

Tablo 4.21: Cevaplayıcıların “Zaman Aralığına Göre Planlamalarınız” İçin Yaptıkları Sıralama

| Zaman Aralığına Göre Planlama | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Kısa Vadeli Ancak Organizasyonel Etkinliği Yüksek | 24 | 24 | 24 | 48 | 15 | 45 | 21 | 84 | 15 | 75 | 276 | 2.7 |
| Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Stratejik Planlama | 48 | 48 | 30 | 60 | 9 | 27 | 12 | 48 | 3 | 15 | 198 | 1.9 |
| Geleceği Net Görmek Adına Uzun Vadeli Planlama | 12 | 12 | 12 | 24 | 30 | 90 | 27 | 108 | 18 | 90 | 324 | 3.2 |
| Stratejik Orta Vadeli Planlama | 0 | 0 | 33 | 66 | 33 | 99 | 30 | 120 | 3 | 15 | 300 | 3 |
| Planlamada Danışmanlar ve Üst Yönetimine Bağlıyız | 18 | 18 | 0 | 0 | 12 | 36 | 9 | 36 | 60 | 300 | 390 | 3.9 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1488 | |

Organizasyonların etkinliği, başarısı ve yönetimin temel işlevleri açısından önemli unsurlardan olarak kabul edilen stratejik planlamaya ilişkin cevaplayıcıların vermiş oldukları cevapları gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde; ‘1.9 değişken değeri’ ile organizasyonel etkinliği yüksek kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlamaların birinci öncelikle tercih edildiği görülmektedir. Böylece cevaplayıcılar, planlamalar adına hem esnek ve hem de dönemsel bazda kapsayıcı bir modellemeye sahip olduklarını işaret etmişlerdir. Buradan hareketle bilgi toplumunun yoğun rekabetin hakim olduğu pazarlarında, esnek ve organizasyonel gereklilik ile gerçeklere uygun planlamaların tasarlanması gerektiği söylenebilir.

4.8.2.9 Örgüt Kültürünün Oluşmasının Önem Sıralaması

Tablo 4.22: Cevaplayıcıların “Örgüt Kültürünün Oluşması Sorusu” İçin Yaptıkları Sıralama

| Örgüt Kültürünün Oluşması | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Üst Düzey Yöneticiler Kendi Aralarında Belirler | 6 | 6 | 21 | 42 | 42 | 126 | 30 | 120 | 0 | 0 | 294 | 2.9 |
| Çalışan ve Yönetici Etkileşimi ile Oluşur | 33 | 33 | 45 | 90 | 9 | 27 | 6 | 24 | 0 | 0 | 174 | 1.8 |
| Çevre Koşullarının Etkisi ile | 48 | 48 | 12 | 24 | 24 | 72 | 12 | 48 | 6 | 30 | 222 | 2.1 |
| Zaman İçinde Kendiliğinden Oluşur | 9 | 9 | 21 | 42 | 18 | 54 | 33 | 132 | 18 | 90 | 327 | 3.3 |
| Örgütlerin Kültürlerinin Değişmesi Olanaksızdır | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18 | 72 | 75 | 375 | 453 | 4.5 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 93 | 279 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1470 | |

Organizasyonun faaliyetlerinin başarıya ulaşması bakımından önemli bir unsur olarak kabul edilen örgüt kültürünün oluşmasına dönük olarak cevaplayıcıların eğilimlerini gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde; örgüt kültürünün dönem içerisinde yönetici çalışanlar ve çevre koşullarının etkileşmesi sonucunda oluştuğunun ‘1.8 değişken değeri’ ile öncelikle işaret edildiği anlaşılabacaktır. Bilgi toplumu örgütleri açısından bakıldığında, durumun hiç de bunun aksine olmadığı ve cevaplayıcıların bilgi toplumu paradigmalarına uygun olarak eğilim geliştirdikleri anlaşılmaktadır.

4.8.2.10 Başarıyı Yönlendiren Temel Parametrelerin Önem Sıralaması

Tablo 4.23: Cevaplayıcıların “Başarıyı Yönlendiren Temel Parametreler” İçin Yaptıkları Sıralama

| Başarıyı Yönlendiren Temel Parametreler | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| İnsan Kaynakları | 39 | 39 | 27 | 54 | 18 | 54 | 12 | 48 | 3 | 15 | 210 | 2 |
| Teknolojik Olanaklar | 6 | 6 | 30 | 60 | 48 | 144 | 6 | 24 | 9 | 45 | 279 | 2.7 |
| Yönetim | 54 | 54 | 30 | 60 | 12 | 36 | 3 | 12 | 3 | 15 | 177 | 1.7 |
| Finans Kaynakları | 3 | 3 | 6 | 12 | 9 | 27 | 36 | 144 | 45 | 225 | 411 | 4 |
| Üretim ve Pazarlama | 0 | 0 | 6 | 12 | 12 | 36 | 42 | 168 | 39 | 195 | 411 | 4 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1488 | |

Bilgi toplumu örgütlerinde başarıyı yönlendiren temel parametrelerin, insan kaynakları, yönetim ve teknolojik olanaklar olduğu gözönüne alınarak uygulamaya katılanlara yöneltilen sorulara verilen cevapları içeren yukarıdaki tablo incelendiğinde; cevaplayıcıların, ‘1.7 değişken değeri’ ile ve birincil öncelikli olarak yönetimi ve hemen bunun ardından da ‘2 değişken değeri’ ile insan kaynaklarını işaret ettikleri anlaşılmaktadır. Bu durum aynı zamanda cevaplayıcıların, bilgi toplumu yönetim anlayışları ile kabullerini içselleştirdikleri anlamına da gelmesi bakımından önemli görülmelidir. Zira bilgi toplumunda yönetim ve insan kaynakları, diğer üretim faktörlerine göre en azından işlevsellik ve etkinlik açısından daha fazla olarak öne çıkmıştır.

4.8.2.11 Organizasyon Yapısının Dönüşümünün Önem Sıralaması

Tablo 4.24: Cevaplayıcıların “Organizasyon Yapısının Dönüşümü” İçin Yaptıkları Sıralama

| Organizasyon Yapısının Dönüşümü | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Yeni Yapılar Klasik Yönetim Anlayışının Terk edilmesini Gerektirir | 3 | 3 | 9 | 18 | 24 | 72 | 63 | 252 | 0 | 0 | 345 | 3.4 |
| Dönüşümler Çalışanların Etkinlikleri Bakımından Yararlıdır | 6 | 6 | 15 | 30 | 60 | 180 | 18 | 72 | 0 | 0 | 288 | 2.9 |
| Rekabet Şartları Organizasyonu Dönüşüme Zorlamaktadır | 24 | 24 | 51 | 102 | 12 | 36 | 9 | 36 | 3 | 15 | 213 | 2.1 |
| Bilgi, Organizasyonların Bilgi Eksenli Dönüşümünü Gerektirmiştir | 54 | 54 | 21 | 42 | 3 | 9 | 9 | 36 | 15 | 75 | 216 | 2.1 |
| Yeni Modeller Başarısızlığa Neden Olabilir | 15 | 15 | 3 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 81 | 405 | 426 | 4.3 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1488 | |

Bilginin, diğer dönemlere oranla bilgi toplumunda yoğun olarak kullanılmasının bir sonucu olarak organizasyonların, yeni dönemin gereklerine uyum sağlamak adına, biçimsel ve fonksiyonel anlamda dönüşüme yönelindiklerini söylemek olasıdır. Yukarıdaki tabloda cevaplayıcıların, yeni nesil organizasyon yapılarına ilişkin görüşleri yer almaktadır. Buna göre; cevaplayıcılar, ‘2.1 değişken değeri’ ve birincil öncelikle yeni ekonomik sistemin gerektirdiği rekabet şartlarına uyum sağlamak adına organizasyonların dönüşmesi gerektiğine işaret etmişler ve buna yakın olmak üzere (2.1 değişken değeri ile) organizasyonların, bilginin yoğun olarak kullanılmasına bağlı olarak -aynı temelde- bilgi eksenli dönüşüme yönelmek durumunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu değerlendirmeler cevaplayıcıların, bilgi toplumu gerçeklikleri ile yüzyüze kalmış olduklarının ve buradan hareketle sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmenin ve bunun temel dayanağı olarak bilginin farkında olduklarını göstermesi ile cevaplayıcıların bilgi toplumu gerçekliklerine uyum sağlama eğiliminde olduklarını göstermesi bakımında önemlidir.

4.8.2.12. Bilgi Yönetimi Açısından Karşılaşılan En Büyük Sorunların Önem Sıralaması

Tablo 4.25: Cevaplayıcıların “Bilgi Yönetimi Açısından Karşılaşılan En Büyük Sorunlar” İçin Yaptıkları Sıralama

| Bilgi Yönetimi Açısından Karşılaşılan En Büyük Sorunlar | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Bilgi Karmaşası | 39 | 39 | 36 | 72 | 9 | 27 | 9 | 36 | 6 | 30 | 204 | 2 |
| Bilginin Paylaşılmaması | 39 | 39 | 33 | 66 | 18 | 54 | 3 | 12 | 6 | 30 | 201 | 1.9 |
| Eldeki Bilginin Değerinin Belirlenememesi | 9 | 9 | 21 | 42 | 57 | 171 | 12 | 48 | 0 | 0 | 270 | 2.6 |
| Bilgiyi Kullanacak Elemanların Yetersizliği | 15 | 15 | 6 | 12 | 3 | 9 | 33 | 132 | 45 | 225 | 393 | 3.8 |
| Bilgiye Erişimde Kullanılan Kaynakların Yetersizliği | 0 | 0 | 3 | 6 | 12 | 36 | 42 | 168 | 42 | 210 | 420 | 4.1 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1488 | |

Bugünün organizasyonları açısından bakıldığında; bilginin ve bunun yönetilmesinin, en azından organizasyonları başarıya ulaştırmak ve yoğun rekabet şartları altında ayakta kalmalarını sağlamak adına, oldukça hassas ve gerekli olduğunu söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak cevaplayıcılara yöneltilen ve yukarıdaki tabloda değerlendirilen bilgi yönetimine ilişkin temel sorunlara ilişkin soruya verilen cevaplara bakıldığında; cevaplayıcıların, en önemli sorunlar olarak ‘1.9 değişken değeri’ ile bilginin paylaşılmaması ve hemen bunun ardından ‘2 değişken değeri’ ile bilgi karmaşası olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bu yanıtlar bilgi yönetimi açısından değerlendirildiğinde; cevaplayıcıların her iki durumda da öne sürdükleri ve öncelikli sorunlar olarak gördükleri açmazların, gerçekten de güncel durumlar ile örtüştüğü ve bugünün organizasyonlarının en temel bilgi yönetimi sorunlarının, etkinlik ve bilinçsizlik olduğunu söylemek mümkündür. Zira bugün için çoğu organizasyonun aşmakta zorlandığı bir sorun ve çoğunlukla çatışma nedeni olan bilgi yönetiminin, eldeki bilgi ne yapılacağına bilinmemesi noktasında kilitlendiği açıktır.

4.8.3. Katılımcıların Çatışma ve Yönetimi Algılarına İlişkin Olarak Elde Edilen Genel Sonuçlar

4.8.3.1 Çatışma Kavramı Hakkındaki Yargıların ve En Sık Rastlanan Çatışma Sebebinin Önem Sıralaması

Tablo 4.26: Cevaplayıcıların “Çatışmaya İlişkin Yargılar” İçin Yaptıkları Sıralama

| Çatışma Kavramına İlişkin Yargılar | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Çatışma Negatif Bir Algılama Oluşturur | 15 | 15 | 0 | 0 | 9 | 27 | 39 | 156 | 36 | 180 | 378 | 3.7 |
| Anlamlıdır, Varolmalıdır, Yaratıcılığı Geliştirmesi Açısından Önemlidir | 24 | 24 | 57 | 114 | 12 | 36 | 0 | 0 | 6 | 30 | 204 | 2 |
| Sürekli Çatışma Doğru Değildir Bir Yerde Uzlaşılmalıdır | 57 | 57 | 15 | 30 | 18 | 54 | 9 | 36 | 0 | 0 | 177 | 1.7 |
| Çatışma Özelliği Olan Kişi Bu Davranışını Düzeltmelidir | 0 | 0 | 6 | 12 | 45 | 135 | 27 | 108 | 21 | 105 | 360 | 3.5 |
| Birikmiş ve Ertelenmiş Sorunların Çözümüne Yardımcı Olur | 6 | 6 | 21 | 42 | 15 | 45 | 24 | 96 | 36 | 180 | 369 | 3.6 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1488 | |

Cevaplayıcılara, araştırmanın temel problemi olan çatışma ve yönetimine ilişkin eğilimlerini belirlemeye dönük olarak yöneltilen ve yukarıdaki tabloda sonuçları gösterilen çatışma kavramına ilişkin sorunun değerlendirilmesine bakıldığında; çatışmanın sürekli hale gelmesinin doğru olmadığı, bir noktada uzlaşmaya yönelmenin gerekliliğine ilişkin yargının; 1.7 değişken değeri’ ile birincil öncelikle tercih edildiği anlaşılmaktadır. Bunun hemen ardından ise; ‘2 değişken değeri’ ile çatışmanın, yeniliklerin ve değişimin tetikleyicisi olarak anlamlı, önemli ve gerekli olduğuna ilişkin yargının ikincil düzeyde tercih edildiği görülmektedir. Buna göre cevaplayıcıların; çatışmaların sürekli değil ama sorunları açığa çıkarmak ve üstesinden gelmek adına gerekli olduğu; bunun yanında değişimi tetikleyecek, yaratıcılığı geliştirecek düzeyde varolması gerektiği yönünde değerlendirmelerinin gerçekliği yansıttığı ifade edilmelidir.

Tablo 4.27: Cevaplayıcıların “En Sık Rastlanan Çatışma Sebebi” İçin Yaptıkları Sıralama

| En Sık Rastlanan Çatışma Sebebi | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| İletişim Eksikliği | 72 | 72 | 27 | 54 | 3 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 135 | 1.3 |
| Statü Farklılıkları | 6 | 6 | 24 | 48 | 51 | 153 | 18 | 72 | 3 | 15 | 294 | 2.8 |
| Amaç Farklılıkları | 12 | 12 | 33 | 66 | 18 | 54 | 30 | 120 | 9 | 45 | 297 | 2.9 |
| Kişilik Farklılıkları | 3 | 3 | 15 | 30 | 24 | 72 | 42 | 168 | 18 | 90 | 363 | 3.5 |
| Ahlaki Değer Algılamaları | 9 | 9 | 3 | 6 | 6 | 18 | 12 | 48 | 72 | 360 | 441 | 4.3 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Cevaplayıcıların çatışma ve yönetimi algılarını belirlemeye dönük bir diğer soru olarak, en sık rastlanan çatışma sebebine ilişkin verdikleri cevaplar yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre cevaplayıcılar, ‘1.3 değişken değeri’ ile iletişim eksikliğine bağlı olarak oluşabilecek çatışmaların, meydana gelmesi en olası çatışmalar olduğunu işaret etmişlerdir. Bu durum, diğer bütün çatışma nedenlerini kapsayıcı bir tarz olarak iletişim eksikliğinin, bu anlamda önemini ortaya koyması ve gerçek durumu yansıtması açısından önemlidir.

4.8.3.2. Çatışmanın Stratejik Çözümü Ve Çatışma Yönetiminde Liderin Odaklanması Gereken Temel Noktaların Önem Sıralaması

Tablo 4.28: Cevaplayıcıların “Çatışmanın Stratejik Çözümü” İçin Yaptıkları Sıralama

| Çatışmanın Stratejik Çözümü | | | | | | | | | | | | Değişken Değeri |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | |
| Çekilme | 3 | 3 | 3 | 6 | 6 | 18 | 45 | 180 | 45 | 225 | 432 | 4.2 |
| Uyuşma | 3 | 3 | 12 | 24 | 66 | 198 | 15 | 60 | 3 | 15 | 300 | 2.9 |
| Uzlaşma | 21 | 21 | 69 | 132 | 12 | 36 | 3 | 12 | 0 | 0 | 201 | 1.9 |
| Rekabet | 0 | 0 | 6 | 12 | 15 | 45 | 39 | 156 | 42 | 225 | 438 | 4.2 |
| İşbirliği | 75 | 75 | 12 | 36 | 3 | 9 | 0 | 0 | 12 | 45 | 165 | 1.5 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 208 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Çatışmaların stratejik çözümüne ilişkin uygulamaya katılanlara yönetilen soruya verilen cevapları gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde; cevaplayıcıların, çatışmaların çözümüne ilişkin başat stratejinin işbirliği olması gerektiğine ‘1.5 değişken değeri’ ile ve hemen bunun ardından da ‘1.9 değişken değeri’ ile uzlaşmanın aynı paralelde etkili bir strateji olarak kabul edilmesi gerektiğine yönelik eğilim gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu alandaki literatür incelendiğinde, gerçekten de çatışmaların stratejik çözümünde en etkili yöntem olarak işbirliği ve yanında uzlaşmanın yer aldığı görülecektir. Dolayısıyla cevaplayıcıların, çatışma yönetimi konusunda bilinçli olduklarını ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.29: Cevaplayıcıların “Çatışmada Liderin Odaklanması Gereken Temel Noktalar” İçin Yaptıkları Sıralama

| Çatışmada Liderin Odaklanması Gereken Temel Noktalar | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| İnsan Unsuru | 21 | 21 | 39 | 78 | 21 | 63 | 9 | 36 | 12 | 60 | 258 | 2.5 |
| Çatışma Nedeni | 63 | 63 | 27 | 54 | 9 | 27 | 0 | 0 | 3 | 15 | 159 | 1.5 |
| Örgüt Kültürü | 0 | 0 | 24 | 48 | 21 | 63 | 48 | 192 | 9 | 45 | 348 | 3.4 |
| Organizasyonun Çevresi | 6 | 6 | 6 | 12 | 33 | 99 | 27 | 108 | 30 | 150 | 375 | 3.6 |
| Örgütsel Yararlılık | 12 | 12 | 6 | 12 | 18 | 54 | 18 | 72 | 48 | 240 | 390 | 3.8 |
| Toplam | 102 | 102 | 102 | 204 | 102 | 306 | 102 | 408 | 102 | 510 | 1530 | |

Cevaplayıcılara, çatışma ve yönetiminde liderin odaklanması gereken temel noktalar konusunda yöneltilen soruya ilişkin olarak verilen cevapları gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde; cevaplayıcıların ‘1.5 değişken değeri’ ve birincil öncelikle liderin, başarılı bir çatışma yönetimi açısından, temelde çatışma nedenine odaklanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç etkin bir çatışma yönetiminde; neden-sonuç ilişkisini göstermesi, bir sorunun çözümünde öncelikle sorunun temel dayanağının bulunarak bunun üzerine gidilmesinin hassasiyetini de göstermesi bakımından anlamlıdır. Öte yandan bunu destekler olarak ‘2.5 değişken değeri’ ile insan kaynağına işaret edilmesi; çatışmaların çözümünde çatışma konusu kadar tarafların algı, kabul ve anlayışlarının da önemini göstermesi açısından dikkate değerdir.

4.8.3.3 Çatışma Yaşanabilecek Taraflarının Öncelik Sıralaması

Tablo 4.30: Cevaplayıcıların “Çatışma Yaşayabilecekleri Taraflar” İçin Yaptıkları Sıralama

| Çatışma Yaşanabilecek Taraflar | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|---------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değiş. Değeri |
| Bağlı Olduğum Liderle | 12 | 12 | 0 | 0 | 6 | 18 | 45 | 180 | 30 | 150 | 360 | 3.7 |
| Takım Üyeleri İle | 15 | 15 | 18 | 36 | 12 | 36 | 27 | 108 | 21 | 105 | 300 | 3.2 |
| Başka Gruba Mensup Bireyler ve Liderler | 21 | 21 | 57 | 114 | 18 | 54 | 0 | 0 | 0 | 0 | 189 | 2 |
| İlişkide Olduğumuz Başka İşletme Elemanları İle | 6 | 6 | 18 | 36 | 57 | 171 | 12 | 48 | 0 | 0 | 261 | 2.8 |
| Müşteriler İle | 42 | 42 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 36 | 42 | 210 | 288 | 3 |
| Toplam | 96 | 96 | 93 | 186 | 93 | 279 | 93 | 372 | 93 | 465 | 1398 | |

Cevaplayıcılara çatışma yaşamaları en olası taraflar bakımından yöneltilen soruya verilen cevapları gösteren yukarıdaki tablo incelendiğinde; cevaplayıcıların, birincil düzeyde ve ‘2 değişken değeri’ ile başka grup veya departmana mensup çalışanlar/liderler ile çatışma yaşayabileceklerini işaret ettikleri anlaşılacaktır. Bunun hemen ardından ise (2.8 değişken değeri ile) , ilişkide buldukları farklı organizasyonlarda faaliyet gösteren çalışanlar ile çatışma yaşayabileceklerini ifade ederek; bir anlamda iletişim eksikliği, amaçsal farklılıklar ve kaynakların paylaşımından doğabilecek çatışmaların, sıklıkla karşılaşılabilecekleri çatışmalardan olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu durum cevaplayıcılara yöneltilen diğer sorulara ilişkin verilen cevapları doğrular nitelikte ve öte yandan bugünün yönetim paradigmalarına da uygun olması bakımından anlamlıdır.

4.8.3.4 Çatışma Yönetimine Yönelik Alguların Önem Sıralaması

Tablo 4.31: Cevaplayıcıların “Çatışma Yönetimi” İle İlgili Algularına İlişkin Yaptıkları Önem Sıralaması

| Çatışma Yönetimi | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değişken Değeri |
| Görev Tanımları Net ve Açık Olarak Yapılmamıştır | 36 | 36 | 21 | 42 | 21 | 63 | 12 | 48 | 9 | 45 | 234 | 2.3 |
| Çatışmalar Bütünsel Başarıya Dönük Olarak Yönetilmelidir | 36 | 36 | 39 | 78 | 9 | 27 | 9 | 36 | 3 | 15 | 192 | 2 |
| Çatışmalar Liderlerin Güç ve Otorite Kullanmamalarından Kaynaklanır | 9 | 9 | 3 | 6 | 9 | 27 | 33 | 132 | 42 | 210 | 384 | 4 |
| Çatışma Yönetiminde Herkes Sorumluluğunu Yerine Getirmelidir | 3 | 3 | 21 | 42 | 42 | 126 | 24 | 96 | 6 | 30 | 297 | 3 |
| Çatışma Yönetiminde Uygulanan Liderlik Tarzı Çok Önemlidir | 15 | 15 | 12 | 24 | 15 | 45 | 18 | 72 | 36 | 180 | 336 | 3.5 |
| Toplam | 99 | 99 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 96 | 480 | 1443 | |

Cevaplayıcıların çatışma ve yönetimine ilişkin alguların belirlemeye yönelik bir başka soruya ilişkin elde edilen cevaplar yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre cevaplayıcılar; çatışmaların, örgütsel yenilikler ve buluşlar açısından önemli fırsatlar yarattığından bahisle bütünsel başarıya dönük olacak biçimde yönetilmeleri gerektiği noktasında ‘2 değişken değeri’ ile ve birincil öncelikle eğilim belirtmişlerdir. Buna yakın olmak üzere de (2.3 değişken değeri) organizasyonda meydana gelebilecek çatışmaların, görev tanımlarının net ve açık olarak yapılmamasından doğabileceğini ifade etmişlerdir. Buradan hareketle cevaplayıcıların çatışmaların yönetilmesinde; özellikle görev tanımlarının, sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve meydana gelebilecek çatışmaların ise; fonksiyonel olarak, örgütsel yararlılık sağlayacak nitelikte yönetilmeleri gerektiğine işaret ederek hem çatışma yönetimi konusundaki duyarlılıklarını ortaya koydukları ve hem de bu anlamda entelektüel bir tavır gösterdikleri söylenebilir.

4.8.3.5. İşyerindeki Çatışmaların Özel Hayatı Etkileme Durumunun Önem Sıralaması

Tablo 4.32: Cevaplayıcıların “İşyerindeki Çatışmaların Özel Hayatı Etkileme Durumu” İle İlgili Düşüncelerinin Önem Derecelerinin Sıralanması

| İşyerindeki Çatışmaların Özel Hayatı Etkileme Durumu | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|---------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değiş. Değeri |
| Özel Hayatımla Karıştırmam | 54 | 54 | 12 | 24 | 3 | 9 | 9 | 36 | 18 | 90 | 213 | 2.1 |
| Problemi İş Arkadaşlarımla Dışarıda Çözerim | 0 | 0 | 18 | 36 | 63 | 189 | 12 | 48 | 3 | 15 | 288 | 3 |
| Sorun Çözülene Kadar Etkisinden Kurtulamam | 6 | 6 | 9 | 18 | 15 | 45 | 30 | 120 | 39 | 195 | 384 | 4 |
| İş ve Sosyal Yaşamı Birlikte Değerlendiririm | 12 | 12 | 15 | 30 | 6 | 18 | 36 | 144 | 27 | 135 | 339 | 3.4 |
| İstemesem de Çatışmadan Etkilenirim | 27 | 27 | 42 | 84 | 9 | 27 | 9 | 36 | 9 | 45 | 219 | 2.2 |
| Toplam | 99 | 99 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 96 | 480 | 1443 | |

Organizasyonlarda meydana gelen çatışmaların bireysel alanda meydana getirdiği etkileri belirlemek adına cevaplayıcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre cevaplayıcılar, birincil öncelikle ve '2.1 değişken değeri' ile iş yaşamında meydana gelen sorun veya çatışmaları özel yaşantılarına yansıtmayacaklarını ifade etmişlerse de buna yakın olmak üzere (2.2 değişken değeri), ister istemez bu türden sorun veya çatışmalardan etkileneceklerini, bu sorun veya çatışmaların özel yaşantılarına yansımalarının olabileceğini de ifade etmişlerdir. Buna bağlı olarak çatışmaların, bireysel algılamalara bağlı olmak üzere zaman zaman özel yaşantıyı da etkileyebileceği düşünüldüğünde; çatışmaların fonksiyonel yönetiminin hassasiyeti çok daha açık olarak anlaşılacaktır. Bu nedenle çalışanların verimlilik ve etkinliklerini direkt olarak etkileyebilecek çatışmaların, başlı başına iş yaşamına özgü olarak yönetilmesinden daha çok, bütünsel bir bakışla ele alınmasının daha doğru olacağını söylemek mümkündür.

4.8.4 Çatışma Alanlarına Yönelik Sorulara Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

4.8.4.1 Normatif Alanda Meydana Gelen Çatışmaların Değerlendirilmesi

Örgüt içinde meydana gelebilecek normatif alandaki çatışmaların değerlendirilmesine yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir. Böylece araştırmanın amacına uygun olarak entelektüel liderlerin bu alanda geleneksel liderlerden daha başarılı olup olmadıkları test edilmiş olacaktır.

H01= Örgüt içinde normatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü yoktur.

Ha1= Örgüt içinde normatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesinde normatif alana ilişkin cevaplayıcılara yöneltilen sıralama soruları kullanılmıştır. Bu sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi ile birlikte buna koşut olarak gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testleri paralelinde sonuca varılacaktır.

Tablo 4.33: Cevaplayıcıların “Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi” İçin Yaptıkları Sıralama

| Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|---------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değiş. Değeri |
| Kendi Fikirlerimin Uygulanması İçin Çalışırım | 23 | 23 | 54 | 108 | 11 | 33 | 9 | 36 | 2 | 10 | 210 | 2,1 |
| Grubu Verecekleri Kararda Tamamen Serbest Bırakırım | 58 | 58 | 21 | 42 | 11 | 33 | 7 | 28 | 0 | 0 | 161 | 1,7 |
| Gruptan Ayrılıyorum | 0 | 0 | 7 | 14 | 14 | 42 | 35 | 140 | 38 | 190 | 386 | 4 |
| Kendimi Eleştirir ve Uyum Sağlamaları İçin Grubu Teşvik Ederim | 16 | 16 | 7 | 14 | 3 | 9 | 31 | 124 | 39 | 195 | 363 | 3,7 |
| İlgili Birimlere Gerekli Uyarıları Yaparım | 2 | 2 | 7 | 14 | 57 | 171 | 14 | 56 | 16 | 80 | 323 | 3,3 |
| Toplam | 99 | 99 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 95 | 475 | 1438 | |

Normatif alana ilişkin olarak tasarlanan ‘genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine’ ilişkin olarak katılımcılara yönlendirilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların en öncelikle ve ‘1.7 değişken değeri’ ile geliştirecekleri davranış biçiminin, grubu bu noktada bağımsız hareket etmeye yönlendirecekleri olduğu görülmektedir. Böylece katılımcıların, kendileri onaylamasa bile grubun onayladığı bir değişikliği benimseyecekleri ve gruba çatışma yaratacak bir davranış sergilemeyecekleri anlaşılmaktadır. Bu noktada liderliğini yaptıkları grubun yönetiminde, katılımcılık ve esneklik temelinde bir yönetim tarzı ile yaklaştıkları ve tarzın da entelektüel liderlik eğilimli olduğunu söylemek mümkündür. Böylece katılımcılar, üst yönetimin kararlarını mutlak surette kabul ederek liderliğini yaptıkları gruba benimsetme eğilimde olan geleneksel liderlerden farklılaştıklarını da göstermişlerdir.

Elde edilen bu sonuçların, entelektüel liderliğin rolüne ilişkin anlamlı bir fark doğurup doğurmadığına göre analiz edilmesi amacıyla oluşturulan hipotezler ve bu paralelde yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 4.34: Eğitim Düzeyi İle “Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi” İçin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Kendi Fikirlerimin Uygulanması İçin Çalışırım | Doktora | 3 | 51,50 |
| | Master | 18 | 89,00 |
| | Fakülte | 69 | 51,04 |
| | Yüksekokul | 3 | 12,50 |
| | Lise | 6 | 32,75 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Verecekleri Kararda Tamamen Serbest Bırakırım | Doktora | 3 | 86,00 |
| | Master | 18 | 67,00 |
| | Fakülte | 69 | 78,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 78,50 |
| | Lise | 4 | 39,43 |
| | Total | 97 | |
| Gruptan Ayrılıyorum | Doktora | 3 | 17,00 |
| | Master | 17 | 30,25 |
| | Fakülte | 69 | 57,37 |
| | Yüksekokul | 3 | 17,00 |
| | Lise | 2 | 17,00 |
| | Total | 94 | |
| Kendimi Eleştirir ve Uyum Sağlamaları İçin Grubu Teşvik Ederim | Doktora | 3 | 5,00 |
| | Master | 18 | 34,50 |
| | Fakülte | 69 | 50,52 |
| | Yüksekokul | 3 | 89,00 |
| | Lise | 3 | 89,00 |
| | Total | 96 | |
| İlgili Birimlere Gerekli Uyarıları Yaparım | Doktora | 3 | 23,00 |
| | Master | 18 | 43,09 |
| | Fakülte | 69 | 64,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 89,00 |
| | Lise | 3 | 62,00 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.35: Eğitim Düzeyi ile “Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi” İçin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Kendi Fikirlerimin Uygulanması İçin Çalışırım | Grubu Verecekleri Kararda Tamamen Serbest Bırakırım | Gruptan Ayrılıyorum | Kendimi Eleştirir ve Uyum Sağlamaları İçin Grubu Teşvik Ederim | İlgili Birimlere Gerekli Uyarıları Yaparım |
|-------------|---|---|---------------------|--|--|
| Chi-Square | 16,361 | 34,111 | 33,449 | 27,312 | 20,998 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H02: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha2: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.35’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; Ha2 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu durumda her iki grubun eğitim durumlarına göre, çatışma yönetimine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenmelidir. Buradan hareketle Tablo 4.34 incelendiğinde ise; cevaplayıcıların eğitim düzeyleri arttıkça, entelektüel liderlik konseptine uygun düşecek şekilde hareket etme

eğilimlerinin de arttığı anlaşılmaktadır. Çatışma yönetimi açısından entelektüel liderlik konseptine uygun bir tavır olarak tasarlanan “grubun alacağı karar ve uygulamalarda bağımsız hareket etmesi” seçeneğinde eğitim düzeyine göre anlamlı bir kümelenmenin meydana geldiği (86.00, 67.00, 78.50, 78.50, 39.43 puanları ile) anlaşılmakla birlikte bu durum; normatif alanda meydana gelen çatışmaları entelektüel liderlerin etkili bir rol üstlenecekleri sonucunu doğurması bakımından da araştırmanın amacına uygundur. Buradan hareketle normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerinin olacağını ileri süren H1 hipotezinin kabul edileceği söylenmelidir.

Tablo 4.36: Eğitim Alma Sıklığı ile “Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi” İçin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|--|---|----|-----------|
| Kendi Fikirlerimin Uygulanması İçin Çalışırım | 7'den fazla | 42 | 47,21 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 74,60 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 47,38 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 42,25 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Verecekleri Kararda Tamamen Serbest Bırakırım | 7'den fazla | 40 | 70,10 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 43,54 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 47,75 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 42,25 |
| | Total | 97 | |
| Gruptan Ayrılıyorum | 7'den fazla | 37 | 14,90 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 53,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 53,75 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 56,00 |
| | Total | 94 | |
| Kendimi Eleştirir ve Uyum Sağlamaları İçin Grubu Teşvik Ederim | 7'den fazla | 39 | 46,06 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 64,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 52,31 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 23,00 |
| | Total | 96 | |
| İlgili Birimlere Gerekli Uyarıları Yaparım | 7'den fazla | 39 | 42,38 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 47,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 42,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 75,80 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.37: Eğitim Alma Sıklığı İle “Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi” İçin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Kendi Fikirlerimin Uygulanması İçin Çalışırım | Grubu Verecekleri Kararda Tamamen Serbest Bırakırım | Gruptan Ayrılıyorum | Kendimi Eleştirir ve Uyum Sağlamaları İçin Grubu Teşvik Ederim | İlgili Birimlere Gerekli Uyarıları Yaparım |
|-------------|---|---|---------------------|--|--|
| Chi-Square | 17,694 | 13,796 | 33,190 | 21,500 | 20,242 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,001 | ,003 | ,000 | ,000 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H03: Cevaplayıcıların, genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha3: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.37’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; Ha3 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Böylece her iki grubun sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile çatışma yönetimine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler arasında anlamlı bir farklılığın varlığından söz etmek mümkündür. Buradan hareketle Tablo 4.36 incelendiğinde ise; eğitim alma sıklığı yüksek olan cevaplayıcıların entelektüel liderlik konseptine uygun düşecek seçeneğe yöneldikleri (70.10, 43.54, 47.75, 42.25 puanları ile) görülmektedir. Bu durum sürekli eğitim alma sıklığı yüksek olan ve entelektüel liderlik tasarımına uygun hareket etme eğiliminde olan cevaplayıcıların, normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde etkili bir rol üstlenecekleri sonucunu doğurması ve bu haliyle araştırmanın amacına uygun olması nedeniyle anlamlıdır. Buradan hareketle normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerinin var olduğunu ileri süren Ha1 hipotezinin kabul edileceği söylenmelidir.

Tablo 4.38: Yöneticilik Süresi “Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi” İçin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Kendi Fikirlerimin Uygulanması İçin Çalışırım | 0 – 5 | 3 | 53,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 36,80 |
| | 11 – 20 | 51 | 52,21 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 52,55 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Verecekleri Kararda Tamamen Serbest Bırakırım | 0 – 5 | 3 | 27,50 |
| | 6 – 10 | 16 | 39,00 |
| | 11 – 20 | 51 | 55,74 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 45,20 |
| | Total | 97 | |
| Gruptan Ayrılıyorum | 0 – 5 | 3 | 30,50 |
| | 6 – 10 | 14 | 57,67 |
| | 11 – 20 | 51 | 44,18 |
| | 21 ve üzeri | 26 | 50,30 |
| | Total | 94 | |
| Kendimi Eleştirir ve Uyum Sağlamaları İçin Grubu Teşvik Ederim | 0 – 5 | 3 | 66,50 |
| | 6 – 10 | 15 | 57,80 |
| | 11 – 20 | 51 | 42,85 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 52,00 |
| | Total | 96 | |
| İlgili Birimlere Gerekli Uyarıları Yaparım | 0 – 5 | 3 | 36,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 89,00 |
| | 11 – 20 | 51 | 49,47 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 59,60 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.39: Yöneticilik Süresi İle “Genel Çalışma Standartlarının Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi Ve Grubun Bu Standartları Benimsemesi” İçin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Kendi Fikirlerimin Uygulanması İçin Çalışırım | Grubu Verecekleri Kararda Tamamen Serbest Bırakırım | Gruptan Ayrılıyorum | Kendimi Eleştirir ve Uyum Sağlamaları İçin Grubu Teşvik Ederim | İlgili Birimlere Gerekli Uyarıları Yaparım |
|-------------|---|---|---------------------|--|--|
| Chi-Square | 4,723 | 10,485 | 6,972 | 5,972 | 16,495 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,193 | ,015 | ,073 | ,113 | ,001 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H04: Cevaplayıcıların, genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha4: Cevaplayıcıların genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından belirlenmesi ve grubun bu standartları benimsemesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.39’da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; b ve e seçenekleri açısından Ha4 hipotezinin ve a, c, d seçenekleri açısından da H04 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu durumda b ve e seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile çatışma yönetimi arasında cevaplayıcıların eğilimlerine göre anlamlı bir farklılığın var olduğu söylenmelidir. Ancak e seçeneğinde yer alan dağılımlar, net bir değerlendirme yapılabilecek şekilde oluşmadıklarından göz ardı edilmişlerdir. Buradan hareketle entelektüel liderlik yönelimli bir davranışı işaret eden ve Ha4 hipotezini doğrulayan b seçeneğinin yöneticilik süresi açısından Tablo 4.38 ‘de yer alan puanlandırılmasına bakıldığında; yöneticilik süresinin artması ile birlikte cevaplayıcıların, entelektüel liderlik yönelimli bir çatışma yönetimi tarzı geliştirme eğiliminde olduklarını (27.50, 39.00, 55.74, 45.20 puanlar ile) söylemek mümkündür. Bu paralelde normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesine ilişkin olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini ve entelektüel liderlerin, bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmalarda etkili olarak rol üstleneceklerini söylemek mümkündür.

Tablo 4.40:Cevaplayıcıların “İlk Defa Birlikte Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması” İçin Yaptıkları Sıralama

| İlk Defa Birlikte Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|---------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değiş. Değeri |
| Grubu Yönlendirecek Önlemleri Alırım | 30 | 30 | 47 | 94 | 11 | 33 | 6 | 24 | 5 | 25 | 206 | 2 |
| Karar Almada Grubun Olumlu Katkılarını Beklerim | 46 | 46 | 26 | 52 | 5 | 15 | 1 | 4 | 21 | 105 | 222 | 2,1 |
| Yeni Standartları ve Hedefleri Ben Belirlerim | 17 | 17 | 10 | 20 | 36 | 108 | 33 | 132 | 3 | 15 | 292 | 2,9 |
| Grubu Kendi Haline Bırakırım | 3 | 3 | 14 | 28 | 29 | 87 | 29 | 116 | 21 | 105 | 339 | 3.4 |
| Grupla İlgili Karar Verme İşlemini Üst Yönetime Bırakırım | 0 | 0 | 2 | 4 | 18 | 54 | 30 | 120 | 49 | 245 | 423 | 4,3 |
| Toplam | 96 | 96 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1482 | |

Benzer şekilde normatif alana ilişkin katılımcılara yöneltilen bir diğer soru olarak, ‘ilk defa birlikte çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına’ ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların ilk defa çalışacakları grubun faaliyetlerini düzenleyecek standartları (2 değişken değeri ile), grupla birlikte belirleme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Aynı cevaplar paralelinde grubun, bir liderin desteğine gereksinim

duyacağı ve bir liderin eşliğinde genel çalışma standartlarının grupca belirlenmesinin katılımcılarca uygun görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu durum, entelektüel liderlerin benzeri bir davranış kalıbı geliştirecekleri ve özellikle akıl hocalığı, stratejik zihniyet ile duygu ve yeni fikirleri yönetme becerileri vasıtasıyla gruba destek olacakları gerçeği ile uyum göstermesi açısından da dikkate değerdir. Böylece katılımcılar, geleneksel liderlerin aksine, genel çalışma standartlarını işi yapacak olan kişilerin belirlemesi eğiliminde olduklarını da göstermişlerdir. Özellikle çatışma durumlarında, tarafların çatışmaların yönetilmesi ve çözülmesine katılımlarının yapacağı katkılar gözönüne alındığında; cevaplayıcıların bu soru çerçevesinde yaptıkları değerlendirmenin araştırmanın hipotezleri temelinde anlamlı olduğu söylenmelidir.

Tablo 4.41: Eğitim Düzeyi İle İlk Defa Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması İçin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|----|-----------|
| Grubu Yönlendirecek Önlemleri Alırım | Doktora | 3 | 74,75 |
| | Master | 18 | 63,00 |
| | Fakülte | 69 | 45,89 |
| | Yüksekokul | 3 | 53,00 |
| | Lise | 6 | 14,00 |
| | Total | 99 | |
| Karar Almada Grubun Olumlu Katkılarını Beklerim | Doktora | 3 | 78,50 |
| | Master | 18 | 85,25 |
| | Fakülte | 69 | 49,54 |
| | Yüksekokul | 3 | 24,50 |
| | Lise | 6 | 39,50 |
| | Total | 99 | |
| Yeni Standartları ve Hedefleri Ben Belirlerim | Doktora | 3 | 51,25 |
| | Master | 18 | 47,13 |
| | Fakülte | 69 | 66,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 66,50 |
| | Lise | 6 | 62,75 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Kendi Haline Bırakırım | Doktora | 3 | 24,50 |
| | Master | 18 | 46,22 |
| | Fakülte | 69 | 65,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 84,50 |
| | Lise | 3 | 44,00 |
| | Total | 96 | |
| Grupla İlgili Karar Verme İşlemini Üst Yönetime Bırakırım | Doktora | 3 | 8,00 |
| | Master | 18 | 36,00 |
| | Fakülte | 69 | 57,83 |
| | Yüksekokul | 3 | 14,00 |
| | Lise | 6 | 74,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.42: Eğitim Düzeyi İle İlk Defa Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması İçin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Grubu Yönlendirecek Önlemleri Alırım | Karar Almada Grubun Olumlu Katkılarını Beklerim | Yeni Standartları ve Hedefleri Ben Belirlerim | Grubu Kendi Haline Bırakırım | Grupla İlgili Karar Verme İşlemini Üst Yönetime Bırakırım |
|-------------|--------------------------------------|---|---|------------------------------|---|
| Chi-Square | 17,036 | 19,360 | 4,197 | 14,452 | 34,393 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,002 | ,001 | ,380 | ,006 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H04: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha5: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.42’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, d ve e seçenekleri açısından Ha5 hipotezinin ve c seçeneği açısından da H05 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Böyle bir durumda a, b, ve e seçenekleri açısından eğitim düzeyi ile çatışma yönetimi arasında cevaplayıcıların eğilimlerine göre anlamlı bir farklılığın var olduğunu söylenebilir. Ancak e seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların, değerlendirme yapmaya elverişli olmaları nedeniyle bu seçenek değerlendirmede gözardı edilmiştir. Bundan sonra Ha5 hipotezini doğrulayan diğer iki seçenek olarak a ve b seçenekleri açısından eğitim düzeyi ekseninde Tablo 4.41’de yer alan sıralamalara bakıldığında; eğitim düzeyi yüksek olan cevaplayıcıların entelektüel liderlik konseptine uygun bir eğilim gösterdikleri (a seçeneği için; 74.75, 63, 45.89, 53.00, 14.00; b seçeneği: 78.50, 85.25, 49.54, 24.50, 39.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buradan hareketle bilgi toplumu organizasyonlarında normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesine ilişkin olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini yani; entelektüel liderlerin bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde rollerinin var olacağını söylemek mümkündür.

Tablo 4.43: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile İlk Defa Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması İçin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|----|-----------|
| Grubu Yönlendirecek Önlemleri Alırım | 7'den fazla | 42 | 65,94 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 47,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 46,57 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 37,40 |
| | Total | 99 | |
| Karar Almada Grubun Olumlu Katkılarını Beklerim | 7'den fazla | 42 | 54,07 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 66,80 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 35,75 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 45,50 |
| | Total | 99 | |
| Yeni Standartları ve Hedefleri Ben Belirlerim | 7'den fazla | 42 | 43,89 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 54,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 43,10 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 61,44 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Kendi Haline Bırakırım | 7'den fazla | 39 | 41,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 50,64 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 48,69 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 60,50 |
| | Total | 96 | |
| Grupla İlgili Karar Verme İşlemini Üst Yönetime Bırakırım | 7'den fazla | 42 | 42,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 45,20 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 52,57 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 58,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.44 Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile İlk Defa Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması İçin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Grubu Yönlendirecek Önlemleri Alırım | Karar Almada Grubun Olumlu Katkılarını Beklerim | Yeni Standartları ve Hedefleri Ben Belirlerim | Grubu Kendi Haline Bırakırım | Grupla İlgili Karar Verme İşlemini Üst Yönetime Bırakırım |
|-------------|--------------------------------------|---|---|------------------------------|---|
| Chi-Square | 13,151 | 14,222 | 7,629 | 4,041 | 4,487 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,004 | ,003 | ,054 | ,257 | ,213 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H06: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha6: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.44'te görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a ve b seçenekleri açısından Ha6 hipotezinin doğrulandığı yani; cevaplayıcıların, eğitim alma sıklıkları ile çatışma yönetimi eğilimleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Buradan hareketle Tablo 4.43'teki a ve b seçeneklerine ilişkin puanlara göre bir değerlendirme yapılacak olursa; a seçeneğinde yer alan yargıya ilişkin olarak cevaplayıcıların, eğitim alma sıklıkları arttıkça entelektüel liderlik yönelimli davranma eğilimlerinin de arttığı (65.94, 47.25, 46.57, 37.40 puanlar ile); b seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımın ise, net olmamakla birlikte bu düşünceyi desteklediği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede bilgi toplumu organizasyonlarında normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesine ilişkin ve araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini söylemek mümkündür. Bu sonuca göre bilgi toplumunda normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerinin var olacağı söylenmelidir.

Tablo 4.45: Yöneticilik Süresi ile İlk Defa Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması İçin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|----|-----------|
| Grubu Yönlendirecek Önlemleri Alırım | 0 – 5 | 3 | 53,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 46,10 |
| | 11 – 20 | 51 | 45,41 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 59,45 |
| | Total | 99 | |
| Karar Almada Grubun Olumlu Katkılarını Beklerim | 0 – 5 | 3 | 24,50 |
| | 6 – 10 | 15 | 49,70 |
| | 11 – 20 | 51 | 51,24 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 50,60 |
| | Total | 99 | |
| Yeni Standartları ve Hedefleri Ben Belirlerim | 0 – 5 | 3 | 35,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 65,00 |
| | 11 – 20 | 51 | 42,59 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 56,60 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Kendi Haline Bırakırım | 0 – 5 | 3 | 56,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 60,15 |
| | 11 – 20 | 51 | 26,60 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 43,85 |
| | Total | 96 | |
| Grupla İlgili Karar Verme İşlemini Üst Yönetime Bırakırım | 0 – 5 | 3 | 74,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 62,00 |
| | 11 – 20 | 51 | 47,88 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 45,20 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.46: Yöneticilik Süresi ile İlk Defa Çalışılan Bir Grupla İlgili Genel Çalışma Standartlarının Saptanması İçin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Grubu Yönlendirecek Önlemleri Alırım | Karar Almada Grubun Olumlu Katkılarını Beklerim | Yeni Standartları ve Hedefleri Ben Belirlerim | Grubu Kendi Haline Bırakırım | Grupla İlgili Karar Verme İşlemini Üst Yönetime Bırakırım |
|-------------|--------------------------------------|---|---|------------------------------|---|
| Chi-Square | 5,788 | 2,854 | 10,683 | 19,727 | 6,903 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,122 | ,415 | ,014 | ,000 | ,075 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H07: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, yönetsel ünvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha7: Cevaplayıcıların, ilk defa çalışılan bir grupla ilgili genel çalışma standartlarının saptanmasına yönelik tutumları, yönetsel ünvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.46'da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; c, d seçenekleri için Ha7 hipotezinin ve a, b, e seçenekleri için ise H07 hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar Tablo 4.46'da görülen c ve d seçenekleri açısından çatışma yönetimi ile yöneticilik süresi açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmışsa da de hem bu seçeneklerin entelektüel liderlik eğilimini yansıtmaması hem de bu seçenekler üzerinden Tablo 4.45'te yer alan puanlandırmalar esas alınarak yapılan değerlendirmelerde; yöneticilik süresi ile normatif alana ilişkin çatışmaların yönetilmesi arasında ilişki kurmaya dönük düzenli bir dağılımın –en azından bu soru temelinde- oluşmadığı ifade edilmelidir.

Tablo 4.47: Cevaplayıcıların “Takımın Performansı Tatminkar Düzeyde İken Yapılacak Bir Düzenleme” İçin Yaptıkları Sıralama

| Takımın Performansı Tatminkar Düzeydeyken Yapılacak Düzenleme | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Değişimi Kendim Yaparım | 15 | 15 | 59 | 118 | 14 | 42 | 8 | 32 | 1 | 5 | 212 | 2.1 |
| Gerekli Düzenlemeleri Üst Yönetimin Onayına Sunarım | 7 | 7 | 11 | 22 | 42 | 126 | 20 | 80 | 17 | 85 | 320 | 3.2 |
| Tüm Düzenlemeleri Takımla Birlikte Yaparım | 69 | 69 | 12 | 24 | 4 | 12 | 4 | 16 | 10 | 50 | 171 | 1.7 |
| Değişiklik Yapmamaya Gayret Ederim | 6 | 6 | 5 | 10 | 18 | 54 | 43 | 172 | 25 | 125 | 367 | 3.7 |
| Takımı Serbest Bırakırım | 2 | 2 | 10 | 20 | 19 | 57 | 22 | 88 | 44 | 220 | 387 | 3.9 |
| Toplam | 99 | 99 | 97 | 194 | 97 | 291 | 97 | 388 | 97 | 485 | 1457 | |

Normatif alana ilişkin bir diğer soruda katılımcılara, ‘takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak bir düzenlemeye’ ilişkin düşünceleri sorulmuş; alınan cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, yeni düzenlemeleri tek başlarına otoriteryan bir anlayışla yapmaktan daha çok, gruba birlikte ve grubun da görüşlerini almak suretiyle gerçekleştirmek eğiliminde oldukları (1.7 değişken değeri ile) anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcıların entelektüel liderlik konsepti çerçevesinde, özellikle katılımcılık, liberal yönetim anlayışı ve esneklik merkezli hareket edeceklerinin de bir göstergesi olarak görülmelidir. Dolayısıyla katılımcıların, bu noktada da otoriteryan bir yönetim anlayışına sahip geleneksel liderlerden ayrıştıkları söylenebilir. Bununla birlikte takımı veya birlikte faaliyet yürütülen bireyleri bütünüyle kendi başlarına bırakmaktansa, onlara yön gösterecek, karmaşık durumları aşmalarını sağlayacak ve bulanıklıkları ortadan kaldırmalarına yardımcı olacak destekleri sunma yöneliminde olacakları da anlaşılmaktadır. Bu durum tam da entelektüel liderlerin akıl hocalığı nitelikleri ile örtüşmektedir.

Tablo 4.48: Eğitim Düzeyi İle Takımın Performansı Tatminkar Düzeyde İken Yapılacak Düzenleme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|----|-----------|
| Değişimi Kendim Yaparım | Doktora | 3 | 38,00 |
| | Master | 18 | 57,50 |
| | Fakülte | 69 | 52,74 |
| | Yüksekokul | 3 | 8,00 |
| | Lise | 4 | 8,00 |
| | Total | 97 | |
| Gerekli Düzenlemeleri Üst Yönetimin Onayına Sunarım | Doktora | 3 | 75,50 |
| | Master | 18 | 83,00 |
| | Fakülte | 69 | 90,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 41,98 |
| | Lise | 4 | 56,25 |
| | Total | 97 | |
| Tüm Düzenlemeleri Takımla Birlikte Yaparım | Doktora | 3 | 87,50 |
| | Master | 18 | 68,00 |
| | Fakülte | 69 | 48,37 |
| | Yüksekokul | 3 | 33,50 |
| | Lise | 6 | 41,75 |
| | Total | 96 | |
| Değişiklik Yapmamaya Gayret Ederim | Doktora | 3 | 5,00 |
| | Master | 18 | 40,00 |
| | Fakülte | 69 | 51,70 |
| | Yüksekokul | 3 | 32,00 |
| | Lise | 4 | 86,00 |
| | Total | 97 | |
| Takımı Serbest Bırakırım | Doktora | 3 | 9,50 |
| | Master | 18 | 23,00 |
| | Fakülte | 69 | 39,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 52,15 |
| | Lise | 4 | 46,75 |
| | Total | 97 | |

Tablo 4.49: Eğitim Düzeyi İle Takımın Performansı Tatminkar Düzeyde İken Yapılacak Düzenleme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Değişimi Kendim Yaparım | Gerekli Düzenlemeleri Üst Yönetimin Onayına Sunarım | Tüm Düzenlemeleri Takımla Birlikte Yaparım | Değişiklik Yapmamaya Gayret Ederim | Takımı Serbest Bırakırım |
|-------------|-------------------------|---|--|------------------------------------|--------------------------|
| Chi-Square | 25,727 | 25,845 | 10,340 | 18,320 | 11,400 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,000 | ,035 | ,001 | ,022 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H08: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha8: Cevaplayıcıların, , takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.49'da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; tüm seçenekler için Ha8 hipotezinin doğrulandığı yani; katılımcıların eğitim düzeyleri ile olası bir çatışma durumuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Bu sonuçlar temelinde Tablo 4.48'deki sonuçlar Tablo 4.47 de göz önünde bulundurularak incelendiğinde; entelektüel liderlik konsepti dahilinde tasarlanan c seçeneği açısından, katılımcıların eğitim düzeylerinin artmasına paralel olarak olası çatışma durumlarında entelektüel liderlik yönelimli tutum geliştirme olasılıklarının da artacağı (87.50, 68.00, 48.37, 33.50, 41.75 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi toplumu organizasyonlarında

normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesine ilişkin ve araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini söylemek mümkündür. Bu sonuçtan hareketle bilgi toplumunda normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde entelektüel liderlerin etkili bir rol üstlenebilecekleri söylenebilir.

Tablo 4.50: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Takımın Performansı Tatminkar Düzeyde İken Yapılacak Düzenleme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|----|-----------|
| Değişimi Kendim Yaparım | 7'den fazla | 40 | 51,18 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 42,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 54,88 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 47,60 |
| | Total | 97 | |
| Gerekli Düzenlemeleri Üst Yönetimin Onayına Sunarım | 7'den fazla | 40 | 48,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 46,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 46,06 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 54,50 |
| | Total | 97 | |
| Tüm Düzenlemeleri Takımla Birlikte Yaparım | 7'den fazla | 42 | 63,31 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 48,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 45,80 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 40,54 |
| | Total | 99 | |
| Değişiklik Yapmamaya Gayret Ederim | 7'den fazla | 40 | 49,08 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 51,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 49,06 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 43,10 |
| | Total | 97 | |
| Takımı Serbest Bırakırım | 7'den fazla | 40 | 36,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 54,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 56,12 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 41,30 |
| | Total | 97 | |

Tablo 4.51: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Takımın Performansı Tatminkar Düzeyde İken Yapılacak Düzenleme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Değişimi Kendim Yaparım | Gerekli Düzenlemeleri Üst Yönetimin Onayına Sunarım | Tüm Düzenlemeleri Takımla Birlikte Yaparım | Değişiklik Yapmamaya Gayret Ederim | Takımı Serbest Bırakırım |
|-------------|-------------------------|---|--|------------------------------------|--------------------------|
| Chi-Square | 3,293 | 1,266 | 11,271 | ,822 | 10,379 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,349 | ,737 | ,010 | ,844 | ,016 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H09: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha9: Cevaplayıcıların, , takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.51'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, d seçenekleri açısından H09 ve c, e seçenekleri açısından da Ha9 hipotezinin kabul edildiği söylenmelidir. Bu duruma göre, katılımcıların sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıkları ile olası bir çatışma durumunda sergileyecekleri davranışlar arasında anlamlı bir

ilişkinin olduğu c ve e seçenekleri açısından söylenmelidir. Özellikle Tablo 4.50'deki sonuçlar Tablo 4.47 de gözönüne alınarak incelendiğinde; c seçeneği açısından, katılımcıların eğitim alma sıklıklarının artması ile olası çatışma durumlarında geliştirecekleri tutum ve davranışlar arasında bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür. Böylece katılımcıların eğitim alma sıklıklarının artması ile entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranış geliştirme olasılıklarının da artmış olduğu c seçeneği doğrultusunda (63,31 48,25 45,80, 40,54 puanlar ile) Tablo 4.51'de görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle bilgi toplumu organizasyonlarında normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesine ilişkin ve araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini ve normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin etkili olarak rol alacaklarını söylemek olasıdır.

Tablo 4.52: Yöneticilik Süresi ile Takımın Performansı Tatminkar Düzeyde İken Yapılacak Düzenleme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|----|-----------|
| Değişimi Kendim Yaparım | 0 - 5 | 3 | 8,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 49,70 |
| | 11 - 20 | 51 | 51,06 |
| | 21 ve üzeri | 28 | 52,55 |
| | Total | 97 | |
| Gerekli Düzenlemeleri Üst Yönetimin Onayına Sunarım | 0 - 5 | 3 | 75,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 47,90 |
| | 11 - 20 | 51 | 48,41 |
| | 21 ve üzeri | 28 | 46,00 |
| | Total | 96 | |
| Tüm Düzenlemeleri Takımla Birlikte Yaparım | 0 - 5 | 3 | 33,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 49,70 |
| | 11 - 20 | 51 | 46,82 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 52,67 |
| | Total | 99 | |
| Değişiklik Yapmamaya Gayret Ederim | 0 - 5 | 3 | 54,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 44,00 |
| | 11 - 20 | 51 | 45,85 |
| | 21 ve üzeri | 28 | 55,33 |
| | Total | 97 | |
| Takımı Serbest Bırakırım | 0 - 5 | 3 | 74,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 50,00 |
| | 11 - 20 | 51 | 51,76 |
| | 21 ve üzeri | 28 | 38,67 |
| | Total | 97 | |

Tablo 4.53: Yöneticilik Süresi ile Takımın Performansı Tatminkar Düzeyde İken Yapılacak Düzenleme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Değişimi Kendim Yaparım | Gerekli Düzenlemeleri Üst Yönetimin Onayına Sunarım | Tüm Düzenlemeleri Takımla Birlikte Yaparım | Değişiklik Yapmamaya Gayret Ederim | Takımı Serbest Bırakırım |
|-------------|-------------------------|---|--|------------------------------------|--------------------------|
| Chi-Square | 10,993 | 4,051 | 1,879 | 2,924 | 7,576 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,012 | ,256 | ,598 | ,403 | ,056 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H010: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha10: Cevaplayıcıların, takımın performansı tatminkar düzeyde iken yapılacak düzenlemelere yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.53’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a seçeneği açısından Ha10 hipotezinin ve b, c, d, e seçenekleri açısından da H010 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre a seçeneği açısından yöneticilik süresi ile olası bir çatışma durumunda geliştirilecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varolduğu kabul edilmelidir. Bu sonuç çerçevesinde ve Tablo 4.47 de gözönüne alınarak geleneksel liderlik tasarımına uygun olan bu seçeneğe ilişkin dağılımların, H01 hipotezini doğruladığı, olayısıyla bu seçenek temelinde araştırmanın amacına uygun bir değerlendirme yapmanın olası olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4.54: Cevaplayıcıların “Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerinin Yönetilmesi” İçin Yaptıkları Sıralama

| Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerinin Yönetilmesi | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerine Önem Veririm | 9 | 9 | 21 | 42 | 25 | 75 | 28 | 112 | 10 | 50 | 288 | 3 |
| Kurallar İzin Verdiği Müddetçe Bireylerin Duygu ve Düşünceleri Önem Taşır | 43 | 43 | 19 | 38 | 19 | 57 | 6 | 24 | 6 | 30 | 192 | 2 |
| Sadece Çatışmaların Yönetilmesinde Dikkate Alırım | 13 | 13 | 39 | 78 | 16 | 48 | 19 | 76 | 6 | 30 | 245 | 2,6 |
| Beni Yönlendirici Etkiye Sahip Olacağı İçin Önem Taşır | 24 | 24 | 14 | 28 | 22 | 66 | 27 | 108 | 3 | 15 | 241 | 2,5 |
| Duygular Bireylerin Özel Alanları Olduğu İçin Müdahale Etmem | 1 | 1 | 0 | 0 | 11 | 33 | 13 | 52 | 68 | 340 | 426 | 4,6 |

Katılımcılara ‘birlikte çalıştıkları takımın duygu ve düşüncelerinin yönetilmesi’ bağlamında yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, birlikte çalıştıkları takımın duygu ve düşüncelerini; yönetim tarzlarını belirleyerek bütünsel başarıyı etkileyeceğinden bahisle dikkate aldıkları görülmektedir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; katılımcılar, bu konuda örgütsel kural ve işleyişlerle sınırlı olacaklarını da belirtmekle bir anlamda çalışanların duygu ve düşüncelerinin yönetilmesinde kısıtlarının olabileceğini göstermişlerdir. Şu halde katılımcılar ‘2 değişken değeri’ ile takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesinde, organizasyon kültürünün izin verdiği ölçüde bu hususların dikkate alabileceklerini birincil öncelikle; bunun ardından da ‘2.5 değişken değeri’ ile yönetimsel anlamda yönlendirici etkiye sahip olabileceğinden dolayı duygu ve düşüncelere önem attiklerini ifade etmişlerdir. Bugünün organizasyonlarında faaliyet gösteren çalışanların, duygu ve düşüncelerinin dikkate alındığı genel bir yönetsel çerçeve beklentisi içinde oldukları

gözönüne alındığında; cevaplayıcıların birincil öncelikle işaret ettikleri seçeneğin, bu anlamda bir takım ayrışmalara neden olabileceğini söylemek mümkündür. Ancak ikincil düzeyde işaret edilen seçeneğe odaklanan liderlerin –ki özellikle entelektüel liderlerin-, geleneksel yönetsel anlayıştan ayrışarak çok daha başarılı olacaklarını ifade etmek mümkündür. Şu halde bireylerin duygu ve düşüncelerini, bütünsel bir çerçeve dahilinde dikkate alan bir yönetsel anlayışın en azından bugünün organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, çok daha etkin olacağı söylenmelidir.

Tablo 4.55: : Eğitim Düzeyi İle Takım Üyelerinin Duygu Ve Düşüncelerinin Yönetilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerine Önem Veririm | Doktora | 3 | 30,50 |
| | Master | 18 | 37,45 |
| | Fakülte | 66 | 80,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 80,00 |
| | Lise | 3 | 68,75 |
| | Total | 93 | |
| Kurallar İzin Verdiği Sürece Bireylerin Duygu ve Düşünceler Önem Taşır | Doktora | 3 | 62,00 |
| | Master | 18 | 55,59 |
| | Fakülte | 66 | 21,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 32,00 |
| | Lise | 3 | 11,00 |
| | Total | 93 | |
| Sadece Çatışmaların Yönetilmesinde Dikkate Alırım | Doktora | 3 | 51,50 |
| | Master | 18 | 51,30 |
| | Fakülte | 66 | 38,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 12,50 |
| | Lise | 3 | 33,50 |
| | Total | 93 | |
| Beni Yönlendirici Etkiye Sahip Olacağı İçin Önem Taşır | Doktora | 3 | 15,50 |
| | Master | 18 | 68,00 |
| | Fakülte | 63 | 68,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 45,50 |
| | Lise | 3 | 46,93 |
| | Total | 90 | |
| Duygular Bireylerin Özel Alanları Olduğu İçin Müdahale Etmem | Doktora | 3 | 59,00 |
| | Master | 18 | 45,50 |
| | Fakülte | 66 | 45,77 |
| | Yüksekokul | 3 | 59,00 |
| | Lise | 3 | 59,00 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.56: Eğitim Düzeyi İle Takım Üyelerinin Duygu Ve Düşüncelerinin Yönetilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerine Önem Veririm | Kurallar İzin Verdiği Sürece Bireylerin Duygu ve Düşünceler Önem Taşır | Sadece Çatışmaların Yönetilmesinde Dikkate Alırım | Beni Yönlendirici Etkiye Sahip Olacağı İçin Önem Taşır | Duygular Bireylerin Özel Alanları Olduğu İçin Müdahale Etmem |
|-------------|--|--|---|--|--|
| Chi-Square | 47,713 | 33,226 | 9,628 | 8,338 | 3,340 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,000 | ,047 | ,080 | ,503 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H011: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha11: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.56’da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c seçenekleri açısından Ha11 ve d, e seçenekleri açısından da H011 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre a, b, c seçenekleri açısından, eğitim düzeyi ile normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Tablo 4.56’dan hareketle Tablo 4.54 de gözönüne alınarak Tablo 4.55’de yer alan dağılımlar incelendiğinde; b seçeneği açısından katılımcıların, eğitim düzeylerinin artması ile birlikte bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate alma eğilimlerinin –ve dolayısıyla olası bir çatışma durumunda geliştirecekleri pozitif tutum ve davranış kalıplarının-kurallar el verdiği ölçüde artma eğiliminde olduğu (62, 55.59, 21.50,32.00, 11.00 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Bu durum her ne kadar entelektüel liderlik konsepti ile birebir örtüşme de bir yerde, örgüt kültürünün bağlayıcılığını ve bundan öte geleneksel liderliğin bireylerin duygusal alanlarını gözardı eden tarzına karşıt olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır. Normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde ise; katılımcıların, en azından kurallar çerçevesinde bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate alacak olmaları, bütünüyle bu alanları gözardı etmelerine oranla pozitif bir kabul olarak görülmelidir. Dolayısıyla katılımcıların, olası bir çatışma durumunda bu çatışmaya duyarsız kalmak, onu gözardı etmek veya görmezden gelmek yerine; bir tarafından bakıldığında örgüt kültürü izin verdiği ölçüde dikkate almakla başarılı bir çatışma yönetimi modeli geliştirebilecekleri söylenmelidir.

Tablo 4.57: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Takım Üyelerinin Duygu Ve Düşüncelerinin Yönetilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|----|-----------|
| Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerine Önem Veririm | 7'den fazla | 39 | 46,36 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 43,25 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 59,64 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 45,20 |
| | Total | 93 | |
| Kurallar İzin Verdiği Sürece Bireylerin Duygu ve Düşünceleri Önem Taşır | 7'den fazla | 39 | 53,46 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 53,50 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 33,29 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 41,60 |
| | Total | 93 | |
| Sadece Çatışmaların Yönetilmesinde Dikkate Alırım | 7'den fazla | 39 | 46,70 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 52,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 56,86 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 39,50 |
| | Total | 93 | |
| Beni Yönlendirici Etkiye Sahip Olacağı İçin Önem Taşır | 7'den fazla | 39 | 58,10 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 41,25 |
| | 3 - 4 kez | 18 | 53,69 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 31,57 |
| | Total | 90 | |
| Duygular Bireylerin Özel Alanları Olduğu İçin Müdahale Etmem | 7'den fazla | 39 | 47,12 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 50,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 52,36 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 35,60 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.58: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Takım Üyelerinin Duygu Ve Düşüncelerinin Yönetilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerine Önem Veririm | Kurallar İzin Verdiği Sürece Bireylerin Duygu ve Düşünceler Önem Taşır | Sadece Çatışmaların Yönetilmesinde Dikkate Alırım | Beni Yönlendirici Etkiye Sahip Olacağı İçin Önem Taşır | Duygular Bireylerin Özel Alanları Olduğu İçin Müdahale Etmem |
|-------------|--|--|---|--|--|
| Chi-Square | 5,107 | 10,321 | 6,736 | 13,528 | 6,314 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,164 | ,016 | ,081 | ,004 | ,097 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H012: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha12: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.58’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; b, d seçenekleri açısından Ha12 ve a, c, e seçenekleri açısından da H012 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre, b ve d seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile olası bir çatışmaya ilişkin uygun bireysel tutum ve davranışların geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Tablo 4.58’de yer alan b ve d seçeneklerine ilişkin anlamlılık ilişkisinden hareketle Tablo 4.54 de gözönüne alınarak Tablo 4.57’deki dağılım sonuçları incelendiğinde; eğitim alma sıklığı yüksek olan katılımcıların, bir yandan araştırmanın amacına ve öte yandan entelektüel liderlik konseptine uygun düşecek şekilde bir eğilim gösterdikleri söylenmelidir. Bu durum aynı zamanda normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin, rollerini göstermesi münasebetiyle anlamlıdır. Bütün bu verilerden hareketle araştırmanın amacına uygun ve normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesine ilişkin olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini söylemek de olasıdır.

Tablo 4.59: Yöneticilik Süresi İle Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerinin Yönetilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerine Önem Veririm | 0 – 5 | 3 | 80,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 46,70 |
| | 11 – 20 | 51 | 55,17 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 43,65 |
| | Total | 93 | |
| Kurallar İzin Verdiği Sürece Bireylerin Duygu ve Düşünceler Önem Taşır | 0 – 5 | 3 | 11,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 39,80 |
| | 11 – 20 | 51 | 44,94 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 52,21 |
| | Total | 93 | |
| Sadece Çatışmaların Yönetilmesinde Dikkate Alırım | 0 - 5 | 3 | 33,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 51,80 |
| | 11 - 20 | 51 | 50,00 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 39,31 |
| | Total | 93 | |
| Beni Yönlendirici Etkiye Sahip Olacağı İçin Önem Taşır | 0 - 5 | 3 | 45,50 |
| | 6 - 10 | 12 | 36,50 |
| | 11 - 20 | 51 | 47,53 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 52,63 |
| | Total | 90 | |
| Duygular Bireylerin Özel Alanları Olduğu İçin Müdahale Etmem | 0 - 5 | 3 | 59,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 59,00 |
| | 11 - 20 | 51 | 43,03 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 46,44 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.60: Yöneticilik Süresi İle Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerinin Yönetilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Takım Üyelerinin Duygu ve Düşüncelerine Önem Veririm | Kurallar İzin Verdiği Sürece Bireylerin Duygu ve Düşünceler Önem Taşır | Sadece Çatışmaların Yönetilmesinde Dikkate Alırım | Beni Yönlendirici Etkiye Sahip Olacağı İçin Önem Taşır | Duygular Bireylerin Özel Alanları Olduğu İçin Müdahale Etmem |
|-------------|--|--|---|--|--|
| Chi-Square | 8,011 | 9,367 | 3,982 | 3,584 | 7,916 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,046 | ,025 | ,263 | ,310 | ,048 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H013: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha13: Cevaplayıcıların, takım üyelerinin duygu ve düşüncelerinin yönetilmesine dönük tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.60'da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, e seçenekleri açısından Ha13 ve c, d seçenekleri açısından da H013 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre, a, b ve e seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile olası bir çatışma durumunda katılımcıların geliştireceği tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Tablo 4.60'dan hareketle Tablo 4.54 de gözönüne alınarak Tablo 4.59'da yer alan dağılımlar incelendiğinde; a seçeneğine ilişkin dağılımlar dengeli olmadığından değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ancak e seçeneğine ilişkin dağılımlardan hareketle (59.00, 59.00, 43.03, 46.44 puanlar ile) daha az yöneticilik yapmış olan katılımcıların, geleneksel liderlik tarzına uygun olacak şekilde bireylerin duygusal alanlarını görmezden gelme eğiliminde oldukları söylenmelidir.

Öte yandan b seçeneği açısından katılımcıların, eğitim düzeylerinin artması ile birlikte bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate alma eğilimlerinin –ve dolayısıyla olası bir çatışma durumunda geliştirecekleri pozitif tutum ve davranış kalıplarının- kurallar el verdiği ölçüde artma eğiliminde olduğu (52.21, 44.94, 39.80, 11.00 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Bu seçenek her ne kadar entelektüel liderlik konsepti ile birebir örtüşmese de bir yerde, örgüt kültürünün bağlayıcılığını ve bundan öte geleneksel liderliğin bireylerin duygusal alanlarını gözardı eden tarzına karşıt olduğunu göstermesi açısından anlamlıdır. Normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde ise; katılımcıların, en azından kurallar çerçevesinde bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate alacak olmaları, bütünüyle bu alanları gözardı etmelerine oranla pozitif bir kabul olarak görülmelidir. Dolayısıyla katılımcıların, olası bir çatışma durumunda bu çatışmaya duyarsız kalmak, onu gözardı etmek veya görmezden gelmek yerine; bir tarafından bakıldığında örgüt kültürü izin verdiği ölçüde dikkate almakla başarılı bir çatışma yönetimi modeli geliştirebilecekleri söylenmelidir.

Tablo 4.61: Cevaplayıcıların “Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirmeleri” İçin Yaptıkları Sıralama

| Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirme | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Takım İçinde Bütünleşik Değerler Sistemi Oluşturmaktan Yanayım | 33 | 33 | 31 | 62 | 25 | 75 | 3 | 12 | 1 | 5 | 187 | 2 |
| Bütünleşik Performans ve Verimliliği Arttırmaya Gayret Ederim | 20 | 20 | 25 | 50 | 44 | 132 | 4 | 16 | 0 | 0 | 218 | 2,3 |
| Bireysel Ve Örgütsel Değerlerin Birlikte Yaşatılmasından Yanayım | 40 | 40 | 37 | 74 | 16 | 48 | 0 | 0 | 3 | 15 | 177 | 1,9 |
| Örgüte Katkı Yapmayacağından Bireysel Sisteme Olumlu Bakmıyor | 3 | 3 | 0 | 0 | 4 | 12 | 60 | 240 | 26 | 130 | 385 | 4,1 |
| Çalışanlar Örgütsel Değerleri Koşulsuz Olarak Benimsemelidir | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 12 | 26 | 104 | 63 | 315 | 431 | 4,6 |
| Toplam | 96 | 96 | 93 | 186 | 93 | 279 | 93 | 372 | 93 | 465 | 1398 | |

Normatif alana ilişkin bir diğer soruda katılımcıların ‘birlikte çalıştıkları grubun değerlerine’ ilişkin görüşleri sınanmış ve alınan cevaplar incelendiğinde; katılımcıların organizasyonel ve bireysel değerlerin birlikte yaşatılmasından yana oldukları (1.9 değişken değeri) ve aynı zamanda bu paralelde bütünleşik bir değerler sistemi oluşturmaya (2 değişken değeri) yöneldikleri görülmektedir. Bu durum katılımcıların; geleneksel liderlerin aksine, katılımcıların bütünsel anlamda değerlerine önem atfettiklerini göstermekle birlikte, örgüt içi çatışmaların temel nedenlerinden olarak görülen değerlerin uyuşmaması sorununu ortadan kaldırmak adına, çalışanların değerlerinin de yönetsel anlamda dikkate alınması gerektiğini

göstermesi bakımından önemli ve anlamlıdır. Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmalar açısından bakıldığında ise; entelektüel liderlerin, çalışanları da dikkate alacak şekilde bütünleşik bir değerler kümesi çerçevesinde bu anlamdaki farklılık, uyumsuzluk ve karmaşaları ortadan kaldırmaya yönelecekleri söylenebilir.

Tablo 4.62: Eğitim Düzeyi İle Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Takım İçinde Bütünleşik Değerler Sistemi Oluşturmaktan Yanayım | Doktora | 3 | 84,50 |
| | Master | 18 | 45,50 |
| | Fakülte | 66 | 49,93 |
| | Yüksekokul | 3 | 36,75 |
| | Lise | 3 | 18,50 |
| | Total | 96 | |
| Bütünleşik Performans ve Verimliliği Arttırmaya Gayret Ederim | Doktora | 3 | 75,50 |
| | Master | 18 | 49,75 |
| | Fakülte | 66 | 75,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 45,09 |
| | Lise | 3 | 15,50 |
| | Total | 93 | |
| Bireysel Ve Örgütsel Değerlerin Birlikte Yaşatılmasından Yanayım | Doktora | 3 | 92,00 |
| | Master | 18 | 51,25 |
| | Fakülte | 66 | 45,36 |
| | Yüksekokul | 3 | 47,00 |
| | Lise | 6 | 12,50 |
| | Total | 96 | |
| Örgüte Katkı Yapmayacağından Bireysel Sisteme Olumlu Bakmıyorum | Doktora | 3 | 5,00 |
| | Master | 18 | 46,80 |
| | Fakülte | 66 | 51,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 36,50 |
| | Lise | 3 | 80,00 |
| | Total | 93 | |
| Çalışanlar Örgütsel Değerleri Koşulsuz Olarak Benimsemelidir | Doktora | 3 | 2,00 |
| | Master | 18 | 17,00 |
| | Fakülte | 66 | 49,73 |
| | Yüksekokul | 3 | 47,00 |
| | Lise | 3 | 62,00 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.63: Eğitim Düzeyi İle Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Takım İçinde Bütünleşik Değerler Sistemi Oluşturmaktan Yanayım | Bütünleşik Performans ve Verimliliği Arttırmaya Gayret Ederim | Bireysel Ve Örgütsel Değerlerin Birlikte Yaşatılmasından Yanayım | Örgüte Katkı Yapmayacağından Bireysel Sisteme Olumlu Bakmıyorum | Çalışanlar Örgütsel Değerleri Koşulsuz Olarak Benimsemelidir |
|-------------|--|---|--|---|--|
| Chi-Square | 19,357 | 12,774 | 16,154 | 17,824 | 20,529 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,001 | ,012 | ,003 | ,001 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H014: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha14: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.63'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; bütün seçenekler açısından Ha14 hipotezinin kabul edileceği anlaşılmaktadır. Buna göre normatif

alandan meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda geliştirilecek tutum ve davranış kalıpları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek olasıdır. Bu durum Tablo 4.61’de yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.62’de görülen dağılımlara göre değerlendirildiğinde; entelektüel liderlik tasarımına uygun olan a ve c seçenekleri açısından, eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda entelektüel liderlik yönelimli tavır geliştirme olasılığının da artacağı (a seçeneği: 84.50, 45.50, 49.93, 36.75, 18.50; c seçeneği: 92.00, 51.25, 45.36, 47.00, 12.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle entelektüel liderlerin, örgütsel değerler yanında bireysel değerlere de gerekli hassasiyet ve önemin gösterilmesi noktasındaki duyarlılıklarının bu sonuçlar çerçevesinde de ortaya konulduğu görülmektedir. Bu durumda araştırmanın amacına ve normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde gösterilecek çabaları ölçmeye dönük olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edilmiş olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Buradan hakeretle normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde; bireysel değerler ile örgütsel değerlerin birlikte yaşatılmasından yana olan entelektüel liderlerin, rollerinin var olacağını söylemek olasıdır.

Tablo 4.64: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|--|---|----|-----------|
| Takım İçinde Bütünleşik Değerler Sistemi Oluşturmaktan Yanayım | 7'den fazla | 39 | 56,00 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 59,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 42,07 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 23,90 |
| | Total | 93 | |
| Bütünleşik Performans ve Verimliliği Arttırmaya Gayret Ederim | 7'den fazla | 39 | 53,43 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 56,60 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 45,15 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 35,50 |
| | Total | 93 | |
| Bireysel Ve Örgütsel Değerlerin Birlikte Yaşatılmasından Yanayım | 7'den fazla | 42 | 59,00 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 54,50 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 52,14 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 36,15 |
| | Total | 96 | |
| Örgüte Katkı Yapmayacağından Bireysel Sisteme Olumlu Bakmıyorum | 7'den fazla | 39 | 36,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 38,50 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 50,21 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 53,23 |
| | Total | 93 | |
| Çalışanlar Örgütsel Değerleri Koşulsuz Olarak Benimsemelidir | 7'den fazla | 39 | 44,69 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 44,50 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 42,71 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 62,00 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.65: : Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Takım İçinde Bütünleşik Değerler Sistemi Oluşturmaktan Yanayım | Bütünleşik Performans ve Verimliliği Arttırmaya Gayret Ederim | Bireysel Ve Örgütsel Değerlerin Birlikte Yaşatılmasından Yanayım | Örgüte Katkı Yapmayacağından Bireysel Sisteme Olumlu Bakmıyorum | Çalışanlar Örgütsel Değerleri Koşulsuz Olarak Benimsemelidir |
|-------------|--|---|--|---|--|
| Chi-Square | 21,081 | 7,397 | 13,238 | 9,097 | 8,427 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,060 | ,004 | ,028 | ,038 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H015: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha15: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.65’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; b seçeneği açısından H015 hipotezinin ve a, c, d, e seçenekleri açınsındansa Ha15 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu durumda a, c, d, e seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda geliştirilmesi olası tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varolduğundan söz edilebilir. Buna göre a ve e seçenekleri açısından Tablo 4.64’te görüldüğü üzere düzenli bir dağılım görülmediğinden bu seçenekleri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Diğer taraftan Tablo 4.61’de yer alan sonuçlar çerçevesinde, geleneksel liderlik tarzına uygun olarak tasarlanan d seçeneği açısından Tablo 4.64’te görülen dağılımlar değerlendirildiğinde; sürekli eğitim bağlamında daha az eğitim alan katılımcıların entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranış geliştirme eğilimlerinin de düşük olduğu (53.23, 50.21, 38.50, 36.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte aynı paralelde entelektüel liderlik tasarımına uygun olacak şekilde geliştirilen c seçeneğine ilişkin Tablo 4.64’te yer alan dağılımlar incelendiğinde; sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yüksek olan katılımcıların, normatif alana ilişkin olası bir çatışma durumunda entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranış kalıpları geliştirme olasılıklarının da yüksek olduğu (59.00, 54.50, 52.14, 36.15 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacına uygun ve normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rolünü ölçmeye dönük olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini söylemek olasıdır. Bu durumda normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde entelektüel liderlerin, rollerinin var olacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 4.66: Yöneticilik Süresi İle Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Takım İçinde Bütünleşik Değerler Sistemi Oluşturmaktan Yanayım | 0 - 5 | 3 | 41,26 |
| | 6 - 10 | 15 | 52,17 |
| | 11 - 20 | 51 | 74,00 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 61,40 |
| | Total | 93 | |
| Bütünleşik Performans ve Verimliliği Arttırmaya Gayret Ederim | 0 - 5 | 3 | 15,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 33,20 |
| | 11 - 20 | 51 | 48,41 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 56,56 |
| | Total | 93 | |
| Bireysel Ve Örgütsel Değerlerin Birlikte Yaşatılmasından Yanayım | 0 - 5 | 3 | 47,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 29,75 |
| | 11 - 20 | 51 | 52,65 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 55,40 |
| | Total | 96 | |
| Örgüte Katkı Yapmayacağından Bireysel Sisteme Olumlu Bakmıyorum | 0 - 5 | 3 | 80,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 38,90 |
| | 11 - 20 | 51 | 49,82 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 41,94 |
| | Total | 93 | |
| Çalışanlar Örgütsel Değerleri Koşulsuz Olarak Benimsemelidir | 0 - 5 | 3 | 56,38 |
| | 6 - 10 | 15 | 41,00 |
| | 11 - 20 | 51 | 46,12 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 17,00 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.67: Yöneticilik Süresi İle Çatışma Yönetimi Bağlamında Takımın Değerleri İle İlgili Değerlendirme Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Takım İçinde Bütünleşik Değerler Sistemi Oluşturmaktan Yanayım | Bütünleşik Performans ve Verimliliği Arttırmaya Gayret Ederim | Bireysel Ve Örgütsel Değerlerin Birlikte Yaşatılmasından Yanayım | Örgüte Katkı Yapmayacağından Bireysel Sisteme Olumlu Bakmıyorum | Çalışanlar Örgütsel Değerleri Koşulsuz Olarak Benimsemelidir |
|-------------|--|---|--|---|--|
| Chi-Square | 11,032 | 12,623 | 15,642 | 10,237 | 11,129 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,012 | ,006 | ,001 | ,017 | ,011 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H016: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha16: Cevaplayıcıların, çatışma yönetimi bağlamında takımın değerleri ile ilgili tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.67’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; bütün seçenekler açısından Ha16 hipotezinin kabul edildiği anlaşılabacaktır. Bu duruma göre yöneticilik süresi ile katılımcıların normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergileyecekleri pozitif tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Buradan hareketle ve Tablo 4.61’de yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.66’daki dağılımlar incelendiğinde; a, d, e seçenekleri açısından anlam ifade eden bir dağılımın olmaması nedeniyle bu seçenekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Öte yandan b seçeneği açısından, dengeli bir dağılımın var olduğu (56.56, 48.41, 33.20, 15.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Katılımcıların bu yönelimi; yöneticilik süresinin artması ile

birlikte bütünleşik performans ve verimliliğe vermiş oldukları önemin de artmış olduğunu göstermesi bakımından anlamlı bulunmuştur. Buna ek olarak entelektüel liderlik için tasarımılanan c seçeneği açısından bakıldığında ise; yöneticilik süresi yüksek olan katılımcıların, esnek bir yönetim tarzının göstergesi olarak bireysel ve örgütsel değerlerin birlikte yaşatılmasından yana olduklarını ifade ettikleri (55.40, 52.65 puanlar ile) görülmektedir. Bütün bunlardan hareketle yöneticilik süresi yüksek olan bireylerin, meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranış kalıpları gerçekleştirebilecekleri anlaşılmalı birlikte; çatışmaların yönetilmesinde temel olarak bütünleşik performans ve verimliliğin artırılması yönünde çaba gösterecekleri söylenmelidir. Bu durumda normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir deyişle entelektüel liderlerin, normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde etkili olarak rolleri olacaktır.

Tablo 4.68: Cevaplayıcıların “Astların Liderlerle Sorunlarını Paylaşabilme Durumları” İçin Yaptıkları Sıralama

| Astların Liderlerle Sorunlarını Paylaşabilme Durumu | | | | | | | | | | | | Toplam Puan | Değişken Değeri |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|------|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | | | |
| Hiçbir Zaman Liderlerle Sorunlarını Tartışamazlar | 5 | 5 | 15 | 30 | 8 | 24 | 31 | 124 | 37 | 185 | 368 | 3,8 | |
| Çekingelikleri Nedeniyle Mümkün Değildir | 4 | 4 | 5 | 10 | 25 | 75 | 32 | 128 | 33 | 165 | 382 | 4 | |
| Çok Az da Olsa Paylaşabilirler | 31 | 31 | 41 | 82 | 11 | 33 | 10 | 40 | 3 | 15 | 201 | 2 | |
| Her Zaman Paylaşabilirler | 40 | 40 | 23 | 46 | 10 | 30 | 4 | 16 | 10 | 50 | 182 | 1,9 | |
| Liderler Genel Olarak Astlarla Konuşmaktan Yana Değillerdir | 10 | 10 | 12 | 24 | 42 | 126 | 19 | 76 | 13 | 65 | 301 | 3,1 | |
| Toplam | 90 | 90 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 96 | 480 | 1434 | | |

Çalışanların liderlerle sorunlarını tartışabilme kültürüne ilişkin olarak sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, işletmelerinde bir tartışma kültürünün yerleşik olduğuna işaret ettikleri görülmektedir. Bu anlamda işaret edilen seçenek olarak birincil düzeyde ve ‘1.9 değişken değeri’ ile astların her zaman için sorunlarını liderleriyle paylaşabildikleri görünmektedir. Özellikle entelektüel liderlik konsepti açısından önemli bir unsur olarak görülen, -hangi şart altında olursa olsun- bütünsel bir tartışma kültürünün organizasyonlarda var edilmesi hususunun katılımcılarınca önemli görüldüğü ve bu anlamda katılımcıların geleneksel, tepeden inme anlayışın karşısında oldukları anlaşılmaktadır. Normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmalar açısından bakıldığında ise bu durumun,

bireysel çelişki veya çekinceleri ortaya koyacak bir tarzı ifade etmekle çatışmaların yönetilmesinde tarafların değer, inanç ve tutumlarının da dikkate alınacağı anlaşılmaktadır. Örgütsel kültürde yaratılacak böyle bir açılım gerek çatışma öncesi ve gerekse çatışma yönetim sürecinde –özellikle müzakere ve arabuluculuk faaliyetleri temelinde-, entelektüel liderlerin işini kolaylaştıracağı açıktır.

Tablo 4.69: Eğitim Düzeyi İle Astların Liderleriyle Sorunlarını Paylaşabilme Durumları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|----|-----------|
| Hiçbir Zaman Liderlerle Sorunlarını Tartışamazlar | Doktora | 3 | 3,50 |
| | Master | 18 | 63,00 |
| | Fakülte | 69 | 48,04 |
| | Yüksekokul | 3 | 95,00 |
| | Lise | 3 | 65,00 |
| | Total | 96 | |
| Çekingenlikleri Nedeniyle Mümkün Değildir | Doktora | 3 | 8,00 |
| | Master | 18 | 41,25 |
| | Fakülte | 69 | 50,59 |
| | Yüksekokul | 3 | 41,00 |
| | Lise | 6 | 92,00 |
| | Total | 99 | |
| Çok Az da Olsa Paylaşabilirler | Doktora | 3 | 74,00 |
| | Master | 18 | 38,00 |
| | Fakülte | 69 | 52,61 |
| | Yüksekokul | 3 | 20,00 |
| | Lise | 3 | 20,00 |
| | Total | 96 | |
| Her Zaman Paylaşabilirler | Doktora | 3 | 71,00 |
| | Master | 18 | 71,00 |
| | Fakülte | 60 | 50,39 |
| | Yüksekokul | 3 | 38,75 |
| | Lise | 3 | 18,50 |
| | Total | 87 | |
| Liderler Genel Olarak Astlarla Konuşmaktan Yana Değillerdir | Doktora | 3 | 77,00 |
| | Master | 18 | 63,75 |
| | Fakülte | 69 | 77,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 41,78 |
| | Lise | 3 | 54,50 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.70: : Eğitim Düzeyi İle Astların Liderleriyle Sorunlarını Paylaşabilme Durumları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Hiçbir Zaman Liderlerle Tartışamazlar | Çekingenlikleri Nedeniyle Mümkün Değildir | Çok Az da Olsa Paylaşabilirler | Her Zaman Paylaşabilirler | Liderler Genel Olarak Astlarla Konuşmaktan Yana Değillerdir |
|-------------|---------------------------------------|---|--------------------------------|---------------------------|---|
| Chi-Square | 33,814 | 17,656 | 14,723 | 10,905 | 17,782 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,001 | ,005 | ,028 | ,001 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H017: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha17: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir

Tablo 4.70'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; bütün seçenekler açısından Ha17 seçeneğinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre

katılımcıların eğitim düzeyleri ile olası bir çatışma durumunda sergileyecekleri pozitif tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Buradan hareketle ve Tablo 4.68'de yer alan sonuçlar da göz önüne alınarak Tablo 4.69'da görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olacak şekilde tasarlanan d seçeneği açısından katılımcıların eğilimlerinin dengeli bir dağılım yaratacak düzeyde olduğu (71.00, 71.00, 50.39 38.75, 18.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe, -normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın kaynaklarından birisi olarak görülmesi gereken tartışma kültürü açısından- bireylerin, pozitif algılama düzeylerinin de artacağı ve dolayısıyla bu alanda meydana gelebilecek çatışmaları, eğitim düzeyi yüksek ve buna bağlı olarak entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin daha başarılı olarak yönetebilecekleri söylenmelidir. Şu halde normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rolünü belirlemeye dönük olarak hazırlanan H1 hipotezinin kabul edileceği; diğer bir deyişle entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde mutlaka rollerinin olacağı ifade edilmelidir.

Tablo 4.71: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı İle Astların Liderleriyle Sorunlarını Paylaşabilme Durumları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|----|-----------|
| Hiçbir Zaman Liderlerle Tartışamazlar | 7'den fazla | 39 | 41,86 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 45,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 54,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 71,00 |
| | Total | 96 | |
| Çekingenlikleri Nedeniyle Mümkün Değildir | 7'den fazla | 42 | 51,85 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 57,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 39,13 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 44,60 |
| | Total | 99 | |
| Çok Az da Olsa Paylaşabilirler | 7'den fazla | 39 | 45,73 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 47,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 56,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 45,20 |
| | Total | 96 | |
| Her Zaman Paylaşabilirler | 7'den fazla | 36 | 45,85 |
| | 5 - 6 kez | 15 | 54,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 52,63 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 42,20 |
| | Total | 87 | |
| Liderler Genel Olarak Astlarla Konuşmaktan Yana Değillerdir | 7'den fazla | 39 | 53,00 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 46,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 41,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 51,50 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.72: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı İle Astların Liderleriyle Sorunlarını Paylaşabilme Durumları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Hiçbir Zaman Liderlerle Tartışamazlar | Çekingenlikleri Nedeniyle Mümkün Değildir | Çok Az da Olsa Paylaşabilirler | Her Zaman Paylaşabilirler | Liderler Genel Olarak Astlarla Konuşmaktan Yana Değillerdir |
|-------------|---------------------------------------|---|--------------------------------|---------------------------|---|
| Chi-Square | 15,051 | 5,989 | 2,717 | 2,583 | 3,426 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,002 | ,112 | ,437 | ,460 | ,331 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H018: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha18: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.72’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a seçeneği açısından Ha18 ve b, c, d, e seçenekleri açısından da H018 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre a seçeneği açısından; uygulamaya katılan bireylerin sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıkları ile normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde sergileyecekleri pozitif tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğundan söz edilmelidir. Diğer seçenekler açısından anlamlı bir ilişki görülmediğinden, bu seçenekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bunlara ve Tablo 4.68’de yer alan sonuçlara paralel olarak Tablo 4.71’de yer alan dağılımlar incelendiğinde; geleneksel liderlik eğilimi gösteren bireylerin çatışma yönetimi algılarına uygun olarak geliştirilen a seçeneği açısından dengeli bir dağılımın ortaya çıktığı (41.86, 44.50, 54.50, 71.00 puanları ile) anlaşılmaktadır. Bu duruma göre, sürekli eğitim alma bağlamında eğitim alma sıklığı düşük olan bireylerin, normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, geleneksel liderlik yönelimli hareket etme olasılıklarının yüksek ve bunun aksine olarak eğitim alma sıklıkları yüksek olan bireylerin, geleneksel liderlik eğilimi sergileme olasılıklarının düşük olacağı anlaşılmaktadır. Bütün bunlardan sonra, normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceğini ve entelektüel liderlerin normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, rollerinin var olacağını söylemek mümkündür.

Tablo 4.73: Yöneticilik Süresi İle Astların Liderleriyle Sorunlarını Paylaşabilme Durumları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|----|-----------|
| Hiçbir Zaman Liderlerle Tartışamazlar | 0 - 5 | 3 | 53,71 |
| | 6 - 10 | 15 | 35,60 |
| | 11 - 20 | 51 | 95,00 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 46,40 |
| | Total | 96 | |
| Çekingenlikleri Nedeniyle Mümkün Değildir | 0 - 5 | 3 | 50,67 |
| | 6 - 10 | 15 | 61,70 |
| | 11 - 20 | 51 | 45,32 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 17,00 |
| | Total | 99 | |
| Çok Az da Olsa Paylaşabilirler | 0 - 5 | 3 | 38,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 36,50 |
| | 11 - 20 | 51 | 56,53 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 41,17 |
| | Total | 96 | |
| Her Zaman Paylaşabilirler | 0 - 5 | 3 | 40,38 |
| | 6 - 10 | 12 | 52,50 |
| | 11 - 20 | 48 | 77,00 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 63,20 |
| | Total | 87 | |
| Liderler Genel Olarak Astlarla Konuşmaktan Yana Değillerdir | 0 - 5 | 3 | 18,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 51,80 |
| | 11 - 20 | 51 | 50,53 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 46,17 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.74: Yöneticilik Süresi İle Astların Liderleriyle Sorunlarını Paylaşabilme Durumları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Hiçbir Zaman Liderlerle Tartışamazlar | Çekingenlikleri Nedeniyle Mümkün Değildir | Çok Az da Olsa Paylaşabilir | Her Zaman Paylaşabilirler | Liderler Genel Olarak Astlarla Konuşmaktan Yana Değillerdir |
|-------------|---------------------------------------|---|-----------------------------|---------------------------|---|
| Chi-Square | 15,086 | 9,159 | 10,674 | 13,421 | 4,663 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,002 | ,027 | ,014 | ,004 | ,198 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H019: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha19: Cevaplayıcıların, astların liderleriyle sorunlarını paylaşabilme durumlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.74'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c, d seçenekleri açısından Ha19 ve e seçeneği açısından da H019 hipotezlerinin kabul edileceği söylenmelidir. Buna göre a, b, c, d seçenekleri açısından katılımcıların yöneticilik süreleri ile normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergileyecekleri tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğundan söz edilmelidir. Öte yandan e seçeneği açısından böyle bir ilişkinin var olduğu ileri sürülemeyeceğinden bu seçenek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Tablo 4.74'de ve Tablo 4.68'de yer alan sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.73'te görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen d seçeneği açısından, tabloda mevcut dağılımların dengeli olduğu

(40.38, 52.50, 77.00, 63.20 puanları ile) anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilik süresinin yükselmesi ile birlikte, normatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda bireylerin, entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranış kalıpları geliştirme olasılıklarının da yükselmekte olduğunu söylemek mümkündür. Buradan hareketle entelektüel liderliğin bir bileşeni olarak görülmesi gereken yönetsel deneyimin, yüksek düzeyde ortaya çıktığı bireylerin; normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaları, yönetsel deneyimi düşük olan liderlere oranla daha başarılı olarak yönetebileceklerini söylemek olasıdır. Bu paralelde normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rolünü belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha1 hipotezinin kabul edileceği yani; entelektüel liderlerin normatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, etkili olarak rol üstlenecekleri de söylenmelidir.

4.8.4.2 Stratejik Alanda Meydana Gelen Çatışmaların Değerlendirilmesi

Örgüt içinde meydana gelebilecek stratejik alandaki çatışmaların değerlendirilmesine yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir. Böylece araştırmanın amacına uygun olarak entelektüel liderlerin bu alanda geleneksel liderlerden daha başarılı olup olmadıkları test edilmiş olacaktır.

H020= Örgüt içinde stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü yoktur.

Ha20= Örgüt içinde stratejik alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesinde stratejik alana ilişkin cevaplayıcılara yöneltilen bir takım sıralama sorusu kullanılmıştır. Bu sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi ile birlikte buna koşut olarak gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testleri paralelinde sonuca varılacaktır.

Tablo 4.75: Cevaplayıcıların “Grubunuzla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu” İçin Yaptıkları Sıralama

| Grubunuzla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------|---------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Top. Puan | Değiş. Değeri |
| Kararı Saygıyla Karşılar ve Aynen Uygularım | 7 | 7 | 14 | 28 | 16 | 48 | 38 | 152 | 21 | 105 | 340 | 3,5 |
| Grubun Üst Yönetimin Kararlarına Hoşgörülü Olmasını Sağlarım | 23 | 23 | 17 | 34 | 43 | 129 | 11 | 44 | 2 | 10 | 240 | 2,5 |
| Üst Yönetimin Kararı Düzeltmesi İçin Uğraşırım | 48 | 48 | 10 | 20 | 10 | 30 | 23 | 92 | 5 | 25 | 215 | 2,2 |
| Grubun Görüşünü Alıp Hemen Bir Eylem Planı Yaparım | 4 | 4 | 44 | 88 | 7 | 21 | 7 | 28 | 28 | 140 | 281 | 2,9 |
| Uygun Zamanı Bekler Kararı Bir Müddet Askıda Bekletirim | 11 | 11 | 11 | 22 | 20 | 60 | 17 | 68 | 40 | 200 | 361 | 3,7 |
| Toplam | 93 | 93 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 96 | 480 | 1437 | |

Katılımcılara stratejik alana ilişkin olarak yöneltilen ‘üst yönetimle stratejik farklılıkların ortaya çıkmasına’ ilişkin olarak sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, -adı ne olursa olsun- grupla ilgili sorunları, yine grupla birlikte tartışmaya açmaktan yana ve bu paralelde uygun çözümleri yine grupla birlikte arama eğiliminde oldukları (2.2 değişken değeri ile) anlaşılmaktadır. Öte yandan katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında; geleneksel yönetim anlayışına muhalif olacak şekilde, üst yönetimin düşünce ve uygulamalarını sorgulamaksızın kabul etmeme eğiliminde oldukları da anlaşılmaktadır. Bu anlamda katılımcıların stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmalarda, bütünüyle uzlaşmacı değil ama işbirliği temelli bir yaklaşım sergileyeceklerini söylemek olasıdır.

Tablo 4.76: Eğitim Düzeyi ile Grupla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Kararı Saygıyla Karşılar ve Aynen Uygularım | Doktora | 3 | 20,00 |
| | Master | 18 | 38,75 |
| | Fakülte | 69 | 20,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 55,61 |
| | Lise | 3 | 49,25 |
| | Total | 96 | |
| Grubun Üst Yönetimin Kararlarına Hoşgörülü Olmasını Sağlarım | Doktora | 3 | 60,50 |
| | Master | 18 | 54,37 |
| | Fakülte | 69 | 35,75 |
| | Yüksekokul | 3 | 6,50 |
| | Lise | 3 | 20,00 |
| | Total | 96 | |
| Üst Yönetimin Kararı Düzeltmesi İçin Uğraşırım | Doktora | 3 | 84,50 |
| | Master | 18 | 84,50 |
| | Fakülte | 69 | 62,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 59,00 |
| | Lise | 3 | 42,04 |
| | Total | 96 | |
| Grubun Görüşünü Alıp Hemen Bir Eylem Planı Yaparım | Doktora | 3 | 63,50 |
| | Master | 15 | 78,50 |
| | Fakülte | 66 | 63,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 44,65 |
| | Lise | 3 | 53,25 |
| | Total | 90 | |
| Uygun Zamanı Bekler Kararı Bir Müddet Askıda Bekletirim | Doktora | 3 | 12,50 |
| | Master | 18 | 41,50 |
| | Fakülte | 69 | 50,85 |
| | Yüksekokul | 3 | 44,00 |
| | Lise | 6 | 77,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.77: Eğitim Düzeyi ile Grupla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Kararı Saygıyla Karşılar ve Aynen Uygularım | Grubun Üst Yönetimin Kararlarına Hoşgörülü Olmasını Sağlarım | Üst Yönetimin Kararı Düzeltmesi İçin Uğraşırım | Grubun Görüşünü Alıp Hemen Bir Eylem Planı Yaparım | Uygun Zamanı Bekler Kararı Bir Müddet Askıda Bekletirim |
|-------------|---|--|--|--|---|
| Chi-Square | 13,820 | 20,023 | 18,964 | 7,745 | 11,013 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,008 | ,000 | ,001 | ,101 | ,026 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H021: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha21: Cevaplayıcıların, grubunuzla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.77’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c, e seçenekleri açısından Ha21 ve d seçeneği açısından da H021 hipotezlerinin kabul edildiğini söylemek mümkündür. Bu durumda a, b, c, e seçeneklerine göre, eğitim düzeyi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda katılımcıların sergileyecekleri tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek olasıdır. Öte yandan d seçeneği açısından bu türde bir ilişki ortaya çıkmadığından, bu seçenek değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 4.77 ve Tablo 4.75’de yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.76’da yer alan dağılımlar incelendiğinde; c seçeneği paralelinde ortaya çıkan dağılımların belirli bir düzen ifade ettiği (84.50, 84.50, 62.00, 59.00, 42.04 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buradan hareketle stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenen pozitif tutum ve davranış kalıpları ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Buna göre; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen c seçeneği ekseninde eğilim gösteren eğitim düzeyi yüksek katılımcıların, stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda ortaya koyacakları tutum ve davranışların, entelektüel liderlik yönelimli olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Şu halde stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak hazırlanan Ha20 hipotezinin kabul edileceğini yani; stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde entelektüel liderlerin etkili bir rol üstleneceklerini söylemek mümkündür.

Tablo 4.78: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Grupla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|--|---|----|-----------|
| Kararı Saygıyla Karşılar ve Aynen Uygularım | 7'den fazla | 39 | 54,82 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 51,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 46,06 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 40,70 |
| | Total | 96 | |
| Grubun Üst Yönetimin Kararlarına Hoşgörülü Olmasını Sağlarım | 7'den fazla | 39 | 60,15 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 49,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 38,56 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 33,20 |
| | Total | 99 | |
| Üst Yönetimin Kararı Düzeltmesi İçin Uğraşırım | 7'den fazla | 39 | 65,30 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 45,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 50,56 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 42,38 |
| | Total | 99 | |
| Grubun Görüşünü Alıp Hemen Bir Eylem Planı Yaparım | 7'den fazla | 39 | 41,81 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 52,75 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 54,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 51,20 |
| | Total | 90 | |
| Uygun Zamanı Bekler Kararı Bir Müddet Askıda Bekletirim | 7'den fazla | 42 | 50,69 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 50,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 48,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 41,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.79: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Grupla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Kararı Saygıyla Karşılar ve Aynen Uygularım | Grubun Üst Yönetimin Kararlarına Hoşgörülü Olmasını Sağlarım | Üst Yönetimin Kararı Düzeltmesi İçin Uğraşırım | Grubun Görüşünü Alıp Hemen Bir Eylem Planı Yaparım | Uygun Zamanı Bekler Kararı Bir Müddet Askıda Bekletirim |
|-------------|---|--|--|--|---|
| Chi-Square | 3,789 | 16,638 | 8,652 | 4,306 | 1,543 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,285 | ,001 | ,034 | ,230 | ,672 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H022: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha22: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.79’da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, d, e seçenekleri açısından H022 ve b, c seçenekleri açısından da Ha22 hipotezlerinin kabul edildiğini söylemem mümkündür. Buradan hareketle b ve c seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda geliştirilecek tutum ve davranışlar arasında, anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek olasıdır. Diğer taraftan a, d, e seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile çatışma yönetimine ilişkin tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığından bu seçenekler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Buradan hareketle Tablo 4.75’de yer alan sonuçlar da dikkate alınarak Tablo 4.78’de görülen dağılımlar incelendiğinde; b seçeneği ekseninde oluşan dağılımların, belirli bir düzen oluşturduğu söylenmelidir. Her ne kadar bu dağılımlar belirli bir düzeni işaret etse de geleneksel liderlik eğilimine uygun olarak geliştirilen b seçeneği açısından ortaya çıkan bu dağılımların araştırmanın amacına uygun olmadığı ve stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderliğin rolünü belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezini doğrulamadığı anlaşılmaktadır.

Ancak c seçeneği açısından, Tablo 4.78’de yer alan dağılımlar incelendiğinde; her ne kadar dengeli bir dağılımın varlığından söz edilemeyecekse de bir yanından bakarak eğitim alma sıklığının artması ile birlikte entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranış geliştirme olasılığının artacağı (65.30, 45.00, 50.36, 42.38 puanlar ile) ileri sürülebilir. Zira yılda 5 defadan daha fazla olarak eğitim alan katılımcıların toplam oranlarının (110 puan), 5 defadan daha az eğitim alanlardan (97 puan) daha fazla olduğu açıkça görülmektedir. Şu halde eğitim alma sıklığına bağlı olarak stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların

yönetilmesinde, entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, bu anlamda bir eğilim göstermeyenlere oranla daha başarılı olabileceklerini ileri sürmek olasıdır. Buradan hareketle Ha20 hipotezinin doğrulanabileceği ve entelektüel liderlerin stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde rollerinin var olacağı söylenmelidir.

Tablo 4.80: Yöneticilik Süresi ile Grupla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Kararı Saygıyla Karşılar ve Aynen Uygularım | 0 - 5 | 3 | 20,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 46,70 |
| | 11 - 20 | 51 | 53,71 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 48,35 |
| | Total | 96 | |
| Grubun Üst Yönetimin Kararlarına Hoşgörülü Olmasını Sağlarım | 0 - 5 | 3 | 41,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 52,40 |
| | 11 - 20 | 51 | 48,85 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 90,50 |
| | Total | 96 | |
| Üst Yönetimin Kararı Düzeltmesi İçin Uğraşırım | 0 - 5 | 3 | 47,53 |
| | 6 - 10 | 15 | 41,60 |
| | 11 - 20 | 51 | 62,00 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 52,67 |
| | Total | 96 | |
| Grubun Görüşünü Alıp Hemen Bir Eylem Planı Yaparım | 0 - 5 | 3 | 20,00 |
| | 6 - 10 | 12 | 31,70 |
| | 11 - 20 | 51 | 53,53 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 51,50 |
| | Total | 90 | |
| Uygun Zamanı Bekler Kararı Bir Müddet Askıda Bekletirim | 0 - 5 | 3 | 44,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 49,83 |
| | 11 - 20 | 51 | 39,68 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 77,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.81: Yöneticilik Süresi ile Grupla İlgili Üst Yönetimin Olumsuz Bir Stratejik Karar Alması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Kararı Saygıyla Karşılar ve Aynen Uygularım | Grubun Üst Yönetimin Kararlarına Hoşgörülü Olmasını Sağlarım | Üst Yönetimin Kararı Düzeltmesi İçin Uğraşırım | Grubun Görüşünü Alıp Hemen Bir Eylem Planı Yaparım | Uygun Zamanı Bekler Kararı Bir Müddet Askıda Bekletirim |
|-------------|---|--|--|--|---|
| Chi-Square | 5,114 | 10,477 | 2,557 | 11,599 | 23,418 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,164 | ,015 | ,465 | ,009 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H023: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik süresine göre farklılık göstermemektedir.

Ha23: Cevaplayıcıların, grupla ilgili üst yönetimin olumsuz bir stratejik karar alması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.81'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; b, d, e seçenekleri açısından Ha23 ve a, c seçenekleri açısından da H023 hipotezlerinin kabul edileceği söylenmelidir. Bu duruma göre b, d, e seçenekleri doğrultusunda yöneticilik süresi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmelidir. Öte yandan a ve c

seçenekleri açısından belirli bir anlamlılığın olmadığı da söylenmelidir. Bu çerçevede ve Tablo 4.75 de dikkate alınarak Tablo 4.80’de görülen dağılımlar incelendiğinde; d seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların (20.00, 31.70, 53.53, 51.50 puanlar ile) dikkate değer olduğu anlaşılacaktır. Buna ek olarak b ve e seçenekleri açısından tutarlı bir dağılımın varlığından söz etmek olası olmadığından bu seçenekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ancak d seçeneği açısından yapılacak değerlendirmede ise; çatışma durumunda, ortalama liderlik becerisi olarak ifade edilebilecek bir çabanın varlığından bahisle elde edilen bu sonuçların, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezini doğrulayacak düzeyde olmadıkları ve dolayısıyla araştırmanın amacını gerçekleştirme kabiliyetine de sahip olmadıklarından değerlendirme dışı bırakılacaktır.

Tablo 4.82: Cevaplayıcıların “Takımda Meydan Gelen Bir Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişkiniz” Sorusu İçin Yaptıkları Sıralama

| Takımda Meydan Gelen Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişki | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Sorunları Açığa Vurmadan Kendim Çözerim | 8 | 8 | 22 | 44 | 10 | 30 | 36 | 144 | 23 | 115 | 341 | 3,4 |
| Durumu Derhal Üst Yönetimle Paylaşırım | 43 | 43 | 15 | 30 | 11 | 33 | 18 | 72 | 12 | 60 | 238 | 2,4 |
| Üst Yönetimin Tutumuna Göre Tavrimi Belirlerim | 13 | 13 | 31 | 62 | 28 | 84 | 12 | 48 | 15 | 75 | 282 | 2,8 |
| Üst Yönetime Periyodik Olarak Bilgi Veririm | 3 | 3 | 18 | 36 | 48 | 144 | 11 | 44 | 19 | 95 | 322 | 3,2 |
| Zorda Kalmadıkça Onları Meşgul Etmem | 32 | 32 | 13 | 26 | 2 | 6 | 22 | 88 | 30 | 150 | 302 | 3 |
| Toplam | 99 | 99 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1485 | |

Benzer şekilde katılımcılara, ‘grupta meydana gelebilecek bir stratejik çatışmanın yönetilmesinde üst yönetimle ilişkileri’ bağlamında sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, çatışmaların çözümüne ilişkin stratejilerin belirlenmesinde olumlu katkılarının olabileceğinden bahisle durumu üst yönetimle paylaşmaktan yana oldukları elde edilen ‘2.4 değişken değeri’ ile anlaşılmaktadır. Böylece katılımcıların, hemen her alanda meydana gelebilecek çatışmaların çözümünde, süreçlere bütünsel bir bakış yaparak ilgili herkesin katılımını sağlamaya yöneldikleri görülmektedir. Geleneksel anlayışa muhalif olarak geliştirilen bu tavır aynı zamanda, katılımcıların stratejik planda kendi eksikliklerini görmeleri adına da önemlidir. Böyle bir durum çatışmaların yönetilmesinde sadece çatışmaya mutahap tarafların değil ama bununla birlikte, çatışmanın aşılması adına olumlu katkı yapabilecek üçüncü tarafların da yönetim sürecine eklenmesinin gerekliliğini göstermesi bakımından önemlidir. Zira özellikle çatışma taraflarının, durumu ve çatışma nedeni ile

çatışmanın sonuçlarını objektif olarak görme eğiliminde olmadıkları; bunun aksine kendilerine dönük olacak şekilde süreci biçimlendirmekten yana tavrı geliştirebilecekleri açıktır. Özellikle stratejik planda meydana gelmesi olası çatışmalar açısından bakıldığında, entelektüel liderlik eğilimi gösteren liderlerin; adı ne olursa olsun yapılan faaliyeti gizlemek veya örtbas etmekten daha çok, süreç ve sonuçları ile paylaşma eğiliminde oldukları söylenmelidir. Bu paralelde geliştirilecek bir çatışma yönetimi süreci, bütünsel bir kavrayışı temel aldığı için elbette başarıya odaklı olacaktır. Bununla birlikte sürecin, bütünsel olarak sahiplenilmesine de olanak sağlayacağından ortak bir çaba ve aklın ürünü olarak sorunsuz bir şekilde uygulanma olanağı bulacaktır.

Tablo 4.83: Eğitim Düzeyi İle Takımda Meydan Gelen Bir Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişki Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Sorunları Açığa Vurmadan Kendim Çözerim | Doktora | 3 | 3,50 |
| | Master | 18 | 56,50 |
| | Fakülte | 69 | 49,15 |
| | Yüksekokul | 3 | 83,00 |
| | Lise | 6 | 47,00 |
| | Total | 99 | |
| Durumu Derhal Üst Yönetimle Paylaşırım | Doktora | 3 | 75,50 |
| | Master | 18 | 61,25 |
| | Fakülte | 69 | 71,75 |
| | Yüksekokul | 3 | 29,00 |
| | Lise | 6 | 44,98 |
| | Total | 99 | |
| Üst Yönetimin Tutumuna Göre Tavrımı Belirlerim | Doktora | 3 | 38,00 |
| | Master | 18 | 57,75 |
| | Fakülte | 69 | 50,65 |
| | Yüksekokul | 3 | 18,50 |
| | Lise | 6 | 41,00 |
| | Total | 99 | |
| Üst Yönetime Periyodik Olarak Bilgi Veririm | Doktora | 3 | 32,00 |
| | Master | 18 | 32,00 |
| | Fakülte | 69 | 54,83 |
| | Yüksekokul | 3 | 72,50 |
| | Lise | 6 | 60,50 |
| | Total | 99 | |
| Zorda Kalmadıkça Onları Meşgul Etmem | Doktora | 3 | 63,50 |
| | Master | 18 | 48,00 |
| | Fakülte | 69 | 84,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 49,48 |
| | Lise | 6 | 12,50 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.84: Eğitim Düzeyi İle Takımda Meydan Gelen Bir Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişki Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sorunları Açığa Vurmadan Kendim Çözerim | Durumu Derhal Üst Yönetimle Paylaşırım | Üst Yönetimin Tutumuna Göre Tavrımı Belirlerim | Üst Yönetime Periyodik Olarak Bilgi Veririm | Zorda Kalmadıkça Onları Meşgul Etmem |
|-------------|---|--|--|---|--------------------------------------|
| Chi-Square | 14,843 | 12,929 | 7,036 | 14,595 | 11,507 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,005 | ,012 | ,134 | ,006 | ,021 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H024: Cevaplayıcıların, takımda meydana gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha24: Cevaplayıcıların, takımda meydana gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.84’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, d, e seçenekleri açısından Ha24 ve c seçeneği açısından da H024 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle a, b, d, e seçenekleri bağlamında eğitim düzeyi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülebilir. Öte yandan c seçeneği açısından böyle bir ilişkinin var olduğu belirlenmemiştir.

Tablo 4.84 ve Tablo 4.82’te yer alan sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.83’de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olacak şekilde tasarımılanan b seçeneği ekseninde katılımcıların eğilimlerinin, eğitim düzeylerine paralel olacak şekilde artış gösterdiği (75.50, 61.25, 71.75, 29.00, 44.98 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Bu durumda bireylerin eğitim düzeylerinin artması ile birlikte stratejik alanda meydana gelen çatışmaların yönetilmesine ilişkin pozitif tutum ve davranış kalıpları geliştirme olasılıklarının da artacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Buradan hareketle stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezinin kabul edileceği söylenmelidir. Diğer bir deyişle entelektüel liderlerin, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde etkili olarak rolleri var olacaktır.

Tablo 4.85: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı İle Takımda Meydan Gelen Bir Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişki Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|--|---|----|-----------|
| Sorunları Açığa Vurmadan Kendim Çözerim | 7'den fazla | 42 | 46,46 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 44,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 59,94 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 51,20 |
| | Total | 99 | |
| Durumu Derhal Üst Yönetimle Paylaşıyorum | 7'den fazla | 42 | 66,25 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 48,82 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 46,81 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 38,90 |
| | Total | 99 | |
| Üst Yönetimin Tutumuna Göre Tavrımı Belirlerim | 7'den fazla | 42 | 50,86 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 60,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 44,75 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 46,25 |
| | Total | 99 | |
| Üst Yönetime Periyodik Olarak Bilgi Veririm | 7'den fazla | 42 | 52,04 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 53,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 50,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 40,10 |
| | Total | 99 | |
| Zorda Kalmadıkça Onları Meşgul Etmem | 7'den fazla | 42 | 51,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 44,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 45,31 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 60,20 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.86: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı İle Takımda Meydan Gelen Bir Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişki Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Sorunları Açığa Vurmadan Kendim Çözerim | Durumu Derhal Üst Yönetimle Paylaşıyorum | Üst Yönetimin Tutumuna Göre Tavrımı Belirlerim | Üst Yönetime Periyodik Olarak Bilgi Veririm | Zorda Kalmadıkça Onları Meşgul Etmem |
|-------------|---|--|--|---|--|
| Chi-Square | 4,983 | 8,810 | 3,654 | 2,423 | 3,562 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,173 | ,032 | ,301 | ,489 | ,313 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H025: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha25: Cevaplayıcıların, takımda meydan gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.86’da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, c, d, e seçenekleri açısından H025 ve b seçeneği açısından da Ha25 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre a, c, d, e seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığı söylenmelidir. Diğer taraftan b seçeneği açısından sürekli eğitim alma bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında ise, anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsetmek olasıdır. Şu halde Tablo 4.86 ve Tablo 4.82’te yer alan sonuçlar gözönüne alınarak Tablo 4.85’de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen b seçeneğine ilişkin dağılımların belirli bir düzeni işaret ettiği (66.25, 48.82, 46.81, 38.90 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Bu duruma göre sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yüksek olan bireylerin, stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda pozitif tutum ve davranış kalıpları sergileme olasılıklarının da yüksek olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir deyişle sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yükseldikçe, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi bağlamında liderlerin, entelektüel liderlik eğilimli davranma olasılıkları da yükselmektedir. Buradan hareketle stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezinin kabul edileceğini ve dolayısıyla entelektüel liderlerin, bu türden çatışmaları başarılı olarak yönetebileceklerini söylemek olasıdır.

Tablo 4.87: Yöneticilik Süresi ve Takımda Meydan Gelen Bir Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişki Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Sorunları Açığa Vurmada Kendim Çözerim | 0 - 5 | 3 | 83,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 41,90 |
| | 11 - 20 | 51 | 51,59 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 48,05 |
| | Total | 99 | |
| Durumu Derhal Üst Yönetimle Paylaşıyorum | 0 - 5 | 3 | 43,70 |
| | 6 - 10 | 15 | 46,56 |
| | 11 - 20 | 51 | 69,20 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 75,50 |
| | Total | 99 | |
| Üst Yönetimin Tutumuna Göre Tavrımı Belirlerim | 0 - 5 | 3 | 6,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 42,80 |
| | 11 - 20 | 51 | 44,15 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 58,12 |
| | Total | 99 | |
| Üst Yönetime Periyodik Olarak Bilgi Veririm | 0 - 5 | 3 | 60,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 52,10 |
| | 11 - 20 | 51 | 46,03 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 54,65 |
| | Total | 99 | |
| Zorda Kalmadıkça Onları Meşgul Etmem | 0 - 5 | 3 | 50,79 |
| | 6 - 10 | 15 | 47,30 |
| | 11 - 20 | 51 | 52,10 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 29,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.88: Yöneticilik Süresi ve Takımda Meydan Gelen Bir Stratejik Çatışma İle İlgili Üst Yönetimle İlişki Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Sorunları Açığa Vurmada Kendim Çözerim | Durumu Derhal Üst Yönetimle Paylaşıyorum | Üst Yönetimin Tutumuna Göre Tavrımı Belirlerim | Üst Yönetime Periyodik Olarak Bilgi Veririm | Zorda Kalmadıkça Onları Meşgul Etmem |
|-------------|--|--|--|---|--------------------------------------|
| Chi-Square | 6,282 | 11,837 | 15,241 | 2,403 | 2,048 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,099 | ,008 | ,002 | ,493 | ,563 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H026: Cevaplayıcıların, takımda meydana gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha26: Cevaplayıcıların, takımda meydana gelen çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkilerine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.88’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, d, e seçenekleri açısından H026 ve b,c seçenekleri açısından da Ha26 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle a, d, e seçenekleri açısından, bilgi toplumu örgütlerinde stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları ile yöneticilik süresi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek olası değildir. Öte yandan b ve c seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde ortaya konacak tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir.

Tablo 4.88 ve Tablo 4.82’de yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.87’de yer alan dağılımlar incelendiğinde; b ve c seçenekleri doğrultusunda ortaya çıkan dağılımların belirli bir düzeni işaret ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre entelektüel liderlik konseptine uygun olarak tasarımılanan c seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların (43.70, 46.56, 69.20, 75.50 puanlar ile); stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıplarının, yöneticilik süresi çerçevesinde entelektüel liderlik yönelimli olacağını gösterdiği kabul edilmelidir. Şu halde yöneticilik süresinin artması ile birlikte, olası bir stratejik alan çatışması durumunda sergilenecek pozitif tutum ve davranış kalıpları arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğunu söylemek de mümkündür. Her ne kadar c seçeneğinde yer alan dağılımlar da belirli bir düzen dahilinde ortaya çıkmış olsa da bu seçeneğin, bir ortalama lider tutum veya davranışını işaret etmesi dolayısıyla değerlendirilmeye alınmadığı söylenmelidir. Bütün bunlardan hareketle bilgi toplumu örgütlerinde stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezinin kabul edileceğini; yani, entelektüel liderlerin stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, etkili olarak rol üstleneceklerini söylemek olasıdır.

Tablo 4.89: Cevaplayıcıların “Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz ” İçin Yaptıkları Sıralama

| Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Öneri ve Düşüncelerime Olumlu Yaklaşacağımı Düşünürüm | 27 | 27 | 21 | 42 | 27 | 81 | 12 | 48 | 6 | 30 | 228 | 2,4 |
| Liderin Alacağı Kararları Saygıyla Karşılar ve Geri Çekilirim | 7 | 7 | 12 | 24 | 11 | 33 | 34 | 136 | 29 | 145 | 345 | 3,7 |
| Fayda Sağlayıp Sağlamadığına Bakarım | 13 | 13 | 36 | 72 | 42 | 126 | 5 | 20 | 0 | 0 | 231 | 2,5 |
| Hiç Bir Şekilde Düşüncelerimde Israrçı Olmam | 4 | 4 | 2 | 4 | 6 | 18 | 32 | 128 | 46 | 230 | 384 | 4,1 |
| Aramızdaki Çelişkiyi Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparım | 42 | 42 | 22 | 44 | 7 | 21 | 10 | 40 | 12 | 60 | 207 | 2,2 |
| Toplam | 93 | 93 | 93 | 186 | 93 | 279 | 93 | 372 | 93 | 465 | 1395 | |

Katılımcılara ‘kendisine bağlı buldukları liderler ile aralarında meydana gelmesi olası bir stratejik fikir ayrılığı durumundaki tutumlarına’ ilişkin ve stratejik alana dönük olarak yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, liderleri ile aralarındaki ilişkinin seyrinde kendi düşünceleri ve liderlerinin tavırları ekseninde ‘2.2. değişken değeri’ ile işbirliği yönelimli çözümlere yönelecekleri anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcıların, entelektüel liderlerin çatışma çözümünde izledikleri işbirliği stratejisi ile uyum sağlamakla

birlikte, geleneksel liderlerin rekabet veya kaçınma yönelimli stratejilerinden de farklılaştıklarını göstermektedir. Bunlarla birlikte stratejik düşünce veya araçların uygun olmamasından kaynaklanabilecek çatışmalarda, en azından tarafların birbirlerinin düşüncelerini anlamaya ve bundan öte diğer tarafın önünü kapatmaktan daha çok açılım yapmaya dönük çabalarının gerekliliği açıktır. Çünkü strateji başlıbaşına, organizasyonel açılım yaratmak adına geliştirilen, ileri sürülen yol ve yöntemler bütünü ise; böyle bir organizasyonel aracın, tıkanıklık veya karmaşa yaratmak adına kullanılmamasının gerekliliği anlaşılacaktır. Bu durumda entelektüel liderler, kendi stratejik planlamaları çerçevesinde organizasyonel ve bireysel amaçları da göz önünde bulundurmak suretiyle en uygun çatışma yönetim stratejisi olarak bilinen işbirliği veya uzlaşmaya odaklanmalıdır. Yoksa geleneksel liderliğin tek yönlü kazanıma odaklanan rekabetçi veya çözümsüzlüğü dayatan kaçınmacı stratejilerine odaklanmak, bugünün organizasyonlarına uygun bir kalıp olarak görülemez.

Tablo 4.90: Eğitim Düzeyi İle Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|----|-----------|
| Öneri ve Düşüncelerime Olumlu Yaklaşacağımı Düşünürüm | Doktora | 3 | 75,50 |
| | Master | 18 | 51,91 |
| | Fakülte | 66 | 34,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 33,50 |
| | Lise | 3 | 47,00 |
| | Total | 93 | |
| Liderin Alacağı Kararları Saygıyla Karşılar ve Geri Çekilirim | Doktora | 3 | 11,00 |
| | Master | 18 | 27,50 |
| | Fakülte | 66 | 49,39 |
| | Yüksekokul | 3 | 11,00 |
| | Lise | 3 | 53,50 |
| | Total | 93 | |
| Fayda Sağlayıp Sağlamadığına Bakarım | Doktora | 3 | 60,50 |
| | Master | 18 | 41,00 |
| | Fakülte | 66 | 46,80 |
| | Yüksekokul | 3 | 60,50 |
| | Lise | 3 | 60,50 |
| | Total | 93 | |
| Hiç Bir Şekilde Düşüncelerimde Isıracı Olmam | Doktora | 3 | 6,50 |
| | Master | 18 | 42,98 |
| | Fakülte | 66 | 61,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 68,00 |
| | Lise | 3 | 68,00 |
| | Total | 93 | |
| Aramızdaki Çelişkiyi Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparım | Doktora | 3 | 87,50 |
| | Master | 18 | 87,50 |
| | Fakülte | 66 | 45,30 |
| | Yüksekokul | 3 | 44,50 |
| | Lise | 3 | 18,50 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.91: Eğitim Düzeyi İle Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Öneri ve Düşüncelerime Olumlu Yaklaşacağımı Düşünürüm | Liderin Alacağı Kararları Saygıyla Karşılar ve Geri Çekilirim | Fayda Sağlayıp Sağlamadığına Bakarım | Hiç Bir Şekilde Düşüncelerimde Isıracı Olmam | Aramızdaki Çelişkiyi Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparım |
|-------------|---|---|--------------------------------------|--|---|
| Chi-Square | 10,460 | 15,144 | 3,570 | 18,787 | 20,889 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,033 | ,004 | ,467 | ,001 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H027: Cevaplayıcıların, liderleriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha27: Cevaplayıcıların, liderleriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.91’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, d, e seçenekleri açısından Ha27 ve c seçeneği açısından da H027 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre, c seçeneği açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığı söylenmelidir. Öte yandan a, b, d ve e seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülebilir. Bunlardan hareketle ve Tablo 4.89’da yer alan sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.90’da yer alan dağılımlar incelendiğinde; a, b, d seçeneklerine ilişkin dağılımların belirli bir düzeni işaret etmediği anlaşılmaktadır. Bu durumda a, b, d seçenekleri değerlendirme dışı bırakılmıştır. Öte yanda entelektüel liderlik konsepti çerçevesinde tasarımılanan e seçeneğine ilişkin dağılımların, eğitim düzeyine göre belirli bir sırayı takip ettiği (87.50, 87.50, 45.30, 44.50, 18.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Şu halde eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde sergilenecek tutum ve davranışlar arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğundan bahsetmek olasıdır. Bütün bunlardan sonra bilgi toplumunda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezinin kabul edileceğini ve dolayısıyla entelektüel liderlerin, bilgi toplumu organizasyonlarında stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, etkili olarak rollerinin var olacağını söylemek mümkündür.

Tablo 4.92: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|----|-----------|
| Öneri ve Düşüncelerime Olumlu Yaklaşacağımı Düşünürüm | 7'den fazla | 39 | 55,10 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 46,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 44,21 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 49,36 |
| | Total | 93 | |
| Liderin Alacağı Kararları Saygıyla Karşılar ve Geri Çekilirim | 7'den fazla | 39 | 48,04 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 49,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 41,64 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 49,40 |
| | Total | 93 | |
| Fayda Sağlayıp Sağlamadığına Bakarım | 7'den fazla | 39 | 43,42 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 64,50 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 47,21 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 35,00 |
| | Total | 93 | |
| Hiç Bir Şekilde Düşüncelerimde Israrcı Olmam | 7'den fazla | 39 | 31,70 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 25,25 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 56,64 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 57,73 |
| | Total | 93 | |
| Aramızdaki Çelişkiyi Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparım | 7'den fazla | 39 | 63,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 53,25 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 49,36 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 36,50 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.93: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Öneri ve Düşüncelerime Olumlu Yaklaşacağımı Düşünürüm | Liderin Alacağı Kararları Saygıyla Karşılar ve Geri Çekilirim | Fayda Sağlayıp Sağlamadığına Bakarım | Hiç Bir Şekilde Düşüncelerimde Israrcı Olmam | Aramızdaki Çelişkiyi Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparım |
|-------------|---|---|--------------------------------------|--|---|
| Chi-Square | 1,725 | 1,210 | 12,736 | 27,940 | 15,279 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,631 | ,751 | ,005 | ,000 | ,002 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H028: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha28: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.93'te görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b seçenekleri açısından H028 ve c, d, e seçenekleri açısından da Ha28 hipotezlerinin kabul edildiğini söylemek olasıdır. Bu duruma göre a ve b seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığını; c, d ve seçenekleri açısından anlamlı bir ilişkin kurulduğunu söylemek gereklidir. Buradan hareketle ve Tablo 4.89'da yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.92'de görülen dağılımlar incelendiğinde; c ve d seçeneklerine

ilişkin dağılımlar, belirli bir düzeni takip etmemeleri nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Öte yandan entelektüel liderlik konseptine uygun olarak tasarlanan e seçeneğinde yer alan dağılımların eğitim alma sıklığına bağlı kalmak üzere belirli bir düzeni işaret etmesi nedeniyle (63.50, 53.25, 49.36, 36.50 puanlar ile) özellikle stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi bağlamında dikkate değer olduğu söylenmelidir. Şu halde sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi arasında doğrusal bir orantının var olduğunu da ifade etmek gereklidir. Zira eğitim alma sıklığı yüksek olan bireylerin, stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda, entelektüel liderlik eğilimli tutum ve davranış geliştirme olasılıklarının da yüksek olduğu e seçeneğine ilişkin dağılımlardan anlaşılmaktadır. Bu durumda bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya gönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezinin kabul edildiğini ve dolayısıyla entelektüel liderlerin bu türden çatışmaların yönetilmesinde, etkili olarak rol alacaklarını söylemek gereklidir.

Tablo 4.94: Yöneticilik Süresi ile Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|----|-----------|
| Öneri ve Düşüncelerime Olumlu Yaklaşacağımı Düşündürtüm | 0 - 5 | 3 | 42,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 58,70 |
| | 11 - 20 | 51 | 45,85 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 48,50 |
| | Total | 93 | |
| Liderin Alacağı Kararları Saygıyla Karşılar ve Geri Çekilirim | 0 - 5 | 3 | 81,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 44,60 |
| | 11 - 20 | 51 | 46,65 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 44,94 |
| | Total | 93 | |
| Fayda Sağlayıp Sağlamadığına Bakarım | 0 - 5 | 3 | 41,90 |
| | 6 - 10 | 15 | 84,50 |
| | 11 - 20 | 51 | 52,47 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 33,88 |
| | Total | 93 | |
| Hiç Bir Şekilde Düşüncelerimde Israrcı Olmam | 0 - 5 | 3 | 58,25 |
| | 6 - 10 | 15 | 47,09 |
| | 11 - 20 | 51 | 32,30 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 29,00 |
| | Total | 93 | |
| Aramızdaki Çelişkiyi Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparım | 0 - 5 | 3 | 2,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 47,26 |
| | 11 - 20 | 51 | 55,70 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 46,63 |
| | Total | 93 | |

Tablo 4.95: Yöneticilik Süresi ile Liderinizle Aranızda Çıkabilecek Stratejik Bir Fikir Ayrılığı Durumunda Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Öneri ve Düşüncelerime Olumlu Yaklaşacağımı Düşündürtüm | Liderin Alacağı Kararları Saygıyla Karşılar ve Geri Çekilirim | Fayda Sağlayıp Sağlamadığına Bakarım | Hiç Bir Şekilde Düşüncelerimde Israrcı Olmam | Aramızdaki Çelişkiyi Kaldırmak İçin İşbirliği Yaparım |
|-------------|---|---|--------------------------------------|--|---|
| Chi-Square | 2,955 | 5,672 | 16,004 | 10,969 | 11,982 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,399 | ,129 | ,001 | ,012 | ,007 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H029: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha29: Cevaplayıcıların, lideriyle aralarında çıkabilecek stratejik bir fikir ayrılığı durumundaki davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir

Tablo 4.95'te görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b seçenekleri açısından H029 ve c, d, e seçenekleri açınsındansa Ha29 hipotezlerinin kabul edildiğini söylemek olasıdır. Şu halde a va b seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin kurulamadığını söylemek gereklidir. Öte yandan c, d ve e seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıktığı ifade edilmelidir. Buradan hareketle ve Tablo 4.89'da yer alan sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.94'teki dağılımlar incelendiğinde; c ve d seçeneklerin ilişkin dağılımların bilerli bir hüküm kurmaya yetecek düzeyde dengeli olmağı söylenmelidir. Öte yandan her ne kadar e seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların da dengeli olmadığı (2.00, 47.26, 55.70, 46.63 puanlar ile), ileri sürülebilecekse de temel olarak eğitim alma sıklığının yükselmesi ile birlikte stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda, entelektüel liderlik konseptine uygun olarak tutum ve davranış geliştirme olasılığının da artma eğilimi gösterdiği söylenmelidir. Zira entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen e seçeneğine ilişkin frekanslar, toplamda yılda 11 ve üzeri eğitim alan bireylerin stratejik alan çatışmalarında entelektüel liderlik yönelimli hareket edeceklerini göstermesi bakımından önemli görülmelidir. Bu açıdan bakıldığında entelektüel liderlerin, bu türden çatışmaların yönetilmesinde rol üstlenebilecekleri söylenebilecekse de elde edilen dağılımlar Ha20 hipotezini açıkça doğrular nitelikte değildir.

Tablo 4.96: Cevaplayıcıların “Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları” İçin Yaptıkları Sıralama

| Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Durumu Tarafsızca ve Bütün Yönleriyle Ele Almalı | 55 | 55 | 19 | 38 | 12 | 36 | 9 | 36 | 1 | 5 | 170 | 1,7 |
| Soruna Odaklanmalı ve Tarafları Sükunete Davet Etmeli | 6 | 6 | 23 | 46 | 16 | 48 | 38 | 152 | 13 | 65 | 317 | 3,3 |
| Organizasyonun Uğrayacağı Zararları Kestirmeli ve Önlem Almalı | 28 | 28 | 27 | 54 | 38 | 114 | 2 | 8 | 4 | 20 | 224 | 2,3 |
| En Az Bir Tarafı Davranış Değişikliği Konusunda Uyarmalı | 4 | 4 | 1 | 2 | 10 | 30 | 29 | 116 | 52 | 260 | 412 | 4,2 |
| Çözüm için Davranışlardan Yararlanmalı | 6 | 6 | 26 | 52 | 20 | 60 | 18 | 72 | 26 | 130 | 320 | 3,3 |
| Toplam | 99 | 99 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 96 | 480 | 1443 | |

Katılımcılara ‘stratejik bir çatışma süreci boyunca etkili bir liderin temel davranışları’ hakkında sorulan soruya verilen cevaplar incelendiğinde; etkili bir liderin, durumu bütün yönleriyle ve tarafsızca ele alması (1.7 değişken değeri) ile organizasyon için olası zararlarını öngörerek harekete geçmesi (2.3 değişken değeri) gerektiğinin en önemli seçenekler olarak işaret edildiği anlaşılmaktadır. Şu halde stratejik amaç ve farklılıklardan kaynaklanan bir çatışma durumunda, etkili bir liderin arabuluculuk becerilerini kullanmak ve çatışmanın nedenleri ile sonuçlarına ilişkin olarak tarafsızca hareket etmek zorunluluğu vardır. Zira çatışmanın olumsuz sonuçlarından bütünsel olarak zarar göreceği temelde organizasyonun kendisidir. Hemen bütün alanlarda meydana gelebilecek çatışmalar için entelektüel liderlik eğilimi gösteren liderlerin, geleneksel liderlerden farklı olarak herhangi bir zorlama, baskı veya cezalandırmaya başvurmadan, çatışmanın taraflar açısından ne ifade ettiğini anlamaya ve buna uygun yönetim stratejileri belirlemeye dönük faaliyet göstermesi gereklidir. Stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda entelektüel liderler, genel stratejik ayrışmaları bütün taraflar açısından tarafsız olacak bir şekilde ele almak ve bütünsel olarak kazan/kazan stratejisi çerçevesinde çatışmayı yönetmekle sorumludurlar. Bunun aksine olarak haklı veya haksız olacak şekilde taraflar arasında bir sınıflandırmaya gitmek ve böylece bir tarafı düşünce veya davranış değişikliğine zorlamak çatışmaları ortadan kaldırmayacağı gibi aykırılık ve ayrışmaları derinleştirebilecektir.

Tablo 4.97:Eğitim Düzeyi İle Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Durumu Tarafsızca ve Bütün Yönleriyle Ele Almalı | Doktora | 3 | 63,50 |
| | Master | 18 | 95,00 |
| | Fakülte | 69 | 71,75 |
| | Yüksekokul | 3 | 44,64 |
| | Lise | 3 | 49,41 |
| | Total | 96 | |
| Soruna Odaklanmalı ve Tarafları Sükunete Davet Etmeli | Doktora | 3 | 86,00 |
| | Master | 18 | 44,21 |
| | Fakülte | 69 | 51,57 |
| | Yüksekokul | 3 | 9,50 |
| | Lise | 3 | 59,00 |
| | Total | 96 | |
| Organizasyonun Uğrayacağı Zararları Kestirmeli ve Önlem Almalı | Doktora | 3 | 74,00 |
| | Master | 21 | 48,00 |
| | Fakülte | 69 | 49,35 |
| | Yüksekokul | 3 | 6,50 |
| | Lise | 3 | 48,50 |
| | Total | 99 | |
| En Az Bir Tarafı Davranış Değişikliği Konusunda Uyarmalı | Doktora | 3 | 5,00 |
| | Master | 18 | 51,00 |
| | Fakülte | 69 | 49,87 |
| | Yüksekokul | 3 | 29,00 |
| | Lise | 3 | 65,00 |
| | Total | 96 | |
| Çözüm için Davranışlardan Yararlanmalı | Doktora | 3 | 14,00 |
| | Master | 18 | 54,50 |
| | Fakülte | 69 | 45,57 |
| | Yüksekokul | 3 | 81,50 |
| | Lise | 3 | 81,50 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.98:Eğitim Düzeyi İle Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Durumu Tarafsızca ve Bütün Yönleriyle Ele Almalı | Soruna Odaklanmalı ve Tarafları Sükunete Davet Etmeli | Organizasyonun Uğrayacağı Zararları Kestirmeli ve Önlem Almalı | En Az Bir Tarafı Davranış Değişikliği Konusunda Uyarmalı | Çözüm için Davranışlardan Yararlanmalı |
|-------------|--|---|--|--|--|
| Chi-Square | 14,480 | 12,889 | 10,411 | 11,433 | 17,883 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,006 | ,012 | ,034 | ,022 | ,001 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H030: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha30: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.98'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; bütün seçenekler açısından Ha30 hipotezinin kabul edildiği; yani, bütün seçeneklere göre eğitim düzeyi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışma durumlarında sergilenecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir. Buradan ve Tablo 4.96'da yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4.97'de görülen dağılımlar incelendiğinde; bütün seçenekler doğrultusunda ortaya çıkan dağılımların dengeli bir düzeyi ifade etmediği anlaşılmaktadır. Bu durumda stratejik alan çatışmalarında eğitim düzeyi doğrultusunda

geliştirilen kruskal-wallis testi sonuçlarının, stratejik alan çatışmalarının yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini ölçmekten uzak olduğu ve dolayısıyla burada yer alan sonuçların değerlendirme dışı bırakıldığı söylenmelidir. Ancak Tablo 4.97’de yer alan dağılımlar incelendiğinde; Lise ve Meslek Yüksek Okulu mezunu olan bireylerin, e seçeneği açısından ortaya koydukları eğilimlerin, en yüksek frekans dağılımına sahip olduğu dikkat çekicidir. Buradan hareketle Lise ve Yüksek Okul mezunu olan bireylerin, ortalama bir liderlik önkabulüne sahip olduklarını söylemek olasıdır. Bir diğer dikkat çekici husus ise; a seçeneği doğrultusunda fakülte ve üstü eğitim düzeyine sahip katılımcıların, ortaya koymuş oldukları entelektüel liderlik yönelimli değerlendirmelerine özgü frekansların toplam değerlerinin oldukça yüksek olmasıdır. Bu durum her ne kadar ilgili hipotezin kabul edilmesi noktasında güçlü bir argüman olarak kabul edilemeyecekse de bir yanından bakıldığında; eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlik yönelimli hareket edebilecekleri hususunda bir fikir vermesi bakımından anlamlıdır.

Tablo 4.99: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|--|---|----|-----------|
| Durumu Tarafsızca ve Bütün Yönleriyle Ele Almalı | 7'den fazla | 39 | 51,60 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 52,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 47,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 57,20 |
| | Total | 96 | |
| Soruna Odaklanmalı ve Tarafları Sükunete Davet Etmeli | 7'den fazla | 39 | 46,46 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 59,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 50,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 48,20 |
| | Total | 96 | |
| Organizasyonun Uğrayacağı Zararları Kestirmeli ve Önlem Almalı | 7'den fazla | 42 | 54,85 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 42,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 53,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 31,70 |
| | Total | 99 | |
| En Az Bir Tarafı Davranış Değişikliği Konusunda Uyarmalı | 7'den fazla | 39 | 45,62 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 41,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 54,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 55,40 |
| | Total | 96 | |
| Çözüm için Davranışlardan Yararlanmalı | 7'den fazla | 39 | 48,15 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 54,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 42,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 51,80 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.100: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Durumu Tarafsızca ve Bütün Yönleriyle Ele Almalı | Soruna Odaklanmalı ve Tarafları Sükunete Davet Etmeli | Organizasyonun Uğrayacağı Zararları Kestirmeli ve Önlem Almalı | En Az Bir Tarafı Davranış Değişikliği Konusunda Uyarmalı | Çözüm için Davranışlardan Yararlanmalı |
|-------------|--|---|--|--|--|
| Chi-Square | 1,457 | 2,968 | 9,824 | 4,231 | 2,648 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,692 | ,397 | ,020 | ,238 | ,449 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H031: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha31: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.100’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, d, e seçenekleri açısından H031 ve c seçeneği açısından da Ha31 hipotezlerinin kabul edildiği söylenmelidir. Şu halde a, b, d, e seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenmesi olası tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Ancak c seçeneği açısından bakıldığında stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranışlar ile sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülebilir. Bu durumdan ve Tablo 4.96’da yer alan sonuçlar ışığında Tablo 4.99’da yer alan dağılımlar incelendiğinde; bir lider için ortalama olarak isimlendirilebilecek bir davranış olan c seçeneğine ilişkin dağılımların belirli bir düzeni işaret etmediği anlaşılacaktır. Ancak yine de bu seçeneğin, bir yılda toplam 5 ve daha fazla eğitim alan bireylerce en fazla olacak şekilde tercih edilmesi dikkate değerdir. Öte yandan sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasındaki ilişkiyi irdeleyen Tablo 4.100 ve Tablo 4.99’da yer alan sonuç ve dağılımların, entelektüel liderlerin stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumundaki rollerini saptamaya dönük Ha20 hipotezini doğrulamaya yeter olmadığı anlaşıldığından, bu sonuçlar değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Tablo 4.101: Yöneticilik Süresi ile Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Durumu Tarafsızca ve Bütün Yönleriyle Ele Almalı | 0 - 5 | 3 | 30,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 49,03 |
| | 11 - 20 | 51 | 64,00 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 50,30 |
| | Total | 96 | |
| Soruna Odaklanmalı ve Tarafları Sükunete Davet Etmeli | 0 - 5 | 3 | 38,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 59,00 |
| | 11 - 20 | 51 | 57,68 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 42,50 |
| | Total | 96 | |
| Organizasyonun Uğrayacağı Zararları Kestirmeli ve Önlem Almalı | 0 - 5 | 3 | 20,00 |
| | 6 - 10 | 18 | 65,90 |
| | 11 - 20 | 51 | 34,38 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 68,67 |
| | Total | 99 | |
| En Az Bir Tarafı Davranış Değişikliği Konusunda Uyarmalı | 0 - 5 | 3 | 65,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 31,40 |
| | 11 - 20 | 51 | 54,33 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 49,47 |
| | Total | 96 | |
| Çözüm için Davranışlardan Yararlanmalı | 0 - 5 | 3 | 81,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 50,30 |
| | 11 - 20 | 51 | 53,71 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 34,00 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.102: Yöneticilik Süresi ile Stratejik Bir Çatışma Süresince Etkili Liderin Davranışları Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Durumu Tarafsızca ve Bütün Yönleriyle Ele Almalı | Soruna Odaklanmalı ve Tarafları Sükunete Davet Etmeli | Organizasyonun Uğrayacağı Zararları Kestirmeli ve Önlem Almalı | En Az Bir Tarafı Davranış Değişikliği Konusunda Uyarmalı | Çözüm için Davranışlardan Yararlanmalı |
|-------------|--|---|--|--|--|
| Chi-Square | 6,596 | 9,558 | 40,127 | 8,956 | 16,351 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,086 | ,023 | ,000 | ,030 | ,001 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H032: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha32: Cevaplayıcıların, çatışma süresince etkili liderin davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir

Tablo 4.102’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; b, c, d, e seçenekleri açısından Ha32 ve a seçeneği açısından da H032 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Şu halde b, c, d ve e seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Öte yandan a seçeneği açısından, bu türden bir anlamlılık ilişkisinden bahsetmek olası değildir. Şu halde Tablo 4.102 ve Tablo 4.96’da yer alan sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.101’de görülen dağılımlar incelendiğinde; bahse konu dağılımların belirli bir düzeni işaret etmemesi nedeniyle bütünsel olarak ilgili soruya bağlı olacak şekilde gerçekleştirilen kruskal-wallis testi sonuçları değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ancak geleneksel liderliğin davranış kalıplarından olarak tasarılan d

seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımlara bakıldığında; daha az eğitim alan bireylerin bu seçenek çerçevesinde eğilim gösterme olasılıklarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde geleneksel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, entelektüel liderlik eğilimi gösterenlere göre daha negatif tutum ve davranış kalıpları geliştirecekleri ileri sürülebilecekse de bu durum stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen H020 veya Ha20 hipotezlerini doğrulayacak nitelikte değildir.

Tablo 4.103: Cevaplayıcıların “Bir Grup Çalışmanın Ortak Probleminin Çözülmemesi Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış” İçin Yaptıkları Sıralama

| Bir Grup Çalışmanın Ortak Probleminin Çözülmemesi Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Grup ile Birlikte Problemi Çözmeye Çalışırız | 70 | 70 | 18 | 36 | 3 | 9 | 1 | 4 | 7 | 35 | 154 | 1,7 |
| Grubun Problemi Çözmesini Beklerim | 3 | 3 | 28 | 56 | 20 | 60 | 27 | 108 | 21 | 105 | 332 | 3,3 |
| Problemi Ortadan Kaldırmak İçin Derhal Harekete Geçerim | 0 | 0 | 0 | 0 | 52 | 156 | 35 | 140 | 12 | 60 | 356 | 2,3 |
| Grubu Teşvik Eder ve Çalışmaları Desteklerim | 13 | 13 | 53 | 106 | 18 | 54 | 9 | 36 | 3 | 15 | 224 | 4,2 |
| Çözümü Zamana Bırakırım | 10 | 10 | 0 | 0 | 6 | 18 | 27 | 108 | 56 | 280 | 416 | 3,3 |
| Toplam | 96 | 96 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1482 | |

Bir çatışma yaşayan ve kendiliklerinden çözüme yönelemeyen bir gruba karşı takınılacak stratejik davranış kalıpları açısından katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, ‘1.7 değişken değeri’ ve birincil öncelikle grupla işbirliği yapmak ve gruba gerekli teşvikleri sunmak yoluyla çatışmayı yönetme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan bireylerin, yine entelektüel liderlik için tasarımılanan davranış kalıplarına yöneldikleri söylenebilir. Bu durum aynı zamanda katılımcıların, geleneksel liderlerin davranış tarzlarından olarak problemi görmezden gelmek veya çatışmayı tepeden inmece bir anlayışla yönetmek türünden davranışlardan uzak oldukları da anlaşılmaktadır.

Stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların bir diğer biçimi olarak ifade edilebilecek çatışma yönetimine ilişkin uygun stratejinin belirlenmesindeki aykırılıklara odaklanan bu soruya verilen cevapların, genel anlamda çatışmaların işbirliği ve uzlaşma temelinde yönetilmesini ve dolayısıyla bütün taraflar için kazanım yaratacak uygun stratejinin yine taraflarca belirlenmesi gerektiğini işaret ettikleri anlaşılmaktadır. Çatışma yönetimi sürecinde tüm tarafların üzerinde fikir birliğine varmadığı bir yönetsel tarz veya stratejiyi dayatmak,

ancak bir tarafın kazanımına odaklanmak olarak ifade edilebilir. Bu durum ise, çatışmaların işlevsel olmayan bir biçimde yönetilmesi ve bundan da öte, fikir ayrılıklarının ve aykırılıkların derinleşmesi sonucunu doğuracaktır.

Tablo 4.104: Eğitim Düzeyi ile Bir Grup Çalışanının Ortak Probleminin Çözülmemesi Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|----|-----------|
| Grup ile Birlikte Problemi Çözmeye Çalışınız | Doktora | 3 | 91,25 |
| | Master | 21 | 98,00 |
| | Fakülte | 69 | 46,48 |
| | Yüksekokul | 3 | 52,14 |
| | Lise | 3 | 36,50 |
| | Total | 99 | |
| Grubun Problemi Çözmesini Beklerim | Doktora | 3 | 32,00 |
| | Master | 21 | 9,50 |
| | Fakülte | 69 | 54,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 40,36 |
| | Lise | 3 | 72,50 |
| | Total | 99 | |
| Problemi Ortadan Kaldırmak İçin Derhal Harekete Geçerim | Doktora | 3 | 48,50 |
| | Master | 21 | 14,00 |
| | Fakülte | 69 | 47,07 |
| | Yüksekokul | 3 | 58,36 |
| | Lise | 3 | 96,50 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Teşvik Eder ve Çalışmaları Desteklerim | Doktora | 3 | 69,50 |
| | Master | 21 | 51,07 |
| | Fakülte | 69 | 49,09 |
| | Yüksekokul | 3 | 47,00 |
| | Lise | 3 | 47,00 |
| | Total | 99 | |
| Çözümü Zamana Bırakırım | Doktora | 3 | 17,00 |
| | Master | 21 | 53,64 |
| | Fakülte | 69 | 52,74 |
| | Yüksekokul | 3 | 41,00 |
| | Lise | 3 | 3,50 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.105: Eğitim Düzeyi ile Bir Grup Çalışanının Ortak Probleminin Çözülmemesi Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Grup ile Birlikte Problemi Çözmeye Çalışınız | Grubun Problemi Çözmesini Beklerim | Problemi Ortadan Kaldırmak İçin Derhal Harekete Geçerim | Grubu Teşvik Eder ve Çalışmaları Desteklerim | Çözümü Zamana Bırakırım |
|-------------|--|------------------------------------|---|--|-------------------------|
| Chi-Square | 32,713 | 16,074 | 17,400 | 1,723 | 16,402 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,003 | ,002 | ,787 | ,003 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H033: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanının ortak probleminin çözülmemesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha33: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanının ortak probleminin çözülmemesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.105'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c, e seçenekleri açısından Ha33 ve d seçeneği açısından da H033 hipotezlerinin kabul edildiği

anlaşılmaktadır. Şu halde d seçeneğine göre, eğitim düzeyi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın çözümüne ilişkin uygun yaklaşımların sergilenmesi arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Öte yanda a, b, c ve e seçenekleri doğrultusunda eğitim düzeyi ile stratejik bir çatışma sürecinde ortaya konacak tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıktığı da söylenmelidir.

Bunlara bağlı ve Tablo 4.103'te görülen sonuçlar da göz önüne alınarak Tablo 4.104'te yer alan dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak tasarılan a seçeneğine ilişkin dağılımların, eğitim düzeyi ekseninde olmak üzere, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışma durumlarında sergilenecek tutum ve davranışlar açısından anlamlı bir düzeni işaret etmekle birlikte özellikle eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin bu türden çatışma durumlarında pozitif tutum ve davranış geliştirme olasılıklarının da yüksek olduğunu Tablo 4.104'te yer alan ilgili frekanslar çerçevesinde (91.25, 98.00, 46.48, 52.14, 36.50 puanlar ile) söylemek mümkündür. Şu halde eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, özellikle stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde sergilenecek tutum ve davranışlar açısından, entelektüel liderlik yönelimli hareket edecekleri söylenebilir. Bu durum aynı zamanda entelektüelitenin eğitim ile olan ilişkisinin bir çıktısı olarak da görülmelidir. Öte yandan, gerek biçimsel eğitim ve gerekse deneyimsel anlamda yetkin liderlerin, entelektüel lider olarak isimlendirilebileceği ve bu türden liderlerin de çatışmaların yönetilmesinde entelektüel becerilerini ortaya koymakla üst düzey bir lider etkinliği gösterebilecekleri ileri sürülebilir. Bütün bunlardan hareketle stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezinin kabul edileceğini ve dolayısıyla entelektüel liderlerin, bu türden çatışmaların yönetilmesinde rollerinin var olacağını söylemek olasıdır.

Tablo 4.106: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Bir Grup Çalışanının Ortak Probleminin Çözülemediği Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|----|-----------|
| Grup ile Birlikte Problemi Çözmeye Çalışırız | 7'den fazla | 42 | 54,75 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 54,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 49,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 48,80 |
| | Total | 99 | |
| Grubun Problemi Çözmesini Beklerim | 7'den fazla | 42 | 50,64 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 55,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 48,88 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 43,70 |
| | Total | 99 | |
| Problemi Ortadan Kaldırmak İçin Derhal Harekete Geçerim | 7'den fazla | 42 | 42,75 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 50,19 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 56,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 41,60 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Teşvik Eder ve Çalışmalarını Desteklerim | 7'den fazla | 42 | 60,61 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 40,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 40,25 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 47,00 |
| | Total | 99 | |
| Çözümü Zamana Bırakırım | 7'den fazla | 42 | 43,89 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 50,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 50,75 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 65,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.107: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Bir Grup Çalışanının Ortak Probleminin Çözülemediği Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Grup ile Birlikte Problemi Çözmeye Çalışırız | Grubun Problemi Çözmesini Beklerim | Problemi Ortadan Kaldırmak İçin Derhal Harekete Geçerim | Grubu Teşvik Eder ve Çalışmalarını Desteklerim | Çözümü Zamana Bırakırım |
|-------------|--|------------------------------------|---|--|-------------------------|
| Chi-Square | 1,237 | 1,702 | 4,919 | 11,717 | 7,545 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,744 | ,637 | ,178 | ,008 | ,056 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H034: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanının ortak probleminin çözülemediği durumda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha34: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanının ortak probleminin çözülemediği durumda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.107'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c seçenekleri açısından H034 ve d, e seçenekleri açısından da Ha34 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Ancak e seçeneği açısından ortaya çıkan güven aralığının 0.05'ten çok az büyük olması nedeniyle Ha34 hipotezini doğrular nitelikte olduğunun var sayıldığı söylenmelidir. Bu durumda a, b, c seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenmesi

olası tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin kurulamadığı söylenmelidir. Öte yandan d ve e seçenekleri çerçevesinde ise, bu anlamlılık ilişkisinin ortaya çıkmış olduğu anlaşılmıştır. Buradan hareketle ve Tablo 4.103' te yer alan sonuçlar doğrultusunda Tablo 4.106'da görülen dağılımlar incelendiğinde; geleneksel liderlik konseptine uygun olarak tasarımılanan e seçeneği açısından ortaya çıkan sonuçların belirli bir düzeni işaret ettiği (43.89, 50.75, 50.75, 65.00 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Şu halde e seçeneğine ilişkin frekanslar incelendiğinde; eğitim düzeyi düşük olan bireylerin, stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda fonksiyonel bir yönetim tarzı izlemeyecekleri anlaşılmaktadır. Zira çatışma yönetiminde ve özellikle stratejik alan gibi işletmeler açısından yaşamsal öneme sahip bir alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde; çatışmanın çözümünün zamana bırakılması, üstesinden gelinmesi olanaksız daha büyük çatışmaların ortaya çıkmasını neden olabilir. Bu nedenle entelektüel liderlik konsepti ile uyumlu olmayan bir tutum veya davranış kalıbı olarak bu seçeneğin, çatışmaların çözümünde de uygun bir yönelim yaratmayacağı açıktır. Şu halde geleneksel liderlik eğilimi yansıtan e seçeneğine ilişkin dağılımlardan hareketle stratejik alanda meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezinin kabul edileceği söylenmelidir. Dolayısıyla entelektüel liderlerin, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, etkili olarak rol üstleneceklerini de söylemek mümkündür.

Tablo 4.108: Yöneticilik Süresi ile Bir Grup Çalışanının Ortak Probleminin Çözülmemesi Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|----|-----------|
| Grup ile Birlikte Problemi Çözmeye Çalışsınız | 0 - 5 | 3 | 50,90 |
| | 6 - 10 | 18 | 54,75 |
| | 11 - 20 | 51 | 48,76 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 84,50 |
| | Total | 99 | |
| Grubun Problemi Çözmesini Beklerim | 0 - 5 | 3 | 9,50 |
| | 6 - 10 | 18 | 41,75 |
| | 11 - 20 | 51 | 55,56 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 49,50 |
| | Total | 99 | |
| Problemi Ortadan Kaldırmak İçin Derhal Harekete Geçerim | 0 - 5 | 3 | 57,67 |
| | 6 - 10 | 18 | 60,00 |
| | 11 - 20 | 51 | 42,50 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 48,50 |
| | Total | 99 | |
| Grubu Teşvik Eder ve Çalışmaları Desteklerim | 0 - 5 | 3 | 14,00 |
| | 6 - 10 | 18 | 34,25 |
| | 11 - 20 | 51 | 55,91 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 53,33 |
| | Total | 99 | |
| Çözümü Zamana Bırakırım | 0 - 5 | 3 | 71,00 |
| | 6 - 10 | 18 | 59,75 |
| | 11 - 20 | 51 | 48,15 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 44,67 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.109: Yöneticilik Süresi ile Bir Grup Çalışanının Ortak Probleminin Çözülmemesi Durumunda Sergilenecek Stratejik Davranış Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Grup ile Birlikte Problemi Çözmeye Çalışınız | Grubun Problemi Çözmesini Beklerim | Problemi Ortadan Kaldırmak İçin Derhal Harekete Geçerim | Grubu Teşvik Eder ve Çalışmaları Desteklerim | Çözümü Zamana Bırakırım |
|-------------|--|--|---|--|-------------------------------|
| Chi-Square | 6,847 | 11,544 | 8,758 | 14,083 | 6,044 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,077 | ,009 | ,033 | ,003 | ,109 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H035: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanının ortak probleminin çözülmemesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha35: Cevaplayıcıların, bir grup çalışanının ortak probleminin çözülmemesi durumunda sergilenecek davranışlarına yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.109’da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, e seçenekleri açısından H035 ve b, c, d seçenekleri açısından da Ha35 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Şu halde b, c, ve d seçenekleri açısından, yöneticilik süresi ile stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek olası tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Bu çerçevede ve Tablo 4.103’te yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.108’de görülen dağılımlar incelendiğinde; b, c, d seçenekleri açısından belirli bir düzeni işaret eden dağılımların ortaya çıkmadığı söylenmelidir. Kaldı ki; ortalama liderlik tutum ve davranışları olarak isimlendirilebilecek bu seçeneklerin, stratejik alan çatışmalarının yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini araştıran Ha20 hipotezini doğrular nitelikte olmayacağını da söylemek olasıdır. Ancak hemen ifade edilmelidir ki; a seçeneğine ilişkin kruskal-wallis testi sonuçları, her ne kadar yöneticilik süresi açısından 0.05 güven aralığına eşit veya ondan küçük bir puana sahip olmasa da 0.077 puanla bu güven aralığına yakın olmakla bir anlamda stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini anlama adına en azından fikir verici niteliktedir. Tablo 4.108’de yer alan dağılımlar açısından da yöneticilik süresi yüksek olan bireylerin bu seçeneğe ilişkin yönelimlerinin yüksek bir puanla ortaya çıkmış olması; entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, stratejik alanda meydana gelmesi olası çatışmaları başarılı olarak yönetebileceklerinin göstergesi olarak anlamlandırılabilir. Ancak 0.05 güven aralığına göre a seçeneğine ilişkin bu sonuçların, stratejik alan çatışmalarında entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha20 hipotezini doğrulamayacağı söylenmelidir.

Şu halde bu soruya ilişkin ve yöneticilik süresi bağlamında geliştirilen kruskal-wallis testi sonuçları değerlendirme dışı bırakılacaktır.

4.8.4.3 Operatif Alanda Meydana Gelen Çatışmaların Değerlendirilmesi

Örgüt içinde meydana gelebilecek operatif alandaki çatışmaların değerlendirilmesine yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir. Böylece araştırmanın amacına uygun olarak entelektüel liderlerin bu alanda geleneksel liderlerden daha başarılı olup olmadıkları test edilmiş olacaktır.

H036= Örgüt içinde operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü yoktur.

Ha36= Örgüt içinde operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde Entelektüel Liderlerin rolü vardır.

Bu hipotezlerin test edilmesinde, operatif alana ilişkin cevaplayıcılara yöneltilen bir takım sıralama soruları kullanılmıştır. Bu sorulara verilen cevapların değerlendirilmesi ile birlikte buna koşut olarak gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testleri paralelinde sonuca varılmıştır.

Tablo 4.110: Cevaplayıcıların “Grupta Lidere Karşı Uygulamalarından Kaynaklanan Bir Direnç Olması Durumu” İçin Yaptıkları Sıralama

| Grupta Lidere Karşı Uygulama Kaynaklı Bir Direncin Olması Durumu | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Direnci Kırar Direnç Gösterenleri Takımdan Uzaklaştırırım | 4 | 4 | 0 | 0 | 12 | 36 | 41 | 164 | 42 | 210 | 414 | 4,1 |
| Uzlaşmaya Yönelirim | 70 | 70 | 31 | 62 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 137 | 1,3 |
| Uygun Zamanı Beklemek İçin Geri Adım Atarım | 8 | 8 | 17 | 34 | 62 | 186 | 12 | 48 | 0 | 0 | 276 | 2,7 |
| Grubu İkna Etmek İçin Çaba Gösteririm | 14 | 14 | 51 | 102 | 20 | 60 | 0 | 0 | 8 | 40 | 216 | 2,1 |
| Direnç Gösterenleri Üst Yönetime Bildiririm | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 15 | 46 | 184 | 48 | 240 | 439 | 4,4 |
| Toplam | 96 | 96 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1482 | |

Katılımcılara uygulama alanına ilişkin olarak ‘grubun, kendilerine herhangi bir konuda uygulama kaynaklı direnç göstermesi halinde yapacaklarına’ ilişkin olarak yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, grubu ikna etmek ve sorunu objektif olarak anlayarak uzlaşma yönelimli harekete geçmek eğiliminde oldukları ‘1.3 değişken değeri’ ile anlaşılmaktadır. Bu durum katılımcıların, yine entelektüel liderlik yönelimli olarak tasarımılanan davranış kalıplarını sergileyeceklerini göstermekle birlikte; geleneksel liderliğin, direnç gösterenlerin gruptan uzaklaştırılması veya üst yönetime rapor edilmesi türünden davranışlarından farklılaşacaklarını da işaret etmektedir. Genel olarak faaliyetlerin yönetim tarafından planlanıp uygulamaya koyulduğu geleneksel iş yapma modeline oranla bugünün liderlerinin, bilgi işçileri özelinde işin planlanmasından sonuçlandırılmasına kadarki süreci

bütünüyle çalışanlara bırakma eğiliminde olduğu söylenmelidir. Böylece liderin temel işlevi, kaynakların tedarik edilerek tahsis edilmesi, gelişim olanaklarının sağlanması ve çalışanlara gerekli desteklerin sunulması olacaktır.

Tablo 4.111: Eğitim Düzeyi ile Grupta Lidere Karşı Uygulamalarından Kaynaklanan Bir Direncin Olması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|-----|-----------|
| Direnci Kırar Direnç Gösterenleri Takımdan Uzaklaştırırım | Doktora | 3 | 38,00 |
| | Master | 18 | 20,00 |
| | Fakülte | 69 | 63,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 38,00 |
| | Lise | 6 | 50,13 |
| | Total | 99 | |
| Uzlaşmaya Yönelirim | Doktora | 3 | 71,00 |
| | Master | 21 | 52,22 |
| | Fakülte | 69 | 37,75 |
| | Yüksekokul | 3 | 38,00 |
| | Lise | 6 | 15,50 |
| | Total | 102 | |
| Uygun Zamanı Beklemek İçin Geri Adım Atarım | Doktora | 3 | 44,50 |
| | Master | 18 | 84,50 |
| | Fakülte | 69 | 50,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 6,50 |
| | Lise | 6 | 44,00 |
| | Total | 99 | |
| Grubu İkna Etmek İçin Çaba Gösteririm | Doktora | 3 | 75,50 |
| | Master | 15 | 75,50 |
| | Fakülte | 69 | 44,98 |
| | Yüksekokul | 3 | 53,00 |
| | Lise | 3 | 48,50 |
| | Total | 93 | |
| Direnç Gösterenleri Üst Yönetime Bildirim | Doktora | 3 | 42,50 |
| | Master | 18 | 20,00 |
| | Fakülte | 69 | 49,80 |
| | Yüksekokul | 3 | 45,50 |
| | Lise | 6 | 71,00 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.112: Eğitim Düzeyi ile Grupta Lidere Karşı Uygulamalarından Kaynaklanan Bir Direncin Olması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Direnci Kırar Direnç Gösterenleri Takımdan Uzaklaştırırım | Uzlaşmaya Yönelirim | Uygun Zamanı Beklemek İçin Geri Adım Atarım | Grubu İkna Etmek İçin Çaba Gösteririm | Direnç Gösterenleri Üst Yönetime Bildirim |
|-------------|---|---------------------|---|---------------------------------------|---|
| Chi-Square | 17,754 | 12,874 | 17,604 | 8,679 | 7,149 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,001 | ,012 | ,001 | ,070 | ,128 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H037: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha37: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.112'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c, seçenekleri açısından Ha37 ve d, e seçenekleri açısından H037 hipotezlerinin kabul edildiği söylenmelidir. Bu durumda d ve e seçenekleri açısından eğitim düzeyi ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğundan söz etmek mümkün değildir. Öte yandan a, b, c

seçenekleri doğrultusunda ise, eğitim düzeyi ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Bu çerçevede ve Tablo 4. 110'da yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.111'de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konsepti doğrultusunda hazırlanan b seçeneğine ilişkin dağılımların belirli bir düzen dahilinde (71.00, 52.22, 37.75, 38.00, 15.50 puanlar ile) ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bu duruma göre eğitim düzeyi yükseldikçe, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde pozitif tutum ve davranış geliştirme olasılığının da artacağını söylemek olasıdır. Şu halde entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde rollerinin var olacağını ve dolayısıyla operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak hazırlanan Ha36 hipotezinin kabul edileceğini söylemek olasıdır.

Tablo 4.113: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Grupta Lidere Karşı Uygulamalarından Kaynaklanan Bir Direncin Olması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|-----|-----------|
| Direnci Kırar Direnç Gösterenleri Takımdan Uzaklaştırırım | 7'den fazla | 42 | 44,32 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 40,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 55,44 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 68,60 |
| | Total | 99 | |
| Uzlaşmaya Yönelirim | 7'den fazla | 45 | 59,92 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 47,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 41,94 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 31,10 |
| | Total | 102 | |
| Uygun Zamanı Beklemek İçin Geri Adım Atarım | 7'den fazla | 42 | 47,35 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 50,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 55,81 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 37,10 |
| | Total | 99 | |
| Grubu İkna Etmek İçin Çaba Gösteririm | 7'den fazla | 39 | 48,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 53,90 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 45,13 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 48,50 |
| | Total | 93 | |
| Direnç Gösterenleri Üst Yönetime Bildiririm | 7'den fazla | 42 | 47,46 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 49,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 48,31 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 50,60 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.114: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Grupta Lidere Karşı Uygulamalarından Kaynaklanan Bir Direncin Olması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Direnci Kırar Direnç Gösterenleri Takımdan Uzaklaştırırım | Uzlaşmaya Yönelirim | Uygun Zamanı Beklemek İçin Geri Adım Atarım | Grubu İkna Etmek İçin Çaba Gösteririm | Direnç Gösterenleri Üst Yönetime Bildiririm |
|-------------|---|---------------------|---|---------------------------------------|---|
| Chi-Square | 16,512 | 16,909 | 6,137 | 1,103 | ,196 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,001 | ,001 | ,105 | ,776 | ,978 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H038: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha38: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.114'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; c, d, e seçenekleri açısından H038 ve a, b seçenekleri açınsansa Ha38 hipotezlerinin kabul edildiğini söylemek olasıdır. Şu halde c, d ve e seçenekleri doğrultusunda, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülemez. Diğer taraftan a ve b seçenekleri açısından, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında, anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Buradan ve Tablo 4.110'da yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4.113'te görülen sonuçlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konsepti çerçevesinde geliştirilen b seçeneğine ilişkin dağılımların, belirli bir düzen dahilinde ortaya çıktığı (59.92, 47.00, 41.94, 31.10 puanlar ile) görülmektedir. Buna göre, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığının artması ile birlikte operatif alanda meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde, pozitif tutum ve davranış geliştirme olasılığının da artacağı söylenmelidir. Bütün bunlardan hareketle operatif alanda meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceğini ve dolayısıyla entelektüel liderlerin operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde etkin olarak rol alacaklarını söylemek olasıdır.

Tablo 4.115: Yöneticilik Süresi ile Grupta Lidere Karşı Uygulamalarından Kaynaklanan Bir Direncin Olması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|-----|-----------|
| Direnci Kırar Direnç Gösterenleri Takımdan Uzaklaştırırım | 0 – 5 | 3 | 89,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 38,30 |
| | 11 – 20 | 51 | 47,00 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 57,05 |
| | Total | 99 | |
| Uzlaşmaya Yönelirim | 0 – 5 | 3 | 15,50 |
| | 6 – 10 | 18 | 35,60 |
| | 11 – 20 | 51 | 57,32 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 42,67 |
| | Total | 102 | |
| Uygun Zamanı Beklemek İçin Geri Adım Atarım | 0 – 5 | 3 | 44,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 62,90 |
| | 11 – 20 | 51 | 42,15 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 53,00 |
| | Total | 99 | |
| Grubu İkna Etmek İçin Çaba Gösteririm | 0 – 5 | 3 | 21,50 |
| | 6 – 10 | 15 | 48,50 |
| | 11 – 20 | 51 | 54,85 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 39,50 |
| | Total | 93 | |
| Direnç Gösterenleri Üst Yönetime Bildirim | 0 – 5 | 3 | 71,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 49,40 |
| | 11 – 20 | 51 | 44,00 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 54,00 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.116: Yöneticilik Süresi ile Grupta Lidere Karşı Uygulamalarından Kaynaklanan Bir Direncin Olması Durumu Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Direnci Kırar Direnç Gösterenleri Takımdan Uzaklaştırırım | Uzlaşmaya Yönelirim | Uygun Zamanı Beklemek İçin Geri Adım Atarım | Grubu İkna Etmek İçin Çaba Gösteririm | Direnç Gösterenleri Üst Yönetime Bildirim |
|-------------|---|---------------------|---|---------------------------------------|---|
| Chi-Square | 15,933 | 16,826 | 10,501 | 9,979 | 5,564 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,001 | ,001 | ,015 | ,019 | ,135 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H039: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha39: Cevaplayıcıların, grupta lidere karşı uygulamalarından kaynaklanan bir direncin olması durumuna yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.116’da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c, d seçenekleri açısından Ha39 ve e seçeneği açısından da H039 hipotezlerinin kabul edileceğini söylemek olasıdır. Buna göre e seçeneği açısından yöneticilik süresi ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde sergilenecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülemez. Öte yandan, a, b, c, d seçenekleri doğrultusunda yöneticilik süresi ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde sergilenecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Buna ve Tablo 4.110’da yer alan sonuçlar paralelinde Tablo 4.115’de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konsepti doğrultusunda geliştirilen b seçeneğine ilişkin dağılımların belirli bir düzen takip ettiği (15.50, 35.60, 57.32, 42.67

puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buradan hareketle yöneticilik süresinin yükselmesi ile birlikte operatif alanda meydana gelen çatışmaların fonksiyonel olarak yönetilmesi adına pozitif tutum ve davranış kalıpları geliştirme olasılığının da artacağını söylemek olasıdır. Diğer bir deyişle operatif alanda meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlik niteliği taşıyan bireylerin etkin olarak rol oynayacakları ve dolayısıyla operatif alanda meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.117: Cevaplayıcıların “Liderle Uygulamada Sık Sık Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutumlar ” İçin Yaptıkları Sıralama

| Liderle Uygulamada Sıklıkla Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutum | | | | | | | | | | | | Toplam Puan | Değişken Değeri |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|------|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | | | |
| Farklı Bir Liderle Çalışma İsteğini Üst Yönetimine Bildirim | 0 | 0 | 18 | 36 | 36 | 108 | 10 | 40 | 32 | 160 | 344 | 3,5 | |
| Lidere Saygı Gösterir Çatışmaya Neden Olmam | 5 | 5 | 0 | 0 | 32 | 96 | 35 | 140 | 24 | 120 | 361 | 3,7 | |
| Haklılığımı Savunur ve Çatışmadan Kaçınmam | 10 | 10 | 43 | 86 | 20 | 60 | 19 | 76 | 4 | 20 | 252 | 2,6 | |
| İkna Etmeye Çalışır, Olmazsa Geri Çekilirim | 6 | 6 | 18 | 36 | 8 | 24 | 32 | 128 | 26 | 130 | 324 | 3,3 | |
| Her İkimizin de Kabul Edeceği Bir Üçüncü Yol Bulmaya Çalışırım | 72 | 72 | 17 | 34 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 50 | 156 | 1,6 | |
| Toplam | 93 | 93 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 96 | 480 | 1437 | | |

Katılımcılara ‘uygulamada liderleri ile sık sık çatışma yaşamaları durumunda davranış tarzlarına’ ilişkin olarak yöneltilen soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, öncelikle her iki tarafın da kabul edebileceği üçüncü bir yol arayışına yöneleceklerini öne sürdükleri (1.6 değişken değeri ile) görülmektedir. Bu anlamda katılımcıların, uzlaşmaya dönük olarak hareket edeceklerini ve hemen ardından lideri ikna edememeleri durumunda çatışmadan kaçınmayacaklarını ifade ettikleri (2.6 değişken değeri ile) anlaşılmaktadır. Böylece katılımcılar, entelektüel liderlik konseptine uygun olarak hareket edeceklerini göstermekle birlikte; geleneksel liderliğe uygun düşecek, geri çekilme ve lidere kayıtsız şartsız boyun eğme türünden davranışlardan uzak olduklarını ifade etmişlerdir.

Uygulamada lider ile yaşanabilecek çatışmaların, geleneksel yönetim anlayışının tersine olarak lidere mutlak bağlılık temelinde çözümlenemeyeceği en azından bugün için anlaşılmaktadır. Bu nedenle liderin de hatalı yahut eksik karar veya uygulamalar gerçekleştirebileceği gözönüne alınarak bunlardan kaynaklanacak çatışmaların çözümünde en azından bireysel hatasını kabulü liderin çalışanlar ile uzlaşmaya veya işbirliği yapmaya yönelmesi beklenmelidir.

Tablo 4.118: Eğitim Düzeyi İle Liderle Uygulamada Sık Sık Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Farklı Bir Liderle Çalışma İsteğini Üst Yönetimine Bildirim | Doktora | 3 | 33,50 |
| | Master | 18 | 2,00 |
| | Fakülte | 66 | 48,64 |
| | Yüksekokul | 3 | 59,00 |
| | Lise | 6 | 59,00 |
| | Total | 96 | |
| Lidere Saygı Gösterir Çatışmaya Neden Olmam | Doktora | 3 | 8,00 |
| | Master | 18 | 8,00 |
| | Fakülte | 66 | 50,48 |
| | Yüksekokul | 3 | 48,75 |
| | Lise | 6 | 38,00 |
| | Total | 96 | |
| Haklılığımı Savunur ve Çatışmadan Kaçınmam | Doktora | 3 | 75,50 |
| | Master | 18 | 64,25 |
| | Fakülte | 66 | 42,09 |
| | Yüksekokul | 3 | 18,50 |
| | Lise | 6 | 51,50 |
| | Total | 96 | |
| İkna Etmeye Çalışır, Olmazsa Geri Çekilirim | Doktora | 3 | 78,50 |
| | Master | 15 | 40,50 |
| | Fakülte | 66 | 78,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 27,50 |
| | Lise | 3 | 46,80 |
| | Total | 90 | |
| Her İkimizin de Kabul Edeceği Bir Üçüncü Yol Bulmaya Çalışırım | Doktora | 3 | 90,50 |
| | Master | 18 | 90,50 |
| | Fakülte | 69 | 74,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 31,25 |
| | Lise | 6 | 46,11 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.119: Eğitim Düzeyi İle Liderle Uygulamada Sık Sık Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Farklı Bir Liderle Çalışma İsteğini Üst Yönetimine Bildirim | Lidere Saygı Gösterir Çatışmaya Neden Olmam | Haklılığımı Savunur ve Çatışmadan Kaçınmam | İkna Etmeye Çalışır, Olmazsa Geri Çekilirim | Her İkimizin de Kabul Edeceği Bir Üçüncü Yol Bulmaya Çalışırım |
|-------------|---|---|--|---|--|
| Chi-Square | 25,087 | 16,107 | 18,113 | 11,979 | 27,135 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,003 | ,001 | ,018 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H040: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha40: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir

Tablo 4.119'da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; bütün seçenekler açısından Ha40 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre bütün seçenekler açısından eğitim düzeyi ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülebilir. Buradan ve Tablo 4.117'de yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4.119'da görülen dağılımlara bakıldığında; entelektüel liderlik konseptine uygun olacak şekilde

tasarlanan c ve e seçeneklerine ilişkin dağılımların belirli bir düzeni işaret ettiği anlaşılmaktadır. Tablo 4.118’de yer alan sonuçlar da göz önüne alınarak e seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların (90.50, 90.50, 71.00, 34.25, 46.11 puanlar ile), entelektüel liderlik yönelimi gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak olası bir operatif alan çatışmasında sergilenecek pozitif tutum ve davranış kalıplarının sergilenme eğiliminin de aynı çerçevede artabileceği ifade edilmelidir. Öte yandan c seçeneğinde ortaya çıkan dağılımların da entelektüel liderlik konseptine uygun düşecek ve e seçeneği açısından meydana gelen durumu destekler nitelikte olduğu ileri sürülmelidir. Zira entelektüel liderler, inandıkları değerler doğrultusunda, gerektiğinde bireysel çıkarlarını da bir kenara bırakmak suretiyle mücadele etmekten kaçınmazlar. Şu halde gerek c ve gerekse e seçenekleri çerçevesinde ortaya çıkan sonuçlar, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin, etkin olarak rol alabileceklerinin göstergesi olarak kabul edilmelidir. Bu durumda operatif alanda meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceğini söylemek olasıdır.

Tablo 4.120: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Liderle Uygulamada Sık Sık Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|--|---|----|-----------|
| Farklı Bir Liderle Çalışma İsteğini Üst Yönetimine Bildirim | 7'den fazla | 42 | 43,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 52,36 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 53,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 37,40 |
| | Total | 96 | |
| Lidere Saygı Gösterir Çatışmaya Neden Olmam | 7'den fazla | 42 | 43,19 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 41,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 49,57 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 60,50 |
| | Total | 96 | |
| Haklılığımı Savunur ve Çatışmadan Kaçınmam | 7'den fazla | 42 | 51,85 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 54,50 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 47,64 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 29,50 |
| | Total | 96 | |
| İkna Etmeye Çalışır,Olmazsa Geri Çekilirim | 7'den fazla | 39 | 42,15 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 38,64 |
| | 3 - 4 kez | 18 | 57,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 58,70 |
| | Total | 90 | |
| Her İkimizin de Kabul Edeceği Bir Üçüncü Yol Bulmaya Çalışırım | 7'den fazla | 42 | 46,54 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 57,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 45,50 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 37,40 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.121: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Liderle Uygulamada Sık Sık Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Farklı Bir Liderle Çalışma İsteğini Üst Yönetimine Bildirim | Lidere Saygı Gösterir Çatışmaya Neden Olmam | Haklılığımı Savunur ve Çatışmadan Kaçınmam | İkna Etmeye Çalışır,Olmazsa Geri Çekilirim | Her İkimizin de Kabul Edeceği Bir Üçüncü Yol Bulmaya Çalışırım |
|-------------|---|---|--|--|--|
| Chi-Square | 8,273 | 6,438 | 11,100 | 9,788 | 5,287 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,041 | ,092 | ,011 | ,020 | ,152 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H041: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha41: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir

Tablo 4.121’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, c, d seçenekleri açısından H041 ve b, e seçenekleri açısından da Ha41 hipotezlerinin kabul edileceğini söylemek olasıdır. Bu duruma göre, b ve e seçenekleri açısından operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde sergilenecek tutum ve davranış kalıpları ile sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülemez. Öte yandan a, c, d seçenekleri açınsındansa sürekli eğitim alma bağlamında eğitim alma sıklığı ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Buradan ve Tablo 4.117’de görülen sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.120’de yer alan dağılımlara bakıldığında; c seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların belirli bir düzeni işaret ettiği (51.85, 54.50, 47.64, 29.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Entelektüel liderlik tasarımına uygun olacak şekilde tasarlanan c seçeneğine ilişkin olarak ortaya çıkan bu dağılımların; entelektüel liderlerin, haklı oldukları bir konuda mücadele etmek konusundaki kararlılıklarını sergilemesi bakımından anlamlı olduğu söylenmelidir.

Şu halde her ne kadar çatışmaların fonksiyonel yönetilmesi bağlamında entelektüel liderlik yönelimli bir seçenek olarak e seçeneği öne çıkmış olsa da bir taraftan bakıldığında entelektüel liderlerin, bireysel kaygılardan uzak ve aynı zamanda bütünsel yarar sağlayacak bir işlem veya uygulamada, tepeden inme tavrı kabul etmeyecekleri ve bu noktada –bireysel sonuçları ne olursa olsun- inandıkları değerleri savunmaktan vaz geçmeyecekleri göz önüne alınarak c seçeneği bağlamında oluşan dağılımların, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin üstlenecekleri role ilişkin net bir çerçeve oluşturması araştırmanın amacına uygun düşmektedir. Buradan hareketle entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde geleneksel liderlik tarz ve uygulamalarına karşı olacak tutum ve davranış kalıpları geliştirecekleri söylenmelidir. Temel olarak çatışmaların fonksiyonel olarak yönetilmesi esas ise de bir yerinden bakıldığında; hükmetme veya geri çekilmeye odaklı çatışma yönetimi stratejilerinin, daha büyük çatışmaların önünü açacağı söylenmelidir. Bu nedenle entelektüel liderlik tasarımına uygun olacak uzlaşma, işbirliği veya gerektiği yerde

rekabet eğilimli çatışma yönetimi stratejilerinin, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde etkin yol ve yöntemler olarak görülmesi gereklidir. Ortaya çıkan bütün bu sonuçlardan da hareketle operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin etkili rol oynayacaklarını söylemek olasıdır. Buna paralel olarak bu türden çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderliğin rolünü belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceği de söylenmelidir.

Tablo 4.122: Yöneticilik Süresi ile Liderle Uygulamada Sık Sık Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Farklı Bir Liderle Çalışma İsteğini Üst Yönetimine Bildirim | 0 - 5 | 3 | 50,18 |
| | 6 - 10 | 15 | 54,33 |
| | 11 - 20 | 51 | 17,00 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 38,60 |
| | Total | 96 | |
| Lidere Saygı Gösterir Çatışmaya Neden Olmam | 0 - 5 | 3 | 86,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 35,60 |
| | 11 - 20 | 51 | 45,76 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 51,88 |
| | Total | 93 | |
| Haklılığımı Savunur ve Çatışmadan Kaçınmam | 0 - 5 | 3 | 51,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 36,50 |
| | 11 - 20 | 51 | 47,71 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 51,50 |
| | Total | 93 | |
| İkna Etmeye Çalışır, Olmazsa Geri Çekilirim | 0 - 5 | 3 | 37,81 |
| | 6 - 10 | 15 | 44,62 |
| | 11 - 20 | 51 | 68,30 |
| | 21 ve üzeri | 21 | 54,50 |
| | Total | 90 | |
| Her İkimizin de Kabul Edeceği Bir Üçüncü Yol Bulmaya Çalışırım | 0 - 5 | 3 | 17,00 |
| | 6 - 10 | 18 | 38,38 |
| | 11 - 20 | 51 | 48,94 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 60,20 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.123: Yöneticilik Süresi ile Liderle Uygulamada Sık Sık Yaşanan Çatışmanın Yönetimine İlişkin Tutumunuz Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Farklı Bir Liderle Çalışma İsteğini Üst Yönetimine Bildirim | Lidere Saygı Gösterir Çatışmaya Neden Olmam | Haklılığımı Savunur ve Çatışmadan Kaçınmam | İkna Etmeye Çalışır, Olmazsa Geri Çekilirim | Her İkimizin de Kabul Edeceği Bir Üçüncü Yol Bulmaya Çalışırım |
|-------------|---|---|--|---|--|
| Chi-Square | 13,612 | 11,283 | 3,394 | 14,162 | 10,957 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,003 | ,010 | ,335 | ,003 | ,012 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H042: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha42: Cevaplayıcıların, liderle uygulamada sık sık yaşanan çatışmanın yönetimine ilişkin tutumlarına yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.123'te görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, d, e seçenekleri açısından Ha42 ve c seçeneği açısından H042 hipotezlerinin kabul edileceğini

söylemek olasıdır. Bu duruma göre, c seçeneği açısından yöneticilik süresi ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilemez. Öte yandan a, b, d ve e seçenekleri doğrultusunda yöneticilik süresi ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi arasında ise anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Buradan ve Tablo 4.117’de yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4.122’de görülen dağılımlar incelendiğinde; sadece entelektüel liderlik konseptine uygun olarak tasarlanan e seçeneğine ilişkin dağılımların belirle bir düzeni işaret ettiği (17.00, 38.38, 48.94, 60.20 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilik süresinin artması ile birlikte çatışmaların entelektüel liderlik konseptine uygun ve fonksiyonel olarak yönetilmesi olasılığının da artacağı söylenmelidir. Bütün bu sonuçlardan hareketle operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin, etkili rol alacaklarını ve dolayısıyla operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmalarda entelektüel liderlerin rolünü belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceğini söylemek mümkündür.

Tablo 4.124 Cevaplayıcıların “Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumu” İçin Yaptıkları Sıralama

| Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumu | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Takım Üyesinin Tavrının Yanlış Olduğunu Düşünürüm | 0 | 0 | 0 | 0 | 38 | 114 | 30 | 120 | 31 | 155 | 389 | 3,9 |
| Üstlerimin İsteklerine Göre Hareket Ederim | 6 | 6 | 0 | 0 | 35 | 105 | 49 | 196 | 9 | 45 | 352 | 3,5 |
| Uzlaşmaya Yönelik Bir Strateji İzlerim | 71 | 71 | 30 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 136 | 1,3 |
| Astlarımı Sonuna Kadar Savunurum | 0 | 0 | 7 | 14 | 19 | 57 | 20 | 80 | 53 | 265 | 416 | 4,2 |
| Herkesin Kazanım Sağlaması İçin Çalışırım | 25 | 25 | 62 | 124 | 7 | 21 | 0 | 0 | 5 | 25 | 195 | 1,9 |
| Toplam | 102 | 102 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1488 | |

Üst yönetimle takım üyelerinden biri arasında meydana gelmesi olası işlevsel bir çatışma durumunda katılımcıların, uzlaşma sağlamaya dönük olarak arabuluculuk ödevi üstlenecekleri (1.3 değişken değeri ile) ve yanında herkesin bu durumdan kazanımla çıkması için çabalayacakları (1.9 değişken değeri ile) anlaşılmaktadır. Aynı soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, geleneksel liderlikte görüldüğü üzere, kayıtsız şartsız üst yönetimden yana tavır alma şeklinde bir davranışa yönelmeyecekleri anlaşılmaktadır.

Organizasyonlarda zaman zaman işlevsel düzeyde meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin taraflar arasında üçüncü bir taraf olarak önemli bir ro

üstlenecekleri söylenebilir. Çünkü entelektüel liderler, özellikle birlikte çalıştıkları kişiler ile akıl hocalığı nitelikleri çerçevesinde ilişki kurarlar. Onlar tıpkı bir entelektüel gibi, organizasyon genelinde kültürleme faaliyeti gerçekleştirerek, bireylerin arzu edilen davranış değişikliklerini gerçekleştirmelerine olanak yaratırlar. Böylece özellikle örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderleri, geleneksel liderlerden farklı olacak biçimde, üst yönetim ve çalışanlar arasında tarafların güvenini kazanmış, birbirlerini anlamaları adına çaba sarf eden, bilgi ve deneyimleri ile yol gösterici bireyler olarak öne çıkarlar. Yine entelektüel liderlerin stratejik zihniyet nitelikleri temelinde, üst yönetimle ayrışan çalışanların gruptan veya organizasyondan uzaklaştırılmaları gibi bir uygulamanın tarafı olamazlar. Kaldı ki; entelektüel liderlerin üst düzey sosyal sorumluluk taşıyan bireyler olmaları onların tarafsız, şeffaf ve esnek bir yönetim tarzı ve bütünsel bir algılama ile çatışmacı taraflarla ilişki kurmalarını gerektirir.

Tablo 4.125: Eğitim Düzeyi ile Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumuna İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|-----|-----------|
| Takım Üyesinin Tavrının Yanlış Olduğunu Düşünürüm | Doktora | 3 | 2,00 |
| | Master | 18 | 54,00 |
| | Fakülte | 69 | 50,52 |
| | Yüksekokul | 3 | 38,00 |
| | Lise | 6 | 62,00 |
| | Total | 99 | |
| Üstlerim İsteklerine Göre Hareket Ederim | Doktora | 3 | 66,50 |
| | Master | 18 | 38,50 |
| | Fakülte | 69 | 53,20 |
| | Yüksekokul | 3 | 15,50 |
| | Lise | 6 | 15,50 |
| | Total | 99 | |
| Uzlaşmaya Yönelik Bir Strateji İzlerim | Doktora | 3 | 81,50 |
| | Master | 21 | 76,50 |
| | Fakülte | 69 | 40,80 |
| | Yüksekokul | 3 | 54,50 |
| | Lise | 6 | 18,50 |
| | Total | 102 | |
| Astlarımla Sonuna Kadar Savunurum | Doktora | 3 | 87,50 |
| | Master | 18 | 87,50 |
| | Fakülte | 69 | 43,54 |
| | Yüksekokul | 3 | 53,50 |
| | Lise | 6 | 54,50 |
| | Total | 99 | |
| Herkesin Kazanım Sağlaması İçin Çalışırım | Doktora | 3 | 95,00 |
| | Master | 18 | 24,00 |
| | Fakülte | 69 | 55,74 |
| | Yüksekokul | 3 | 15,50 |
| | Lise | 6 | 15,50 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.126: Eğitim Düzeyi ile Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumuna İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Takım Üyesinin Tavrının Yanlış Olduğunu Düşünürüm | Üstlerim İsteklerine Göre Hareket Ederim | Uzlaşmaya Yönelik Bir Strateji İzlerim | Astlarımla Sonuna Kadar Savunurum | Herkesin Kazanım Sağlaması İçin Çalışırım |
|-------------|---|--|--|-----------------------------------|---|
| Chi-Square | 16,097 | 19,241 | 35,234 | 17,499 | 44,721 |
| df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,003 | ,001 | ,000 | ,002 | ,000 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H043: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha43: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.126'da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; bütün seçenekler açısından Ha43 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre bütün seçenekler açısından, eğitim düzeyi ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Buna bağlı ve Tablo 4.124'te yer alan sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.125'de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konsepti çerçevesinde tasarlanan c seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların belirli bir düzen izlediği (81.50, 76.50, 40.80, 54.50, 18.50 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Bununla birlikte yine olası bir çatışma durumunda entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranışlardan olarak isimlendirilebilecek d ve e seçeneklerinde yer alan puanların da eğitim düzeyi yüksek olan katılımcılar açısından yüksek olduğu ifade edilebilir. Bütün bunlardan hareketle operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda, entelektüel liderlik yönelimli tutum ve davranış geliştirme olasılığının, eğitim düzeyinin artması ile birlikte artma eğilimi gösterdiğini söylemek gereklidir. Şu halde olası bir operatif alan çatışmasının fonksiyonel olarak yönetilmesi anlamında, entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, etkin olarak rol alabilecekleri söylenmelidir. Buradan hareketle operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak hazırlanan Ha36 hipotezinin kabul edileceği ifade edilebilir.

Tablo 4.127: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumuna İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|-----|-----------|
| Takım Üyesinin Tavrının Yanlış Olduğunu Düşünürüm | 7'den fazla | 42 | 44,86 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 54,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 56,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 50,00 |
| | Total | 99 | |
| Üstlerim İsteklerine Göre Hareket Ederim | 7'den fazla | 42 | 58,65 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 49,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 43,25 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 29,30 |
| | Total | 99 | |
| Uzlaşmaya Yönelik Bir Strateji İzlerim | 7'den fazla | 45 | 60,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 42,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 43,63 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 49,65 |
| | Total | 102 | |
| Astlarımı Sonuna Kadar Savunurum | 7'den fazla | 42 | 44,58 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 52,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 37,70 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 58,63 |
| | Total | 99 | |
| Herkesin Kazanım Sağlaması İçin Çalışırım | 7'den fazla | 42 | 55,70 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 49,50 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 43,44 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 48,38 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.128: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumuna İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Takım Üyesinin Tavrının Yanlış Olduğunu Düşünürüm | Üstlerim İsteklerine Göre Hareket Ederim | Uzlaşmaya Yönelik Bir Strateji İzlerim | Astlarımı Sonuna Kadar Savunurum | Herkesin Kazanım Sağlaması İçin Çalışırım |
|-------------|---|--|--|----------------------------------|---|
| Chi-Square | 4,278 | 18,179 | 4,979 | 7,840 | 2,300 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,233 | ,000 | ,173 | ,049 | ,513 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H044: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha44: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.128'de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, c, e seçenekleri açısından H044 ve b, d seçenekleri açınsansa Ha44 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre a, c, e seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile olası bir operatif alan çatışmasında sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülemez. Buna ek olarak b ve d seçenekleri açısından, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında, anlamlı bir

ilişkinin var olduğunu da ifade etmek gereklidir. Buna ve Tablo 4.124'te yer alan sonuçlar çerçevesinde Tablo 4.128'de görülen dağılımlar incelendiğinde; d seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların belirli bir düzen içerisinde oluşmadığı anlaşıldığından, bu seçenek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Diğer taraftan geleneksel liderlik tasarımına uygun olarak geliştirilen b seçeneği açısından ortaya çıkan dağılımların, bir düzen içinde olduğu (58.65, 49.50, 43.25, 29.30 puanlar ile) anlaşılacakla birlikte, dönemlik bazda daha çok eğitim alan bireylerin bu seçeneğe ağırlıklı olarak yönelmiş olmaları; operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda, entelektüel liderlik eğilimi göstermekten uzaklaşacakları anlamına gelecektir. Bu soru bağlamında olmak üzere operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, fonksiyonel bir çatışma yönetimi geliştiremeyecekleri söylenmelidir. Bu durumda operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak hazırlanan H036 hipotezinin kabul edileceğini söylemek olasıdır.

Tablo 4.129: Yöneticilik Süresi İle Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumuna İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|-----|-----------|
| Takım Üyesinin Tavrının Yanlış Olduğunu Düşünürüm | 0 - 5 | 3 | 86,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 57,20 |
| | 11 - 20 | 51 | 47,18 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 47,60 |
| | Total | 99 | |
| Üstlerim İsteklerine Göre Hareket Ederim | 0 - 5 | 3 | 15,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 55,17 |
| | 11 - 20 | 51 | 47,62 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 46,10 |
| | Total | 99 | |
| Uzlaşmaya Yönelik Bir Strateji İzlerim | 0 - 5 | 3 | 37,50 |
| | 6 - 10 | 18 | 40,10 |
| | 11 - 20 | 51 | 54,50 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 56,44 |
| | Total | 102 | |
| Astlarımı Sonuna Kadar Savunurum | 0 - 5 | 3 | 87,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 45,50 |
| | 11 - 20 | 51 | 42,68 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 56,83 |
| | Total | 96 | |
| Herkesin Kazanım Sağlaması İçin Çalışırım | 0 - 5 | 3 | 15,50 |
| | 6 - 10 | 15 | 56,30 |
| | 11 - 20 | 51 | 48,32 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 48,17 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.130: Yöneticilik Süresi İle Üst Yönetimle Takım Üyelerinden Biri Arasındaki İşlevsel Çatışma Durumuna İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Takım Üyesinin Tavrının Yanlış Olduğunu Düşünürüm | Üstlerim İsteklerine Göre Hareket Ederim | Uzlaşmaya Yönelik Bir Strateji İzlerim | Astlarımı Sonuna Kadar Savunurum | Herkesin Kazanım Sağlaması İçin Çalışırım |
|-------------|---|--|--|----------------------------------|---|
| Chi-Square | 9,915 | 8,162 | 11,104 | 12,768 | 6,819 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,019 | ,043 | ,011 | ,005 | ,078 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H045: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha45: Cevaplayıcıların, üst yönetimle takım üyelerinden biri arasındaki işlevsel çatışma durumuna yönelik davranışları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.130'da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c, d seçenekleri açısından Ha45 ve e seçeneği açısından H045 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre e seçeneği açısından yöneticilik süresi ile operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenen tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenemez. Öte yandan a, b, c, d seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile olası bir operatif alan çatışmasında sergilenen tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu söylemek gereklidir. Buradan ve Tablo 4.124'de yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4.129'da görülen dağılımlar incelendiğinde; a ve c seçeneklerine ilişkin dağılımların belirli bir düzen dahilinde ortaya çıktığı (a seçeneği: 86.00, 57.20, 47.18, 47.60; c seçeneği: 37.50, 40.10, 54.50, 56.44 puanlar ile) söylenebilir. Geleneksel liderlik tarzına uygun olarak geliştirilen a seçeneğine ilişkin dağılımlar doğrultusunda, sürekli eğitim bağlamında daha az eğitim alan bireylerin, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde pozitif tutum ve davranış geliştirme olasılıklarının da düşük olduğu söylenmelidir. Zira sürekli eğitim bağlamında daha az eğitim alan bireylerin, geleneksel liderlik yönelimli davranma olasılıklarının yüksek olduğu aynı sonuçlar çerçevesinde ifade edilmelidir. Öte yandan entelektüel liderlik eğilimini yansıtan c seçeneğine ilişkin dağılımlar doğrultusunda, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yüksek olan bireylerin, operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde pozitif tutum ve davranış kalıpları sergileme olasılıklarının da yüksek olacağını söylemek mümkündür. Bütün bunlardan hareketle operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların fonksiyonel olarak yönetilmesinde entelektüel liderlerin, etkili olarak rol üstlenebilecekleri söylenmelidir. Buna göre operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceği ifade edilebilir.

Tablo 4.131: Cevaplayıcıların “Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri” İçin Yaptıkları Sıralama

| Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Çalışanlara Daha Fazla Kariyer Olanağı Tanınmalıdır | 6 | 6 | 16 | 32 | 40 | 120 | 25 | 100 | 12 | 60 | 318 | 3,2 |
| Güvenlik ve Sosyal İyileştirmelere Önem Verilmelidir | 3 | 3 | 15 | 30 | 30 | 90 | 51 | 204 | 0 | 0 | 327 | 3,3 |
| Ücret Artırımı Sağlanmalıdır | 10 | 10 | 0 | 0 | 22 | 66 | 5 | 20 | 62 | 310 | 406 | 4,1 |
| Çalışanlara Bilgi ve Yeteneklerine Göre Görev Verilmelidir | 38 | 38 | 25 | 50 | 3 | 9 | 18 | 72 | 6 | 30 | 199 | 2 |
| Çalışanların Doğrudan Yönetime Katılmaları Sağlanmalıdır | 33 | 33 | 43 | 86 | 4 | 12 | 0 | 0 | 19 | 95 | 226 | 2,2 |
| Toplam | 90 | 90 | 99 | 198 | 99 | 297 | 99 | 396 | 99 | 495 | 1476 | |

Katılımcılara çatışmaların azaltılmasına ilişkin uygulama örnekleri bağlamında yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, ‘2 değişken değeri’ ve birincil öncelikle çalışanlara bilgi ve yeteneklerine göre görev verilmesi yönünde eğilim gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bunun hemen ardından ise ‘2.2 değişken değeri’ ile doğrudan yönetime katılma fırsatlarının sağlanmasını savundukları görülmektedir. Bu durumun entelektüel liderlik konseptine göre, liderliğin geliştirilmesi ve paylaşılması yönelimli faaliyetlere uygun düşeceğini söylemek mümkündür. Aynı paralelde katılımcılar maddi desteklerin çalışanları çatışmacı davranışlardan uzaklaştırmayacağını ifade ederek, geleneksel teşviklerin bu anlamda yararlı olamayacağını işaret etmişlerdir.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışmaların azaltılmasına yönelik bir takım uygulamalar üzerinden sınanan katılımcıların, geleneksel liderliğin özendirme araçlarını benimsemedikleri ve bu anlamda bugünün çalışanlarının beklentilerinden olarak sosyal haklar ile kendini gerçekleştirme olanaklarının artırılması noktasında çabalayacakları anlaşılmaktadır. Bu türden uygulamaları destekleyen bir liderlik tarzı, gerek çatışmaların oluşmasından önce ve gerekse çatışma yönetim sürecinde destek ve katılımları sağlanacak çalışanların, uzlaşmacı veya işbirliğine dönük tavırlar geliştirmeleri bakımından anlamlı görülmelidir.

Tablo 4.132: Eğitim Düzeyi ile Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|--|---------------|----|-----------|
| Çalışanlara Daha Çok Kariyer Şansı Tanınmalıdır | Doktora | 3 | 83,00 |
| | Master | 18 | 50,00 |
| | Fakülte | 69 | 51,04 |
| | Yüksekokul | 3 | 11,00 |
| | Lise | 6 | 41,00 |
| | Total | 99 | |
| Güvenlik ve Sosyal İyileştirmelere Önem Verilmeli | Doktora | 3 | 23,00 |
| | Master | 18 | 8,00 |
| | Fakülte | 69 | 50,59 |
| | Yüksekokul | 3 | 23,00 |
| | Lise | 6 | 55,75 |
| | Total | 99 | |
| Ücret Artırımı Sağlanmalı | Doktora | 3 | 21,50 |
| | Master | 18 | 46,75 |
| | Fakülte | 69 | 49,93 |
| | Yüksekokul | 3 | 21,50 |
| | Lise | 6 | 80,00 |
| | Total | 99 | |
| Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerine Görev Verilmeli | Doktora | 3 | 87,50 |
| | Master | 15 | 87,50 |
| | Fakülte | 66 | 44,65 |
| | Yüksekokul | 3 | 50,00 |
| | Lise | 3 | 50,00 |
| | Total | 93 | |
| Çalışanların Doğrudan Yönetime Katılmaları Sağlanmalıdır | Doktora | 3 | 87,50 |
| | Master | 18 | 87,50 |
| | Fakülte | 69 | 47,85 |
| | Yüksekokul | 3 | 38,75 |
| | Lise | 6 | 44,00 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.133:Eğitim Düzeyi ile Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Çalışanlara Daha Çok Kariyer Şansı Tanınmalıdır | Güvenlik ve Sosyal İyileştirmelere Önem Verilmeli | Ücret Artırımı Sağlanmalı | Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerine Görev Verilmeli | Çalışanların Doğrudan Yönetime Katılmaları Sağlanmalıdır |
|-------------|---|---|---------------------------|---|--|
| Chi-Square | 12,321 | 14,528 | 11,008 | 15,869 | 19,864 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,015 | ,006 | ,026 | ,003 | ,001 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H046: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha46: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.133'te görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; bütün seçenekler açısından Ha46 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre, eğitim düzeyi ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde geliştirilecek tutum ve davranışlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu ileri sürülebilir. Buradan ve Tablo 4.131'de yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4.132'te görülen dağılımlar incelendiğinde; a, d ve e seçeneklerine ilişkin dağılımların belirli bir düzen içerisinde ortaya

çıktığı (a seçeneği: 83.00, 50.00, 51.04, 11.00, 41.00; d seçeneği: 87.50, 87.50, 44.65, 50.00, 50.00; e seçeneği: 87.50, 87.50, 47.85, 38.75, 44.00 puanlar ile) söylenmelidir. Buna göre operatif alandan meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesinde, bireylerin eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte, bilgi toplumu paradigmalarına uygun olarak tutum ve davranış geliştirme eğilimlerinin de artacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira yukarıda görülen ve bilgi toplumu paradigmalarına uygun olarak geliştirilen seçeneklere (a, d, e seçenekleri), eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, eğitim düzeyi düşük olanlara oranla daha fazla yöneldiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre bilgi toplumunda meydana gelmesi olası operatif alan çatışmalarının yönetilmesinde entelektüel liderlerin, etkin olarak rol alacaklarını ve dolayısıyla operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini saptamaya dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceğini söylemek gereklidir.

Tablo 4.134: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|--|---|----|-----------|
| Çalışanlara Daha Çok Kariyer Şansı Tanınmalıdır | 7'den fazla | 42 | 72,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 36,93 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 62,00 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 36,20 |
| | Total | 99 | |
| Güvenlik ve Sosyal İyileştirmelere Önem Verilmeli | 7'den fazla | 42 | 44,00 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 42,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 55,65 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 44,90 |
| | Total | 99 | |
| Ücret Arttırımı Sağlanmalı | 7'den fazla | 42 | 45,96 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 42,75 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 53,38 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 54,20 |
| | Total | 99 | |
| Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerine Görev Verilmeli | 7'den fazla | 39 | 55,40 |
| | 5 - 6 kez | 15 | 50,00 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 45,31 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 47,12 |
| | Total | 90 | |
| Çalışanların Doğrudan Yönetime Katılmaları Sağlanmalıdır | 7'den fazla | 42 | 53,69 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 51,25 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 53,90 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 34,63 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.135: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı ile Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Çalışanlara Daha Çok Kariyer Şansı Tanınmalıdır | Güvenlik ve Sosyal İyileştirmelere Önem Verilmeli | Ücret Arttırımı Sağlanmalı | Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerine Görev Verilmeli | Çalışanların Doğrudan Yönetime Katılmaları Sağlanmalıdır |
|-------------|---|---|----------------------------|---|--|
| Chi-Square | 36,377 | 4,959 | 2,777 | 1,671 | 11,353 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,175 | ,427 | ,643 | ,010 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H047: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

Ha47: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.135’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, e seçenekleri açısından Ha47 ve b, c, d seçenekleri açınsansa H047 hipotezlerinin kabul edileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Şu halde b, c ve d seçenekleri açısından sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığı ancak bu türden bir anlamlılık ilişkisinin a ve e seçenekleri doğrultusunda ortaya çıktığı söylenmelidir. Bunlara dayalı ve Tablo 4.131’de yer alan sonuçlar doğrultusunda Tablo 4.134’te görülen sonuçlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen e seçeneğine ilişkin dağılımların, özellikle sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yüksek olan bireyler açısından daha yüksek frekans değerlerine sahip olduğu (53.69, 51.25, 53.90, 34.63 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buna göre bilgi toplumu organizasyonlarında operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yüksek olan bireylerin, pozitif tutum ve davranış geliştirme olasılıklarının daha yüksek olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Buna ek olarak a seçeneğinde ortaya çıkan dağılımlara bakıldığında; sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yüksek olan katılımcıların, entelektüel liderlik konsepti doğrultusunda tasarımılanan bu seçeneğe olan eğilimlerinin de daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bütün bunlardan hareketle operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin etkin olarak rol alabileceklerini söylemek olasıdır. Buna dayalı olarak operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceği söylenmelidir.

Tablo 4.136: Yöneticilik Süresi İle Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|--|--------------------|----|-----------|
| Çalışanlara Daha Çok Kariyer Şansı Tanınmalıdır | 0 – 5 | 3 | 83,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 57,80 |
| | 11 – 20 | 51 | 45,41 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 50,60 |
| | Total | 99 | |
| Güvenlik ve Sosyal İyileştirmelere Önem Verilmeli | 0 – 5 | 3 | 50,53 |
| | 6 – 10 | 15 | 48,80 |
| | 11 – 20 | 51 | 8,00 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 49,00 |
| | Total | 99 | |
| Ücret Artırımı Sağlanmalı | 0 – 5 | 3 | 56,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 58,70 |
| | 11 – 20 | 51 | 40,65 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 56,83 |
| | Total | 96 | |
| Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerine Görev Verilmeli | 0 – 5 | 3 | 50,00 |
| | 6 – 10 | 12 | 35,00 |
| | 11 – 20 | 51 | 49,38 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 87,50 |
| | Total | 90 | |
| Çalışanların Doğrudan Yönetime Katılmaları Sağlanmalıdır | 0 – 5 | 3 | 44,00 |
| | 6 – 10 | 15 | 45,20 |
| | 11 – 20 | 51 | 56,18 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 36,33 |
| | Total | 99 | |

Tablo 4.137: Yöneticilik Süresi İle Çatışmaların Azaltılmasına Yönelik Uygulama Örnekleri Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Çalışanlara Daha Çok Kariyer Şansı Tanınmalıdır | Güvenlik ve Sosyal İyileştirmelere Önem Verilmeli | Ücret Artırımı Sağlanmalı | Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerine Görev Verilmeli | Çalışanların Doğrudan Yönetime Katılmaları Sağlanmalıdır |
|-------------|---|---|---------------------------|---|--|
| Chi-Square | 7,729 | 7,415 | 9,844 | 11,514 | 13,136 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,052 | ,060 | ,020 | ,009 | ,004 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H048: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha48: Cevaplayıcıların çatışmaların azaltılmasına yönelik uygulama örneklerine ilişkin verdikleri cevaplar, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.137’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; c, d, e seçenekleri açısından Ha48 ve a, b seçenekleri açınsındansa H048 hipotezlerinin kabul edileceğini söylemek olasıdır. Buna göre a, b seçenekleri açısından yöneticilik süresi ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenemez. Öte yandan c, d ve e seçenekleri açınsındansa, bu türden bir anlamlılık ilişkisinin kurulabileceği ileri sürülmelidir. Buradan ve Tablo 4.131’ de yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4.136’de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen d seçeneği doğrultusunda ortaya çıkan dağılımların, yöneticilik

süresi yüksek olan bireyler açısından da yüksek olacak şekilde (50.00, 35.00, 49.38, 87.50 puanlar ile) ortaya çıktığı söylenmelidir. Buna ek olarak geleneksel liderlik anlayışı paralelinde geliştirilen c seçeneği doğrultusunda ortaya çıkan dağılımların, yöneticilik süresi daha az olan bireyler açısından yüksek olması da entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaları daha başarılı olarak yönetebileceklerini işaret etmektedir. Bütün bunlardan hareketle operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceği ve dolayısıyla entelektüel liderlerin operatif alan çatışmalarını yönetmede etkin olarak rol alabilecekleri söylenmelidir.

Tablo 4.138: Cevaplayıcıların “Uygulamada Takım Elemanları İle Liderler Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi” İçin Yaptıkları Sıralama

| Uygulamada Takım Elemanları İle Liderler Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi | | | | | | | | | | | | |
|---|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-------------|-----------------|
| | 1. | P | 2. | P | 3. | P | 4. | P | 5. | P | Toplam Puan | Değişken Değeri |
| Astlar Liderlerin Davranışlarından Ötürü Onlara Güvenmez | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 120 | 62 | 310 | 444 | 3,2 |
| Astların Çekincelerinden Dolayı Güven Ortamı Oluşmamıştır | 10 | 10 | 6 | 12 | 31 | 93 | 35 | 140 | 17 | 85 | 340 | 3,3 |
| Astlar Liderlerine Güvenirler Ancak Bu Durum Bazen Sorgulanır | 0 | 0 | 10 | 20 | 49 | 147 | 11 | 44 | 17 | 85 | 296 | 4,1 |
| Astlar Liderlerine Güvenirler | 24 | 24 | 43 | 86 | 9 | 27 | 8 | 32 | 0 | 0 | 169 | 2 |
| Liderlerin Tarzı Nedeniyle Tam Bir Uyum İçindeyiz | 41 | 41 | 36 | 72 | 7 | 21 | 12 | 48 | 0 | 0 | 182 | 2,2 |
| Toplam | 87 | 87 | 96 | 192 | 96 | 288 | 96 | 384 | 96 | 480 | 1431 | |

Katılımcılara, gerçekleştirilen faaliyetlerde lider-çalışan arasındaki güven ortamı hakkında yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; astların liderlerine bütünüyle güvendikleri (2 değişken değeri ile) ve bu güven ortamının liderin tarzından kaynaklandığı (2.2 değişken değeri ile) anlaşılmaktadır. Bu durum entelektüel liderlerin sosyal sorumluluklarının bir gereği olarak görüleceği gibi; otoritaryan liderlik tarzları açısından bakıldığında ise, böyle bir güven ortamının liderin tarzı nedeniyle oluşamayacağı anlaşılabacaktır. Entelektüel liderlik tarzını benimseyen liderlerin, her ne olursa olsun birlikte faaliyet gösterilen çalışanları gözardı etmesi olası değildir. Bu durum aynı zamanda entelektüel liderler ile çalışanlar arasında tümüyle karşılıklı güven ortamının tesis edilmiş olacağını da göstermesi bakımından önemlidir. Öte yandan entelektüel liderlerin, daha en başında ortaya koyacakları vizyonlar ile çalışanların istek ve beklentilerini de dikkate aldıklarını gösterecek olmaları; bir yarıdan bakıldığında lider-çalışan ilişkisinin temelinde yer alan karşılıklı güven ilişkisinin oluşturulması noktasında yaşamsal öneme sahip bir çabayı ifade edecektir. Bunlarla birlikte entelektüel liderlerin, özellikle çatışma yönetimi sürecinde taraflar arasında bağımsız bir

arabulucu rolü üstlenecek olmaları aynı şekilde onların, çalışanlar tarafından güvenilir olarak addedilmelerine olanak tanıyacaktı. Kaldı ki; geleneksel liderliğin çalışanlardan daha çok pragmatik faaliyetlere odaklanmaları, bu anlamda çalışanlar ile aralarında kendiliğinden bir güvensizlik ortamı oluşmasında etken olacaktır.

Tablo 4.139: Eğitim Düzeyi ile Uygulamada Takım Elemanları ve Liderleri Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Eğitim Düzeyi | N | Mean Rank |
|---|---------------|-----|-----------|
| Astarlar Liderlerin Davranışlarından Ötürü Onlara Güvenmez | Doktora | 3 | 9,50 |
| | Master | 21 | 5,00 |
| | Fakülte | 69 | 50,75 |
| | Yüksekokul | 3 | 56,00 |
| | Lise | 6 | 75,50 |
| | Total | 102 | |
| Astarların Çekincelerinden Dolayı Güven Ortamı Oluşmamıştır | Doktora | 3 | 38,00 |
| | Master | 18 | 51,75 |
| | Fakülte | 69 | 11,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 48,16 |
| | Lise | 6 | 38,00 |
| | Total | 99 | |
| Astarlar Liderlerine Güvenirler Ancak Bu Durum Bazen Sorgulanır | Doktora | 3 | 56,00 |
| | Master | 15 | 49,25 |
| | Fakülte | 63 | 84,50 |
| | Yüksekokul | 3 | 45,70 |
| | Lise | 3 | 15,50 |
| | Total | 87 | |
| Astarlar Liderlerine Güvenirler | Doktora | 3 | 87,50 |
| | Master | 12 | 87,50 |
| | Fakülte | 63 | 40,45 |
| | Yüksekokul | 3 | 48,50 |
| | Lise | 3 | 57,25 |
| | Total | 84 | |
| Liderlerin Tarzı Nedeniyle Tam Bir Uyum İçindeyiz | Doktora | 3 | 32,00 |
| | Master | 18 | 53,14 |
| | Fakülte | 66 | 32,00 |
| | Yüksekokul | 3 | 32,00 |
| | Lise | 6 | 32,00 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.140: Eğitim Düzeyi ile Uygulamada Takım Elemanları ve Liderleri Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Astarlar Liderlerin Davranışlarından Ötürü Onlara Güvenmez | Astarların Çekincelerinden Dolayı Güven Ortamı Oluşmamıştır | Astarlar Liderlerine Güvenirler Ancak Bu Durum Bazen Sorgulanır | Astarlar Liderlerine Güvenirler | Liderlerin Tarzı Nedeniyle Tam Bir Uyum İçindeyiz |
|-------------|--|---|---|---------------------------------|---|
| Chi-Square | 27,413 | 7,947 | 13,092 | 22,090 | 17,259 |
| Df | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,094 | ,011 | ,000 | ,002 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Eğitim Düzeyi

H049: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.

Ha49: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.140'da görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; b seçeneği açısından H049 ve a, c, d, e seçenekleri açısından Ha49 hipotezlerinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma göre a, c, d ve e seçenekleri açısından eğitim düzeyi ile operatif

alandan meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Buna ve Tablo 4. 138’de yer alan sonuçlara göre, Tablo 4.139’da görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konsepti yöneliminde geliştirilen d ve e seçeneklerine ilişkin dağılımların, belirli bir düzen dahilinde ortaya çıkmış olduğu (d seçeneği: 87.50, 87.50, 40.45, 48.50, 57.25; e seçeneği: 32.00, 53.14, 32.00, 32.00, 32.00 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Buna göre eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin gerek çatışmaların engellenebilmesi ve gerekse meydana geldikten sonra fonksiyonel olarak yönetilebilmesi adına, pozitif tutum ve davranış kalıbı geliştirme olasılıklarının da yüksek olacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Buradan hareketle eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, eğitim düzeyi düşük olanlara oranla daha başarılı stratejiler geliştirebileceklerini söylemek de olasıdır. Şu halde bilgi toplumu organizasyonlarında operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin etkin olarak rol alabileceklerini ve dolayısıyla operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderliğin rolünü belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 4.141: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı İle Uygulamada Takım Elemanları ve Liderleri Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı | N | Mean Rank |
|---|---|-----|-----------|
| Astlar Liderlerin Davranışlarından Ötürü Onlara Güvenmez | 7'den fazla | 45 | 43,79 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 34,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 69,93 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 49,10 |
| | Total | 102 | |
| Astların Çekincelerinden Dolayı Güven Ortamı Oluşmamıştır | 7'den fazla | 42 | 43,57 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 53,00 |
| | 3 - 4 kez | 24 | 56,92 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 18,80 |
| | Total | 99 | |
| Astlar Liderlerine Güvenirler Ancak Bu Durum Bazen Sorgulanır | 7'den fazla | 39 | 55,08 |
| | 5 - 6 kez | 15 | 47,25 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 53,60 |
| | 1 - 2 kez | 12 | 27,07 |
| | Total | 87 | |
| Astlar Liderlerine Güvenirler | 7'den fazla | 39 | 76,10 |
| | 5 - 6 kez | 15 | 59,75 |
| | 3 - 4 kez | 18 | 40,79 |
| | 1 - 2 kez | 12 | 33,27 |
| | Total | 84 | |
| Liderlerin Tarzı Nedeniyle Tam Bir Uyum İçindeyiz | 7'den fazla | 42 | 38,50 |
| | 5 - 6 kez | 18 | 55,14 |
| | 3 - 4 kez | 21 | 52,31 |
| | 1 - 2 kez | 15 | 32,00 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.142: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı İle Uygulamada Takım Elemanları ve Liderleri Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

| | Astlar Liderlerin Davranışlarından Ötürü Onlara Güvenmez | Astların Çekincelerinden Dolayı Güven Ortamı Oluşmamıştır | Astlar Liderlerine Güvenirler Ancak Bu Durum Bazen Sorgulanır | Astlar Liderlerine Güvenirler | Liderlerin Tarzı Nedeniyle Tam Bir Uyum İçindeyiz |
|-------------|--|---|---|-------------------------------|---|
| Chi-Square | 21,478 | 27,200 | 19,772 | 36,079 | 14,449 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Sürekli Eğitim Bağlamında Eğitim Alma Sıklığı

H050: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermemektedir.

H050: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklıklarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 142’de görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; batan seçenekler açısından Ha50 hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır. Buna göre bütün seçenekler açısından sürekli eğitim alma bağlamında eğitim alma sıklığı ile operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde geliştirilecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenmelidir. Buna ve Tablo 4. 138’ de yer alan sonuçlara göre, Tablo 4.141’ de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen d seçeneği doğrultusunda ortaya çıkan dağılımların belirli bir düzeni işaret ettiği (76.10, 59.75, 40.79, 33.27 puanlar ile) anlaşılmaktadır. Bu durum, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı yüksek olan bireylerin, operatif alanda meydana gelmesi olası bir çatışma durumunda, çatışmanın fonksiyonel yönetilmesi anlamında pozitif tutum ve davranış geliştirme olasılıklarının da yüksek olacağını göstermesi bakımından anlamlıdır. Bütün bunlara dayalı olarak bilgi toplumu organizasyonlarında operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceğini ve dolayısıyla entelektüel liderlerin operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaları yönetilmesinde mutlaka rol alacaklarını söylemek olasıdır.

Tablo 4.143: Yöneticilik Süresi İle Uygulamada Takım Elemanları İle Liderleri Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Yöneticilik Süresi | N | Mean Rank |
|---|--------------------|-----|-----------|
| Astlar Liderlerin Davranışlarından Ötürü Onlara Güvenmez | 0 - 5 | 3 | 46,00 |
| | 6 - 10 | 18 | 43,10 |
| | 11 - 20 | 51 | 53,97 |
| | 21 ve üzeri | 30 | 5,00 |
| | Total | 102 | |
| Astların Çekincelerinden Dolayı Güven Ortamı Oluşmamıştır | 0 - 5 | 3 | 11,00 |
| | 6 - 10 | 18 | 62,38 |
| | 11 - 20 | 51 | 42,24 |
| | 21 ve üzeri | 27 | 45,80 |
| | Total | 99 | |
| Astlar Liderlerine Güvenirler Ancak Bu Durum Bazen Sorgulanır | 0 - 5 | 3 | 84,50 |
| | 6 - 10 | 12 | 15,50 |
| | 11 - 20 | 51 | 56,97 |
| | 21 ve üzeri | 21 | 40,81 |
| | Total | 87 | |
| Astlar Liderlerine Güvenirler | 0 - 5 | 3 | 32,00 |
| | 6 - 10 | 12 | 66,50 |
| | 11 - 20 | 48 | 87,50 |
| | 21 ve üzeri | 21 | 45,94 |
| | Total | 84 | |
| Liderlerin Tarzı Nedeniyle Tam Bir Uyum İçindeyiz | 0 - 5 | 3 | 32,00 |
| | 6 - 10 | 15 | 42,80 |
| | 11 - 20 | 54 | 44,35 |
| | 21 ve üzeri | 24 | 57,13 |
| | Total | 96 | |

Tablo 4.144: Yöneticilik Süresi İle Uygulamada Takım Elemanları İle Liderleri Arasındaki Güven Ortamının Değerlendirilmesi Arasındaki Kruskal-Wallis Testi Sıralama Sonuçları

| | Astlar Liderlerin Davranışlarından Ötürü Onlara Güvenmez | Astların Çekincelerinden Dolayı Güven Ortamı Oluşmamıştır | Astlar Liderlerine Güvenirler Ancak Bu Durum Bazen Sorgulanır | Astlar Liderlerine Güvenirler | Liderlerin Tarzı Nedeniyle Tam Bir Uyum İçindeyiz |
|-------------|--|---|---|-------------------------------|---|
| Chi-Square | 11,675 | 17,532 | 42,996 | 24,387 | 7,576 |
| Df | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Asymp. Sig. | ,009 | ,001 | ,000 | ,000 | ,056 |

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Yöneticilik Süresi

H051: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H051: Cevaplayıcıların, uygulamada takım elemanları ve liderleri arasındaki güven ortamının değerlendirilmesine yönelik tutumları, yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.144'te görülen sonuçlar 0.05 güven aralığı düzeyine göre incelendiğinde; a, b, c, d seçenekleri açısından Ha51 ve e seçeneği açısından da H051 hipotezlerinin kabul edileceğini söylemek olasıdır. Bu duruma göre, e seçeneği açısından yöneticilik süresi ile olası bir operatif alan çatışmasında sergilenecek tutum ve davranış kalıpları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenemez. Öte yandan a, b, c ve d seçenekleri açısından böyle bir anlamlılık ilişkisinin ortaya çıkmış olduğu ifade edilmelidir. Burudan ve Tablo 138'de yer alan sonuçlardan hareketle Tablo 4. 143' de görülen dağılımlar incelendiğinde; entelektüel liderlik konseptine uygun olarak geliştirilen d seçeneğine ilişkin dağılımların, yöneticilik süresinin artması ile birlikte artma eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna göre yöneticilik

süresi 11 ve üzeri yıl olan bireylerin, olası bir operatif alan çatışmasında yüksek frekans dağılımları ile (87.50, 45.94 puanlar ile) entelektüel liderlik yönelimli olarak tutum ve davranış geliştirme olasılıklarının ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Öte yandan bu durumu destekler ve yine entelektüel liderlik yönelimli olmak üzere e seçeneğine ilişkin dağılımların da bu noktada anlamlı olduğu ifade edilmelidir. Ancak 0.05 güven aralığından büyük ve fakat buna çok yakın bir değer taşıyan e seçeneğine ilişkin sonuçların, şu halde birebir hipotezlerin testinde kullanılması uygun olmayacaktır. Bunlara dayalı olarak, bilgi toplumu organizasyonlarında operatif alanda meydana gelmesi olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlik eğilimi olan bireylerin, etkin olarak rol alabileceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Zira entelektüel liderlerin tarzları nedeniyle, takım içerisinde astlar ve lider arasında tam bir uyum ve güven ortamının tesis edileceği açıktır. Buna paralel olarak operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderlerin rollerini belirlemeye dönük olarak geliştirilen Ha36 hipotezinin kabul edileceği de söylenmelidir.

4.9. UYGULAMA SONUÇLARINA İLİŞKİN BÜTÜNSEL DEĞERLENDİRME

Araştırmanın ikinci bölümünde katılımcılara yöneltilen yönetim ve organizasyon alanına ilişkin sorularla katılımcıların, bu alana ilişkin olarak entelektüel liderlik yönelimli düşünce ve davranışları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu anlamda katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ve bunlara ilişkin değerlendirmeler şu şekildedir:

Katılımcılar yönetimin temel fonksiyonlarını kullanma noktasında, geleneksel yönetici veya liderlerin öncelikle tercih ettikleri ve vazgeçmek istemedikleri ‘kumanda- kontrol ve denetim’ işlevlerine en düşük puanları vermek suretiyle bilgi toplumu liderlerinin faaliyetlerinde daha çoğunlukla tercih ettikleri ‘koordinasyon, planlama ve örgütleme’ işlevlerine öncelik verdiklerini göstermişlerdir. Zira yeni sınıf çalışanlar bir işin planlanmasından başlayarak uygulanmasına kadar hemen her sürece hakim olan bireylerdir. Şu halde yeni sınıf çalışanlar, yönettikleri birey olmasa bile; kendi işlerini yönetmeleri açısından yöneticilerdir. Bu durumda yeni sınıf çalışanların daha çoğunlukla koordinasyon işlevi üstlenecek liderlere gereksinimi vardır. Katılımcılar aynı paralelde yetki devri konusunda kendilerine yöneltilen soruya verdikleri cevaplarla, öncelikle kurumun –ki kurumların çoğu yatay örgütlenmişlerdir- bu husustaki prensiplerine uyacaklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar yetki devrettiklerinde sorumluluğu da devredeceklerini ikinci öncelik sırasında beyanla entelektüel liderler için tasarlanmış olan role uygun bir duruş göstermişlerdir. Aynı soruda geleneksel liderler için belirlenen üst yönetimin talimatına göre hareket etmek ve yetersiz kişilerin olması durumunda sorumluluğu üstlenmek seçenekleri ise öncelik sıralamasına göre son alana yerleştirilmiştir. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğu entelektüel liderlik konseptine uygun olarak hareket etme eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Katılımcılara yönetilen bir diğer soruda güç kaynaklarını liderlik faaliyetlerinde kullanma öncelikleri araştırılmış ve katılımcıların büyük çoğunluğunun ‘bilgi ve diyalog güçlerini’ kullanmaktan yana oldukları verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır. Bu durum yine katılımcıların entelektüel liderlik için çizilmiş çerçevede hareket edeceklerinin göstergesi olarak ifade edilebilir. Aynı şekilde bu soruda geleneksel liderlerin daha çoğunlukla tercih ettikleri bilinen ‘ödüllendirme/cezalandırma ve yasal güçlere’ öncelik sıralamasında en son sıralarda yer veren katılımcılar, bu anlamda da geleneksel liderlerden ayrıldıklarını göstermişlerdir.

Bir lideri lider yapan en önemli unsur olan vizyona bakış açıları açısından katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; katılımcıların yine entelektüel liderlik tasarımına

uygun olarak; vizyonların doğurgan ve liberal olmaları konusunda öncelikle görüş belirtmişlerdir. Buna göre vizyon, kurumsal olduğu kadar bireysel istek ve beklentilerinde bir ifadesi olmalıdır. Aynı soruda ‘vizyon; mevcut durum ve istikrarı korumaya dönük bir ifade olmalı’ seçeneği geleneksel liderlik açısından olumlu karşılanacağından, cevaplıların bu seçeneği en son önemli seçenek olarak işaret etmeleri, yine geleneksel liderlik anlayışından farklılıklarını göstermektedir.

Bilgi toplumu liderlerinin temel öncelikleri noktasında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde; ‘katılımcılığın tesis edilmesi ve grubun işlevsel yetkinliklerinin artırılmasına’ ilişkin cevapların en öncelikli davranışlar olarak ifade edildiği görülmektedir. Aynı şekilde üçüncü öncelik sıralamasına yerleştirilen ‘liderliğin paylaşılması ve geliştirilmesi’ noktasındaki beyanlar da yine katılımcıların entelektüel liderlik eğilimli olduklarının göstergesi olarak ifade edilebilir.

Buna paralel olarak katılımcılara ‘çalışanlara bakış açıları’ açısından yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; çalışanların, ‘bireysel kariyerleri ve organizasyona katkılarına göre yatırım yapılması gereken bireyler ve bu anlamda organizasyonel değişime önemli katkıları bulunan bir stratejik ortak’ olarak görüldükleri anlaşılmaktadır. Bu durum geleneksel olarak bedensel katkılarında başka hiçbir önemi bulunmamakla birlikte bir makine gibi görülen çalışanların, bilgi toplumu paradigmaları çerçevesinde yeni bir çerçeveye oturtulduğunun ve aynı zamanda cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun yine entelektüel liderlik eğilimli olarak hareket ettiklerinin göstergesi olmuştur.

Bilgi toplumu liderlerinin, geleneksel liderlere oranla bilgi işlem ve iletişim araçlarına hakim olma gerekliliğine ilişkin olarak sorulan soruya katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde; bu araçların çalışanlar, müşteri ve tedarikçilerle iletişim kurmak için hızlı ve etkili araçlar olarak en önemli görüldüğü anlaşılmakla birlikte; yeni bilgilerin oluşturulması ve geleceğin tahmini için etkin araçlar olarak kullanılmalrı noktasında da önemli olduklarını beyan eden katılımcıların, entelektüel liderlik açısından belirlenen çerçeveye uygun düşündükleri anlaşılmaktadır.

Yine benzer şekilde katılımcılara yöneltilen yabancı dil bilme zorunluluğuna ilişkin soruya verilen cevaplarda da katılımcıların, entelektüel liderlik eğilimli olarak en önemli görülen; bilgi ekonomisi paralelinde ortaya çıkan gerçekliklere uyum sağlamak ve aynı paralelde yabancı yayın ve gelişmeleri takip etmek’ seçeneklerini en öncelikli sıraya koyarak geleneksel liderlerden farklılaştıkları anlaşılmaktadır.

Bunlarla birlikte katılımcılara yöneltilen yönetim ve organizasyon alanına ilişkin yayınları takip etmelerine ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, bu alana ilişkin

olarak oldukça fazla yayın takip etmeye çalışarak liderlik tarzlarını geliştirmeye çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcılara, işletmelerinde faaliyet gösteren bilgi işçilerine bakış açılarını saptamaya yönelik olarak yöneltilen sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; bilgi işçilerinin özellikle uzmanlaştıkları alanlarda kullanıldıkları ve bilgi işçilerinin kol işçilerinden farklı haklara sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum, bilgi toplumu organizasyonları açısından yaşamsal öneme sahip bilgi çalışanlarına ilişkin olarak katılımcıların, entelektüel liderlik eğilimli olarak davrandıklarını göstermesi açısından önemlidir.

Bu paralelde bilgi işçilerinin motive ve tatmin edilmesi noktasında önemli olan ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından katılımcıların düşüncelerini ölçmeye dönük soruya verilen cevaplar incelendiğinde; kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının en önemli ve öncelikle karşılanması gereken ihtiyaç olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Bilgi işçilerinin yoğun olarak faaliyet gösterdiği bilgi toplumu organizasyonlarında, bilgi işçilerinin temel olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında ısrarcı oldukları bilinmektedir. Hemen ardından ait olma gereksinimlerinin en önemli gereksinimlerden görülmesi; yine bilgi toplumu çerçevesinde çalışanların geleneksel beklentilerinden uzaklaştığının bir göstergesi olarak görülmelidir.

Yeni fikir ve uygulamalara ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; bilgi toplumu organizasyonlarının rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve fark yaratmaları adına oldukça önemli olan bu unsurların, dikkate değer şekilde desteklendiği ve bu amaçla toplantılar düzenlendiği anlaşılmaktadır. Kaldı ki; geleneksel organizasyonlarda çalışanlarca öne sürülen yeni fikir veya uygulamalara sıcak bakılmazken; katılımcıların, yeni fikir ve uygulamaları organizasyonel başarı açısından en önemli faktörlerden birisi olarak gördüklerini işaret eden cevapları, entelektüel liderliğe ilişkin yetkinliklere sahip olduklarını göstermesi açısından önemlidir.

Katılımcılara genel olarak planlamalarına ilişkin olarak yöneltilen soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde; özellikle süresizliğin ve karmaşanın hakim olduğu yeni ekonomik sistemde, organizasyonel etkinliği yüksek ve duruma göre süresi değişebilecek planlamalara yönelimli oldukları anlaşılmaktadır.

Organizasyonlara özgü normatif alanı belirleme açısından yöneltilen soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar incelendiğinde; örgüt kültürünün, yönetici ve çalışan etkileşimi ile belirli bir zamanda meydana geldiği yönünde eğilimin olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde çevre koşullarının da örgüt kültürünün oluşmasında etkili olduğu katılımcılarca ifade edilmiştir.

İşletmeler açısından başarıyı yönlendiren temel parametrelerin sıralanmasına ilişkin olarak katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; en önemli unsur olarak yönetimin görüldüğü, hemen ardından insan kaynakları ve teknolojik olanakların sıralandığı görülmektedir. Buradan hareketle diğer üretim faktörlerine göre, yönetimin fonksiyonel etkisi, katılımcılarca gözardı edilmediğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda bilgi toplumu organizasyonları için yaşamsal öneme sahip insan kaynakları ve teknolojik imkanların da yine organizasyonel başarı için önemli sayıldığı anlaşılmaktadır.

Organizasyonların dönüşümüne ve daha öte yeni örgütlenme biçimlerinin gelişmesine ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde; yeni ekonominin doğurduğu rekabet şartlarının, organizasyonları en önemli etken olarak ve hemen ardından da bilginin yoğun olarak kullanılmasının yine önemli etkenlerden sayılmak suretiyle organizasyonları dönüşüme zorladığı anlaşılmaktadır. Gerçekten de bilgi toplumu düzeyinde daha yoğunluklu olarak kullanılmaya başlayan bilgi ve temel değeri bilgi olan yeni ekonomik sistemin yarattığı yoğun rekabet koşullarının işletmeleri dönüşüme zorladığı bilinmektedir. Şu halde katılımcılar, bilgi ekonomisinin gereklerini anlamış olarak örgütsel dönüşüm konusunda bilinçli olduklarını da göstermişlerdir.

Bilgi toplumu organizasyonlarının sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri bakımından etkin bir bilgi yönetim sistemi geliştirmeleri gerekliliğinden hareketle katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; bu noktada en önemli sorunların öncelikle bilginin paylaşılmaması ve eldeki bilginin etkili olarak kullanılmamasının olduğu anlaşılmaktadır. Gerçekten de bugünün organizasyonları açısından başarıyı yönlendiren en önemli unsurlardan biri olarak görülmesi gereken bilgi yönetiminin, etkin bir sistem temeline bağlanmadığında işletmeler için büyük ve onarılamaz başarısızlıklar yaratacağı açıktır. Bilgi yönetimi bakımından işletmelerin en başat sorunlarının, eldeki bilgi ile ne yapılacağına bilinmemesi ve üretilen bilginin açık kaynaklar vasıtasıyla paylaşılmamasının olduğu görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü bölümü, katılımcıların çatışma ve çatışma yönetimine ilişkin algı ve değerlendirmelerini belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılara; normatif, stratejik ve operatif alanlara ilişkin olacak şekilde yöneltilen bu sorularla aynı zamanda, onların çatışma ve çatışma yönetimi algı ve değerlendirmelerinde geleneksel liderlerden daha farklı olup olmadıkları ile başarılı olup olmadıkları denenmiştir.

Buna göre katılımcıların çatışma ve yönetimi algılarına ilişkin olarak elde edilen genel sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Katılımcılar çatışmayı; sürekli olmaması ve uzlaşma sağlanarak çözüme kavuşturulması gereken; aynı zamanda yeniliği ve yaratıcılığı geliştirmesi açısından gerekli bir durum olarak

algıladıkları anlaşılmaktadır. Geleneksel anlayışa göre, çatışmaların hiç olmaması ve olması durumunda ortadan kaldırılması gereken, arzu edilmeyen durumlar olarak gördükleri düşünüldüğünde, katılımcıların bu haliyle geleneksel anlayıştan uzak oldukları da anlaşılmaktadır.

Buna ek olarak bir başka soruda katılımcılar, en önemli çatışma sebebi olarak iletişim eksiklikleri ile statü farklılıklarına işaret etmekle bir anlamda, bugünün temel yönetim sorunlarını da kavradıklarını göstermişlerdir. Aynı şekilde bilgi işçileri ile yönetim grubu arasında yaşanacak çatışmaların en önemli nedenlerinden olarak katılımcılar, amaç farklılıkları ile statü ve görev farklılıklarına işaret etmişlerdir. Bu durum, bilgi işçiliği modelinin organizasyonlarda yeni yeni uygulanır olmasının bir sonucu olarak kabul edilmelidir.

Çatışmaların stratejik çözümüne ilişkin algıları açısından katılımcılara yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, işbirliği ve uzlaşma ekseninde çatışmaların yönetilmesinden yana oldukları anlaşılmaktadır. Böylece katılımcılar, entelektüel liderliğin niteliklerinden olan arabuluculuk ve müzakerecilik becerileri temelinde çatışmaların yönetilebileceğine de işaret etmektedirler. Aynı şekilde katılımcılar, geleneksel anlayışın rekabet ve çekilme gibi temel stratejilerinden ayrıldıklarını da ortaya koymuşlardır.

Bu bağlamda katılımcılara yöneltilen bir başka soru da 'çatışmaların yönetilmesinde odaklanılması gereken temel noktaya' ilişkindir. Bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde ise; katılımcıların, temelde çatışmanın nedenlerine ve insan unsuruna odaklanmanın uygun olacağı düşüncesinde oldukları anlaşılmaktadır. Verilen cevaplar paralelinde katılımcıların, geleneksel anlayışın tek yönlü yarara odaklanan ve insan unsurunu önemsemeyen stratejilerini de benimsemedikleri ifade edilmelidir.

Katılımcılara, çatışma yaşamaları olası gruplara ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların daha çoğunlukla diğer gruplarla, kişi veya müşterilerle çatışma yaşayabileceklerini ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Bu durumun temel nedeni, farklı farklı takım veya bireylerin ilgi, istek ve beklentilerinin farklı olması ve aralarında bir uzlaşma ortamının yaratılmasının daha zor olmasıdır. Aynı zamanda katılımcılar, kendi takımları veya liderleri ile çatışma yaşama olasılıklarının az olduğuna işaret ederek uyumlu gruplar içerisinde faaliyet yürüttüklerini göstermişlerdir.

Benzer şekilde katılımcılar çatışmaların, örgütsel yenilikler ve buluşlar açısından önemli fırsatlar yaratacağını beyanla çatışmaların, bütünsel başarıya dönük olarak yönetilmesinin gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte katılımcılar, çatışmaların azaltılması amacıyla

görev tanımlarının net ve açık olarak yapılması gerektiğine de işaret ederek çatışmaların yönetilmesinde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer unsuru da açığa çıkartmışlardır. Çatışma yönetimi algılamalarına ilişkin olarak katılımcıların vermiş oldukları bu cevaplar aynı zamanda, çatışmaların yapıcı olarak yönetilmesinin gerekliliğini ortaya koymaları yönünden de dikkate değerdir. Bu durum katılımcıların, çatışmaların yönetilmesinde geleneksel anlayışın kazan/kaybet stratejisine karşı olması nedeniyle önemlidir.

Katılımcıların iş yerinde yaşadıkları çatışmaların özel yaşamlarını etkileme yönündeki soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde; iş yaşamıyla özel yaşamın sorunlarını birbiriyle ilişkilendirmemek yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Ancak hemen eklemek gerekir ki; çatışmaların yarattığı sonuçlardan, özel yaşamın da etkileneceğini ifade eden katılımcıların sayısı da oldukça fazladır. Bu durumda çatışmaların yönetiminde liderlerin, tek yönlü davranmamaları gerektiği anlaşılmaktadır. Çalışanların performanslarını negatif olarak etkileyecek olan çatışmaların, sonuçları itibariyle özellikle özel yaşam alanına da yansiyacak olması göz ardı edilmemelidir.

Bunlara ek olarak çatışma alanlarına dönük olmak üzere ve araştırma problemin çözümü amacıyla katılımcılara yöneltilen sorulara verilen cevaplara ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur:

Araştırma probleminin çözümü ve hipotezlerinin doğrulanması amacıyla katılımcılara üç alana –normatif, stratejik ve operatif- ayrılmış olarak ilgili sorular yöneltilmiş ve bununla birlikte özellikle entelektüelliğin, buradan hareketle de entelektüel liderliğin temel bileşenlerinden olan eğitim düzeyi, sürekli eğitim bağlamında eğitim alma sıklığı ve yöneticilik süresi (mesleki deneyim); yapılacak değerlendirmelere temel oluşturacak şekilde kurgulanmıştır. Böylece katılımcıların çatışma yönetimine ilişkin tutum ve davranışları, çatışma alanları ekseninde ve entelektüel liderlik konsepti çerçevesinde belirlenmiştir.

Buna göre katılımcıların, normatif alanda meydana gelebilecek örgüt içi çatışmaların yönetilmesi bağlamında verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; katılımcıların, grubun örgütsel davranışlarını yönlendirecek ve bundan daha önce örgütsel davranış kalıplarının oluşmasını sağlayacak genel standartları, geleneksel yaklaşımların aksine olarak grupta birlikte belirlemekten yana oldukları anlaşılmaktadır. Bunlara ek olarak eğitim düzeyi, eğitim alma sıklığı ve yöneticilik süresi temelinde gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testlerinden elde edilen sonuçlar da bu durumu destekler mahiyettedir. Böylece grubun, davranış kalıplarını geliştirmek adına referans olarak kabul edeceği normları belirlemekte taraf olması sağlanmış olacak ve grubun bu anlamda yaşayacağı çelişkiler veya uyuşmaz, çatışmacı davranışların ortaya çıkması önlenmiş olacaktır.

Benzer olarak üst yönetimce belirlenen normları tek taraflı olarak kabul edecek bir gruba karşı katılımcıların, esnek ve hoşgörülü davranma eğiliminde olacaklarını ileri sürmeleri de grupla grup lideri arasında meydana gelebilecek bir çatışmanın daha olmazdan önce önünün alınacağını göstermesi bakımından önemlidir. Eğitim düzeyi, eğitim alma sıklığı ve yöneticilik süresi çerçevesinde gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testleri de bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir. Bu durum entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, özellikle çatışma yönetimi sürecinde tarafsızlık, bireysel kaygı ve beklentilerden uzak olma, etkili müzakerecilik gibi temel entelektüel becerilerde yetkinleşmiş olduklarının da göstergesi olarak kabul edilmelidir.

Öte yandan katılımcılar, liderliğini yaptıkları gruba ilişkin olarak yapacakları düzenlemelerde, geleneksel otoritaryan anlayışların aksine olarak grubun görüş, düşünce ve önerilerini dikkate alacak şekilde, grupla birlikte düzenleme yapmaktan yana olduklarını ileri sürerek katılımcılık temelli, tartışma ve müzakereye açık demokratik bir yönetim anlayışından yana olduklarını göstermişlerdir. Buna ek olarak katılımcılar, bireylerle organizasyonun değerlerinin birlikte yaşatılmasından yana olduklarını da ileri sürmekle bireysel veya grupsal görüş, düşünce ve önerilerin, organizasyonel katkısının farkında olduklarını ve bu anlamdaki katkı veya katılımlara kapalı olmadıklarını göstermişlerdir. Öte yandan aynı çerçevede eğitim düzeyi, yöneticilik süresi ve eğitim alma sıklığı temelinde gerçekleştirilen, Kruskal-Wallis testlerine ilişkin sonuçların, önemli oranda bu durumu destekler olduğu da hemen eklenmelidir. Hal böyle olunca araştırma probleminin çözümünü destekler şekilde katılımcıların otokratik, katı ve bürokratik sistem, işleyiş veya anlayışlara karşı oldukları ve bu durumda geleneksel liderlerden farklılaştıkları anlaşılmaktadır. Bu farklılaşma, özellikle grubun örgütsel tutum ve davranışlarının oluşturulması ve sınırlandırılmasında temel oluşturacak normların belirlenmesinde –ki araştırma çerçevesinde, normların bütünsel bir etkileşimle zaman içerisinde oluşacağı sonucuna varılmıştır.-; bütünsel katılımın esas alınması, otokratik bir anlayıştan uzak olunması ve bu alanda meydana gelebilecek bir çatışma durumunda tarafsızlık, esneklik ve durumu herkes açısından kavrayacak şekilde bir yaklaşımın sergilenmesi temelinde ortaya çıkmaktadır. Normatif alanda meydana gelebilecek çatışmalar ve yönetimine ilişkin olarak elde edilen bu sonuçlardan hareketle; bilgi toplumu liderleri olarak tasarlanan entelektüel liderlerin, bu türden çatışmaların kaynaklarını tespit etme ve yönetmede, etkin olarak rol alacağı anlaşılmaktadır. Bu durum aynı zamanda, entelektüel liderlik modelinde bahsi geçen yetkinlikler çerçevesinde de doğrulanmaktadır.

Araştırma probleminin çözümü amacıyla örgüt içi çatışmalar ve yönetilmeleri bağlamında, ikincil bir alan olmak üzere değerlendirmeye alınan stratejik alana ilişkin olarak katılımcıların

vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde; katılımcıların, yine stratejik planlama veya uygulamaları grupta birlikte gerçekleştirmekten yana tavır geliştirdikleri anlaşılmaktadır. Bu çerçevede olmak üzere katılımcılar, süreçlere üst yönetimin de imkanlar ölçüsünde katkı ve desteklerinin sağlanması gerektiğini ileri sürmekle stratejik alanda meydana gelebilecek ayrışma veya çatışmalara ilişkin olarak katılımcılık ve esneklik temelinde hareket edeceklerini göstermişlerdir. Aynı şekilde katılımcılar, stratejik alanda üst yönetimle aralarında meydana gelmesi olası bir çatışma halinde, tek başlarına hareket etmekten uzak ve aynı zamanda müzakerecilik becerilerini de kullanmak suretiyle bir ortak akıl geliştirmekten yana olduklarını göstermişlerdir. Bu durum eğitim düzeyi, eğitim alma sıklığı ve yöneticilik süresi temelinde gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testlerinden elde edilen sonuçlarla da desteklenmiş ve doğrulanmıştır. Şu halde katılımcıların stratejik alanda meydana gelmesi olası bir çatışmanın yönetilmesi veya bu yönde bir stratejinin belirlenmesi gerektiğinde; çatışmanın organizasyona dönük olarak oluşturacağı olumsuz etkileri de göz önüne almak suretiyle bütün taraflar için çatışma neden ve sonuçlarını tarafsızca ve bütün yönleriyle saptama eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularından da anlaşıldığı üzere entelektüel liderler, süreçlere bütünsel katılımcılık, esneklik, birleştiricilik ve yol göstericilik temelinde yaklaşmaktadır. Bu anlamda süreçlere dahil olan her bir unsurun, süreçlerin tam anlamıyla işletilmesi adına, şu veya bu şekilde desteğinin sağlanmasının gerekliliği ifade edilmelidir.

Bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası örgüt içi çatışmaların alansal olarak sınıflandırılmasında üçüncü alan olarak saptanan operatif (uygulama) alana yönelik olarak katılımcıların vermiş olduğu cevaplar analiz edildiğinde; katılımcıların, bütünüyle işbirliği veya uzlaşma yönelimli olarak hareket etme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcılar, geleneksel liderliğin kaçınma veya tek yönlü kazanım yahut da cezalandırma yönelimli çatışma yönetimi stratejilerinden uzak görünmektedir. Bugünün liderleri olan entelektüel liderlerin, operasyonel alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde sergileyecekleri öncelikli tavır olarak katılımcıların, durumun bütün yönleriyle ve tarafsızca ele alınması ile organizasyon için olası zararların öngörülerek harekete geçilmesi olduğunu ileri sürdükleri anlaşılmaktadır. Bu paralelde katılımcılar, tarafları kim olursa olsun operatif alanda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde; kazan/kazan yaklaşımını benimsemekle çatışmanın, tüm taraflar için olumlu sonuçlar doğuracak şekilde olmak üzere yapıcı bir şekilde yönetileceği noktasında görüş belirtmişlerdir. Bu durum eğitim düzeyi, yöneticilik süresi, eğitim alma sıklığı temelinde gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testlerinden elde edilen sonuçlarla da doğrulanmıştır. Geleneksel liderliğin bir tarafın kazanması veya geri çekilmesi yahut da çatışmacı tarafın

uzaklaştırılması gibi denge sağlamayan çözüm stratejilerine oranla bugünün liderlerinin, tarafların hepsinin çıkarına olacak şekilde, bütünü temsil eden nitelikte geliştirecekleri yönetim stratejileri elbet de geleneksel çatışma yönetimi anlayışlarından farklı olacaktır.

Şu halde çatışma ve yönetimine ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; genel olarak hem çatışma ve yönetimine ilişkin algılamaların ve hem de strateji ile uygulamaların, geleneksel anlayışlara oranla farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bütününe bakıldığında; katılımcıların çoğunluğunun, entelektüel liderlik tasarımına uygun olacak yanıtlar verdiği anlaşılmaktadır. Öte yandan entelektüel liderliğin bileşenlerinden olarak değerlendirilen eğitim düzeyi, yöneticilik süresi ve eğitim alma sıklığı bağlamında gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testlerinden elde edilen sonuçların da sıralama testlerinden elde edilen genel sonuçları destekler ve doğrular nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde verilen cevaplar, özellikle araştırma problemi çerçevesinde değerlendirilecek olursa; entelektüel liderlik eğilimli katılımcıların; bilgi yönetimi, insan kaynakları ve yeni örgüt modelleri çizgisinde meydana gelebilecek gerek normatif, gerek stratejik ve gerekse operatif alana ilişkin çatışmaların yönetilmesinde; dikkate değer oranda yapıcı ve başarılı stratejiler geliştirebilecekleri ve bununla birlikte çatışma yönetim sürecinde etkili olarak rol üstlenecekleri anlaşılmaktadır. Zira bilgi toplumu organizasyonu olarak isimlendirilen postmodern yapılarda faaliyet gösteren katılımcıların, vermiş oldukları cevaplarla önemli oranda entelektüel lider yetkinlikleri gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum başlı başına araştırmanın hipotezlerinin doğrulanması anlamına da gelmektedir. Bununla birlikte geleneksel yönetim anlayışlarıyla fonksiyonel olarak yönetilmesi olası görülmeyen çatışmalarda, entelektüel liderlik eğilimi gösteren bireylerin, özellikle akıl hocalığı, üstün arabuluculuk ve müzakerecilik becerileri, esneklik, tarafsızlık, hoşgörü ve katılımcılık temelinde gerçekleştirecekleri faaliyetlerle sürece bütünsel hakimiyet kurabilecekleri, çatışmaları derinleşmeden veya yönetilemez biçime erişmeden çözebilecekleri, bu noktada da kazan/kazan anlayışını merkeze alan bir stratejik anlayış içerisinde olacakları anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi toplumu, daha çoğunlukla beraberinde getirdiği köklü dönüşümlerle ifade edilen bir sosyal süreçler bütünüdür. Bu sosyal süreçleri, özellikle gelişmiş teknik imkan ve kabiliyetlerin hem etkilediği ve hem de belirlediği söylenebilir. Bununla birlikte hemen vurgulamak gereklidir ki; geçmiş dönem veya toplumsal ayırmalara oranla bilginin oldukça yoğun olarak üretilmesi, kullanılması ve depolanması da aynı şekilde bilgi toplumu olarak isimlendirilen bu yapı için belirleyici niteliktedir. Şu halde bilgi ve bağlı teknolojilerin etkilerinden hareketle meydana gelen köklü değişimlerin ifade ettiği bu yapı; hemen her alanda olduğu gibi, yönetim ve organizasyon alanlarında da gelenekselden sapmalar, farklılaşmaların yanında yeni yapı ve anlayışların ortaya çıkmasına fırsat yaratmıştır. Bir problemin –ki değişim arzusu veya baskısı başlı başına problemler zinciri olarak isimlendirilmelidir- onunla aynı düzeyde kalınarak çözülemeyeceği gerçeğinden hareketle; bilgi toplumu eksenli olarak yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkmış olan paradigmatik dönüşümlerin içselleştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanması için de bu alanda faaliyet gösteren bireylerin düzey sıçraması gerçekleştirmeleri zorunludur. Bireysel alanda gerçekleştirilecek bu düzey sıçramalarının temelinde, geleneksel bilgi ve becerilerin üzerine yeni dönem beceri ve bilgileri eklemek adına yapılacak faaliyetler yatmaktadır. Zira bu dönemin değişim/dönüşüm gereksinimlerine cevap verebilecek yetkinlikte yönetici/liderlerin, bir anda kendiliklerinden ortaya çıkması beklenemez. Şu halde geleneksel liderlik veya yöneticilik anlayış ve becerilerine sahip bireylerin, bu dönem itibarıyla kişisel gelişime her zamankinden daha fazla önem atfetmeleri gerekliliktir.

Aynı şekilde yeni global ekonominin kurallarının da gelenekselden tamamen farklılaştığını söylemek mümkündür. Buna göre, giderek daha fazla olacak şekilde bağlantılaşan yeni global ekonomide, rekabet üstünlüğünün ana kaynakları; esneklik, buluşçuluk, cevap verebilirlik ve pazar ve fırsatların yeniden tanımlanması olmuştur. Böyle bir ortamda organizasyonlar, değişen koşullara uyum sağlama noktasında daha cevap verebilir, daha gönüllü ve daha esnek olmalıdırlar. Aynı şekilde organizasyonlar, yeni bilgi yaratmalı ve uyarlamalı, buluşçuluğu özendirilmeli ve rekabet etmenin yeni yollarını öğrenilmelidirler. Organizasyonlar için bütün bu faaliyetleri gerçekleştirmesi gereken kişilerin entelektüel liderler olduğu düşünüldüğünde; bu liderlerin, organizasyonel öğrenmeyi özendirme ve dışsal değişimlere pozitif uyum sağlanmaya yöneltme noktalarında proaktif olmalıdırlar.⁵¹⁴

⁵¹⁴ DESS G., G., PICKEN C.,S., “Changing Roles: Leadership in the 21st Century”, Organizational Dynamics, Winter/2000, Volume: 28 Issue: 3, s., 31

Bilgi ve bağı teknolojilerin gelişmesi ve bu alandaki atılımlar vasıtasıyla bilgiye ulaşmanın maliyet ve süresindeki azalmaya karşın, miktar ve kaynaklarında meydana gelen artma nedeniyle yine bu döneme özgü olarak bireysel gelişim fırsat ve araçlarının arttığı görülmektedir. Öte yandan yine mikroelektronik devrim aracılığıyla geliştirilen teknik imkan ve kabiliyetler vasıtasıyla insanlar arasındaki iletişim ve etkileşimin arttığı da söylenebilir. Bu ve benzeri dönüşümler paralelinde özellikle yoğun olarak bilgi üreten ve bilgi ile çalışan yapı ve bireylerin ortaya çıktığı söylenebilir. Bilgi toplumu organizasyonları olarak isimlendirilebilecek bu yapılarda yine yoğun olarak bilgi çalışanları olarak ifade edilebilecek bireylerin faaliyet gösterdiği görülmektedir. Buradan hareketle hem gelenekselden farklı süreç ve araçlarla donatılmış bu yapıların ve hem de bu yapılar içinde faaliyet gösteren bireylerin; yine gelenekselden farklı yönetim anlayışları ile başarıya sevk edilebileceklerini söylemek mümkündür. Şu halde bilgi toplumu liderlerinin, hem teknik, hem biçimsel ve hem de deneyimsel bilgi ve birikimleriyle farklılaşarak bilge yöneticiler olma yönelimli bir yönetim anlayışı geliştirmeleri, önderlik ettikleri grupları bütünsel olarak başarıya odaklayabilmeleri anlamında gereklilik olarak görülmelidir.

Öte yandan bu yeni yapı ve süreçler ile yönetim anlayışları paralelinde ifade edilmesi gereken bir başka husus da bugünün liderlerinin hemen her alanda geçmişe oranla daha fazla olarak uyuşmazlık, anlaşmazlık ve aykırılıklarla mücadele etmek durumunda kalmaları ve hatta performanslarının büyük bir kısmını çatışma olarak isimlendirilebilecek bu durumlara yönlendirmeleri gerektiğidir. Gerçekten de bir taraftan bakıldığında yıkıcı etkileri olan çatışmaların, aslında başarılı bir şekilde yönetilmeleri halinde, hem kurumsal ve hem de bireysel anlamda gelişme, yenileşme ve değişim fırsatları yaratabileceği anlaşılmaktadır.

Bilgi toplumu organizasyonları açısından bakıldığında, temel olarak geleneksel çatışma kaynak ve alanlarının halen daha geçerliliğini koruduğu anlaşılacakla birlikte, bilgi toplumu örgütlerine has yeni çatışma alan ve kaynaklarının ortaya çıktığı görülecektir. Üç ana alan ve kaynak altında tasnif edilebilecek bu çatışmaların, olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılarak yapıcı yönetilmeleri, bilgi toplumu liderleri olarak ifade edilebilecek entelektüel liderler eliyle mümkün olabilecektir.

Bu anlamda bilgi toplumu liderleri yenilik yaratmak, yoğun rekabetçi bir ortamda başarılı olmak için; geleneksel işleyiş ve yönetim anlayışlarından ayrılarak performanslarını şu beş temel önceliğe yönlendirmelidirler:⁵¹⁵

-Motive etmek ve yönlendirmek için stratejik vizyonlarını kullanmak,

⁵¹⁵ a.g.e., s., 19

- Bütün düzeylerdeki çalışanları güçlendirmek, geliştirmek,
- İçsel bilgiyi geliştirmek ve paylaşmak,
- Dışsal enformasyonları elde etmek ve uyumlaştırmak,
- Statükoya karşı olmak ve yaratıcılığı geliştirmek.

Bu beş temel öncelik entelektüel liderlerin, çatışma yönetimine ilişkin ana stratejilerini de kapsamaması ve bu stratejiler için çıkış noktası niteliği taşıması nedeniyle oldukça önemlidir. Zira gerek organizasyonel süreçlerin başarı ile yürütülmesi, gerek bilginin üretilmesi ve kullanılması ve gerekse bilgi işçilerinin özendirilmesi itibariyle bu önceliklerin oldukça belirleyici ve anahtar role sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu anahtar rollere dikkat edildiğinde; özellikle faaliyetlere ilişkin kuralların ve stratejilerin belirlenmesi ile genel olarak faaliyetlerin yürütülmesinde meydana gelebilecek uyuşmaz veya çatışma eğilimli davranışların ortaya çıkmadan önce engellenmeleri veya ortaya çıkmış olsalar bile yönetilmelerinde önemli araçlar olarak kullanılabilirler görülecektir.

Benzer şekilde entelektüel liderlerin iki önemli rol üstlenmek suretiyle izleyenlerini etkiledikleri de söylenebilir. Etkileme ve araçsal rol olarak ifade edilebilecek bu rollerin, özellikle çatışmaların yapıcı olarak yönetilmesinde, etkili yol veya yöntemlerin saptanması adına yaşamsal katkı sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Etkileme rolü liderin, çalışanları motive etmek amacıyla tasarladığı, enerji yarattığı ve geliştirdiği yolları içerir. Araçsal rol ise, organizasyonun tasarımı ile birlikte izlenmesi ve uygun ödül yöntemlerinin geliştirilmesini ifade eder niteliktedir. Her iki rol de liderin, organizasyonun gitmesi gereken yön ve bu yöne doğru bütünsel ilerlemenin nasıl sağlanacağı üzerine odaklanır.⁵¹⁶ Buna benzer bir şekilde entelektüel liderler organizasyonda meydana gelebilecek çatışmaları yönetirken özellikle entelektüel ve yetkisel alan olmak üzere iki temel zeminde kendilerini gösterirler. Bu paralalde entelektüel liderlerin çatışmaların yönetilmesindeki bütünleşik becerileri temel olarak; her düzeyden nitelikli katkı sağlamak, çalışanları aynı zamanda danışmanlar olarak görmek, her türden enformasyonu kullanarak çatışmaların yönetilmesine katkı sunacak bilgiyi yaratmak ve yapılan bütün bu faaliyetlerin nihai olarak sosyal bütünleşme sağlayacağına, dolayısıyla da verimlilik artışı sağlayacağına inanmak olduğu söylenebilir.

Entelektüel liderlerin bu ve benzeri rolleri başarı ile yürütmeleri, genel olarak organizasyon ve özel olarak da çalışanlar üzerindeki iç ve dış baskıları azaltacaktır. Bugünün organizasyonlarının faaliyet gösterdikleri çevrenin çok yönlü olarak her zamankinden daha

⁵¹⁶ KETS de V., MANFRED F.R., "The leadership mystique", Academy of Management Executive, Volume:8, no:3, 1994, s., 75

fazla gerilim ve baskı yarattığı düşünülürken; entelektüel liderlerin bir tampon ödevi görecektir bu iki önemli rollerinin yaşamsal önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bunlara ek olarak entelektüel liderlerin özellikle örgüt içi çatışmaların yönetilmesi bağlamında, stratejik zihniyete sahip olma, arabuluculuk ve müzakerecilik, akıl hocalığı, duyguları yönetebilme ve sosyal sorumluluk gibi becerileri sıklıkla kullanmaları gereklidir. Çünkü, hangi alan veya kaynağa ait olursa olsun, çatışmaların genellikle algı farklılıklarına dayandığı düşünülürken; entelektüel liderlerin sosyal sorumluluk sahibi bireyler olarak öncelikle taraflar açısından ortak olacak şekilde bir duygusal alt alan yaratmaları ve bu alan çerçevesinde tarafları birbirlerinin gereksinimlerini açıkça anlamaya yöneltmesi gerekliliği haklı bulunacaktır. Böylece entelektüel liderler, organizasyon içerisinde karmaşaya neden olabilecek farklı tutum ve davranışlar ile istek ve beklentileri doğurgan ve liberal vizyonlar yaratma becerileri vasıtasıyla bütünleştirirler. Bir üstün performans ve inaç ürünü olarak görülmesi gereken bu faaliyet, aynı zamanda organizasyon genelinde sinerjistik bir etkileşim yaratması bakımından da önemlidir.

Öte yandan çatışmaların olmadan önce öngörülmesi ve buna uygun –birey ve organizasyon bazında- kurgulamaların yapılması, bir akıl hocası olarak farklılaşan entelektüel liderlerin ödevlerinden olarak kabul edilmelidir.

Entelektüel liderlerin, liderlikle eş zamanlı olarak entelektüel bir kimlik taşımaları; onların aynı zamanda organizasyonel öğrenme konusunda gerekli ortam ve fırsatları yaratmalarını da gerektirmektedir. Zira entelektüelin atası olarak kabul edilen sofistlerin ve diğerlerinin gerçekleştirdikleri üzere, bir entelektüelin temel ödevlerinden biri de genel iyiye hizmet edecek şekilde kültürlenme faaliyeti gerçekleştirmesidir. Bu kültürlenme elbette izleyen bireylere ilişkin ve onları etkileyecek şekilde davranış ve paradigma değişikliği sağlamaya dönük olacaktır. Bu süreç haliyle bir sosyalleşme süreci olarak da ifade edilebilecek ve böylece gerek çalışanların ve gerekse bütünsel olarak organizasyonun çevreye uyumları veya değişimleri içselleştirilmeleri kolaylıkla sağlanabilecektir. Özellikle karmaşa ve yoğun rekabetin yanında dengeleri bozan krizlerin yer aldığı bir ekonomik ortamda, bu ve benzeri değişim hamlelerini başlatabilmek, yine üst düzey medeni cesarete sahip, statükoya ve geleneksel olana karşı duruş gösteren entelektüel liderlerin işi olsa gerektir. Entelektüel liderlerin bu duruşları, her şeyden önce bugünün organizasyonlarında standart haline gelen çatışmaları yönetmelerinde en önemli araçlardan birisi olarak görülmelidir. Çünkü entelektüel liderlere göre; bir şeyin tek bir doğru veya geçerli yolu yoktur. Bir amacın belirlenmesinde, bir kuralın konulmasında, bir stratejinin belirlenmesinde veya bir işin yapılmasında, çok değişik seçenekler arasından en iyisini genel uzlaşma ile saptamaya eğilimli olan entelektüel

liderler, bu halleriyle esneklik ve katılımcılığın da en üst seviyede organizasyon genelinde hakim kılınması adına mücadele ederler. Özellikle örgütsel bir süreç haline gelen çatışmaların yönetilmesinde, arabuluculuk ve müzakerecilik becerilerini kullanmakla entelektüel liderler, sorunları hemen bütün tarafların bakış açılarından anlamaya çalışmakla birlikte aynı zamanda tarafların da birbirleri hakkındaki düşüncelerini açıkça kavramalarını sağlamaya dönük olarak faaliyet yürütürler. Bu anlamda entelektüel liderler çatışmacı tarafları yargılamaz, hoş görülmesi bir yaklaşım sergileyerek organize bir faaliyet yürütürler. Diğer bir deyişle entelektüel liderler, bütünsel bir kazan/kazan yaklaşımı çerçevesinde çatışmaları yöneterek, örgütsel öğrenme sürecini de etkili olarak işletmiş olurlar.

Entelektüel liderlerin bugünün organizasyonlarında üstlendikleri rollere bakıldığında, onların aslında geleneksel bir liderden oldukça farklılaştıkları anlaşılacaktır. Çünkü bugünün organizasyonlarının, yapı ve süreçleri itibariyle katılım ve eşitliği gerektirmeleri nedeniyle geleneksel liderliğe duyulan gereksinim ve ölçek azalmıştır. Öte yandan kontrol ve denetim anlamındaki kültürel ve bürokratik mekanizmalarda meydana gelen azalma nedeniyle de güçlü ve yetkinlikleri ile farklılaşmış liderlerin varlığı gereklilik haline gelmiştir.⁵¹⁷ Buradan hareketle gerçekten geleneksel liderlerden farklı bir duruş ve kimliğe sahip olarak ifade edilebilecek entelektüel liderlerin, bilgi toplumu organizasyonlarında kendilerini göstermelerinin sıra dışı olmaması gerektiği söylenebilir. Aynı şekilde bugün için en önemli üretim ve rekabet unsuru haline gelen bilgi ile bilgiyi kullanma adına farklı bir sınıf olarak ortaya çıkan bilgi işçilerini, örgütsel fayda sağlayacak düzeyde yönlendirmek ve yine bu unsurların önemini kavrayıp buna uygun bütünsel stratejiler geliştirmek teknik bilgi, beceri ile deneyimler bütününden oluşan yetkinliklere sahip liderlerin işi olsa gerektir. Bu durum entelektüel liderlerin akıl hocalığı yetkinlikleri çerçevesinde, çatışma durumunda bulunan bireylerle biçimsel olmayacak bir şekilde kuracakları uzun soluklu ilişkinin de bir yansıması olarak görülmelidir. Oysa benzer durumlar için geleneksel liderlik anlayışına sahip bireylerin, kısa süreli ve biçimlendirilmiş, belirli standartlara bağlanmış ilişki kurmaya yöneldikleri de bilinmektedir.

Bugünün organizasyonları için, en önemli sorunlardan biri haline gelen bilgi yönetimi konusunda entelektüel liderlerin, bilgi ve bağlı teknolojilere hakimiyetleri yanında teknik bilgi ve becerileri ile farklılaşmış olmaları en belirgin üstünlükleri olarak görülmelidir. Çünkü gerek organizasyon içerisinde ve gerekse organizasyonlar arasında bilgi ve bağlı stratejiler nedeniyle meydana gelmesi sıklıkla olası çatışmaların yönetilmesinde entelektüel liderler,

⁵¹⁷ SHAMIR B., "Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), 1999, s., 49

bilgi yönetimi konusundaki deneyim ve becerilerini kullanmak suretiyle farklılık yaratacaklardır. Yönetim ve organizasyon alanında yeni yeni üzerinde durulmaya başlanılan bilgi yönetiminin başarıyla gerçekleştirilmesi, ancak bilgi ile çalışabilen ve bilgi ile ne yapacağını, onu nasıl kullanacağını bilen liderlerin işi olsa gerektir. Bu anlamda gerek bilgi hırsızlığı, gerek bilgi kaynaklarının kullanılması ve gerekse bilgi işçilerinden kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesinde de aynı şekilde bilginin nasıl değerlendirileceğine ilişkin stratejilerin, belirleyici bir rol üstleneceği açıktır. Şu halde bilgi ile bağlı teknolojiler veyahut da bilgi işçilerinden kaynaklı olacak şekilde ortaya çıkması olası çatışmaların yönetilmesinde, entelektüel liderlerin bilgi toplumuna özgü yetkinliklere sahip olmaları, onların bu anlamda geleneksel liderlerden farklılaştıklarını göstermesi açısından önemlidir.

Bunlara ek olarak özellikle postmodern organizasyon yapılarının, üç süreç açısından üstünlük yaratmak amacıyla ortaya çıkmış olduğunu ve üç temel sürecin;

-Karar alma,

-Buluşçuluk,

-Enformasyon tedariki ve paylaşımı olduğunu söylemek mümkündür. Böylece post-modern organizasyon yapıları, iş yapmanın yeni ve farklı yollarını göstermeleri bakımından da üç genel sonuç yaratmışlardır. Buna göre, bu genel sonuçlardan birincisi; postmodern organizasyon yapılarının geleneksel yapılara göre hemen her alanda niteliksel olarak oldukça üstün olduklarıdır. Postmodern organizasyonlar, gerek yapılan faaliyetlere ilişkin kurallar, gerek stratejiler gerekse uygulamalar bakımından, geleneksel yapılara göre bütünsel olarak pozitif yönde farklılaşmış yapılardır. Şu halde iş süreçleri, çalışanlar ve teknik imkanlar açısından geleneksel organizasyonlardan daha üstün yapılar olarak geliştirilen post-modern organizasyonların rekabet edebilirlikleri ve bunu sürdürebilme şansları daha fazla olacaktır. İkinci genel sonuç ise; post-modern çevrenin doğası nedeniyle bu organizasyonların gelenekselden daha fazla olarak karar alma, enformasyon tedariki ve paylaşımı ile buluşçuluğa daha fazla önem atfetmeleri olmuştur. Ancak bu durum organizasyonları yapılacak faaliyetlerde rutin bir etkililiğe ulaştırmak için, daha fazla biçimselleşme arayışına itmiştir. Yine de birkaç uygulamada görülen odur ki; kendi kendine tasarım veya üst yönetimden yumuşak enformasyon tedariki türünden informal faaliyetler de yine bu yapılar içinde bulunabilecektir. Üçüncü genel sonuç ise; post-modern organizasyonlar vasıtasıyla post-endüstriyel teknoloji, süreçler ve yapıların geliştirilmesi olmuştur. Böylece yeniden tasarımılanan ekonomik yapı içerisinde, kısa süreli tekeller oluşturmak suretiyle bazı organizasyonların rekabet üstünlüğü elde ettikleri görülmüştür. Benzer şekilde bir rekabet

üstünlüğü elde etmek amacıyla post-modern yapılarda faaliyet yürüten liderlerin –ki bunlar entelektüel liderler olarak isimlendirilmelidir-, hemen her sürece ilişkin olacak şekilde post-endüstriyel tasarım, uygulama ve düşünceleri içselleştirmek adına çabalamaları gereklidir.⁵¹⁸ Bilgi toplumu düzeyinde bilginin pozitif kullanımı vasıtasıyla ortaya çıkan teknolojik imkan ve kabiliyetlerin bir sonucu olarak geliştirilen yeni organizasyon modelleri, rekabet üstünlüğü elde etmenin bir yolu olmalarının yanında; aynı zamanda çatışmacı tutum ve davranışlara da yol açabilmektedirler. Çünkü bu yeni modellerde; özellikle dikey yapılanma yerine daha çoğunlukla yatay yapılanmanın tercih edilmesi, geleneksel anlamda kontrol ve denetimin giderek azalması, esneklik ve bağımsız çalışma eğilimlerinin fazla olması gibi temel nedenlerden dolayı zaman zaman organizasyonların, bölümlerin veya çalışanların karşı karşıya geldiği görülmektedir. Özellikle uzaktan çalışma (tele-working), sanal veya şebeke organizasyonlar gibi yapılarda karşılaşılması muhtemel bu gibi uyumsuz algı, tutum veya davranışları ortadan kaldırmak için gerekli önlemlerin alınması temelde liderlerin –bilgi toplumu liderleri olarak entelektüel liderlerin- ödevidir. Zira bilgi toplumu liderleri olarak entelektüel liderler, statü gücünden daha çok uzmanlık/bilgi güçlerini kullanmak suretiyle bireyleri motive ederler. Şu halde yeni sınıf çalışanlar açısından çok da önem atfedilmeyen statü veya kişilik güçlerine göre, bilgi/uzmanlık gücünün üstün tutulduğu söylenebilir. Benzer şekilde entelektüel liderlerin, aynı zamanda bir entelektüel kimliğine sahip olmaları, izleyenlere liberal ve temsil gücü yüksek vizyonlar üretebilmeleri, üst düzey müzakerecilik ve arabuluculuk becerileri ile sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaları yen yapı ve süreçlerden kaynaklanabilecek çatışmaları başarı ile yönetmelerinde önemli üstünlükleri olarak görülmelidir. Öte yandan entelektüel liderlerin yine geleneksel liderlere göre farklılaştıkları bir beceri alanı olarak yeni sınıf teknolojik imkan ve kabiliyetlere hakim olmaları sayesinde; onların, gerek elektronik temelli bir dönüşüm yaşayan bilgi kaynaklarını ve gerekse bugün itibarıyla hemen hemen bütünüyle iletişimin yürütüldüğü elektronik araçları kontrol altında tutabilmelerine fırsat yaratmıştır. Özellikle yeni tip organizasyon modellerinde süreçlerin, bilgi kaynaklarının, iç ve dış ilişkilerin temel aracı olarak da görülmesi olası bu teknolojik imkan ve kabiliyetlere hakim olabilen, bu araçları kontrol ve denetim altında tutabilecek düzeyde uzmanlığa sahip entelektüel liderlerin, kaynağı veya alanı ne olursa olsun çatışmaların yönetilmesinde yaşamsal bir araca sahip oldukları söylenebilir. Bunlara ek olarak bir entelektüel kimliğine sahip liderlerin geleneksel liderlerden farklılaştıkları temel noktalardan birisinin de iletişim olduğu söylenebilir. Zira entelektüel liderler, çatışma anında

⁵¹⁸ HUBER P.,G., “The Nature and Design of Post-Industrial Organizations”, Management Science, Volume:30, No:8, 1984, s., 928

bozulan veya ortadan kalkan iletişim kanallarının açık kalmasını ve sürdürülebilir olmasını sağlamakla aynı zamanda bireylerin/grupların birbirlerini anlamalarını sağlamış olurlar. Bu türden bir faaliyet özellikle kişi veya grupların birbirleri hakkındaki negatif düşüncelerinin çözümlenmesine olanak sağlar. Buradan hareketle entelektüel liderlerin çatışma yönetim sürecindeki en önemli işlevlerinden birinin de kişiler veya gruplar arasındaki farklılıkları ve karşılıklı bağımlılıklarını beceriyle yönetebilmeleri olduğu söylenmelidir. Böyle bir faaliyet aynı zamanda entelektüel liderlerin kararları tamlaştırma ve stratejik alternatifler yaratma yönelimli kullandıkları önsezi ve kurguculuk becerileriyle de örtüşmektedir.

Entelektüel liderlik tasarımı; yeni sınıf organizasyonlar, çalışanlar, iş yapma araç ve biçimlerinin hakim olduğu bir ekonomik yapı için olmazsa olmaz niteliğindedir. Zira iş yapmaya ilişkin geleneksel yapı ve anlayışların terk edildiği yeni ve kesintisiz dönüşümlerin hakim olduğu bir dönemde, rekabet edebilir olabilmenin en önemli ve belirgin yolu; bu yeni döneme uygun ve özgün kural, strateji ve uygulamalar geliştirebilecek, yeni sınıf çalışanlar olarak isimlendirilen ve organizasyonlarda fark yaratan yegane unsur olarak görülen bilgi temelli çalışabilen bilgi işçilerini motive edebilecek, organizasyonel bir gerçek olarak kabul gören çatışmaları olmazdan evvel fark edip gerekli önlemleri alabilmenin yanında bu türden çatışmacı durumlarda, başarı ile çözüm yol veya yöntemleri geliştirebilecek, hemen bütün izleyenlerin kendi vizyonlarını içinde buldukları vizyonlar oluşturabilmekle birlikte bilgi/uzmanlık güçleri ile faaliyet yürütebilecek düzeyde entelektüel niteliğe sahip liderlerin geliştirilmesi/yetiştirilmesidir. Öte yandan bu türden liderlerin hakim olduğu organizasyonlarda liderliğin bütünsel olarak paylaşıldığı ve liderliğin aynı zamanda bir motivasyon aracı olarak da kullanıldığı bilinmektedir. Entelektüel liderlerin, post-modern organizasyonlardaki en önemli işlevlerinden biri olarak görülmesi gereken kültürlenme faaliyetleri vasıtasıyla gerek çalışanların bireysel gelişimleri adına fırsatlar yarattıkları ve gerekse bu yolla yeni liderler yetiştirdikleri de bir gerçektir. Zira entelektüel liderler, bir lider olmanın yanında, kamusal bir öğretici olarak da farklılaşabilen kişilerdir.

Benzer bir deyişle bilgi çağının entelektüel lideri; organizasyonun sosyal sorunlara çözüm getirmek için gösterdiği tepkilerin hızı ve etkinliği ile ilgilenerek, bu anlamda doğabilecek sosyal karmaşalara da açıklık getirmek yönünde çaba gösterir.⁵¹⁹ Entelektüel liderliğin üst düzey sosyal sorumluluk anlayışının da bir sonucu olarak görülebilecek bu çaba, aynı zamanda organizasyon ile yakın veya uzak çevresi arasında meydana gelebilecek bir

⁵¹⁹ AKDEMİR A., "Entelektüel Liderlik", ", www.isguc.org/entelektuel_liderlik.php, (26.09.2005)

çatışmanın önünün alınmasını; böyle bir çatışmanın meydana gelmesi halinde ise işlevsel olarak yönetilmesini sağlayacaktır.

Şu halde entelektüel liderlerin gerek sahip oldukları yetkinlikler ve gerekse bugünün paradigmalarına tümüyle hakim ve belirleyici olmaları nedeniyle geleneksel liderlere göre, daha etkin ve başarılı bir yönetim anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Buradan hareketle entelektüel liderlerin, bugünün organizasyonlarına özgü çatışma alan ve kaynaklarını saptama ve yönetmede geleneksel liderlere oranla daha başarılı olacaklarını da söylemek mümkündür. Zira bilgi toplumu organizasyonlarında genel olarak üç ana başlık altında toplanabilecek çatışma alanları ile çatışma kaynaklarını analiz etmede, bu analizler sonucunda elde edilen enformasyonları değerlendirmede, bu değerlendirmelere bağlı olarak gerekli bilgiyi üretmede ve nihai olarak karar vermede bir bilgi işçisi gibi faaliyet gösteren entelektüel liderlerin, hem bu faaliyetleri ve hem de doğal yapıları gereği geleneksel liderlerden ayrıştığını söylemek mümkündür. Bunun en güzel örneği entelektüel liderlerin izleyenlerin salt iş yaşamıyla değil özel yaşamlarıyla da ilgili olmalarıdır. Hemen eklemek gerekir ki; tam olarak bilinmeyen ve bu haliyle hakim olunamayan süreç, yapı veya sistemler yahut bu sistemlerde meydana gelmesi olası çatışma veyahut da problemler için çözüm üretmek, böylece sorunların üstesinden gelerek başarılı bir yönetim çizgisi geliştirmek olası değildir. Bu nedenle geleneksel liderlerin, geleneksel yönetim anlayışları ve bilgi, becerileriyle postmodern süreç, yapı ve sistemleri harekete geçirmesi veya bütünüyle başarıya odaklaması da mümkün görünmemektedir.

Şu halde yönetimi/liderliği, bir sanat eseri icra edercesine estetik kaygı taşıyarak sergileyen entelektüel liderlerin, geleneksel liderlerden farklı olarak hemen herkes için güven yaratan, değişime açık ve statükoya karşı gelecek duruş gösterdikleri de bir gerçektir. Entelektüel liderler, aynı şekilde faaliyet gösterdikleri organizasyonlarda değişim temelli bir arzu yaratırlar. Değişim temelli faaliyetlerin çıkış noktası olarak görülebilecek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde de entelektüel liderlerin, gerek sağladıkları destekler ve yarattıkları fırsatlar ve gerekse bireysel olarak örnek teşkil edecek tutumları nedeniyle aynı zamanda çevrelerinde bulunan potansiyel liderleri geliştirmek ve liderliği paylaşmak noktasında farklılaştıklarını söylemek mümkündür. Yine bu bağlamda olmak üzere entelektüel liderler, çatışmaları bile bir öğrenme süreç ve aracı olarak kullanabilme yetkinliğine sahip olabilmelidirler. Bu durum aslında entelektüel liderlerin çatışmalardan kaçınmamalarının, onları yok saymamalarının veya olmaması gereken durumlar olarak görmemelerinin de bir gerekçesi olarak kabul edilmelidir. Çatışmalardan öğrenebilen liderler, temel olarak çatışmanın bağlı olduğu kaynak veya alanları net olarak tanımlayabilmek yanında genel bir kültürlenme faaliyetine bağlı olmak

üzere çalışanlar için uygun ilke ve modelleri de ortak bir aklın çıktısı olarak geliştirebilirler. Böylece çatışmaların çözümünü belirli bir takvime bağlayarak iş gücü ve zamanı da etkin kullanmış olurlar.

Öte yandan bilgi toplumu organizasyonlarında meydana gelmesi olası çatışma veya uyuşmaz tutumlar açısından bakıldığında; entelektüel liderlerin, geleneksel liderlere oranla hem çatışmalara bakış açılarını farklı olması –ki entelektüel liderler, çatışmaları kaçınılmaz, yok edilemez ve yeniliğin, gelişmenin bir aracı olarak görürler- hem de çatışmaları yönetme tarzı açısından önemli farklılıkların bulunduğunu söylemek mümkündür. Entelektüel liderler çatışmaları farklı kültür, anlayış, inanç ve değerlere sahip bireyler arasında meydana gelmesi olağan durumlar olarak görürken; geleneksel liderler, çatışmacı davranışları istenmeyen, arzu edilmeyen ve önüne geçilmesi, engellenmesi gereken durumlar olarak algırlarlar. Böyle bir durumda uyuşmaz, aykırı davranışlar sergileyen bireyler, entelektüel liderler tarafından anlaşılmaya ve bu duruma uygun çözümler geliştirmeye çalışırken; geleneksel liderler, çatışmacı davranış kalıplarına sahip bireyleri, işten uzaklaştırmak da dahil olmak üzere cezalandırmak veya dışlamak eğiliminde olabilirler. Bugünün liderleri olarak entelektüel liderler, özellikle insan kaynağının vazgeçilmezliğinin farkında olan bireyler olarak farklılaşmışlardır. Buna göre, insan kaynağı bilgi temelli bir ekonomik sistemde rekabet üstünlüğü yaratmanın ve bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmanın en önemli unsurudur. Bu nedenle entelektüel liderlerin stratejik zihniyete sahip bireyler olduğu söylenmelidir. Böylece aykırı, uyuşmaz davranış veya düşünceler sergilese bile herhangi bir çalışan bu çatışmacı davranış veya düşüncesi nedeniyle sürgün edilmez. Aksine böyle bir durumda, bireyin temel olarak fark edilmesini istediği noktaya odaklanma yönünde çaba sarf edilir. Çünkü bireyler zaman zaman fark edilmesini istedikleri durum veya sorunları direkt ifade etmek yerine, bu durum veya sorunları başka bir biçimde yansıtarak örtük bir mesaj gönderme eğiliminde olabilirler. Entelektüel liderlerin, özellikle çatışmaların çözümünde bireylere veya sorunların ana nedenlerine eğilmelerinin temel nedeni de budur. Zira entelektüel liderler, gerek kendileri ve gerekse izleyenleri hakkında ne kadar detaylı bilgiye sahip olurlarsa, herhangi bir olumsuzluk durumunda sergilenecek tutum ve davranış kalıpları hakkında da bilgi sahibi olabilecekler ve böylece olası bir çatışmayı kolaylıkla işlevsel bir biçimde yönetebileceklerdir.

Sayın Yönetici;

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora programında yürütülmekte olan “*Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların*

Yönetilmesinde Entelektüel Liderliğin Rolü” isimli tez çalışması kapsamında EK’te sunulan anket hazırlanmıştır. Bilgi Toplumu düzeyinde yeni bir liderlik modeli olarak geliştirilmeye çalışılan *‘Entelektüel Liderlik’* ile ilgili bu çalışmaya zaman tahsis etmenizi beklemekteyiz. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar isim belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmaya katılan yöneticilerin bilgisine sunulacaktır. EK’ teki anketi 7 günlük bir süre içerisinde doldurmanızı istirham etmekteyiz. Göstereceğiniz alakaya şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. Saygılarımla...

Oktay KOÇ
Kocaeli Üniversitesi
Sos.Bil.Enstitüsü Doktora
Öğrencisi

1. Şirketin İsmi ve Faaliyet Alanı :
2. İşletmenin Organizasyonel Yapısı :



Yatay (Katılıma Açık)

Dikey (Hiyerarşik)

3. Yaş Grubunuz

:

18-25

26-35

36-45

46-55

56 ve daha fazla

4. Cinsiyetiniz

:

Kadın

Erkek

5. Yönetmel Unvanınız

:

Genel Müdür

Genel Müdür Yrd.

Müdür

Müdür Yardımcısı

Koordinatör

Şef

Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. Bu Pozisyonda Yönettiğiniz Çalışan Sayısı

:

01-20

21-40

41-60

61 ve daha fazla

7. Yöneticilik Tecrübenizin Süresi

:

0-5 yıl

6-10 yıl

11-20 yıl

21 ve daha fazla

8. Şimdiye Değın Çalıştığınız Sektörler

:

Yalnızca Kamu Sektörü

Yalnızca Özel Sektör

Hem Kamu hem de Özel Sektör

Yurtdışı ve Özel Sektör

9. Şu anki İşletmenizde çalışma süreniz

:

0-5 Yıl

6-10 yıl

11-20 yıl

21 ve daha fazla

10. Sürekli Eğitim bağlamında eğitim alma sıklığınız (yıllık)

7'den fazla iş yerinde/iş dışında

5-6 kez iş yerinde/iş dışında

3-4 kez iş yerinde/iş dışında

1-2 kez iş yerinde/iş dışında

Eğitim faaliyetine hiç katılmadım

11. Eğitim Düzeyiniz

:

Lise

Yüksekokul

Fakülte

Master

Doktora

**KOCAELİ'NDE BİLGİ/TEKNOLOJİ TEMELLİ ÜRETİM YAPAN
İŞLETMELERDEKİ YÖNETİCİLERİN ENTELEKTÜEL LİDERLİK DÜZEYLERİ
BAĞLAMINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ ALGILAMALARINI SAPTAMAYA
YÖNELİK UYGULAMA**

Lütfen aşağıdaki sorulara ilişkin seçenekleri önem derecesine göre ve/veya tercih önceliğinize göre 1'den 5' e kadar derecelendirerek sıralayınız.

1 : En Önemli

5 : En Az Önemli

Örnek

Yönetim stili olarak aşağıdakilerden hangisi size daha çok uygundur?

- | | |
|------------------------|-------|
| a.Yönlendirici | (3) |
| b.Destekleyici | (2) |
| c.Yetki Devreden | (1) |
| d.Öğretici | (4) |
| e.Duruma Göre Davranan | (5) |

Bu örnekte (c) maddesi en önemli/tercih edilen, (e) maddesi ise en az önemli/tercih edilmeyen şeklindedir.

1. Aşağıda yönetimin temel fonksiyonları sayılmıştır. Bilgi Toplumu liderlerinin klasik yöneticilere oranla bu fonksiyonları kullanma önceliği size göre nasıl olmalıdır?

(1:En Önemli 5: En Az Önemli)

- a.Planlama
()
- b.Örgütlenme
()
- c.Kumanda
()
- d.Koordinasyon
()
- e.Denetim
()

2. Çalışanlara yetki ve sorumluluk devretme konusunda kurumsal olarak izlediğiniz politikalar açısından aşağıdaki yarguları değerlendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a.Yetki ve sorumluluk devretmede kurumun genel prensiplerine harfiyen riayet ederim.
()
- b.Çalışanlar için uygun olmasa bile yetki devrettiğimde sorumluluğu da devrederim.
()
- c.Yetkiyi devredeceğim kişiyi yetersiz görürsem sorumluluğu kendim alırım.
()
- d.Kurumsal yapı olanak tanımasa bile, yapılacak faaliyetle ilgili herkesin yetkili ve sorumluluk sahibi olması beklerim.
()

e.Yetki devri konusunda kendime örnek aldığım liderimin talimatına göre hareket ederim.

()

3. Aşağıdaki güç(otorite) kaynaklarını liderlik aktivitelerinizde hangi öncelikle kullanırsınız?

(1: En Önemli 4:En Az Önemli)

a.Kişilik Gücü (Karizma)

()

b.Bilgi Gücü

()

c.Yasal Güç (Statü)

()

d.Ödüllendirme/Cezalandırma Gücü

()

e.Diyalog Gücü

()

4. Bilgi Toplumu liderlerinin oluşturdukları vizyonlarda bulunması gereken temel nitelikler aşağıda sunulmuştur. Size göre bu niteliklerin önem sırası nasıl olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Vizyon, kısa vadede organizasyona büyük kazançlar sunacak stratejileri içermelidir.

()

b.Vizyon, Entelektüel Lider olarak farklılaşmak isteyen bireyleri tüm insan kaynakları nezdinde etkili kılabilen niteliğe sahip bütünsel bir ifade olmalıdır.

()

c.Vizyon, liderle izleyenlerin gelecekteki bireysel beklentilerine de cevap verecek nitelikte olmalıdır.

()

d.Vizyon, örgüte yeni bir bakış sunmaktan çok mevcut yapıyı korumaya dönük olmalıdır.

()

e.Vizyon, sektörel analizlere bağlı olarak yapılacak uzun vadeli öngörülerini ifade edebilmelidir. ()

5. Bilgi Toplumu liderlerinin temel önceliklerine göre verilen aşağıdaki seçeneklerin size göre önem sıralaması nasıl olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Bilgi Toplumu liderleri birlikte çalıştıkları grubun fonksiyonel yetkinliklerini arttırmaya önem verirler.

()

b.Yapılan faaliyetlere ilişkin olarak gruba karar alma ve uygulama serbestisi tanıyarak katılımı sağlarlar.

()

c.Grubun salt liderin karizması ile ayakta kalamayacağını bilir ve buna uygun olarak sistem içerisinde liderliği paylaşır ve geliştirirler.

()

d.Grubun örgütsel bağlılığını arttırmak adına gerekli teşvikleri sağlarlar.

()

e.Üst yönetim ile grup arasında yarı geçirgen bir yapıya sahip köprü ödevi üstlenirler.

()

6. Bilgi Toplumu liderleri klasik liderlere oranla neden bilgi-işlem ve iletişim araçlarına hakim olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Bilgi-işlem ve iletişim araçları çalışanlar, müşteri ve tedarikçilerle iletişim kurmak için hızlı ve etkili araçlardır.

()

b. Bilgi-işlem ve iletişim araçları ofis işlerinde oldukça kolaylık sağlayan yararlı araçlardır.

()

c. Bilgi-işlem ve iletişim araçları, yeni bilgilerin oluşturulması ve geleceğin tahmini için etkin olarak kullanılır.

()

d. Bilgi-işlem ve iletişim araçları üst yönetimin kararlarını desteklemek, yaymak amacıyla kullanılır.

(

e. Bilgi-işlem ve iletişim araçları İnternet, İntranet veya Extranet benzeri ağ yapılarından yararlanmak için kullanılmalıdır.

()

7. Bilgi Toplumu liderlerinin yabancı dil bilme gerekliliği hangi nedenlerden kaynaklanmıştır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Yabancılarla iletişim kurmak için

()

b. İlgili yabancı yayın ve gelişmeleri takip etmek için

()

c. Yeni ekonomi (Bilgi Ekonomisi) çerçevesinde ortaya çıkan gerçekliklere uyum sağlamak

()

d. Entelektüel kapasitesini geliştirmek için

()

e. Şirket imajına katkı sağlamak amacıyla

()

8. Aşağıdaki seçenekleri çalışanlarınıza bakışınız açısından değerlendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Sadece bedensel emeği ile katkı sağlayan çalışan (İşgören)

()

b. Organizasyonun değişim ve dönüşümünü sağlayan stratejik ortak

()

c. Belirli bir alanda uzmanlaşmış danışman

()

d. Yönetici tarafından zihinsel veya bedensel görevleri yerine getiren kişi

()

e. Hem kendi kariyeri ve hem de organizasyona katkısına göre yatırım yapılması gereken birey

()

9. Aşağıdaki yarguları yönetim, liderlik ve genel kültür gibi konulara ilişkin kitap, dergi v.b. yayınları takip etme sıklığınızı liderlik/yöneticilik anlayışınıza yaptığı katkılara göre değerlendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Arada bir okurum. Ancak genelde okuduğum yayınlar; daha tutarlı davranış kalıpları belirlememde önemli katkı sağlamaktadır.

()

b.Bu tür yayınları çok fazla takip etme imkanım olmadığı için fikrim yok.

()

c.Bu tür yayınları aylık takip ederim. Fakat benim liderlik/yöneticilik tarzıma önemli katkı yaptıklarını düşünmüyorum.

()

d.Bu tür yayınları fırsat buldukça takip ederim. Ancak benim liderlik/yöneticilik anlayışım pratik ve istikrara dayalıdır. Bir takım yayınları okuyarak değiştirmem olası değildir.

()

e.Liderlik/yöneticilik üzerine oldukça fazla yayın takip etmeye çalışırım. Böylece yeni yönetim/liderlik tarzlarını öğrenir ve hemen bunları içselleştirip uygulamaya çalışırım.

()

10. İşletmenizdeki faaliyet gösteren bilgi işçileri ile ilgili aşağıdaki yarguları önem derecesine göre sıralayınız.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Bilgi işçilerini özellikle uzmanlaştıkları alanlarda kullanmaktan yanayız.

()

b.İşletmemizdeki bilgi işçileri ile organizasyonel bağlılıkları açısından sorunlar yaşamaktayız.

()

c.İşletmemizdeki bilgi işçilerini tatmin edecek düzeyde sosyo-ekonomik imkanlar sunmaktayız.()

d.Bilgi işçileri ile özellikle kariyer ilerlemeleri açısından sorunlar yaşamaktayız.

()

e.İşletmemizdeki bilgi işçileri, kol işçilerinden farklı statü ve haklara sahiptir.

()

11. İşletmenizdeki mavi yakalılar ile bilgi işçilerine yaklaşım tarzınızı aşağıdaki yargular paralelinde değerlendirecek olursanız sıralamanız nasıl olur?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Bilgi işçileri mavi yakalılara göre üstün performanslı ve etkinliği yüksek bireyler olarak her zaman el üstünde tutulmaktadır.

()

b.İki grup çalışan arasında farklı tutum veya davranışlara sahip değiliz.

()

c.Kol işçileri işletmeye somut katkılar sağladığından dolayı daha üstün olarak kabul edilir.

()

d.Her iki grupta faaliyet gösterenler iş gerekleri bakımından farklı nitelikler taşıdıkları için birlikte değerlendirilmemektedir.

()

e.Bilgi işçileri ve kol işçileri ile ilgili değerlendirmeyi İnsan Kaynakları departmanları yapmaktadır.

()

12. İşletmenizdeki yeni fikir ve uygulamalara bakış açınızı değerlendirecek olursanız derecelendirmeniz nasıl olacaktır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a.Yeni fikir ve uygulamalar ödülleriyle teşvik edilmektedir.
()
- b.Örgüt kültürümüz açısından yeni fikir ve uygulamaları dikkate alamıyoruz.
()
- c.Yeni fikir ve uygulamalar için rutin toplantılar düzenlemekteyiz.
()
- d.Bize sunulan yeni fikir ve uygulamaları üst yönetimin onayına bırakırız.
()
- e.Yeni fikir ve uygulamalar mutlaka ilgili departmanlarca ortaklaşa tartışılır ve yararlı olacağı kanaati oluşursa yine ortak karar alınarak hayata geçirilir.
()

13. Planlamalarınızı zaman aralığına bağlı olarak değerlendirecek olursanız derecelendirmeniz nasıl olacaktır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a.Kısa vadeli ancak organizasyonel etkinliği yüksek planlamalar yaparız.
()
- b.Duruma göre kısa, orta ve uzun vadeli stratejik planlama yapmaktayız.
()
- c.Geleceği net görmek ve etkili bir rekabet politikası izlemek adına uzun vadeli planlamalara ağırlık vermekteyiz.
()
- d.Genel olarak stratejik orta vadeli planların yararına inanmaktayız.
()
- e.Planlama faaliyetlerinde işletme danışmanları ve üst yönetimin kararlarına bağlıyız.
()

14. Örgüt Kültürü'nün oluşması ile ilgili aşağıdaki yargıları değerlendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a.Örgütün üst düzey yöneticileri kendi aralarında örgütsel davranış kalıplarını belirlerler.
()
- b.Uzun bir dönem içerisinde çalışan ve yönetici etkileşimi ile oluşur.
()
- c.Çevre koşulları örgüt kültürünün oluşmasına önemli oranda etki eder.
()
- d.Örgüt kültürü zaman içerisinde kendiliğinden, doğal olarak gelişir.
()
- e.Örgütler dışı kapalı varlıklar olduklarından kültürlerinin değişmesi olanaksızdır.
()

15. İşletmelerde başarıyı yönlendiren aşağıdaki temel parametreleri öncelik sırasına göre belirleyiniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a.İnsan Kaynakları
()
- b.Teknolojik Olanaklar
()
- c.Yönetim
()
- d.Finans Kaynakları
()

e. Üretim ve Pazarlama

()

16. Aşağıda organizasyon yapısının dönüşümü ile ilgili yargılar sunulmuştur. Size göre önem sıralaması nasıl olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Yeni organizasyon yapıları klasik yönetim/liderlik anlayışlarının terk edilmesini gerektirmiştir. ()

b. Organizasyon yapılarındaki dönüşümler insan kaynaklarının (çalışanların) niteliklerini arttırması bakımından oldukça yararlı olmuştur.

()

c. Yeni ekonominin doğurduğu rekabet şartları organizasyonları dönüşüme zorlamaktadır.

()

d. Bilginin yoğun olarak kullanılması organizasyonların bilgi eksenli dönüşümünü gerektirmiştir. ()

e. Yeni organizasyon modelleri, yönetimin bir çok yetkilerini kısıtladığı için başarısız sonuçlar alınmasına neden olabilir.

()

17. Aşağıda ihtiyaçlar hiyerarşisine uygun olarak sunulan seçenekleri çalışanlarınıza organizasyonunuzun sağladığı önceliklere göre sıralayınız.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Fizyolojik İhtiyaçlar

()

b. Güvenlik İhtiyaçları

()

c. Sosyal İhtiyaçlar

()

d. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları

()

e. Ait Olma İhtiyaçları

()

18. İşletmenizde bilgi yönetimi açısından karşılaşılan en önemli sorunlar nelerdir?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Bilgi karmaşası (Eldeki bilgilerin etkili olarak kullanılmaması)

()

b. Bilginin paylaşılmaması (Birimlerin ellerindeki bilgiyi paylaşmaya açık olmamaları)

()

c. Organizasyon için eldeki bilginin değerinin belirlenememesi

()

d. Bilgiyi kullanacak elemanların yetersizliği

()

e. Bilgiye erişimde kullanılan kaynakların yetersizliği

()

19. Liderliğini yaptığınız grupla birlikte oluşturduğunuz genel çalışma standartlarının üst yönetim tarafından size danışılmadan yeniden tasarlanması ve grubun da bu yeni standartları onaylaması durumunda davranış biçiminiz aşağıda seçeneklerden hangisine yakın olacaktır?

(1: En Yakın 5: En Az Yakın)

a. Grubun üst yönetim tarafından oluşturulan standartlara yaklaşımı ne olursa olsun kendi değerlerimin uygulanması için her türlü mücadeleyi veririm.

()

- b. Grup üyelerini benimseyebilecekleri standartları seçmede tamamen özgür bırakırım.
()
- c. Grupla aramda uyum sorunu olduğunu düşünür bu sebeple gruptan ayrılırım.
()
- d. Gruba yeni standartlar konusunda yardımcı olamadığım için kendimi eleştirir ve uyum sağlamları için onları teşvik ederim.
()
- e. Yapılan düzenlemeler örgütsel fayda sağlasa da bana danışılmadan gerçekleştirildiği için ilgili birimlere gerekli uyarıları yaparım.
()

20. Aşağıda çatışma kavramı hakkında bir takım yargılar verilmiştir. Bu yargıları önem sırasına göre düzenleyiniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a. Çatışma, negatif bir algılama doğurur; iş yaşamının katlanabileceği, hoşgörülebilecek bir tarz değildir.
()
- b. Olumsuzluklara, yanlışlara bir tepki olarak bakıldığında anlamlıdır; varolmalıdır, yaratıcılığı da geliştirmesi bakımından önemlidir.
()
- c. Çatışmanın sürekli olması doğru değildir; bir yerde uzlaşma noktası bulunmalıdır.
()
- d. Çatışma özelliği olan kişi, iş yaşamına başarılı olabilmek adına bu davranışını düzeltmelidir.
()
- e. Çatışma, iş yaşamında bazen birikmiş, bazen ertelenmiş sorunların çözümüne yardımcı olur.
()

21. Size göre aşağıdakilerden hangisi en sık rastlanan çatışma sebebidir?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a. İletişim eksikliği
()
- b. Statü farklılıkları
()
- c. Amaç farklılıkları
()
- d. Kişilik farklılıkları
()
- e. Ahlaki değer algılamaları
()

22. Çatışmanın stratejik çözümleri aşağıda verilmiştir. Size göre önem sırası nasıl olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a. Çekilme (Ben bırakıyorum, sen kazan)
()
- b. Uyuşma (Senin kazanmana izin veriyorum)
()
- c. Uzlaşma (Biraz sen kazan biraz da ben kazanayım; biraz sen taviz ver biraz da ben vereyim)
()
- d. Rekabet (Ben kazanayım sen kaybet)
()
- e. İşbirliği (Ben de kazanayım sen de kazan)
()

23. Çatışma yönetiminde liderin odaklanması gereken temel noktalar aşağıda sunulmuştur. Size göre önem sıralaması nasıl olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a. İnsan unsuruna odaklanmalıdır.
()
- b. Çatışmanın nedenine odaklanmalıdır.
()
- c. Örgüt kültürüne odaklanmalıdır.
()
- d. Organizasyon çevresine odaklanmalıdır.
()
- e. Örgütsel yararlılığı dikkate almalıdır.
()

24. Yönetim grubu ile bilgi işçileri arasındaki çatışmaların temel nedenleri hakkındaki görüşlerinizi önem sıralamasına göre belirleyiniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a. Bilgi işçilerine göre yönetim grubunun değişime karşı direnç göstermesi
()
- b. Görev ve statü farklılıkları
()
- c. Amaçların örtüşmemesi
()
- d. Organizasyona bağlılık düzeylerinin farklılık göstermesi
()
- e. Organizasyon kültürüne uyum sağlayamama
()

25. Bir stratejik çatışma süreci boyunca etkili liderin yapacağı bir takım davranışlar aşağıda sunulmuştur. Size göre önem sırası nasıl olmalıdır.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

- a. Lider, öncelikli olarak durumu tarafsızca ve bütün bakış açılarıyla ele alabilmelidir.
()
- b. Lider, soruna odaklanmalı ve çatışmanın taraflarını sükunete davet etmelidir.
()
- c. Çatışma boyunca organizasyonun uğrayacağı zararları kestirmeli ve önlem almalıdır.
()
- d. Çatışmanın en azından bir tarafını düşünce/davranış değişikliği konusunda uyarmalıdır.
()
- e. Çatışmanın çözümü profesyonel bir iş olduğundan danışmanlardan yararlanmalıdır.
()

26. Aşağıda verilen çatışma nedenlerine göre değerlendirecek olursanız, işletmenizde daha çoğunlukla hangi tür çatışmaları başarı ile yönetmektesiniz?

(1: En Çok 5: En Az)

- a. Kaynakların Paylaşımından Doğan Çatışmalar
()
- b. Amaçlara İlişkin Çatışmalar
()

c. Algı Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar

()

d. Rollere (Statü) İlişkin Çatışmalar

()

e. İlişkilerden Kaynaklanan Çatışmalar

()

27. Astlarınızın performanslarının yüksek olmasına karşın üst yönetimin çalışanlara karşı performans ve çaba noktasında bir takım önyargılara sahip olduğunu duymuş olsanız göstereceğiniz davranış biçimini aşağıdaki yargılar üzerinden öncelik sıralamasına göre değerlendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Çalışanların performans değerlendirme kayıtlarını üst yönetimle paylaşır, ön yargılarını kırmaya çalışırım.

()

b. Üst yönetime olan inanç ve güvencim oldukça yüksek olduğu için bu gibi söylentilere kulak asmam.

()

c. Söylentiler gerçek olmasa da çalışanları üst yönetimin sempatisini arttırmak adına daha fazla çaba göstermeleri konusunda uyarırım.

()

d. Gruba ilişkin bütün işlemlerden sorumlu olduğum için üst yönetimin bana karşı da ön yargıları olabileceğini düşünürüm.

()

e. Konuyu doğrulamak adına önce üst yönetimle görüşür, sonuç ne olursa olsun grupla paylaşır ve söylentileri ortadan kaldırmak için ortaklaşa stratejiler geliştiririm.

()

28. Performans ve sosyal ilişkileri başarılı olan bir grup çalışanınızın ortak bir problemi kendi başlarına çözemedikleri bir durumda sergileyeceğiniz stratejik davranışları derecelendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Grup ile birlikte çalışarak problemi ortadan kaldırmaya çalışırız.

()

b. Grubu kendi başına bırakarak kendilerinin üstesinden gelmelerine olanak tanırım

()

c. Problemi ortadan kaldırmak ve direktif vermek için derhal harekete geçerim.

()

d. Problemi çözmesi için gruba gereken teşvikleri sunar ve çalışmalarını desteklerim.

()

e. Grubun problem çözmeyle zaman kaybetmesini istemem, çözümü zamana bırakırım.

()

29. İlk defa çalışmaya başlayacağınız bir grupta ilgili olarak aşağıda bir takım yargılar sunulmuştur. Size göre önem sıralaması nasıl olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Nasıl çalışılacağını açıkça belirterek grubu yönlendirecek önlemleri alırım.

()

b. Karar alma konularında grubun da katılmasını sağlar, olumlu katkılarını desteklerim.

()

c. Geçmişteki faaliyetleri hakkında grup ile görüştüğünden sonra, yeni standartları ve hedefleri ben belirlerim.

()

d.Grubu esnek ve özgürce faaliyet yürütmeleri adına kendi haline bırakırım.

()

e.Grupla ilgili genel yargılarımı üst yönetime bildirir, onların karar almasını beklerim.

()

30. Birlikte çalıştığınız takımın performansı tatminkar düzeyde iken değişen iş koşulları nedeniyle grupla ilgili bir takım düzenlemelere gitmeyi tasarlayacak olsanız aşağıdaki seçeneklere ilişkin sıralamanız nasıl olurdu?

(1: En Önemli 5: En Az önemli)

a.Takımın yapacağım düzenlemelere ilişkin düşüncelerini alır, değişimi kendim yaparım.

()

b.Takıma danışmadan gerekli düzenlemeleri üst yönetimin onayına sunarım.

()

c.Hem değişiklik kararını ve hem de yeni düzenlemeleri tamamıyla takımla birlikte yaparım.

()

d.Benim için takımın şu andaki performansı önemlidir. Değişiklik yapmamaya gayret ederim.

()

e.Durumu takıma açıklar ve kendi karar ve uygulamaları konusunda onları serbest bırakırım.

()

31. Üst yönetim tarafından liderliğini yaptığınız grupla ilgili sizce uygun olmayan bir stratejik karar alınması durumunda yapacaklarınızı öncelik sıralamasına göre değerlendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Bireysel kariyerim açısından kararı tamamen saygıyla karşılar ve aynıyla uygularım.

()

b.Kararı grupla paylaşır ve üst yönetimin kararlarına karşı hoşgörülü olmalarını sağlarım.

()

c.Kararı eleştirir ve üst yönetimden düzeltilmesi veya geri çekilmesi için talepte bulunurum.

()

d.Kararı uygulamak için hemen eylem planı yapar ve grubun görüşünü almayı da ihmal etmem.()

e.Grubu ikna etmek için uygun zamanı bekler, kararı bir müddet askıda tutarım.

()

32. Liderliğini yaptığınız takım içerisinde size karşı uygulamalarınızdan kaynaklanan bir direncin oluşması durumunda öncelik sırasına göre yapacaklarınızı sıralayınız.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Direnci kırar, direnç gösterenleri takımdan uzaklaştırırım.

()

b.Direncin nedenini objektif olarak anlamaya çalışır ve uzlaşmaya yönelirim.

()

c.Daha sakin bir zamanda gereğini yapmak üzere geri adım atarım.

()

d.Direnç gösterilen konular üzerinde grubu ikna etmek amacıyla çaba gösteririm.

()

e.Direnç gösterenleri üst yönetime rapor eder fakat onlara bunu hissettirmem.

()

33. Aşağıdaki seçeneklere göre değerlendirecek olursanız karşılaşma olasılığınız yüksek olan çatışma taraflarını öncelik sıralamasına göre belirleyiniz.

(1: En Yüksek 5: En Düşük)

a.Bağlı olduğum lider ile çatışma yaşamam en olasıdır.

()

b.Birlikte faaliyet yürüttüğüm takım üyeleriyle çatışma yaşayabilirim.

()

c.Başka takımlara mensup bireyler veya liderler ile çatışma yaşama olasılığım daha fazladır.

()

d.Organizasyonel olarak ilişkili olduğumuz başka işletme elemanlarıyla çatışma yaşayabilirim. ()

e.Müşterilerimizle çatışma yaşama olasılığım daha yüksektir.

()

34. Birlikte çalıştığınız takım üyelerinin duygu ve düşüncelerini yönetme bakımından aşağıda verilen seçenekleri öncelik sıralamasına göre belirleyiniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a.Güçlü duygularla her zaman baş edilemeyeceğini düşündüğümünden duruma göre takım üyelerinin duygu ve düşüncelerine önem veririm.

()

b.Örgütsel kural ve işleyişlerin izin verdiği ölçüde takım üyelerinin duygu ve düşünceleri benim için önem taşır.

()

c.Sadece takımda meydana gelebilecek çatışmaların yönetilmesinde bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate alırım.

()

d.Takım üyelerinin duygu ve düşünceleri bütünsel olarak davranış kalıplarımı ve tarzımı belirleyeceğinden, benim için her zaman önem taşır ve dikkate değerdir.

()

e.Yeni fikir ve öneriler organizasyon açısından önemlidir. Bu nedenle her zaman dikkate alınır. Ancak duygular bireylerin özel alanları ile ilgili olduğundan müdahale alanıma girmez.

()

35. Birlikte çalıştığınız takımın değerleri ile ilgili görüşlerinizi çatışma yönetimi bağlamında aşağıdaki seçeneklere göre değerlendiriniz.

(1: En Öncelikli 5: En Az Öncelikli)

a.Değerlerin davranışları belirleyici çok önemli rollerinin olması nedeniyle takım içerisinde bütünleşik bir değerler sistemi oluşturmaktan yanayım.

()

b.Bireysel değerleri, örgütsel değerlere ne şekilde olursa olsun uyumlaştırmakla bütünleşik performans ve verimliliği arttırmaya gayret ederim.

()

c.Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin paralel olarak işletilmesi ve yaşatılmasından yanayım ()

d.Bireysel değerlerin önemli oranda örgütsel katkı yapacağına inanmadığımdan, bireysel değerler sitemine olumlu bakmamaktayım.

()

e.Örgütsel değerler, girişimci tarafından belirlendiğinden organizasyona sonradan katılan çalışanların, örgütsel değerleri koşulsuz olarak benimsemesi gerektiğini düşünmekteyim.

()

36. Bir lider olarak birlikte çalıştığınız takımda meydana gelen bir stratejik çatışma ile ilgili üst yönetimle ilişkinizin seyrine ilişkin olarak aşağıdaki yarguları değerlendiriniz.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Takımda meydana gelecek çatışmaların bireysel kariyerime olumsuz etki yapma ihtimali nedeniyle sorunları açığa vurmaktan kendim çözmeye çalışırım.

()

b. Üst yönetimin çatışma oluşumu ve çözüm sürecinde önemli katkılarının olabileceğini düşünerek durumu derhal onlarla paylaşıyorum.

()

c. Üst yönetimin bana yaklaşımına göre sorunların bildirilmesine ilişkin tavrımı belirlerim.

()

d. Dar bir organizasyon çevresinde eninde sonunda açığa çıkacak bir uyumsuzluğu saklamanın anlamsız olduğunu düşündüğümden üst yönetime seri olarak bilgi veririm.

()

e. Üst yönetimin daha stratejik ve yaşamsal ödevleri olduğunu düşünerek zorda kalmadıkça, bana ait sorumluluklarla onları meşgul etmekten kaçınırım.

()

37. Kendisine bağlı olarak faaliyet yürüttüğünüz ve bütünüyle uzlaştığınız liderinizle aranızda bir stratejik fikir ayrılığı olması durumunda sergileyeceğiniz tutum ve davranışları aşağıdaki seçenekler doğrultusunda öncelik sıralamasına göre değerlendiriniz.

(1: En Öncelikli 5: En Az Öncelikli)

a. Birlikte çalıştığım lider, her türlü farklı düşünce ve öneriye açık olup desteklemektedir. Bu yüzden öneri ve düşüncelerime olumlu yaklaşacağını düşünür ve bu konuda rahat olurum.

()

b. Yapılacak iş ve işlemlerle ilgili sorumluluğun ait olduğu kişi olarak liderin alacağı her türlü kararı saygı ile karşılar ve geri çekilirim.

()

c. Durumu organizasyonel fayda sağlayıp sağlamadığına göre değerlendirerek bu doğrultuda hareket etmeyi tercih ederim.

()

d. Lider ile çatışma yaşamamanın bazı durumlarda bana zarar verme olasılığı olduğundan hiçbir şekilde düşüncelerimde ısrarcı olmam.

()

e. Kendi düşüncelerimin haklılığını açıkça anlatırım. Onun düşüncelerini de aldıktan sonra aramızdaki çelişkiyi ortadan kaldırmak için işbirliği yaparım.

()

38. Birlikte çalıştığınız liderinizle sık sık uygulamada çelişkiler yaşadığınızı var sayarak aranızda meydana gelebilecek bir çatışmanın yönetimine ilişkin aşağıdaki seçenekleri öncelik sıralamasına göre düzenleyiniz.

(1: En Öncelikli 5: En Az Öncelikli)

a. Böyle bir durumda farklı bir liderle çalışmak üzere üst yönetime bilgi veririm.

()

b. Her zaman olduğu gibi birlikte çalıştığım lidere saygı gösterir ve çatışmaya neden olmam.

()

c. Kendi düşüncelerimi sonuna kadar savunmaktan yanayım. Lideri bu konuda ikna edemezsem bile çatışmadan kaçınmam.

()

d. Böyle bir durumda birlikte çalıştığım lideri ikna etmeye çalışırım. Eğer ikna olmazsa onun düşüncelerine saygı gösterir ve geri çekilirim

()

e. Bu durumda her ikimiz için de kabul edilebilecek bir üçüncü yol bulmaya çalışır ve çatışmayı uzlaşmaya dönük olarak yönetmekten yana tavır alırım

()

39. Birlikte çalıştığınız takımda bazı üyelerin gruba uyum sağlayamadığını fark ettiğinizde yaklaşımınızı aşağıdaki seçeneklere göre sıralayınız.

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Gruba uyum sağlayamayan takım üyelerini uyararak çoğunluğun karar ve uygulamalarını benimsemeleri doğrultusunda onları zorlarım.

()

b. Takımla çelişen üyelerin, çelişki yaşadıkları alanlarla ilgili kendilerini tamamlamalarını sağlar ve gruba uyum sağlamaları adına gerekli destekleri sunarım.

()

c. Her bireyin farklı değer, duygu ve düşüncelere sahip olabileceği gerçeğinden hareketle grubu farklılıklara karşı saygı göstermeleri konusunda uyarır ve aralarında uzlaşma sağlarım.

()

d. Takımla çelişen bireylerin, takımın birlikteliğini bozarak takımın bütünsel performansını olumsuz etkileme olasılığı olduğundan, takımdan ayrılmalarını öneririm.

()

e. Demokratik bir lider olarak, takımın bu sorunun üstesinden kendi başına gelmesi gerektiğini düşünür, gruba gerekli destekleri sağlar ve çözümü bizzat onlara bırakırım.

()

40. Aşağıdaki seçenekleri çatışma yönetimi açısından değerlendirecek olursanız, size göre önem sıralaması nasıl olmalıdır?

(1: En Önemli 5: En Az Önemli)

a. Eğer bir organizasyonda çatışma meydana geliyorsa, görev tanımları net ve açık olarak yapılmamış demektir.

()

b. Çatışmalar örgütsel yenilikler ve buluşlar açısından önemli fırsatlar yaratır. Önemli olan çatışmaların bütünsel başarıya dönük olarak yönetilmesidir.

()

c. Organizasyonlardaki çatışmalar genellikle liderlerin, otorite ve güç kullanmaktan kaçındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır.

()

d. Çatışma yönetiminde temel anlayış, çatışmaya taraf olan herkesin sorumluluk üstlenmesi ve sorumlulukları gereğince faaliyet göstermesidir.

()

e. Çatışmaların önünün alınması ve yönetilmesinde, uygulanan liderlik tarzının ve ilişki yönetiminin rolü oldukça büyüktür.

()

41. Üst yönetimle liderliğini yaptığınız takım üyelerinden biri arasında meydana gelebilecek bir işlevsel çatışma durumunda izleyeceğiniz tavrı aşağıdaki seçenekler doğrultusunda sıralayınız?

(1: En Öncelikli 5: En Az Öncelikli)

a. Üst yönetimin her konudaki duyarlılığını bildiğimden, takım üyesinin tavrının kesinlikle yanlış olduğunu düşünür ve geri çekilmesi için uyarıda bulunurum.

()

b. Böyle bir durumda elbetteki üstlerimin vereceği talimatlara göre hareket etmem gerekecektir. ()

c.Durumu her iki taraf açısından da objektif olarak değerlendirerek uzlaşma sağlamaya dönük bir strateji takip ederim.

()

d.Hangi şartlar altında olursa olsun, bütünsel motivasyonu canlı tutmak açısından astlarımı sonuna kadar savunmaktan yana tavır alırım.

()

e.Sorunun temel kaynağını araştırarak buna göre çatışmanın herkes tarafından kazanımla sonuçlanması için gayret ederim.

()

42. İşyerinizdeki çatışmaların özel hayatınızı etkileme durumuna göre verilen aşağıdaki seçenekleri öncelik sıralamasına göre değerlendiriniz.

(1: En Çok 5: En Az)

a.İş yerindeki sorunlar iş yerinde kalır. Özel hayatımla karıştırmam.

()

b.Genellikle iş yerinden arkadaşlarla bunları iş dışında da tartışır ve çözüm bulmaya çalışırız.

()

c.Bütünüyle bu sorunların etkisinde kalır, sorun çözülene kadar hiçbir şekilde etkisinden kurtulamam.

()

d.Yaşamı bit bütün olarak algılarım, dolayısıyla iş veya sosyal yaşamdaki sorunları hep birlikte değerlendirmekten yanayım.

()

e.Her ne kadar özel yaşamımla karıştırmak istemesem de çatışmanın yarattığı gerilimi yok etmek mümkün değildir.

()

43. Birlikte çalıştığınız grupta astların, liderleri ile sorunlarını tartışabilme veya paylaşabilme durumuna göre verilen aşağıdaki seçenekleri kendinize göre derecelendiriniz.

(1: En Az 5: En Çok)

a.Astlar, hiçbir zaman sorunlarını liderleri ile tartışamazlar.

()

b.Astların çekingenliği nedeniyle liderleri ile tartışmaları mümkün değildir.

()

c.Astlar çok az da olsa liderleri ile sorunlarını paylaşabilmektedirler.

()

d.Astlar ile liderleri arasındaki açık ilişkiler nedeniyle her zaman liderler ile sorunlarını tartışabilirler.

()

e.Faaliyet yürüttüğümüz organizasyondaki liderler genel olarak astları ile sorunlar hakkında konuşmaktan yana degillerdir.

()

44. Aşağıda bir organizasyondaki çatışmaların azaltılmasına ilişkin bir takım uygulama örnekleri verilmiştir. Çatışmaları en aza indirmek için bu uygulamaların öncelik sıralaması size göre nasıl olmalıdır?

(1: En Öncelikli 5: En Son)

- a.Çalışanlara iş yerinde daha çok kariyer şansı tanınmalıdır.
()
- b.Çalışma alanının güvenliği ve sosyal iyileştirmelere önem verilmelidir.
()
- c.Daha fazla maddi imkanlar, ücret artırımını sağlanmalıdır.
()
- d.Çalışanların bilgi ve yeteneklerine göre görevlendirme yapılmalıdır.
()
- e.Çalışanların doğrudan yönetime katılmaları sağlanmalıdır.
()

45. Birlikte faaliyet yürüttüğünüz takım/bölüm çalışanları ile liderleriniz arasındaki uygulamaya dönük karşılıklı güven ortamını aşağıdaki seçenekler doğrultusunda değerlendirecek olursanız öncelik sıralaması nasıl olur?

(1: En Öncelikli 5: En Son)

- a.Astlar liderden kaynaklanan nedenlerden dolayı liderlerine hiç güvenmezler.
()
- b.Astlar ile liderler arasında-astların bu konudaki çekincelerinden dolayı- henüz tam bir güven ortamı oluşturulamamıştır.
()
- c.Astlar liderlerine güvenirler ancak bazen bu güvenin sorgulandığına şahit olmaktadır.
()
- d.Takımda/bölümde astların liderlerine bütünüyle güvenmemeleri için herhangi bir neden yoktur.()
- e.Diğer takımlara göre liderin izlediği tarz nedeniyle karşılıklı olarak tam bir güven ortamında faaliyet yürütmekteyiz.
()

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ADLER A.,(Çev:K.ŞİPAL), İnsanı Tanıma Sanatı, Say Yayınları, İstanbul, 2004
- AFZALUR M.R., Managing Conflict in Organizations, Conn. Quorum Books, Westport, 2001
- AKDEMİR A., Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yay., İstanbul, 1998
- AKTAN C.C., Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yay., İstanbul, 1997
- BALTAŞ A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000
- BARON R.A., GREENBERG J., Behavior in Organizations, 3rd ed., Allyn and Bacon, Massachusetts, 1990,
- BARUTÇIGİL İ., Bilgi Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul, 2002
- BARUTÇUGİL İ., Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002
- BECKHARD R. ,v.d., Geleceğin Lideri, Form Yay., İstanbul, 2000
- BELEK İ., Postkapitalist Paradigmalar, Sorun Yay., İstanbul, 1999
- BELL D., Die nachindustrielle Gesellschaft (amerikanische Erstaussgabe 1973), Frankfurt a.M.: Campus, 1985
- BENNIS W.,(Çev: U.TEKSÖZ), Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- BOGGS C., Intellectuals and the Crisis of Modernity, State University of NewYork Press, Albany, 1993
- BRAHAM J. B., (Çev:V.DİKER), Ateş Altında Sakin Kalabilmek, Hayat Yay.: 28, İstanbul, 2002
- BRAVERMAN H.(1974)'e atfen BELEK İ., Postkapitalist Paradigmalar, Sorun Yayınları, İstanbul, 1999
- BROWN S. J., DUGUID P., (Çev: İ.BİNGÖL), Enformasyonun Sosyal Yaşamı, Türk Henkel Dergisi Yay.-15, İstanbul, 2001
- BUMİN B., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, G.Ü. İİBF Yay., Ankara, 1990
- CAN H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1994

- CASEY D., Managing Learning Organizations, Open University Pres, Buckingham, 1993
CELEP C., ÇETİN B., Bilgi Yönetimi, Anı Yayınları, Ankara, 2003
- CLAWSON G. C., "Leadership in Organization", University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, 1990
- CLEMENS K. J., MAYER F. D., (Çev:M.KARAS), Klasiklerden Liderlik Dersleri, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2001
- COLLINS J., Der Weg zu den Besten, Deutsche Taschenbuch Verlag, München, 2001
- COOPER K. R., SAWAF A., (Çev:B.AYMAN, B.SANCAR), Liderlikte Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997
- COPELAND R., Pedagogy, Intellectuals and Dissent in the Later of Middle Ages, Cambridge University Press, 2001
- COVEY R.S., Principle –Centered Leadership, Free Press, New York, 1991
- CRAWLEY J., GRAHAM K., Mediation for Managers, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002
- ÇAKIR İ., Problem Çözme Teknikleri, Orta Anadolu Tekstil Eğitim Notları, Kayseri
- DAVENPORT H.T., PRUSAK L., İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yay., İstanbul, 2001
- DAVIS K., NEWSTROM W.J., Human Behavior at Work, 8.Edition, McGraw Hill Co., Singapore, 1989
- DEMİR K., ELMA C., (Editörler), Öğrenen Örgütler, Sandal Yayınları, 2004
- DESPRES C., CHAUVEL D., Knowledge Horizons: the present and promise of knowledge management, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2000
- DİNÇER Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 1998
- DOBSON J., The Art of Management and the Aesthetic Manager, Quorum Books, London, 1999
- DOĞAN İ., Sosyoloji; Kavramlar ve Sorunlar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000
- DRUCKER F.P., (Çev:A.ÖZDEN, N.TUNALI), Etkin Yöneticilik, Eti Kitapları, İstanbul, 1994
- DRUCKER F.P., 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 2000
- DRUCKER F.P., NAKAUCHI I., Die Globale Herausforderung, Econ Verlag, Dusseldorf, 1996

- DRUCKER F.P.,(Çev.B.ÇORAKÇI), Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Yayınevi, İstanbul, 1993
- DRUCKER F.P.,(Çev:B.ÇORAKÇI) Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997
- DRUCKER P.F., vd.; (Çev:G.BULUT), Bilgi Yönetimi-HBR Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları-293, İstanbul, 1999
- DÜLGER İ., Avrupa Topluluğunda Sosyal Politika, Geçiş Dönemi Özellikleri ve 21 .yy.da Hedef Alınan Toplum, DPT, Ankara, 1987
- ERDOĞAN İ., İşletmelerde Davranış, Beta Yay., 4. Bası, İstanbul, 1994
- EREN E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yay., 5. Baskı, İstanbul, 2000
- EREN E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 6. bası, İstanbul, 2003
- EREN E., Yönetim ve Organizasyon , Beta Yay., 4. Bası, İstanbul, 1998
- F.P. ve NAKAUCHI I., Die Globale Herausforderung, Econ Verlag, Dusseldorf, 1996
- FEHLAU G. E., Konflikte im Beruf, Haufe Verlag, München, 2002
- FRIEDMAN M.L., (Çev:A.FETHİ), Yatay Toplum, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2002
- GEBAUER S., Management Guide; Die Top-Ideen der Management-Gurus , Econ V., München, 1999
- GERKEN G., GEIST:Das Geheimnis der neuen Führung, ECON Verlag, Dusseldorf, 1993
- GOLEMAN D., BOYATZIS R., McKEE A.,(Çev:F.NAYIR, O.DENİZTEKİN), Yeni Liderler, Varlık Yay., İstanbul, 2002
- GOLEMAN D., İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları
- GOULDNER W.A.,(Çev:A.ÖZDEN,N.TUNALI), Entelektüel'in Geleceği, Eti Yayınları, İstanbul, 1993
- GUTTMAN M.H., When Goliaths Clash: Managing Executive Conflict to Build a More Dynamic Organization, AMACOM Books, New York, 2003
- HANÇERLİOĞLU O, Materyalist Felsefe Sözlüğü, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1980
- HANÇERLİOĞLU O., Toplumbilim Sözlüğü, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1986
- HANÇERLİOĞLU O., Toplumbilim Sözlüğü, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993

HARPER S., C., The Forward-focused Organization : Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future, AMACOM Books, New York, 2001

HBR ON LEADERSHIP içinde, HEIFETZ A., R., LAURIE L.,D., “The Work of Leadership”, Harvard Business School Press, Boston, 1998

HEIM P., CHAPMAN N. E., Learning to Lead, Crisp Publications, London, 1999

HESELBEIN F. vd., Organisation der Zukunft, Econ Verlag, München, 1998

HESELBEIN F., COHEN M.P. Ed., (Çev:S.ATAY), Liderden Lidere, MESS Yayınları, İstanbul, 1999

HESELBEIN F., GOLDSMITH M., BECKHARD R.,(Ed.), (Çev:H.TOK), Geleceğin Lideri, Form Yayınları, İstanbul, 2000

HODGETTS M.R., (Çev:C. ÇETİN, E.C. MUTLU), Yönetim; Teori, Süreç ve Uygulama, Der Yay., İstanbul, 1997

İSLAMOĞLU A. H., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Bası, İstanbul, 2003

JAY R., Team Konflikte Lösen, Financial Times Prentice Hall, München, 2001

JOHNSON M., Perspektiven; Das Management Der Zukunft, Econ V., München ,1996,

KARİP E., Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000

KASPER H., Konfliktmanagement, AOL Verlag, Lichtenau, 2001

KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, 8.Bası, Beta Yay., İstanbul, 2001

KOLASA B., (Çev:K:TOSUN ve diğerleri), İşletmeler İçin Davranış Bilimleri,İ.Ü.İşletme İktisadı E.Yay., Yayın No:42, İstanbul, 1979

KRECH D., CRUTCHFIELD S.R., (Çev:E.GÜNGÖR), Sosyal Psikoloji, Ötüken Yayınları, İstanbul, 1999

KURTULMUŞ N., Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayınevi, İstanbul, 1996
Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, “Strateji ve Stratejik Yönetim”, Şubat, Ankara, 2004

Le GOFF J., Die Intellektuellen im Mittelalter, Klett-Gotta Verlag, Stuttgart, 2001

LEVY H.B.,(Çev:H.GÖKHAN), Entelektüellerin Övgüsü, Gendaş-Kültür Yayınları, İstanbul, 2001

LEWICKI J.R., v.d., Negotiation, 2. Ed., The McGraw Hill Comp., Boston, 1994

- LINKEMER B., Der professionelle Umgang mit schwierigen Menschen, MVG Verlag, Landsberg, 1999
- LONGENECKER G.J., PRINGLE D.C., Management, 5. Ed., Charles E. Merrill Pub. Co., Ohio
- LUTHANS F., Organizational Behavior, 7. International Ed., McGraw Hill Inc. Lisansı ile Literatür Yay. , İstanbul, 1995
- MALIK E., Führen,Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, W.Heyne Verlag, München, 2003
- MAXWELL C. J.,(Çev:İ:ŞENER), Liderlik Nitelikleri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1999
- MAXWELL C., J.,(Çev:S.YENİÇERİ), Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek, Beyaz Yay., İstanbul, 1999
- MERİÇ C., Mağaradakiler, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997
- MORGAN G., (Çev:G.BULUT), Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, MESS Yay., İstanbul, 1998
- MPM, Sürekli İyileştirme, Verimliliği Arttırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi Y. No. 5. Ankara, 1998
- MYERS E.G., MYERS T.M., The Dynamics of Human Communication, 5. Ed., McGraw Hill Inc., New York, 1988
- NORDSTRÖM A.K., RİDDERSTRALE J.,(Çev:E.KOPARAN), Delifişeklik, Kontext Kitap, İstanbul, 2000
- NORTHCRAFT B.G., NEALE A.M., Organizational Behavior, The Dryden Press, Florida, 1990
- OETİNGER v B. vd., Clausewitz Strategie Denken, DTV, München, 2003
- PALUS C. J., HORTH D. M., The Leader's Edge : Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges, John Wiley & Sons Inc., Greensboro-N.C, 2002
- PEKER Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yay., Ankara, 1995
- PETERS E., "The Mediator: a Neutral, a Catalyst or a Leader?", Labour Law Journal, 1958
- POPPER R.K., Hayat Problem Çözmektir, (Çev:A.NALBANT), YKY, İstanbul, 2005
- SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M., Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003
- SAID W. E.(Çev:T.BİRKAN), Entelektüel, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1995
- SARTRE J.P., Praxis des Intellektuellen, Reclam Verlag, Stuttgart, 1997

- SARTRE J.P.,(Çev:A.BORA), Aydınlar Üzerine, Can Yayınları, İstanbul, 2000
- SCHNAKE M.E., Human Relations, Merril Publishing Co., Ohio, 1990
- SHEA G. F., Mentoring : How to Develop Successful Mentor Behaviors, Menlo Park, Calif Course PTR, 2002
- STERBLİNG A., Intellektuelle, Eliten, Institutionenwandel, Kraemer Verlag, Hamburg, 2001
- ŞERİF M,ŞERİF W.C. (Çev:M.ATAKAY,A.YAVUZ), Sosyal Psikolojiye Giriş I, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1996
- ŞİMŞEK M.Ş., AKIN H.B., Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi, 2003
- THOMPSON B.L., Yeni Yöneticinin El Kitabı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002
- THOMSON R., MABEY C., Developing Human Resources, Butterworth&Heinemann, Institute Of Management Foundation, Oxford, 1994
- TOFFLER A.,(Çev:A.SEDEN), Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996
- TOSUN K., İşletme Yönetimi, Savaş yayınları, Ankara, 1992
- ÜLSEVER C., 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yay., İstanbul, 2002
- VON KROGH G., vd., Bilginin Üretimi, Dışbank Kitapları -1, İstanbul, 2002
- WAGNER III J.A., HOLLENBECK R.J., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 1992
- WOODAL J. vd., New Frontiers in HRD, Routledge, NY, 2004
- WORSLEY P. (Editor); Introducing Sociology, Penguin Books, New York, 1983
- WRISTON .B.W.,(Çev:M.HARMANCI), Ulusal Egemenliğin Sonu, Cep Kitapları, İstanbul, 1994
- YETİŞ, N., Liderlik ve Takım Çalışması, T.M.M.O.B., M.M.O., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Şubesi Meslek İçi Eğitim Seminer Notları, 95/3, 1995, İstanbul
- ZEMKE R., RAINES C., FILIPCZAK B., Generations At Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace, AMACOM Books, New York, 1999

Makaleler

AFZALUR M.R. vd., “An Empirical Study of the Stages of Moral Development and Conflict Management Styles”, The International Journal of Conflict Management, Vol:10, No:2, 1999

AKTAN C.C., TUNÇ M., “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat 1998

Alan WEBER ile röportaj, “The Changing Face of Work”, Journal of Property Management, May/Jun 2000, Volume 65, Issue 3

AMSTRONG E.A. v.d., Social Structure and Organizations, Revisited Volume 19, Elsevier Science Ltd., U.S.A., 2002

ASUNAKUTLU T., ÇOŞKUN B., “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, DEÜ. SBE. Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2000

AVOLIO J. B., KAHAI S., DODGE G., “E-Leadership: Implications for Theory, Research and Practice”, Leadership Quarterly, Volume: 11, No: 4, 2000

BARNOUW J., “Aesthetic for Schiller and Pierce:A Neglected Ogirin of Pragmatisim”, Journal of History of Ideas, Volume: 49, Issue: 4, 1988

BAZERMAN H.M., “Negotiator Focus”, Leadership Excellence, Volume: 22, Issue: 2, 2005

BENNIS W., “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century”, Journal of Organizational Change Management, Volume: 2, Issue: 1, 1989

BLANK W., (Çev:G.GÜNAY), “Quantum Liderliği”, Executive Excellence, Yıl:3, Sayı:27, 1999

BOOK REVİEW, High Skills: Globalisation, competitiveness and skill formation, Journal of Education and Work, Volume: 15, No: 4, 2002

BOYER N., R., “Leaders Mentoring Leaders: unveiling role identiy in an international online environment”, Mentoring&Tutoring, Volume:11, No:1

BROWN P., “Globalisation and the Political Economy of High Skills”, Journal of Education and Work, Volume:12, No:3, 1999

BROWN S. J., DUGUID P., (Çev: İ.BİNGÖL), Enformasyonun Sosyal Yaşamı, Türk Henkel Dergisi Yay.-15, İstanbul, 2001

BÜYÜKÇOLAK M.K., “Bilgi Çağında Liderlik”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, DHO., Tuzla, 1997

CARR A., “Understanding emotion and emotionality in a process of change”, Journal of Organizational Change Management, Vol:14, No:5, 2001

- CHRISTIE J.D., "Reducing Direct and Structural Violence:The Human Needs Theory", Peace and Conflict:Journal of Peace Psychology, 3(4), 1997
- CIACCIO, F., S., "Leadership for the 21 st Century", Armed Forces Comptroller, Spring/96, Volume: 41, Issue 2
- COHEN E., TICHY N., "How Leaders Develop Leaders?", Training & Development, Volume:51, Issue:5, 1997
- COOPER D.N., "The Future of Work in the Digital Diaspora: Economic Restructuring and Education", Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No:2, 1997
- ÇETİNTAŞ H., "Küresel Rekabet ve İşbirliği", İşveren Dergisi (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), Cilt 39, sayı 10, Temmuz 2001
- DAHLSTROM E., "Developmental Direction and Societal Rationality. The Organization of Social Knowledge Creation", Acta Sociologica, Volume:19, No:1, 1976
- DATTA D. K., vd., "New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: The Moderating Role of Industry Characteristics", British Journal of Management, June-2003, Vol. 14, Issue 2
- DESPRES C., CHAUVEL D., Knowledge Horizons: the present and promise of knowledge management, Butterworth-Heinemann, Woburn, 2000
- DESS G., G., PICKEN C.,S., "Changing Roles: Leadership in the 21st Century", Organizational Dynamics, Winter/2000, Volume: 28 Issue: 3
- DYSON M.E., "The Public Obligations of Intellectuals", Chronicle of Higher Education, 0009-5982, Volume:50, Issue: 15, December-2003
- ERDOĞMUŞ N., DOĞAN Ö., "Örgütsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2003
- ETTLIE J.E., SUBRAMANIAM M., "Changing Strategies and Tactics for New Product Development", Journal of Product Innovation Management, March- 2004, Vol. 21, Issue 2
- GEREM, T., "Kendi Kendini Yönetim", Human Resources, Sayı:8, 1997
- GLAİSTER W.K., ve TATOĞLU E., "International Joint Ventures: A Survey of Theoretical Perspectives and Motives", METU Studies in Development, Vol:24, No:3, 1999
- GOLEMAN D., "What Makes a Leader?", Harvard Business Review, July-August/1998, Volume:76, No:2
- HAYEK F. A., "The Use of Knowledge in Society", American Economic Review, Volume: 35, Issue: 4, 1945
- HEIFETZ R .A., LAURIE D.L., v.d., Harward Business Review On Leadership, HBS Pub., 1998

- HUBER P.,G., "The Nature and Design of Post-Industrial Organizations", Management Science, Volume:30, No:8, 1984
- HUEY J., SOOKDEO R., "The New Post-Heroic Leadership", Fortune, Volume: 129, Issue: 4, 1994
- IGNATIEF M, "Contraversy/Intelectualls/Sivil Society", Queen's Quarterly 104, Fall (1997 İşveren Dergisi, "Tisk Görüşü:Çalışma Mevzuatımızda Esneklik İhtiyacı: Esnek Ve Çağdaş İş Kanunu", Mart-2002
- JAN S., RANDY C., "Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong", Journal of World Business, Volume 39, Issue 4 , November 2004
- KARGER J.H., HERNANDEZ M.T., "The Decline of the Public Intellectual in Social Work", Journal of Sociology and Social Welfare, Volume:XXXI, Number:3, September-2004
- KETS de V., MANFRED F.R., "The leadership mystique", Academy of Management Executive, Volume:8, no:3, 1994
- KIEL J.M., "Reshaping Maslow's Hierarchy Of Needs To Reflect Today's Educational And Managerial Philosophies", Journal of Instructional Psychology, Sep99, Volume: 26, Issue: 3
- KOTTER J., (Çev:G.GÜNAY), "21. Yüzyılda Liderlik", Executive Excellence, Yıl. 3, Sayı.27, Haziran 1999
- LAX A.D., SEBENIUS K.J., "3 D Negotiation;Playing the Whole Game", Harvard Business Review, vol:81, Issue:11, November-2003
- LOCKWOOD R. N., "Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role", HR Magazine, December-2004 Supplement, Volume: 49
- MALHOTRA Y., "Knowledge Management and New Organization Forms: A Frame Work for Business Model Innovation", Information Resources Management Journal, 13(1), Januar-March-2000
- MALONE T.F., YOHE W.G., "Knowledge partnerships of a sustainable, equitable and stable society", Journal of Knowledge Management, Volume:6, No:4, 2002
- MINTZBERG H., "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals", Harvard Business Review, November-December/1998, Volume:78, No:4
- NAIR K., (Çev:A.GÜNAY), "Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi", Executive Excellence, Yıl 3., Sayı:27, Haziran 1999
- NOMIKOD, G.E., "Managing Knowledge Workers for Productivity", National Productivity Review, v.8, 1989

- O'BRIEN C. D. ve BUONO, A. F., "Building Effective Learning Teams, Lesson from The Field", SAM Advanced Management Journal, Summer/1996
- OLSON E. M., vd., "The importance of structure and process to strategy implementation", Business Horizons, Jan/Feb-2005, Vol. 48, Issue 1
- ÖZALP, İ., ULUKAN, C. ve OKTAL, Ö., "Takım Çalışmasında Yeni Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar", M.P.M. Verimlilik Dergisi 1998/4, Ankara
- PALUS C. J., HORTH D. M., The Leader's Edge : Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges, John Wiley & Sons Inc., Greensboro-N.C, 2002
- PETERS E., "The Mediator: a Neutral, a Catalyst or a Leader?", Labour Law Journal, 1958
- PLAYKO A.M., "Mentors for Administrators: Support for the Instructional Leader", Theory Into Practice, Volume:XXX, Number:2, 1991
- POUNDY R.L., "Reflections on organizational conflict", Journal of Organizational Behavior, Volume:13, 1992
- QUIGLEY E. M., (Çev:G.GÜNAY), "Bir Gösteri Sanatı Olarak Liderlik", Executive Excellence, Yıl: 3, Sayı: 27, Haziran-1999
- QUINN B.J. vd., "Managing Professional Intellect:Making the Most of the Best", Harvard Business Review, Vol:74, Issue:2, March/April-1996
- RAHIM M. A. vd., "A Structural Equations Model of Leader Power, Subordinates' Styles of Handling Conflict and Job Performance", The International Journal of Conflict Management, Volume:12, No:3, 2001
- SALEM, M., LAZARUS, H. and CULLEN, J., "Developing Self-managing Teams: Structure and Performance", Journal of Management Development Vol.11, N 3, 24-32, 1992, U.S.A
- SHAMIR B., "Leadership in Boundaryless Organizations: Disposable or Indispensable?", European Journal Of Work And Organizational Psychology, 8 (1), 1999
- SOYSAL A., "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", II: Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2003, İzmit
- STEIN R. G.,PINCHOT G., "Building an Intelligent Organization", Association Management, Kasım-1995, Volume: 47, Issue: 11
- STERNBERG R.J., "WICS: A Model of Leadership in Organizations", Academy of Management Learning and Education, Volume:2, No:4, 2003
- TEMGİLİMOĞLU D., "Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri", Amme İd. Der., Cilt:24 s.:2, TODAİE Yay., Ankara, 1991

TENKASİ V.R., BOLAND Jr. B. R., “Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems”, Journal of Organizational Change Management, Volume:9, No:1, 1996

TEZKAN Y., “Stratejik Zihniyet”, Türkiye ve Dünyada Yarın Dergisi, Yıl:3, Sayı: 25, İstanbul, 2004

TİSCHLER L., “The growing interest in spirituality in business”, Journal of Organizational Change Management, Volume:12, No:4, 1999

UZER T., “Liderliğin Değişimi”, Executive Excellence, Yıl:3, Sayı:27, Haziran-1999
Van Dam N., “Leveraging Knowledge Management: The Curriculum Map.” Chief Learning Officer, Dec-2004, Vol. 3 Issue 12

VAN DE VEN H.A., “Central Problems in the Management of Innovation”, Management Science, Volume:32, No: 5, 1986

VAN DEN BERG A., vd., “ Manufacturing Change: A Two-Country, Three-Industry Comparison”, Acta Sociologica, Volume: 43, Issue:2, 2000

VAROL E.S., TARCAN E., “Örgütsel Yapılanmada Geline Son Nokta: Yığışım (Cluster) Organizasyonlar”, Yönetim, Cilt 11, sayı:35, 2000

WEIDMAN D., “Redefining Leadership for the 21st Century”, Journal of Business Strategy, Sep/Oct-2002, Volume: 23, Issue 5

WINSTON G.M., “Leadership of Renewal”, Business Forum, Winter-1997

YÜCETÜRK E. E., “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli, 2003

TEZLER

ERGÜN E., Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi, GYTE, Kocaeli, 1997

ŞEN A., Kendi Kendini Yöneten Takımlar ve TKAO Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi

Web adresleri

<http://arsiv.emo.org.tr> (16.05.2004)

<http://birkok.net> (26.12.2004)

<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr> (25.11.2003)

<http://dergi.tbd.org.tr> (12.08.2003)

<http://dictionary.reference.com> (21.08.2004)

<http://iktisat.uludag.edu.tr> (16.05.2004)

<http://lilt.ilstu.edu> (25.07.2004)

<http://mdansklubu.pamukkale.edu.tr> (26.03.2005)

<http://nodoupt.co.nz> (21.07.2004)

<http://ogrenci.hacettepe.edu.tr> (12.12.2004)

<http://scholar.lib.vt.edu> (20.11.2003)

<http://waltoncollege.uark.edu> (26.05.2004)

<http://wi99.iwi.uni-sb.de> (20.01.2004)

<http://wuv.uibk.ac.at> (12.01.2004)

<http://www.britannica.com> (01.02.2005)

<http://www.dmsp.dauphine.fr> (30.11.2003)

<http://www.etu.org.za> (26.12.2004)

<http://www.eylem.com> (11.04.2004)

<http://www.gseis.ucla.edu> (08.06.2004)

<http://www.hawaii.edu> (16.08.2004)

<http://www.insankaynaklari.com> (17.01.2004)

<http://www.internettime.com> (12.03.2005)

<http://www.mediate.com> (24.12.2004)

<http://www.sitetky.com> (12.09.2003)

<http://www.thenation.com> (23.01.2005)
www.24hourscholar.com (13.04.2005)
www.bangladeshsociology.org (12.12.2004)
www.bilgi.8k.com (10.04.2004)
www.business.queensu.ca (24.02.2004)
www.canaktan.org (17.08.2004)
www.cs.umu.se (12.01.2004)
www.digital.com (13.07.2004)
www.dogus.edu.tr (22.06.2004)
www.educause.edu (12.01.2004)
www.e-text.org (25.12.2004)
www.filemaker.com (10.05.2004)
www.geocities.com (26.07.2004)
www.horx.com (15.02.2004)
www.iese.edu (21.02.2004)
www.insanbilimleri.com (12.08.2004)
www.insankaynaklari.gokceada.com (22.12.2003)
www.isguc.org (16.04.2004)
www.iuk.hdm-stuttgart.de (13.09.2004)
www.jendryschik.de (12.03.2004)
www.kho.edu.tr (22.07.2004)
www.ksg.harvard.edu (25.12.2003)
www.mgmt.boun.edu.tr (22.11.2003)
www.mises.org (12.11.2004)
www.phil.uni-erlangen.de (13.09.2003)

www.professionalstudies.com.sg (20.12.2003)

www.siop.org (21.12. 2004)

www.sosyalsiyaset.com (08.01.2004)

www.trainplan.de (21.12.2003)

www.umsl.edu (24.02.2004)

www.uni-bamberg.de (25.02.2004)

www.wissensgesellschaft.org (17.12.2003)