



EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE MERİTOKRASİ İHLALİ SONUCU OLUŞAN YENİ BİR LİDERLİK: HAFİ LİDERLİK

Vedat AKSOY*

ÖZET

Yönetici seçimi; örgütlerde hayati öneme sahip bir süreçtir. Çünkü yönetici aynı zamanda örgütlerde liderlik vasfını da üstlenmektedir. Lider ise örgütü ileriye taşıyacak, örgütün üstlenmiş olduğu misyonu en iyi şekilde yerine getirecek olan kişidir. Yöneticilik gibi kritik görevlere kamu örgüt çalışanlarının seçilmesi her zaman sorun teşkil etmiştir. Özellikle son zamanlarda yöneticilerin görevlendirme usulü ile göreve getirilmeleri meritokrasi ihlallerine, bu ihlaller ise hafi liderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Hafi lider, örgüt içinden veya örgüt dışından, yöneticinin karar verme sürecine etkide bulunan kişidir. Hafi liderin yönetici üzerindeki etki gücü bazen yöneticiyi işgal ettiği makama getirmesinden bazen de yöneticinin yönetim ve liderlik özelliği taşıyamamasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada liderlik özelliği taşımayan yöneticilerin informal şekilde yönetilmesini ifade eden hafi liderliğin tanımı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hafi lider, meritokrasi, yönetim, liyakat, eğitim.

A New Leader Type Due To Meritocracy Violations At Educational Organization: Cryptic leadership

ABSTRACT

The choosing of administrators is a vital process because administrators undertake the leadership role in organizations. Leader is the person who will carry the organization one step further and make it fulfil its mission in the best way. The choosing of administrators among public institution employees has always been a problematic issue. Especially in the recent years, the promotion of organization via assignment method have caused meritocracy violations and thus, those meritocracy violations have caused cryptic leaders to emerge.

Cryptic leader is the person -in or out of the organization- who has the impact on the administrators' decision making process. The impact of the cryptic leader on the administrator is due to the fact that he is the one to assign the administrator or the administrator does not bear the administrative skills.

This study attempts to form a definition of cryptic leadership which means affecting the administrators, who do not have leadership skills.

Key Words: Cryptic leader, meritocracy, management, merit, education.

GİRİŞ

Küreselleşmenin hız kazandığı ve rekabetin arttığı günümüz tüketim toplumunda örgütsel yenilenme ve büyüme yarışına ayak uydurmakta zorlanan örgütlerin başında ne yazık ki kamu eğitim örgütleri gelmektedir. Varlığını sürdürebilen her örgüt, en küçük oluşumlarında dahi liderlik özelliği taşıyan yöneticilerle çalışmayı tercih eder olmuştur. Örgütün tüketim toplumu tarafından benimsenme şekline göre liderlerin de sergilemiş oldukları liderlik türü/türleri de farklılık göstermektedir. Yöneticilerin farklı tür liderlik davranışlarını sergilemekteki amaçları öncelikle kendilerinin, sonra temsil ettikleri örgütün rekabet ortamında var olma çabasıdır.

* Aydın Fen Lisesi, vaxoy@hotmail.com



Örgütleri ayakta tutacak olan, işgörenlerin performansını arttıracak ve örgütü belirlenen hedeflere ulaştıracak yöneticilerin belirlenme süreci hayati önem taşımaktadır. Örgütlerde yönetici belirleme sürecinde liyakat ilkesinin uygulanması ne kadar olumlu etki ediyorsa, liyakatten uzak bir süreç de örgüt kültürü üzerinde o denli olumsuz etki bırakacaktır.

1990'lı yıllara kadar ülkemizde eğitim örgütlerine yönetici tayin etmek için merkezi bir sınav sisteminin olmaması sebebiyle üst yöneticilerin teklifi doğrultusunda yönetici atamaları yıllarca devam etmiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında üniversite mezunu birey sayısının azlığı, eğitim örgütlerine yönetici atamalarında üst yönetime pek fazla bir seçim hakkı tanımamıştır. Öyle ki 1940 yılında hayata geçirilen köy enstitülerine atanan müdürlerden sadece bir tanesi (Ortaklar Köy Enstitüsü Müdürü Hayri Çakaloz) üniversite mezunudur (Altunya, 2009). Üniversite sayısının artması, üniversite mezunu eğitimcilerin sayısını da artırmıştır. Bu da eğitim örgütlerinde yönetici olarak görev alacakların sayısında nitelikli bir artışı sağlamıştır. Böylece kamu eğitim örgütlerinde işgörenlerin yöneticilik görevine getirilme süreçleri ve izlenen yollar zaman içerisinde değişmiştir. 1998 yılına kadar eğitim örgütlerine yönetici atamaları merkezi bir sınav olmadan, üst yönetim kademesinde yer alan bireylerin istekleri doğrultusunda yapılmıştır. 1998 yılında çıkartılan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” (MEB, 1998) ve 1999 yılında çıkartılan “Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” (MEB, 1999) ile merkezi sınav getirilmiştir. Bu sayede Türkiye’de ilk defa yönetici atamaları merkezi bir sınavla yapılır olmuştur. Elbette sadece bürokratik bilgiler ezberlenerek yönetici olunamayacağı aşikârdır. Ancak önceki yönetici atama şekillerine göre meritokrasiye daha çok uygun olan merkezi sınav sistemi, 2011 yılına kadar varlığını sürdürülebilmiştir. 2014 yılında çıkan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik” (MEB, 2014) ile merkezi sınav sisteminden vazgeçilmiştir. Böylece kamu eğitim örgütlerine kimlerin yönetici olarak atanacağına ilişkin karar büyük çoğunlukla eğitim sendikaları ve dolayısıyla siyasi partiler tarafından verilmeye başlanmıştır. Eğitim sendikaları ve siyasi partiler, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yerine yönetici seçimi yaparken, belirledikleri kıstasların başında şüphesiz sendika veya siyasi parti ideolojilerine yakın olma şartı gelmektedir. En başta dikkate alınması gereken liyakat (merit) ise değerlendirmeye alacakları son kriter olmaktadır.

MERİTOKRASİ ÜZERİNE

Meritokrasi terimi ilk kez Young tarafından 1958 yılında yazılan “The Rise of the Meritocracy 1870-2033” isimli hiciv masal kitabında kullanılmıştır (Alvarado, 2010:11; Young, 1958, akt. Allen, 2011:1; Torun, 2009:91). Meritokrasi kelimesi köken olarak Latince “meritum” ve Yunanca “kratein” kelimelerinden türetilmiştir (Yıldırım, 2013:360; Karagözoğlu, 2013:6). Meritokrasi düşüncesine göre bireyler kendi çaba ve çalışmalarının sonucu olarak bir toplumsal konum ve statü elde ederler. Yani meritokrasi örgütün en iyi ve en zekiler tarafından yönetilmesi, örgüt kaynaklarının yetenek ve başarı temeline göre dağıtımını ifade eder. Bu sayede bireylerin sahip oldukları mesleki konumlarında ve örgüt içerisindeki statülerinde birincil olarak onların çalışma, çaba ya da liyakatinin belirleyici olduğunu kabul eder (Torun, 2009:90-91).

Meritokrasi, yönetim kademesinde yöneticiliği hak edenlerin, yönetici olmaya yeterli olanların daha güçlü ve daha etkili olmasını savunan bir görüştür (Yüce Türk, 2000:148). Kamu örgütlerinde işleyiş örgüt yöneticilerinin seçilmesinde liyakat (merit) ilkesine azami derecede uyulması şeklindedir. Bu da örgüt bünyesinde çalışan işgörenlerden yöneticilik



bakımından liderlik gücüne sahip en yeterli, kabiliyetli, çalışkan işgörenin yöneticilik yapması anlamı taşımaktadır. Yüçetürk (2000:140) personel yönetiminde yeterlik ilkesini “işe, işin gerektirdiği nitelikleri taşıyan en uygun kişinin alınması” şeklinde tanımlamıştır. Tortop (2007:140) ise kamu örgütlerine gerekli niteliklere ve yeteneklere sahip kimselerin alınması gerektiğini, bunun ise merit sistemin yani meritokrasinin gereği olduğunu belirtmektedir.

Meritokrasinin uygulanmadığı örgütlerde ise sendikalar, siyasi yapılar ve sivil oluşumlar gibi baskı grupları ve işgal ettiği mevkiî ailesinin yararı için suiistimal etme olarak kullanılan (Ford ve McLaughlin, 1985: 57, akt. Büte ve Tekarslan, 2010:3) nepotizm, kendine rahat bir uygulama alanı bulacaktır. Baskı gruplarının ve nepotizmin hâkim olduğu örgütlerde liyakat ilkesi göz ardı edileceği için yönetim kademesine getirilen yöneticilerin yönetim ve liderlik alanına hâkim olmaları beklenemez.

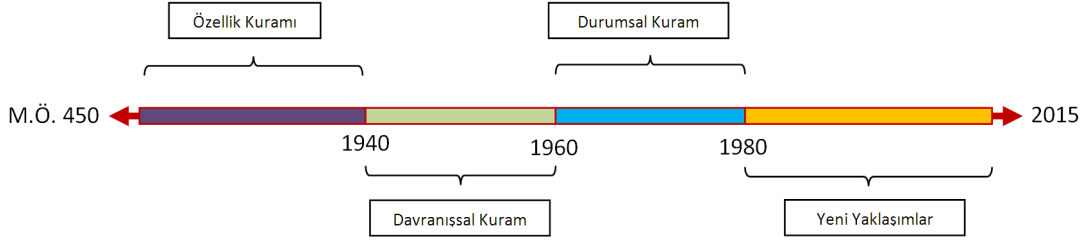
LİDERLİK ÜZERİNE

Günlük yaşantımızın birçok alanında kullandığımız lider ve liderlik kavramlarının tüm araştırmacılarca kabul görmüş bir tanımı henüz yoktur. Liderlik soyut bir kavram olması sebebi ile birçok farklı tanımı yapılmıştır. Türk Dil Kurumu (www.tdk.gov.tr) lider anlamına gelen önder kelimesini “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, şef, alemdar” olarak tanımlamıştır. Başaran (1998:47) ise “kümenin bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişi” olarak tanımlamıştır.

Sosyal bilimlerde en çok irdelenen ve tartışılan konulardan biri olan liderlik (Avolio, Sosik, Jung, & Berson, 2003; Bass, 1990; Bennis, 2007, akt. Derue ve diğ., 2011:7) kavramı önceleri askeri, politik ve dini alanlarla ilişkilendirilmiştir. Örgütsel alanda ise sanayi devrimi ile birlikte önem kazanmıştır. Sanayi devriminden sonra değişen ve gelişen örgütlerde liderlik kavramının tanımı ve etki alanları da değişmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008:22). Liderlik kavramı Bennis (1989:xxx) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: “Liderlik güzelliğe benzer, tanımlaması zordur fakat onu gördüğünüzde hemen tanırınız.” Güney (1992:?) ise liderliği “başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise kendini izleyenleri etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ertan-Kantos, 2011:136). Hoy ve Miskel (2010:407) liderlik alanında yaptıkları araştırmalar sonucunda liderliğin tanımını şu şekilde ifade etmişlerdir: “Grup ya da örgüt ilişkisini ve etkilerini kurmak için bireyin diğerlerinin üzerindeki kasıtlı etkisini tanımlayan bir sosyal etki sürecidir.”

Liderlik Kuramları

Tarihsel süreç incelendiğinde liderlikle ilgili birçok kuramın ortaya atıldığı görülmektedir. Liderlik kuramlarını üç başlıkta inceleyen Koçel (1998:398) bunların; özellik kuramı, davranışsal liderlik kuramı ve durumsallık kuramı olduğunu belirtmiştir. Bu üç liderlik kuramının zaman aralıklarını; MÖ. 450 ile M.S. 1940 yılları arasını kapsayan özellik kuramı, 1940 ile 1960 yılları arasını kapsayan davranışsal kuram (Zel, 2001:94) ve 1960 yılından sonrası kapsayan durumsallık kuramı (Bozdoğan, 2010:15) şeklinde belirtebiliriz. Üç temel kuramdan sonra öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, öğrenen liderler, transformasyonel liderlik, vizyoner liderlik, kalite liderliği, eğitimsel liderlik, etik liderlik gibi yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Çelik, 2000:?).

**Şekil 1.** Liderlik Kuramları Zaman Çizelgesi

(Kaynak: Zel, 2001; Çelik, 2000; Koçel, 1998 uyarlanmıştır)

Özellik Kuramı: Erken liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturan (Fleenor, 2006:830) özellik kuramı zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (Erdoğan, 1991:334, akt. Çelik, 2000:8). Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan lider özellikleri; yaş, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, olgunluk, dürüstlük, iş başarıya yeteneği, güzel konuşma, kendine güven duyma, bilgi, cinsiyet, yakışıklılık, zekâ, samimiyet, duygusal olgunluk, kişiler arası ilişki şeklinde tespit edilmiştir (Uygur ve Göral, 2005:127).

Davranış Kuramı: Araştırmacılar, özellik kuramı ile liderliğin açıklanması konusunda yetersiz kalınmasından dolayı liderin davranışları üzerine yoğunlaşmıştır (Çelik, 2000:10). Davranış kuramının ana fikri, lideri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin kişisel özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu yönündedir (Çetin ve Beceren, 2007:126). Davranış kuramında, lider ile izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturtulmuştur. Liderlerin astları ile iletişim türü, amaçları belirleme yöntemi, planlama ve kontrol şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1976:226, akt. Deliveli, 2010:31).

Davranışsal liderlik kuramı ile ilgili birçok model ortaya konulmuştur. Bu kuram altında gösterilebilecek liderlik modelleri şu şekilde sıralanabilir (Fidan, 1996:107, akt. Cinel, 2008:9):

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları,
- Blake ve Mounton'ın Yönetim Tarzı Matrisi,
- Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri,
- Likert'in Sistem 4 modeli

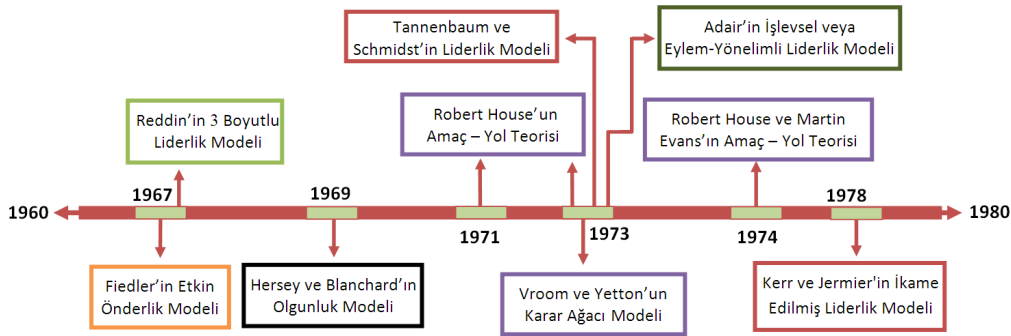
Davranış kuramında lider davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör; kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık vermedir (Cinel, 2008:9). İş merkezli lider davranışı; yakın denetim, iş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade ederken birey merkezli davranış lider ya da yönetici, izleyenler ya da astlarıyla "insan" olduğu için ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini ve refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder (Erçetin, 1998:32, akt. Yıldız, 2002:230).



Durumsallık Kuramı: Özellik kuramının, liderlik konusunda birçok soruya cevap verememesi, davranışsal kuramın ise liderin sadece grup üyelerine karşı davranışını araştırması gibi sınırlılıklar bu iki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan durumsal yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur (Baykal, 1994:37). Teorisyenler en etkili davranışın insan yönelimli ve görev yönelimli davranışların uyumuyla gerçekleşeceğini savunmaktadır (Çelik, 1998:2). Durumsallık kuramı örgüt yönetiminin içinde bulunduğu *durumlara* veya *koşullara* ağırlık veren bir yaklaşımdır. Durumlar değişince yönetimin sergileyeceği uygulamalar da değişmektedir (Şimşek, 2002:95).

Bazı liderlik kuramları açıkça durumsallık kategorisi altında sınıflandırılabilir. Durumsallık kategorisi altında sınıflandırılan liderlik teorileri şunlardır (Peretomode, 2012:14):

- Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli
- Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli
- Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Modeli
- Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli
- Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli (Leblebici, 2008:65)
- Adair'in İşlevsel veya Eylem-Yönelimli Liderlik Modeli (Leblebici, 2008:65)
- Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı (Kılınç, 1995:61).



Şekil 2. Durumsal Liderlik Yaklaşımları Zaman Çizelgesi
(Kaynak: Hoy ve Miskel,2010; Kerr ve Jermier, 1978; Reddin, 1967; Marsh, 1992 uyarlanmıştır.)

HAFİ LİDERLİK

Özellikle devlet kurumlarında son yıllarda yönetici atamalarında (görevlendirmelerde) liyakat ilkesinin çoğunlukla göz ardı edilmesi sonucunda yönetim biliminde yeterli donanıma sahip olmayan kişiler, yönetim kademelerinde görev almaya başlamışlardır. Hiçbir yönetim tecrübesi ve bilgisi olmayan, çoğunlukla bürokratik işleyişlerden dahi habersiz bu kişiler yönetici kimliği ile örgüt içerisinde var olmak için örgüt içinden ve/veya dışından legal veya illegal yardım almak zorundadır. Fakat yönetici, liyakat ilkesi göz ardı edilerek yönetici olduğunu -sesli olarak- hiçbir zaman dile getirmeyeceği için alenen kendisine edilecek bir yardımı da kabul etmeyecektir. Çünkü yöneticinin yönetim alanında kendisine aleni yapılan yardımları kabul etmesi liyakat ilkesi çiğnenerek göreve geldiğinin kabul edilmesi demektir.

Kurumlara yönetici olarak atanan -veya görevlendirilen- birey, doğal olarak kurum içerisinde bir itibar kazanma eğilimindedir. Yöneticinin öncelikli amacı bulunduğu makamı hak ettiğini, başta amirlerine sonrasında ise işgörenlerine kanıtlamak olacaktır. Yöneticinin bulunduğu örgütte eğer kurum kültürü yerleşmemiş ise yöneticinin yönetim zafiyetinden



kaynaklanan kurum içi problemler kısa bir süre içinde baş gösterecektir. Böyle bir durumda yönetici, kurum içinden veya dışından gelecek üstü kapalı yardımlara kendini açacaktır.

Yönetim zafiyetinden dolayı ortaya çıkan problemlerin işgörenler tarafından fark edilmesinden sonra yönetsel ve bürokratik işleyişi iyi bilen işgörenler, yöneticiye üstü kapalı önerilerde bulunur. İşgörenler tarafından yöneticiye sunulan önerilerin problemleri çözüme kavuşturması sonucunda yönetici karşılaştığı ve çözüm getiremediği her problemde işgörene başvurur. Zaman içerisinde açıktan olmasa da yönetici örgüt içi problem ve çözümlerine dair bir veya birkaç işgörenden aldığı üstü kapalı fikirleri kendi fikriymişesine uygulamaya koyar. Yöneticiye göre lider olarak sadece kendisi vardır ve tek karar merci de yine kendisidir. Fakat yönetime, dolayısıyla örgüte yön veren örgüt içerisinde birçok liderlik özelliğini taşıyan bir işgörendir. İşte bu işgörenin yaptığı liderlik gizli liderlik yani “hafi liderlik”tir. Hafi liderlikte her iki taraf da, yani hem yönetici hem de işgören hiçbir zaman resmi olarak bu durumu kabul etmez ve dile getirmez. Bazı durumlarda yönetici bunun farkında bile değildir. Yöneticiye göre sadece fikir alışverişinde bulunmaktadır. Ama işgören, yöneticinin kararlarının yani yönetimdeki karar mekanizması üzerindeki etkisinin dolayısıyla hafi liderliğin her zaman farkındadır. Bu bilinçli bir yönlendirme değildir. Fakat kurum içerisinde kendisine sağlanan ayrıcalıklardan yararlanma adına bunu hiçbir zaman dile getirmez. Hatta hafi lider kendi fikirlerinin yönetici tarafından sahiplenilmesini dahi kabullenir.

Liderlik Modelleri ve Hafi Liderlik Karşılaştırılması

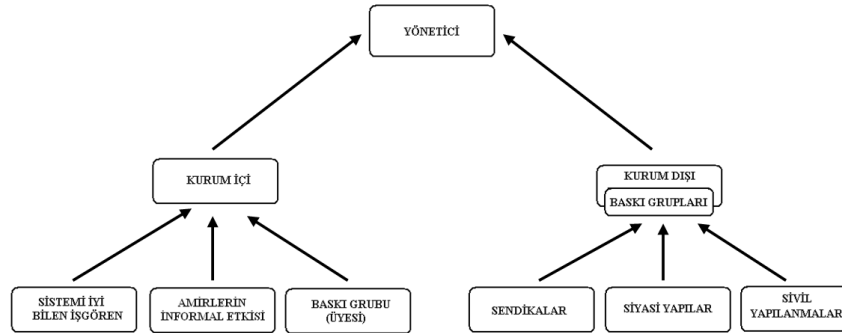
Hafi liderlik diğer liderlik teorilerinin hiçbirine benzememekle birlikte aslında her birini içerisinde barındırabilir. Çünkü hafi liderlik ile vurgulanmak istenen yöneticinin göstermiş olduğu liderlik tarzı değil, örgütün yönetilme biçimidir. Gerçekte örgütü yöneten ve ona liderlik eden kişinin ya da grubun işgörenler tarafından bilinmemesidir. Örgüt bireyleri lider olarak yöneticiyi bilirler ama alınan kararların birçoğunun arkasında hafi lider vardır. Bu durum her ne kadar Vroom ve Yetton’un Karar Ağacı Modeli’nin Danışçı Liderlik Modeli (Aydın, 2000:258) ile benzerlik gösterse de aslında tamamen farklıdır. Vroom ve Yetton’un modelinde lider kontrolü elinde tutandır. Bazı kararların verilmesinde işgörenlerin fikirlerini öğrenir ve son kararı yine kendisi verir. Bazen ise işgörenlerin tamamının karara katılmasına izin verir ve kendisi de diğer işgörenler gibi davranır (Çelik, 2000:25). Aynı şekilde Robert House ve Martin Evans’ın Amaç-Yol Teorisi’nde belirtilen katılımcı liderlik davranışına benzerlik gösterse de bu modelden de farklıdır. Amaç-Yol Teorisi’nin katılımcı liderlik davranışında olduğu gibi yönetici, astların karar almalarında ve uygulamalarında onları teşvik edicidir (House, 1996:327). Oysaki hafi lider hiçbir zaman kendini ön planda tutmaz. Yönetici, alınan kararların hafi lider tarafından alındığını kabul etmez, çoğu zaman farkında dahi olmaz. Bu özelliği ile hafi liderlik Vroom ve Yetton’un karar ağacı modelinden ve Robert House ve Martin Evans’ın Amaç-Yol Teorisi’nden ayrılır.

Hafi Lider Çeşitleri

Şekil-3’te görüldüğü üzere yönetici üzerinde etki kuran hafi liderlerin kim olduğu kurumdan kuruma göre değişebileceği gibi aynı kurum içerisinde yöneticiden yöneticiye göre de değişebilmektedir. Bulunduğu makamın ağırlığını kaldıramayan bir milli eğitim müdür yardımcısının hafi lideri, okul müdürü veya emri altında çalışan bir şef olabilir. Ya da o yöneticiyi, işgal ettiği makama getiren eğitim sendikası, siyasi yapı veya sivil bir yapılanma olabilir. Okullarda ise okul müdürü veya müdür yardımcısının hafi lideri bazen bir öğretmen



olurken bazen de okulun kıdemli bir memuru ya da şefi olabilmektedir. Yöneticinin üstlendiği işi bilmemesine ve yönlendirilebilirlik derecesine göre örgütte birden fazla hafi lider de olabilir.



Şekil 3. Yönetici Üzerindeki Hafi Lider Etki Grupları

Yönetici üzerinde informal etkisi olan hafi liderlik, örgüt içi ve örgüt dışı olarak iki gruba ayırabilir. Örgüt içerisindeki hafi lider, bürokratik sistemi iyi bilen ve liderlik özelliği taşıyan bir memur, şef veya öğretmen olabilir. Örgüt içerisinde yönetime etki eden bir diğer hafi lider ise baskı gruplarına (sendikal yapı, siyasi yapı veya sivil yapılanmaya) yakın ve etkin olan bir örgüt işgörenidir. Bu işgörenin yönetici üzerindeki etkisi liderlik özelliklerinden veya bürokrasiye hâkim olmasından kaynaklı değildir. Yöneticinin bulunduğu makama gelme şekli ile alakalıdır. Eğer yönetici bir sendikanın veya siyasi bir otoritenin ya da sivil bir yapılanmanın etkisi sonucunda yöneticilik makamına gelmiş ise o gücün örgüt içerisindeki temsilcisi olan örgüt işgöreni tarafından etki altına alınacaktır. Bir diğer örgüt içi hafi lider ise yöneticinin amiri konumunda olan üst yöneticidir. Aslında bir örgütte yöneticinin emri altında olan başka bir yöneticiyi (Milli eğitim müdür yardımcısı ile okul müdürü gibi.) yönlendirmesi olağandır. Olağan olmayan ise üst yöneticinin astı olan yöneticiyi informal yollarla etkilemesidir. Bu sayede üst yönetici örgüt içerisinde kendisine menfaat sağlayacak bir kararın alınmasında astı olan yöneticiyi yönlendirmektedir.

Özellikle eğitim örgütlerinde yönetici atamalarında liyakatten uzaklaşma nedenlerinin başında baskı gruplarının etkisi gelmektedir. Baskı grupları bazen bir siyasi oluşum bazen bir sendika bazen ise sivil bir yapılanma olabilmektedir. Baskı gruplarının etkisi ile göreve gelmiş bir yöneticinin hafi lideri baskı grubu veya baskı grubunun o örgütteki temsilcisi olabilir.

Örgüt dışı hafi liderliği üç gruba ayırabiliriz. Örgüt dışı birinci baskı grubu, sendikalar. Sendika üyesi olan kişi veya kişiler örgüt içerisindeki yöneticinin karar alma sürecinde ona etki ederek sendika veya kendi menfaati doğrultusunda karar almasını sağlar. Bir diğer örgüt dışı baskı grubu da siyasi yapılardır. Bu siyasi yapılar iktidarda olan bir siyasi partinin il veya ilçe yapılanması olabilirken iktidarda olmasa da eğitim örgütleri üzerinde etkisi olan bir siyasi yapı da olabilir. Son yıllarda siyasi yapıların hiç olmadığı kadar sendikalara etki ettiğini görülmektedir. Özellikle eğitim sendikaları siyasi yapıların arka bahçeleri veya ideolojilerinin uygulayıcıları olmuşlardır. Yıldırım (2007:98) sendika ile siyaset arasında çok kuvvetli bir bağın bulunduğunu ve her sendikanın farklı bir siyasi düşüncenin etkisiyle ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Eğitim örgütlerinde örgüt dışı hafi lider eğer siyasi bir yapıdan ise çoğunlukla milletvekili kardeşi, eşi, çocuğu, akrabası veya siyasi yapının il, ilçe başkanına yakın bir isimdir. Elindeki etki gücünü sendikal yollarla elde etmiş bir hafi lider ise il veya ilçe sendika

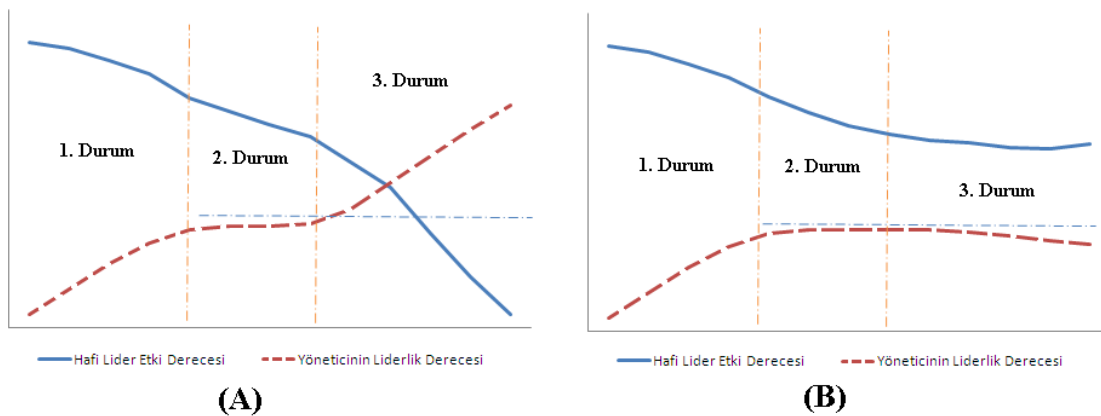


yönetiminde söz sahibi olan bir kişi veya bu kişinin yakınları konumundadır. Sivil yapılanmalarda durum diğer baskı gruplarından biraz farklıdır. Siyasi yapıların veya sendikal yapıların hiyerarşik yapılanmaları iç tüzük ile belirlenmişken birçok sivil yapılanmada hiyerarşik düzeni belirleyen yazılı bir metin bulunmayabilir. Gücünü sivil yapılanmayla elde etmiş bir hafi lider sivil yapılanmada merkeze yakın bir ismi ifade etmektedir.

Belirtilen tüm hafi liderlik çeşitlerinde tek bir ortak nokta vardır: yönetici olarak görev yapan milli eğitim müdür yardımcısı, şube müdürü, okul müdürü veya okul müdür yardımcısının liyakat ilkelerine aykırı bir şekilde göreve getirilmesi. Eğitim örgütlerine yönetici belirleme sürecinde ve görevlendirilmesinde meritokrasinin göz ardı edilmesidir.

Hafi Liderlikte Süreç ve Çatışma

Yönetici, zekâsı ve kabiliyeti nispetinde zaman ilerledikçe bürokratik kuralları ve kurum liderliğini kısmen öğrenecektir. Böylece hafi lidere olan ihtiyacı da günden güne azalacaktır. Bu durumda oluşacak rol karmaşası iki şekilde ortadan kaldırılabılır. Şekil-4A “1. Durum” da görüldüğü gibi yöneticinin kontrolü eline alması-ki bu hafi liderin birçok imtiyazının son bulması anlamına gelir. Etki derecesinin azalmasını istemeyen hafi lider yöneticiye karşı direnç uygulayacaktır (Bakınız Şekil-4A - 2.Durum). Hafi liderin yöneticiye karşı göstereceği direniş pasif direniş olabileceği gibi işlerin yavaşlatılmasına hatta sabote edilmesine kadar ilerleyebilir. Yönetici ve hafi lider arasındaki soğuk savaş sonucunda iki olasılık ortaya çıkabilir. Birinci olasılıkta (Bakınız Şekil-4A - 3.durum) yöneticinin liderlik derecesi yükselir ve örgüt içerisinde teorik olarak elinde tuttuğu liderliği pratikte de eline alır. Böylece hafi liderin yönetici üzerindeki etkisinde azalma olacaktır. Bir diğer olasılık ise hafi liderin galip gelmesi, yöneticinin direncinin kırılmasıdır (Bakınız Şekil-4B - 3. durum). Bu durumda yönetici belirli bir noktaya kadar liderlik özelliği gösterecektir fakat yönetimi de tam olarak eline alamayacaktır. Zaman ilerledikçe yöneticinin örgüt çalışanları üzerindeki liderliğinde azalma gözlenecek, aynı oranda hafi liderin yönetici üzerindeki etki derecesinde yükselme olacaktır (Bakınız Şekil-4B – 3. durum).

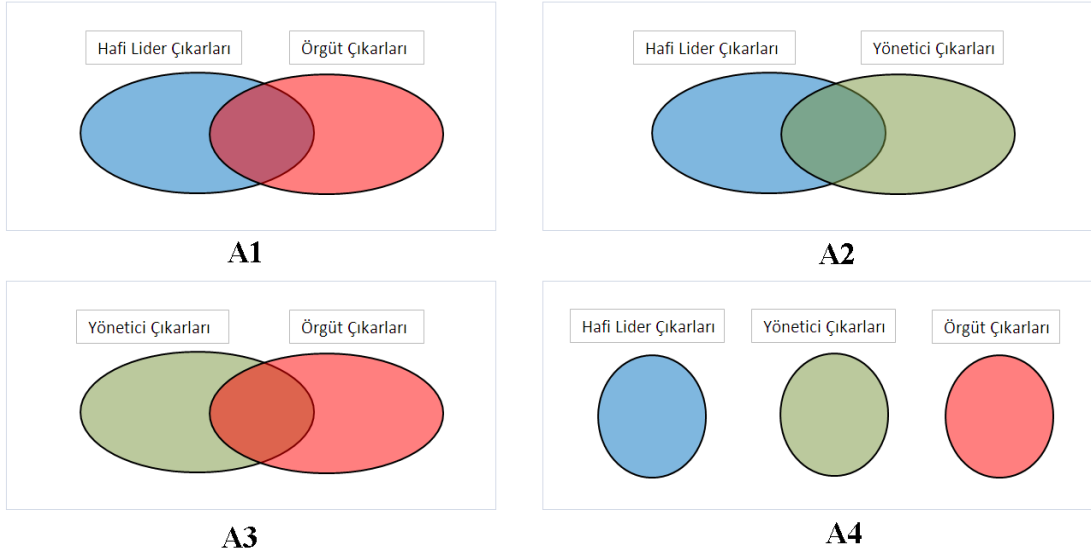


Şekil 4. Hafi Lider Etki Derecesi ve Çatışma

Hafi lider, örgüt yönetiminde alınacak kararlara çoğunlukla iki türlü etki etme -yön verme- isteğinde olacaktır. Şekil-5'te görüldüğü üzere (Şekil-5 - A1) alınan kararlarda yöneticinin ve kendisinin çıkarlarını gözetken kararlar, (Şekil-5 - A2) kendisinin ve örgütün çıkarlarını gözetken kararlar şeklinde olacaktır. Bazı durumlarda ise hafi lider (Şekil-5 - A3) yönetici ve örgüt çıkarlarını gözetken kararların alınmasında da etkili olabilir. Bunun haricinde



hafi lider bazen sadece (Şekil-5 - A4) kendisinin veya yöneticinin ya da sadece örgütün çıkarlarını gözetken kararlar doğrultusunda yöneticiye etki etmeye çalışabilir. Hafi lider sadece örgüt veya sadece yönetici çıkarları doğrultusunda etki ederek yöneticinin kendisine olan güvenini arttırmış olacaktır. Bu tür etkileri ile örgütün yararına veya yöneticinin yararına çalıştığı görüntüsü verecektir.



Şekil 5. Hafi Liderlikte Karar Almada Çıkar Ortaklıkları

SONUÇ

Hafi liderlikte benimsenen liderlik tarzı davranışsal, durumsal, modern veya post modern liderlik tarzlarından herhangi biri olabilir. Bu liderlik modelinde gerçekte kimin lider olduğu işgörenler ya da toplum tarafından bilinmezken liderlik makamı doludur ve kararların altında yöneticinin imzası vardır. Ama gerçekte örgütü yöneten hafi liderdir. Hafi liderin olduğu örgütlerde kararların alınmasında yönetici karar verici değil, genellikle hafi liderin aldığı kararı uygulayıcıdır.

Hafi liderlikte görülen liderlik tarzı örgüt içerisinde meritokrasinin uygulanmamasından dolayı ortaya çıkan bir yönetim boşluğundan kaynaklanır. Hafi liderin olduğu örgütlerde rol karmaşası vardır. Hafi lider, örgüt içerisinde kendi çıkarları doğrultusunda aldıracağı kararlar diğer işgörenlerin mağdur edilebilir. Bu durum sonucunda yönetime karşı eleştiride bulunan işgörenleri sindirmek için onlara karşı korku kültürü devreye sokulabilir. Korku kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ise örgüt kültürü yoktur.

Hafi liderin etkin olduğu örgütlerde bazı olumsuzluklar görülebilir. Bu olumsuzlukları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Örgütün geleceği belirsizdir, tutarlı bir ülküsü (vizyonu) yoktur.
- Yöneticinin olaylar karşısında göstereceği tutum ve davranışlar önceden kestirilemez.
- Örgütte liyakat göz ardı edildiği için örgüt kültürü ve örgüte bağlılık düşüktür.



- Örgüt içerisindeki ödül-ceza sisteminde liyakate uygun hareket edilmez.
- Örgütte her an yönetimsel kaos çıkabilir.
- Siyasi veya sendikal bir hafi liderin olması örgütte kutuplaşmayı doğurabilir.
- Sivil yapılanma eksenli bir hafi liderin olduğu örgütlerde anayasal sorunlar yaşanabilir.
- Örgütte uygulanan yönetime karşı gelen işgörenlere karşı korku kültürü oluşturulabilir.
- Örgüt içerisinde hafi lidere karşı tehdit oluşturabilecek işgörenler yönetimden uzak tutulabilir. Hatta bu işgörenlere karşı bezdirme (mobbing) uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Akbaba, A. ve Erenler, E.(2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 19, Sayı 1*
- Altunya, N.(2009). *Köy Enstitüleri Sistemine Toplu Bir Bakış*. İstanbul: Kaveg-(Köy Ens. Araş. ve Eğit. Geliş. Der)
- Allen, A.(2011). Michael Young's The Rise of the Meritocracy: A Philosophical Critique. *British Journal of Educational Studies 59(4)*, 367-382.
- Alvarado, L.A.(2010). Dispelling the Meritocracy Myth: Lessons for Higher Education and Student Affairs Educators.
- Aydın, M.(2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu.
- Baykal, D.(1994). Örgütlerde liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bennis, W. G. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bozdoğan, K.(2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okulun Öğrenme İkliminin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Büke, M. ve Tekarslan, E.(2010). Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(6)*, 1-21
- Cinel, M.O.(2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çelik, V.(1998) Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı:16*
- Çelik, V.(2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E.(2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5)*, 110-132
- Deliveli, Ö.(2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- DeRue, S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. ve Humphrey, S.E.(2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*, 7-52



- Ertan-Kantos, Z.(2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi Cilt:1 Sayı:1*
- Fleenor, John W. (2006). *Trait Approach to Leadership*. Encyclopaedia of industrial and organizational psychology. Sage publications.
- Güney, Y.(1992). Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi, Sayı 23*
- House, R.J.(1996). Path-Goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly 7(3)*, 323-352
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G.(2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Nobel.
- Karagözoğlu, A.A.(2013). Eğitim Kurumları Yöneticisi Yetiştirme ve Atamada Meritokrasi. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kerr, S. ve Jermier, J.M.(1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior And Human Performance 22*, 375-403
- Kılınç, T.(1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameleler Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi C:24 S: 1*
- Koçel, T.(1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta.
- Leblebici, D.N.(2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt : 32 No:1*
- Marsh, D.T.(1992). Leadership and its functions in further and higher education. *Mendip Papers*, ED 378 869
- MEB (1998). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*. Resmi Gazete Tarih: 23 Eylül 1998 Sayı: 23472
- MEB (1999). *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. Resmi Gazete Tarih: 30 Nisan 1999 Sayı: 23681
- MEB (2014). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*. Resmi Gazete Tarih: 10 Haziran 2014 Sayı: 29026
- Peretomode, O.(2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same?. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. ISSN: 2278-487X. 4(3)
- Reddin, W.J.(1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, April, 8-17.
- Şimşek, M.Ş.(2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay.
- Torun, Y.(2009). Meritokrasi: Adaletin Terazisi Mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu Mu?. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi Cilt:7 Sayı:26*, 89-99
- Tortop, N, Aykaç, B, Yayman, H. ve Özer, M.A.(2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Uygur, A. ve Göral, R.(2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 54

Mart - Nisan 2016

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



Yıldırım, M.(2013). Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2)

Yıldırım, İ.S.(2007). Türkiye’de Sendikalaşma Sürecinde Öğretmen Sendikaları ve Siyasetle İlişkisi: Adapazarı Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yıldız, M.(2002). Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları. *Türk İdare Dergisi*, Cilt 74, Sayı 435

Yüçetürk, E.E.(2000). Türk Kamu Yönetiminde Azalan Meritokrasi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:1

Zel, U.(2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin.

İnternet Kaynakları

<http://www.tdk.gov.tr/> (Türk Dil Kurumu)