



## The Factors That Affecting Turkish Public Administrators' Management Team Choice

Akın ERDEMİR<sup>1\*</sup>, Ramazan ERDEM<sup>2</sup>

**Abstract:** With the latest legal regulation, the authority of selecting their own management team members just like its private sector peers have been given to Turkish public sector administrators. It is considered that the managerial preferences of Turkish public administrators are influenced by two factors in general. One of these factors is the nature of the organizational and managerial behavior of the public administrator in this process and the other is the external effects of group membership. This paper a literature study which conducted on to examine the two basic issues.

**Keywords:** Leadership, Administrator, Team, Group, Member Selection, Building Team.

## Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımı Üye Seçimini Etkileyen Faktörler

**Özet:** Yapılan son yasal düzenlemelerle<sup>3</sup> birlikte Türk kamu yöneticilerine özel sektör kuruluşlarındaki emsalleri gibi kendi yönetim takımı üyelerini seçme yetkisi verilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin yönetici tercihlerinin genel anlamda iki faktörden etkilendiği düşünülmektedir. Bu faktörlerden birisi yönetici seçimi yapacak kamu yöneticisinin bu süreçteki örgütsel ve yönetsel davranışlarının niteliği, diğeri ise grupsal aidiyetlerden kaynaklanan dış etkilerdir. Bu araştırma söz konusu iki temel konuyu incelemek için yapılmış bir literatür çalışmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Yönetici, Takım, Grup, Ekip, Üye Seçimi, Takım Oluşturma.

### 1. GİRİŞ

Türk kamu yöneticilerine; 2011 yılı ve sonrasında yapılan yasal düzenlemelerle diğer iki sektörün lider yöneticileri gibi, birlikte çalışacakları yöneticileri seçme (kendi yönetim takımlarını seçme) hakkı verilmiştir. Türk kamu yöneticilerinin kendi seçtiği yöneticilerle çalışmasıyla diğer sektörlerdeki lider yöneticiler gibi başarılı yönetim takımı oluşturulması ve kamu yönetimi lehine,

yönetim takımı çalışmasından elde edilmesi beklenen faydalar (katılımcı, şeffaf ve hesap veren, âdil ve tutarlı olan ve kurumsal güven veren yönetim yapıları oluşturmak (Argüden 2007: 10)) sağlanması hedeflenmiştir.

Türk kamu yöneticilerinin yönetim takımı seçimini etkileyen faktörlerin iyi anlaşılabilmesi için öncelikle yönetici ve lider kavramlarının tanımlarının ve aralarındaki farkların iyi anlaşılması

<sup>1</sup>"Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımı Üye Seçimini Etkileyen Faktörler" isimli bu makale çalışması, Prof. Dr. Ramazan ERDEM danışmanlığında, Akın Erdemir tarafından Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan doktora tez çalışmasından türetilmiştir.

<sup>1</sup>Süleyman Demirel Üniversitesi, Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Isparta

<sup>2</sup>Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Isparta

<sup>3</sup> Milli Eğitim Bakanlığında 14.09.2011 tarihinde yürürlüğe giren 652 sayılı KHK ve Sağlık Bakanlığında 02.11.2011 tarihinde yürürlüğe giren 663 sayılı KHK ve benzeri KHK'lar bu yasal düzenlemelere örnektir.

\*Corresponding author (İletişim yazarı):  
akinerdemir@sdu.edu.tr

Citation (Atıf): Erdemir, A., Erdem, R., (2018). Türk Kamu Yöneticilerinin Yönetim Takımı Üye Seçimini Etkileyen Faktörler, Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (1): 12-20.

gerekmektedir. Ancak bu sayede yönetim takımını seçen kişinin örgütsel ve yönetsel kimliğinin lider mi yoksa yönetici mi olduğu ve bu kimliğin yönetim takımı kimyasına etkileri anlaşılacaktır. Bu nedenle araştırmanın birinci bölümünde yöneticilik kavramı, liderlik kavramı, yönetici ve lider arasındaki farklar ve liderlik çeşitleri incelenmiştir. Yöneticilerin yönetim takımı üyelerinin seçimini etkileyen, grupsal aidiyetlerle ilgili faktörlerin doğru anlaşılabilmesi için grup kavramının ve yönetici takımı seçiminde yapılan hataların ve dikkat edilmesi gereken liyakat ilkelerinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Söz konusu nedenlerle araştırmanın ikinci bölümünde yönetici seçiminde grupsal aidiyetlerin etkisi, üçüncü bölümünde ise yönetim takımı üye seçiminde dikkat edilecek faktörler açıklanmaya çalışılmıştır.

## 2.YÖNETİCİ SEÇİMİ AÇISINDAN YÖNETİCİ VE LİDER FARKI

### 2.1. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı

Yönetici örgüt içi ve dışı ilişkilerde muhtelif kişilerle, gruplarla veya kurumlarla irtibat kurarak örgütsel faaliyetleri icra eden kişilerdir (Griffin, 1996: 16). Lewis ve diğerleri (1995) yöneticiliği bir örgütün hedeflediği amaçlara ulaşmak için gerekli aktiviteler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır (akt. Güney, 2012: 29). Likert (1961), yöneticinin bir bağlantı pimi işlevi bulunduğunu söyleyerek yöneticiyi, üstü ve emsallerinden oluşan gruba kendi ve astlarından oluşan bir gruba bağlayan kişi olarak tanımlar (akt. Verma and Jain, 2001).

### 2.2. Lider ve Liderlik Kavramı

Deitzer ve diğerlerine (1979) göre liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (akt. Koçel, 2014: 668). G. Terry (1960) lider kavramını, grup hedeflerini gönüllü olarak gerçekleştirebilmek için insanları etkileyen kimse olarak tanımlamaktadır (akt. Akçakaya, 2010: 17). Lider, takipçilerine yol açan ve olağanüstü durumları karşılayan kişilerdir (Papatya, 2016: 194).

### 2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetim takımını seçen kişinin bu süreçte lider davranışları mı yoksa yönetici davranışları mı sergilediği konusu, oluşturulacak takımın nitelikleri

ve başarısı için hayati önem taşımaktadır. Liderlikle yöneticilik kavramları arasındaki farklar kısaca aşağıda belirtildiği gibi sayılabilir (Koçel, 2014: 668-676);

- Liderlik insanları etkileyebilme ve arzu edilen tarafa sevk edebilmek iken, yöneticilik bir meslektir.
- Liderlikte informal veya formal yapı fark etmez iken, yöneticilikte formal yapı şarttır.
- Liderlik hedef belirleme iken, yöneticilik belirlenmiş hedeflerin en etkin şekilde yaptırılmasıdır.
- Liderler takipçilerini etkilerken davranış, vizyon, güven, ilham gibi kişisel özelliklerini kullanırlarken; yöneticiler iş gördürürken bulunulan pozisyona verilmiş olan otorite yetkileri kullanır.
- Liderlerin görev tanımı yok iken; yöneticilerin görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmıştır.
- Liderlik sanatsal yönü ağır basan bir iş iken, yöneticilik bilimsel yönü ağır bir iştir.
- Liderlik değişim, dönüşüm ve reform yapabilmek iken; yöneticilik planlanan hedeflere ulaşma iştir.
- Liderlik işletme dışı dinamiklere bakabilmek iken, yöneticilik işletme içi dinamiklere bakabilmek iştir.
- Lider doğru iş tanımına göre hareket eden kişi iken, yönetici işleri doğru yaptırabilen kişidir.
- Lider önderi olduğu grup tarafından takip edilirken; yönetici takip edilmez.
- Lider takipçileri tarafından duygusal açıdan kabul edilir, fakat yönetici duygusal kabul görmez.
- Liderin ilgi alanı takipçilerinin ihtiyaçlarıken yöneticinin ilgi alanı işletmenin ihtiyaçlarıdır.

### 2.4. Liderlik Çeşitleri

Avrupa'nın en iyi diplomatı kabul edilen Talleyrand'ın "100 aslanın bir koyun tarafından yönetildiği orduya karşı, 100 koyunun bir aslan tarafından yönetildiği bir ordudan daha fazla korkarım" (Robbins and Judge, 2013: 375) meşhur sözü şüphesiz iyi bir liderin tüm örgütsel yapılar için ne kadar önemli olduğunu en iyi anlatan sözlerdendir. Lider (Göksu, 2007: 150), kurmay takımını iyi seçebilen kişidir, işleri ehline verir ifadesi de uygulanan liderlik tarzının yönetici takımı seçimi ve onlarla birlikte çalışma arasındaki sıkı ilişkiyi ortaya koymaktadır.

- **Demokratik Liderlik:** Birnbaum (1989) demokratik liderliği; astlarını güçlendiren, motive eden, görev ve sorumlulukları açıklayan, görüşlerin açıklanabileceği ortamı hazırlayan, iletişime açık ve yardımlaşmayı özendiren kişi olarak tanımlamaktadır (akt. Şimşek ve Eroğlu, 2013:

351). Bu lider tipine “katılımcı lider” de denilmektedir. Karar alınacak konuda, ilgili grup üyeleri ile istişare ederek karar alırlar. Grup amaçları genellikle örgüt içinde alınan kararlar doğrultusunda belirlenir.

• **Otokratik Liderlik:** Conger (1989) bu lider tipinin en belirgin özelliklerinden şu şekilde bahsetmektedir; baskıcı ve saldırgan ve otoriter bir tarzı vardır. Diğer grup üyelerini yönetim dışında tutarak yetkilendirmede ve güçlendirmede katı davranır (akt. Şimşek ve Eroğlu, 2013: 351). Tek adam yönetimi denilecek düzeyde kesin emirleri olmadan grupta herhangi bir şey yapılamaz. Amaç, plan ve politika belirlemede kararları tek başına alır, emirleri verir ve örgüt üyeleri verilen bu emirlere itaat eder. Grup üyeleri üzerinde korku, tehdit ve benzeri baskıya dayalı unsurlar verim artırıcı ve motive edici olarak uygulanmaktadır.

• **Liberal Liderlik:** Bu lider tipine (Şimşek vd., 2014: 200, Tuncer vd., 2013: 215) “serbestçi lider” de denilmekte olup, grup üyeleri tamamıyla serbest bırakılır. Liberal lider davranışlarının faydaları şunlardır (Eren, 2015: 463); bu liderlik türü grup üyelerinin hedeflerini, plan ve programlarını kendilerinin yapmalarına imkân tanımak suretiyle her üyenin kişisel yönelme ve kabiliyetlerinin harekete geçirilmesini sağlar. Lider sadece fikrinin sorulması hâlinde görüşünü bildirir.

• **Destekleyici Liderlik:** Kararları katılımcı lider tipinde olduğu gibi grup üyeleri ile birlikte almaz, ancak alınacak kararlarda grup üyelerinin fikir, öneri ve tavsiyelerini dikkate alır. Ödül ve ceza mekanizmasında ödül mekanizmasını işletir. Dikey her iki yönde de (aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya) bilgi akışına açıktır (Şimşek vd., 2011: 246).

• **Demagog Liderlik:** Korkutma, tehdit ve gözdağı yöntemlerini kullanarak izleyicilerini etkileyen, grubun karşısında daima bir düşman oluşturarak yalan, propaganda ve yanıltma taktiklerini kullanarak sürekli itaat isteyen lider tipidir (Koçel, 2014: 685).

• **Karizmatik Liderlik:** Karizmatik liderlik, insanlara çekici gelen doğüstü armağanlarla ve güçlerle takipçileri etkileme yeteneğidir. Takipçiler kendilerini iyi ve önemli hissettiklerinden ve ilham aldıklarından dolayı karizmatik liderlerle birlikte bulunmaktan keyif alırlar (Gibson vd., 1991: 415).

• **Dönüştürücü (Transformational) Liderlik:** Dönüştürücü liderlik (Bass, 1985), takipçilerin görev çıktılarının önemi konusunda farkındalık yaratan, yüksek düzeydeki ihtiyaçları harekete geçiren ve takipçileri örgüt uğruna kendi çıkarlarını aşmaya motive eden liderlik tarzıdır (akt. Lehmann-Willenbrock et al., 2015). Dönüştürücü liderler

takipçilerine bir görevin varlığını hissettirirler ve onlara kendi vizyonlarını başarılı bir şekilde aktarmaya gayret gösterirler.

• **İşe Dönük (Etkileşimsel) Liderlik:** Lider, takipçilerin istediğini veya tercih ettiğini tespit eder ve onları tatmin eden ödülleri sonuçlanan performans seviyesine ulaşmalarına yardımcı olur (Gibson vd.,1991: 420). İşe dönük lider, işçilerin duyguları ve ilişkilerden daha çok işin yapılmasıyla ilgilenir (Aranson et al., 2007: 294).

• **Otantik Liderlik:** Kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen ve inandığı değerler doğrultusunda hareket eden liderlere “Otantik Lider” denir. Takipçileri yöneticilerini etik kişiler olarak görmeleri nedeniyle bu liderlik tarzının temel sonucu güvendir. Bu tarz liderlik yapanlar bilgi paylaşırlar, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sıkı sıkıya bağlı kalmaya özen gösterirler (Robbins and Judge, 2013: 394).

• **Paternalist Liderlik:** İlhan ve Erdem, Aycan ve Kanungo’dan (2000) aktararak Paternalizm ile ilgili şöyle söylemektedir; “Paternalizm, alt ve üst kademe arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Paternalizmin temelleri aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayanmaktadır. Paternalist toplumlarda ebeveyn ile evlat arasındaki ilişki örgütlere taşınmakta, üst ve ast arasındaki ilişkide yaşatılmaktadır. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağını düşündüğü kararları onun adına vermektir. Otorite sahibi birey bir ebeveyn görevi üstlenmekte ve sorumluluğu altındaki kişileri korumak, desteklemek ve özen göstermek gibi bir zorunluluk hissetmektedir. Bunun karşılığında asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi, boyun eğmesi ve bağlılık göstermesidir (içinde, Erdem, 2010: 148).

• **Hizmetkâr Liderlik:** İlk kez (Akçakaya, 2010: 122) Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan bu liderlik tarzı takipçilerinin hedeflerini ve ihtiyaçlarını yerine getirme ve organizasyonel misyonu ve vizyonu gerçekleştirmeyi içerir. Bu tarzdaki liderler insanlara değer verirler, katılımlarını desteklerler, güçlerini paylaşırlar, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için takipçilerini serbest bırakırlar, bu şekilde yüksek sadakat sağlarlar. Hizmetkâr liderler, liderlik etmekten daha çok hizmet etme arzusuna sahiptirler. Çalışanlara ve çalışanların görüşlerine saygı duyarlar, böylece takipçileri üzerinde güven oluştururlar.

### 3. YÖNETİCİ SEÇİMİNDE GRUPSAL AİDİYETLERİN ETKİSİ

#### 3.1. Grup Kavramı

Etkileşim halindeki birden fazla insana grup denir (Kağıtçıbaşı, 2013: 284).

Sığırı'ya (2011: 19) göre grup kavramının kapsamlı olan tanımı şöyledir; "...ortak bir amaç için bir arada olan, birbirleri ile etkileşimde bulunan psikolojik olarak birbirinin varlığından haberdar olan, kendisini ayrı bir bütün olarak algılayan, ayırt edilebilir özellikler taşıyan ve bazı kurallarla birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı bulunan küçük veya büyük insan toplulukları olarak tanımlanır..."

#### 3.2. Grup Çeşitleri

Grupların birbirlerinden farklılaştığı en belirgin iki ana kriter, grup büyüklüğü ve üye çeşitliliğidir. Diğer farklılaşma kriterleri de üyelerin birbirinden davranışsal beklenti biçimleri (normlar), grup içerisinde üyelerin üstlendiği görevler (roller), çeşitli üyelere sunulan ödül ve itibar (statü) ve üyelerin gruplarına beslediği aidiyet duygularıdır (Erbaşlar, 2015: 155).

• **Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplar:** Biçimsel grup; rasyonel olarak organize edilen, bilinçli olarak düzenlenen ve görev oryantasyonu olan gruplardır. Bir organizma tüm yaşamı boyunca devam edebileceği gibi (kurum ya da işletme departmanları gibi), belirli bir zaman dilimi için de kurulmuş ve yapılandırılmış (proje grubu gibi) olabilir (Kaynak, 1995: 167).

• **Birincil ve İkincil Gruplar:** Grup üyelerinin birbirlerini tanıdıkları, sık sık yüz yüze ilişki kurabildikleri ve bu ilişkilerini sürekli olarak devam ettirdiği insan topluluklarına "birincil gruplar" denir. Bu gruptaki kurallar, üyeler üzerinde toplumsal denetim sağlayabilecek güçte olan kurallardır. Kurallara uyulmaması durumunda grup dışına itme ve ilişki kesme şeklinde cezalar uygulanabilir (Şimşek vd., 2001: 145).

• **İş Grupları ve İş Dışı Gruplar:** Belirli bir işi yapmak ve sonuç almak amacıyla bir araya gelen kişilerden oluşan gruplara iş grupları denir. Kişilerin ortak amaçla bağlanmadığı, ortak menfaatlerin söz konusu olmadığı gruplara da iş dışı gruplar denir (Şimşek vd., 2001: 145-146).

• **Üyelik Grupları ve Referans Grupları:** Bireylerin hâlen üyesi oldukları ve faaliyette buldukları gruplara üyelik grupları (aile, dönem mezunları vb.) denir. Kişilerin henüz mensubu olmadığı fakat üye olmayı istediği ve üye olma

çabası gösterdiği gruplara referans grupları denir. Referans gruplarına üye olmak prestij sayıldığı için bireyler kendilerini bu grupla özdeşleştirerek değer ve normlarını bu gruba uydurmaktadırlar (Eren, 2015: 123).

• **Cemaat ve Cemiyet Grupları:** Bottomore'a (1984) göre bu iki toplum tipini belirleyen üç ana unsur büyüklük, amaç ve duygusal yoğunluktur. Bireylerin hissiyat ve anlayış itibarıyla uyum içinde yaşadıkları, yoğun ilişki içinde oldukları, birincil sosyal ilişkilerin hâkim olduğu grup tipi cemaat'tir. Bu topluluğa bireyler tüm kişilikleriyle üyedir (akt. Ergan, içinde Güney, 2007: 647).

• **Sosyal Fonksiyonlarına Göre Gruplar:** Güney (2015: 154; 2012: 203) sosyal fonksiyonlarına göre grupları altı maddede özetlemiştir bunlar; okul, aile, iktisadi gruplar (şirketler, kooperatifler, bankalar, vb.), siyasi gruplar (hükümet, siyasi partiler, parlamento, vb.), dini gruplar (kiliseler, manastırlar, camiler, vb.), eğlendirici ve dinlendirici gruplar (spor, eğlence, oyun grupları, vb.)'dir.

#### 3.3. Gruba Katılma Nedenleri Ve Faydaları

Gruplara katılmanın nedenleri ve faydaları Tablo 1'deki şekilde özetlenebilir.

Tablo 1. Gruba Katılma Nedenleri ve Faydaları

NEDENLER	FAYDALARI
Güvenlik	Birey bir gruba katıldığında yalnız kalmanın güvensizliğinden uzaklaşabilir, aynı sorunları, ilgileri ve acıları paylaşanlarla birlikte kendisini daha güçlü hisseder. Çözüm için harekete geçer. Bireyler algıladıkları çeşitli tehlikelere karşı bir grup oluşturarak karşı koydukları takdirde kendilerini daha güvende hissederler.
Saygınlık	Başkaları tarafından önemli görülen bir gruba üye olmak bireye saygınlık ve tanınma sağlayacaktır. Bu şekilde üye, kendini ayrıcalıklı hissedecektir. Saygınlık iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır.
Öz Saygı	Bir gruba üye olan birey kendisini daha değerli hissedebilir.
Aidiyet ve Bağlanma	İnsanlar toplumsal varlıklardır. Gruplarda olmak insanların

	temel ihtiyaçlarından olan başkalarıyla birlikte olma ihtiyacını karşılamaktadır.
<b>Güç</b>	Bireyler yalnız olarak değil, bir grup üyesi olarak kendilerini daha güçlü hissederler. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var”, “Birlikten kuvvet doğar” gibi atasözleri güç kavramının önemini vurgular niteliktedir.
<b>Amaç Başarımı</b>	Bir işin başarılması için farklı beceri, bilgi ve güce gerek duyulabilir. Böyle durumlarda yöneticiler biçimsel bir grubu, birbirlerinin eksiklerini tamamlayacak özellikteki üyelerden oluştururlarsa amaca ulaşılması daha kolay olacaktır.

Kaynak: (Robbins, 1976 akt. Turaboğlu, 2011: 8).

### 3.4. Grup Normları

Grup üyelerinin uygunluğunu kabul ettikleri davranış kurallarına grup normları denir (Ceylan, 2014: 107). Bir grup üyesinin nasıl davranması gerektiğini anlatan hem tasvir edici hem de emredici ortak inançlara “normlar” denir. Furnham’a (1997) göre grup normları grup kuralları gibi yazılı ve resmi değildir fakat grubun üyelerini gruba karşı sadık olma, dürüst olma, kıyakta grup standartlarına uyma ve benzer konularda önemli bir şekilde etkilemektedir (akt. Sığı, 2011: 83).

### 3.5. Grup Dinamiği

Yönetim süreci içerisinde grupların oynadıkları rolün büyüklüğü ilk defa, Davranışsal Teori’nin gelişmesine büyük katkılar sağlayan Hawthorne Araştırmaları ile anlaşılmaya başlanmıştır. 1930’larda ise Kurt Lewin tarafından, grup çalışması olayını daha net hâle getiren “grup dinamiği” ile ilgili çalışmalar yapılarak yöneticilerin etkinliğine önemli katkıda bulunulmuştur (Koçel, 2014: 710). English ve English’e (1958) göre grup dinamiği denince genellikle grup içinde meydana gelen neden-sonuç ilişkileri, grupların oluşumu ve çalışması aklagelmektedir(akt. Kağıtçıbaşı, 2013: 288; akt. Göksu, 2007: 123).

### 3.6. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik yaklaşımı (Hogg and Vaughan, 2014: 416-417), kişisel kimliği sosyal kimlikten ayrı tutar. Bunu yaparken grup ve gruplar arası süreçleri, kişisel özellikler veya kişiler arası özellikler bazında açıklamaktan kaçınır. Çünkü sosyal gruplaşma, kişiselliğin yitirilmesi ve prototipleşmeye neden olmaktadır. Kendini kategorize etmek grup normlarına uymayı ve benlikle ilgili stereotipleri<sup>4</sup> meydana getirir ve böylece kendi grubunun üyesi gibi davranmaya yol açan süreç ortaya çıkmış olur.

### 3.7. Grup Bağlılığı

Gruba bağlılığın nedeni her ne olursa olsun gruba bağlılık arttıkça gruba uyum davranışları da artar (Kağıtçıbaşı, 2013: 89). Grup bağlılığını oluşturan güçlerin tamamı grubu etkileyerek, ayrılmayı güçleştirir ve grup üyelerini motive ederek grup üyeliğinin sürmesini sağlar. Başka bir grupla rekabet veya dış baskı grup bağlılığını (sarginliğini) artırır ve çalışmayı hızlandırır (Özkalp ve Kirel, 2013: 219).

### 3.8. Grupların Bireyler Üzerindeki Etkileri

Bu konuda bilimsel olarak yapılan üç sosyal etki araştırması Sherif’in grup normunun oluşması deneyi, Asch’in uyuma deneyi ve Milgram’ın itaat deneyleridir (Kağıtçıbaşı, 2013: 74-82; Göksu, 2007: 136; Güney, 2012: 166-167). Birey herhangi bir grubun bir üyesi olduğunda o gruba uyar. Bu uyma davranışı bireyin görüşünün gruptan etkilenmesi ve bireyin daha önceki davranışını grubun etkisine göre değiştirmesini ifade eder (Bumin, 1990: 2-3; Can vd., 2006: 192; Esen vd., 2008: 106; Güney, 2015: 156).

• **Grubun Kuralsal Etkisi:** Bir bireyin (Göksu, 2007: 129) bir başka bireyden ya da bireylerden etkilenmesine sosyal etki denir. Kağıtçıbaşı (2013: 102) sosyal etkiyi kuralsal ve bilgisel olarak ikiye ayırmakta ve sadece kurala bağlı olup başkalarının kabul edilme veya beğenilme odaklı sosyal etkiye kuralsal etki, gerçeğe ilgili delilleri kabulden kaynaklanan sosyal etkiyi ise bilgisel etki olarak tanımlamaktadır.

• **Grubun Bireyin Tutumunu Değiştiren Etkisi:** Üyenin dâhil olduğu grubun, bireyin tutumunu güçlendirici ya da değiştirici bir etkisi vardır. Grup kurallarına uygun olan bireysel tutumlar grup içerisinde desteklenerek güçlendirilirken, grup kurallarına aykırı olan bireysel tutumlar değiştirilmesi yönünde grup tarafından

<sup>4</sup> Stereotip: Bir birey, grup veya topluluk hakkında sahip olunan temellendirilmemiş kanaatlerdir (Hogg and Vaughan, 2014).

baskılanmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2013: 292; Can vd., 2006: 192-193; Göksu, 2007: 125).

• **Grubun Bireyin Verimliliği Üzerindeki Etkisi:** Grubun, üyeleri olan bireylerin verimliliği üzerinde etkileri vardır. İnsanlar grup içerisinde bulunurken, yalnız başlarına buldukları durumdan daha fazlasını üretmektedirler. Bu verim artırıcı etkiyi, Allport “sosyal hızlandırma” kavramı ile açıklamaktadır (Esen vd., 2008: 107; Kağıtçıbaşı, 2013: 295; Göksu, 2007: 125; Usal ve Kuşluyan, 2006: 301). Öte yandan, bireylerin grup içinde iken harcadıkları çaba ve gösterdikleri gayret yalnızken harcadıkları çaba ve gösterdikleri gayretten daha az olabilir. Bu verim azaltıcı etkiye de “toplumsal haylazlık” denir (Kağıtçıbaşı, 2013: 295; Can vd., 2006: 193; Güney, 2012: 209).

• **Grubun Bireyin Riske Girme Eğilimi Üzerindeki Etkisi:** Çeşitli sorunları çözme ile ilgili birey ve grup eğilimleri üzerinde yapılan araştırmalar, grubun daha riskli çözümleri benimsediği sonucunu ortaya koymuştur (Kağıtçıbaşı, 2013: 336-337; Güney, 2015: 159; Göksu, 2007: 126; Güney, 2012: 209).

• **Grubun Birey Üzerindeki İtaat, Özdeşleşme ve Benimseme Etkileri:** Grupla birlikte hareket eden birey ödül almak ya da cezalandırılmamak için grup normlarına uygun hareket ediyorsa, bireyin bu uyum davranışına “itaat” denir (Ceylan, 2014: 101; Güney, 2012: 165). Grup baskısı altında birey yanlış olduğunu bile bile itaat davranışı sergileyerek inandığı doğrudan farklı bir tutum sergilerse bireyin bu durumuna “özdeşleşme” denir. Birey uyma davranışı sergilediğinde, grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğuna inanarak hareket etmişse buna “benimseme” denir. (Eren, 2015: 117-118; Usal ve Kuşluyan; 2006: 214, Güney, 2012: 165). Ancak uyma davranışını etkileyen kişisel faktörler de vardır. Uyma davranışı bireyci kültürlerde az görülür, toplulukçu kültürdekiler için grup kuralları kendi kuralları gibi benimserken dış grup normlarına güvenmezler ve dış gruptan gelen sosyal etkiye direnirler (Kağıtçıbaşı, 2013: 91-98).

## 4. YÖNETİM TAKIMI ÜYE SEÇİMİNDE DİKKAT EDİLECEK FAKTÖRLER

### 4.1. Yönetim Takımı Üyesi Seçimindeki Kayırmacı Tutumlar

Türk kamu yöneticilerinden bazılarının yönetim takımı üyelerini (yöneticilerini) seçerken, yaptığı örgütsel ve yönetsel hatalardan dolayı günümüzde “yönetim takımı oluşturmak” ifadesinin; literatürdeki olumlu anlamsal içeriğinin aksine ekipçilik, cemaatçilik, hizipçilik, gruplaşma, particilik, kadrolaşma, paralel devlet yapılanması<sup>5</sup> gibi olumsuz anlamları da çağrıştıran bir duruma geldiği düşünülmektedir.

Günümüzde kayırmacı (nepotizm, kronizm, patronaj ve klientalizm gibi)<sup>6</sup> tutumlarla oluşturulmuş, yöneticileri meritokrasi<sup>7</sup> kriterlerine uygun seçilmemiş kamudaki bazı yönetim takımlarının; yönettikleri kamusal gücü ve imkânı kendi grubunun üyelerine sunan ya da “ötekilerine” kaptırmamak amaç ve gayretinde olan, gerçek anlamda bir yönetim takımının sağlayacağı avantajlardan çok uzak yapılar şeklinde çalıştığı düşünülmektedir. İdeal yönetim takımına yönetici seçiminde kaçınılması gereken kayırmacı tutumlar, örgütsel ve yönetsel yanlışlar şu şekilde sayılabilir;

- Kendisiyle aynı siyasi görüşten olan kişileri tercih etmek,
- Kendisiyle aynı dîni gruptan olan kişileri tercih etmek,
- Kendisiyle aynı sendikadan olan kişileri tercih etmek,
- Üst kademelerden gelen bürokratik baskı doğrultusunda tercih yapmak,
- Maddi menfaat ilişkisine göre tercih yapmak,
- Özel sektör firmalarının siyaset yoluyla yaptığı baskılar doğrultusunda tercih yapmak,
- Adaylar hakkındaki toplumsal algıya (sağcı/solcu/cemaatçi/komünist vb.) göre tercih yapmak,
- Üst kademe bürokrat ve siyasetçilerin adaylar hakkındaki algısına (sağcı/solcu/cemaatçi/komünist vb.) göre tercih yapmak,

<sup>5</sup> Paralel devlet kavramını ilk kez Columbia Üniversitesi Tarih Bölümünde çalışmalarını sürdüren Amerikalı Siyaset Bilimci ve Tarihçi Robert O. Paxton (2004) kullanmıştır.

<sup>6</sup> İlhan ve Erdem'e (2010: 136-138) göre “Nepotizm” sadece akrabalık ilişkilerine bağlı olarak bir kişinin göreve atanmasıdır. “Kronizm” bir kimsenin, dostluk, arkadaşlık, hemşehricilik gibi ilişkilerden dolayı göreve atanmasıdır (içinde, Erdem, 2010). “Patronaj” iktidarı yeni eline geçiren partinin, kamudaki tüm üst düzey yöneticileri tasfiye ederek yerlerine kayırmacı tutumla yeni atamalar yapmasıdır. “Klientalizm” kamusal imkânları yakın çevreyle paylaşmaktır (Erdem ve Özkanan, 2014: 194-195).

<sup>7</sup> Argon ve Eren'e (2004: 61) göre “Meritokrasi”, İKY'de liyakata dayalı sistemin olduğu örgütsel yapıdır (akt. Dikmetaş, 2010: 203, içinde, Erdem, 2010).

- Kendisinin (yönetim takımına yönetici seçimini yapacak kişinin) bulunduğu pozisyona yükselme şekline göre yönetici tercihi yapması,
- Dalkavuk adayları tercih etmek,
- Diğer kurumlardaki yöneticilerin ricalarına göre tercih yapmak,
- Arkadaşını tercih etmek,
- Kendi hısımlar ve akrabaları olan adayları tercih etmek,
- Kendi hemşehrisi olan adayları tercih etmek,
- Etnik köken ve mezhep özelliklerine göre yönetici tercihi yapmak.

#### 4.2. İdeal Yönetim Takımı Üyesi Seçimindeki Liyakat Kriterleri

Dyer (1987) takım kurmanın, tüm grup üyelerini grup süreçlerine karşı uyarmaya dayandığını ve bu süreçlerin grubun ve kuruluşun performansına göre yönetilebileceğini savunur (Wilson and Rosenfeld, 1990: 133). Takımların başarılarını etkileyen en önemli özellikler takım liderinin ve üyelerinin bilgi ve becerileri, uyumu ve işbirliğidir (Aytürk, 2015: 134). Adair'in (2013: 125) takıma üye seçiminde bahsettiği harmoni gibi, oluşturulan takımın çalışanları, tıpkı eksik ve fazla yönleriyle birlikte belirli bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, hem niceliksel hem de niteliksel yönden özenle seçilmiş üyeler olmalıdır. Günümüzde (İnce vd., 2004) bir organizasyonun karşılaştığı fırsatları yakalama ve kullanma yeteneği, sahip olduğu insan kaynaklarındaki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesiyle doğrudan ilgilidir. Yaşanan değişim süreci örgütlerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışması yapmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Takımın oluşumunda ve üyelerinin seçiminde aşağıda belirtilen özelliklerin bulunmasına dikkat edilmelidir. Çünkü takım oluşumunda ve üye seçiminde bu özelliklerden uzaklaşmak takımın öz görev ve hedefini etkin bir şekilde tamamlamasını engelleyecektir. Yönetim takımına seçilecek yöneticilerde aranması gereken liyakat kriterleri şöyle sayılabilir;

- Ortak motivasyon paydasına sahip aday olmak,
- Sorgulama becerisi yüksek olmak,
- Yenilikçilik özelliği yüksek olmak,
- Mücadeleci ruh taşımak,
- Eğitimi iyi olmak,
- Çalışılacak konuyla ilgili uzmanlık bilgisi fazla olmak,
- Çalışılacak alanda tecrübeli olmak,

- Takım çalışmasına yatkın olmak,
- Vizyon sahibi olmak,
- Alanında önceden başarılı olmak,
- İletişim becerisi yüksek olmak,
- Uyum becerisi yüksek olmak,
- Yabancı dili iyi olmak,
- Teknolojiyi iyi kullanmak,
- Çalışkan olmak,
- Kişisel ahlak düzeyi yüksek olmak,
- Meslekî ahlak düzeyi yüksek olmak,
- Hakkâniyet duygusu yüksek olmak,
- Paylaşımçı olmak,
- Girişken olmak,
- Sorun çözme becerisi yüksek olmak.

#### SONUÇ VE TARTIŞMA

Türk kamu yöneticilerinin birlikte çalışacakları yöneticileri seçme sürecinde sergiledikleri davranışların örgütsel ve yönetsel niteliğinin yönetim takımı deseninde belirleyici etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Çünkü yönetici seçimi yapan kişi bu süreçte lider davranışı göstermekle liyakat kriterlerine uygun sinerjik bir yönetim takımı oluşturabilecek ve buna bağlı olarak hedeflenen başarının ötesinde bir vizyon belirleyebilecektir. Aksi takdirde yönetici davranışı sergileyerek, başkalarının kendisine dikte ettiği veya dışardan gelen ricalar doğrultusunda seçilmiş, liyakat kriterlerinden uzak yöneticilerden oluşan takım kimliğine yükselememiş bir "grupla" ancak kendisine gösterilen örgütsel hedefe ulaşmaya çalışabilecektir.

Grup ve üye ilişkileri en temelde iki uçlu menfaat ilişkileridir. Grubun elde etmeyi amaçladığı hedefler veya beklentiler doğrudan veya dolaylı olarak üyeler üzerinde etkilere sebep olabilmektedir. Grubun baskısı veya rızası doğrultusunda tutum takınarak ödün veren, güçlü bir duruşla inandığı gibi hareket etmeyen bireylerde grup üyeliği birey ve toplum için zararlı sonuçlara sebep olabilmektedir. Üyelerin çevresindeki olayları görüş açısı ve anlayış şekli üyesi olduğu gruptan sağladığı deneyimlerden büyük ölçüde etkilenmektedir (Eren, 2015: 118-119). Grubun birey üzerindeki etkileri ve Türkiye'nin toplulukçu yapısı düşünüldüğünde, Türk kamu yöneticilerinin yönetici seçimlerinde ve buna bağlı olarak yönetim takımlarının oluşturulmasında grupsal aidiyetlerden kaynaklanan kayırmacı bazı tutum ve davranışların etkili olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akçakaya, M., (2010), 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Ankara: Adalet Basım Yayım Dağıtım San. Tic. Ltd. Şti.
- Aranson E., Wilson T. D. and Akert R. M., (2007), Soccial Psychology, 6. Baskı, Pearson Prentice Hall.
- Argüden, Y., (2007), Yönetim Kurulu Sırları, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Aytürk, N., (2015), Örgütsel ve Yönetimsel Davranış, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Bumin, B., (1990), İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF Yayını.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M., (2006), Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Ceylan, A., (2014), Yönetimde İnsan ve Davranış, İstanbul: Marka ve ötesi Ltd. Şti.
- Erdem, R., (2010), Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., (2015), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erbaşlar, G., (2015), Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Esen, E. vd., (2008), İşletme Becerileri Grup Çalışması, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Gibson J. L., Iancevich, J. M. and Donnelly, J. H., (1991), Organizations, 7th Edition, IRWIN.
- Göksu, T., (2007), Sosyal Psikoloji, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Griffin, R. W., (1996), Management, Boston, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company.
- Güney, S., (2007), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güney, S., (2012), Sosyal Psikoloji, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Güney, S., (2015), Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M., (2014), Sosyal Psikoloji, (Çev. İ. Yıldız ve A. Gelmez), Ankara: Ütopya Yayınevi. (Orijinal Baskı: 1995).
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11): 423-446.
- Kağıtçıbaşı, Ç., (2013), Günümüzde İnsan ve İnsanlar, İstanbul: Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.
- Sığırı, Ü., (2011), Yönetimde Grup Dinamikleri, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kaynak, T., (1995), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirmesi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., (2014), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold J. and Kauffeld, S., (2015), “How Transformational Leadership Works During Team Interactions: A Behavioral Process Analysis”, The Leadership Quarterly, 26: 1017-1033.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2013), Örgütlerde Liderlik ve Kuramları, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım,
- Papatya, G., (2016), Temel İşletmecilik Bilgisi, Isparta: Beyazıt Kitabevi Yayınları.
- Robbins, P. S. ve Judge, T. A., (2013), Örgütsel Davranış, (Çev. İ. Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, (Orjinal Baskı: 2005).
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö., (2013), Davranış Bilimleri, Konya: Eğitim Yayınevi.



- Şimşek, M. Ő., Akgemci, T. ve elik, A., (2014), Davranış Bilimlerine Giriş ve rgütlerde Davranış, Konya: Eğitim Yayınları.
- Şimşek, M. Ő., Akgemci, T. ve elik, A., (2014), Davranış Bilimlerine Giriş ve rgütlerde Davranış, Konya: Eğitim Yayınları.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varođlu, D., (2013), Genel İŞletmecilik Bilgileri, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Turaboğlu, T. T., (2011), İŐletmecilikte Güncel Konular, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Usal, A. ve KuŐlvan, Z., (2006), Davranış Bilimleri, İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Verma D. P. S. and Jain, K., (2001), "Leadership and Management: Emerging Consensus", Indian Journal of Industrial Relations, 36(4): 479-491.
- Wilson, D. C. and Rosenfeld R. H., (1990), Managing Organizations, McGrawHill.