

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİMİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
MODELİ İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAK TEMİZÖZ

ANABİLİM DALI : SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI : YÖNETİM BİLİMİ

TEZ DANIŞMANI: PROF.DR.NURULLAH GENÇ

KOCAELİ, 2005

160729

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİMİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ İLE
İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

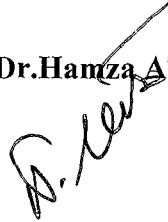
Tezi Hazırlayan: BURAK TEMİZÖZ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 09.06.2005, 2005/14

Prof.Dr.Nurullah Genç



Doç.Dr.Hamza ATEŞ



Yrd.Doç.Dr.Muhammed ES



KOCAELİ, 2005

STRATEJİK YÖNETİMİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ İLE İLİŞKİSİ

SUNUŞ

Yönetim biliminde son yıllardaki süratli gelişim ve organizasyonların değişmekten başka seçeneklerinin kalmadığı yeni yüzyılda, bu gelişim ve değişimi destekleyecek liderlerin önemi, günümüzde daha fazla hissedilir bir konuma gelmiştir.

Bilimsel bir tabana oturtulan liderlik, günümüzde sürekli olarak sorgulanmakta ve organizasyonların yapısı ile bütünleşebilecek, organizasyonu başarıya taşıyacak bir lider profili oluşturulmaya çalışılmaktadır. Yönetim bilimi, bilimsel düşünce sistemi ışığında, geleceğin belirsiz iş ortamındaki gelişmelere paralel aydınlanmalar gerçekleştikçe, liderlik kavramını daha fazla sorgulayacak ve başarı kriterleri zorlaştıkça bu kavramın geliştirilmesi daha fazla önem taşıyacaktır.

Özellikle geleceğin lider pozisyonunda görev alacak, günümüz orta kademe yöneticilerinin yararlanabileceği bir kaynak olması düşüncesiyle hazırlanmış olduğumuz bu tez çalışmasında, yardımlarını esirgemeyen Sayın Tez Danışmanım Prof.Dr.Nurullah GENÇ başta olmak üzere, değerli hocalarım Prof Dr.Güngör ERDUMLU ve Doç.Dr.Hamza ATEŞ'e katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER**Sayfa No:**

SUNUŞ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	ix
ŞEKİL VE GRAFİKLER.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM**KAVRAMSAL TEORİK ÇERÇEVE**

1.1. Yönetim.....	5
1.2. Lider	6
1.3. Liderlik.....	8
1.4. Liderlik ve Yönetim İlişkisi.....	11
1.5. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	14
1.6. Lider Yöneticilik	18
1.7. Vizyon, Misyon, Strateji, Amaç ve Hedefler	21
1.7.1. Vizyon.....	21
1.7.2. Misyon	21
1.7.3. Strateji.....	21
1.7.4. Amaç ve Hedefler	22
1.8. Vizyon, Misyon, Strateji ve Amacın Liderlikle İlişkisi.....	27

İKİNCİ BÖLÜM**LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL ESASLAR**

2.1. Lider ve Temel Esaslar	30
--	-----------

2.1.1. Genel Özellikleri.....	31
2.1.2. Genel Fonksiyonları.....	35
2.2. Liderlik ve Temel Esaslar	38
2.2.1. Genel İlkeleri	38
2.2.2. Genel Güç Kaynakları.....	40
2.2.3. Geleneksel Davranış Tarzları.....	43
2.2.3.1. Otokratik Liderlik	47
2.2.3.2. Katılımcı Liderlik.....	49
2.2.3.3. Ekstrem Demokratik Liderlik	52
2.3. Liderlik Tipleri.....	53
2.3.1. Karizmatik Liderlik.....	56
2.3.2. Durumsal Liderlik	56
2.3.3. Takım Liderliği	58
2.3.4. Siyasal Liderlik	60
2.3.5. Öğrenen Liderlik.....	62
2.3.6. Etkin Liderlik	64
2.4. Geleceğin Liderlik Konseptinden Beklentiler	66
2.4.1. Yeni Açılımlar	69
2.4.2. Yeni Görevler.....	72
2.4.3. Sürekli Öğrenme	74
2.4.4. Entelektüel Kazanım.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ

3.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	80
3.2. Dönüştürücü Liderlik ve Temel Esaslar	83
3.2.1. Tanımı ve Gelişimi	83
3.2.2. Genel Özellikleri.....	87
3.2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma.....	87
3.2.2.2. Yaratıcılık	87
3.2.2.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma	87

3.2.2.4. Etkili İletişim Kurabilme	88
3.2.2.5. Yüksek Motivasyon Becerisi	88
3.2.2.6. Değişim ve Dönüşümün Temsilcisi Olma	88
3.2.2.7. Duygusal Dayanıklılık	90
3.2.2.8. Cesaret ve Risk Alma.....	90
3.2.2.9. Yetkilendirme	91
3.2.2.10. Esnek Yönetim Anlayışı	91
3.2.2.11. Güvenilirlik ve Özgüven.....	91
3.2.2.12. Rekabet Üstü Olmak	92
3.2.2.13. Teknolojik Uyum	93
3.3. Dönüştürücü Liderlik ve Davranış Tarzları.....	96
3.3.1. Karizma.....	96
3.3.2. İdealleştirerek Etkileme (İdeal Etki)	99
3.3.3. İlham Verme	100
3.3.4. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	101
3.3.5. Bireysel İlgi.....	102
3.4. Dönüştürücü Liderlik Modelinin, Karizmatik ve Etkileşimci Liderlik Tipleri ile İlişkisi	104
3.4.1. Karizmatik Liderlik.....	104
3.4.2. Etkileşimci Liderlik	105
3.5. Dönüştürücü Liderlik ve Performans	110
3.5.1. İzleyicilere Etkisi	110
3.5.2. Organizasyona Etkisi	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

4.1. Strateji.....	117
4.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji	118
4.1.2. Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji.....	119
4.2. Yönetim.....	121

4.3. Stratejik Yönetimin Tanımı.....	122
4.4. Stratejik Yönetimin Özellikleri	123
4.5. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	125
4.5.1. Stratejistler	125
4.5.2. Vizyon ve Misyon.....	125
4.5.3. Çevre	126
4.5.4. Kaynaklar	126
4.5.5. Stratejiler.....	127
4.6. Stratejik Yönetimin Seviyeleri.....	127
4.6.1. Şirket Stratejisi.....	127
4.6.2. İşletme Stratejisi.....	128
4.6.3. Fonksiyonel Stratejisi.....	128
4.7. Stratejik Yönetimin Araçları.....	128
4.7.1. SWOT (FÜTZ) analizi.....	129
4.7.2. Portföy Analizleri.....	130
4.7.3. Karar Verme Teknikleri.....	131
4.8. Stratejik Yönetim Süreci.....	131
4.8.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Planlanması.....	131
4.8.2. Stratejilerin Uygulanması	132
4.8.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi.....	132

BEŞİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

5.1. Değişim Çağında Liderlik	133
5.1.1. Rekabeti Yakalama	135
5.1.2. Yeni Yönetim Anlayışı	135
5.2. Değişim Çağında Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	137
5.2.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi	139
5.2.2. Geniş Görüş Açısı (Vizyon) Oluşturma.....	139
5.2.3. Değişime Kimlik Kazandırma (Kurumsallaştırma).....	140
5.3. Değişim Çağında Stratejik Yönetim ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi....	141

5.3.1. Stratejik Yönetim ve Liderlik	142
5.3.2. Stratejik Projeksiyonlar ve Yönetim Modeli	143
5.3.2.1. Stratejik Yaratıcılık.....	145
5.3.2.2. Stratejik Vizyon	146
5.3.2.3. Liderin Stratejik Yönetim Modeli.....	147
SONUÇ	152
YARARLANILAN YAYINLAR.....	157
ÖZGEÇMİŞ.....	172



ÖZET

Bu tez çalışmasında, stratejik yönetimin dönüştürücü liderlik modeliyle ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada, yönetim ve liderlik kavramları üzerinde durulmaktadır. Yakın geçmişin yönetim ve liderlik anlayışları kısaca anlatılmış, yönetim, lider ve liderlik kavramları incelenmiştir. Ayrıca, yönetim ve liderlik ilişkisi irdelenmiş, yönetici ile lider arasındaki farklar açıklanmıştır. Günümüzün revaçtaki bakış açısı lider yöneticilik kavramı üzerinde durulmuştur. Lider ve liderlik ile ilgili esaslar ele alınmıştır. Başarılı bir liderin taşıması gereken özellikler, fonksiyonları ve etkin bir lider olabilmek için sahip olunması gereken ilkeler araştırılmıştır. Dönüştürücü liderliğin daha iyi anlaşılması amacıyla liderlik davranış tarzları incelenmiştir.

Liderliğin gelecekteki konumu üzerine incelemeler yapılmış, başarılı bir liderden beklenen görevlere yer verilmiştir. Gelecekte hakim olacak liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik ve stratejik yönetim ayrı bölümler halinde incelenmiş, çalışmanın son bölümde ise stratejik yönetim ve dönüştürücü liderlik ilişkisi ele alınarak araştırma tamamlanmıştır.

ABSTRACT

In this thesis, it has been aimed to search the relationship between strategical management and the transformational leadership model.

In this study, it has been mentioned concept of management and leadership. Comprehension of intelligence of management and leadership has been expressed in near past and concepts of leader, leadership and management have been inspected. Besides, it has been examined relevance of management and leadership and explained differences between manager and leader. The present point of view of leader management concept have been focused on. The principles of leader and leadership have been dealt. The features of successful leader, his functions and his principles to become an active leader have been searched. It has been inspected the manners of leadership behaviour to understand transformation leadership better.

Researchs about the position of leadership in the future have been done and duties with are expected from a successful leader have been discussed. Transformational leadership and strategical management with will dominate the future have been examined in different chapter, in the last chapter of the study, the relation between strategical management and transformational leadership have been touched on and the research has been completed.

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER**Sayfa No:**

Şekil 1.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki.....	17
Şekil 1.2. Kesişme Noktası Yüksek Performans Gösteren Sinerji Ekibi	27
Şekil 1.3. Bütünleştirilmiş Yaklaşım	28
Şekil 1.4. Vizyonu Oluşturan Liderlik Çatısı	31
Şekil 2.1. Lider Davranışlarının Oransal İfadesi	46
Şekil 2.2. Üretken Liderlik Modelleri.....	48
Şekil 3.1. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar	113
Şekil 3.2. Dönüştürücü Liderlik davranış Tarzları İle Beklenenin Ötesinde Performans	119



GİRİŞ

Yönetim biliminde son yıllardaki süratli gelişim ve organizasyonların değişmekten başka seçeneklerinin kalmadığı yeni yüzyılda, bu gelişim ve değişimi destekleyecek liderlerin önemi, günümüzde daha fazla hissedilir bir konuma gelmiştir.

Organizasyonların geleceğe taşınarak rekabetin akıl almaz boyutlara ulaştığı küresel pazarda, organizasyonları rekabet üstü olabilmeye, bilgi çağının gereklerini yerine getirmeye mecbur kılmaktadır. Bu, bazı özellikleri doğuştan var olan, bazı özellikleri de eğitim ve tecrübeyle kazanılmış güçlü liderler sayesinde mümkün olabilmektedir.

Organizasyonlarda liderlik, temel değerlerin ve stratejilerin yaratılmasında olduğu kadar, uygulamasında da önemli bir role sahiptir. Rekabet anlayışı ve dinamizmi gittikçe gelişen günümüz iş dünyasında, organizasyonların ayakta kalabilmesi için rekabet üstü düşünebilen, köklü değişim ve yenilikleri algılayabilecek dönüştürücü liderlere ihtiyaç vardır. Geleneksel organizasyonların klasik düşüncelerine karşı, yönetim bilimi kendisini sürekli sorgulayarak süreçlerini geliştirmektedir.

Motivasyon teorilerine göre, personelin öncelikli ihtiyaçlarının tatmin edilmesinden sonra ve çalışanların daha fazla maddi faktörlere yönelmesinden önce; iş tatmini, iç müşteri mutluluğu gibi moral motivasyon ihtiyaçların tatmin edilmesini önemsemektedir. Bu durumda da, liderlerin etkileme yöntemleri, tavır ve davranışlarındaki adalet, çalışanlara verdiği değer, öneri ödül sistemlerini kullanabilme başarıları, yani motivatör liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçiş günümüzde tamamlanmak üzeredir. Bilgi toplumu organizasyonların deneme-yanılma lüksünü ortadan kaldırdığı gibi, organizasyonlardaki her sürecin bilginin esas alınarak geliştirilmesini benimsemiştir. Ayrıca liderlerin bilgiyi kullanması, organizasyonları veya bölümleri için kurdukları hayalleri gerçekleştirilebilir vizyonlara dönüştürmüş, bu vizyonlara

ulaşabilmek için hedef ve stratejiler belirlemelerini/geliştirmelerini sağlamıştır. Böylece hızlı değişim şartları karşısında, mali analizler, SWOT analizleri, portföy analizleri ve diğer çalışmalar ile en etkili yönetim tarzı stratejik yönetim, stratejik yönetime en uygun olan ve vizyona ulaşılması için yapılan bütün çalışmaların bilimsel düşünce temelinde başarılmasını sağlayacak, günümüzde ve gelecekte başarıya en yakın liderlik tipi dönüştürücü liderliktir.

Yönetim bilimi, bilimsel düşünce sistemi ışığında, geleceğin belirsiz iş ortamındaki gelişmelere paralel aydınlanmalar gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla 21. yüzyılın artan küresel rekabet koşulları altında stratejik yönetim ve dönüştürücü liderlik kavramları daha fazla sorgulanacak ve başarı kriterleri zorlaştıkça bu kavramlar daha fazla önem taşıyacaktır.

Bu tez çalışmasında, stratejik yönetimin dönüştürücü (transformasyonel) liderlik modeli ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada kavramsal temel oluşturmak maksadıyla vizyon, misyon, liderlik, yönetim, strateji, amaç gibi kavramlar tanım bazında ele alınmış, geçerliliği genel kabul görmüş liderlik yaklaşımları, dönüştürücü liderliğin daha iyi anlaşılması amacıyla incelenmiş, ardından dönüştürücü liderlik ve stratejik yönetim ayrı ayrı irdelenerek, stratejik yönetim ve dönüştürücü liderlik modeli ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

YÖNTEM:

Konuyla ilgili araştırmacı, sosyolog, akademisyen, işletmeci ve eğitimcilerin kitap, tez, araştırma ve makaleleri incelenmiş, sıklıkla söz edilen ve bir çok kaynakta fikir birliği edilmiş liderlik tanımlamaları, klasik ve çağdaş teoriler irdelenmiş, stratejik yönetim ve dönüştürücü liderlikle ilgili olarak geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir, sonuçta ise ortaya iki adet hipotez üretilmiştir.

HİPOTEZ 1: Stratejik yönetime en uygun liderlik biçimi dönüştürücü liderliktir.

HİPOTEZ 2: Gelecekte Kurumlar için başarı, stratejik yönetim sürecinden geçmektedir. Stratejik yönetim kademesi ise dönüştürücü liderlerden oluşmalıdır.

TEZİN BÖLÜMLENDİRİLMESİ:

Çalışmanın birinci bölümünde, kavramsal temel çerçeve oluşturmak amacıyla, yönetim ve liderlik kavramları üzerinde durulmaktadır. Yakın geçmişin yönetim ve liderlik anlayışları kısaca anlatılmış olup, yönetim, lider ve liderlik kavramları incelenmiştir. Yönetim ve liderlik ilişkisi irdelenmiş, yönetici ile lider arasındaki farklar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca günümüzün revaçtaki bakış açısı lider yöneticilik kavramı üzerinde durulmuştur. Bunlara ilave olarak vizyon, misyon, strateji ve amacın tanımları araştırılmış ve liderlikle ilişkisi incelenmiştir.

İkinci bölümde, lider ve liderlik ile ilgili esaslar ele alınmıştır. Başarılı bir liderin taşıması gereken özellikler, fonksiyonları ve etkin bir lider olabilmek için sahip olunması gereken ilkeler araştırılmış, liderlik için gereken güç kaynakları incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, liderlik davranış tarzlarına değinilmiş, düşünsel olarak liderden beklenenler ve geleceğin liderlik konseptinden beklentiler üzerine incelemeler yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, kısaca liderliğin tarihsel gelişimi açıklanmış, başarılı bir liderden beklenen görevlere yer verilmiştir. Buna ilaveten, gelecek söz konusu olduğunda kaçınılmaz olan değişime yenilmemek, geleceğin acımasız ve akıl almaz boyutlara ulaşacağı tahmin edilen rekabet ortamında ayakta kalabilmek amacıyla geliştirilen ve gelecekte hakim olacak liderlik anlayışı olan ve çalışma konusunu fazlasıyla ilgilendiren dönüştürücü liderlik modelinin tanımı, gelişimi, temel özellikleri ve benzer kavramlarla ilişkisi irdelenmiştir. Böylece dönüştürücü liderlik davranış tarzları araştırılmış buna bağlı olarak ta; dönüştürücü liderliğin organizasyonun performansına olan etkisi incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, stratejik yönetim ele alınmıştır. Strateji ve yönetim kavramları ayrı ayrı açıklanarak stratejik yönetim tanımına ulaşılmış, müteakiben de stratejik yönetimin özellikleri, temel öğeleri, seviyeleri, araçları ve süreci konuları

incelenmiştir.

Beşinci bölümde, stratejik yönetimin dönüştürücü (transformasyonel) liderlik modeli ile ilişkisi detaylı olarak incelenmiştir. Kurumsal değişimin öncüsü olan dönüştürücü liderin stratejik yönetim açısından, değişime kimlik kazandırması (değişime karşı organizasyonu kurumsallaştırması) ve stratejik projeksiyonların transformasyonel liderlikle uyumu konuları ele alınarak incelenmiştir.

Son bölümde ise, tez çalışmasının sonuçları ve öneriler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Yönetim

Eski bir yönetim bilimcisi olan Mary Parker Follet, yönetimi “insanlar vasıtasıyla iş yaptırma sanatı” olarak tanımlamıştır. Ünlü yönetim kuramcısı Peter Drucker ise, yöneticilerin “örgütlerine yön verdiklerini, liderlik ettiklerini ve amaçları başarmak için organizasyon kaynaklarının nasıl kullanılacağına karar verdiklerini” ifade etmektedir. İnsanlar ve diğer kaynaklar vasıtasıyla iş yaptırmak, yön vermek ve liderlik etmek, yöneticilerin ne yaptıklarının açık ve yeterli bir cevabı olmaktadır. Bu faaliyetler yalnızca üst yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda orta kademe yöneticileri tarafından da yerine getirilirler. Yönetim evrensel bir süreçtir; çünkü, kar amaçlı olsun yada olmasın her türlü organizasyonda, amaçları başarmak ve yüksek performans sağlamak için organizasyon kaynakları kullanılır. Bütün bu bilgilerin ışığında; Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir.¹

Bu tanımdan, yönetimin amacının sadece insan kaynakları olduğu düşünülebilir. İnsan kaynakları çerçevesinde; finansal, fiziksel ve bilgi kaynakları da yönetim kapsamı içindedir. Ancak insan kaynaklarının haricindeki kaynakların yönetiminden yalın olarak söz edilemez, yani insan unsurunun bulunmadığı bir süreç yönetim olamaz.

Yönetim, organizasyon içindeki karmaşık yapı ile uğraşır. Bu karmaşık yapıyı düzenler ve uyum içinde çalışmasını sağlar. Düzen ve uyum neticesindeki hedef karlılık ve kalitedir. Özellikle, büyük kuruluş ve organizasyonlarda düzen ve uyum profesyonel yöneticilerle sağlanır. Aktif yöneticiler organizasyonu düzensizlik ve karmaşıklıktan korur. Organizasyonlarda liderlerin konumları ise daha farklıdır.

¹ Celil KOPARAL; **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1997, s.3.

Liderler organizasyonun değişim süreçleri ile uğraşır, organizasyonun çağın gereği olan hızlı değişime ayak uydurmalarına ve diğer organizasyonlarla rekabet şartlarının geliştirilmesine çalışırlar. Liderler özellikleri itibarı ile, organizasyonda tepe yönetim içinde bulunması gereken şahıslar olmalarına rağmen, değişik kademelerde bulunurlar. Rütbe, terfi ve eğitim gibi nedenlerle, etkin olmayan birim ve bölümlerde de görevlendirilebilirler.

Yönetim faaliyetinin genişlemesi ve karmaşıklığının artması neticesinde, bu işi meslek haline getiren profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Yöneticiliğin en büyük görevlerinden biri, insan çabasını bir kuruluşun ekonomik amaçlarına ulaşması için örgütlemektir. Yönetici yaptığı işlerde devamlı başarılı olmak zorundadır. Başarılı yöneticilik insan davranışlarını önceden kestirmek ve denetlemek yeteneklerine dayanır.²

Geçtiğimiz yüzyılda etkili yönetim uygulamaları, devletleri ve dev şirketleri dünyanın gücü konumuna yükseltmiş, başarı ve gelişmelerinde önemli bir rol oynamıştır. Ülkeler arasındaki krizlerde de yönetimi güçlü ve etkili ülkeler uzlaşmalarda belirleyici olmuşlardır. Şirketlerin gelişimi veya uluslar arası barışın ön koşulu gibi birbirinden farklı konularda dahi olsa, günümüzde ve gelecekte etkili olacak konular incelendiğinde, karşımıza ortak bir güç olarak yönetim çıkmaktadır.

1.2. Lider

Lider insanları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişiye denir.³ Lider olan kimseler akıllı yönetimin sınırlarını aşan ve onların dışına çıkan düzenlemeler getirebilirler. Bu tür liderler çalışanların hüviyet ve amaç hissini geliştirerek, en yüksek seviyede motive eder. Yine liderler, yöneticilerden farklı olarak vizyon sahibidirler ve ufukları geniştir. İnsanları motivasyon ve teşvikle harekete geçirirler. Etkin liderler kişileri farklı şekilde motive ederler. Bunlardan en önemlisi örgüt vizyonunu açıkça dile getirmeleridir. Liderler düzenli olarak örgüt vizyonunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alırlar.

² Nurullah GENÇ; **Yönetim Kitabı**, Birey Yay., Erzurum: 1994, s.218.

³ Salih GÜNEY; **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yay., Ankara: 2000, , s.155.

Özellikle organizasyonu gelecekteki başarıya taşımak gibi çok önemli bir görev üstlenmiş olan stratejik liderler bu noktaya çok hassasiyetle eğilirler.

Organizasyonel performansın iyileştirilmesi liderlerin sorumluluğudur. Deming, sistem optimizasyonunu “belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik tüm unsurların çabalarının yönetilmesi süreci” şeklinde tanımlamaktadır. Optimizasyon kusursuzluk anlamında değildir. Optimizasyon, sistem unsurları arasındaki ilişkilerin ve sistemi etkileyen çevresel faktörlerin anlaşılması ve yönlendirilmesini içeren sonsuz bir faaliyettir. Liderler optimizasyonun sürekliliğini sağlayabilmek için iç ve dış değişikliklerin farkında olmalı ve gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar.⁴

Lider kendisine en yakın personelin dışında, başarının oluşturulmasında aracı olan diğer gruplar üzerinde resmi bir otoriteye sahip değildir. Lider direktiflerini vererek sonuçları alamama durumuna karşı, sadece insanları etkileme ve ikna etme yeteneğine güvenmelidir. Bu nedenle, çeşitli grupları ve bireyleri bir takım ortak hedefler doğrultusunda hareket ettirmek, inandırmak ve daha sonra onları bir ekip gibi çalıştırarak bu hedefleri gerçekleştirmeye heveslendirmek liderliğin zorluğudur. Bu iş, deneyimli bir lider için dahi zordur. Fakat, bir gelenek olarak organizasyonlar deneyimsiz kişileri idari işlerin ilk basamaklarında görevlendirirler ve kişilerin liderlik kalitesi ve üretkenliği bu pozisyonlar içinde geliştirilir.⁵

Deming’e göre lider;⁶

- ⇒ Güven yaratır, yardım sağlar, ancak yargılamaz,
- ⇒ Tüm çalışanlarına, kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlar,
- ⇒ İşgörenlere, içerisinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları sağlar,
- ⇒ Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarfeder.

“İnsancıl Yaklaşım”ın öncüsü olan Ishakawa da, yönetim liderliğine büyük

⁴ Türker BAŞ; **Toplam Kalite Liderliği**, Kara Harp Okulu Yay., Ankara: 1999, s.13.

⁵ Fred MANSKE; **Etkili Liderliğin Sırları**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 1995, s.121.

⁶ Hoşcan ENSARI; **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yay., İstanbul: 1999, s.86.

önem vermektedir. Ishakawa, yöneticilerin çalışanlarına geniş yetki ve sorumluluklar vermesi gerektiğine inanmaktadır. Ona göre, insan mutluluğunu sağlamak yöneticinin en önemli görevidir ve insan mutluluğunu sağlayamayan kurumların var olmaya hakları yoktur. Juran ise, kurumda kalite artırmanın liderliğe bağlı olduğunu vurgulayarak, yöneticilerce kalite amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak kavram, strateji, süreç, eğitim ve bu motivasyonu sağlayacak bir ortamın yaratılmasının öneminden bahsetmektedir.⁷

İşletme ve kurumların temel başarısında, üst yönetimin liderliği ön koşul niteliği taşımaktadır. Bu yöneticiler, kalite bilincinin organizasyona yerleşmesi sürecinde çalışmalardan uzak kalırlarsa, toplam kalite yönetimi organizasyonda başlamadan biter. Üst yönetim kalite çalışmalarını benimsemeli ve katılımlarıyla diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Takımlar organizasyonda geleneksel yönetim tekniklerinden daha çok eğitici liderliğe, yönlendirme ve ilgiye ihtiyaç duyarlar. Bunu sağlayacak kişiler ise kurum kültürünü benimsemiş etkili liderlerdir. Kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Kuruluşun çaba ve kaynaklarını mükemmelliğe yöneltmektedirler. Politika ve stratejiler, sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonda yaygınlaştırılmakta ve tüm faaliyetlerde uyum sağlanmaktadır.⁸

Kaliteye bağlı olarak yapılan hataların ana nedenlerinden birisi, yönetimin esas sorumluluğunu hiçbir zaman öğrenmemiş olmasıdır. Kalite ile satışlar, üretkenlik ile kazanç arasındaki doğrudan ilişki birçok yönetici tarafından hiçbir zaman anlaşılmamıştır. Özel veya kamu kuruluşları, üretim veya hizmet alanındaki küçük veya büyük kuruluşlar yavaş bir hızla değişmektedirler. Her durumda da gerçek uygulamalar farklı olmasına rağmen, anahtar eleman daima yönetimdir.⁹

1.3. Liderlik

Yönetim bilimi alanında belki de hiçbir konu liderlik kadar fazla ilgi görmemiştir. Örgütlerde liderlik davranışıyla, bu davranışların iş gören davranışları üzerindeki etkilerini çözümlenmeye yönelik binlerce çalışma yapılmış, çalışma sayısı

⁷ ENSARİ, a.g.e., s.86.

⁸ TÜSİAD; *Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı*, TÜSİAD-KALDER, İstanbul:1998, s.5.

⁹ Bülent TÜDEŞ; *Program Yönetimi Rehberi*, Kartal Vakfı Yay., Ankara: 1999, s. 57.

kadar da liderlik tanımı geliştirilmiştir. Tipik tanımlar olarak şunlar verilebilir; liderlik personelin örgütün rutin direktiflerine uyma derecelerindeki etkisel bir fazlalıktır. Liderlik grup, örgüt yada toplum olarak, belirli ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemiş çift yönlü etkileme sürecidir. Liderlik hedef belirleme ve başarma yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir. Liderlik belirli ortamlarda izleyenleri belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışıdır. Yapılan liderlik tanımlamalarında liderlik kavramı grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası, bir güç ilişkisi, farklılaşmış bir rol ve rol yapısının harekete geçiricisi, uymayı özendiren bir sanat, en az uyumsuzluk, en fazla işbirliği ile insanları kullanma yeteneği biçimlerinde ele alınmaktadır.¹⁰

Liderlik sistemi; bir firmada liderliğin nasıl yapıldığını, ana kararların nasıl alındığını, iletildiğini ve yürütüldüğünü kapsar. Bu sistem sayesinde; karar vermede gerekli yapı ve mekanizmalar seçilir, yönetici ve liderlerin gelişimi ve eğitimi planlanır, temel değerleri uygulamaları ve gerekli davranışları güçlendirmeleri sağlanır. Etkili bir liderlik sistemi tüm çalışanların kapasitelerine ve isteklerine saygılı değerler yaratır. Performans ve performans geliştirmek için yüksek beklentiler ortaya koyar. Ayrıca takım çalışması ve sadakati sağlar, risk almayı girişimi özendirir ve fonksiyonel organizasyonu destekler. Etkili bir liderlik sistemi dikey komuta sisteminden kaçınarak, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini ve sorgulamalarını, geribildirim yapmalarını alışkanlık haline getirir.¹¹

Yönetim bilimindeki gelişim, lidere daha geniş anlamlar yüklemiş, organizasyonların gerçek liderlerle geleceğe taşınacak olması, liderliğin bir bütün olarak düşünülmesine neden olmuştur. Bu bütünselliği oluşturan parçalar;

- ⇒ İnsana değer veren,
- ⇒ Geribildirimlerden olumlu sonuçlar çıkarabilen,
- ⇒ Ahlaklı ve iyi karakterize edilmiş bir kişilik,
- ⇒ Güçlü ve öğrenmeye açık bir eğitim,
- ⇒ Katılımcı ve performansa değer veren bir düşünce yapısı olarak sayılabilir.

¹⁰ Halil CAN, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI; **Kamu, Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal M., Ankara: 2001, s.320.

¹¹ Joel E. ROSS; **Total Quality Management**, St. Luice Press, Florida: 2000, p. 43.

Sonuç olarak bu bütünsel algılama, liderliği karşımıza bir sistem olarak çıkarmıştır.

Liderliğin bir sanat olduğu konusunda fikir birliği mevcuttur. Liderlik, organizasyonun amaçlarını geliştirmek için bireyler ve grupları koordine etme ve özendirme sanatıdır. Yönetim bilimi, yönetsel görevlerin sanat yönünün azalmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ancak, hazırlanan planların tam olarak uygulanamaması, çevre koşullarının devamlı değişmesi ve organizasyonun iç dinamikleri, liderliği kaçınılmaz kılmaktadır. Bir başka deyişle, organizasyonda her şey prosedür haline getirilmediğinden, bu noktada insan becerisine ihtiyaç duyulmaktadır.¹²

Davranışlar önce zihinde yaratılır, daha sonra faaliyet olarak kendini ortaya koyar. Zihinde yaratma birinci adımı, faaliyete dökme ikinci adımı oluşturur. Lider, zihinde yaratılan ilk adımla, planla, amaçla, anlamla ilgilenir. Yönetim ise, bu ilk adımın, planın, amacın, anlamın en iyi şekilde davranışa nasıl yansıtacağı üzerinde durur. Liderlik bizim zihnimizde yarattığımız ilk gerçeğimizdir. Eğer bu gerçeği iyi kavrayarak kendi değerlerimizi oluşturabilmişsek, ikinci adım olan yönetim kendiliğinden doğar. Ama liderlik olmadan etkili bir yönetim zemini yoktur, faaliyetler havada kalır. Liderlik neyin yapılması gerektiği üzerinde durur; yönetim liderin amacının nasıl en etkili bir biçimde gerçekleştirilebileceğini araştırır. Yönetim, başarı merdiveninin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır; liderlik, merdivenin dayandığı duvarın doğru duvar olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyla ilgilenir.¹³

Gelecekte liderlik özelliklerine sahip yöneticiler organizasyonda yükselecek ve organizasyonu da yükseltecektir. Bu kişiler diğerlerinin arasında yükselirken, organizasyonlar diğer kalan yöneticilere de liderlik vasıflarını kazandırmaya çalışacaklardır. Bu konuda arayışlar, eğitim ve çalışmalar gelişerek devam edecektir. Liderlik genel ve özel sebepler hakkında bilgi gerektirir. Bir lider geçmişin, geleceğin habercisi olmak zorunda olmadığını bilmelidir. Geçmişte ne olduğunu

¹² Genelkurmay Başkanlığı, **Yönetim Ve Liderlik**, Genelkurmay Basımevi, Ankara:1999, s.60.

¹³ Uğur YILMAZ; **Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Liderliğin Yeri ve Önemi**, İstanbul: 1998, s. 112.

anlatan belgelerle, tahminlere yardımcı olabilecek bir teoriyi ayırt etmek zorundadır. Bir lider, yönetiminde çalışan işçilerin beceri ve yeteneklerini tanır, ama onun gözünde herkes eşittir ve yargılanamaz. Eşitlikten kastedilen, işçilerini performanslarına veya değerlerine göre sıralamasıdır. Birisi sistem dışı kendine özgü çalıştığı zaman, bunu ayırt edebilmelidir. Özel yardıma ihtiyaçları olanların bunu aldığını görmelidir. Eğer daha fazla eğitime ihtiyaçları varsa, bunu da aldıklarını görmelidir. Daha fazla eğitimden geçerlerse, onların katılımında bulunabilecek pozisyonlara atandığını görmeli ve iyice eğitildiklerinden emin olmalıdır.¹⁴

Ayrıca kurumsallaşmanın temelini oluşturan kurum kültürünü liderler geliştirmektedir. Kuruluşun çaba ve kaynaklarını mükemmelliğe yöneltmektedirler. Politika ve stratejiler, sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonda yaygınlaştırılmakta ve tüm faaliyetlerde uyum sağlanmaktadır.¹⁵

1.4. Liderlik ve Yönetim İlişkisi

Yönetim ve Liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim, insanları etkilemede formal (biçimsel) gücüne güvenirken; liderlik, sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır. Mintzberg (1979)'in yönetim kavramı, liderlik rolünün yöneticilere atfedilen ortak on rolden yalnızca bir tanesi olduğunu ve bu rolün de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edildiğini ortaya koyar. Bu noktadan bakıldığında, liderlik yönetsel bir görevdir. Arthur Jago (1982)'ya göre liderlik, grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek ve yöneltmeyi zorlama yapmadan sağlamaktır. Stogdill (1950)'e göre liderlik, hedeflerin oluşturulması ve örgütlenmiş grubun faaliyetlerini hedeflere doğru etkileme süreci olarak düşünülmektedir.¹⁶

Yönetimde lider, astlarını etkileyen ve onları etkili, verimli olarak çalıştırabilen kişidir. Zira, yönetimde personeli etkili ve verimli şekilde yönetebilme, önce liderliği gerektirir. Her yönetici aynı zamanda resmi bir liderdir, ama bütün yöneticiler fiili ve hakiki birer lider değildir. Yönetici daha çok teşkilatın beşeri ve fiziki vasıtalarının başında bulunan amirdir. Lider ise teşkilatta bütün personelin

¹⁴ Rafael AGUAYO; **Dr. DEMING Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yay., İstanbul: 1999, s.193.

¹⁵ TÜSİAD; a.g.e., s.5.

¹⁶ Tamer KEÇECİOĞLU; **Liderlik Ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul: 1998, s. 9.

benimsediği ve etrafında bütünleştiği ve kendisinin de etkilendiği yöneticidir. Yönetimde liderin başarılı ve etkili olabilmesi için, öncelikle teşkilatı tarafından benimsenmesi şarttır. Bir kuruluştaki etkili ve ahenkli bir işbirliği ancak iyi bir liderin (lider yöneticinin) varlığı ile mümkündür.¹⁷

Liderlik sadece bir iş yönetme çabasıdır. Yönetici de görevini yerine getirmek için, statü ve sorumluluğun farklı kademelerinde bulunan bir çok insanın etkin bir şekilde çalışmasına gerek duyar. Yönetici olmak için, ne deha ne de kahramanlık gerekir. Bunun yerine sebat, kararlılık, çok çalışma, zeka, analitik yetenek ve belki de en önemlisi hoşgörü ve iyi niyet yeterlidir. Ne var ki, liderliğe ilişkin başka bir görüş, bu konuya neredeyse gizem dolu inançlarla yaklaşır ve yalnızca büyük insanların iktidar ve politika dramına layık olduğunu varsayar. Burada liderlik, parlak ve yalnız bir kişinin, diğer kişileri kontrol etmesinin bir ön koşulu olarak kendini kontrol etmek zorunda olduğu psikolojik bir dramdır. Bu tür bir liderlik beklentisi, liderliğin gerçekte diğer insanların yaptığı işi yönetmek olduğunu ileri süren, sıradan, pratik ama önemli görüş ile taban tabana zıttır.¹⁸

Bir konu hakkında başarı kazanmanın yolu çok fazla çalışmak değil, akıllı çalışmaktır. Bir işi nasıl en iyi olarak yapabileceğini bilmektir. Yöneticilik zor bir iştir. Bu zorluğu sadece çok çalışarak başaramayız. İyi bir yönetici iş buyuran değil, personeli ile birlikte çalışarak onları yönlendiren kişidir. Personel yönetici için değil, yönetici personel için çalışmalıdır. Böylelikle personele motivasyon kazandırabilir. Bütün personele eşit olarak davranmak onlara yapılan en büyük eşitsizliktir. Herkesin bilgi düzeyi, performansı bir değildir. Performansı düşük bir personele yapabileceğinden ağır bir işi vermek, onu tek başına bırakmak o kişiyi işin başında kaybetmeye yol açar. İşe karşı soğumaya başlar, bu da motivasyonunu kaybetmesine neden olur. Bu kişilere karşı direktif verici ve yönlendirici metodu kullanmak gerekir. Kişiler tamamen başıboş bırakılmamalıdır. İnsanlar gösterdikleri iyi performans durumlarında, herhangi bir farklılık yaratmadığını anladığı anda işlerine karşı kayıtsızlaşırlar. Eleman organizasyona olan bağımlılığını kaybetmiş ise, sadece yön göstermek yetmez. Ona cesaret vermeli, yol göstermeli, personelin bilgi ve

¹⁷ Nihat AYTÜRK, *Yönetim Sanatı*, Yargı Yay., Ankara:1999, s.65.

¹⁸ Abraham ZALAZNÍK; *Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?*, MESS Yay., İstanbul: 1999, s.69.

beceri düzeyi arttıkça ona karşı tutum ve davranışlar değiştirilmeli ve daha serbest bırakılmalıdır. Belli bir düzeye gelmiş kişileri artık sürekli kontrol altında tutmamalı, iş konusunda onların da fikirleri alınmalıdır. Yani koçluk–antrenörlük edici metot uygulanmalıdır. Direktifler verilir ve yönlendirme yapılır. Fakat aynı zamanda kararlar açıklanır, öneriler alınır ve astın gelişimi desteklenirse, ikinci aşama başarılmış olunur. Kişi artık belirli bir düzeye gelmiştir. Kişiyi motive etmek için onun önerilerine kulak verilir. Personel ikinci aşamadan sonra artık konusunda hayli yol almış durumdadır. Lider, görevin yapılabilmesi için astına yardım etmeli, ona destek olmalı ve karar verme sorumluluğunu astıyla paylaşmalıdır. Kişinin kendine olan güveni artırılmalı fakat tamamen boş bırakılmamalıdır. Bir karar verilirken onunla tartışılıp konu hakkındaki görüşleri alınmalı, doğru kararlardan dolayı tebrik etmeli, yanlış görüşleri düzeltilmelidir. Bu aşama bilgi ve beceri düzeyi oldukça yükselmiş, fakat tek başına karar verme becerisini kazanmamış kişilere uygulanmalıdır. Bütün bu aşamaları geçtikten sonra artık kişi ayaklarının üzerinde durabilecek seviyeye gelmiştir. Lider karar verme ve problem çözme sorumluluklarını astına bırakabilir. Tabi ki hiç bir şekilde kontrol edilmeyecek değildir. İşgören yaptığı işler konusunda çok sık olmamak kaydıyla lidere bilgiler iletmelidir. Liderin görevi, kişilerin yolun neresinde olduklarını takip ederek onları en üst seviyeye getirmektir.¹⁹

Liderlik her gün gündemde olmalıdır. Liderlik sadece birkaç kişinin sorumluluğunda olamaz, ender bir olay ya da hayatta bir kez yakalanan bir fırsat değildir. Bizim dünyamızda ve bizim organizasyonlarımızda uyarlanma zorluklarıyla her zaman karşılaşmaktayız. Bir yöneticiden, çatışan amaçları bağdaştırması istendiğinde, kendisi de personeli bir uyarlama sorunuyla karşı karşıya gelir. Bir yönetici, bir probleme -astların tutum ve alışkanlıklarında bir değişiklik gerektirmesinin dışında bir çok açıdan teknik bir problemde olsa- bir çözüm getirdiğinde, bir uyarlama sorunuyla karşı karşıya kalır. Cephenin yakınlarında çalışan bir iş gören, ulaşması istenen hedefler ile örgütün amacı arasında bir farklılık gördüğünde, karşısında hem bir uyarlanma zorluğu hem de aşağıdan liderliğin risk ve fırsatlarını bulur. Bu açıdan bakıldığında, liderlik bir strateji gerektirir. Aşağıdan yada yukarıdan, otoriteli yada otoritesiz bir lider, insanları meydan okumayı

¹⁹ www.geocities.com/eray_beceren

göğüslemeye, değerlerini ayarlamaya, perspektif değiştirmeye ve yeni alışkanlıklar edinmeye teşvik etmelidir.²⁰

Liderlik, stratejilerin yaratılması veya oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da yaşamsal bir role sahiptir. Günümüzde rekabetçi ve dinamik bir hale gelmiş olan iş dünyası, değişimi gerçekleştirmek zorunda olan liderlerin önemini arttırmıştır. Çünkü bu rekabetçi ve değişim ortamında yaşayabilmek ve rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için, köklü değişimleri ve yenilikleri yapmak gerekmektedir. Etkin bir liderlik kavramı için, liderin sahip olması gereken bazı niteliklerden söz etmek gerekir. Öncelikle, lider ileri görüşlülüğe ve geniş bir görüş açısına sahip olmalıdır. Organizasyonun tüm kadrolarında yer alan diğer lider ve yöneticilere bu görevi (misyonu) aşılmalı, onlara güç ve destek vermelidir. İkinci olarak, lider değişim ve yeniliği gerçekleştirebilmek için yeni stratejik uygulamalara gitmeli ve riskleri almaktan çekinmemelidir. Bu iki husus liderlerin değişim ve gelişmenin zorunlu, rekabetinde kaçınılmaz olduğu haller için sahip olmaları gereken hususlardır. Bunlar, lideri normal yönetici konumundan ayıran özelliklerdir. Ancak, bazı iş alanlarında, bazı endüstrilerde, bazı ülkelerde başarılı olmak için mutlaka bir yenilik ve o anda bir değişim gerekmeyebilir. Olan durumu sürdürmek, riske girmek de gerekebilir. Bu gibi hallerde yöneticilik vasfı ile liderlik vasfı birbirlerine yaklaşırlar. İyi bir yönetim ürünlerinin kalitesini ve karlılığını sürdürme, fazla riske girmeden ve olan durumda değişiklik yapmadan faaliyetleri eskisi gibi devam ettirme becerisini gerektirir. Bu durumda yeni vizyona, misyona, kültür ve değerlerde değişikliğe gitmeye ihtiyaç olmayabilir.²¹

1.5. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ile yönetici kavramları birçok yerde birbirine karıştırılmıştır. Bunlar, birbirine benzer kavramlar olsalar da bazı nüanslar içerirler. Lider ve yönetici kavramları birbirlerinin yerini tam olarak tutmazlar fakat birbirlerini tamamlarlar. Bu bağlamda; etkin yönetici, yönetici lider, değişim lideri, lider yönetici gibi kavramlar

²⁰ Ronald HEIFETZ ve Donald LAURIE; *Liderlik Çalışması*, MESS Yay., İstanbul: 1999, s.192.

²¹ Erol EREN; *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, DER Kitabevi, İstanbul: 1997, s.388.

da kullanılır.

Bir tanıma göre yöneticilik, astları başarıya ulaştırma sorumluluğudur. Bir başka tanımda ise yöneticilik, başkaları vasıtasıyla iş görmedir. Yönetici yöneticilik görevini yerine getirirken örgütsel yapıdan kaynaklanan gücünü kullanır. Eğer, bu gücünü iyi kullanırsa başarıya ulaşır. Nihayetinde lider de bir yöneticidir. Ancak, her yönetici lider olmayabilir. Lider genel ve uzun vadeli planlar yapar ve ana hedefleri belirler. Liderlik işlevinin yoğunlaştığı konu, örgüt üyelerine heyecan kazandırmak ve geleceği tahmin ederek çalışmalarını ona göre yönlendirmektir. Ayrıca örgüt üyeleri ile lider arasında duygusal bir bağ vardır. Örgüt üyeleri lideri severler ve herhangi bir zorlama olmasa bile onun peşinden giderler. Bütün bunlar diğer örgüt üyelerinde olmayan özellikler gerektirir. Bu özellikler; kendine güvenme, uzağı görme, geniş bakış açısına sahip olma, iyi iletişim kurma, hızlı karar verme gibi özelliklerdir. Bu gibi özellikler her yöneticide olmayabilir. Ancak ideal olan, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmasıdır. Çünkü, bu durumda yöneticilik görevi başarı ile yerine getirilir. Lider ile yönetici arasındaki bir diğer fark ise, sahip oldukları güç ile ilgilidir.²²

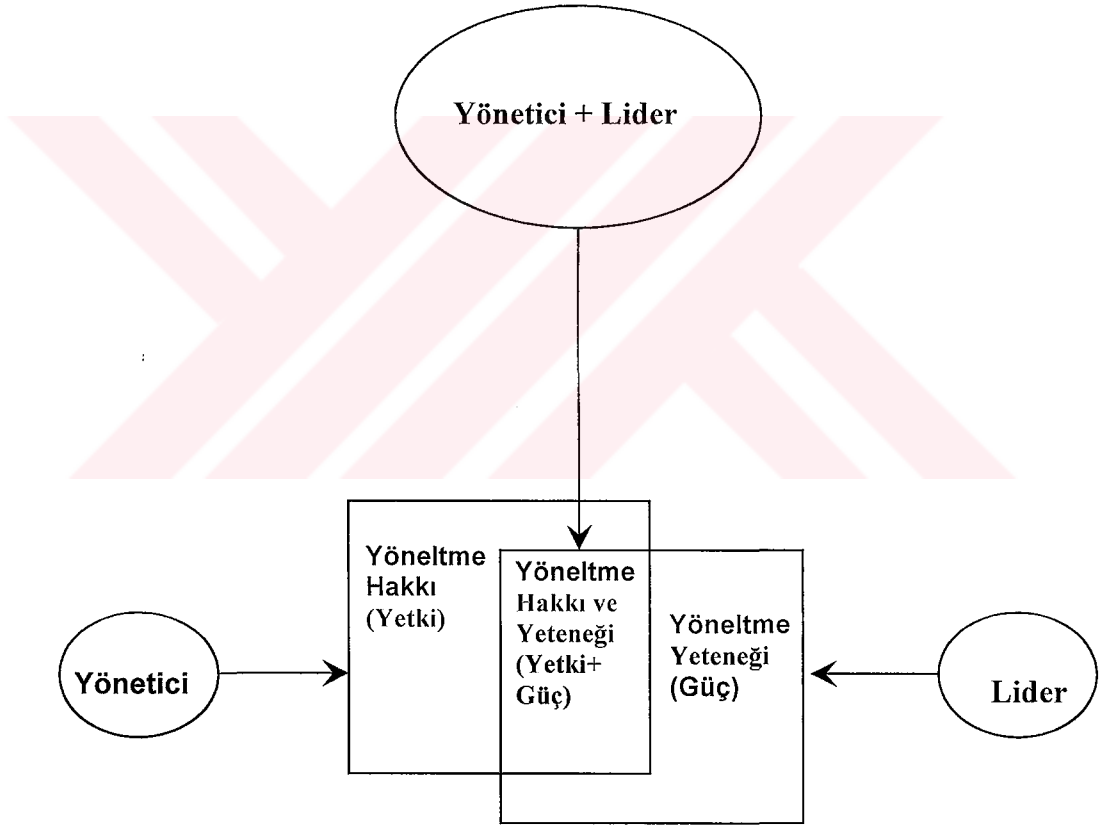
Yönetici ile lider arasındaki en önemli fark, yetki kullanımında karşımıza çıkmaktadır. Yönetici, belirli ve biçimsel bir organizasyon içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak başkalarını çalıştıran kişidir. Oysa liderlikte, böyle bir resmi yetki yoktur. Lider, kendi kişisel özelliklerine dayanarak, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmadan, başkalarını etkileyen kişidir. Yöneticinin resmi yetkisi vardır. Liderin ise yoktur. Lider, izleyicilerini etkileyebilmek için başka kaynaklardan aldığı gücünü kullanır. Ancak idealde, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenir. Buna göre yöneticiler, yalnızca sahip oldukları yetkilerini değil, bunun dışında başka kaynaklardan alacakları etkileme gücünü de kullanmalıdır (**Şekil 1.1.**). Başka bir deyişle, yöneticiler de birer lider olmalıdırlar.²³

Yönetici organizasyon içinde sorumluluk, yetki ve güç ile kuvvetlendirilerek, organizasyonun başarısını artırıcı bir etken şekline sokulmaya çalışılmıştır. Liderle

²² YILMAZ, a.g.e., s. 113.

²³ Tamer KOÇEL; **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yay., Eskişehir: 1995, s.341.

arasında öncelikle motivasyon farkı vardır. Lider bu kuvvetlendirici dış etkenler olmadan da bir kaptan, bir koç gibi kitleleri harekete geçirir. İdeal olan yöneticinin liderin özelliklerine sahip olması veya organizasyon içinde liderlik özelliklerine sahip örgüt elemanlarının yönetici olmasıdır. Bir çok büyük ve köklü şirketin, orta ve üst yönetim için görevlendirdiği personelini, dışarıdan değil de kendi bünyesinden yetiştirme politikası, organizasyon içinde tanınmış, liderlik özelliklerine sahip personelini, süreç sonucunda değerlendirme ve motive etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Yönetici eğitimleri de genel olarak bu liderlik özelliklerini sonradan kazandırmayı hedeflemektedir. Çünkü, organizasyonlar geleceğe yön verecek üst yöneticilerinin, liderlik özelliklerine sahip yöneticilerden oluşacağını artık farkına varmışlardır.



Şekil 1.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki²⁴

²⁴ Güneş BERBEROĞLU; **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yay., No:951, Eskişehir: 1997, s.122.

Lider kavramı tek başına ve gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada bir yasal yetki yoktur. Lider gücü ve yeteneği ile ortaya çıkar. Çok sayıda örnekte, liderlerin zaman içerisinde yasal bir pozisyona gelerek yetki sahibi olduğunu görülmektedir. Örnekler irdelendiğinde, liderin izleyicileri ile birlikte amaçlarına ulaştığı, başarılı olduğu ve daha yaygın bir kitle üzerinde etkili olabildi görülmektedir. Kurtuluş Savaşı lideri Atatürk'ün Cumhurbaşkanı olması gibi. Liderin, yasal bir pozisyona gelerek, yönetme hakkını elde etmesi “liderliğin kurumsallaşması” süreci olarak ifade edilebilir.²⁵

Yönetici ile lider arasındaki en önemli fark, yetki kullanımında karşımıza çıkmaktadır. Yönetici, belirli bir biçimsel bir organizasyon içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak, başkalarını çalıştıran kişidir. Oysa, liderlikte böyle bir resmi yetki yoktur. Lider, kendi kişisel özelliklerine dayanarak, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmadan, başkalarını etkileyen kişidir. Yöneticinin resmi yetkisi vardır, liderin ise yoktur. Lider izleyicilerini etkileyebilmek için, başka kaynaklardan aldığı gücünü kullanır. Ancak idealde, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenir. Buna göre yöneticiler, yalnızca sahip oldukları resmi yetkilerini değil, bunun dışında, başka kaynaklardan alacakları etkileme gücünü de kullanmalıdırlar. Başka bir deyişle, yöneticilerde birer lider olmalıdırlar.

Liderlikle yöneticilik arasındaki farkı Keith Davis şöyle ifade etmektedir: “Liderlik yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik diğerlerini belirlemiş amaçlara ulaşmak isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir üyesidir.” Görüldüğü gibi liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkasını etkileyebilmesi oluşturur.

Ayrıca liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun mevcudiyeti koşul değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Yöneticilik ise, örgütün birincil amacı olan, toplumun bir bölümünce istenen bir hizmeti ya da ürünü üretmek amacına ulaşmak için; beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticilik bir makamı elde

²⁵ BERBEROĞLU, a.g.e., s.122.

bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir.²⁶

Yönetici gücünü makamından alırken, lider bu gücünü kişisel özelliklerinden ve izleyenlerinden aldığı destekten sağlamaktadır. Ancak, etkin bir yönetici liderlik niteliğini taşıyan ve diğer kişileri ardından sürükleyebilen ve onların amaçlar doğrultusunda gönüllü çaba göstermelerini sağlayabilen kişidir. Liderlik olmadan etkin ve verimli bir yönetim zemini yoktur, yapılan faaliyetler tam amacına ulaşamaz.

Her organizasyon hem liderliğe ve hem de yöneticilere ihtiyaç duyar. Liderler geleceğe uzanan yolu aydınlatmak ve insanları mükemmelliğe teşvik etmek için gereklidirler. Yöneticiler ise, günlük işlerin pürüzsüz sürüp gitmesini sağlamak, insan ve maddiyattan oluşan organizasyon servetinin korunması için zorunludur. Bir insanın hem liderlik ve hem de yöneticilik yeteneklerine sahip olması muhtemeldir.²⁷

Warren Bennis, yönetici ve liderin farkını oldukça etkili bir şekilde belirtmiştir: “Yönetici yönetir, lider yaratır. Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir. Yönetici taklit eder, lider yeniyi yapar. Yönetici mevcut durumu kabullenir, lider mevcut durumu değiştirir. Yönetici sistem ve yapılara odaklanır, liderin odak noktası insandır. Yönetici kontrole güvenir ve kontrolü etkinleştirir, lider ise insanlarda güven duygusunu geliştirir. Yönetici kısa vadeli bakarken, liderin uzun vadeli bakış açısı vardır. Yöneticinin sorunu nasıl ve ne zamandır, liderin ise ne ve ne içindir. Yöneticinin gözü hep kar ve zarardadır, liderin gözü hep ufuktur.” Kısaca, yönetici işleri doğru yapar. Lider ise, doğru işleri yapar.²⁸

1.6. Lider Yöneticilik

Gelişen organizasyonlar, yöneticilerin ihtiyaçları karşılamadaki rollerinde, kısıtlanan elemanların uğradıkları zararı görmüşlerdir. Modern eğitimin genç

²⁶ İter AKAT, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK; **İşletme Yönetimi**, Barış Yay., İzmir: 1999 s.216.

²⁷ Semra ARIKAN; **Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi**, Hacettepe Yay., Ankara: 1999, s.5.

²⁸ Erdoğan TAŞKIN; **Satışçı Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1995, s.115.

insanlarının asistanlığa değil, soruşturma, araştırma ve inisiyatif almaya hazırlandığının farkına varmışlardır. En iyileri bile, yeteneklerini kullanacak alan bulamazlarsa derhal yorulurlar. Geleneksel modele yapışan organizasyonlarda, yöneticiler düşük enerji ve kısıtlı başarılarıyla firmayı zarara sokan ve kısıtlayan bireyler olurlar sonunda. Günümüzün gelecek vaat eden kuşağı işe alınıp, onların becerilerinden faydalanılacak ise, yöneticilerin rolünü ve liderlik görevini bir daha düşünmek zorunluluğu vardır. Bu yeni düşünme tarzının ortak yönü, meseleyi alt üst etme sürecidir. Başka bir ifadeyle, liderin fonksiyonu organizasyonun görevlerini yerine getirmede elemanlarına direktif verip kontrol etmekten ziyade, onları destekleyip teşvik etmektir. Şimdilerde, yönetim teorisyenleri yardımcı yada lider yardımcısından bahsetmekte; organizasyonlar yönetici gibi geleneksel unvanlardan takım lideri, ortak lider, ya da lider yönetici denetçisi gibi unvanlara geçiş yapmaktadır.²⁹

Badarocco (1999) liderler hakkında şöyle demektedir: Organizasyon liderleriyle görüşüp çalıştıkça, tanımlayıcı anlarını çözüme ulaştırma tarzlarından en hoşnut olan kişilerin, iş tanımlarında genellikle yer almayan becerilere sahip olduklarını buldum. Bu kişiler özellikle, zamanlarını tüketen yöneticilik görevlerinden zaman ayırarak bir kişisel sorgulama sürecine –inzivaya çekilmekten çok iş başında yürütülen bir süreç- girebilen kişilerdi. Günlük yaşamlarının meşguliyetle kaplı yüzeyini kazıyarak, derindeki çekirdek değer ilkelerine odaklanabiliyorlardı. Bu değer ve ilkeler bir kez açığa çıkarıldı mı, işlerindeki amaç anlayışlarını yeniler ve kurnaz, pragmatik ve politik açıdan yerinde eylemler için bir sıçrama tahtası oluşturur. Bu yöneticiler, çalışma yaşamları boyunca bu süreci bir çok kez yineleyerek, başkalarına değil, kendilerine ait bir dürüstlük anlayışına dayanan, özgün ve güçlü bir kişilik geliştirebilirler. Bu şekilde yöneticilikten liderliğe geçiş yapmaya başlarlar.³⁰

Lider yöneticiler için gerekli olan hasretlerden bazıları; bilgi, yetenek ve önsezi olarak belirtilebilir. Ancak, bu üç unsur lider yöneticide dengeli bir şekilde bulunmalıdır. Bu denge sağlanmamışsa, çarpık bir tür liderlik ortaya çıkmaktadır.

²⁹ Tony VOSS; **Lider Yöneticilik (Coaching)**, Hayat Yay., İstanbul: 2000, s.21.

³⁰ Joseph BADARACCO; **Karakter Geliştirmenin Disiplini**, MESS Yay., İstanbul: 1999, s.95.

Uzmanlara göre, önsezi ve yetenek olmadan bilginin varlığı bir teknokrat; bilgi ve önsezi olmadan yeteneğin varlığı ideolog; yetenek ve bilgi olmadan tek başına önsezi ise bir demagog yaratmaktadır. Öte yandan, günümüzün değişen koşullarında yöneticilerin bir diğer özelliği de, geleceği asla unutmadan var olan sorunlara çözüm bulmak olarak gösterilmektedir. Bu da kurumun sürekli bir yenilenme, gelişme ve gerekiyorsa yeniden yapılanma içinde olmasını öngörmektir.³¹

Çoğu lider yöneticinin yapması gereken iş, bir kurum kültürü yaratıp onu geliştirmektir ve bir kurum kültürü çağdaş, yenilikçi ve sonuca yönelik olmalıdır. Kurum kültürü yazılı kurallar değildir. Örneğin, ısının formülünün yazılması ısıyı ifade etmemekte, ısıyı anlamak için sıcaklığı hissetmek gerekmektedir. Kurum kültürü, içeri girildiğinde çalışanların yüzünden, davranışlarından okunmaktadır.³²

Liderlik yönetimin başarısı için gerekli bir unsurdur. Liderlikle buluşamayan bir yöneticilik, başarıyı simgeleyen madalyonu çok zor kazanır. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olmayı değil, onları etkileyebilmeyi hatırlatır. Otorite ve güç, sahibi olan insana yönetici sıfatı kazandırabilir, ama liderlik sıfatı kazandırmak için yeterli değildir. Liderlik, insanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalamalarını sağlar. Yönetici ancak, kendisine bağlı olan insanlar düşünce, tutum ve davranışlarını yöneticinin etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Yönetici, onların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilerken bundan zevk almıyorsa, bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik, başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yüzüdür.³³

Modern organizasyon kültüründe “güç” başıboş bir varlığın, gelişmiş güzel kullanılan bir unsurun adı değildir. Koşullandırılmış tabiiyet etkisini de hazırlayan, geçmişe uzanan bir durumu ifade eder. Liderin önemi de işte buradan gelmektedir. Geçmişte, çalışanları göz önünde bulundurmadan, firma içinde birini yönetmen olarak tayin etmek olağan bir şeydi. Bunu artık şimdilerde yapma olanağı yoktur,

³¹ Hikmet BAYAR; *Asker Yönetici İnsan*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara:1995, s.162.

³² Şerif Ahmet GÖREN; *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Academyplus Yay., Ankara: 2001, s.206.

³³ GENÇ; a.g.e., s.35.

çünkü liderin bugünlerde çalıştığı ortam değişmiştir. Liderliği ortaya çıkaran üç belli başlı öge vardır:³⁴

- ⇒ Yapılacak işlere rehberlik etmek,
- ⇒ Çalışanlara eşgüdüm sağlamak,
- ⇒ Belirlenen amaçlar için enerji temin etmek, liderliğin ödevidir.

1.7. Vizyon, Misyon, Strateji, Amaç ve Hedefler

1.7.1. Vizyon

Başarı ve farklılaşmak amaçlarıyla tahmin veya yaratıcılıkla amaçların, stratejilerin, motivasyonların, duyguların, değerlerin yönlendirileceği eğilimler belirlemeye vizyon denir. Vizyon, organizasyonun yönelim sürecini ifadelendiren bir kavramdır. Yönelim süreci, gelecekte ve yoğunlukla uzak gelecekteki olacakların kimliklendirilmesi ve oraya ulaşmak için bir stratejiyi akla getirir. Yönelim ya da amaç yaratma sürecinde, içinde bulunulan işle ilgili çok temel sorulara yanıt verecek konuları, analitik olarak araştırmayı ve bilimsel temellere dayalı meydan okumayı gerektirir.³⁵ Vizyon, bütün girişimin amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını içermelidir. Uyarıcı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların sezgileri öncüsü, yaratıcısı ve kurucusu olmalıdır.³⁶

1.7.2. Misyon

Kendi çalışanlarına ve dış dünyaya karşı organizasyonun kısa tanımını yapmak misyonla sağlanabilmektedir. Kişilerin ve organizasyonların amaçları, kişiliği ve tarzı misyonla özetlenebilir. İşletmede çalışanları ortak bir amaçta birleştirmek ve rakipler arasında organizasyonu ayırt etmek için de misyon etkili olmaktadır. Personelin davranışını şekillendiren misyon, organizasyonun sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşur. Kurum haline gelen örgütler farklı bir görünüm kazanmaya başlar. Bunun sonucunda da toplumla resmiyeti aşan

³⁴ Bengt KARLÖF; **Çağdaş Yönetim Kavramları**, İnkılap Kitabevi Yay., İstanbul: 1993, s.104.

³⁵ Ali AKDEMİR; **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yay., İstanbul: 1998. s.13.

³⁶ Ullrich SOLLMANN ve Roderich HEINZE; **Vizyon Yönetimi**, (çev: Veli KARAÖZ), Evrim Yay., İstanbul: 1995, s.80.

bir bütünleşme gerçekleşir ve örgüt hayatının tüm yönleri anlam kazanır. Misyon her organizasyonu sorularını cevaplandırmaya zorlar. Bu sorular basit gibi görünmesine rağmen, amaç ve misyonun açıklıkla tanımlanması, organizasyon için anlamlı hedefler belirlemede ön şarttır. Gerçekten de bu basit soruların cevabını verememek, organizasyonlarda başarısızlığın en büyük sebeplerinden birisidir.³⁷

1.7.3. Strateji

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir.

Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir. Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır.³⁸ Kısacası strateji; kaynaklarını amaçlara tahsisi olarak tanımlanabileceği gibi, amaçlara nasıl ulaşılacağıının belirlenmesi olarak da tanımlanabilir.³⁹

1.7.4. Amaç ve Hedefler

Amaç, yön yada hedefleri açıklamaktadır. Güçlerin ve kaynakların hangi yöne doğru harekete geçirileceğine ilişkin tercihleri tanımlar. Amaç kavramsaldir. İlerlemenin yönünü belirler.

³⁷ Mustafa GÜMÜŞ; *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yay., İstanbul: 1999, s.197.

³⁸ www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?ID=16 &ad=Stratejik%20Yönetim-30k

³⁹ AKDEMİR; a.g.e., s.20.

Hedef, ilerlenecek yön üzerinde ulaşılabilecek noktaları belirler. Bunlar güçleri çeken noktalardır. Hedef sayısalıdır. Bu özelliği ile uygulamadaki gelişmeleri izlememize ve değerlendirmemize yardımcı olur. Hedefler, bir anlamda, amaç yolu üzerindeki güç toplama ve değerlendirme duraklarıdır.⁴⁰

Amaç ve hedefler organizasyonun başarılı olabilmesi için araştırdığı sonuçlardır. Ekonomik sosyal ve bireysel olabilirler. Organizasyonun amaç ve hedefleri ile misyonu arasında yakın bir ilişki vardır. Organizasyonun hedefleri amaçlardan, amaçları ise misyonundan türetilir. Misyonu ters amaçlar kurulamaz. Örgütler bir amaç için kurulurlar. Çalışanların da kendi amaçları vardır. İnsanlar bu amaçlarına erişebilmek için organizasyonlara katılırlar. Ancak, böyle bir sistem içinde, herkesin kendi amacını yüzde yüz gerçekleştirmesi söz konusu değildir. Ortak amaç için her üye kendi amacının bir kısmından vazgeçer ve diğerlerinin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Bunun için hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar aralarında bir anlaşma oluştururlar. Dolayısıyla, örgüt amaçları oluşturulurken, örgüt ile ilişkisi olan herkesin amaçları arasında bir denge oluşturulması gerekir.⁴¹

Bir organizasyonda, liderlik her ne kadar üst düzey yönetimde başlamakla birlikte, organizasyonların büyüme sürecinde, her düzeydeki çalışanların kendi bölümlerinde, kendi işlevsel alanlarında ya da liderlik edilen ekiplere liderlerinin de dahil olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden geleceğe ilişkin planları, yeni ürün ve hizmetleri, organizasyonun faaliyet alanını değiştirmenin gerekçelerini, vb. konuları, ne kadar geçerli olursa olsun, her düzeydeki lider, vizyonu etkili bir şekilde diğer çalışanlara iletmezse, başarı beklemek gerçekçi olmaz.⁴² Bir organizasyonda, paylaşılabilen vizyon ve değerler tüm problemlerin temel kaynağıdır. Kuruluşlarda genel olarak karşılaşılan evrensel nitelikteki problemler şunlardır:⁴³

⇒ Paylaşılmayan vizyon ve değerler: ya kurumun misyonu belli değildir yada misyon kurumun her seviyesinde yeterince anlaşılabilir ve bağlanabilir değildir.

⁴⁰ Haluk ERKUT; *Stratejik Yönetim Felsefesi*, İrfan Yay., İstanbul: 1997, s.23.

⁴¹ Mina ÖZEVREN; *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Yay., Bursa: 1997, s.59.

⁴² ÇETİN, a.g.e., s.20.

⁴³ Baransel ATÇI; *Askeri Yönetim Kursu, Danışmanlık ve Eğitim Merkezi*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 2000, s.66.

- ⇒ Stratejinin yokluğu: ya strateji yeterince geliştirilmemiş, ya misyon cümlesi yeterince belirtilmemiştir yada akıntının istek, ihtiyaç ve gerçeklerini karşılamadaki başarısızlığı mevcuttur.
- ⇒ Zayıf hizalanma: Yapı ile paylaşılmış değerlerin, vizyon ile sistemlerin arasındaki kötü hizalanma, kuruluşun yapı ve sistemleri, stratejik amaçlara kötü bir şekilde hizmet ederler.
- ⇒ Yanlış tarz: Yönetimin felsefesi ya paylaşılan vizyon ve değerlere uygun değildir ya da tarz istikrarsızca misyon cümlesinin, vizyon ve değerlerini içine almaktadır.
- ⇒ Zayıf yetenekler: Tarz yeteneklerle çakışmaz yada uygun bir tarzı kullanmak için gerekli olan yeteneklerin eksikliğini hissederler.
- ⇒ Dürüst olmama: Değerler alışkanlıklara eşit değildir, değer verilip inanılan ile yapılan arasında bir ilinti yoktur.

On dokuzuncu yüzyılda, demiryolları için doğmuş olan büyük yönetim altyapıları artık demode olmuştur. Bunların yerini; işçilerin kendi kendine yönetimi, yassılaştırılmış yönetim yapıları ve süreçlerin işlenmesi, şirket için bir vizyon oluşturulması konuları üzerinde yoğunlaşan yöneticiler alacaktır. Organizasyona bağlılık halen önemlidir, ancak günümüzün yöneticileri bağlılıklarını proje olanakları sunarak koymaktadırlar. Yeni sadakat artık patrona ya da şirkete değil, bir misyon gerçekleştiren, atılım, gelişme ve iyi sonuçlar sunan projelere gerek duymaktadır.⁴⁴

Örgüt vizyonunu oluştururken, bütünsel bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Örgüt hem müşterilere, hem çalışanlara, hem hissedarlara ve hem de çevresine hizmet verecektir. Dolayısıyla, bütünsellik hepsini düşünen ve işin içine katan bir yaklaşımdır. Yapılacak olan çalışmalar sonucunda, örgütün kısa ve uzun vadede hangi politikaları, hedefleri ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenmeli ve örgüte esnek bir yapı kazandırılarak bu politika, hedef ve stratejiler uygulamaya alınmalıdır. Yapılacak olan bu çalışmalar, aynı zamanda rakiplerin karşısında nerede olunması gerektiği açısından da büyük önem taşımaktadır. Ancak üst yönetim bu görüşlere

⁴⁴ Michael S. DAVIDOW; **Dünyanın En Gelişmiş Şirketlerinden Alınacak Dersler**, Koç Üniversitesi Yay., İstanbul: 1995, s.180.

inandığı ve gerekli desteği sağladığı ölçüde bu yaklaşım başarılı olabilir.⁴⁵

Geleceğin yöneticisi ileriye doğru bir büyük hamle daha yapmak zorundadır. İnsanları firma içinde, firma şeklinde, yeniden yapılandırılmış örgütlerde yetkilendirmelidir. Böylece, günlük işlemler ve sık sık tekrarlanan sıradan sorunlara çözüm bulma uğraşı içinde boğulup kalacağı yerde, yönetici özgürleşebilecek ve zamanını daha yaratıcı faaliyetlere ayırabilecektir. Süre giden operasyonlarla ilgili otorite ve sorumluluğun, alt kademe yöneticilerin ve yetkilendirilmiş çalışma ekiplerinin eline verilmiş olduğu örgütsel yapılardaki aydınlık fikirli yöneticiler, şimdi artık en önemli ve en heyecan verici yönetim hedefi üzerinde odaklanmaya başlayabilirler. Bu, firmalarının vizyona dayalı yeni stratejisinin yürütümünü yönlendirmek ve denetlemektir.

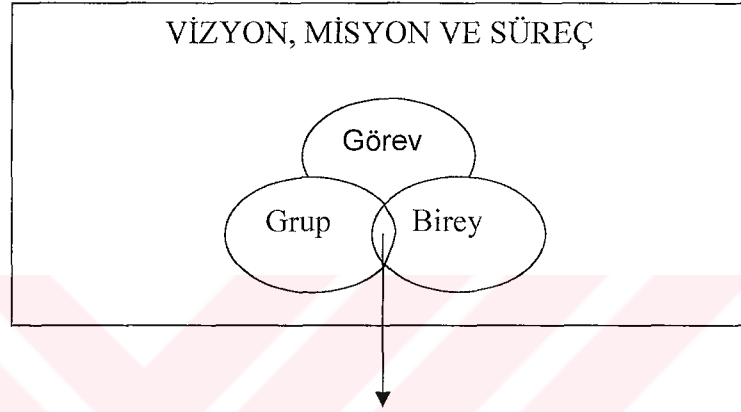
Gelecek yüzyılın dünyası o kadar köklü farklılıklar gösterecektir ki, birçok yöneticinin bunları kavraması imkansız olacaktır. O nedenle, çoğu şirketin “vizyonu” mevcut ve gelişen eğilimlerin ileriye doğru uzatılmasından başka bir şey olmayacaktır. Ne var ki, hayal gücüne dayanan ama aynı zamanda gerçekçi ve pratik olan, uzun erimli bir vizyona sahip değillerse, işadamları geleceğin pazar ve ürünlerindeki ilerleme ve gerilemeler arasında bocalayıp duracak, sektör lideri ve yenilikçi haline gelmedeki altın fırsatları her seferinde kaçıracak ve izleyici ve taklitçi kalmaya mahkum olacaklardır. Henry Mintzberg şöyle yazmaktadır: “Uzak görüşlü bir yaklaşım içinde olmazsanız, vizyonunuz geniş ve bütünsel bir stratejik perspektif olmaktan çıkıp, parçalanmış dar stratejik konumlara dönüşür.”⁴⁶

Eğer geleneksel lider rolünden sıyrılıp, enerji üreten takımınızı daha ileri noktalara götürmek istiyorsanız, etkili bir lider olmanız gerekmektedir. Eğer bunda mutabıksanız, şekil size etkili liderin, etkili bir takım oluşturmadaki rolünü gösterecektir. Burada etkili bir takım lideri’ne düşen, ekibin hedefi, hedefin içeriği, grubun dinamikleri ve bireysel, ihtiyaçlar arasındaki ittifakı gerçekleştirip, iş üreten etkili takım oluşturmaktadır.

⁴⁵ ERSEN; a.g.e., s.104.

⁴⁶ Roy L. HARMON; **İş Yeniden Yaratmak**, BZD Yay., İstanbul: 1996, s.49.

Bunun anahtarı, vizyon, misyon ve süreçtir. Bütünleştirilmiş yaklaşım şeklinde (**Şekil 1.2.**) bu unsurları, görev merkezli, güçlü ve basit bir model üzerinde geliştirip birbirine bağlamaktadır. Şeklin sol kısmı, mantık, analiz, sistem ve süreci kullanarak görevi tanımlar ve uygular. Bu kısım, görev merkezlidir. Sağ kısmı, insan merkezlidir. Yaratıcılığı, içgüdüleri ve duyguyu kullanarak vizyonu tanımlar ve onu destekleyen değerleri göz önünde tutarak vizyonu uygulamaya sokar.⁴⁷

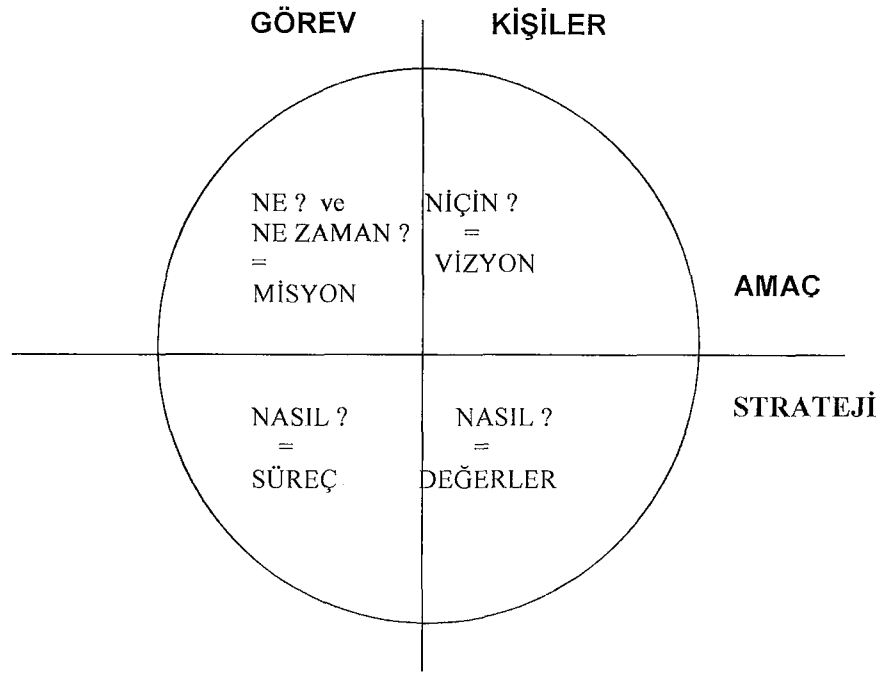


Şekil 1.2. Kesişme Noktası Yüksek Performans Gösteren Sinerji Ekibi

Geleceğin etkili liderlerinin özelliklerini şöyle tanımlayabiliriz. Kişileri değil, süreci kontrol edecek, takım vizyonu ve takım misyonu kavramlarının anlaşılmasını sağlayacak, takım elemanlarını gelişmeleri yönünde teşvik edecek, vizyonu gerçeğe, misyonu başarıya götürmek için gereken taktikleri şekillendirip uygulayabilecek.⁴⁸

⁴⁷ Eales Rupert WHITE; **Takım Lideri**, Timaş Yay., İstanbul: 1998, s.71.

⁴⁸ WHITE; a.g.e., s.72.



Şekil 1.3. Bütünleştirilmiş Yaklaşım

Örgütsel kültür bir kurumun üyelerince kabul edilen ve uygulanan inançlar, tutum ve davranış kalıpları ile diğerlerinden oluşur. Bu takdirde, etkin liderler kültürel değişimi başaracak faaliyetler içine girebilir, böylece müşterilerine iş görenlerine, mal satıcılarına, hissedar gruplarına, faaliyet çevrelerine davranışlarında hangi norm ve değerler içinde hareket edeceklerini göstererek, ilişkilerinde belirli bir ahlaksal davranış ve dürüstlük doktrini ortaya koyarlar. O halde liderler sadece politika, sonuç ve programlarla ilgilenip şirkete yön vermekle kalmazlar, aynı zamanda inanç ve tutum aşılıp, davranış ve değer kalıpları oluştururlar. Örgüt üyelerinin hareketlerini yönlendiren yönetici liderler kültür, vizyon ve yön vermede, değişimci ve reformcu liderler kadar aktif değildir. Yönetici liderler, mevcut kültürü değiştirmektense o kültür içinde çalışmayı tercih ederler.⁴⁹

1.8. Vizyon, Misyon, Strateji ve Amacın Liderlikle İlişkisi

Başarılı kurumları başarılı olmaya yönelten; yaratıcı, yenilikçi, esnek ve girişimcilik gerektiren çalışma ortamı, yine başarılı bir liderlik anlayışının önünü

⁴⁹ EREN; a.g.e., s.348.

açmaktadır. Sistemli ve bilimsel değişimin gerçekleştirilmesinde; geniş, çok boyutlu geleceğe yönelik, organizasyonel işgücünün derin katılımını sağlayabilecek, yenilikleri yeniden yoğuran, yaratıcı sentezleri araştıran, algılayan, tasarımıyan geliştiren ve kontrol eden yaratıcı bir sentez girişimciliğine gereksinim vardır. Başarılı kurumların tümünün iyi düşünülmüş iş ya da çalışma planları vardır. Organizasyonun aşağıdaki konuları içeren açık iş hedeflerini şöyle tanımlayabiliriz.⁵⁰

- ⇒ Misyon yada vizyonu tam olarak ortaya koymak,
- ⇒ Kara geçmek, çalışanları geliştirmek için stratejiler ve politikalar belirlemek,
- ⇒ Operasyonel hedeflere yönelik hazırlık ve çalışmalar yapmak.
- ⇒ Sektörün liderliğine gelebilmek için stratejik planları zamanında ve yerinde uygulayabilmek.

Organizasyonun vizyonu, organizasyona uygun olmalı, lideri ve çalışanları güçlü kılmalı, her iki tarafa da gerçek bir büyüme ve değişime yol açacak strateji ve davranışlara yönelebilmeleri için bir araç olmalıdır. Vizyon ilgili kurumu geleceğe doğru çekmelidir. Geleceği görmekte başarısız olmak pek çok nedene bağlanabilir. Bu başarısızlığın başlangıç noktası, her zaman vizyon eksikliğidir.⁵¹

Vizyon ve misyon, strateji ve amaçlara göre daha geneldir. Çünkü vizyon ve misyon ya içerisinde yaşanılan eğilimleri yada gelecekteki ulaşılabilecek, ulaşılabilecek için yapılacak eğilimleri ifade ederken, amaç, vizyon ve misyona bağlı olarak somut tespitlerin yapılmasını gerektirir. Strateji ise, amaçlara nasıl ulaşılabileceğini göstereceğinden, vizyon ve misyona göre daha somut ifadeleri taşımaktadır.⁵²

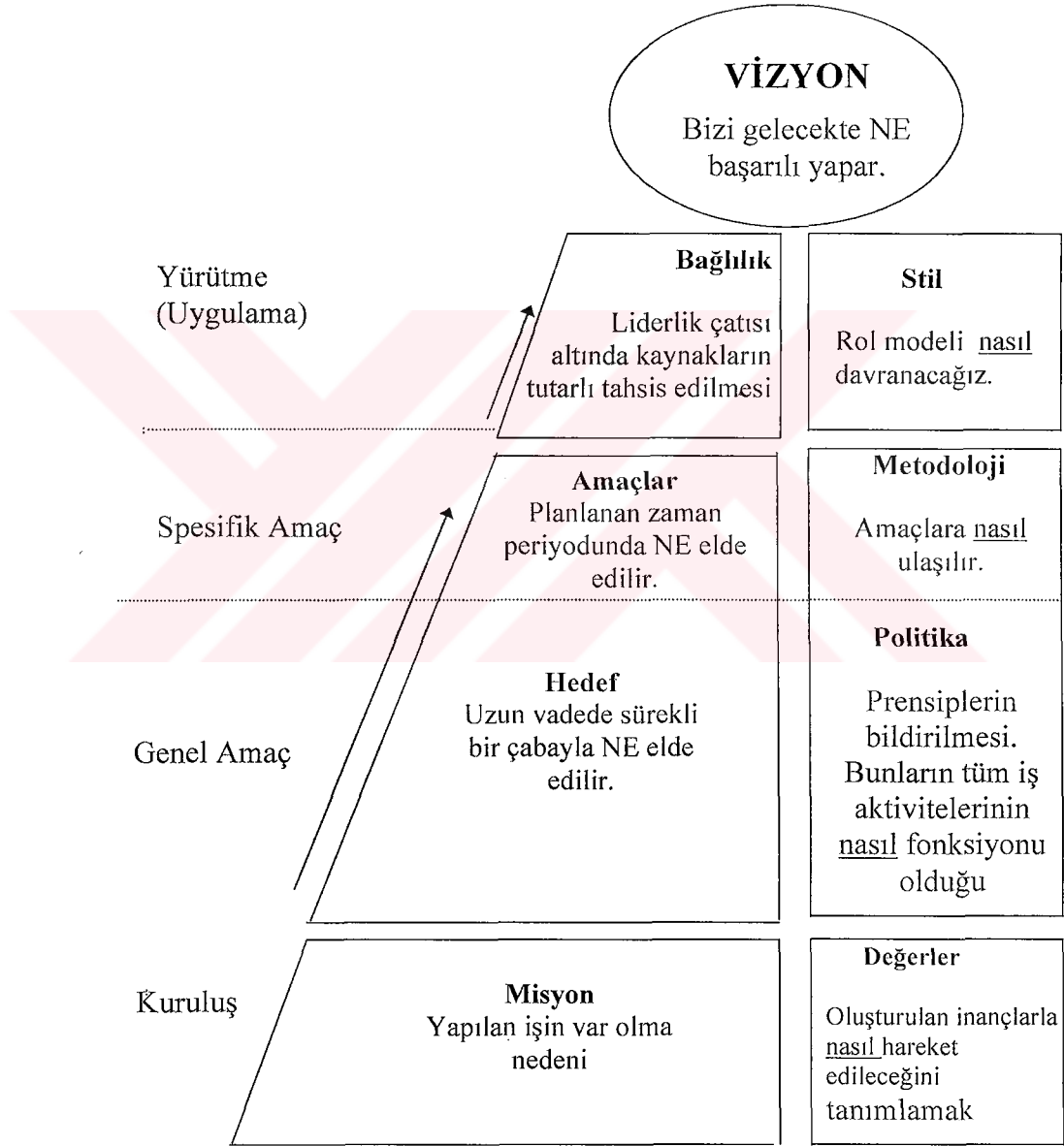
Liderler stratejik planlar yaparak örgütün zaman içindeki büyüme ve gelişimini etkileyen faaliyetlerde bulunurlar. Stratejik planlama lidere, örgütün kontrolü dışında sayılan dış çevrenin yarattığı öğeleri göz önünde tutmasına yardımcı olur. Bu tür planlamada, örgütün dış çevresinde yer alan öğelerin gelecekteki yönünün tahminine ve beklenen olayların ortaya çıkarabileceği seçenek davranışların

⁵⁰ Akın MARŞAP; *Yönetimsel Sistem, Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*, Gazi Kitabevi, Ankara: 2000, s.122.

⁵¹ EREN; a.g.e., s.24.

⁵² AKDEMİR; a.g.e., s.21.

şekillendirilmesine önem verilir. Stratejik karar örgütsel gelişimi etkileyen bir karardır. Bu nedenle, liderin grubuyla beraber stratejik bir karar vermelerinden önce, bir çok stratejik planlama alternatifleri bulundurmaları ve ona göre karar vermeleri gerekir. Liderin stratejik planlamada ciddi bir hata yapma olasılığı, kurumun büyük sorunlarla karşılaşması sonucunu doğuracaktır. Aşağıda (Şekil 1.4.)’da vizyonu oluşturan liderlik çatısı şematik olarak gösterilmiştir.⁵³



Şekil 1.4. Vizyonu Oluşturan Liderlik Çatısı

⁵³Arthur TENNOR and Irving DETORO; **Management Three Steps to Improvement**, Addison Wesley, Massachusetts, 1992, p.160.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL ESASLAR

Liderliği açıklamaya çalışan bilim adamları, liderin kişisel özelliklerinin, niteliklerinin, onu izleyenlerin davranışlarının, gereksinmelerinin, içinde buldukları kurumun, örgütün veya organizasyonun amacı, yapısı, yapılan işlerin niteliği bakımından organizasyonun özelliklerinin, beşeri, iktisadi ve siyasi çevre özelliklerinin temel liderlik değişkenlikleri olduğunu belirtmişlerdir. Liderin verimliliğini etkileyen kişisel ve içerisinde bulunduğu durumla ilgili birçok unsur vardır. Bu etkenlerden en önemlileri şunlardır: liderin kişisel geçmişi, deneyimi ve beklentileri, üstlerinin beklentileri ve davranışları, çalışma arkadaşlarının beklenti ve davranışları, astların nitelikleri ve davranışları, yapılan işin gerekleri, örgüt iklimi ve kurumun politikasıdır.⁵⁴

Çağımızda organizasyonlar globalleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok organizasyon büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak, pek çok sanayi kolunda artan rekabet organizasyonları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak, stratejik ve genel olan sorunlara eğilip, organizasyon yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar.⁵⁵

2.1. Lider ve Temel Esaslar

Yüzyıllar boyunca yazarlar, tarihçiler ve halk, liderliğin doğuştan bu yeteneğe sahip olan büyük adamlar tarafından ortaya konduğunu sanmışlardır. Modern araştırmacıların aldıkları sonuca göre bu kuram ve görüşler 20. Yüzyılda önemini kaybetmiştir. Acaba kesin bir lider tipi var mıdır? Genellikle, emredici kalın ve tok bir ses, iri bir vücut, dikkat çekici bir görünüş ortak karakter olarak ileri sürülmüştür.

⁵⁴ TAŞKIN; a.g.e., s.111.

⁵⁵ Erol EREN; **Yönetim ve Organizasyon**,Beta Yay., İstanbul: 2001, s.482.

Stogdill'in yapmış olduğu geniş araştırmanın sonucu, liderlik özelliklerinin biçimleri durum ile değişmektedir. Liderlik sosyal bir durumda, insanlar arasında oluşan karşılıklı ilişkilerdir. Bu bakımdan, bir durumda lider olan kimse diğer farklı bir durumda lider olamamaktadır. Liderlik mevkiine yükselenler durumlara göre farklı insan olmaktadır. Genellikle denilebilir ki, farklı durumlar ve gruplar değişik özelliklere sahip liderlere gereksinim göstermektedir.⁵⁶

Lider, yönettikleri insanlara göre daha dışa dönük, daha toplumsal, daha zeki, konuşma yeteneği olan, daha bağımsız, daha iddialı, daha mücadelecidir. Aynı zamanda, daha enerjik, daha büyük riskleri alabilen, fiziksel olarak bir miktar daha çekici ve uzun boylu oldukları da ifade edilmektedir. Liderlik, doğuştan gelen bir yetenek değildir. Ne var ki, zeka ve fiziksel görünüşün dışında, liderlerin toplumsal ve kişisel özelliklerini doğuştan getirdiklerine veya bu özelliklerin kendilerini önceden hazırladıkları konusunda elimizde hiçbir delil mevcut değildir. Ayrıca, bu farklı özellikler gerçek anlamlar taşımayıp göreceli farklılıklardır. Liderler bu özellikleriyle, yönettikleri insanlar ile olgunluğa erişirler. Yani, yönettikleri kişilere göre liderler, biraz daha farklı, daha zeki ve daha topluma dönüktür. Gene liderin kişiliği ile ilgili diğer özellikler; liderin yaratıcı, ikna edici, diplomatik olması, nezaketi, iş bilgisi ve hitabet yeteneğiyle ilgilidir. Fred Luthans, gerek seçilmiş gerekse eğitim ve geliştirmeyle ortaya çıkan liderler için bütün bu belirtilen vasıfların oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır.⁵⁷

2.1.1. Genel Özellikleri

Yüksek derecede etkin liderler hakkındaki en çarpıcı şey, onların çok az ortak şeye sahip olduklarıdır. Birinin önerdiği şeyi, başka birisi yapılmaması için uyarılmaktadır. Ancak bir nitelikleri ortaktır; risk alma konusundaki isteklilikleri. Sivil hakları lideri Martin Luther King, Jr. "bir insanın sonsuz ölçüsü, rahat ve güven anlarında nerede bulunduğu değil, mücadele ve çatışma anlarında nerede bulunduğudır" demiştir. Büyük liderler iyi insan yeteneklerine sahiptir. Onlar insanlarla uzaklaşabilir ve birlikte çalışabilirler. Cesaret algılama ile değil, ilke ile

⁵⁶ Selçuk YALÇIN; *Personel Yönetimi*, Beta Yay., İstanbul: 1994, s.203.

⁵⁷ TAŞKIN; a.g.e., s. 108.

ilgilidir. Bir şeyi yapmak için ayağa kalkma yeteneğine sahip değilseniz, asla etkin bir lider olamazsınız. Sizin potansiyelinizi kullanma azminiz, başkalarını teskin etme isteğinizden daha güçlü kalmalıdır.⁵⁸

Yazar Thomas Cronin'e göre liderde olması gereken niteliklerin; özbilgi ve özgüven, vizyon, zeka, bilgi ve muhakeme tahammül enerjisi, maneviyat kurma, ittifak kurma, risk alma, girişimcilik, iletişim kurma, mahiyeti koruma, ikna etme yeteneği, cesaret, dürüstlük, fikir namusu, hedeflere ulaşma yolunda konsantre olma kabiliyeti, mizah duygusu ve esneklik olduğunu ancak, hepsinden önemlisinin *özgüven* olduğunu belirtmiştir.⁵⁹

Liderler biraz duygusaldır. Liderlikte işin içine karizma girer, motivasyonda ekstremeler zorlanır. “Ben size ölmeyi emrediyorum” diyen Büyük Komutan, “korkanlar karılarının yanına dönsün” diyen Selim, bu yöntemle savaşları lehlerine çevirmiş liderlerdir. Ama işin temelinde sevgi yatar, inanç yatar. Eğer liderini sevmiyor ve ona inanmıyorsa, ölmeyi emreden bir komutanın peşinden kimse gitmez. Lider çalışanlarının yapmasını istediği işlerde öncülük eder, en önde kendisi vardır. Fedakarlık, alçakgönüllülük, liderliğin temelinde yatan özelliklerdir. Liderler beklenmeyen durumlarda biraz da sağduyularıyla hareket ederler, olayları hissederler. Kitleleri peşinden sürüklemesi açısından bakıldığında, belki Hitler de bir liderdir, ama bir toplumu felakete götürmüştür. Geçmişten ders almayan, başkalarının tecrübelerinden faydalanmayan, kendine çok güvenen, ekiplerini zorlayan ama kendileri fedakarlıkta bulunmayanlar, söylev ve ikna yetenekleri ne kadar iyi olursa olsun lider değildir.⁶⁰

Liderlik, doğru unvana sahip olmaktan ibaret değildir. Büyük bir işyerinde prestijli bir konuma sahip olmak gerekmez. Liderliğin sorumluluklarını üstlenebilmek için bazı kişisel özelliklere sahip olmak gerekir. Bunlardan ilki tutkudur. Çıkılan yolculuğa ve varılacak yere kendini adamamış bir lideri kimse takip etmez. Tutkuyu göstermenin çeşitli yolları vardır. Tutku sözlerle ifade edilebilir. Lider değişim mühendisliğinden, bu konuda duygularının ne kadar güçlü

⁵⁸ John C. MAXWELL; *Liderlik Nitelikleri*, Beyaz Basımevi, İstanbul: 1999, s.48.

⁵⁹ www.exper.com.tr

⁶⁰ www.tanjuargun.com /gerçek lider

olduğunu ve girilen işin ne kadar önemli olduğunu ifade edecek şekilde söz etmelidir. Değişim mühendisliğinden her hangi bir şirket programı gibi söz edilirse, her hangi bir şirket programı gibi kuşkuyla, alayla ve sıkıntıyla değerlendirilir. Progressive Insurance'ın genel müdürü Peter Lewis, şirketin talep işleme sürecinin değişim mühendisliğinden geçirilmesine ne kadar büyük bir önem verdiğini ifade ediş tarzını şöyle anlatmaktadır: “Bu fikre inanıyor ve uygulamak istiyorum. Bir noktada, ancak çaresiz kaldığım durumlarda söyleyeceğim bir şey söyledim: Bakın! bu işin gerçekten çok önemli olduğunu biliyorum ve neye mal olacağı umurumda bile değil. Gereken tüm harcamaları yapın.” İşte tutku budur. Tutku, liderliğin en önemli özelliklerinden birisi olmakla birlikte tek özelliği de değildir. Güven yaratma yeteneği de en az bunun kadar önemlidir. Yaşadığı tüm endişelere ve belirsizliklere rağmen, lider kontrolü elinde tuttuğu izlenimini yaratabilmelidir. Lider ayrıca sabırla sabırsızlığı birleştirerek hareket etmelidir. Bir yandan huzursuz olmalı, statükoyu kabul edemediğini ve işleri bir an önce değiştirmek istediğini göstermelidir. Aynı zamanda, tüm engellere rağmen cesaretini koruyabilmelidir. Hatta başarılı bir liderin tarzını ifade edecek en iyi sözcük huzursuzluktur. Bu işe gerçekten inanmış bir lideri, en son moda saçmalıkları izlemeye çalışan birisinden ayıran şey inatçılıktır. Gerçek liderler geleceği tahmin etme ve şirketlerin geleceğini görme yeteneğine sahiptirler. Bu yetenekleri, değişime duydukları isteği kamçılar.⁶¹

Kişisel otorite, ileriye görüş, kesinlik, cesaret, doğruluk, zeka gibi çeşitli karakteristik özellikler ve kişisel vasıflar, liderliğin varlığını sağlar. Ancak, liderlerin kişilikleri birbirinin aynı değildir. Bu nedenle, liderler ne kendilerini izleyenlerden tam farklıdır, ne de liderlik vasıfları aynıdır. İyi bir liderin niteliklerini belirlemek için birçok çalışmalar yapılmıştır. Bir lider; asildir, cesurdur, güvenilir, temiz ve müşfikdir. Çekingen, sosyal yönü olmayan veya içe dönük olan bir kimse, genellikle lider olamaz. Bununla beraber, bazı durumlarda utangaç, insanlardan hoşlanmayan veya sadece kendi kişiliği ile ilgilenen birçok kimse lider olmak için çaba gösterir. Fakat, liderlik açılım gerektirir. Bir liderin başarısı, kendi grubunu görüş açısı bakımından, üyelerin bireysel amaçlarına ulaşmalarını veya ihtiyaçlarını sağlamak için, grubu peşinde sürüklemeye yeteneğine bağlıdır.⁶²

⁶¹ Michael HAMMER; *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Sabah Yay., İstanbul: 1995, s.30.

⁶² GENÇ; a.g.e., s.129.

İletişim sadece göstermelik bir araç değil, izlenimlerin öğrenilip sindirilmesi, bunlara göre yeni kararların alınması ve icraata geçilmesi, sonuçların cesaretle dış dünyaya yansıtılması için gereklidir. İyi bir lider:⁶³

- ⇒ Dışadöndüktür ve saydamdır,
- ⇒ Bir savcı gibi araştırmacı ve eleştirmecidir,
- ⇒ Duyarlıdır,
- ⇒ Sonuç alınmasından yanadır,
- ⇒ Eleştirir ve hiç acımaz,
- ⇒ Hatalardan ders alır, kusur ve hatalara hoş görülüdür,
- ⇒ Karizma sahibidir,
- ⇒ Şevk, heyecan ve güven aşılmasını bilir,
- ⇒ Sakindir ve soğukkanlıdır,
- ⇒ Dinlemeye hazırdır,
- ⇒ Sıcak ve içtendir,
- ⇒ Şöhret ve prestij düşkünü değildir,
- ⇒ Cesurdur,
- ⇒ Alkış düşkünü değildir,
- ⇒ Eşnektir,
- ⇒ Başkalarının gelişmelerini teşvik eder.

Liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkileme ve yönlendirme kabiliyetidir. Yöneticilerin yerine getirmek durumunda oldukları rollerden birisi de liderliktir. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları, özellikle günümüz ortamında daha da önem arz etmektedir. Çünkü, bugün bölgesel ve küresel boyutta başarılı olmuş bütün kurumların başında bir lider yönetici bulunmaktadır. Liderlik alanında dünyanın önde gelen araştırmacılarından biri olan Bennis, geleceğin iş dünyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmakta, yönetici ile lider arasındaki farklılığa dikkat çekmektedir. Warren Bennis'e göre geleceğin liderlerinde şu özelliklerin olması gerekmektedir; güçlü vizyon sahibi

⁶³ KARLÖF; a.g.e., s.105.

olmak, iş dünyasını iyi tanımak, başarı için deneyim sahibi olmak, doğru ekip oluşturmak, hızlı karar vermek, motivasyon sahibi olmak, yaratıcı olmak, disiplinli olmak, karakterli olmak.⁶⁴

Özellikler teorisi, liderlik eşitliğindeki öğelerden, “lider” ögesine ağırlık veren bir teoridir. Teorinin ana fikri şudur: liderler, grup üyelerinden farklı oldukları için lider olurlar. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin, lider olarak ortaya çıkmasının ve bu grubu etkilemesinin nedeni, o kişinin çeşitli açılardan grup üyelerinden farklı olmasından ileri gelmektedir. Özellikler teorisine göre, lider şu yönleriyle grup üyelerinden farklıdır:⁶⁵

- ⇒ İleriyi görme,
- ⇒ Zeka,
- ⇒ Bilgi – kendine güven,
- ⇒ Öncelik (inisiyatif) kullanma,
- ⇒ Doğruluk,
- ⇒ Samimiyet – olgunluk,
- ⇒ İsbetli karar verme,
- ⇒ İş başarma,
- ⇒ Kişilerarası ilişki,
- ⇒ Güzel konuşma,
- ⇒ Amaç belirleme.

Bu ve benzeri açılardan, grubu oluşturan kişilerden farklı olan lider, o grup mensuplarını etkileyecek ve belirli doğrultularda davranmaya sevk edecektir.

2.1.2. Genel Fonksiyonları

Liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını artırmak, kaliteyi artırmak, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır. Olumsuz şekilde söylenirse, liderliğin amacı, kişilerin hatalarını bulmak ve kaydetmek değil, hataların nedenlerini ortadan

⁶⁴ Azim ÖZTÜRK; **Yöneticilik**, Adana Nobel Kitapevi, Adana: 1998, s.75.

⁶⁵ Tamer KOÇEL; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., İstanbul: 1998, ss. 342-343.

kaldırmaktır. İnsanların, daha az çaba sarf ederek daha iyi iş yapmasını sağlamaktır. Bir lider, eğer elinde sayısal veriler varsa hesaplama yaparak, yoksa kendi sağduyusuyla, insanların hangilerinin sistemin dışında bulunduğunu ve dolayısıyla bireysel yardıma ihtiyaç duyduğunu ya da bir çeşit takdiri hak ettiğini öğrenmelidir. Lider ayrıca, sistemin iyileştirilmesinden, yani herkesin işleri daha iyi ve daha fazla tatmin alarak yapabilmesini, sürekli bir şekilde mümkün kılmaktan sorumludur. Üçüncü bir sorumluluk, sistem dahilinde gittikçe artan performans tutarlılığı sağlamasıdır ki insanlar arasında görülen farklılıklar sürekli azalsın.⁶⁶

Liderlik açısından, bir vizyona erişmek, motivasyon ve esin yaratmayı gerektirir. İnsanların çoğunlukla karşılanmamış temel ihtiyaç, değer ve duygularına seslenerek, değişimin önündeki önemli engellere rağmen, onların doğru yönde hareket etmeleri sağlanır. Liderliğin işlevi değişim yaratmak olduğu için, bu değişimin yönünü belirlemek liderliğin temelidir. Yön belirleme, planlamayla hatta uzun vadeli planlamayla bile aynı şey değildir. Fakat, çoğunlukla insanlar ikisini karıştırır. Planlama bir yöneticilik sürecidir, doğası gereği tümdengelimle dayanır ve değişim üretmek için değil, düzenli sonuçlar için tasarlanır. Yön belirleme tümevarıma daha çok dayanır. Liderler çok çeşitli veriler toplar ve açıklayıcı kalıplar, ilişkiler ve bağlar ararlar. Hatta, liderliğin yön belirleme özelliği plan üretmez, daha çok vizyon ve stratejiler yaratır. Bunlar; bir işi, teknolojiyi ya da şirket kültürünü, uzun vadede olması gerekenlere göre ifade eder ve bu hedefe ulaşmanın uygun bir yolunu dile getirirler.⁶⁷

Bir başka deyişle, liderin en önemli görevi; kurumunu sürekli olarak çalıştığı ortama intibak ettirmek, onu rasyonalize etmek, her an değişikliklerle ahenkli ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Günümüzde, sözünü ettiğimiz stratejik liderlik; ileri görüşlülükle, faaliyetleri bilerek, sorumluluk alanlarını aşmadan, istenen perspektifle başarılı olarak yönetebilmeyi ifade eder ve bu, liderlik kavramıyla bağdaşmış olur. Modern liderlikte, ödevlerin yürütülmesinde en önemli araçlardan biri kuşkusuz etkin iletişim ve bilişimdir. Lider, kendisini çalıştığı ortamın tavırları ve kanaatleriyle uyumlu tutmak zorundadır. Aldığı kararları inandırıcı ve tatmin edici bir biçimde

⁶⁶ W. Edwards DEMING; **Krizden Çıkış**, (çev: Cem AKAS), Kalder Yay., 2.baskı, İstanbul: 1998, s.206.

⁶⁷ John KOTTER; **Liderler Gerçekte Ne Yapar ?**, MESS Yay., İstanbul: 1999, s.49.

açıklamak, savunmak ve kabul ettirmek zorundadır.⁶⁸

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak, nitelendirilebilecek bir dizi görevleri vardır. Bu görevler; buldukları yer, kurdukları ilişki, personel yapısı, örgütün yada grubun büyüklüğü ile ilgili değildir. Bunlar şöyle özetlenebilir:⁶⁹

- ⇒ Uygulayıcı olarak lider: Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi, grup çalışmalarını koordine etmektir.
- ⇒ Planlayıcı olarak lider: Lider, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların, lider tarafından belirlenmesi, onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.
- ⇒ Uzman olarak lider: Bir grup içerisinde lider, çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştirebilen kişi, grup üyelerince kolayca lider olarak benimsenecektir.
- ⇒ Hakem ve aracı olarak lider: Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda, aracı rolünü üstlenmektedir. Onlar arasındaki ilişkileri düzenleme ve düzeltmeye çalışmaktadır. Grup üyelerinin nasıl davranacakları ve birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin en doğal görevlerindedir.
- ⇒ Sorun çözen veya danışman olarak lider: Lider, bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişki kurabilmektedir. Bu gibi durumlarda lider, sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanmaktadır. Aynı duygular, lider içinde geçerli olmaya başlayınca, grup üyelerinin sorularını çözmede liderin babalık rolü yoğunlaşmaktadır.
- ⇒ Eğiten ve öğretici olarak lider: Lider, kendisini takip edenleri eğitmekte, eksikliklerini telafi etmekte ve geleceğin liderliğine onları hazırlamaktadır.

Lider çalışmanın sırasını ve hızını belirlemelidir. Büyük bir sıklıkla, üst düzey yöneticilere önemli olan her şeyi iletirler. Yeni girişimlere, diğer faaliyetleri

⁶⁸ KARLÖF; a.g.e., s.105.

⁶⁹ Selen DOĞAN; **Vizyona Dayalı Liderlik**, Seçil Ofset, Niğde: 2001, s.14.

durdurmadan başlar ya da aynı anda çok sayıda girişim başlatırlar. İşin sorumluluğunu üstlenmek zorunda olan insanların, ezilmesine ve karışıklık yaşamasına yol açmazlar. İkinci olarak lider, kuruluşun yönünden, korumadan, yönelimden, çatışma yönetiminden ve norm biçimlendirmeden sorumludur. Bu sorumlulukları yerine getirme, yönetici açısından teknik yada rutin durumlarda da önemlidir. Ama uyarlanma çalışmasına girişen bir lider, otoritesini kullanarak bu sorumlulukları belirleyerek ve temel soru ve sorunları çerçvelendirerek bir yön sağlar. Değişim hızını kontrol ederek insanları korur. İş gerçekliklerini ve temel değerleri açıklığa kavuşturarak insanları yeni rol ve sorumluluklarına yönlendirir. Lider, çatışmaları göğüslemeye yardımcı olur, bunları yaratıcılığın ve öğrenmenin motoru olarak görür. Son olarak lider, örgütün sürdürülmesi gereken değerleri korumasına, değişmesi gerekenleri sorgulamasına yardımcı olur.⁷⁰

2.2. Liderlik ve Temel Esaslar

2.2.1. Genel İlkeleri

Liderliğin temel ilkeleri şunlardır:⁷¹

- ⇒ Herkese sevgiyle saygıyla davranmak,
- ⇒ Başkalarının hayranlık duyacağı bir mükemmellik örneği oluşturmak,
- ⇒ Kendi başarısından öte, yönettiği sistemin başarısı için çalışmak, etkin bir yetiştirici olmak,
- ⇒ Doğruluk ve dürüstlüğün en yüksek standartlarını benimsemek,
- ⇒ Her şeyin mükemmeli için ısrarlı davranmak ve astları yaptığı işlerden sorumlu tutmak,
- ⇒ Grup bilinci ve gururu oluşturmak,
- ⇒ Astlarına güven, kararları süratle uygulama alışkanlığı yerleştirmek,
- ⇒ Astlarına karşı açık olmak ve gerektiğinde görevlerine yardım etmek, onları kendi yeteneklerinin en üst sınırına kadar geliştirmek.

⁷⁰ Laurie HAIKETZ; **Liderlik Çalışması**, MESS Yay., İstanbul: 1999, s.177.

⁷¹ Kara Kuvvetleri Komutanlığı; **Etkili liderliğin Sırları**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 1995, s.170.

Lider davranışlarına rehber olan ilkeler şöyle sıralanabilir:⁷²

- ⇒ Kararlarını bilgi ile temellendirmek,
- ⇒ Çalışan için rehber, kolaylaştırıcı ve yardım edici olmak,
- ⇒ Yapılan işlere katılmak,
- ⇒ İnsanların kendilerini bütünleştirmelerini temin etmek,
- ⇒ Çalışanların kendilerine güven oluşturmalarını sağlamak.

Her seviyedeki lider:⁷³

- ⇒ Vizyon yaratmalı,
- ⇒ Yarattığı vizyonu astları ile paylaşmalı,
- ⇒ Paylaşılan vizyonu, hayata geçirebilecek davranışları ve eylem planını tespit ederek yürürlüğe koymalı,
- ⇒ Uygulamanın her safhasında takip, kontrol ve değerlendirme yaparak, sürekli gelişmeyi sağlamalıdır.

Etkin bir lider yelpazenin tüm uçlarında da usta olmalıdır. Gerek en üst soyutlama düzeyindeki düşüncelerin, gerekse en alt düzeydeki ayrıntılara ilişkin eylemlerin üstesinden gelebilmelidir. Değerleri biçimleyen bir lider, binlerce insana esin kaynağı olmak durumundadır. Yol göstericinin rolü işte burada önem kazanmaktadır. Öte yandan, esin sağlayabilmenin tek yolu da, günlük olayların içinde olmaktır. Değerleri biçimleyen yöneticinin, aynı zamanda başarılı bir uygulamacı olması gerekir. Bu rolde lider, ayrıntıların peşindedir ve değerleri söyledikleri ile değil, yaptıkları ile yerleştirir. Bu süreç içinde de hiçbir imkanı küçümsemez. Düşüncelere ve ayrıntılara aynı anda özen göstermek zorundadır. Değerleri yerleştirme başarısının kökeninde, liderlerin değerlere olan açık, içten ve kesin bağlılığı yatmaktadır. Bu değerleri pekiştirmek için liderlerin olağan üstü bir kararlılık gösterdiklerini de unutmamak gerek. Lider, personelinden kopuk değildir. Liderler, görüşlerini uygularlar ve sistem içinde kendilerini son derece görünür kılarak, kararlılıklarını sergilerler. Başarılı organizasyonlarda, liderlerin çoğu işin içinden gelmişlerdir. Tasarımda, üretimde yada ürün-hizmetin satışında bulunmuşlardır. Bu nedenle, organizasyonun girdisini çıktısını iyi bilirler. Onlar için

⁷² AKDEMİR; a.g.e., s.28.

⁷³ Genel Kurmay Başkanlığı; a.g.e., s.29.

çevrede dolaşmak kolaydır, çünkü alanda kendilerini rahat hissederler. Bu liderler, doğru üzerine öğüt vermenin kendi bürolarında değil, alanda daha etkili olduğuna inanırlar. Daha çok yolculuk yaparlar, özellikle tabandaki gençlere daha çok zaman ayırırlar.⁷⁴

Başarılı yöneticiler, liderliğin üç elemanının birbirini etkilemesinden oluştuğunun bilincindedirler. Bu elemanlar; lider, onu izleyenler ve içinde bulunulan durumdur. Her yönetici, başkalarından farklı bir yönetim tarzına sahip olmak ister. Bununla birlikte, başarılı yöneticiler tarzlarını birlikte çalıştıkları, özelliği olan insanların içinde buldukları özel durumu göz önünde tutarak değiştirebilirler. Bu yöneticiler belirli türde liderliğin, belirli koşullarda iyi sonuçlar verdiği halde, başka bir koşulda aynı sonucu vermeyeceğini bilirler. Örneğin zorlayıcı, yönlendirici liderliğin gerekli olduğu durumlarla, doğrudan liderlik rollerine daha az gerek duyulan durumları birbirinden ayırırlar. Yine başarılı yöneticiler, beraber çalıştıkları insanlardan hangilerini yüksek dozda yönlendirmeye gerek duyduğunu, hangilerinin kendi kararlarını kendileri alarak uygulayabileceklerini bilirler.⁷⁵

2.2.2. Genel Güç Kaynakları

Güç, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Güç, bir kişinin, başkalarını kendi isteği yönünde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirme süreci olarak ta tanımlanabilmektedir.⁷⁶

Liderlik gücünün üç kaynağı: kişilik gücü, yetki gücü, bilgi gücüdür. Kişilik gücü hem fiziksel hem de zihinsel özelliklerle ortaya konur. Kişilik gücü, kişilerin en iyi özelliklerinden en iyi şekilde yararlandıkları zaman sergilenmiş olur. Başkalarını etkileyen özel yeteneklerini, diğer özelliklerinden ayırt ederek, onları geliştirme ve ortaya koyma üstünde yoğunlaşırlar. Bu şekilde, kendi kişilik güçlerini geliştirmeyi

⁷⁴ GÜMÜŞ; a.g.e., s.242.

⁷⁵ Semih BÜKER; *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: 1995, s.289.

⁷⁶ DOĞAN; a.g.e., s.19.

öğrenmiş olurlar. Kişilik gücü liderler için çok önemlidir. Güçlü bir kişilik olmadan, yeni hedeflere ulaşmak için, takipçilerin liderlerinden esinlenmesi mümkün değildir. Liderler, güçlerini başkalarını etkilemek için kullanmalıdırlar.⁷⁷

Kurum, bölüm şeflerine mevki gücü sağlarken; çalışanlar ona saygı duyduklarından, ondan hoşlandıklarından, şeflerinin bölümün çalışmasına kattığı değeri gördüklerinden şeflerinin kişisel gücünü kabullenirler. Şefin gücünü arttıran özellikler şunlardır: net bir görüş, görev duygusu, enerji, güçlü bir karakter, güdüleme ve iletişim yeteneği, ikna kabiliyeti, kendine güven, cesaret, yeterlilik, sağlam ahlak, dürüstlük ve kişilikleridir.⁷⁸

Mevkii gücü, şeflik ve yöneticilik rollerine verilen formal yetkidir. Mevkii gücünü bütünleyen parçalar şunlardır: bilgiyi paylaşma ya da tutma gücünün yanı sıra, çalışanları ödüllendirme ya da zorlama gücüdür. Eğer, insanlar geçmişte bölüm şeflerinden bu tür bir muamele görmüşlerse, aynı şekilde davranmaktan kendilerini alamayabilirler. Yine de yüksek sonuçlar elde etmek isteyen bölüm şefi, gücüne olumsuzdan ziyade olumlu bir şekilde dayanmakla iyi sonuçlar elde eder. Kişisel gücü arttıran bazı özellikler arasında; net bir vizyon, görev duygusu, enerji, moral, güç, karakter sağlamlığı, motivasyon ve iletişim yeteneği, ikna edicilik, kendine güven, cesaret, dışa dönüklük, yeterlilik, güvenilirlik, doğruluk ve karizma yer alır.⁷⁹

Yetki ise, bulunulan makamın ya da pozisyonun sağladığı güç demektir. Bu güç bilgi veya deneyimlerle elde edilmez. Yetki, makamı kim işgal ediyorsa ona aittir. Bilgi gücü ise, belirli bir konumda etkin davranışlar sergilemek için gereken beceri tekniklerinin bilincine varmaktan kaynaklanmaktadır. Günümüz karmaşık iş çevresinde, bilgi gücü eskisine oranla çok daha fazla önemli hale gelmiştir. Lider yönetici, astlarının kimi zaman kendisinden çok daha iyi eğitilmiş ve konusunda kendisinin hiçbir zaman hayal edemeyeceği kadar uzman olabildiğini görmektedir. Böyle bir ortamda, günümüz lider yöneticilerinin işi daha da zor hale gelmektedir. Bu nedenle, liderlerin iyi eğitim almış ve konularında uzman olan kişiler olmaları,

⁷⁷ Elwood N. CHAPMAN; **Liderliği Öğrenmek**, Rota Yay., İstanbul: 1997, s.21.

⁷⁸ Susan CLAYTON; **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Hayat Yay., İstanbul: 1999, s.32.

⁷⁹ Jane ALLAN; **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**, Hayat Yay., İstanbul: 2000, s.157.

astlarını etkileyebilmeleri ve onları peşinden sürükleyebilmeleri açısından son derece önem arz eden bir konudur. Uzmanlık gücü, bir liderin, astlarının yaptığı işlerle ilgili olarak kendi sahip olduğu bilgi ve uzmanlığı ifade etmektedir. Astlar, eğer liderin kendi sahip olmadıkları bilgi ve uzmanlığa sahip olduğunu düşünürlerse, o zaman liderin davranışlarını etkilemesine izin vereceklerdir.⁸⁰

En büyük güç, bir insanın başka bir insanı cezalandırma imkanındır. Bir yönetici, astını işlediği bir kusurdan yada suçtan dolayı çeşitli şekillerde cezalandırabilir, bir haktan yoksun bırakabilir, izin vermemekten başlayıp, işten çıkarmaya kadar varan türlü cezalar uygulayabilir. Yönetimde işten çıkarma (atma), en büyük cezadır. Ancak, astların da üstlerini cezalandırma gücü vardır. Hayati bilgileri yöneticiye vermemekle, onu başarısızlığa itebilir. Ama, bir astın üstünü cezalandırması tehlikelidir. Yöneticinin, astı tarafından cezalandırılması, sonunda astında cezalandırılmasına neden olabilir. Onun için, cezalandırma gücü pek fazla kullanılacak bir güç temeli değildir. Fakat, arada sırada bu güç temelini kullanıp bir bağımlılık ilişkisi kurulabilmelidir.⁸¹

İşte lider, kendisini izleyenlerde bu güçlerin birini ya da bir kaçını kullanarak etkisel fazlalık yaratan kişidir. Bütün örgütler varlıklarını sürdürebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç, çeşitli nedenlerden ortaya çıkar. Her şeyden önce, örgüt plan ve tasarımlarının bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenlenmiş, yeterli ve tamam değildir. İkinci olarak, örgütler açık bir sistem olduklarından, çevreyle sürekli ilişki halindedirler. Değişen çevresel koşullar, başlangıçta yeterli olan örgütsel yapıyı zamanla eksik duruma getirir. Üçüncü olarak, örgütün iç dinamiği yer alır. Bu dinamikler içinde en önemlisi büyüme dinamiğidir. Son etmen ise, örgütlerdeki insan üyeliğinin doğasından gelmektedir. Örgütler, insan yapısıdır. İnsan yapısı olmasının temel özelliği, önceden tatmin edilmeyecek çeşitli tür davranışların varlığı ve bunlarla uğraşılmasıdır. Bütün bu etmenler liderliği gerekli kılacaktır.⁸²

⁸⁰ DOĞAN; a.g.e, s.22.

⁸¹ AYTÜRK; a.g.e., s.122.

⁸² Halil CAN, Doğan TUNCER ve Doğan AYHAN; **İşletme ve Yönetim**, Aslımlar Matbaası, Ankara: 1984, s.256.

Liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirgin bir grubun, belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesiyle liderlik süreci oluşur. Bu tür sürece, formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, devlet yönetiminde de rastlanır. Dolayısıyla, liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanmayan, dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetkiyle donatılmış olmak, ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını arttırabilir.⁸³

2.2.3. Geleneksel Davranış Tarzları

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal liderlik teorisinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Teorinin ağırlık noktası, liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur. Bu teori liderlik davranışını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de, büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlıkla önem vermiştir. Böylece, araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışları açıklılığ, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği var sayılmıştır. Ancak, bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin gerçekliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.⁸⁴

Rao ve Satia'nın yaptığı sınıflamaya göre, liderler üç tip davranış göstermektedir. Birincisi, katılımcı (yardımsever) lider davranışı olup, bu tip yöneticiler, bağımlı astlar yetiştirirler. Astlarına neleri yapmaları ve neleri

⁸³ KOÇEL; *İşletme Yöneticiliği*, a.g.e., s.397.

⁸⁴ Süleyman Suha TOK; *TKY Liderlik*, İstanbul: 1998, s.50.

yapmamaları gerektiğini açıklayan, astlarını koruyan, özellikler taşırlar. Dolayısıyla, astlarının yanında olmadıkları zaman, astları kendi inisiyatiflerini kullanarak iş yapamazlar. İkincisi ise, otokratik (eleştirici) lider davranışlarıdır. Bu tip yöneticilerin astları, yöneticilerinden hoşlanmazlar ve işlerini korku ile yaparlar. Çünkü, astlarının davranışlarında sürekli yanlış ararlar, eleştirirler ve onların kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olurlar. Üçüncü lider davranışı ise, ekstrem demokratik (göçeri) liderliktir. Bu yöneticiler, astlara kendi yeteneklerini kullanabilme fırsatını verirler. Onlara işlerini kendi başlarına, bağımsız olarak yapabilmelerini sağlayacak bir ortamı temin ederler ve güven verirler. Yönetici liderler arasında yapılan bir araştırmaya göre, liderlik davranışlarına ilişkin elde edilen sonuçlar, aşağıda (Şekil 2.1.)'de gösterilmiştir.⁸⁵

Liderlik Davranış Tipleri	Sayı	%
Katılımcı Lider Davranışı	35	74.4
Otoriter Lider Davranışı	9	19.2
Ekstrem Demokratik Lider	3	6.4
TOPLAM	47	100.0

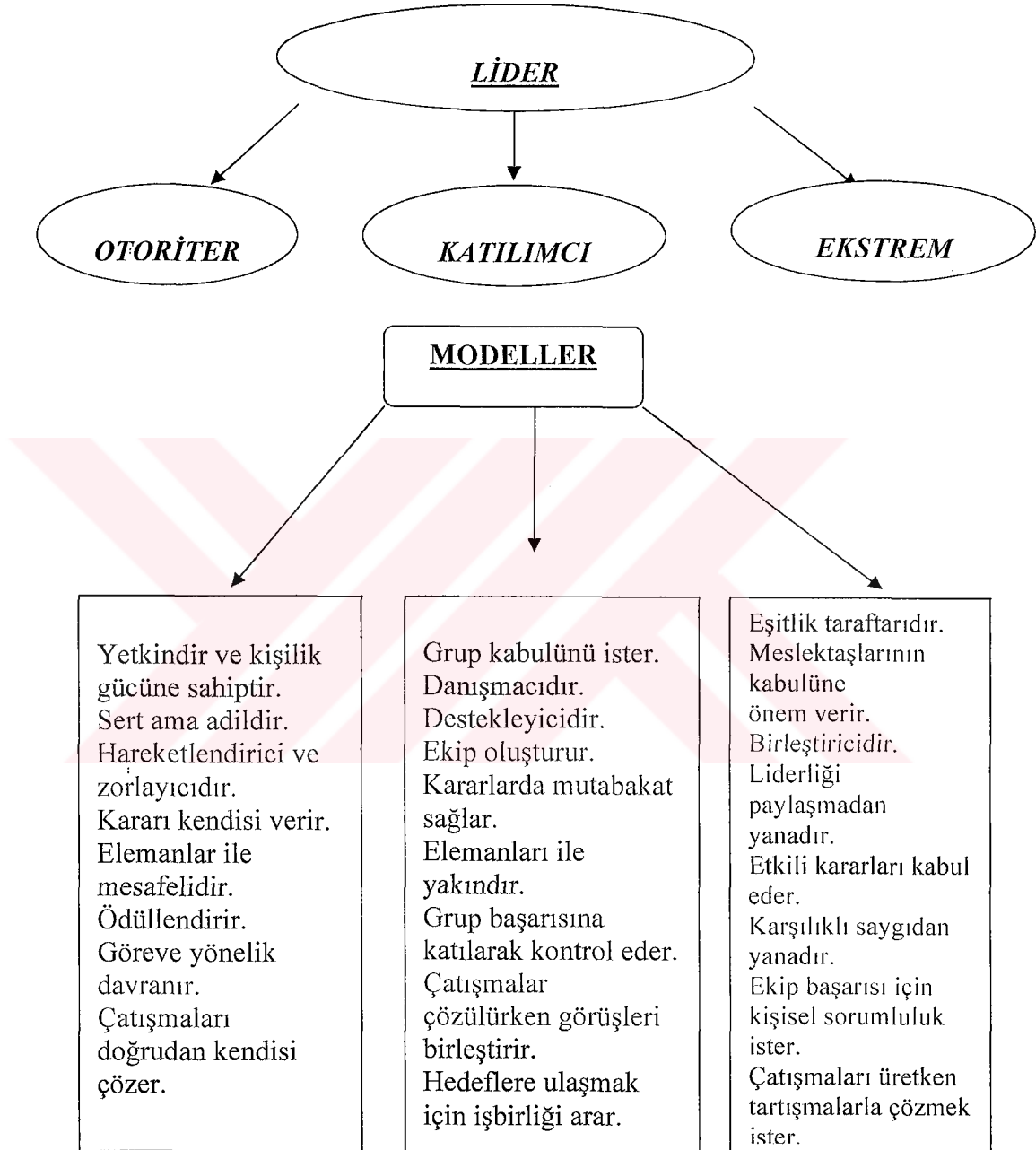
Şekil 2.1. Lider Davranışlarının Oransal İfadesi

Bu çerçevede, büyük bir çoğunlukla, yöneticilerin yardımsever liderlik anlayışı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, yöneticilerin kurum içerisinde genellikle mücadeleciler oldukları, bir başka ifadeyle, astların neleri yapmaları ve neleri yapmamaları gerektiğini sürekli açıklayan özellikte oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcı liderlik davranışı gösteren yöneticiler, astların işlerini, kendi gözetimleri altında yapmalarını isterler ve bu açıdan, astlar kendi inisiyatiflerini kullanarak iş yapamazlar.

Otokratik liderlik kararların çabuk alınmasını sağlar, buna karşılık çalışanlardan tatminsizlik, kurum amaçlarına karşı pasif direnme yaratması ve çalışanları büyük ölçüde yöneticiye bağımlı kılması otokratik liderlik biçiminin en önemli sakıncasıdır. Demokratik liderlik biçiminde, çalışanlarla yönetici arasında daha iyi ilişkiler kurulabilir, çalışanların işe bağlılıkları ve işten duydukları tatmin

⁸⁵ ÖZTÜRK; a.g.e., s.110.

artar. Ancak, herkesi memnun edebilecek kararların kısa sürede alınması sorun yaratabilir. Çalışanları serbest bırakan liderlik biçimi ile personelin, organizasyonun bir üyesi olarak çalışması sağlanabilir. Buna karşılık, güçlü bir liderin olmaması durumunda, çalışanların kontrolsüz kalması ve aralarında uyuşmazlıkların çıkması tehlikesi söz konusu olabilir.⁸⁶ (Şekil 2.2.)



Şekil 2.2. Üretken Liderlik Modelleri⁸⁷

⁸⁶ Oktay ALPUGAN; *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Özgün Matbaa, Ankara: 1998, s.285.

⁸⁷ GENÇ, a.g.e., s.41.

Örgüt içi koşulların liderlik davranışı etkilerini şöyle açıklayabiliriz. Her şeyden önce örgütler belirli bir örgütsel yapıya sahiptirler. Bu yapının alışılmış ilişkileri, rolleri, yetki ve sorumluluk dağılım biçimleri vardır. Ayrıca örgütteki araç ve gereçlerin durumunu, üretilen mal ve hizmetlerin çeşidi ile faaliyette bulunan pazarların sayısı, liderin yönetim biçimini, demokratik veya otokratik olmasını etkilemektedir. Örneğin, hızlı teknolojik gelişmelere sahne olan ürün ve pazar farklılaştırmasına gitmiş, büyük örgütsel yapıya sahip kuruluşlarda, izleyicilerin inisiyatiflerine daha fazla ihtiyaç duyulduğu, katılımcı ve danışmacı hatta bazen büyük ölçüde yetki devrini gerektiren “Laissez Faire” tipi liderliği gerektirdiği ifade edilmektedir. Aksine, her biri ürün ve pazarlarda ihtisaslaşmış olan, teknolojik gelişme hızı zayıf bulunan, küçük örgütsel yapıya sahip örgütlerde, ihtiyaç duyulan liderlik tipi, daha çok otokratik nitelikte olmakta ve bu özelliklere sahip olan liderler daha başarılı olmaktadır.⁸⁸

Otoriter liderlik, genellikle dikey organizasyon ister. Katılımcı liderlik ise, kalite kavramında da olduğu gibi, yatay ve az kademeli bir kuruma ihtiyaç gösterir. Kalite geliştirmesi çift yönlü yola benzer, hem yönetim, hem çalışanlar aynı yolu kullanmak zorundadırlar. Başka bir anlatımla, bütün çalışanlar bir anlamda lider potansiyelini ortaya çıkarmalıdır, liderlik kuruluştaki kurumlaştırılmalıdır. Lider kendisinin değişimini ve gelişimini kalite çalışmalarının merkezine koymalı, bu merkez konularda kararlılık odağı olarak açıkça belli olmalıdır. Ancak, bunu yaparken en acil durumlar dışında, otoriter liderliğe tevessül edilmemelidir. Liderin amacı ve işi, kuruluştaki herkesin daha iyi etkili çalışmasını sağlamaktır.⁸⁹

Genel çevre koşulları olarak nitelendirdiğimiz sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, siyasal ve hukuksal koşulların liderlik biçimi üzerindeki etkileri ve liderin davranışlarına etkilerini de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Örneğin, ekonomik çöküntü ve bunalım dönemlerinde, kriz ekonomilerinde otokratik bir liderlik biçimine gerek duyulurken, ekonomik gelişmelerin hızlandığı teknolojik ve sosyo-demokratik değişimlerin arttığı siyasal ve hukuksal bakımdan istikrarın hüküm sürdüğü devirlerde, liderlik biçimi daha çok katılımcı ve danışmacı bir nitelik arz

⁸⁸ EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.469.

⁸⁹ Ali AKDEMİR; **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yay., Eskişehir: 2000, s.313.

etmekte, bu nedenle de otokratik liderler sempati ve başarılarını yitirmektedirler.⁹⁰

Çoğu durumda, yöneticilerin sözü edilen liderlik biçimlerinin belli özelliklerini bir arada kullandıkları görülür. Bununla beraber, yöneticilerin uygulamada ağırlık verdikleri özellikler onların otokratik, demokratik ve çalışanları serbest bırakan bir lider olarak nitelendirilmesini sağlar. Otokratik liderlik biçimi, ülkemizdeki yöneticilerin önemli karakteristiklerinden birini oluşturur. Türk toplumunun en önemli karakteristiklerinden birini oluşturan ataerkil aile yapısı, bunda etkili olan en önemli etkenlerden biridir denebilir. Bunun yanı sıra, yetenekli ve deneyimli personelin istihdamında önemli güçlüklerle karşılaşan liderler, bir bakıma otokratik liderlik biçimini benimsemek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü, demokratik veya çalışanları serbest bırakan liderlik biçiminin başarısında, yetenekli ve deneyimli personel önemli bir role sahiptir.⁹¹

2.2.3.1. Otokratik Liderlik

19.yüzyılda bir çok ülkede görülen bir türdür. Bugün de bu tür liderlere bazı kurumlarda rastlanır. Bu tür iş sahipleri yanlarında çalışan işçi ve personele bir insan olarak değil, yalnız bir üretim aracı olarak bakarlar. Bu tür liderliğin uygulandığı bir örgüt çevresinde, başlıca olumlu motivasyon etmeni olarak para ve fiziksel çalışma koşullarına önem verilir. İş kaybetme korkusu, maaşı kaybetme olasılığı, personeli kurumda tutmak için olumsuz motivasyon aracı olarak kullanılır. Bu tür yönetim kendisine karşı düşmanlık yaratır. Bu düşmanlık daha çok işçilerden ve alt düzeydeki yöneticilerden gelir. Çalışanlar yüzeyde uysallık gösterirlerse de içlerinden mutsuzluk duyar ve emirlere karşı çıkarlar. Normal piyasa koşulları hakim oldukça ve iş olanakları bulundukça, bu tür yöneticiler personel bulmakta ve buldukları personeli kurumda tutmakta büyük sıkıntı çekerler.⁹²

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olduğu gibi, biçimsel ve biçimsel olmayan liderler vardır. Biçimsel liderler örgüt yapısı içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan, yöneticiler ve gözetimcilerden oluşur. Özellikle, bu

⁹⁰ EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.469.

⁹¹ ALPUGAN; a.g.e., s.285.

⁹² YALÇIN; a.g.e., s.207.

kişilerin davranışları birey ve grup davranışını etkileyerek, verimlilik ve tatmini de olumlu veya olumsuz etkileyecektir. Anlamsız ve gereksiz olarak algılanan kurallar koyan, üretim artışı için aşırı baskı uygulayan yönetici ve gözetimciler, astları için önemli bir stres kaynağıdır. Bu tür davranışlar, gerek bireylerin gerek grupların amaçlarının örgüt hedefleri ile bütünleşmesini önleyerek, verimliliği ve tatmini olumsuz olarak etkileyecektir.⁹³

Gruplar, liderin hedeflerini gerçekleştirebilecekleri en mükemmel araçtır. Çünkü güvenlik ihtiyaçları da vardır. Duygusal yönden de tatmin edilen elemanlar, lider ile uyumlu bir çalışmaya girmiş olurlar. Sinerjinin olmadığı yerde keşif ve yenilikte olmaz. Öğrenme olmayınca, elemanların lideri takip etmesi de söz konusu olmaz. Bir topluluk, dikkat edin bir takım değil, liderin kontrolünü zayıflatacak ya da ona müdahalede bulunacak bir motivasyondan kaçınmak için birbirine yaklaşır ve içine kapanır. Bu tür gruplar ya da topluluklar, kısa süreli de olsa, bireylerin kararlılığı dolayısıyla başarılı olabilirler, ama lider ölünce, yani iş jargonu ile ifade edilirse, işten ayrılırsa ya da emekli olursa, grubun ve topluluğun da ölmesi kaçınılmaz olur. Eğer, liderin yönetim tarzı baskıcı ve vizyon sahibi olmaktan uzaksa, elemanlar üzerindeki kontrolü gerginlik verici olacak ve takım çalışması için ayrılan zamanın çoğu çalışma safhasında heba olup gidecektir.⁹⁴

Liderliğin, bir kimsenin psikolojik yapısında olduğunu, yani doğuştan olduğunu ileri sürenler yanında, belirli bir durumun zorunlu kılması sonucu ortaya çıktığını söyleyenler de vardır. Her iki görüşte gerçek payı olduğunu ve bu görüşlerin ayrı ayrı şeyler anlatmadığını öne sürebiliriz. Otoriter lider tipi liderlik özelliği açısından incelendiğinde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır. Otoriter Lider:⁹⁵

- ⇒ İş yaptırmak için korkutma yöntemini kullanabilir,
- ⇒ Astların kararlara katılmasını benimsemez,
- ⇒ Kesinlikle kendi isteğinin yapılmasını ister,
- ⇒ Merkezci bir yönetim biçimini yeğler,
- ⇒ Astların hareketlerini devamlı olarak izler.

⁹³ BÜKER; a.g.e., s.22.

⁹⁴ WHITE; a.g.e., s.66.

⁹⁵ Güngör ONAL; İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Türkmen Kitapevi, İstanbul: 1998, s.17.

Otokratik liderler çok nadiren görev verirler. Görev vermek, yetkilendirme ve güvenme anlamına gelir. Karar alınması için otorite vermek ve alınan kararların doğru bir şekilde yerine getirileceğine güvenmek, yani çalışanı tam anlamı ile görevlendirmek, karar alma yönünde ona sınırsız özgürlük sağlar. Otokratik lider kararları değil, sadece yapılması gerekenleri başka birine havale eder.⁹⁶

Otokratik olan eski liderlik modeli destekleyen, kolaylaştıran ve hatta ortak olan bir lider haline dönüşmektedir. Çalışanların, sınırlı bir denetimle verimli bir çalışma gösterebilecek olgunlukta ve beceride olduklarını her geçen gün daha fazla gösterdiklerini, yetki vermek bir heves olmadan bir gereklilik halini almıştır. Gücün bağlayıcı yularından kurtulmayı beceremeyen liderlerin yerini, artık çevresindekilerle ilişkilerine bir kurtarıcı, engelleri kaldırıcı, kolaylaştırıcı ve yetiştirici olarak bakan yeni lider tipi almaktadır.⁹⁷

2.2.3.2. Katılımcı Liderlik

Yöneticiler personeli güçlendirme kavramı çerçevesinde, astlarını motive ederek yönetmek yerine, yönlendirmelerle amaçları ve yapılması gerekenleri ortaya koyar. Yetki devrini de gerektiren bu kavram, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmelerini sağlar. Katılımcı davranışlarda bulunan personel, arkadaşlarının yanında ödüllendirilerek, çalışanların kendilerine güven duyması ve inisiyatif kullanma cesareti arttırılmaya çalışılır. Yöneticilerin söz ve hareketleriyle, astlarına güven duyduğunu göstermeleri de, çalışanların güçlendirilmesine yönelik bir çalışma ortamının yaratılmasında etkili olur.

Katılımcı liderlik, diğer çalışanların deneyimlerini dinleyen fakat son karar aşamasında kontrolü elinde tutan liderlik tipi olarak tanımlanabilir. Lider, problemi ve işi çalışanlara açıklar ve onlara seçenekleri değerlendirmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri verir. Lider katılımcı veya yönetmen olarak hareket edebilir veya kendi başlarına çalışmalarını için onları yalnız bırakabilir. Lider kabul edebileceği ve

⁹⁶ John ALLAN; **Motive Etme**, Timaş Yay. İstanbul: 1998, s.76.

⁹⁷ Chip R. BELL; **Yetiştiren Yöneticiler**, Kalder Yay., İstanbul: 1998, s.13.

reddeceği tavsiyeleri içeren, danışma süreci boyunca elde ettiği bilgileri değerlendirir. Bazen çalışanlarla, bir araştırma için komisyon oluşturur ve rapor vermelerini ister. Son kararı vermeden önce, rapordaki bulguları değerlendirir. Lider ve çalışanlar arasında uyumsuzluk mevcutsa, karar alma sürecini lider elinde tutmak zorundadır. Katılımcı liderlik stili sivil servisler, danışmanlık firmaları gibi bilgi tabanlı kurumlarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Sürekli artan değişimle beraber, liderlerin tek başlarına karar almaları zorlaşmaktadır.⁹⁸

Katılımcı liderlik yetkiyi merkezkaçlaştırır. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarında olduğu gibi tek yanlı değildir, çünkü kararlar izleyicilere danışarak, onların katılımı ile oluşturulur. Lider ve grup sosyal bir birim olarak hareket ederler. İş görenler, görevlerini etkileyen koşullardan büyük ölçüde haberdardır. Bu onların fikirlerini, önerilerini destekleyen bir durumdur. Otokratik liderler sahip oldukları yetki ile kontrolü ellerinde tutarken, katılımcı liderler çoğunlukla grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirirler. Genel eğilim, katılımcı uygulamaların yaygınlaştırılması yönündedir. Çünkü, bunlar örgütsel davranışın destekleyici modeliyle tutarlıdır. Otokratik güç kullanımının her durumda “kötü” olarak nitelendirilmemesi gerekirse de, daha önce otokratik gücün kullanıldığı pek çok durumda, katılımcı güç kullanımı “daha iyi” olarak nitelendirilir.⁹⁹

Birçok lider, çalışanlarını ne kadar iyi dinledikleri konusunda kendilerini överler. Ancak, çalışanlarıyla ortaklık ilişkisi peşindeki liderler, çalışanlarının düşüncelerinin değerli olduğunu ve işe yaracağını düşündüklerini, onların anlamalarını sağlayacak şekilde dinlerler. Vurgulanan nokta, liderin hareketlerinden astın deneyimlerine kayar. Katılımcı liderler dinler, dinler, dinler ve sonra yanıt verir, yanıt verir, yanıt verir. Bu, her zaman astlar ne diyorsa yapılması gerektiği anlamına gelmez. Çalışanlar, liderlerinin razı olmalarını değil, düşünceye katılarak onaylamalarını beklerler. Eğer, lider kötü bir dinleyici olmaktan mahkemeye çıkarılır ise, çalışanlar lideri mahkum etmek ya da beraat ettirmek için yeterince delil gösterebilecekler midir? Büyük liderler politikliği değil, gerçeği gösterecek, yüz

⁹⁸ TOK; a.g.e., s.72.

⁹⁹ YILMAZ; a.g.e., s.93.

yüze, apaçık bir iletişimin peşindedirler. Katılımcı liderler, ortaklığın bozulmasının nedeninin, kişilerin doğru konuşmayı becerememesinden değil, iddia edememesinden kaynaklandığını bilirler.¹⁰⁰

Katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerinde lider kadar örgütü etkileyen, koşullar, amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmasıdır. Bu koşullara sahip örgütte, daha sıhhatli karar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce inanç ve arzularına değer verilen iş görenlerin veya izleyicilerin, iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır. Demokratik-katılımcı liderlik biçiminin en önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz bütün karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde, bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakınca da, izleyiciler grubu büyük olduğundan hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle, kararların etkinliğini kaybetmesi, hatta bazen kurumun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir.¹⁰¹

Günümüzde, liderlik tanımı liderlerden beklenen faaliyetlerin değişim süreciyle beraber değişmekte, bu liderler ile ilgili diğer ilke ve özelliklere, liderin kullandığı güç kaynakları gibi faktörlere de yansımaktadır. Gerek liderlikle ilgili esaslar ve gerekse liderlerin davranış tarzlarına göre sınıflandırılması sürecinde, birbirinden çok farklı veya neredeyse birbirine tamamıyla benzeyen tanım, yaklaşım ve ifadeler karşımıza çıkmaktadır. Bu farklı yaklaşımlar, liderliğin araştırılması ve kavramsallaştırılmasında yeni yöntemlerin bir işareti olarak görülmektedir. Yazarlar liderliğin yeni çeşitlerini tasvir etmede farklı terimlerden yararlanmışlardır; dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoncu liderlik ve basit liderlik.

¹⁰⁰ BELL; a.g.e., ss. 39-40.

¹⁰¹ EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.489.

2.2.3.3. Ekstrem Demokratik Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderler güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler, liderin rolü çok azdır. Tam serbestlik tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifade ile, tam serbestlik tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, farklı birimler farklı amaçları tahrip ettikleri için, bu durum kimi zaman örgütü karışıklığa sürükleyebilmektedir. Bu tarz liderliğin günümüzde sık kullanıldığından söz edilemez. Bu nedenle, bu tarz liderliğin grubu her zaman için tam anlamı ile başarıya ulaştıracağı düşünülmemelidir.¹⁰²

Bu, danışmacı türün daha ileri ve gelişmiş şeklidir. Burada lider, sorunların çözümlenmesinde yardımcıların iş birliğini ister, varılan kararı kendisine mal etmez. Daha çok grup üyelerini karara varmaya yöneltir. Fakat, bazı sınırları belirlemesi gerekir.¹⁰³

⇒ Harcanabilecek para miktarı,

⇒ İşe alınacak personel sayısı vb. son kararları grup üyeleri verir, kendisi de bu karara grup lideri olarak katılır.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzının birinci yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendileri saptayıp, icra ile ilgili kararları kendileri alıp uygulamaları suretiyle, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesidir. Liderin esas görevi ise, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Lider ancak, kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirmektedir. Fakat, bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olamayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplara, bu

¹⁰² DOĞAN; a.g.e., s.30.

¹⁰³ YALÇIN; a.g.e., s.108.

tarz liderlik biçimi uygun değildir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalmaktadır. Öyleyse, bu liderlik tarzının en önemli sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakıncası, bireysel başarıların dışında, grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakıncası ise, tembel olan ve iş görmekten kaçınma yollarını arayan kimselerin, kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır.¹⁰⁴

2.3. Liderlik Tipleri

Endüstriyel psikoloji dalında çalışmalar yapan bilim adamı Douglas Mc Gregor, insan tabiatı, kişiliği ve davranışları üzerine bazı varsayımlara dayanarak, çok tartışılan iki liderlik tipi geliştirmiştir. “İşletmenin İnsan Yönü (1960)” adlı ünlü eserinde, bunlardan ilkinde “X teorisi”, ikincisine “Y teorisi” diyerek, insan unsurunu ön planda tutan “Y teorisini” desteklemiştir. Mc. Gregor’un X teorisinin başlıca varsayımları şunlardır:¹⁰⁵

X kuramına göre:¹⁰⁶

- ⇒ İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar,
- ⇒ Bu nedenle, kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli, gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
- ⇒ Normal bir insan iş ve yükselme hevesinde değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar,
- ⇒ İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişkenliğe karşı direnç gösterirler,
- ⇒ Kişiler, kendilerini düşündükleri için, örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.
- ⇒ Mc.Gregor’a göre, klasik yöneticiler insanı X kuramının ışığı altında

¹⁰⁴ DOĞAN; a.g.e., s.32.

¹⁰⁵ İsmet MUCUK; **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul: 1997, s.182.

¹⁰⁶ CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI; a.g.e., s.306.

görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, maddi isteklendirme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek, ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.

- ⇒ Y teorisi, insanlar hakkında bazı modern görüşler ileri sürer:¹⁰⁷
- ⇒ İşletme de insanların çaba harcaması oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Normal insanın işten nefret etmesi söz konusu değildir. Denetlenebilen koşullara göre, iş tatmin olma kaynağı olabilir.
- ⇒ Sıkı denetim ve ceza tehdidi, insanı organizasyon amaçlarına yöneltecek tek yol değildir. İnsan kendi kendini yöneltme ve denetim yoluyla organizasyonda daha başarılı olacaktır.
- ⇒ Amaçlara bağlılık, amaçların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. En önemli ödül, psiko-sosyal ve benlik gereksinimlerinin doyurulmasıdır.
- ⇒ Uygun koşullar sağlandığı zaman, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, hırslılık ve güvene aşırı önem verme, genellikle kötü yönetim deneylerinin insanlara olumsuz bir şekilde yansıtılmasının bir sonucudur. Yoksa, insanın doğuştan kazandığı bir özellik değildir.
- ⇒ Organizasyon sorunlarının çözümünde gerekli olan tahayyül etme, yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında sınırlı değil, geniş ölçüde dağılmıştır.
- ⇒ Modern sanayi hayatında, normal insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

İnsan ilişkileri varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, liderlerin emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir. Yönetici, insanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa, onlara esnek iş saatleri uygulayarak tek düze ve can sıkıcı işler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Kısaca lider, onları klasikler gibi korkutma ve kontrol yöntemleri ile işe yöneltmek yerine, yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışacaktır.¹⁰⁸

Önceleri, sadece Japon işletmelerin uyguladığı bu yönetim ve organizasyon

¹⁰⁷ İnan ÖZALP; **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1997, s.38.

¹⁰⁸ CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI; a.g.e., s.306.

sitemi, bir kısım A.B.D işletmelerinde de benimsenmiştir. Böylece, iş güvenliği olan işçinin, işi kendi aile işi gibi görmesine ve katılımcı yönetimin işçilerin kararlara katılmasının avantajlarından yararlanmasını sağlamaktadır. “Y teorisine” göre yeniden şekillenen organizasyonlar da (IBM, Hewlet Packard, Dayton-Hudson, Procter&Gamble’in bazı kuruluşları), yöneticiler işçilere işlerin nasıl geliştirileceğini sormakta ve önerileri uygulama yetkisi vermektedir.¹⁰⁹

“Y Teorisi” nin başlıca unsurları şunlardır:¹¹⁰

- ⇒ Çalışanlara uzun dönemli istihdam,
- ⇒ Birlikte karar verme,
- ⇒ Nispi olarak, seyrek performans değerlendirme ve terfiler,
- ⇒ Aidiyet ve yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliği,
- ⇒ Y teorisindeki gibi, kişisel sorumluluk beklentisi,
- ⇒ Tüm yöneticilere ve işçilere yönelik güven duygusu,
- ⇒ Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu.

Liderlik tipleri, Douglas Mc.Gregor’un fikirlerinden geliştirilmiştir. Yönlendirme ihtiyacı konusundaki geleneksel kabulleri X teorisi olarak, insanların kendilerini geliştirmesi konusunda, kendi kendini güdüleme ve daha iyiye gitme arzusu ile ilgili olarak ortaya çıkan kabulleri de Y teorisi diye adlandırmıştır. Uygulamada her yöneticinin tarzı, bu iki ucun arasında bir yerdedir ve bu alıştırma da alınacak olan puan, X ve Y teorileri arasında yönetim tarzının yerini değerlendirme imkanı verir. Eğitcilik, insanın kendisini daha iyiye götürme motivasyonu ve arzularına dayanır. Eğer yöneticinin tarzının yönü Y teorisine doğru ise, bir eğitcilik yaklaşımı geliştirme konusunda, işgörenlerle birlikte çalışmak için iyi bir konuma gelinmiştir. Diğer yandan, eğer X teorisine yatkın bir kişilik mevcut ise, eğitciliğe ilgi duyması yöneticinin tarzında Y teorisi boyutu geliştirmek için önemli bir adım olabilir. Eğer yönetici Y teorisi görüşüne karşı pek sempati duymuyor ise, iyice düşünmesi gerekir. İnsanlarla birlikte çalışma anlayışını ve yaklaşımını geliştirmek için çaba göstermesi yararlı olabilir.¹¹¹

¹⁰⁹ ÖZALP; a.g.e., s.39.

¹¹⁰ MUCUK; a.g.e., s.184.

¹¹¹ VOSS; a.g.e., s.39.

2.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "İlahi ilham yeteneği" anlamını taşır. Bununla birlikte kavramı yönetim ve işletme literatüründe kullanan ilk kişinin Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğu genel kabul gören bir düşüncedir. Max Weber karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır.¹¹²

Karizmatik liderlik, vizyonları izleyen kendilerini adanmış izleyenleri çekerler. Karizmatik liderler izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine erdştirirler, duygusal bağlar kurarlar ve liderlerin vizyonuna bağlılığı kazanırlar. Karizmatik lider, izleyenlerinin bağlılığını kazanır ve vizyonun takibinde onları fedakarlığa iterler. Karizmatik liderler şimdiki durumdan memnun olmazlar ve organizasyonun sürekli ilerlemesi için baskı oluştururlar.¹¹³

2.3.2. Durumsal Liderlik

Durumsal lider kuramı, Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fred Fiedler "en az tercih edilen çalışma arkadaşı" olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla, bir liderin görev yönelimli yada ilişki yönelimli olup olmadığını belirlemektedir. Fred Fiedler kuramının en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışlarının birleştirilmesidir. Fiedler kuramının temel varsayımı, lider davranışının durumdan duruma değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi, o davranışa uygun yerde (durumda) çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Fiedler'e göre, görev ve ilişki yönelimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum, 3 faktör tarafından belirlenmektedir. Bu faktörler: Lider – izleyen ilişkileri, görev yapısı ve liderin yasal gücüdür. Görev yapısı, astlar tarafından yapılan işlerin rutin olup olmama derecesini belirlemektedir. Görev rutin, kolay anlaşılır, belirgin ve grup standart işlem dizileri ve bunların işlerliği ile ilgili yeterli bilgiye sahip ise, görev yapısının planlı olduğu, işlerin karmaşık, belirsiz ve rutin olmaması durumunda ise, görev yapısının plansız olduğu

¹¹² AKDEMİR; *Vizyon Yönetimi*, a.g.e., ss.53-55.

¹¹³ Adnan CEYLAN; "Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, İstanbul: Haziran 1997, s.399.

kabul edilmektedir. Liderin makam gücü, liderin bulunduğu yönetsel konumu aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Eğer liderin makam gücü, personelin ödüllendirme, cezalandırma, yükseltme veya rütbe düşümü yapabilecek kadar yeterli ise, liderin makam gücü fazladır. Buna karşılık, lider başkaları tarafından onaylanmış işleri dağıtıyorsa, ödüllendirme ve cezalandırma yetkileri bulunmuyorsa, makam gücünün az olduğu kabul edilmektedir.¹¹⁴

Modern yönetim yaklaşımlarından olan Durumsallık Yaklaşımı, organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir bakış açısı ile görür. Durumun analizi ve gerektiği ölçüde davranış esastır. Organizasyonu bir sistem olarak ele alan, büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanan bu yaklaşım, her zaman ve mekanda geçerli evrensel ilkeler yerine, şartlara göre değişebilen ilkelerden yanadır. Organizasyon yapı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, sorun, içinde bulunulan durum ve şartların organizasyon süreçlerini nasıl etkileyeceğidir. Durumsallık yaklaşımını diğer yaklaşımlardan farklı kılan husus budur. Bu özelliğinden dolayı, teknoloji ve çevre durumsallık yaklaşımında büyük önem kazanır.¹¹⁵

Liderin kişiliği, görevin talepleri, beklentiler, ihtiyaçlar ve takipçilerin tavırları, lideri tanımlamak zorunda bulunan tüm faaliyetler çerçevesinde ve değişen belirli sayıdaki durumsal faktör ve boyutlar açısından liderin tanımıyla alakalıdır. Durumsal çalışmalar, maalesef çok geniş boyutlarda değişiklik gösteren değişkenler üzerine odaklanmaya eğilim gösterirler. Bunlar, her ne kadar birbiriyle çelişmezlerse de birbirlerini desteklemezler. Onların yaptıkları şey, liderlik davranış tiplerinin belli bazı durumlarda etkili olduğunu sergilemektir. Örneğin yönetim araştırmacısı Alan C. Filley, Robert C. House ve Steven Kerr, bir kaynak taramasından sonra aşağıdaki faktörlerin liderliğin tesirliliğine etki ettiğini belirlemişlerdir:¹¹⁶

- ⇒ Örgütün tarihi,
- ⇒ Lider pozisyonunda bulunan daha önceki mevki sahibinin yaşı,
- ⇒ Liderin yaşı ve tecrübesi,

¹¹⁴ CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI; a.g.e., s.329.

¹¹⁵ GENÇ; a.g.e., s.59.

¹¹⁶ Richard M. HODGEETTS; **Yönetim Teori ve Uygulama**, Der Yayınevi, İstanbul:1997, s.319.

- ⇒ Örgütün faaliyet gösterdiği topluluk,
- ⇒ Grubun belirli iş talepleri,
- ⇒ Liderlik yapılan grubun psikolojik ortamı,
- ⇒ Liderlik yapılan grubun büyüklüğü,
- ⇒ Grup üyelerinin kişilikleri,
- ⇒ Astların kültürel beklentileri.

2.3.3. Takım Liderliği

Liderin tek başına yapması gereken bir iş vardır ve bu, bütün bölümlerin ve insanların birlikte çalışmalarını sağlamaktır. Dünyadaki en iyi araba parçalarını, yakıt enjeksiyon sistemini, en iyi lastikleri, en iyi bujileri, en iyi motoru sağlamak olasıdır, ama yine de bu parçalardan oluşan bir araba iyi çalışmayabilir. Bir firma, dünyadaki en iyi ve en parlak yöneticilere sahip olabilir, ama yine de çalışması kötü veya vasat olabilir. Bir sistemde, her şey beraberce uyum içinde çalışmalıdır. Bölümlerin ve insanların ortak bir amaç için birlikte çalışması sağlanmalıdır. Sadece bir bölümü iyileştirmek yardımcı olmayabilir, hatta çalışmayı mahvedebilir.¹¹⁷

Kurumların sadece güçlü yöneticilerle geleceğe taşınması fikri, Japonların Kalite Kontrol Çemberlerinin başarısının 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyaya sunulması ile değerini yitirmiştir. Her seviyedeki personelin fikri, yaratıcılığı ve performansından kuruluş adına en üst düzeyde yararlanmayı hedefleyen Takım çalışması, takım üyelerinin gönüllülük esası veya yönetimin talimatı ile kurulur. Takım çalışmalarında fikirlerin ortaya atılması aşamasında kullanılan en etkili ve en çok kullanılan metotlardan biri beyin fırtınasıdır.

Beyin fırtınası, yaratıcı bir şekilde fikir geliştirme ve dikkatli düşünmeyle ulaşılamayan esaslı fikri bulma tekniğidir. Beyin fırtınası en iyi grup halinde yapılır. Böylece, birinin fikri diğerlerinde başka fikirleri tetikleyebilir. Tek bir kişinin yalnız başına beyin fırtınası yapması da mümkündür. Beyin fırtınası esnasında, katılımcılar düşüncelerini (fikirlerini, muhtemel çözümlerini, vs.) ortaya atarlar ve bunlar, üzerinde düşünülmeden ya da yargılanmadan kaydedilir. Akış hızını sağlamak için,

¹¹⁷ AGUAYO; a.g.e., s.196.

fikirlerin bu safhada düşünülmemesi son derece yaratıcı olur.¹¹⁸

Takım çalışmaları iyi bir şekilde yönlendirilir ve yönetilirse başarılı olur. Özellikle, sorunların tespitinde ve çözümlenmesinde en etkili yönetim şeklidir. Kötü yönlendirilen gruplar ise, yarardan çok zarar getirir. Kişilerin çatışmasına, sorunların kronikleşmesine ve motivasyonun düşmesine neden olur.¹¹⁹

Kurumlardaki her sorunu bireylerin aşmasında problemler yaşanabilir. Her düzeyde grup çalışması etkin şekilde yürütülerek, yaratıcılık ve sorun çözme kurumsallaştırılmalıdır.

Başarılı olabilmek, bir şey vücuda getirmek için takımlar bir arada olmak, birlikte çalışmak zorundadır. Bu iş birliğinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi; uyum içinde olma, ortak değerleri paylaşma ve ekip bilincine sahip olmakla sağlanır.

Liderler, destekleyici, koçluk edici, delege edici veya yönlendirici liderlik yaklaşımlarından birini seçerler ve bu da ekibin performans seviyesine göre belirlenir. Bir takımın gelişiminde, oryantasyon, tatminsizlik, çözülme ve verimlilikten oluşan dört aşama yaşanır. Tatminsizlik ve çözülme aşamalarında takım dağılma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Bunu aşan takımlar, verimlilik aşamasında performanslarının ve uyumlarının en üst seviyelerine çıkarlar. En etkin çalışmalar bu aşamada meydana gelmekle birlikte, bu iki sene gibi bir süreyi kapsayabilir.¹²⁰

Ekipler, varolan süreçleri geliştirmeyi, verimi arttırmayı, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmeyi, spesifik problemleri çözmeyi, kaliteyi ve hizmeti arttırmanın yollarını keşfetmeyi, insanların işlerinden aldıkları tatmini arttırmayı ve hiyerarşik baskıları azaltmayı hedeflemektedirler. Ancak beklentiler ekiplerin bundan daha fazlasını da yapabileceği yönündedir.¹²¹

¹¹⁸ VOSS; a.g.e., s.217.

¹¹⁹ İbrahim KAVRAKOĞLU; **Kalite Cep Kitabı**, Kalder Yay., İstanbul: 1996, s.15.

¹²⁰ Kenneth BLANCHARD ve Donald CAREW; **Bir Dakika Yöneticisi**, Acar Matbaacılık, İstanbul: 1996, s.26.

¹²¹ Canan ÇETİN, Besim AKIN ve Vedat EROL; **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul: 1998, s.192.

Takımların önemli bir özelliği de rol ayrımının bir gereği olarak doğan takım liderliğidir. Biçimsel takımlarda lider, aynı zamanda yapısal güce sahiptir. Doğal takımlarda ise, liderlik daha çok durumsal bir nitelik gösterir. Bu tür takımlarda durum ve koşullara göre takım, liderlerini kolayca değiştirebilir. Liderliğin en temel özelliklerinden birisi, liderin üyeler üzerindeki etkisidir. Lider; takımın değer, norm ve etkinlikleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan kimsedir. O, eylemi başlatan kararlar alan, üyeler arası anlaşmazlıkları çözme gücünde olan ve yargıda bulunan kimsedir. Takım sürecinde üyeler, başka bir üyeden çok, liderin istekleri yönünde duyar, düşünür ve davranırlar.¹²²

Lider, ekibin iletişim merkezi olarak, günübirlilik süreç dinamiklerinin yaratılıp sürdürülmesin de yaşamsal rol oynar. İlişki oluşturucu temel faktörlere -kapı açma, özendirme, gözlemlene, esneklik gösterme ve kabul etme- ilave olarak ekip, lidere, özellikle iş koşullarının organizasyonun rekabet yeteneğini etkilediği zor dönemlerde insanları yüreklendiren ve uyumu koruyan bir kişi olarak bakacaktır. Kendi kendini yöneten ekiplerin liderleri, organizasyon içindeki konumlarının değişeceğini düşünsün ya da düşünmesinler rollerini kavrayış biçimleri mutlaka değişecektir. Ekip lideri bir yöneticidir ve yönetici bulunmayan bir ekibe değil, yönetime dahildir. Bağlılıkları parçalamak istikrarsızlık yaratmaktan başka bir işe yaramaz.¹²³

2.3.4. Siyasal Liderlik

Gerek büyük kuruluşların başındaki kimseler, gerekse birkaç “başarılı iş adamı” artık toplumun liderleri gibi görünmeye başlamıştır. Oysa liderlerin örnek davranışlar sergilemeleri beklenir. Bizim davrandığımız gibi davranmaya kalkıştırlarsa hata etmiş olurlar. Bizim davranmak zorunda olduğumuz gibi davranırlarsa doğru yapmış olurlar. Evvelce, lider pozisyonundaki grupların siyasilerin, din adamlarının, fizikçilerin, hukukçuların vs. davranışlarını beğenmeyip ne kadar tenkit etmişsek, şimdide iş hayatından ve iş erbabından o derece fazla

¹²² Feyzi ULUĞ; **Eğitimde Grup Süreçleri**, TODAİE Yay., Ankara: 1999, s.109.

¹²³ H.Donald WEISS; **Başarılı Ekip Oluşturma**, Rota Yay., İstanbul:1999,s.118.

erdem bekler hale gelmiş bulunuyoruz.¹²⁴

Yeni siyasi gerçekler için genel siyasi kural “Karizmaya Dikkat” olmalıdır. Karizma bugün pek “gözde” dir. Üzerine pek çok şey söylenmekte, karizmatik lideri konu alan çok sayıda kitap yazılmaktadır. Politikanın heyecan verici ve parlak olduğu geçmiş dönemlere özlem vardır. Oysa karizma istemek siyasi ölüm isteğidir. Yetişmemiş hiç kimsenin karizması bizimkilerin karizması kadar bol olmamıştır ve gene hiçbir siyasi lider bu yüzyılın 4 karizmatik ve dev liderinin (Stalin, Mussolini, Hitler ve Mao) yaptığı zararı yapmamıştır. Önemli olan karizma değildir. Önemli olan, liderin doğru yolda mı öncülük ettiği, yoksa yanlış yere mi sürüklediğidir. Bugünkü koşullar altında karizmatik lider ancak yanlış yöne sürükleyebilir. Yönlendirmesi, yeni gerçeklerden çok düne doğru olacaktır. Karizmatik lider, bu yüzyılda görüldüğü gibi her zaman tehlike içindedir. Kral Canute gibi, deryaya hükmedemez. Gerçeklik denetim alanının ötesindedir. Karizmatik lider kendisine hükmedenin gerçeklik olduğunu anlayınca, paranoyaya kapılır. Yeni siyasi görevlerin hiç biri ideolojik nitelikli değildir. Bunlar çıkar meseleleri değildir. Çoğu ulusal meseleler bile değildir. Karşı tarafta bir rakibin bulunduğu meseleler gibi ele alınabilecek olanlar pek azdır, belki hiç yoktur; bu yüzden geleneksel, siyasi meseleler olarak çözümlenebilecekler de çok azdır, belki de hiç yoktur. Vermek zorunda olduğumuz kararların çoğu kullanılacak araçlarla ilgilidir. Geleneksel siyasi liderler meselelerin, yani amaçlara ilişkin görüş ayrılıklarının çevresinde örgütleniyorlardı. Yeni siyasi liderlerin görevi ise, giderek daha artan oranda, amaçlara ilişkin aynı görüşlerin çevresinde örgütlenmek, hatta amaçlar konusunda beliren görüş birliğini harekete geçirmektir. Bu, küçük azınlıkların felç yaratan güçlerini kırmanın da tek yolu olabilir. Bugün, ortalıkta olan siyasi liderler (Thatcher, Mitterand, Kohl, Takeshita, Bush), donuk ve iş kolik uzmanlar ortaya rastlanır sonucu çıkmamış olabilirler, hatta geçici bir dönemin liderleri de olmayabilirler. İhtiyacımız olan, ciddi anlamda bağlılık, çabaları bir iki öncelik üzerinde yoğunlaştırmaya gönüllü olma, çok sıkı çalışma ve bilgi-beceridir.¹²⁵ Kamu kuruluşlarında idareye çağdaş yaklaşım, yetki verme ve yerinden idare yönündedir. Gereğinden fazla düzenlemeler koymak ve yetkilerin en yüksek düzeyde yığılmasına

¹²⁴ Peter F. DRUCKER; **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Ankara: 2000, s.14.

¹²⁵ Peter F. DRUCKER; **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Ankara: 2000, ss.112-113.

yol açmak gibi, bürokrasinin zayıf ve kusurlu tarafları, ancak bu yolla önlenebilir. Yönetim, enerji ve kararlılıkla işlemelidir; halbuki, bürokratik engeller tempoyu düşürür ve yöneticileri aşırı derecede ihtiyatlı hareket etmeye zorlar.¹²⁶

2.3.5. Öğrenen Liderlik

Liderliğin özünde, karşısındaki bireyin kendi kafasında belli bir çerçeveye oturtmuş olduğu şeyi değiştirme kapasitesi yatar. Bu doğal olarak kolay değildir. Pek çoğumuz karşımızda konuşan insanı hiçbir sözünü kaçırmadan dinlediğimizi sanırız, ama aslında çoğu zaman kendi düşüncelerimizi dikkate alarak dinlediğimizde inkar edilemez bir gerçektir. İnsanlar liderliği yaşayarak öğrenirler. Öğrenmenin iki ana kaynağı vardır: bireysel ve kurumsal ortamlar. Bireylerin lider olmak için hırsları olmalıdır. Yaşamın her alanında da gerektiği gibi, motivasyon almadan, hiçbir şey gerçekleştirilemez.¹²⁷

Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. İdeal olarak, kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey -öğrenme yoluyla- kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adar. Kurumda, nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır. Kurum ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve kurum kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır.¹²⁸

Geleceğe dönük yöneticiler ve kurumlar, öğrenen, bilgiye açık, bu kazanımlarını uygulamaya dönüştürebilen personelin değerini inkar edemez. Öğrenme süreci kurumda birden bire gerçekleşmeyebilir. Bununla birlikte, sürecin başlatılması ve etkin takibi ile ilk zamanlardaki isteksizlikler aşıldıktan sonra, öğrenmenin kurumu bir hastalık gibi sardığı da yöneticileri şaşırtmamalıdır. Burada önemli olan uygun ortam, uygun zaman, öğretme teknikleri ve motivasyondur. Bu öğrenme bilinci bireylerin süreçleri daha fazla sorgulamasına, yetkilerin daha yoğun ve etkili kullanılmasına neden olur. İşbirliği, iletişim ve yaratıcılıkta gelişir ve

¹²⁶ Tahir AKTAN; **Kamu Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1999, s.127.

¹²⁷ Canan ÇETİN, Besim AKIN ve Vedat EROL; a.g.e., s.160.

¹²⁸ Barbara J. BRAHAM; **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yay., İstanbul: 1998, s.127.

öğrenmenin temelinde geçmişteki hatalar sorgulanarak bunlardan kurum yararına bir ders çıkarılmaya çalışılır.

Geçmiş anlatma, eski başarısızlık ve başarılarından dersler çıkarma, gelecek için sezgiler sağlamaktır. Ama geleceğin geçmişten farklı olacağını unutmamak gerekir. Geçmişten çıkarılan dersler, ancak gelecek için uyarlanarak kullanılabilir. Organizasyonların başarılı olması, değişen çevre koşullarına uyum sağlamasıyla mümkündür. Değişen dünya konjonktürünü dikkate almayan organizasyonların varlığını uzun süre koruması zordur. Öğrenen organizasyon kavramı, “çevre koşullarındaki değişiklikleri izleyerek, bu değişiklikler yönünde kendini dönüştürebilen, gelişen ve kendini yenileyebilen dinamik organizasyonları” ifade eder. Bu organizasyonlarda personel, gelişme ve öğrenme yönünde teşvik edilir ve çevresel değişikliklere organizasyonun uyumu temel alınır.¹²⁹

Öğrenen organizasyonlar insanları, değerleri ve sistemleri sürekli değişim içinde tutarak, deneyimlerle kazandıkları dersleri sürekli olarak iş başarımı iyileştirmesi yönünde kullanmaya teşvik ederler. Bu tür organizasyonların anahtar kelimeleri yenilik ve yaratıcılıktır. Organizasyonlar ve yöneticileri sürekli olarak gelişerek yeniliklere uyum sağlarlar.¹³⁰

Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmendir. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyonları kurmaktan sorumludurlar, yani öğrenmeden sorumludurlar. Özünde, liderlerin görevi, öğrenme sürecini tasarlama, böylece organizasyondaki kişilerin karşılaştıkları önemli meseleleri verimli halledebilmelerini ve öğrenme disiplininde ustalıklarını geliştirmelerini sağlamaktır.¹³¹

Örgütte liderin temel görevi, en genel şekliyle, öğrenmeyi bir örgüt kültürü haline getirmek, bireylerin, ekiplerin ve tüm örgütün öğrenmeye, araştırmaya ve

¹²⁹ BERBEROĞLU; a.g.e., s.357.

¹³⁰ Duygu ALTUĞ; **Örgütsel Davranış**, Haberal Yay., Ankara: 1997, s.124.

¹³¹ M. Peter SENGE; **Beşinci Disiplin**, YKY Yay., İstanbul:1991, s.368.

yeniliklere daha olumlu bakmasını sağlamaktır. Başka bir ifade ile lider, öğrenme sürecini yayarak, kişi ve takım çalışmalarıyla bütünleştirmelidir. Çünkü takım çalışmasıyla birlikte açıklık ve objektiflik kavramları ön plana çıkar. Öğrenen örgütlerdeki yeni liderlik anlayışında liderler, tasarımcı, yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedir. Liderin işi örgütün tümünü öğrenen örgüte dönüştürmenin yanı sıra, öğrenme modellerini bütünleştirmektir. Karar alma ve sorun çözme yetenekleri gelişmiş liderler, öğrenme süreçlerini de başarıyla tasarlarlar. Öğrenen örgütlerde öğretmenlik görevini üstlenen lider, örgüt içerisindeki herkesin öğrenmesine destek verir.¹³²

2.3.6. Etkin Liderlik

Liderlik dünyevi bir özelliktir. Romantik değildir, can sıkıcıdır. Özünde liyakat vardır. Bir araçtır. Bundan dolayı asıl sorun, liderliğin hangi amaca yönelik olduğudur. Etkin lider mesai arkadaşlarını yüceltir, onların başarı ve zaferini kendi başarısı gibi görür. Etkin liderliğin diğer bir koşulu da “güven kazanmak”tır. Güven duygusu vermeyen bir lider, arkasında ona itaat eden insanların olmasını bekleyemez. Bir lidere güvenmek, onun arkasından gitmek için onunla aynı fikirleri paylaşmak gerekmez. Güven, liderin söylediğini, gerçekten kastettiğine duyulan inançtır.¹³³

Etkili bir lider, çok kısa süre içinde takımını, yetişkinlik safhasının son basamağı olan kararlılık aşaması için bir sıçrama taşı olan işbirliği aşamasına taşıyabilir. Eğer lider, olumlu bir çalışma ortamı yaratabilirse, elemanlar buna cevap verecek ve liderin istediği gibi davranışlar sergileyeceklerdir. Karar alma sürecinde, etkin olduklarını hisseden elemanlar, böylesi bir ortamda liderin beyin fırtınası vb. uygulamalarına yapıcı bir şekilde katılacaklardır. Sonuç olarak, çatışma safhasında işlev gösteren elemanların davranış ve zihin yapılarında olumlu bir değişiklik görülecektir.¹³⁴

¹³² ARIKAN; a.g.e., s.25.

¹³³ Adnan ÇELİK; *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Nobel Yay., Ankara: 1998, s.16.

¹³⁴ WHITE; a.g.e.,s. 67.

Etkin bir yönetici, aynı zamanda, bir çalışma grubunun standardının, o grubun liderinin performansı ile belirlendiğini bilir. Bundan dolayı da, liderliğin performansının gerçekten başka bir şeye dayanmasına asla izin vermez. Sporda, yeni bir rekor kırıldığı an, dünya üzerindeki her atletin, başarının yeni bir boyutunu yakaladığını uzun zaman önce öğrendik. Yıllarca kimse bir mili 4 dakikadan daha az bir sürede koşmamıştı. Roger Banister eski rekoru bir anda kırıp geçirdi. Bu alandaki yeni şampiyonlar 4 dakika engelini kırmaya başlarken, kısa zamanda pek çok koşucuda bu rekora giderek yaklaşmıştı. Bir başka deyişle, insanlara ilişkin konularda, liderlerle ortalama insanlar arasındaki uzaklık sabittir. Liderliğin performansı yüksekse, ortalamanınki de yükselecektir. Etkin yönetici, bir liderin performansının artırılmasının, bütün grubun performansının yükseltilmesinden daha kolay olduğunu bilir. Bunun için, liderlik pozisyonuna, standardı belirleyen ve performansın artırılmasını sağlayan konuma, işin gidişatını belirleyebilecek ve parlak bir iş çıkarabilecek güce sahip bir kişiyi koyduğundan emin olmak zorundadır. Bu, her zaman için, bir kişinin gücü üzerinde yoğunlaşmayı ve mevcut olan gücün artmasını engellediği takdirde, zayıflıkların giderilmesini gerektirir.¹³⁵

Etkinliğin artırılması, yöneticiliğe ilişkin performans, başarı ve doyum düzeyini yükseltmek için önemli ölçüde umut bağlayabileceğimiz tek alandır. Etkinlik, yetenek ve bilgi kaynaklarından daha çok ve yararlı sonuçlar elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Etkinlik, böylelikle örgütün ihtiyaçlarından dolayı büyük bir önceliği hak etmektedir. Etkin yöneticilerde ortak olarak bulunan özellik, sahip oldukları şeyleri etkin kılan pratikleridir. Pratik kişiler bir etkin yönetici, bir ticari kuruluşta, kamu kuruluşunda veya bir hastanede yönetici, bir üniversitede dekan olarak çalışsa da aynıdır. Ancak, zekası, çalışkanlığı, hayal gücü ve bilgisi ne kadar yüksek olursa olsun, bu pratikleri gözlemleyemeyen biri ile karşılaşırsa, etkililiğinde yöneticiliğine ilişkin bir yetersizlik görür. Etkinlik, pratiklerin bütününden oluşan bir alışkanlıktır.¹³⁶

Güçlü bir lider olmanın şartları;¹³⁷

⇒ Lider geleceğe bakmalı, ama geçmişi gelecek için bir tecrübe kaynağı olarak

¹³⁵ Peter F. DRUCKER; **Etkin Yöneticilik**, Eti Kitapları, İstanbul: 1994, s.122.

¹³⁶ GÜMÜŞ, a.g.e.,s. 73

¹³⁷ AKDEMİR; **İşletme Bilimine Giriş**, a.g.e., ss.312-313.

kullanmalıdır.

- ⇒ İnsanlara değer ve sorumluluk vermeyi ön planda tutmalıdır. İnsanları dinlemek, ama bir eylem olarak dinlemek, onlara değer vermenin önemli bir parçasıdır.
- ⇒ Lider teorik açıdan güçlü olup, motive edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Tabii bunun yanında uygulanabilir, somut hedefler gereklidir. Olayın farklılığını yaratmak önemlidir ama sonuç alıcı eylemler daha önemlidir.
- ⇒ Güçlü bir lider olmanın bir diğer şartı ise, alttakilere yetki vermek ve onların gelişmeleri için gerekli desteği sağlamaktır. Liderin ihtiyacı her şeye evet diyenler değil, düşünen kendi başına yapabilen, gerektiğinde itiraz etmekten çekinmeyen insanlardır. Tespit ettikleri hedefi yakalayabilen liderler, yanındakiler rakip olmasın diye güçsüzleştiren değil, onlara fırsat verenler olmuşlardır ve olacaklardır. Bir liderin gücü yanındakilerle doğru orantılıdır.

Etkin liderliğin temeli, organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bozulmamasına dikkat eder. Uzlaşmalara da girişir. Etkin liderler evrenin hakimi olmadıklarının farkındadır. Etkin bir lider güçlü mesai arkadaşları ister; onları cesaretlendirir, teşvik eder, aslında onların mevcudiyetinden zevk duyar. Etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin, insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkuunu genişletmek olduğunu bilir.¹³⁸

2.4. Geleceğin Liderlik Konseptinden Beklentiler

Organizasyonların başarılı sayılabilmesinde temel ölçü, rekabet üstünlüğüdür. Günümüzde, bütün sektörlerde, farklı boyutlarda da olsa hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Değişimi yakalamak ve faaliyetlerde buna bağlı uyarlamalar yapmak önemli, ancak yeterli değildir. Sektördeki diğer organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, değişim planlı ve etkin yollardan gerçekleştirilmelidir. Her dönemde başarılı olabilen organizasyonlar, gelişmeleri önceden doğru yorumlayıp, buna uygun stratejiler geliştirme yeteneği olan organizasyonlardır. Vizyon kavramı,

¹³⁸ Ebru GÜZELCİK; *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yay., İstanbul: 1999, s.106.

organizasyonların çevresinde, gelecek dönemlerdeki gelişmeleri dikkate alarak, bunlara uygun stratejiler oluşturulmasını temel alır.¹³⁹

21. yüzyıl liderinin karakteristik özelliğini ortaya koyacak insan kaynakları yöneticilerine düşen ilk görev, iş stratejilerine uygun liderlerin taşınması gereken özellikleri belirlemek olmalıdır. Daha sonra organizasyonel hedeflere ulaşmak için, ellerindeki insan gücünün acil gereksinimlerini ve zayıf kaldıkları noktaları belirlemeleri, bu noktalar üzerine yoğunlaşmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında yapılacak güçlü bir organizasyon, liderlerin eski enerjilerini ortaya koymaları için bir başlangıç olabilir. Anahtar nokta, liderlikte değişen anlayışları ortaya koymak, yeni eğilimleri belirlemek ve geleceğin liderlerinin yetişebilmesi için çaba göstermektir.¹⁴⁰

Gelecekte, liderden beklenen üç temel işlev vardır; yetiştiricilik, öğreticilik ve kolaylaştırıcılık. Yetiştirici olarak lider, takım kaptanından ziyade bir antrenör gibi davranarak, kendi kişisel başarısından ziyade yönettiği sosyo-teknik sistemin başarı kazanmasına çalışır. Liderin görevi sadece emir vermek değildir. Öğretici olarak lider, verdiği emirlerin uygulanması esnasında ortaya çıkabilecek tüm soru ve sorunların cevabını bilir ve herkese ne yapacağını anlatır. Kolaylaştırıcı olarak lider, bir işin en iyi nasıl yapılacağını bilen uzmanlardan yararlanarak, görevin yapılmasına ilişkin teknikleri herkesin anlayabileceği ortak dile dönüştürür, grubu uzlaşmaya götürür ve bilgiyi aksiyona geçirmek için kullanır. Bütün bunların ötesinde, insanları isteklendirmek, lidere düşen en önemli görev olmaktadır. Liderler, emri altında çalışanların katkı ve işbirliğini sağlayabildiği sürece başarı kendiliğinden gelecektir. Çalışanları görevlerine karşı coşkulu tutmak, liderin en temel işlevi olacaktır. Lider, dürüst, açık, astlarına yetki devreden ve etrafına ilham veren görünümüyle mükemmellik örneği oluşturarak saygınlık kazanabilir ve emri altındakileri kendisine bağlayabilir. Bunun için; karmaşık sorunları çözebilen, farklı uzmanlık alanlarındaki bilgiyi bütünleştirebilen, görevin yapılmasına ilişkin teknikleri nüfuz edebilen ve herkesin anlayabileceği ortak bir dile dönüştüren, iletişimi kolaylaştıran, toplum ihtiyaçlarını karşılamada önemli rol oynayan ve hepsinden önemlisi, sürekli bir

¹³⁹ BERBEROĞLU; a.g.e., s.350.

¹⁴⁰ Management Focus, **Geleceğin Liderlerini Tanımlayın**, Kariyer Dünyası Dergisi, Sayı:3, İstanbul:1997, s.88.

öğrenim ve deneyim kombinasyonu ile kendini yenileyen, yeni yetenek ve beceriler edinme fırsatlarını kullanan ve teknolojiden yararlanan kişi olma konumundadır.¹⁴¹

Warren Bennis'e göre, büyük lider olmanın temel özellikleri şunlardır: yol gösteren bir vizyon, tutku, bütünlük, güven, merak ve cesaret. Dünyanın böyle bir liderler kuşağına ihtiyacı vardır. Sürekli başarı peşinde koşan öncülere, hayalleri olan ve bunlardan asla vazgeçmeyen hayalperestlere, işini tutkuyla ve dürüstlikle yapan, her koşulda öğrenmeye hazır, denemeye ve risk almaya gönüllü liderlere ihtiyaç vardır. Bugün, hangi felaket rüzgarıyla karşı karşıya olunursa olsun, amaç bulmaya zaman ayırmak ve bütün varlığıyla onu aramak, hiçbir şey için durmamak, değişmek gerekiyorsa değiştirilmelidir. Hayallere odaklanılmalıdır. Mükemmellik ruhuyla hareket etmeli; vasat kalmak liderin düşmanıdır. Lider kendisini cehennemden geçiyor gibi hissettiğinde bile durmamalıdır. Çünkü, öbür tarafta kesinlikle çabaya değecek ödüller vardır.¹⁴² Gelişen bir toplum; dil, kavramlar ve faaliyet tarzında farklılaşma, değişim ve yenilik ihtiyacı içindedir. En azından, makul bir zaman aralığıyla, yaratıcı hareketleri olması gerekmektedir. Değişen bir dünyada, geçmişten tevarüs edilen idrak kalıplarını, eski davranış biçimlerini ve inançların ve değerlerin eski ifade biçimlerini kırarak "idari" yenilikleri üretemeyen toplumlar, kötü bir akıbete mahkum olurlar. Hala, geçen yüzyıllarda cari olan sert, bireysel ve hükmedici Amerikan liderlik idealine itibar edilmektedir. Zaman içerisinde elbette değişiklikler olmuştur. Toplumda ortaya çıkan yeni tutumlar, geleneksel otorite ve idare anlayışını biraz törpülemiştir. Bilgisayarlı kontrol sistemleri ile desteklenen adem-i merkeziyetçi organizasyonlar yaygınlaşmıştır. Organizasyonlarda, artık eskisi kadar açıkça istibdat hüküm sürmemektedir. Fakat, organizasyonların yönetimi ile ilgili çağdaş değer ve inançlar, elli yıl öncekilerle dikkat çeken bir benzerlik göstermektedir. Dünya değişmiştir, toplum değişmiştir, fakat yönetim konusundaki varsayımlar maalesef büyük ölçüde aynı kalmıştır.¹⁴³

Buna karşılık, yaklaşık 2500 yıl kadar önce yaşamış Çinli General Sun TZU, Art of War adlı kitabında şöyle yazmıştır: "Zafer kazanan ordu, zaferlerini savaşa

¹⁴¹ Mustafa BAŞARAN; **Askeri Yönetim Kursu Ders Notları**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 2000.

¹⁴² www.datateknik.com/işhayatı

¹⁴³ Richard Tanner PASCALE and Anthony G. ATHOS; **The Art Of Japanese Management**, Penguen Books, USA: 2000, s.25.

gitmeden önce kazanır.” Buradan da anlaşılacağı gibi, olağan üstü bir lider durumun kendi yararına nasıl işleyeceğini önceden tahmin eder. İleri görüşlülük, planlama, eğitim gibi değişimle birlikte anılan kavramların aslında tarih boyu değişmediği yadsınamaz bir gerçektir.

2.4.1. Yeni Açılımlar

Liderlik, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkileme ve yönlendirme kabiliyetidir. Yöneticilerin yerine getirmek durumunda oldukları rollerden birisi de liderliktir. Yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik özelliklerine sahip olmaları, özellikle günümüz ortamında daha da önem arz etmektedir. Çünkü bugün bölgesel ve küresel boyutta başarılı olmuş bütün organizasyonların başında bir lider-yönetici bulunmaktadır.¹⁴⁴

Geleceğin tahmini ile bir öngörü yaratmaya çalışan yönetim bilimciler, geleceğin yöneticisini tanımlamaya çalışırken günümüze kadar yaptıkları tanımlarda, yöneticiyi, eski statik ve klasik konumundan çıkarmışlar ve günümüzde bir takım artı değerlere sahip olmaları gerektiğini savunmuşlardır.

Geleceğin yönetici profili ortaya koyulduğunda, bugüne ve geçmişe nazaran çok daha farklı ve özellikleri daha belirgin bir yönetici tipi gerektiği anlaşılmaktadır. Liderlik özelliklerini taşımayan yöneticilerin yakın gelecekte durumu ne olacak? Yöneticilik ve Liderlik arasındaki farklılık gelecekte azalacak mı, artacak mı? Geleceğin yöneticileri lider diye mi tanımlanacak, yoksa liderliğin tanımı veya alanı mı değiştirilecek?

Günümüzde, kurumlarla birlikte rekabet ve pazar sürecinde yöneticiler de değişmektedir. Bir krumu geleceğe taşıyabilecek, onu geliştirecek, değiştirecek ve varlığını koruyabilecek kişiler kurumlardaki etkin yöneticiler olacaktır. Bu nedenle başarılı olacak kurumlar öncelikle başarılarındaki vizyon sahibi yöneticilerle başarılı olacaktır. Küresel rekabet ortamı, pasif yöneticilere ve kurumlara yaşama şansı

¹⁴⁴ ÖZTÜRK; a.g.e., s.75.

tanımayacaktır. Bu yöneticilerin gelecekte en büyük zararları kendi kurumlarına olacaktır. Bu sonu tahmin edebilen veya görebilen üst yöneticiler, kurumlarını koruyabilmek için gelecekte sistemlerine yarar sağlamayan bu yöneticilerden daha kolay vazgeçeceklerdir.

Gelecekte, rekabet piyasasında başarılı ve vizyon sahibi organizasyonların ayakta kalacağı kabul edilirse, bu organizasyonların mükemmel olan mesafesi, tartışmasız azalacaktır.

Warren Bennis'e göre geleceğin liderlerinde şu özelliklerin olması gerekmektedir: güçlü vizyon sahibi olmak, iş dünyasını iyi tanımak, motivasyon yeteneği, yaratıcılık, disiplin, başarı için deneyim, doğru ekip oluşturma, hızlı karar verme ve karakterli olmak. Liderlik alanında dünyanın önde gelen araştırmacılarından biri olan Bennis, geleceğin iş dünyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmakta ve yönetici ile lider arasındaki farklılığa dikkat çekmektedir.¹⁴⁵

Liderlik kişilere has bir kavramdır. Bu nedenle yöneticiler gelecekte de yönetici diye tanımlanacak, fakat bu yöneticilerin mükemmel olması istenirken gelecekteki anlamı ile liderliğin özellikleri tarif edilecektir. Yaratıcı-lider, koç, yönetici-lider gibi kavramlarla, yönetici ile lider arasında bir bağ kurulmaya çalışılsa da, liderlik gelecekte de hedeflenen, istenen, amaçlanan olacaktır.

Geleceğin ihtiyaçlarından kaynaklanan değişim ve bu değişimin ortaya koyduğu gelişim, çağımızdaki yönetim anlayışının yerini liderliğe bırakması biçiminde lanse edilmektedir. İyi bir yönetici olmak, yöneticinin yönetim biçiminden kaynaklanmaktadır. Ancak, yöneticinin lider olmak gibi bir sorunun üstesinden gelebilmesi tüm yönleriyle örnek olmasına, ilham veren bir tutum ve davranış sergilemesine bağlıdır. Saygınlığın temeli ise, güvenli, sağlıklı ve tutarlı işleyen bir sistemdir.¹⁴⁶ Yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile

¹⁴⁵ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 76.

¹⁴⁶ Akın MARŞAP; Bilim Dergisi, Cilt 6, Sayı: 1-2, Kara Harp Okulu, Ankara: 1996, s.60.

iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istendiği zaman ulaşılabilmesidir. Bu durum, organizasyonlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması, vb. kavramları etkilemiştir. Bu gelişmelerin organizasyonlar üzerinde ortaya çıkardığı ana değişimler; büyüklük ekonomisinden esneklik sağlayan küçük yapılara, bürokratik kişilikten girişimciliğe, büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük organizasyonlara, dikey entegrasyondan taşeronla çalışmaya, pazar payını arttırmaktan yeni pazarlar yaratmaya, vb. sıralanabilir. Kişiler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, sürekli değişim zorunluluğu olmuştur. Bu nedenle, kişiler ve organizasyonlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Bu gelişmeler, yönetim süreçlerini ve organizasyonların yapılandırılmalarını köklü bir şekilde etkilemiştir. Takım organizasyonu, sıfır hiyerarşi, personeli güçlendirme, vb. bu gelişmelerin sonucudur.¹⁴⁷

Yıllar yılı iş yaşamında başarılı liderliğin, zeka, eğitim ve analiz edebilme yeteneğine bağlı olduğu düşünülmüştür. Daha sonraki dönemlerde, yapılan inceleme ve değerlendirmeler sonunda, 1970'li yıllarda diğer unsurların da liderlik başarısını etkilediği anlaşılmıştır. Bu unsurlar; iş deneyimi, yaratıcılık ve holistik vizyondur. İş deneyimi burada iş yaşamında deneyim edinmek, yada çalışma hayatına dair inceleme ve araştırmalarda bulunmak anlamına gelmektedir. Yaratıcılık, mevcut unsurları yenileriyle, yenilik yaratabilecek tarzda birleştirmeyi ifade eder. Yönlendirme veya yöneltme, araştırmalarla bocalamadan, düşünceleri eyleme dönüştürmenin ifadesidir. Holistik vizyon, stratejik yönetim yeteneğini gösterirken, değişiklikleri kavrayıp değerlendirmek, müşterinin algıladığı değerlerle kaynakların rasyonel kullanımı arasında istenen dengeleri kurmayı belirtir. Ne yazık ki, zamanımızda liderlik daha çok yumuşak ifadelerle tanımlanan, teşvik ve heves uyandırma, liderin görüşleri doğrultusunda çalışmaya yöneltme tutum ve davranışları şeklinde düşünülmektedir. Burada, stratejik liderlik gizli kalmakta, stratejik açıdan doğru kararlar alabilmek için istenen değerlendirme liyakati gözetilmemektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁷ EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.11.

¹⁴⁸ KARLÖF; a.g.e., s.106.

Danışmanlık şirketi A.T Kearney'nin yaptığı bir araştırma, değişen ekonomide liderlik vasıflarının değişmediğini ortaya koymuştur. ABD'li 1300 üst düzey yönetici arasında online olarak yapılan "Dijital Ekonomide Liderlik" konulu araştırmada, yöneticilerden dijital ekonomide başarılı olmak için gerekli vasıfları sıralamaları istenmiştir. Araştırma sonuçları, yeni teknolojilerin etkisini kabul etmekle birlikte, yöneticilerin büyük çoğunluğu için geleneksel beceri ve özelliklerin geçerliliğini hala büyük ölçüde koruduğunu göstermektedir. Dijital ekonomide başarılı olmak için en önemli yönetim becerileri olarak iş stratejisi geliştirip, uygulama ve operasyonel yönetim becerileri gösterilirken, gelişen teknolojileri iyi anlamak üçüncü sırada yer almaktadır. Araştırmaya göre, yeni ekonominin övülen nitelikleri arasında sıralanan risk alma, hırs ve sezgi ise gerekli liderlik vasıfları listesinde alt sıralarda bulunmaktadır.¹⁴⁹

2.4.2. Yeni Görevler

Liderler, gerçekte kurumları değiştirmek, organize etmek ve dönüştürücü olmada liderlik yapmak durumundadırlar. Bunun sebebi, gerçek ve potansiyel performansları arasındaki açığı kapatmaktır. Bu değişim üst kadrodan başlar. Şirket yöneticileri, yönetime basit değerler katmazlar, söyledikleri ve eğilimleri ile yöneticilik vasıflarını göstermek durumundadırlar. Dünya genelinde yapılan görüşmeler ve liderlerin tecrübelerine dayanarak karşılaştırma yapıldığında, şirketlere kriz durumunda ve değişimde yeni değerler katıldığı görülmüştür. Sonuçta karar CEO tarafından verilir. Amaç belli bir sonuç ve iyi bir hareket planı oluşturmaktır. Bu karar, alt lider kadro tarafından koordine edilir ve desteklenir. Zaten, bu alt lider kadro diğer zor kararlarda her zaman koordineyi sağlar. Sonuç olarak; şirketin performans tatmini ve departmanlar arasındaki düzgün dağılımlar, şirketteki üst düzey lider kadronun yönetime katmış olduğu yöneticilik değeri ve fikirleriyle birebir ilgilidir.¹⁵⁰

Yöneticinin görevi "liderlik etmektir" tir. Yöneticilerin birçoğu, kendilerinden öncekilerden öyle gördükleri için görevlerini öncelikle "denetim"

¹⁴⁹ www.milliyet.com /iş yaşamı

¹⁵⁰ Charles FARKAS and Philippe BACKER; **Maximum Leadership**, Perigee Book, Canada: 1996, s.20.

olarak algılamışlardır. Oysa, bu artık modern yönetim anlayışı ile değişen bir olgudur. Yöneticilerin liderlik vasıfları geliştirilmelidir. Patron-yönetici'den, lider-yöneticiye geçilmelidir. İdarecilik, problem çıktığında suçlu bulmaktan ziyade, sorun kaynaklarını ortadan kaldırmak amacıyla, diğer çalışanlar ile birlikte çalışmaktır ve çözüm üretmektir. Çalışanlara liderlik yapmaktır. Problemler çıkmadan onları tespit edip önlem almaktır.¹⁵¹ Lider olan kimseler akıllı yönetimin sınırlarını aşan, onların dışına çıkan düzenlemeler getirebilirler. Bu tür liderler çalışanların hüviyet ve amaç hissini geliştirerek en yüksek seviyeye motive eder. Yine liderler, yöneticilerden farklı olarak vizyon sahibidirler, ufukları geniştir. İnsanları motivasyon ve teşvikle harekete geçirirler. Etkin liderler, kişileri farklı şekilde motive ederler. Bunlardan birincisi, örgüt vizyonunu açıkça dile getirmeleridir. Liderler düzenli olarak örgüt vizyonunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alırlar. Özellikle, organizasyonu gelecekteki başarıya taşımak gibi çok önemli bir görev üstlenmiş olan stratejik liderler bu noktaya çok hassasiyetle eğilirler.¹⁵²

Management Centre Europe'un 600 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirdiği "İş liderliği bugün ne demek, yarın ne anlama gelecek?" konulu çalışmada, alt kademe yöneticilerin, şu anki liderleri ve özellikle de genel müdürlerinin yetenekleri hakkında ne düşündükleri araştırılmıştır. Çalışmaya katılan 600'ün üzerindeki yöneticiden alınan yanıtlar şöyledir.¹⁵³

- ⇒ İş liderleri etkin ekipler kurabilmeliler (%89), ama kendi genel müdürlerinin bunu yapabileceğini düşünenlerin sayısı çok az (%43),
- ⇒ İş liderleri dinlemeyi bilmeliler(%84), ama genel müdürlerinin bunu yapabildiğini söyleyenlerin sayısı yarıdan az (%47),
- ⇒ Genel müdürler etraflarına doğru insanları almalılar (%83), ama bunu çok azı yapıyor (%42),
- ⇒ Katılımcıların sadece dördte biri (%25), iş liderinin güçle motive olması gerektiğini söylemiştir. Fakat, yarıdan fazlası (%52), kendi genel müdürlerini harekete geçiren şeyin bu olduğunu belirtmiştir.

¹⁵¹ BAŞ; a.g.e.,ss. 10-32.

¹⁵² YILMAZ; a.g.e., s.113.

¹⁵³ Mike JOHNSON: *Gelecek Binyılda Yönetim*, Yön Matbaacılık, Haziran: 1998, s.52.

- ⇒ Liderlik özelliklerinin arasına zalimliği de koyanlar azınlıkta kalmıştır (%8), fakat neredeyse dörtte biri (%23) kendi üst düzey yöneticilerinin zalimce davrandığını söylemiştir.
- ⇒ Katılımcıların neredeyse tamamı (%98) iş lideri için en önemli motivasyon faktörünün para, güç, hırs ve üçünün bileşimi olduğunu söylemiştir. Kişisel tatmin ve öz saygıdan söz edenler sadece %2'de kalmıştır.

2.4.3. Sürekli Öğrenme

İş hayatındaki konumumuz ya da unvanımız ne olursa olsun, her birimiz kendi yaşamımız ve işimizin esas yöneticisi olmaktan sorumluyuz. Bu amaçla, her gün, sonuçları hemen ya da uzun vadede ortaya çıkabilen kararlar alırız ya da bu kararları almakta başarısız oluruz. Giderek, çoğumuzdan işyerlerinde şu ya da bu biçimde bir lider olarak görev yapmamız ve sürekli büyüyen beklentileri karşılamamız istenmektedir. Yöneticilerden beklenen, yalnızca grup ya da organizasyonun uzun süreli başarısı için sorumluluk üstlenmeleri ve ödül ve karları işteki herkesle paylaşmaları değildir. Onların maliye, istatistik, kaynak tahsisi, teknoloji, bilgi sistemleri, ürün geliştirme, imalat, servis ve pazarlama gibi çok geniş bir yelpazede etraflı bilgi sahibi olmaları ve çözümsel uzmanlık sergilemeleri de istenir. Üstelik, daha yolun başında bu beklentilerle karşı karşıya kalınır. Yöneticiler yazma, konuşma, dinleme, müzakere etme, strateji oluşturma, ve etkileme konusunda da yeterli bir düzeyi yakalamak zorundadırlar. Bunun dışında, onlardan dürüstlük, enerji, güvenilirlik, bütünsellik, sezgi, hayal gücü, esneklik, amaca bağlılık, kararlılık, nüfuz, motivasyon, duyarlılık, anlayış, neşe, cesaret, vicdan, ve alçak gönüllülük dahil, liderliğin bilinen ya da olması gerektiği düşünülen hemen her özelliğini göstermeleri de beklenir.¹⁵⁴

Eğitici liderlik, elemanlar gündelik görevlerini yerine getirirken, onlara şu türden etkinlikleri öğrenmelerinde yardımcı olmaktır:¹⁵⁵

- ⇒ Rapor yazmak,
- ⇒ Bölümleri toplantılarda temsil etmek,

¹⁵⁴ Robert COOPER; *Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yay., İstanbul: 1997, s.2.

¹⁵⁵ Ahmet ÜNVER; *Eğitici Önderlik*, Rota Yay., İstanbul: 1997, s.13.

- ⇒ Soruları yanıtlamak,
- ⇒ Kendi işlerini kontrol etmek,
- ⇒ Başkalarının işlerini kontrol etmek.

Eğitim, insanların iş deneyimlerini arttıran bilinçli, önceden tasarlanmış bir süreçtir. Bu süreç sayesinde “on yıllık iş deneyimi”, bir yıl içinde öğrenilenlerin on kez tekrarlanmasından çok, daha büyük bir birikim haline gelir. Elemanların performansını geliştirmek bir yana, sürdürmek için dahi zorunlu bir yöntemdir.

Liderlerin ortak düşüncesi şudur: “gerçekten arzuladığınız sonuçları yaratmak için öğrenmemiz gereken her şeyi öğrenebiliriz.” Bu düşünce, doğal lider olan bu tür insanların, neredeyse yaşam boyu süren çabalarının yan ürünüdür. Kavramsal ve iletişimsel beceriler geliştirme, kişisel değerler üzerine düşünme ve değerlerde kişisel davranışları uyumlulaştırma, nasıl dinleyeceğini öğrenme, başkalarını ve onların görüşlerine değer verme çabaları liderlik eğitiminde aranan hususlardır. Bu tür bir çabanın yokluğunda, kişisel karizma özsüz bir görüntüdür. Etkilediği insanları kendilerini düşünemez ve akıllı seçimler yapamaz kılan budur. Sistemler düşüncesi kişisel ustalık, zihinsel modeller, ortak vizyon oluşturma ve ekip öğrenmesi öğrenme disiplinleri kadar liderlik disiplinleridir de. Bu alanları kat edenler, öğrenme örgütlenmelerinin doğal liderleri olacaklardır.¹⁵⁶

Liderler kendi gelişimleri için sorumluluk almalıdırlar. Daha fazla liderlik yükümlülüğü altına girmek onların gelecekteki görevlerini göz ardı edeceği anlamına da gelmemelidir. Aksine, bu liderlerin yüzde yüz ve hatta daha fazlasını vermeye devam etmesi, diğer taraftan uygun alanlarda gelişmeye yönelik birkaç aktiviteye katılması gerektiği anlamına gelir. Bu konuda birkaç öneri şöyle sıralanabilir.¹⁵⁷

- ⇒ Kişiler arası ilişkileri ve iletişim ustalıklarını vurgulayan üniversite ders ve seminerlerine katılmalıdır. Bunlar, liderliğin temel taşlarıdır. Diğer bir alternatif de, bir çok üniversite tarafından tavsiye edilen televizyon haberleşme kurslarında yer almak olabilir.
- ⇒ Küçük bir toplum grubunda liderlik rolünü üzerlerine almalıdır. Bu tecrübe

¹⁵⁶ SENGE; a.g.e., s.383.

¹⁵⁷ MANSKE; a.g.e., s.169.

insanların grup içinde nasıl motive edilebildikleri ve rol aldıkları görüşünü kazandırır.

⇒ Bol bol okumalıdır. Liderlik kabiliyetlerini geliştirip genişleten konular üzerinde iyi konsantre olunmalıdır. Biyografilerin rehberlik etme konusunda en zengin kaynak olduğu bilinmelidir. Romanlar, hayali konularla yaratıcı düşünce ve yeni ihtimallerin düşünülmesini sağlarlar. Organizasyon ve finans dergileri değerli birer liderlik öğreticisidirler.

Bu iş dışı aktivitelere ek olarak, iş başındayken de daha büyük liderlikler için hazırlanabilir. Örneğin, başarılı liderlerin tekniklerini denenebilir, dikkatle bu tekniklerin gelecekle birleştiğini ve diğerlerinden nasıl ilham alarak başarılı oldukları izlenebilir. Uygun ve benzer durumlarda başarılı yaklaşımlar kullanılabilir. Aynı zamanda, zayıf liderlerin hareketleri de incelenerek öğrenilecek şeyler olacaktır. Astların, liderin tarzına nasıl karşılık verdiği dikkat ederek şunlar düşünülebilir: Aynı yada tersi yaklaşımda siz bulunsaydınız ne yapardınız? Liderlik becerilerini geliştirmenin diğer bir yolu da, kendininkinden farklı fonksiyonel alanlara ilişkin belirli problemlerle ilgili geçici iş birlikleri üzerinde çalışmaktır. Bu ufku genişletecek ve diğer yöneticilerin liderlik tarzları hakkında aydınlatacaktır.

Yöneticilerin performans düzeylerini yeni beklentiler doğrultusunda geliştirmeleri için kesintisiz bir eğitim süreci içinde olmaları ve her geçen gün yeni bir şeyler öğrenmeleri zorunludur. Bu öğrenmenin bir kısmı iş içinde yaşanarak kazanılan deneyimlerdir. Ancak, gereksinim duyulan tüm bilgi ve becerilerin deneyim yoluyla kazanılmasını beklemek hem çok zaman alır, hem de çok pahalıya mal olabilir. Şirketlere yönelik eğitim programları çok önemli bir gereksinimi karşılar ve gerçek anlamda kaliteli bir şekilde verilmesi durumunda, organizasyonlara önemli kazançlar sağlar.¹⁵⁸

Bireysel liderlik süreci eğitimle desteklendiğinde, geliştirilebilen bireysel yanı içerir. Bireysel liderlik gelişiminin önündeki en büyük engel ise, liderlik

¹⁵⁸ İsmet BARUTÇUGİL; **Yönetici Eğitiminde Kalite**, Önce Kalite Dergisi, Yıl:2, Sayı:8, İstanbul: 1994, s. 23.

konusundaki yanlış düşüncelerdir. Bu temel yanlış düşünceler şunlardır:¹⁵⁹

2.4.4. Entelektüel Kazanım

Kurumun teknik ve fiziki üstünlüklerinin dışında veya ötesinde, o örgüte rekabette üstünlük kazandırabilecek liderlerin tüm özelliklerine entelektüel liderlik diyebiliriz. Entelektüel liderler, içinde buldukları değişim çağının bilgi teknolojilerini yakından takip eder, bu teknolojileri alır kullanır, fakat bilgi kirliliği veya yoğunluğuna müsaade etmezler. Bilgi, beceri ve davranışlara yansıdığı sürece değerlidir ve entelektüel liderler bu bilgiyi ve teknolojiyi hem yönetime, hem de diğer teknik ve fiziki unsurlara uygulayarak örgütün rekabetüstü olmasını sağlar.

Bilgi ekonomisinde rakipler, sürekli global anlamda bir rekabet içine çekilmekte ve pazarda fark yaratabilecek birçok unsur olmasına rağmen, bu unsurların üzerinde sistemi besleyen, zamanında değişimleri gerçekleştiren tek gerçek bilgidir. Bilgi öylesine geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır ki, örgütler bu bilgiyi nasıl kullanacakları konusunda yanlışlıklar yapmakta ya da doğru yöntemi belirleyememektedir.

Entelektüel liderlik, bir organizasyonun sahip olduğu entelektüel kaynakları, organizasyonun gelecekte yer alacağı pozisyonu ve elde edeceği başarıları, yönetim ve organizasyonun geleceğe ne kadar hazır olduğunu belirleyen bir terimdir. Bir organizasyonda, entelektüel liderlik kalitesini belirleyen iki kavram; entelektüel değer ve entelektüel sermayedir. Entelektüel liderlik göstergesi bir organizasyonun yer aldığı sektördeki entelektüel liderliğe ulaşması ve onu koruması yeteneğinin kalite, yön ve trendini gösterir.¹⁶⁰ Liderlik hayal gücü gerektirir. Sunduğu ürünleri farklılaştırmak ve rekabet üstünlüğü yakalamak isteyen bir organizasyonun vizyon ve stratejisi özgün olmalıdır. Özgün, geleneksel olmayan anlamına gelir ve çoğu zaman beklenmeyen bir şeydir. Bunun da ötesinde, farklı insan ve unsurları, birleşik, ama eşsiz özgünlükte bir bütün halinde bir araya getirmek, deha ve espri gerektirir. Bu yetenek, bütünleştirici hayal gücü olarak adlandırılır.

¹⁵⁹ Canan ÇETİN, Besim AKIN ve Vedat EROL; a.g.e., s.153.

¹⁶⁰ www.emerald.com

Bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi, beceri ve entelektüel birikime sahip vasıflı ve uzmanlaşmış insan kaynağı sayısı hızla artmaktadır. Varolan lider ve yöneticiler de entelektüel sermayeye sahip insan kaynağını yönlendirmede ve etkilemede yetersiz kalmaktadır. Bilgi toplumundan sonraki toplum yapısı, entelektüel toplum olarak adlandırılabilir. Entelektüel toplumun lideri, gelişen dünyayı iyi kavramış ve daha bilgili olarak ekibini yönlendirme çabasına girmiş kişiler olmalıdır.

Entelektüel lideri, insanın sahip olabileceği ortalamanın üstündeki biyolojik potansiyelin ve evrensel özelliklerin yanı sıra, kültürlerle göre değişebilecek şekilde sosyal olarak biçimlenmesi ve kültürel olarak donanımı ile ilgili bilgi yaratan, kullanan ve içinde bulunduğu toplumla sürekli paylaşan, demokratik spektrumlarda hareket etmeyi prensip haline getiren, bulunduğu topluma duyarlı, sürekli negatifler üzerinde yoğunlaşan, problemleri iyi analiz ve sentez edebilme yeteneğine sahip olan, bulunduğu topluma uyum gösteren, düşünsel ve duygusal yetkinliği gelişmiş, toplumları peşinden sürükleyebilecek derecede etkileme ve yönetme becerisine sahip insan şeklinde tanımlamak mümkündür.

Entelektüel liderlerin özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. *Demokratik değerler paralelinde hareket etme*: Entelektüel liderler bulunduğu her türlü toplumda özgürlükler üzerine yoğunlaşmışlardır. Entelektüel lider, hiç bir kısıtlamaya gidilmeden tüm insanlara eşit olarak davranılması için yönetimle çatışmaya girmekten çekinmez.

2. *Duygusal zeka*: "Duygusal zeka" terimi, ilk olarak 1990'da Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Harvard Üniversitesi'nde ve The New York Times'da davranış ve beyin bilimleri konularından sorumlu psikolog Daniel Goleman tarafından geliştirilmiştir. Goleman, duygusal zeka becerilerinin bilişsel zeka olarak adlandırabileceğimiz IQ'dan daha önemli olduğunu 1995 yılında yayınlanan "Duygusal Zeka" adlı kitabında kanıtlamaya çalışmıştır. Başarı için önemli gibi görünen duygusal nitelikleri betimlemek için bu terimden

yararlanılmıştır. Bu nitelikler şunları kapsar:¹⁶¹

- ⇒ Empati,
- ⇒ Duyguları ifade etme ve anlama,
- ⇒ Mizacını kontrol etme,
- ⇒ Bağımsızlık,
- ⇒ Uyum sağlayabilme,
- ⇒ Beğenilme,
- ⇒ Kişiler arası sorunları çözme,
- ⇒ Sebat,
- ⇒ Sevecenlik,
- ⇒ Nezaket,
- ⇒ Saygı.

Entelektüel lider, duygusal yetkinliğe sahip olduğundan kendi duygularını anlarken, başkalarının duygularına da empati besler. Duygularını da yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmektedir.

3. *Felsefi bakış açısı.*

4. *Duyarlılık mutsuzluluğu:* Entelektüel lider, sürekli negatifler üzerinde mesai harcayan kişidir. Bulduğu her türlü kurum, kuruluş, ülkede bu negatiflikleri düzeltmeye çalışarak yaşamını sürdürmektedir.

5. *Sosyal duyarlılık.*

6. *Sürekli kendini ve çevresindekileri geliştirme.*

7. *İnsana değer verme.*

8. *Müzakerelere açık olma.*

9. *Maddiyata maneviyata göre daha az önem verme.*

10. *Gruplar arasında yaratıcı bir işbirliği oluşturabilme.*

11. *Yapıcı çatışma ortamı yaratabilme.*

12. *Yüksek etkileme yeteneği.*

13. *Güvenli ve bütünleştirici bir atmosfer oluşturabilme.*

14. *Kendine özgü ikna etme yeteneği.*

¹⁶¹ www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/duygusalzekanedir.htm

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ

3.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Platon'dan beri insanlar liderlik üzerine konuşmaktadır. Ama dünyanın her tarafındaki kuruluşlarda (gerek hantal yapılı şirket topluluklarında, gerekse yeni ekonominin yeni şirketlerinde) aynı şikayet karşımıza çıkmaktadır: Yeterli liderlikten yoksunuz. Liderlik konusunda niçin bu kadar takıntılıyız?

Buna verilecek cevaplardan biri, modern dünyada, kökleri on sekizinci yüzyılın rasyonalist devriminde yatan bir inanç krizinin yaşanmakta olmasıdır. Aydınlanma döneminde, Voltaire gibi filozoflar, insanın sadece aklını kullanarak kendi kaderini kontrol altında tutabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu da dünya tarihinde inanılmaz derecede iyimser bir dönemeç alınmasını getirmiştir. On dokuzuncu yüzyılda, bu rasyonalist anlayıştan iki inanç doğmuştur: İlerlemeye inanç ve insanın mükemmelleşebileceğine olan inanç. Böylece dünyaya eskisinden daha tozpembe bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. Ancak, on dokuzuncu yüzyılın sonuna doğru, önce Sigmund Freud'un ve ardından Max Weber'in yazılarıyla bu zırhta çatlaklar belirmiştir. Her iki düşünür batı dünyası insanının rasyonelliğe ve ilerlemeye olan inancını yok etmiştir. Halihazırda görülen liderlik arayışı onların eserlerinin dolaysız bir sonucudur.

Psikanalizin kurucusu Freud rasyonel zihin yüzeyinin altında bilinçaltı diye bir şeyin olduğunu teorileştirmiştir. İnsan davranışlarının oldukça önemli bir kısmının bilinçaltına bağlı olduğunu öne sürmüştür. Marx'ın önde gelen eleştirmeni ve parlak bir sosyolog olan Weber de aklın sınırlarını irdelemiştir. Aslında, ona göre, kurumlarda etkili olan en yıkıcı kuvvet teknik rasyonellik denilen şey, yani ahlaktan yoksun rasyonelliktir. Weber'in bakış açısıyla, teknik rasyonellik belirli bir organizasyon biçiminde, bürokraside somutlaşmıştır.

Bürokrasiyi ürkütücü kılan şey verimsizlikleri değil, tam tersine verimlilikleri ve insanoğlunu insanlıktan çıkarma kapasitesiydi. Fransız Kafka'nın trajik romanları

bürokrasinin zayıf düşürücü etkilerinin çıplak tanıklığını barındırıyordu. Ama daha da kan dondurucu olan şey, Hitler'in yardımcısı Adolf Eichman'ın mahkemedeki "Ben sadece iyi bir bükrattım" şeklindeki ifadesi olmuştur. Weber bürokratikleşmeye direnebilecek tek gücün karizmatik liderlik olduğu inancındaydı. Ama bu bile, yirminci yüzyılda çok karışık bir sicil sergilemiştir. Esinlendirici ve dönüştürücü savaş liderlerinin yanında, korkunç vahşetler gerçekleştiren Hitler, Stalin ve Mao Zedong gibi karizmatik liderler de ortaya çıkmıştır.¹⁶²

Yirminci yüzyılda aklın iktidarına ve insanın sürekli ilerleme yeteneğine ilişkin kuşkuculuk daha da artmıştır. Böylece hem pragmatik hem de felsefi nedenlerle, liderlik kavramı konusunda yoğun bir ilgi gelişmeye başlamıştır. İlk ciddi araştırmalar 1920'lerde boy göstermiştir. İlk liderlik teorisi, yani mizaç teorisi etkin liderlerin ortak ayırt edici özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bu amaçla, liderler tartılıp ölçülmüş ve bir dizi psikolojik teste tabi tutulmuştur. Fakat, hiç kimse etkin liderlerin ortak yanlarını belirleyememiştir. Büyük paralar harcanan araştırmaların, etkin liderlerin ortalamadan daha uzun ya da daha kısa oldukları sonucuna varmasından sonra, mizaç teorisi gözden düşmüştür.

Başta ABD'de olmak üzere 1940'larda mizaç teorisinin yerini tarz teorisi almıştır. En yüksek potansiyele sahip olduğu söylenen belirli bir liderlik tarzı olarak demokratik liderlik tarzı seçilmiştir. Binlerce Amerikalı yönetici, bu şekilde davranmayı öğrenmek üzere yetiştirme kurslarına gönderilmiştir. Ancak, bu teorisinin sadece bir sakıncasına işaret edilmiştir. Dönemin ruhunu yansıtan şeffaf, demokratik ve liyakate dayalı ortamdan, soğuk savaşa dayalı katı tutuma geçiş, yöneticilerin kafasını karıştırmaya yetmiştir.

Liderlikle ilgili son düşüncelere, liderliğin belirli bir duruma bağlı olduğunu belirten durumsallık teorisi egemen olmuştur. Bu, temelde doğrudur; fakat, hayatta sonsuz durumsallıklar olduğuna göre, sonsuz liderlik çeşitleri olacaktır. Kendisine yardımcı olacak bir model arayan sıkıntılı yönetici bir kez daha çaresiz bir şaşkınlık içinde kalmıştır.

¹⁶² Robert COFFEE ve Gareth JONES; *Lideri Lider Yapan Nedir?*, MESS Yay., İstanbul: 2002, ss.163-185.

Örgütlerin akılcı ve ekonomik davranabilecek, gücünü babalık hakkından veya tanrısal güçten almayacak, iç ve dış çevrelerinde oluşan yüksek performansa uyum sağlayıp onu kontrol altında tutabilecek , kendisini kandırmayan ve başkalarının yanılması da müsaade etmeyen, konumunu ve varoluş nedenini bilen, geleceği gören, gelecekte olmak istediği yerin resmini çizebilen liderlere ihtiyacının olduğu anlaşılmıştır.

Liderlerin anlık, günlük veya geçici heveslerle hareket etmesini engelleyen hedef, amaç ve stratejileri olmalıdır. Stratejik liderlerin ve yönetimlerin ise vizyonları bu yöneticilerin aynı hedefe yönelmelerini sağlar.

Yirminci yüzyılın dönüşümler çağı olması, 2000'li yılların da dönüşümlerle devam edecek olması, liderlik modelleri arasında dönüştürücü liderliği ön plana çıkarmaktadır. Atom çağı, savaşlar çağı, bloklar çağı, uzay çağı, bilgisayar çağı, globalleşme, bilgi toplumu, iş birliği çağı vb. kavram ve oluşumlar hep bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu tarz dönüşümlerin gerisinde hep liderler olmuştur. Geleceğin belirsizliği, değişimin yoğunluğu, krizlerin varlığı, yenilikle rekabetin mümkün olması, yaratıcılık gibi oluşumlar da dönüştürücülüğü gerektirmektedir. Kaldı ki, liderlik kavramının doğasında da dönüştürücülük vardır. Öyleyse, liderden önce dönüştürücü lider çağrışmalıdır. Dönüştürücü liderler belirsiz ve muğlak bir dünya ile uğraşırlar. Dönüştürücü liderin temel görevi gelecektir. Nixon'un dediği gibi, yönetici bu günü ve yarını düşünür, lider ise öbür günü düşünmelidir. Yönetici, geleceği ve süreci tasarlar, lider ise tarihin yönünü çizer. Dönüştürücü lider yeni paradigma geliştirmeyle uğraşır. Çünkü, dönüştürücü liderler hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilke ve sınırlar belirlerler. Günümüz kriz ve belirsizlik dönemlerinde, en geçerli olan liderlik modeli organizasyon, kurum ve ülke düzeyinde dönüştürücü liderlik modelidir.¹⁶³ Ancak çağımızda dönüştürücü liderliğin fazla tartışılması beraberinde kavramın değişik anlamlarının da oluşturulmasına neden olmuştur. Bu yüzden bu çalışma içerisinde de yönetim literatürüne geçmiş ve kullanılan dönüşümcü, transformasyonel, değişimci ve reformist gibi ifadeler kullanılmıştır.

¹⁶³ AKDEMİR; *Vizyon Yönetimi*, a.g.e., s.66.

3.2. Dönüştürücü Liderlik ve Temel Esaslar

3.2.1. Tanımı ve Gelişimi

En genel tanımı ile dönüştürücü lider; gelecekle ilgili paylaşılan bir vizyon ortaya koyan ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair motive eden, çalışanlarına model olan ve onların kendisi ile özdeşleşmesini sağlayan, çalışanlarına kendilerini aşmaları için ilham veren, onlarla bireysel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerler çerçevesinde sürdürülmesini temin eden ve sonuçta beklentilerin ötesinde bir performans elde eden kişidir.¹⁶⁴

Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır.¹⁶⁵

Son yirmi yıldır dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden yapılandırılması süreci (re-organization) ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur.¹⁶⁶

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk kez 1973 yılında DOWSTON tarafından, “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ortaya atılmıştır. Literatürde, dönüştürücü liderlik kavramını önemli bir bileşeni olan ‘karizma’ ile ilişkilendirip, kavramın çıkışını ‘WEBER’e kadar götürenlerin olduğu da görülmektedir.

Dönüştürücü ve yönetsel liderlik kavramları, James McGregor Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiştir. Daha sonra Bernard Bass tarafından işlenerek

¹⁶⁴ B. AVOLIO; **The Natural: Some Antecedents to Transformational Leadership**, International Journal of Public Administration, 17(9), 1994, <http://www.il.proquest.com/globalauto>

¹⁶⁵ KEÇECİOĞLU; a.g.e., s.27.

¹⁶⁶ M. Nicholas ALLIX; **Transformational Leadership, Democratic or Despotic?**, Educational Management & Administration, 28(1), 2000, p.27.

yaygınlaştırılmıştır. Burns, "Liderlik" isimli kitabında, politik liderlik konusunda Alman sosyolog Max Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından yola çıkarak liderlik tarzlarına ilişkin yeni bir sınıflandırmaya gitmiştir. Bu anlayışa göre, lider izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Burns'a göre liderlik tarzları, etkileşimci (transactional) ve dönüştürücü (transformational) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Burns, dönüştürücü liderliği, bir örgüt veya sistemi belli bir vizyon çerçevesinde, yeni bir düzenlemeye taşıyan bir sistemde, temel dönüşümler sağlayan liderlik olarak açıklar. Öte yandan, yönetsel liderler örgüt veya sistemler içindeki iç dinamikleri iyi dengeleyerek, örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasını sağlar. Bu anlamda, iki liderlik türü birbirinden oldukça farklıdır. Birisi sistemi varolan haliyle etkili ve verimli çalıştırmayı amaçlarken, diğeri sistemi köklü değişim ve dönüşümlere uğratmayı hedef edinir.

Burns, dönüştürücü liderin, Abraham Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin en son basamağı olan "kendini gerçekleştirme (self-actualization)'nin de üzerine çıktığını ve kendisini izleyenleri de Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin daha üst basamaklarına taşıdığını, belki de Maslow'un söyleminin daha ileriye götürülmesi gerekebileceğini söylemektedir.¹⁶⁷

Burns yaptığı çalışmada, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarını birbirinin zıttı olarak değerlendirmiş, bu ayrımın ötesine gitmemiş ve ortaya anlaşılan bir kuram ve ölçüm getirmemiştir.¹⁶⁸ Bass, 1985 yılında yapmış olduğu "çok faktörlü liderlik anketi" (Multiple Leadership Questionnaire) çalışmasıyla, Burns'un yeni teorisini daha da geliştirerek ölçülebilir ve anlaşılabilir bir hale getirmiştir.

Dönüştürücü liderlik, özellikle Bass'ın geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Anketi ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları, ordu, emniyet örgütü, işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında dönüştürücü liderlik

¹⁶⁷ James M. BURNS; "Leadership", Harper & Row Publishers, New York: 1978, p.425'den aktaran: Gary A. YUKL; **Leadership in Organizational**, Prentice Hall Inc. New Jersey: 1994.

¹⁶⁸ James BAILEY; **Leadership Lesson from Mount Rushmore: An Interview with James MacGregor BURNS**, Leadership Quarterly, Vol.12, No:1, Spring, 2001, p.113.

çalışmaları yapılmaktadır. Dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Tichy ve Tavenna (1983), Conger-Kanungo (1987), Avolio (1988), Yukl (1989) ve Sashkin (1990) eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları "dönüşümcü liderlik" tanımları hemen hemen aynı olmakla birlikte, diğer liderlik yaklaşımlarıyla olan ilişkileri konusunda farklı görüşleri vardır.¹⁶⁹

Bass'ın geliştirdiği "çok faktörlü liderlik anketi", bir davranış ölçeğidir. En önemli dönüştürücü liderlik boyutunun da karizma olduğunu söylemek gerekecektir. Bass'ın bu çalışmasında karizma, liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Bu oldukça önemlidir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe sebep olmanın ötesinde sonucudur. Bass, Weber'in eski Yunanca'da Tanrının armağanı olarak gördüğü karizmanın anlamını göz ardı etmektedir. Bu yüzden sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan dönüştürücü liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir.¹⁷⁰

Dönüştürücü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner de Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory) beş tip liderlik davranışını; süreci sorgulamak (organizasyonu ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, çalışanlarının başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir.¹⁷¹

Podsakoff dönüşümcü liderliği altı boyutta incelemiştir. Bass'ın dört boyutuna bağlı olarak; vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını tespit etmiştir.¹⁷²

¹⁶⁹ Uğur ZEL; "Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik", MPM-Verimlilik Dergisi, 4/13, Ankara: 1997, s.64.

¹⁷⁰ M. SASHKIN and E. W. ROSENBACH; *A New Leadership Paradigm*, Westview Press, Colorado: 1993, p.88.

¹⁷¹ SASHKIN and ROSENBACH, p.93.

¹⁷² Vehbi ÇELİK; *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yay., Ankara: 2000, s.143.

Sashkin'de dönüştürücü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği lider davranış anketinde (Leader Behavior Questionnaire), beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, haberleşme, güven, dikkate alma, fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüştürücü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güç isteğidir. Sonuncusu ise vizyondur.¹⁷³

Conger ve Kanungo'ya göre bir liderin dönüşümcü olarak algılanabilmesi için yerine getirilmesi gereken belirli koşullar vardır.¹⁷⁴

- ⇒ Lider fırsatları görmeli ve bunu gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturmalıdır.
- ⇒ Vizyon takipçilere anlatılmalı ve takipçiler bu dönüşümün gerekli olduğu konusunda ikna edilmelidir.
- ⇒ Liderin kişisel başarıları, fedakarlığı ve risk alması takipçileri ona güvenebilecekleri ve onun vizyonunun peşinden gidebilecekleri konusunda inandırmalıdır.
- ⇒ Lider takipçileri vizyonun gerçekleştirilebilir olduğu konusunda ikna etmelidir.

Ayrıca, dönüşümcü liderliğin uygulama safhaları olarak dört temel aşama sayılabilir:¹⁷⁵

- ⇒ Değişim ihtiyacının tespit edilmesi,
- ⇒ Geçişin yönetilmesi,
- ⇒ Yeni bir vizyonun oluşturulması,
- ⇒ Değişimin kurumsallaştırılması.

Bass, dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği (vizyon, hayal kurmaktan ve diğerlerini hayallerini takip etmeye esinlendirmeden oluşur), kişiselleştirilmiş düşünceyi (izleyicilerini geliştiren liderle ilgilidir) ve entelektüel teşviki (sorun

¹⁷³ SASHKIN and ROSENBACH, p.95.

¹⁷⁴ J.A.Conger, "Inspiring Others: The Language of Leadership", Academy of Management Executive, 5(1), 1991, <http://www.il.proquest.com/globalauto>

¹⁷⁵ ZEL; a.g.e., ss.72-74.

bulmanın ve çözümlerin yeni yöntemleri) içerdiğini öne sürmüştür.¹⁷⁶

3.2.2. Genel Özellikleri

Literatürde sayıyız özelliklere rastlanılmasına rağmen, dönüştürücü liderliğin temel özellikleri arasında; Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, yaratıcılık, karizmatik etkiye sahip olma, etkili iletişim kurabilme, yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcisi olma, duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk alma, yetkilendirme, esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve özgüven sayılabilir.

3.2.2.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Vizyon kavramı dönüştürücü liderliğin, geleneksel liderlik anlayışından ayrıldığı noktayı ifade etmektedir. Bir vizyon oluşturularak tüm taktik ve stratejik planların buna göre yapılması kadar önemli olan şey, bu vizyonun izleyenler tarafından bilinmesi ve benimsenmesidir.

3.2.2.2. Yaratıcılık

Burada kast edilen yaratıcılık; daha önce hiç kullanılmamış yöntemleri ve fikirleri kapsayan, kurumu yenilerken örgüt performansını direkt etkileyen bir değişim sürecidir. Dönüşümün gerçekleştirilmesindeki en etkili ögedir.

Yeni fikirlerin oluşturulması ve uygulanması için izleyenlerine destek olmak, Özgür bir düşünce ortamı hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik etmek, dönüştürücü liderlerin belirleyici özelliklerinden biridir.

3.2.2.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Birçok araştırmacı tarafından dönüştürücü liderliğin beşinci davranış tarzı olarak karizma ele alınmaktadır. Dönüştürücü liderliğin karizmatik liderlikten farklı

¹⁷⁶ Bernard M. BASS and Bruce J. AVOLIO; "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", Journal of European Industrial Training, Vol.14, No:3, 1990, pp. 21-27.

bir liderlik tipi olmasına rağmen, bilinmesi gereken, karizma olgusunun dönüştürücü liderliğin ayrılmaz bir parçası hatta belirleyici özelliği olduğu gerçektir.

3.2.2.4. Etkili İletişim Kurabilme

İncelenen diğer liderlik tiplerinde olduğu gibi etkili iletişim dönüştürücü liderliğinde vazgeçilmez özelliklerinden birisidir. Dönüşümcü lider oluşturduğu vizyonun izleyenlerine aktarımı ve benimsetilmesi sırasında, ayrıca değişimi gerçekleştirmedeki günlük işleyişinde iletişim yeteneğine başvurur. Kuşkusuz bu durum başarının belirleyici özelliklerinden birisidir.

3.2.2.5. Yüksek Motivasyon Becerisi

Motivasyon becerisi; izleyenleri harekete geçirme, inandırma ve dönüşümü başlatma süreçlerinde öne çıkmaktadır. İzleyenlerini beklentilerin ötesindeki performansa odaklamadaki ve bunun için gerekli enerjiyi yaratmadaki en önemli özelliğidir.

3.2.2.6. Değişimin ve Dönüşümün Temsilcisi Olma

Dönüştürücü liderliğin varoluş sebebi ve ana teması değişimdir. Değişen şartlara kısa zamanda adapte olmak, değişim ihtiyacını önceden tespit edip gerekli adımları atmak, hatta inisiyatifi ele alarak onu etkili bir biçimde yönetebilmek dönüştürücü liderliğin gerekçesi ve en temel görevidir. Aksi takdirde dönüşümcü liderlikten bahsetmek olanaksız hale gelecektir. Dönüştürücü lider her an değişime hazır olmalı ayrıca çevresine nazaran da bu konuda önde olmalıdır. İzleyenlerine değişimi anlatmalı, kurumdaki değişimin temsilcisi olmalıdır.

Değişim yenilenmeye yol açar, bu yüzden değişim, kuruluşun istediği bir şeydir. Ne var ki, kuruluş içinde değişimi sürükleyenler, değişimden heyecan duyanlar çevrelerinde kaos yaratabilir, bazen zararlı sonuçlara yol açabilirler. Sırf değişim için değişmek ise zorluklara neden olabilir. Diğer uçta ise değişime karşı çıkanlar yer alır. Bunlar genellikle bilinenin verdiği rahatlıktan vazgeçmek ve işlerin

her zamankinden farklı yürümesinin getireceği karışıklık ve tehditlerle karşılaşmak istemeyenlerdir. Bu durumda da liderin görevi, değişimin nabzını tutmak ve geçerli nedenlerle değişim isteyenlerin geri çekilmesine izin vermezken, değişime karşı çıkanların da değişimi kabul etmeye yavaş yavaş hazırlanmalarını sağlamaktır.¹⁷⁷

Değişim çabalarının çoğu tam potansiyelin gerisinde kalır. Genellikle bunun nedeni liderlerin sağlamaya çalıştıkları davranış değişikliklerinin üzerinde yeterince durmamalarıdır. Başarıya ulaşan her türlü değişim çabasının özünde şu yönetim ilkeleri yatar:

- ⇒ Performans sonuçlarını davranış ve beceri değişimin birincil hedefi sayılır.
- ⇒ Kendi değişimleri konusunda sorumluluk üstlenen bireylerin sayısı sürekli artırılır.
- ⇒ Bütün örgütün yöneldiği amaç ve sonuçları herkesin kendi performansının taşıdığı önemin her zaman akılda tutulması sağlanır.
- ⇒ İnsanlar iş yaparak öğrenecekleri bir konuma getirilir ve onlara işi yapmak için gerek duydukları enformasyon ve destek tam zamanında sağlanır.
- ⇒ Hem iş yapmaya hem de değişmeye giden en iyi yol olarak doğaçlama benimsenir.
- ⇒ Gerek duyulduğunda değişime itici güç sağlamak için ekip performansından yararlanılır.
- ⇒ Örgütsel tasarımların elindeki karar alma yetkileri üzerinde değil, yaptıkları işler üzerinde yoğunlaşılır.
- ⇒ Gerekli enerji ve anlamlı dil yaratılıp bir noktada toplanır, çünkü bunlar değişim dönemlerindeki en kıt kaynaklardır.
- ⇒ Örgüt genelinde inisiyatifleri uyumlu hale getirilerek, davranış güdümlü değişim harekete geçirilir ve kalıcılaştırılır.
- ⇒ Gerçekleştirilmek istenen değişime yaraşır bir cesaret temelinde liderliğin gerekleri uygulanır.¹⁷⁸

Kurum dünyadaki değişime ayak uyduracaksa, kendisinde değişmek

¹⁷⁷ Stanley. S GRYSKIEWICZ; **Pozitif Dalga**, Rota Yay., İstanbul: 2000, s.84.

¹⁷⁸ Douglas K. SMITH; "Değişim Ölçeği Oluşturmak", **Liderden Lidere**, (haz: Frances HESSELBEIN ve Paul M. COHEN), (çev: Salim ATAY), MESS Yay., İstanbul: 1999, s.106.

zorundadır. Değişim, kurumda öncelikle alt yapıda gerçekleşir. Alt yapı bir kuruluşun sürekliliği ve büyümesini sağlayacak olanaklardır. Altyapı; fiziki şartların yanı sıra, örgütsel yapıyı, süreçleri, prosedürleri, birleştirici kuralları, mükafat programlarını ve yönetici ikramiyelerini kapsar.

Kuruluşun hiyerarşisi eğer geleneksel bir yapıdaysa, fonksiyonel olarak yön verilmiştir ve çok katlıdır. Bu da verimliliği düşürür ve zaman kaybına neden olur. Ortaya çıkan problemler, özellikle bölümler ve işlerini yapmaya çalışan kişiler arasındaki engellerden kaynaklanır. Benzer bir durum, kuruluşun işleme prosedüründe de sık sık görülür. Bu durumda, eski yöntem ve geleneklere bağlılık söz konusudur. Bu da kalite ve verimliliğin artmasına bir engeldir. Kuruluşların prosedür ve çalışma süreçleri incelendiğinde kalitenin, tutarlılığın ve verimliliğin artması için değişimin kaçınılmaz olduğu görülmektedir. Eğer kuruluş rekabetçi, verimli, global bir çevrede müşteriye yönelik olacaksa, değişim gereklidir ve çalışanlar tarafından yeni olanaklar keşfedildikçe bir yaşam şekline dönüşür.¹⁷⁹

3.2.2.7. Duygusal Dayanıklılık

Dönüşümcü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüşümcü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir.¹⁸⁰

3.2.2.8. Cesaret ve Risk Alma

Vizyon oluşturmak ve bu vizyona ulaşacak stratejiyi belirleyip geliştirmek kısacası liderliğe soyunmak başlı başına cesaret isteyen bir davranıştır. Liderlerin yüksek yarar sağlayacak risklere girmeleri gerekmektedir. Değişimi yönetmenin gereğide budur. Aksi takdirde kişinin gerçekleştirdiği faaliyet yöneticilikten ileri gidemez. Büyük liderler, çok zor kararlar vermekten korkmayan, cesur insanlardır.

¹⁷⁹David GOETSCH and Stanley DAVIS; **Implementing Total Quality**, Prentice NewJersey: 1998, p.260.

¹⁸⁰ZEL; a.g.e., s.67.

3.2.2.9. Yetkilendirme

Günümüz kurumlarında otoriter yönetim tarzı yerini katılımcılığa bırakmıştır. Yetkilendirme ise otoritenin paylaşılması ve izleyenlerin karar mekanizmasına dahil edilmesi; katılımcılığın artmasını, örgüt içi motivasyonunun artmasını, bunun sonucu olarak ta iş kalitesinin ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Dikkat edilmesi gereken şey, yetkilendirmenin çalışanların iş sorumluluğu nispetinde olması, gerektiği kadarıyla yapılmasıdır.

3.2.2.10. Esnek Yönetim Anlayışı

Esnek yönetim anlayışı özden uzaklaşmak veya prensiplerden ödün vermek değil, değişime hazır olmak anlamına gelmektedir ve bu yönüyle de dönüştürücü liderliğin gerekliliğidir.

Değişimin sürekli, kapsamlı ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, değişimin yönünün, şeklinin ve miktarının belirsizliği, lider veya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla baş edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olamaya yöneltmektedir.¹⁸¹

3.2.2.11. Güvenilirlik ve Özgüven

Dönüştürücü liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez, liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı,

¹⁸¹ Levent ERASLAN; "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm -

yada en azından uyumlu olmak zorundadır. Dönüştürücü liderliğin temelinde yatan zekâ değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır.¹⁸²

3.2.2.4.12. Rekabet Üstü Olmak

Ayakta kalabilmek, yani pozisyonu koruyabilmek, değişim çağının sürati karşısında, geleceğin kurumları için artık yeterli olmamaktadır. Yalnızca ayakta kalabilmeyi planlayan kurumların aldığı bir çok önlem, geleceğin belirsizliği karşısında etkisiz kalacaktır. Çünkü rekabet piyasasında rakipler de değişmektedir. Gelecekte rekabet düşüncesi kurumları daha çok birbirine benzetecek, bunun neticesinde küçük farklar organizasyonların avantajlı hale gelmesini sağlayacaktır. Rakiplerin değiştiği pazarda, değerler ve kriterler de değişmektedir. Başarılı olmayı hedefleyen kurumlar, bu hedefine ulaşabilmek için diğer kurumlara karşı bir fark yaratmak zorundadır. Çünkü gelecekte, sadece ayakta kalmak için plan yapan kurumlar başarısız olurken, başarılı olmak için plan yapanlar ayakta kalabilecektir.

İleri teknolojiler grubunda yer alan bilgi ve iletişim teknolojileri, biyoteknoloji ve genetik, yeni malzemelerin dönüş çizgisini belirlediği bu dönüm noktasında, ya eskinin rekabet yarışına devam ederek mevcut durum sürdürülecek ya da yepyeni bir kulvarda koşarak kendi rekabet alanı yaratılacaktır. Rekabetçi örgütler, bugünün mevcut şartlarına ve mevcut pazarları üzerine odaklanmıştır. Bu örgütler, mevcut pazarlarını korumaya veya genişletmeye çalışırlar. Rekabet üstü örgütler ise, bugünden çok yarının fırsatları üzerine yani yepyeni pazarlara odaklanırlar. Bu örgütler mevcut rekabet kurallarının dışında kalarak oyunun kurallarını yeniden belirleyen firmalardır. Rekabet üstü örgütlerin rekabet yarışına girmek gibi bir endişeleri yoktur, onlar daima geleceğe bakar, gelecekteki teknolojik, ekonomik fırsatları analiz eder ve teknolojiyi en iyi şekilde yönetirler.¹⁸³

Sorun çözme genellikle ivedidir ve diğer düşünce türlerinden öncelikli olması gerekmektedir. Fakat, yaşam ivedi konularla öylesine doldurulabilir ki, gerçekten önemli konuları düşünecek vakit kalmaz. Sorun çözme çekicidir, sonucu ve yararları

¹⁸² Peter F. DRUCKER; *Gelecek İçin Yönetim*, a.g.e., s.132.

¹⁸³ Halime İnceler SARIHAN; *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yay., İstanbul: 1998, s.76.

apaçıktır ve üzerinde çalışacak belirli bir şey vardır. Birçok yöneticinin kendini en mutlu hissettiği zaman kriz zamanlarıdır. Çünkü, böyle durumlarda ayakta kalmak bile, başlı başına başarıdır. Fırsat geliştirme gibi diğer düşünce biçimleri ise daha spekülâtif ve risklidir. Nedeni ortadan kaldırılamayan sorunları aşabilmek için, farklı bir düşünce biçimi gereklidir. Bu sorunları aşmayı sağlayabilecek bir yol “tasarlanabilmelidir”. Bu durumda, ağırlık analizden çok, tasarlamadır. Tasarlama için de, yaratıcılık ve yeni kavramlar üretebilme yeteneği gereklidir.¹⁸⁴ Bu yetenekte dönüştürücü liderlerde mevcuttur.

Durağan yapıdaki organizasyonların gelecekte yeri olmayacaktır. Geleceğe başarıyla taşınacak kuruluşlar, hedeflerini ortaya koymuş, bu hedeflere ulaşma süreçlerini belirlemiş, belli noktalarda kontrol ve geri besleme sistemleri oluşturmuş, yani kendisini değerlendirebilen elastiki organizasyonlar olacaktır. Bu organizasyonların gelişmelere açık ve yeni hedeflere ışık tutabilecek cesaretle, rekabet üstü liderlere ihtiyaçları olacaktır. Dönüştürücü liderin en büyük özelliği; gelişmeleri takip edip, taklit edici değil yaratıcı kişiliğiyle bizzat gelişmelerin kaynağı olmasıdır.

3.2.2.13. Teknolojik Uyum

Liderlik ve takım çalışması günümüz organizasyonlarında ve proje yönetiminde en çok ihtiyaç duyulan unsurlardır. Günümüzün karmaşık ve çok disiplinli bilgi gerektiren projeleri için, artık birey çalışmasıyla veya klasik yönetici anlayışıyla istenen sonuca ulaşmak mümkün değildir. Proje lideri, projenin gereklerini yerine getirmekle yükümlüdür. Projenin başarısı için, proje yöneticilerinin aynı zamanda iyi bir lider olması gerekmektedir. Bir organizasyonun başarısının en önemli anahtarı, iyi bir lidere sahip olmaktır. Davis şöyle demektedir: “Liderden yoksun bir organizasyon, insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir.” Teknolojinin yöneticisi konumundaki kişiler de bilimsel teknik konulardaki bilgilerini, yöneticilik bilgileriyle ve liderlik vasıflarıyla bütünleştirebilmek durumundadır.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Edward DE BONO; **Rekabet Üstü**, Remzi Kitabevi, İstanbul: 2000, s.31.

¹⁸⁵ SARIHAN; a.g.e., s.276.

Bilgisayarların hakimiyeti, insanları içgüdüsel karar almadan, mantığa dayalı karar almaya sevk etmektedir. Ancak, geçmişte alınan kararların pek çoğu sezgilere dayanarak alınıyordu. Günümüzde, geçmişin sezgisinin yerini artık bilgisayar kontrollü sabit değerlendirmeler almış, sezgiler daha dar çerçeveler içine, olasılıklar dahiline sıkışmıştır.¹⁸⁶

Etkili kararlar, gerçekler üzerinde bir konsensüse varılması yoluyla alınmaz. Doğru kararın temelini oluşturan kavrayış, farklı fikirlerin çatışması, mücadelesi ve birbirleriyle rekabet halinde olan alternatiflerin ciddi bir biçimde ele alınmasıyla gelişir.¹⁸⁷

Organizasyonlarda karar alma, yapısal ve yapısal olmayan, olmak üzere iki ana grupta ele alınabilir. Bu ayrımı yaratan temel nedenlerden biri, kararların yönetim düzeylerine göre farklılaşmasıdır. Organizasyonların doğru, tutarlı ve işlevsel kararları alabilmeleri, karar türlerinin farklı yönetim düzeylerine göre belirlenmiş olmasına bağlıdır.¹⁸⁸

Yaratıcı bir şirketin temelinde, bütün şirket üyelerinin katıldığı bilgi paylaşımı yer alır. İnsanlar aldıkları bilgiye farklı biçimlerde tepki gösterirler. Kıdemli bir yönetici, altında yer alana göre daha geniş düşünüp elindeki bilgiyi uzun vadeli bir perspektif doğrultusunda kullanabilir. Bilgilerini kendisine saklayıp altındaki elemanlarını karanlıkta bırakarak konumunu korumaya çalışır. Ancak, bu tip yöneticiler modası geçmiş ve verimsiz yöneticilerdir.¹⁸⁹

Günümüzde sözlü iletişim, işlerin çoğu artık yüz yüze ve telefonla yapıldığı için, büyük önem kazanmaya başlamıştır. Ayrıca, yöneticilerin küçük örgüt birimlerinden başlayarak, büyük şirket toplantılarına kadar çeşitli gruplarla konuşması gerekmektedir. Sözel olarak iletişim kurma yeteneği, özellikle hiyerarşinin üst basamakları için kritik bir yönetim başarısıdır. Yazılı iletişimin

¹⁸⁶ Roger DAWSON; **Güvenli Karar Alma Rehberi**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul: 1995, s.17.

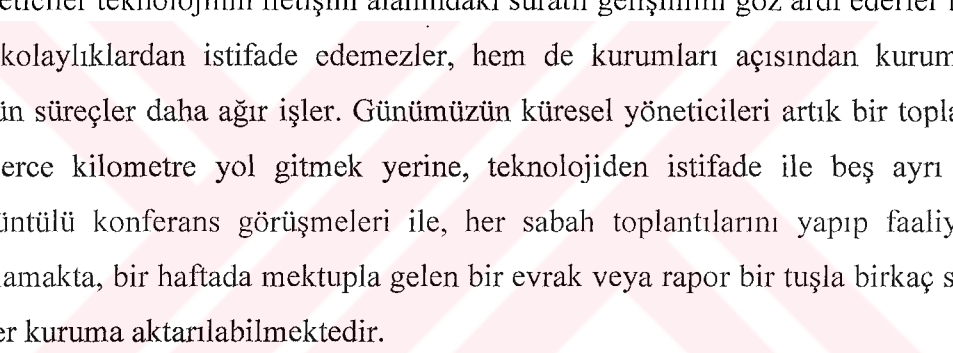
¹⁸⁷ GÜMÜŞ; a.g.e., s.168.

¹⁸⁸ Melih ERDOĞAN; **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1997, s.304.

¹⁸⁹ Kazuo MURATA ve Alan HARİSON; **Japon Yönetim Teknikleri**, Rota Yay., İstanbul: 1998,s.37.

önemli olmasının nedeni de, yöneticilerin çok sayıda mektup ve rapor hazırlaması gerektiği içindir. Ayrıca, bilgisayar sistemleri ile elektronik postanın değer kazanması, yazılı iletişimin önemini artırmaktadır.¹⁹⁰

Yöneticiler her şeyden önce geleceğe yönelik olarak, sağlıklı bir iletişimcilik için mükemmel bir iletişim sistemi gerçekleştirmelidirler. Yeni çağın sihirli sistemi olan iletişim, organizasyonel değişim, gelişim ve mükemmelle ulaşmada, çevreye olan uyumun gerçekleşmesinde, önemli ve öncelikli bir role sahiptir. İletişim yöneticiliğinin temelinde; içerik zenginliği, kalite liderliği, yaratıcı girişimcilik vardır. İletişim yöneticiliği, organizasyonun içsel ve dışsal duyarlılığının gerçekleştirilmesinde, araştırma ve geliştirmenin bütünleştirilmesiyle mümkündür.¹⁹¹

Geleceğin başarılı yöneticileri iyi birer iletişimci olmak zorundadır. Bu yöneticiler teknolojinin iletişim alanındaki süratli gelişimini göz ardı ederler ise, hem bu kolaylıklardan istifade edemezler, hem de kurumları açısından kurum içinde bütün süreçler daha ağır işler. Günümüzün küresel yöneticileri artık bir toplantı için binlerce kilometre yol gitmek yerine, teknolojiden istifade ile beş ayrı kıtadan görüntülü konferans görüşmeleri ile, her sabah toplantılarını yapıp faaliyetlerine başlamakta, bir haftada mektupla gelen bir evrak veya rapor bir tuşla birkaç saniyede diğer kuruma aktarılabilir. 

Yöneticilerin liderlik vasıfları da bu sözlü iletişim teknikleri sayesinde artmakta, personelin etkilenmesi ve motivasyonu, iletişim becerileri yüksek liderlerle, yani dönüştürücü liderlerle daha kolay sağlanmaktadır.

Teknolojinin otomatik olarak kültürümüzü değiştireceğine inanmak bir yanılgıdır. Bazı şirketler çok az işe yarayan teknolojiye korkunç paralar yatırıp boşa zaman harcarken, bazıları da sosyal ve kültürel değişiklikleri gerçekten sağlamaktadır. Enformasyon çağı teknolojisi, ayağında sanayi çağına özgü örgütsel kültürlerin kösteği ile uçamaz. Teknoloji, hali hazırda süren değişimi öne çıkarır ve örgütlerin yassılaşmasını sağlar. Fakat, bunu kendi başına yapamaz. Örgüt

¹⁹⁰ HODGEETTS; a.g.e., s.13.

¹⁹¹ MARŞAP; a.g.e., s.40.

liderlerinin de kültürel değişiklikleri yapma iradesi olmalıdır. O zaman teknoloji ilerlemeyi kolaylaştırır. Sözelimi, ilk iş olarak hiyerarşik engeller azaltılamaz ise, daha esnek ve daha duyarlı bir örgüt yapısı yaratma şansı pek olmaz. Buna ek olarak, bilgiyi paylaşma kültürü yoksa, daha iyi bir bilgisayar ağı insanlara anında ve birlikte çalışma ortamını getirmez. İnsanlar, güçlerinin ellerindeki bilgileri istiflemeye dayandığına inanıyor ise, bu bilgileri birden bire elden çıkarmaya yanaşmayacaktır. Üst düzey yönetim, insanların teknolojinin yararlı kapasitelerini kullanmalarını teşvik edecek önlemler almaya özen göstermelidir.¹⁹²

Teknolojiye uyum kurumlarda dönüştürücü liderliği benimsemiş yöneticilerle mümkün olacaktır.

3.3. Dönüştürücü Liderlik ve Davranış Tarzları

Dönüştürücü liderliğin davranış tarzları yada alt boyutları olarak adlandırılan ve (4I) şeklinde sembolize edilen, İdeal Etki (Idealized Influence), İlham Verme (Inspirational Motivation), Bireysel İlgi (Individualized Consideration), Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation) ve birçok araştırmacı tarafından ayrı incelenen Karizma (Charisma)'yla beraber beş başlıca yönetim organı vardır.

3.3.1. Karizma

Karizma; ilham yeteneğini, mucize ortaya koymayı ve gelecek hakkında önceden öngörüü içeren tanrısal bir hediyeye anlamına gelen yunanca bir kelimedir. House'a göre, bu lider özelliğinde kendine olan yüksek inanç ve güven, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneği vardır.¹⁹³

Karizma lidere güç verir, karizmatik liderlere takipçileri güvenir ve destekler. Bireysel özellikler karizmada ön plana çıkar. Karizmatik liderler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki son basamak olan kendini gerçekleştirme safhasını yaşarlar, yüksek derecede kendilerine güveni ve saygıları vardır. Ancak her şeye

¹⁹² Charles HANDY; **Anlam Arayışı**, MESS Yay., İstanbul: 1999, s.154.

¹⁹³ Gary A. YUKL; **Leadership In Organization**, Prentice Hall Inc., 1989, pp.204-231.

rağmen Birisi tarafından karizmatik olarak algılanan lider, başka birisi tarafından karizmatik bulunmayabilir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.¹⁹⁴

Dönüşümcü liderliğin temelinde karizma yatmaktadır ancak dönüşümcü liderlik başlı başına karizma demek değildir. Karizmanın, dönüştürücü liderliğin en önemli unsuru olduğu araştırmacılar tarafından kabul görmüştür.

Karizmatik liderliğin en önemli göstergeleri baskın olma hissi, kararlılık ve özgüvendir. Dönüşümcü liderlikte ele alınan karizma kavramında kendine saygı ve özgüvenin yanı sıra takipçilere de saygı ve güven duyma vardır.¹⁹⁵

House, karizmatik lideri şu şekilde tasvir etmiştir; “Karizmatik liderler baskın olma hissine, özgüvene, etkileme ihtiyacına ve fikirlerinin ahlaki haklılığı konusunda genellikle değiştirilemez sağlam bir inanca sahiptirler. Takipçiler lideri ne kadar başarılı, etkileyici, olumlu, olgun ve yetenekli olarak algıladılarsa, o kadar fazla model olarak görmeye başlarlar. Karizmatik liderler kendilerinin daha yetenekli ve başarılı olarak algılanmasını sağlayacak davranışları sergileme, ideolojik fikirlerinden bahsetme eğilimindedirler. Takipçilere yüksek beklentilerden bahseden ve onlara güven duyduğunu hissettiren liderin takipçileri, liderin amaçlarını daha fazla kabullenme, bu kabullenme sonucunda başaracaklarına inanma ve yüksek performans hedeflerini gerçekleştirmeye kilitlenme eğilimindedirler. Karizmatik liderler takipçileri görevin başarılmasına motive eden davranışlarda bulunmaya yatkındırlar. Takipçilerin rollerinin onları cezp edecek şekilde açıklanabilmesi karizmatik liderliğin elde edilmesinde bir şarttır.”¹⁹⁶

Bass ise House’un tasvirine karşı; “Karizmatik liderler takipçilerin tutum değiştirmeye karşı olan dirençlerini ve karşı koyma davranışlarını, takipçilerin kendileri ile kuracağı duygusal bağlar sayesinde azaltırlar. Karizmatik liderin büyüülü konumu olumsuz durumlarda lideri takipçileri için iyi bir hedef konumuna

¹⁹⁴ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1148>

¹⁹⁵ M.POPPER and E.ZAKKAI; "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance", Leadership & Organization Development Journal, 15(6), 1994, http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext

¹⁹⁶ B.M.BASS; Leadership and Performance, pp. 53-54.

getirir. Paylaşılan normlar ve grup içi söylentiler liderin karizmayı elde etmesinde ve sürdürmesinde kolaylaştırıcı etki yapar. Karizmatik lider, müthiş bir hitabet yeteneği, ciddi bir teknik beceri ve çok etkili bir ikna kabiliyetine sahip olma durumunda, takipçilerini kolayca peşinden sürükleme ve pozisyonunu rahatça sağlamlaştırma imkanına kavuşacaktır. Takipçilerin karizmatik lideri sevdiği ve ona bağlı olduğu kadar, rakipleri de ondan nefret eder ve ona kin duyar. Karizmatik liderlerin pratiklik, esneklik ve fırsatları değerlendirme seviyesi kişiden kişiye farklılık gösterir. Karizmatik liderliğin kriz ve değişim ortamlarında görünmesi diğer ortamlara göre daha kolaydır.” Gibi önermeler ekleyerek modeli genişletmiştir.¹⁹⁷

Dönüştürücü ve karizmatik liderler genel bir bakış açısıyla incelendiğinde, özgüveni, kendine saygı, kişisel değerlerini ısrarla savunma, zorluklar karşısında pes etmeme, amaçların önemli olduğunu vurgulama, model olma, çevresine güven verme ve hedef uğrunda dürüstlük gibi ortak görülen temel davranışları dikkat çekmektedir. Ancak, dönüştürücü liderliğin, karizmatik liderlikle olan bu yakın ilişkisi, her karizmatik liderin dönüştürücü lider özelliklerini göstereceği anlamına gelmez. Bu iki liderlik tarzının birbirinden ayrıldığı ciddi noktalar mevcuttur. İzleyenlerini etkileyen ve izleyicilerin dönüşümden fayda sağladığı başarılı bir dönüştürücü lideri, dönüştürücü olmayan karizmatik liderden ayırt etmek gerekmektedir.

Dönüştürücü lider karşılaştığı problemleri çözerken akılcı yöntemleri kullanacak, buna karşılık dönüştürücü olmayan karizmatik lider daha ben merkezli bir yaklaşımla, baskın olma gibi ego tatminine dönük bir tutum sergileyecektir. Dönüştürücü lider izleyicilerle tek tek ilgilenip onlara entelektüel uyarımda bulunurken, dönüştürücü olmayan karizmatik lider izleyicilerinin gelişimleriyle ilgilenmek yerine, kurum içinde veya dışında kendi kazanımlarını veya kendi itibarını ön planda düşünecektir. Dönüştürücü olan lider öğretici ve eğitici kimliğini ön plana çıkarırken, dönüştürücü olmayan karizmatik lider, kendisine mevcut iş için tanrı tarafından görevlendirilmiş üstün bir varlıkmış gibi davranılmasını isteyecektir. Dönüştürücü olmayan karizmatik liderler, karşılaşılan problemleri basitleştirerek izleyenlerini çözüm sürecine dahil etmek yerine, sadece kendisinin çözebileceği kadar zormuş gibi lanse ederek takipçilerinin körelmesine sebebiyet verebilecektir.

¹⁹⁷ B.M.BASS; Leadership and Performance, pp. 56-59.

Dönüştürücü liderin kimi durumlarda karizmatik olmama durumu da söz konusu olabilir. Hatta bazı araştırmacılar karizmatik olmayan ama bireysel ilgiyi, zihinsel teşviki ve özellikle ilham vericiliği doğru kullanan liderlerin de etkili dönüştürücü liderler olacağını savunmaktadır.¹⁹⁸

Unutulmaması gereken, karizmatik dönüştürücü liderin ürettiği çözümlerin ve açtığı çığırın, karizmatik olmayan dönüştürücü liderinkilerden daha uzun süreli ve kalıcı olduğu gerçeğidir. Karizmatik dönüştürücü lider öldükten sonra bile onun tetiklediği dönüşüm kalıcılığını ve işlerliğini sürdürmeye devam eder.¹⁹⁹

3.3.2. İdealleştirerek Etkileme (İdeal Etki)

Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan dönüştürücü liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar.²⁰⁰

Dönüştürücü lider için gerçek bir ideal etkiden bahsederken denge unsuru olarak üzerinde durulan konu ahlaktır. Gerçek bir dönüştürücü lideri sahtesinden ayıran konu, doğru ve ahlaki davranışları yine doğru ve ahlaki niyetlerle yapıp yapmamasıdır. Bu öyle bir tür liderliktir ki; kökleri manevi erdemlerde, temeli ahlaki değerlerde ve çatısı doğruluk ve dürüstlük üzerine kurulmuştur.²⁰¹

Dönüşümü etik kurallar ve ahlaki kriterler çerçevesinde değil de, kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştiren kişilerin dönüştürücü liderliğe uygun davranışlar sergilemesi beklenemez. Bu sebeple dönüştürücü liderlerin çocukluktan başlayan sağlam ve doğru bir eğitim sürecinden geçmesi gereklidir.

İdeal etki liderin takipçiler tarafından özel bir kişi olarak düşünülmesini, benimsenmesini ve model olarak görülmesini sağlayan ve tüm takipçileri liderin

¹⁹⁸ J.E. BARBUTO; "Taking Charisma Out of Transformational Leadership" Journal of Social Behavior & Personality, 12(3), 1997, <http://www.epnet.com/ehost>

¹⁹⁹ B.M.BASS; Leadership and Performance, p.41.

²⁰⁰ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1148>

²⁰¹ B.M. BASS and P. STEIDLMEIER; "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", Leadership Quarterly, 10(2), 1999, <http://www.epnet.com/ehost>

ortaya koyduğu vizyon doğrultusunda harekete geçiren bir takım özellik ve davranışlar bütünüdür.²⁰²

Özet olarak; İdeal etki denildiğinde; liderin, etik ve ahlaki değerlere saygı, dürüstlük, kendine ve izleyenlerine güven, duygusal kontrol, kararlılık gibi olmazsa olmaz konulara tam riayet etmesi ve tüm bunlardan dolayı da takipçilerine model olması anlaşılmaktadır. İdealleştirerek etkileme, birçok araştırmacıya göre, performans üzerinde en etkili dönüştürücü liderlik davranış tarzıdır.

3.3.3. İlham Verme

Dönüştürücü lider, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive ederler. Takım ruhunu harekete geçirirler. Şevk ve iyimserlik sergilerler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını paylaşımlarını sağlayarak, paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmelerine ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olurlar.²⁰³ Dönüştürücü liderler; yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, basit bir dille önemli amaçlarını açıklayarak takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

Dönüştürücü liderlik davranış tarzlarından İlham verme, karizmatik lider davranışıyla en ilintili olanıdır. İlham verme davranışının da karizmatik liderlikte olduğu gibi izleyenlerin duygularına hitap ettiği, cesaretlendirerek canlandırdığı bir gerçektir. Çoğu araştırmacıya göre de, idealleştirerek etkileme davranışından sonra, performans üzerindeki en etkili davranış tarzıdır.

İlham verme kavramı en basit anlamı ile, liderin takipçilerde daha iyisini yapmaya karşı duygusal uyanış meydana getirmesi sürecidir. Bu süreç tamamen duygusaldır ve kesinlikle bilişsel bir süreç değildir.²⁰⁴

²⁰² B. M. BASS; **On The Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer**, Leadership Quarterly, 10(4), 1999, <http://www.epnet.com/ehost>

²⁰³ Timothy R. HINKIN and J. Bruce TRACEY; “**The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization**,” Journal of Organizational Change Management, No.2, 1999, pp.105-119.

²⁰⁴ B.M. BASS; Leadership and Performance, p.62.

Dönüştürücü liderler; vizyon, misyon, amaç ve hedefler doğrultusunda izleyenlerinin gelişimleri ve ilgi alanlarının arttırılması konularında ilham kaynağı olurlar. Liderin ilham kaynağı olması, gerek davranışlarıyla, gerek yaptığı vizyona ve yapılan işin önemine dayalı konuşmalarıyla ve gerekse aynı şartlarda yaptığı çalışmalarıyla, izleyenlerini cesaretlendirmesi, şevkle işlerine yönelmelerini sağlaması ve kolektif çalışma arzusunu arttırarak motivasyon oluşturmaya anlamına gelmektedir.

İlham veren lider, takipçilere önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaları konusunda yardım eden kişi değil, onları daha iyisine ulaşmaları konusunda güç sarf etmeye sürükleyen kişidir.²⁰⁵

3.3.4. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Dönüştürücü liderler; Zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler. Zekayı, akılcılığı yüceltir, sorunları dikkatli bir şekilde çözerler.²⁰⁶

Dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran bu özellik bireylerin katkısını, bilinç düzeylerini, yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Dönüştürücü lider, durumlara yeni yollarla yaklaşarak, problemleri yeniden tasarlayarak, varsayımları sorgulayarak, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için takipçilerini teşvik ederek yaratıcılığı cesaretlendirir. Bireysel hataların kritiğini aleni yapmaz. Çalışanlardan problemlerin çözümünde yaratıcı ve yenilikçi fikirler getirmelerini isteyerek, bu yönde cesaretlendirir ve çalışanların fikirleri kendininkiyle örtüşmesine de kritiğe baş vurmaz.²⁰⁷

Entelektüel uyarım, dönüştürücü liderin problemlerin bilincinde olması ve sorunların çözümündeki yeteneği bünyesinde barındırması anlamına gelir. Amacı ise; İzleyicilerin bir sorunlarla karşılaştıklarında, problemi anlama, kavrama ve çözme

²⁰⁵ B.M. BASS; Leadership and Performance, p.66.

²⁰⁶ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1148>

²⁰⁷ HINKIN and TRACEY; pp.105-19.

aşamasında kullandıkları yöntemlerle ilgili olarak, kişisel becerilerindeki gelişime katkıda bulunmaktır. Bir sorunla karşılaşıldığında anında reaksiyon göstermektense, daha fazla düşünerek farklı stratejiler geliştirmek, hatta birden fazla ara hedefle destekleyerek çözüm üretmek söz konusudur.

Dönüştürücü liderler izleyenlerinin inanç ve değerlerindeki değişikliği teşvik ederler. Takipçilerini gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler. Zihinsel teşvik etme özelliklerini, üstün teknik yetenek ve kişisel zekalarından alırlar. Aynı zamanda grup veya kurum vizyonlarını temsil eden imaj ve sembollerini yaratır ve yönetirler. Duygusal teşvik, entelektüel teşvikin bir parçası olabilir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerini gelecek durum ve her izleyeninin gelecekte elde edeceği durumda oynayacağı roller hakkında bilinçli olmalarını geliştirirler.

Dönüştürücü liderler mevcut durumu, gelenekleri, alışkanlıkları sürekli olarak sorgular, izleyenlerini de buna teşvik ederler. Daha önce karşılaşılan sorunlara yeni çözüm yolları arayarak, olası karşılaşılabilecek problemlere, yeni ve yaratıcı çözümler üretebilmeleri, farklı yönlerden yaklaşabilmeleri, farklı yöntemlerle daha etkin sonuçlara ulaşabilmeleri için izleyenlerini eğitirler.

Bu sayede kaliteyi yükselterek mensubu buldukları kurumu karşılaştılması muhtemel problemlere hazırlarken, bir ölçüde de değişime ayak uydurma ve değişimi kontrol altına alma konusunda yol kat etmiş olurlar.

3.3.5. Bireysel İlg

İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Kişilere dikkat eder. Her bir çalışmanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir, rehberlik ederler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.²⁰⁸

Dönüşümcü liderin bireysel ilgi davranışı, takipçileri cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi, onlara yükselme imkanları sunarak kendilerini geliştirmelerine

²⁰⁸ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1148>

yardımcı olmayı ve her takipçiye bir birey olarak değer vermeyi, güvenmeyi ve saygı göstermeyi içerir. Takipçilerin kendilerine saygılarının oluşturulması ve kişisel gelişim göstermeleri bireysel ilginin odak noktasını teşkil eder.²⁰⁹

Bireysel ilgi, geliştirmeyi, farkına varmayı ve akıl hocalığını içermektedir. Dönüştürücü liderler astlarının sürekli büyümesini ve gelişmesini ister. Lider izleyenlerine, gelişme ve büyümesini teşvik için uğraştırıcı işler verir. Farkında olma, astlarındaki yetenek, çaba ve gelişme isteğindeki değişikliklerin bilincinde olmalıdır.

Dönüştürücü lider takipçilerini iyi tanır, aynı zamanda nasihat verir, rehberlik eder ve astlarının performansına yapıcı eleştirilerde bulunur. Akıl hocalığı dönüştürücü liderin astının gelişmesine bilgisi ve tecrübesini kullanarak yardım etme sürecidir. Dönüştürücü liderler, astlarına örnek olurlar ve kendi davranışlarındaki örneklerle onlardan istediği iş performansını gösterir. Lider örnek rolünü bilinçli veya bilinçsiz yapabilir.

Dönüştürücü lider, izleyenlerinin her birisini ayrı bir birey olarak değerlendirir, gerçekleştirdiği ikili görüşmelerde onları ilgi ve içtenlikle dinler, onların ilgi alanlarını, bireysel yeteneklerini, yeteneklerini ve amaçlarını dikkate alır. Ayrıca danışman rolü üstlenerek takipçilerinin eğitim ve gelişimiyle uğraşır.

İzleyiciler, iyi yapılmış işler için en azından sözlü olarak takdir edilmeli, yanlış veya hatalı yapılan işlerle ilgili olarak yapıcı şekilde uyarılmalıdır. Bu da sabırlı, anlayışlı, sevecen bir tavırla, astların özgüvenini sarsmadan gerçekleştirilmelidir. Yeteneklerini ön plana çıkarıcı yeni işler veya görevlerle izleyiciler cesaretlendirilmeli, bireyi yeniden kazanmak yerine kaybetmeden yola devam etmek hedeflenmelidir.

²⁰⁹ J. A. CONGER; *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research*, The Leadership Quarterly, 10(2), 1999, <http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect>

3.4. Dönüştürücü Liderlik Modelinin, Karizmatik ve Etkileşimci Liderlik Tipleri ile İlişkisi

Dönüştürücü liderliği daha iyi anlayabilmek için, çalışmanın ikinci bölümünde incelenen liderlik davranış tarzlarının yanı sıra, literatürde sıklıkla dönüştürücü liderlikle beraber ele alınan etkileşimci liderlik ve birçok araştırmacı tarafından dönüştürücü liderliğin temeli olarak kabul edilen karizmatik liderlik kavramlarının anlaşılmasına ihtiyaç vardır.

3.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik bir lider, izleyicileri üzerinde oldukça önemli bir duygusal güce sahiptir. Özellikle, kriz zamanlarında, güçlü emirler vermenin gerekli olduğu durumlarda izleyicilerini bir araya getiren kişidir ve bu ilişki yüksek derecede duygusal bir ilişkidir. Karizmatik lider, bu gücün izleyicilerinin hareketlerini etkilediğine inanmaktadır.²¹⁰

Karizmatik güç kaynağı, doğrudan doğruya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişilik özellikleri, izleyicilere ilham ve şevk verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi, bu kaynağın temelidir.²¹¹

Karizmatik liderler şimdiki durumdan memnun olmazlar ve organizasyonun sürekli ilerlemesi için baskı oluştururlar. İstenilen vizyonu yaratmak ve iletişim kurmak, karizmatik lider davranışının temelidir. İletişim kurmak için kendilerini rahat hissettikleri bütün uygun araçları kullanırlar. Karizmatik liderler, özellikle izleyenlerine ulaşmak için bir motivasyonel enerji vermekte yetenek sahibidirler. Astlarının kendilerine olan güvenlerini geliştirerek, vizyonun gerçekleştirilmesi için inançlarını artırırılar. Bu tarz liderler, izleyenlerinin yeni performans düzeyine çıkmalarını sağlayacak tecrübeleri tasarlarlar. İzleyenlerine geri bildirimler veren karizmatik liderler, onların istenilen yönde gelişmelerine yardım ederler ve onları

²¹⁰ DOĞAN; a.g.e., s.40.

²¹¹ KOÇEL; a.g.e., s.342.

daha yüksek performans seviyelerinde görmek isterler.²¹²

Şimdiki durumun ötesinden bakmak, yeni pazar fırsatları, pazar ve teknolojideki değişiklikleri tahmin ve kurumu dışarıdaki çevreyle bir çizgide tutmanın yollarını aramak için çevreyi gözlemlemeyi içerir. Karizmatik liderler şimdiki durumdan hiç memnun olmazlar, kurumun sürekli ilerlemesi için baskı yaparlar. Şimdiki durumdan tatminsizlik yaratarak, kurumlarını yeni durumlara iterler.

En çok rastlanan gerçek, bir vizyon ve bir amaç duygusu olduğu halde, sistematik kavrayışı desteklemede yeterli yetenekten yoksun liderlerdir. Derin bir amaç ve vizyon duygusu taşıdıkları halde, çok sayıda büyük karizmatik lider şaşmaz bir biçimde, olaylar düzeyinde idare göstermiştir. Bu tür liderler vizyonlar ve krizleri bilirler, ama aralarındaki ilişkiyi kavrayamazlar. Görkemli bir amaç ve vizyon duyguları vardır. Muazzam bir enerji ve coşku yaratırlar. Ancak, liderliklerinde, bir örgütlenme krizden krize koşar. Neticede, örgütlenmedeki insanların dünya görüşleri, olayların ve tepkilerin kontrolüne girer. İnsanlar durmaksızın bir krizden diğerine sürüklenirler, zaman üstündeki kontrollerini kaybederler, kaderlerinin peşinden sürüklenirler.²¹³

Çığır açıcı ve yaratıcı değişim düşünceleri analitik yönü güçlü olan sol beyincikten çok, duygusal yönü güçlü olan sağ beyincikte şekillenir. Bu da dönüşümcü lideri karizmatik lidere nazaran bir parça daha öne çıkararak, sosyal yönü ön plana çıkaran bir faktör olarak karşımıza çıkar.²¹⁴

3.4.2. Etkileşimci Liderlik

1978 yılında James Mc Gregor Burns tarafından ortaya konan etkileşimci liderlik modeli, seksenli yıllarda Bernard Bass tarafından geliştirilmiş, günümüzde de üzerinde en çok araştırma yapılan liderlik tarzlarından biri haline gelmiştir.

²¹² AKDEMİR; *Vizyon Yönetimi*, a.g.e., s.55.

²¹³ SENGE; a.g.e., s.378.

²¹⁴ Teresa M. AMABILE; *Çığır Açıcı Düşünme*, MESS Yay., İstanbul: 2000, s.26.

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler (alış-veriş) üzerine yoğunlaşmıştır. Ne yapılması gerektiği hakkındaki uzlaşmada her iki taraf alış-verişte bulunur. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güveni verir. Lider ulaşılan amaca ulaşmada izleyicisine yardım edebilir. Etkileşimci liderler, eğer astlarından istenilen yapılırsa, astların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini gösterirler. Eğer izleyen amaca ulaşırsa, lider işi tamamladığı için astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşmazsa, lider yaptırımları kullanır. Etkileşimci lider daha çok kurumun bakımı, korunması, idari ve yönetimi ile ilgilenmektedir.

Etkileşimci liderlikte, karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kademeli ve yüksek kademeli davranıştır. Düşük kademeli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kademeli davranış kişisel bağlara dayanır. Düşük kademeli davranış, maaş politikasındaki değişimler gibi maddi öğeleri içerirken, Yüksek kademeli ilişkiler; ölçülemeyen tipteki bazı ödüllendirmelerdir. Liderin gerçek gücünü belirleyen davranış ise yüksek kademeli ilişkilerle belirlenen yöntemlerdir.

Bernard Bass, etkileşimci lideri takipçileri ile kurduğu etkileşim çerçevesinde şu şekilde ele almaktadır.²¹⁵

- ⇒ Yapılan işten ne hedeflendiğini ortaya koyar ve tüm çabasını bu hedefi elde etmeye yoğunlaştırır.
- ⇒ Takipçilerin gösterecekleri çabalara karşılık ödül vaat eder ve elde edilen performans ile ödülü değiş tokuş eder.
- ⇒ Gösterilen çabalar sonucunda hedeflenen sonuçlar elde edildiği sürece kısa vadeli hedeflerle yetinir.

Etkileşimci liderliğin iki önemli unsuru vardır. Şartlı pekiştirme ve istisnalar yönetimi. Şartlı pekiştirme, liderin pozitif veya negatif sonuçlar kullanımını ifade eder. Sonuçların seçimi izleyenin istenen konuda başarılı veya başarısız olmasına bağlıdır. İstisnalara göre yönetim, liderin ast performansının beklentiyi karşılamadığındaki hareketidir.

²¹⁵ B.M. BASS; Leadership and Performance, p.11.

Etkileşimci lider astlarıyla ilişkileri birçok yöndedir. Astların işlerinden ne beklendiğini bilir. Eğer astları yeterli performans gösterirlerse, lider astlarının istediklerini vermeye çalışırlar. Çaba ve performans için ödülleri kullanırlar ve vaat ederler. İşlerini tamamlamaları için astlarının kişisel ilgileri üzerinde yoğunlaşırlar. Etkileşimci liderler için çalışan astlar gerektiğinden fazlasını yapmazlar. Eğer başarılı olurlarsa sadece söz verilen ödülleri almakla kalmaz, işlerini iyi yaptıkları için kendilerini iyi hissederler.

Etkileşimci (Transaksiyonel) ve dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik tipleri de, karizmatik liderlik tipi kadar, alan yazılarında ve araştırmalarda yaygın kabul görmektedir. Etkileşimci liderlik, temelde geleneksel değerleri benimsemekte, geçmişe ve geleneğe sıkı sıkıya bağlılık göstermektedir. Bu liderlik tarzının geleneksel anlamda yöneticilikle çok benzerlikleri söz konusudur. Hatta, etkileşimci liderlik tarzının kamusal alanda daha yaygın olarak bulunduğu belirtilebilir. Halbuki, temelleri Burns tarafından atılmasına rağmen, Bass tarafından daha da geliştirilen dönüştürücü liderlik kuramında, asıl olan, örgütün geçmişi değil, bugünü ve geleceğidir. Dönüştürücü liderler, örgütü değişen koşullara hazırlayarak ve rekabet olgusunu yerleştirme yoluyla örgütün yüzünü ileriye çevirmek durumundadırlar. Özellikle 1980'den sonra, örgütleri değişim ve dönüşüme zorlayan bir çok gelişme ortaya çıkmıştır.²¹⁶ Dolayısıyla, günümüzün örgütleri için geçerli olan yapının dönüştürücü liderlikle mümkün olacağını söyleyen yazılarla karşılaşmak olasıdır.²¹⁷ Dönüştürücü liderler çalışanları, düşündüklerinden ve inandıklarından daha fazlasını yapmaya güdüler. Liderler çalışanlarına daha zor ve meydan okuyucu beklentiler düzenleyip ve aynı şekilde daha yüksek başarı alırlar. Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderliğin daha genişletilmiş halidir. Etkileşimci liderlik; iş bitirmeye veya liderler ve çalışanlar arasındaki değiş tokuşa dayalıdır. Bu değiş tokuş (alış-veriş), lider ile çalışanların arasındaki görevlendirme, görevi yerine getirme (iş başarma) ve iş başarılıldığında ödüllendirme şeklinde olur.²¹⁸

²¹⁶ James O'TOOLE; **Leadership A to Z : A Guide for The Appropriately Ambitious**, San Francisco: Jossey- Bass Inc., 1999.

²¹⁷ www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445_043_084.doc

²¹⁸ Bruce J. AVOLIO and Bernard M. BASS; "Re-examining the Component of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionner", Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol.72, No:4, 1999, p.441.

Buna karşılık kavramı ortaya atan Burns'a göre liderlik sadece, izleyiciler tarafından liderin önerilerine uyum sağlanması ve sonunda ödüllendirme veya cezalandırma olan bir alışveriş süreci değildir.

Dönüşümcü liderlikte ilişki maddi öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer dizgelerini temel alır. Burns bunlara son değerler adını vermektedir. Bunlar alınıp verilemez ve üzerinde pazarlık yapılamaz. Dönüşümcü liderlikte liderler, sahip oldukları kapasite ile izleyicilerini birleştirebilmekte ve onları yeni amaçlara yöneltebilmektedirler.²¹⁹

Burns, etkileşimci liderlik olarak sınıflandırdığı bu liderlik tarzının karşısında dönüşümcü liderlik tarzını koymaktadır ve dönüşümcü liderlik tarzını üstün bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Burns'a göre dönüşümcü lider, izleyenlerin çıkarlarını genişletir ve iyileştirir, grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonu haline getirmekle izleyenlerin dikkatini çeker ve kabul görür, izleyenlerin, grubun iyiliğini kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlar.²²⁰ Bass ise, Burns'un aksine, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirini dışlamadığını söylemektedir. Bass'a göre liderlik dönüşümcü ve koşullu ödüllendirmeden ibarettir. Bir lider hem etkileşimci, hem de dönüşümcü lider özellikleri gösterebilir. Hangi tarz daha baskın ise, lider ona göre hareket edecektir. Bass, etkileşimci liderin aslında etkili olabileceğini, ancak dönüşümcü liderlik tarzlarını uygulaması halinde etkililiğinin daha da artacağını söylemektedir.²²¹ Yukarıda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasındaki farklar belirtilmiş, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki (Şekil 3.1.)'de gösterilmiştir.²²²

²¹⁹ W. K. KUNHERT and P. LEWIS; "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis", Academy of Management Review, Vol.12, No:4, 1987, p.649.

²²⁰ James BAILEY; "Leadership Lesson from Mount Rushmore: An Interview with James MacGregor BURNS", Leadership Quarterly, Vol.12, No:1, Spring 2001, p.113.

²²¹ Bernard M. BASS and Bruce J. AVOLIO; "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", Journal of European Industrial Training, Vol.14, No:3, 1990, pp.21-27.

²²² N.M. TICHY and M.A. DEVANNA; **Transformational Leader**, New York: John Wiley & Sons, 1990, pp.271-280.

Özellikler	Etkileşimci	Dönüştürücü
Zaman Yönelimi	Kısa ve Bugüne Dönük	Uzun ve Geleceğe Dönük
Amaçlarının Yapısı	Faydacı	İdealistlik
Koordinasyon Mekanizması	Rol ve Düzenlemelerle	Amaç ve Değerlerle
Diğerlerini Etkileme Stratejisi	Faydacılık	Diğerlerini Düşünen
İletişim	Düşey Aşağıya Doğru	Çok Yönlü
Sonuçlar	Beklenen Performans	Beklenenin Üstünde Performans
Kişilik	Reaktif	Proaktif
Güç Kaynağı	Pozisyondan	Takipçilerinden
Diğerleriyle İlişkisi	Bağımsız, Başına Buyruk	Organik, Birbirine Bağımlı
Niyet / Güdü	Karşılıklı Düşünen	Ahlaki Yönünü De Düşünen
Ödül Sistemi	Organizasyon Harici	Kişisel, Kendine Özgü
Karar Alma	Merkezi Geçmiş Tecrübelerle	Yayılmış, Dağıtılmış Yukarıya Doğru Gelecek Yönelimli
Kendini İdrak Tarzı	Ben Merkezli	Biz Sosyal Merkezli
Çalışanlar	Yerine Konabilir Bir Araç	Değerlendirilebilir Bir Kaynak
Rehber Mekanizma	Kar	Vizyon Ve Değerler
Değişime Tutumu	Önlenebilir Direnç Statüko	Kaçınılmaz Değişimi Kucaklamak
Kontrol	Sert Uyulmalı	Kendi Kendine Kontrol
Emir Komuta Mekanizması	Yönlendirici	Akılcı, Anlatıcı, İkna
Perspektif	İçsel	Dışsal
Görev Dizaynı	Bölgümlere Ayrımlı, Bireysel	Zenginleştirilmiş, Grup

Şekil 3.1. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki Farklar

Dönüştürücü liderlik, karizma, idealleştirerek etkileme, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel uyarım üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple de etkileşimci liderlikten oldukça farklıdır. Ancak etkileşimci liderlik özellikleri olarak tanımlanan şartlı pekiştirme ve istisnalarla yönetim konularını da yerine göre felsefesine eklemesi açısından bakıldığında da dönüştürücü liderlik anlayışının, etkileşimci liderlik anlayışını kapsadığı anlamı çıkarmak mümkün olmaktadır.

3.5. Dönüştürücü Liderlik ve Performans

Dönüştürücü liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve dönüştürücü liderlerin karizmasını desteklemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda dönüştürücü liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işi bırakma ve yüksek çalışan tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur.²²³

3.5.1. İzleyicilere Etkisi

Dönüştürücü liderler, kısa vadeli kurum amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde performanstaki önemli artışlar için çalışırlar. İş yerlerine heyecan getirirler ve kendileri astları arasında kuvvetli duygusal bağlar kurarlar. Bu liderler kurum için neyin doğru ve iyi olacağına inanıyorlarsa o yönde çalışırlar. Genelde kurum kültüründe büyük değişiklikler yaparlar ve gittiklerinde bile uzun süre unutulmazlar. Dönüştürücü liderin astları üzerindeki etkileri;

İş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlilik seviyesini arttırmak, İş çıktılarına ulaşabilmelerinde farkında olabilecekleri yolları geliştirmek, Astlarının şu andaki bireysel ilgilerinin üstünde olmalarını sağlamak, kurum, takım veya grup

²²³ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1148>

bağlılığı geliştirmek, Astlarını daha yüksek ihtiyaç düzeyine getirmek şeklinde olabilir.

Dönüştürücü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde, kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.

Kurumların, kriz ve sıkıntılı zamanlarında dönüştürücü liderlere ihtiyaçları vardır. Kısaca dönüştürücü liderler, hızlı değişim ve belirsizlikler boyunca kurumun hayatta kalabilmesi için önemlidirler.

Bazı liderler dönüştürücü veya görevsel perspektiflerini kendi koşullarına bağlantılı olarak uyarlar. Daha geleneksel bir yaklaşımı içinde barındıran görevsel liderlik, liderler ve izleyiciler arasındaki değişim ilişkilerini içerir, fakat dönüştürücü liderlik, izleyicilerinin ihtiyaçları, inançları ve değerlerini değiştirme kavramları üzerinde yoğunlaşır. Burns'un yaptığı araştırma buluntuları çerçevesinde, Bass (1990), görevsel liderlerin ödül ve değişim için taleple karşılaşan ve örgütlerdeki üstün performansa da öncülük ettiğini belirtmiştir. Aday toplama, seçme, ilerleme, eğitim ve geliştirme politikaları sayesinde dönüştürücü liderliğin hızlanmasıyla günümüzdeki örgütlerin etkin performansı refah ve sağlıklı ücretlendirmeyi sağlayıcı ivmelendirme kazandırır.²²⁴

Kurumlarda dönüştürücü liderlerin üstlendikleri misyon, astlarının motive edilerek, cesaretlendirilerek ön plana çıkarılmasına olanak tanır. Dönüştürücü liderler teşvik edici özellikleri ile, astlarının bir takım bilinci içinde kuruma değer katmalarına olanak sağlar, imkan yaratır. Sonuç olarak, liderler kurumda küçük kazanımlar yerine, performans ve anlayışta değişimi, kurum kültürünün oluşumunu sağlarlar.

²²⁴ KEÇECİOĞLU; a.g.e., s.29.

Dönüştürücü Liderliğin, Yönetim ve Liderlik Yaklaşımlarına kattığı yeni anlam ve kavramsal farklılıkların yanı sıra, önceki yaklaşımların bir lider için faydalı olan özelliklerini bir araya toplaması da dikkat çekmektedir.

Kendi kendini yöneten bir ekip yaratmadan önce, ekibinizi olduğu gibi değil, ileride olabileceği hali ile görebilirsiniz. Çoğu çevrede, bu en azından birkaç yönetim reformu gerektirecektir. Dönüşümcü düşünce, etkili görev süreç davranışları ortaya çıkarır, ekibin vizyonunu yaratır ve onu amaçlarına ulaşma yönünde harekete geçirir. Ekip üyeleri ile lider, birbirlerine daha yüksek motivasyon düzeylerine çıkaracak şekilde bağlanır. Haftalık sonuçlardan daha ilerisini düşünmek, ekibin kaynaklarını, ekip üyelerinin dürtülerini yükseltecek, birleştirecek ve tatmin edecek yönde seferber eder. Kendi kendini yöneten bir ekibi “harekete geçirici gücü” olmalıdır.²²⁵

Dönüştürücü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin/yeteneklerin bir kümesidir. Dönüştürücü liderler izleyicilerle bire bir çalkantılı ilişkiler yaratırken yoğun hislerinde ortaya çıkmasını sağlar. Liderler süreçten ziyade fikirlerle ilgilenirler ve ilham vericilik görevini de üstlenirler. Liderler, izleyicilerin grupların beklentilerine dönüştürmesiyle orijinal olarak tasarılanmasından çok daha fazla, izleyicilerini güdüler. Sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini bilgilendirmede olduğu gibi sonuçların tasarılanmasında da izleyicilerin isteklilik, bilinçlilik ve farkına varma düzeylerini yükseltir. Örgüt için izleyicilerin ilgi alanlarının üstüne çıkmada izleyicileri teşvik eder. İzleyicilerin isteklerini genişletir veya ihtiyaçlarını değiştirir.²²⁶

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, lider izleyicinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesiyle mümkündür. Yani vizyon, örgütsel yaşamı “anamlı” hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar.

²²⁵ WEISS; a.g.e., s.117.

²²⁶ KEÇECİOĞLU; a.g.e., s.28.

Liderin kendisi izleyicileri için bir rol modeli olur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir.²²⁷

Dönüştürücü liderin en önemli görevi, değişim ihtiyacının tespiti, uygulama planının hazırlanması ve bu plana inançla ve dirayetle sadık kalmaktır. Yani değişime liderlik etmektir. Burada inanç ve dirayet özellikle ön plana çıkarılmıştır. Çünkü değişime inanan ve değişmek fikriyle yola çıkan her üç şirketten ancak bir tanesi bunu başarabilmektedir.

Dönüştürücü Liderin özelliklerini sıralarken, bu özelliklerin en dikkat çeken yönünü, bu liderin geleceğe dönük ve hareketli yapısını, çevresinden kopmadan astları ile paylaşım süreçleri ve hiyerarşik kademeler arasında bir köprü vazifesi görerek uyumlaştırması şeklinde ifade etmemiz yanlış olmayacaktır.

Dönüştürücü liderlik, görev zorunluluğunun ötesinde ve üstünde başarı konusunda izleyicileri güdüler, liderin kendini gerçekleştirme, doğruluk/dürüstlük ve güvenmenin liderleri etkilemesiyle ilgilenir. Değişim sürecinden türetilir. Dönüştürücü liderlerin etkisi izleyicilerin daha yüksek değerleri ve önerilerin cezbedici alt yapının kurulmasıyla izleyicilerin bilinçliliğini artırmak ve cesaretlendirmek üzerinde odaklanır. Dönüştürücü liderler karizmaya sahip olması ve iyi davranışları tercih etmesi nedeniyle ortaya çıkarlar. Bundan dolayı liderliğin dönüştürücü teorisi davranışsal yaklaşımıdır, fakat bu liderlik yaklaşımı aynı zamanda bazı güçlü özellik yaklaşımlarını da işaret etmektedir.²²⁸

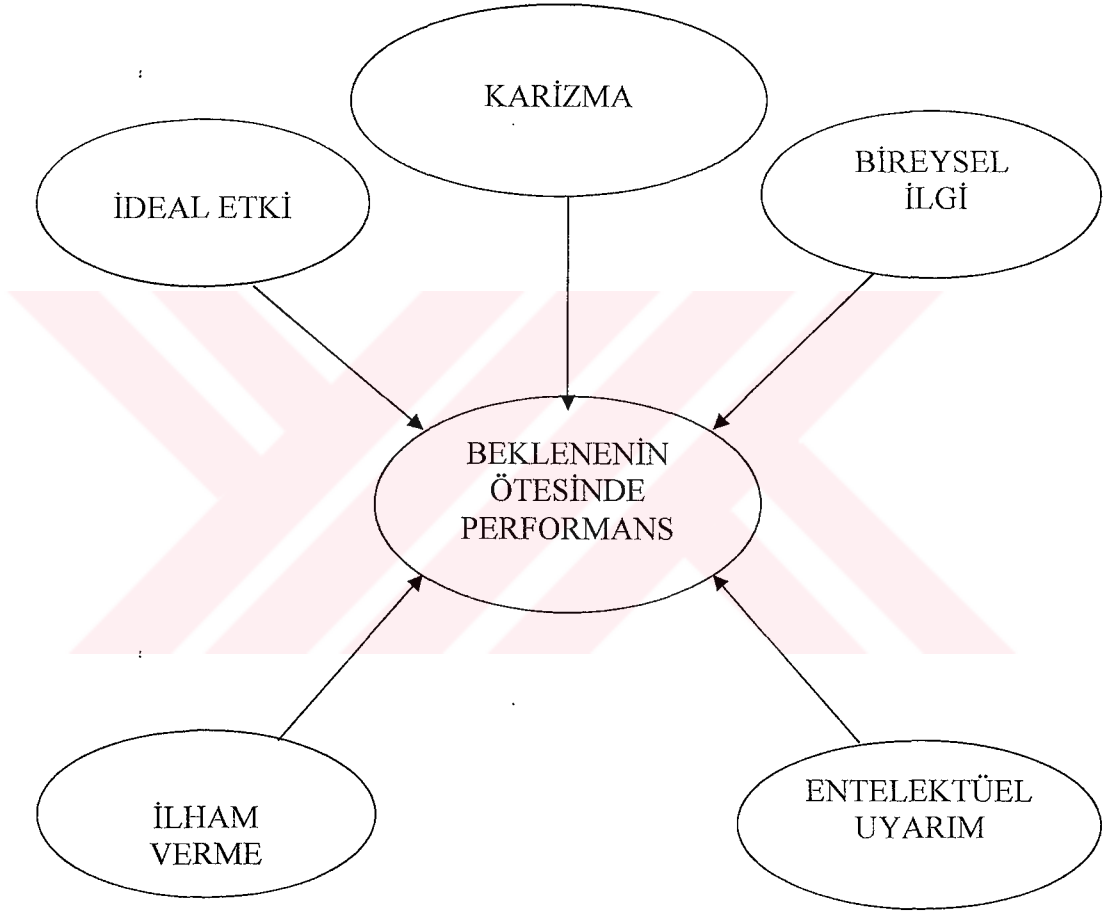
3.5.2. Organizasyona Etkisi

Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler, izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bu da dönüştürücü liderlik şeklinde ifade edilmektedir. Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik insanların faydası adına kullanılabilir izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin

²²⁷ KOÇEL; a.g.e., s.413.

²²⁸ KEÇECİOĞLU; a.g.e., s.29.

değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini sorumluluk, doğruluk, kararlılık üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerleri kullanarak moral ve güdülenme seviyelerini yükseltmektedir.²²⁹



Şekil 3.2. Dönüştürücü Liderlik Davranış Tarzları ile Beklenenin Ötesinde Performans

²²⁹ Bernard M. BASS; **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision**, (Vision), Organizational Dynamics, Vol.18, No:3, 1990, s.19/31.

Dönüştürücü lider organizasyonun ve çalışanların tümünü değişimin gereğine ikna eder, motive edici stratejileri, yeni politikaları, uygun performans sistemlerini ve yeni bir organizasyon kültürünü geliştirmeye odaklanır. Bu sebeple de, dönüştürücü liderliğin benimsenmesi ve uygulanması dolaylı olarak organizasyonun performansını artırır.

Dönüştürücü lider organizasyon üyelerinin inançlarını, amaçlarını değiştirir. Çalışanları için canlı çekici, anlaşılır bir vizyon çizer. Herkes tarafından paylaşılmasını sağlayarak motive eder. Çalışanlarını beklenen performanslarının ötesine geçmeleri için motive eder.²³⁰

Takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olması, davranışlarıyla model olması, onların katılımcılığını sağlaması, takipçilerin organizasyona bağlılığını, tatminlerini ve tüm performanslarını sergileyecek motivasyonu sağlamaktadır.²³¹

Dönüşümcü liderliğin harekete geçirici yönü, astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmeleri ve liderle geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ile liderin kişisel istekleriyle astların ödül beklentilerini değiştirmeleri arasındaki ayrımda saklıdır. Dönüşümcü liderlikte söz konusu olan liderlik süreci karşılıklı bir alışverişin çok ötesinde, kişisel olarak ortak hisleri paylaşma ve karşılıklı sıkı ilişkiler kurma düzeyindedir.²³²

Dönüşümcü liderler, grup menfaatleri doğrultusunda astlarının ilgi alanlarını çeşitlendirir ve onların ufkunu genişletirler. Grubun amacının kabul edilmesi için onları ikna eder ve herkesin bu amaç doğrultusunda güç birliği yapması için seferber olmasını sağlarlar. Onları grup yararları istikametinde yeni ilgi alanları bulmaya

²³⁰ Bernard M. BASS; **Leadership and Performance Beyond Expectation**, Free Press, New York: 1990.

²³¹ R..W. ROWDEN; **The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment**", The Leadership & Organizational Development Journal, 2000, pp.30-35.

²³² J. HATER and B.M. BASS; **Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology, 73, 1988, <http://www.epnet.com/ehost>

motive eder ve kendi sınırlarını aşmaya teşvik ederler²³³

Bu sayede, dönüştürücü liderlikle organizasyonun, beklentilerin üstünde bir performans ve verim elde etmesi mümkün olmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yukarıda değinilen, karizma, idealleştirerek etkileme (ideal etki), ilham verme, entelektüel uyarım (zihinsel teşvik), bireysel ilgi gibi davranış tarzlarından yararlanır.

Birçok araştırmada dönüştürücü liderlik tarzı ile organizasyonun performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Howell ve Avolio 78 yönetici üzerinde yaptıkları alan çalışmasıyla bu tezi doğrulamışlardır.²³⁴

Geyer ve Steyrer ise 20 farklı Avusturya bankasında 116 farklı yönetim branşında 1456 denek üzerinde elde edilen sonuçta dönüştürücü lider etkileşimci liderin performansının üzerinde performans elde etmiştir. Bu çalışmanın diğer bir sonucu da; dönüştürücü liderliğin öz unsurlarının kısa dönemli performanstan ziyade uzun dönemli performansla ilintili olduğunun saptanmasıdır.²³⁵

²³³ F. YAMMARINO, W. SPANGLER and B.M.BASS; **Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation**, Leadership Quarterly, 4/1, 1993, <http://www.epnet.com/ehost>

²³⁴ J.M. HOWELL and B.J. AVOLIO; **Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated Business Unit Performance**, Journal of Applied Psychology, 1993, pp.891-911.

²³⁵ A.L.J. GEYER and J. M. STEYRER; **Transformational Leadership and Objective Performance in Banks**, Wien, p.1/31.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

Günümüz koşullarında organizasyonların ayakta kalabilmesi, rekabet ve küreselleşme gibi birçok etken nedeniyle geçmişe nazaran daha zor bir hal almıştır. Organizasyonların devamlılıklarını sağlamaları, süratli değişim nedeniyle gelecekte çok daha zorlaşacaktır. Çünkü rekabet yönünden başarılı organizasyonların birbirleriyle rekabeti daha zor olacak ve benzerlikleri de artacaktır. Bu nedenle, rekabet gücü organizasyonların kalite uygulamalarını daha fazla etkileyecek ve geleceği görmek, geleceğe ulaşmak isteyen organizasyonlar uzun vadeli stratejik planlamalarını buna göre belirlemeye çalışacaklardır.

4.1. Strateji

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “Stratum” kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General “Strategos”un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe de strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.²³⁶

Mintzberg stratejiyi, biri belirli, biri anlık olmak üzere iki ayak üzerinde yürümek şeklinde tanımlar. Strateji geliştirme ve yürürlüğe koymak ayakta yapılan bir yolculuktur. Bir ayak strateji bilimi, diğer ayak strateji sanatıdır; biri belirlidir, diğeri anlıktır. Hareket ettikçe değişirler. İnsanların stratejiyi anlatmak için kullanılmış oldukları çeşitli tanımlara bakılması yararlı olacaktır.²³⁷

⇒ Strateji kontrol demektir. Bir kurumun uzun vadedeki yönelimi ve bakışıdır.

Strateji ideal olarak kaynaklarını değişen ortama uyarlayabilmeli, özellikle de

²³⁶ Erol EREN; **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yay., s.3.

²³⁷ CLAYTON; a.g.e. s.33.

pazara ve müşterilerine, hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde yönelebilmelidir. (Johnson and Scholes, 1988)

- ⇒ Stratejiler hem gelecek için planlar, hem de geçmişten gelen şablonlardır. (Mintzberg, 1987)
- ⇒ Bir şirketin müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için, kolektif güçlerini olumlu yönde kullanarak, kendisini rakiplerinden farklılaştırabilme yöntemidir. (Ohmae, 1982)
- ⇒ Bir şirketin, tanımlanmış hedeflere ulaşmak için, kıt olan kaynaklarını ayırmasına kadar varan plan ya da hareket yönüdür. (Pascale, 1990)
- ⇒ Stratejinin esası çoğunlukla, günlük rutinleri kemikleşmeye izin vermeyecek bir biçimde yeterli dengede tutmaya çalışarak, politik dünyayı ya da “hüküm süren”i yönetmektir. (Garrett, 1991)

4.1.1. Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Gerçekten strateji bir fiil harekete geçmek, savaşmak yerine bir düzen veya plan yaparak açıkçası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır. Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafere ulaşmak için önce birliğin durumunu değerlemek (içe bakış) yani kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemek, sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu, eldeki olanaklar ölçüsünde değerlemeye çalışmak (dışa bakış) gerekir. Askeri stratejinin tayininde elde bulundurulmuş harp araçlarının miktarı ve kalitesi ile savaşın cereyan edeceği arazinin durumu ve arazi hakkındaki bilgi derecesi de önemli rol oynar. Bütün bu unsurları dikkate alarak kuvvetleri düşman karşısında üstün bir duruma geçirmek için gerekli araç ve gereç dağılımını yapmalı kuvvetleri önemli noktalara yerleştirmeli ve mümkünse düşmanın zayıf olarak bilinen yönlerinden manevraları yürütmelidir. Şu halde, strateji zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüdür. Hangi hareketin hangisini takip edeceği bazı hallerde ne kadar süreceği ve ne zaman sona ereceği iyi bir askeri stratejinin temelini oluşturur.²³⁸

²³⁸ EREN; a.g.e., s.2.

Kısaca askeri anlamda strateji; savaş ortamında sonuca yani zafere ulaşmak için yapılacak askeri hareketin planlanması ve uygulanması sanatıdır.

Askeri stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz;

- ⇒ Güçlü olma,
- ⇒ Sıklet merkezi oluşturma (Güçleri, kuvvetli olunan nokta etrafında birleştirerek, düşmanı zayıf olduğu yerlerden çökertme),
- ⇒ Amaç-Araç uygunluğu,
- ⇒ Esneklik,
- ⇒ Ateş ve Manevra,
- ⇒ İhtiyat,
- ⇒ Güçlerin maliyeti etkin kullanılması,
- ⇒ Kayıp vermeksizin geri çekilme.

4.1.2. Yönetsel Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıyorsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumann ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını biçimsel ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar. Burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerleyip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır.²³⁹

Yönetsel anlamda strateji; kurumların çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenlemesi ve rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla kaynaklarını harekete geçirmesi için yol belirlemesi demektir.

²³⁹ EREN; a.g.e., s.3.

Günümüzde strateji seçimi örgütün çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu çevre içinde örgüt yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimumuna geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Böylece stratejinin, tıpkı askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.²⁴⁰

Kısaca yönetsel anlamda strateji; kuruma istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.

Yönetsel stratejinin genel özelliklerini aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz;

- ⇒ Bir analiz etme sanatıdır,
- ⇒ Amaçlara bağlı bir unsurdur,
- ⇒ Organizasyonun çevresiyle diyalektik ilişkilerini düzenler.
- ⇒ Rutin işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- ⇒ Organizasyonun tüm mali ve beşeri kaynaklarını uyum içinde faaliyete geçiren bir unsurdur.
- ⇒ Karmaşık ve dinamik bir çevrede organizasyonun faaliyet sahalarını belirler.
- ⇒ Karmaşık ve dinamik bir çevrede, organizasyondaki çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

²⁴⁰ EREN; a.g.e., s.4.

4.2. Yönetim

Sosyal bir fonksiyon olarak yönetim; değerlerle, geleneklerle, inançlarla, hükümet ve politik sistemde hafızalara kazınmıştır. Yönetim kültüre bağlı olmalıdır; yönetim ve yöneticiler ise kültürün ve toplumun şeklini almalıdır. Buna ek olarak, her ne kadar yönetim, bilginin organize edilmiş hali olsa da, her yerde uygun görülse de aynı zamanda kültürdür, değersiz bir bilim değildir. Yönetim esaslarını anlamadan, sadece becerileri ve teknikleri bilen bir kişi bir yöneticiden çok teknisyene benzer.

Yönetim, bilimden ziyade uygulamadır. Bu şekilde; tıp, hukuk ve mühendislikle kıyaslanabilir, bilgi değildir fakat performanstır. Buna ek olarak, ortak fikir ya da finansal idarelerde lideri tek başına bırakmak değildir. Yönetimin uygulaması bilgi ve sorumluluk üzerine kurulmuştur. Yönetim sadece bir ülke ya da kültüre göre sınırlandırılmaz. Aslında, yüzyıl önce yönetim enstitüleri ortaya çıktığı zaman, örneğin Amerika'daki kıtalar arası demiryolu şirketi gibi, uygulama ve disiplin olarak yönetim birçok ulus tarafından uygulanmıştır. İkinci Dünya savaşını takip eden yıllarda, bir çok gözlemciye göre "yönetim" bir Amerikan keşfiydi. Fakat bu bir hataydı ve batı Avrupa ve Japonya'nın hızlı yenilenmesiyle birlikte, kısa sürede bunun bir hata olduğu ispatlandı. Yönetim fonksiyonu, yönetim işi, görevleri ve ölçüleri tüm dünyada aynıdır ve ülkeden ülkeye değişiklik göstermez.²⁴¹

Yönetim bilimi geniş anlamda "yönetim kararlarında bilimsel esasa dayalı tüm akılcı yaklaşımlar" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım yöneylem araştırması tanımıyla büyük paralellik arz eder. Yönetim bilimiyle ilgili çeşitli tanımlamalardan şu sonuçları çıkarabiliriz;²⁴²

- ⇒ Yönetim bir bilimdir,
- ⇒ Yönetim sosyal bir bilimdir,
- ⇒ Yönetim bilimi, tanımlama ve açıklama amacını güder.

²⁴¹ Peter DRUCKER; **Management Tasks, Responsibilities, Practises** Butterworth, Heinemann Ltd. England, 1988, s.26.

²⁴² GENÇ; a.g.e.,s. 220.

Yönetim, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan anahtar faktör, yönetim olmuştur.²⁴³

Günümüzde yönetme işi, kalkınmanın temel unsurlarından sayılmaktadır. Yönetim, önceden saptanmış ve belirtilmiş bir amacın gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir.²⁴⁴ Finanssal, fiziksel ve bilgi kaynakları, İnsan kaynakları çerçevesinde yönetim kapsamı içindedir. İnsan unsurunun bulunmadığı bir süreç yönetim olamaz.

4.3. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türetilmiştir. Stratejik yönetim, stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını, halbuki stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir. Bir tanım vermek gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri, uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemleri almayı kapsayan ve örgüt üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır.²⁴⁵

Bir başka deyişle, kurumun dış çevresiyle ilgili olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi amacıyla yapılacak faaliyetlerin planlanması, uygulanması, koordine edilmesi ve kontrol edilip değerlendirilmesi sürecidir.

²⁴³ HODGEETTS; a.g.e., s.3.

²⁴⁴ Nuri TORTOP; **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Varol Matbaası, Ankara: 1990, s.20.

²⁴⁵ Erol EREN; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Küre Ajans, İstanbul: 2000, s.15.

Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson'un tanımı şu şekildedir: "Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir."²⁴⁶

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: "Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder."²⁴⁷

Kısaca ifade etmek gerekirse stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Günümüz yönetim literatüründe stratejik yönetim süreci, içerik olarak pazar, çevre ve rakipler üzerinde, İşlevsel olarak ta tepe yönetiminin faaliyet aşamaları, mekanizmaları ve parametreleri üzerinde yoğunlaşır. Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.²⁴⁸

4.4. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Strateji değişmez kurallardan oluşmaz. Gerektiğinde gözden geçirilebilmesi ve değiştirilebilmesi mümkün kuralları da kapsar. Stratejik davranışla sadece eldeki mevcut kaynakları yönetmekle kalınmaz, aynı zamanda onları geliştirme fırsatı da yakalanır. Yöneticiler, örgütün dış çevresini analize tabi tuttuğu için, çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı da duyarlı hale gelirler. Örgütün mevcut durumunu iyi tanıyıp amaç ve faaliyet belirleme işinde de isabetli kararlar alırlar. Kısaca, lider yöneticiler stratejik davranışın üst yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğunu bilirler.²⁴⁹

²⁴⁶ www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?ID=16&ad=Stratejik%20Yönetim-30k

²⁴⁷ www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?ID=16&ad=Stratejik%20Yönetim-30k

²⁴⁸ www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?ID=16&ad=Stratejik%20Yönetim-30k

²⁴⁹ Nurullah GENÇ; *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, Timaş Yay., İstanbul: 1997, s.115.

Stratejik yönetimin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

a. Tepe yönetimini ilgilendirir:

Stratejik yönetim, üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır.

b. Gelecek yönelimlidir:

Stratejik yönetimin amacı, kurumun gelecekteki performansının artırılarak, verimliliğinin ve kar marjının yükseltilmesidir. Geleceğe yönelik vizyon oluşturulması, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenmesi söz konusudur. Kurumun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilerek uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

c. Organizasyonu açık bir sistem olarak tanımlar:

Stratejik yönetim, iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkan verir. Çevresel koşullara uyum, değişimi kontrol altında bulundurmanın ve dolayısıyla organizasyonun ayakta kalabilmesinin ilk şartıdır.

d. Organizasyon kaynaklarının maliyeti etkin biçimde kullanımını sağlar:

Stratejik yönetim, rakiplere üstünlük sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirmektedir. Bu nedenle organizasyonlar faaliyet sahalarına yakın olan hususları incelemeli ve bu alanda uzmanlaşmalıdır. Uzmanlaşma ve dar alanda çalışma gerekli küçülmeyi gerektiriyor gibi gözükse de, gereksiz harcamaları engelleyecek yeterli büyüklük olarak algılanmalıdır. Organizasyonda ise, bu uzmanlaşma küçük birim çalışmaları ile başlatılıp, sistemde yayılmalı, uzun vadeli planlarla hedeflere ulaşılmalıdır.

e. Ştatejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır:

Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve benzeri konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

f. “stratejik düşünme” ye yardımcı olur:

Bu sayede en doğru strateji ve taktikler belirlenerek uygulanır.

g. Başarı için ekip çalışması gerektirir:

Stratejilerin tespiti tepe yönetiminde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden istifadeyle, şirket için en uygun olan strateji geniş katılımı sağlayan stratejistler tarafından belirlenir. Stratejilerin uygulanması safhasında sinerji yaratacak bu geniş katılımın uyumlu çalışmasının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Son safha olan değerlendirme ve geri besleme safhasında da ekip çalışması ön plana çıkmaktadır. Stratejik yönetimin bir başka önemli özelliği de, kurumdaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olmasıdır.

4.5. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetimin temel öğelerini; stratejistler, vizyon ve misyon, çevre, kaynaklar ve stratejiler olarak sıralayabiliriz.

4.5.1. Stratejistler

Stratejik yönetimi benimsemiş lider, bir organizasyonun stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir. Bunlar, genellikle tepe yöneticisi ile konuyla ilgili uzmanlardır ve çoğunlukla stratejistler olarak adlandırılır.²⁵⁰

Bu terim ile, kurumun genel müdür, genel müdür yardımcıları, yönetim kurulu üyeleri, planlama yöneticileri ve danışmanlardan oluşan üst yönetim kadrosu tanımlanmaktadır.

4.5.2. Vizyon ve Misyon

Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade

²⁵⁰Ömer DİNÇER; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yay., İstanbul: 1997, s.212.

etmektedir, kurumun yönelim sürecini ifade eder. Bu ise, geleceğin ve özellikle uzak geleceğin tahayyül edilmesi ve oraya ulaşmak için oluşturulması ve uygulanması gereken bir stratejiyi akla getirir. Bir başka ifadeyle, vizyon, kurumun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir.

Misyon ise, yapılan işin var olma nedenidir, vizyona yönelik görev ve kararlılık ifadesidir, Oluşturulan inançlarla nasıl hareket edileceğinin tanımlanmasıdır, kurum açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Başarıya ulaşmak için her ikisi de çalışanlar tarafından bilinmeli ve benimsenmelidir.

4.5.3. Çevre

Ştatejik yönetimden bahsedebilmek için gelecekteki, ayak uydurulması hatta asıl olarak yönetilmesi gereken değişimin anlaşılması gerekmektedir. Buda çevresel faktörlerin iyi analiz edilmesiyle mümkündür. Ştatejik yönetimde lider pozisyonundaki kişinin yüzü dışa dönüktür, ana ilgi alanları ise; teknolojik, sosyokültürel, ekonomik, hukuki, politik ve rekabet faktörleri, kısaca çevre faktörleridir. Çeşitli metotlarla gerçekleştirilecek çevre analizleri ile fırsat ve tehditlerin tespiti sağlanır. Bunların sonucu olarak alınan tedbirler ve gerçekleştirilen faaliyetler, kurumun başarıya ulaşmasının ve ömrünün uzamasının en önemli gerekliliğidir.

4.5.4. Kaynaklar

Çevre analizlerinin sağlıklı biçimde yapılmasından sonra lider pozisyonundaki kişi, örgüt stratejistleriyle birlikte kararlar vermek ve bunları hayata geçirmek durumundadır. İşte bu kararların verilebilmesi için ise en fazla ihtiyaç duyulacak öge bilgidir. Bilgi her zaman güçtür ve sağlıklı karar verebilmenin en önemli gereğidir. Bu amaçla sıra kurumun analizine gelmiştir. Öyleki bununla lider elindeki gücü tanımlayabilecek ve buna göre ayakları yere basan, uygulanabilir ve etkin kararlar verebilecektir. Öncelikle; amaç ve stratejiler, fiziki ve sosyal yapı, yönetim süreçleri gibi faktörleriyle örgüt sisteminin analizinin yapılması gerekmektedir. Daha sonra; pazarlama, üretim, finansman gibi faktörleriyle

fonksiyonel analizin gerçekleştirilmesi, ardından da insan kaynakları analizinin yapılması ve tüm bu kaynaklar arası ilişkilerin kurulması gerekmektedir. Bu sayede lider elindeki gücü daha iyi tanımlayabilecek, üstün ve zayıf yanlarını bildiği içinde kaynaklarını buna göre yönetecek ve başarıya daha yakın olacaktır.

4.5.5. Stratejiler

Strateji; organizasyona istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, kurum ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci ise, vizyona yani geleceğe yönelik oluşturulan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için, bu amaç ve hedeflere yönelik birden fazla ve birbirlerinin alternatifleri şeklinde stratejiler geliştirilmesi gerektiği aşikardır. Stratejik yönetimde temeli ve belirleyici özelliği budur.

4.6. Stratejik Yönetimin Seviyeleri

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlama ve kontrol etmeye yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise, örgütlenme çabaları ile stratejilerin uygulanması ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir. Özellikle büyük şirketler, örgütlenme durumuna göre kendi içlerinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilmektedir. Birçok işletmeye sahip büyük bir şirkette, üç değişik strateji kademesinden bahsedilebilir.²⁵¹

4.6.1. Şirket Stratejisi

Stratejik yönetimin en üst seviyesi budur. Farklı işletmeler ve iş gruplarına sahip Holding modelindeki şirketler grubunun strateji seviyesini ifade etmek için bu tanım kullanılmıştır. Fonksiyonel bölüm politikaları, yeni yatırım kararları ve

²⁵¹ DİNÇER; a.g.e. s.56.

şirketlerin mamul pazar stratejileriyle ilgili büyük kararları ifade eder.

4.6.2. İşletme Stratejisi

Şirket stratejisinin bir alt konumunda yer alan işletme stratejisi belirli bir iş kolunu veya mamul / pazar bölümündeki yöntem ve kararları kapsar.

Kıyaslama ve rekabet gibi hususlarla daha yoğun ilgilenildiği için kaynakların dağılımı ve fark yaratabilecek üstünlüklerin sağlanması ve sinerji yaratılması gibi hususlar daha fazla önem kazanmaktadır. İşletme stratejisi, şirket stratejisi ile örtüşecek, fonksiyonel seviyeye de yön verecek şekilde belirlenir.

4.6.3. Fonksiyonel Stratejisi

Bu strateji, örgüt içindeki muhasebe, imalat, insan kaynakları gibi bölümlerin kararlarına esas olan stratejileri ifade eder. Kullanılan kaynakların verimliliğini arttırmayı amaçlar, asıl olarak sinerji ve rekabet üstünlüğü gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Yöntem ve taktikler olarak da adlandırılabilir.

Bu seviye; ürünler, satış bölgeleri, dağıtım merkezleri, reklam kampanyaları, malzeme alımları, istihdam yöntemleri, kariyer planlaması, sevkiyat gibi operasyonel stratejileri içerir.

Bu üç stratejik seviye birbiriyle bağlantılı ve birbirine destekler nitelikte olmalıdır. Stratejilerin başarısı, karşılaştırılan yöntemlerin şirketin yapısına uyumu ve kararlılıkla takibine bağlıdır.

4.7. Stratejik Yönetimin Araçları

Stratejik yönetim araçları ve önde gelen stratejik karar verme tekniklerinden bazılarının açıklanmasına, öncelikle bu araç ve tekniklerin sınıflandırılmasıyla başlanması gerekmektedir.

Örgütün yakalayacağı fırsatlara ve yaşayacağı tehditlere karşılık, gücünü ve yapabileceklerini ortaya koyması, kurumun ve çevresinin analizi, yani SWOT Analizi ile mümkün olacaktır.

Portföy analizlerinden strateji belirlenmesi ve seçilmesi konusunda faydalanılır. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği karar verme tekniklerinden bazılarıdır ve bu tekniklerden stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanır.

4.7.1. SWOT (FÜTZ) analizi

ŞWOT analizi, kurumun ve dış çevresinin durum değerlendirmesi yapılırken kullanılan tekniktir. Stratejik yönetimin en önemli aşamasıdır. SWOT kelimesi; İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin ilk harflerinden oluşan bir kodlamayı ifade etmektedir.

Literatürde sıkça rastlanan ve SWOT kelimesinin karşılığı olarak kullanılan FÜTZ ise, türkçeleştirilerek formülize edilmiş halidir. Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıklar kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

SWOT (FÜTZ) analizini, organizasyonun (güçlü ve zayıf yönler) ve dış çevrenin (fırsatlar ve tehditler) analizi şeklinde iki bölüm halinde incelemek mümkündür. Öncelikle kurumda, “Strength” yani güçlü yönler ve “Weakness” yani zayıf yönler irdelenmesiyle “organizasyon analizi” yapılır. Daha sonra da, “Opportunity” yani fırsatlar, “Threat” yani tehdit ve tehlikeler incelenerek “dış durum analizi” yapılır.

Kurumun analizi ile, güçlü ve zayıf yönlerin bilinmesiyle; kabiliyetlerinin belirlenmesi, çevre ile arasındaki uyumun sağlanması, bu sayede de rekabet etme ve ayakta kalma gibi olguların kuvvetlendirilmesinin sağlanması ve örgüt kimliğinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Sistemin analizi, fonksiyonel analiz, insan

kaynakları analizi, iç kaynaklar arasındaki etkileşim ve sinerji şeklinde sınıflandırılarak yapılmaktadır.

Dış çevrenin analizi, organizasyon çevresinin sunduğu fırsat ve tehlikelerin araştırıp yorumlanarak, bunların kaynağının ve özelliklerinin tespiti, hangilerinin örgütü etkileyeceğinin belirlenmesi faaliyetidir. Küresel , teknolojik, sosyo-kültürel, ekonomik, hukuki-politik faktörlerin ve iş çevresinin belli analiz teknikleriyle incelenmesi şeklinde yapılır. Organizasyonun değişime ayak uydurarak varlığını idame ettirmesi veya değişimi yöneterek büyümesi çevre analizlerinin ayrıntılı ve sistematik yapılmasıyla yakın ilişkilidir. Dolayısıyla çevre analizleriyle ilgili sorumluluk tepe yöneticilerine aittir.

Kısaca SWOT analizi ile, sahip olunan kaynak ve kabiliyetlerin çevre fırsatlarına yönlendirilmesi amacıyla, kurumun güçlü yönleri, zayıf yönleri, rakipler karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

4.7.2. Portföy Analizleri

Portföy analizleri, strateji tespiti ve seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Genellikle matrisler şeklinde yapılır. Matris bileşenleri ise; pazardaki büyüme oranı ve pazar payıdır.

Stratejik Planlama, belirli hedeflere ulaşmak için kullanılacak olan araçların önceden düzenlenmesi olduğuna göre portföy analizleri, stratejik planlamada önemli bir araçtır. Buna göre şirketin ilk yapması gereken, stratejik iş birimi (strategic business unit, SBU) olarak adlandırılan şirketi ayakta tutan anahtar iş ve ürünleri tespit etmektir. Bu birimlere ayrı birer misyon yüklenir ve bunların yönetimi, diğer birimlerden bağımsız bir şekilde yürütülür. Stratejik iş birimlerinin tanımlanması zordur. Bu tanımlamanın ardından yönetim, her iş biriminin pazarda büyüme oranını tayin eder ve bu birimlere ne kadar yatırım yapılacağına karar verir.²⁵²

²⁵² sahsenem.karakas@bilgiyonetimi.org

Stratejik yönetimde bilinen en yaygın matris analizleri; Boston Danışmanlık Grubunun Portföy Analizi (büyüme/pazar payı matrisi), Yönlendirici Politika Matrisine Göre Portföy analizi, General Elektrik Yaklaşımı, Trafik Lambası Matrisi Analizi, PİMS Analizi, Thomson ve Stricland'in Stratejik Kümeleme Analizi, Hofer (Ürün yaşam) Analizi, Patel ve Younger'in Stratejik Rehberlik Analizi, Ansoff 'un Büyüme Matrisi, Porter Rekabet Analizi, Mintzberg'in Farklılaştırma Stratejisidir.

4.7.3. Karar Verme Teknikleri

Stratejik yönetim alanında, karar aşamasında geniş ölçüde yararlanılan tekniklerdendir.

Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniği olan Arama Konferansı, gelecekle ilgili konular üzerinde öngörüler yaparken kullanılan Delphi Tekniği, fikirleri yazılı alıp tartışma yapılmadan oylama yapılan Nominal Grup Tekniği, belirlenen bir çok alternatifin eşleştirilerek birden fazla gerçekleştirilecek oylamalarla, konu veya görüşlere uygulanacak elemelerle sonuca ulaşılması tekniği Multivoting, çalışanların belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelip, kurum sorunlarını ve çözüm yollarını tartıştıkları bir toplantı tekniği olan Açık Grup Tartışmaları, Kalite Çemberleri, maliyet-etkinlik analizleri ve risk analizleri karar verme tekniklerine verilecek başlıca örneklerdir.

4.8. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik Yönetim süreci özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelmektedir.

4.8.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Planlanması

Stratejik Yönetim Sürecinde, ilk olarak stratejik analiz ve stratejik tasarım konularını içeren “stratejilerin geliştirilmesi ve planlanması” safhası ele alınır. Stratejik yönetimin en önemli safhası kuşkusuz stratejik kararların alındığı ve

stratejilerin oluşturulduğu bu safhadır. Stratejik planlamanın amacı, şirketin gücünün, çevredeki fırsatlardan yararlanmak için en iyi nasıl kullanılacağını önceden tespit etmektir.

Bu bölümde uygun yapıların araştırılması ve politika oluşturma konuları gerçekleştirilir. Burada kurumun stratejistleri olarak tanımlanan tepe yöneticileri tarafından, örgüt amaçları doğrultusunda fayda mahsur ve SWOT (FÜTZ) analizleri ile örgüt ve dış çevre incelenmekte, portföy analizleriyle de alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun strateji veya stratejilerin belirlenmesi üzerinde çalışılmaktadır. Aynı zamanda vizyon ve misyon bildirileri de bu safhada hazırlanarak, kurumun ortak amaçları, ilke ve değerleri ortaya konulur.

4.8.2. Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin geliştirilmesi ve planlanmasının ardından daha aktif bir safha olan “stratejilerin uygulanması” safhası başlar. Burada planlanan strateji veya stratejilerin diğer yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun örgütsel yapının kurulması konularını içeren stratejik uyum, örgütsel tasarım, program, bütçe ve prosedürler konularında çalışmalar yapılır.

4.8.3. Stratejik Sonuçların Kontrol ve Değerlendirilmesi

Stratejik yönetimin üçüncü ve son aşaması ise, ‘stratejik sonuçların kontrol ve değerlendirilmesi’dir. Bu safhada, belirlenen strateji veya stratejilerin oluşturulan politikaları ve düzenlenen örgütsel yapının, kurum amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin faaliyetler ön plana çıkarak, stratejik yönetimin bu son safhasını, kontrol, değerlendirme, geri besleme ve düzeltici önlemlerden oluşan bir alt sürece dönüştürmektedir. Bu safhadaki yapılan değerlendirme sonucunda gerekirse stratejik planlamanın değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Stratejik Yönetim, yeni bir çağ ile birlikte değişen dünyanın yeni felsefesi olmuştur. Güçlü bir öngörüleme sistemi gerektiren bu felsefe de temel amaç; yaratıcı stratejiler ile hep bir adım önde olmaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

5.1. Değişim Çağında Liderlik

Değişim; planlı ya da plansız bir biçimde, bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir. Olumlu değişim, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişim ise gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olur. Örgütler açısından değişim kaçınılmazdır, Örgütlerin değişimden yararlanabilmesi için yönetilmesi gerekir.²⁵³

Bugün post-endüstriyel değişim sürecini ortaya çıkaran faktörlerin etkisi sadece endüstri ilişkilerinde değil, yönetim türlerinde ve hatta yönetim kavramında da köklü farklılaşmaların gözlenmesi, yeni örgütlenmelerin geleneksel örgütlerden hem yapı, hem de prensipler itibarı ile ayrılmaları sonucunu doğurmuştur. Bu da, “ekonomik çevredeki köklü değişimlerin, kurumların strateji, kültür, yapı ve çalışma şartlarında da önemli değişimlere neden olmasının kaçınılmaz oluşundan kaynaklanmaktadır. Çevredeki değişim örgütün stratejilerinde ayarlamalar yapmasını gerektirecektir. Bu stratejik değişim ile hem organizasyonun yapısı, insan kaynakları ve teknolojisi gibi temel unsurları hem de bunlarla örgütün dış çevresi arasında bir denge sağlanmış olacaktır.”²⁵⁴

Çağımızın en önemli özelliklerinden olan değişimin sürekliliği çağdaş insan, yönetici ve toplumları çok hızlı ve önemli ölçüde etkisi altına almaktadır. 21.yüzyılın bilgi toplumu olma yarışı, bilgi toplumunun bireylerini iletişim çağının yüksek hızlı değişim, bütünleşme, gelişme temposuna süratle uyarlamakta, baş döndürücü hızla artan ivmesi karşısında, insanoğlu yönetimi²⁵⁵ ve etkin liderliğin en mükemmel

²⁵³ Cevat CELEP; **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yay., Ankara: 2004, s.113.

²⁵⁴ Numan KURTULMUŞ; **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yay., İstanbul: 1996, ss.162-163.

²⁵⁵ MARŞAP; **Yönetimsel Sistem**, a.g.e., s. 244.

biçimde uygulamasının her geçen gün daha da önem kazandığını görmektedir.

Bilgi toplumunun dinamik çevre şartlarında görev yapan ve yapacak olan liderlerin etkili olabilmeleri için geçmişteki liderlerden farklı olarak sahip olmaları gereken yeni liderlik becerileri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:²⁵⁶

- ⇒ Yeni bir gözle bakmak, yani liderlerin, geçmişlerinin, mevcut bilgi ve kültür düzeylerinin, onları gerçekleri algılamaktan alıkoymasını engellemek için çevreye ve kendilerine karşı sorgulayıcı bir şekilde bakmayı gerektirir.
- ⇒ Geleceği tanımak, yani geleceği tanıma çerçevesinde günümüzde yeni ürünlerin gelişimi ardında yatan itici kuvvetlerin etkilerini izlemek,
- ⇒ Mit ve sembollerin gücünü kullanmak, yani çevreyi, kültür ve iletişimi etkin bir şekilde kullanarak yeni fikirlerin yaratılmasını sağlamak,
- ⇒ Yanıt verme süresini hızlandırmak, yani dinamik çevre şartlarını beklenti ve ihtiyaçlarına doğru cevap verebilmek,
- ⇒ Daha fazlasını yapmak yada daha azıyla daha fazlasını yapmak, yani azalan kıt kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak,
- ⇒ Aklın yeni biçimlerinde ustalaşmak,
- ⇒ Çeşitlilikten yararlanmak.

21. Yüzyılın yok edici rekabeti, örgütleri sürekli olarak, bu tehdit ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle, bilgi yönetiminde, stratejik öneme sahip önemli bilgileri diğerlerinden ayırt etmek ve bilgi ihtiyacını doğru saptamak, ön plana çıkmaktadır. Bu, yönetimin sürekli tetikte olmasını, rakiplerini çok yakından izlemesini ve pazarlarda meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin edebilmesini, hatta bu değişimlere öncülük etmesini gerektirmektedir. Böylece 21. Yüzyıl işletmeciliğinde, global olduğu kadar, bilgiye dayalı, bilgiye dayalı olduğu kadar da geleceğe yönelik bir yönetsel anlayışın hakim olacağı söylenebilir. Bilgiye dayalı yönetim, geleceğe dönük olmasının yanı sıra, insan kaynaklarının yaratıcılığına ve bilgiye anlam veren tek kaynak olması niteliğine dayalı öğrenen-

²⁵⁶ Rıfat İRAZ; "Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002, s.945.

akıllı işletme stratejilerine de dayanmaktadır.²⁵⁷

Bir lider olarak, direnmeyle karşılaşıldığı zaman, değişimi stratejik olarak yönetmek gerekir. Değişim yönetiminin alet kutusunda yer alan ve yardımcı olacak üç araç vardır. Bunlar; ödüllendirme, yeniliğin getireceği rahatlık ve iyimserlik oyunu. Rüşvet veya ödül vermek, yapılacak değişikliğin benimsenmesi için oldukça etkili olabilir. İzleyenlere, değişikliğin hakkından gelmeleri için değişiklik yapıldıktan sonra ne gibi rüşvetler verilebilir? Bir izleyen yeni bir şeyi deneme riskini göze aldığına nasıl mükafatlandırılabilir? İzleyenlerin %100'ünün de bu değişime sıcak bakması beklenmez, bu orana asla ulaşamaz. Bunun yerine, herhangi bir çalışanın bu değişikliği kabul etmeye başladığı görüldüğünde, onun bu gayretini ki bu gayret candan veya mükemmel olmasa da, görmek ve ödüllendirmek gerekir.²⁵⁸

5.1.1. Rekabeti Yakalama

Çağımızda rekabetin son derece şiddetlenmesi, örgütleri stratejik yönetime zorlamaktadır. Rekabet yarışında, günlük kararlarla yetinen örgütler, gelecekte rakipleri karşısında çok güç durumlara düşerler. Böyle bir riski önlemek için, örgütü bugünden gelecekte arzulanan duruma götürmek gerekir. Gelecekteki ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve teknolojik değişme ve gelişmeler doğru olarak tahmin edilebilirse, örgütü bekleyen tehlikeler için ne gibi fırsatların doğacağı bugünden öngörülebilirse, fırsatlar zamanında değerlendirilir ve belirli bir rekabet üstünlüğü sağlanmış olur.²⁵⁹

5.1.2. Yeni Yönetim Anlayışı

Çağımızda örgütler globalleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firmalar büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır, bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet

²⁵⁷ A. Zeynep Düren; **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yay., İstanbul: 2000, ss.66-67.

²⁵⁸ Günseli Özen OCAKOĞLU; **Liderlik Öğrenmek**, Rota Yay., İstanbul: 1997, s.29.

²⁵⁹ Mehmet ŞAHİN; **Genel İşletme**, Eskişehir: 2001, s.146.

firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler de değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip örgüt yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar.²⁶⁰

Dolayısıyla değişim yanlısı bir hareket tarzı içinde olan dönüştürücü lider, “stratejik hedefler verme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi nitelikler yanında, çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma politikaları da uygulayabilirler. Ayrıca astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verir.²⁶¹ Çünkü dönüştürücü lider, kurumun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. En önemli özelliği örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirmesidir.²⁶² Bu maksatla vizyon yaratılmasına öncülük etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmak gerekir. Aksi halde hiçbir stratejik vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içinde değiştirilmeleri gerekir.

Kimse değişimi yönetemez, ancak değişimin önüne geçebilir. Bu nedenle herhangi bir organizasyonun değişim lideri konumuna gelmesi, 21. yüzyıl için merkezi bir yönetim mücadelesidir. Değişim lideri değişimi bir fırsat olarak görür, değişimi arar, doğru değişimleri bulmayı da, değişimleri organizasyonun içinde ve dışında nasıl verimli kılacağını da bilir. Değişim şunları gerektirir:²⁶³

1. Gelecek için politikalar,
2. Değişimi arayan ve sezen sistematik metotlar,
3. Değişimin, kuruluşun içinde ve dışında doğru olarak tanıtılması,
4. Değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar.

Yöneticilik gibi, liderlik de bir maharettir, bu demektir ki; öğrenilebilir bir şeydir o da. Bu itibarla sağlıklı bir ortam yaratmak üç adımlı bir süreçtir. Liderin ilk adımı, beraber çalıştığı insanlar için yön temin etmek olmalıdır. Liderin ikinci adımı,

²⁶⁰ EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.482.

²⁶¹ EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.483.

²⁶² EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.483.

²⁶³ Peter F. DRUCKER; **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (çev: İrfan BAHÇIVANGİL ve Gülenay GORBON), Epsilon Yay., 2. baskı, İstanbul: 2000, s.85.

insanların yeteneklerini harekete geçirmesidir. Üçüncü adımı ise; bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmek olmalıdır.²⁶⁴

Lider yönetici, tutum ve davranış, bireyler arası ilişkiler, motivasyonel beceri, karar alma, gücü etkin kullanma ve daha pek çok konuda üstün gösterebilecek niteliklere sahip bir kişilik taşır. Lider olan yöneticiyi insanlar daha iyi anlayabildiği gibi, o da insanları anlayabilir ve onların nasıl motive edilebileceklerinin yollarını daha iyi bilir. Lider olan yönetici geleceği tahmin etme ve buna göre uzun vadeli planlama yapma hususunda daha tutarlı ve başarılı olacaktır.²⁶⁵

5.2. Değişim Çağında Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Yöneticiler genelde bir sorundan kendi çözümlerini türetirler ve satmaya çalışırlar. Liderler kendi takımı ve danışmanlarının başarısızlıklarıyla özdeşirler ve “öğrenmeye kimin ihtiyacı var? Stratejilerin anlaşılması, gelişmesi ve uygulanmasında neler yapılacak?” gibi sorulara cevap ararlar.²⁶⁶

20. yüzyılın ilk yarısı, kriz dönemlerinde kurtarıcı olarak karizmatik liderlerin tarih sahnesine çıktığı dönemdir. Yüzyılın ikinci yarısı ise, karizmatik lider beklentilerinin yaşandığı bir dönemdi. İçinde yaşadığımız çağda ise, tek kişilik lider yaklaşımlarının geçerliliği kalmamıştır. Bugün artık ihtiyaç duyulan liderlik, yaşamın bütün alanlarına ve her düzeye yayılmış liderliktir. Geçmişte var olan liderlik yaklaşımları, yerini çağımızın yeni liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır.²⁶⁷

Transformasyonel liderler kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında) stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve

²⁶⁴ Pierre CASSE; “Liderlik Öğrenilebilir!”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (haz: Mustafa ÖZEL), İz Yay., 2. baskı, İstanbul: 1995, ss.47-48.

²⁶⁵ Nurullah GENÇ; **Başarı Bedel İster**, Timaş Yay., 4. baskı, İstanbul: 2003, ss.188-189.

²⁶⁶ KEÇECİOĞLU; a.g.e., s. 147.

²⁶⁷ İRAZ; a.g.e., s.944.

davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir.²⁶⁸

Dünyada makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümlerde ya yönetici-lider tarafından uygulamaya konulmak ya da anılan yönetici-liderler tarafından geliştirilmektedir. Bu durumda “yöneticilerin lider; liderin de dönüştürücü lider” olmak gibi, bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.²⁶⁹

Transformasyonel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltmeye ve yönlendirmeye çaba sarfederler. Transformasyonel liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece kurumda reform ve yenilik başlatan kimselere transformasyonel lider adı verilmektedir. Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılacak önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır.²⁷⁰

Dönüştürücü liderlik günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemlidir. Gelişmeler değişimci liderliğin gelecekte daha da öneminin artacağı ve kuruluşlar için gerekli olacağını göstermektedir. Dönüştürücü liderin stratejik yönetim görevlerini üç evrede inceleyebiliriz. Bu evreler;²⁷¹ 1) Değişim ihtiyacının fark edilmesi, 2) Geniş görüş açısı (vizyon) oluşturma, 3) Değişime kimlik kazandırma (kurumsallaştırma)

²⁶⁸ Erol EREN; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., 7. baskı, İstanbul: 2001, s.458.

²⁶⁹ Ali AKDEMİR; “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul: Haziran 1997, s.145.

²⁷⁰ EREN; **Örgütsel.., a.g.e.**, ss.456-457.

²⁷¹ EREN; **Stratejik Yönetim.., a.g.e.**, ss.417-418.

5.2.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Dönüştürücü lider, kurumun değişim ihtiyacını fark ederek örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte işler hala yerinde gidiyor ve hedeflerine ulaşıyorsa ve çevre değişiklikleri aşama aşama gerçekleştiriliyorsa örgütün diğer kilit yöneticilerini ikna etmek kolay olmayacaktır. Ancak değişimi gerçekleştirmek için seçilecek en iyi zaman işlerin kötüye gittiği zaman olmamalıdır. Çünkü bu halde, yapılacak bir değişiklik kısa bir süre için performansın daha da düşmesine neden olabileceği için, liderden çözüm bekleyen insanların sabrını taşıyabilir veya getirilen çözümler kriz giderici nitelikte olacağı için uzun dönemli yön tayin etme, vizyon belirleme, kültür değişimini gerçekleştirme tarzında yapılamayacaktır.²⁷²

5.2.2. Geniş Görüş Açısı (Vizyon) Oluşturma

Birinci safha tamamlandıktan sonra Dönüştürücü lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklamalıdır. Çünkü liderin rolü vizyon oluşturma çabasını mutlaka tek başına yapmasını gerekli kılmaz-ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerinden de yararlanılabilir.²⁷³

Ortaya konulan yeni vizyonun gerektirdiği davranışlarla uygulama başlamış olur. Böylece, iletişimde, karar verme alışkanlıklarında, sorun çözme sistemlerinde belirli bir kurumsal kimlik kazanılacak, bu kimliği yerleştirmek ve sürekli kılmak için personelin seçiminde, değerlendirilmesinde, terfi ve geliştirilmesinde kurumsal kimliğin gerektirdiği alışkanlıklar ve davranışlar önemli olacaktır. Değişimin sağladığı imkan ve yararlılardan emin olabilmek için, lider kendisine sunulan raporlar yanında, diğer çalışanları ve müşterileri de iyi izlemelidir. Hatta örgütün tüm üyeleri müşteriler tarafından ulaşılabilir olmalıdır.²⁷⁴

²⁷² EREN; *Stratejik Yönetim...*, a.g.e, s.418.

²⁷³ Erol EREN; *Stratejik Yönetim...*, a.g.e, s.418.

²⁷⁴ EREN; *Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e, a.g.e, s 487.

5.2.3. Değişime Kimlik Kazandırma (Kurumsallaştırma)

Dönüştürücü liderler ne doğuştan ne de bir takım öğrenilmiş davranışlar yoluyla sonradan lider olurlar. Bu özellikler kurumsal değişimin niteliği ve aşamaları ile uyuşmadığı zaman pek etkili olamaz. Bu nedenlerle, dönüştürücü liderler kurumsal veya örgütsel ortam onlara gereksinim duyduğunda ortaya çıkarlar.²⁷⁵

Dönüştürücü liderin en önemli özelliği, meydana gelen değişimleri kurumsallaştırmasıdır. Dönüştürücü lider, kurumsallaşmanın davranışsal boyutu olduğunu bilmeli ve yeni davranış biçimlerinin hemen yerleşmeyip zaman alacağını düşünmelidir. Çalışanların alışkanlıklarını değer ve tutumlarını, davranış biçimlerini kazandırmak için onları özendirerek teşvik ve ödüllere ihtiyaç vardır.²⁷⁶

Stratejik görevlerle yükümlü bulunan lider önce stratejisini uygulamak için uzun dönemli personel ve finansal kaynak planlaması yapacaktır. Daha sonra, örgütsel yapı içinde haberleşme ve benzer dili konuşma ve anlaşma çabalarını yürütür.²⁷⁷

Gerçekten de stratejinin uygulanması için bu üç önemli husus yaşamsal nitelik arz etmektedir. Liderin uzun vadeli vizyonu veya görüş açısı organizasyonun oluşumunda da son derece önemli rol oynamaktadır. Başarılı olmak isteyen liderler öncelikle örgütlerinin değişimci, yenilikçi ve rekabetçi geniş bir vizyona sahip olmaları ile ilgilenirler. Sonra bu yönlendirme doğrultusunda örgütlerinin iskeletini oluşturan mevki, görev ve sorumlulukları tayin ederek örgütsel biçim, yapı ve sistemlerini dizayn ederler.²⁷⁸

²⁷⁵ Hasan ŞİMŞEK ve Dilkan AYTEMİZ; "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, İstanbul: Haziran 1997, s.477.

²⁷⁶ EREN; *Stratejik Yönetim...*, a.g.e., s.420.

²⁷⁷ EREN; *Stratejik Yönetim...*, a.g.e., s.412. Ayr. Bkz. J.L. THOMPSON; *Strategic Management*, Chapman and Hall, London: 1990, p.4.

²⁷⁸ EREN; *Stratejik Yönetim...*, a.g.e., s.412.

Dönüştürücü lider, kurumsallaşmanın davranışsal boyutu olduğunu düşünerek yeni davranış biçimlerinin hemen yerleşmeyip zaman alacağını bilmelidir. Çalışanların alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, davranış biçimlerini değiştirmek için, yeni hareket şekillerinin karşılığı olarak, onları özendirerek teşvik ve ödüllere ihtiyaç vardır. Oluşturulacak ödüllendirme sisteminin değişikliğe katkısı göz ardı edilmemelidir. Örneğin, örgüt değişim uygulamalarında finansal anlamda maddi bir yarar sağlayacaksa, üyelerin de davranışlarını geliştirmek için bu kazançtan pay almaları yararlı olacaktır. Böylece, iş görenler hem yeni davranış biçimlerini pekiştirmiş olacaklar ve hem de örgüte bağlılıkları arttırılmış olacaktır. Bu sayede değişimin oturması ve kurumsallaştırılması da gerçekleşmiş olacaktır.²⁷⁹

Ayrıca değişimin başlangıç safhalarında, liderlerin çalışanları daha fazla yönlendirmesine ihtiyaç vardır. Çalışanlara; değişimin niçin gerekli olduğunu, organizasyonu nereye götürmeyi amaçladıklarını, neler yapılması gerektiğini ve çalışanların değişime nasıl katılacaklarını söylemeleri gerekmektedir. Çalışanlar, değişim hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi edinmek ve değişimin nedenlerini iyice anlamak isteyeceklerdir. Çalışanlar, hakkında çok az bilgi sahibi oldukları bir değişime katkıda bulunamazlar. General Elektrik'in yöneticisi Jack Welch bunu şöyle ifade etmektedir: "Çalışanları bir değişimin içine nasıl sokabilirsiniz? Bunun için işe gerçeklerle başlayın. Bütün gerçekleri ortaya çıkarın. Değişimi gerektiren sebepleri çalışanlara açık ve etkileyici şekilde gösterin. Herkes gerçekler konusunda ikna olunca, direnç azalacak ve gerekli değişim kabul edilecektir."²⁸⁰

5.3. Değişim Çağında Stratejik Yönetim ve Dönüştürücü Liderlik İlişkisi

Strateji; düşünmenin, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin aracıdır. Kısaca strateji, büyüme ve dinamizm sağlayıcı bir araçtır. Yönetici bu araçtan faydalanabildiği ölçüde etkinleşebilecektir. Ayrıca rekabete dayalı bir ortamda strateji ise; öncelikle yeniliği, ilerlemeyi örgütün çevreyle uyumunu sağlayacak değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır.²⁸¹

²⁷⁹ EREN; *Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e., s.352.

²⁸⁰ GÜZELCİK; a.g.e., s.122.

²⁸¹ Gönül BUDAK; *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yay., İstanbul: 1998, ss.132-133.

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü (gönüllü) sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.²⁸²

Stratejik yönetimin amacı, organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonun başarısı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.²⁸³

Bu yüzden “stratejik yönetim, giderek artan “mega rekabet” ortamında organizasyonların amaçlarına ulaşılabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü inceleyen bir yeni yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin uygulanması, günümüzdeki rekabet savaşları karşısında organizasyonların ayakta kalabilmesi, yaşayabilmesi ve gelişmesi için bir zorunluluktur.”²⁸⁴

5.3.1. Stratejik Yönetim ve Liderlik

Yönetim gurusu ‘Peter Drucker etkin lideri, “liderliğin nihai amacının insan enerjisi ve insan vizyonu yaratmak olduğunu bilen kişi” olarak tanımlar.”²⁸⁵

Toplum ve örgütler doğaları gereği her zaman lidere ihtiyaç duymuşlardır. Ancak bilgi toplumunda liderlik anlayışı, geçmişe göre farklı bir boyut kazanmıştır. Geleneksel liderlikte esas olan, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için iş görenleri örgüt fonksiyonlarını yerine getirmeye sevk etmektir. Bu tür liderlikten,

²⁸² Coşkun Can AKTAN; *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yay., İstanbul: 2003, 68.

²⁸³ AKTAN; *a.g.e.*, s.71.

²⁸⁴ AKTAN; *a.g.e.*, s.125.

²⁸⁵ Jennifer JAMES; *Gelecek Zamanda Düşünmek, Yeni Çağın Liderlik Becerileri*, (çev: Zülfi DİCLELİ), Boyner Holding Yay., İstanbul: Mayıs 1997, s.198.

geçmişe ve geleneklere aşırı bağlılığı ifade eden “transaksiyonel liderlik” olarak söz etmek mümkündür. Geleneksel liderlikte tetkik esasken ve tek bir liderin sözü geçerliyken, günümüz bilgi toplumunda liderlikte esas olanın, örgütün değişen koşullara hazırlanması ve rekabet şansının sürekli arttırılarak ayakta kalmasının sağlanması olduğu görülür. Burada lidere düşen görev, değişimin önünü açmaktır.²⁸⁶

Transformasyonel liderlik yaklaşımında liderin en önemli özelliği ise, örgütte gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik etmesi ve yönetmesidir. 1980’li yıllardan sonra yaygınlaşan bu liderlik yaklaşımında lider, örgütün yapısına yönelik değişim çabalarını kendisi yaratmaktadır. Örgütün yapısı içinde statükoyu sürdürme eğiliminin aksine, transformasyonel liderler bireyleri yapabileceklerinin ötesinde bir şeyler yapmaya motive etmek suretiyle onlara büyük hedefler belirlerler ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi ortaya koyarlar.²⁸⁷

Stratejik yönetim, bugüne ayak uydurulmasından çok geleceğin yönetilmesi için bir araç niteliğindedir. Stratejik çalışmalar yaratıcı olmayı gerektirir, bunun nedeni değişimin önceden teşhis edilmesi hatta değişime yön verilmesinin gerekliliğidir. Gelecekte ayakta kalanlar değişimi anlamış ve zamanında uygun stratejiler geliştirmiş örgütler olacaktır. Bunu sağlayamayan organizasyonlar ise yok olup gitmeye mahkumdurlar.

5.3.2. Stratejik Projeksiyonlar ve Yönetim Modeli

Stratejik yönetim, örgütlerini belirli bir vizyona yönelterek sürdürmelerini gerektirmektedir. Örgütler için vizyonun en önemli işlevi, stratejilerin, amaç ve hedeflerin belirlenmesine yol gösterici olmasıdır.²⁸⁸

Çünkü stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalardır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf

²⁸⁶ Esin BARUTÇU ve Ayten AKATAY; “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, **Selçuk Üniversitesi S.B.M.Y.O. Dergisi**, Sayı: 4, Konya: 2000, s.192.

²⁸⁷ BARUTÇU ve AKATAY; a.g.m., s.194.

²⁸⁸ Ufuk DÜRNA ve Veysel EREN; “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı: 1, Ankara: 2002, s.55.

yönlerinin farkında olmasını da gerektirir.²⁸⁹

Oysa çoğu kez strateji kavramıyla karıştırılan ve politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade eder. İlkeler, amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar, yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur.²⁹⁰

Dolayısıyla, stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile, ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç, hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir.²⁹¹

Strateji seçiminde elde bulundurulan yöneticilerin niteliği ve liderlik özellikleri de bir beşeri sermaye unsuru olarak alınmalıdır. Eğer yapılan SWOT analizleri eldeki beşeri sermaye yapısı ve özellikle yöneticilerin kalitesi ile seçilmesi zorunlu görülen strateji arasında bir uyumsuzluk olacağını gösteriyorsa, eldeki yöneticilerin ve beşeri sermayenin (kaynakların) bir kısmını değiştirmek zorunlu durumuna gelebilir. Bu durum, özellikle yenilik yapmanın zorunlu hale geldiği durumlarda, teknolojik değişimlerde ve özellikle uygulanan mevcut stratejilerde büyük ölçüde değişimlerin söz konusu olduğu hallerde karşımıza çıkmaktadır. Değişimlerle ortaya çıkan yeni ortamların gerektirdiği lider yönetici ve beşeri kaynaklar, dışardan veya yatırımlarını çeşitlendirmiş kuruluşların başka stratejik iş birimlerinden rotasyon usulü ile temin edilmektedir.²⁹²

²⁸⁹ Coşkun Can AKTAN; "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 425, Ankara: 1999, s.3.

²⁹⁰ Selma YILDIRIM BECERİKLİ; "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 3, Ankara: 2000, s.103.

²⁹¹ Devlet Planlama Teşkilatı; **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, DPT Yay., Ankara: 2003, s.7.

²⁹² EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e., s.388.

5.3.2.1. Stratejik Yaratıcılık

Artık ‘temel ilkesi, insanlara ihtiyaç duydukları bilgileri mümkün olduğu kadar çabuk vermek olan bir iletişim ve enformasyon çağına’²⁹³ girmiş bulunmaktayız. Bilgi çağına geçiş sürecinde geleneksel yönetim anlayışı yetersiz hale gelmekte ve gittikçe daha fazla yetersizleşmektedir. Bu yetersizleşmenin ana faktörlerinden birisi de değişimdir. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı bilgi toplumunda yöneticinin kullanacağı araç, yöntem, teknik ve donanacağı becerilerin bu hız oranında kendisini dönüştürmesini bilmelidir.²⁹⁴

Bugün işletmelerin başarmak istediği (varlık nedeni) rekabet avantajı elde etmek ve uzun vadede bunu sürdürebilmektir. Rekabet avantajının temel dayanaklarının ne olduğunu ortaya çıkarmak stratejik yönetim düşünce ve araştırmalarının temel sorunlarını oluşturur. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi o işletmenin rakiplerinin simültane olarak uygulayamayacakları ve kolay taklit edemeyecekleri kendine özgü bir strateji geliştirebilmiş olmasına bağlıdır.²⁹⁵

Dolayısıyla bilgi toplumunda yönetici için vazgeçilmez unsur haline gelen yaratıcılık, kişilerin kendi alanlarında sahip oldukları teorik ve uygulamalı fikir ve birikimler olarak tanımlanan bilginin temeli olduğu gibi, bu bilgilerin yeni ve farklı ürün ve hizmetler üretmede kullanılması ile kavramsallaştırılan bilgiye dayalı organizasyonlarında temelini oluşturmaktadır.²⁹⁶

Yaşadığımız çağda, “iş hayatında başarı daha ziyade kendi zihin yapılarını en iyi idare edebilenlerden yana olacaktır. Yöneticiler iş problemlerini kendi zihin yapılarının repertuarını genişletmek suretiyle çözecek ve diğer insanların da aynı şeyi

²⁹³ JAMES; a.g.e., s.190.

²⁹⁴ Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Murat TUNÇBİLEK; “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin değişen Yüzü”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002, s.545.

²⁹⁵ Mehmet BARCA; “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002, s.517.

²⁹⁶ Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU; “Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen genel Özellikler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002, s.564.

yapmalarını teşvik edecek iş ortamları yaratacaklardır. Bu zihni esneklik insanlara mamulleri, imalat süreçleri ve müşterileri hakkındaki varsayımlarını sürekli olarak yeniden değerlendirecek gücü verecektir.²⁹⁷

Bir işletmenin faaliyetlerinin koordinasyonunda ve çalışanlarının ortak amaçlar doğrultusunda toplu olarak harekete geçirilmesinde liderlik kabiliyeti oldukça önemli bir yer tutar. Örgütlerde özellikle tepe yöneticilerin bu tür kabiliyetlerinin geliştirilmesine önemle ihtiyaç vardır. Yöneticiler, genelde düşünceleri ve süreçleri etkilemek yerine problem üzerine yoğunlaşan ve zamanlarının büyük bölümünü problemlerin çözümüne ayıran yöneticiler, çoğu zaman sorunların kaynağına inemez ve bu yüzden köklü çözümler üretmez.²⁹⁸

Aslında stratejik çalışmaların anlamı yaratıcı olmaktır. Süreç, çatışmalara olanak tanırken, çatışmayla işlerin nasıl yürütüleceğinin çalışanlara öğretilmesine yardımcı olacak, bu konularda insanların dikkatlerini bir noktada yoğunlaştıracaktır. Bununla beraber, çoğu örgüt örneğinde başarılı olmayan stratejilerin uygulandığı görülmektedir. Genelde, başarısızlık yanlış teşhisten kaynaklanmaktadır. Örgütler iyi stratejilere sahip olmakla birlikte, etkin yöneticilere sahip değildirler. Gerçekte, strateji kendiliğinden birçok perspektifin stratejik olarak formüle edilmesi esnasında, ihmal edilmesi nedeniyle yetersiz kalmıştır.²⁹⁹ Bu durum, dönüştürücü liderlere duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.

5.3.2.2. Stratejik Vizyon

Dönüştürücü lider, çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir, örgütsel kültürde değişimler yaparak onların şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmelerini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Halbuki yönetici organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur.

²⁹⁷ Pierre CASSE; "Liderlik Öğrenilebilir!", **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (haz: Mustafa ÖZEL), İz Yay., 2. baskı, İstanbul: 1995, s.51.

²⁹⁸ Ömer Faruk AKYÜZ; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yay., İstanbul: 2001, s.43.

²⁹⁹ KEÇECİOĞLU; a.g.e., s. 147.

Pazar payının ve karın artması ile ilgilendir. Yönetmel niteliklere sahip liderler örgütlerin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirken, Dönüştürücü liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerine değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuç olarak yüksek performanslarla yönetmeye yönelmişlerdir. Dönüştürücü liderlerle değişim ve reform esastır. Yönetmel liderlerdeki gibi geçmişe bağıllık azdır. Halbuki dönüştürücü lider geleceğe bağıllı hareket ettiği için, kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. Stratejik hedefler verme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi nitelikler yanında, çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma politikaları da uygulayabilirler. Değişimci liderler, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını arttırmak için onlara sorumluluk verir.³⁰⁰

Stratejik yönetim araştırma programı içerisinde giderek ağırlığı artan yukarıda kısaca değindiğimiz kaynaklara dayalı görüşe göre, eğer bir örgüt sürdürülebilir rekabet avantajına sahip ve dolayısı ile sektör ortalamasının üzerinde bir başarı (kar) ortaya koyabiliyorsa, bunun nedeni rakiplere de açık olan 'dış fırsatlar' değil örgüt içerisinde geliştirilmiş kaynak ve kabiliyetlerden kaynaklanmaktadır.³⁰¹

5.3.2.3. Liderin Stratejik Yönetim Modeli

Henry Mintzberg; genel anlamda, üç değişik stratejik modelden ve buna bağıllı olarak liderlik tarzından söz etmektedir. Bunlardan, organizasyon sahipliği (girişimcilik) modeli; organizasyonu kuran veya atalarından devralan güçlü bir lider vardır. Cesur davranır, az veya çok riskli kararl alır. Kuvvetli bir bağımsızlık eğilimi vardır. Firma kurmak veya devam ettirmek konusunda oldukça ısrarlıdır. Organizasyonun büyüklüğü davranışlarını etkilemez. Bu modelin dört önemli özelliği vardır:³⁰²

- ⇒ Strateji oluşturma yeni fırsatın araştırılmasına dayanır. Bu sebeple problemler ikinci planda kalır ve fırsatlar üzerinde yoğunlaşır.
- ⇒ Güç merkezileşmiştir. Lider tecrübeden kaynaklanan şahsi yargılarına

³⁰⁰ EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, a.g.e,s. 483.

³⁰¹ BARCA; a.g.m., s.519.

³⁰² DİNÇER; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, a.g.e., s.212.

güvenir. Kişisel etkisiyle veya karizmasıyla kurallar koyar ve emirler verir.

- ⇒ Strateji cesur kararlarla oluşturulur. Planlanmış ilkelere değil, sezginin rehberliğinde algılanan yeni fırsatlara yönelik faaliyetlerin etkisiyle belirlenir. Ayrıca lider, yapacağı faaliyetlerin planını kendisi hazırlar.
- ⇒ Büyüme bu tür liderin ağırlıklı amacıdır ve hemen hemen en önemli motivasyon aracıdır.

Oysa dinamik iş ortamlarında özellikle teknolojinin etkin ve iş modellerinin yoğun olduğu endüstrilerde (telekomünikasyon, bankacılık vb.) stratejik yönetim sürecinin doğrusal, sıralı formal adımlarının çoğu zaman karar almayı ve kararın hayata geçirilmesi noktasında sınırladığı düşünülmektedir. Bu durumlarda yöneticiler kendi tecrübelerini, hislerini dikkate alarak tepkiye dayalı, pazar durumunun ortaya çıkardığı stratejik opsiyonları anlamak zorunda kalır.³⁰³

Dönüştürücü Liderlik anlayışı, her şeyden önce örgüt üyelerinin kültür, varsayım ve davranışlarında yansımalar bularak, kendisi belirgin bir şekilde hissettiren, bir düşünce modelidir. Liderin, örgütte bir kültür değişimine gidecek davranışsal değişimi hedeflemesi ve başarı umuduyla yola çıkması, zor bir karar ve stratejik planları, uygulamaları, post modern bir bakış açısını gerektirir. Örgüt üst yönetiminin öncelikle bunu anlaması ve değişimi desteklemesi gerekir. Üst yönetim sözleriyle verdiği destek, süratle uygulamalara dönüştürülüp kararlılıkla takip edilmelidir.

Dönüştürücü liderin ve buna uyumlu örgütün, diğer modellerden farkı, klasik düşünceye göre iş gören ve işveren ilişkisinin ötesine geçebilme bilincinin yaratılmasında da bir farklılık gösterir. Şu an yürürlükte olan iş kanunumuza göre işveren iş görenle bir iş sözleşmesi imzalayarak, iş yapmayı yada hizmet üretmeyi, bunun karşılığında işverende, iş görene bir ücret ödemeyi taahhüt eder. Klasik anlamda bir alış veriş olayıdır. Oysa Dönüştürücü Lider, astını yetiştirmeyi, bilgi toplumuna kazandırmayı yani entelektüel değerini arttırmayı hedefler. Karşılığında ise iş görenin yetenek ve becerilerini netleştirerek, kendilerine olan güvenlerini

³⁰³ Ayşegül TOKER ve diğerleri; "Stratejik Bilgi Yönetim Süreci İçin Yeni Bir Alt Yapı", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002, s.514.

arttırmayı ve sonuçta onlardan yüksek seviyede verim almayı hedefler. Buda güçlü bir güdüleme ile mümkün olabilir. Bu şiddetle güdüleme özelliğine sahip bir lider, gerek bilgisi ve gerekse davranışları ile diğer liderlerden farklı bir görüntü ve algı yaratmak zorundadır. Örgütte yanından geçtiğimizde bunu hissetmeyiz çünkü fiziki bir fark değildir bu, Buna karşılık dönüştürücü lider ilk iletişimde kendisini hissettirir.

Dönüştürücü Liderin, dönüştürme özelliği, izleyenler yani örgüt ile lider arasında beş farklı kategoride incelenebilir. Her kategori farklı hiyerarşik birim veya bölümü içerir.

- ⇒ Stratejik seviyede üst yönetimin değişime ihtiyaç hissetmesi ve bir model oluşturarak bunu örgüte adapte etme düşüncesi.
- ⇒ Model ile Dönüştürücü Liderin uyumu, yani liderin yeni model üzerinde çalışarak başarılı olma güdüsünün bileşenlerini yaratma süreci.
- ⇒ Dönüştürücü Liderin, güçlü bir güdüleme ile faaliyetlere dönüştürülmüş modeli izleyenlere aktarması, değişimin top yekun sisteme adaptasyonu.
- ⇒ Uygulama ve süreçlerin başlatılması, amaç ve hedeflere yönelme.
- ⇒ Uyum ile geri beslemeler sağlanması. Anında müdahalelerle düzeltici tedbirlerin alınması.

Tüm çalışanlara yeni modelin gerekleri öğretilir ve bizzat uygulamaları sağlanır. Dönüştürücü Liderin buradaki görevi; eğitim, uygulama, kontrol, koordine ve geri beslemedir. Bu beş safhanın en önemli bileşeni eğitimidir. Sürecin ilk iki aşamasında başarısızlık alternatifi süreçten vazgeçilerek daha önce uygulanan modele dönüşü gerektirebilir. Çünkü bu iki aşama stratejik yönetim kademesiyle, bu kademedeki bulunan liderleri kapsar. Başarı üst yönetimin ve bu kademedeki liderlerin kararlılığını gerektirdiği için inanmak ve sahiplenmeyi gerektirir. Bu sağlandıktan sonra alt kademelerdeki başarısızlıklar gerekli önlemler veya düzeltici tedbirler alınarak başarıya dönüştürülebilir yada gösterilen dirençler kırılarak değişimin önü açılabilir.

Dönüştürücü Liderin buradaki en önemli rolü örgütü, çevresini ve çalışanları değiştirme yeteneğine sahip olmasıdır. Dönüştürücü Lider aynı zamanda değişim

fikrini izleyenlere devretme amacı doğrultusunda iyi bir eğitimcide olmak zorundadır.

Dönüştürücü Liderin diğer bir özelliği de izleyenleri cesaretlendirerek değişimin gerektirdiği kararları almalarını destekleyen, buna sahip çıkmalarını sağlamaktır. Bu durum, izleyenleri standart veya geleneksel düşünce modellerinin dışına iterek yaratıcı fikirlerle daha zor hedeflere ulaşmaya teşvik eder.

Bir kuruluşun yöneticilik yeteneklerini geliştirmek için atması gereken ilk adım, insanların neleri öğreneceklerini, yani dönüşümle ilgili yönetim görevlerini ve bunları nasıl öğreneceklerini, yani deneyim ve başkalarıyla etkileşim araçlarını anlamaktır. En güçlü öğrenme deneyimlerinden biri insanlara gerdirici görevler vermek, önlerine güçlerinin yeteceği düzeyin biraz ötesinde hedefler koymaktır. Yetenekleri elemanları tutup havuza atarak yüzmeye ya da boğulma seçenekleriyle baş başa bırakma gibi bir şey değildir bu; yıldız bir sporcu bile basamaklarının çoğu eksik bir merdiveni tırmandığında büyük ihtimalle düşecektir. Yapılması gereken şey bir kişinin gelişimindeki ihtiyaç ve kapasiteleri düzgün şekilde sıralanmış bir dizi özgül ve anlamlı fırsatla eşleştirmektir. Bu fırsatlar söz konusu elemanın gerekli uzmanlığı kazanmasını sağlarken, bu deneyimlerden en iyi şekilde yararlanmasına yardımcı olabilecek kişilerle ilişkiler kurmasına da olanak vermelidir. Uygun fırsatlar tanındığında, böyle bir eleman sonuçlar elde edebilir, üstün başarı gösterebilir, çevresinde güvenilirlik kazanabilir ve daha üst düzeyde gerdirici görevlere koyulmaya hazır hale gelebilir.³⁰⁴

Lider dikkatini iki farklı nokta üzerinde odaklaştırmalıdır. Organizasyon içi ve dış çevrede neler olup bittiğini incelerken, organizasyon içinde değişiklik yapılması zorunlu kilit noktalar üzerinde değerlendirmeler yapabilmek, stratejik liderlik tarzının en önemli boyutlarını oluşturur. Ayrıca, organizasyon içinde daha çok davranış modelleri, grup üyeliği, beşeri ilişkiler ciddi konular üzerinde durulmalıdır. Diğer taraftan, sadece bir kişinin örgütün amaçlarını, yapısını, kültürünü ve planlarını değiştirmede yetersiz kalacağı hatırlatılmalıdır. Bu tür bir

³⁰⁴ Linda A. HILL; "Parlak Elemanları Geliştirmek", **Liderden Lidere**, (haz: Frances HESSELBEIN ve Paul M. COHEN), (çev: Salim ATAY), MESS Yay., İstanbul: 1999, ss.318-319.

değişiklik, örgüt içindeki bütün üyelerin çabasını gerektirir. Bu da yine stratejik liderliğin rolünün bir başka boyutu olduğunu gösterir.³⁰⁵

Bu durum, organizasyonların, analiz yeteneği gelişmiş, dışa dönük yani çevreyle ilgilenen, gelecekte olmak istediği yeri çizebilen, bir başka ifadeyle vizyon sahibi, planladığı stratejileri cesaretle uygulayabilen, gelecek yönelimli, yaratıcı, değişimi anlamış ve sindirmiş, kısacası değişime ayak uyduran değil değişimi yönetebilen, bunu yaparken de insan unsurunu göz ardı etmeyen liderlere emanet edilmesini gerekli kılmaktadır.

İşte bu liderlik tanımının karşılığı olan dönüştürücü liderlik bugün ve gelecekte kurumların ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikteki liderlik tarzlarından en güçlü liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin, liderlik düşünürleri tarafından ilgi görmesinin nedenlerinden biri, diğer liderlik kuramlarının çevresel koşullar doğrultusunda yeterli olmamasıdır. Diğer bir deyişle, geliştirilen diğer liderlik kuramlarının, değişime sadece kısa dönemli çözümler getirmesidir.³⁰⁶

Liderlik, stratejilerin uygulanmasında bir ışık olarak görülmektedir. Bir lider otorite olmaksızın yeni alışkanlıkların öğretilmesi, perspektiflerin değişmesi, kendi değerlerini düzenleme, mücadele ile yüzleşmede insanları teşvik eder.³⁰⁷

³⁰⁵ DİNÇER; a.g.e., s.214.

³⁰⁶ CELEP; a.g.e., s.113.

³⁰⁷ KEÇECİOĞLU; a.g.e., s.147.

SONUÇ

Stratejinin tanımı incelendiğinde, karmaşık ve dinamik çevrelerde örgütün hareket tarzı ve uygulama modellerinden bahsedildiği görülmektedir. Karmaşık ve dinamik yani değişken bir çevrede artık herhangi bir liderin başarı şansı kalmamıştır. Sabit liderlik düşüncesinin geleceği yoktur ve olamaz. Geleceğin organizasyonu ve olması gereken lider tipi ortaya koyulurken ön plana çıkan özellik değişime ayak uyduracak motivasyonel ve uyumlu bir lider tipidir. Bu lider ise ancak dönüştürücü bir lider olabilir. Yani örgütünü geleceğe ancak dönüştürücü liderler taşıyabilecektir.

Stratejilerin seçimi ve oluşturulmasında ve etkin uygulanmasında liderliğin önemi tartışılmaz. Günümüzde liderlerin, stratejik vizyona hem de kararlı bir hareket tarzına sahip olması beklenmektedir. Çünkü stratejik vizyon geliştiren liderler, karmaşık sorunları çözen, bunun için belirsizlik, yanlış veriler ve yetersiz bilgilerle başa çıkan kimselerdir.

Etkin liderler stratejik amaç, strateji ve vizyonlarını başarılı bir şekilde uygulayabilmek için iyi bir organizasyon oluşturmak zorundadırlar. Her başarılı lider, misyon ve stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştıracak örgütsel yapı, faaliyet takımları, çalışma sistemleri geliştirmek, etkin örgütsel süreçler oluşturmak zorundadır.

Çeşitli tanımların ortak yönleri bir araya getirildiğinde stratejik yönetimin, tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen bu proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütlerin belirledikleri amaçlara ve hedeflere ulaşabilmeleri için yapmaları gereken işler, kullanmaları gereken yöntemler konusunda aldıkları kararlar, örgütün stratejilerini oluşturur. Stratejilerin ve planların birer karar olduğu göz önüne

alındığında, örgütsel karar verme tekniklerinin de önem taşıdığı sonucuna ulaşılır.

İçerik olarak, strateji konusu incelenirken, strateji sürecinde; pazar, çevre ve rakipler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bir süreç olarak ise strateji, tepe yönetiminin faaliyet aşamalarını, mekanizmalarını ve parametrelerini kapsamaktadır.

Stratejik yönetimi oluşturan, süreç ve kavramlar incelendiğinde bir üst düzey yöneticinin yönetim faaliyetini icra edebilmesi için geçmiş tecrübelerinin yanı sıra, teknolojik gelişimi takip etmesi, teknik tasarım ve Ar-Ge gibi çalışmalar ile yenilik ve yaratıcılığı teşvik edip yöneltmesi, imalat teknolojilerini yakından takip etmesi gerekir.

Bunun yanı sıra kurumsal prosedürleri sürekli sorgulayıp, bilgi tabanlı sistemleri, operasyonel uygulamalara dönüştürmesi, çıktılara göre iyi bir geri besleme sistemi kurması, uzmanlık alanlarına personelini yönlterek, entelektüel sermayeyi güçlendirmesi gerekir. Ayrıca pazar, rakipler ve işletmenin sürekli kıyaslanması, kurum kültürü, inanç ve değerlerinde geliştirilmesi gerekir.

Alt ve orta kademe yöneticiler üst kademedeki stratejik kararları alan ve uygulatan yöneticilerin kapasiteleri çerçevesinde çalışırlar. Yani üst kademe yöneticilerin görebildiği ufuk, onların hareket edebileceği denizin sınırlarını belirler.

Stratejik düşünen bir lidere yükleyeceğimiz ilk hareketli özellik, değişen şartlara uyum sağlaması olmalıdır. Bu uyum, lideri ve örgütünü günümüz koşullarında sadece ayakta tutmaya yarayacaktır. İkinci özellik ise işletmenin ve kendisinin entelektüel sermayesini artırmak olmalıdır.

Bu da hem organizasyona hem de kendisine bir hareket sağlar, yani ayağa kalkan örgüt veya lider yürümeye başlar. İlgi ve bilgi yüklendikten sonra pazarda fark yaratacak bir özellik daha kazandırmalıyız liderimize, bu özellikte yenilik ve yaratıcılık düşüncesidir. Bunun kazandırılıp süreçlere yansıtılması yürüyen liderimizin yere sağlam basmasını sağlar.

Son özellik olarak ta liderimize proaktivite yüklememiz gerekecektir. Bu özellik ise liderin geleceği görmesine ve sorunlar gelişip karşımıza çıkmadan gerekli önlemleri almamıza yardımcı olacaktır. İşte bu noktada değişim çağının mutlak aradığı ve olması gereken lider tipi olan transformasyonel (dönüştürücü) lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dönüştürücü lider, astlarının verimini maksimum seviyeye çıkarabilen bunun içinde astlarının potansiyel ve ilgi alanlarını görüp değerlendirebilen, onlara moral, motivasyon, sağlayıp yetkilendiren, başarılarını öven, başarısızlıklarında ise gerekli çıkarımları sağlayıp daha güçlü ve daha istekli bir şekilde işe sarılmalarına yardımcı olan yani, astlarının, kontrol ve ceza gibi uygulamalara gerek kalmadan işe yönelimini sağlayan bir liderdir.

Günümüz kurumlarında, yöneticilerin bilgiye daha fazla önem vermeleri ve bu bilgiyi günlük yönetsel kararlara taşıyabilmeleri onların başarı kriterlerinin vazgeçilmez ögesi haline gelmiştir. Gerek operasyonel ve gerekse stratejik yönetim uygulamalarında, geçmişte gücün yoğun uygulamaları, günümüzde yerini bilgi ağırlıklı liderlere bırakmıştır. Uygulamalarda gücün kullanımı ile bilginin kullanımı ters orantılı bir ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani bilgi arttıkça, gücün kullanımı azalmaktadır. Yöneticilerin güçlerini bilgidan almakta olduğunu vurgulamak önem arz etmektedir. Dönüştürücü liderlerin bu konudaki yatkınlıkları bugünün ve yarının vazgeçilmez tercihleri olmasını sağlayacaktır.

Ayrıca reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan transformasyonel liderlerden beklenen en önemli husus başarı kriterlerini artırmalarıdır. Çalışkan, örnek bir kişiliğe sahip açık sözlü, inanç ve fikir aşıl原因 kimse olarak mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip birisi olmak zorunda değildir. Çünkü değişimci ve reformist liderlerde geniş görüş açısı (vizyon) ve buna bağlı olarak değişimleri başlatma eğilimi hakimdir. Kısacası dönüştürücü liderlerin en önemli özelliği kurumsal değişimdir. En güçlü yanları net bir vizyon oluşturmalarıdır. Stratejik ve detaylı düşünürler. Beklentileri daima çok yüksektir. Bunların karşılanmaması durumunda ise olayları sert bir biçimde eleştirirler.

İçinde bulunduğumuz yüzyıldaki gibi karışık dönemlerde değişim bir kuraldır. Elbette sancılı ve riskli, ama hepsinin ötesinde de çok ciddi çalışma gerektiren bir kuraldır. Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece değişim liderleridir. Bu nedenle, herhangi bir organizasyonun değişim konumuna gelmesi, 21. yüzyıl için merkezi bir yönetim mücadelesidir. Dönüştürücü lider değişimi bir fırsat olarak görür. Değişimi arar, doğru değişimleri bulmayı ve bu değişimleri organizasyonun içinde ve dışında nasıl verimli kılacağını da bilir.³⁰⁸

Yapısı itibariyle yüzü geleceğe dönük, değişime açık yönetim biçimi olan stratejik yönetim ve aynı özelliklere sahip dönüştürücü lider, günümüzde ve gelecekte değişimi anlayabilmenin, ona ayak uydurmanın hatta değişimi kontrol altına alıp yönetmenin olmazsa olmaz iki gerekliliğidir.

Dönüştürücü Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde ulaşılan sonuç; amacın önderi geliştirmek veya ona belirli beceriler kazandırmak olmadığıdır. Buradaki en önemli özellik işgörenleri geliştirmektir. Lider ise, bu amaç için sadece aracı rolündedir.

Küreselleşme çerçevesinde sürekli değişen rakipler, müşteriler ve pazar geçmişe nazaran bugün daha fazla önemlidir. Bütün bu parametreler genel olarak değerlendirildiğinde kurum kültürü, inanç ve değerlerin haricindekilerin genelde değişken olduğu dikkat çeker, Bu kadar değişken ve hareketli parametre karşısında başarılı olmaya çalışan liderin, liderlik özelliklerini ortaya koymaya çalışırsak sabit cümlelerle bunu ifade etmeye çalışmamız baştan bizi hataya yöneltir.

Bu liderin dönüştürücü liderlik tarzını benimsemiş olması durumunda, karizma ile etkileme, bireysel ilgi, zihinsel teşvik, ilham verme ve ideal etki gibi boyutları katarak hareket etmesinin, dolayısıyla geçişin çok daha çabuk ve etkin olmasının beklenmesi yanlış olmayacaktır. Dönüştürücü liderler hem ilkeleri ve sınırları yıkar, hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler. Bu anlamda dönüştürücü liderler ilkeleri ve sınırları belirleyen kişilerdir.

³⁰⁸ DRUCKER; *Gelecek İçin Yönetim*, a.g.e., s.85.

Rekabet üstü kavramı, kurumların değer tekelleri yaratarak, rekabet ortamında bir üst pozisyona çıkmak, ortam veya şartlara uymak yerine bunları bizzat belirleyip, değiştirebilme gücü ile olaylara yaklaşmak anlamındadır. Bu kavram günümüzde birçok benzer kavramla ilişkili veya benzerdir. Vizyon Yönetimi ile bu değer tekellerinin doğru olarak ifadesi yönünden ilişkilidir. Mack Hanan, rekabet kelimesini kullanarak, “Yarının Rekabeti” adlı eserinde rekabet üstü kavramına uygulama modelleri getirmeye çalışmıştır. Prof. Dr. Arman KIRIM ise, “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim” adlı eserinde “rekabet öldü artık eko sistemler var”, derken, firmanın etkileşim alanını bütün olarak ele almıştır. Dr. Halime İnceler SARIHAN ise, rekabette başarının yolu adlı eserinde, rekabet üstü olabilmek için, bilgi ve bilişim teknolojilerinden istifade etmek zorunluluğundan bahsetmektedir. Bazı bilim adamları ise, hayal gücünden bahsederek, rekabet üstü olabilmek için “Hayal Mühendisliği’ni” önermektedir.³⁰⁹

Rekabet üstünlüğünün, tek başına liderler ile veya tek başına benimsenen yönetim tarzı ile mümkün olmasının beklenmesi hayalcilik olacaktır. Ancak, dönüştürücü lidere sahip stratejik yönetimi benimsemiş bir örgütün bu konudaki avantajı yadsınamaz.

Organizasyonların ayakta kalabilmeleri ve hizmet ömürlerini uzatabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine bağlıdır. Buda, gerek teknolojik gerekse yönetim felsefesi olarak bugünü anlayabilen, gelecekte olmak istediği yerin resmini çizebilen, değişimi kontrol altına alabilen hatta değişim yaratabilen, dış çevre ve örgüt içi analizleri gerçekleştirip, uygun tekniklerle net kararlar verebilen, bu şekilde de vizyona ulaşacak yolu çizebilen yönetim anlayışına ve liderlere sahip olunarak gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda stratejik yönetim ve dönüştürücü liderlik arasında çift taraflı gereklilikten bahsetmek yerinde olacaktır.

Son olarak, bugün ve gelecekte kurumların başarılı olmaları stratejik yönetim sürecini anlayıp uygulanmalarına bağlıdır ve stratejik yönetim kademesi mutlaka dönüştürücü liderlerden oluşmalıdır. Stratejik yönetime en uygun liderlik biçimi dönüştürücü liderliktir.

³⁰⁹ Arman KIRIM; *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yay., İstanbul: 1999, s.136.

YARARLANILAN YAYINLAR

Abraham ZALAZNİK; **Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?**, MESS Yay., İstanbul: 1999.

Adnan CEYLAN; “Liderliğe Kurumsal Yaklaşımlar”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul: Haziran 1997.

Adnan ÇELİK; **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Nobel Yay., Ankara: 1998.

Ahmet ÜNVER; **Eğitici Önderlik**, Rota Yay., İstanbul: 1997.

Akın MARŞAP; **Yönetmel Sistem, Yeni Bin Yılım Özgüncü Açılım ve Politikaları**, Gazi Kitabevi, Ankara: 2000.

Ali AKDEMİR; **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yay., Eskişehir: 2000.

Ali AKDEMİR; **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yay., İstanbul: 1998.

Ali AKDEMİR; “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”; **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul: Haziran 1997.

Arman KIRIM; **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yay., İstanbul: 1999.

Arthur TENNOR and Irving DETORO; **Management Three Steps to Improvement**, Addison Wesley, Massachusetts, 1992.

Ayşegül TOKER ve diğlerleri; “Stratejik Bilgi Yönetim Süreci İçin Yeni Bir Alt Yapı”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002.

Azım ÖZTÜRK; **Yöneticilik**, Adana Nobel Kitapevi, Adana: 1998.

A.L.J. GEYER and J. M. STEYRER; **Transformational Leadership and Objective Performance in Banks**, Wien, p.1/31.

A. Zeynep Düren; **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yay., İstanbul: 2000.

Baransel ATÇI; **Askeri Yönetim Kursu, Danışmanlık ve Eğitim Merkezi**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 2000.

Barbara J. BRAHAM; **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yay., İstanbul: 1998.

Bernard M. BASS and Bruce J. AVOLIO; **"Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond"**, Journal of European Industrial Training, Vol.14, No:3, 1990.

Bernard M. BASS and Bruce J. AVOLIO; **"Re-examining the Component of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionner"**, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol.72, No:4, 1999.

Bernard M. BASS; **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, (Vision)**, Organizational Dynamics, Vol.18, No:3, 1990.

Bernard M. BASS; **Leadership and Performance Beyond Expectation**, Free Press, New York: 1990.

Bernard M. BASS and P. STEIDLMEIER; **"Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior"**, Leadership Quarterly, 10(2), 1999, <http://www.epnet.com/ehost>

Bernard M. BASS; **On The Taming of Charisma: A Reply to Janice Beyer**, Leadership Quarterly, 10(4), 1999, <http://www.epnet.com/ehost>

Bengt KARLÖF; **Çağdaş Yönetim Kavramları**, İnkılap Kitabevi Yay., İstanbul: 1993.

Bülent TÜDEŞ; **Program Yönetimi Rehberi**, Kartal Vakfı Yay., Ankara: 1999.

B. AVOLIO; **The Natural: Some Antecedents to Transformational Leadership**, International Journal of Public Administration, 17(9), 1994, <http://www.il.proquest.com/globalauto>

Canan ÇETİN, Besim AKIN ve Vedat EROL; **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul: 1998.

Celil KOPARAL; **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1997.

Cevat CELEP; **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yay., Ankara: 2004.

Charles FARKAS and Philippe BACKER; **Maximum Leadership**, Perigee Book; Canada: 1996.

Charles HANDY; **Anlam Arayışı**, MESS Yay., İstanbul: 1999.

Chip R. BELL; **Yetiştiren Yöneticiler**, Kalder Yay., İstanbul: 1998.

Coşkun Can AKTAN; **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri/Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yay., İstanbul: 1999.

Coşkun Can AKTAN; "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 425, Ankara: 1999.

Coşkun Can AKTAN; **Değişim Çağında Yönetim**, Sistem Yay., İstanbul: 2003.

David GOETSCH and Stanley DAVIS; **Implementing Total Quality**, Prentice NewJersey: 1998.

Devlet Planlama Teşkilatı; **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, DPT Yay., Ankara: 2003.

Douglas K. SMITH; “Değişim Ölçeği Oluşturmak”, **Liderden Lidere**, (haz: Frances HESSELBEIN ve Paul M. COHEN), (çev: Salim ATAY), MESS Yay., İstanbul: 1999.

Duygu ALTUĞ; **Örgütsel Davranış**, Haberal Yay., Ankara: 1997.

Eales Rupert WHITE; **Takım Lideri**, Timaş Yay., İstanbul: 1998.

Ebru GÜZELCİK; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yay., İstanbul: 1999.

Edward DE BONO; **Rekabet Üstü**, Remzi Kitabevi, İstanbul: 2000.

Elwood N. CHAPMAN; **Liderliği Öğrenmek**, Rota Yay., İstanbul: 1997.

Erdoğan TAŞKIN; **Satışçı Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1995.

Erol EREN; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, DER Kitabevi, İstanbul: 1997.

Erol EREN; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Küre Ajans, İstanbul: 2000.

Erol EREN; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yay., 7. baskı, İstanbul: 2001.

Erol EREN; **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yay., Eskişehir: 2002.

Erol EREN; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yay., İstanbul: 2001.

Esin BARUTÇU ve Ayten AKATAY; “Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik”, **Selçuk Üniversitesi S.B.M.Y.O. Dergisi**, Sayı: 4, Konya: 2000.

Feyzi ULUĞ; **Eğitimde Grup Süreçleri**, TODAİE Yay., Ankara: 1999.

Fred MANSKE; **Etkili Liderliğin Sırları**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 1995.

F. YAMMARİNO, W. SPANGLER and B.M.BASS; **Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation**, Leadership Quarterly, 4/1, 1993, <http://www.epnet.com/ehost>

Gary A. YUKL; **Leadership In Organization**, Prentice Hall Inc., 1989.

Genelkurmay Başkanlığı, **Yönetim Ve Liderlik**, Genelkurmay Basımevi, Ankara:1999.

Gönül BUDAK; **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yay., İstanbul: 1998 .

Güneş BERBEROĞLU; **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yay., No:951, Eskişehir: 1997.

Güngör ONAL; **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, Türkmen Kitapevi, İstanbul: 1998.

Günseli Özen OCAKOĞLU; **Liderlik Öğrenmek**, Rota Yay., İstanbul: 1997.

Halil CAN, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI; **Kamu, Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal M., Ankara: 2001.

Halil CAN, Doğan TUNCER ve Doğan AYHAN; **İşletme ve Yönetim**, Aslımlar Matbaası, Ankara: 1984.

Halime İnceler SARIHAN; **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yay., İstanbul: 1998.

Haluk ERKUT; **Stratejik Yönetim Felsefesi**, İrfan Yay., İstanbul: 1997.

Hasan ŞİMŞEK ve Dilkan AYTEMİZ; “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul: Haziran 1997.

Hikmet BAYAR; **Asker Yönetici İnsan**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara:1995.

Hoşçan ENSARİ; **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yay., İstanbul: 1999.

Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU; “Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen genel Özellikler”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002.

H.Donald WEISS; **Başarılı Ekip Oluşturma**, Rota Yay., İstanbul:1999.

İbrahim KAVRAKOĞLU; **Kalite Cep Kitabı**, Kalder Yay., İstanbul: 1996.

İlter AKAT, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK; **İşletme Yönetimi**, Barış Yay., İzmir: 1999.

İnan ÖZALP; **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1997.

İsmet BARUTÇUGİL; **Yönetici Eğitiminde Kalite**, Önce Kalite Dergisi, Yıl:2, Sayı:8, İstanbul: 1994.

İsmet MUCUK; **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitapevi, İstanbul: 1997.

James M. BURNS; "Leadership", Harper & Row Publishers, New York: 1978, p.425'den aktaran: Gary A. YUKL; **Leadership in Organizational**, Prentice Hall Inc. New Jersey: 1994.

James BAILEY; **Leadership Lesson from Mount Rushmore: An Interview with James MacGregor Burns**, Leadership quarterly, Vol.12, No:1, Spring, 2001.

James O'TOOLE; **Leadership A to Z : A Guide for The Appropriately Ambitious**, San Francisco: Jossey- Bass Inc., 1999.

Jane ALLAN; **Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**, Hayat Yay., İstanbul: 2000.

Jennifer JAMES; **Gelecek Zamanda Düşünmek, Yeni Çağın Liderlik Becerileri**, (çev: Zülfü DİCLELİ), Boyner Holding Yay., İstanbul: Mayıs 1997.

Joel E. ROSS; **Total Quality Management**, St. Lucie Press, Florida: 2000.

John ALLAN; **Motive Etme**, Timaş Yay. İstanbul: 1998.

John C. MAXWELL; **Liderlik Nitelikleri**, Beyaz Basımevi, İstanbul: 1999.

John KOTTER; **Liderler Gerçekte Ne Yapar?**, MESS Yay., İstanbul: 1999.

Joseph BADARACCO; **Karakter Geliştirmenin Disiplini**, MESS Yay., İstanbul: 1999.

J. A. CONGER, "**Inspiring Others: The Language of Leadership**", Academy of Management Executive, 5(1), 1991, <http://www.il.proquest.com/globalauto>

J. A. CONGER; **Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research**, The Leadership Quarterly, 10(2), 1999, <http://www.lib.jjay.cuny.edu/ScienceDirect>

J. E. BARBUTO; "**Taking Charisma Out of Transformational Leadership**" Journal of Social Behavior & Personality, 12(3), 1997, <http://www.epnet.com/ehost>

J. HATER and B.M. BASS; **Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology, 73, 1988, <http://www.epnet.com/ehost>

J.L. THOMPSON; **Strategic Management**, Chapman and Hall, London: 1990, p.4.

J. M. HOWELL and B.J. AVOLIO; **Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated Business Unit Performance**, Journal of Applied Psychology, 1993.

Kara Kuvvetleri Komutanlığı; **Etkili liderliğin Sırları**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 1995.

Kazuo MURATA ve Alan HARİSON; **Japon Yönetim Teknikleri**, Rota Yay., İstanbul: 1998.

Kenneth BLANCHARD ve Donald CAREW; **Bir Dakika Yöneticisi**, Acar Matbaacılık, İstanbul: 1996.

Laurie HAIFETZ; **Liderlik Çalışması**, MESS Yay., İstanbul: 1999.

Levent ERASLAN; “**Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik**”,

http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm -

Linda A. HILL; “Parlak Elemanları Geliştirmek”, **Liderden Lidere**, (haz: Frances HESSELBEIN ve Paul M. COHEN), (çev: Salim ATAY), MESS Yay., İstanbul: 1999.

Management Focus, **Geleceğin Liderlerini Tanımlayın**, KariyerDünyası Dergisi, Sayı:3, İstanbul:1997.

Mehmet BARCA; “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002.

Mehmet ŞAHİN; **Genel İşletme**, Eskişehir: 2001.

Melih ERDOĞAN; **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1997.

Michael HAMMER; **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Sabah Yay., İstanbul: 1995.

Michael S. DAVIDOW; **Dünyanın En Gelişmiş Şirketlerinden Alınacak Dersler**, Koç Üniversitesi Yay., İstanbul: 1995.

Mike JOHNSON; **Gelecek Binyılda Yönetim**, Yön Matbaacılık, Haziran: 1998.

Mina ÖZEVREN; **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yay., Bursa: 1997.

Mustafa BAŞARAN; **Askeri Yönetim Kursu Ders Notları**, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara: 2000.

Mustafa GÜMÜŞ; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yay., İstanbul: 1999.

M. Nicholas ALLIX; **Transformational Leadership, Democratic or Despotic?**, Educational Management & Administration, 28(1), 2000.

M. Peter SENGE; **Beşinci Disiplin**, YKY Yay., İstanbul:1991.

M. PÖPPER and E. ZAKKAİ; "**Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance**", Leadership & Organization Development Journal, 15(6), 1994, http://www.lib.jjay.cuny.edu/emerald_fulltext

M. SASHKIN and E. W. ROSENBAACH; **A New Leadership Paradigm**, Westview Press, Colorado: 1993.

Nihat AYTÜRK, **Yönetim Sanatı**, Yargı Yay., Ankara:1999.

Numan KURTULMUŞ; **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yay., İstanbul: 1996.

Nuri TORTOP; **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, Varol Matbaası, Ankara:1990.

Nurullah GENÇ; **Başarı Bedel İster**, Timaş Yay., 4. baskı, İstanbul: 2003.

Nurullah GENÇ; **Yönetim Kitabı**, Birey Yay., Erzurum: 1994.

Nurullah GENÇ; **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, Timaş Yay., İstanbul: 1997.

N.M. TICHY and M.A. DEVANNA; **Transformational Leader**, New York: John Wiley & Sons, 1990.

Oktay ALPUGAN; **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Özgün Matbaa, Ankara: 1998.

Ömer DİNÇER; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yay., 5. baskı, İstanbul: 1998.

Ömer Faruk AKYÜZ; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yay., İstanbul: 2001.

Peter F. DRUCKER; **Etkin Yöneticilik**, Eti Kitapları, İstanbul: 1994.

Peter F. DRUCKER; **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Ankara: 2000.

Peter F. DRUCKER; **Yeni Gerçekler**, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Ankara: 2000.

Peter F. DRUCKER; **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, (çev: İrfan BAHCIVANGİL ve Gülenay GORBON), Epsilon Yay., 2. baskı, İstanbul: 2000.

Peter DRUCKER; **Management Tasks, Responsibilities, Practises Butterworth**, Heinemann Ltd. England, 1988.

Pierre CASSE; “Liderlik Öğrenilebilir!”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, (haz: Mustafa ÖZEL), İz Yay., 2. baskı, İstanbul: 1995.

Rafael AGUAYO; **Dr. DEMING Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yay., İstanbul: 1999.

Rıfat İRAZ; “Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002.

Richard M. HODGEETTS; **Yönetim Teori ve Uygulama**, Der yayınevi, İstanbul:1997.

Richard Tanner PASCALE and Anthony G. ATHOS; **The Art Of Japanese Management**, Penguen Books, USA: 2000.

Robert COFFEE ve Gareth JONES; **Lideri Lider Yapan Nedir?**, MESS Yay., İstanbul: 2002.

Robert COOPER; **Liderlikte Duygusal Zeka**, Sistem Yay., İstanbul: 1997.

Roger DAWSON; **Güvenli Karar Alma Rehberi**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul: 1995.

Ronald HEİFETZ ve Donald LAURİE; **Liderlik Çalışması**, MESS Yay., İstanbul: 1999.

Roy L. HARMON; **İşi Yeniden Yaratmak**, BZD Yay., İstanbul: 1996.

R..W. ROWDEN; **The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment**", The Leadership & Organizational Development Journal, 2000.

Salih GÜNEY; **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yay., Ankara: 2000.

Selçuk YALÇIN; **Personel Yönetimi**, Beta Yay., İstanbul: 1994.

Selen DOĞAN; **Vizyona Dayalı Liderlik**, Seçil Ofset, Niğde: 2001.

Selma YILDIRIM BECERİKLİ; "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 3, Ankara: 2000.

Semih BÜKER; **İşletmecilik Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: 1995.

Semra ARIKAN; **Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi**, Hacettepe Yay., Ankara: 1999.

Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Murat TUNÇBİLEK; “Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin değişen Yüzü”, **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli: 10-11 Mayıs 2002.

Stanley. S. GRYSKIEWICZ; **Pozitif Dalga**, Rota Yay., İstanbul: 2000.

Susan CLAYTON; **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**, Hayat Yay., İstanbul: 1999.

Süleyman Suha TOK; **TKY Liderlik**, İstanbul: 1998.

S. SCHOFER, R.D. BUZZELL and D.F.HEANY; **Impact of Strategic Planning on Profit Performance**, Harvard Business Review, Vol.54, No 2, March-April 1974.

Şerifiz Ahmet GÖREN; **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yay., Ankara: 2001.

Tahir AKTAN; **Kamu Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 1999.

Tamer KEÇECİOĞLU; **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, İstanbul: 1998.

Tamer KOÇEL; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., İstanbul: 1998.

Tamer KOÇEL; **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yay., Eskişehir: 1995.

Tamer MÜFTÜOĞLU; **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Yay., Eskişehir: 2001.

Teresa M. AMABILE; **Çılgır Açıcı Düşünme**, MESS Yay., İstanbul: 2000.

Timothy R. HINKIN and J. Bruce TRACEY; “**The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization,**” **Journal of Organizational Change Management**, No.2, 1999.

Tony VOSS; **Lider Yöneticilik (Coaching)**, Hayat Yay., İstanbul: 2000.

Türker BAŞ; **Toplam Kalite Liderliği**, Kara Harp Okulu Yay., Ankara: 1999.

TÜSİAD; **Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı**, TÜSİAD-KALDER, İstanbul:1998.

Ufuk DURNA ve Veysel EREN; “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı: 1, Ankara: 2002.

Uğur YILMAZ; **Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Liderliğin Yeri ve Önemi**, İstanbul: 1998.

Uğur ZEL; “**Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik**”, MPM-Verimlilik Dergisi, 4/13, Ankara: 1997.

Ulrich SOLLMANN ve Roderich HEINZE; **Vizyon Yönetimi**, (çev: Veli KARAÖZ), Evrim Yay., İstanbul: 1995.

Vehbi ÇELİK; **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yay., Ankara: 2000.

W. Edwards DEMING; **Krizden Çıkış**, (çev: Cem AKAŞ), Kalder Yay., 2.baskı, İstanbul: 1998.

W.K. KUNHERT and P. LEWIS; “**Transaccional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis**”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No:4, 1987.

Web Adresleri (URL):

www.datateknik.com /işhayatı

www.emerald.com

www.epnet.com/ehost

www.exper.com.tr

www.geocities.com /eray_becerem

www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/duygusalzekanedir.htm

www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445_043_084.doc

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1148

www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?ID=16 &ad=Stratejik%20Yönetim-30k

www.milliyet.com /iř-yaşamı

www.tanjuargun.com /gerçek-lider

ÖZGEÇMİŞ

Burak TEMİZÖZ

1974 yılında Gölcük'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Gölcük ve İskenderun'da tamamladı. Lise öğrenimini Gölcük Barbaros Hayrettin Lisesi'nde yaptı. 1992 yılında girdiği Kara Harp Okulu, Sistem Mühendisliği Bölümü'nden 1996 yılında Kara Havacı Teğmen rütbesiyle mezun oldu. 1996-1997 yıllarında MEBS Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı'nda Muhabere Elektronik Bilgi Sistemleri konusunda bir yıl süreyle öğrenim gördü. 1997-1998 yıllarında Kara Havacılık Okul Komutanlığı'nda Pilotaj eğitimini tamamlayarak Pilot Teğmen olarak mezun oldu. Değişik zamanlarda; Çift Motorlu Uçak İntibak, Helikopter İntibak, Muhabere Bilgi Sistem Güvenliği, Hava Terminoloji ve Frezyoloji, Subay Ortak Sınıf Eğitimi, İngilizce Temel Tekamül, Balık Adam Dalış, O.D.T.Ü. Gemi Kaptanlığı kurslarını tamamladı. 2001-2002 yılında girdiği, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimi Yüksek Lisans Programı'nda halen yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

1996-2005 yılları arasında Türk Silahlı Kuvvetlerinin çeşitli kademelerinde görev yaptı. Halen Kara Havacılık Okul Komutanlığı Harekat Şube Müdürlüğünde Plan Subayı olarak görev yapmaktadır.