

BELİRSİZLİĞİ YÖNETMEK

Asiye Zoroğlu

Toplumsal ve ekonomik yaşamın gidişi ve geleceği her zaman belirsizdi. Tarih, olayların gelişmesinde bir determinizm olduğu tezlerini hiçbir zaman doğrulamadı. Geleceği tahmin etmek, buna uygun stratejiler geliştirmeye çalışmak her zaman bir sanat olarak kaldı. Ne var ki günümüzde iş hayatındaki belirsizlikler olağanüstü artmış bulunuyor. Dünya ekonomisinin giderek tekleşmesi, rekabetin küreselleşmesi ekonomik aktörlerin, dolayısıyla gelişme olasılıklarının sayısının olağanüstü artması anlamına geliyor. İletişimin dijitalleşerek ışık hızına ulaşması bu olasılıkların gerçekleşme senaryolarını daha da karmaşıklaştırıyor. Bilgiye dayalı ekonomide değişim bilgi kadar çok seçenekli, çok biçimli bir nitelik kazanıyor. Karar alma süreçleri artık kaostan düzen yaratmak gibi bir meydan okumanın üstesinden gelebilme yeteneği gerektiriyor. Bu makale belirsizlikle başa çıkmanın yolları üzerine iş ve akedemi dünyasından geleceğe yaklaşımda sağlam ipuçları sunuyor.

Anahtar Kelimeler: Belirsizlik, Strateji, Liderlik.

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyıl iş hayatı daha önce benzeri görülmemiş bir değişim ile dönüşümü yaşamaktadır. Değişim ile dönüşüm çağı; teknolojik gelişmelerden, sosyal, kültürel, siyasi değişimlere, global ekonomik sistemdeki yeni yaklaşımlardan bölgesel politikalara kadar bir çok alanı etkilemektedir. Bu değişim ile dönüşüm dalgası beklenilmeyen sarsıcı sonuçlar doğurmakta ve toplumsal yaşamın vazgeçilmez öğeleri olan örgütleri yakından etkilemektedir. En prestijli sektör ya da sektörlerin hiç beklenilmedik bir anda mevcut tüm avantajlarını kaybettiklerine diğer yandan hiç umulmayan bir başka sektör veya sektörlerin de birer yükselen değer haline dönüşebildiklerine şahit olmaktadır.

Günümüz koşullarının temel özelliği, çok kısa süreler içerisinde ama oldukça sık bir biçimde yüz yüze kalınan farklı ve değişik durumlardır. Bu ise önemli bir gerçeği gün yüzüne çıkarmaktadır: Örgütlerin günümüz dünyasında varlıklarını sürdürebilmeleri ile rekabete dayalı üstünlük sağlamalarında artık basit ve durağan bir ortamda yaşayabilmeye olanakları yoktur. Örgütler çevreleri ile sürekli ilişki içerisinde olan açık sistemlerdir. Bu nedenle de değişen çevresel koşullara uyum zorunlulukları vardır. İş örgütleri kısa

zaman aralıkları ile değişiklik gösteren, yarının ne olacağını belli olmadığı ve tahmin edilemediği bir belirsiz ortamda eylem ortaya koymak zorundadırlar. İçinde eylemde bulunulan ortamın sürekli ve hızlı bir biçimde değişiklikler göstermesi iş örgütlerinin belirsizlik ortamında yaşadıklarının bir göstergesidir. Bu kaotik ortamda ayakta kalabilen örgütler hem varlıklarını sürdürebilecekler hem de rekabetçi üstünlük sağlayabileceklerdir. Aksi takdirde sürekli değişen koşullara uyum sağlayamayarak entropi yaşayacaklardır.

Belirsizliğin normal olarak vücut bulduğu çağımızda örgütler entropiyi negatife çevirmek için; çeviklik, öngörü, hızlı karar alma, uygulama ve en önemlisi uyum sağlama ve bireysel yetkinlikler gibi kavramlara önem vermek zorundadırlar.

Zaman, akışkan stratejiler zamanı... Örgütler kesintisiz bir bilgi akışını yönetebilecek şekilde yapılanmak, bildiklerini unutarak; yeni bir girişimci gibi, paydaşlar ile bir ağ içinde hareket etmelidirler. Ünlü yazar Noah Harari' nin Sapiens kitabında söylediği gibi, insanlık ciddi bir yol ayrımında... Bir dizi beklenmedik olay, çok farklı ve istenmeyen potansiyellerin gerçekleşmesinin önünü açabilir.

2. BELİRSİZLİK

Belirsizlik terimi TDK sözlüğünde “ Belirsizlik olma durumu, belgisizlik, müphemiyet, vuzuhsuzluk(Erişim Tarihi:14.01.2018; <http://www.tdk.gov.tr>) olarak geçer.

Çeşitli disiplinler, belirsizliği tanımlamıştır. 1930’larda ünlü Amerikan filozofu Max Black tarafından belirsizliği açıklayıcı öncü kavramlar geliştirilmiş olsa da, 1965’de Zadeh tarafından yayınlanan makale modern anlamda belirsizlik kavramının değerlendirilmesinde önemli bir nokta olarak kabul edilir. Zadeh, bu makalede, kesin olmayan sınırlara sahip nesnelerin oluşturduğu bulanık küme teorisini ortaya koymuştur (Kıyak ve Kahvecioğlu, 2003, s.64). Zadeh’ e göre bir sistemdeki karmaşıklık arttıkça, sistemi tanımlayan ifadelerin anlamı azalmakta ve anlamlı ifadeler de belirsizliğe doğru gitmektedir (Kaya, 2007, s.2).

İktisatçılar belirsizlik kavramı üzerinde farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Ortodoks iktisat teorisinde iktisadi karar birimlerinin bilgi ile ilgili bir problemi yoktur. Bütün iktisadi karar birimleri piyasalar hakkında tam bilgiye sahiptir ve bu bilgiyi etkin şekilde kullanmaktadırlar. Bilgi asimetrisi yoktur. Gelecek bilinebilir yapıdadır. Bu bağlamda belirsizliğe yer yoktur. Mantıksal zaman anlayışı içinde geçmiş, şimdi ve gelecek aynı anda gözlemlenebilir ve bilinebilir. İktisatçı J. M. Keynesyen için risk ve belirsizlik iki farklı kavramdır. Riskin olduğu durumlarda olayların yenilenmesi (tekrarı) söz konusudur ve olayların tekrar etme olasılıkları hesaplanabilir; ancak belirsizliğin olduğu durumda olayların tekrar etme olasılıkları belli olmadığı için olasılık hesaplamaları geçerli değildir. Olasılıkla ilgili iki temel görüş vardır; Bunlar riske bağlı olasılık ve belirsizliği içeren olasılıktır. Riske bağlı olasılıkta bir olayın uzun dönemde gerçekleşme sıklığına atıfta bulunulur ve olayın yinelenme yüzdelerine dayalı olarak hesaplamalar yapılır. Bu hesaplamalarda risk her zaman vardır. Belirsizliği içeren olasılık da ise karar birimleri olayların yinelenmesine yönelik yüzde hesaplamalarından ziyade kendi inançlarına ve bilgilerine güvenirlir ve bu

bilgi herhangi bir matematiksel hesaba dayanmayan bilgidir. Keynesyen için olasılık matematiksel olasılık hesaplamalarına dayanmayan daha ziyade bireyin sezgilerine veya toplumsal teamüllere bağlı olarak belirlenen olasılıktır. Post Keynesyen iktisatçılar, hem ortodoks hem de iktisatçıların hem de Yeni Keynesyenlerin bilgi ve belirsizlik hakkındaki görüşleri temelden reddetmektedir. Belirsizlik konusu, Post Keynesyen iktisat içerisinde önemli bir yer tutmakta ve temel belirsizlik koşullarının tüm ekonomiyi kuşattığı, geleceğin hesap edilemez olduğu mutlak anlamda belirsizlik olarak açıklanmaktadır (Yavuz ve Tokucu, 2006, s. 148-149).

Sistem teorisinin geliştirilmesi ile birlikte, örgüt-çevre ilişkisi büyük bir önem kazanmış ve koşul bağımlılık kuramı ekseninde işletme disiplininin araştırma konusu olmuştur. Örgütlerin şiddeti gittikçe artan küresel rekabet içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlama zorunlulukları, teknolojinin hızla yayılması ve gittikçe artan yasal düzenlemelerin etkisi çevresel belirsizliği artırmaktadır. Çevre-örgüt ilişkisinin belirlenmesinde temel yapı taşı olan çevresel belirsizlik, örgütü etkileyen dışsal faktörler arasında önemli yere sahip bir değişkendir. Çevresel belirsizlik; örgütlerin, ilgili ve ilgisiz veri arasındaki ilişkiyi ayırt edememesi, gelecekteki muhtemel olayları tam ve doğru olarak öngörememesi, enformasyon yokluğu veya eksikliği nedeniyle, kararın muhtemel sonuçlarının doğru tespit edilememesi olarak tanımlanmıştır (Çalışkan ve Akkoç, 2012, s.6). Mintzberg, örgütlerin her zaman durağan bir çevrede faaliyette bulunmayacağını ve geleceğin çok belirsiz ve karmaşık olacağını ileri sürmektedir. Karşılaşılan durum ile ilgili bilgi elde etme veya bilgiye erişme zor olabilir veya sağlanan verilerin analizi ayrıntılı olarak değerlendirilemeyebilir. Böyle bir ortamda gelecekle ilgili tahmin yapmak olanaksızdır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 47).

Bir meteorolog olan Lorenz, hava raporu hazırlamak için bilgisayara veriler girmekte ve sonuçta bulduğu sıcaklık değerini grafikte

göstermektedir. Lorenz, bu sıcaklık değerlerinde küçük değişiklikler yaptığında, grafikte bir değişiklik olmayacağını düşünmüştür. Ancak çok küçük değişiklikler sonucunda, grafikte büyük değişiklikler olduğunu gözlemlemiştir. Bu araştırması sonucunda, Lorenz, doğru ve güvenilir bir uzun vadeli hava tahminin olamayacağı, bu nedenle periyodik olmayan davranış özellikleri gösteren hiçbir sistemde öngörü yapmanın mümkün olmadığı sonucunu çıkarmıştır. Bu araştırmadan sonra Massachusetts'teki hafif bir rüzgar ya da sıcaklık düşüşünün Florida'da birkaç ay sonra şiddetli bir fırtınaya dönüşebileceği ön görülmüştür. Bu gelişmelerden sonra, "düzen", "düzensizlik", "belirsizlik", "kaos" gibi kavramlar araştırılmaya başlanmıştır (Özoran, 2017, s. 256).

Ancak, kaos ile ilgili çalışmaların artması 1980'li yılları bulmuştur. "Kaos" 1980'lerden itibaren fizikçilerin ilgilendiği ve üzerine çalışmalar yaptığı bir alan olarak ortaya çıkmış, daha sonra bu kavram sosyal bilimler alanına transfer edilerek bireylerin, örgütlerin ve ülkelerin davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Gleick (2006, s. 4), kaosu 1980'lerde bilimsel düzenin dokusunu yeniden şekillendirmeye yönelik hızlı gelişmeyi tanımlamak için kullanılan bir kavram haline dönüştüğünü söylemiştir. Bu yıllarda, dünyanın pek çok yerinde kaos üzerine konferanslar verilmeye başlanmış, kaos dergileri ortalığı sarmıştır. ABD Savunma Bakanlığı, CIA ve Enerji Bakanlığı kaos ile ilgili araştırmalara ödenek sağlamış, bütün büyük üniversiteler ve büyük kurumların araştırma merkezlerindeki teorisyenler önceliği kaosa verip kendi uzmanlık alanlarını ikinci plana atmıştır.

İçinde bulunduğumuz kaotik ortamda, krizlerin de giderek sıklaştığı görülmektedir. Kriz sözcüğü ilk kullanılmaya başlandığında "karar verme zamanı" olarak kullanılırken,

artık bu sözcüğün tehlike, belirsizlik, şeylerin ne yöne gittiğini bilememe ve onları istenen yöne itememe durumu olarak tanımlandığı görülmektedir (Bauman, 2000, s. 149).

1990'ların sonlarında, Soğuk Savaş ortamında oluşan değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak dünyayı tanımlamak üzere ortaya atılan VUCA ortamı "Volatile (Değişken), Uncertain (Belirsiz), Complex (Karmaşık), Ambiguous (Muğlak) yeni bir kaotik düzeni ifade etmektedir. Uçuculuk, hem çevresel değişimin doğasının hem de çevresel değişimi ortaya çıkaran dinamiklerin belirli bir şablona uymamasıdır. Belirsizlik, çevresel unsurların nereye doğru aktığına dair tahmin yapılmaya güçlüğü ve iş yaşamı açısından geleceğin sürprizlere açık olmasıdır. Karmaşıklık, çevresel unsurların çok katmanlı (multiplexity) olması ve iş çevresinde çelişen unsurların yoğun bir biçimde mevcut olmasıdır. Son olarak, muğlaklık, gerçekliğin bulanıklığı ve çevresel unsurların neden-sonuç ilişkisi bağlamında açıklanmasının zorluğudur (Açıkgöz, 2015, s.40).

2 BELİRSİZLİK KOŞULLARINDA STRATEJİ

Belirsizliğin dört düzeyi vardır (Courtney ve diğerleri, 1997) :

1. *Düzye: Yeterince Açık Gelecek Yöneticiler*, strateji geliştirmeye yetecek kesinlikte tek bir gelecek tahmini geliştirebilir. Bütün örgüt ortamlarının doğası gereği taşıdığı belirsizlik ölçüsünde kesinlikten yoksun olmakla birlikte, bu tahmin tek bir stratejik doğrultuyu göstermeye yetecek darlıkta olacaktır.
2. *Düzye: Alternatif Gelecekler*
Gelecek birkaç alternatif sonuçtan ya da farklı senaryolardan biri olarak tarif edilebilir. Analiz, olasılık-

ların saptanmasına yardımcı olmakla birlikte, sonuçlardan hangisinin gerçekleşeceğini saptayamaz. Daha da önemlisi, eğer sonuç kestirilebilir olsaydı, stratejinin öğelerinin hepsi değilse de bağzıları değişecekti. Yasal düzenlemelerde önemli bir değişikliğin söz konusu olması halinde, çoğu örgüt, belirsizliğin ikinci düzeyiyle karşı karşıya kalır. İkinci düzeyin bir başka yaygın örneğinde, stratejinin değeri esas olarak rakiplerin stratejisine bağlıdır ve bu stratejiler henüz gözlenemez ya da kestirilemez.

3. *Düzye: Gelecek Yelpazesi*

Üçüncü düzeyde, muhtemel geleceklerden oluşan bir yelpaze söz konusudur. Bu yelpaze sınırlı sayıda ana değişken tarafından belirlenir, ama somut sonuç o yelpazenin sınırladığı kesintisiz bütünün herhangi bir noktasında yer alabilir. Farklı doğal senaryolar yoktur.

4. *Düzye: Tam Belirsizlik*

Dördüncü düzeyde, kestirilmesi neredeyse olanaksız bir ortam yaratacak biçimde, belirsizliğin birden çok boyutu etkileşim halindedir. Üçüncü düzeydeki durumlardan farklı olarak, bırakın yelpaze içindeki senaryoları, muhtemel sonuçlar yelpazesi bile saptanamaz.

Her belirsizlik düzeyindeki strateji seçeneklerini saptamak ve değerlendirmek için farklı analiz uygulaması gerektirir. Birinci düzeyle ilgili eksiksiz bir gelecek öngörüsü ortaya koyabilmek için, yöneticiler, standart strateji avadanlığını, piyasa araştırması, rakiplerin maliyet ve kapasite analizleri, değer zinciri analizi, Michael Porter'in beş kuvvet çerçevesi vb. kullanılabilir. İkinci düzeyin kapsamına giren durumlar biraz daha karmaşıktır. Bir kere, yöneticilerin temel artakalan

belirsizliklerin nasıl sonuç vereceği konusundaki yorumlarına dayanarak sözcülemi devlet müdahalesinin kaldırılıp kaldırılmamasına, rakibin yeni bir tesis kurup kurmasına göre bir dizi farklı senaryo geliştirmesi gerekiyor. Her senaryo için farklı bir değerlendirme modeli gerekebilir. Üçüncü düzeydeki analiz ikinci düzeydeki analize çok benzer. Gelecekteki alternatif sonuçları tasvir eden bir dizi senaryonun saptanması gerekmektedir ve analizin, piyasada senaryolardan birine ya da diğerine doğru bir kayış olduğuna işaret eden harekete geçirici olaylar üzerinde odaklanması gereklidir. Ne var ki, anlamlı bir senaryolar dizisi geliştirilmesi üçüncü düzeyde pek o kadar belirgin değildir. Bu düzeyde başkaca farklı doğal senaryo olmadığı için, hangi muhtemel sonuçların alternatif senaryolar haline getirebileceğine karar vermek tam bir sanattır. Ama bu konuda birkaç genel kural vardır.

- Sınırlı sayıda alternatif senaryo geliştirin,
- Stratejik karar alma açısından anlam taşımayan gereksiz senaryolar geliştirmekten kaçının; her senaryonun ilgili sektörün yapısı, tutumu ve performansı ile ilgili farklı bir görüntü sunmasını sağlayın.
- Olanaklı sonuçlar yelpazesinin mutlaka tamamını değil, sonuçlardan muhtemel olanları bir bütün olarak açıklayan bir senaryolar dizisi geliştirin.

Dördüncü düzeydeki durum analizi daha da nitelikseldir. Bununla birlikte, her şeyi bir yana bırakıp sadece içgüdülere göre davranma eğiliminden kaçınmak hayati önem taşır. Onun yerine, yöneticilerin bilinen ve bilinmesi mümkün olan şeylerin sistemli bir katalogunu çıkarması gerekir. Tam belirsizlik, durum analizine daha esnek bir yaklaşım gerektirir. Eski her bedene uygun yaklaşım

düpedüz yetersizdir. Zamanla, çoğu sektördeki örgütler, artakalan belirsizlik düzeyleri farklı sorunlarıyla karşı karşıya kalacaktır ve stratejik analizin belirsizlik düzeyine uyarlanması son derece önemlidir.

Bir örgütün belirsizlik karşısında takınabileceği üç stratejik tutum vardır: Şekillendirmek, kendini uyarlamak ya da oyuna katılma hakkını saklı tutmak. İkinci olarak, eylem portföyünde, bu strateji uygulamak için üç tür hareket vardır: Büyük bahisler, seçenekler, pişmanlık duyulmayacak girişimler.

İyi bir strateji stratejik tutum konusunda bir tercih gerektirir. Esas olarak, tutum, bir sektörün şimdiki ve gelecekteki durumuyla ilgili olarak stratejinin yönelik olduğu amacı tanımlar. Şekillendirici tutum, sektörü kendi tasarladığı yeni bir yapıya doğru yönlendirmeyi amaçlar. Bu tutumun geliştirdiği stratejiler piyasada yeni fırsatlar yaratmaya yöneliktir; bunu ya birinci düzey kapsamına giren nispeten oturmuş sektörlerde büyük değişiklikler yaparak, ya da yüksek belirsizlik düzeyindeki sektörlerde piyasayı yönlendirmeye çalışarak yapar. Sözelimi Kodak, halen kazancının büyük bölümünü yaratan teknolojinin yerini yeni bir teknoloji aldığı için, dijital fotoğrafçılıktaki yatırımla, lider konumunu sürdürme çabasıyla şekillendirme stratejisi izliyor. Kendini uyarlama tutumu ise, tersine mevcut sektör yapısını ve sektörün gelecekteki gelişmesini veri olarak alır ve piyasanın sunduğu fırsatlara tepki verir. Belirsizliğin sınırlı olduğu ortamlarda, kendini uyarlama tutumu, sektörün mevcut koşullarında stratejik bir konum yeni, nerede ve nasıl rekabet edileceğini seçer. Belirsizliğin fazla olması halinde, stratejiler, piyasa gelişmelerine görme ve bu gelişmelere hızlı yanıt verme becerisine dayanır. Son derece değişken telekomünikasyon hizmetleri sektöründe, sözelimi, servisi yeniden satan firmalar kendini uyarlama tutumu izler. Üçüncü stratejik tutum olan oyuna katılma

hakkını gizli tutmak ise uyarlamanın özel biçimidir. Bu tutum sadece ikinci ve dördüncü düzeye kadar olan düzeyde önem taşır: enformasyon üstünlüğü, maliyet yapıları veya müşteriler ile tedarikçi firmalar arasındaki ilişkiler sayesinde bir firmaya ayrıcalıklı bir konum kazandıran tedrici yatırımlar yapılmasını gerektirir. Bu durum, örgütün bir stratejiyi formüle etmeden önce, koşullardaki belirsizlik azalana kadar beklemesine olanak sağlar. Birçok ilaç firması, uzmanlık birikimine sahip küçük biyoteknoloji firmaları ile birleşmek suretiyle, gen tedavi uygulamaları piyasasında harekete geçme hakkını saklı tutar.

Tutum stratejinin tamamı demek değildir. Stratejik niyeti kavuşturur; ama o niyeti hayata geçirmek için gerekli eylemleri kapsamaz. Belirsizlik koşullarında stratejinin uygulanması açısından üç tür hareket özellikle önemlidir: Büyük bahisler, seçenekler ve pişmanlık duyulmayacak girişimler. Büyük bahisler, bazı senaryolarda büyük getirilere, bazılarında ise büyük kayıplara yol açacak, önemli sermaye harcamaları ya da iktisapları gibi büyük yükümlülüklerdir. Şekillendirici stratejilerin genellikle büyük bahisler gerektirmesi, kendini uyarlama ve oyuna katılma hakkını saklı tutucu stratejilerin ise gerektirmemesi şaşırtıcı değildir. Seçenekler, en iyi durumu öngören senaryolarla ilgili büyük getirileri güvence altına almaya, en kötü durumunu öngören senaryolarındaki kayıpları ise asgariye indirmeye yöneliktir. Oyuna katılma hakkının saklı tutan stratejik yaklaşımlar büyük ölçüde seçeneklere bel bağlar; ama şekillendirici stratejik yaklaşımlar da yeni ama belirsiz bir pazar oluşturmak ya da büyük bahislerin riskini azaltmak için seçenekler kullanılır. Son olarak, pişmanlık duyulmayacak girişimler ne olursa olsun olumlu sonuçlanacak girişimlerdir. Yöneticiler genellikle maliyetlerini düşürmeye, rekabetle

ilgili bilgi toplamaya ya da beceriyi geliştirmeye yönelik girişimler gibi pişmanlık duyulmayacağı açık olan girişimler üzerinde odaklanırlar. Ne var ki, son derece belirsiz ortamlarda bile, kapasiteye yatırım yapılması ve belli pazarlara girilmesi gibi stratejik kararlar, pişmanlık duyulmayacak girişimler olabilir. Çoğu yönetici, bir ad vermiş olsun veya olmasın, pişmanlık duyulmayacak girişimlerin stratejisinin bir ögesi olduğunu sezgisel olarak kavrar.

3. BELİRSİZLİKTE LİDERLİK

3.1 Liderlik

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden, etkileyen kişidir (Çetin, 2010, s.6).

Liderlik, etki oluşturabilmektir ve de lider, etki oluşturan kişidir (Çırpan, 2013, s.70).

Lider öncelikli olarak değişimi etkili bir şekilde yönetebilme kabiliyetine sahip olmak durumundadır. Zira değişime olan direncin veya belirsizliğin yol açtığı korku ve tedirginlik ortamının bertaraf edilebilmesi liderlerin başarısıyla ilişkilidir (İnce ve Diğerleri, 2004).

Liderliğin özünde temelde, yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular öne çıkmakta; esas itibarıyla de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır (Yıldırım, 2015, s.18).

Liderlik; belli durumlarda, zamanlarda ve koşullar altında insanları ya da grupları kendi belirlediği amaçlara ulaşmada yardımcı olma, deneyimlerini aktarma, onları harekete geçme isteği uyandırma, yöneltme ve etkileyebilme becerisidir. Özetle liderlik,

yapılması gerektiğinde inandığı bir şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisi ya da sanattır (Saruhan ve Yıldız, 2013, s.297) .

“Modern yöneticiliğin babası” Peter Drucker’ın, liderliği yöneticiliğin en temel becerisi olarak gördüğüne kuşku yoktur. Daha 1947’ de Haper’s Magazine’ de “Yöneticilik liderlik demektir” demişti (Cohen, 2010, s.13).

Drucker’ ın etkin liderliği beş temel bileşene dayanır(Cohen, 2010, s16.) :

- Temel olarak lider tarafından yapılan stratejik planlama,
- Zorunlu koşullar olarak iş ahlakı ve kişisel dürüstlük,
- Temel model olarak askerlikte öğretildiği biçimiyle liderlik,
- Motivasyonun psikolojik ilkelerini doğru algılayıp uygulanması.
- Etkin bir genel yaklaşım olarak pazarlama modeli.

3.2. Liderlik ve Belirsizlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda sık sık tartışılan özelliklerinden biri “karizma” kavramıdır. Bazı kuramcılar, karizmayı dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak sayarken, bazıları ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak belirtmişlerdir (Açıkalın, 2000, s.67). Dönüşümcü liderler, diğer etkili liderlerin kişisel özelliklerine de sahiptirler. Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar içersinde; değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti yer almaktadır. (Kılınç, 1997, s.399).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 23 eyalette 126 yönetici polis arasında yapılan bir araştırmada, deneklerden kendilerini astlar yerine koymaları ve nasıl bir lider istedikleri üzerine sorular yöneltilmiştir. Liderlik davranışının beşli bir ölçekle değerlendirildiği araştırmada kullanılan 12 bileşen şöyledir (Andreescu ve Vito, 2010);

- Taleplerin uzlaştırılması
- Rolüne sahip çıkma
- İkna edicilik
- Yapının başlatılması
- Başkalarını düşünme
- İsbetli tahmin
- Yukarı tırmanma yönelimi
- Temsil
- Belirsizliğe hoşgörü
- İzleyenlere tolerans
- İzleyenlere özgürlük
- Üretime vurgu

Araştırmanın sonuçlarına göre taleplerin uzlaştırılması, ikna edicilik, rolüne sahip çıkma, isbetli tahmin ve bütünleşme söz konusu olduğunda dönüşümcü liderlik davranışı öne çıkmaktadır. Konu temsil kabiliyeti, yapının başlatılması, yukarı tırmanma yönelimi ve üretime vurgu yapılması ise; bu durumda etkileşimci liderlik davranışı beklenmektedir. Özgürlüğe ve belirsizliğe tolerans gösterme ve başkalarını düşünmenin önemli olduğu durumlarda laissez-faire liderlik önem kazanmaktadır (Andreescu ve Vito, 2010).

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu, 2005, s.6). Dönüşümcü liderlik teorisine göre, dönüşümcü liderler örgütün iste-

diği olağan zamanların dışında, kriz ortamlarında ve belirsizlik durumlarında izleyenler üzerinde etkililiklerini daha güçlü bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Dönüşümcü liderler izleyenlerine, geçmiş rutin alışkanlıkları unutturmakta, belirsiz problemlere yeni çözümler geliştirmede ve değişen çevrelere uyum sağlamada yardımcı olmaktadır (Erdoğan, 2011, s. 126).

Belirsizlikten kaçmanın liderlik süreçlerine çeşitli etkileri vardır. Lider, yenilikçi bir kişi olmalıdır. Başka insanların daha önce denemediği veya onların şu anda yapmadıkları şeyleri yapmalıdır. Liderler, yöneterek ve engellerle karışıklarında yaşayarak üstesinden gelerek öğrenirler. Bir başka ifade ile lider, geçmişten bir şeyler öğrenmiş ve bir gözü gelecekte olan günümüzde yaşayan yaratıcı bir kişi olmalıdır. Kişilerin belirsizlikle birlikte yaşama becerileri ile, onların liderlik kapasiteleri arasında çok yakın ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Belirsizlik ve liderlik arasındaki bu güçlü ilişki lidere belirsizlikle baş edebilme misyonunu da yüklemektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek olan toplumlarda belirsizliği azaltmak için liderlere sığınma eğiliminin yüksek olduğu Sargut tarafından belirtilmektedir. Böylesi toplumlar, ekonomik ve siyasi kriz, savaş gibi belirsizliğin yoğun olarak yaşandığı ortamlarda önce tüm ümitlerini lidere bağlamakta ve sonra da tüm sorumluluğu liderlere yükleyebilmektedir. Liderlere yüklenen bu aşırı sorumluluk lideri belirsizliklere karşı dirençli ve kararlı olmaya yönlendirmektedir (Sığırı ve Tıgılı, 2006, s.333).

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin yapılan bir araştırmada toplam 35 liderlik özelliğinden okul yöneticilerinin en az taşıdıklarını düşündükleri liderlik özellikleri ise “duygusal denge, risk alma cesareti ve belirsizlik ve karmaşıklık hoş görme” olarak belirlenmiştir (Çelik, s.12).

Paylaşılan liderlik yaklaşımına göre liderlik, bireyler ve takımlar tarafından herhangi bir düzeyde “paylaşılan” bir rol olarak kabul edilir. Ortak Liderlik, Kolektif Liderlik ve Dağıtılmış Liderlik birbirinin yerine kullanılır. Paylaşılan liderliğin artan belirsizlik ve karmaşıklığa karşı örgütlerin cevap vermesini kolaylaştırır. Paylaşılan liderliğin temel bileşenleri (Çırpan, 2017):

- Karmaşıklığı Kucaklamak,
- Çevredeki Değişikliklerin Taranması,
- Herkesin Lider Olarak Kabul Edilmesi,
- Sıradışılık Sağlayan Bir Çevre Oluşturma,
- Sosyal Sermaye,
- Sosyal Empati Geliştirme,
- Esnek Yapılar; Adaptif Sistemler,
- Geribildirim’ dir.

Complex Adaptive Leadership Modeline Göre belirsizliği yönetmekte 4+4 Prensiplerini benimser. Bu prensipler (Obolensky, 2014):

- Anlamlı bir amaç oluşturulması/Açık ve net bireysel hedefler,
- Hareket özgürlüğü/Aksiyonu kontrol eder,
- Yetenekler ve isteklilik/ Temel Kurallar,
- Muğlaklık ve kaosa tolerans/Muğlak Olmayan, net geribildirimler.

Yapılan bir diğer araştırmada örgütsel adaptasyon becerisinin bir örgüt tarafından geliştirilmesi ve kullanılmasının belirsizliği yönetmekte başarı sağladığı yönündedir. Örgütsel adaptasyon becerisi kazanmak ise o örgütteki çalışanların bireysel seviyede adaptif performans sergilemeleriyle mümkün olacağı belirtilmiştir (Açıkgöz, 2011, s.59).

KAYNAKÇA

1. Açıkalın, A. (2000), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G. Ü. Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
2. Açıkgöz, A. (2015), Bilişim Endüstrisinde Adaptasyon ve Ürün Başarısı: Çok Katmanlı Bir Çalışma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Cilt 44, No.2.
3. Andreescu, V. and Vito, G. F. (2010), An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers International Journal of Police Science and Management, 12 (4).
4. Bauman, Z. (2000), Siyaset Arayışı. (Çev.), Birkan, T. Metis Yayınları, İstanbul.
5. Cohen, W.A. (2010), Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler, (çev.) Şensoy, Ü. Optimist Yayınları, İstanbul.
6. Courtney, H., Kirkland, J. and Viguerie P. (1997), Strategy Under Uncertainty, Harvard Business Review.
7. Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012), Girişimci ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1).
8. Çelik, V. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/108585> (Erişim Tarihi:14.01.2018)
9. Çetin, C. (2010), Toplam Kalite Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
10. Çırpan, H. (2017), Complexity and Crisis Call for Shared Leadership and Empowered Teams. In Global Business Strategies in Springer International Publishing.

- 11.Çırpan, H. (2013), Öz-den Liderlik: İçsel Dönüşüm, Şubat, Çerçeve Dergisi.
12. İnce, M. Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004), Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ISSN 1302-1796.
13. Erdoğanca, P. (2011), Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksel Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
14. Gleick, J.(2006), Kaos, (Çev.) Üçcan F. Tübitak Yayınları, Ankara.
15. Kaya, Ö. (2007), Bulanık Doğrusal Programlama ve Üretim Planlama Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
16. Kılınç, T. (1997), Lider Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu Basımevi, İstanbul.
17. Kıyak, E. ve Kahvecioğlu, A. (2003), Bulanık Mantık ve Uçuş Kontrol Problemine Uygulaması, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı:2.
18. Tengilimoğlu, D. (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, (Erişim Tarihi:14.01.2018)
19. Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2013), Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Yayınları, İstanbul.
20. Sıgılı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006) Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel- Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl 2006, Cilt XXI, Sayı 1.
21. Obolensky, M. N. (2014), Complex Adaptive Leadership: Embracing Paradox and Uncertainty, Gower Publishing, Ltd.
22. Özorun, B.A. (2017), Kaos: Örgütler İçin Bir Risk Mi Yoksa Bir Fırsat Mı? Social Research Journal.
23. Ülgen, H. Ve Mirze, K. (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul.
24. Yıldırım, N. (2015), Çoğulcu Liderlik Özellikleri: Eğitim Kurumlarına Dair Bir Araştırma, Doktora Tezi, Eskişehir Os-mangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
25. Yavuz, S. ve Tokucu, E. (2006), Post Keynesyen İktisat ve Belirsizli, Marmara Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi, Cilt XXI, Sayı:1.