



T.C  
MİMAR SİNAN GÜZEL SANATLAR ÜNİVERSİTESİ  
GÜZEL SANATLAR ENSTİTÜSÜ

DEVLET OPERA VE BALESİ MÜDÜRLÜKLERİNDE BALE BAŞ  
KOREOGRAFLARININ İNSAN YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan: 20212313001 RÜYA KOZAN

SAHNE SANATLARI ANASANAT DALI  
BALE PROGRAMI

Danışman:  
Doç. GÖKÇE SÖNMEMİŞ

İSTANBUL-Haziran 2023

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel etik kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- ücret karşılığı başka kişilere yazdırmadığımı (dikte etme dışında), uygulamalarımı yaptırmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

Rüya KOZAN

## ÖNSÖZ / TEŞEKKÜRLER

Dünya'nın her yerinde ve her alanda kullanılan Yönetim Bilimi, elbette ki Devlet Opera ve Balesi bünyesinde de bulunmaktadır. Sanatın kendi içindeki hiyerarşik yapısı doğrultusunda ve sanatın gerektirdiği disiplin sonucu bu yönetim şekli yıllardır uygulanmaktadır.

Şimdiye kadar gelmiş ve geçmiş yöneticiler ile halihazırdaki yöneticiler, uzun yıllar bu mesleğe gönül vermiş ve Devlet Balesi'ne sayısız hizmeti olan kişilerdir. Bir çeşit terfi sistemiyle bale dansçılığı görevlerine ek olarak idari görev de almaktadırlar.

Yönetimi kendine has olan bu meslekte, yönetim sürecini deneme yanılma sistemiyle tecrübe ederek topluluğun kişisel karakterine uygun yönetim şekilleri tercih edilmiştir.

Tezimin amacı Devlet Opera ve Balesi'ndeki Bale Baş Koreograflarının insan yönetimi hakkındaki farkındalığını tespit etmeye katkı sağlamaktır.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdür Yardımcılığı yapmış, dans etmiş olduğum eserlerin birçoğunun koreografı, ışığıyla ve tecrübesiyle yolumu aydınlatan Sayın Ahmet Volkan ERSOY'a,

İlk çalıştığım topluluğun bale baş koreografı, Antalya Devlet Opera ve Balesi'nde geçirdiğim 7 yıllık bale ve sahne tecrübemin yegane mimarı Antalya Devlet Opera ve Balesi Bale Baş Koreografı Sayın Ayşe FİDANLIK'a,

Mersin Devlet Opera ve Balesi eski bale baş koreografı Sayın Baba Hasan AKYOL'a,

Tezim ile ilgili tüm bilişim konularında ve Word programının kullanımında bana sayısız destekte bulunan Sayın Burak ER'e,

İzmir Devlet Opera ve Balesi eski Bale Baş Koreografi Sayın Burcu SÜRMEİİ BOROVALI'ya,

Antalya Devlet Opera ve Balesi'nde görev yaptığım yıllarda aynı sahneyi paylaştığım, Samsun Devlet Opera ve Balesi eski Bale Baş Koreografi Sayın C. Cankat ÖZER'e,

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Bilgilendirme Metni'ni tezime göre uyarlayıp, tezim için yaptığım ankette tüm katılımcıların haklarını koruyan hukuk danışmanım Antalya Barosu Avukatı Sayın Av. Efkan AKSOY'a,

Mersin Devlet Opera ve Balesi eski Bale Baş Koreografi Sayın Ertan ŞANAL'a,

Tezim ile ilgili tüm yabancı dil çevirilerinde sayısız desteklerinden ötürü İngilizce öğretmenim Sayın Gonca BOZYEL AYAZ'a ve Zonguldak Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü son sınıf öğrencisi olan Sayın İlayda Sena DURMUŞ'a,

Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi İstanbul Devlet Konservatuvarı Bale Anasanat Dalı'nda görev yapan ve tezim için her ayrıntıya ihtiyatla özen gösteren, beni bu yolda asla yalnız bırakmayan ve hakkını asla ödeyemeyeceğim danışmanım Sayın Doç. Gökçe SÖNMEMİŞ'e,

Halihazırda sanatçısı olduğum Samsun Devlet Opera ve Balesi Bale Baş Koreograf Sayın Görkem İbrahim CENGİZ'e,

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, Kurumsal Tanıtım, İletişim ve Sponsorluk Birimi sorumlusu Güçlü Ali ÖZPOLAT'a,

Bale hayatımın başlangıcından itibaren desteğini ve gölgesini üzerimden esirgemeyen Samsun ve Antalya eski Bale Baş Koreografi Sayın Halil Arkın ZİREK'e,

Hayatımın dönüm noktalarına parmak basan, her türlü ihtiyacımda hep yanımda olan, tezim için sayısız çabasının yanında hayatım ve bale kariyerim için çok büyük değer taşıyan, ilk dans partnerim Sayın Hasan ÖZVAR'a,

İzmir Devlet Opera ve Balesi eski Bale Baş Koreografi Sayın Kıvanç EKİN'e,

Birden fazla Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğünde Bale Baş Koreografılığı yapmış ve bu kuruma sayısız hizmeti bulunan Sayın M. Murat AKAOĞLU'na,

Tez sürecimde her zaman yanımda olan, beni bu zorlu süreçte yönlendiren ve ışığıyla yoluma yön veren Ankara Devlet Opera ve Balesi eski Bale Baş Koreografi Sayın Sanem SUBAYGİL'e,

İzmir Devlet Opera ve Balesi eski Bale Baş Koreografi Sayın Serhat GÜDÜL'e

İzmir Devlet Opera ve Balesi eski Bale Baş Koreografi ve İzmir İl Koordinatörü'müz Sayın Tolga İYİUYARLAR'a

Hayatımdaki en büyük şanslarım, şimdiye kadar aldığım tüm kararlarımda ve isteklerimde sorgusuz sualsiz her zaman yanımda olan, koruyucularım ve en büyük destekçilerim, çok sevgili anne ve babam Sayın Hülya KOZAN ve Özcan KOZAN'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Şubat 2023

Rüya Kozan

## ÖZET

### (DEVLET OPERA VE BALESİ MÜDÜRLÜKLERİ'NDE BALE BAŞ KOREOGRAFLARININ İNSAN YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ)

Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri'nde bale baş koreograflarının insan yönetimi ile ilgili farkındalığını hedeflediğim bu çalışma, bale baş koreograflarına yönetim konusunda bir kılavuz niteliğindedir.

Çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi ve en doğru verilere ulaşabilmek için anket yöntemi kullandım. Devlet Opera ve Balesi müdürlüklerinde görev yapan/yapmış bale baş koreograflarından 13 katılımcının cevapladığı, bale baş koreograflarının yönetim süreciyle ilgili olan bu anketi yönetim bilimi ile karşılaştırdım.

Tezin amacı, çıkan sonuçlar doğrultusunda, günümüzde Devlet Baleleri'nin yönetim hakkında işleyişinin mevcut konumu ve gelecekte nasıl şekilleneceği ile ilgili bir tartışma konusu hedeflemektedir.

Anahtar kelimeler : Bale Yöneticiliği, Devlet Opera ve Balesi, Baledede İnsan Yönetimi

## SUMMARY

This study, which I aimed to raise the awareness of ballet lead choreographers at the State Opera and Ballet Directorates about human management, is a guide for ballet lead choreographers on management.

I used a survey method to understand the study better and to reach the most accurate data. I compared this questionnaire that was answered by 13 ballet lead choreographers who work/have worked at State Opera and Ballet Directorates, about the management process of ballet lead choreographers with management science.

The aim of the thesis, in line with the results, aims at the topic of discussion about the current position of the State Ballet's operation on management today and how it will be shaped in the future.

**KEYWORDS:** Ballet Management, State Opera and Ballet, People Management in Ballet

## İçindekiler

<b>ÖNSÖZ / TEŞEKKÜRLER .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Çalışmanın Amacı .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Çalışmanın Kapsamı .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Çalışmanın Yöntemi.....</b>	<b>5</b>
<b>2. DEVLET OPERA VE BALESİ MÜDÜRLÜKLERİ .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Devlet Opera ve Balesi Nedir? .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Devlet Opera Balesi ve Müdürlükleri.....</b>	<b>10</b>
2.2.1. Ankara Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü .....	10
2.2.2. İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü .....	11
2.2.3. Antalya Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü .....	12
2.2.4. Samsun Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü .....	13
2.2.5. Mersin Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü .....	14
2.2.6. İzmir Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü .....	17
<b>2.3. BALE BAŞ KOREOGRAFLIĞI .....</b>	<b>18</b>
2.3.1. Bale Nedir?.....	18
2.3.2. Koreografi ve Koreograf .....	20
2.3.2.1. Koreografi .....	20
2.3.2.2. Koreograf .....	21
2.3.3. Bale Baş Koreografi .....	22
2.3.3.1. Bale Baş Koreografinin Yaptığı İşler.....	24
<b>3. YÖNETİM .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Yönetim Nedir? .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Yönetici ve Lider .....</b>	<b>28</b>
3.2.1. Yönetici .....	28
3.2.1.1. Yöneticinin Özellikleri .....	30



3.2.1.2. Yönetici Ne İş Yapar? .....	31
3.2.1.3. Yönetici Olmak İçin Yapılması Gerekenler.....	32
3.2.2. Lider .....	33
3.2.2.1. Liderlik Özellikleri.....	34
3.2.2.2. Liderlik Kuramı.....	43
3.2.2.3. 5 Seviye Hiyerarşisi .....	44
3.2.2.4. Liderliğin 7 Dönüşümü .....	47
3.2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark.....	52
<b>3.3. YÖNETİM SÜRECİ.....</b>	<b>56</b>
3.3.1. Kişisel Etki Gücü .....	56
3.3.2. Karakter ve Yetkinlik.....	58
3.3.3. Etik Olmak .....	60
3.3.4. Başarı Tanımı .....	62
3.3.5. Hiyerarşi.....	64
3.3.6. Arabuluculuk.....	66
3.3.7. YÖNETİM BÖLÜMÜYLE İLGİLİ SORULAR.....	70
<b>4. İNSAN YÖNETİMİ .....</b>	<b>77</b>
<b>4.1. 6 Yönetim Tarzı.....</b>	<b>77</b>
4.1.1. Dayatıcı Tarz.....	77
4.1.2. Güven Verici Tarz.....	78
4.1.3. Yakınlık Sağlayıcı Tarz.....	79
4.1.4. Demokratik Tarz .....	80
4.1.5. Sürükleyici Tarz.....	81
4.1.6. Yönlendirici Tarz .....	82
<b>4.2. Başarısızlık.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3. Örgütsel Adalet.....</b>	<b>85</b>
4.3.1. Adil Olmak.....	86
4.3.2. Adil Yönetici.....	90
<b>4.4. İltimas.....</b>	<b>90</b>
<b>4.5. Ekip Kavramı .....</b>	<b>92</b>
<b>4.6. Ekip Disiplini .....</b>	<b>94</b>
<b>4.7. Etkin Olmak ve Etkin Yöneticinin Nitelikleri.....</b>	<b>96</b>
<b>4.8. YÖNETİLMekten YÖNETMEYE .....</b>	<b>101</b>
4.8.1. Yönetim Şekilleri .....	101

4.8.1.1. Otokratik Yönetim.....	102
4.8.1.2. İnsancıl Yönetim .....	103
4.8.1.3. Demokratik Yönetim.....	103
4.8.1.4. Liberal Yönetim .....	103
4.8.1.5. Meritokratik Yönetim.....	104
4.8.2. İletişim.....	104
4.8.3. Yaratıcılık.....	105
4.8.4. Kayırmacılık.....	107
4.8.5. Yetkilendirme.....	107
4.8.6. Manipülasyon .....	110
4.8.7. İNSAN YÖNETİMİ BÖLÜMÜ İLE İLGİLİ SORULAR.....	111
<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>125</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>126</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>130</b>

## **1. GİRİŞ**

### **1.1. Çalışmanın Amacı**

Dünyada birçok sektör ve alanın devamlılığı için olmazsa olmazı olan yönetim konusu her alanda incelenmiştir. Belli başlı kurallar çerçevesinde incelenen ve dünya genelinde kabul görmüş bu sistem farklı meslek grupları için özelleştirilmiştir.

Özellikle hiyerarşi kavramının, ast ve üst ilişkisinin önemi, işleyişin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Alınan eğitime, donanıma, tecrübeye ve elde edilen başarıların sonucu olan terfilere göre şekil alan hiyerarşi şeması her çalışma grubunun devamlılığı için olmazsa olmazdır.

Bu çalışma, Türk Devlet Balesi'nde yönetim sisteminin nasıl bir işleyişte olduğunu araştırmaktadır. Kanun ve mevzuata bağlı olan bu sistemde, dünyanın her yerinde olduğu gibi yöneticiden yöneticiye değişen inisiyatifler doğrultusunda ve çalışılan ekibin yetisine göre alınan yönetim kararlarının ve işleyişin ne doğrultuda ilerlediği araştırılıp, Türk Balesi için ilk kez çalışılan bir konu olmuştur.

### **1.2. Çalışmanın Kapsamı**

Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri üzerinden ele alınan bu çalışma, anket yöntemi sonucunda elde edilen verilerle yönetim biliminin harmanlanıp çıkan sonuçlar üzerine bir tartışma konusu bulunmayı hedeflemektedir.

### **1.3. Çalışmanın Yöntemi**

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri'ne hizmet veren bale baş koreograflarının yönetim hakkındaki farkındalığı ve işleyişi anket yöntemi ile araştırılmıştır.

## 2. DEVLET OPERA VE BALESİ MÜDÜRLÜKLERİ

### 2.1. Devlet Opera ve Balesi Nedir?

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü, 1309 sayılı kanun ile kurulmuş, ulusal opera ve bale topluluklarını bünyesinde barındıran, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı bir genel müdürlüktür. 6 taşra müdürlüğünde faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunlar; Ankara, İstanbul, İzmir, Mersin, Antalya ve Samsun Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleridir.

Asıl amacı, opera, bale ve müzik sanatlarını halka tanıtmak ve yaymak gayesiyle opera, operet, bale temsilleri ile konserler vermek, yurt içi ve yurt dışı turneler ile millî ve milletler arası festivaller düzenlemektir.<sup>1</sup>

Opera ve bale sahne ve gösteri sanatlarının birçok ögesini bünyesinde barındıran bir sanat dalıdır. Drama, müzik, dans gibi sanat dalları opera ve bale içinde yoğrularak bir bütün halini alır ve sahnedeki devinime katkıda bulunurlar. 16. yüzyıldan bu yana başta Avrupa olmak üzere dünyanın birçok yerinde gelişim göstermiş olan bu iki sahne sanatı çağdaş toplumun alt yapısının oluşumunu büyük ölçüde etkilemiştir. Türkiye'de 18. yüzyılın sonlarına doğru kendini göstermiş olmasına rağmen hızlı bir gelişim süreci geçirmiş ve bu sanat dalları devlet tarafından kurumsallaştırılmıştır.<sup>2</sup>

### TARİHÇESİ

Atatürk 1934 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde yaptığı bir konuşmada; "...Bir ulusun yeni değişikliğindeki ölçü, musikideki değişikliği alabilmesi, kavrayabilmesidir... Ulusal ince duyguları toplamak, onları bir gün önce genel musiki kurallarına göre işlemek gerekir. Ancak bu şekilde Türk ulusal musikisi yükselebilir,

<sup>1</sup> [https://tr.wikipedia.org/wiki/Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Devlet_Opera_ve_Balesi)

<sup>2</sup> Arş. Gör. ÖZHANCI, Elif TÜRKİYE'DE OPERA,BALE ve DEVLET OPERA ve BALESİ'NİN EVRİMSELLİĞİ Güzel Sanatlar Enstitüsü Dergisi, 2019-Sayı:23 S 197-203 (<https://www.acarindex.com/pdfs/437707>)

evrensel musikide yerini alabilir." demişti. Ülkelerin gelişmesinde başta müzik olmak üzere, kültürün gerçek anlamda rolü olduğu bilinmektedir. Bir ülkenin özellikle müzik alanındaki gelişimi ile hâkim kültür arasındaki ilişki, toplum bilimciler tarafından ispat edilmiş bir olgudur. Türk müzik kültürü, cumhuriyetimizin kuruluşu ile yeni bir sürece girmiştir. Bu sürecin özünde ulusallık, yönetiminde çağdaşlık, niteliğinde evrensellik vardır.

Cumhuriyetimizin kuruluş döneminde; tiyatro, opera, bale ve çok sesli müzik gibi sanat alanları çağdaş uygarlığın göstergeleri olarak belirlenmiştir. Bu alanlarda elde edilecek gelişmelerin, genç cumhuriyetin toplumsal dönüşüm konusundaki gayretlerinin temel göstergeleri olacağı kabul edilmiştir. Bu hedefe yönelik olarak; tiyatro, opera, bale ve çok sesli müzik alanlarında toplumun ince beğenisini geliştirerek kültürel gelişimine katkıda bulunmak suretiyle eğitim görevi yapmak üzere, Devletin idari ve mali desteğini alan yeni kurumların oluşturulması için yasalar çıkarılmıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren çok sesli müzik çalışmaları da hız kazanmıştır. Yaklaşık 100 yıllık bir geçmişi olan saray orkestra ve bandosu Mızıka-i Hümayun, 1924'te Ankara'ya aktarılıp Riyaset-i Cumhur Musiki Heyeti'ne (Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası) dönüştürülmüştür. Akademik yaşamda ise; 1924'te Ankara'da Musiki Muallim Mektebi'nin kuruluşu ve Cumhuriyetin Türk Beşleri'nin eğitimleri için yurt dışına gönderilmeleri çok sesli müzik alanında çığır açacak olan gelişmelerdir. Türk Beşleri olarak anılan Hasan Ferit Alnar, Ulvi Cemal Erkin, Cemal Reşit Rey, Necil Kazım Akses ve Ahmet Adnan Saygun, çok sesli müziğin gelişimine büyük katkıda bulunmuşlardır. Bestelerinde halk ezgileri kadar halk masalları, destanlar ve İslam ilahileri de yer alır. "Sibelius Finlandiya için De Falla İspanya için ve Bartók Macaristan için ne ifade ediyorsa Türk Beşleri de Türkiye için onu ifade ederler. Türk Beşleri'nin ilk bestelerini vermeye başladıkları 1934 yılından sonra en önemli gelişme 1936 yılında Musiki Muallim Mektebi'nin Konservatuvara dönüştürülmesi olmuş ve bu okulun ilk mezunlarını 1941-1942 sezonunda vermesiyle Ankara'da Tatbikat Sahnesi'nde ilk opera temsilleri verilmeye başlanmıştır.

Tiyatro, opera ve bale sanat dallarını bünyesinde bulunduran Devlet Tiyatroları 1949 yılında 5441 sayılı yasayla kurulmuş ve Devlet Opera ve Balesi 1970 yılına kadar Devlet Tiyatroları teşkilatında bir Bölüm olarak yer almış ve 1958 yılına kadar aynı yönetim altında idare edilmiştir. 1970 yılında Devlet Opera ve Balesi 'Kuruluş Kanunu' gereğince Kültür ve Turizm Bakanlığı'na 'Bağlı Kuruluş' olarak atfedilmiş ve Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü adını almıştır. Devlet Opera ve Balesi,

1923'te tamamen yeni bir fikir olarak doğan yeni modern Türk toplumunun kültürel bir yansıması olmuştur.

Söz konusu 1970 tarihli ve 1309 sayılı 'Kuruluş Kanunu' ile Ankara'da Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Teşkilatı, merkezi bir yapı olarak kurulmuştur. 1960'tan beri faaliyetlerine ayrı yerel bir kuruluş olarak devam eden İstanbul'daki Opera ve Bale Topluluğu da 1970'te İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü adı altında bir şube olarak merkezi yapıya bağlanmıştır. Daha sonra, İzmir (1982), Mersin (1990), Antalya(1997) ve Samsun(2008) Müdürlükleri de ayrı birimler olarak kurulmuş ve Ankara'daki merkezi yapıya bağlanmıştır. Bugün; Ülkemizde çok sesli müzik sanatının akademik kurallarla profesyonel performanslarını gerçekleştiren sanat kurumlarımız, bu sanatların uluslararası açılımlarını hayata geçirmekte, tüm dünyada büyük ilgi gören uluslararası festival ve yarışmaların örneklerini ülkemizde de gerçekleştirmekte ve uluslararası platformlarda Türkiye'nin adından söz ettirmektedirler. Ülkemizde çok sesli müzik ile opera ve balenin zor ve ulaşılmaz sanatlar olmaktan çıkarılarak, bu alanlara çok sayıda insanımızın sevgi ve merakını kazandırmak, toplumumuzun bu sanatlara talebini arttırmak ve bu sanatları toplumun tüm kesimlerinin yararına sunmak misyonunu taşıyan sanat kurumlarımız yurtiçinde turneler gerçekleştirmek için azami gayret ve özeni göstermekte, birçok orkestra, opera ve bale sanatçımız yurdumuzun dört bir köşesinde halkımız ile buluşmakta ve önemli bir kültür hizmeti verilmektedir.

Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü ve Güzel Sanatlar Genel Müdürlüğü, gençlerin ve çocukların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak ve arttırmak, halkımızın kültür ve sanatı talep etmesini ve aktif yaratıcı süreçlerde yer almasını sağlamak üzere kurdukları opera-bale kurumları ve senfoni orkestraları ile yurt sathına yayılarak, Anadolu halkının kültürel yaşamına sürekli olarak katkıda bulunabilecek sosyal hizmet altyapısını halkımızın hizmetine sunmaktadırlar.

Son yıllarda moda olan "küreselleşme"ye rağmen, her ülke kendi eğitsel ve sanatsal hedeflerini belirlemektedir. İki kıtayı birleştirerek doğuyu batıya bağlayan ve zengin kültürel kimlikleri bünyesinde toplayan Ülkemizde, Ulvi Cemal Erkin'in Köçekçe'sini veya Selman Ada'nın Ali Baba ve Kırk Haramiler Operası'nı dinlerken içi coşmayacak, ruhu okşanmayacak bir tek kişi bile yoktur herhalde. Bu bestecilerimizin ve burada adlarını sayamayacağımız daha pek çok bestecimizin eserlerine bizim folklorumuzdan, kendi zenginliklerimizden, Anadolu toprağının zenginliklerinden oluşan o muazzam değerler kaynak olmuştur. Yaptıkları müzik evrenseldir ama bizim müziğimizdir; bizi gelişmiş ülkelerle ortak platformlara taşıyan ulusal değerlerimizdir.

Tabii ki; çok sesli müzik, opera ve bale sanatları evrenseldir ama bu alanlarda bizim bestecilerimiz de yetişmeli, eserleri basılmalı, telif hakları korunmalı ve beste yapmaları özendirilmelidir. Aksi halde ülkemizde bu sanatların varlığından söz edemeyiz. Tıpkı yalnız çeviri eserlerle Türk Edebiyatının varlığından söz edemeyeceğimiz gibi. Yani diyelim ki bizim edebiyatımızda Ömer Seyfettinler, Yaşar Kemal, Halid Ziya Uşaklıgiller, Reşat Nuri Güntekinler yok. Böyle bir Türk edebiyatı olabilir miydi? Bir de Türk bestecilerin edebi yapıtlardan etkilenerek yaptıkları besteler, eserler var. Mesela, besteci Selman Ada'nın Halid Ziya Uşaklıgil'in eserinden esinlenerek yine aynı isimle bestelediği Aşk-ı Memnu Operası, Türk bestecileri ve edebiyatçılarının etkileşimlerinin en güzel örneklerinden biridir. Bu ve benzeri eserler, Türk operasının, klasik müziğinin ve edebiyatının ortak başarısıdır. Evrensel Türk Sanatının gelişimini göstermesi bakımından hem sevindirici hem de önemlidir.

Avrupa'da Türk müziğinin popüler olması ve Türkleri konu alan eserlerin yazılması ise çok daha eskilere dayanır. 17nci yüzyılın son çeyreğinde, siyasi ve askeri alanda dünya çapında güçlü olan Osmanlı İmparatorluğu kültürel alanda da batıyı ciddi anlamda etkilemiş ve bu etkiden, 20. yüzyıla kadar yayılan yüzlerce sahne yapıtı ortaya çıkmıştır. Handel'in Timur Operası, Vivaldi'nin Beyazıt Operası, Mozart'ın Zaide ve Saraydan Kız Kaçırma Operaları, Carl Maria von Weber'in Ebu Hasan Operası, Rossini'nin İtalya'da Bir Türk ve II nci Mehmet Operaları, Verdi'nin Atilla operası ve Bizet'nin Cemile Operası bunlardan sadece bazılarıdır.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde Sofya Askeri Ataşesi olarak görev yapan Mustafa Kemal, Bulgar ulusal operasında Carmen'i seyrettikten sonra Varna Türk Milletvekili olan dostu Şakir Zümre'ye; "Balkan savaşında yenik düşmemizin sebebini daha iyi anlıyorum. Ben bu adamları çiftçi biliyordum. Hâlbuki adamların operaları bile var. Operada ses sanatkarları, müzisyenleri, dekoratörleri hepsi var. Hepsi yetişmiş. Opera binası da yapmışlar. Bizim ülkemizde operaya kavuşacağımız günleri göreceğümüz miyiz?" demişti. Evet, o günleri gördü ve sayesinde biz de gördük.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ankara 2010 <https://www.operabale.gov.tr/tr-tr/kurumsal/genel-mudurluk/Sayfalar/Tarihce.aspx>

## 2.2. Devlet Opera Balesi ve Müdürlükleri

### 2.2.1. Ankara Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü

Ankara Devlet Opera ve Balesi veya kısaca Ankara DOB; Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren bir sanat topluluğudur. Repertuar kapsamında yıl boyunca çeşitli konser, opera, bale ve modern dans etkinlikleri gerçekleştirir. Devlet Opera ve Balesi bünyesindeki il müdürlükleri arasında bir sezonda en çok temsil veren ve en çok izleyici sayısına ulaşan topluluktur.

#### Tarihçesi

##### Ankara Devlet Operası

Ankara'da yerel bir opera topluluğu kurulması fikri ilk defa 1936 yılında, Musiki Muallim Mektebi bünyesinde bir konservatuvar sınıfı açılmasıyla gündeme geldi. Başlangıçta sadece müzik temelli bir eğitim sisteminin benimsendiği okulda görev yapan Paul Hindemith ve Carl Ebert gibi isimler sayesinde sahne sanatlarına daha fazla ağırlık verilerek özellikle tiyatro ve opera dallarında da öğrenci yetiştirilmesinin önü açıldı. Yabancı dillerdeki klasik opera eserlerinin Türkçeye çevrilmeye başlandığı bu dönemde konservatuvar sınıfı öğrencileri tarafından sahnelenen ilk oyun, Cumhurbaşkanlığı Senfoni Orkestrası'nın eşlik ettiği Wolfgang Amadeus Mozart'ın tek perdelik "Bastien und Bastienne" isimli operası oldu. Arka arkaya yapılan temsillerin büyük oranda olumlu eleştiriler alması ise ilerleyen yıllarda daha fazla eserin Türkçeye uyarlanmasını tetikledi. 1940'ların başında Giacomo Puccini'ye ait "Madame Butterfly" ve "Tosca" operaları da Türkçeleştirilerek konservatuvar repertuarına eklenirken; Hindemith ve Ebert'ın temellerini attığı opera topluluğunun kısa sürede böylesi bir başarı elde etmesi devlet yetkililerinin dikkatini çekti. 16 Mayıs 1940 tarihinde yürürlüğe giren özel bir yasa sonucunda Musiki Muallim Mektebi'nin Ankara Devlet Konservatuvarı'na dönüştürülmesiyle birlikte devlet destekli müzik, tiyatro ve opera eğitimi tek bir çatı altında birleştirildi.



## Ankara Devlet Balesi

Türkiye'deki bale eğitiminin temelleri ise 1947 yılında Millî Eğitim Bakanlığı'nın özel davetiyle İstanbul'a gelen Ninette de Valois öncülüğünde atıldı. Bir yıl boyunca gerekli hazırlıkları yaparak uygun eğitim ortamını yaratan Valois, 1948'de Yeşilköy'de kurulan bir okulda ülkenin ilk bale öğrencilerini yetiştirmeye başladı. 1950 yılında alınan bir karar doğrultusunda bu okulun Ankara'ya taşınarak çalışmalarına Konservatuvar bünyesinde devam etmesine karar verildi.

## Ankara Devlet Opera ve Balesi'nin Kuruluşu

1949 yılında Devlet Tiyatroları kurulduğunda, Ankara Devlet Konservatuvarı idaresinde faaliyet gösteren opera ve bale topluluklarının sorumluluğu da bu kuruma devredilmişti. 1958'de alınan bir kararla tiyatro ve operanın birbirinden ayrılıp iki farklı müdürlük haline getirilmesi gündeme geldi ve aynı kurum içinde yöneticiliğini ilk olarak Necil Kazım Akses'in üstlendiği ayrı bir opera yönetimi kuruldu. 1960'lı yıllarda Aydın Gün'ün Tepebaşı Dram Tiyatrosu'nda "İstanbul Şehir Operası"nın temellerini atması sonucunda, 14 Temmuz 1970 tarihinde yayımlanan bir kanunla Devlet Opera ve Balesi kuruldu. Ankara'nın merkez olarak kabul edilip İstanbul'da ayrı bir müdürlüğün kurulmasıyla Ankara DOB ve İstanbul DOB birbirinden bağımsız yapılanmalar haline gelirken, Ankara'daki ekip uzun bir süre boyunca hem genel müdürlüğe bağlı hem de yerel bir topluluk olarak faaliyet gösterdi. 2009 yılında gerçekleştirilen bir dizi yeniden yapılanma süreci, Ankara Devlet Opera ve Balesi'ni genel müdürlükten ayrı bir teşkilat haline dönüştürdü.<sup>4</sup>

### 2.2.2. İstanbul Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü

Asıl amacı, opera, bale ve müzik sanatlarını halka tanıtmak ve yaymak gayesiyle opera, operet, bale temsilleri ile konserler vermek, yurt içi ve yurt dışı turneler ile milli ve milletler arası festivaller düzenlemektir.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> [https://tr.wikipedia.org/wiki/Ankara\\_Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Ankara_Devlet_Opera_ve_Balesi)

<sup>5</sup> <https://tiyatrolar.com.tr/istanbuldob/?s=hakkinda>

Kuruluşunun ilk yıllarında bale, izleyici ile yalnızca Ankara'da buluşabiliyordu. 1960'ta İstanbul Şehir Operası'nın kurulmasından sonra İstanbul'da da bazı eserler sahnelendi. İstanbul Devlet Opera ve Balesi ilk kez 1968'de Ankara'da sahnelenen Fındıkkıran balesi ile İstanbul Kültür Sarayı'nda (Bugünkü Atatürk Kültür Merkezi) gösterilerine başladı. Opera ve bale bölümleri 14 Temmuz 1970 yılında 1309 sayılı yasayla tüzel kişilik kazanıp, Devlet Tiyatrosu'ndan ayrılarak 'Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü' adıyla Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanarak Ankara ve İstanbul'da çalışmalarına devam etti.

İstanbul Devlet Balesi 1972-73 sezonuna gelene kadar gerek dansçı sayısının yetersizliği, gerekse düzenli çalışma olanağının olmayışı nedeniyle opera baleleri dışında tam bir varlık gösterememiştir. İstanbul Devlet Opera ve Balesi Genel Sanat Yönetmeni Aydın Gün'ün, opera dışında tüm bir bale programı ile seyirci karşısına çıkmayı amaçlayan çalışmaları, İstanbul Kültür Sarayı'nın yanmasından önce başlar. Hazırlık çalışmaları sırasında opera bünyesinde bir bale okulu kurulması düşünülmüş, 1969'da yurt dışından getirilen bale uzmanı Alan Carter bu okulun başına getirilmiş fakat bu çalışmalar yangın sonrası devam ettirilememiştir. 1973'te Ankara Devlet Balesi yöneticilerinden Güloya Gürelli Aruoba, İstanbul Devlet Balesi yöneticiliğine atandıktan sonra düzenli çalışmaya başlayan bale bölümü, temsiller vermeye başlar. 31 Mart 1973'te gerçekleşen ilk temsilde Ulvi Cemal Erkin'in 'Köçekçe', Menotti'nin 'Sebastian' ve Carl Orff'un 'Catulli Carmina' adlı eserleri Alfred Rodrigues'in koreografisiyle sahnelenmiştir.<sup>6</sup>

### 2.2.3. Antalya Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü

1999 yılında devlet balesi açısından yeni bir açılım daha gerçekleşir. Beşinci müdürlük olarak Antalya Devlet Opera ve Balesi kurulur ve baş koreograf ve müdür olarak uzun yıllar yurtdışında dans etmiş ve bale yöneticiliği yapmış olan Mehmet Balkan atanır. Konservatuarların o dönemki yeni mezunlarından oluşan seçkin dansçılarla işe başlanır. Antalya Devlet Balesi Atatürk Kültür Merkezi'nde perdelerine 5 Nisan 1999'da açar. Koreografisini Mehmet Balkan'ın yaptığı klasik eser 'İlişkiler' ve 'Metropol' sahnelenir.

<sup>6</sup> Evcı, Muzaffer, 60. Yılında Türk Balesi, Devlet Opera ve Balesi Özel Yayını S 61-62-63

Uygun stüdyoları bulunmamasına rağmen genç kuşağın azmi sayesinde topluluk ilk yıllarda klasik balenin ünlü eserlerini sahnelerken bir yandan da Mehmet Balkan'ın çağdaş koreografileri ile devlet balesine taze bir soluk getirir. İstanbul Devlet Balesi'nin usta dansçısı Oktay Keresteci genç dansçılara destek vermek için Antalya'ya gelir. Mehmet Balkan'ın yanı sıra Lale Balkan önemli klasikleri sahneye koyarken Beyhan Murphy, Zeynep Tanbay, Uğur Seyrek, Merih Çimenciler ve Oytun Turfanda'nın özgün koreografileri Antalya'da sahnelenir.<sup>7</sup>

5 Nisan 1999 yılında 'Gala Gecesi' ile açılışını yapan Antalya Devlet Opera ve Balesi'nin ilk Genel Sanat Yönetmeni Tamer Aykut'tur. Kuruluşundan henüz 7 ay sonra ilk bale eserini sergilemiştir. Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren dört Opera ve Bale Müdürlüğü varken, Antalya Devlet Opera ve Balesi'nin açılışıyla bu sayı beşe yükselmiştir.

İlk teknik kadrosunda; Bale Baş öğretmeni olarak Lale Balkan, Bale Müdürü olarak Cumhur Tandoğan, Bale Piyanisti olarak Zurab Tchelidze, Kondüvit olarak Selim Yılmaz, Sahne Müdürü – Basın ve Halkla İlişkilerde M. Deniz Karayel, Dekoratör Sanat Teknik Müdür olarak Gürcan Kubilay ve Kostüm Kreatörü olarak Sevtaç Demirer bulunmaktadır.

#### **2.2.4. Samsun Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü**

Samsun Devlet Opera ve Balesi, Türkiye'de Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren altı opera-bale müdürlüğünden biridir. Kurum temsilcilerini, İlkadım ilçesinde yer alan 2001 yılında yapımı tamamlanmış, 2008 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'ne devredilmiş, mimarisi opera binası olacak şekilde tasarlanmış olan Samsun Atatürk Kültür Merkezi binasında gerçekleştirmektedir. Sahnelenen ilk eser, librettosu Aytaç Yalman'a, bestesi Hasan Niyazi Tura'ya ait olan, 'Şehitler Oratoryosu' olmuş, ilk 'Dünya Prömiyeri' ise 2010/2011 Sanat Sezonunda 5 Mayıs 2011 tarihinde 'Amazonlar' isimli bale eseri ile gerçekleştirilmiştir.

---

<sup>7</sup> Evcı, Muzaffer, 60. Yılında Türk Balesi, Devlet Opera ve Balesi Özel Yayını S. 113-115

Türkiye'nin en genç opera ve bale müdürlüğü olan SAMDOB, 1993 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla kurulmasına karar verilip, devlet programına alınmış ve 15 yıl sonra 19 Mayıs 2008 tarihinde, Kerim Soysal'ın kurucu müdürlüğünde kurulma aşamalarını tamamlayarak, faaliyetlerine başlamıştır. Açılmasından kısa süre sonra, Eylül 2009'da Kerim Soysal'ın istifa etmesi üzerine, Erdoğan Şanal bu göreve getirilmiştir. Şanal, görevi süresince hayata geçirmeyi planladığı Uluslararası Samsun Müzik Festivali'nin öncü çalışmalarını yürütmüş ancak, festivalin hayata geçmesine kısa süre kala, Ağustos 2012'de Mersin Devlet Opera ve Balesi Müdür ve Sanat Yönetmenliği'ne atanmıştır. Yerine ise 28 Ağustos 2012 tarihinde Volkan Kıran atanmış, göreve geldikten bir süre sonra, Erdoğan Şanal döneminde çalışmaları başlatılan, Uluslararası Samsun Müzik ve Sahne Sanatları Festivali'nin birincisi 25 Mayıs - 7 Haziran 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Kurumun mevcut Müdür ve Sanat Yönetmeni, görevi vekaleten yürüten Barış Salcan'dır.

Kurulması ardından geçirdiği ilk sanat sezonu olan, 2008/2009 sanat sezonunda 2913 biletli seyirci sayısına ulaşan kurum, tüm sezon eser sahnelediği ilk sanat sezonu olan 2009/2010 sanat sezonunda 16.794 biletli seyirci sayısına ulaşmıştır. 2010/2011 sanat sezonunda 16.789 biletli seyirci sayısına sahip olmuş, 2011/2012 sanat sezonunda ise bu sayı 25.532'ye yükselmiştir. Açıldığı dönemden sonraki en yüksek biletli seyirci sayısına, 34.556 biletle 2012/2013 sanat sezonunda ulaşılmıştır. 2013-2014 sanat sezonunda %81,49 doluluk oranıyla toplam 34.210 seyirci, 2014-2015 sanat sezonunda %77,72 doluluk oranıyla 26.468 seyirci, 2015-2016 sanat sezonunda ise %71,52 doluluk oranıyla toplam 28.321 seyirci tarafından temsiller izlenmiştir.<sup>8</sup>

### **2.2.5. Mersin Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü**

1990'da Devlet Opera ve Balesi'nde baleyi üç büyük kent dışında yaygınlaştırma, ülkenin farklı coğrafi bölgelerine Opera ve Bale kurumlarını götürülebilme amacıyla çalışmalar yürütülür. Prof. Erol Gömürge'nin girişiminden sonra dönemin Kültür Bakanı Fikri Sağlar, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürü Rengim Gökmen ve kurucu müdür opera sanatçısı Yaşar Esgin'in çalışmaları, dördüncü Devlet Opera ve Balesi'nin uygun sosyal, kültürel ve ekonomik şartlara sahip olan Mersin'de kurulmasıyla sonuçlanır. 27 Ekim 1990 gün ve 90/1098 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile Mersin Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü resmen kurulur.

<sup>8</sup> [https://tr.wikipedia.org/wiki/Samsun\\_Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Samsun_Devlet_Opera_ve_Balesi)

1932-1950 yılları arasında kurulan 478 halkevi içinde en büyük, en donanımlı olanlardan birisi de Mersin Halkevi'dir. Tevfik Sırrı Gür'ün girişimleriyle ve halkın desteğiyle 1946 yılında kurulan Mersin Halkevi binası, mimarisi, teknik donanımı ve çok amaçlı kullanımı nedeniyle günümüzde ayakta kalabilmiş az sayıdaki halkevleri binasından biridir. Binanın diğer önemli nitelikleri ise, orkestra çukuruna ve Türkiye'nin ilk kayar mekanizmalı sahnesine sahip olmasıdır. Bu özellikleri ile Mersin Halkevi, Cumhuriyet tarihinde Ankara ve İstanbul dışında sahnelenen ilk opera temsilinde (Madame Butterfly, 1946) ev sahipliği yapar. 1980'li yılların sonunda Ankara Devlet Opera ve Balesi'nin Mersin turnesinde sahneledikleri Giselle balesi, Mersinli sanatsever tarafından büyük bir ilgi ve beğeniyle izlenir. 1990'lı yıllara gelinirken, Mersin Halkevi'nin sanat etkinlikleri sona erer, ancak gelişmekte olan Mersin'in sanat potansiyeli zamanla artar.

Mersin Devlet Balesi'nin kuruluşunda, Beatrice Fenmen, Molly Lake, Travis Kemp'in öğrencisi olan baş öğretmen Feryal Esgin ile birlikte baş koreograf Yuri Papko, koreograf ve eğitmen Margie Scott, bu yeni oluşumda önemli rol oynarlar. 22 dansçıdan oluşan ilk kadrosu ile kurulan Mersin Devlet Balesi'nde dans tarzı olarak rus ekolu benimsenir. İlk kez kendi kadrosu ile 29 Ekim 1992'de '3 Nimf' (Dansçılar: Gülsün Bilginoğlu, Nil Esgin, Hande Gürsel), 'Spring Waters' (Dansçılar: Müberra Pursel, Levent Güngör), 'Kuğunun Ölümü' (Dansçı: Hande Gürsel) gibi varyasyonlardan oluşan karma temsil ile perdelerini açar.

Mersin Devlet Balesi 3 Ocak 1993 tarihinde Necati Cumalı'nın 'Boş Beşik' adlı eserinden uyarlanan baleyle resmi açılışını yapar. Firengiz Alizade'nin bestesi ile Margie Scott-Yuri Papko'nun koreografisi ve rejisiyle sahnelenen eserde Nazım Rızabey orkestra şefi, Serdar Başbuğ dekor ve kostüm tasarımcısı olarak görev alırlar. Dansçıların tam kadro görev aldığı eserde opera solistleri de bulunmaktadır.

Mersin Devlet Balesi'nin sahnelediği balenin başyapıtlarından olan mesaj Giselle, romantik baledir. İki yıl önce kurulmuş olan bir topluluk için gerek baş dansçılar Hande Gürsel ve Murat Koman, gerekse diğer solist ve 'corps de ballet' dansçıları için teknik ve artistik olarak oldukça zor olmasına rağmen, topluluk eseri başarıyla sahneler. İstanbul Devlet Balesi'nin baş dansçılarından Hülya Aksular ve Oktay Keresteci, birkaç temsil için Mersin'e konuk sanatçı olarak gelir. Daha sonraki

dönemlerde ağırlıklı olarak rus dansçılarla da desteklenen topluluk klasik ve modern eserlerden oluşan repertuarları sergiler.<sup>9</sup>

### Mersin Kültür Merkezi

Yapımına Şubat 1944 tarihinde başlanıp 29 Ekim 1946 yılında tamamlanan Mersin Kültür Merkezi Kültür Bakanlığı'na devir edilmesinden sonra restore edilmiştir. 1991 yılında binanın restorasyonu tamamlanarak Kültür Merkezi olarak hizmete açılmıştır. 1990 yılında kurulan Mersin Opera ve Balesi Müdürlüğü ile Müze Müdürlüğü Kültür Merkezinde hizmet vermektedirler.

Kültür Merkezi 1992 yılında faaliyetlerine ağırlık kazandırmıştır. O tarihten bu yana Çocuk Korosu ve Çocuk Balesi kursları verilmektedir. Ayrıca Kültür Merkezinde Mersin Polifonik Korolar Derneği Minikler, Gençler ve Büyükler Korosu çalışmaları yapılmaktadır. Yine Türk Sanat Müziği , Halk Eğitim Merkezi Öğretmenler Korosu Kültür Merkezi prova salonunda çalışmalarını sürdürmektedirler. Çok amaçlı salonda çeşitli etkinlikler yoğun bir şekilde yürütülmektedir.

Bunların arasında çeşitli toplantılar , konferans , panel, seminer, opera ve bale , sempozyum, tiyatro ve çeşitli konserler bulunmaktadır.

Sonuç olarak o yıllarda başlayan kültür ve sanat etkinlikleri aradan yarım asır geçmesine rağmen yine aynı binada çok daha kapsamlı ve görkemli bir şekilde faaliyetlerini yürütmektedir.

Bina günümüzde Valilik tarafından resmi törenlerde ve çeşitli resepsiyonlarda kullanılmakta ayrıca Mersin Devlet Opera ve Balesi olarak opera ve bale temsilleri için kullanılmaktadır. Burada gerçekleşen en büyük organizasyon Mersin Uluslararası Müzik Festivali olmuştur. Bina bazen konferans ve diğer aktiviteler için de kullanılmaktadır.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Evcı, Muzaffer, 60. Yılında Türk Balesi, Devlet Opera ve Balesi Özel Yayını S 107-108-109

<sup>10</sup> [https://tr.wikipedia.org/wiki/Mersin\\_Kültür\\_Merkezi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Mersin_Kültür_Merkezi)

### 2.2.6. İzmir Devlet Opera ve Balesi Müdürlüğü

İzmir Devlet Opera ve Balesi, Türkiye'de Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak faaliyet gösteren altı opera-bale müdürlüğünden biridir. 1982 yılında kurulmuştur. Müdür ve Sanat Yönetmeni görevini vekâleten Haldun Özörten yürütmektedir.

1980 yılında, Milli Kütüphane'ye kaynak yaratmak için kurulan ve 1926 yılında açılan Elhamra Sineması binasının Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından kiralanıp restore edilmesiyle şimdiki binasına kavuşmuştur. 21 Ekim 1982 tarihinde kurucu müdürü Rejisör H. Necdet Aydın yönetiminde Çeşmebaşı Balesi ve Meddah Opera ile kapılarını sanatseverlere açmıştır.<sup>11</sup>

Ankara ve İstanbul Devlet Baleleri'nde gösterileri devam ederken 1981-82 sezonunda yeni bir aşama yaşanır ve İzmir baleye kavuşur. Türkiye'nin önemli kentlerinden biri olan İzmir'de böylesine önemli bir kültür kurumunun bulunmayışının rahatsızlığını ve gösterilen çabayı dönemin Kültür Bakanı İlhan Evliyaoğlu dile getirir. Daha önce sinema ve konferans salonu olarak kullanılan 19. yüzyıldan kalma Elhamra Binası restore edilir. İzmir Devlet Opera ve Balesi 23 Ekim 1981'de Elhamra tiyatrosundaki temsille açılır. Açılış günü Ankara Devlet Balesi, 'Ebru' balesini sergiler. Daha sonraki turnelerde ise Paquita, Yoz Döngü ve Düğün baleleri sahnelenir.

İzmir Devlet Opera ve Balesi'nin ilk resmi gösterisi 21 Ekim 1982'de gerçekleşir. Açılışta Suna Şenel tarafından sahneye konan 'Çeşmebaşı' balesi sergilenir. Çeşmebaşı, İzmir Balesi'nin dansçılarının sayısı yeterli olmadığından bir halk oyunu ekibinden destek alınır. Aynı sezon Çeşmebaşı'nın yanı sıra Uyuyan Güzel balesinin Prolog ve 1. perdesi sahnelenir.

Daha sonraki birkaç sezonda Don Kişot, Le Corsaire balelerinden bölümlerin yanı sıra Paquita balesi sergilenir. Sanatçı sayısının azlığı nedeniyle, İzmir Balesi'ne Ankara Devlet Balesi'nden sanatçı desteği sağlanır. Daha sonraki dönemlerde Ankara Devlet Balesi tarafından sahnelenmiş Güzel ve Canavar, Les Rendezvous baleleri Suna Şenel'in sahneye koymasıyla sergilenir. İzmir Devlet Balesi'nin ilk kuşak dansçılarının önde gelenleri arasında Nurselen İpekçi, Sabri Olgay, Serhat Nüfusçu,

<sup>11</sup> [https://tr.wikipedia.org/wiki/İzmir\\_Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/İzmir_Devlet_Opera_ve_Balesi)

Hülya Şeren, Murat Akaoglu, Birken Altanoğlu, Özden Abukay, Füheyda Avcı bulunmaktadır.<sup>12</sup>

## 2.3. BALE BAŞ KOREOGRAFLIĞI

### 2.3.1. Bale Nedir?

Bale, belli figürlere, adım atışlara dayalı dans ve müzikli gösteri türüdür. İtalyan Rönesans döneminde ortaya çıkmış daha sonra Fransa ve Rusya'da gelişmiş bir performans sanatıdır. Dünya çapında yayılarak birçok başka dansı etkilemiştir.

Bale dansı, mimik, müzik, duygu ve dekor sanatlarının ileri standartta birleştirilerek kullanan bir tiyatro gösterisi olarak tanımlanabilir. Asıl eleman olarak kullanılan dans aslında İtalyanca "dans" anlamına gelen "ballo" ya da "balletto" sözcüğünden türetilmiştir.

Bale uzun yıllar süren bir eğitimle öğrenilir, çoğunlukla müzikli yapılıdır. Erkek dansçılara "balet- yalnız bu deyim sadece Türkiye'de kullanılmaktadır. Dünyanın diğer ülkelerinde erkek sanatçılara bale dansçısı denir- ", kadın dansçılara "balerin" denir. Baledede tayt, mayo ve "tütü" denilen özel etek ve bunun gibi giysiler kullanılır. Bale terminolojisinde ayakların tam parmak ucunda durmasını sağlayan ayakkabıya "point" ya da "puant" denir. Bale yapılmadan önce esneme hareketleri mutlaka yapılmalıdır; yoksa ısınılmadan hareketler yapıldığı için kaslar yırtılabilir ya da vücudun bir yerini incitebilir.

Bale eseri, bir bale prodüksiyonu için yaratılan koreografi ve müzikten oluşur. En bilindik örneklerinden biri, koreografisi Marius Petipa ve Lev Ivanov'a, müziği Tchaikovsky'e ait olan, fındıkkıran balesidir. Bale eserleri profesyonel bale dansçıları tarafından icra edilir. Klasik bale dansçıları genellikle klasik müzik eşliğinde, detaylı

---

<sup>12</sup> Evcı, Muzaffer, 60. Yılında Türk Balesi, Devlet Opera ve Balesi Özel Yayını S 93-94



kostüm ve dekorlarla sergilenirken; modern baleler genelde daha sade kostümlerle ve daha az dekor kullanılarak sahnelenir.<sup>13</sup>

Bale, kuralları belli akademik dans (danse d'école) tekniğinin, başka sanatsal öğelerle de birleştirilerek bir sahne gösterisi oluşturacak biçimde sunulmasıdır. Bale kavramı, akademik dans tekniği için de kullanılır. Bir gösteri sanatı olarak genellikle müzik eşliğinde, dekor ve sahne giysileriyle sunulan, son derece titiz bir danstır. Bir bale, dans, müzik ve tasarımla dramatik bir öykü anlatabilir ya da hiçbir öykü olmadan yalnızca müziğin dans aracılığıyla bir yorumu biçiminde sunulabilir. Bale, Rönesans saray gösterilerinden ve bunları izleyen Fransız Ballet de Cour'undan gelişmiştir. Genellikle ilkçağ teması üzerinde müzik eşliğinde şiir okuma, dans, mim ve şarkıyı çok zengin dekor ve giysilerle birleştiren bu oyunları kral ailesi üyeleri ve soylular sarayda kendileri oynamışlardır. 17. yüzyılda görülen gerileme yıllarının ardından dansa çok meraklı olan Fransa kralı XVI. Louis (1638-1715), “dansı yeniden kusursuzluğa kavuşturmak” amacıyla 1661'de Kraliyet Dans Akademisi'ni kurar. Aynı yıl, dansların perde aralarına serpiştirildiği, sözleri Molière'in, müziği Jean Baptiste Lully'nin olan ilk Comédie-Ballet sunulur. Bu olay Lully'nin opera-ballet'ler yazmasına ve bunlar için gerekli profesyonel dansçıları eğitmek amacıyla Kraliyet Müzik Akademisi'ne (ya da Opera) bağlı bir okul kurulmasına yol açar. Önceleri bu yeni profesyonel dansçılar soyluların duruş ve davranış biçimlerini taklit etmek üzere eğitilmektedir. Lully'nin ve bale ustası Pierre Beauchamps'ın yönlendirmesiyle giderek bir gösteri sanatına dönüşmüştür.<sup>14</sup>

## Tarihçe

Bale ilk olarak İtalya'da rönesans döneminden görülmektedir. Mim sanatçılarının Orta Çağ ve rönesans tiyatro gösterilerinde ve geleneksel halk gösterilerindeki dans adımları bugünkü balenin temellerini oluşturur. O zamanlarda koreografik bir düzeni olmayan bale Dominic de Piacenza ve Antonio Cornazzo'nun ilk koreografik kompozisyon denemeleri ve adımlara isim vermeleriyle gelişmiş bu noktada Fransızlar çok etkilenmiş ve bunun sonucunda bugünkü balenin ilk tohumları 1581'de Catherine

<sup>13</sup> <https://tr.wikipedia.org/wiki/Bale>

<sup>14</sup> Arş. Gör. ÖZHANCI, Elif TÜRKİYE'DE OPERA,BALE ve DEVLET OPERA ve BALE'Sİ'NİN EVRİMSELLİĞİ Güzel Sanatlar Enstitüsü Dergisi, 2019-Sayı:23 S 197-203 (<https://www.acarindex.com/pdfs/437707>)

de Medici'nin "Beaujoyeux" adlı Le Ballet Comique de la Reine tarafından sahnelenen gösterisiyle atılmıştır.

Fransa'da IV. Henri tarafından desteklenen bale tüm Avrupa'ya, oradan da 16. ve 17. yüzyılın sonlarında da Danimarka ve İsveç'e kadar yayılmıştır. Balenin altın çağı kendisi de iyi bir dansçı olan XIV. Louis döneminde başlamıştır. Bu döneme kadar halk tarafından dans edilirken bir kez profesyonel dansçılar kostüm maske ve peruklar kullanarak dans etmeye başlamışlardır. 18. yüzyılda bale tamamen kendini opera sanatından soyutlayarak özgür bir sanat formuna kavuşmuştur. Bunun da tohumları George Noverre tarafından atılmış ve bugün sahnede gördüğümüz bale sanatı onun koyduğu kurallar üzerine kurulmuştur.

18. yüzyılın ikinci yarısında Rusya'ya ulaşan bale St.Petersburg'da Petipa ve Saint-Leon ile hayat bularak gelişmiş ve bugün hala sahnelenen Uyuyan Güzel Balesi, Fındıkkıran Balesi ve Kuğu Gölü Balesi gibi tanınmış eserler buradan tüm dünyaya yayılmıştır.

20. yüzyılda, bale diğer dans türlerini de etkilemeye başlamıştır ve balenin alt türleri oluşmaya başlamıştır. Bunlardan en bilinenleri, modern bale ve Gürcü asıllı Amerikalı koreograf George Balanchine'in geliştirdiği neoklasik baledir.<sup>15</sup>

## **2.3.2. Koreografi ve Koreograf**

### **2.3.2.1. Koreografi**

Koreografi, adım tasarımcılığı, dans besteciliğidir. Kelime Yunanca'dan gelir. Antik Yunan tiyatrosunda koroda bulunan insanların hareketlerini belirleme şeklinde ortaya çıkmıştır. Daha sonra dans esnasında adım ve hareketleri belirleme şekline dönüşmüş ve bu şekilde yaygınlaşmıştır. Bu işi yapanlara koreograf denir.

---

<sup>15</sup> <https://tr.wikipedia.org/wiki/Bale>

Bu sözcük günümüzde dansın kurgusunu, yapısını, adım düzenini ve bu adımlara bağlı hareket akışını anlatmak için kullanılır. Buna dansın bestesi de denilebilir.

Bunun dışında, savunma sporlarında veya sahne sanatlarında, hareket akışını anlatmak için de kullanılmaktadır.

Adım tasarımının uzunluğu basit bir iki adım olabileceği gibi, birçok sanatçı tarafından, belli bir konuyu anlatmak için yazılmış, birkaç saat uzunluğunda bir opera veya bale gösterisi de olabilir.

Tasarımcı, adım düzenini tasarımını çoğunlukla, müzisyen bir besteci ile çalışarak oluşturur. Hazırlanan tasarımın kâğıt üzerine aktarılmasına notasyon denir.<sup>16</sup>

### 2.3.2.2. Koreograf

Bale, dans, müzikal ya da revü gibi sahne sanatlarında; müzik ve sahneye konan esere uygun hareketleri belli bir uyum içerisinde tasarlayarak dansçıları yöneten kişidir. Kısaca dans yönetmeni, adım tasarımcısı veya dans bestecisi olarak da adlandırılabilir. Koreograflar; defile, müzikal gibi sahne gösterilerinde programın genel hatlarını belirleyen ve düzenleyen kişilerdir.

#### Koreografin Görev ve Sorumlulukları

- Sahneye konulacak eseri iyi analiz ederek, bu esere uygun hareketleri tasarlamak,
- Eserle ilgili müzikleri özenle belirlemek ve figürleri ona göre tasarlamak,

---

<sup>16</sup> <https://tr.wikipedia.org/wiki/Koreografi>

- Oyuncu ya da dansçılar, hareketlerinin müzik ritmiyle uyumu hususunda yönlendirmek,
- Dansların provasını yaptırmak,
- İlave edilmesi ya da çıkarılması gereken hareketler arasında gerekli koordinasyonu sağlamak,
- Temsil sırasında sahne yakınında durarak, dikkatli gözlemler yapmak ve aksaklıkları düzeltmek,
- Hazırladığı koreografiye uygun oyuncularını seçmek, koreografin başlıca görevleri arasında yer alır.

Kariyerini bu doğrultuda şekillendirmek isteyenler, Türkiye'de devlet ya da özel üniversitelerin konservatuvarlarında bulunan dans bölümlerinden birini tercih edebilir. Hangi alanda uzmanlaşmak istediğine ve yeteneğine bağlı olarak kişi kendini koreografi konusunda geliştirmelidir. Koreograf adayları modern dans programı içerisinde; teknik ve artistik dersler de alır. Mesleki açıdan yeterli olması ve koreografi tasarlama hususunda yardımcı olması açısından teorik dersler büyük önem taşır. Bunlara ek olarak koreografların eğitimleri süresinde estetik, anatomi, soyut düşünce, sanat tarihi, edebiyat gibi alanlarda da eğitimler alması gerekir.<sup>17</sup>

### 2.3.3. Bale Baş Koreografı

Opera ve bale mevzuatında baş koreografin tanımı aşağıdaki gibidir:

Madde 03- a) Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğünün bir Sanat Kurulu vardır. Bu kurul Genel Müdür Başkanlığında Genel Müzik İşleri Yöneticisi, Başrejisör ve Bale Başkoreografı ile iki senelik süre için Genel Müdürlükçe seçilen bir sanatçıdan teşekkül eder. Müdürlüklerde Müdürün Başkanlığında Müzik İşleri Yöneticisi Başrejisör ve Bale Başkoreografı ile iki senelik süre için Müdürlükçe seçilen bir sanatkardan teşekkül eden bir Sanat Kurulu vardır. Bu kurulun görevleri sanat ile ilgili konularda Genel Müdüre ve Müdürlere yardımcı olmak, repertuarın hazırlanmasında mütalaaya vermektir.

---

<sup>17</sup> <https://www.kariyer.net/pozisyonlar/koreograf/nedir>

b) Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğünün bir teknik kurulu vardır. Bu kurul Genel Müdür veya Yardımcısının Başkanlığında Genel Müzik İşleri Yöneticisi, Başkorrepetitör, Başrejisör, Koro Şefi, Başkoreograf, Bale Başöğretmeni, Sanat Teknik Müdürü, Başdekoratör ile 2 yılda bir Orkestra, Koro, Solo ve Bale Sanatçılarının kendi aralarından seçeceği bir sanatçıdan teşekkül eder. Müdürlüklerde de Müdür veya Yardımcısının Başkanlığında Müzik İşleri Yöneticisi, Başkorrepetitör, Başrejisör, Koro Şefi, Başkoreograf, Bale Başöğretmeni, Teknik İşler Yöneticisi , Başdekoratör ile 2 yılda bir Orkestra, Koro, Solo ve Bale Sanatçılarının kendi aralarından seçeceği bir sanatçıdan teşekkül eden bir Teknik Kurul mevcuttur. Teknik Kurulların görevleri, Devlet Opera ve Balesine alınacak sanatkar, uygulamacı uzman memur ve uzman memurlarla stajyerleri imtihan etmek değerlendirmeleri yapmak, bilgi ve görgülerini artırmak üzere yurtdışına göndermek, yurtdışında kabil olmayacağı sıhhi kurul raporu ile tespit edilen Devlet Opera ve Balesi mensuplarının tedavilerini yurtdışında yaptırmak ve bu kanunda verilen sair işleri görmektedir.

c) Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğünün bir disiplin kurulu vardır. Disiplin Kurulu Genel Müdür veya Yardımcısının Başkanlığında Genel Müzik İşleri Yöneticisi, Başkoreograf, Bale Başöğretmeni, Teknik Müdür ve Hukuk Müşaviri ile 2 yılda bir Orkestra, Koro, Solo ve Bale Sanatçılarının kendi aralarından seçeceği birer sanatçıdan teşekkül eder. Müdürlük Disiplin Kurulu da Müdür veya Yardımcısının Başkanlığında Müzik İşleri Yöneticisi, Başrejisör, Başkoreograf, Bale Başöğretmeni, Teknik İşler Yöneticisi ile Hukuk Müşaviri 2 yılda bir Orkestra, Koro, Solo ve Bale Sanatçılarının kendi aralarından seçeceği birer sanatçıdan teşekkül eder.

Madde 04 - a) Genel Müzik Yöneticisi (Başorkestra Şefi niteliğinde) Orkestra Şefleri ve Yardımcıları, Başrejisör, Rejisörler ve Yardımcıları, Koro Sanatçıları, Opera Solistleri, Orkestra Sanatçıları, Koro Şefi ve Yardımcıları, Başkoreograf, Bale Başöğretmeni, Koreograflar, Kordöbale Şefi ve Yardımcıları, Bale Öğretmenleri, Bale sanatkarları, kostüm kreatörleri, Sanat Teknik Müdürü, Bale Notatörleri, Dekoratörler, Başdekoratör, Şan Pedagogları, Başkorrepetitör Devlet Opera ve Balesi sanatkar memurlarıdır. <sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü 1309 Sayılı Kuruluşu Hakkında Kanun

### 2.3.3.1. Bale Baş Koreografinin Yaptığı İşler

Bale baş koreografinin yaptığı işler Devlet Opera ve Balesi Yönetmeliği'nde şu şekilde ele alınmıştır:

Bale baş koreografarı :

Madde 14- Bale baş koreografarı, sahneye konan bale ve opera eserlerinin, koreografi çalışmalarını, Genel Müdür ve Müdürlüklerin direktiflerine göre, yürütür ve koreografaların çalışmalarına nezaret ederler.

Bale baş koreografarı, birinci derecede mesleki tezkiye amiri sıfatıyla, koreograf ve bale sanatçıları hakkında, sanat disiplini ve sanat yetenekleri yönünden, her yıl en geç Mayıs ayı sonuna kadar sicil vermekle görevlidirler.<sup>19</sup>

Bale koreografarı:

Madde 15- Bale koreografarı, Genel Müdür ve Müdürlüklerce, kendilerine verilen ödev gereği koreografisini yaptıkları bale ve opera eserlerini hazırlamak ve oynanmasına nezaret etmekle görevlidirler.

## 3. YÖNETİM

### 3.1. Yönetim Nedir?

Yönetim: Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için; personel (insan kaynakları), maddi kaynaklar, zaman ve mekân unsurlarının en verimli şekilde kullanılmasıdır.

Yönetim Bilimi: Yönetim biliminin konusu, yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağının incelenmesidir.

---

<sup>19</sup> Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü Yönetmeliği

### Yönetim Biliminin Özellikleri

Yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimidir ve bu yönü ile kamu hizmetleri ve bu hizmeti yürüten kurumları inceleme konusu yapar.

Yönetim bilimi yönetsel bir bilimdir, bu yönü ile kamu ve özel tüm örgütleri inceleme konusu yapar.

Yönetim bilimi bir sevk ve idare bilimidir, bu yönü ile en iyi biçimde yönetmeyi amaçlar. Son olarak yönetim bilimi yukarıda sayılan üç anlayışın sentezini yapan bir bilimdir.

### Yönetim Biliminin Gelişimi

Yönetim biliminin gelişmesinin incelenmesiyle yönetim biliminin gelişmesinin çok eski olmadığı görülür. Yönetimin incelenmesi olgusu uygarlık kadar eskidir. 18. yüzyılda işletmelerin büyümesi sonucunda yeni durumlar kendisinin göstermiştir. Tarihi gelişme ile beraber işletme yönetimine yaklaşım farklılaşmaya başlamıştır. Yönetim bugüne kadar gelinceye kadar önemli aşamalar kaydetmiştir. Kısaca; klasik dönem, neo-klasik dönem ve modern yönetim anlayışı olarak anlatılır. Her yönetim düşüncesi olumlu ve olumsuz yanlara sahiptir. Her yeni düşüncede bu olumsuz yanlar iyileştirilerek ve yeni katkılarda bulunularak bugünkü son noktaya gelinmiştir. Modern Yönetim Düşüncesi de gelinen son noktadır.<sup>20</sup>

Yönetim anlayışının gelişmesine yardım eden ve yeni görüşler getiren araştırmacılara Frederic Taylor, Gantt, Gilbreth, Henry Fayol, Abraham Maslow, Elton Mayo, Douglas Mc Gregor isimlerini verebiliriz.

Yönetim hakkında kitaplarda çeşitli tanımlara rastlanır. Yönetimin tanımını yapmak için bir literatür taraması yaptığımızda, çok sayıda ve çeşitli tanımlarla karşılaşırız. Bu tanımlar bilim adamlarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterir. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Onlara göre örgüt, yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki

---

<sup>20</sup> Mesut Koç, Yönetim Bilimi, 2010 <https://docplayer.biz.tr/6968363-Yonetim-bilimi-karaculha-c-p-l-mesut-koc-www-mesutkoc-com.html>

ilişki otorite ilişkisidir. Toplumbilimciler ise yönetimi bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler. Yönetimle ilgilenenler yalnızca bu disiplinler değildir. Psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun bir biçimde tanımlamaya çalışmışlardır. Ancak tüm bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin diğer kişilerin çabaları ve yardımıyla amaçların başarılması süreci olduğudur. Amaçlar, beklenen nihai sonuçlardır.

Genellikle yönetim denildiğinde akla üst düzey gelir, ancak gerçekte yönetim her örgütte çeşitli düzeylerde vardır.

Bu tanımların hemen hepsinde belli ortak unsurlar bulunur;

- Yönetim başkalarını çalıştırabilme sanatıdır,
- Yönetim insanlara iş yaptırabilme bilim ve sanatıdır,
- Yönetim insan iradesidir,
- Yönetim kendinden daha zeki insanları, kendi denetimi altında çalıştırabilme sanatıdır,
- Yönetim birden çok kişiden oluşan bir grubun ortak çabası ile tüm grup üyelerinin belli bir amaç doğrultusunda emek ve diğer imkanlarını birleştirerek yaptıkları eylemleri belirten bir süreçtir.

Yönetimle ilgili klasik bir örnek olan, büyük bir taşın çok kişi tarafından bir yerden başka bir yere taşınması olayında yukarıdaki ortak unsurların tamamını görmek mümkündür. Bir kişi bu işi tek başına yapamayacağı için birkaç kişinin bir araya gelerek bu taşı taşımak için güçlerini birleştirmeleri gereklidir.

Görüldüğü gibi burda, yönetimin iki temel unsuru sağlanmış olmaktadır: amaç ve işbirliği. Yönetime konu olan amaç tek kişinin amacı değil, söz konusu amaca ulaşmak için işbirliğine giren örgüt üyelerinin ortak amacı olmalıdır. Dolayısıyla tüm örgüt üyeleri belirli bir amaç veya amaç sistemi konusunda anlaşmış olmalı, operasyonel bir örgüt amacı tanımlanabilmelidir. Yönetim olgusunun ikinci unsurunu oluşturan işbirliği ise örgütü oluşturan kişiler arasındaki iş bölümünün gerekli bir sonucudur. İş bölümü için işin parçalara ayrılması ve her parçanın uzmanlaşmış kişilerce yapılması gereklidir. Tüm bunları yapabilmek için bu işi yapacak kişilerin, işçilerin yönetilmesi gereklidir. Yönetebilmek için de örgüt için de bir otoriteye ihtiyaç duyulur. Otorite sahibi olabilmek, diğer örgüt üyelerinden bir işin yapılmasını isteyebilmek ve bunun için gerekli yaptırım gücü ve yetkisine sahip olmaktır. Diğer bir deyişle otorite; üstün,



emretme hakkı ve astın bu emirlere uyma zorunluluğudur. Bu hak ve zorunluluğun yönetsel örgütlere yansması hiyerarşiyi oluşturur. Hiyerarşi; örgütlerde otoritenin kademeleşmiş biçimidir.

İşletmecilik açısından yönetimin tanımını yaparsak yönetim; bir ya da daha fazla amacı gerçekleştirmek için bireyin ya da grupların işbirliğini sağlamak, onları eşgüdümleyerek onları amaca doğru yönlendirmek çabasıdır. Bu nedenle yönetimin başlıca öğeleri, belli bir amaç ve buna uygun hedefin belirlenmesi, birden çok insanın bir araya gelmesi, bu insanlar arasında ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir iş bölümü ve işbirliğinin sağlanması, bu yolla ortak etkinlik gösterilmesidir. İşletme yönünden yönetim olgusu, yönetimi oluşturan faaliyet grupları esas alınarak da tanımlanabilir. Buna göre yönetim, belirli amaçların gerçekleşmesini sağlamak üzere planlama, organize etme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir. Bir işletmeyi yönetmek, hem bu işletmenin uzun dönemdeki yönelişlerini belirlemek, hem de işletmeyle ilgili günlük kararlar almaktır. İşletmelerde bilgi akışı, kararlar ve bunların denetimi hiyerarşik kanalları izler. İşletmelerde yöneticilerin ve yönetilenlerin yer aldığı kademeli bir ilişki vardır. Yöneticiler belirlenen amaçlara ulaşmak için, yönetilen insanların işbirliği ve birlikteliğini sağlayarak onları istenen davranışlarda bulunmaya özendirir, gereğinde ortaya konulan işleri denetleyen kimselerdir. Yöneticiler genel olarak bu yetkilerin gerektiği gibi kullanılıp kullanılmadığı konusunda bir üst makama karşı sorumludur.<sup>21</sup>

### İnsan İlişkilerinin Tanımı ve Gelişimi

Modern toplumun yaşamındaki gelişmeler sonucu bugünün insanı, düne göre çok sayıda kişi ile ilişkide bulunmaktadır. Zayıf olan bu ilişkiler, huzursuzluk ve moral düşüklüğü yaratmaktadır. Biyo-kültürel bir varlık olan insanın mutlu yaşaması, yönetimde insan ilişkileri bilim dalının gelişmesine bağlıdır. Zira bugün artık insan ilişkilerinin bir çoğu, resmi iş ilişkileridir.

İnsan ilişkileri bilgisinin başlıca amacı, çatışmaları olabildiğince ortadan kaldırarak çalışma hayatında uyumlu ilişkileri kurmaktır. Kişilerin bir araya gelip birbirleri

<sup>21</sup> SATICI, Özgür Yönetim Nedir? Kasım 1998 Ankara. [https://www.researchgate.net/profile/Oezguer-Satici/publication/285057455\\_Yonetim\\_nedir/links/565b8da108aefe619b243d8a/Yoenetim-nedir.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oezguer-Satici/publication/285057455_Yonetim_nedir/links/565b8da108aefe619b243d8a/Yoenetim-nedir.pdf)

üzerinde karşılıklı olarak etki yaptıkları yerlerde çatışmaların sürekli olarak ortaya çıkması kaçınılmaz toplumsal bir gerçektir. Kişilerin davranışları gizil bir çalışma kaynağı olduğuna göre, bu davranışların niteliğinin anlaşılması, örgütün bir ilişkiler dizgesi olarak kavranması bakımından zorunlu olur (Mıhçıoğlu, 1985, s.30).

## Çağdaş İnsanın Yönetimi Sorunu

Yönetim evrensel özellikli bir süreçtir. Yönetim sürecinde yöneticiler ile işgörenler üst-ast-denk düzey sıralaması içerisinde bulunur. Bunlar arasındaki ilişki hem yönetim için hem de bireylerin kendileri için önemlidir. Yöneticiler yönetim güçlerini mevzuattan, kendi uzmanlığı ve kişiliğinden alır.

Fertlerin bir araya gelip birbirleri üzerinde karşılıklı olarak etki yaptıkları yerlerde çatışmaların ortaya çıkması her zaman mümkündür. Bu tür durumlar verimliliği düşürme açısından örgüt içerisinde istenmez. Bu noktada “çağdaş insanın yönetimi” bir sorun olarak gündeme gelir.<sup>22</sup>

## 3.2. Yönetici ve Lider

### 3.2.1. Yönetici

Yöneticilik kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir. Tabii ki eski dönemlerde kurum yöneticiliği anlayışı yoktu, ancak insanları yönetme faaliyeti her zaman var olmuştur. Eski yüzyıllardaki "yönetici" kavramı, bir ülkenin yöneticisi olan devlet başkanlarını akla getiriyor. Ancak günümüz devletlerine baktığımızda, yöneticilik hem devlet hem de kurumların yönetim işlerini yansıtıyor.

<sup>22</sup> TÜRKMEN, Bekir Ekim 2003 Cilt:11 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30559154/11\\_2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668370728&Signature=J~ZMLtnJrbvu1TnnTNvNFufW663RKe6hedUWuWKyGQgLHcuCITfBW7NtkhZSMpAA3X0eE~a22Xxdeku72hqriHCAF2rGFNDogap98AtV7of8WFfSyjhmVLVddIY3NGCvR54Xx7U4sOidryj-XQQenwtHrkrA14eTccZK-ftUQaGOWIOWyXy9VpP0vh6D~uYp6ZHNw4VYZz0eJ8olpRPhH0hAoJNO~sMvS6GJDzxO6S4tAH47WpABq6U~aQEC-t~0h4eV~Adz0MxvovSVcbesGQDx6jyRDBrc5Gm9BbfZvdhNCZ8Ra2VbDOE2KuZTgSTI2hhj0Isr0WYk-szgtETnFQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=29\)](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30559154/11_2-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668370728&Signature=J~ZMLtnJrbvu1TnnTNvNFufW663RKe6hedUWuWKyGQgLHcuCITfBW7NtkhZSMpAA3X0eE~a22Xxdeku72hqriHCAF2rGFNDogap98AtV7of8WFfSyjhmVLVddIY3NGCvR54Xx7U4sOidryj-XQQenwtHrkrA14eTccZK-ftUQaGOWIOWyXy9VpP0vh6D~uYp6ZHNw4VYZz0eJ8olpRPhH0hAoJNO~sMvS6GJDzxO6S4tAH47WpABq6U~aQEC-t~0h4eV~Adz0MxvovSVcbesGQDx6jyRDBrc5Gm9BbfZvdhNCZ8Ra2VbDOE2KuZTgSTI2hhj0Isr0WYk-szgtETnFQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=29)

Geçmiş yıllarda yöneticilik ve yönetim sistemleri üstüne birçok araştırma ve çalışma faaliyetleri yapılmıştır. Akademik anlamdaki yöneticilik çalışmaları için belirli tarihler olsa da insanlığın eskiye dayanan yönetme faaliyetlerinin tam tarihi bilinmiyor. Yönetim çalışmalarının bilimsel olarak araştırılması da günümüze daha yakın tarihlerde olarak karşımıza çıkıyor.

Yöneticilik, yönettiği kurumun sistemini ve çalışanları dengede tutan en önemli unsurlardan birisidir. Kurumun sisteminin dengesini sağlamak ve uyumsuzluk olduğunda gerekli müdahalelerle sorun çözmeyi gerektirir. Yönetici ise; bu dengenin korunmasını sağlayan, kurumun veya birimlerin idaresinde yetkisi olan kişidir. Sistemin doğru işleyişinden sorumlu olan ve bu işleyişi olması gerektiği gibi yöneten kişidir yönetici.

"Yönetici nedir?" diye düşünüldüğünde ilk olarak akla gelen kavram, işyerlerindeki idarecilerdir. Ancak, yönetme faaliyeti ve genel olarak "yöneticilik" kavramı, hayatın her alanında karşımıza çıkan bir durumdur. Bir evin yönetimi, bir ofisin yönetimi gibi belli bir düzeni olan her alanda yönetim faaliyetleri vardır.

Bunlar gibi, okul hayatındaki öğretmenler ve müdürler de eğitim dönemlerimizdeki yönetici örnekleridir. Herhangi bir kurumda veya iş hayatının herhangi bir biriminde yönetme işini yapanlar yönetici olarak adlandırılabilir.

Ancak profesyonel kariyer hayatındaki "yönetici", kurumun veya birimlerin başında olan ve idare işini yapan kişidir.

İş hayatındaki yönetici, idarecisi olduğu işyerindeki düzenin sistemli bir şekilde yürümesini sağlayan kişidir. Kurumdaki veya ilgili birimdeki çalışanların da idarecisi konumundadır ve bu çalışanları iş konusunda yöneten kişidir.

TDK sözlüklerine baktığımızda "yönetici" ve "yöneticilik" kavramlarının anlamlarının şu şekildedir:

Yönetici: "Yönetme yetkisini elinde bulunduran", "yöneten kişi", "idareci".

Yöneticilik: "Yöneticilik yapma", "idarecilik"<sup>23</sup>

### 3.2.1.1. Yöneticinin Özellikleri

İyi bir yöneticinin özellikleri konusu önemli konuların başında gelir. İnsanların çoğu, birçok kurumda yönetici pozisyonunda çalışabilir. Hatta kurumlara memur pozisyonunda giren, tecrübe veya başarı kazanarak yöneticiliğe terfi eden kişiler de olabilir. Bu da demek ki, çok çalışan ve başarılar kazanan birçok kişinin yönetici olma şansı vardır.

Böyle bir şans olmasına rağmen; herkesin yönetici olması mümkündür, ancak hepsinin iyi yönetici olması mümkün değildir. Çünkü iyi bir yönetici olmanın gerektirdiği bazı özellikler vardır.

İnsanlarla iyi iletişim: İyi bir yönetici, hem kendi çalışanlarıyla hem de müşterilerle iyi ilişkiler geliştiren bir özellik taşımalıdır. Çalışanlarını dinleyen, önemseyen ve sorunlarını çözen bir yönetici iyi bir yöneticidir.

Empati yeteneği taşımak: Yönetici, çalışanını empati yeteneği sayesinde anlayabilir ve sorunlarını daha rahat çözebilir. Bu nedenle iyi bir yöneticide empati yeteneği, olmazsa olmazdır.

Eleştiriye açık olmak: Yönetici, eleştiriye açık olduğu sürece kendini geliştirebilir ve iyi bir yönetici haline gelebilir. Hatalarından ders alıp eleştirileri "yapıcı" özelliğiyle kullanan yönetici, iyi bir yöneticidir.

Zamanı doğru yönetmek: Çalışmalarda verimlilik açısından zaman yönetimi hayatî bir önem taşıyor. İyi bir yönetici, zaman konusunda doğru bir strateji izlemeyi bilen kişidir.

---

<sup>23</sup> <https://www.iienstitu.com/blog/yonetici-nedir>

Adil olmak: Yönetici adil olduğu sürece, çalışanlarının sempatisini ve güvenini kazanır. İyi bir yönetici, hem çalışanların özlük hakları hem de yapılan işler konusunda adil davranırsa; çalışanlar daha verimli ve daha mutlu çalışır.

Ekip ruhu taşımak: Egosundan arınmak ve kendisini ekibin parçası saymak, hem o yöneticiyi iyi yönetici yapar, hem de kuruma başarıyı getirir.

Çalışanları takdir etmek: Çalışanların başarılarını takdir etmek konusunda geri bildirimler, işyerinde verimi arttıran, iyi bir yöneticinin özelliklerindedir. Bu takdir ve diğer geri bildirimler, çalışanın motivasyonunu artırır.<sup>24</sup>

### 3.2.1.2. Yönetici Ne İş Yapar?

Kurumdaki sistemi kurmak ve yürütmek: Kurumun yönetildiği sistemin oluşturulması ve yürütülmesi işi yöneticinin öncelikli görevidir. Yönetici, çalışma sistemini kurumun konseptine uygun bir şekilde kurmalıdır, yoksa sistemde aksaklıklar yaşanır.

İyi bir ekip kurmak: Yöneticinin vizyonu da ekibinden belli olur. Çünkü ekip elemanlarının her biri, yöneticinin ve kurumun imajına katkıda bulunur. İyi elemanları bir araya getirip ekip yapmak yetmez, ekibin uyumlu çalışmasını da sağlamak gerekir. İyi bir yönetici bunu yapabilen kişidir.

Denetim yapmak: Kurum sisteminin yürütülmesi işinin uygun bir şekilde yapılması için denetim yapar. Denetim yapılması, uygunsuzluk faaliyetlerini önleme açısından gerekli bir uygulamadır.

---

<sup>24</sup> <https://www.iienstitu.com/blog/yonetici-nedir>

Kurumu hedeflerine ulaştırmak: Yönetici, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için gereken her şeyi yapar. Kurumun hayallerini gerçekleştirmekte yöneticinin önemli bir rolü ve sorumluluğu vardır.

Risk almak: Yönetici, doğru ve gerekli riskleri alır. Kurumun verimli işler yapabilmesi için gereken her türlü riski alarak, kurumun başarısında önemli rol oynar. İyi bir yöneticinin diğerlerinden farkı, riskli durumlarda alınan kararlarda ortaya çıkar.

Sabırlı ve mantıklı hareket etmek: Yönetici, gerektiğinde beklemeyi bilen ve doğru zamanda doğru adımı atan kişidir. Kurumun kaynaklarını doğru kullanmak, risk alınacak durumları doğru seçmek için mantıklı hareket eder.<sup>25</sup>

### 3.2.1.3. Yönetici Olmak İçin Yapılması Gerekenler

Yönetici olmak için öncelikle kişinin eğitimi seven ve kişisel gelişime açık bir özelliğe sahip olması gerekir. Bu şart, yöneticilik gibi başarılı bir pozisyona ulaşmak için gereken kişisel bir özelliktir. Ancak ülkemizdeki "yönetici" kavramının çağrıştırdığı olumsuz yargı, mevcut yöneticilerin yeterli özelliklere sahip olamamasından kaynaklanır. Bu nedenle, yönetici olmak için en önemli şeylerden birisi, "iyi yönetici özellikleri" taşımaktır.

Yönetici olmak için kişisel özelliklerin dışında, eğitim ve tecrübeler de gerekir. Yöneticilik için belirli bir bölüm okumak gerekmez. Lisans sonrasında yüksek lisans ve doktora gibi akademik kariyer adımları, yöneticilik için gerekli tecrübeyi ve yetkinliği sağlar.

Yöneticilik için kişisel özellikler ve eğitim konusunun dışında en önemli adım, çok çalışmaktır. İyi bir yönetici, her zaman diğer kişilerden daha çok çalışan kişidir.

---

<sup>25</sup> <https://www.iienstitu.com/blog/yonetici-nedir>

Kurum işini kendi işi gibi sahiplenen ve çok çalışan bir personel, eğitimi ve tecrübesi de yeterliyse yönetici olabilir.<sup>26</sup>

### 3.2.2. Lider

Lider ya da önder, bulunduğu çevreye yarar sağlayan, süregelen gelenekte köklü değişiklikler yapan ve çevreyi yönetmek için sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir.

Lider, insanın başkalarından aldığı bilgilerle bilgili olabildiğini, ancak sadece kendi akli ile akıllı olabildiğini bilir.

Bu nedenle çevresine danışır ancak son kararı tüm sorumluluğu alarak hep kendisi verir.

Temel yaklaşım olarak; çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. İnsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Çevresindeki herkesin en iyi yanlarını geliştirmelerine olanak sağlayacak olumlu değişim ve sürekli öğrenme ortamları sağlar. Sahip olduğu güçlü sosyal değerler sayesinde çevresinde yarattığı “karizma”, sahip olduğu örnek kişilik ve tutarlı davranışları, diğer insanlar için etkin bir rol modeli olmasına yol açar.<sup>27</sup>

Liderlik, üretme ve değişime uyum sağlamak demektir. Liderler, yönetici kimlikleriyle gidermek istedikleri dengesizliklerde fırsatları gören kişilerdir. Onlar için süreçlerden önce fikirler gelir. Liderlik faaliyetleri, hedef belirleme, insanların uyumlu çalışmasını sağlama ve onları motive etmeyi kapsar. Yıldızı parlak bir çalışana koçluk yapar veya düzgün çalışmaması nedeniyle bir üretim iyileştirme sürecini durdurmaya karar verebilir. Yönetim ve liderliğin birbirini tamamladığını ve birbiriyle çatışma

---

<sup>26</sup> <https://www.iienstitu.com/blog/yonetici-nedir>

<sup>27</sup> <https://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik>

durumunda olmadığı savunulur. Günümüzün en başarılı yöneticileri, hem idari hem yöneticilik becerilerini şirketlerin avantajına kullanabilenlerdir. Teknik ve idari konular söz konusu olduğunda yönetici, vizyon, stratejik ve motivasyon konuları söz konusu olduğundaysa lider sözcüğü kullanılır. Liderlik için gereken, entellektüel yetkinlik ve insanlar ilişki kurma becerisidir.<sup>28</sup>

Liderlik, doğuştan gelen bir yetenek değildir. Sonradan kazanılabilen becerilerden birisidir. Elbette ki yetişme tarzı ve hayattaki deneyimler liderlik profilini artı veya eksi yönde etkileyebilir. Ancak iyi bir lider profiline sahip olmak için ise eksi artı yönlerini belirlemek ve onları terbiye edip geliştirmek de bir liderlik vasfı veya örneğidir.

Liderlik tanımlanırken herhangi bir fiziksel sınırdan veya makamsal şarttan söz edilmez. Diğer bir ifade ile kişiyi lider kılan ve lider yapan makam değil, becerileridir. Bir kişi, kendi hayatını lider gibi yönetebilme kapasitesine sahip olmak için liderlik ve liderlikle ilgili vasıfları kazanması gerekir. Böylelikle, iş hayatından aile hayatına kadarki her yerde ve şartta nasıl davranacağını, ne karar alabileceğini bilir ve başarılı olur.<sup>29</sup>

### 3.2.2.1. Liderlik Özellikleri

Çevreye karşı ilgi: Bazı insanlar bencil ve aşırı egoisttir. Sadece kendinden bahsetmek ister, başkalarının hikayelerine karşı kapalıdır. Ben merkezli bir hareket eder ve bu nedenle kişilerin sorunlarını, fikirlerini, görüşlerini anlamayan kişiler lider değildir.

Fikir yansıtma: Çoğu başarısız insanın eksikliği sözü eğip bükmesi ve açık sözlü davranmamasıdır. Hayır denmesi gereken bir yerde evet deme mecburiyeti hissetmek, değersizlik doğurur. Bu ben merkezli bir anlayış değildir. Sonucu negatif olarak bir çözüm önerisine “kabalık olmasın veya bencil gözükmeyelim” gibi bir düşünceyle evet demek, liderlik özelliklerine aykırıdır.

<sup>28</sup> Utku Umut Bulsun, Yöneticinin Elkitabı, Harvard Business Review, Temmuz 2021 S 16-17

<sup>29</sup> <https://www.campusonline.com/kariyer/liderlik-nedir-liderlik-ozellikleri-nelerdir>



Doğal davranış: Lideri; kalıplar değil, doğallık yönetir. İşyeri veya farklı toplantı ve aktivite gibi organizasyonlarda, farklı biri gibi davranma yarışı içerisinde olmak yerine, kendi gibi olmayı seçebilen ve bu özgüvene sahip kişiler lider olabilir.

Sorumluluk: Daima elini taşın altına koyar. Başkalarına karşı büyük hırsları olmaz onun en büyük hırısı işini kusursuz yapmasıdır. O yüzden kişi ile değil işi ile uğraşır. Mesuliyetten kaçan ve kafasını kuma gömme eğilimi içerisindeki kişiler için lider vasfından söz edebilmek güçtür. Lider profiline sahip kişi mesuliyet almayı ve kendini geliştirmeyi sever, haz duyar. Güçlü liderler sorumluluk sahibidir. Asla suçu başkasına atmazlar. Üstelik astlarının hatalarını da kendi üzerlerine alırlar.

İletişim: Liderin en önemli özelliğidir. İyi dinlemeli, iyi ifade etmeli, empati yapabilmelidir. Farklı insanları anlamaktan kaçınan, onlarla muhabbeti lüzumsuz gören kişilerin lider olabilmesi mümkün değildir. Lider, her sınıftan ve her fikre sahip insanlarla doğal bir iletişim kurma becerisi ve samimiyetine sahip olmalıdır.

Pozitiflik: Liderler daima iyimserdir. Etraflarına pozitif duygular saçarak hayranlık uyandırır.

İyi öğrenci: Her lider aynı zamanda iyi bir öğrencidir. Bilmediğini çekinmeden sorar. Öğrenmekten vazgeçmezler.

Öğrenmenin sonu yoktur liderlerde. Soru sormayı, işleri kurcalamayı sever. Öğrenme serüveni, kariyerinin en uç noktasında dahi olsa bitmez. Doğru sorular sorarak olaylara farklı bakış açısı kazandırır.

Analitik düşünce: Liderler problem çözme konusunda ustadırlar. Farklı açılardan olaylara yaklaşırlar. Fikir alırlar, çözüme en kısa sürede en doğru şekilde ulaşmaya çalışırlar.

Odaklanma: Liderler hangi işin önemli olduğunu bilirler. Bu işleri önemine göre sıralar ve hangi işi yapıyorsa o işe odaklanırlar. Rehavete kapılmazlar.

Görev paylaşımı: Liderler bilinenin aksine otoriter değildir. Kontrol meraklısı olmazlar. Bazı görevleri astlarına bırakırlar. Ancak hiçbir zaman umursamaz davranmazlar.

Tutarlı olma - güven verme: Liderler tutarlıdır. Astlarına ve yanındakilere daima güven verir. Onları yarı yolda bırakmayacağını hissettirir. Lider yanlış da yapsa arkasında durur. Gerekirse tek başına ipi göğüsler ve başkalarına suç atmak yerine “hata bende” erdemine sahiptir.

Vizyonerlik: Liderler geleceği görmek için çaba gösterir. Ön görülerinin çıkma olasılığı yüksektir çünkü çevreyi piyasa şartlarını dikkatle takip eder gelişmelere kayıtsız kalmaz.

Orijinallik: Liderlerin hep kendine has özellikleri vardır. Çünkü liderler farklı olmaya çalışmazlar. Kendileri gibi olduklarında farkın oluşacağını bilirler. Bunun için çaba göstermezler.

Şeffaflık: Liderler açık olmayı severler. İş tanımlarını net yapar, destek istediğinde bunun sadece destek amaçlı olduğunu belirtir. Verileri saklamaz, gidişattan astlarının haberi olur.

Takım kaptanı: Liderler yeteneğe önem vermekle birlikte takım oyununun en önemli başarı anahtarı olduğunu bilirler. Tüm organizasyonun bir dizilişin parçaları gibi sağlıklı şekilde işlemesi için herkesi yüreklendirirler.

İkna kabiliyeti: Her liderin müthiş bir ikna kabiliyeti vardır.

Tutku: Güçlü liderler her zaman kendilerinden sonrasını da düşünürler. Onlar yaşamın sınırlı olduğunu bilirler. Başarılı olmayı yeterli görmezler. Bir işletmeden ayrılabilirler ancak orada iz bırakmak isterler ya da bir ülkeyi yönetebilirler. Ancak sonrasında güzel hatırlanmak için varını yoğunu ortaya koyar.

**Özgüven:** Liderlerin tamamında özgüven tamdır. Eksikliklerini bilirler ve kabul ederler. Bir noktaya getirdiği projede takıldığı bir yer varsa bilmediğini açıkça söyler. Destek almaktan utanmaz.

Lider kendinden emindir. Bir duruşu vardır. Elinizi sıkarken bile lider olduğunu anlarsınız çünkü özgüven henüz tanışmada başlar.

**Hitabet:** Çoğu liderde olan bir özellik de hitabettir. İyi bir lider insanları etkiler. Gerek vücut dili gerek ses tonu ve kullandığı kelimeler, onların iyi bir hatip olmasını sağlar.

**Kültür:** Liderler okumaya heveslidir. Çalışkandır. Boş vakitleri yoktur. Sürekli kendilerini geliştirmekle uğraşırlar. Kendilerini yeterli görmezler.

**Karizma:** Bir hediye çekici yapan güzel paketlenmiş olması ise lideri de lider yapan karizmasıdır. Çevreye ışık yayar. Onun başaracağına olan inanç yüksektir.

**Merhamet:** Merhamet duygusu olmayan biri asla iyi bir lider olamaz. Liderleri ayakta tutan en önemli insani duygu merhamettir. Vicdan sahibi olmayan liderler, lider olarak değil despot, diktatör olarak anılırlar. Bu yüzden merhamet konusunda sıkıntılı olanların liderlikleri de sıkıntılı olacaktır.

**Zorluklar:** Liderlerin büyük bir kısmı ciddi zorluklardan geçerek bugünlere gelmiştir. Çok ciddi eğitimler almış, kendini geliştirmiş, çok kitap okumuştur.

Başarma konusunda hırslıdır ancak hırsına yenilmez; adımlarını daima sağlam atar. Risk bazen alır, bazen almaz ancak günün sonunda daima “en iyiyi” hedefler.

Kendi doğruları ya da bilgileri doğrultusunda hareket etmez. Başka fikirlere de daima açıktır. Yenilikten korkmaz, temkini elden bırakmaz ancak gelişime ve yenilenmeye her zaman açıktır.

Saygı: Gerçek bir lider, saygının duyulan değil duyduktan bir şey olduğunu bilir. Kendi saygı görmek istiyorsa başkalarına saygı duyması gerektiğinin farkındadır. Bu nedenle gerçek liderler saygılı ve saygın kişilerdir.

Adalet: Daima adildir. Taraf tutmaz ve her iki tarafı da dinler. Gerçek bir liderin pusulası doğruluktur. Ayrım yapmaz, taraf tutmaz. Adil olmaktan yanadır her zaman.

Emir vermez, emir vererek konuşmaz. Aslında emir vermesine bile gerek yoktur. İnsanlar ona o kadar saygı duyar ve ışığında ilerler ki zaten söyledikleri emir addedilir.

Koordinasyon: Koordine etme yeteneğine sahiptir. Hedefleri ve amaçları doğrultusunda güzel bir koordine yetenekleri vardır. Dengenin nasıl kurulacağını iyi bilirler. Bu nedenle “kaos” onların sözlüğünde yer almaz çünkü lider, planlıdır.

Kriz yönetimini çok iyi başarırlar. Kriz anlarında soğukkanlı olmayı çok iyi bilirler. Mantıkları her zaman alarm halindedir. Bu nedenle düşüncelerinin kontrolünü de kendileri sağlarlar. Ani karar vermekten kaçınırlar; önce süzgeçlerinden geçirirler ve en doğru hamleyi yaparlar.

Liderlerin çoğunun bir başarı hikayesi vardır. Bu kimi zaman içinde başarısızlığı da barındırır ancak günün sonunda nereye, hangi şartlarda geldiğini bilir.

Korkusuz, kararlı, cesur ve bir o kadar alçakgönüllüdür. Ben egemenliğinden çıkar, önemli olan “biz” bütünlüğüdür.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <https://unsman.com/liderlik-ozellikleri>

## Lideri Lider Yapan Özellikler

### Öz farkındalık

Öz farkındalık kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin bir şekilde kavramasıdır. Öz farkındalığı güçlü kişiler ne aşırı eleştireliliğe ne de gerçekçilikten uzak umutsuzluğa kapılırlar. Tersine kendilerine ve başkalarına karşı dürüst olurlar.

Öz farkındalığı yüksek insanlar duygularının kendilerini, başkalarını ve onların iş performansını nasıl etkilediğini görür.

Öz farkındalıktan yoksun bir kişi, gömülü kalmış değerleri çiğneyerek iç dünyada kargaşa yaratacak kararlar almaya eğilimli olur. Öz farkındalığı yüksek insanların kararları değerleri ile uyuyor; dolayısıyla çoğu durumda yaptıkları iş onlara canlılık katar.

İnsan öz farkındalığın farkına nasıl varır? Her şeyden önce öz farkındalık içtenlikle, kişinin kendini gerçekçi bir şekilde değerlendirme yeteneği ile belli olur. Öz farkındalığı yüksek insanlar kendi duyguları ve duygularının yaptıkları işe etkisi konusunda doğru ve açık konuşurlar ancak bunu içlerini döker ya da itiraf eder bir tavırla yapmaları gerekmez.

Öz farkındalığı yüksek adaylar başarısızlığı itiraf etmekte samimi davranacak ve çoğu kez başlarından geçenleri gülümseyerek anlatacaklardır. Öz farkındalığın ayırt edici özelliklerinden biri kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusudur.

Öz farkındalık performans değerlendirmeleri sırasında da belirlenebilir. Öz farkındalığı yüksek insanlar kısıtlı ve zayıf yanlarını bilirler ve bunları konuşmaktan sıkıntı duymazlar; çoğu kez yapıcı eleştirilere susamış bir tavır gösterirler. Buna karşılık öz farkındalığı düşük insanlar gelişmeleri gerektiği konusunda mesajı bir tehdit ya da bir başarısızlık işareti olarak yorumlarlar.

Öz farkındalığı yüksek insanlar taşıdıkları özgüvenden de tanınabilirler. Kendi yetileri konusunda sıkı bir kavrayışları vardır; örneğin görev almada aşırı zorlamaya giderek kendilerini başarısız bir duruma düşürmeye pek yanaşmazlar. Ne zaman yardım isteyeceklerini de bilirler. Ve de işle ilgili girdikleri riskler hesaplıdır. Tek başına üstesinden gelemeyeceklerini bildikleri bir sınava girmek istemezler. Güçlü yanlarına oynarlar.

## Kendini Ayarlama

Aralıksız bir iç konuşmaya benzeyen kendini ayarlama, duygusal zekanın bizi duygularımızın esiri olmaktan kurtaran bileşenidir.

Liderler için kendini ayarlama neden bu kadar önemlidir? Birincisi, duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen, makul davranan insanlar bir güven ve haktanırlık ortamı yaratmayı başarırlar. Böyle bir ortamda politik manevralar ve iç kavgalar büyük ölçüde azalır ve üretkenlik yükselir. Yetenekli insanlar kuruluşa akın eder ve kuruluştan ayrılmayı aklından geçirmezler.

İkincisi, kendini ayarlama rekabetçi nedenlerle de önemlidir. Yeni bir değişim programı duyurulduğunda paniğe kapılmazlar. İnisiyatif ileriye doğru giderken, aynı doğrultuda hareket edebilirler. Hatta kimi zaman bu yolda öncülük ederler.

Duygusal kendini ayarlamanın gözden kaçmasının kolay olmayan belirtileri vardır: etrafta düşünmeye ve anlayışlı olmaya yatkınlık; belirsizlik ve değişim karşısında rahatlık, dürtüsel etkilere hayır deme yeteneği anlamında dürüstlük.

Duygularına hâkim olabilen insanlar bazen soğuk nevale olarak görünür; hesaplı kitaplı tepkileri tutkudan yoksunluk olarak anlaşılır. Çabuk parlayan bir mizaca sahip insanlar sıklıkla "klasik" liderler olarak düşünülür; öfke patlamaları karizmanın ve iktidarın belirgin özelliği sayılır. Oysa böyle insanlar bir yolunu bulup tepeye çıktıklarında, dürtülere kapılmaları çoğu kez aleyhlerine işler.

## Motivasyon

Hemen her etkin liderin taşıdığı bir özellik varsa, o da motivasyondur. Liderler kendilerinin ve başka herkesin beklentilerinin ötesinde başarılı olma güdüsü ile hareket ederler. Burada kilit sözcük başarmaktır. Liderlik potansiyeline sahip olanları motive eden şey derinlere sinmiş olan bir arzu, sırf başarı uğruna başarma arzusudur.

İlk belirti bizzat çalışmaya dönük bir tutkudur; böyle insanlar yaratıcı sınavlardan geçmeye çalışır, öğretmekten hoşlanır ve bir işin iyi yapılmasından gurur duyarlar. Ayrıca işleri daha iyiye götürme yönünde yorulmak bilmez bir enerji sergilerler.

Performans değerlendirmeleri sırasında, motivasyon düzeyi yüksek insanlar üstleri tarafından "zorlama "yı isteyebilirler. Pek tabii ki, öz farkındalığı iç motivasyonla birleştirmiş bir eleman kendi limitlerinin farkında olacaktır; ama ulaşılması çok kolay gibi görünen hedeflerle de yetinmeyecektir.

Bazı yöneticiler ani bir düşüşte suçu kendi kontrolleri dışındaki şartlara yıkmaya kalkarlar; gerilemeyi kişisel başarısızlığın bir kanıtı olarak görecektir yöneticiler de çıkabilir.

Yanlarında çalışanların başarı motivasyonu yüksek olup olmadığını anlamaya çalışan yöneticiler son kanıt unsuru olarak kuruluşa bağlılık derecesine bakabilirler: insanlar bizzat yapılan işten dolayı görevlerini sevindikleri zaman, çoğunlukla bu işi mümkün kılan kuruluşlara da bağlılık duyarlar.

## Empati

Duygusal zekanın bütün boyutları arasında empati en kolay kavranandır.

Bir lider açısından empati başka insanların duygularını kendi duygularımı gibi benimsemek ya da herkesi hoşnut etmeye çalışmak anlamına gelmez. Halbuki empati akıllıca kararlar alma sürecinde başka faktörlerin yanı sıra çalışanların duygularını da anlayışla göz önünde tutmak anlamına gelir.

Empati yeteneklerin elde tutulmasında kilit bir rol oynar. Liderler iyi elemanları geliştirmek ve tutmak için her zaman empatiye ihtiyaç duymuşlardır.

Seçkin yöneticiler ve akıl hocaları yardım ettikleri insanların kafasının içini okurlar. Etkin geri bildirim nasıl vereceklerini sezerler. Daha iyi performans için ne zaman sıkıştırmak ve ne zaman dizginleri bırakmak gerektiğini bilirler. Yardım eli uzattıkları kişileri motive etmek tarzlarıyla empatiyi eylem içinde sergilerler.

### Sosyal beceri

Duygusal zekanın ilk üç bileşeni öz yönetim becerileridir. Son iki bileşen, yani empati ve sosyal beceri ise kişinin başkaları ile ilişkileri yürütme yeteneği ile ilgilidir. Sosyal beceri daha çok belli bir amacı gözeten dostluktur: insanları arzu ettiğiniz istikamete yönlendirmek.

Sosyal becerili insanların genelde geniş bir tanıdık çevresi ve her türden insanla ortak zemin bulma, yani yakınlık kurma hüneri olur.

Sosyal beceri duygusal zekanın diğer boyutlarının doruk noktasıdır. Kendi duygularını anlayıp kontrol edebilen ve başkalarının duygularına empati ile yaklaşabilen insanlar genelde ilişkileri yürütmede çok etkin olurlar. Motivasyon bile sosyal beceriye katkıda bulunur. Başarma güdüsü ile hareket eden insanların aksilikler ya da başarısızlıklar karşısında bile iyimserlik eğiliminde olduklarını unutmayın.

Sosyal becerili insanlar çalışırken gösterdikleri empati sayesinde sözgelimi ekipleri yönetmeye yatkın olurlar. Aynı şekilde insanları ikna etmede usta olurlar. Öz farkındalık, kendini ayarlama ve empati özelliklerinin bir araya gelmesinin dışavurumudur.

Liderin görevi başka insanlar aracılığıyla işlerin yürütmesini sağlamaktır ve bunu da sosyal beceri mümkün kılar. Empatisini ifade edemeyen bir lider pekâlâ empatiden tamamen yoksun da olabilir. Sosyal beceri liderlerin duygusal zekalarını işlerlik kazandırmalarına olanak verir.



Duygusal zekanın öğrenme yoluyla edinilebilir bir şey olmasını bir talih saymak gerekir. Süreç kolay değildir, zaman ve hepsinden önemlisi kararlılık gerektirir. Ama gelişkin bir duygusal zekaya sahip olmak gerek birey gerekse kuruluş açısından getireceği zararlar böyle bir zahmete girmeye değer.<sup>31</sup>

### 3.2.2.2. Liderlik Kuramı

Liderliği açıklamak için çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bunlar;

- Liderin Özellikleri Kuramı
  - Liderin Davranışları Kuramı
  - Durumsallık Kuramı
- **Liderin Özellikleri Kuramı:** Bu kuram, liderliği açıklamaya çalışan en eski ve en bilinen kuramdır. Bu kurama göre insanlar lider doğarlar. Liderlik sonradan elde edilmez. Lider doğanlar birtakım lider özelliklerine sahiptir. Bunlar kişisel özellikler, fiziksel özellikler ve yetenek olarak üç sınıfta ele alınır. Özellik kuramına göre liderin kişisel özellikleri onu lider yapar, bu yüzden liderin kişisel özelliklerini tanımak gereklidir.
  - **Liderin Davranışları Kuramı:** Bu kuramda ise liderin doğuştan getirdiği özelliklere bakılmaksızın, liderliğin sonradan kazanılan bir davranış şekli olduğu savunulmaktadır. Güçlü bir liderlik için liderin astları ile iletişimine, astların duygusal ve düşünsel davranışlarının güçlü olmasına bakılır. Yani davranışçı kuram liderin etkili olup olmadığını astlarına bakarak anlar, eğer astlar motive olmuşsa örgüt kültürünü içinde hissediyorsa lider gerçek bir liderlik yapmıştır.
  - **Durumsallık Kuramı:** Liderin özellikleri kuramı, lider özelliklerine bakarken davranışçı kuram, lider davranışlarını göz önüne almıştır. Ancak kuram olan durumsallık kuramı liderlikle ilgili içinde bulunulan durumun çok önemli olduğunu belirtmiştir. Bu kurama göre mevcut şartlara uygun davranıldığı takdirde liderlik ortaya çıkabilir. Durumsallık kuramında lider organizasyondaki astlarının özelliklerini

---

<sup>31</sup> Cemal Engin, Liderlik, Harvard Business Review, Eylül 2021, S 14-33

dikkate alır. Bir işletmede astların özgüveni düşükse destekleyici davranır. Ortada bir belirsizlik varsa yönlendirici olur. Mücadele gücü zayıflamışsa başarıya odaklanır. Kısacası mevcut durum neyse ona göre pozisyon alır.

Kuramları incelediğimizde üç kuram da farklı ve doğru tespitler yapmışlar. Fakat liderlik denen olgu elbette bu üç kuram ile sınırlandırılmaz. Belki de üç kuramın fikirlerini birleştirmek en doğrusu olacaktır.

Liderlik özelliklerinin sonradan geliştirilebilmesi mümkündür. Liderliğin doğuştan olduğunu savunanlar zekâ, kişisel özellikler ve yeteneklerin doğuştan getirildiğini, bunların da liderliği oluşturduğunu savunurlar. Liderlik kuramlarına göre en klasik kuram özelliklerden kaynaklanan liderlik kuramıdır. Ancak iletişim imkanlarının artması dünya gündeminin, şirketlerin sürekli değişmesi ve gelişmesi liderlikle ilgili düşünceleri de değiştirmiş, yeni kuramlar ortaya çıkmıştır.<sup>32</sup>

### 3.2.2.3. 5 Seviye Hiyerarşisi

#### 5 seviyeli hiyerarşi

Araştırmalarımıza göre, 5. seviye lider, kapasiteler hiyerarşisinin en tepesinde oturur ve bir kuruluşun iyiden muhteşeme dönüştürmenin zorunlu bir gereksinimidir. Başlı başına her biri uygun olan diğer dört katman 5. seviyenin gücüne uygun değildir. Bireyler en tepeye ulaşmak için hiyerarşinin her seviyesinde ardı ardına ilerlemek durumunda değillerdir fakat tam donanımlı bir 5. seviyeli olmak, düşük seviyelerdeki kapasitelerin tümünü, artı 5. seviyenin özelliklerini gerektirir.

#### 5. Seviye

Yönetici: kişisel tevazu ve profesyonel iradenin paradoksal bir birleşimi yoluyla dayanımlı bir büyüklük kurar.

<sup>32</sup> <https://unsman.com/liderlik-ozellikleri>

#### 4. Seviye

Etkin lider: net ve zorlayıcı bir vizyona bağlılığı ve bunların gayretli bir şekilde peşine düşülmesini kolaylaştırır; grubu yüksek performans standartları için kamçılar.

#### 3. Seviye

Yetkin müdür: insanları ve kaynakları, önceden belirlenmiş amaçların etkin ve verimli bir şekilde peşine düşünmesi doğrultusunda organize eder.

#### 2. Seviye

Katılımcı ekip üyesi: grup amaçlarının elde edilmesine katkıda bulunur; bir grup ortamında başkalarıyla birlikte etkin şekilde çalışır.

#### 1. Seviye

Oldukça yetenekli birey: yetenek, bilgi, beceriler ve iyi çalışma alışkanlıkları yoluyla üretken katkılar yapar.

Tevazu + irade = 5. seviye

Rutin olarak başkalarına, dış etmenlere ve iyi şansa itibar ederler. Fakat sonuçlar zayıf geldiğinde kendilerini suçlarlar. Hem de sessiz, sakin ve kararlı bir şekilde, motive etmek için ilham verici bir karizmaya değil ilham veren standartlara dayanarak hareket ederler.

İlham veren standartlar 5. seviye liderlerinin sarsılmaz iradelerini gösterir. Orta halliliğe karşı tümüyle tahammülsüz olan bu liderler-geri kalan her şeyi sonlandırarak-büyük sonuçlar üretmek için ne gerekiyorsa yapma konusunda azimlidirler. Ve şirketlerinin gelecekte çok başarılı olmasını isteyen müthiş halefler seçerler.

## 5. seviyenin yin ve yang'ı

### Kişisel tevazu

Zorlayıcı bir alçakgönüllülük, kurumsal övgülerden sakınma gösterir; asla böbürlenmez.

Sessiz, sakin bir azimle hareket eder; motive etmek için ilkesel olarak ilham verici standartlara dayanır, ilham verici bir karizmaya değil.

Tutkuyu şirkete akıtır, kendisine değil; bir sonraki neslin çok daha iyi olması için halefler belirler.

Kötü sonuçlarla ilgili sorumluluğu dağıtmak için başka insanları, dış etmenleri veya kötü şansını asla suçlamadan pencereden dışarı değil, aynaya bakar.

### Profesyonel irade

İyiden muhteşeme dönüşümde mükemmel sonuçlar, net bir katalizör yaratır.

Ne kadar zor olursa olsun en iyi uzun vadeli sonuçları yaratmak üzere yapılması gereken her şeyi yapmak için tereddütsüz bir azim sergiler.

Ebedi bir muhteşem şirket kurmak için standartlar koyar; daha aşağısına razı gelmez.

Şirketin başarıları ile ilgili sorumluluğu dağıtmak için aynaya değil, pencereden dışarıya, başka insanlara, dış etmenlere veya iyi şansa bakar.

### Doğma mı büyüme mi?

İlk hipotezim iki kategoride insan olduğu: içlerinde 5. seviye tohumu taşımayanlar ve taşıyanlar. İlk kategori 1 milyon yıl daha geçse kendi ihtiyaçlarını kendilerinden daha büyük ve daha daimi bir tutkuya boyun eğdiremeyecek insanlardan oluşur. Bu insanlar için çalışma her zaman ilk ve öncelikli olarak ne aldıklarıyla-şöhret, talih, güç, övgü ve benzerleri-ilgilidir. Çalışma hiçbir zaman ne inşa ettikleri, yarattıkları ve neye katkıda buldukları ile ilgili değildir. İroni şu ki insanları 4. seviye lideri haline getirmeye yönlendiren eğilim ve kişisel tutku. 5. seviyeye yükseltmek için gereken tevazu karşısında engel oluşturur.

Bu ironiyi yönetim kurullarının sık sık gerçeküstü, ben merkezci bir liderle çalışmanın bir şirketi muhteşem hale getirmek için gerekli olduğu yönündeki yanlış inançla yönettikleri olgusuyla birleştirdiğinizde en üst kurumlarımızda 5. seviye liderlerinin neden bu kadar az görüldüğünü hemen anlarsınız. Bir 5. seviye lideri haline gelmek için gereken tohumdan yoksun olan insanları güçlü pozisyonlara koymaya devam ediyoruz ve iyiden muhteşeme sürdürülebilir ve doğrulanabilir geçiş yapan şirketlerin bu kadar az olmasının temel sebeplerinden biri işte budur.

İkinci kategori 5. seviyeye evrilebilecek insanlardan oluşur; bu kapasite onların içinde vardır, belki gömülüdür, ihmal edilmiştir veya sadece olgunlaşmamıştır. Doğru koşullar altında tohum gelişmeye başlayabilir. Araştırmamızdaki beşinci seviye liderlerinden bazıları tohumun gelişimini ateşleyebilecek önemli hata deneyimleri yaşamışlardır.

Kısacası beşinci seviye liderliği oldukça tatmin edici, gerçekçi, güçlü bir fikirdir ve iyiden muhteşeme o hamleyi yapmak için büyük ihtimalle çok önemli bir fikirdir.<sup>33</sup>

#### **3.2.2.4. Liderliğin 7 Dönüşümü**

Gelişim psikologlarının çoğu liderleri farklılaştıran şeyin daha çok liderlik felsefeleri, kişilikleri veya yönetim tarzları olmadığına inanırlar. Bu daha çok, onların iç "davranış mantığı"dır. Ne var ki görece çok az lider kendi davranış mantığını anlamaya çalışır ve yine çok azı bunu değiştirme olasılığını incelemiştir.

#### **Fırsatçılar**

Kişisel kazançlara odaklanma ile dünyayı ve başka insanları sömürülecek fırsatlar olarak görme eğilimlerini yansıtan bir isimdir fırsatçılar. Dış dünyaya yaklaşımları büyük oranda kontrol algılamaları tarafından belirlenir. Diğer bir deyişle bir olaya

<sup>33</sup> Cemal Engin, Liderlik, Harvard Business Review, Eylül 2021, S 156/158/169/179-181

nasıl tepki verdikleri ilk olarak sonucu yönlendirip yönlendiremeyeceklerine dayanır. Diğer insanlara nesnelere veya kendilerinin peşinde olan rakipler gibi davranırlar.

Fırsatçılar kötü davranışlarına, göze göz dünyasının bıçaklı kavgalarında meşru olarak görürler. Geri bildirim reddeder, suçu dışarıya atar ve merhametsizce misilleme yaparlar.

Çok az fırsatçı uzun vadede yönetici olarak kalmaya devam eder, tabi daha etkin bir davranış mantığına geçemedikleri sürece. Onların aralıksız "yangın söndürme çalışmaları", böbürlenme tarzları ve sık sık kuralları çiğnemeleri, insanların uzun vadede çalışmak istedikleri tarzda liderlerin tam aksidir. Aynı şekilde fırsatçılığı besleyen kurumsal çevreler de nadiren kalıcı olur. Gerçi fırsatçılar genellikle ayakta kalmaları gereken süreden daha uzun ayakta kalırlar çünkü bilhassa genç yöneticilerin risk alabildikleri heyecan verici çevreler yaratırlar.

## Diplomatlar

Diplomat, fırsatçıdan daha şefkatli bir yolla etrafındaki dünyayı anlamlandırır ama eğer lider üst düzey bir yönetici ise bu davranış mantığı son derece olumsuz bir geri tepmeye yol açabilir. Gruba sadakatle hizmet eden diplomat bir yandan çatışmadan kaçınırken diğer yandan yüksek statülü meslektaşlarını memnun etmeye çalışır. Bu davranış mantığı dışsal olaylar veya başka insanlar üzerindeki kontrolü kazanmak yerine bir kişinin davranışları üzerinde kontrolü kazanmaya odaklıdır. Diplomatın davranış mantığına göre bir lider, grup ilkeleri ile işbirliği kurarak ve gündelik rollerini iyi bir şekilde uygulayarak daha kalıcı bir kabullenme ve etki kazanır.

Bir destek rolünde veya ekip bağlamında bu tür yöneticinin kazandıracığı çok şey vardır. Diplomatlar meslektaşları için toplumsal bir tutkal işlevi görür ve dikkatin, başkalarının ihtiyacına verildiğini garantilerler. Farklı sektörlerde yapılan 497 yönetici ile ilgili araştırma diplomatların %80'inin kıdemli seviyelerde olduğunu gösterdi. Bunun aksine stratejistlerin %80'i kıdemli seviyelerdedir. Bu da -stratejiler gibi- daha etkin davranış mantığı geliştiren yöneticilerin terfi alma şanslarının daha yüksek olduğunu gösterir.

Diplomatlar üst düzey liderlik rollerinde çok daha sorumludur çünkü çatışmaları görmezden gelmeye çalışırlar. Aşırı kibar ve arkadaş canlısı olma eğilimi taşırlar. Kaçınılmaz çatışmalarıyla birlikte değişimi başlatmak diplomat açısından ağır bir tehdidi temsil eder ve eğer mümkünse kendini yok etme noktasına gelene dek bundan kaçınacaktır.

## Uzman

Etraflarındaki dünyayı kontrol etmeye çalışan fırsatçıların ve kendi davranışlarını kontrol etmeye yoğunlaşan diplomatların aksine uzmanlar, hem profesyonel hem de kişisel hayatlarında bilgilerini mükemmelleştirecek kontrolü uygulamaya çalışırlar. Su sızdırmaz bir düşünce içinde olmak uzmanlar açısından son derece önemlidir. Kendi uzmanlıklarına güvenerek teklifleri konusunda fikir birliği ve ortaklık kazanmak için rakamsal veriler ve mantık sunarlar.

Uzmanlar sürekli iyileşme, verimlilik ve mükemmellik peşinde olduklarından büyük bireysel katılımcılardır. Fakat yönetici olarak sorunlu olabilirler çünkü haklı olduklarından tamamen emindirler. Astlar "ya dediğimi yap ya da çek git" diyen bir patrondan bahsediyorlarsa büyük olasılıkla uzman davranış mantığıyla hareket eden birinden bahsediyorlardır. Uzmanlar işbirliğini zaman kaybı olarak görürler ve sık sık kendilerinden daha az uzman olan insanların fikirlerini aşağılarlar.

## Başarılı

Bu liderler bir yandan olumlu bir iş çevresi yaratıp çabalarını teslim edebilirler odaklarken, olumsuz taraf şudur ki tarzları genellikle kutunun dışını düşünmeyi engeller.

Başarılılar dünyaya dair her zaman, tarif ettiğimiz önceki üç davranış mantığını sergileyen yöneticilerden daha karmaşık ve bütünleşmiş bir kavrayışa sahiptir. Geri bildirimle açıklarlar ve gündelik hayattaki belirsizliklerin ve çatışmaların yorumlama ve ilişkilendirme biçimlerindeki farklılıklar yüzünden olduğunun farkındadırlar. Çatışmaları yaratıcı bir şekilde dönüştürmenin veya çözmenin ilişkilere karşı bir hassasiyeti olduğunu ve başkalarına olumlu bir şekilde etkileyebilmeyi gerektirdiğini

bilirler. Başarılılar acil ve uzun vadeli amaçları dengeleyerek bir ila üç yıllık dönemde yeni stratejiler uygulama konusunda bir ekibe güvenilir şekilde liderlik de yapabilirler.

Başarılılar genellikle kendilerini uzmanlarla çatışırken bulurlar. Bilhassa Uzman ast Başarılı lideri zorlayıcı bulur çünkü kendisini üstün hissetmesine rağmen Başarılı'nın başarısının hakikatini inkar edemezler.

## Bireyci

Bireyci davranış mantığı ne kendisinin ne de başka herhangi bir davranış mantığının "doğal" olduğunun farkındadır; hepsi de kişinin kendisinin ve dünyanın yorumlayışıdır.

Bireycileri Başarılılardan ayıran, ilkeleri ile eylemleri veya kuruluşlarının değerleri ve bu değerleri uygulamaları arasındaki olası çatışmaların farkında olmalarıdır. Bu çatışma gerilimin, yaratıcılığın ve daha fazla gelişme için artan bir arzunun kaynağı haline gelir.

Bireyciler yersiz gördükleri kuralları ihmal etme eğilimi de taşırlar ve bu çoğu kez onları hem meslektaşların hem de patronların öfke kaynağı haline getirir.

## Stratejist

Onları Bireycilerden ayıran, tartışılmaz ve dönüştürülemez olarak davrandıkları kurumsal kısıtlamalara ve algılara odaklanmalarıdır. Bireyciler farklı davranış mantığına sahip meslektaşlarıyla iletişim kurma ustası iken Stratejistler eylemlerin ve anlaşmaların ikinci dereceli kurumsal etkilerinde ustadırlar. Stratejiler farklı davranış mantıkları arasında ortak vizyon yaratmada da beceriklidir. Stratejistin davranış mantığına göre kurumsal ve sosyal değişim, farkındalık ve liderliğin yakından özenini gerektiren tekrarlayıcı bir gelişim sürecidir.



Stratejistler çatışmalarla, diğer davranış mantıklarını sahip olanlardan daha rahat bir şekilde başa çıkarlar ve insanların değişim karşısındaki içgüdüsel dirençlerini ele almada daha iyidirler. Sonuç olarak stratejistler oldukça etkin değişim temsilcileridir.

Stratejistler üç ayrı sosyal etkileşimden büyünirler: kişisel ilişkiler, kurumsal ilişkiler ile ulusal ve uluslararası gelişmeler.

Stratejistler tipik olarak, oldukça işbirlikçi bir şekilde yürütülen sosyal bilinç iş fikirlerine sahip olurlar. İdealist vizyonları pragmatik, zamanlı girişimlerle ve ilkeli eylemlerle dokunmaya çalışırlar.

### Simyacı

Simyacılar tipik olarak karizmatiktirler ve yüksek ahlaki standartlarla yaşayan oldukça kalifiye bireylerdir. Yoğun bir şekilde hakikate odaklanırlar. Belki de en önemlisi, insanların kalbine ve aklına hitap eden semboller ve metaforlar bularak kuruluşlarının tarihinde özgün anlar yakalayabilirler.

### Bir Lider Olarak Evrim Geçirmek

Araştırmalarımızdaki en çarpıcı ve cesaretlendirici bulgu, liderlerin bir davranış mantığından diğerine evrilebilecekleridir. Aslında kendilerini Uzmandan Başarıliya, Başarıliyan Bireyciye ve Bireyciden Stratejiste dönüştürmede başarılı olmuş çok sayıda lider belgeledik.

Dönüşümü dışsal olaylar da tetikleyip destekleyebilir. Sözgelimi bir terfi, bir liderin yeteneklerinin aralığını genişletme fırsatı verebilir.

Yöneticilerin iş pratiklerindeki ve çevrelerindeki değişimler de dönüşümü kolaylaştırabilir.

Planlı ve yapısal gelişim müdahaleleri, liderlik dönüşümlerini desteklemenin bir diğer aracıdır.

### Kuruluşlardaki Liderlik Ekipleri ve Liderlik Kültürleri

Uzun vadede en etkin ekipler stratejist kültüre sahip olanlardır.

Yaratıcı, danışman ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda görülme ihtimali daha yüksek olan Bireyci ekipler görece enderdir ve Başarılı, Uzman ve Diplomat ekiplerden oldukça farklıdır. Başarılı ekiplerin tersine kendi üzerine güçlü bir şekilde düşünebilir; aslında hedefleri, varsayımları ve iş pratikleri gözden geçirmek için aşırı zaman harcanabilir. Bireysel endişeler ve girdiler bu ekipler için çok önemli olduklarından hızlı karar alma zor olabilir.

Liderlerin gelişim yolculuğu kolay değildir. Bazı insanlar hayatları boyunca çok az değişir; bazıları önemli derecede değişir. Genetiğin inkâr edilemez kritik rolüne rağmen insan doğası sabit değildir. Kendilerini geliştirmeye daha fazla istekli olanlar neredeyse kesin olarak zaman içinde gerçek dönüşmüş liderlere evrilirler. Çok azı Simyacı olabilir ama birçoğu bireyci ve stratejist olma arzusuna ve potansiyeline sahip olacaktır.<sup>34</sup>

### 3.2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Fark

Birbiri ile çok sık karıştırılan iki kavramdır liderlik ve yöneticilik. Yönetici ya da lider dışarıdan bakıldığında birbiri ile denk olan kavramlar gibi görülebilir. Ancak işin aslında bazı temel farklar vardır. Bir yönetici, işletmenin nasıl yürüdüğünü bir uzman kadar bilemeyebilir. Ancak gerçek bir lider şirketin tüm dinamiklerine hakimdir. İyi bir yönetici işlerin doğru yapılmasından, doğru yürütülmesinden sorumludur. Yönetici işlerin doğru yapılmasından sorumluyken, lider doğru işleri kendisi yapar. Liderler şirket programlarını ve hedeflerini oluştururken, yöneticiler koordinasyonun eksiksiz ilerlemesine odaklanır. Yöneticiler statü odaklı olabilirken liderlerin statü kaygıları

---

<sup>34</sup> Cemal Engin, Liderlik, Harvard Business Review, Eylül 2021, S 183-212

olmaz. Liderler yönetimi sürekli geliştirir ve değiştirir, yöneticiler çok büyük adımlar atmayabilir.<sup>35</sup>

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmayı gerektirir. Liderlik değişimle başa çıkmayı gerektirir.

Bu farklı işlevler-karmaşıklıkla başa çıkmak ve değişimle başa çıkmak-yöneticilik ve liderliğin karakteristik faaliyetlerini biçimlendirir. Her eylem sistemi, ne yapılması gerektiğine karar verilmesini, bir amacı gerçekleştirebilecek insan ve ilişkilerinin yaratılmasını ve daha sonra bu insanların işlerini gerçekten yapmasını sağlamayı içerir.

Yöneticilik, şirketin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütleme ve kadro oluşturma ile gerçekleştirir; plan gerekliliklerini yerine getirmek için örgütsel bir yapı ve iş kümeleri yaratılır, nitelikli bireylerle bu işleri yapacak bir kadro oluşturulur, plan bu kişilere aktarılır, planı yürütme sorumluluğu dağıtılır ve yürütme izlemek için sistemler geliştirilir. Bunlara denk düşen liderlik çabası, insanların hizaya girmesini sağlamaktır. Bu, vizyonu anlayan ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunan koalisyonlar oluşturabilecek kişileri yeni yönü aktarmak demektir.

Yöneticilik, planın gerçekleştirilmesini, kontrol etme ve problem çözme ile sağlar; plan ile sonuçlar arasındaki fark hem resmî hem de gayri resmi biçimde, raporlar, toplantılar ve diğer araçlar sayesinde, belirli bir ayrıntı düzeyinde izlenir; sapmalar belirlenir ve sonra da problemleri çözmek için planlama ve örgütlemeye gidilir. Ama liderlik açısından, bir vizyona erişmek motivasyon ve esin yaratmayı gerektirir; insanların, çoğunlukla karşılanmamış temel ihtiyaç, değer ve duygularına seslenerek onların değişimin önündeki önemli engellere rağmen doğru yönde hareket etmeleri sağlanır.

## İnsanların Hizaya Girmesini Sağlama İle Örgütleme Ve Kadro Oluşturma Arasındaki Fark

Modern örgütlerin temel bir özelliği, hiç kimsenin tam bir özerkliğe sahip olmadığı, çalışanların iş, teknoloji, yönetim sistemleri ve hiyerarşi bağlantısıyla birbirine bağlı

<sup>35</sup> <https://www.manpower.com.tr/blog/lider-nedir-lider-ile-yoneticisi-arasindaki-fark-nedir>

olduğu bir karşılıklı bağımlılıktır. Bu bağlantılar, örgütler değişime giriştiğinde özel bir zorluk ortaya çıkarır. İnsanların çoğu hizaya gelip birlikte aynı yönde hareket etmezse, birçok kişi birbirine takılıp yere düşecektir. Fazla yöneticilik, az liderlik eğitimi almış yöneticiler açısından insanları aynı yönde hareket eder hale getirme fikri örgütsel bir problemdir. Oysa yöneticilerin ihtiyacı olan şey insanları örgütlemek değil, hizaya girmelerini sağlamaktır.

Yöneticiler, planları mümkün olduğunca kesin ve etkin şekilde uygulamaya koyabilen insan sistemleri yaratmak için "örgütlerler". Normalde bu, potansiyel olarak karmaşık bir dizi karar gerektirir. Bir şirket iş ve kademe ilişkilerinin yapısını seçmeli, işlere uygun kadrolar oluşturmalı, gerek duyan kişilere eğitim sağlamalı, planları iş gücünü aktarmalı ve kime, ne kadar yetki dağıtacağına karar vermelidir.

İnsanların hizaya girmesini sağlamak farklıdır. Bir tasarım sorunundan çok, bir iletişim sorunudur. İlk olarak, hizayı sağlama her zaman örgütlemeye oranla çok daha fazla sayıda kişiyle konuşmayı gerektirir. Hedef insanlar yalnızca yöneticinin astlarını değil, patronları, eşitleri, örgütün diğer bölümlerindeki personeli içerir. Vizyonun ve stratejilerin uygulamaya sokulmasına yardımcı ya da engel olabilecek herkes dahil edilmelidir.

İnsanların alternatif bir gelecek vizyonunu kavramasını sağlamaya çalışmak, onları kısa vadeli bir planı yerine getirmek için örgütlemekten tümüyle farklı boyutlardaki bir iletişim sorunudur.

Liderlik çabalarındaki başka bir büyük zorluk da güvenilirliktir. Güvenilirliğe katkıda bulunan birçok etken vardır: mesajı veren kişinin performansı, mesajın içeriği, mesajı ileten kişinin doğruluk ve güvenilirlik konusundaki ünü ve sözlerle eylemler arasındaki tutarlılık.

Son olarak, insanların hizaya girmesini sağlamak, örgütlemeye ender olarak kullanılan bir şekilde yetkilendirmeye yol açar. Deneyimleri onlara, önemli dış değişiklikleri doğru algılasalar ve sonra da uygun eylemleri başlatsalar bile, yapmış oldukları eylemden hoşlanmayan daha üst düzey birilerini karşılıklarına alacaklarını öğretmiştir. Paylamaların birçok farklı biçimi olabilir: "Bu politikamıza aykırı" ya da "Buna gücümüz yetmez" ya da "Sus ve sana söyleneni yap!"

## İnsanları Motive Etmek ile Kontrol Etme ve Problem Çözme Arasındaki Fark

Değişim liderliğinin işlevi olduğu için enerjik davranışlar yaratabilmek değişimin önündeki kaçınılmaz engellerin üstesinden gelmek açısından yaşamsal önem taşır. Tıpkı yön belirlemenin uygun bir hareket doğrultusu saptanması ve tıpkı etkin hiza sağlamanın insanları bu doğrultuda hareket ettirmesi gibi, başarılı motivasyon da insanların engellerin üstesinden gelecek enerjiye sahip olmasını sağlar.

Yöneticilik mantığına göre, kontrol mekanizmaları sistemli davranışları planla karşılaştırır ve bir sapma görüldüğünde eyleme geçer.

Kontrole yöneticilik açısından merkezi önem kazandıran aynı nedenler, yüksek motivasyonlu ya da esinli davranışın tam tersine yersiz görülmesine yol açar. Çünkü yöneticilik süreçlerinin başarısızlık ve riskten mümkün olduğunca uzak olması gerekir. Bu da bu süreçlerin alışılmadık ya da ulaşılması zor şeylere bağımlı olmayacağı anlamına gelir. Sistem ve yapıların bütün amacı, rutin işleri günü gününe başarıyla tamamlamak için normal şekillerde davranan normal insanlara yardımcı olmaktır. Heyecanlı ya da çekici değildir. Ama yöneticilik budur.

Liderlik farklıdır. Büyük vizyonlara erişmek her zaman ender görülen bir enerji patlamasını gerektirir. Motivasyon ve esin insanlara enerji verir ve bunu, kontrol mekanizmaları gibi insanları doğru yöne çekerek değil; kazanım, ait olma duygusu, kabul görme, özsaygı, kendi yaşamını kontrol edebilme duygusu ve kendi ideallerine uygun yaşama yeteneği gibi temel insani ihtiyaçları karşılayarak yapar. Bu duygular bizi derinden etkiler ve güçlü bir yanıt vermenize neden olur.

İyi liderler insanları çok farklı şekillerde motive ederler. İlk olarak, örgütün vizyonuna her zaman, seslendikleri insanların değerlerini vurgulayan bir şekilde dile getirirler. Bu, işin bu bireylerin gözünde önem kazanmasını sağlar. Liderler, ayrıca insanları örgüt vizyonunun nasıl hayata geçirileceği konusundaki kararlara düzenli olarak dahil ederler. Bu, insanlara bir kontrol duygusu verir. Başka bir önemli motivasyon tekniği, çalışanların vizyonu gerçekleştirme çabalarını, koçluk yaparak, geribildirim sağlayarak ve model oluşturarak desteklemek ve böylece insanların profesyonel olarak yetişmesine ve özsaygılarını arttırmasına yardımcı olmaktır. Son olarak, liderler başarıyı tanır ve ödüllendirirler; bu da yalnızca insanlara bir başarıma duygusu

vermekle kalmaz, onlara kendilerini önemseyen bir örgüte ait olma duygusu da kazandırır. Bütün bunlar yapıldığında, çalışmanın kendisi içsel bir motivasyon kaynağı haline gelir.

### Liderlik Kültürünün Yaratılması

Büyük liderlik rollerinde etkin olan kişiler, genellikle bir dizi ortak kariyer deneyimine sahiptir.

Liderler, genellikle, yirmili ve otuzlu yaşlarında gerçekten liderlik etmeye çalışmış, risk üstlenmiş ve hem zaferden hem de başarısızlıklardan bir şeyler öğrenme fırsatlarına sahip olmuş kişilerdir. Bu tür bir öğrenme birçok liderlik beceri ve perspektifini geliştirmek için zorunludur.

Önemli işlerde etkin liderlik yapan insanlar, bu konuma gelmeden önce, yöneticilik kariyerine özgü o dar tabanın ötesine geçerek bir gelişme fırsatı bulmuş kişilerdir.<sup>36</sup>

## 3.3. YÖNETİM SÜRECİ

### 3.3.1. Kişisel Etki Gücü

Kişisel gücün kazanılması ve etkili bir şekilde kullanılması; insanın başarısı, ilişkilerinin yönetilmesi ve kişisel beklentilerinin gerçekleştirilmesi açısından zorunludur. Bu gücü kullanma becerisi, motivasyonu ve performansı geliştirip zenginleştirebileceği gibi bitip tükenmesine de neden olabilir.

İnsanlar kişisel güçlerini anlamlı sonuçlar elde etmek için başkalarını etkilemek amacıyla kullanırlar. İnsanların gücü elde etme biçimleri ve sorunları çözmek için kullanma tarzları, onların etkinliğini ve amaçlarına ulaşmasını doğrudan etkileyen bir konudur.

---

<sup>36</sup> Cemal Engin, Liderlik, Harvard Business Review, Eylül 2021, S 53-73

Güç, egemen olma ihtiyacından doğar. Her yetkinlik gibi kişisel güç de sürekli çalışarak ve bilinçli bir çaba göstererek geliştirilebilir. Gücü nasıl elde ettiğimizi ve kullandığımızı anlamak ilişki tarzımızı geliştirmede önemli bir adım olacaktır. Güç elde etmek ve kullanmak, belirli becerilerin bilinçli olarak öğrenilmesine dayanan bir süreçtir.

İnsanın gücü ortamın sosyal etkileşimler ağlarının içindedir ve onlar üzerinden kullanılır. Toplumsal etkileşimlerde güce sahip olan onu diğerini etkilemek için kullanır. Tek yönlü etkileşimler olduğu gibi bazı durumlarda, etkileme girişimleri karşılıklıdır ve güç karşılıklı olarak gidip gelir.

Güç olumlu ya da olumsuz olarak algılanabilir. Eğer etkilenen taraf bireysel ya da sembolik olarak ekonomik bir yarar sağlıyorsa gücü olumlu; eğer, sömürü, kullanılma, kaybetme duygusu yaşıyorsa gücü olumsuz nitelendirecektir. Gücün olumlu kullanımında her iki taraf da kazandığını düşünürken olumsuz kullanımda taraflardan biri kaybettiğini düşünecektir.

Etkili güç duygusunu geliştirmenin ilk adımı onun varlığını kabul etmektir. Çoğu insan gücü kaba kuvvet olarak düşünür ya da başkaca olumsuz varsayımlarla gücü ortaya koymaktan ve kullanmaktan kaçınır. Oysa etkili ilişkiler güçlü olmayı ve bu gücü yerinde ve zamanında kullanmayı gerektirir.

Genel olarak, diğer insanları etkileme yeteneği farklı kaynaklardan elde edilen belirli güçlerin birinin veya birkaçının bir arada kullanımına dayanır. Ödüllendirme, zorlama, ilişki, otorite ve uzmanlık kullanılan güç biçimlerinden bazılarıdır. Bunların hiçbiri, kalıtımla veya doğuştan gelmez. İnsanın bir kez bunların ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını anlamasıyla kazanılabilir.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> İsmet Barutçugil, Kişisel Güç ve Etkileme, 2013 <https://ismetbarutcugil.com/2013/07/24/kisisel-guc-ve-etkileme/>

### 3.3.2. Karakter ve Yetkinlik

#### Karakter

Kişiliğin, topluma ve toplumsal değer yargılarına, toplumun da bireye verilmiş olduğu değere göre ortaya çıkan yanıdır. Özellikle de içinde yaşanılan toplumun değer yargılarından, eğitim anlayışından, sosyo-ekonomik özelliklerinden etkilenerek biçimlenir.

Karakter genelde kişilikle karıştırılır fakat kişiliğin bir parçasıdır. Karakter kişiliğin toplumsal ve ahlaki yönüdür. Başka bir deyişle karakter, toplum tarafından kazandırılan ve toplumca olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilen davranışların sürekli hale gelmesidir.<sup>38</sup>

#### Yetkinlik

Yetkinlik, işin büyük bir bölümünü etkileyen ve işteki performansla ilişkili olan bilgi, beceri ve tutum kümesidir. Kabul edilen standartlara göre eğitim ve geliştirme yoluyla iyileştirilebilir.

Yetkinlik, çalışanların yüksek performans seviyelerine ulaşmak için işlerine hâkim olması veya edinmeleri gereken davranıştır. Aynı zamanda yeterlilik, bir organizasyonun minimum standartlarından oluşan bir sistemle ilgilidir.

Yetkinlik kavramı iş hayatımızın en önemli öğelerinden biridir. Bu sebeple hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından büyük oranda önemlidir. Çalışanlar; yetkinliklerini değerlendirdiğinde, kendi çalışmaları hakkında bir kanıya varır. Bu durum kişinin kendisinin ve kurumunun gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

---

<sup>38</sup> <https://www.basarisiralamalari.com/karakter-nedir/>



Yetkinlik kavramı, yönetici ile çalışan arasında etkin iletişimin kurulmasında da önemli bir rol oynamaktadır.

### 1. Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, kuruluşun tüm çalışanlar için ihtiyaç duyduğu temel becerileri kapsar. Bunlar; çalışanların yerine getirmesi gereken temel sorumluluklardandır. Bu, her kuruluşun kendi değerlerine, felsefesine ve hedeflerine bağlı olduğu için şirketten şirkete değişiklik gösterir. Ayrıca, iletişim becerileri veya ekip çalışması gibi temel gereksinimleri de kapsayabilir. Çoğu iş, diğer insanlarla bir dereceye kadar çalışabilmenin temel bir unsurunu gerektirir. Kuruluşun hedefleri, kuruluşun gücünü ve benzersizliğini yansıtan geniş yetkinliklere yansır.

### 2. Fonksiyonel Yetkinlikler

Fonksiyonel yetkinlikler, her rol için benzersiz olan işe özgü beceriler ve davranışlardır. Örneğin, bir İK çalışanı için yetkinlik, müşteri şikayetlerini etkin bir şekilde ele alma becerisi olabilir. Bir muhasebeci için bir yetkinlik, raporlar hazırlamak için belirli bir tür finansal veriyi analiz etme yeteneği olabilir.

İşlevsel yeterlilikler, çalışanın pozisyonunda en iyi performans gösteren kişi olması için hangi davranışların veya becerilerin gerçekleştirilmesi gerektiğini açıklamalıdır.

### 3. Yönetimsel Yetkinlikler

Liderlik yetkinlikleri genellikle denetim ve yönetimle ilgili roller için kullanılır ancak bir çalışanın başkalarına liderlik etmesini gerektiren herhangi bir iş pozisyonuna da uygulanabilir. Karar verme yetenekleri gibi liderlik becerileri ve davranışları içerirler.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <https://www.pusula360.com/blog/detay/443/yetkinlik-nedir-yetkinlik-cesitleri-nelerdir>

### 3.3.3. Etik Olmak

#### Etik Tanımı

Tarihsel süreç içerisinde etik kavramının birçok tanımı yapılmıştır. Sözlük anlamı olarak etik; töre bilimi, ahlak bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili olarak tanımlanmaktadır. Etik, ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bilim, insan davranışları ile ilgili problemleri inceleyen felsefe dalı olarak tanımlanmaktadır. Etik, ahlak felsefesidir. Etik, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırır. Günümüzde etik kavramı, daha çok iş hayatı içerisindeki davranış biçimlerini irdeleyen, düzenleyen bir disiplin olarak görülmektedir. Ahlak kavramı ise, kişilerin sosyal yaşam içerisindeki ilişkilerini düzenleyen bir disiplin olarak görülmektedir. Etik ile ahlak kelimeleri, bazı felsefeciler tarafından farklı anlamlar içeren kavramlar olarak görülmekte, bazı felsefeciler ise buna karşı çıkmaktadırlar. Aristoteles, etiği kuramsal felsefeden ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozoftur. Etik, pratik felsefenin bir bölümü olarak insan eylemleri ve onların ürünlerini konu alır. Etik sözcüğünün iki farklı kullanımı vardır. İlk kullanımı; alışkanlık töre ve gelenek anlamlarını taşır. İkinci kullanımı ise (genel kullanımı budur), eylemde bulunan ve davranan kişi, aktarılan eylem kurallarını ve değer ölçülerini sorgulamadan uygulamayıp; aksine kavrayarak ve üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir. Alışkanlık, töre ve gelenek böylelikle karakter anlamını da almakta, erdemli olmanın temel tavrı olarak pekişmektedir. Etik her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile, bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması neyin yapılacağı ya da yapılamayacağı; neyin isteneceği ya da istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağı bilinmesidir. Etik; insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe dalıdır.

Bireylerin ve toplumların yaşamlarında etik değerlerin varlığı, önem ve gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Etik; iyi, kötü, yararlı gibi sorunları inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı ortaya koyan, neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin yaşama anlam kazandırdığını gösteren ahlak bilimi olduğuna göre, bu tanımın sınırladığı tüm değer, kavram ve eylemlere her bireyin saygılı olması gerekir. Tüm var olan ve kabul görmüş etik değerleri reddedebilmek mümkün değildir. Çünkü etik değerler, insan yığınlarını “toplum” ve insanları “birey” yapmaya yetebilecek güçte altyapı oluştururlar. Kısaca belirtecek olursak; etik doğru ve yanlış davranış teorisidir. Ahlak ise onun pratiğidir. İlkeler söz konusu olduğunda etik kavramı

kullanılırken, davranış söz konusu olduğunda ahlak kavramı kullanılır. Etik bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerler iken ahlak ise bunu hayata geçirme tarzıdır.<sup>40</sup>

## Etik Davranış

Etik davranışlar hem bireysel ilişkilerde hem de iş ilişkilerinde tanımlanabilir. Etik bir davranış, bir toplumun düzgün bir şekilde işlemesi için gereklidir. Etik davranış, kişiler arası ilişkilerde dürüstlük, adalet ve eşitlik ile karakterize edilir. Bireylerin ve insan gruplarının onuruna, çeşitliliğine ve haklarına saygı gösterilmesidir. Etik kişi olmak aynı zamanda sorumlu davranmak ve eylemlerinden sorumlu olmak demektir.

## Etik Davranış İlkeleri

**Dürüstlük:** Herhangi bir durumda ya da konuda tamamen çevrenizdeki insanlara karşı dürüst olabilme erdemine sahip olmak gerekmektedir.

**Objektiflik:** Tarafsız bir şekilde, hiçbir çıkar göz etmeksizin davranabilmektir.

**Adillik:** Haklının yanında haksızın karşısında olmaya dayanır. Zengin-fakir, güçlü-güçsüz ayrımı yapmadan haklı olan kimse ya da kim neyi hak ediyorsa o şekilde davranmak demektir.

**Eşitlik:** En başta kadın-erkek, zengin-fakir, güçlü-güçsüz ayırt etmeden her bireyin eşit hak ve özgürlüklere sahip olduğunu benimsemek gerekmektedir.

**Ahlak:** Toplumun değil, kişinin ahlakı esastır. Zaten toplumun ahlakı olmaz, kişinin ahlakı olur. Ahlaklı bir kimse kendi yaşam tarzına odaklanandır. Başkalarının ne giydiğine ne yaptığına, nasıl davrandığına karışmaz. Kimsenin dedikodusunu yapmaz,

---

<sup>40</sup>[https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/21984/mod\\_resource/content/1/Meslek%20Etiği%201.%20Hafta.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/21984/mod_resource/content/1/Meslek%20Etiği%201.%20Hafta.pdf)

iftira atmaz, yan gözle bakmaz. Hakaret, küfür gibi çirkin sözlerden kaçınır. Hırsızlık, gasp, dolandırıcılık gibi suçlar işleyecek alçaklığa düşmez.

Özerklik: Özerklik veya “kişilere saygı”, insanların kendi hayatları hakkında kendi kararlarını verme haklarına saygı duymak ve onlara kendi kişiliklerinin saygınlığını kazandırmakla ilgilidir.<sup>41</sup>

### 3.3.4. Başarı Tanımı

Kültür, toplum içerisinde bulunduğumuz bağlam ve neyin başarılı olduğunun neyin başarısızlık olduğunun belirli parametrelerini kendi içerisinde tanımlar. Her kültürün de kendi içinde farklı ve kendine özgü parametreleri bulunmaktadır.

Antik çağlarda Yunan toplumunda mutlu olmak, bireysel mutlulukların, saygının ve dostluk bağlarının bulunduğu bir toplumda yaşamak üzerine kuruluydu. Kapitalizm ile birlikte bu durum ayrıcalık olmak olarak yer değiştirdi. Günümüzde değerler fikirlere dayanıyor. İçinde yer aldığımız toplum ve kültür, kendine ait ve sürekli olarak değişmekte olan parametrelere göre neyin başarılı olup olmadığını tanımlar.<sup>42</sup>

#### Başarının Felsefesi

Dünya üzerinde tanımlı yapılırken en çok zorlanılan kavramlardan birisi de ‘başarı’dır. Çünkü başarının tanımı, zamandan zamana, toplumdan topluma ve kişiden kişiye göre değişkenlik gösterir.

Öncelikle geçmiş zamanlardaki bir başarı bugün için bir anlam ifade edemeyebilir. Çünkü aşılmış veya değerini yitirmiş olabilir. Bu durum başarının “zaman boyutu”na işaret eder. İkincisi, her topluma göre başarı, farklı şeyleri ifade eder. Çünkü toplumsal değerler, toplumdan topluma farklılıklar gösterir. Bu durum başarının “kültürel

<sup>41</sup> <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/etik-davranis-nedir-ilkeleri-nelerdir-etik-davranis-nasil-olur-42063960>

<sup>42</sup> <https://felsefik.org/basari-nedir/>

öznelliği”ni ifade eder. Üçüncü olarak, bir başarının değeri, kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Bu durum da başarının “kişiselliği”ni ifade etmektedir.

Başarı, genellikle toplumların olayları ve sonuçları belirli kriterlere göre değerlendirmesini ifade ederken, kıyaslamayı, rekabeti ve sonuçları içerisinde barındırmaktadır. Başkalarıyla yarışmak ve bunun belirli sonuçlarına razı olmak günümüz dünyasının kaçınılmaz bir gerçeğidir. Koşulların eşit olduğu ve değerlendirmenin adil yapıldığı her yarışmanın ve rekabetin sonucu, başarılı ve iyi olanı ortaya çıkarmayı amaçlar. Ancak günümüz dünyasında, yaşamın pek çok alanındaki kriterler ve ölçütler, yer, zaman ve kişiye göre değişimler gösterir ve bu da başarının değerlendirmesini olumsuz yönde etkiler.

Başarıyı değerlendirirken dikkat edilmesi gereken unsurlardan birisi de kişinin hedefine nasıl ulaştığı, bunu nasıl başardığıdır. Yani, kişinin başladığı noktaya geldiği son nokta arasındaki mesafe ile bunu ne kadar zamanda gerçekleştirdiği başarının değerini belirler. Kimisi bir hedefe ulaşmak için tüm yaşamını feda ederken, kimisi de zaten o hedefe doğuştan sahip olarak yaşamına başlar. Bu durumda başarıyı nitelerken en çok yapılan hatalardan birisinin, başarıdaki ‘kaynak’ faktörünün göz ardı edilmesi olduğu belirtilmelidir. İkinci bir faktörde sahip olduğumuz içsel kaynaklardır (beceri, yatkınlık vs.). Doğuştan belirli yeteneklerle doğan insanlar bunları geliştirebilecek bir çevre içinde yetiştiklerinde başarıyı erken yaşlarda yakalayabilmektedir. Yetenek özellikle spor ve sanat alanlarında birincil öneme sahiptir.

Başarının kişiselliği ise, kişiden kişiye farklı anlamlar taşımasından ileri gelmektedir. Elde edilen sonuçlar kimisi için bir anlam ifade etmezken, kimisi içinse büyük bir başarı olarak değerlendirilir. Bu, değerlendirmeyi yapan kişinin hangi “değer-güdü profili”ne sahip olduğuna göre değişiklik gösterir. Bağımsızlık gereksinimi yüksek bir birey için, karşısındaki kişinin aldığı sonuç, o kişinin ne kadar bağımsız yaşadığına göre yorumlanırken; güç gereksinimi yüksek biri içinse yorum, değerlendirilen kişinin ne kadar güç sahibi olduğuna göre değişiklik gösterecektir. Dolayısıyla, başarıyı yorumlayan kişinin değerleri de sonuçları değerlendirirken önemli bir kriter görevi görecektir.

Başarının tanımı toplumdan topluma da değişim göstermektedir. Çünkü toplumların sahip olduğu değerler de, başarının tanımını etkilemektedir. Örneğin; ABD’de başarı ve üstünlük gereksinimi diğer gereksinimlerden daha önemlidir, çünkü toplumda rekabetçilik, bireysellik ve güç sahibi olmak daha fazla değer görmektedir. Ancak

Japon toplumu gibi kolektivist ülkelerde, grubun menfaatleri uğruna çaba göstermek ve kabul görmek daha değerlidir. Dolayısıyla, bu gibi toplumlarda bireysel başarı yerine toplumun bütününe yansıyan başarılarla daha fazla önem verilmektedir.

Sayılan birkaç kriterin dışında, başarıya genel bir tanım getirmek öznel bir görüş olmaktan öteye gidemeyecektir. Sonuç olarak başarı aslında büyük oranda subjektif bir algılamadır.<sup>43</sup>

### 3.3.5. Hiyerarşi

Hiyerarşi kavramı, kamu yönetimi alanında en sık kullanılan kavramlardan birisidir. Kavramın pek çok tanımı yapılmıştır. Fakat kavramın esas olarak anlamsal içeriğinin anlaşılabilmesi için etimolojik kökenine bakılması gerekmektedir.

Hiyerarşi kavramı, günümüzdeki manası ile ilk kez 14. yüzyılda kullanılmıştır. Kavram, “jerarchie ve ierarchie” kelimelerinden türemiştir. Bu kelimeler, “kutsal sıralama, bölümlenme, kademelenme” anlamına gelmektedir. Fakat kavramın kökeni, Antik Yunan dönemine kadar götürülebilir. Yunancada ‘hierarkhia’ kelimesi “yüksek rütbeli rahip, kutsal ayin lideri, başrahip” olarak dini önderlik statüsünde bir basamaklanmayı ifade etmektedir (www.etymonline.com, 2020; Gouranga ve Malhotra, 1991, s.2-3; www.etimolojiturkce.com, 2020). Türkçedeki hali ile hiyerarşi Fransızca “hiérarchie” kelimesinden gelmektedir (www.nisanyansozluk.com, 2020). Hiyerarşi, Türkçeye ilk aktarılışı itibari ile yönetsel manada “rütbe düzeni, emir-komuta silsilesi” olarak kullanılmıştır.

Hiyerarşi kavramının pek çok tanımı yapılmıştır. Literatürde en sık karşılaşılan tanımları şu şekildedir:

“Organik bir yapıda üstten daralarak alta doğru genişleyen her kademedeki görevlinin görevlerinin belli olduğu her görevlinin bir üst yetkilice denetlendiği yönetim silsilesi” (Örnek, 1988, s.53).

<sup>43</sup> Tayfun Topaloğlu ( <https://www.e-motivasyon.net/basari-uzerine-bir-deneme.html> )

“Bir örgütte çalışanların, en üst yöneticiden başlayarak en alt düzeydeki iş görene kadar yetki ve görevler bakımından ast-üst biçiminde derecelendirilmesidir.” (Eryılmaz, 2014, s.7).

“Kademeleşmiş ast konumdaki her makamın, mutlaka daha üst bir makamın yapısal denetimi ve gözetiminde bulunduğu, otoritenin kademeleşmiş yapısal ifadesidir.” (Fişek, 1985, s.72).

“İdare içindeki görevliler arasında astlık-üstlük durumunu ifade eden, en üstteki yönetici hariç her görevlinin bir diğer görevliye tabi olduğu sistemdir.” (Gözler ve Kaplan, 2017, s.46).

“Üst üste sıralanmış ve alttaki üstekine tabi basamak, derece veya kademelerdir.” (Günday, 2013, s.81).

“Bir örgütte birimlerin merdiven şeklinde ve birbirlerine bağlı olarak en üst birimden en alt birime doğru aralarında emir komuta zinciri olacak şekilde düzenlenmesi” (Marume ve Chikasha, 2016, s.55).

Hiyerarşi kavramı, esasında örgütlerdeki bağı yani birliği betimlemek için kullanılmaktadır. Literatürde hiyerarşi kavramı incelendiğinde genel olarak bir ‘piramit’ ya da ‘merdiven’ metaforu ile betimlenmektedir. Piramit metaforunda, piramit örgütü betimlenmektedir. Piramit en üstten alta doğru kademelere ayrılmaktadır. Bu kademeler de örgütün farklı birimlerini tasvir etmektedir. Dikkat edilirse piramit metaforunda her parça birbirine bağlanarak örgütün tamamını oluşturmaktadır. Merdiven metaforunda da durum benzer şekildedir.

Türkiye’de kamu yönetimi literatüründe hiyerarşi en fazla ‘bürokrasi’ kavramının içerisinde tanımlanmaktadır. Weber (2014, s.56-57) örgütsel bir yapıda hiyerarşinin birimler arasındaki bağı sağladığını belirtmektedir. Weber, bürokratik yapıların daha çok kamu idareleri için uygun olduğunu belirtmektedir. Bu durumun nedeni kamu örgütü içerisindeki birliğin sağlanmasıdır. Bu piramitsel yapıda, her alt kademe bir üstündeki kademeden denetim ve gözetimi altındadır. Bu denetim ve gözetim önceden belirlenmiş rasyonel kurallar çerçevesinde yapılmaktadır.

Hiyerarşinin betimlenmesinde piramit metaforunun kullanılması, karar yetkisinin alt kademededen üst kademeye doğru zirvede yoğunlaştığını göstermektedir. Piramit yapıda yukarıdan aşağı doğru inildikçe stratejik planlamacı yönetim anlayışı daha icracı yönetim anlayışına doğru evrilmektedir. Bu yapıda hiyerarşik yönetsel ilişki, “dikey işleyen haberleşme kanalları vasıtasıyla tabandan yukarıya bilgi akışını sağlamaktadır. Aynı şekilde en üstten yani tavandan da emirlerin alt kademelere doğru iletilmesi sağlanmaktadır. Hiyerarşi hem devlet yapılanmasında birliği hem de eş güdümü sağlamaktadır (Örnek, 1988, s.53-54).

Hiyerarşi kavramının bir de denetim boyutu mevcuttur. Hiyerarşide her ast bir üste bağlıdır. Astlık ve üstlük ilişkisinde, hiyerarşik amir emrinde bulunan astın memuriyet durumuna ilişkin işlem yapma, asta emir ve direktif verme, astın işlemlerini hem hukukilik hem de yerindelik açısından denetleme yetkisine sahiptir. Örneğin hiyerarşik amir astlarına disiplin cezası verebilir, hizmet yerini değiştirebilir, atama ve yükseltme işlerini yapabilir. Ayrıca hiyerarşik amir astlarının işlemlerini onayabilir, onamayabilir, değiştirebilir, düzenleyebilir, düzeltebilir, iptal edebilir, uygulamasını erteleyebilir ya da uygulamasını durdurabilir. Ayrıca hiyerarşi olağan bir yetkidir ve Anayasada yer almamaktadır. (Gözler ve Kaplan, 2017, s.46-48).<sup>44</sup>

### 3.3.6. Arabuluculuk

Arabuluculuk, hukuk sistemi gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılan bir "alternatif uyuşmazlık çözümü" (ADR) yöntemidir. Arabuluculuk; tarafların içinde buldukları uyuşmazlığı tarafsız bir üçüncü kişi yardımı ile mahkemeye gitmeden ya da mahkeme yönlendirmesiyle çözmelerinde kullanabilecekleri bir yöntemdir. Esnek ve etkili oluşu arabuluculuğun iş yaşamı, aile, okul ve hatta milletler arası uyuşmazlıklarda bile uyuşmazlığın taraflarını doğru noktada buluşturan bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olmasını sağlamıştır. Aralarındaki uyuşmazlığı, kendi istekleriyle ya da bir mahkemenin önerisi ile arabulucunun eşliğinde çözmeye karar veren taraflar, uyuşmazlık konusunu arabulucuya ileterek, tamamen tarafsız, ön yargı ve yargıdan uzak bir arabulucu eşliğinde, sorunlarını tartışma ve kendileri için en iyi çözümü, bulma fırsatı elde ederler.

<sup>44</sup> Emre Akcagündüz, Kamu Yönetimi Ansiklopedisi Cilt II, Astana Yayınları, Ocak 2021, Ankara s. 321-323 [https://www.researchgate.net/publication/348663847\\_HIYERARSI\\_NEDIR\\_HIYERARSI\\_KAVRAMININ\\_SOZLUKSEL\\_ANLAMI\\_HIYERARSI\\_KAVRAMININ\\_OZELLIKLERI](https://www.researchgate.net/publication/348663847_HIYERARSI_NEDIR_HIYERARSI_KAVRAMININ_SOZLUKSEL_ANLAMI_HIYERARSI_KAVRAMININ_OZELLIKLERI)



## Türleri

Arabuluculuk tarafların kendi çözümlerine bulmalarına yardımcı olan kolaylaştırıcı arabuluculuk (facilitative mediation) şeklinde olabileceği gibi, bazı durumlarda arabulucunun uygun bir çözüme dair önerilerde bulunabileceği değerlendirici arabuluculuk (evaluative mediation) şeklinde de gerçekleşebilir. Üçüncü bir arabuluculuk türü ise dönüştürücü arabuluculuktur (transformative mediation). Kolaylaştırıcı arabuluculukta; arabulucu tarafları yönlendirmez, tavsiyede bulunmaz, hakim ya da hakem gibi karar vermez. Değerlendirici arabuluculukta ise arabulucu tarafların görmediği hususları onlara göstermeye çalışır, taraflara muhtemel bir davanın sonucu hakkında tavsiyelerde bulunabilir, dosyanın zayıf ve güçlü yanlarından bahsedebilir ve dosyanın içeriğini değerlendirerek, teknik ve hukuki bilgi sağlayabilir. Dönüştürücü arabuluculuk, akran arabuluculuğunda sıklıkla kullanılmaktadır. Güçlendirme, doğası itibarıyla dönüşümü sağlama konusunda ayrımcılık ve baskıyla baş etmeyi, bunu başarmak için var olan diğer sistemlerle ilişkilenmeyi ve ortaklık içerisinde çalışmayı içerdiğinden bambaşka bir alt yapıyı, süreci ve eğitimi gerektirmektedir.

### İş (Hukuku) Uyuşmazlıkları:

- Haksız fesih
- Ayrımcılık
- Taciz
- İşçi mağduriyetleri / şikayetleri
- İşçiler arasındaki huzursuzluklar<sup>45</sup>

Toplantılar, fikirlerin ve kaygıların dile getirilebileceği oturumlardır. Kaçınılmaz olarak, farklı görüşler çarpışır. Herkes kendi bakış açısını savunur ve olayı çözüme bağlamak size kalır. Arabulucu şapkanızı takmanız ve iletişim becerilerinizi kullanarak tüm tarafların kabul edebileceği ve saygı duyabileceği bir çözüm üzerinde çalışmaya koyulmanız gerekir.

---

<sup>45</sup> <https://tr.wikipedia.org/wiki/Arabuluculuk>

Bir anlaşmazlığı çözmek için bir anlaşmaya varmak, her tarafın da istediğini elde ettiği anlamına gelmez. Bazen çözümler işbirlikçidir ve bazen uzlaşmayı içerir. Tüm taraflar çözümden memnun olmalıdırlar, yoksa çatışma devam eder.

### Öfkeye Kapılmak

İnsanlar bazen öfkelenebilir. Küçük şeyler birikir ve gerginlikler, hayal kırıklıkları oluşur. İnsanlar, farklı olması gerektiğine inandıkları durumları kontrol etme ya da değiştirme konusunda güçsüz hissederler; ancak bu durum sizin bu koşulları kasıtlı olarak yaratmış olmanızdan dolayı devam eder. Bu algının gerçeklik payının olup olmadığı önemli değildir; algılar, sürekli değişen duygular kanalıyla görünen gerçekliklerdir. Toplantılar memnuniyetsizlik ifade etmek için iyi bir yer olabilir.

### Toplantılarda Duygulara Yer Yok

Çeşitli duygular, bilhassa öfke, özellikle bastırıldığında, bir toplantının gündemini tamamen raydan çıkarabilir. İşler bu yöne gidiyor gibi görüldüğünde, iki seçeneğiniz vardır: ifade edilen hayal kırıklığını mümkün olduğunca yapıcı bir şekilde yönlendirebilir ve planlanan gündemi başka bir toplantı için yeniden düzenleyebilir; ya da konuşmaları kesebilir, kendini gösteren duygulara kucak açabilir, ortaya çıkan endişeleri gidermek için ayrı bir toplantıya karar verip planlanan gündeme geri dönebilirsiniz. Önemli olan seçtiğiniz yol değil, kontrolü elden bırakmamaktır.

Öfke, bir kişinin bir duruma veya davranışa karşı toleransını kaybettiğinin açık bir işaretidir. Öfke, kişinin kendisini bile korkutabilen yoğun ve güçlü bir duygu ve eylem karışımıdır. Öfke kendini beslemeye meyillidir. Bu tür toplantılarda hızlı bir şekilde sesler yükselebilir; bu yüzden öfkeyi hızla etkisiz hale getirmek çok önemlidir. Aşağıdaki adımlar kontrolü yeniden kazanmanıza yardımcı olabilir:

- Hemen araya girin: İşlerin patlama noktasına gelmesini beklemeyin. Çoğu zaman olaya dahil olmanız döngüyü bozabilir ve kontrolü sağlamanıza yardımcı olabilir.
- İzleyici çıkarın: Çalışan bağırp çağırmaya ya da diğer çalışanların önünde aptalca davranmaya başlamışsa, onu bir ofise veya konferans odasına götürün ya da diğer çalışanlardan oradan birkaç dakika ayrılmasını isteyin. Başkalarının önünde kontrolünü kaybeden biri, kendini öfkeli davranışlarını sürdürmek zorunda hisseder.

İzleyici çıkarmak, öfkeli insana küçük düştüğü fikrine kapılmadan savunduğu iddiadan vazgeçme ve uyuşma özgürlüğü verir.

- Davranışı kişiden ayırın ve hemen o davranış biçiminin değişikliğini isteyin: Kendini toparlaması için ona birkaç dakika verin ancak odada kalın. Odada kalarak, işleri çözmek için elinizden geleni yapmaya istekli olduğunuzu ve ayrıca öfkeyi manipülatif bir davranış olarak kullanan herhangi bir yaklaşımdan kaçındığınızı açıkça belirtmiş olursunuz.
- Aktif bir dinleyici olun: Zaten biliyor ya da daha önce duymuş olsanız bile, kişinin kendisini tam olarak açıklamasına izin verin. Hikayenin tamamını duyana dek, sadece detayları açıklığa kavuşturmak için sorular sorun.
- Çalışanın hangi çözümleri görmek istediğini sorun: Eğer bir veya daha fazla çalışanın önerileri akla uygun geliyorsa, bu değişiklikleri nasıl uygulayacağınızla ilgili çalışanınla görüşün. Öneriler mantıklı görünmüyorsa, kısa ve olgusal bir açıklama yapın ve bir alternatif sunun.
- Sözleşmeleri düzenleyin ve yeni bir plan oluşturun: Bu hareket düzenlemeyi resmileştirir; böylece çalışanlar, görüşmelerin yalnızca bir iç dökme seansından daha fazlası olduğunu anlamış olurlar.

### Tepkisiz Tepki

Bazen insanlar toplantılara gelir ve yalnızca otururlar. Onlara doğrudan sorular sorsanız bile, size yalnızca sahte yanıtlar verirler. Bu tür davranışların ardında ne yatar? Genelde, bunun da fikirlerin gerçekten önemsenmediği başka bir işe yaramaz toplantı olduğu algısı vardır. Bu, çalışma grubunuzdaki toplantıların nedenlerini, gündemlerin yapısını ve toplantıların yapılmasını değerlendirmek için iyi bir fırsattır. Ağır iş yüküne sahip olan çalışanlar işlerinin aksayacağını düşünerek, özellikle kaybedilen zamanı telafi edecek mekanizmalar olmadığında, toplantı isteklerine sinirlenebilirler.

### İyi Bir Mizah Anlayışına Sahip Olun

Mizah, olaylar sinir bozucu ve patlamaya hazır bir hal almadan, onları etkisiz hale getirmenin harika bir yoludur. Bununla birlikte, uygun ve genellikle yararlı olan mizah ile yersiz şakalar arasındaki farkı bilmek önemlidir. Mizah durumlardan doğar ve ortak

algının dile getirilmemiş mesajını taşır; insanların eğlenmesini sağlar. Şakalar genellikle durumları ve insanları tiye alır.<sup>46</sup>

### 3.3.7. YÖNETİM BÖLÜMÜYLE İLGİLİ SORULAR

Bu akademik çalışma için hazırlanan ve halihazırda bale baş koreograflığı yapan ve geçmişte bale baş koreograflığı yapmış kişilerle yapılan anket sonuçları aşağıdaki gibidir.

6 müdürlükten katılım sağlayan 13 kişiden 6'sı 41-45 yaş aralığında, 7'si 46 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Baş koreograflıktaki çalışma süreleri 9'unun 0-5, 3'ünün 5-10 ve 1'inin 15 ve üzeridir.

Bu 13 katılımcıdan 3'ü kadın, 10'u erkektir.

#### 1. Bir lider misiniz, yoksa bir yönetici mi?

Yapılan anket sonucu 6 bale baş koreografinin kendini lider, 5 bale baş koreografinin kendini yönetici ve 2 bale baş koreografinin kendini ne lider ne yönetici olarak gördüğünü görüyoruz.

#### 2. Sizce sırf yönetici olduğunuz için mi dansçılarınız söylediklerinizi yapıyor? Yoksa kişisel etki gücüne sahip misiniz?

Yaptığım araştırmada yönetici olduğu için söylediklerinin yapıldığını düşünen 3 kişi varken, kişisel etki gücüne sahip olduğunu düşünen 11 kişi olduğunu tespit ettim. Her 2 cevabı da uygun görmeyen 1 katılımcı mevcuttur.

#### 3. Tüm dansçılarınızla aranızdaki mesafe eşit mi?

Cevabı 1'den(evet) 5'e(hayır) kadar olan bu sorunun cevabında 7 bale baş koreografinin 1(evet) cevabını, 2 bale baş koreografinin 2(çoğunlukla) cevabını ve 4 bale baş koreografinin 3(kısmen) cevabını verdiğini görüyorum.

#### 4. Özgün bir lider misiniz yoksa taklit ettiğiniz insanlar var mı? Dansçılığınızın ilk evrelerinde hangi kişi ve olaylardan etkilendiniz? Üzerinizde nasıl bir etki yarattı?

<sup>46</sup>Stephen Soundering, Yönetim 101, Say Yayınları, 2019 s 130-134

İnsan doğası gereği geçmişten taklit ettiğimiz ya da örnek aldığımız kişi ve olaylar olabilir. Yönetime geçene kadar dansçılık sürecinde bale baş koreograflarının etkilendiği kişi ve olaylar ile ilgili olan bu sorunun cevapları şu şekildedir:

A: Muhakkak ki taklit etmek olmasa da örnek aldığım, ekolünden ve etütünden etkilendiğim insanlar oldu. Konservatuvara liseden sonra girmem ve sınıf atlayarak mezun olmamın akabinde, kısa zamanda başrol oynamam sebebiyle birçok kişi ve olaylardan hem pozitif hem de negatif anlamda etkilendiğimi söyleyebilirim. Kimi zaman okul okumamış yaftasına, kimi zamanda 2 senede 10 yıllık eğitim hayatını hatmetmiş yetenekli övgüsüne nail oldum. Ancak her şartta üzerimde yarattığı etki, daha çok çalışmak, disiplini elden bırakmamak ve amatör ruhu kaybetmemek oldu.

B: Özgün bir yöneticiyim. Dansçılığımın ilk devresinde ilk Türk Baleti olan babam Engin Akaoğlu'ndan, yıllarca yurtdışında dans eden ve aynı dönemde İstanbul Devlet Opera ve Balesi'nde beraber çalıştığımız Özkan Arslan'ın dansçılığından çok etkilenmişimdir.

C: Dansçıyken sadece çalışırdım, daha ne kadar iyi yapabilirim ve ne kadar kendimi geliştiririm diye düşünürdüm. Yönetici olduğumda da aynı şekilde sadece çalışılması ve her dansçının kendini geliştirmesi gereğini savunarak devam ediyorum.

D: Belirgin olarak taklit ettiğim kimse yoktur. Kişilerden çok Opera'ya girdiğim günden bugüne kadar gözlemlediğim ve dünyada izlediğim belli başlı topluluklardan prensiplerime uygun olduğunu düşündüğüm davranışları dağarcığıma eklemeye çalıştım.

E: Taklit değil ama tabii ki iyi yada kötü etkilendiğim kişiler olabilir.

F: Kimseden etkilenmedim.

G: Hayatımın her döneminde etkilendiğim insanlar oldu ama etkilendiğim yönetici olarak bir süre topluluğunda Amerika'da dans ettiğim Eldar Aliyev 'i söyleyebilirim. Dansçılarla mesafesi, az görünürlüğü görüldüğünde de yarattığı saygınlığı çok özeldi.

H: Taklitten ziyade örnek almak diyebilirim. Mehmet Balkan ve Nukri Magalaşvili .İkisinin de dansçılık disiplini adına bana çok şey kattığını söyleyebilirim.

I: Bu anlamda taklit ettiğim biri yok. Herkese eşit ve adaletli olmak gerektiğini düşünüyorum. İlk başlarda babam da balet olduğu için önce ondan etkilendim. Beni operaya sık sık götürürdü. Ortam beni en küçük bilinçteyken bile çok etkilemişti. Üzerimde yarattığı etki; son kertede Ankara Devlet Opera ve Balesi'nin 17 yıl baş dansçılığını yaptım. Tabii ki çocuk yaştan bu ortamın içinde olmak çok keyifli bir artı.

İ: Taklit ettiğim bir insan yok. Çok değer verdiğim bir öğretmen vardı. O bana dansçılarla olması gerek ilişki biçimini anlamama çok etkisi olmuştur.

J: Taklit ettiğim insanlar olmadı. Ankara Devlet Balesi'nde 1991-1999 yılları arasında dans ettiğim süre boyunca çalıştığım koreograf ve yöneticilerden sonrasında Mersin Devlet Opera ve Balesi'nde 2010 Eylül ayına kadar çalıştığım koreograf ve yöneticilerden edindiğim tecrübeleri kendi görüşlerim doğrultusunda kullanarak baş koreograflık görevini 2010 Eylül -2014 Ekim arasında yaptım.

K: Özgün bir liderim. Etkilendiğim kişi ya da olaylar olmadı.

L: Taklit ettiğim bir insan yok ama yöneticilik koltuğunda oturduğumuz zaman geç yıllardaki yöneticilerin yaptığı doğrular ve hataları hep göz önünde buldurarak özgün bir lider olmaya çalıştım. Dansçılığımın ilk yılların değerli koreograf Mehmet Balkan ile çalışma fırsatı buldum. Kendisinin gerek sahne üstünde sanatçılar ile gerekse sahne arkasındaki gizli kahraman olarak adlandırdığım teknik personel ile yaklaşımı, onlar ile samimi içten konuşması benim çok fazla dikkatimi çekmiştir. Yönetici olduğum zaman ben de bu şekilde davranarak sahne arkasındaki tüm zorlukları samimi ve içten konuşmalar ile işlerimizi hızlı ve sorunsuz bir şekilde çözümlayebildik.

5. 'Etik' kavramını nasıl tanımlarsınız? Yaptığınız işte (yönetici olarak) etik olduğunuzu düşünüyor musunuz?

A: Kişisel doğrulardan öte kurumsal doğrulara önem vermeye çalıştım. Topluluk için doğru olan kişiler için doğru olmayabilir. Yöneticilik yaptığım dönemde kişiler arasında adil olmaya her zaman özen gösterdim. Ancak alınan her karar amirler ve daha üst düzey yöneticilerin filtresinden geçmek durumundadır. Bu nedenle kararları kişilerle özdeşleştirmek çok doğru değildir. Etik olduğumu düşünüyorum.

B: Bizim işimizde etiklik çok esnek! Mesleğimiz gibi bazen dansa açık.

C: Etik olduğumu düşünüyorum.

D: Etik kavramı kökeni mesleki ahlaktan gelse de, görsel sanatlarda etik kavramını kelimelerle ifade etmek bir hayli güçtür. Bunun sebebi sanatın herhangi bir dalında özgürlüğü kısıtlamamak adına, olay, hal ve gidişatı kanunlaştırmanın, aynı zamanda yozlaşmaya da sebebiyet vermesi olarak açıklanabilir. Dolayısıyla eşit şartlara sahip bireyler arasında etiğe dikkat etmeyi sonuna kadar savunsam da, mesleğimizin getirilerini de göz önünde bulundurduğumuzda yeterince demokrasiden söz etmek neredeyse imkansızdır.

E: Etik olmak belli kural, görgü ve ahlaki doğrulara sadık kalmaktır. Ben bunları dikkate alarak yöneticilik yaptığıma inanıyorum. Tabii ki herkesin kendine ait bir hayat görüşü ve doğruları vardır fakat dürüstlük benim en önem verdiğim konu. Bir dansçıyı üzme pahasına ona doğruları söylerim.

F: Performansa dayalı bir sanat yaptığımız için önce çalışkan ve disiplinli dansçılara destek veririm, tüm dansçıları motive etmek desteklemek ve en iyi şekilde hazırlamak görevimdir.

G: Meslek ahlakı olarak tanımlarım. Yönetici olduğum dönemde de buna çok dikkat ettiğimi söyleyebilirim.

H: Etik kavramından ziyade bu mesleğin çok zorlayan gerekliliklerini sürdürmek ve bunu yaparken de dürüst ve arkasında durabileceğim, inandığım kararlar almaya çalışıyorum.

I: Aklıma ilk gelen karşılığı 'kural' oldu. Kesinlikle etik bir yöneticilik süreci geçirdim diyebilirim.

İ: Etik ahlaki kurallar olarak tanımlarım. Evet etik olduğumu düşünüyorum.

J: Etik kavramı bana göre sadece bale dünyası değil tüm yaşamda belli kuralların ve doğru bilinenin üzerinde yaşayıp herkes tarafından kabul gören o kuralları uygulamaktır. Bale camiası olsun normal hayatta olsun kimseye karşı haksız davranışlarda bulunmamak ve insanları aldatmamak gerekir ben görev yaptığım yıllarda bu düşüncelerimi uygulamaya çalıştım. Evet, yönetici olarak etik olduğumu düşünüyorum.

K: Etik ahlak kurallarına uygun bir yönetici olduğumu düşünüyorum.

L: Etik kavramı benim için yapılması gereken bir işin doğru şekilde uygulanması için gereken kurallar yada uygulama şeklidir. Yönetici olarak kendimi etik olduğumu düşünüyorum.

6. 'Başarı'yı nasıl tarif edersiniz? 'Başarı' siz ve ekibiniz için nedir?

A: Topluluğun yaptığı işlerin kalitesinin giderek yükselmesidir.

B: Bence başarı 35 kişiyi tek vücut yapabilmek yani ekip olabilmek.

C: Başarının bizim işimizde karşılığı alkışlardır.

D: Kısa soluklu bale-dans hayatında, yönetici olduğunuz bireylerin hayatına dair anı olarak kalabilecek, takdir hak eden ve güzel izler bırakan yaptığınız her hamle, bana göre başarıdır. Topluluğa ister yeni katılmış, isterse topluluğun mihenk taşlarından biri olsun, evrensel balenin sanatsal çerçevesinde, koreograf, eğitmen, eser ya da projelerle sanatçıları buluşturduğunuz her buluşma başarınının mesleğinize bir yansımasıdır.

E: Başarıyı bir bütün olarak görüyorum sadece temsillerde teknik başarı benim için tam başarı değil. Genel olarak dünya olarak değerlerin yok olduğunu düşünüyorum. Özellikle bizim gibi işi klasik bale gibi belli kural, sistemce tarihe dayanan işlerde eskinin saygınlığını, adabını sürdürmemiz gerektiğini düşünüyorum. Bence başarı iyi ve sanatçı ruhunu yaşatan dansçıların sahnede başarı ile performans göstermesidir. Bir

dansçının yabancı dili çok rahat konuşması gerektiğini, konser, tiyatro, sergi gibi diğer sanat dallarını takip etmesi ve dünyayı takip etmesi gerekir. Bunların bütünü başarıyı getirir.

F: Yıllık temsil sayılarına ulaşabilmek, her sezon asgari sayıda genç dansçıyı ilerletebilmek, hem principal hem solist hem de kordo bale dansçılarının bütün kastlarını sahneye çıkartabilmek ayrıca sanatsal ve teknik hedef olarak her yıl yeni eserler ile bir önceki sezon üzerine çıkabilmek bence başarıdır.

G: Başarıyı yeteneğin yanında çok çalışmak olarak görürüm. Disiplinli ve etik olduğunda başarının hep geleceğine inandım.

H: Bu meslek hem kişisel başarı hem de bir ekibin bütününe başarı olarak ayrılır bende. Önce kişisel olarak sana verilen görevi yapabileceğinin en iyisi olarak icra eder sonra da bir ekip olarak bir bütünü tamamlarsın.

I: Kapasitenin üstüne çıkabiliyorsan başarılısındır. Başarı mutluluk ve motivasyon getirir. Biz bir ekip olurken bunu hiç göz ardı etmedik.

İ: Başarı yaptığınız işte her seferinde seviyeyi yukarı çıkarmaktır. Başarı mutluluk verici, yaptığımız işe daha sıkı sarılacağımız bir duygu.

J: Başarı benim ve ekibim için tabii ki çok iyi bale temsilleri yapmak. Bunu yapabilmek içinde çok çalışmak ama tabii ki elimizde bulunan bale kadrosunun yapabileceği en iyi işleri yapabilmektir. Elimizdeki kadronun yapabileceğinin üzerinde büyük eserleri yapmaya çalışmak 'Büyük bale eserleri yapıyorum.' diye övünmek ama yapılan eserin kadro eksikliği nedeniyle kısaltılarak yapılması bana göre başarı değildir.

K: Başarı bir ekip işidir. Dansçılarla karşılıklı saygı ve çalışma çerçevesinde...

L: Başarı hayatta satın alınamayacak insan gücü ile gerçekleşen bir duygudur. Başarı benim ve ekibim için mutluluk kaynağı ve yaşam sevincimiz.

7. Bir karar aldıktan sonra kendi pozisyonunuzu savunur musunuz? ("Ben böyle uygun gördüm." gibi)

Yaptığım ankette; karar alındıktan sonra kendi pozisyonunu ne derecede savunduğunu cevaplayan bale baş koreograflarımızdan 7'si 1(evet), 1'i 2(çoğunlukla), 3'ü 3(kısmen), 1'i 4(nadiren)ve 1'i 5(hayır) cevabını vermiştir.

8. Yeni bir dansçı işe alırken kriterleriniz var mıdır (varsa 5 tanesini yazınız) yoksa yeni bir çalışmanı (dansçıyı), sadece boş pozisyonu doldurması için mi işe alıyorsunuz?

A: Bale bilgisi, bale becerisi, disiplin, çalışkanlık ve bale kültürüne uygun davranış tutarlılığı. Bale sanatçısı olmak boşluk doldurmak için yapılacak bir meslek değildir.



B: Önce takıma uyup uymayacağı daha sonra boy, ihtiyaç olan cinsiyet, yetenek gibi eksik pozisyonları doldurmak için.

C: Fizik, teknik, artistik, koordinasyon.

D: Topluluğun bu pozisyon için ihtiyacı, dansçının topluluğa katacakları, varsa sezon içinde oynanan eserlerin ihtiyacı, dansçının mevcut eğitim ve sanatsal donanımı.

E: Yetenek, teknik beceri, karakteri var mı? Dans ederken, bale dışında karakteri nasıl? Bunları incelerim ama işin aslı şuan çok fazla elemine edecek bir ortamımız yok.

F: Teknik yeterliliği olmalı, çalışkan olmalı, fiziği baleye uygun olmalı, çabuk öğrenebilmeli, topluluğa uyum sağlayabilmeli.

G: Öncelikle yetenek, fizik, koordinasyon gibi temel özelliklere bakarım. Duruma ve ihtiyaca göre de uygun olanı almayı tercih ederim.

H: Disiplinli olması, yetenekli olması, çalışkan olması, istikrarlı olması, uyumlu olması ve bunların kendinde olup olmadığını biliyor olması.

I: Kesinlikle kriterlerim olur. En başta dansçının uyanık olması, pratik zekaya sahip olması, tabii ki teknik yeterlilik, fiziksel yeterlilik ve eğer benden önce bir toplulukta çalıştıysa mutlaka iş ortamındaki ilişkilerinin nasıl olduğunu öğrenirim.

İ: Ben görevdeyken hiç yeni dansçı alamadım. Sözleşmeler dolu olduğu için.

J: Yeni bir dansçı ise alınırken kriterler tabii ki vardır. Eğitim düzeyinin profesyonel dans hayatında yeterli olup olmadığı yapılan sınavda değerlendirilmelidir. Yeni mezun değilse daha önce çalıştığı yerlerdeki performansı ve tabii ki sınavdaki başarısı değerlendirilmelidir. Kendi kurumumuzda çalışan birisi ise o güne kadar görev yaptığı roller ve çalıştığı yıllar ve tabii ki sınavdaki başarısı değerlendirilmelidir. Yapılan sınavlarda kendi kurumumuzun ihtiyacı olan nitelikte dansçılar olmasına dikkat edilmelidir ve bu dansçılar uzun süre sahnelerde dans edebilecek seviyede dansçılar olması gerekir.

K: Çalışkan olması, disiplinli olması, yaptığı işe saygılı olması, düzgün bir eğitim almış olması ve profesyonellik gereklidir.

L: Cinsiyeti, teknik olarak sanatsal durumu, mesleki olarak fiziksel yetenekleri, oyunculuk yeteneği ve müzik kulağı.

9. Çalışma sisteminizde 'hiyerarşi' var mı? 'Hiyerarşi'yi nasıl tanımlarsınız?

A: Dansçılığımın ilk evresinden, son dans ettiğim eserin perdesi kapanana kadar, hiyerarşinin varlığını sonuna kadar reddettim. Ancak, mesleki ahlak ve saygı gibi unsurları hiyerarşi ile karıştırmamak şartıyla. Sonuçta sahne üstü, başka hiç bir platforma benzemiyor. Doğal seleksiyon sebebiyle, mesleğin devamlılığı için yaşla

birlikte birileri gidiyor, birileri yerlerine geliyor. Üstelik bir sabah kalkmışsınız bale zaten sizi bırakıyor. Bu kısır döngünde maalesef hiyerarşiye yer yok.

B: Hiyerarşi olmazsa bale sanata olmaz.

C: Benim için hiyerarşi, kendinden büyüklere yaşadıkları tecrübeleri sebebiyle saygı duymaktır. Hiyerarşiye inanırım çünkü tecrübe çok önemlidir. Ancak görsel bir meslek yaptığımız için var olan bir başarıyı da sadece genç diye göz ardı etmem şans veririm.

D: Her meslek gibi balede de birçok prensip vardır. Hiyerarşi bunlardan sadece bir tanesidir. Hiyerarşinin tanımı topluma paralel olarak dönem içinde değişebilir. Ancak gerekliliği yadsınamaz. Bilgi, görgü, tecrübe, diğer dansçılara örnek olma, eser içindeki görevine uygun davranış içinde olma (solist, corps-de-ballet, repetitör v.s.) gibi sorumluluklar bütünü olarak tanımlayabiliriz.

E: Kesinlikle var. Büyük dansçıların her zaman kardeşlerine kol kanat açması gerekir. Tabii ki mahur derecede bir hiyerarşiyi savunmuyorum ama iş disiplini için olmazsa olmaz bir olgu.

F: Hayır. Yaşa göre öncelik.

G: Elbette ki bale sanatın da olması gereken bir durum diye düşünüyorum. Hiyerarşi bana göre sabırla ilerleyen birinin hak ettiği yerde olmasını sağlamaktır.

H: Eski dansçılara saygı her zaman var ama sadece yıllara göre kıdemi var diye genç bir dansçıyı arkada bekletmiyorum. Ben daha çok gençlere fırsat açan bir direktörüm.

I: Hiyerarşi her alanda olduğu gibi bale camiasında da vardır. Baş koreograflık dönemimde çalışma sistemimizde hiyerarşi özellikle olmasa da uygulanmıştır. Bana göre hiyerarşi tecrübeli dansçılarla yeni sanatçı olmuş veya yıl olarak daha az çalışmış olan dansçıların büyüklerine karşı saygılı davranmalarını gerektiren bir durumdur. Sanatsal açıdan yaş olarak küçük olan sanatçılardan solist dansçılar doğal olarak olur böyle durumlarda da herkesin birbirine yardımcı olarak yapılacak eserin en iyisini çıkarabilmek için birbirlerine anlayışla davranmaları gerekir diye düşünüyorum.

İ: Hiyerarşi okulda alınan, üstü örtülü, kimsenin anlatıp öğretemeyeceği, ispatlayamayacağı bir kural! Ve evet çalışma sistemimizde var.

J: Evet vardır. Yaptığı işteki başarısı ve başarı karşısında aldığı saygı hiyerarşiyi belirler.

K: Hiyerarşi vardır. Yeni bir dansçıyı daha kıdemli olanın önüne geçirmem.

L: Hiyerarşi bizim mesleğimizde ve kurumumuzda var. Hiyerarşi sanatçılara verilecek görev dağılımı sırasında yaşı, geçmişte yaptığı görevlerdeki başarısını dikkate alarak aynı değerdeki iki kişi arasında farkı belirleyen faktör diye tanımlayabilirim.

10. Çalışanlarınız arasındaki anlaşmazlıklarda arabuluculuk ediyor musunuz? Yoksa anlaşmazlıkların üstünü mü örtüyorsunuz?

Anket sonuçlarına göre 9 bale baş koreografi çalışanları arasındaki anlaşmazlıklara arabuluculuk ediyor. Alınan cevaplara göre 2 bale baş koreografi 2(çocuklukla), 1'i 3(kısmen) cevabını vermiştir.

## 4. İNSAN YÖNETİMİ

### 4.1. 6 Yönetim Tarzı

Birçok araştırma şunu göstermiştir: bir liderin sergilediği tarzlar ne kadar çok olursa, o ölçüde iyi sonuç alır. Başta güven verici, demokratik, yakınlık sağlayıcı ve yönlendirici tarzlar olmak üzere dört ya da daha çok tarzda ustalaşmış olan liderler en iyi iklimi ve iş performansını elde ederler. Ve de en etkin liderler, gerektiğinde liderlik tarzları arasında esnek bir yaklaşımla değişikliğe giderler.

Böyle liderler tarzlarını mekanik bir şekilde eşleştirerek iş durumlarına ilişkin bir kontrol listesine uydurmazlar; çok daha akışkan bir yaklaşımla hareket ederler. Başkaları üzerinde yarattıkları etkiye ince bir duyarlılıkla bakarlar ve en iyi sonuçları elde etmek üzere sorunsuz bir şekilde tarzlarını ayarlarlar.

Altı temel liderlik tarzı vardır. Her biri farklı duygusal zekâ yeterliliklerinden doğar ve her biri özgün durumlarda işe yarayarak örgütsel iklimi çeşitli yollarla etkiler.<sup>47</sup>

#### 4.1.1. Dayatıcı Tarz

Bu "Ne diyorsam onu yap" yaklaşımı çalkantılı dönemlerde, doğal bir felaket sonrasında ya da sorunlu personellerle çalışırken oldukça etkilidir. Ancak pek çok

---

<sup>47</sup> Cemal Engin, İnsan Yönetimi, Harvard Business Review, İstanbul, Kasım 2021, S 33-34

durumda dayatıcı liderlik örgütün esnekliğini kısıtlar ve çalışanların motivasyonunu düşürür.

Bütün liderlik tarzları arasında dayatıcı tarzın niçin çoğu durumda en az etkin tarz olduğunu anlamak kolaydır. Esneklik başarılması en zor olan şeydir. Liderin aşırı tepeden inmece karar alma anlayışı yeni fikirleri daha yeşerirken öldürür. İnsanlar umursanmamak duygusuna öylesine kapılırlar ki, "madem toptan reddedilecek, fikirlerimi hiç gündeme getirmeyeyim" diye düşünürler. Aynı şekilde insanların sorumluluk duygusu buhar olup uçar. Kendi inisiyatifleri ile hareket etme olanakları olmadığından, işe sahip çıkma duygularını kaybederler ve performansları konusunda hesap verme gereğini pek duymazlar.

Dayatıcı liderler ödül sistemine de zarar verici bir etkide bulunurlar. Yüksek performans gösteren işçilerin çoğunu paranın ötesindeki şeyler motive eder; bunlar işin iyi yapılmasının getirdiği tatmin duygusunu ararlar. Dayatıcı tarz böyle bir gururu aşındırır. Ve son olarak, bu tarzla bir liderin başlıca araçlarından biri baltalanmış olur; yaptıkları işin büyük ortak misyona nasıl uygun düştüğünü göstererek insanları motive etme olanağı ortadan kalkar. Berraklığın ve bağlılığın azalması açısından ölçüldüğünde, böyle bir kayıp insanları yaptıkları işe yabancılaştırır.

Dayatıcı tarza aşırı ihtiyatla yaklaşılmasıdır. Dayatıcı tarz hatalı iş alışkanlıklarına son verebilir ve insanları sarsarak yeni çalışma biçimlerine yöneltebilir. Diğer bütün tarzların sonuç vermediği problemlerle ilişkilerde de işe yarayabilir. Ama bir lider sadece bu tarza bel bağlarsa veya olağanüstü durum geçtikten sonra da bu tarz uygulamaya devam ederse, başında bulunduğu kişilerin morali ve hisleri konusundaki duyarsızlığının uzun vadeli etkisi yıkıcı olabilir.

#### **4.1.2. Güven Verici Tarz**

Güven verici lider "benimle gel" yaklaşımını uygular: büyük hedefi açıklar ama insanlara bu hedefe ulaşmak için kendi araçlarını seçme özgürlüğünü sunar. Bu tarz, özellikle işler kendi haline bırakıldığında etkili olur. Lider kendisinden daha deneyimli bir uzmanlar ekibiyle çalışırken bu tarz daha etkili olmaz.

Güven verici lider vizyon sahibi bir kişidir; yaptıkları işin kuruluş için belirlenmiş daha geniş çaplı vizyona uygun düştüğünü berrak bir şekilde göstererek insanları motive eder. Böyle liderlerin yanında çalışan insanlar yaptıkları hangi şeylerin niçin önem taşıdığını anlarlar. Güven verici liderlik aynı zamanda kuruluşun hedeflerine ve stratejisine bağlılığı azemi düzeye çıkarır. Tek tek görevlerin büyük bir vizyonun çerçevesinde oturtulmasıyla, bu vizyon etrafında dönen standartlar tanımlanmış olur. Güven verici lider performansla ilgili gerek olumlu gerekse olumsuz geribildirim verdiğinde, başta gelen kriterleri bu performansın vizyonu ileriye götürüp götürmediğidir. Başarı standartları herkes için açıktır, ödüller de aynı şekilde. Güven verici bir lider amacı belirtir ama genellikle insanlara kendi araçlarını geliştirmeleri için geniş hareket alanı bırakır. Güven verici liderler insanlara inovasyon yapma, denemeye girişme ve hesaplı riskler alma özgürlüğünü tanır.

Ne kadar güçlü olursa olsun, güven verici tarz her durumda işe yaramaz. Örneğin, bir lider kendisinden daha tecrübeli uzmanlardan ya da akranlardan oluşan bir ekiple birlikte çalıştığında, bu kişiler onu kendini beğenmiş ya da çevresinden kopuk biri olarak görebilirler. Bir başka sınırlama: Güven verici olmaya çalışan bir yönetici buyurgan tavra girerse, iyi işleyen bir ekibin eşitlikçi havasını bozabilir.

#### **4.1.3. Yakınlık Sağlayıcı Tarz**

Yakınlık sağlayıcı liderin en belirgin özelliği "önce insan gelir" yaklaşımıdır. Bu tarz özellikle ekip uyumunu sağlamak ya da moralleri yükseltmek için kullanışlıdır. Ancak övgüye fazla odaklanması kötü performansların devam etmesine yol açabilir. Ayrıca, yakınlık sağlayıcı liderler çok nadir tavsiyelerde bulunurlar ki bu da çalışanları kararsızlığa düşürür.

Bu liderlik tarzı insanlar etrafında döner; savunucuları görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Yakınlık sağlayıcı lider, çalışanları mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. Güçlü duygusal bağlar kurarak ve ardından böyle bir yaklaşımın semeresini toplayarak, yani sıkı sadakate dayanarak insanları yönetir. Bu tarzında iletişim üzerinde belirgin bir olumlu etkisi vardır. Birbirlerinden hoşlanan insanlar aralarında bolca konuşurlar. Aynı fikirleri, aynı heyecanı paylaşırlar. Yakınlık sağlayıcı tarz esnekliği de yukarıya taşır; arkadaşlarının birbirlerine olan güveni mutlak inovasyona ve risk almaya olanak verir. Esnekliğin

yükselmesinin bir başka sebebi de yakınlık sağlayıcı liderlerin çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda gereksiz kısıtlamaları dayatmamasıdır. Böyle liderler insanları işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğü tanırlar.

Yıllık değerlendirme dışında çoğu insan günlük çabaları konusunda genellikle hiç geri bildirim almaz-veya sadece olumsuz geri bildirim alır. Bu durum yakınlık sağlayıcı liderin olumlu sözlerini daha da motive edici hale getirir. Son olarak, yakınlık sağlayıcı liderler aidiyet duygusunu yaratmada usta olurlar. İlişki kurmaya doğal bir yatkınlıkları vardır.

Yakınlık sağlayıcı tarz genellikle olumlu etkisinden dolayı her şart altında iyi bir yaklaşımdır; ama liderler bu yaklaşıma özellikle ekip uyumu yaratmaya, morali arttırmaya, iletişimi geliştirmeye ya da sarsılmış güveni onarmaya çalıştıklarında başvurmalıdır.

Sağladığı yararları karşın, yakınlık sağlayıcı tarz tek başına kullanılmamalıdır. Sadece övgüye odaklanması yetersiz performansın olduğu gibi sürmesine fırsat verebilir; çalışanlar vasatlığa hoşgörü ile bakıldığı izlenimine kapılabilir. İnsanlar karmaşık güçlükler arasında yol almak için talimatlara gerek duyduklarında, yakınlık sağlayıcı tarz onları düzensiz bırakır. Nitekim bu tarza aşırı bir şekilde bel bağlanırsa, uygulamada bir grubu başarısızlığa doğru götürmesi mümkündür. Güven verici liderler bir vizyon belirtir, ortaya standartlar koyar ve insanlara çalışmalarıyla grup hedeflerini nasıl ileriye götüreceklerini bildirirler. Bunu yakınlık sağlayıcı bir liderin gözetici ve kollayıcı yaklaşımıyla dönüşümlü olarak uyguladığınızda, güçlü bir bileşim elde edersiniz.

#### **4.1.4. Demokratik Tarz**

Bu tarzın örgütsel iklim üzerindeki etkisi düşündüğünüz kadar çok değildir. Çalışanlara karar alma hakkı tanıyan demokratik liderler örgütsel esnekliği ve sorumluluğu yerleştirip taze fikirlere ortam sağlayabilirler. Ama kimi zaman bunun bedeli sonu gelmez toplantılar ve kendilerini lidersiz hisseden kafası karışık çalışanlar olur.

Bir lider insanların fikrini ve rızasını almaya zaman ayırmakla güven, saygı ve bağlılık sağlamış olur. Demokratik liderler işçilerin kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmalarına izin vererek, esnekliği ve sorumluluğu daha ileriye götürürler. Ve de çalışanların endişelerine kulak vererek, morali yüksek tutmak için ne yapması gerektiğini öğrenirler. Son olarak, hedefleri belirlemede ve başarıyı değerlendirme standartlarını saptamada söz hakkı verilmesi sayesinde, demokratik bir sistem içinde çalışan insanlar genelde yapılabilecek ve yapılamayacak şeyler konusunda gerçekçi olurlar.

Demokratik tarzın kendine özgü pürüzleri vardır; iklim üzerindeki etkisinin diğer tarzlardan bazıları kadar yüksek olmamasının sebebi budur. Bazı demokratik liderler bu tarza hayati kararlar almayı ertelemek için başvururlar; çünkü meseleleri enine boyuna konuşmanın sonunda göz kamaştırıcı bir iç görüşü doğuracağını umarlar. Oysa gerçekte insanları kafa karışıklığı ve lidersiz kalma duygularıyla karşı karşıya bırakan bir noktaya varırlar. Hatta böyle bir yaklaşım çatışmaları daha da tırmandırabilir.

Bir lider izlenmesi gereken en iyi istikametten emin olmadığında ve becerikli elemanların fikirlerine ve yol göstericiliğine gerek duyduğunda bu yaklaşım idealdir. Ayrıca lider güçlü bir vizyona sahip olsa bile, demokratik tarz bu vizyonu hayata geçirmeye yönelik taze fikirler üretmede de iyi sonuç verir.

#### **4.1.5. Sürükleyici Tarz**

Yüksek performans standartları koyan ve kendini örnek olarak gösteren liderlerin kendi kendini motive eden ve işinin ehli çalışanlar üzerinde oldukça olumlu bir etkileri vardır. Ancak diğer çalışanlar liderlerinin mükemmellik talebi nedeniyle bitkin düşebilirler ve işe el atmasına içerleyebilirler.

Böyle bir lider son derece yüksek performans standartları koyar ve bizzat örnek teşkil eder. İşleri daha iyi ve daha hızlı yapma konusunda obsesif olur ve etrafındaki herkesten de aynısını ister. Düşük performanslılara hemen mim koyar ve onlardan daha fazlasını talep eder. İstenen düzeye çıkamazlarsa, yerlerine bunu yapabilecek insanları geçirir.

Aslına bakılırsa sürükleyici tarz iklimi mahveder. Birçok eleman sürükleyici liderin mükemmellik taleplerinden bunalır ve morali düşmeye başlar. Çalışmaya ilişkin yol gösterici ilkeler liderin kafasında berrak olabilir; ama bu ilkeleri açıklıkla belirtmez, insanların ne yapacaklarını ve hatta ne düşündüklerini bilmelerini bekler. İnsanlar çoğu kez kendi bildikleri şekilde çalışma ve inisiyatif alma konusunda sürükleyici liderlerin kendilerine güvenmediği gibi bir duyguya kapılır. Çalışma görev odaklı bir rutin hale geldiği için usandırıcı olur.

Sürükleyici liderin rejimi altında işe bağlılık zayıflar; çünkü insanlar kişisel çabalarının geniş tabloya ne kadar uyduğuna ilişkin bir anlayıştan yoksundurlar.

Sürükleyici tarz her zaman bir facia doğurmaz. Bütün çalışanların öz motivasyonunu, yüksek derecede ehil olduğu ve yönlendirmeye ya da eşgüdümüne pek az gerek duyduğu durumlarda bu yaklaşım iyi sonuç verir. Yetenekli bir ekibi yönetmek söz konusu olduğunda, sürükleyicilik tam olarak hedefine ulaşır, yani işin zamanında ve hatta öngörülen tarihten önce yapılmasını sağlar.

#### **4.1.6. Yönlendirici Tarz**

Bu tarz, işle ilgili görevlerden çok kişisel gelişime odaklanır. Çalışanlar zayıf yönlerinin farkındaysa ve bunu gidermek istiyorlarsa bu tarz işe yarar. Ancak değişime direniyorlarsa bu tarzın bir etkisi olmaz.

Yönlendirici liderler çalışanların özgün, zayıf ve güçlü yanlarını belirlemelerine yardımcı olurlar, kişisel ve kariyere dönük özlemlerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onları uzun vadeli gelişme hedefleri sağlamaya teşvik ederek, bunlara ulaşmaya yönelik bir planı kavramlaştırmalarına yardımcı olurlar. Gelişme planlarını uygulamaya geçirmede üstlenecekleri rol ve sorumluluklar konusunda çalışanlarla anlaşmalar yaparlar; ayrıca geniş çapta tavsiye ve geribildirimle destek verirler. Yönlendirici liderler yetki vermede üstün başarı gösterirler; işlerin çabuk yapılamaması sonucunu getirse bile, çalışanlara zorlu görevler verirler. Bir başka deyişle uzun vadeli öğrenmeye faydası olacaksa, kısa vadeli başarısızlığa katlanmaya razı olurlar.



Yönlendirici tarz birçok iş durumunda iyi sonuç verir, ama belki de en etkin olduğu durum alıcı uçtaki insanların bunu "almaya niyetli" olmasıdır. Örneğin, çalışanlar zaten zayıf yanlarının farkında ve performanslarını geliştirmeye istekli olduklarında, yönlendirici tarz özellikle işe yarar. Kısacası, yönlendirilmek isteyen elemanlarla ilişkilerde bu tarzda en iyi sonuç alınır.

Bir çok yönetici yönlendiriciliğe aşına değildir veya düpedüz bu konuda acemidir; korku ya da aldırmazlık uyandırmaktan çok motive edecek sürekli performans geribildirimini vermek söz konusu olduğunda bu saptama özellikle geçerlidir.<sup>48</sup>

## 4.2. Başarısızlık

Başarısızlık, günümüzde neredeyse her insanın en önemli korkularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak bakıldığında başarısızlık belirtileri ya da başarısızlık korkusu belirtileri; inisiyatif almaktan kaçınma, kendi kendini sabote etme, zor gelen projelere dahil olmaktan kaçınma, asla risk almama, aşırı mükemmeliyetçi olma ve erteleme gibi hastalığa sahip olma gibi durumlar, başarısızlık belirtileri olarak ifade edilmektedir.

### Başarısızlığın 5 Nedeni

Başarısızlık, gerçekleştirilen bir işin neticesinde beklenen sonucun alınamaması, hedefe, amaca ulaşılamaması şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin; birey çok çalıştığı bir sınavın sonucunda istediği ya da hedeflediği notu alamadığında o sınavda başarısız olmaktadır.

Başarısızlık nedenleri pek çok farklı duruma dayanırken, gereksiz bir özgüven eksikliği, gerçekleştirilen işlerde bir hedef koyulmaması, hedefe giden yol için bir plan ve program yapılmaması, yeteri kadar çabalamıyor olması, moral ve motivasyonun yeterli olmaması ve kısa sürede pes etmesi gibi durumlar bu nedenlerden yalnızca bazılarıdır.

---

<sup>48</sup> Cemal Engin, İnsan Yönetimi, Harvard Business Review, İstanbul, Kasım 2021, S 10-33

### Gereksiz Bir Özgüven Eksikliği

Özgüven eksikliği, hayatın her alanında insanları büyük ölçüde etkilerken, özellikle de başarısızlık psikolojisindeki payı büyüktür. Günümüzde pek çok insan gereksiz özgüven eksikliği nedeniyle başarılı olmalarına rağmen hak etmedikleri yerlerde olabilmektedir. Özgüven eksikliği nedeniyle istikrarlı davranamayan, fikirlerini sunamayan ve hatta ilk adımı atma cesaretini gösteremeyen insanlar, her zaman başarısız olmaktadır.

### Moral ve Motivasyonun Yeterli Olmaması

Başarısızlığın nedenlerinden biri de motivasyonun yeterli olmamasıdır. İnsanlar özellikle zorlu işleri başarabilme konusunda hep bir morale ve motivasyona ihtiyaç duymaktadır. Yeteri kadar motive edilmediğinde ise işinde yetersiz kalmakta ve başarısızlıkla karşı karşıya olmaktadır.

### Hedef ve Plan Oluşturulmaması

Belli bir hedef koyulması ve o hedef doğrultusunda planlı -programlı bir şekilde çalışılması oldukça önemlidir. Bireyin başarmak istediği iş ve konu üzerine bir plan oluşturması ve bu plan doğrultusunda günün belirli saat aralıklarını bu iş için ayırması gereklidir.

### Kısa Sürede Pes Etmek

Başarısızlık psikolojisinde en büyük etkenlerden biri de pes etme eğilimidir. İnsanlar için hayatta hiçbir yol düz ve kolay olmazken, yaşamın belli bir döneminde hep engellerle karşılaşmaktadır. Önemli olan bu engelleri de istikrarlı ve azimli bir şekilde aşmak ve hedefe ulaşmaktır.

### Yeteri Kadar Çaba Göstermemek

Başarısızlığın asıl nedenlerinden biri de yeteri kadar çaba göstermemektir. İnsanın oturduğu yerden bir şeylerin yolunda gitmesini beklemesi kadar saçma bir durum yoktur. İnsanlar ancak amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışarak ve hatta bir şeylerden fedakarlık ederek başarı sağlayabilmektedir.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Uzman Psikolog Mehmet Cem Yiğit , Başarısızlığın Nedenleri, 9/7/2022 <https://mccemyigit.com.tr/basarisizligin-5-nedeni/>

### 4.3. Örgütsel Adalet

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar.

İş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Beugre ve Baron, 2001: 324). Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 54): Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleştirilebilir. İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir (Beugré, 2002: 1092, Bernardin ve Cooke, 1993: 1098). Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi,

çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen vd., 2003: 71).<sup>50</sup>

#### 4.3.1. Adil Olmak

İnsanlar, kendilerini etkileyen bir davranışın adil bir şekilde alındığını hissedersen yöneticilere güvenir ve onlarla işbirliği yaparlar. Fikirler paylaşır ve görevin gerektirdiklerinin ötesine geçmeye istekli olurlar. Kurumsal performans artar.

Adil sürecin faydaları bariz olabilir ama yine de kuruluşların çoğu bunu uygulamaz. Bazı yöneticiler, kendi iktidarlarını azaltacağını varsayarak bunu tehdit edici bulur. Kendi otoritelerine yapılacak meydan okumalardan kaçınmak için çalışanlarıyla arasında mesafe bırakır. Diğerleri, çalışanların sadece kendileri için en iyi olacak şey ile ilgilendiklerine inanır. Fakat kanıtlar, insanların çoğunun tamamen kendi lehlerine olmayan sonuçları kabul edeceğini gösterir-elbette eğer bu sonuçlara ulaşması için adil olduğuna inanırlarsa.

Adil süreç iş yerinde fikir birliği ile karar alma veya demokrasi değildir. Hedefi uyum yaratmak değil, en iyi fikirlerin peşine düşmektir.

Taahhüt-girdilerini isteyerek ve birbirlerinin fikirlerine meydan okumaları için cesaretlendirerek bireyleri kararlara dahil etmek.

Taahhüt, yönetimin, bireylere ve fikirlerine duyduğu saygıyı iletir ve ortak akıl kurar. Daha iyi kararlar ve bu kararları yürütmeye dahil olan kişilerden daha büyük bir katılım sağlar.

Açıklama-bir son kararın ardındaki düşünceyi netleştirmek.

---

<sup>50</sup> Leyla İÇERLİ Araş. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü  
ÖRGÜTSEL ADALET: KURAMSAL BİR YAKLAŞIM

Açıklama insanları, yönetimin onların fikirlerini göz önünde bulundurduğu ve özünde şirketin genel çıkarına göre karar aldığı konularında yeniden temin eder. Çalışanlar yöneticilerin niyetine güvenirler-kendi fikirleri reddedilirse bile.

Beklenti-performans standartları, başarısızlığın cezaları ve yeni sorumluluklar dahil olmak üzere oyunun yeni kurallarını belirlemek.

Beklenti netliği, politik dalavereleri ve iltiması en az seviyeye çekerek çalışanların ellerindeki işe odaklanmalarına imkân verir.

Adil Süreç Nedir?

Adalet teması yüzyıllardır yazarların ve filozofların kafasını meşgul etmiştir fakat adil sürece dair sistematik bir çalışma ancak 1970'lerin ortasında, iki sosyal bilimci olan John W. Thibaut ve Laurens Walker adalet psikolojisine olan ilgilerini sürekli çalışmalarıyla birleştirdiklerinde ortaya çıkmıştır. Dikkatlerini yasal olaylara vererek insanların yasal bir sisteme güvenmelerini ve böylelikle baskı olmadan yasalara uymalarını neyin sağladığını anlamaya çalışmışlardır. Araştırmaları, insanların, sonucun kendisi kadar bu sonucu üretme sürecinin adillliğini de önemsediklerini göstermiştir. Tom R. Tyler ve E. Allan Lind gibi sonraki araştırmacılar çeşitli kültürler ve sosyal çevrelerde adil sürecin gücünü göstermiştir.

Adil süreç temel bir insani ihtiyaca cevap verir. Bir şirketteki rolümüz ne olursa olsun hepimiz bir "personel" veya "insan kaynağı" olarak değil de insan olarak değer görmek isteriz. Başkalarının bizim zekamıza saygı duymalarını isteriz. Fikirlerimizin ciddiye alınmasını isteriz. Ve belli kararların ardındaki mantık kavramını isteriz. İnsanlar bir şirketin karar alma süreçlerinde yolladığı sinyallere karşı hassastır. Bu tür süreçler bir şirketin insanlara güvenme ve onların fikirlerini alma konusundaki istekliliğini açığa çıkarabilir.

Üç İlke

Taahhüt, yöneticilerin bireyleri ve onların fikirlerini duydukları saygıyı gösterir. Aksini ispat etmeye cesaretlendirmek herkesin düşüncelerini keskinleştirir ve ortak akıl kurar. Taahhüt, yönetimin daha iyi karar almasını ve bu kararları yürütmeye dahil olan herkesin katılımını sağlar.

Açıklama dahil olan ve etkilenen herkesin, son kararın neden o şekilde alınması gerektiğini anlaması demektir. Açıklama çalışanların, fikirleri reddedilse bile yöneticilerin niyetlerine güvenmelerine izin verir. Öğrenmeyi artıran güçlü bir geri bildirim çemberi olarak da hizmet verir.

Beklenti netliği bir kez bir karar alındığında yöneticilerin oyunun yeni kurallarını net bir şekilde belirtmelerini gerektirir. Beklentiler çaba gerektirse de çalışanlar en başta hangi standartlara göre yargılanacaklarını ve başarısızlığın cezalarını bilmelidir. Adil süreci elde etmek için yeni kural ve ilkelerin ne olduğu onların net bir şekilde anlaşılmasından daha az önemlidir. İnsanlar kendilerinden ne beklediğini net bir şekilde anladıklarında, politik dalavere ve iltimas en düşük seviyeye iner ve ellerindeki işe odaklanabilirler.

Adil sürecin fikir birliği ile karar almak olmadığına dikkat edin. Adil süreç her fikre bir şans tanırken, karar almayı yönlendiren şey fikir birliği değil, fikirlerin yararlarıdır.

Adil süreç iş yerinde demokrasi ile aynı şey de değildir. Adil süreci elde etmek yöneticilerin karar almak ve ilkelerle prosedürleri kurmak için kendi imtiyazlarını bedel olarak ödeyecekleri anlamına gelmez. Adil süreç ister bir isterse de çok kişi tarafından öne konmuş olsun en iyi fikirlerin peşine düşer.

#### Adil Olmamanın Bedeli

Tarihsel olarak kuruluşlarda adil süreçler kurmak için tasarlanan politikalar temel olarak çalışanların şikayetleri ile isyanlarına tepki olarak yükselmiştir. Fakat o anda da artık çok geçtir. Bireyler adil sürecin ihlalinden dolayı çok öfkelenip örgütlü protestolara yöneldiklerinde, talepleri genelde makul olanın çok ötesine, kuramcıların cezalandırıcı adalet adını verdikleri bir arzuya kadar uzanır: sadece adil sürecin tamir edilmesini istemezler aynı zamanda adil olmayan süreç işaretlerine karşı saygısız davrananlardan tazminat olarak ceza ve intikam isterler.

Yönetime güven eksikliği duyan çalışanlar yorucu derecede ayrıntılı, esnek olmayan ve çoğu kez idari olarak kısıtlayıcı politikalar zorlarlar. Yöneticilerin bir daha hiçbir zaman adil olmayan bir şekilde davranma yetkilerinin olmamasını garantilemek

isterler. Öfkeleriyle birlikte, kararların kendisi iyi olsa dahi, kendileri şirketin rekabet gücü için önemli olduklarında veya işçilerin kendileri için faydalı olduklarında bile, adil olmayan bir şekilde alınan kararları geri saymaya çalışabilirler. Bu, adil olmayan sürecin tetikleyebileceği duygusal güçtür.

Adil sürece baş belası veya kendi yönetme özgürlüklerine bir sınırlama olarak gören yöneticilerin, kurumsal performansa en ciddi hasar verecek olan şeyin adil sürecin ihlali olduğunu anlamaları şarttır. İntikam oldukça pahalıya patlayabilir.

### Zihinsel Engellerin Üstesinden Gelmek

Çoğu insan kendisinin adil olduğunu düşünür ve yöneticiler istisna değildir. Fakat onları adil yönetici olmanın ne anlama geldiğini sorarsanız çoğu, insanların hak ettikleri otoriteyi, ihtiyaç duydukları kaynağı veya kazandıkları ödülleri nasıl verdiğinden bahseder. Diğer bir deyişle adil süreci adil sonuçlarla karıştırırlar.

Adil sürecin bu kadar nadir görülmesini açıklayan bu basit kavrayış eksikliğinin ötesinde iki temel sebep daha bulunur. Bunlardan ilki güçle ilgilidir. Bazı yöneticiler bilginin güç olduğuna ve sadece bildiklerini kendilerine saklayarak gücü ellerinde tutabileceklerine inanmaya devam etmektedir. Gizli stratejileri, başarının ve başarısızlığın kurallarını kasıtlı olarak üstü kapalı bırakarak idari yetkilerini korumaktır. Diğer yöneticiler çalışanlarla aralarına mesafe koyarak, kendi fikirlerine ve otoritelerine yapılacak meydan okumadan kaçınarak denetimi ellerinde tutarlar. Böylesi tarzlar derin bir şekilde kökleşmiş davranış biçimlerini yansıtabilir ve yöneticiler, gücü nasıl kullandıklarının nadiren farkında olurlar. Onlara göre adil süreç bir tehdidi temsil eder.

İkinci sebep de büyük oranda bilinçdışıdır: insanların sadece kendileri için en iyi olan şeyle ilgilendikleri inancı. Süreç adil olarak algılandığında insanların çoğunun tamamen kendi lehlerine olmayan sonuçları da kabul edeceklerini gösteren açık kanıtlar vardır. İnsanlar, işte uzmanlaşmanın ve fedakarlıkların gerekli olduğunu fark ederler. Şirket için uzun vadeli çıkarları ilerletmek adına kısa vadeli kişisel fedakârlık

ihtiyaçlarını kabul ederler. Ne var ki kabullenme adil sürece bağlı olduğu için koşulludur.<sup>51</sup>

### 4.3.2. Adil Yönetici

Adalet hissinin de birçok davranışı tetikleyeceğini unutmayın. Kişinin, kendi yük yüklenirken diğerlerinin yan gelip yattığını düşündüğünde, motivasyonu azalır. Ekip üyeleri farklı yönler çekildikçe, kişinin diğerlerinin ne kadar yoğun çalıştığını görmesi ve takdir etmesi de zorlaşır. Lider olarak, ara sıra katkıları dile getirin ve tüm ekibin bu katkıları fark etmesini ve ortak çabanın takdir edildiğini görmesini sağlayın.<sup>52</sup>

Birbirini tanıyan ekipler bile üyelerin potansiyel katkısına dair önyargıya sahip olabilir ve çoğu zaman ekip arkadaşlarının uzmanlığı konusunda görüş ayrılığı yaşarlar. Bu nedenle de kişinin hangi rol üstleneceğine dair tartışmalar olabilir, görevlendirmelere itiraz gelebilir ve haksızlık yapıldığı düşünülebilir. Ayrıca ekipten birinin yetkinliğine rağmen ekip, bu yetkinliği dışarıdaki kaynaklardan bulmaya çalışıyor olabilir. Bu da yetkin kişinin hayal kırıklığı yaşamasına yol açar.<sup>53</sup>

## 4.4. İltimas

Çoğumuz etik ve önyargısız olduğumuza inanırız. İyi karar alıcılar olduğumuzu, bir iş adayını veya bir teşebbüs anlaşmasını nesnel bir şekilde değerlendirebileceğimizi ve hem kendimizin hem de kuruluşumuzun çıkarına en iyi hizmet edecek adil ve rasyonel bir sonuca ulaşabileceğimizi varsayarız.

---

<sup>51</sup> Cemal Engin, İnsan Yönetimi, Harvard Business Review, İstanbul, Kasım 2021, S 147-170

<sup>52</sup> Çiğdem Zeynep Aydın, İnsan Yönetimi 2, Harvard Business Review, İstanbul, Şubat 2021, S 179

<sup>53</sup> Çiğdem Zeynep Aydın, İnsan Yönetimi 2, Harvard Business Review, İstanbul, Şubat 2021, S 175



Fakat hakikat şudur ki kararlarımızı raydan çıkararak ve yönetici olarak işlerimizin altını oyan birçok bilinçdışı -ve etik olmayan- önyargı besleriz. Gizli ön yargılar, yüksek potansiyele sahip işçileri fark etmemizi ve yetenekli yöneticileri işe almamızı engeller.

### Bilinçdışı Önyargılar

Örtülü yanlılık. İyi taraflar yerine bilinçdışı şablonlara göre yargıda bulunmak oldukça yüksek bir iş maliyeti getirir. Fiziksel engelliliği zihinsel gerilikle yan yana koyan veya yoksul insanları tembel olarak sergileyen görüntülere maruz kalındığında bilinçli olarak en önyargısız insan bile önyargılı değerlendirmeler yapar. Sonuç olarak görevler için yüksek niteliklere sahip adayları rutin olarak gözden geçirmeliyiz.

Grup içi iltimas. Sizinle aynı arka plana -mezun olduğunuz okul gibi- sahip insanlara destek çıkararak sizden farklı olanlara karşı etkin bir şekilde ayrımcılık yaparsınız. İş açılışları için arkadaşlarını referans gösteren çalışanlara sunulan primlerin olası maliyetini göz önünde bulundurun: grup içi iltimas olmaksızın yükselemeyecek yeni çalışanlar.

Fazla itibar istemek. Çoğumuz kendimizi ortalamanın üstünde görürüz. Fakat ne zaman bir ekibin her üyesi kendisinin en büyük katkıyı yaptığını düşünürse, her biri diğerlerinin kendi yüklerini çekmediğini düşünmeye başlar. Bu, gelecekteki iş birliklerini tehlikeye sokar. Az takdir gördüklerini hissettikleri için istifa edebilecek yetenekli çalışanları da hayal kırıklığına uğratar.

### Bilinçdışı Önyargıların Etkisini Gidermek

Daha iyi veri topla. Kendi örtülü ön yargılarınızı ifşa edin. Başkalarıyla çalışırken ekip verilerini kendi meslektaşlarının katkılarını kendi itibarları için hak iddia etmeden önce düşünmelerini sağlayın.

İşyerinize basmakalıp repliklerden kurtarın. İş yerinizde beslenebilecek ön yargılı çağrışımları düşünün. Eğer departmanınız sürekli olarak aynı tür yöneticiyi teşvik ediyorsa, farklı beceri dizisine değer veren bir departman hayal edin.

## Grup İçi İltimas: Grubunuza İltimas Geçen Önyargı

Çok az insan bu tür nezaket davranışlarıyla birbirilerini dışarıda bırakmaya çalışır. Fakat çoğunlukla veya iktidarda olanlar kıt kaynakların tıpkı kendileri gibi insanlara bölüştürdüklerinde, onlardan farklı olan kişilere karşı etkin bir şekilde ayrımcılık yaparlar. Böylesi "grup içi iltimaslar" grup üyeliğine fazladan itibar vermek anlamına gelir. Yine de farklı olanlara karşı ayrımcılık yapmak etik değil gibi düşünülürken, bize yakın insanlara yardımcı olmak genellikle uygun görülür.<sup>54</sup>

### 4.5. Ekip Kavramı

Yöneticilerin ekipleri cesaretlendirip cesaretlendirmeme ve kullanıp kullanmama ya da bunları ne zaman veya nasıl yapmakla ilgili daha iyi kararlar almaları için bir ekibin ne olduğu ve ne olmadığı hakkında daha net fikirlere sahip olmak önemlidir.

Yöneticilerin çoğu ekip çalışmasını savunur. Ve savunmalıdır da. Ekip çalışması başkaları tarafından ifade edilen görüşleri dinleyip bunlara yapıcı bir şekilde yanıt vermeyi, destek sağlamayı ve başkalarının çıkarları ile ilgili alanlarını tanımayı temsil eder. Böylesi değerler ekiplerin performans göstermesine yardımcı olur ve ayrıca tüm kuruluşun performansının yanı sıra bireysel performansı da teşvik eder.

Çalışma grupları bireysel yükümlülüğün en önemli şey olduğu büyük kuruluşlarda hem yaygın hem de etkindir. En iyi çalışma grupları herkesin kendi işini daha iyi yapmasına yardımcı olacak kararlar almak; ve bireysel performans standartlarını kuvvetlendirmek için bir araya gelir. Fakat odak noktası her zaman bireysel hedeflerle yükümlülüklerdir. Çalışma grubu üyeleri kendi sorumlulukları dışında sorumluluk almazlar.

Ekipler çalışma gruplarından kökten farklıdır çünkü hem bireysel hem de ortak yükümlülük gerektirir. Ekipler, üyelerinin beraber yaptıkları katkılar yoluyla ayrı çalışma ürünleri üretir. Bu, ekip üyelerinin en iyi bireysel performanslarının

---

<sup>54</sup> Cemal Engin, İnsan Yönetimi, Harvard Business Review, İstanbul, Kasım 2021, S 201-209

toplamından daha iyi düzeylerde performansı mümkün kılar. Bir ekip onu oluşturan parçaların toplamından daha fazlasıdır.

Bir ekip ortak bir amaca, bir dizi performans hedefine ve kendilerini ortaklaşa olarak yükümlü tuttukları bir yaklaşıma adanmış olan ve birbirini tamamlayan becerilere sahip az sayıda insandır.

Bir ekibin özü ortak bağlılıktır. Bağlılık ekip üyelerinin inanabileceği bir amaç gerektirir.

Ekipler anlamlı amaçlar şekillendirmeye çalışarak yönelim, ivme ve bağlılık geliştirir.

En başarılı ekipler kendi amaçlarına, genellikle daha yüksek seviyeli yönetim tarafından yollarına konan bir talep veya fırsata yanıt olarak şekillendirir. Yönetim, tüzüğü, rasyoneli ve performansını ekip için netleştirmekten sorumludur ama ekibin bu amaç etrafında kendi tasarısıyla bağlılık geliştirmesi, belli hedefler, zamanlama ve yaklaşım koyması için ekibe yeteri kadar esneklik de bırakmalıdır.

En iyi ekipler hem kolektif hem de bireysel olarak kendilerine ait olan bir amacı araştırmak, şekillendirmek ve kabul etmek için muazzam ölçüde zaman ve uğraş yatırımı yapar. Bu "amaç koyma" etkinliği ekibin hayatı boyunca devam eder. Bunun aksine başarısız ekipler nadiren ortak bir amaç geliştirir. Sebep, performansa yetersiz şekilde odaklanma, çaba eksikliği, zayıf liderlik, ne olursa olsun, meydan okuyan bir arzu etrafında bir araya gelemez.

Birçok yönetici, ekibin gerçek anlamından veya hakiki potansiyelinden bihaberdir. Sıradan bir çalışma grubunda performans, üyelerin bireysel olarak yaptıklarının bir işlevidir. Bunun tersine bir ekibin performansı hem bireysel hem de ortak yükümlülük gerektirir.

Özel bir şey gibi görünmese bile ortak yükümlülük muazzam sonuçlara yol açabilir. Bir ekibin, kendi üyelerinin en iyi bireysel performanslarından çok daha iyi bir performans düzeyi elde etmesine imkan verir. Bu faydalar elde etmek için ekip üyelerinin dinlemek, yapıcı bir şekilde yanıt vermek ve birbirlerine destek

sağlamaktan çok daha fazlasını yapmaları gerekir. Bu ekip-kurucu değerleri paylaşmanın yanı sıra temel bir disiplini paylaşmaları gerekir.

#### **4.6. Ekip Disiplini**

Bir ekibin temel disiplini beş nitelik taşır:

Şekillenmesine ekibin yardımcı olduğu anlamlı bir ortak amaç. Ekiplerin çoğu ekip dışından gelen ilk emre yanıt vermektedir. Ama başarılı olmak için ekibin bu amacı "sahiplenmesi", bunda kendi tasarısını geliştirmesi gerekir.

Ortak amaçtan akan belli performans hedefleri. Zorlayıcı hedefler bir ekibe ilham verir, ona bir acillik hissi verir. Ayrıca üyelerin unvan veya statülerindeki her türlü farklılıktan ziyade kolektif çabaya odaklanmalarını gerektirecek bir eşitleme yetkisine de sahiptir.

Tamamlayıcı becerilerin bir karışımı. Bunlar teknik veya işlevsel uzmanlığı, problem çözme ve karar alma becerilerini ve de bireyler arası becerileri içerir. Başarılı ekipler, gerekli becerilerin tümüne nadiren en başından itibaren sahip olur.

İşin nasıl yapılacağına dair güçlü bir katılım. Ekipler kimin hangi işi yapacağı ve kararların nasıl alınıp değiştirileceği konularında anlaşmak zorundadır. Gerçek bir ekipte her üye eşit miktarda iş yapar; lider dahil her üye somut bir şekilde katkıda bulunur.

Ortak yükümlülük. Güven ve bağlılık zorla sağlanamaz. Uygun hedefler üzerinde anlaşma süreci, üyelerin sadece lidere karşı değil birbirlerine karşı da yükümlülüklerini keskinleştirmeleri konusunda bileme taşı işlevi görür.

## Problem Çözme ve Karar Alma Becerileri

Ekipler yüz yüze geldikleri sorunlarla fırsatları tespit edebilmeli, ilerlemek için ellerinde bulunan seçenekleri değerlendirebilmeli ve sonra da nasıl ilerleyecekleri ile ilgili gerekli tavizlerde bulunup kararları alabilmelidir. Ekiplerin çoğu başlamak için bu becerilere sahip bazı üyelere ihtiyaç duyarken bazıları bunu en iyi iş üzerindeyken geliştirir.

## Bireyler Arası Beceriler

Bireyler arası becerilere dayanan etkin iletişim ve yapıcı çatışma olmadan ortak kavrayış ve amaç olamaz. Bu beceriler risk almayı, yardımcı eleştiriye, nesnelliği, aktif dinlemeyi, şüphenin faydalarını sunmayı ve başkalarının çıkarlarıyla başarılarını tanımayı içerir.

Açıktır ki bir ekip asgari düzeyde tamamlayıcı beceriler, özellikle teknik ve işlevsel olanlar olmadan işe başlayamaz. Yine de üyelerinin temel olarak kişisel yetkinliklerine veya kuruluş içindeki resmi konumlarına göre seçildiği ve üyelerinin beceri karmasının çok fazla düşünülmediği bir ekibin ne sıklıkla üyesi olduğunuzu bir düşünün.

Ekip seçiminde becerilere aşırı vurgu yapmak eşit derecede yaygındır. Buna rağmen karşılaştığımız başarılı ekiplerin tümünde başlangıçta kimse gereken becerilerin hepsine sahip değildir. Ekip üyesi seçimi zaten kanıtlanmış beceriler kadar beceri potansiyeline de dayanmalıdır.

Etkin ekipler ortak bir yaklaşıma güçlü bağlılık geliştirir; yani, amaçlarını başarmak için birlikte nasıl çalışacaklarını. Ekip üyelerinin belli işleri kimin yapacağı, programın nasıl konup ona nasıl bağlı kalınacağı, hangi becerilerin geliştirilmesi gerektiği, grubun kararları nasıl alıp değiştireceği konularında anlaşmaları şarttır. Bağlılığın bu unsuru ekip performansı için ekibin amaç ve hedeflerine bağlılığı kadar önemlidir.

Başarılı bir ekibin her üyesi eşit miktarda gerçek işi yaparsa; ekip lideri dahil tüm üyeler ekibin iş ürünü için somut yollarla katkıda bulunur. Bu, ekip performansını sürdüren duygusal mantığın en önemli unsurudur.

Hiçbir grup kendisini ekip olarak yükümlü tutmadığı sürece ekip haline gelmez. Ortak amaç ve yaklaşım gibi ortak yükümlülük de sağlam bir testtir.

Ekip yükümlülüğü özünde, kendimize ve başkalarına verdiğimiz samimi sözler, etkin ekiplerin iki kritik yönünü destekleyen sözler hakkındadır: bağlılık ve güven. Çoğumuz olası bir ekip durumuna dikkatlice yaklaşırız çünkü kökleşmiş bireysellik ve deneyim, kaderimizi başkalarının eline teslim etmemizi veya başkaları için sorumluluk kabul etmemizi engeller. Ekipler bu tür davranışları ihmal ederek veya içine hapsederek başarılı olmaz.

Ana hatlarıyla çizdiğimiz ekip disiplini her ekibin başarısı için çok önemlidir. Ayrıca bir adım ilerlemek için de faydalıdır.<sup>55</sup>

#### **4.7. Etkin Olmak ve Etkin Yöneticinin Nitelikleri**

Üst kademelere gelen pek çok yönetici, belli bir yetkinlik düzeyine ulaştığında orada duruyor. Yapabileceği, başarabileceği daha pek çok şey olduğu halde, o çizginin ilerisine geçmiyor.

Yeni bir göreve getirilen yönetici, başta değişime açık olur. Daha başarılı ve hırslı olanlar, mümkünse zorlu görevleri seçer ve ilk başta birçok yeni şey öğrenmeleri gerekeceğini bilirler. Fakat işe alıştıkça ve başarısızlık korkusu ortadan kalkınca, buldukları durumla yetinmeye başlar; ilerleme, kendini geliştirme ihtiyacı duymaz olurlar. Her organizasyonun kendine özgü bir iş yapma biçimi vardır. Politikalar, standart uygulamalar ve yazılı olmayan kurallar ("kıdemi çok olan terfi alır" gibi)

---

<sup>55</sup> Cemal Engin, İnsan Yönetimi, Harvard Business Review, İstanbul, Kasım 2021, S 224-238

işlerini götürürler. Yönetici, bunlara hakim hale gelince, bu kuralları, kelimenin en kötü manasıyla, "idare etmek" için kullanmaya başlar.

Çoğu yönetici, üstlendiği rolün gerektirdiği gelişim ve dönüşüm talebini pek ciddiye almaz. Veya sahip olduğu bilgi ve becerilerle yetinip, kendini geliştirme çabasını bırakır. En iyi durumda günü kurtaracak şekilde idare eder, en kötü durumdaysa berbat bir yönetici olur.

Kendini yönetmek. İnsanlar sizin etkinliğinize ve karakterinizi güveniyorsa, buradan yapıcı bir etki doğar.

Ekibinizi yönetmek. Başarılı yönetici, çalışanlarından, yüksek performanslı bir "biz" yaratır.

Harika bir yönetici olmak, uzun ve zorlu bir süreçtir. Kişisel deneyimleriniz doğrultusunda yeni birçok şey öğrenmeniz, birçok şeyi değiştirmeniz icap eder. Zaman ve emek gerektiren bu süreç, yıllarca devam edecek bir yolculuk olarak görmeniz isabetli olacaktır.

Yolculuğu zorlaştıran asıl şey, bunları size başkasının öğretemeyecek olmasıdır. Liderlik, öz gelişim gerektirir.

Yönetim, ekibin performansının sorumluluğunu taşımaktır.

Tanım basittir ama bunu hayata geçirmek o kadar basit değildir. Çünkü yönetim, sorumlulukla tanımlanır; insanları etkileyerek icra edilir.

## Kendini Yönetmek

Yönetmek, kendinizle başlar. Çünkü duygu ve düşünceleriniz, eylemlerinizi şekillendiren inanç ve değerleriniz, ilişki kurma tarzınız ve son olarak kendiniz, etkilemek istediğiniz kişiler açısından büyük önem ifade eder.

Kim olduğunuz, en iyi, insanlarla özellikle de sorumluluğunu taşıdığınız kişilerle kurduğumuz ilişkilerle anlaşılır. Bu önemli ilişkiler kötüye gidebilir. Başarılı yönetici, ilişkilerin gidişatını izleyip kötüye gittiğini gördüğünde müdahale edebilecek farkındalık ve yönetim becerisine sahiptir.

## Ekibi Yönetmek

Gerçek bir ekip oluşturmanın ve yönetimin artılarını görebilen yöneticilerin oranı çok düşüktür. Kişileri birebir yönetmekle, grup olarak yönetiminin aynı şey olmadığını anlayamazlar. İnsan, sosyal bir canlıdır ve genele uyum sağlamak, grupta kabul görmek ister. O nedenle bireysel davranışları değiştirmenin en etkili yolu, grup üzerinden ilerlemektir. Gerçek bir ekibin üyesi, hem kendini hem de birbirini sorumlu görür. Net ve heyecan verici bir amaç ve buna göre hedef ve planlar olması önemlidir. Bunlar olmadan grubu gerçek bir ekibe dönüştürmenin yolu yoktur.

Herkes grubun değerli bir üyesi olmayı ve bireysel olarak takdir görmeyi ister. Ekip üyelerinin ihtiyaç duyduğu ilgiyi sağlayabilmeli ama ekip bağlamanın dışına da çıkmamalıdır.

## Neyi, Nasıl Yaptığımız Konusunda Açık ve Net Olun

Çoğu yönetici, gelişimi kendi kendine, otomatik olarak gerçekleşen bir süreç sanır. Hedefin ne olduğunu tam kavrayamaz, onu nasıl gerçekleştireceğini öngöremez. Kişinin düzenli olarak kendine bakması, ne durumda olduğunu değerlendirmesi kadar iyi bir yöntem yoktur.<sup>56</sup>

Yöneticiler icracıdır; icraat yaparlar. Bilgi, eyleme dönüşmediği sürece yöneticilerin bir işine yaramaz. Ama eyleme atılmadan önce yöneticinin rotasını planlaması gerekir. Arzu edilen sonuçlar, olası kısıtlar, gelecekteki revizyonlar, kontrol noktaları ve zamanı nasıl kullanacağına bağlı olarak ortaya çıkabilecek olgular üzerinde düşünmesi gerekir.

---

<sup>56</sup> Çiğdem Zeynep Aydın, İnsan Yönetimi 2, Harvard Business Review, İstanbul, Şubat 2021, s 9-18



Eylem planı bir taahhütten çok bir niyet açıklamasıdır. Sık sık revize edilmesi gerekir, çünkü her başarı yeni fırsatlar yaratır. Aynı şekilde her başarısızlıkta...

Ek olarak, eylem planı sonuçları beklentilerle karşılaştırarak kontrol etmek için bir sistem oluşturmak zorundadır. Etkin yöneticiler genellikle eylem planlarını iki kontrol yerleştirirler. Birincisi kontrol planın zaman döneminin yarısında, ikincisi ise sonunda gerçekleşir.

Son olarak, eylem planı yöneticinin zaman yönetimi için bir temel haline gelmelidir. Zaman yöneticinin en kıt ve en değerli kaynağıdır. Yöneticinin zamanını nasıl geçirdiğini belirlemediği sürece eylem planının bir yararı olmaz.

Gözden geçirme bütün kararlar içinde en kritik ve en zor kararlar olan işe alma ve terfi kararları için özellikle önemlidir. İnsanlarla ilgili kararların incelenmesi bu tür tercihlerin ancak üçte birinin gerçekten başarılı çıktığını gösteriyor. Üçte biri büyük olasılıkla kura gibidir, ne başarı ne de açık başarısızlıkla sonuçlanır. Geri kalan üçte biri de kesin olarak yanlış çıkar. Etkin yöneticiler bunu bilir ve insanlarla ilgili kararlarının getirdiği sonuçları kontrol ederler. Bir kararın arzu edilen sonucu getirmediği görülürse, söz konusu kişinin performans göstermediği sonucuna varmazlar. Bunun yerine, kendilerinin bir yanlış yaptığı sonucuna varırlar. İyi yönetilen bir kuruluşta, yeni bir görevde, özellikle bir terfiden sonra başarısız olan kişilerin suçlanmaması gerektiği kabul edilir.

Öte yandan yöneticilerin kuruluşları ve çalışma arkadaşları karşısında önemli görevlerdeki iyi performans göstermeyen kişileri hoş görmemek gibi bir yükümlülükleri vardır. İyi performans göstermemeleri çalışanların kendi kabahati olmayabilir; ama böyle de olsa görevden alınmaları gerekir.

Kararların sistemli bir şekilde gözden geçirilmesi de öz gelişim için güçlü bir araç olabilir. Bir kararın sonuçlarını beklentilerle karşılaştırmak yöneticilere güçlü yanlarının neler olduğunu, nerelerde gelişme göstermeleri gerektiğini ve hangi konularda bilgi veya enformasyon eksikliği çektiklerini gösterir. Yanılgıları da gösterir. Çoğu zaman onlara, aldıkları kararların doğru insanları göreve getirmediği için sonuç üretmediğini gösterir. En başarılı insanları doğru konumlara getirmek yaşamsal önem taşır; bu, çoğu yöneticinin, kısmen de en başarılı insanlar zaten çok meşgul olduğu için pek önemsemediği zorlu bir görevdir. Kararların sistemli bir

şekilde gözden geçirilmesi yöneticileri aynı zamanda kendi zayıf yanlarını, özellikle de yetkin olmadıkları alanlardaki zayıflıklarını gösterir. Akıllı yöneticiler bu alanlarda karar almaz ve eyleme geçmezler.

Etkin yöneticiler gerek eylem planlarının gerekse enformasyon ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlarlar. Somut olarak bu, planlarını meslektaşlarıyla-üstleri, altları ve eşleri ile-paylaşmaları ve onların yorumlarını almaları anlamına gelir. Aynı zamanda görevin yapılması için ihtiyaç duydukları enformasyonun ne olduğunu herkesin bilmesini sağlarlar.

Yöneticiler problemlerden çok fırsatlara odaklanır. Problemler elbette dikkate alınmalıdır. Problem çözme ne kadar gerekliyse de, sonuç üretmez. Tahribatı engeller. Fırsatları değerlendirmek ise sonuç üretir.

Her şeyin ötesinde, etkin yöneticiler değişimi bir tehditten çok bir fırsat olarak görürler.

Etkin yöneticiler aynı zamanda problemlerin fırsatların üzerini örtmesine izin vermezler. Ortada gerçek bir felaket olmadığı sürece, yönetim toplantılarında fırsatlar analiz edilip gerektiği gibi ele alınmadan önce problemler tartışılmaz.

Atamalar fırsat odaklı olmanın bir başka önemli yanıdır. Etkin yöneticiler en iyi insanları problemlerden çok fırsatlara yönlendirirler.

Bir toplantıyı üretken kılmak önemli miktarda öz disiplin gerektirir. Yöneticinin hangi tür toplantının gerekli olduğuna karar verip sonra bu formata bağlı kalmasını gerektirir. Somut amacına ulaşılır ulaşılmaz toplantıyı sona erdirmek de önemlidir. Yöneticiler yeni bir konuyu daha tartışmaya açmazlar. Özetler ve toplantıyı kapatırlar.

Son uygulama şudur: "ben" diye düşünmeyin ve konuşmayın. "Biz" diye düşünün ve konuşun. Etkin yöneticiler paylaşamayacak ve devredilemeyecek nihai sorumluluğun kendilerinde olduğunu bilmek zorundadırlar. Ama otorite sahibi

olmalarının nedeni kuruluşun güvenine sahip olmalarıdır. Bu, kendi ihtiyaç ve fırsatlarından önce kuruluşun ihtiyaç ve fırsatlarını düşündükleri anlamına gelir.<sup>57</sup>

## 4.8. YÖNETİLMekten YÖNETMEYE

### 4.8.1. Yönetim Şekilleri

Deneyimsiz yöneticilerin karşılaştığı ilk soru şudur: Nasıl öncülük etmeliyim? Bunu yanıtlamadan önce en yaygın yönetim şekillerinin neler olduğuna vakıf olmak gerekir:

Otokratik yönetim biçiminde, yönetici karar vermede tam bir otorite sağlar, bilgi akışı ve karar alma süreçleri üst yönetim içerisinde gerçekleşir.

İnsancıl yönetim biçiminde, yönetici çalışanlarının menfaatleri doğrultusunda kararlar alır.

Demokratik yönetim biçiminde, kararlar çalışanların görüş ve önerileri ile alınır; her şey çoğunluk tarafından belirlenir.

Liberal yönetim biçiminde, yönetici sorumluluk almamakta; çalışanların kendi sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Meritokrasi, yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne yani liyakata dayandığı yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklinde idare gücü, üstün özellikleri olduğu düşünülen kişiler arasında paylaştırılmaktadır, kayırma yoktur. Özellikle kamu yönetiminde daha bilgili ve yetenekli kişilerin seçilmesi ve yine hizmet içindeki ilerleme ve yükselmelerinin bilgi, başarı ve yetenek kıstaslarına göre yapılmasını amaçlar. Osmanlı Devleti'ndeki Devşirme sistemi buna örnek gösterilebilir.<sup>58</sup>

Hangi yönetim şeklinin doğru olduğu 'net' olarak söylenemez. Yöneticiler herhangi birini kullanabilir. Bir tanesini kullanmak isteyebilir ya da birden fazla yönetim şeklini harmanlayabilirsiniz.

---

<sup>57</sup> Cemal Engin, Liderlik, Harvard Business Review, Eylül 2021, S 41-51

<sup>58</sup> (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Meritokrasi>)

Çalışanlarınızı neyin harekete geçirdiğini anlamak da önemlidir. On yıllar önce, çalışanların tabiatları gereği tembel olduklarına ve yalnızca para peşinde koştuklarına inanılırdı; çalışanlar cezayla tehdit edilirdi. Teori X olarak bilinen bu ‘eski düşünce tarzı’ MIT’de yönetim profesörü olan Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Teori X’e göre çalışanlar yaramaz bir çocuk gibidirler ve yakın takip gerektirirler. Ters giden bir şeyler olduğunda yönetici suçlu arar.

McGregor buna karşılık teori Y’yi de geliştirmiştir. Bu teoriye göre çalışanlar çalışmayı hayatlarının doğal bir parçası olarak görürler. Yalnızca sorumluluk üstlenmekle kalmaz; aynı zamanda fiziksel ve zihinsel görevleri de kabul ederler. Dolayısıyla yüksek performans gösterebilirler diye çalışanlara tam özgürlük tanınır.

Her iki yönetim biçiminin de kendine özgü problemleri bulunmaktadır. Teori X’te, korku ve tehdidin hakim olduğu bir yönetim biçimi mevzubahistir; bu şekilde bağlılık ve uzun vadeli sonuçlar elde etmek güçleşir. Teori Y’de ise yöneticilerin çalışanlarını kıracağı düşüncesiyle işlere fazla müdahil olmaması sonucunda, iletişimde kopmalar meydana gelebilir. İnsan doğası gereği, çalışanlar teori Y yöneticilerinden faydalanmak isteyebilirler.

En iyi yönetim şekli, elbette ikisinin bulunduğu bir ortak noktadır. ‘Sert’ ve ‘yumuşak’ın karışımı bir yönetim şekli, gerekmesi durumunda her iki uca da kayabileceğiniz anlamına gelir. Ayrıca bu modeller, yönetim kavramına etkili yaklaşım yolları sunar, organizasyonel gelişim konularında da çözüm üretmeye yardımcı olurlar.<sup>59</sup>

#### 4.8.1.1. Otokratik Yönetim

Otokrasi; tek-adamın şahsında temerküz eden siyasal egemenliğin ya da devlet erkinin, tebaa ya da yurttaş olan insanların rızası aranmaksızın, yukarıdan aşağıya doğru topluma dayatıldığı yönetim tarzını ifade eder. Hiyerarşik emirlere sorgulanmaksızın itaat ya da askerler gibi emir-komuta zincirinde astın, üste bağımlılığı yönündeki katı ısrar otokrasinin temel niteliğidir. Bu nevi bir sistemde

---

<sup>59</sup> Stephen Soundering, Yönetim 101, Say Yayınları, 2019 S 15-16

yönetimin icraatlarının meşru ya da gayrimeşruluğunu denetleyebilecek herhangi bir merci yoktur. Devletin yürütme fonksiyonu da yasama fonksiyonu da yargı fonksiyonu da otokrat idarecinin keyfine bağlıdır. Keyfi idarenin tezahürü de elbette ülkenin imkânlarıyla yönetici çevrelerinin zevk'ü sefa içerisinde yaşamalarına karşılık; yönetilenlerin kahir ekseriyatının yoksulluk, işsizlik, sefalet, cehalet ve hastalık içerisinde algı operasyonları ile acıyı bal eylemek zorunda kalmalarıdır.<sup>60</sup>

#### **4.8.1.2. İnsancıl Yönetim**

Otokratik yönetim biçimine nazaran insancıl yönetim biçimi işten çok çalışana değer veren bir yönetim biçimidir. Öncelik insan ve insan ilişkileridir. Çalışanları mutlu etmek amacıyla yönetici elinden gelen her şeyi ortaya koyar. Çalışanlarını mutlu ve huzurlu ettikçe verimlilik ve performans sağlayacağına inanırlar. Bu yönetim biçimindeki yöneticiler daha çok babacan tavırları ile bilinirler.<sup>61</sup>

#### **4.8.1.3. Demokratik Yönetim**

Demokratik yönetim biçimi aslında her işletme tarafından tercih edilmesi gereken yönetim biçimi ve yönetici tipidir. Bu yönetim biçiminde hem çalışan hem de işe verilen önem, değer en üst seviyede tutulmaktadır. Yüksek verim elde etmenin çalışana ve işe verilen yüksek değer ile olduğu düşünülmektedir. Temelde “takım çalışması” vardır. İşletme bir bütün olarak görülür. İşletmedeki herkes eşit hak ve özgürlüklere sahiptir. Yönetici, çalışanlarının fikirlerini önemser ve onlarla kurduğu ikili ilişkilere önem verir.<sup>62</sup>

#### **4.8.1.4. Liberal Yönetim**

Liberal yönetim biçimi, otokratik ile insancıl yönetim biçiminin karmasıdır. Çalışanların doyumu en az seviyede önemsenir fakat iş verimliliği üst düzeyde

<sup>60</sup> <http://www.nesettoku.com.tr/?p=1681>

<sup>61</sup> <https://bankagazetesi.com/yonetim-bicimlerine-gore-yonetici-tipleri-nelerdir-27719.html>

<sup>62</sup> <https://bankagazetesi.com/yonetim-bicimlerine-gore-yonetici-tipleri-nelerdir-27719.html>

tutulmak istenir. Lakin yönetici işle ilgili olarak karşılaşılan sorunlarda herhangi bir eylemde bulunmaz. Çalışanlara asla karışmaz ve kendi hallerine bırakır. Genel olarak çalışanlara yönelik işin nasıl yapılacağı bir kez anlatılır ve gerisi çalışana bırakılır.

Ast-üst ilişkisi bulunmamakta ve şirket içi iletişim neredeyse yok denecek durumdadır. Yönetici-çalışan arasındaki bağ yoktur. Genel olarak yönetici çalışanlarıyla iletişim kurmak istemez.<sup>63</sup>

#### 4.8.1.5. Meritokratik Yönetim

Meritokrasi, yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin bireysel üstünlüğüne yani liyakata dayandığı yönetim biçimidir. Bu yönetim şeklinde idare gücü, üstün özellikleri olduğu düşünülen kişiler arasında paylaştırılmaktadır, kayırma yoktur. Özellikle kamu yönetiminde daha bilgili ve yetenekli kişilerin seçilmesi ve yine hizmet içindeki ilerleme ve yükselmelerinin bilgi, başarı ve yetenek kıstaslarına göre yapılmasını amaçlar.<sup>64</sup>

#### 4.8.2. İletişim

İnsan yüzyıllar boyunca içselleştirdiklerini bir şekilde çevresine ve diğer kuşaklara aktarmaktadır. Bu etkileşim ihtiyacı doğrultusunda diğer insanlardan ve çevresinden sürekli mesajlar alır ve çevresine sürekli mesajlar yollar. Bu durum insanın sürekli olarak kendini yenilemesine ve bir önceki kuşaktan daha fazla donanımla dünyaya bakmasına yol açmıştır. Sürekli yenilenen bilgiye ulaşma çabası ve ihtiyacı insanın diğer insanlarla etkileşim içerisinde olma ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Çevresiyle etkileşim içerisinde bulunan insan çevresini değiştirmiş, çevre de karşılıklı olarak insanı ve sonraki kuşakları değişime uğratmıştır. Çevreden alınan mesajları belli ölçütlere ve yaşanmışlıklara göre yorumlayabilme, bu mesajlara uygun tepkiler üretebilme, bu tepkileri anlamlı beden hareketleri ile aktarabilmek iletişimin temel öğeleri arasında yer almaktadır.

İletişim karşılıklı konuşmak, iki kişinin sohbet etmesi, ilişkileri iyi tutma becerisi, söylenenleri anlayabilme ve uygun tepkiler üretebilme gibi tanımlardan daha ötesini

<sup>63</sup> <https://bankagazetesi.com/yonetim-bicimlerine-gore-yonetici-tipleri-nelerdir-27719.html>

<sup>64</sup> Meritokrasi <https://tr.wikipedia.org/wiki/Meritokrasi>

içermektedir. Aslında iletişiminin insanla başlayıp devam eden ve insan oldukça farklılaşsa da devam edecek bir süreç olduğunu söylemek gerekir.<sup>65</sup>

İletişim bu tezde; insanlar arası iletişibilme yeteneği, insanların diyalog kurabilmeleri ve karşılıklı birbirlerini anlayabilme çabalarını içermektedir.

### 4.8.3. Yaratıcılık

Bir yönetici olarak, çalışanlarımızın potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olma yükümlülüğünüz vardır. İlk adımda, çalışanlarınıza neyi başarmak istediğini ve bunun için nasıl bir yol izlemeyi düşündüğünü sormalısınız.

Bir çalışan için, çalışma hayatındaki en önemli unsurlardan biri karşısına fırsat çıkmasıdır. Kariyer memnuniyeti, büyüme ve tanınma anlamına gelir. Bir yönetici olarak sizin göreviniz, bu kişinin bir birey olarak, şimdi ve gelecekte nasıl en iyi şekilde katkıda bulunabileceğini değerlendirmektir. Fırsatlar insanların karşısına ancak bir yönetici olarak siz çalışanlarımızın kendi potansiyellerinin farkına varabilmeleri için onların ilgi alanlarını ve yaptıkları işleri değerlendirmek üzere zaman ayırdığınızda çıkar.

Her bir çalışanınıza yılda birkaç kez onların kariyer hedeflerini desteklemek için ne yapabileceğinizi sorun. Değişen hedeflere dikkat edin; hedefler ancak bir hedef doğrultusunda ilerleme kaydedilirse değişmelidir.<sup>66</sup>

Yaratıcılık, iş doyumunu etkileyen faktörler arasında "para"dan daha önce gelen soyut bir alandır. Çalışanlar için yaratıcılık, paraya kıyasla daha fazla değilse de eşit derecede önemlidir.

---

<sup>65</sup> Yrd. Doç. Dr. İzlem Vural, İletişim, Pegem Akademi, Şubat 2012

<sup>66</sup> Soundering, Stephen, Yönetim 101, Çev: Tedik, Sedef, Say Yayınları, S 72-73

## Verimlilik Sağlamada En Önemli Husus

Bazı insanlar sabit bir doğrultuda çalışmaya, sürekli geribildirim almaya ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Diğerleri, işin gerekliliklerini, akışını ve ilerleme ölçütlerini yapılandırmakta özgür oldukları genel bir çalışma ortamına bırakılırlar. Her bir çalışanın nasıl en verimli şekilde çalıştığını gözden geçirin ve daha sonra gözlemlerinizi ve etkileşimlerinizi çalışanlarınızın kendi çalışma şekillerini göre şekillendirin.

Yaratıcılık ve üretkenlik birbirinden bağımsız değildir; ancak yaratıcılığı üretkenliğe dönüştürmek bir yönetici için önemli bir zorluk olabilir. Yalnızca hangi çalışanlarınızın doğuştan yaratıcı fikirlere sahip olduğunu tespit etmeniz ve bu çalışanlarınızın yaratıcılıklarını ifade edebilecekleri esnek bir çalışma ortamına sahip olduklarından emin olmanız gerekir.

Çalışanlar ve yöneticiler kendilerini bugünlerde ipin ucunda hissediyorlar ve böyle bir durumda kimse risk almak istemez. Kariyeri boyunca bir çok pozisyonda çalışmış olanlar değişime açıktır; ancak çoğu yönetici, ne kadar yorucu ve hatta verimsiz olursa olsun, kolay ve denenmiş olan yolu seçer ve doğru olanla kalır. Bu, kendinizin bile fark edemediği, ancak çalışanlarımızın hemen fark ettiği bir güvensizlik işaretidir. Ancak yöneticilerin ve çalışanların bir şeyleri yapmak üzere yeni yollar keşfetmek için risk almaları artık çok önemlidir. Hiçbir şirket, ürün ve hizmetleri ne olursa olsun, taze fikirler olmadan gelişemez (ve hatta hayatta kalmaz).

## Yaratıcı Bir Atmosfer Oluşturmak

Yaratıcı çalışma gerektiren pek çok şirkette, insanları rahatlamaları ve rahatça düşünebilmeleri için bilardo masaları, kahve barları, video oyunları, armut koltuklar ve farklı bir sürü oyun türü bulunur. Böyle bir atmosfer, iş hayatının rutini arasında çalışanların yaratıcı fikirler üretmelerini sağlar. (Elbette yaratıcı profesyonellerin ilk etapta işe alınma sebepleri de budur.)<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Stephen Soundering, Yönetim 101, Say Yayınları, 2019, S 67-70



#### 4.8.4. Kayırmacılık

Kayırmacılık genellikle kişisel bir meseledir. Yönetici birini beğendiğinde, o kişiye iltimaslar tanır. Kimi zaman bu durum açıkça kendini gösterir, kimi zamansa hemen göze çarpmaz. İş yerinde kayırmacılık, çalışanları birbirleriyle karşı karşıya getirir ve dikkatinizi çekmek için birbirleriyle rekabet etmeye başlarlar. Kimse dışlanmaktan ya da görmezden gelinmekten hoşlanmaz.

Bir şey için rekabet etmek ve diğeri gerçekten daha iyi olduğu için kaybetmek başka bir şey, ilk etapta şans verilmediği için kaybetmek başka bir şeydir.

#### Yıldız Oyuncular

Departmanınızdaki bir çalışan, gerçekten özel ve çok değerli bir yeteneğe ya da beceriye sahip ve bölümünüze bu doğrultuda katkı sağlıyorsa, tabii ki bir şekilde onu takdir etmelisiniz. Yüksek performans gösterenlerin ilgi ve motivasyonlarını korumak için, onlara sürekli yeni şeyler sunmak gerekir. Yeni sorumluluklara, tanınmaya ve takdir edilmeye ve daha yüksek maaşlara ihtiyaç duyarlar. Bir kişi ne kadar değerli olursa olsun, departmanınız tüm üyelerin tam işbirliği olmadan hedeflerini yerine getirmeyi başaramaz.

"Yaptığınız her şeyde yönetimin 1. Altın Kuralı'nı unutmayın. Başkalarını, yönetilmek istediğiniz şekilde yönetin." ( Brian Tracy, işletme danışmanı.)<sup>68</sup>

#### 4.8.5. Yetkilendirme

Yetkilendirme, bir yönetici olarak işinizin bir kısmını (belirli aktivite ve kararları) ekibinizin bir üyesine emanet etmeniz ve onlara bunları gerçekleştirebilmeleri için

---

<sup>68</sup> Stephen Soundering, Yönetim 101, Say Yayınları, 2019, S 74-76

sorumluluk ve yetki vermeniz anlamına gelir. Bununla birlikte, faaliyetlerden sorumlu tutulacak tek kişi, çalışanlarınızdan ziyade bir yönetici olarak yine sizsiniz.

Yetkilendirmek, iş vermekten ayrı tutulmalıdır. İş vermek, zaten normal pozisyonlarının bir parçası olan bazı işleri hangi ekip üyesinin yapacağına karar vermek anlamına gelir. Öte yandan yetkilendirmek, birine normalde yöneticinin işinin bir parçası olan bir görev vermeyi içerir.

Etkili yetkilendirme aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir:

- Yöneticinin daha önemli görevler için zaman ayırmasını sağlar.
- Organizasyonda ilerlemek isteyen insanları geliştirmek için mükemmel bir yoldur.
- Oldukça motive edicidir; kötü yapılırsa bunun tersi de geçerlidir.

#### Doğru Görevi Seçin

Bazı yöneticiler, aslında tek yaptıkları iş vermekken, zaten normalde bir ekip üyesinin yapacağı iş hakkında yetki verdiklerini düşünürler.

Bazıları işlerinin bir kısmını devretmeyi düşünür; ancak tek yetkilendirilmiş görünen görevler, yöneticinin şahsen yapmakla uğraşmayacağı görevlerdir. Diğerleri ise yalnızca "fazla iş yükü" altındayken yetkilendirme yaparlar.

Etkili bir şekilde yetki vermek için, hangi görevleri seçeceğinizi belirleyin. Gerçekleştirdiğiniz tüm ana görevlerin listesini yapın. Daha sonra, aşağıdaki nedenlerden ötürü hangilerinin yetkilendirmeye değer olduğunu sorun:

- Size değerli bir zaman kazandıracak.
- Ekip üyesini motive edebilir.
- Birinin yeteneklerini ve/veya bilgilerini geliştirmesine yardımcı olur.

### Doğru İnsanı Seçin

Muhtemelen ekibinizin en az bir üyesi, sizin için birinci adaydır. Bu tür insanlar genellikle deneyimlidir ve sizden çok az brifing almaları gerekir. Ayrıca her zaman kriz anında yardım etmeyi teklif ederler. Her yönetici böyle birine ihtiyaç duyar ya da böyle birinin ekibinde bulunmasını ister. Tehlike, böyle bir insanın çok fazla şey yapmasıdır. Aşırı yüklenen istekli bir atın yere yıkılması muhtemeldir!

Bazı yöneticiler deneyimsiz ya da yeni bir üyeye yetki vermeyi düşünmezler çünkü belki de bilinçaltı olarak, tecrübesizliğin yetenek eksikliği anlamına geldiğini varsayarlar.

Deneyim eksikliği yetenek eksikliği demek değildir; bazen daha az deneyime sahip biri işe yeni bir yaklaşım getirir ve daha deneyimli birinden daha verimli bir iş çıkarabilir.

Bir görevi belirli bir ekip üyesine devretmeye karar vermeden önce, bu kişinin görevle başa çıkabilecek bilgi ve/veya becerilere, ayrıca özgüvene sahip olup olmadığını düşünün. Alternatif olarak, sorumluluklarınızı resmen devretmeden önce, adayınızın çalışırken size refakat etmesini isteyebilirsiniz. Siz ofis dışındayken sorumluluğu çalışanınıza bırakmak, iyi bir deneme fırsatı olabilir.

Bazı yöneticiler sorumluluklarını ekip üyelerine devretmekten memnun görünürler ancak hiçbir zaman işi düzgün bir şekilde yapabilmeleri için gerekli otoriteyi vermezler. Bu bağlamda otorite, bağımsız karar alma yetkisi olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir şekilde yetki vermemek büyük olasılıkla korkudan kaynaklanmaktadır.

Ekip üyelerinin belirli sınırlamalar dahilinde bağımsız kararlar almasına izin verin. Sınırları belirlemek, felaketlerin önlenmesine yardımcı olacaktır.

### İnsanları Planlama Yapmaya Teşvik Edin

Diyelim ki bir işi bir çok kez yaptınız. Bu, yapmanın en iyi veya tek yolunun sizin bildiğiniz anlamına mı gelir? Tabii ki hayır. Bazen işi ilk kez yapan kişi, aylar hatta yıllar önce kullanılmış olanlardan daha etkili, yeni bir yöntem bulabilir.

İş ne olursa olsun, kimin ne zaman ne yapması gerektiğini göstermek için bir plana ihtiyaç vardır. Plan önermek yerine, ekip üyelerinize bu görevi nasıl yerine getireceklerini sorun ve yöntemlerinin hedefe ulaşım sağlayacağına karar verin. Eğer işe yarayacaksa, o şekilde yapmalarına izin verin çünkü kendi yöntemlerine daha sadık olacaklardır. Yalnızca planlamalarında aksaklıklar meydana gelirse ya da işi nasıl yapacaklarına dair bir fikirleri yoksa öneride bulunun.

#### Herkes Hata Yapar, Özellikle Öğrenirken

Çok az sayıda insan, ilk kez yaptığı bir işin tüm püf noktalarını bilir. Çoğu yönetici bunu fark eder ve böylece yardım etmek için ne istedikleri ve tam olarak nasıl yapılması gerektiği konusunda çok açık davranırlar.

Fakat eğer amaç kişinin gelişmesine yardım etmekse, hedefine göre davranması için ona zaman tanımalı ve öğrendiği sürece kaçınılmaz olan birkaç hataya müsaade etmelidir.<sup>69</sup>

#### 4.8.6. Manipülasyon

Her şey, tasarladığımız iş akışındaki kadar pürüzsüz ilerlemeyebilir. İnsanlar dinamiktir, daima farklı şeyler düşünür ve hissederler. Geliştirmenin bir parçası olsalar bile, uygulamaya koyduğumuz yaklaşıma katılmayabilirler.

Manipülasyon aşılması gereken zorluklardan biridir. Çalışanlardan bazıları işini yapmadığında tüm ekibin verimliliği etkilenir. Manipülatörlerin çoğu, davranış kalıplarını yaşamın erken dönemlerinde öğrenir ve başarılı oldukları her seferinde, manipülasyonlarına daha da etkili bir şekilde devam ederler. Geleneksel çabalar istenen sonuçları veremediğinde, manipülatör moduna geçme eğilimindedirler. Manipülatif davranışlar süreçlerden ziyade insanları hedef alır ve spesifik özelliklerden ziyade genel özelliklere odaklanır. Tehditkar ve talepkar olabilir; suçlu hissetmenizi sağlayacak hakaretler ve diğer çabaları içerir. Ayrıca nazik bir muamele ve iltifat şeklinde de olabilir.

---

<sup>69</sup> Stephen Soundering, Yönetim 101, Say Yayınları, 2019, S 110-117

"Yönetimin kendisini yalnızca bir çalışan olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak da gördüğünü hisseden çalışanlar daha memnun ve daha üretken olurlar. Memnun çalışanlar memnun müşteriler, memnun müşterilerde daha fazla kar demektir." (Anne M. Mulcahy, Xerox Şirketi eski CEO'su)

Süreçlere ve çözümlere odaklanma çabalarınız çalışanın davranışlarını değiştirmesinde etkili olmuyorsa, cevabınızı tek bir cümleyle özetleyin ve çalışanın her yeni taktik denemesinde aynı şeyi tekrarlayın. Ses tonunuz kararlı ve dostça olsun; bunu yapmak kolay değildir çünkü usta manipülatörler ne yapmaya çalıştığınızı anlayacak ve bunu bozmaya çalışacaklardır. Bozuk bir teyp gibi, vermek istediğiniz mesajı tekrarlamaya devam edin.<sup>70</sup>

#### 4.8.7. İNSAN YÖNETİMİ BÖLÜMÜ İLE İLGİLİ SORULAR

1. 6 yönetim tarzından hangisini/hangilerini kullanıyorsunuz?

(Dayatıcı tarz, güven verici tarz, yakınlık sağlayıcı tarz, demokratik tarz, sürükleyici tarz, yönlendirici tarz)

Yapılan araştırmada ankete katılım sağlayan 13 bale baş koreografinin 6 yönetim tarzından hangilerini tercih ettiği ve uyguladığı şöyledir:

Dayatıcı tarz 1, güven verici tarz 12, yakınlık sağlayıcı tarz 6, demokratik tarz 6, sürükleyici tarz 2 ve yönlendirici tarz 3 kez işaretlenmiştir.

2. Adil yönetici olmak sizce ne anlama geliyor? Dansçılarınıza karşı mesleki ve kişisel açıdan adil olduğunuzu düşünüyor musunuz?

A: Adil olduğumu düşünüyorum. Çalışan ve bale derslerine disiplinli bir şekilde devam eden dansçıların hakkını alması gerektiğini düşünüyorum. Temsillerde verilen rolleri başarı ile gerçekleştiren ve bunun devamını getiren dansçılara fırsat verilmesini düşünüyorum.

---

<sup>70</sup> Stephen Soundering, Yönetim 101, Say Yayınları, 2019, S 128-129

B: Bizim yaptığımız işte sizin adil davrandığınızı düşünseniz bile karşınızdakilerin aynaya baktığında gördükleri şey genelde farklı oluyor. Evet ben adil olduğumu düşünüyorum fakat sanırım sadece ben böyle düşünüyorum (Dansçılar farklı düşünüyor olabilir.)

C: Eşit çalışma fırsatı vermek. Evet

D: Topluluk yaşantısında, maalesef hiçbir olgu taşa yazılmış bir kanun gibi değerlendirilemez. Esere, dansçıya, döneme ve koreografa göre birçok aynı durum, zaman zaman farklılık gösterebilir. Üstelik bana göre en yanlışı, bir dansçının sanatsal kariyeri için, kendini geliştirmesine fırsat vermeyen, yöneticilerin sabit tutumudur. Bu yazdıklarım ışığında şunu net bir şekilde ifade edebilirim ki; sonradan baleye başlayan biri olarak, elime geçen fırsatlar ve şans, bale mesleği tarafından bana verildiyse, aynılarını benim de sunmam, boynumun borcudur.

E: Ben dürüst bir yöneticiyim hatta fazla dürüst bu açıdan bazen tepki de görüyorum. Bazen bana göre adil olan , dansçı için adil görülüyor. Aslında insanlar çıkarları söz konusu olduğunda eğer onlar lehine değilse adil değilmiş gibi davranıyorlar. Bu her iş alanında böyle.

F: Evet düşünüyorum

G: Adil olmak hak edene hakkını vermek anlamına geliyor. Dansçı arkadaşlarıma da öyle davranmak için elinden geleni yaptım.

H: Kendi mesleki fikrime göre herkese adil olduğumu düşünüyorum. Yapım gereği dansçılarla kişisel diyaloglara girmemeye özen gösteririm.

I: Adil olmak.... Adı üstünde kimseyi kimseden ayırmamak. Herkese eşit mesafede kuralları kitabına göre uygulamak. Bu arada değerlerinin de hatırlatılması adil yöneticinin uygulaması gereken bir eylemdir. Kesinlikle adil olduğumu düşünüyorum

İ: Adil olmak herkese kişisel olarak aynı mesafede olmak. Evet adil olduğumu düşünüyorum. Karşımdaki ne düşünür bilemiyorum.

J: Adil olmak karşı tarafın güvenini kazanmak anlamına geliyor. Dansçılara karşı adil olduğumu düşünüyorum.

K: Adil olduğumu düşünüyorum. Hak edene hak ettiği rolü vermek. Çalışmayı çalışanın önüne asla koymamak.

L: Adil yönetici olmak bana göre dansçıların kapasiteleri ve yetenekleri doğrultusunda kullanılmasıdır. Ben yöneticilik yaptığım süre boyunca mesleki ve kişisel olarak herkese adil davrandığımı düşünüyorum.

3. Ekip içi iltimasta bulunur musunuz?

1'den(evet) 5'e(hayır) seçenekli olan bu sorunun cevapları, katılımcılar tarafından şu şekilde verilmiştir:

1 bale baş koreografımız 1(evete), 2 bale baş koreografımız 2(çoğunlukla), 1 bale baş koreografımız 3(kısmen), 2 bale baş koreografımız 4(nadiren) ve 7 bale baş koreografımız 5(hayır) cevabını vermiştir.

4. Dansçılarınızın performans eksikliğinin, kendi tutumunuzdan kaynaklandığını düşünür müsünüz? Dansçınızın performans eksikliği ile ilgili süreci nasıl yönetirsiniz?

A: Dansçıların performans eksikliği genellikle yöneticilerin değil dansçıların kendisinden kaynaklanır. Dansçı derslere gelmiyorsa, sürekli sakatlık bahaneleri uyduruyorsa, provalarda verilen rollerde başarı gösterememesine rağmen rolün kendisine uygun olmadığını ve daha büyük rollerde olması gerektiğini söylüyorsa bu dansçının kendisini değerlendirmekten çok uzak olduğunu gösterir. Maalesef bu dansçıların dans hayatının uzun ve verimli olacağını söylemek mümkün değildir.

B: Kimseyi zorla çalıştıramazsınız ama çalışmalarını arttırmak için duymak istedikleri şeyleri söyleyebilirim.

C: Dansçının sorumluluğu belli, idarecinin bellidir. Birbirini takip ederler. Performans eksikliği oluşursa istişare ile çözülür.

D: Her ne kadar toplu yapılan bir sanat dalına sahip olsak da, aslında eser bazlı sanatçıların sorumlulukları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla bireysel sorumluluğu olan dansçının, performans eksikliğini kendime ya da ekibe mal etmem. Ancak böyle bir durumda, dansçıyı yalnız bırakmak yerine, eğitimlerle koordineli gereken olanakları da sağlarım.

E: Eğer ben çalıştırma konusunda bir şeyi atlamışsam tabii ki kendimi ve repetitörlerimi sorgularım ama eğer dansçının kendi ataletinden kaynaklı ise buna göre davranırım. Performans eksikliğinin üstüne giderim, sorunun kaynağını bulmaya çalışır, nerede sorun varsa onun üstüne gider, gerektiğinde motive eder, psikolojik destek de veririm.

F: Eksiklerini saptayıp ona göre bir çalışma programı hazırlarım.

G: Hayır kendi tutumumdan olduğunu düşünmem. Dansçının performans eksikliğinde motive edecek cümleler kurarak ve daha fazla çalışması için uygun program hazırlayarak yardımcı olurum.

H: 8.soruda yazdığım 6 kriter benim dansçıdan beklentimdir. Eğer dansçı bu kriterlere sahipse zaten bu tarz bir sorun hiç yaşanmaz.

I: Kendim ile ilgili olduğunu düşünmem. Yapılan program zaten dansçıların eserlerle ilgili performanslarını en üst düzeyde tutmakta. (Doğru yapılan programlarda) Bu sorumluluğun büyük yüzdesi dansçının kendine ait olduğunu düşünüyorum.

Performans eksikliği tamamen az çalışmayla ortaya çıkan bir sonuç. Eksik bir çalışma sistemim olmadığı ve üstüne dansçıyı olması gerektiğinden fazla çalıştırdığım için hiç böyle bir durumu yönetmek zorunda kalmadım.

İ: Kendi tutumumdan kaynaklandığını düşünmem. Konuşup motive etmeye çalışırım.

J: Bir sanatçının performansı kötü olarak ilerliyorsa ilk baktığım konu bir yönetici olarak sanatçıya verdiğim görev uygun mu? Aynı zamanda sanatçıya yeterli prova imkânı verebildim mi? Bu iki konudan kaynaklı performans eksikliği varsa kendi tutumumdan kaynaklı olduğunu düşünürüm. Dansçının performans eksikliğini olumlu yönde değiştirmek için yeter ekibim ile yeni bir iş planı yaparak dansçı üzerinden daha çok yoğunlaşarak performansını yükseltmeye çalışırız. Gerekirse mevcut rol değişikliğine gidebiliriz

K: Kendi tutumumdan kaynaklı olduğunu düşünmem. Yeterince özen göstermeyip, çalışmadığını düşünürüm.

L: Hayır dansçılar her zaman kendi performanslarından sorumludur. Bale sanatçılığının gerektirdiği profesyonelliği göstermeyen sanatçı maalesef her zaman performans eksikliği yaşar. Dansçıların performans eksikliğinde ben kişi ile konuşup sorunun ne olduğunu ve nedenlerini çözmeye çalışmışımdır.

5. 'Ekip' kavramını ve 'ekip disiplini'ni nasıl tanımlarsınız?

A: Figüran sanatçısından solist sanatçısına kadar herkesin disiplin ve uyum içinde olması gerekir. Bunu başaran topluluklara ekip denebilir.

B: İyisiyle kötüsüyle yaptığımız tüm işler bizi bir şekilde bulacaktır.

C: Beraberce aynı hedeflere ulaşmaya çalışan topluluk.

D: Sanatta demokrasi olmaz, en sevdiğim sözlerden biridir. Unutmamalıdır ki; sanat vizyon işidir ve herkese aynı hislerle yaklaşmayabilir. Önemli olan ekip liderinin, ekiple uyumlu bir şekilde karar vermesidir. Ancak aksi durumlarda, herkesin istediği uygulamak mümkün olmayacağından, liderin görüşleri doğrultusunda yol alınabilir.

E: Nelson Mandela'nın bir sözü var UBUNTU. Ben değil biz olmak. Bence ekip ruhunu en iyi anlatan kelime, sahnede BİZ olmalıyız başarı için. Başarı tek baş balerinin iyi olması ile gelmez. Başarı tüm ekip ile olur. Işıkcısından, kuaförüne, prima'sından, grup dansçısına kadar.

F: Bir baş koreograf ekibine önce görevinin tanımını yapar ve takip eder. Böylelikle herkes birbirini tamamlar.

G: Aynı amaçla bir araya gelmiş insanlar diye tanımlayabilirim. Ekip disiplini de öncelikle karşılıklı saygı gerektirdiği düşüncesindeyim.



H: Ekip benim için kocaman büyük bir pasta gibidir. Alttaki kalın kek kordo baledir, üstündeki krema solistlerdir, en üstteki çilekler baş dansçılardır. Biri olmadan kalanı lezzetli olmaz.

I: Bir kere her iki tarafın birbirine güveninin tam olması gerekir. herkese eşit, adaletli ve çözümcü yaklaşıldığı sürece ekip olmamak için bir sebep yok sanırım.

İ: Yıkılmaz bir kale olarak görürüm ekip olayını. Kale taşlarının bir tanesi de disiplindir. Eğer o taşı atarsak o kale yıkılır.

J: Ekip olmazsa olmazlardan bir kavram bizim işimizde. Yapılması gereken birçok iş bölümü var. Her işi tek başımıza iyi bir şekilde yapamayacağımız için ekip çalışması yapılması gerekir. Kurduğumuz ekip disiplini işlerin ve işleyişin iyi akıcı bir şekilde ilerlemesi ekibin başarısı olması için uyması gereken bir kavram.

K: Ekip disiplinini, özverili çalışmak ve sakinlik olarak yorumluyorum. Ekip ise, birlikte anlaşabilen ve aynı zihniyette olabilen topluluktur.

L: Ekip her zaman önemli kavramdır .Ekibinizde çalışan öğretmenler ve repetitörler her zaman işini en iyi şekilde yapmaya çalışan insanlar olmalıdır. Ekibinizde olan tüm insanlar bölüm ve kurum için elinden gelenin en iyisini yapmalıdır ve bu insanların tabii ki kurumun tecrübeli akıllı ve mesleğini severek yapan insanlardan olması gerekir. Bu ekibin disiplini herkesin işini ciddiye alıp yapıp yapmadığını çalışmaların gidişine göre anlarsınız ve ona göre kişilerle konuşarak bu disiplini sağlarsınız.

6. Rol dağılımında adil misiniz? Dansçılarınızdan, yaptığınız rol dağılımına yönelik itiraz ve haksızlık yaptığınıza dair geribildirimler alıyor musunuz?

13 katılımcıdan 12'sinin cevaplamış olduğu bu soruda 10 bale baş koreografımız rol dağılımlarında adil olduğunu söylemiş. Bu 10 bale baş koreografımızdan 3'ü, yaptığı rol dağılımlarına yönelik itiraz ve haksızlık yaptığına dair geri bildirim almıyorken 7'si geri bildirim aldığını işaretlemiş. Geri kalan 2 katılımcı ise 'hiçbiri' seçeneğini işaretleyerek soruyu cevaplamamayı tercih etmiş. 'Hiçbiri' seçeneğini işaretleyen 1 bale baş koreografımızla yaptığım telefon görüşmesi sırasında, bu seçeneği tercih etmesinin sebebini; rol dağılımlarının kendisinin değil eserin koreografına bıraktığı, yalnızca dansçıları için rollerle ilgili önerilerde bulunduğu şeklinde açıkladı.

7. 'Etkin olmak' kavramını nasıl tanımlarsınız? Etkin bir yönetici olmak için neler gerektiğini biliyor musunuz? (3 tane yazınız.)

A: 1. Demokratik olmak, 2. Herkese eşit mesafede olmak, 3. Süreç hakkında bilgilendirmek.

B: Etkin olmak bizim işimizin adı. 3 tane yazmak yerine her şeyde tüm etkinlik sizde olmalı diyebilirim. 5-10-15 yazabilirim ama yazmayı hiç sevmiyorum.

C: Etkin olmak, sanatçıların mesleki hassasiyetlerini ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, içinde buldukları durumu hissedebilmek demektir benim için. Etkin bir yönetici olmak için, toplulukla birlikte nefes alıp vermeli, yöneticiliğe dansçılıktan geldiğini unutmamalı, topluluğa karşı taraf değil toplulukla aynı tarafta durmalı.

D: Adil ve dürüst olmak, dünyayı takip etmek, networks'ünüzün iyi olması ve güven vermek.

E: Etkin bir yönetici her konuya hakim ve her konuda bilgi sahibidir.

F: Etkin olmak kısaca çalışmaktır. Etkin bir yönetici 1-İletişime açık olmalı 2-Takdir etmesini bilmeli 3-Yaratıcı olmalı.

G: Dürüst olmak, yenilikçi olmak ve istikrarlı olmak.

H: Mesleğe olan saygısı, işine olan idealist bakış açısı, dansçıların gelişimi için gelecek eser seviyesini belirtmek etkin olmak demek benim için. Maalesef artık arkanızın sağlam olması gerekiyor. Görev tanımı olsa da size hiç bir hareket izni verilmediği için bu soruda fazla yardımcı olamayacağım.

I: Etkin olmak yeni vizyonlar ortaya koyabilmektir. Yenilik getirebilmek, çalışkan olmak ve hızlı ve doğru kararlar alabilmektir.

İ: Kısa sürede sonuca gitmek diye tanımlayabilirim etkin olmayı. Kurumun gücünü tanımak, mevcut imkanları bilmek, mevcut projeye hâkim olmak.

J: Etkin bir yönetici olmak işini en iyi şekilde yapmak ve bilmekten geçer. Eğer yaptığımız işin içeriğini bilmeden yapıyorsanız etkin bir yönetici olamazsınız.

K: Pratik zekalı olmak ve sanatında kendi icraatını en üst seviyeye taşımış olmak.

8. Yeni bir ekip devraldığınızda ne yaparsınız?

Yapılan anket sonuçlarına göre katılım sağlayan 13 bale baş koreografinin yeni bir ekip devraldığında yaptıkları şu şekildedir:

8 cevap ekibi analiz etme, 5 cevap ekibi yeniden şekillendirme ve 2 cevap 'hiçbiri' olarak işaretlenmiştir.

9. Liderliğinizi, '5 seviyeli hiyerarşi sisteminde hangi seviyede görüyorsunuz?

5 seviyeli hiyerarşi sisteminde; 13 katılımcıdan 12'sinin verdiği cevaplara göre, 1 kişi kendini 1. Seviyede (oldukça yetenekli birey), 1 kişi kendini 2. Seviyede (katılımcı ekip üyesi), 1 kişi kendini 3. Seviyede (yetkin müdür), 6 kişi kendini 4. Seviyede (etkin lider) ve 3 kişi kendini 5. Seviyede (yönetici) görmektedir.

10. Liderliğin 7 dönüşümünden hangisisiniz/hangilerisiniz?

Liderliğin 7 dönüşümünde; 13 katılımcıdan 12'sinin verdiği cevaplara göre, 2 kişi kendini Fırsatçı, 4 kişi kendini Uzman, 9 kişi kendini Başarılı, 1 kişi kendini Bireyci, 8 kişi kendini Stratejist, 1 kişi kendini Simyacı olarak görmektedir. Katılımcılardan hiçbiri kendini Diplomat sınıfına uygun görmemiştir.

11. Sizce "İdeal Çalışan (Dansçı)"; işini, hayatının diğer unsurlarının önünde tutan mıdır? Bu konu hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

A: Evet, bale fedakârlık ister.

B: Aslında hayatının önünde tutan benim için çok daha iyi fakat bu delilik.

C: Hayır.

D: Bence ideal dansçı mesleğini ve hayatını eşit oranda beraber yürütendir. Kaldı ki; bunca zamanda işini önde tuttuğu için hayatını ıskalayıp mesleğinden uzaklaşan ya da meslektaşlarına hesap kesen örneklerle de karşılaştım.

E: Ben uzun yıllar tek kast olarak baş dansçılık yaptım. Dansçı iken istikrarlı bir başarı için evet, hayatımı ikinci plana atıp hep baleyi önde tuttum. Baleye göre yaşadım. Ben bundan dolayı çok mutluyum. Şimdi hocalık ve yöneticilikte de tabii ki özverilerde bulunuyorum fakat işimde iyi olabilmek için dünyaya, hayata açık olmam gerektiğini öğrendim. Farklı şeylerden beslenmeliyim ki fark yaratabileyim.

F: İdeal dansçı, ömrü çok kısa olan bir meslek yaptığından hayatını mesleğine göre konumlandırmak zorundadır.

G: Hiçbir mesleğin hayatının diğer unsurlarından önde tutulmasını doğru bulmuyorum.

H: Dansçı mesleğini profesyonelce ve hakkıyla icra ediyorsa diğer unsurlar beni ilgilendirmez.

I: Kişiye göre değişen bir konu. Böyle ya da şöyle olur diyemem. Ama ben her zaman hayatımın önünde tuttum.

İ: Hayır değildir. Sadece işini hakkıyla yapması yeterli. Hiçbir unsurun önüne geçirmesine gerek olmadığını düşünüyorum.

J: İyi bir dansçı başarılı olmak istiyorsa mutlaka özel hayatından biraz taviz vermek zorunda çünkü yaptığımız meslek performans sanatı ama kendi özel hayatı ve yaşantısı da olmak zorunda. Çok ince bir çizgi. Dansçı mesleğinde ilerledikçe bu ince çizgi kendisi için en olumlu şekilde çizecektir.

K: Evet.

L: Bence ideal çalışan işini ve hayatını ayırabilecek yetenekte olan kişidir. İşini iyi yapmak hayatının önüne koymak doğru değildir. İnsan yaptığı işi en iyi şekilde

yapmaya çalışıp hayatını işine karıştırmamalıdır. Böyle yaptığında iş hayatında farklı sorunlar oluşabilir.

12. Dansçılarınızın ekip içindeki iyi davranışlarını ödüllendiriyor musunuz? (Örnek veriniz.) Kötü davranışlarını cezalandırıyor musunuz? (Örnek veriniz.)

A: Evet.

B: Hayır ikisini de yapmıyorum.

C: Herkes gereğini yaptığı sürece profesyonellik bunu gerektirir. Ödülü izleyenler verir zaten.

D: Dansçının ekip içindeki iyi davranışlarını (daha üst bir rol ya da turne vs.) ödüllendirdiğim oldu. Ceza kısmına gelirse, ceza vermedim ve vermektense, dansçının kendi idrak etmesi konusunda yönlendirmelerde bulundum.

E: Örnek olan şeyleri gerek toplantılarımda isim vererek ya da yazı göndererek ya da en güzeli yeni prodüksiyonda iyi bir rol vererek ödüllendiriyorum. Ceza demeyelim ama gerektiğinde yazı yazıyorum, ve rol dağılımını ona göre yapıyorum.

F: Dansçıların iyi ve kötü davranışları kendi kariyerlerine direkt etki eder.

G: Ödül de ceza da bana göre bir uygulama olmadı.

H: Her mesleğin ve her ekibin kuralları vardır, bu kurallara uymak gerekir. Buna uyduğun için ödüllendirilmezsin çünkü doğal olanı budur ancak uyulmadığında ceza olmalıdır.

I: İyide ödüllendiririm. Kötü davranışlarda mutlaka 1-2 şans verir sonra haklar doğrultusunda yapılması gerekeni yaparım. Herkes hata yapabilir. Hali hazırda hepimiz insanız. İnsanlara önce şans vermek gerekir. Ceza vermek ve kaybetmek çok kolay.

İ: İyi davranış yüzünden ödül vermem. Sadece teşekkür ve takdir ederim. Kimseye ceza vermedim.

J: Ekip içinde iyi davranış sergilenen dansçılarımı diğer dansçıların söylemlerine göre daha fazla dikkate alırım. Daha fazla söz sahibi olmasını sağlarım. Kişilerin fikirlerini alarak kişiyi ve kişileri ödüllendirmiş olurum. Örnek olarak günlük çalışma programında gün içinde anlık değişiklikler olabiliyor. Ani değişiklikleri ile birlikte yönetim hatalı bir program da çıkartabiliyor. Ekip içinde iyi davranış gösteren kişiler bu hataları olumlu katkılar sağlayarak doğru bir prova programı oluşmasını sağlıyor.

K: Evet, ödüllendiririm, evet cezalandırırım.

L: Ödül olarak olmasa da iyi davranışlar her zaman takdir görür. Tabii ki bizde de böyle olmuştur. Kötü davranışlar ceza gerektiriyorsa cezalandırılmalıdır ama önce kişi ile konuşup nedenleri öğrenip çözüm bulma yolunu tercih ederim.

## YÖNETİLMEKTEN YÖNETMEYE

### 1. Hangi yönetim şekline/şekillerine sahipsiniz?

Anket sonuçlarına göre 13 kişinin tercih ettiği yönetim şekilleri şöyledir:

10 kişi İnsancıl Yönetimi, 6 kişi Demokratik Yönetimi, 1 kişi Liberal Yönetimi, 2 kişi Meritokratik Yönetimi tercih ediyor. 1 kişi hiçbir yönetim şeklini tercih etmediğini söylemiştir. Otokratik Yönetimi tercih eden bale baş koreografımız olmamıştır.

### 2. Bir yönetici olarak, çalışanlarınızın potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olma yükümlülüğünüz vardır. Dansçınıza fırsat (rol) vererek potansiyelini keşfetmesini ve yaratıcılığa yönelmesini sağlıyor musunuz?

Yapılan ankette 13 katılımcıdan çalışanlarının potansiyelini keşfetmelerine destek olan 10 bale baş koreografi bu soruya 1(evet) cevabını, 2 bale baş koreografi 2(çoğunlukla) ve 1 bale baş koreografi 3(kısmen) cevabını vermiştir.

### 3. Kayırmacılık genellikle kişisel bir meseledir. Yönetici birini beğendiğinde, o kişiye iltimaslar tanır. Kayırmacı tutuma sahip misiniz?

Anket sonuçlarına göre 13 katılımcıdan 12'si bu soruya cevap vermiştir. 7 kişi kayırmacı tutuma sahip olmadığını düşünmektedir. 2 kişi nadiren kayırmacı olduğunu, 2 kişi kısmen kayırmacı olduğunu ve 1 kişi çoğunlukla kayırmacı olduğunu söylemektedir.

### 4. Yetkilendirme, bir yönetici olarak işinizin bir kısmını ekibinizin bir üyesine emanet etmeniz ve onlara bunları gerçekleştirebilmeleri için sorumluluk ve yetki vermeniz anlamına gelir. Yetkilendirmeyi (bale başöğretmeni, repetitör vs.) hangi kriterlere göre yapıyorsunuz (3 tane yazınız) ve kişilerin bağımsız karar almalarına izin veriyor musunuz?

A: Bale bilgisi, bale tecrübesi, olumlu ve uyumlu kişilik yapısı.

B: Kişisel karar vermesine izin vermiyorum ama evet, emanet edip çok büyük bir hataya kadar karışmıyorum.

C: Çalıştığım insanlara yetki veriyorum.

D: Yetkilendirmeyi, yetki verdiğim kişinin özelliklerine göre veririm. Buradaki öncelik topluluğun sanatsal çıkarlarıdır. Kişilerin bağımsız kararlar almasını

desteklediğim gibi, fikirlerinin benimle aynı olmasa bile değerli olduğunu hissettiririm. Ayrıca aldıkları tüm kararlarda yanlarında dururum.

E: Başöğretmenin eğer ben yoksam bağımsız karar almasını özellikle istiyorum. Sistem doğruysa inisiyatif verilmesi gerektiğini düşünüyorum ekipteki diğer kişilere. (Başöğretmen, Koreograf asistanım)

F: Yetkilendirmek ekip kurmaktır. Ekip kurduğum için yetki verdiğim kişileri takip ve kontrol ederim.

G: Duruma göre, esere göre değişir. Tecrübeyi ön planda tutarım ve kararlarına saygı duyarım.

H: Mesleki bakış açısına inandığım kişileri yetkilendiririm.

I: Görevdeysem zaten ekibimi kurmuş ve çok yakın sanatsal görüşte olduğum insanlarla çalışıyorumdur. O yüzden vekaleti hali hazırda görevde bulunan arkadaşlarımdan biri üstlenir. Vekalet durumu söz konusuysa etik olanı tabii ki baş öğretmene bırakmaktır. Oyuncak gibi 'bu sefer sen', 'bu sefer şu' denecek bir durum değil.

İ: Mesleki başarı, dürüst ve etik kurallara uyması ve ekip çalışmasına açık olması.

J: Eserin sergilenmesi için yapılan günlük provaları devam ettirebilmesi (esere hakim olması), emanet edilen programı düz bir şekilde uygulamasına mevcut kast dağılımını koruması. (Eksik dansçı durumunda yönetimin ilan ettiği kast listesine göre görev vermesi) Yönetimin verdiği ana hatların dışına çıkmamak kaydı ile emanet ettiğim kişiler anlık durumlarda bağımsız kararlar verebilir ama yine yönetimin ana hatlarına dışarı çıkmamak kaydı ile.

K: Seçilecek olan repetitöre dansçıların saygı duyması ve salonu emanet ettiğim kişinin, yönetici ile aynı düşüncede ve aynı kalitede bakış açısına sahip olması. Bağımsız karar alamazlar.

L: Bale başöğretmenine yetkilendirme vermişimdir. Bale başöğretmenin almış olduğu kararlara her zaman saygı duymuşumdur.

5. Manipülatör bir yönetici olduğunuzu düşünüyor musunuz? Dansçılarınızdan manipülatör olduğunuza dair geribildirim aldınız mı, alıyor musunuz?

13 katılımcıdan 11'i manipülatör bir yönetici olduğunu düşünmüyor ve manipülatör olduğuna dair dansçılarından geri bildirim almıyor. 1'i manipülatör bir yönetici olduğunu düşünüyor fakat dansçılarından geri bildirim almıyor. 1'i ise manipülatör bir yönetici olduğunu düşünmüyor ancak dansçılarından manipülatör olduğuna dair geri bildirim alıyor.

6. Bazen eski bir yönetici, standartları kim belirlemiş olursa olsun, gerçekten kötü olabilir. Yöneticiler diktatör, dağınık, bencil, haksız, tembel ve kaba olabilirler. Kötü bir yöneticinin yerini almak sizce ne ifade ediyor? İyi bir yöneticinin yerini almak sizce ne ifade ediyor?

A: Eski yöneticilerin kendilerine ait vizyonlarında, sebep-sonuç ilişkilerindeki detayları bilmediğim için açıkçası benden önceki yöneticinin iyi ya da kötü olduğuna dair bir sonuca varamam. Benim için asıl olan, yöneticilik görevini aldığım günün sabahı, nasıl bir rota izleyeceğimi kararlaştırmak olur.

B: İkisi de benim için bir şey ifade etmiyor. Eski yöneticinin ne olursa olsun benim görevim topluluğu bulunduğu seviyeden daha yukarı çıkarmaktır.

C: Kötü olduğu düşünülen birinin yerini almak elbette avantajlı görünür çünkü yapacağın her şey faydalı olacaktır. İyi bir yöneticinin yerini almak ise daha zordur çünkü yaptığın her şey daha önce yapılmıştır ve etkisi az olur.

D: Bale direktörlüğü burada ifade edilenden çok daha farklı bir yöneticiliktir.

E: Bir enkaz almak tabii ki çok yorucu bir şey. Kötü yöneticiden sonra çok sabırlı olmak şart. Açıkçası çok aceleci bir yapıya sahip olmamama rağmen enkaz almayı tercih ederim. Çünkü iyi bir yönetici zaten her türlü şartı olması gerektiği yere mümkün merteye getirmiştir. Sahip olunmayanı var etmek... İnsanlar bazı şeylerin artık olamayacağını düşünürken onları şaşırtmak bence en önemlisi. Durgun denizde herkes yüzmek ister ama fırtınada yüzmek yürek ister.

F: Herkesin hataları kendini bağlar.

G: Kötü bir yöneticinin yerini almışsam iyi olmaya çalışırım. İyi bir yöneticinin yerine gelmişsem en az onun kadar iyi olmaya çalışırım.

H: Bu tamamen benden bağımsız bir şey. Açıkçası beni benden önceki yöneticiler ilgilendirmiyor. Benim şu anda ne yaptığım önemli.

I: İyi bir yöneticinin yerini almak her zaman daha zor bir görev olur bana göre. Dansçılar ve diğer çalışanlar önceki yönetici ile kıyaslamalar yapacağı için her zaman doğru kararlar almak ve adil bir yönetim göstermeniz gerekir.

İ: Bunu dansçılara sormak gerek.

J: Kötü bir yöneticiden sonra görev yapmak daha kolay olabilir çünkü insanlar bir şeylerin düzelmesi için size yardımcı olurlar. İyi bir yöneticiden sonra göreve gelmek bir baskıya yol açabilir. Çünkü iyi giden bir şeyi geriye götürmemek gerekir. Bu da baskıya yol açabilir.

K: Kötü yöneticinin yerini almak, bir sürü yenilik kazandırıp, o yöneticinin yaptığı işin doğru olmadığını göstermek. İyi yöneticinin yerini almak daha zordur. Daha kaliteli işleri ön plana çıkartıp iyi yöneticiliğin devamlılığını sağlamak...

L: İyi bir yöneticinin yerini almak aslında çok avantajlı bir durum. Mevcut vizyon ile kendi vizyonumu birleştirip daha başarılı olmak için hızlı bir başlangıç yapabilme şansı veriyor. Kötü bir yöneticinin yerine geldiğiniz zaman mutlaka grup içerisinde bölünmeler, iş disiplini dağılmış sanatçıların ilgisi ve algısı meslekten uzaklaşmış bir grubun da başında olmak geliyor.

7. Yönetici olmakla ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı? Yönetmeyi öğrenme sürecinizden kısaca bahsedebilir misiniz?

A: Maalesef yöneticilikle alakalı bizim mesleğimizde, üstelik mesleğinizi aktif olarak icra ettiğiniz süreçte herhangi bir eğitim almanız mümkün olmuyor. Yine de yüksek lisans eğitimi, ücretli ders öğretmenliği, ilk yönetici olduğum tarihten 7 yıl öncesinde başladığım yönetici ekibinin üyeliği, kısaca bahsedebileceğim eğitimlere örnek sayılabilir.

B: Türkiye’de baş koreograflik eğitimi yok. Baş dansçı olduğum zamandan beri lider dansçıydım, sonrası öğretmen ve repetitör olarak gelişimimi tamamladığımı düşünüyorum. Devamında da 3 ayı devlet balesinde baş koreograflik yaptım.

C: Eğitim almadım. Öğrenme sürecim analiz ederek, gözlemleyerek, dinleyerek, zaman zamanda hata yaparak hala devam etmekte.

D: Bugüne kadar tüm direktörlerle aynı hatta bazılarında çok daha fazla eğitim ve tecrübeye sahip olduğumu düşünüyorum.

E: Hiçbir eğitim almadım. Bildiğim kadarıyla ben ve bugüne kadar görev yapan herkesin de böyle olduğunu zannediyorum. Çok büyük bir eksiklik. Bu konu ikinci bir tez konusu olabilir. Yönetmeyi öğrenme süreci coğrafyamızda maalesef orman kanunlarıyla oluyor. Gözü kaşı yara yara. Deneme yanılma da var tabii ki.

F: Çalıştıkça öğrendim. Eğitim almadım.

G: Eğitim almadım, kurumda çalışırken sizden önceki yöneticileri iyi gözlemlemek işe yarar diye düşünürüm.

H: Bir eğitim almadım.

I: Hayır herhangi bir eğitim almadım. Yönetmeyi öğrenmek benim için de belli bir süre gerektirdi tabii ki ama yönetici olana kadar yaşadığım süreçte olan tüm yöneticilerden gördüğüm tecrübeleri ve kendi tecrübelerimi birleştirmek suretiyle yaşadığım bir süreçti.



İ: Kamu yönetimi okudum 2 yıl. Bunun dışında 15-16 baş koreograf, 20 tane müdür ve 6 genel müdürle çalıştım. Herkesten bir şeyler aldığımı düşünüyorum.

J: Eğitim almadım. Öğrenme konusunda dansçıyken yaptığım gözlemler ve görüşlerine inandığım kişilerden tavsiyeler alarak bu süreci geçirdim.

K: Hayır, eğitim almadım. Bale baş öğretmenliği ile başladım. Arkasından baş koreograf oldum.

L: Yönetici olmak (bale baş koreografılığı) ile ilgili profesyonel bir eğitim almadım. Eğitim sistemimizde böyle bir eğitim yok. Daha doğrusu Türkiye’de yok. Kendim bireysel ilgim, alakam ve kurum için aldığım görevler ile kendimi geliştirdim. Yönetici olmak ile ilgili kişisel kitap vs. okudum. Özel sektörde yönetici olmak için verilen eğitimleri biraz takip ettim.

8. Devlet Opera ve Balesi mevzuatlarına ne kadar hakimsiniz? Hangi Devlet Opera ve Balesi mevzuatına/mevzuatlarına göre hareket ediyorsunuz?

A: Devlet Opera ve Balesi mevzuatlarına son derece hakimim. Antalya DOB ve İstanbul DOB Başkoreografılığının yanı sıra, Antalya DOB İl Koordinatörlüğü, Aspendos Uluslararası Opera ve Bale Festival Başkanlığı, Uluslararası Bodrum Bale Festival Başkanlığı, 2010 Avrupa Kültür Başkenti proje bazlı İdari Koordinatörlük ve 2013 Çin’de Türk Kültür Yılı Açılış Gala Gecesi Sanat Yönetmen Yardımcılığı ve İdari Koordinatörlüğü görevlerinde bulundum. Bunun yanı sıra, bazı olay ve davranışlarda, mevzuata uygun davrandığım gibi, söz konusu konu çerçevesinde mevzuatın sığılığı sebebiyle mevzuat dışı davrandığım konularda olmuştur.

B: Tüm mevzuatlara hakimim.

C: Tam olarak hâkim olduğumu söyleyemesem de mevzuatı biliyorum diyebilirim. Zaten tek bir mevzuat var o da Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğüne ait 1309 sayılı kanun ve ona göre hareket ediyorum.

D: İşin doğası gereği mevzuata hâkim olmayan bir direktör olması mümkün değildir.

E: Görev yaptığım sürece hakimdim. Zaman geçtikçe insanın kendisini güncelde tutması gerekiyor. Mevzuat 2012 senesinde genel müdür Rengim Gökmen’in döneminde basılan son haliyle geçerliliğini koruyor. Sonrasında görev yapan genel müdürler iç tüzükte genelgeler çıkarsa da yönetmelik aynı... Mevzuatlar Türkiye genelinde 6 operada da aynı ama bizim harika yöneticilerimiz bu gücü kafalarına göre kullanmakta. O yüzden bu durumu İstanbul, Mersin, İzmir vs. diye ayırmıyoruz. Yönetmelik her yerde aynı.

F: Hakimim. 1309 sayılı kuruluş kanun ve yönetmeliklerine göre hareket ediyoruz.

G: Zaten tüm kurumlar aynı mevzuatla yönetiliyor. Herkes hemen hemen hakimdir.

H: Hepsini bire bir bilmiyorum ama söz konusu bir şey olduğunda soruyorum araştırıyorum. Açıkçası bu konuda kendimi daha çok geliştirmem gerekiyor.

I: Çok hâkim değilim. Tabii ki yönetici olarak çalışırken bilmemiz gerekenleri Devlet Opera ve Balesi mevzuatlarına bakarak öğrenmeye çalışıyordum.

İ: Çok hakimim. Mevzuatlar sürekli değişir.

J: Çok hâkim olduğum söylenemez.

K: Oldukça çok hakimim. Mantıklı bir iş, mevzuatın dışında kalacak olursa üst birime danışıp bu durumun mantıklı olduğuna ikna etmeye çalışırım.

L: Mevcut mevzuata iyi derecede hakimim. Devlet opera ve balesini kuruluş mevzuatı 1309 sayılı kanuna göre hareket ediyorum.

## TARTIŞMA

Tezimde hedeflediğim konu Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri'nde bale baş koreograflarının insan yönetimi ile ilgili farkındalığını araştırmak ve bale baş koreograflarına yönetim konusunda bir kılavuz oluşturmaktır. Günümüzde Devlet Baleleri'ndeki yönetim hakkında işleyişin mevcut konumu ve gelecekte nasıl şekilleneceği ile ilgili bir tartışma konusu belirlemektir.

Bu doğrultuda, Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri'nde halihazırda bale baş koreograflığı yapan ve öncesinde yapmış olan kişilerin sanatçılıktan yöneticiliğe geçiş döneminde yönetimle ilgili bir eğitim alması hususunda yeni bir tartışma konusu oluşturmayı hedefliyorum.

Değerlendirmeye alınabilecek bu tartışma konusuyla, kurumlar içindeki yönetim işleyişini, gelecekte daha farklı ve Devlet Balesi kurumlarına katma değer sağlayacak bir şekilde faydada bulunabilirliğini düşünmekteyim.

## SONUÇ

Kuruluşundan günümüze kadar Devlet Opera ve Balesi Müdürlükleri'nde bale departmanlarındaki yönetim işleyişi, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 1309 numaralı kanun ve yönetmeliğine istinaden uygulanmaktadır. Mevzuata uygun olarak ilerleyen işleyiş, katılımcıların verdiği cevaplara istinaden, istisnai durumlarda değişiklik gösterebilmektedir.

Katılımcıların, yönetim bilimi ile paralel olarak hazırlanmış olan anket sorularına verdikleri cevaplara göre, bazı durumlarda kurumlar içindeki işleyişin tabiri caizse 'şahsına münhasır' olarak uygulandığını görmekteyiz.

Özsöz bölümünde de belirttiğim gibi; yönetimi kendine has olan bu meslekte, bale dansçılığı görevlerine ek olarak bir çeşit terfi yöntemiyle idari görev almış bale baş koreografları, yönetim sürecini deneme yanılma sistemiyle tecrübe ederek topluluğun kişisel karakterine uygun yönetim şekilleri tercih etmişlerdir.

Bu kişilerin, bale baş koreografılığı görevine getirilmeden önce insan yönetimi ile ilgili, sanat kurumlarına adapte edilebilecek ve her kurumda aynı kurallar çerçevesinde uygulanabilecek bir eğitim programından geçmeleri hususu bir düşünce ve tartışma konusu olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

1. Arş. Gör., Özhancı, Elif ,TÜRKİYE'DE OPERA,BALE ve DEVLET OPERA ve BALESİ'NİN EVRİMSELLİĞİ, Güzel Sanatlar Enstitüsü Dergisi, 2009  
[www.acarindex.com](http://www.acarindex.com) Erişim Tarihi: 02.11.2022
2. Devlet Opera ve Balesi Tarihçe <https://www.operabale.gov.tr/tr-tr/kurumsal/genel-mudurluk/Sayfalar/Tarihce.aspx> Erişim Tarihi: 25.12.2022
3. Devlet Opera ve Balesi [https://tr.wikipedia.org/wiki/Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Devlet_Opera_ve_Balesi)  
Erişim Tarihi: 27.11.2022
4. İstanbul Devlet Opera ve Balesi <https://tiyatrolar.com.tr/istanbuldob/?s=hakkinda>  
Erişim Tarihi: 10.11.2022
5. Koreograf nedir? <https://www.kariyer.net/pozisyonlar/koreograf/nedir> Erişim Tarihi: 21.12.2022
6. DEVLET OPERA VE BALESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ 1309 SAYILI KURULUŞU HAKKINDA KANUN, Kanun No:1309, Kabul Tarihi : 14/7/1970
7. DEVLET OPERA VE BALESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETMELİĞİ , Resmi Gazete No : 13965, Tarihi : 23.9.1971
8. Koç, Mesut, Yönetim Bilimi <https://docplayer.biz.tr> Erişim Tarihi: 03.12.2022
9. Saticı, Özgür, YÖNETİM NEDİR ? ,1998, ANKARA [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)  
Erişim Tarihi: 26.12.2022
10. Türkmen, Bekir, Ekim 2003 Cilt:11 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi
11. Yönetici Nedir? <https://www.iienstitu.com/blog/yonetici-nedir> Erişim Tarihi: 11.11.2022
12. Bulsun, Utku Umut, Yöneticinin Elkitabı, İstanbul, Harvard Business Review, Temmuz 2021
13. Liderlik Nedir? <https://www.campusonline.com/kariyer/liderlik-nedir-liderlik-ozellikleri-nelerdir> Erişim Tarihi: 11.11.2022
14. Liderlik Özellikleri <https://unsman.com/liderlik-ozellikleri> Erişim Tarihi:12.12.2022
15. Engin,Cemal, Liderlik, Çev: İnan, Melis, İstanbul, Harvard Business Review, Eylül 2021

16. Lider ile Yönetici Arasındaki Fark <https://www.manpower.com.tr/blog/lider-nedir-lider-ile-yonetici-arasindaki-fark-nedir> Erişim Tarihi: 01.11.2022
17. Barutçugil, İsmet, Kişisel Güç ve Etkileme 2013 [ismetbarutcugil.com](http://ismetbarutcugil.com) Erişim Tarihi: 12.11.2022
18. Karakter Nedir? <https://www.basarisiralamalari.com/karakter-nedir/> Erişim Tarihi: 12.11.2022
19. Yetkinlik Nedir? <https://www.pusula360.com/blog/detay/443/yetkinlik-nedir-yetkinlik-cesitleri-nelerdir> Erişim Tarihi: 03.11.2022
20. Etik Kavramı  
[https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/21984/mod\\_resource/content/1/Meslek%20Etiği%201.%20Hafta.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/21984/mod_resource/content/1/Meslek%20Etiği%201.%20Hafta.pdf) Erişim Tarihi: 04.01.2023
21. Etik Davranış Nedir? <https://www.hurriyet.com.tr/egitim/etik-davranis-nedir-ilkeleri-nelerdir-etik-davranis-nasil-olur-42063960> Erişim Tarihi: 15.11.2022
22. Başarı Nedir? <https://felsefik.org/basari-nedir/> Erişim Tarihi: 12.11.2022
23. Topaloğlu, Tayfun, 2022 [www.e-motivasyon.net](http://www.e-motivasyon.net) Erişim Tarihi: 08.12.2022
24. Akcagündüz, Emre, Kamu Yönetimi Ansiklopedisi Cilt II, Astana Yayınları, Ocak 2021, Ankara [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) Erişim Tarihi: 03.01.2023
25. Soundering, Stephen, Yönetim 101, Çev: Tedik, Sedef, Say Yayınları, 2019
26. Engin, Cemal, İnsan Yönetimi, Çev: İnan, Melis, İstanbul, Harvard Business Review, Kasım 2021
27. Uzman Psikolog Yiğit , Mehmet Cem, Başarısızlığın Nedenleri, 2022 [mccemyigit.com.tr](http://mccemyigit.com.tr) Erişim Tarihi: 03.01.2023
28. Arş. Gör. Dr., İÇERLİ, Leyla , ÖRGÜTSEL ADALET: KURAMSAL BİR YAKLAŞIM Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü 2022
29. Engin, Cemal, İnsan Yönetimi 2, Çev: Göktem, Levent, İstanbul, Harvard Business Review, Şubat 2021
30. Yrd. Doç. Dr., Vural, İzlem , İletişim, Ankara, Pegem Akademi, Şubat 2012
31. Ankara Devlet Opera ve Balesi  
[https://tr.wikipedia.org/wiki/Ankara\\_Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Ankara_Devlet_Opera_ve_Balesi) Erişim Tarihi: 27.12.2022

32. Samsun Devlet Opera ve Balesi

[https://tr.wikipedia.org/wiki/Samsun\\_Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Samsun_Devlet_Opera_ve_Balesi) Erişim Tarihi:  
27.12.2022

33. İzmir Devlet Opera ve Balesi

[https://tr.wikipedia.org/wiki/İzmir\\_Devlet\\_Opera\\_ve\\_Balesi](https://tr.wikipedia.org/wiki/İzmir_Devlet_Opera_ve_Balesi) Erişim  
Tarihi:27.12.2022

34. Bale Nedir? <https://tr.wikipedia.org/wiki/Bale> Erişim Tarihi: 27.12.2022

35. Koreografi Nedir? <https://tr.wikipedia.org/wiki/Koreografi> Erişim Tarihi:  
27.12.2022

35. Liderlik Nedir? <https://tr.wikipedia.org/wiki/Liderlik> Erişim Tarihi: 27.12.2022

36. Arabuluculuk <https://tr.wikipedia.org/wiki/Arabuluculuk> Erişim Tarihi:  
27.12.2022

37. Mersin Kültür Merkezi [https://tr.wikipedia.org/wiki/Mersin\\_Kültür\\_Merkezi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Mersin_Kültür_Merkezi)  
Erişim Tarihi: 29.01.2023

38. Evcı, Muzaffer, 60. Yılında Türk Balesi, Ankara, Devlet Opera ve Balesi Özel  
Yayını, Aralık 2010

39. Meritokrasi <https://tr.wikipedia.org/wiki/Meritokrasi> Erişim Tarihi: 10.11.2022

## ÖZGEÇMİŞ

2010-2011 yıllarında Bursa Müjdat Gezen Sanat Merkezi Tiyatro Bölümü'nde okudu ve mezun oldu. 2010-2012 yılları arasında Bursa Özel Nilüfer Uğur Bale Okulu'nda Royal Academy of Dance sertifika programında bale eğitimi aldı. 2012 yılında Bursa Cumhuriyet Anadolu Lisesi Yabancı Dil Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl üniversite sınavı ile Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Bölümü'nü, yetenek sınavı ile Akdeniz Üniversitesi Antalya Devlet Konservatuvarı Klasik Bale Bölümü'nü kazandı. 4 yıllık bale-lisans eğitimini 2016 yılında tamamladı. 2015 yılında Antalya Devlet Opera ve Balesi'nde figüran sözleşmeli olarak dans etmeye başladı. 2017 yılında açılan Sözleşmeli Bale Sanatçısı Alımı Sınavı'nı 1.lık ile kazanarak Sözleşmeli Bale Sanatçısı olarak görev yapmaya başladı. 2017-2018 sanat sezonunda Antalya Devlet Opera ve Balesi Çocuk Balesi Eğitimliği yaptı. 2017 yılında ikinci üniversite olarak Anadolu Üniversitesi AÖF İşletme Yönetimi Bölümü'ne başladı ve Onur Öğrencisi olarak mezun oldu. 2021 yılında Antalya Devlet Opera ve Balesi'ndeki bale sanatçılığı görevinden istifa ederek Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü'nün Bale Programı'na yüksek lisans öğrencisi olarak kabul edildi. 2022 yılından beri Samsun Devlet Opera ve Balesi'nde bale sanatçılığı görevine devam etmektedir.