

## 21. YÜZYILIN LİDERLİK ANLAYIŞINA BAKIŞ

Doğan N. Leblebici

### Öz

“Dünyada değişmeyen tek şey değişimdir” sözünden hareketle örgütlerin akıp giden zamanın getirdiği değişime ayak uydurmak zorunda kalacakları söylenebilir. Sorun örgütün değişimi nasıl algıladığıyla ilgilidir. Değişimi bir tehdit olarak gören ve onu engellemeye çalışan örgütlerin yok olması veya en azından büyük kayıplar yaşamaları neredeyse kaçınılmazdır. Bu noktada örgütün algısını belirleyen en önemli unsur liderin veya yöneticinin değişime bakışıdır. 21. yüzyıl ivmesi giderek artan bir değişime sahne olacak gibi görünmektedir. Bu çalışmada 21. yüzyılda bir liderden beklenen yaklaşımın ne olacağı sorgulanmış ve yeni liderlik anlayışının özellikleri sunulmaya çalışılmıştır.

### Anahtar Sözcükler

Liderlik, Değişim, Misyon, Vizyon

Leadership Understanding in 21st Century

### Abstract

Starting with the motto; “the only thing remains unchanged is the change itself,” it is possible to assert that organizations will have to keep up with the change which is unavoidable product of time. The problem is how an organization perceives the change. Organizations perceiving change as a threat and trying to prevent it will disappear or at least will face with huge losses. At this point, the main element affecting the perception of an organization about the change is the perception of its leader or its manager. 21<sup>st</sup> century seems to be the one of the most challenging time with accelerated change. In this study, leadership understanding of 21<sup>st</sup> century has been debated and its main characteristics have been tried to be presented.

### Key Words

Leadership, Change, Mission, Vision

### Giriş

Küreselleşme adı altında yaşanan hızlı değişimler örgüt-çevre ilişkisini ve bu ilişki içerisinde özellikle örgütlerin konumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin rekabet edebilmek, konumlarını koruyabilmek ve hatta ayakta kalabilmek için değişime uyum göstermeleri gerekir. Örgüt-çevre ilişkisini açıklayan bazı kuramlar örgütlerin çevrelerine ve çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama çabası içinde olduğunu ileri sürerlerken bazı kuramlar da çevrenin baskın rolünü öne çıkarmaktadırlar<sup>1</sup>. Örgüt-çevre ilişkisinde en önemli unsurlardan birisi örgütteki insan kaynaklarının durumudur. Herhangi bir örgütte planlı veya plansız bir dönüşüm insan kaynaklarının harekete geçmesi veya geçirilmesi ve yönlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. İnsan kaynaklarının değişime yönelik tutumlarını yönetmek söz konusu olduğunda “örgütsel liderlik” veya “yöneticilik” ön plana çıkmaktadır. Çünkü insan kaynaklarını harekete geçirme ve yönlendirme sorumluluğu en başta örgütteki yöneticilere aittir<sup>2</sup>. Tarihsel gelişim açısından değerlendirildiğinde, söz konusu sorumluluğun yerine getirilmesinde 21. Yüzyılın liderlik etme veya

<sup>1</sup> Örneğin Kaynak Bağımlılığı kuramı ve kısmen de Kurumsalcı Kuram örgütlerin değişim çabasına itibar ederken Nüfus Ekolojisi Kuramı örgütlerin bilinçli değişim çabası içinde olmadığını ileri sürmekte çevrenin baskın rolünü öne çıkarmaktadır. Kurumsalcı Kuramın temel varsayımları açısından baktığımızda da kurumsal çevrenin baskın rolüne önemli vurgu olduğunu görürüz.

<sup>2</sup> Liderliğin örgütler açısından kritik önemini vurgulamak üzere Seimer (1973: 107) bir üst düzey yönetici olan Tom Comella’ya atıfta bulunarak onun şöyle söylediğini ifade etmektedir: “Lidere olan ihtiyaç en açık biçimde lider yokken anlaşılır. Etkili bir liderin yokluğu bir örgütsel yapının kısa sürede kaosa sürüklenmesi sonucunu yaratabilir.”

yönetme anlayışının eskisinden farklı olacağı görülebilir. Günümüzde, örgütlerin çevresini kuşatan şartlar oldukça hareketli hale gelmiştir ve örgütler hızlı yaşanan değişimin baskısını giderek daha fazla hissederek hale gelmişlerdir. Her gün dünyadaki örgüt popülasyonuna binlerle ve hatta on binlerle ifade edilen örgüt katılmakta ve bir o kadarı yok olmaktadır. Dolayısıyla, statik bir çevre ve rekabet ortamını esas alan klasik bir örgütlenme anlayışı ve yönetim yaklaşımıyla değişimin gereklerini yerine getirmek imkânsız hale gelmektedir. Örgütler artık dokularını (Leblebici, 2004) hareketli çevreye uyumlu hale getirmek durumundadır. Örgütsel dokunun temel unsurlarından birisi hiç kuşku yoktur ki “liderlik etme” veya “yönetme” anlayışıyla yakından ilgilidir.

Bennis’in (1997: 133-144) ifade ettiği gibi yirminci yüzyılın liderlik anlayışı örgütler açısından üç kelimeyle özetlenebilir; kontrol, düzen ve tahmin. Kontrol edebildiğiniz, düzenleyebildiğiniz ve tahmin edebildiğiniz istikrarlı bir ortamda bu kadarı yeterliydi. Bunu da iyi düzenlenmiş bir yapı ve standart hale getirilmiş kurallar dizgesiyle sağlamak oldukça mümkündür. Örneğin; Toffler (1986: 82) Bell System Şirketinin yıllar boyunca başarılı olmasının arkasında kitaba göre davranan etkili bir bürokrasi yaratma yeteneğinin bulunduğunu ifade etmektedir. Ancak bu şekilde başarılı olmak sadece görece istikrarlı bir çevrede mümkün olabilir ve artık gittikçe hızlanan bir değişimin yaşandığı ortamda örgütlerin kendilerine sığınacak istikrarlı adalar bulması neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Kaotik bir ortamda varlıklarını sürdürmek isteyen örgütlerin bunu söz konusu yönetim anlayışı ile başarmaları da mümkün görünmemektedir. Ölenemez değişim ve onun örgütler üzerinde yarattığı baskı, 21. yüzyılda yöneticilerin mücadele etmek zorunda kalacakları en büyük rakip olmaya adaydır. 21. Yüzyılda başarılı olmak isteyen yöneticiler, liderlik konusundaki rollerini gözden geçirip yeniden tasarlamak zorunda kalacaklardır. Çünkü Bennis ve Townsend’in (1995: 1) ifadesinde olduğu gibi “bugünün liderleri, süratle değişen teknoloji, kas gücüne olan ihtiyacın azalması ve nitelikli insan gücünün artması nedeniyle eskiye oranla daha esnek ve daha riske açık olmak durumundadır”.

Değişimin örgütlerde yarattığı “varlığını sürdürebilme” baskısı insan kaynaklarının gerektiği biçimde harekete geçirilmesi ve yönlendirilmesi ile bir tehdit olmaktan bir fırsat olmaya dönüştürülebilir. Değişimi bir tehdit olarak algılayan örgütler ona karşı direnme eğilimine girmekte ve günden güne eriyerek yok olmaya doğru gitmektedir. Buna karşılık, değişimin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendiren pek çok örgüt yeni pazarlara girmekte ve yükselmektedir. Değişimin yarattığı fırsatları görebilmek, değişimi engellemeye çalışmak yerine değişimi kolaylaştırarak ve hızlandırarak bu fırsatlardan yararlanabilmek, yarının başarılı yöneticilerinin en önemli özelliklerinden birisi olarak ortaya çıkacaktır.

### 1. Yöneticilik ve Liderlik Kavramları

Değişim 21. yüzyılın örgütleri açısından temel zorlayıcı dinamik ve fırsatlar içeren bir unsur olarak görüldüğünde, bir yöneticinin bakış açısını “değişimle boğuşmak”tan “değişimden yararlanma”ya dönüştürmesi gerektiği konusunda ortak bir anlayışa ulaşılabilir. Yöneticilerin, değişime bakış açılarını değiştirmeleri ise, kendiliğinden, yönetim anlayışlarını değiştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Yönetim anlayışında meydana gelecek bir değişim ile birlikte, gelecekte yöneticilerin üstleneceği liderlik rollerinin kaçınılmaz olarak farklılaşacağı söylenebilir.

21. yüzyılda liderlik anlayışının ve liderlik ile ilgili rollerin farklılaşması, yöneticilerin gelecekte sahip olması gereken özelliklerin de belirleyicisi olacaktır. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler, geleceğin dünyasında şekillenecek liderlik rollerini yerine getirecek beceri ve tecrübelerle donanmak zorunda kalacaklardır.

Gelecekte bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler ve oynamak zorunda kalacağı rollere değinmeden önce, liderlik konusunda var olan bilgilere göz atmakta yarar vardır. Geçmişte, liderlik yeteneğinin “sonradan kazanılan” bir yetenek değil “doğuştan gelen Allah vergisi” bir yetenek olduğuna inanılıyordu (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 151-155; Reinecke ve Schoell, 1983:113). Bu konudaki tartışmalar 20. yüzyıla taşınmış ve liderliğin bir sanat mı, yoksa bilimsel temelleri olan, sonradan kazanılan bir beceri mi olduğu uzun süre zihinleri meşgul etmiştir. Bu tartışma bugün de sona ermiş değildir. Ancak, liderliğin sanat yönü kabul edilse bile<sup>3</sup>, Reinecke ve Schoell’e (1983:113) göre liderlik sonradan kazanılan bilgi ve tecrübelerle daha güçlü hale gelmiştir. Yöneticilik ve liderlik, dayandığı otorite kaynağını nereden alırsa alsın<sup>4</sup>, belirli bilgi, beceri ve tecrübeyi içinde barındırmak zorundadır. Aksi takdirde, yöneticinin pozisyonu biçimsel olmaktan öte bir anlam taşımayacak, yönetici başta örgütteki insan kaynakları olmak üzere, örgütün kaynaklarını eşgüdüm içinde kullanmada ve insanları güdülemede başarısız olacaktır. Diğer bir deyişle, bilgi, beceri ve tecrübeleri içermeyen yöneticilik, Kast ve Rosenzweig’in (1970: 321-322) yaptığı kısa tanımlama içerisinde sadece müdür, genel müdür, şef gibi unvanların yer aldığı bir statü grubunu ifade edecek, yönetim sürecine, yönetim anlayışına ilişkin bir şey ifade etmeyecektir.

Bu noktada, her ne kadar bu yazıda liderlik ve yöneticilik kavramları arasında bir ayırım yapılmamış olsa da, yöneticilik ve liderlik arasında fark olduğunu ileri süren görüşlere yer vermekte yarar vardır. Bu görüşü ileri süren yazarlara göre, yöneticilik, planlama, örgütleme, kontrol gibi klasik yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken, liderlik bir işin yapılmasının beşeri yönleri üzerinde duran, insanları güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramdır. Davis ve Newstrom(1989: 205) şöyle demektedir: “*Liderlik aynı zamanda, potansiyeli gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl ki, gizemli bir madde tırtılı potansiyel olarak sahip olduğu kelebeğe çeviriyorsa, lider de örgütün potansiyellerini değerlendirerek onu başarıya taşır.*” Yönetici ve lider arasındaki ayırımı vurgulayan diğer pek çok görüş mevcuttur<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Sanatsal yeteneklerin daha çok doğuştan gelen özelliklere dayandığı ve özünde sonradan kazanılan yetenekler olmadığı genel olarak kabul edilmektedir. Bir lidere kullandığı yetkinin kaynağını veren özelliklerini sanatsal yeteneklere bağlayabilmek açısından Weber’in otorite sınıflamasında yer alan “karizmatik otorite”nin varlığı düşünülebilir. Ancak aynı sınıflama içerisinde Weber, günümüz örgütlerinde yetkinin kaynağının daha çok yasalardan ve düzenlemelerden geldiğini vurgulayan “yasal-ussal otorite”den de bahsetmektedir (Weber, 1969: 324-362).

<sup>4</sup> Liderin sahip olduğu otoritenin veya gücün kaynakları konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. (French ve Raven, 1959; Gatewood, Taylor ve Ferrel, 1995: 493)

<sup>5</sup> Bu konuda yazarlardan bazıları görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir; Eigen ve Siegel (1989): “*Yönetici işleri doğru yapan kişidir, lider ise doğru işleri yapan kişidir.*” Gatewood, Taylor ve Ferrel (1995:492): “*Yönetim beyni etkiler, liderlik ise kalp ve ruha seslenir.*” Bennis (1989:49-50): “*Yönetici sadece yönetir, liderse yönetirken yenilikler yapar; yönetici bir kopyadır, liderse orijinal; yönetici elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır; yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, liderse kişilerin üzerine eğilir; yönetici çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, liderse onlara güven verir; yönetici kısa vadeli düşünür, liderse uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir; yönetici “Nasıl?” ve “Ne zaman?”, liderse “Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar; yöneticinin gözü hep alt sınırdadır, liderin gözü ise hep ufuğa yönelmiştir; yönetici taklit eder, lider icat eder; yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur; yönetici tipik iyi bir askerdir, liderse kendine has bir kişiliktir; yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar.”*

Ancak, bu ayrımlar yönetim açısından iki farklı kavrama ilişkin olmaktan çok, yöneticilik veya liderliğe ilişkin anlayışların günümüzde nasıl farklılaştığına işaret ediyor gibi görünmektedir. Diğer bir deyişle, bir anlamda bu çalışmanın da konusu olan “yeni liderlik anlayışı” ile eski liderlik anlayışının bir karşılaştırması yapılmaktadır. Dolayısıyla, ilerideki tartışmalara açık kapı bırakmakla birlikte, burada yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlar gibi ele alınmamakta, örgütsel liderlik ve yöneticilik aynı anlamda kullanılmaktadır.

Yönetim alanında, liderliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar içerisinde ortak nokta liderliğin “amaç veya amaçların başarımı için diğerlerini ikna edebilme, etkileyebilme ve güdüleme yeteneği” olduğudur<sup>6</sup>. Bu yeteneğe sahip olan kişilerde hangi özelliklerin var olduğu konusunda da pek çok çalışma yapılmış ve liderlerin belirli üstün fiziksel ve psikolojik özelliklerinden dolayı ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır (Duncan, 1981: 218). Bu özellikler arasında, zeka, sosyal olgunluk, içsel motivasyona sahip olma, başarı yönelimli olma, insan ilişkilerinde başarılı olma, kişisel kontrole sahip olma, çalışkanlık, cesaret, sadakat gibi pek çok üstün özellik vurgulanmıştır (Duncan, 1981: 218; Thompson, 1961: 118-222). Liderde bulunması gereken özelliklere ilişkin bu yaklaşımlar ilk bakışta lider ve yönetici ayrımını keskinleştirici gibi görünmektedir. Ancak, üzerinde dikkatle düşünüldüğünde bu tür özelliklerin “etkili yönetici” için de söylenebileceği düşünülebilir. Ayrıca, liderlik konusunda belirleyici oldukları varsayılan bu özelliklere günümüzde daha az vurgu yapılmaktadır. Çünkü bu konuda yapılan çalışmalar, etkili bir liderlik tarzı için nelerin gerekli olduğunu açıklamada yetersiz kalmış, liderin etkili olmasına ilişkin ortak özellikler saptayamamıştır (Can, 1991: 169). Liderlik konusunda, “belirleyici özelliklere sahip olma” yönünde geliştirilen kuramlar dışında başka kuramlar da geliştirilmiştir. Bunları “davranışsal kuramlar” ve “durumsallık kuramları” olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür.

Davranışsal kuramlar, liderde var olan veya olması gereken özellikleri bir kenara bırakarak, liderin çalışma ortamındaki göreve ve çalışanlara ilişkin davranışlarını incelemeye yönelmiştir. Bunlar arasında Likert’in “Bağlantı Halkası Kuramı”<sup>7</sup>, “Ohio Modeli”<sup>8</sup>, Blake ve Mouton’un “Yönetimsel Diyagram Modeli”<sup>9</sup> ve Tannenbaum ve Schmidt’in “Önderlik Şeridi”<sup>10</sup> gibi kuramlar sayılabilir.

<sup>6</sup> Çeşitli liderlik tanımları için ayrıca bkz. (Cole, 1997: 49-50; Can, 1991: 167-168; Davis, 1967:96-97; Tannenbaum, Robert ve Massarik, 1957: 3).

<sup>7</sup> Yöneticinin davranışlarını; (1) Herşeyi yöneticinin karar verdiği ve herşeyi yöneticinin belirlediği, başarısızlığın yönetici tarafından sert biçimde cezalandırıldığı *sömürücü otoriter yönetim*, (2) işlerin yapılmasında astlara bir parça özgürlük alanı tanıyan, ancak nihai kararı yine yöneticinin verdiği *babacan otoriter yönetim*, (3) yöneticilerin karar vermeden önce astlara danışan ve cezalandırmadan çok astlara ödüllendirmeye dayanan *danışmalı yönetim* ve (4) kararların astlarla birlikte verildiği ve karar alma sürecinin örgütün bütün kademelerine yayıldığı *katılmalı yönetim* biçiminde sınıflayan bu kuramın ayrıntıları için bkz. (Likert, 1961; Likert, 1967).

<sup>8</sup> Ohio Modeli, daha önce 1950’lerde Michigan Üniversitesi’nde Likert ve arkadaşları tarafından yapılan ve Michigan Dizisi (Michigan Continuum) olarak bilinen çalışmaların biraz farklı bir açıdan 150 sorudan oluşan bir anket ile tekrarlanması olarak görülebilir. Her iki modelde de, etkili liderlik ile insan ilişkileri ve görev yönelimli olmak arasında bir ilişki kurulmuş, etkili liderlerin hem insan ilişkilerine hem de görevin yerine getirilmesine yüksek oranda ağırlık verdiği sonucuna ulaşılmıştır. (Cole, 1997: 52-53).

<sup>9</sup> Yönetimsel Diyagram Modeli, yöneticinin insan ilişkilerine duyduğu ilgi ve üretime duyduğu ilgiyi X ve Y eksenlerinde bir diyagram şeklinde değerlendirmiş ve bu ikisinin farklı kombinasyonlarından yola çıkarak farklı liderlik tarzlarının varlığını ortaya koymuştur (Blake ve Mouton, 1969).

<sup>10</sup> Liderlik tarzlarını bir yanda bütün kararların tartışmasız biçimde lider tarafından alındığı ve astlara duyurulduğu otoriter ve diğer yanda tanımlanan sınırlar içerisinde astların karar almaya ve yönetime katıldığı demokratik lider tipinin yer aldığı bir modeldir. Bu iki uç arasında diğer lider tipleri bulunmaktadır ve lider demokratikleştikçe astların özgürlük alanının genişlediği, lider otoriter hale geldikçe otorite kullanımının arttığı, astların özgürlük alanının daraldığı bir anlayışı sergiler (Tannenbaum ve Schmidt, 1958).

Durumsallık modelleri, etkili liderliğin sadece insan ilişkileri veya görev yönelimli olmak boyutları ile açıklanamayacağını vurgulayarak, insan ilişkileri ve göreve yönelik olma değişkenlerine başka değişkenleri ilave etme iddiasındadır. Bunlar arasında Fiedler'in Modeli (Fiedler, 1967) lider-ast ilişkilerini, görevin yapılandırılmış (tasarlanmış) olma derecesini ve liderlik pozisyonunun güç ve yetkisini esas almıştır. Buna göre, lider başarılıysa astlarıyla iyi ilişkilere sahip olduğu, görevin son derece iyi tasarlanmış olduğu ve liderin örgüt içindeki pozisyonunun son derece kuvvetli olduğu sonucu çıkarılabilir. Aksi durumda ise, lider sevilmemektedir, görev zayıf tasarlanmıştır ve liderin pozisyonu ile elde ettiği güç son derece zayıftır. Diğer bir deyişle, etkili liderlik duruma bağlıdır.

Yine durumsallık kuramları arasında sayılabilecek bir diğer model Reddin'in "Üç Boyutlu Önderlik Modeli"dir (Reddin, 1970). Reddin Ohio Modelini esas alarak, lider-ast ilişkilerinin iyi veya kötü olması; liderin yetkisinin çok veya az olması ve görevin yapısının belirlenmiş olup olmadığı değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım belirler. Bu yaklaşımların herhangi birisinin her durumda etkili olmayacağı sonucuna ulaşarak, etkililiği farklı bir boyut olarak düşünür ve sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Reddin'e göre duruma uygunluk gösteren lider etkili, uygunluk göstermeyen lider etkisiz liderdir. Durumsallık modelleri içerisinde sayılabilecek diğer bir model, etkili liderliğe bir başka değişkeni, liderin ve astların olgunluk düzeyini ilave eden Hersey ve Blanchard'ın "Olgunluk Modeli"dir<sup>11</sup>. Adair tarafından geliştirilen "İşlevsel veya Eylem-Yönelimli Liderlik" (Adair, 1973) modeli de durumsallık modelleri arasında düşünülebilir. Adair liderlikle ilgili duruma bağlılığı üç değişkenle açıklamaktadır; görevin gerektirdiği ihtiyaçlar, görevi yerine getirecek ekibin ihtiyaçları ve bireysel ihtiyaçlar. Adair'e göre bunlar durumun belirleyicisidir ve liderin etkili olup olmaması bu ihtiyaçların karşılanma derecesine bağlıdır. Durumsallık kuramlarının vurguladığı ana tema şudur: "*Her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik tarzı yoktur.*"

Liderlik konusunda geliştirilen bu kuramlara dikkat edildiğinde, neredeyse tamamının lideri örgütün içsel koşulları içerisinde değerlendirdiği, liderin etkililiğini örgüt içerisindeki başarısı ile ele aldığı görülmektedir. Oysaki günümüzde bir yöneticinin başarısı, onun örgüt içerisindeki başarısı ile değil, örgütün başarısıyla değerlendirilmektedir. Bir örgütün başarısı ise, sadece örgütün kendi içerisindeki işleyişinin mükemmelliği ile değil, örgütün bulunduğu çevresel şartlarla başa çıkabilme, rakipleriyle etkili biçimde rekabet edebilme yeteneği ile ölçülmektedir. Bahsedilen liderlik kuramlarının hiç birisi bu değerlendirmeyi yapabilmiş gibi görünmemektedir. Sonradan, durumsallık kuramları içerisine dâhil edilen veya durumsallık kuramları içerisinde düşünülebilecek Handy'nin modeli (Handy, 1993), bu konudaki değerlendirme açığını yakalayabilmiş ve örgütün çevresinin, liderin güç derecesinin, ast-üst ilişkilerinin, örgütsel değerlerin, örgütün yapısının ve kullandığı teknolojinin, görevlerin ve görevi yapan astların çeşitliliğinin etkili liderlikte dikkate alınması gereken değişkenler olduğunu vurgulayabilmiştir. Değişimin yarattığı karmaşık örgütsel çevre içerisinde başarılı olabilmek için, gelecekte örgütsel çevreyi,

<sup>11</sup> Bu modele göre astların olgunluk derecesi birbirinden farklıdır. Düşük yetenek, eğitim veya yetersiz güven duygusuna sahip bir kişi olgunlaşmamış olduğundan farklı bir lidere, yüksek düzeyde beceri, kendine güven ve çalışma isteği bulunan bir kişi de farklı tarzda bir lidere ihtiyaç duyacaktır (Hersey ve Blanchard, 1972).

örgütün iç-dinamikleri ile birlikte düşünecek yöneticiler veya liderler gerekecektir.

## 2. Geleceğin Yöneticisinden Beklenecek Roller

Günümüzde başarılı liderlik, belirli fiziksel özellikleri taşımaya, erkek veya kadın olmaya (Bennis, 1997: 133-144) bağlı gibi görünmemektedir. Başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin başında, değişimi algılayabilme ve anlayabilme, değişimin yaratacağı yeni şartları görebilme yeteneği gelmektedir<sup>12</sup>. Diğer bir ifadeyle, başarılı lider denildiğinde, örgütün geleceğine ilişkin bir “*vizyona sahip olma*” yeteneği öne çıkmaktadır. Etkin bir lider veya yönetici, bir vizyon ortaya koyabilmekten öte, kişilere anlamlı gelecek bir vizyon yaratabilmelidir (Bennis, 1997: 139). Dolayısıyla, bir vizyonun anlamlı olup olmadığından söz edebilmek için o vizyonun liderin dışındaki kişilerce paylaşılıp paylaşılmaması da önemlidir. Bir vizyonun paylaşılabilmesi, onun ne kadar gerçekçi olduğundan öte, insanlara nasıl iletiildiği ve insanların kafasında ne uyandırdığı ile ilgilidir. Bu ise, liderde iyi bir *iletişim yeteneğinin* (Hersey ve Blanchard, 1972: 7) gelişmiş olmasına, insanlara *vizyonunu açık biçimde ifade edebilme yeteneğine* ve *ikna yeteneğine* sahip olmasını gerektirmektedir. Martin Luter King, ABD’deki ırkçılık karşıtı direnişini, kitlelerin zihnine bir başlangıç cümlesiyle kazımıştır: “*Bir rüya görüyorum.....*” Kitleler onun rüyasını, diğer bir deyişle vizyonunu paylaşmış ve başlattığı hareket hızla yükselbilmiştir. Bir liderin çevresindeki insanların liderin vizyonunu paylaşabilmesi, kişilerin o vizyonla kendilerini özdeşleştirebilmesine bağlıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse, liderin vizyonunun insanların zihninde “*bu doğru ve ben de böyle düşünüyorum*” anlayışını uyandırması beklenmektedir. Aksi takdirde insanlar lideri takip etmeyecektir. Bu noktada, liderin takipçilerine sunduğu imkânlar göz ardı edilmemelidir. Ancak, böyle imkânların sadece araçsallık rolü taşıdığı da bir gerçektir. İmkânlar kesildiğinde lideri takip de kesilecektir.

Bir vizyonu etkili şekilde ifade etmek için kullanılan sözcükler yeterli olmayabilir. Liderin kendi yarattığı vizyonu yaşaması ve etrafındakilere yaşatması gerekmektedir. Lider bunu sadece sözleriyle değil, günlük yaşama ilişkin fiili davranışları ve eylemleriyle başarabilecektir. Başka bir deyişle, lider ortaya koyduğu vizyona önce kendisi inanmalı, vizyonu somutlaştırarak kendi hayatında yaşamalıdır. Böylece, lider, etrafındaki kişilerde güven duygusu oluşturacak ve vizyonunun diğerleriyle paylaşımını kolaylaştıracaktır. Liderin veya yöneticinin yalnızca kabul edilebilir, anlamlı bir vizyona sahip olması yeterli değildir. Bunun dışında, vizyona uygun bir *misyon*<sup>13</sup> geliştirmesi ve bunu takipçilerine veya astlarına kabul ettirmesi gerekir.

Günümüzde, örgüt yapıları birbirleriyle oldukça karmaşık ilişkiler ağı içerisinde bulunan farklı grupları içermektedir. Her grup veya birimin kendine özgü bir görevi vardır. Bu görev, satış birimi için “yeni pazarlara açılmak,”

<sup>12</sup> Bu yetenek ilgili literatürlerde “vizyon” olarak ifade edilmektedir. Vizyon kelimesi, Latince *visio* kelimesinden gelmektedir ve orijinal anlamı “görmek” olarak tanımlanmaktadır. Bugün İngilizce’de kullanılan haliyle “alışılmamış idrak veya algılama kabiliyeti ya da önceden görme” anlamını taşımaktadır.

<sup>13</sup> Misyon kelimesi Latince “*missio*” kelimesinden türemiştir ve orijinal anlamı “göndermek”tir. Bugün İngilizce’de kullanılan haliyle “bir göreve göndermek veya üstlenilen bir görev” anlamı taşımaktadır.

personel birimi için “çalışanların moralini yüksek tutmak,” muhasebe birimi için ücret maliyetlerini düşük tutmak olabilir. Değişimin yarattığı istikrarsız ortamlarda, örgüt içi birimlerin farklı istikametleri gösteren hedefleri, örgüt açısından önu alınmaz bir çatışmanın kaynağı olmaya adaydır.

Birimlerin birbiriyle çatışan farklı görevlere sahip olması örgütün ana hedeflerini gerçekleştirmesini zorlaştırabilir. Bir örgütün ana hedefi, içinde barındırdığı farklı görevlere sahip birimlerin görev anlayışlarının birbiriyle uzlaştırılmasını gerektirmektedir. Liderin ortaya koyacağı misyon, örgüt çalışanlarının tümü tarafından paylaşılabilmesi ve bu uzlaştırma işlevini görebilmelidir. Birçok örgüt, klasik bir yaklaşımla sayfaları dolduran uzun misyon ifadeleri ortaya koymakta ve çalışanlarının bu misyonun gereklerini yerine getirmesini beklemektedir. Böylesine uzun yazılan misyon ifadelerini bütün çalışanların akılda tutması neredeyse imkansızdır.

Değişimin yarattığı kaotik ortamda, örgüt içi birimlerin uzun ve açık olmayan bir misyon ifadesinden yola çıkarak amaçlarını ve görevlerini birleştirerek tek hedefe yönelmesi de kolay değildir. Bu nedenle, etkili bir liderin veya yöneticinin ortaya koyacağı misyon ifadesi kısa, öz, açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu, liderin *iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna sahip olduğunu* gösterecektir (Bennis, 1997: 138). Kısa, öz, açık ve anlaşılır bir misyon ifadesine örnek vermek gerekirse, Mustafa Kemal Atatürk’ün Kurtuluş Savaşı’nı başarıya ulaştıran Büyük Taarruz öncesi verdiği “*Ordular, ilk hedefiniz Akdenizdir. İleri...*” emrini hatırlayabiliriz. Bu kısa emir, bütün ordu birliklerinin ne için harekete geçmesi gerektiğini net olarak ortaya koyabilmiştir. Yine bir başka örnekte, Toyota Motor Şirketi yöneticileri bir zamanlar örgüt için oldukça kısa bir misyon seçmiştir: “*Ford’u yok et*” (Bounds ve Ark., 1994: 220). Toyota Şirketi, pazarda kendisine en büyük rakip olarak gördüğü Ford Şirketini yok ederek onun sahip olduğu pazar payını almak yönünde bir misyon belirlemiş ve bu misyonu Toyota Şirketi’nin bütün çalışanları ezberlemiştir. İyi geliştirilmiş ve formüle edilmiş bir misyon ifadesi, örgütün “sorun ortaya çıktığı zaman çözüm aramak” yönündeki reaktif yaklaşımını, değişimin gerektirdiği “sorun ortaya çıkmadan tedbir almak” yönündeki pro-aktif yaklaşıma dönüştürülecektir (Aydın, 1998: 50). Buradan yola çıkarak, her hangi bir misyon ifadesinin uzun yıllar değişmez olarak kalamayacağı söylenebilir. Çünkü değişimin tahmin edilemez hızı ve yönü, vizyonu ve buna dayalı misyonu belirli sürelerde gözden geçirmeyi gerektirecektir. Dolayısıyla, etkili bir liderin, değişim konusunda doğru bir anlayışa sahip olması beklenecektir.

Bir liderin değişim konusunda doğru bir anlayışa sahip olduğu söylenebiliyorsa, onun *stratejik<sup>14</sup> düşünme yeteneğine* sahip olduğunu düşünülebilir. Bir örgütün çevresindeki her şey devamlı değişiyorsa, etkili bir lider veya yönetici için manzara sürekli değişmek zorundadır. Değişen koşulları görebilmek, algılayabilmek ve geleceğe ilişkin düşünebilmek için liderin önünde ufkunu kapatan engellerin olmaması beklenmektedir. Bennis (1989: 151), bu konuda bir atasözüne atıf yapmaktadır: “*Önde koşan köpek siz olmadığınız*

<sup>14</sup> Strateji kelimesi Yunanca “strategos” kelimesinden türemiştir ve orijinal anlamı “orduya komuta etmek”tir. Bugün kullanılan haliyle “büyük ölçekli operasyonları planlama fiili” anlamı taşımaktadır. Planlama işlevinin geleceğe ilişkin olduğu düşünülürse stratejik düşünmenin, geleceği dikkate alarak düşünmek olduğu yargısına ulaşılabilir.

*sürece, manzara hiç değişmez.*” Dolayısıyla, stratejik düşünmek liderin geleceği ilişkin sürekli yenilenen düşüncelere sahip olmasını ve bunun için onun en önde olmasını gerektirir. İleriye dönük bir vizyona uygun bir misyonun gerçekleştirilmesi, kısa vadeli planlarla veya anlık kararlarla ulaşılabilecek bir şey değildir. Bu, stratejik düşüncüyü, dolayısıyla stratejik planlamayı gerektirir. John Kotter (1997: 147-158) günümüzde başarılı yöneticilere örnekler vermekte, onların başarısının nedenlerini değişimin oluşturduğu şartlar karşısında anlamlı bir vizyon geliştirmiş olmalarına ve bu vizyona yönelik stratejiler yaratmış olmalarında görmektedir. Burada ilave edilmesi gereken bir husus da, yaratılan stratejilerin bütünüyle sabit ve değişmez olmadığıdır. Tutarlı bir strateji varsa, stratejiyi uygularken, değişimin gereklerine uygun olarak stratejide sürekli bir gelişme çizgisi yaratabilir, stratejinin uzun süreli başarısı söz konusu olabilir (Porter, 1997: 45-55).

Stratejik düşünmenin avantajlarından faydalanmadığı sürece, lider veya yönetici etkili olamayacaktır. Stratejik düşüncenin avantajlarından yararlanmak için liderin geleceği kurmayı hedefleyen bir stratejik mimari<sup>15</sup> anlayışa sahip olması gerekir. Bu anlayış, liderin **yenilikçi olmasının** yanında **yenilikleri uygulamaya aktarabilme becerisine** sahip olmasını da gerektirecektir. Günümüz dünyasında (ki, geleceğin ufak bir yansıması olarak bakmak da mümkündür), gerek yöntemlerinde gerekse ürünlerinde yenilik yaratamayan örgütler küçülmekte, pazar payları azalmakta, yok olmaya doğru gitmektedir. Buna karşılık, daha düne kadar pazarda yeri olmayan, hatta adı dahi olmayan pek çok yeni örgüt, yenilik yaratmanın avantajını kullanarak pazarlara girmekte ve hızla büyümektedir. Yenilik yaratmak, mutlaka yeni bir ürün yaratmak anlamında ele alınmamalı, mevcut ürünleri ve hizmetleri farklılaştırmak, onların sunum şekillerinde farklılık yaratmak, üretim yöntemlerini değiştirmek biçiminde de görülmelidir (Porter, 1997: 49). Örneğin; İnternet üzerinden kitap satışı yapma yönteminin öncülerinden olan Amazon Şirketi, yarattığı yeniliğin ve ilklerden olmanın avantajını kullanarak bugün kitap satışıyla uğraşan pek çok şirketin neredeyse tamamının ulaşabileceği bir kapasiteye ulaşmıştır. Bir liderin yenilikçi olması gereğinden söz ederken, onun bütün enerjisini yöntemlerde ve ürünlerde yenilik yaratmak için harcaması gerektiğini kastedilmemektedir. Etkili bir lider veya yönetici, yenilikleri kendisi yaratabileceği gibi, başkalarının yenilikçi fikirlerine anlayışla yaklaşabilen ve yenilikçi fikirlerin yeşermesi için ortam hazırlayan kişi de olabilir. Çünkü bir örgütün toplam potansiyeli bir liderden daha fazlasını ifade etmektedir ve liderin yenilikçi olması, onun örgütte yenilikler yaratmanın ötesinde başkalarının geliştirilen yeniliklerin ortaya çıkmasını ve uygulanmasını sağlamasını gerektirmektedir. Bunun için, etkili lider, **çalışanları yetkilendiren** olmalıdır<sup>16</sup>. Bir liderin astlarını geniş ölçüde yetkilendirebilmesi, örgütte yaygın bir güven ortamının tesis edilmesiyle

<sup>15</sup> Stratejik mimari kavramını CK Prahalad (1997: 57-67) kullanmakta ve başarı için geleceği öngörme yeteneğinin yeterli olmadığını, geleceği kurmak gerektiğini ileri sürmektedir.

<sup>16</sup> 1997'de Fortune dergisinin belirlediği Amerika'daki en iyi 100 şirket üzerinde yapılan bir çalışma, liderlik, yenilik ve kültürün örgütün etkililiğini sağlamada önemli unsurlar olduğunu ortaya koymuş, pozitif bir kültürün çalışanları teşvik ettiği saptanırken iyi bir liderin çalışanları en iyiyi yapma konusunda karar alabilmeleri için yetkilendiren lider olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Garmager ve Shemmer, 1998)



bağlantılıdır. Dolayısıyla, etkili bir lider aynı zamanda örgüt içerisinde güven ortamı oluşturmaktan da sorumludur.

Değişimin yarattığı istikrarsız ortamda, etkili bir liderin ihtiyaç duyacağı bir başka unsur da *risk alma güdüsüne sahip olmaktır*. Çünkü, günümüzde belirli bir alanda var olan riskler ve zaman kısıtı, örgütün içinde bulunduğu durumda ne tür bir liderlik anlayışının gerektiğini belirleyen iki önemli unsurdur (Huntington, 1997). Ayrıca, Kanada’da en başarılı yüz şirket üzerinde yapılan bir çalışmada, bu şirketlerde yöneticilerin gerçekçiliği, çalışanlar arasında güven yaratmaları öne çıkarken, risk alma davranışları bir başka unsur olarak saptanmıştır (Gandz, 1986). Risk alma konusunda Bennis’in (1997: 138-139) atf verdiği bir hokey oyuncusunun sözleri ise bir gerçeği vurgulamak açısından hayli ilginç görünmektedir: “*Yapmadığın vuruşların % 100’ünü kaçırsın.*” Risk almadan bir yere ulaşamayacağı gerçeği yine bir atasözünde görülebilir: “*Serçeden korkan darı ekmez.*” Bir başka atasözü de aynı şeyi vurgulamaktadır: “*Korkak bezirgan, ne kar eder ne zıyan.*”

Risk alma davranışının başarıya ulaşmak açısından gerekli olduğu düşüncesi yeni bir düşünce değildir ve yüzyıllardır iş dünyasında geçerliliğini korumaktadır. Ancak, değişimin yarattığı istikrarsız ortam, kabul edilmelidir ki, risk almanın maliyetini de artırmaktadır ve birçok yöneticiyi risk almaktan kaçınmaya itmektedir. Bu nedenle, birçok örgüt yenilik yaratmada öncü olma konusunda çekingen davranmakta, öncü olmanın riskini almayı başka örgütlere bırakmaktadır. Oysa bu belirsiz ve istikrarsız ortamda risk alabilme becerisini göstermek, bir yöneticiyi diğerlerinin arasından ayırıp, başarılı ve etkili olmasını sağlayabilir. Risk alma becerisini gösterebilmek, Stephen Covey’in vurguladığı “yüksek güven kültürünü” ve “insan potansiyeline inanmayı” gerektirir<sup>17</sup>. Çünkü risk alan yönetici, elindeki kaynakların potansiyelini bilmek ve o potansiyele güvenmek zorundadır. Dolayısıyla, etkili yöneticinin risk davranışı hesaba kitaba dayanmayan kumarbazca bir risk davranışı değildir. Etkili yönetici hesaplı risk altına girer. Diğer bir ifadeyle, riske girmenin getirileri ve maliyetleri üzerinde düşünür, elindeki kaynaklarla belirli bir konuda riske girmenin mümkün olup olmadığını değerlendirir. Bir yöneticinin elindeki en önemli kaynağın “insan” olduğu düşünülürse, yöneticinin çalışanları ile karşılıklı güven duygusu yaratmanın, çalışanlarının potansiyellerine inanmasının risk alma davranışındaki önemi ortaya çıkar.

Bir örgütte beşeri kaynakların sahip olduğu önemden hareketle, liderin *insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik tavırlar içerisinde olması* gerektiğinden söz edilebilir. Her şeyden önce, etkili lider, insan kaynaklarını örgütün sahip olduğu en önemli değer olarak gören liderdir. Barney ve Griffin (1992: 604), bir liderin taşınması gerektiği özellikler arasında, liderin astlarına güvenmesini, onların fikirlerini dinlemesini ve onların risk almalarını teşvik etmesini saymıştır. Günümüzde, örgütlerde insan unsurunun öneminin artması, uzmanlığın öne çıkması, adem-i merkezîyetçiliğin daha geniş kabul görmesi, yetki devri ve katılımcı yönetimin giderek hakim tema haline gelmesi etkili

<sup>17</sup> Covey (1997: 33-42) yüksek güven kültürünü, bir örgütte çalışanların, yöneticilerin ve astların, bir işi başarmada birbirlerine güven duymaları şeklinde tanımlarken, yüksek güven kültürünün tamamlayıcısı olarak insan potansiyeline inanmayı, insan performansının pek çok şeyi yapmaya muktedir olduğuna inanmayı göstermektedir.

liderlikte insan unsurunu dikkate almayı bir gereklilik haline getirmiştir. Görevi öne çıkaran liderler kısa vadede üretim ve performans kazançları sağlayabilmekte, ancak örgütün uzun vadeli gelişmesini tehlikeye düşürmektedirler (Hersey ve Blanchard, 1972: 97).

### Sonuç

Günümüzden geleceğe, örgütsel etkililiğin sağlanması ve örgütlerin zorlu rekabet şartları içinde ayakta kalabilmeleri açısından en temel dinamik “*sürekli değişim*” olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin değişimin yarattığı şartlarla başa çıkabilmesi ve ayakta kalabilmesi, onların uyum yeteneğine bağlıdır. Örgütlerin uyum yeteneğini ise büyük ölçüde, sahip oldukları insan kaynaklarının niteliği belirleyecektir. Ancak, insan kaynaklarının niteliği her ne olursa olsun, bu kaynakları harekete geçirme ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda yönlendirme becerisi, örgütün yöneticilerinin veya liderlerinin sahip oldukları yeteneklere ve bu yetenekleri nasıl kullandıklarına bağlıdır. Yöneticilerin, örgütsel etkililiği sağlama ve örgütü başarılı kılma sorumluluğunu gerektiği gibi yerine getirebilmeleri onların kendi başarılarının belirleyicisi olacaktır. Değişim dinamiğinin yarattığı ortamda, yöneticiler eskisinden farklı bir liderlik etme veya yönetme anlayışına sahip olmak, farklı roller üstlenmek zorundadırlar. Geleceğin yöneticileri, değişimle boğuşmamalı, değişimden yararlanmalıdır. Bunun için, günümüz yöneticileri kendilerini geleceğe, farklı roller üstlenmek üzere hazırlamalıdır. Yöneticiler, bugün olduğu gibi, gelecekte de örgütlerinin rekabet ortamındaki başarısı ile değerlendirileceklerdir. Bu nedenle, yöneticiler sadece örgütün iç-işleyişinin değil, dış çevresinin değerlendirmesini de yapmak zorunda kalacaklardır.

Değişimin doğurduğu şartlar içerisinde, çalışmada belirtilen konular bir arada değerlendirildiğinde, geleceğin yöneticisinin profilini şu şekilde ortaya konulabilir: **Geleceğin yöneticisi**, anlamlı, kabul edilebilir ve astlarca paylaşılan bir vizyon geliştirebilen; vizyonunu yaşayan, yaşatan ve doğru ifade edebilen; iletişim yeteneği gelişmiş; astlarını, onların kabul edip benimsedikleri, vizyonuna uygun bir misyonla yönlendirebilen; sürekli geleceğe bakan ve geleceği stratejik biçimde düşünen; yenilik yaratan ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik eden; yenilikleri uygulamaya aktarabilme becerisine sahip; örgütte güven ortamı yaratarak bu ortam içerisinde astlarına güvenen ve onları yetkilendiren; risk alabilen ve risk almayı teşvik eden; astlarının gelişmesini teşvik eden ve onlara kendilerini geliştirmeleri için ortam yaratan **yönetici olacaktır**. Bütün bunların yanında, bir yöneticinin gerekli yönetim becerileriyle donanmış olması ve kendisini sürekli geliştirme sorumluluğuna sahip olması da aranan özellikler olacaktır.

### Kaynakça

- ADAIR, J. (1973), **Action-Centered Leadership**, McGraw-Hill, New York.
- AYDIN, M. Devrim (1998), **Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesinde Çağdaş Bir Yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- BARNEY, J. B. ve R.W. Griffin. (1992), **The Management of Organizations**, Houghton Mifflin Company, Boston.

- BENNIS, Waren (1997), “Liderin Lideri Olmak,” *Geleceği Yeniden Düşünmek* (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, **Sabah Kitapları**, İstanbul: 133-144.
- BENNIS, Warren (1989), **Bir Lider Olabilmek** (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BENNIS, Waren ve Robert Townsend (1995), **Reinventing Leadership**, William Marrow and Comp.Inc., New York.
- BLAKE, Robert R. ve Jane Srygley Mouton (1969), **The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People** (13rd Ed), Gulf Publishing Company, Houston.
- BLANCHARD, Paul ve Kenneth H. Hersey (1972), **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New York.
- BOUNDS, Greg ve Ark. (1994), **Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm**, McGraw-Hill, Inc., New York.
- CAN, Halil (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- COLE, G.A. (1997), **Personnel Management** (4<sup>th</sup> Ed.), Letts Educational, London.
- COVEY, Stephen (1997), “İlkelere Öncelik Vermek,” *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, **Sabah Kitapları**, İstanbul: 33-42.
- DAVIS, Keith (1967), **Human Relations at Work** (3<sup>rd</sup> Ed.), McGraw-Hill Book Company, New York.
- DAVIS, Keith ve John W. Newstrom (1989), **Human Behavior at Work**, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- DUNCAN, W. Jack (1981), **Organizational Behavior** (2<sup>nd</sup> Ed.), Houghton Mifflin Company, Boston.
- EIGEN, Lewis D. ve Jonathan P. Siegel (1989), **The Manager’s Book of Quotations**, Amacom, New York.
- ERGUN, Turgay ve Aykut Polatoğlu (1984), **Kamu Yönetimine Giriş** (2.Baskı), TODAİE Yayınları, Ankara.
- FIEDLER, Fred E. (1967), **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw-Hill, New York.
- FRENCH, J.R.P. ve B.H. Raven (1959), “The Bases of Social Power”, *Studies in Social Power* (Ed.Darwin Cartwright), Ann Arbor, Mich, Michigan.
- GANDZ, Jeffrey (1986), “Reflections on the best companies for which to work”, **Business Quarterly**, Vol.51, No.2: 6-7.
- GATEWOOD, R.D., Taylor, R.R. ve O.C. Ferrel (1995), **Management**, Austen Press, Chicago.
- GARMAGER, Tim ve Lynn Shemmer (1998), “Rich in culture, rich in profits”, **HR Focus**, Vol.75, No.9
- HANDY, Charles (1993) **Understanding Organizations** (4<sup>th</sup> Ed.), New York: Penguin.
- HUNTINGTON, Anna S. (1997), “A ship with no captain”, *HR Magazine*, Vol. 42, No.11: 94-99.
- KOTTER, John (1997), “Kültürler ve Koalisyonlar”, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, **Sabah Kitapları**, İstanbul: 147-158.

- KAST, Fremont E. ve James E. Rosenweig (1970), **Organization and Management: A Systems Approach**, McGraw-Hill Book Company, New York.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2004) “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Bir Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2: 285-307.
- LIKERT, Rensis (1967), **The Human Organization**, McGraw-Hill Book Company, New York.
- LIKERT, Rensis (1961), **New patterns of Management**, McGraw-Hill Book Company, New York.
- PRAHALAD, CK. (1997), “Büyüme Stratejileri”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul: 57-67.
- PORTER, Michael (1997), “Yarının Avantajlarını Yakalamak”, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, **Sabah Kitapları**, İstanbul: 45-55.
- REDDIN, W.J. (1970), **Managerial Effectiveness**, New York: McGraw-Hill: New York.
- REINECKE, John A. ve William F. Schoell (1983), **Introduction to Business**, Allyn and Bacon Inc., Boston.
- SEİMER, Stanley J. (1973), **Elements of Supervision**, Grid Inc., Ohio.
- TANNENBAUM, Robert ve Warren H. Schmidt (1958), “How to Choose a Leadership Pattern” **Harvard Business Review**, Vol.36, No.2: 95-101.
- TANNENBAUM, Robert ve Fred Massarik (1957), “Leadership: A Frame of Reference”, **Management Science**, Vol.4, No.1: 1-19.
- TOFFLER, Alvin (1986), **Uyumlu Şirket: Dünyanın En Büyük Şirketi Çağa Uyum Sağlamak İçin Nasıl Değişti?** (Çev: Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- THOMPSON, Victor A. (1961), **Modern Organization: A General Theory**, Alfred A. Knoff, New York.
- WEBER, Max (1969), **The Theory of Social and Economic Organization**, The Free Press, New York.