

Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme

Züleyha ERTAN-KANTOS¹

ÖZET

Bu makalede, örgüt metaforlarında liderliğin nasıl algılandığı açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre ilk önce liderlik kavramı kısaca tanımlanmıştır. Daha sonra ise liderlik makine metaforu, eko sistem metaforu, ahlaki anarşi metaforu, kültür metaforu, politika metaforu, kendi kendini örgütleyen sistemler metaforu, kum tepelikleri metaforu, karıncalar yuvası metaforu, beyin metaforu, organizma metaforu, renk metaforları, altı şapkalı düşünme tekniği ve dönüşüm metaforuna göre tartışılmıştır. Liderlik özelliklerinin metaforlara göre tartışılmasının nedeni, metaforların liderlere gözle görülmeyen unsurların haritasının oluşturulmasında yeni ve farklı bakış açıları sağlamasıdır. Lider; makine metaforunda baskıcı; ekosistem metaforunda karizmatik, vizyoner, güven veren ve değişim ajanı; ahlaki anarşi metaforunda risk almayı seven, vizyon sahibi, diyaloga yatkın ve bilgi aktarıcısı; kültür metaforunda güven veren ve katılımcı; politika metaforunda risk almayı bilen, saygı kültürü yaratan, öfkelenmeyendir. Kendi kendini örgütleyen sistemlerde, beyin metaforunda lider pozitif düşünen, sinerjiye önem veren, kendini geliştiren, gereksiz konuşmalar yapmayan, örgütte başarı için uygun rol modelleri seçendir. Organizma metaforunda lider görev için yapıyı sağlayan, rehberlik eden, tartışan ve sorgulayandır.

Anahtar Kelimeler: Metafor, Örgüt, Liderlik, Okul Lideri

Leadership in Organization Metaphors: A Conceptual Analysis

ABSTRACT

This article attempts to explain how leadership in organizational metaphors is perceived. To this aim, first, the concept of leadership will be briefly described. Then, leadership will be discussed according to the metaphors of machines, the eco-system, moral anarchy, culture, politics, self-organizing systems, sand dunes, ants' nest, the brain, the organism, color, the six hat thinking technique and conversion. The characteristics of leadership are discussed according to metaphors because metaphors provide new and different perspectives for leaders in the creation of a map of invisible elements. According to the machine metaphor, the leader is oppressive; according to the ecosystem metaphor, he is charismatic, visionary, an agent of change and reassuring; according to the metaphor of moral anarchy, he likes to take risks, he has vision, he creates dialogue and transmits information; according to the cultural metaphor, he is reassuring and participatory; according to the policy metaphor, he takes risks, creates a culture of respect and does not flare up in anger easily. In self-organizing systems, according to the brain metaphor, the leader thinks positively, emphasizes synergy, improves him, does not make unnecessary conversation, and chooses appropriate role models for success in organization. According to the organism metaphor, the leader provides the structure for tasks, and guides, discusses, and asks.

Keywords: Metaphor, Organization, Leadership, Leader of School

¹ Dr. MEB Şafaktepe İlköğretim Okulu, Ankara, Türkiye - zuliserstan@gmail.com

GİRİŞ

Liderlik anlayışındaki değişimler, farklı zamanlarda gerçekleşmiş olmasına rağmen liderde bulunan nitelikler bakımından çok az farklılaşmıştır. Aynı liderlik türünde hem olumlu hem de olumsuz liderler görülebilmektedir. Örneğin, Hitler karizmatik liderlik özelliklerine sahip olumsuz bir liderdir. Atatürk de olumlu özellikleri olan karizmatik bir liderdir. Önceleri insanlar buldukları dönemlere göre, liderlerinden çeşitli davranışlar beklemişlerdir. Sanayi döneminde liderlerden katı, kurallara bağlı, belki de asık suratlılık beklenirken günümüz liderlerinden, toplumlar farklı olmasına rağmen, genel bazı liderlik özellikleri göstermesi beklenilmektedir. Bu genel özellikler arasında, empati, dürüstlük, adillik, öngörü, duygulara önem verme gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Liderlikle ilgili kuramları, örgütlerin, toplumun, sosyal ve politik yaşamın özelliklerinden soyutlayarak incelemek mümkün değildir. Lider, toplumun sosyal, kültürel değişimlerini çok iyi bilerek toplumun bütün dinamiklerini anlamaya çalışarak başarılı olabilir. Toplum içindeki farklılıkları zenginlik olarak algılamalı toplumu bu farklılıklar üzerinde kaynaştırarak ötekileştirmeden hareket etmelidir. Eğer lider toplumun bir kesimini ötekileştirirse aslında bir toplumun değil ancak bir topluluğun lideri olabilir. Topluluğun değil de tüm toplumun lideri olabilmesi için, toplumu oluşturan bütün toplulukların güveninin kazanması gerekmektedir. Bu güvenin oluşturulması için liderin iyi iletişim becerilerine sahip olması, birleştirici rol oynaması, toplulukların kırılğan ve güçlü yanlarını bilip ona göre öngörülü davranması, sorun çözme becerisine sahip olması, pozitif olması, adalet ve eşitliğe göre kararlar alması gerekmektedir.

Liderlik yıllardan beri, çeşitli metaforlara benzetilerek anlaşılmaya, çözümlenmeye ya da liderliğin özellikleri anlatılmaya çalışılmaktadır. Her metafor liderliğe farklı bir yön çizmekte ve kendi özelliğine göre de liderliği yeniden tanımlamaya çalışmaktadır. Bu tanımlar ve metaforlar alanyazında liderlikle ilgili yeni araştırmaların yapılmasına da pusula görevi yapmaktadır. Bu çalışmada liderlik, metaforların diliyle anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, makine, tahakküm aracı olarak örgütler, ekosistem, ahlaki anarşi, kültür, politika, kendi kendini örgütleyen sistemler, organizma, renk, dönüşüm gibi metaforlarda liderliğin nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Aslında bu metaforların sayısını çoğaltmak mümkündür. Ancak bu çalışmada yukarıda sayılan metaforlar kullanılmıştır. Bunun temel sebebi; bu metaforların örgüt içerisinde kullanılan temel metaforlar olmasının yanı sıra bazen hepsinin bir arada kullanabilme olanağının olmasıdır.

Liderlik ve Metaforlar

Maxwell (1998) liderliği, etkili olabilmek ya da etki gösterebilmek olarak tanımlamıştır. Liderlik, kendini izleyenleri etkileyebilme yeteneğidir. Balcı'ya göre (1998) liderlik, farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen hemen hemen her tanımda etkileme kavramı kullanılmıştır. Liderlik sadece doğuştan bir özellik değildir. Bir insanın liderliği sınırlı ya da ortaya çıkarılmamış olsa da eğitimle geliştirilebilmesi ve ortaya çıkarılabilmesi mümkündür. Liderlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara güç verebilen örgütler yaratabilir. Liderlik ahlaki olarak amaçlı ve yükselticidir. Bu da, liderlerin yapabileceği hiç bir şey olmasa bile, becerileri ile çalışma gücünün anahtar değerlerine dayanan amaç ve vizyonu seçip onları destekleyen sosyal mimarları yaratabilmeleri anlamına gelmektedir (Evans, 1996). Bu anlamda liderlik etkinliğinin amacı; ortak değerler, gelecekle ilgili ortak vizyon oluşturmaktır (Hurst, 2000).

Maxwell (1999), çeşitli liderlerle görüşme yaparak ve tarihe yön veren liderleri inceleyerek, büyük liderlerin sahip olduğu 21 liderlik niteliği belirlemiştir (Tablo 1).

Alanyazın tarandığında liderlik özelliklerinin bilim insanlarıncı çeşitli biçimlerde algılandığı görülmektedir. Bu özelliklerden ortak olanlar olduğu gibi farklı olanlarda vardır. Bennis (1999), Maxwell (1999), Covey (2000), Goffe ve Jones (2002) ve Melendez'in (2002) liderlik özelliklerine ilişkin saptamaları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Liderlik özellikleri

Bennis (1999)	Şartlara hâkim olma, Kendini tanınması, Vizyon rehberliği, Tutku, bütünlük, Olgunluk, içtenlik, Merak ve meyden okuma, Öngörülü olması, Olayları şekillendirmede rol alması, Boşlukları doldurması, Deneyimlerden ve zorluklardan öğrenmesi, İçgüdülerle hareket etmesi, Erdemli olması, Empati, Kapsamlı bir eğitimin olması, Sınırsız merak, Sınırsız coşku, İnsanlara ve takım anlayışına dair inanç, Risk almaya yatkınlık, Uzun vadeli kara yönelme, Mükemmelliğe adanmışlık, Erdem, Vizyon
Maxwell (1999)	Karakter, Karizma, Söz verme, İletişim, Yetenek, Cesaret, Algı gücü, Odaklanma, Cömertlik, Başlatma, Dinleme, Tutku, Olumlu tutum, Sorun çözme, İlişkiler, Sorumluluk, Güvenli olma, Disiplin, Hizmet etme, Öğrenebilme, Vizyon.
Covey (2000)	Yol bulucu olmalıdır, Değerler sistemini ve örgüt vizyonunu stratejik bir yolla müşterilere aktarmalıdır, Birleştirici, Güç verici
Goffe ve Jones (2002)	Vizyon, Enerji, Zayıf yanlarını açığa vurmaları, Sezgi güçlerinin güçlü olması, İzleyenleri "katı empatiyle" yönetmeliler, Kendi farklılıklarından yararlanmalıdırlar
Melendez (2002)	Vizyon, Çeşitlilikten yararlanan, Tutkulu, Amaçlarda açıklılık, Nezaketli, Dürüst ve doğruluk, Sürekli yenilenme, İyi bir öğretmen, Mizah anlayışı, Kendini tanıma

Yukarıdaki tabloda belirtilen liderlik özelliklerinden ortak olanlar; vizyon, karizma ve öngörülü olmadır. Goffe ve Jones ise (2002) liderliğin niteliklerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Zayıf yanlarını açığa vurmaları (izleyenler güvensizlik yaratacak kusurlarını değil, zayıf yanlarını açığa vurmaları)
2. Sezgilerinin güçlü olması (Kendilerine durumlar anlatılmasa da sezme yetenekleriyle bazı olayları anlamalı) kestirme güçleri olmalıdır.
3. İzleyenler "katı empatiyle" yönetmeliler katı empati insanlara istediklerini değil ihtiyaç duydukları olanakları sağlamaktır.
4. Kendi farklılıklarından yararlanmalıdırlar. Liderler kendilerini özgün kılan yanlarını bireylere anlatmalıdırlar.

Bennis (1999) liderlerin kapsamlı bir eğitime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca sağ beynin iyi çalışmasının göstergeleri olan empati, sorun çözme, sezgi güçlerinin güçlü olması, farklılıktan yararlanma gibi özellikler liderlikte duygusal zekanın önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Metaforlar; şemalar gibi minyatür modellere benzemektedir. Bu özellik metaforları güçlü yapmaktadır. Metaforlar, düşüncelerin düzenlenmesini, yapılan ve işlenen konularla ilgili ileri adım atılmasını engelleyen gözle görülemeyen unsurların haritalarının yaratılmasına yardım ederler. Yönetimde yaratıcılık için metaforlar gereklidir (Hurst, 2000). Metaforlar örgütü açıklamaya çalışırken, özelliklerin bilinen bağlamdan bilinmeyenlere transferine yardımcı olmaktadır. Metaforlar bu transfer ile karmaşıklığı ve soyutu yeni görüş açısından görmeye olanak sağlamaktadır (Balci, 1993). Aslında metaforlar sembolik birer biçim ve gerçeğin alternatif kavramlarla ifadesidirler. Bu anlatımda canlandırma özgürdür. Metaforlar, bir fikri, bir düşünceyi, bir eylemi, bir sözcük veya deyimle herhangi bir duruma veya objeye benzeterek ifade etme biçimidir (Erdem ve Şatır, 2000). Nietzsche'ye (1968) göre metafor oluşturmaya dönük yönelim, kategorileştirme, sınıflandırma ve ilişki kurma süreçleriyle ilişkilidir ve gücü elde etmek için kullanılmaktadır (Akt: Bates, 2001). Yani metaforlar olgulara spesifik bir bakış açısı sağlamaktadır (Martinez, Saulea & Huber, 2001).

Metafor ve liderlik arasındaki ilişki şu şekilde açıklanmıştır. Sağ beyin liderin sezgiyi kullanmasına ve liderin “ne bilmediğini bilmesine” yardım eder ve sol beyine göre daha az kullanılır. Sol beyin ise, rasyonel düşünmede kullanılır ve liderin “ne bildiğini bilmesidir”. Sağ beyin duygularla ilgilidir. Metaforlar ise bir liderin, sağ ve sol beynindeki liderlik boşluğunda köprü oluşturur. Bu durum belirsizliğe tolerans gösterilmesini sağlamaktadır (Fox, 2004). Kullanılan metafor bir yerde örgütün imajını da yansıtmaktadır. Metafor ile örgütün imajı arasındaki ilişki karşılıklıdır. Günümüzde örgüt imajı denilince anlaşılması gerekenleri Güzelcik (1999) şu şekilde belirtmektedir. Örgüt imajı, örgütün niçin var olduğundan, ana amaçlarının ortaya konulmasına kadar örgütle ilgili her konuyu içermektedir. Örgütün yapısında, yönetim anlayışında, kültüründe ve insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin örgüt imajıyla yakından ilgisi vardır. Bir yerde metafor liderlik tarzını belirlerken, liderin uyguladığı davranış biçimleri de örgütün imajını ortaya koymaktadır.

Liderlik araştırmalarında geleneksel liderlik, içinde bulunduğu durumdan ayrıştırılarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Bunun sonucunda liderliğin temeline sadece liderin kişisel özelliklerinin ve davranışlarının konulmasına neden olmuştur. Bunun da arkasındaki temel varsayım, liderliğin bir “kapasite” olarak düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Bazıları bu “kapasiteyi” doğuştan gelen özellikler toplamı olarak görmektedir. Bu konudaki diğer görüşler ise, “kapasiteye” davranışçı açıdan yaklaşarak, etkili liderlerin kişisel ve davranışsal özelliklerinin dikkatli bir şekilde incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Şimşek & Aytemiz, 1997). Oysa liderliği incelerken, bireylerin kişilik özelliklerinin yanı sıra, liderlik yaptığı grubun, topluluğun ve örgütün özellikleri de çok önemlidir. Bir yerde örgüt içerisinde var olan kültür, bireyin liderlik özelliğini de belirlemektedir. Makine metaforunun hâkim olduğu bir örgütte, insanlar sizden o kültüre ait özelliklerle liderlik etmenizi beklerler.

Makine Metaforu ve Liderlik

Makine metaforuna uygun liderlik biçimine işlemsel liderlik denmektedir (Grundstein-Amado, 1999). Makine metaforuna uygun liderlik biçimine ise sürükleyici biçim denilmektedir (Goleman, 2002). Makine metaforunda liderler ödülleri kullanarak, belirlenmiş görev ve konuların uygulamasında izleyenlerine cesaret vermektedir. Liderler yetke ile izleyenlerinin davranışlarını kontrol etmekte ve izleyenlerinin gereksinimlerini karşılamaktadır. Liderler, değişimde izleyenlerin uymaları ve tepkileri için örgütsel kaynaklar sunmaktadır. Lider, izleyenlerin değerlerini değiştirmede belirli bir çaba harcamamaktadır. Bu liderlik “dürtü-tepki” modelidir. İzleyenler tepki vericilerdir. İzleyenler liderin amaçlarına uymaları için özendirilmektedir. İzleyenlerin arzuları, istekleri ve düşünceleri ile ilgili özel bir ilgi yoktur. Liderler, izleyenlerine, edilgen ve yansıtıcı olmayan kişiler olarak davranırlar. İzleyenlere birer araç gözüyle bakılır. İzleyenler kendi kişisel ihtiyaçlarına ve yenilik için kendi düşüncelerine bakmaksızın liderlerin istemlerine uyarlar (Grundstein-Amado, 1999).

Makine metaforunun tanımladığı liderlik biçiminde liderler, sürükleyici ve dayatıcı biçimde işlerin daha iyi yapılması konusunda takıntılı olurlar. Düşük performans gösterenlere hemen mim koyar daha fazla iş yapmasını isterler. İzleyenlerine, iş anlatmazlar. Çünkü işi anlatmanın anlamı “eğer işi anlatmama gerek varsa demek ki bu iş için uygun kişi değilsin” demektir. Esneklik yoktur. Çalışma, görev odaklıdır. Lider, izleyenlerden ne istediğini hiç bir zaman söylemez ve onların kendisinin ne düşündüğünü anlamalarını ister (Goleman, 2002)

Makine metaforundaki liderler, izleyenlerinin yarı nitelikli ya da niteliksiz olmaları nedeniyle kendilerine güven duymamaktadır. Bu nedenle yapıya, işe ve ilişkilere yönelik her türlü politikayı lider belirlemekte ve karara bağlamaktadır. Lider gruplar ve bölümler arasındaki iletişimi en az düzeye indirir. Lider ve izleyenler arasındaki iletişim yukardan aşağıya ve tek yönlüdür. İletişim formal iletişimden ibarettir (Bayrak, 1997). Makine metaforunda ürkütücü olan şey liderlerin ve izleyenlerinin verimsizliği değil tam tersine verimlilikleri ve insanı insanlıktan çıkarma kapasitesidir. Hitler'in yardımcısı Adolf Eichman'ın mahkemedeki "ben sadece iyi bir bürokratım" biçimindeki ifadesi bu anlamda bir örnek olarak verilebilir (Goffe & Jones, 2002). Siyasal partiler ve sendikalar gibi demokratik örgütlerde de belli bir zaman sonra makine metaforuna uygun yönetimin uygulandığını ve bu duruma "oligarşinin tunç yasası" ismi verildiği görülmektedir. Diğer bir deyişle sıradizinsel eğilimler örgüt tarafından benimsenmiştir. Bu aslında bürokratikleşmedir (Can, 1999).

Eğitim örgütlerinde bu liderler, bürokrasiye daha çok önem verirler. Müdür odası bürokrasinin sembolleri ile döşenir. Müdür kendine saygıyı ön plana çıkarır. Öğretmenleri ve diğer çalışanları yakından denetlenmesi gereken çalışanlar olarak görür. Müdür, odasında iletişime kapalı bir şekilde, daha çok talimatlarla, okulu yönetmeye çalışır. Lider daha çok bir fabrika yöneticisi gibi davranır. Öğretmenlerin kurallara harfiyen uymalarını ister. Formal ilişki en üst düzeydedir.

Tahakküm Aracı Olarak Örgütler ve Liderlik

Bu başlık altında, örgütün yönetilmesinde gücün kaynakları ve otokratik liderlik üzerinde durulmaktadır. Weber'in tahakküm tipolojisi üçe ayrılmaktadır. Bunlar; 1) Karizmatik tahakküm; lider kendi kişisel özelliklerine dayanarak örgütü yönetir. 2) Geleneksel tahakküm; liderliğin gelenek ve geçmişle desteklendiği durumda ortaya çıkar. 3) Rasyonel-yasal tahakküm; liderliği elinde tutan kişi ya da grup uygulamalarının, yasalar, kurallar ve düzenlemelerle meşrulaştırılır (Morgan, 1998). Yukarıda belirtildiği gibi tahakküm aracı olarak örgütlerde temel olgu güçtür. Gücü elinde tutan kişi veya gruplar izleyenlerini belirli ölçülerde sömürmektedir. Gücün tek elde veya gruplarda toplanması otokratik yönetimi ortaya çıkarmaktadır.

Otokratik liderler, yönettikleri toplumun veya grubun düşüncesini dikkate almazlar. Örgüt amaçlarının, planlarının ve politikalarının belirlenmesinde bireylerin söz hakkı yoktur. Yönetilen bireyler liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler (Eren, 1993). Otokratik güç kavramı, "kristal kalabalık" olarak adlandırılan bir yapısal sistemle çalışır. Bu yapı küçük olmakla birlikte yapılan bütün işlerin başlangıç noktası buradadır. Kristal kalabalıktaki en karizmatik ve en yetenekli olan kişi lider olarak öne çıkar. Hitler'in kurmuş olduğu SS böyle bir yapıdır. Kristal tutarlılığını sağlamak için dışarıdakilere oldukça kapalıdır. Bireylerin bağlılıklarını sürdürmeleri için çeşitli seremoniler düzenlenir. Hitler'in kamplarında kan yemini seremonileri yapılması gibi. Bu gurupta egemen olan "Biz okeyiz, onlar okey değil" anlayışıdır (Akkoyun, 1997). Otokratik liderler, başlangıçta genel bir iyilik hali ve sempatik tavırlar sergilemektedir. Kontrolü, gücü tamamen ellerine geçirdiklerinde yıkıcı yönlerini ortaya koymaktadırlar. Otokratik liderlerin özelliklerini Haffner (1979 Akt: Akkoyun, 1997) şu şekilde belirtmiştir: Otokratik liderler kendi düşüdüüklerinin gerçek olduğuna bunun dışındaki olayların ve ifadelerin gerçek olmadığına inanmaktadırlar. Amaçları izleyenlerinin sayısını giderek artırmaktır. Böylece kendi inandıklarının gerçekten doğru olduğunun kanıtlanacağını düşünmektedirler. Bu liderlerin ortak özelliklerinden birisi bir kimseyi veya bir topluluğu düşman olarak göstermeleridir. Nitekim Hitler,

ekonomik sıkıntılarının sebebi olarak önce sakat ve zavallı insanları düşman olarak göstermiş, tepkiler sonucu daha sonra Yahudileri düşman olarak göstermiştir.

Otokratik liderliğin yararlarını ve sakıncalarını Eren (1993) şu şekilde belirtmektedir. Otokratik liderlik, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş bireylerin beklentilerine uygun görülür. Bir kişi aşırı geleneksel, büyüğe karşı aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanarak kendini güvende hissedecektir. Otokratik lider, kendisinin tam yetkili olduğuna inandığı zaman kendini daha etkili ve rahat hissetmektedir. Aynı zamanda lider daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar almaya başlar. Otokratik liderliğin sakıncalarının başında, liderin yönettiği grup veya toplumdaki kişilerin düşüncelerine önem vermemesi ve bencil davranması gelir. Bu davranış şekli bireylerde yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışmaların ve anlaşmazlıkların artması şeklinde yansır. Liderin bireyler üzerindeki etkinliği kaybolur. Liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması yaratıcılığı öldürür. Otokratik liderlikle yönetilen örgütlerde örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.

Tahakküm aracı olarak, örgütün kullanılmaması için liderlerin, çalışanların sorumlulukları üzerine odaklanarak, yaptıkları işlere ve yüksek performansa değer veren bir kültür yaratması gerekmektedir. Liderler, İş yaşamı ve hayat üzerine daha geniş bir perspektiften bakmayı öğrenebilmelidirler. Liderler, cömert davranarak, izleyenlerine ve çevreye özen göstermelidirler. Bu liderler, kendilerinden ötesiyle ilgilenmeyi, örgütlerinin ve liderliklerinin temelini almalıdırlar. Yine bu liderler, toplumsal sorunlarla ilgili çalışmalar yapmalı, sağlıklı topluluklar oluşması için yetenek ve kaynaklarını paylaşmayı görev haline getirmelidirler. Lider, çevreyi gözetmeli, örgütte çevreden yana tavır koymalıdır. Bu liderler yaşama bütünsel bir bakış açısı ile bakma gücüne sahip olmalıdır. Bu bakış açısı lidere, ekosistemin her parçasının diğer parçalarla bağlantısını görmesini sağlar (Rosen, 1998).

Eğitim örgütlerinde lider, öğretmenden daha fazla fedakârlık bekler. Lider, öğretmen üzerinde otorite kurmaya çalışır. Alınan kararların hiç birinde öğretmenin veya öğrencilerin görüşlerin almaz. Okul içerisinde kendisine yakın öğretmenlerden veya yardımcılarından bir kristal kalabalık oluşturur. Bu kristal kalabalık bazen kararlarda lideri etkileyebilir. Ama bu kristal kalabalık lider üzerinde de bir tahakküm kurabilir. Böylelikle liderin gerçeği görmesini engelleyebilirler.

Ekosistem Metaforu ve Liderlik

Ekosistem metaforunun özelliklerini Hurst (2000) aşağıdaki gibi belirtmiştir. 1) Hızı ve doğası çok çeşitli olsa da değişim sürekli. 2) Yenilenme için yıkıma ihtiyaç vardır. Eko döngü örgütün değişim sürecini iki halkaya böler. "Ön" (performans) halkası geleneksel yaşam döngüsüdür. "Arka" (öğrenme) halka ölüm ve yeniden gebe kalmadan oluşan yenilenme döngüsüdür. Eko-sistemin sonsuzluk halkası devamlıdır; hiçbir başlangıcı ya da bitişi yoktur. Nereden girileceği veya çıkılacağı bireyin amacına bağlıdır. Aşamalar arası sınırlar bulanıktır ve tartışılan aşama ile bağlantı kurmak için devamlı önceki aşamaya bakmak gerekir. İnsan örgütleri de doğal ormanlar gibi gelişmelerin farklı alanlarındaki alanlardan oluşur. Dünya tüm öğeleri ile ayrılmaz bir bütündür küresel bakış açısı ile kavranabilir. Her şey birbiriyle bağlantılıdır ve her zaman değişmektedir. Bir ekosistemde çeşitlilik hayati önem taşımaktadır eko sistem metaforu bu özellikleri ile sistem yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir (Erçetin, 2001).

Bir ekosistemin gücü üyeleri arasındaki karşılıklı bağlardan gelir. Her şey diğer bir şeyle bağlantılıdır. Sınırlar bulanıktır. Bir ekosistemde bütün eylemler bütün her şeyi etkiler

(Battram, 1999). Ekosistemler yaklaşımında bütüncül bir anlayış vardır. Bir örgütte meydana gelen bir olayı veya sorunu tek bir nedenle açıklayamayız. O olayın meydana gelmesini sağlayan birçok sebepler olabilir. Değişen ortam ve durumlarda da sorunların kaynaklarını hep farklı sebeplerle açıklamak zorunda kalabiliriz.

Ekosistem örgütlerin liderleri, özelliklerinden dolayı karizmatik liderler diye isimlendirilirler. Karizmatik liderler dünya tarihinde hem ilham verici hem de en korkunç olaylarla ilgili olmuştur. Çünkü bencil, elitist, yıkıcı ve sömürücü karizmatik liderlerin yanında; alçak gönüllü, eşitlikçi, yararlı ve yaratıcı olan örnekleri de vardır. Mahatma Gandhi, Nelson Mandela ve Terasa Ana ilham verici karizmatik liderliğin örneklerini oluşturmaktadır. Çünkü karizmatik insanlar bizim hem iyiyi hem de kötüyü yaratma potansiyelimize örnek olurlar (Hurst, 2000).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde (1988) büyüleyicilik, etkileyicilik olarak tanımlanan karizma kavramını ilk olarak Alman sosyolog Weber ortaya atmıştır. Bu kavram ile Weber, kendilerinden çok emin, üstün yetenekli, başkalarının üzerinde hâkimiyet kuran, amaçları ve idealleri belirleyen kişilik özelliklerini anlatmaya çalışmaktadır (Cafoglu, 1997b). Weber, makine metaforu liderliğine, karşı çıkabilecek tek gücün karizmatik liderlik olduğu inancındaydı. Esinlendirici ve dönüştürücü savaş liderlerinin yanında, Hitler, Stalin, Mao gibi karizmatik liderler de ortaya çıkmıştır (Goffe & Jones, 2002).

Karizmatik liderliğin özellikleri McGill Üniversitesi'nden Conger ve Kanungo tarafından gerçekleştirilen araştırmalarla şu şekilde ortaya konulmuştur. Karizmatik liderler, toplumda var olan gelenek ve göreneklere, inanışlara uymayan, kendine güvenen kişilerdir. Karizmatik liderler, mevcut durumu korumaktan ziyade köklü değişimler yapma taraftarı olan kişilerdir. Robbins ve Cenzo'ya göre, karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran temel özellikler şunlardır: Kendine güven duymaları, vizyonlarının olması, vizyonu ifade etme yeteneği, vizyona güçlü bir şekilde inanmaları, sıra dışı davranışlar göstermeleri, çevreye duyarlılık göstermeleridir (Akt: Arıkan, 2001). Karizmatik liderin başarılı olmasının sebeplerini Cafoglu (1997b) şu şekilde belirtmiştir: 1) Karizmatik liderlerin izleyenleri, liderlerinin düşüncelerinin doğruluğuna inanırlar, 2) Verilen kararları sorgusuzca kabul ederler, 3) Liderleri ile kendilerini birebir özdeşleştirirler, 4) Örgütteki bireyler ve örgütün vizyonu ile duygusal bağ kurabilirler, 5) Yüksek hedeflere sahip olurlar, 6) Başaracaklarına inanırlar ve başarıma hissine sahiptirler, 7) İzleyenler karizmatik liderlerini ister istemez severler.

Okul lideri okuluna bütüncül bir anlayışla bakmalıdır. Okulda öğrencilerin başarısızlığını sadece öğrencilerin ders çalışmamasına ya da öğretmenlerin dersi iyi anlatmamasına bağlamamalıdır. Bir olayın birden çok sebebi olabilir. Okulun bütünsel bir resmini çizmelidir. Öğretmenlerle ve öğrencilerle velilerle birlikte bir amaç yaratmalıdır. Lider, okulun çevresi ile birlikte bir bütün olduğunu ve çevrenin sınırının onu etkileyen noktalara kadar uzandığını bilmelidir.

Ahlaki Anarşi Metaforu ve Liderlik

Lider, örgütün yenilenmesi için gerekli olduğunu düşündüğü için kasten kriz yaratmaktadır. Bir yerde, kriz yaratma "ahlaki anarşi" olarak düşünülebilir. Gizli bir gündem yoktur; hareket etmek için araçsal rasyonellik bulunmamaktadır. Lider bu düşüncesini davranışlarında açıkça belli eder. Liderler kendi yarattıkları durumun dışında kalmayıp ona katılma, izleyenlerinin kaderini paylaşma kapasitelerini denerler. Liderler krizler yaratmalı ve yarattıkları durumun bir parçası olmalıdırlar (Hurst, 2000).

Yukarıda Hurst'un (2000) belirttiği kriz kavramı aslında bir yerde örgüt içerisinde karmaşa yaratmaktır. Bu durumu, yani karmaşayı, Batram (1999) düzen ile kaos arasında tarif eder ve "kaosun eşiği" olarak nitelendirir. Kaosun eşiği riskli bir yerdir. Değişimden yara alabilir. Fakat öğrenme, diyalog, bilgi aktarımı yaratıcılığa ya da değişime ihtiyaç duyulan her durumda lider tarafından uygulanabilir.

Liderin karizmatik olması, karmaşa veya kaos eşiğinde örgütlere bağlılığı ortaya çıkaran en büyük özelliğidir. Karizmatik liderliğin en bilinen çeşidi kahraman liderliktir. Kriz ortamlarında ortaya çıkması gereken karizmatik liderliğin kahramanlık çeşidinde de önemli olan inandırıcılıktır. Follett bunu, "her insanın içindeki tam gelişmemiş enerjiye şekil veren lider olduğudur. Beni en çok etkileyen insan, büyük kahramanlıklar yapan değil, benim büyük kahramanlıklar yapabileceğimi bana hissettirendir" şeklinde ifade etmektedir (Hurst, 2000).

Karmaşa (kaos eşiği) yaratan bir liderin şunları yapması gerekmektedir. Lider: 1) Farklı bir düşünür olmalı; olaylardan çok süreçler üzerine odaklanmalıdır. Bireyler yerine ilişkilere, başlangıç ve sonların yerine kalıp ve ritimlere yönelmelidir. Örgüt içindeki bireylerin küçük çabalarını öğrenmeli ve buluşçuluğu destekleyecek şekilde büyütmelidir. Lider hiçbir zaman unutmamalıdır ki bir birey herkes kadar akıllı değildir, 2) Daha iyi bir öğrenci olmalı; örgüt içerisinde bireylerle diyalog kurmalıdır. Çünkü diyalogda düşünce, yansıtma ve çoklu bakış açısı vardır; 3) Geniş bir okur olmalı; girdi yelpazesini genişletmeli ve gönüllü olmalıdır (Batram, 1999). Karizmatik liderlerin izleyenleri üzerindeki etkileri yasal bir güce, bir statü veya mevkiye, ekonomik kaynakları elinde tutmaya değil, büyük ölçüde kendi kişisel özelliklerine dayanmaktadır. Ayrıca karizmatik liderler, izleyenlerini etkilerken zorlamadan ziyade iknayı, güveni, izleyenlerin gönüllü rızasını, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimini kullanmaktadırlar (Bilgin, 1997).

Okul lideri okulda durum çok monotonlaştığı zaman okulda bir kaos eşiği yaratabilir. Bu kaos eşiği okulun bulunduğu çevre, özel okul mu, devlet okulu mu olmasına göre değişebilir. Fakat sonuçta okula bir canlılık getirir. Lider, cesaretli olmalı, okuldaki öğretmenlerinde cesaretlenmelerine yardımcı olmalıdır. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların performanslarını artırmak için sürekli diyalog halinde olmalı, ödüllendirmeler yapmalıdır.

Kültür Metaforu ve Liderlik

Fukuyama (2000) 21. Yüzyılda, dünyanın her tarafında politik ve ekonomik örgütlerin giderek birbirleriyle aynı noktada buluşacağını belirterek, küresel düzende kültürün dikkat çekecek şekilde yükseldiğini belirtmektedir. Hızla küreselleşen dünyada, kültürler ayrışmaktadır. Asyalı toplumlar giderek artan şekilde, kendi kültürel değerlerinde olan aile değerlerine, eğitime verilen önem ve otoriteye saygı gibi değerleri yükseltmişlerdir. Toplumun ve örgütlerin kültürel değerlerinin yükselmesinin nedeni bireylerin birbirlerine olan güvenlerinde yatmaktadır.

Kültürün yükselen değer olmasıyla birlikte, örgütte kültürün aktarılmasında yer alan liderlik yükselen değer olmuştur. Lider örgütte güveni sağlayarak kültürü yaymalıdır. Örgüt kültürünün yönetilmesinde liderin iki önemli noktaya dikkat etmesi gerekmektedir. Birincisi etkili bir şekilde örgüt kültürünü değiştirebilmesi, ikincisi de örgütte bulunan mevcut kültürü korumasıdır (Arslan, 2001a). Lider, duruma ve şartlara göre izleyenlerin tepkilerini de göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün sürdürülmesine ya da değiştirilmesine karar vermelidir (Arslan, 2001b).

Kültürel lider, bellemlerin farkına varmalıdır. Bellemler (memes) genlerin kültürel benzerleridir. Dawkins'in bu terimi geliştirirken İngilizcede bu sözcüğü seçmiş olmasının

nedeni şu üç fikri aktarmayı istemesinden kaynaklanmaktadır. Bunlar, 1) hem geni (gene) hem de belleği (memory) hatırlatan bir şeyi istemesidir. Çünkü bellemlerde, tıpkı genlerin bir sonraki kuşağa aktarılmayı istemesi gibi beyinden beyine aktarılmak istenirler. 2) Bellemler beynimizde belleğin içinde yaşarlar. 3) Bellemler, tıpkı genlerde olduğu gibi, doğrudan kontrolümüz altında değildir (Battram, 1999). Kültürün bellemler tarafından aktarılan türden unsurları arasında şunlar sayılabilir. Fikirler, melodiler, politik sloganlar, politik yetişme, eğitim-öğretim, öyküler, vb. Örgüte ait olan bellemler ise, kalite, para değil değer, müşteri odaklılık, verimlilik, öğrenen örgütü sayabiliriz.

Bir örgütte kültürel liderlik yapacak kişinin, bellemlerin değişime getireceği sınırlamaların farkında olması gerekmektedir. Yoksa liderin çabaları ters etki yapabilir. Lider belli bellemleri aktarıp, belli bellemleri de örgütte değiştirmek isteyebilir. Bellemleri değiştirmek istediği zaman bazı metotlar uygulayabilir. Bunlar: “görmezden gel”, “canım bunu daha önce denemiştik”, “ertele”, “tanınmayacak hale gelinceye kadar değiştir. Rakip bir fikir geliştir, komisyona havale et (Battram, 1999).

Bir lider, örgütteki kültürü emirlerle değiştiremeyeceğini anlamalıdır. Lider örgütteki herkesi bu değişimin içine katmalıdır. Bütün izleyenlerin kafalarından geçen şeyleri söylemleri için teşvik etmelidir. Örgütte akıllı bireylerin öne çıkarak yönetim sıra dizininin hem içinde hem dışında kendi kendilerini örgütlemelerine fırsat tanınmalıdır. Lider, bu bireylerle doğrudan ve fiziksel olarak iletişime geçmelidir (Fryer, 2002).

Eğitimde kültürel liderlik, okul liderini, ilham veren ve karizmatik olarak belirtir. Lider, görev, değer, birey ve grupların değer kavramlarını geliştiren bir okul kültürü kurmalıdır (Sergiovanni, 1984; Bolman & Deal 1991; Cheng, 1994 Akt: Cheng, 1997). Okul lideri, okul içerisinde bir kültür ve değerler zinciri oluşturmalıdır. Lider, okul kültürünü oluşturmada bellemlerden yararlanmalıdır. Okul öğrencinin sosyalleşmesine yardımcı olan bir yer olduğu için lider, öğretmenlerin ve kendisinin iyi bir model olmasını sağlamalıdır. Bunun içinde kendi öz kültürümüze dikkat ederken evrensel öğeleri de dikkate alarak bir kültür oluşturmalıdır.

Politika Metaforu ve Liderlik

Bir örgütün başarıya ulaşması için liderin örgüt içerisindeki dinamikleri, çatışmaları iyi bilmesi ve değişik çözüm yolları üretmesi gerekmektedir. ABD’de başkanların başarıya ulaşma sürecindeki psikolojik durumlarını inceleyen “The Presidential Character” isimli kitaptaki araştırmada başkanların özgüvenleri ve psikolojik durumları araştırılmaktadır. Bu araştırmada başkanların davranış biçimleri, aktif pozitif, aktif negatif, pasif pozitif ve pasif negatif olarak dört şekilde sınıflandırmıştır. Ezici çoğunlukla seçim kazanmış başkanların aktif pozitif bir başlangıç yaptıkları belirtiliyor. Bu kişiler öz güvenleri tam, eleştiriye açık, ne yapacağını bilen ve her şeyi iyi yönüyle gören bir kişilik göstermektedirler. Bu dönemde de yapacaklarını hayata geçirip, başarıyı yakalamaktadırlar. Zaman içinde iş yapamayan, karamsar, eleştirilere kapalı, hiddetli ve aşırı tedbirli bir kişiliğe bürünüyorlar. Pasif–pozitif yöneticiler başkaları tarafından yönlendirilirler. Aktif negatif yöneticiler ise, genellikle neyi niçin yaptıklarını bilmiyorlar. Pasif negatif ise, hem başkaları tarafından yönlendiriliyorlar hem de davranışlarda tutarlılık olmuyor (Törüner, 2002). 2000 seçimlerinde ABD’de Al Gore ve Bush’un seçimin ilk aylarında gösterdikleri liderlik özelliklerinin karikatür edilmesinde Bush ve Gore kendilerine güvenlerinde ve güvenilirliklerinin hemen hemen bir birlerine yakın olmasına rağmen, Bush adaylık süresince de kendini hep seçimi kazanmış olarak görüyor fakat Gore seçim kaybediyor gibi düşünmüştür. Gore’un bu güvenirliliğindeki sorunlar onun karakter ve karizmasındaki sorunlardan kaynaklanmaktadır (Edwards, 2001).

Örgüt içinde yapılacak politikalar Can'a (1999) göre üç şekilde belirlenmektedir. Bunlar; lider veya üst yönetim tarafından yaratılan politikalar, örgüt içinden izleyenlerin veya örgüt dışındaki bireylerin başvurusu sonucu oluşturulan politikalar ve örgüt dışındaki gelişmelerden dolayı; hükümet ve sendikaların, sivil toplum örgütlerinin zorlamasıyla benimsenen politikalar. Örgüt içerisinde yapılacak politikalar esnek, çeşitli ve yetki devrine olanak tanıyacak şekilde olmalıdır.

Politika metaforuna göre, liderde bulunması gereken özellikleri Rosen (1998) dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; 1) Örgütte çalışan her bireyin sahip olduğu farklı yeteneği kavramalıdır. 2) Lider risk almaya ve deneme yapmaya uygun ortamı yaratmalıdır, 3) Lider iş koşullarını besleyecek ölçüde düzenlemelidir. Üretken olmayan kuralları ayıklayarak, bürokrasiyi asgariye indirmelidir. 4) Doğuştan gelen güçlü yanları üzerinde odaklanarak kendi yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmalı, örgütteki bireylerin yaratıcılıklarını serbest bırakmalıdır.

Rosen (1998) farklı insanların aynı yöne yönelmesini sağlamak için liderin saygı kültürü yaratması; insanların kimliklerine saygı göstermesi ve örgütteki çeşitliliğin aslında örgütün gücü olduğunu kabul etmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Rosen (1998) politik liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde belirtmiştir: 1) Eleştirileceğinizi kabul edin, 2) Kişiliğinize yönelik saldırılar olsa bile, mücadelenizi asla kişiselleştirmeyin, 3) Öfkeyi özümsemeyi öğrenin. Başkalarını suçlamayın ve kişilere kin beslemeyin. Geçmişte yaşadığınız olumsuz olayların etkisinden kurtulun, 4) İleriye bakın ama deneyimden öğrenin, 5) Başarılarınızdan memnun olun, fakat başarısızlıklarınız konusunda dürüst olun, 6) Uzun vadeli hedefe ulaşmak için geçici değişimler yapabilirsiniz. Sıralanan bu özelliklerin gerçekleştirilmesi için de liderliğin hem kadın hem erkek yönlerinin geliştirilmesi ve bu iki liderlik tarzının birleştirilmesi gerekmektedir. Rosen (1998) kadın liderliğin ve erkek liderliğin önemli özelliklerini şu şekilde belirtmiştir. Kadın liderliği ekip çalışmasına yönlendirir, herkesin kazandığı en azından kimsenin kaybetmediği çözümler arar, liderliğin odak noktası, katılımın teşviki, yetki ve enformasyonun paylaşımı ve örgütte izleyenlerin öz değerlerini desteklemektir. Erkek liderler, kesin sınırlar koyarlar, hızlı tepki verirler, performansı zayıf olanları ayıklarlar. Bir erkek liderliğin odak noktası süreç değil, hedeftir. Bir erkek lider, işin nasıl yerine getirildiğinden çok yerine getirilip getirilmediğine önem verir.

Bunun yanı sıra politik lider, kendi ön yargılarının köklerini kavrayarak, kör noktasının neresi olduğunu bilir. Örgüt içerisinde farklılığın gücünün ve ayrımcılığın zararının farkına varmıştır. Örgütte çalışan bireyler, kendilerini ifade etmede özgür olmadıkça yaratıcı çalışma yapamazlar. Politik lider farklılıkların nasıl yönetileceğini bilir. Lider, farklılıkları örgüt içerisinde kaldıraç olarak kullanmalıdır. Bunu yapabilmek için de farklılık konusunda geniş bir perspektifi olmalıdır. Farklılık derken sadece yaş, cinsiyet, etnik köken olarak algılanmamalı yaşam biçimi, çalışma alışkanlıkları, dinsel inanç ve kişilik farklılıklarını da kapsamalıdır. Politik liderler, izleyenlerinin bireysel farklılıklarına hoşgörülle yaklaşmalıdırlar. Özellikle günümüzde bireyler, kimliklerini çalıştıkları örgütlerde terk etmeye niyetli değildirler. İnsanların etnik ve kültürel mirasının korunmasına izin vermek birinci öncelikler haline gelmektedir (Rosen, 1998).

Lider, farklı insanların aynı yöne yönelmesi için örgüt içerisinde saygı kültürü oluşturur. Lider izleyenlerinin de eşit yaratıldığını, kendilerini eşit ve saygın hisseden izleyenlerin ellerinden gelenin en iyisini yapabileceğini bilir. Politik lider, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini yaşama geçirir. Lider, İzleyenlerinin adil bir iş yerinde çalışmaya hakları olduğuna inanır. Farklılığın olduğu bir örgütte, izleyenlerin karşıt görüşleri savunma

hakları vardır. Politik liderin değerleri ile işteki davranışları arasında bir bağ olmalıdır. Zor sorunlarla başa çıkabilmeli, örgütte başarı adına, ahlak dışı davranışı haklı gösteren kişileri ilk o sorgulamalıdır. Lider, örgüte bütünsel ve entegre bir birlik kazandırmalı, yaklaşımı örgütteki izleyenlerinin bütünü tarafından benimsenmelidir. Bütün politikalar, sistem ve ödülleri vizyonu ve hedefleri desteklemelidir (Rosen, 1998).

Eğitimde politik liderlik, okul liderinin ikna edici ve ittifak kurucu olmasını gerekli kılmaktadır. Okul, diğer örgütler ve bireyler arasındaki çatışmaları çözer ve destekler (Sergiovanni, 1984; Bolman & Deal, 1991; Cheng, 1994; Akt: Cheng, 1997). Bir anlamda okul lideri arabulucu rolündedir. Politik okul lideri, ilk başta kendi önyargılarının farkında olup, önyargılarından uzaklaşarak okulu yönetmelidir. Kadın ve erkek liderlik özelliklerinin geliştirilerek bireysel farklılıkların önemini bilerek stratejiler geliştirmelidir. Liderin davranışları tutarlı ve kestirilebilir olmalıdır. Herkese karşı standart kuralları uygulamalı, taraf tutmamalıdır. Ayrıca alınan her kararda çevreyi de gözetenek karar almalıdır.

Kendi Kendini Örgütleyen Sistemler Metaforu ve Liderlik

Kendi kendini örgütlenme kavramını, Erçetin (2001) düzensizlikten düzenin doğması olarak açıklamaktadır. Kendi kendini örgütleyen sistemlerin içerisinde kum tepcikleri, karıncalar yuvası, beyin, organizma ve durumsallık metaforları girmektedir.

Kum tepcikleri metaforu. Kum tepceğine daha fazla kum eklendiğinde, bir noktada tepcik çöker. Çöldeki kum tepciklerinin çökmesinin sebebi rüzgârın kumları bir tepeden alıp diğerinin üstüne yığmasıdır. Kum tepciği kendi kendini örgütler. Kum tepcikleri bu kritik hale herhangi bir dış etmen olmadan ulaşır. Her kum tepciği için, çökmenin olacağı bir nokta vardır. Bu kritiklik noktasıdır. Ne kadar uğraşırsanız uğraşın tepciği yükseltemezsiniz. Sistem, tepciğin o bölümüne kilitlenmiştir. Böyle örgütlere kendi kendini örgütleyen karmaşık sistemler denir. Böyle sistemler hem kendini örgütler- hem de öğrenir (Batram, 1999). Eğitimde, lider okulun kritik hallerini bilmeli ve ona göre hareket etmelidir.

Karıncalar yuvası metaforu. Karıncaların hareketleri yuvalarına yiyecek taşımaları ve aralarındaki dayanışma ve işbirliğidir. Uzaktan bakınca bir karmaşa görülür. Oysaki düzen ve kendi kendini örgütlenme vardır. Okullara karınca yuvaları metaforuna göre bakarsak dışarıdan bakıldığında burada da bir karmaşıklık vardır. Oysaki her şey düzen ve belli program içerisinde devam etmektedir. Çünkü okul kural ve gelenekleri, hareketleri belli bir yöne doğru düzenlemektedir (Balçı, 2001).

Beyin metaforu. Beynimizin tüm karmaşıklığına rağmen faaliyetlerini yedi ilke yönetmektedir. Bu ilkeleri; Buzan, Dottino ve Israel (1999) aşağıdaki gibi belirtmiştir.

1. Beyin bilgiyi sinerji mantığına göre kullanır. Yani bir artı bir ikiye ya da daha fazlasına eşit olur. Bu demektir ki, bir düşünce diğer bir düşünceyi o da bir diğerini harekete geçirmekte ve bu böyle devam etmektedir. Başarılı bir lider bu ilkedен yararlanmak için: a) Amaçlara net bir şekilde odaklanmalıdır. b) Beyin için pozitif verileri tanıyıp seçmeyi öğrenmelidir. c) Olayların olumlu yönlerini görmelidir. d) Kendini geliştirmek için yeni bir beceri öğrenmelidir.

2. Beyin başarı güdümlü bir sistemdir. Örgüt için veya kendiniz için bir amaç belirlediğiniz zaman, bilinçli veya bilinçsiz olarak başarıya erişmenize yardımcı olacak şekilde düşünme süreçlerinize yön verecektir. Bu ilkeyi kullanmak için lider: a) Amaçlarını açık ve belgelenmiş hale getirmelidir. b) İlerleme sürecini denetlemeli ve dikkatini süreç ve amaç üzerine yoğunlaştırmalıdır. c) Süreç içerisinde geçici mil taşları saptamalı ve küçük başarıları kutlamalıdır.

3. Beyin eylemleri en iyi şekilde taklit etme becerisine sahiptir. Beyin, başarılı insanların becerilerini taklit etme yoluyla yeni becerileri çabuk öğrenme yeteneğine sahiptir. Bu ilkeyi kullanmak için lider: a) Amaçlarınız için başarılı bir ilke tekrar edilebilmelidir, b) Geliştirmek istenen beceri ve tutumlar için uygun rol modelleri seçilmelidir. c) Üretken olmayan konuşmalardan kaçınılmalıdır.

4. Beyin tamlığı istemektedir. Bu nedenle boşlukları tamamlama gereksinimi duyar. Beynimize eksik bilgi verildiğinde, bir şekilde eksik olan boşlukları tamamlamaya çalışmaktadır. Bu ilkeden faydalanmak isteyen lider: a) Örgüt içinde sorunlara çözüm uğraşı sırasında, yeni fikirler üretmeye çalışırken az detay kullanarak sorunda boşluklar yaratarak, örgütteki her bireyin zihnini çözüm üretmeye teşvik etmelidir. b) Örgütteki bireylerle iletişim kurarken belirttiği durumların veya iletişimin karşıdan da aynı şekilde algılanıp algılanmadığını kontrol etmelidir.

5. Beyin aralıksız olarak, yeni bilgi ve anlayış istemektedir. Beyin, sürekli olarak yeni bilgilerle desteklenirse güçlenip zinde kalacaktır. Bu ilkeden faydalanmak isteyen lider: a) Her gün yeni bir şeyler öğrenmeyi alışkanlık haline getirmelidir. b) Yaşam boyu öğrenmeyi ana ilke haline getirmelidir.

6. Beyin doğruları araştırır. Beyin için, doğru hayatta kalmaktır. Bunun içinde öğrenme ve keşfetme arzusu bundan kaynaklanmaktadır. Bu ilkeden faydalanmak isteyen lider sürekli öğrenmeyi ana hedef yapmalıdır.

7. Beyin direngendir. Durumlar olaylar ne olursa olsun beyin başarıya ulaşmak için direnir. Beyin amaca ulaşmak için sinerji ve yaratıcılık becerilerini kullanarak düşünceler ve planlar üretmeye devam edecektir. Bu ilkeden faydalanmak isteyen lider: Önemli bir amacı gerçekleştirmek için amaca odaklandığında eğer başarısızlıkla karşılaşırsa yüreklendirmeleri için onlara başvurmalıdır.

Öğrenen örgütte lider, izleyenlerine yönlendirici biçimde yaklaşır. Liderler, izleyenlerin zayıf ve güçlü yanlarını belirlemelerine yardımcı olurlar. Liderler, kişisel gelişimlerinin hedeflerini gerçekleştirmeleri için plan oluşturup izleyenlerin kavramlaştırmalarına yardımcı olurlar. Liderler, yakınlık sağlayıcı biçimde yaklaşır. İnsanlar her şeyden önce gelir ve bireylerin duygularına değer verirler (Goleman, 2002).

Bennis'e göre (1999) öğrenen örgüt liderinde bulunması gereken özellikler şunlardır: 1) hayalleri yönetmelidir, 2) hataları kucaklamalıdır, 3) değerlendirmelerin yansıtılmasını sağlamalıdır, 4) muhalefeti desteklemelidir, 5) İyimserlik, inanç ve umut (nobel) faktörü olmalıdır, 6) Pygmalion etkisini anlamalıdır, 7) kültürün nereye gittiğini ve örgütü büyütmek istiyorlarsa nerede yer almaları gerektiğini bilmelidir, 8) çalışmalarında ileriye görerek sabırlı çalışmalıdır, 9) örgütteki etki gruplarının dengesini bilmelidir, 10) örgütün başarısı için stratejik ortaklıklar ve güç birlikleri yaratmalıdır. *Pygmalion etkisinin özünde* şu düşünceler bulunmaktadır. Astlar kendilerinden beklenen şeyleri yaparlar. Liderin, izleyenlerden bekledikleri ve onlara davranış biçimleri, izleyenlerin performans ve kariyerini etkiler. Burada liderin sloganı "gerin ama incitmeyin" olmalıdır. Liderler izleyenlerin gerçekleştirmeleri için yüksek performans beklentileri oluşturmalarıdır.

Lider, okulun öğrenen okul olmasını sağlamak için (Michigan State University, 1998) belirtildiği üzere;

- Öğrenme için çoklu seçenekler sağlanır,
- Bireysel öğrenme için değişim yönetilir,
- Öğrenenlerin temel imkânlarını tanımaya imkân sağlanır,
- Öğrenme etkinliklerini yaratmak için, işbirlikçi öğrenme aktiviteleri düzenlenir,
- Öğrenmenin kolaylaştırılması için rol tanımlaması yapılır,

- Öğrenim tecrübelerini geliştirmek ve iyileştirmek için kolaylaştırıcı ustalıkların geliştirilmesini sağlar,

Yukarıda belirtilen bilgilere göre, lider kendi kişisel gelişimin sağlamalıdır. Kendisine ve okuluna rehberlik etmesi için uzman kişilerden yararlanmasını bilmelidir. Okulun ve kendinin güçlü ve zayıf özelliklerini bilmelidir.

Organizma Metaforu ve Liderlik

Bugün dinazorlar niçin yok? Çünkü onlar çevreye uyum sağlayamadılar. Organizma gibi örgütler de görünüş güçlü olabilir. Çünkü bireylerin örgütün gelişmesi için hayatta kalınması için doyuma ihtiyaçları vardır. Örgüt hayatının devamı ve çevreye uyumunda, güç ve değerlerle doyum sağlanmalıdır. İzleyenler, kendilerini her durum karşısında güçlü hissetmelidirler (The University of Alabama Education, ?) organizma metaforuna uygun liderlik biçimi durumsal liderliktir. Çünkü organizma değişik durumlarda değişik özellikler gösterir. Bu özelliklere organizmanın uyum sağlaması gerekir uyum sağlayamazsa yok olur gider.

Durumsal liderlik. Sağduyuyu organize eder. Durumsal liderlikte lider, kendi liderlik biçimini belli görev uygulamaları için izleyenlerin hazırlıklarına göre değiştirmelidir. Bu model tüm etkili liderlerin ortak bir davranışa sahip olduklarını varsaymaktadır. Bu davranış, sonuç/üretim ve onlara öncülük ettikleri insanların refahı ve gelişimi arasındaki denge ilgisidir. “Davranış” etkili liderlerin yaklaşımındaki tek faktördür. Durumsal liderlik, yönetimin etkileşim (iletişim) olduğunu varsayar. Modelin yararlandığı iletişim davranışı tüm “biçemleri” görevin ve ilişkinin birleşimleri olarak görür. “Görev” davranışı, ne istiyorsa, ne zaman istiyorsa, nasıl yapılmasını istiyorsa izleyenlerine o şekilde direktif vererek yapılmasını istemelidir. Sonuç olarak durumsal lider görev için yapıyı sağlar. İlişki davranışı çift yönlüdür (Durand & Reister, 1994).

Durand ve Reister (1994) durumsal liderin, liderlik biçimini dört gruba ayırmıştır. Bunlar: *Düşük ilişki/Yüksek konu:* Burada lider izleyene direktif verir. İzleyen yakından denetlenir. *Yüksek konu/Yüksek ilişki:* Burada lider izleyene rehberlik eder. Lider ve izleyenler arasında tartışma ve sorgulama vardır. *Düşük konu/Yüksek ilişki:* Bu biçimde lider izleyenlerini destekler. Lider izleyenlerini az miktarda dinler ve tartışır. *Düşük konu/Düşük ilişki:* Bu biçimde lider izleyene yetki verir. Lider izleyenine ne yapmak istediğini söyler. Durumsal lider, bu davranış biçimlerini izleyenlerin olgunluğuna göre uygular (Durand & Reister, 1994). Durumsal liderlikle ilgili zayıf nokta, hayatta sonsuz durumsallıklar olduğuna göre sonsuz liderlik çeşitleri olacağı şeklindedir (Goffe & Jones, 2002)

Eğitimde durumsal liderlikte okul lideri açık ve mantıklı düşünür. Belirli amaçlar geliştirir. Okul içinde planlama ve örgütlenme için uygun teknikleri sağlar (Sergiovanni, 1984; Bolman & Deal, 1991; Cheng, 1994; Akt: Cheng, 1997). Durumsal eğitim liderinin her şeyden önce uzman olması gerekmektedir. Çünkü farklı durumlar karşısında farklı çözümler uygulaması gerekmektedir. Bunun için de okulun da yüksek performans kültürü oluşturmalıdır.

Renk Metaforları

Liderlik biçimleri, çeşitli renklere göre biçimler oluşturmaktadır. Değişik renk metaforları olmasına rağmen buraya mavi ve turuncu renk metaforu alınmıştır.

Mavi ve turuncu metaforu: Renk metaforu, bütün metaforlar içinde en yaygın ve evrensel olarak kullanılmaktadır (Cirlot, 1962 Akt: Purkey & Stanley, 1994). Bir insan doğar

doğmaz dosyalama sistemine girerek hayatı boyunca her şeyi kaydeder diğer bir deyişle kartlar toplamaya başlar. Kartların artması bir yerde bireyin dünyanın durumu ve var olan şeylerin durumu hakkında bilgi alınmasıdır. Bireyler hayatları boyunca iki çeşit kart biriktirirler bunlar mavi ve turuncu renktedir. Mavi kartlar, insanların yeteneklerini, değerini ve sorumluluklarını anlatan mesajlar verir. Mavi kartlar, bireylere sevilecek pek çok şeyin bulunduğu dünyanın iyi bir yer olduğunu görmelerini sağlamaktadır. Mavi kartların içeriğinde hayatın verdiği heyecan, dürüstlük, saygı, iyimserlik vardır (Purkey & Stanley, 1994).

Turuncu kartlar ise, bireyin yeteneksizliğini, değersizliğini ve sorumsuzluğunu anlatır. Turuncu kart bireyi, bir başkasının hislerine, hayatla olan ilişkilerine dikkat etmesi konusunda uyarmaktadır. Örgüt içerisinde lider; saygılı, iyimser, insanları mesleki ya da insani olarak seviyorsa mavi renk lideridir. Bu lider programların, yerlerin, süreçlerin, politikaların, her takipçinin etkileşimini ve bu etkileşimin doğasının niteliklerine dikkat etmek zorundadır. Eğer bir lider turuncu kartla örgütünü yönetiyorsa; ırkçı, cinsiyet ayrımı yapan, etnik merkezci, onur kırıcı, küçük düşürücü, dikkatsiz, mesleki ya da kişisel açıdan başkalarına karşı düşüncesizdir (Purkey & Stanley, 1994).

Lider; örgütteki izleyenlerin birlikte çalışabilmeleri için gerekli olan iletişim yollarını bulmak amacıyla kendilerine ait örgüt vizyonlarını paylaşmakla yükümlüdür. Bu vizyonun paylaşımı mavi ve turuncu renkteki kartların kullanımı ile artırılabilir (Purkey & Stanley, 1994). Turuncu kart uygulayan lider takipçilerinin hislerini dikkate almaz. Bir okul lideri hem mavi hem de turuncu renk metaforunu kullanmalıdır. Turuncu kartı lider insan ilişkilerine izleyenlerinin dikkatini çekmek istediği zaman kullanmalıdır. Yani turuncu kart bir yerde izleyenler için uyarı olmalıdır. Okulun özelliği nedeniyle okulda ayırım yapılmaması gerektiğini bu kartla insanlar göstermelidir. Mavi kart zaten evrensel liderlik özelliklerine uymaktadır. Bu karttaki özellikler bulunmuyorsa, lider, lider değil, yöneticidir.

Altı şapkalı düşünme tekniği: Altı şapkalı düşünme tekniğinde altı farklı renkte şapka bulunmaktadır. Farklı renkteki şapkalar farklı düşünme teknikleri gerektirmektedir. Edward de Bono tarafından geliştirilmiştir. Bono (1999) bu tekniğin amacını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir: Örgüt liderinin veya örgütteki izleyenlerin her seferinde sadece bir şeyle uğraşmasını sağlayarak düşünme faaliyetini netleştirmektir. Bu teknikle lider; duyguların, mantığın, bilginin, umut ve yaratıcılığın hepsine aynı anda dikkat etmek yerine, her duygu ile ayrı ayrı ilgilenir. Diğer bir amaç ise, farklı düşünme biçimlerine istenildiği anda geçiş yapmayı sağlamaktır. Bir lider toplantıda sürekli olumsuz tavır içindeyse lider şapkasını değiştirerek farklı bir düşünmeye hemen geçebilir. *Beyaz şapka:* Beyazın saflığı, katıksız olgular, bilgiler ve sayılar. *Kırmızı şapka:* Tutkular, önseziler ve sezgileri ifade etmektedir. *Siyah şapka:* Olumsuz yargılar, bir olayın neden yapılamayacağına karar vermede kullanılır. *Sarı şapka:* İyimserlik, olumluluk, yapıcılık ve fırsatların değerlendirilmesidir. *Yeşil şapka:* Yaratıcılık, hareket, verimlilik. *Mavi şapka:* Serinkanlılık, kontrol, orkestra şefi, düşünme üzerine düşünmedir.

Okul lideri, bütün şapkaları kullanması gerektiğini bilmelidir. Okul lideri, tek bir şapka tekniği kullanırsa okuldaki liderliği başarısız olur. Okulda birçok birey ve farklı durumlar bulunacağı için tek bir düşünme tekniği ile yaklaşamaz bütün teknikleri bir arada kullanması gerekmektedir.

Dönüşüm Metaforu ve Liderlik

Günümüzde dönüşüm kavramı ile değişim kavramı birbiri içine geçmiştir. Çoğu yerde bir biri yerine kullanılır hale gelmiştir. Oysaki bu kavramlar farklı durumları ifade

etmektedir. Dönüşüm kavramının değişim kavramı yerine kullanılmasının nedeni, bir konumdan başka bir konuma geçmeyi, bir kalıptan başka bir kalıba geçmeyi değişim kavramının tam olarak karşılayamamasıdır. Değişim evrimsel bir farklılaşmayı tema ya da ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı ele alır (Akdemir, 1997).

Dönüşümün her basamağında liderlik biçimleri birbirine geçmiştir. Bunlar: belirli parametreler sağlama, vizyon geliştirme, vizyon aktarma, amaçları koruma, esin kaynağı olmadır. Lider bazen dönüşümde takımı kurabilir. Bu takım dönüşümün anahtarıdır. Takım, birliğe örnek olur. Enerjiye odaklanır. Kesintisiz öğrenme takımları oluşturmak için sık sık dış ve iç değişimin oluşumunu kontrol eder (Jaffe & Scott, 2000).

Dönüşümcü liderler, örgüt içerisinde dönüşüm işlemini gerçekleştirirken özellikle izleyenler üzerinde yoğunlaşarak, izleyenlerin kişisel ilgilerini değiştirirler. Dönüşümcü lider, grup, toplum veya örgüt ilgileri ile beraber kişisel gelişim içerisinde, kendini izleyen bireylerin kişisel ilgi ve gereksinimlerini de belli bir düzene sokar (Bass, 1995). Dönüşümün gerçekleştirilmek istendiği bir örgütte lider, bireylerle iletişim kurmalıdır. Bunu geniş gruplara hitaben duygusal içeriği olan konuşmalar yaparak yapmalıdır. Liderin etkili olması için konuşmanın hazırlanmasında, bireylerin hassas noktalarını, kabaran hislerini ve heyecan duydukları öğeleri yakalayıp işleme gerekmektedir. Verilen mesajlar yalın olmalıdır. Böylelikle insanların mesajları birbirlerine aktarırken çarpıtmalarına engel olunur (Hill & Wetlaufer, 2000).

Bass ve Avolio (1994) dönüşümcü liderliği dört boyutta tanımlamışlardır. Bunlar, *Açıklık*: Bireylerin konu verme işini nasıl yapacaklarına değin yön sağlamak, iş sorumlulukları ile ilgili iyi anlama sağlamak, konu amaçları, performans amaçları hakkında bilgilendirmek. *Esin*: Etki teknikleri kullanma, işbirliği için tekliflerle beraber şikâyetler, yardım, destek veya kaynaklara uygun davranış örneği hazırlamak. *Destekleyici (destek)*: Arkadaşça davranmak, ilgili sabırlı ve yardımcı olmak, üzgün olan bireylere sempati göstermek, destek vermek, problemleri ve şikâyetleri dinlemek, kişinin ilgi alanını aramak. *Takım kurma*: Çelişkiye yapıcı çözümler sağlamak, işbirliğini özendirme (Akt: Tracey & Hinkin, 1998). Dönüşümcü lider, örgütte bulunan izleyenlerin tüm yetenek ve becerilerini kullanmalarını sağlayarak kendilerine olan güvenlerinin artmasını başarır. İzleyenlerden beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Bu liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliği konusunda esin kaynağı olmak ve inanç aşlamak önemlidir (Eren, 1993).

Dönüşümcü liderin kişilik özelliklerinde kadınsı nitelikler, pragmatizm kişisel güven, hakimiyet ve empatidir. En temel özelliği ise karizmadır (Ross & Offerman, 1997). Dönüşümcü lider güven verici biçimi uygular. Açık bir vizyon vardır bu vizyona göre izleyenlerini motive eder. İzleyenler yaptıkları işin niçin önemli olduğunu bilirler (Goleman, 2002). Baykal (2000) Mustafa Kemal'in liderlik sırları isimli kitabında, Atatürk'ün liderlik niteliklerini şu şekilde sıralamıştır: Güvenilir olma, kendine güvenme, karşısındakini dinleme alışkanlığı, soyut düşünebilme yeteneği, dayatmacı olmama, esnek olma, espri anlayışına sahip olma, fedakâr olma ve gerçekçi olmadır. Bu özelliklerle Atatürk'ün dönüşümcü bir lider olduğunu görmekteyiz.

Eğitimde dönüşümcü liderlik; okul üyelerinin davranışlarını, okuldaki bireylerin davranışlarını, değerlerini ve inançlarını etkileyen bir işlemdir. Dönüşümcü lider sadece amaca ulaşmaya değil, okulda amaç ve yeni kültürlerin oluşturulmasına da yardım eder (Cheng, 1997). Okul müdürlerinin dönüşümcü lider olarak davranmaları için, insan ilişkileri, iletişim teknolojisi, yaratıcılık konularında yeterli bilgiye ihtiyaçları bulunmaktadır. Okul müdürlerinin "hayat boyu eğitim" sloganından iyi faydalanmaları gerekmektedir. Okul

müdürleri birbirlerinin yaptıkları çalışmalardan haberdar olmaları gerekmektedir. Bu iletişimi sağlamak içinde sık sık toplantılar düzenlenmelidir (Cafoğlu, 1997a). Okul lideri okuldaki izleyenlerin potansiyelini serbest bırakmalı en yüksek düzeyde bu potansiyelden yararlanmalıdır. Dönüşümcü lider, dönüşümün içine öğrencileri de almalıdır. Aynı zamanda öğrencilerine de liderlik becerileri kazanmasını sağlamalıdır.

Okul, demokratik davranış, değer ve tutumların bireylere kazandırmasının yanında, bireylerin liderlik becerilerinin geliştirilmesinde temel örgütlerden biridir. Okul ve sınıf yönetimlerinde, yönetici ve öğretmenlerin bir takım liderlik davranışlarına sahip olması gerektiği gibi, öğrencilerin liderlik becerilerinin geliştirebilmeleri için de fırsatlar oluşturulmalıdır. Bu fırsatlar program içi ve program dışı olarak öğrencilerle yapılan etkinliklerle kazandırılmalıdır (Şişman, 1997).

SONUÇ

Bu çalışmada, örgüt ve yönetim metaforlarında liderliğin nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, tahakküm aracı olarak örgütler, makine, ekosistem, ahlaki anarşi, kültür, politika, kendi kendini örgütleyen sistemler, organizma, renk, dönüşüm gibi metaforlarda liderliğin nasıl algılandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre farklı metaforlarda liderliğin farklı şekillerde algılandığı görülmektedir. Bunun temel sebebi her metaforun örgüt ve yönetime ilişkin bakış açısıdır. Makine metaforu örgütü bir makine, çalışanları makinenin değiştirilebilir parçaları, yönetimi de bu makineyi işleten mekanik bir süreç olarak gördüğü için liderlik de buna uygun olarak algılanmıştır. Makine metaforunda lider, liderliği genel olarak bir ast-üst ilişkisi olarak görmektedir. Örgüt ve yönetim alanında yaşanan kuramsal gelişmeler metaforlardaki liderlik algısına da yansımıştır. Örgütlerin canlı birer organizma olarak görülmesi liderliğin de buna uygun bir şekilde algılanmasını gerektirmiştir. Bu farklılıklar, metaforlara göre liderlerde bulunan özellikler bağlamında Tablo 2'de tablolaştırılarak sunulmuştur.

Tablo 2'den de anlaşıldığı üzere metaforlar farklı olsa da liderlerde bulunması gereken özellikler hemen hemen neredeyse birbirinin aynısıdır. Bundan da, 21. yüzyılın liderleri, sevecen, karizmatik, kadınsı ve erkeksi özellikleri bir arada tutan, pragmatik liderler olmalıdır sonucu çıkarılabilir. Lider, sadece emir verme değil esin ve etki kaynağı da olmalıdır. İzleyenleri, enerjilerini toplayarak belli bir noktaya odaklanmalarını sağlamalıdır. Bu yüz yıl küreselleşmenin de etkisiyle kültürlerin ve kimliklerin birbirine geçtiği bir yüzyıl olduğundan lider farklılıklara saygı göstermelidir. Çağın gerisinde kalmamak için eğitilmiş olmalıdır. Lider tek bir liderlik biçimine göre davranışlarını belirleyemez. Her zaman belirli bir biçimde davranamaz. Davranışlarını olaylara, bireylere, kazanacağı şeylere göre ayarlamalıdır. Kısacası iyi bir lider diğer yüzyıllardan ayrı olarak bu yüzyılda kesinlikle iyi bir eğitim almış olmalı ve birçok liderlik biçimlerini uygulayabilmelidir.

Okul liderliğinde eklektik düşünerek lider yönetici kavramını öne çıkarabiliriz. Yönetimi tek başına değil de diğer yönetim ve disiplinler arası işbirliğine giderek okulu yönetmelidir. Sonuç olarak, metaforlar liderlik yaklaşımlarına bakışımızda kalıp yargılar oluşturmamızı engellemektedir. Eğitim örgütlerinde lider, kendi izleyenlerini kategorilere ayırmadan, kalıplaşmış yargılarla sınıflandırmadan, izleyenlerindeki potansiyel yetenekleri, güçleri gözden kaçırmadan liderlik yapmalıdır. Eğer okul lideri, izleyenleri kategorilere ayırarak liderlik yapmaya çalışırsa insanların yeteneklerini gözden kaçırabilir (Clemens & Mayer, 2001).

Tablo 2. Metaforlara göre liderlik özelliklerinin karşılaştırılması

Metafor	Özellikler
Makine Metaforu	Kendilerine güvenleri az, izleyenlerine güvensiz, katılımcılığı benimsemeyen, iletişim en az düzeyde, dayatıcı, çalışanlar birer araçtır.
Ekosistem Metaforu	Karizma, vizyon, güven, değişim ajanı, bütüncül anlayış, alçakgönüllülük, esinlendirici, çevreye duyarlılık
Ahlaki Anarşi Metaforu	Risk almayı seven, vizyon, diyalog, bilgi aktarmacı, karizma, süreçlere odaklanan, örgüt içi ilişkiler ve kalıp ritimlere önem veren, buluşçuluğu destekleyen, iletişimci,
Kültür Metaforu	Güven, bellemlerin farkına varan, katılımcı iletişimci, ilham verici, karizma, amaçlarda açıklık.
Politka Metaforu	Karizma, risk almayı bilen, iş koşullarını düzenleyebilen, yaratıcılığı destekleyen, bürokrasiyi azaltan, saygı kültürü yaratan, öfkelenmeyen, dürüst, hakkaniyet ilkesine saygılı, bütünsel düşünen, kadınsı ve erkeksi özellikleri birleştiren.
Kendi Kendini Örgütleyen Sistemler Beyin Metaforu	Amaçlara net bir şekilde odaklanmak, pozitif düşünmek, sinerjiye önem vermek, kendini geliştiren, gereksiz konuşmalar yapmayan, örgütte başarı için uygun rol modelleri seçen, boşlukları doldurma yeteneği olan, iletişim becerisine sahip olmak, sürekli öğrenmeyi ilke edinen, öğrenme ve keşfetme arzusu olan, yaratıcılık
Organizma Metaforu	Görev için yapıyı sağlayan, izleyenlerin yakından takibi, rehberlik edici, tartışan ve sorgulayan, yetki veren, izleyenin olgunluğuna göre davranış geliştirecek yetenekte olan
Mavi Lider	Saygılı, iyimser, insanları seven
Turuncu Lider	Cinsiyet ayrımcısı, etnik merkezci, onur kırıcı, küçük düşürücü, mesleki ya da kişisel açıdan başkalarına karşı düşüncesiz
Dönüşüm Metaforu	Karizma, empati, güven pragmatizm, vizyon, ilham kaynağı olma, enerjiye odaklanmak
Otokratik Lider	Kendisi ve kristal kalabalığı "okey", emirlerle yönetir, izleyenlerin söz hakkı yok, çevresinde kristal kalabalık oluşturur, izleyenlerin sayısını sürekli artırma isteği vardır, birileri veya bir grup düşman olarak gösterir

Okul lideri, öğretmenler ve öğrencilerle formal ilişkinin yanı sıra informal ilişkilerde geliştirmelidir. Okul çalışanlarına ekosistem metaforuna göre bütünsel açıdan bakarken, kültür metaforuna göre de kendi değer ve normlarını oluşturmalıdır. Politika metaforuna göre ikna edici ve çatışma çözücü olmalıdır. Beyin metaforuna göre okulunu öğrenen okula dönüştürebilmelidir. Organizma metaforuna göre, okulda her soruna ve duruma göre çözümleri ve yöntemleri olmalıdır. Dönüşüm metaforuna göre okul lideri, yeni amaçlar ve kültür yaratabilecek güce sahip olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (1997). Yönetim düşüncesinde dönüşümler ve dönüştürücü lider profili. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 5-6 Haziran 1997. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı. ss. 142-148.
- Akkoyun, F. (1997). Liderlik gücünün psikolojik dinamikleri. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 5-6 Haziran 1997. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı. ss. 410-411
- Arıkan, S. (2001). Liderlik. *Yönetim ve organizasyon*. (Edt: S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. ss. 285-307.
- Arslan, M. (2001a). Örgüt kültürü. *Yönetim ve organizasyon*. (Edt: S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. ss. 177-194.
- Arslan, M. (2001b). Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları. *Yönetim ve organizasyon*. (Edt: S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. ss. 25-44.
- Balcı, A. (1993). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: kuram-araştırma ilişkisi-I. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25, 27-45.

- Balcı, A. (1998). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri. *Türkiye' de eğitim yönetimi: Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu'na armağan.* (Edt: H. Taymaz ve M. Hesapçıoğlu). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. ss. 31–37.
- Balcı, A. (2001). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: kuram araştırma ilişkisi. *I. Eğitim Yönetimi Toplantısı.* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 31 Ağustos–2 Eylül 2001. Eskişehir.
- Bass, B. (1995). Comment: transformational leadership. *Journal of Management Inquiry*, 4 (3), 293–297.
- Bates, R. J. (2001). Eleştirel teori açısından eğitim yönetimi. (Çev: S. Turan ve M. Şişman). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 573–592.
- Batram, A. (1999). *Karmaşıklıkta yol almak.* (Çev: Z. Dicleli). İstanbul: Henkel Yayınları.
- Baykal, A. N. (2000). *Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik sırları.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayrak, S. (1997). Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.* 5–6 Haziran 1997. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı. ss. 355–361.
- Bennis, W. (1999). *Bir lider olabilmek.* (Çev: U. Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bilgin, N. (1997). Atatürk ve karizma. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.* 5–6 Haziran 1997. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı. ss. 337–340.
- Bono, E. (1999). *Altı şapkalı düşünme tekniği.* (Çev: E. Tuzcular). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Buzan, T., Dottino, T. & Israel, R. (2001). *Akıllı lider.* (Çev: S. Uçar). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Cafoğlu, Z. (1997a). Değişen dünyada eğitim liderliğinde yeni boyut: dönüşümcü liderlik (Ankara il örneği). *Yayınlanmamış Araştırma.* Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Cafoğlu, Z. (1997b). Liderlik: bilgi-karizma-değişim. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.* 5–6 Haziran 1997. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı. ss. 133–141.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cheng, Y. C. (1997). The transformational leadership for school effectiveness and development in the new century. Paper presented at the *International Symposium of Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21st Century.* January 20–24, 1997. Nanjing, China. ERIC ED407727. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED407727.pdf>. İndirme Tarihi: 17.04.2010.
- Clemens, J. K. & Mayer, D. F. (2001). *Klasiklerden liderlik dersleri.* (Çev: M. Karaş). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Covey, S. (2000). Yarın için yönetmeyi öğrenme. *Geleceğin lideri.* (Çev: H. Tok). İstanbul: Form Yayınları.
- Durand, H. & Reister, B. W. (1994). Management theory meets student development theory: implications for student affairs programming. *NASPA Journal*, 25 (2), 82–90.
- Edwards, J. (2001). Running in the shadows in campaign 2000: Candidate metaphors in editorial cartoons. *American Behavioral Scientist*, 44 (12), 2140–2151.
- Erçetin, Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, F. & Şatır, Ç. (2000). Farklı örgütlerde kültürel yapının metaforlarla analizi. *Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri.* Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Evans, T. J. (1996). Transformational leadership: Overview of a human resources administrative practice. ERIC ED402640. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED402640.pdf>. İndirme Tarihi: 20.03.2009.
- Fox, C. (2004). Mental models, system theory, metaphor theory. www.chrisfoxinc.com. İndirme Tarihi: 20.03.2009.
- Fryer, B. (2002). Zorlu dönemlerde liderlik. *Harvard Business Review-Lideri lider yapan nedir?* (Çev: N. El Hüseyini). İstanbul: MESS Yayınları. ss. 187–204.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. (Çev: A. Buğdaycı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Goffee, R. & Jones, G. (2002). İnsanlar liderliğinize ne diye gerek duysun. *Harvard Business Review-Lideri lider yapan nedir?* İstanbul: MESS Yayınları. ss. 163–186.
- Goleman, D. (2002). Sonuç alıcı liderlik. *Harvard Business Review-Lideri lider yapan nedir?* (Çev: N. El Hüseyini). İstanbul: MESS Yayınları. ss. 61–94.
- Grundstein-Amado, R. (1999). Bilateral transformational leadership: An approach for fostering ethical conduct in public service organizations. *Administration & Society*, 31 (2), 247–260.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve işletmelerde değişen kurum imajı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hill, L. & Wetlaufer, S. (2000). Fikir alacak biri olmadığında liderlik. *Harvard Business Review-Kriz yönetimi*. (Çev: S. Atay). İstanbul: MESS Yayınları. ss. 179–214.
- Hurst, D. K. (2000). *Kriz ve yenilenme*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Jaffe, D. T. ve Scott, C. D. (2000). Tools@work: rhapsody in change. *The Journal for Quality & Participation*, 23 (2), 50.
- Martinez, M. A, Sauleda, M. & Huber, G. L. (2001). Metaphors as blueprints of thinking about teaching and learning. *Teaching and Teacher Education*, 17, 965–977.
- Maxwell, C. J. (1999). *Reddedilemez 21 liderlik niteliği*. (Çev: İ. Şener). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Maxwell, C. J. (1998). *İçinizdeki lideri geliştirmek*. (Çev: S. Yeniçeri). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Melendez, S. E. (2002). Dışarıdan bir kimsenin liderliğe bakışı. (Çev: H. Tok). *Geleceğin lideri* (Edt: F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Beckhard). İstanbul: Form Yayıncılık. ss. 376–379.
- Michigan State University (1998). *Becoming a Learning College: The Building Blocks of Change*. Michigan: Michigan Community College Association. ERIC ED423003. <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED423003.pdf>. İndirme Tarihi: 20.03.2009.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. (Çev: G. Bulut). İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Purkey, W. W. & Stanley, H. P. (1994). Blue leader one: A metaphor for invitational education. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 3 (1). http://medicine.nova.edu/~danshaw/jitp/archive/JITP_V3_N1.pdf. İndirme Tarihi: 20.03.2010.
- Rosen, H. R. (1998). *İnsan yönetimi*. (Çev: G. Bulut). İstanbul: MESS Yayıncılık.
- Ross, S. M. & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: measurement of personality attributes and work group performance. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 23 (10), 1078-1086.
- Şimşek, H. & Aytemiz, H. (1997). Kurumsal değişim ve liderlik: Yönetmel liderler ve dönüştürücü liderler. *21 Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 5–6 Haziran 1997. İstanbul. ss. 473–481.

Şişman, M. (1997). Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 5-6 Haziran 1997. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı. ss. 162-168.

The University of Alabama Education (?). Educational Leadership & School Restructuring Ael 602. *The University Alabama Education*.

Törüner, Y. (2002). Aktif-pozitif kan. Sabah gazetesi. 25 Kasım 2002.

Tracey, J. & Hinkin, T. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23, 220-236.

Türk Dil Kurumu (1988). *TDK sözlüğü*. Ankara: TDK Yayını.

Leadership in Organization Metaphors: A Conceptual Analysis

Züleyha ERTAN-KANTOS¹

Introduction

Until today and throughout history, the definition of leadership and styles and profiles of leadership have changed. It is possible to liken the leadership characteristics of leaders to various metaphors. The main reason why leadership is likened to metaphors is to make the intangible more apparent. In other words, metaphors may raise awareness for other people related to the leadership style of the leader (Hurst, 1999). The leadership characteristics of leaders changes according to each metaphor. But in general, the main characteristics of a leadership overlap in almost each metaphor in principle. These may be listed specifically as charisma, empathy, good communication, reliability, positive and confident attitude, and the coexistence of feminine and masculine properties.

Leadership and Metaphors

Behaviors displayed by leadership may give clues to individuals constituting the organization as well as putting forward the organization's image. One of the most important behaviors that make a leader a real leader, maybe even the most important, is a show of domination. Weber identifies three parts of this domination behavior in domination typology: 1) Charismatic domination; the leader manages the organization in accordance with his/her personal characteristics. 2) Traditional domination; the leadership is supported by customs and past traditions in this typology. 3) Rational-legal domination; the person or organization holding leadership legalizes his/her/its practices through laws, rules and regulations (Morgan, 1998). Basic fact as a domination instrument is power in organizations. The basis of this power may be charismatic, traditional and rational. Use of this power by a leader has importance in this subject. If the leader starts to use the power as a means of extortion and suppression, the leadership may become an autocracy. Generally, autocratic leaders show a general sense of well-being and sympathetic attitudes in the first years of their leadership. They exhibit their repressive and destruction sides in seizing control and power completely. Haffner (1979) specifies the characteristics of autocratic leaders as: autocratic leaders believe that only their opinions are real and right, and that other thoughts and facts are not real and right. *The aim of an autocratic leader is to gradually increase the number of their followers. In so doing they think that their beliefs will be proven to be entirely true and real. One of the common features of these leaders is to identify a particular group as the enemy. Thusly, Hitler presented the disabled and the poor as the enemy for causing economic troubles; afterwards, as a result of public reaction, the enemy group became the Jewish people (Cited in: Akkoyun, 1997).*

In this article, leadership characteristics are discussed according to color metaphors, the six-hat thinking technique and the transforming metaphor as well as the machine,

¹ PhD. MoNE Şafaktepe Primary School, Ankara, Turkey - zulisertan@gmail.com

ecosystem, moral anarchy, culture, political, self-organizing systems, sand dunes, ants' nest, brain, and organism metaphors.

Machine Metaphor: According to machine metaphor, leaders may behave in an enforcing way to their employees to conduct the business in the organization. In the machine metaphor, there is an intensive bureaucracy effect in the operations of the organization. It is seen that management complying with the machine metaphor is implemented in democratic organizations, such as political parties and unions after a certain while, and is known as "bronze law of oligarchy". In other words, hierarchical tendencies are adopted by the organization. This is in fact a bureaucratization event (Can, 1999).

Eco System Metaphor and Leadership: According to the eco system metaphor, everything happening in the organization develops in an interconnected way. Change is the main theme in this metaphor. Necessity of continuous change is emphasized either slowly or rapidly. In the eco system metaphor, leaders may show charismatic leadership behaviors. Charismatic leadership displays change-supporter leadership characteristics.

Moral Anarchy Metaphor and Leadership: In the Moral Anarchy Metaphor, the leader intentionally creates a crisis within the organization to renew and develop the organization. This circumstance may be described as moral anarchy. In this metaphor, the leader develops hero leadership properties, which are a type of charismatic leadership.

Culture Metaphor and Leadership: According to the culture metaphor, organization gives importance to all subcultures constituting it in organizations. The cultural leader should create values by selecting as the baseline the culture *existing* within the organization. The leader should view the organization from a holistic approach.

Policy Metaphor and Leadership: According to the policy metaphor, the leader is obliged to know the conflicts and dynamics in the organization and to develop actions by these conditions. By benefitting from differences he / she may present that differences within the organization are a source of enrichment.

Self-Organizing Metaphor and Leadership: Erçetin (2001) explained that the self-organizing metaphor involves establishing order out of chaos. Sand dunes, ants' nests and brain and organism metaphors may be included in the definition of this system. Although it seems as if there is a complicity in the sand dunes and ants' nests, if we look at it remotely, there is in fact a reconstituting concept of the organization within an order, and regularity in these metaphors. According to the brain metaphor, organizations continuously self-reform.

Organism Metaphor and Leadership: According to the organism metaphor, organizations may take whatever form the occasion requires. The leader of this organization is a situational leader.

Color Metaphors and Leadership: According to the organism metaphor, the leader should use both blue and orange colors in the organization. But use of the color orange may cause adverse reactions against the leader to develop. It can be understood from the six-hat thinking technique developed by Edward de Bono that a leader should show leadership forms in the organization by means of applying different thinking techniques.

Transformation Metaphor and Leadership: According to the transformation metaphor, organizations use sudden and revolutionary differentiation as a base (Akdemir, 1997). Leaders of these organizations should be transparent and should be a source of inspiration, supportive and have team building characteristics.

Results

In education institutions, a leader should show a leadership form in accordance with

the structure of the education institution and the conditions. An education leader-manager acting according to the machine metaphor gives self-esteem prominence. He/she consider teachers and other employees to be subordinates who must closely be controlled. He/she generally makes an effort to manage the school in his/her room and in a closed communication way by giving instructions. Leaders mostly act like an administrator of a factory. They request teachers to strictly obey rules. Autocratic leaders expect more sacrifices from teachers in education institutions. The leader works to establish an authority in the eyes of the teachers. He/she never seeks the opinions of teachers or students in decision making. He/she creates a cluster consisting of teachers or their assistants inside the school. Cluster in question may sometimes influence the leaders in their decision making. Also, this crystal crowded may dominate the leader, preventing him/her from knowing the truth in any given situation.

According to the eco system metaphor, the leader of the school should look to his/her school with a total approach. He/she should not attribute the failure of students in the school to the students' laziness and teachers' unsuccessful lessons. This outcome may occur for several reasons. The leader should create an integrated picture of the school. He/she should create a sense of purpose with the teachers, students and parents. The leader should demonstrate that the school is a whole entity and he/she is influenced by this entity on every point that defines its limits and within those limits.

According to the moral anarchy metaphor, the leader of the school may bring the organization to the brink of chaos when conditions become too monotonous. The nature and extent of this chaos may change depending on whether the school is state or private. Consequentially, it breathes life into the school. The leader must be brave and help teachers in the school to encourage them. He/she must continuously establish dialogue with teachers and employees to increase their performance and must give rewards.

According to the culture metaphor, the leader of the school should create a culture and values chain within the school. The leader should benefit from previous information in creating the school culture. Since school is the place where students first learn to socialize, the leader and his/her teachers must be good models for the students. For this purpose, the leader must set a culture by taking into account universal elements and protecting their own culture.

According to the policy metaphor, politics leadership in education requires that the leader of the school must be persuasive and alliance forming. School solves and supports the conflicts between other institutions and individuals (Sergiovanni, 1984; Bolman & Deal, 1991; Cheng, 1994; Cited in: Cheng, 1997).

In a sense, the leader of schools plays the role of conciliator. Firstly, a politics leader of a school should be aware of his/her own bias and manage the school without prejudice. This leader should develop his/her male and female leadership properties and create strategies by knowing the importance of individual differences. Attitudes of a leader must be consistent and predictable. The leader must apply standard rules for everybody and must not take sides. Also, he/she must make every decision based on the general environment.

If we look at schools according to the ants' nests metaphor, we see that there is a complexity in this subject. However, everything actually happens in a certain order and according to a certain programme because the rules and customs of the school regulate actions in a certain direction (Balci, 2001).

The leader must be able to develop his/her own personality. He/she must know how to benefit from experts who can guide him/her and his/her school. He/she must know the schools and his/her strong and weak features. *According to the organism metaphor, the leader of the school thinks clearly and reasonably. He/she develop certain purposes and provide proper techniques for planning and organization within the school* (Sergiovanni, 1984; Bolman & Deal, 1991; Cheng, 1994, Cited in: Cheng, 1997). First of all, the leader of must be an expert in any given situation because he/she must apply different solutions according to the different facts he/she obtains. For this purpose, the school should create a high performance culture. According to the six-hat thinking technique, the leader of the school must *know that he/she must use all the hats*. If the leader of the school uses a single hat, his/her leadership in the school fails. Since there will be many individuals and different states in school, he/she cannot address the subjections by using the single thinking technique; he/she must use all techniques together.

According to the transformation metaphor, transformative leadership in education is a process that influences the attitudes, values and beliefs of school members and individuals in the school. Transformative leader helps not only to reach a sense of purpose but also to create aims and new cultures in the school (Cheng, 1997). School principals need adequate information about human relationships, information technology and creativity so that they may become a transformative leader. School principals must, ideally, benefit from the motto of "lifelong education". School principals must be informed about each other's activities. Meetings should often be organized to facilitate this communication (Cafoğlu, 1997a).

Atf için / Please cite as:

Ertan-Kantos, Z. (2011). Örgüt metaforlarında liderlik: kavramsal bir çözümleme [Leadership in organization metaphors: A conceptual analysis]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (1), 135–158. <http://ebad-jesr.com/>.

