

"ÖNDERLİK VE EĞİTİMİ" KONULU SEMİNERİN ARDINDAN

„ Y r d . D o ğ . D r . M e h m e t Ş İ Ş M A N *

UMUT VAKFI tarafından 28-29 Eylül 1994 tarihlerinde Ankara'da bulunan vakıf merkezinde "ÖNDERLİK VE EĞİTİMİ" konulu bir seminer düzenlenmiştir. Bu yazıda, seminere katılanların sundukları bazı bildiri-lerden kısaca söz edilmiştir.

Umut Vakfı kurucu üyesi ve seminer sorumlusu M. Gürkaynak imzasıyla kurumlara gönderilen seminere çağrı yazısında seminerin amacı, 'önderliğin yapı ve dinamiğini irdelemek, ülkemize özgü önderlik yapılarını (stilllerini) saptamak...., işbirliğine, örgütlenmeye yatkın, kısaca gönüllü örgütlere, siyasete, is yaşamına katkıda bulunacak, demokratik yapılarda işlev görebilecek önderler yetiştirmenin bilim ve sanatını paylaşmak" biçiminde açıklanmıştır. Seminerde, üzerinde durulacak iki ana başlık belirlenmiştir. Birincisinde, önderliğin genel bir çerçevede irdelenmesi amaçlanmıştır. İkinci alt başlık altında ise önderlik eğitiminin pratiğinin ele alınarak önderlik becerilerinin kazandırılmasında kullanılacak eğitsel yöntemlerin irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu alt başlıklar içinde yer alan konular, seminerde sunulan bildirilerde çoğu kez içice yer almıştır

Seminer, beş oturum halinde gerçekleştirilmiştir. Türkiye'nin çeşitli üniversitelerinden ve kurumlardan bildiri sahibi ya da dinleyici olarak bilim adamı, uzman, araştırmacı ve uygulamacıların katıldığı seminer süresince sunulan bildiriler üzerinde tartışılmış, seminer sonunda da "önderlik ve eğitim" konusunda geleceğe dönük olarak Türkiye'de yapılabilecek araştırma ve çalışmalara ilişkin öneriler geliştirmiştir. Seminerde sunulan bildirileri şöyle özetlemek mümkündür.

Birinci oturumda, Balcı (1), Şişman (2) ve Sargut (3), bildirilerini sunmuşlardır. Balcı, önderlikle ilgili başlıca yaklaşımları ve bunların önderlik eğitimine ilişkin öngörülerini özetlemiş ve bu yaklaşımlara bağlı olarak yapılan araştırma bulgularından yola çıkarak bir "önder yetiştirme modeli" geliştirmeye çalışmıştır. Modelin temel çerçevesini oluşturan boyutlar şunlardır:

(a) Önder adayının sosyal olayları tanılama ve kavrama gücü kazanması, sorunlara uzun dönemli ve bütüncül bakabilmesi, kendisinin ve başkalarının farkında olabilmesi için genel bir eğitimden geçmesi,

* Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

(h) Önder adayının aldığı genel eğitime dayalı olarak hangi alanda yetiştirilecekse, o alana özgü özel bir mesleki yöneticilik eğitiminden geçmesi,

(c) Söz konusu mesleki yöneticilik eğitimi sırasında, önder adayına, yöneticilik konumuna göre gerekli yönetsel becerilerin (teknik, insancıl, kavramsal) kazandırılması, geliştirilen modelde, yönetsel becerilerin nasıl ve hangi yollarla kazandırılacağı da tartışılmıştır.

Şişman, yerel, bölgesel, ulusal kültürün özellikleri belirlenmeden geliştirilecek önderlik yaklaşımlarının bazı sıkıntılar doğurabileceği üzerinde durmuş; Batı toplumlarında yapılan araştırmalara dayalı bir biçimde geliştirilen önderlikle ilgili kuram ve yaklaşımların, Batı dışı toplumlarda her zaman geçerli olamayabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca bildiride, yönetimle ilgili literatürde on yılı aşkın süreden beri, değişik açılardan üzerinde çok durulan bir kavram olarak "örgüt kültürü" kavramının kısa bir çözümlenmesi \apılmış; bu kültür, bir örgütü oluşturan üyelerce paylaşılan sayıltı, değer, sembol ve uygulamalar olarak tanımlanmış; güçlü örgüt kültürünün bazı özellikleri üzerinde durularak güçlü kültür oluşturmada önderlerin rolü üzerinde durulmuştur.

Bildiride "kültürel ve sembolik önderlik" kavramının da bir çözümlenmesi yapılarak önderlik eğitiminde kültürel ve sembolik öğelerin önemi belirtilmiştir. Önder yetiştirmeye dönük bir eğitim programında, kültürel içerikli olmak üzere, rol oynama, rol modelliği, ahlaki simulasyon, örnek olay, senaryo, modüler eğitim gibi yöntem ve tekniklerden yararlanılabileceği belirtilmiştir.

Sargut da önderlik konusuna, kültürlerarası karşılaştırmalı psikoloji, antropoloji, örgüt-yönetim araştırmalarının sonuçları açısından yaklaşmış; emik ve etik ayırımına dikkati çekmiştir. Geçmişte, Batı, özellikle ele ABD ortamlarında yapılan araştırma sonuçlarından yola çıkılarak geliştirilen kuram ve modellerin gelişmekte olan ülkelere adeta pazarlanılığını bazen de clayatıleliğini belirtmiştir. Araştırmalarda ve kuram geliştirmede emik-etik ayırımını elikkate almayan örgüt ve yönetim araştırmalarının düzmece bir etik tuzağına düştüğüne dikkat çekilerek ABD emiğinde yapılan bir araştırma ve buna bağlı olarak geliştirilen bir modelin, Türkiye emiğine genellenmesinin sakıncaları üzerinde durmuştur.

Türk kütürünün, insanı ve ilişkileri, sistemin önüne çıkaran bir özellik taşıdığını belirten Sargut, kültürlerarası farklılaşmayı gözardı etmeden iki faktörlü (çift etmenli) önderlik kuramlarının ışığında, kültürümüzün, diğer kültürlerle benzerliklerini ve kendimize özgü yönlerini belirlemeye

clönük emik çalışmalara öncelik verilmesi gerektiğini ve bu araştırmaların sonuçlarına göre daha geçerli önderlik modellerinin geliştirebileceğini belirtmiştir.

İkinci oturumda, Bingöl (4), Veziroğlu (5), Paknacel (6) bildirisini sunmuşlardır. Bingöl'ün bildirisinde, örgüt kültürü, önderlik ve değişme ilişkileri üzerinde durulmuş; önderlerin örgütsel iklim ve örgüt kültürünün oluşumunda ve mevcut kültürün değişmesinde önemli bir role sahip oldukları belirtilmiştir.

Veziroğlu'nun bildirisinde, Batı demokrasilerinde ve Türkiye'de önderlik niteliklerinin algılanışı ve siyasal sürece etkileri üzerinde durulmuş; etkili önderlerin sahip oldukları temel nitelikler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu özelliklerden bazıları, bireysel üslup, kurumsal yetenek, dünya görüşü, ikna edici ve uzlaştırıcı olma, genel kültür düzeyi, enerjik olma, teknik ve mesleki yetenek, toplumun kollektif kimliğini temsil etme gibi başlıklar altında toplanmıştır.

Paknacel ele bildirisinde, önderlik davranışları ile örgüt iklimi ve işgörenlerin performansları arasındaki ilişkilere dikkati çekmiş; çeşitli araştırma sonuçlarından yola çıkarak, önderlerin örgütsel iklimi anlayabilmek için örgüt içindeki inlbrmal grupları, işgörenlerin tutumlarını, kişiliklerini, bunlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları tanıması gerektiğini belirtmiştir. Bunun gerçekteşebilmesi için ele önderlerin, yönetsel bazı bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği üzerinde durulmuştur.

Üçüncü otınnmnda Tekeli (7), Bekçioğlu (8), Ergeneli (9) bildirisini sunmuşlardır. Tekeli'nin bildirisinde, kalkınma eğitimi ve gönüllü kuruluşlar arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Bildiride, bir ülkenin kalkınabilmesi için öncelikle bir kalkınma eğitiminin gerekliliği ifade edilerek işbirliği ve gönüllülük esasına elayalı olmak üzere görev ve sorumluluk üstlenebilen kalkınma eğitimcilerine olan gereksinim elile getirilmiştir. Kalkınma yardımı sağlayan bazı uluslararası kalkınma kuruluşlarının ela artık bir ülkedeki gönüllü kuruluşlarla çalışmayı tercih ettikleri belirtilerek kalkınma konusunda topluma yönelik eğitim işlevinin ele söz konusu gönüllü kuruluşlar tarafından yerine getirilebileceği ileri sürülmüştür.

Bekç)đlu'nun bildirisinde, ahlaki değerlerin eşleşmesinde önderlerin rolü ve firmaların sorumluluğu üzerinde durulmuştur. Dünyanın bir küreselleşme sürecine girdiğini belirten Bekçioğlu, bu sürecin tüm lisaneleri etkilediğini, evrensel bir değerler sisteminin ortaya çıktığını, üretim iletişim ve ulaşım gibi alanlarda ortaya çıkan yeniliklere bağlı olarak

dünyadaki bu değişikliklerin ilk tüketicilerinin de özel firmalar olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca bildiride, fiziksel, finansal ve beşeri kaynakların optimal biçimde kullanılmak suretiyle, kurum içindeki ve kurum dışındaki insanların ihtiyaçlarının belirlenerek değişimi uzlaşma içinde gerçekleştirebilecek önderlerin özellikleri üzerinde durulmuştur. Firmaların sosyal sorumluluğu ile evrensel etik değerleri birleştirebilecek önderlerin yetiştirilme yolları irdelenmiştir.

Ergeneli'nin bildirisinde de önderlerin örgütsel değişim süreci içindeki rolü ve önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu belirten Ergeneli, çalışanların değişime karşı çeşitli biçimlerde tepki gösterebileceklerini ifade ederek söz konusu direncin kırılmasında ve değişimin gerçekleşmesinde önderin rolü, özellikle örgüt kültürü üzerindeki etkisi yönünden açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü oturumda, Gürkaynak (10), Bilgin (11), Kılba (12) birer bildiri sunmuştur. Gürkaynak'ın bildirisinde, insanın, içinde yaşadığı fiziksel çevresiyle ilişki ve etkileşimi üzerinde durularak söz konusu çevrenin insan davranışları üzerindeki etkisini araştırmayı ve belirlemeyi amaçlayan psikolojik ekoloji'de yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulardan yola çıkılmıştır. Önderliğin gelişmesinin, yetenekten çok beceri kazanmakla olabileceği savından hareketle, bireylerin önderlik becerilerini kazanabilmeleri için onların yetiştirileceği ortamların, fiziksel ve insardarası ilişkileri yönünden hangi nitelik ve özellikleri içerdiği irdelenmiş; sonuçta önderlik ve öndere tabi olma olgusu üzerinde durularak bazı öneriler sıralanmıştır.

Bilginin bildirisinde, örgütlerde astların, üstlerini etkileme taktikleri ile bir kişilik özelliği olarak içten ve dıştan denetimlilik ilişkileri üzerinde durmuştur. Örgütsel psikolojide yapılan araştırmaların, daha çok üstlerin astlarını etkileme taktikleri üzerinde yoğunlaştığı, ya da üst olsun, ölçütlerde herkesin kendi ihtiyaç ve amaçları doğrultusunda başkalarını etkileme çabası içinde olacağı belirtilmiştir. Bu konuda üniversite araştırma görevlileri üzerinde yaptığı bir araştırmanın bulgularına elay ve "en Bilgin, içten denetimli insanların daha çok akılcı taktiklere başvurma eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Yöneticilerin, özellikle akılcı taktikleri desteklemelerinin, içten deneyimli bireylerle çalışmayı tercih etmelerinin, örgütsel etkililiğe katkıda bulunabileceğini belirtmiştir.

Kılbaş, boş zaman etkinleri ve gençlik önderliği konusu üzerinde durmuştur. Gençlik önderleri gençleri boş zaman etkinlikleri olarak, sportif, kültürel, sosyal, sanatsal konularda çalıştıran uzmanlaşmış kişiler

olarak tanımlanmış; gençlik merkezi, gençlik kampı vb. yerlerde görevli sözkonusu önderlerin, gençliğin, karşılıklı toplumsal ilişkiler oluşturmalarına, geliştirmesine ve bir sosyal grup olmasına katkıda buldukları belirtilmiştir.

Beşinci oturumda Bağcı (13), İnelmen (14) birer bildiri sunmuşlardır. Bağcı, önderlik eğitimiyle ilgili olarak Almanya örneği üzerinde durmuştur. Almanya'da önderlik eğitimi sağlamaya yönelik çeşitli kuruluşların varlığına işaret edilerek, Konrad Adenauer, Friedrich Ebert, Friedrich Naumann gibi öne gelen vakıtların önder yetiştirmeye yönelik çalışmalarından söz edilmiştir. Bildiride, özellikle Alman Hıristiyan Demokratlar Birliği - CDU- Partisine bağlı olarak görev yapan Konrad Adeauer Vakfi'nin program ve çalışmalarından örnekler verilmiştir.

İnelmen'in bildirisinde, çağdaş bir toplumda önderlerin eğitimi için örgütsel bir değişim modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Daha çak görsel araçlar kullanılarak sunulan bildiride, tasarlanan Önderlik ve Eriştirme Eğitim Merkezi'nin (ÖYEM) kurulması için örgütsel bir değişim modeli önerilmiş; bu modelde yer alması gereken birimler, ilişkiler, işlevler açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu seminerin temel konusu, "önderlik ve eğitimi" olarak belirlenmesine karşın bu bağlamda bildirilerde üzerinde en çok durulan konular, kültür, ahlaki ve kültürel değerler, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel değişme ve önderlik nitelikleri gibi konular olmuştur. Gerek işletmeler, gerek gönüllü kuruluşlar gerekse Türk siyasal yaşamı açısından önderlik, konusu, Türkiye gibi değişme ve gelişme çabaları içinde bulunan ülkeler için oldukça önem taşımaktadır.

BİLDİRİLER

1. Balcı, Ali. "Başlıca Önderlik Yaklaşımları ve Bunların Önderlik Eğitime İlişkin Öngörülleri".
2. Şişman, Mehmet. "Güçlü Örgüt Kültürü İçin Etkili önderlik".
3. Sargut, Sekimi. "Kültürlerarası Farklılaşma ve Önderlik".
4. Bingöl, Dursun. "Örgüt Kültürü ve önderlik: Değişimin Önkoşulları".
5. Veziroğlu, H. Nazlı. "Önderlik Nitelikleri: Batı Demokrasilerinde ve Türkiye'de Algılanışı".
6. Paknacel, A. Canan. "Örgütsel İklim ve Örgüt Algılama".
7. Tekeli, Aline. "Çağın önderleri, Kalkınma Eğiticileri ve Gönüllü Kuruluşlar".
8. Bekçioğlu, Selim. "Firmaların Sorumluluğu ve Ahlaki Deterlerin Eşleşmesinde Önderlerin Rolü".

E ğ i t i m Y ö n e t i m i , Y ı l 1 , S a y ı : 2 , B a h a r

9. Ergendi, Azize. "Önderin Örgütsel Değişim İçindeki Rolü ve Önemi".
10. Gürkaynak, Mehmet, R. "Önder Yetiştirmede Psikolojik Ekoloji Bulguları".
11. Bilgin, Leman. "Örgütlerde Astların Üstlerini Etkileme Taktikleri ile İten/Dıştan Denetimlilik İlişkileri.
12. Kılba.ş, Şükran. "Gençlik Önderleri ve Boş Zamanları Değerlendirme".
- 13- Bağcı, Hüseyin. "Almanya Örneğinde Önderlik İçin Eğitim".
- 1-1 İnelmen, Erol. "ağdaş Toplumda Önderlerin Eğitimi İçin örgütsel Değişim Modeli".