

Serbest Kürsü

Eğitimde Yönetsel Gücün Etkili Kullanımı

Yönetim bilimi ve eğitim bilimindeki gelişmeler gelecekteki yönetim anlayışını ve güç kullanma yöntemlerini yeniden değerlendirmemizi gerekli kılıyor. Bu yazıyı da, eğitimin kendine özgü yapısını göz önüne alarak eğitim yöneticilerinin eğitimsel lider olmaları gerekliliğini savlamakta ve eğitimsel liderlerin yönetsel gücü etkili olarak kullanabilmeleri konusunda bir bakış açısı oluşturmak amacıyla yazıyorum ve tartışmaya açıyorum.

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmeyle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönlendiren kişidir.

Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağı ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olmak için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır.

Gücün kullanım biçimlerine gelince: Yasal güç, belli istekleri yaptırmada yöneticinin yasalardan güç almasını ifade eder.

Ödül gücü, liderin çalışanları kontrol ederken ödüllü kullanmasıdır.

Cezalandırıcı güç, liderin kontrolü cezayla sağlamasıdır.

Uzmanlık gücü, liderin görev yönelimli olması, personeline kendini bilgi ve yeterlikle kabul ettirmesidir.

Önerici güççe, çalışanlar lidere bağlı ve isteklidir demektir. Bu tanımlar bana ait değil, bilim adamlarımız böyle açıklıyorlar.

Etkili liderler, çalışanları etkilemek için çoğunlukla uz-

man ve önerici gücü kullanıyorlar. Birçok çalışmada önerici ve uzman gücün kullanılmasıyla çalışanların performansı ve memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki bulunmuş. Yasal ve cezalandırıcı gücün kullanılmasıyla çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunmamış.

Gücün kullanımı ve çalışanların tepkisi konusunda biraz değinelim.

Liderin gücü kullanma anlayışı çalışanların performansını etkiler. Liderin çalışanları etkileme girişimlerinin motivasyonel sonuçları, bağlılık, itaat ve direnme olarak sınıflandırılabilir.

Çalışanlar kuruma bağlandıkları zaman istekle çalışarak liderlerinin isteklerini yerine getirirler ve en yüksek performansla ulaşırlar. Okula bağlı çalışanlar, liderin amaçlarını kabul ederler ve başarmak için en üst düzeyde performans gösterirler.

Baskıcı liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunur, itaat sağlanır, ama çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmezler. Çalışanlar istekli değildirler ve başarmak için kabul edilebilir en az çabayı gösterirler.

Direnme birçok yönetici tarafından bilinir, sonucu açık başarısızlıktır. Çalışanlar liderin amaçlarını reddeder ve kurum normlarına uyarılmış gibi görünür. Fakat görevi erteler ya da sabotaj eder.

Genellikle güce dayalı liderlikle çalışanların motivasyonları arasında nedensel bir ilişki vardır.

Uzman ve önerici güç uygulandığı zaman çalışanlar bağlılık davranışı gösterme eğilimindedirler. Yasal güç ve ödül gücü ise itaat eğilimi yaratır. Baskıcı güç uygulandığı zaman direnme davranışı oluşur. Uzman ve önerici gücün kullanımı yüksek performans sağlar. Çalışanları etkileme

daha çok liderin ustalığına ve gücü kullanma biçimine bağlıdır. Ancak uzman ve önerici güç iyi kullanılmazsa muhtemelen sonuçta itaat ve direnme görülür. Bazen de yasal ve ödül gücü usta liderler tarafından uygun bir şekilde uygulanıldığı durumlarda çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir. Baskıcı tutum kesinlikle direnmeyle sonuçlanmaz, ustalıkla kullanıldığı zaman çalışanlar itaat gösterirler. Güç kullanımındaki yanlış anlayışlardan biri uzman ve önerici gücün dışında etkili liderlik biçiminin olmadığıdır. Ancak, motivasyon araştırmalarında bambaşka bulgular da vardır. Bunlardan biri; ödülün bazı durumlarda oldukça etkili olduğudur. Motivasyon araştırmaları bazen ceza uygulamasının astların kurallara ve düzene uymasını sağladığını göstermiştir.

Çeşitli ipuçları göstermiştir ki yasal yürütme yetkisi, çalışanları etkilemek için kullanılan en yaygın yöntemdir. Bu yüzden etkili liderler zamandan zamana değişen beş çeşit güç kullanırlar.

Liderin etkinliği, astları yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanmayı bilmekten gelir.

Gücü başarılı bir biçimde kullanma yetenek gerektirir. Bununla birlikte gücü kullanma isteği ve gücün kaynağının da birbirini tamamlaması gerekir.

Liderin gücü ve davranışı çalışanların davranış ve performansından doğrudan etkilenir. Gücün birleşme ve uygulama sürecinde lider çok ilginç bir paradoksla karşılaşır. Güçteki artış lidere büyük bir potansiyel ve etkileme olanağı verir. Fakat güç farklılaşması da direnme eğilimi yaratılabilir. Yardımsever bir liderin astları duygusal olma eğilimindedirler, hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk liderin ustaca davranmasına bağlıdır.

Otoriter güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur.

Gücü başarılı bir biçimde kullanma, çalışanların saygınlığını tehdit etmeyecek etkili adımlar gerektirir. Zamanlama, iletişim, isteklerin uygunluğu, yöneticilerin, çalışanların istekleriyle de ilgilenme yeteneği gibi faktörler etkili adımlardan sayılır.

Otoriteyi kullanma yolları nedir? Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler isteklerini en uygun bir biçimde iletterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır.

Ödüller kullanma yollarına gelince. Ödül gücünün yaygın kullanımı liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırmayla birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır. Etkili bir lider çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir.

Bayram Birgi
Vestel İlköğretim Okulu Müdürü
Manisa