

İletişim ve Liderlik

Ebru ÖZGEN*

Giriş

Günlük yaşamımızda yüzlerce kişiyle ilişkide bulunuyoruz. Konuşuyoruz, dinliyoruz, izliyoruz, tartışıyoruz, bakışıyoruz, selamlaşıyoruz, davet gönderiyoruz, mail alıyoruz.

Bunun gibi birbirinden farklı yüzlerce şekilde ve araç ve yöntemlerle mesaj alıp mesaj veriyoruz. Ancak bu sözlerin ve mesajların bir bölümü duyulmuyor, hemen unutuluyor, yanlış anlaşılıyor, hiç anlaşılmıyor, dikkate alınmıyor, İletişimi etkili kılan faktörler hep alışkanlıklarımızı değiştirmeyi gerektiriyor. Herşey etkili ve empatik dinleme ile başlıyor, etkili ve düzgün konuşma ile de bitiyor.(www.temis.com.tr) . Burada iletişimin temeli olan 3 C devreye giriyor. Creativity (Yaratıcılık), Consistency (Tutarlılık) ve Continuity (Süreklilik). Dolayısıyla iletişim süreci içinde bu temellerden birinin yoksunluğu süreci geriye atıyor yani başarısız kılıyor.

İletişim Her Yerde...

İletişim, insanın varolduğu her yerde olan bir süreçtir ve iletişim önce insanın içinde başlar. Kişinin kendisiyle olan iletişiminin sağlıklı olabilmesi sayesinde çevresiyle olan iletişiminde başarıdan söz edilebilir. Kişi kendisiyle barışık bir ilişki içinde oldukça çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilecek, kendisini rahatlıkla eleştirebilecek, çevresinden kendisine gelen eleştirilere karşılık verebilecek ve bu yönde kendisini geliştirebilecek bu anlamda pozitif bir gelişim ve değişimden söz edilebilecektir. Bunun tersi

* Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

durumlarda ise negatif bir iletişim yapısı ortaya çıkacak, dolayısıyla insanlarla iletişimemem gibi bir durum kendini gösterecektir. Sağlıklı iletişim kurabilmenin en önemli yollarından bir tanesi ve belki de en önemlisi, kişinin empati yeteneğine sahip olmasıdır. Empati yeteneği, insanın kendisini, karşısındakinin yerine koyması ve iletişimine bu yönde devam etmesidir. Empati yeteneği, empatik dinleme yeteneğine sahip olmayı da gerektirir. Empatik dinleme, ön yargısız ve gerçek anlamda kişinin kendisini karşı tarafa vererek dinlemesidir. İletişimde galiba en önemli unsur iyi bir dinleyici olmayı başarabilmektir. Zaten hayatımızdaki en önemli sorunlar, birbirimizi dinlemediğimiz ya da birbirimizin sorunlarına karşı çok kayıtsız kalmaktan kaynaklanmaktadır. İletişimde önemli olan konulardan bir diğeri de, dili en iyi şekilde kullanabilmektir. İfade yeteneği, ne anlatmak istediğini bilmek ve bunu en iyi şekilde ifade etmek, iletişimde başarının anahtarı sayılabilir. İletişim biçimi, iletişimin günlük hayatta ortaya çıkış şekli yani günlük hayata uyarlanma şekli elbette ki gelenek, görenek, tarih, yaşam biçimi, hayata bakışa göre farklılıklar göstermektedir.

İletişim üzerine yapılan çalışmalar, iletişimin üç temel özelliğinin olduğunu ortaya koyar. Bunlardan ilki iletişim etkinliğinin insanları gerektirmesidir. İkinci olarak iletişim, paylaşmayı gerekli kılar; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlamı üzerinde anlaşmalıdır. Son olarak, iletişim semboliktir. Semboller; jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcüklerdir. Alıcı ve gönderici mesaja aynı anlamı verdikleri zaman, tam olarak iletişim ortaya çıkar (Tutar, Yılmaz, Erdönmez:2003, s.9)

Başarılı iletişim; iletişimi oluşturan önemli öğelerin varlığından haberdar olmayı gerekli kılar. Konumuzun içeriğini oluşturan liderliğin gereği zaten tamamen başarılı iletişim üzerine yapılandırılır. Dolayısıyla iletişimin unsurları, aslında tüm kişilerarası iletişimin başarısı için önem arz eder. Bu öğeler:

- Kaynak (Gönderici)
- Mesaj
- Kanal

-Alıcı

-Parazit: (iletişimi engelleyen unsurlar bölümünde anlatılmıştır)

-Geri-bildirim (Feed-back)

Kaynak, iletişimi başlatan kişidir. Mesajı gönderen yani mesajı kodlayan kişidir. Dolayısıyla kaynak; bilgili, güvenilir, mesajı kodlamayı bilen ve tanınan bir kişi olmalıdır.

Mesaj, en basit anlamıyla gönderici tarafından alıcıya yollanan ve özel anlamı olan söz yani iletidir. Mesaj, açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Kullanılan dil mutlaka sade olmalı ve anlam kaymalarına yer bırakmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Dolayısıyla mesajı gönderecek olan kaynak, alıcının bütün özelliklerini çok iyi bilmeli, alıcıyı önceden tanımalıdır. Burada, gelenek, görenek, anlayış, ve yaşanan çevrenin bilinmesinin çok büyük önemi vardır. İletişim biçimleri toplumdan topluma büyük değişiklikler göstermektedir. Mesajın etkinliği tüm bu unsurların bilinmesine bağlıdır. Aynı zamanda önemli olan bir konu da mesajın doğru zamanda iletilmesi gerçeğidir. Mesaj, doğru zamanda, doğru alıcıya doğru kanallarla iletilirse görevini başarıyla tamamlamış olacaktır.

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yoldur. Günümüzde birçok kanaldan söz edilmektedir. Etkin ve verimli iletişimden söz edebilmek için doğru iletişim araçlarından yararlanılmalı ve kanal mesaja uygun olmalıdır. En basit anlamda, insanın beş duyu organı onun iletişim kanalıdır. Örgütsel iletişim açısından düşünüldüğünde pek çok iletişim kanalı bulunmaktadır. Formel ve informal iletişim kanallarından söz edilebilir. Bunlar, radyo, televizyon, gazete, dergi, e-mail, memorandum, dilek ve şikayet kutuları gibi pek çok örneği kapsamaktadır.

Alıcı, iletişimin diğer önemli unsurudur. Yani, gönderilen mesajı alan kişidir. Alıcı, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirim önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalıdır. Alıcı tarafından olaya baktığımızda en önemli konu algılanmanın sağlanabilmesidir. Mesaj, tüm özelliklere uygun olarak kaynak tarafından düzenlendiğinde geriye kalan en önemli konu alıcının bunu tam anlamıyla algılayabilmesi, anlayabilmesidir. Her

zaman söylediğimiz bir husus vardır; o da mesajı almakla, mesajı algılamak aynı şey değildir. Burada önemli olan alıcının mesajı sadece alması değil kaynaktan gönderildiği şekliyle algılamasıdır.

Geri-bildirim (Feed-back); alıcının aldığı mesaja verdiği yanıt olarak özetlenebilir. İletişimin etkinliği ancak çift yönlü olması sayesinde gerçekleşebilir. Dolayısıyla kaynak, gönderdiği mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını ya da mesaja verilen tepkinin ne olduğunu ancak geri-bildirim sayesinde anlayabilecektir.

İki tür geri-bildirim olduğundan bahsedebiliriz. Bunlar; negatif geri-bildirim ve pozitif geri-bildirimdir. İletişimde mesaj alıcı tarafından anlaşılmıyor veya eksik anlaşılıyor ve iletiliyorsa, buna **negatif geri-bildirim** denir. Alıcı mesajı tam olarak algılar ve bunu kaynağa doğru biçimde gönderirse, buna da **pozitif geri-bildirim** denir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez: 2003: 25)

İletişimi Engelleyen Unsurlar

Parazit (Gürültü)

Parazit, gönderilen mesajın, alınma sürecinde ortaya çıkan engellemelerdir. Mesajın alınmasını ve duyulmasını engeller. Parazit, iletişimin düzenini bozar. İletişimin başarısı, mesajın tam olarak alınmasıyla yani kaynağın (gönderici) ulaştırmak istediği anlam içerisinde algılanmasıyla mümkün olabilir. Bunun dışında gerçekleşen mesaj iletisi sonucunda (parazit/gürültü nedeniyle) iletişimde bir çökme yaşanacaktır. Dolayısıyla, iletişimin çökmesi, mesajı anlamamayla ya da yanlış anlamayla direkt olarak ilgilidir.

Stres

Stres, kendimizi keşfetmenin, potansiyelimizi kullanmanın ve geliştirmenin bir parçasıdır. Hiç strese girmeden ne çalışmak ne aile kurmak ne de çocuk yetiştirmek mümkündür. Her birimizin en rahat çalıştığımız ve

en verimli olduğumuz bir olumlu stres düzeyimiz vardır. Stresle başa çıkmanın en temel koşulu, bu olumlu düzeyin üstüne çıktığımız ya da altına indiğimiz anları ve durumları fark etmektir. Stres düzeyindeki belli artışlar, performansta ve yeterlilikte artışa yol açmaktadır. Bu sınırlar artı ya da eksi yönde aşılırsa, performans ve yeterlilikte azalmalar başlar.

Stresle ilgili olarak çevrede dolaşan altı yaygın yanlış kanı, stresten çekinmemize ve hatta onu hayatımızda bir türlü kabul edemememize sebep olmaktadır. Bunalar (Miller ve Dell: www.wrpsyc.com/stres.htm):

1. Yanlış: Stres herkes için aynıdır: Stres herkes için farklıdır. Bir kişi için stres yaratabilecek bir durum diğer bir kişi için stres nedeni olmayabilir.

2. Yanlış: Stres her zaman kötüdür: Bu söyleme göre tamamen stressiz bir yaşam insanı mutlu yapacaktır. Oysa herkesin yönetebileceği bir stres düzeyi vardır. Dolayısıyla kontrol altındaki stres insanın verimini artırır ve daha mutlu olmasını sağlar.

3. Yanlış: Stres her yerdedir, bu konuda bir şey yapamazsınız.

4. Yanlış: Stresi azaltmanın en etkin yöntemleri en bilinen olanlardır.

5. Yanlış: Belirti yoksa stres de yoktur.

6. Yanlış: Yalnızca önemli belirtilere dikkat etmek gerekir.

İnsanın iş doyumunun tüm çalışmalara temel olduğu bir gerçektir. Örgüt içinde ya da dışında çok farklı düzeylerde yaşanan çatışmalar strese yol açacaktır.

Şirketin ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, yüksek performansla sahip yönetici ve çalışan davranışları geliştirmek, tüm çalışanları harekete geçiren yöntem ve teknikleri sunmak ve çalışan beklentilerini karşılamada etkin yöntemlerle “iş duyumu, sadakat ve başarı” düzeyini sürekli yükseltmek gereklidir.

Bugünün işyerlerinde başarının yolunun stresten kurtulmaktan değil, stresi idare edebilme kapasitesinden geçtiğine işaret eden A.B.D’li psikolog Loehr, stresin yönetilebileceğini vurgulamaktadır. “Daha az kötümserlik,

daha fazla iyimserlik içermek, daha fazla olumlu mücadele içine girmek, fiziksel olarak güçlü olmak, mücadeleye bir anlam ve değer katmak, kontrol duygusunu korumak.”

Kısa süreli strese hiçbir uzmanın itirazı yoktur. Anlık stresin insana büyük yararı bulunuyor. Dışarıdan gelen tehlikelere karşı vücudun verdiği ilk tepki, sağlık belirtisi olarak görülüyor. Ancak bilim adamlarının yaptığı araştırmalar, uzun dönemli stresin insanlarda kalp hastalıklarına, hafıza ve bağışıklık sistemlerinde zayıflamaya yol açtığını ortaya koyuyor.

Bireyin strese neden olumsuz durumlarla etkin olarak başa çıkabilmesi, stres yönetimi olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle; aşırı stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “stres yönetimi” dendiğini artık hepimiz biliyoruz. Nedir bu etkili stres yöntemleri (www.geocities.com):

- Çevreye yönelik yöntemler
- Zihne yönelik yöntemler
- Bedene yönelik yöntemler

Stres yönetimi kapsamında sözü edilen tekniklerden hepsi herkes için uygun değildir. Sizin için etkili olan bir yöntemin ne olduğuna değinecek olursak kişiliğinize, yaşam şeklinize uygun ve yapabileceğinizi ancak sizden bekleyen sistem size uygun olan yöntemdir. Stres yaratan bir problemle karşı karşıya kalındığında problemin çözümüne geçmeden önce kişinin kendini cesaretlendirmesi gereklidir. Problem çözümünde ise izlenecek yol şu şekilde olmalıdır.

- Problemi saptama
- Seçenekleri gözden geçirme
- Bir çözüm yöntemini seçme
- Eyleme geçme
- Sonuçları değerlendirme

İnsanı strese sürükleyen ve çözüme ulaşmadığında kimi zaman bu stres düzeyinin kişinin kaldıramayacağı düzeye geldiği en önemli konulardan biri de çatışmadır. Biz konumuz itibarıyla burada iş yerinde yaşanan çatışma nedenleri üzerinde duracağız. Çatışmanın çözümü, özellikle de çoğu zaman çözümsüzlüğe giden çatışmalarda, bir lidere ihtiyaç duyacaktır.

Aristo'nun dediği gibi, kızmak kolaydır; ama doğru kişiye, doru zamanda, doğru nedenle ve doğru bir şekilde kızmayı başarmak; işte zor olan budur.

İnsanlar için en zor sorunlardan biri, birbirleriyle olan kavgaları çözmektir. İlişkinin türüne bağlı olmaksızın, başkalarıyla aramızda öfke ve hüsranın yaşandığı zamanlar vardır; arkadaş, eş, aile, çocuk, iş arkadaşı... bu sakınmak için elimizden geleni yaptığımızda bile ortaya çıkan bir şeydir. Bu kavgayı nasıl çözer ve ilişkimizi eski haline getiririz? Uyuşmazlık ortaya çıktığında, konuşmak zordur. Aslında, uyuşmazlık konuşmaktan kaynaklanabilir; dogmatik fikirlerden ya da düşmanca duygulardan. Yine de dört temel araç ve karşılıklarına düşen mesajlara dayanarak konuşulduğunda, bu en iyi ilaç olabilir. Bu dört amaç ve karşılıklarına düşen mesajlar şunlardır (Burg: 1999, s.101):

AMAÇ

Sorunu tanımlamak
Fikir birliği istemek
Duyguları anlamak
Bakış açılarını sakince belirlemek

MESAJ

“Duyuyorum”
“Hem fikirim”
“Anlıyorum”
“Düşünüyorum”

İş yerinde yaşanan çatışmaların nedenleri şu şekildedir:

- İş bölümü
- Fonksiyonel bağımlılık

- Sınırsal kaynaklar
- Ortak karar verme
- Yönetim biçimindeki farklılıklar Örgütün büyüklüğü
- Bürokratik nitelikler
- Personelin farklılığı
- Statü ve güç farklılığı
- Yeni uzmanlıklar
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler
- İletişim engelleri
- Ödüllendirme sistemleri
- Algılama farklılıkları
- Zaman ufkundaki farklılıklar

Bu çatışmaları çözümleyebilmek için:

- Kritik konulara açıklık getirmek
- Riski paylaşanları belirlemek
- Anlaşmazlığın kaynağını belirlemek
- Yöntemleri tanımak
- Tuzakları en aza indirmek
- Stratejileri belirlemek
- Problemi çözmek ve bu konuda deneme yapmak
- Plan uygulamak
- Sonuçları değerlendirmek ve uygulamayı takip etmek gereklidir.

Şu ana kadar iletişimde aksaklıklara yol açabilecek, sürecin işleyişini aksatabilecek durumların varlığından söz ettik. Bu durumların varlığından haberdar olmak, proaktif iletişim sayesinde tüm bu olası durumlar

olagelmeden önlem almak, kuruluşlarda verimin ve başarının anahtarıdır. Bunun dışında elbette iletişimi destekleyen, başarılı iletişimi besleyen bazı durumların varlığından bahsetmekte de fayda vardır. Bunların başında elbette bireyin motive edilmesi gelmektedir. İnsan önemli ve değerlidir. İnsana odaklı yönetim anlayışının temeli olmalıdır, motivasyon. İhtiyaçları tatmin edilmemiş hiçbir insan başka bir hedefe yönlendirilemez ve yönlendirilemez.

Motivasyonun kelime anlamı; harekete geçme anlamındadır. Dolayısıyla, motivasyonun iki boyutu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, kişinin kendini harekete geçirmesi ve bu konuda heyecan sahibi olması, ikincisi de amaca giden yolda harekete geçtikten sonra sonuca ulaşana kadar aynı heyecanı korumasıdır.

Motivasyon bireyin sonuca ulaşmak için istekli olarak çaba göstermesidir, denilebilir. Motivasyon, temelinde bireyin ihtiyaçlarını barındırır. Gereklini olan birey bunu tatmin etmenin yollarını arayacaktır.

Belki de çoğu insanın başarısızlığının arkasında yatan en önemli etken, bir misyona sahip olmamaktır. İnsanların bir işe sahip olmaları onların bir misyona sahip oldukları anlamına gelmemektedir.

Misyon, kişiyi geleceğe çeken bir amacı olduğu hissidir. İnançları, eylemleri ve değerleri kişinin benliğini belli bir çatı altında toplar. Yüksek mertebelere ulaşan bireylerin belirgin özelliklerinden biri, hayatlarını amaçlı hale getiren ve yön veren bir misyona sahip olmalarıdır. Bu başarılı kişiler ile başarısızlar arasındaki temel farktır. Misyon sahibi insanlar

Yeteneklerini geliştirmeye odaklanırlar (Andreas, Faulkner: 2001, s.77).

Motivasyon danışmanı Anthony Robbins'in söylediği gibi, “insanları başarılı olmaya iten iki şey vardır: esin ve çaresizlik.” Dolayısıyla motivasyonun iki yönü vardır diyebiliriz: yakınlaşmacı yön ve uzlaşmacı yön. Seçtiğimiz motivasyon yönü bütün hayatımızı kontrol altına alır. İsteddiğimiz şeylere doğru yaklaşabilir ya da istemediğimiz şeylerden uzaklaşabiliriz.

Ya zevk, başarı ve kazanç görüntülerine doğru yaklaşma yönünde motive oluruz ya da başarısızlık, acı ve kayıplardan uzaklaşma yönünde ilerleriz. Yakınlaşmacı yönü tercih edenler kendi kendilerine “Bugün ne yapabilirim? Hayatta gerçekten istediğim ve arzuladığım şeylere daha yaklaşmak için hangi fırsatlar elime geçecek?” diye soru sorarlar. Yöneticiler açısından da durum böyledir. Hem uzaklaşmacı hem de yakınlaşmacı motivasyon önemli olduğuna göre, çalışanları motive edebilmek için bu iki yön de kullanılabilir ve bu bilgiler yöneticiler açısından önemlidir. Çalışanların kişisel olarak tercih ettikleri motivasyon yönünü belirleyerek, motivasyon sağlanabilir. (Andreas, Faulkner: 2001, s.52)

Motivasyonun önce insanın kendi içinde başlaması gerektiğine daha önce değinmiştik. Dolayısıyla bir de-motivasyon söz konusu ise bunu önce kişinin kendine itiraf etmesi gereklidir. Problemin ne olduğunu açıkça ortaya koyabilmek için kişinin kendine bazı sorular sorması gereklidir. Bu sorulara verilecek cevaplar, kişi kendisine dürüst davrandığı takdirde, de-motivasyonun nedenini ortaya koyacaktır.

- Bu konuda, özellikle beni rahatsız eden ne?
- Bu neden bir problem?
- Ben bu probleme kendim, nasıl bir katkıda buldum?
- Diğer kişiler nasıl bir katkıda buldular?
- Problem daha büyümeden yapabileceğim bir şey var mı?
- Başa çıkabilmek için nasıl bir plan geliştirebilirim?
- Olabilecek en kötü şey nedir? Gerçekten o kadar kötü olur mu?

Problemi saptama aşamasına gelindiğinde problemi küçük parçalara ayırmak işe yarayabilir. Dolayısıyla, bazı sorulara yanıt aramak gereklidir ki bunlar;

- Bu durum neden bir problem oldu?
- Bu yalnızca benim açımdan mı problem, yoksa başkaları da bunu böyle mi görüyor?

- Benim bir katkım var mı?
- Katkısı olabilecek başka şeyler ya da kişiler var mı?
- Nasıl bir sonuç elde etmek istiyorum?
- Problem ideal bir şekilde çözülebilse, neler olmasını isterdim?
- Karşımdakilerin güvence vermesi ideal bir çözüm mü?
- Karşımdakilerin tavrındaki değişme benim stresimi hafifletecek tek şey mi?

Çözüm için olabildiğince çok seçenek bulmak ve her ne olursa olsun tüm seçenekleri gözden geçirmek gereklidir. Liste yapmak yararlı olacaktır. Listenin içine sadece yapacaklarımızı değil, aklımıza gelen her şeyi yazalım. Böylece yaratıcılığımızı, klişeleşmiş tepki örüntülerinden kurtarabiliriz.

Tüm listeyi incelikten sonra birbirleriyle uzlaşan çözümler aramaya ve seçeneklerin bazılarını birleştirmeye çalışmak ve bir eylem planı çizmek yararlıdır.

Plan uygulanmadan önce bunu nasıl yapacağımızı bilmek çok önemlidir. İsteğimize ulaşmak için ne yapmamız gerektiğini, ne tür kaynaklara gereksinimiz olabileceğini, zaman sınırımızın ne olduğunu ve sorunumuzla ilgili olarak her ne yapmaya karar vermişsek, bunları gerçekten yapabilmek için daha hangi bilgileri istediğimizi belirleyerek, bunları planımızın içine yerleştirelim.

Eylem planında, hemen sonuçların değerlendirileceği zamanı belirlemek çok önemlidir. Uygulamaya çalıştığımız çözüm yollarının, iyi işleyip işlemediğini kontrol etmek iyi olur. O tarihe kadar sorun ortadan kalkmış bile olabilir veya hiç yok olmayabilir. Ancak sorun üzerinde çalışmaya başladığımızdan bu yana, yaşadığımız sıkıntıda bir değişme olup olmadığına bir bakabiliriz.

Buraya kadar bahsedilen, iletişim sürecini olumlu ya da olumsuz etkileyen tüm konular, daha önce de belirttiğimiz gibi proaktif olmayı gerekli kılar. “Proaktif” kavramı, önceden zorlukları hesaplama, önceden tahminlerde bulunup ona göre hazırlıklı olmayı içerir. Dolayısıyla insan

iletişiminde bir “uyarana” sadece reaksiyon gösteren biri değildir. İnsan, çevresini yönetebilir bir biçimde inşa edebilir. Dünya, insan yapısı bir dünyadır.(Erdoğan: 2002, s.48)

Tüm bu anlatılanlar, iletişim sürecini ayrıntılarıyla bilmek adına söylenmesi gerekenlerdi. Liderlik, başarılı insan iletişimini zorunlu kılar. Biz konuya kuruluşlarda var olması gereken liderlik anlayışı açısından iletişimci gözlüğüyle bakacağız. Dolayısıyla liderlikten bahsederken, liderlikle en çok karıştırılan, çoğu zaman çakışan ve çatışan bir kavrama da değinmek zorunluluğunu hissederek yaklaşmaktayız. Bu yaklaşım da yönetici kavramını anlatmayı zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yönetim; “iş”in, insanlar aracılığıyla yapılması, yönetici ise “iş”i insanlar aracılığıyla yaptıran kişidir.

Yöneticinin en önemli işi çalışanlarını organize ve koordine edebilmektir. Burada en önemli konu verimliliğin sağlanmasıdır. Verimlilik; çalışırken, her saniyenin şirket için , şirket yararına harcanmasıdır. Öncelikle yöneticinin kendisinin de organize olması şarttır. Yönetici olarak ne kadar organize olduğunun anlaşılması için bazı soruların cevaplanması gereklidir. (Edgett: 1999, s. 123)

- Çalışanlarınızı yönlendirmek üzere her gün işe hazırlıklı geliyor musunuz?

- O gün yapılması gerekli işleri öncelik sırasına göre dizip, liste halinde hazırlıyor musunuz?

- Çok acil durumlar dışında, bu işleri sırasıyla ve başarıyla tamamlayabiliyor musunuz?

- İnsanlara ve onların istekli katılımlarına ihtiyaç duyuyor musunuz?

- Sadece duymayı istediğiniz şeyleri mi dinliyorsunuz yoksa sorunları ve fikirleri dinlemeye vakit ayırabiliyor musunuz?

- Her şeyin istediğiniz gibi olmasına mı çalışıyorsunuz, yoksa biraz esnek ve mantıklı davranıp çalışanlarınızın önerilerine önem veriyor musunuz?

- Çalışanlarınızın işlerini en iyi şekilde ve istekli yapmaları için duygularına hitap ederek onları motive etme gücüne sahip misiniz?

- Aldığınız tüm kararların sorumluluğunu taşımaya hazır mısınız?

- Kendi hakkınızda ne düşünürseniz düşünün, gerçek olanın çalışanlarınızın sizin için düşünceleri olduğunu ve siz ne kadar zorlarsanız da o imajı değiştiremeyeceğinizin bilincinde misiniz?

- İşe geldiğinizde önünüzdeki mücadele ve başarılarla dolu bir gün olarak mı yoksa bubi tuzakları ve problem dolu uzun bir zaman dilimi olarak mı görüyorsunuz?

Tüm bu sorular bir amaca hizmet etmektedir. Dolayısıyla bu soruların cevaplarından alınacak dersler yöneticiyi mutlak olarak organize etmeye yöneltecektir. Dinamik liderlik, çok iyi organize olmuş ve günün her saatini hedefleri doğrultusunda kullanan yönetici tipiyle doğmaktadır.

Bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli güç, diğer insanları ve yaptıkları işleri anlama, sizinle çalışanlara kendilerini bulma şansını ve psikolojik özgürlüklerini vermek, bağışlayıcı olmak ve çalışanlarla arada olgun bir alış-veriş ortamı yaratmaktır.

Yöneticinin sorumluluklarını yerine getirirken, iş hedefine ulaşabilmek, verimi sağlayabilmek adına yapması gereken ve hatta özen göstermesi gereken diğer bir konu “yetki devri”dir.

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden birine verilmesi, aktarılması yahut eleştirilmesi anlamını taşır. Yetki devrinin üç yönü vardır (Eren: 1991, s. 167):

- Bir yönetici tarafından astlara görevler verilmesi,

- Serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için serbestliği tanımak,

- Anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak.

Yetki devri, yönetimin olmazsa olmaz şartlarından biridir. Bir yönetici yetkisinin tamamını devretse de sorumluluğun tamamını da devretmiş sayılmaz, sonuçlardan yine sorumludur. Çalışanlar genellikle yönetimden yetkinin çoğunlukla devredilmesini beklerler. Yetkinin devrinden sonra ilke olarak yönetici artık işe müdahale etmemelidir. Ancak gidişat hakkında zaman zaman bilgiler almalıdır.

Yöneticilik görevi, yetki devrinin kaçınılmazlığını içerir. Yetki devri ise; kaçınılmaz bir risk taşır. Bu nedenle risk, yöneticilik için gereken en önemli beceridir. Yöneticiyi, yönetici yapan en temel konu karar verebilme yeteneği daha doğru bir ifade ile etkin karar verebilme yeteneğidir. Etkin karar ise doğru ile yanlış arasında kalındığında doğru olanı tercih etme yeteneğine bağlıdır. Doğru karar: farklı fikirlerin çatışması, tartışılması, birbirleriyle mücadelesi ve alternatiflerin ciddi biçimde ele alınmasıyla verilecektir. Sosyal ve teknolojik açıdan gelişen ve değişen çevremizde yaratıcı alternatiflerin tasarlanması geçmişte olduğundan çok daha fazla önem kazanmıştır.

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır; liderlik ise bir davranış biçimidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir.

Örgütlerde yöneticilik, daha çok, örgütü temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme eylemi ve işlevidir. Örgütsel ve yönetsel liderlik ise, yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile, astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir. Liderlik, en kısa tanıyla, insanları etkileme sanatıdır. Günümüzde her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Günümüzde lider tek adam değildir, ekibi olan bir takım oyuncusudur. Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Misyon ve vizyon sahibidir. Dolayısıyla örnek kişidir.(Peker, Aytürk: 2000, s. 48)

Her yönetici liderlik özelliklerini taşımayabilir. Yani, her yönetici bir lider değildir. Ancak son yıllarda işletmeler, “lider yönetici” özelliğine sahip

kişileri bünyelerinde görmek istemektedirler. Yönetici hak ve yetki sahibidir ancak güç ve yetenek, liderde varolan özelliktir. Yani lider;

- motive eden
- önderlik eden
- politika, ilke ve hedefleri belirleyen
- astlarını eğiten, yol gösteren
- işin nasıl yapılacağını öğreten
- ekip ruhuna inanan
- insanların kendisini duygusal olarak sevdiği ve benimsediği kişi olarak anlatılabilir

Lider yönetici ise,

- temsil niteliği taşıyan
- ekip kuran
- sorun çözen
- etkin karar veren
- hakemlik yapan
- koordinatör olan
- ilham veren
- önerilerde bulunan
- örnek olan
- öncü ve rehber olan
- insan odaklı olan
- hizmet eden ve hizmete önem veren
- güvenlik sağlayan
- işbirliği sağlayan

- empati yeteneğine sahip
- katılımcı
- risk ve sorumluluk alan kişidir.

Araştırmalar, liderlik özelliğine sahip yöneticilerin empati kurma becerilerinin oldukça gelişmiş olduğunu göstermektedir. Liderlik özellikleri arasında; kişinin kendini iyi ifade edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi, toplumsal duyarlılıkları yüksek olma gibi özellikleri başta gelmektedir. Tüm bu özellikler, kişilerde empati becerisini gerektirmekte, ya a empati becerisi, bu becerileri ortaya çıkarmaktadır. (Tutar; Yılmaz, Erdönmez: 2003: 55)

Liderin kendi bünyesinde toplaması gereken dört ana özellikten söz edilebilir (Golemann: 2001: 153)

- **Grupları organize edebilme:** Liderin temel becerisi; kurum içindeki insanları harekete geçirip, çabalarının koordinasyonunu içerir. Bu, tiyatro yöneticilerinde ya da prodüktörlerde, subaylarda ve her türdeki organizasyon veya birimin başındaki etkili yöneticilerde görülen yetenektir. Oyun alanında ise bu, herkesin ne oynayacağına karar veren ya da takım kaptanı olan çocuktur.

- **Tartışarak çözüm bulma:** Çatışmaları engelleyen, ya da alevlenen anlaşmazlıklara çözüm bulan arabulucunun becerisidir. Bu beceriye sahip olanlar, anlaşma yapar, tartışmalarda hakem olur veya arayış bulmakta ustalaşırlar; diplomasi, arabuluculuk veya hukukta ya da şirket birleşmeleri yönetiminde kariyer yapabilirler.

- **Kişisel bağlantı:** Empati ve bağlantı kurma yeteneği. İlişkiye girmeyi ya da kişilerin hislerinin ve ilgi konularının farkına varıp uygun tepki vermeyi kolaylaştırır. Bu tür kişiler iyi bir takım oyuncusudur.

- **Sosyal analiz:** İnsanların hislerinin, niyetlerini ve sorunlarını keşfedebilme ve içgörü sahibi olabilme. Başkasının ne hissettiğini bilmek, kolaylıkla yakınlık veya ahenk kurmaya yol açabilir.

Dinamik bir lider, sadece şirketi için değil kendisi için ya da dünyada gelişen olayları merak ettiği için okuyan ve öğrenen kişidir. Kişinin içindeki gelişme isteğini ortaya çıkaran itici güçlere değinmekte fayda vardır (Andreas, Faulkner:2001:57):

- Hemen hepimizde varolan aşağılık duygusunu azaltmak için bilgi dağarcığının genişletilmesi gereğini fark etmek.

- Kendiniz olma şansını yakalama isteği. Başkalarına ihtiyaç duymadan kendi kararlarınızı verme gücüne sahip olmak için kendinizi yetiştirmek istemek.

- Sabit bir yerde kapanıp kalmak yerine, her an değişik fikirler, değişik faaliyetler ve duygular yaşamak isteği.

- Değer yargılarımızın oturmaya başlamasıyla birlikte neyin önemli neyin önemsiz olduğu ortaya çıkar ve belirsizlik endişe gibi cehaletin getirdiği duygulardan kurtulmak istersiniz.

İnsanın kendini geliştirmek adına ilgilenebileceği binlerce konu vardır (Edgett:1999, s.119):

- Ülke Tarihi (kalıcı değerler)
- Edebiyat (insan davranışlarını anlamak için)
- Siyasi Partiler (fikirler, karşıt fikirleri anlamak için)
- Eğitim Sistemi (Değişen toplumları anlamak için)
- Çağdaş Yazarlar (günümüz toplumunu anlamak için)
- Çevre Bilim (kaybolmakta olan dünya nimetlerinin farkına varmak için)
- İnsan Vücudu (bu konuda gerçekten ne biliyoruz?)
- Yerel Yönetimler (kurallar ve zorlukları neler?)
- Gazeteler, radyo ve televizyon
- Psikoloji (neden böyle davranıyoruz?)

Bu açılardan bakıldığında insanın aklına “günümüzün lideri nasıl olmalı” gibi bir soru gelebilir. Günümüzün lideri:

- Şirketi için en iyi yeteneği işe almak,
- Çalışanlarının kendi fikirlerini ortaya koymasını sağlamalı,
- Yeni kavram ve projelerin ortaya atılmasını ve uygulanmasını mutlulukla karşılamalı,
- Risk alan çalışanların bulunduğu bir atmosferi desteklemeli,
- Sürekli bir değişim için çalışmalı ve çevresindekilerden de bunu beklemeli,
- Fiyatla ve ürünlerle rekabet etmekten kaçınmalı,
- İyi bir beyin gücü, güçlü bir pazarlama ve başarılı müşteri hizmetleri gibi gözle görülmeyen faktörlere odaklanmalı,
- Çalışanlarıyla duygusal bir bağ kurmalı.

Sonuç

Bir işi yönetmek, amaçlarla yönetmek anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla hedef olmadan yönetim olmaz. Dolayısıyla, yönetici misyon ve vizyon sahibi olmalıdır. İş yöneten kişi olarak tanımladığımız “yönetici”, artık “önce insan” mantığını kendine hedef belirlemiş şirketlerde “lider yönetici” vasfıyla hareket etmelidir.

Yaşadığımız iletişim çağında “lider yönetici” , bilgiyi hızlı ve net olarak iletebilmek zorundadır. İnsanları motive edebilmek zorundadır. Başka bir deyişle, tüm çalışanların işe, sorumlu katılımını sağlamalıdır.

Aslında lider-yöneticinin sahip olması gereken tüm özelliklerin temelinde sahip olması gereken en önemli özellik, başarılı bir iletişimci olması gerekliliğidir. İnsanın özelliğini en iyi şekilde bilmesi, insanı tanıması, onu neyin mutlu edip neyin mutsuz edeceğini tasarlayabilmesi gereklidir. İnsan olmadan iş yürümez ancak insanın olduğu her yerde de iş

yürür, mantığı doğru değildir. Ancak mutlu insanın olduğu yerde iş yürür ve böyle yerlerde verimlilikten söz edilebilir.

Yöneticilik bir anlamda hak ve yetki, liderlik ise güç ve yetenektir, denebilir. Lider; yukarı doğru yönelen, yarını düşünen, saygı, sevgi ve güven yaratan, insana odaklanan, başarıyı ödüllendiren, öneri getiren, “biz” diyen, yeniliği takip eden, güveni etkin kılan, açık davranan, fikir alan, demokrat ve uzun vadeli olan kişidir.

Sonuç olarak liderin sahip olması gereken özellikleri temel başlıklar altında toplamak söz konusudur. Ve bu özellikler lideri, gerçek anlamda lider yapan karakteristik özelliklerdir. Lider;

- Dürüst ve gerçekçi olmalıdır.
- Zeki ve pratik olmalıdır.
- En zor koşullarda çare bulucu, zor problemi çözen kişi olmalıdır.
- Kendini büyük, insanları küçük gören kişi olmamalıdır.
- Çalışanı ve çalışmayanı ayırt edebilmelidir.
- Takdir ve cezayı yerinde kullanmalıdır.
- Çalışanın düşüncelerini dinlemeli, çıkan karar müşterek karar olmalıdır.
- Lider, hep emir veren insan değildir. Mahiyetinde çalışan insanların veya ünitelerin tekliflerini dikkate almalı, tekliflere açık olmalıdır. Ve her ünite kendileri ile ilgili olarak, ünitenin daha verimli çalışması için teklifler sunmalıdır.
- Eğitici olmalıdır.
- Takip eden, kontrol eden, nezaret yapabilen veya yaptırabilen kişidir.

Kaynakça

- Aydın, İnyet Pehlivan (2002). **İş Yaşamında Stres**, Ankara: Pegem A.
- Batlaş, Acar, Zuhul Batlaş (1999). **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Braham, J. B. (1998). **Stres Yönetimi**, Çev.: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, Çanta Kitapları Dizisi, No: 4, İstanbul.
- Bahtiyar Tüter (2004). **Tarihe Yön Verenlerin Karakter Analizi**, Elma Yayınevi, Ankara.
- Çiğdem Kağıtçıbaşı (1996). **İnsan ve İnsanlar**, 9. Bsm., Evrim, İstanbul.
- Erol Eren (1991). **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1999). **“İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Harry Alder (2002). **Bir Lider Gibi Düşün**, Kariyer Developer, Çev: Halime Misge Kurşun, İstanbul.
- J.L. Freedman, D.O Sears ve M. Carlsmith (1993). **Sosyal Psikoloji**, Çev.: Ali Dönmez, İmge Kitabevi, Ankara.
- James D.Edgett (1994). **Yönetme Sanatı**, Öteki Yayınevi, Ankara.
- K. W. Thomas, **Conflict and Negotiation Process in Organizations**, 2nd ed., Vol. 3, 1992.
- Steve Andreas and Charles Faulkner ,**NLP - The New Technology of Achievement**, Published by William Morrow in 1994.
- Stephen R. Covey, A. Roger Merrill ve Rebecca R. Merrill, **Önemli İşlere Öncelik**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, Çev.: Osman Deniztekin.
- Üstün Dökmen, İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Werren Bennis, Bir Lider Olabilmek, Geliştiren Kitaplar Dizisi, Çev: Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

İnternet Adresleri

www.geocities.com

www.insankaynaklari.com

www.yenibir.com

Özet

Hayatımızın her anında var iletişim, o halde iletişim içinde bulunurken stratejik düşünmek gerekliliği ortaya çıkıyor. Bu durumda her meslek önce stratejik iletişimi yönetmeyi becermeyi ya da başarmayı gerektiriyor. Bir de söz konusu olan, kimi zaman kitleleri arkasından sürükleyebilecek güçte bir kavram olan liderlik olduğunda strateji iyiden iyiye kendini ön plana çıkartıyor. İletişimin önemini kavramadan, ona ait en ince ayrıntıları bilmeden hiçbir meslekte başarıdan söz edilemez. İletişim yönetilmeden hayatı yönetmek ya da hayat içinde varlık göstermek mümkün değildir. Biz bu makalede, iletişime ait unsurlardan, iletişimi engelleyen ya da onu besleyen unsurlardan bahsederek, liderlik konusunda bu ayrıntıları bilmenin “stratejik lider” olabilmeye katkısından bahsedeceğiz. Bu makale kişisel düşüncelerin ışığında, liderlik söz konusu olduğunda önce iyi bir stratejik iletişimci olmanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Abstract

Leaders are hopeful and practical in a chaotic world. In this article, the author argue “Leadership is a new science”. This study builds on research on leadership by creating a model that explains why some leaders communicate their believers and others do not.

Keyword

Communication, Leadership, Strategic Communication Management.