
Çağdaş Yönetim

Liderlik Dinamikleri ve Yönetimde
Liderlik

Hafta 5

Hazırlayan:Yrd. Doç. Dr. Aslı Tuncay Çelikel

Giriş

Geçtiğimiz hafta genel çerçevesini çizdiğimiz işletme-yönetim fonksiyonlarının bir devamı ve derinleştirici bir unsur olarak bu hafta; 'liderlik', 'yöneticilik' ve 'profesyonellik' kavramlarını ele alacağız.

İşleyeceğimiz ana başlıklar:

- ✓ **Bir Kavram olarak Liderlik**
- ✓ **Liderlikle İlgili Kritik Sorular**
- ✓ **Liderliğin Temel Nitelikleri**
- ✓ **Liderlik Tarzları**
- ✓ **Liderlik Literatüründe Güncel Kavramlar**
- ✓ **Yöneticilik ve Liderlik: Karşılaştırmalı Yaklaşım**
- ✓ **Yönetici Roller ve Nitelikleri**
- ✓ **X ve Y Teorisi (McGregor Yaklaşımı)**
- ✓ **Profesyonel Yaklaşım**

Liderlik

Liderlik; günlük hayatımızda çoğu zaman yersiz ve içi doldurulmadan, gelişi güzel kullanılan bir kavramdır.

İşletme-yönetim dinamikleri açısından net ifadelerle ve fonksiyonel temelde tanımlamamız gerekir:

Liderlik; her şeyden önce insanları etkileme ve onları yönlendirme işlevini kapsamalıdır.

Genel bir anlatımla; belirli koşullar altında iyi tanımlanmış ve ortaklaşa benimsenmiş hedefler doğrultusunda insanları bir araya getirmek; belirli bir doğrultuda sinerjik olarak hareket etmelerini sağlamak ve söz konusu ortak hedefin elde edilmesini sağlayacak her türlü eylem ve davranış liderlik bütünlüğünü oluşturan parçalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Anlaşıyor ki; liderlik dinamiklerinin temelinde **“başkalarını etkileyebilme irade ve yeteneği”** bulunmaktadır. Bu bakımdan, daha önce ele aldığımız önemli fikir adamlarından Max Weber’in, liderlik konusundan bahsederken **‘karizma’** kavramını gündeme getirdiğini bir kere daha hatırlamakta fayda vardır.

Liderlik

Liderlik anlayış ve uygulamaları ile ilgili kritik sorular:

- ✓ Her liderde belirli nitelik ve karakteristiklerin bulunması gerekli midir?
 - Fiziksel Özellikler
 - Kişilik Özellikleri (IQ-EQ)
 - Sosyal Nitelikler
- ✓ Liderlik vasfı doğuştan mı gelir; sonradan öğrenilebilir mi?
- ✓ Her yönetsel yetki sahibi, aynı zamanda lider olarak adlandırılabilir mi?

“Yöneticiler, işi doğru yaparlar!, liderler ise doğru işi yaparlar” (Warren Bennis)

Liderlik, bu alanın öncü isimlerinden Warren Bennis'in değişiyle ‘üzerinde en çok çalışılan en az anlaşılan işletme-yönetim konusudur. O’na göre; liderlik konusu ucu bucağı olmayacak derecede geniş ve aynı zamanda, çok boyutlu ve sübjektif karakteristikleri dolayısıyla olağanüstü ilginç bir kavramdır.

Liderliğin Temel Nitelikleri

1. Teknik Yeterlilik
2. Kavramsallaştırma Yeteneği
3. Başarılı Geçmiş/Kariyer
4. Sosyal Yön
5. Yeteneği Keşfetme
6. Güçlü Muhakeme
7. Kişilik/Karakter

Yukarıdaki toplam 7 nitelikten ilk üçü temel unsurlar olarak değerlendirilmelidir. Diğerlerindeki farklılık ve zenginlikler, çeşitli liderlik tipolojilerinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Değişik Liderlik Tarzları

Bu konuda çok farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunlar arasında Kanadalı akademisyen; Patricia Pitcher'in sınıflaması şöyledir:

- ✓ **Sanatçı Liderler:** Yaratıcı, ilham veren, vizyon sahibi, girişimci, duygusal.
- ✓ **Zanaatkar Liderler:** İstikrarlı, anlayışlı, duyarlı, ön görülebilir, güvenilir.
- ✓ **Teknokrat Liderler:** Analitik, ayrıntıcı, ödün vermez, ısrarcı.

Değişik Liderlik Tarzları

Bunlardan hangisi diğerlerine göre daha üstün ve tercih edilebilir konumdadır? Burada önemli olan beklenti ve işletme-yönetim amaçlarıdır.

Eğer;

Kurmak, bir işi başlatmak istiyorsanız en uygun tarz birinci sırada yer alan sanatçı liderliktir.

Eğer;

Mevcudu korumak ve güçlendirmek istiyorsanız en doğrusu, zanaatkar liderdir. Nihayet pek sevimli olmayan bir iş (Örneğin küçülme) söz konusuysa teknokrat liderler en uygun opsiyonu oluşturacaktır.

Liderlik Tarzlarına Farklı Bir Yaklaşım

İngiliz İşletme-Yönetim danışmanı Kieran Pattel, farklı bir yaklaşımla liderlik tarzlarını 6 ana grupta değerlendirmektedir:

- ✓ **Misyoner Lider:** Yüksek bir amaçla hareket ederler; inanma ve kendini adamayı ön plana çıkartırlar. Onun idaresindeki herkesten tam itaat ve bağlılık beklerler.
- ✓ **Girişimci Kapitalist Lider:** Daima yeniliklere açık, satın alma ve şirket birleşme operasyonlarına yatkındır, daha küçük ve kendine yeterli işletme birimlerine inanır.
- ✓ **Devrimci Lider:** Yerleşik kuralları yıkmak ve oyunun kurallarını değiştirmek isterler. Genellikle kendisini kurtarıcı kabul eden, az sayıda destekçiyle yola koyulurlar.
- ✓ **Yatırım Bankacısı:** Pazarlıkçıdır, sürekli yeni anlaşmalar yoluyla en kazançlı sonuçları elde etmek ister. İşletme yönetimine bir portföy yönetimi gözüyle bakar.
- ✓ **General:** Süreçleri kontrol altında tutmak ister. İşletmeciliği, düşman toprakları/firmaları üstün strateji ve taktiklerle alt etme olarak görür. Çok detaylı plancılıklarıyla dikkat çekerler.
- ✓ **Başkan Lider:** Oyun ve süreçleri ön saflardan uzakta bir politika yapıcısı ve büyükelçi gibi yönetir. Etrafı tüm şirketle ilişkisini kolaylaştıran veya zorlaştıran danışmanlarla çevrilidir.

Liderlik Tarzları ve İşletmecilik Performansı Arasındaki İlişkinin İrdelenmesi

Bu alanda ilk çalışmaları başlatan ve bulgularını kamuoyuna sunan kişi Rensis Likert (1903-1981)'dir. 1949'da Michigan Üniversitesi'nde kurduğu Sosyal Araştırma Enstitüsü ile '**organizasyonlardaki insan davranışları**' üzerinde öncü araştırmaları gerçekleştirmiştir.

1961 yılında yayınladığı New Patterns of Management başlıklı eseriyle dördü bir skala üzerinde yönetim tarzlarını sınıflandırmıştır.

- 1. İstismarcı Otoriter Tarz**
- 2. Faydacı Otoriter Tarz**
- 3. Danışma Temelli Yaklaşım**
- 4. Katılımcı Yaklaşım**

Son senelerin Liderlik Tarzları

Democratic Leader: Demokratik davranan ve kararlar alan Lider

Auctocratic Leader: Otoriter olup, anti demokratik davranan Lider

Charismatic Leader: Karizmatik Lider

Laissez-faire Leader: “Bırakınız yapsınlar, bırakınız etsinler” düşüncesinde Lider. Çalışanları her türlü sorumluluğu veren ve işlere karışmayan Lider

Servant Leader: Hizmetkar Lider, Çalışanları en iyiyi başarsın diye firmasına hizmet eden Lider.

Liderlik Tarzlarında Sıklıkla Yapılan Karşılaştırmalar:

“**Employee oriented Leader:** Çalışan odaklı düşünen Lider ile

Task oriented Leader: İş odaklı düşünen Lider karşılaştırılması”

Ya da

“**Transformational Leader:** Çığır açıcı kararları alan Lider ile

Transactional Leader: Çalışanlarla ilişkileri iyi kuran Lider karşılaştırılması”

Liderlik Tarzları

En Yeni Tanımlamalar 2016

- **Authentic Leader:** Özgün (otantik), gerçek, hakiki, ahlaklı, kendisi gibi davranan, içi dışı bir Lider. Samimiyet, sahicilik ve doğallıktan yana.
- **Innovative Leader:** Yenilikçi Lider. Her yönüyle, yaşam tarzıyla ve bakış açısıyla yenilikçilikten ve yaratıcılıktan yana olan girişimci ruha sahip lider.

Liderlik Literatüründe Öne Çıkan Güncel Kavramlar

Liderlik alanında yapılan çok sayıdaki güncel çalışma gözden geçirildiğinde iki temel kavram ön plana çıkmaktadır:

1. Açıklık, Şeffaflık-Etkin Liderlik İlişkisi
2. Duygusal Zeka (EQ)

- Kendini bilmek
- Kendini kontrol
- Sosyal Duyarlılık
- İlişki Yönetimi

Açıkladığımız bu unsurların tümü etkin liderlik ile yakından ilgili dinamiklerdir.

Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişkiler

Her yöneticinin, lider olamayacağı gerçeğini daha önce belirtmiştik. Ancak, her liderin de iyi bir yönetici olması beklemez.

Yöneticiler ve liderler arasında belirli formasyon farklılıkları ön plana çıkmaktadır:

- ✓ Yöneticiler; amaçlara karşı daha kişisel olmayan/profesyonel bir tutum takınırken, Liderler; amaçlarla özdeşleşirler, onlarla anılırlar.
- ✓ Yöneticiler; daha temkinli risk almaya, statükoyu korumaya eğilimli iken, Liderler; risk alır ve statükoyu değiştirme yolunda gayret sarf ederler.
- ✓ Yöneticiler; insanlar ile daha sınırlı ve süreç temelli ilişkiler kurar ve yürütürler, Liderler; daha geniş ve katılım temelli ilişkiler yönetirler.

Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişkiler

- ✓ Yöneticiler; duygularını öne çıkarmaktan geri durabilir; Liderler; duygu ve sezgilerini geniş katılımlı paylaşırlar.
- ✓ Yöneticiler herşeyi doğru yapmaya çalışırlar, Liderler; doğru olan şeyleri yaparlar.

Burada, kritik bir kavram olarak 'Yönetimde Profesyonellik' ön plana çıkmaktadır.

Kritik bir Soru:

Lider Olmayan Yönetici ile Lider Yönetici ayrımı yapılabilir mi?

Lider ve Yönetici

- Yönetici insanları çalıştırır, Lider onlara ilham verir.
- Yönetici kudrete bel bağlar, Lider iyi niyete.
- Yönetici korku uyandırır, Liderlerden sevgi yayılır.
- Yönetici 'BEN' der, Lider 'BİZ'.
- Yönetici KİMİN hatalı olduğunu gösterir, Lider NEYİN hatalı olduğunu.
- Yönetici yaptıracağını bilir, Lider nasıl yapılacağını.
- Yönetici saygı görmek ister, Lider saygıyı hak eder.

Yöneticilerin Üstlendikleri Profesyonel Roller

- ✓ KOORDİNATOR
- ✓ TEMSİLCİ
- ✓ SORUN ÇÖZÜCÜ
- ✓ UYGULAYICI
- ✓ GİRİŞİMCİ
- ✓ ÖNDER
- ✓ KOLAYLAŞTIRICI
- ✓ YÜRÜTÜCÜ
- ✓ YARDIM VE DESTEKÇİ
- ✓ BİLGİ YÖNETİCİSİ
- ✓ BİLGİ DERLEYİCİSİ
- ✓ SÖZCÜ
- ✓ KAYNAK TAHSİSÇİSİ
- ✓ KAYNAK KULLANICISI
- ✓ ARACI
- ✓ TAKIM ELEMANI
- ✓ TAKİM LİDERİ

İyi bir Yöneticinin Nitelikleri

- ✓ İşini bilir; kalifiye ve tam donanımlıdır.
- ✓ İlişkilerinde ustalıkla davranır; iyi bir iletişimcidir.
- ✓ Üstlerine ve astlarına bağlıdır; takım ruhuna inanır.
- ✓ Koruyucu ve eğiticidir; sürekli eğitim prensibinin takipçisidir.
- ✓ Objektiftir, adildir.
- ✓ Samimi çaba ve çalışmayı takdir eder.
- ✓ İyi bir rehber ve takım lideridir; koçluk yapmaktan kaçınmaz.
- ✓ Dengeli psikolojik yaklaşımlarıyla dikkat çeker.
- ✓ Şeffaflık ve açıklık ilkelerini savunmakla kalmaz, onlara uygun hareket eder.
- ✓ Dürüştür ve gerçekçi analizler yapmaktan geri durmaz.
- ✓ Ben merkezci(egosantirik) yöneliş ve yaklaşımlardan uzak durur.
- ✓ Makam ve ünvanların geçici olduğunu bilir; onları bir amaç değil, araç olarak görür.

McGregor Yaklaşımı Işığında Yönetim Stilleri

Douglas Mc Gregor(1906-1964), İşletme-Yönetim literatürüne kazandırdığı X ve Y Teorisi yaklaşımlarıyla, farklı yönetim tarzlarının oluşmasında, insanların örgütlü iş yapma konusundaki temel tutum ve davranışlarına ilişkin, farklı kabullerin etkili olduğunu öne sürmüştür.

Buna göre, Otoriter Yönetim Tarzı ile ilişkili olan yaklaşım X Teorisidir ve aşağıdaki kabullere dayanır:

- ✓ Sıradan insan işi ve iş yapmayı doğuştan sevmez ve mümkün oldukça işten kaçır ve kaytarır.
- ✓ Bu olumsuz özellik dolayısıyla, insanların çoğu örgütsel amaçlara ulaşma yolunda yeterli çaba göstermeleri için zorlanmalı, kontrol altına alınmalı, yönlendirilmeli ve cezai yaptırımla tehdit edilmelidir.
- ✓ Sıradan insan, yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmayı arzular, görece olarak az hırsla sahiptir, her şeyin üzerinde güvenlik ve güvence arar.

McGregor'un 1960 yılında yayınlanan The Human Side of Enterprise adlı eserinde yukarıda belirtilen X yaklaşımına alternatif olarak Y Teorisinde geliştirdiğini de belirtmeliyiz.

McGregor Yaklaşımı Işığında Yönetim Stilleri

Buna göre; Katılımcı Yönetim Tarzı ile ilişkili olan yaklaşım Y Teorisidir ve aşağıdaki kabullere dayanır.

- ✓ İş için fiziksel ve zihinsel çaba harcanması oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır. Sıradan insan aslında işten doğal olarak kaçmaz, kontrol edilebilir faktörlerin yardımıyla iş bir tatmin ya da ceza kaynağı haline gelebilir.
- ✓ Dış kontrol ve cezai müeyyide örgütsel amaçlara ulaşmada tek yol değildir, insanlar kendini yönlendirme ve kendini denetleme yollarıyla inandıkları amaçlara hizmet edebilirler.
- ✓ Hedeflere bağlılık onlara ulaşıldığında elde edilecek ödülle bağlantılıdır. Bu ödüllerin en önemlileri egonun tatmini ve kişinin kendini gerçekleştirme olarak karşımıza çıkar.
- ✓ Uygun koşullar altında sıradan kişiler sorumluluğu üstlenmeyi öğrenmekle kalmaz, daha fazla sorumluluk istemeyi de özümser. Sorumluluktan kaçma, hırs yoksunluğu ve güvenliği ön plana çıkartma doğuştan gelen değil ve fakat deneyimlere bağlı olarak ortaya çıkan olgulardır.
- ✓ Örgütsel sorunların çözümünde yüksek hayal gücü, yenilikçilik ve yaratıcılık insanlar arasında az değil sıklıkla rastlanan niteliklerdir.
- ✓ Çağımızın endüstriyel yaşamında sıradan insanların entellektüel potansiyellerinden ancak kısmen yararlanılabilmektedir.

McGregor Yaklaşımı Işığında Yönetim Stilleri

Yukarıdaki kabuller yani Y Teorisi'nin geçerli olması durumunda katılımcı yönetim ön plana çıkar; yöneticiler ceza veren amirler olmaktan çok, bütünleştirici, ideal ortamı hazırlayıcı ve motivasyon sağlayıcı takım lideri rolünü üstlenirler.

Acaba X ve Y'den sonra bir de Z Teorisi var mıdır?

William Oucchi'nin, McGregor'un çalışmalarına dayanarak hazırladığı ve 1981 yılında yayınladığı "Theory Z" adlı eserinde bu görüşler ortaya konmuş ve J Tipi (Japon Modeli) ile A Tipi (Amerikan Tipi) organizasyon yapıları karşılaştırılarak ideal organizasyon yapısının yani Z tipi örgüt, her iki modelin ortak harmanında oluşması gerektiği ileri sürülmüştür.

Profesyonellik Kavramı ve Yönetim Dinamikleri

Günümüzün hızla değişen ve global çerçevede rekabetçi dünyasında, profesyonel olmayan duruş ve yaklaşımların yeri yoktur.

Amatörce yaklaşımlar; deneyim yetersizliğinin, aczin ve perspektif sığılığının bariz göstergeleridir.

Bir başka deyişle; işletme-yönetim dünyasında amatörlüğün yeri yoktur. Profesyonellik, çaba sarf ederek, deneyim kazanarak öğrenilir, doğuştan kazanılamaz.

Profesyonellik, bir yaşam uslubu, bir sistematik yaklaşım biçimidir. Sonradan öğrenilmiş rollerle elde edilemez, sürdürülemez.

Sonuç

Liderlik Dinamikleri ve Yönetimde Liderlik konularını işlediğimiz beşinci haftamızı tamamladık.

Haftaya Değişim ve Çatışma Yönetimi / Kriz Yönetimi konularını inceleyeceğiz.

Tartışma Soruları:

1. Dünyadan veya Türkiye'den hangi liderler liderlik özellikleri bakımından ilham vermişler ve önemli işlere imza atmışlardır diye örnek verebilirsiniz? Neden?
2. Yönetici ile liderin farkları nelerdir? Her iyi yönetici, iyi bir lider midir? Her iyi lider, iyi bir yönetici midir? Lider olmayan yönetici ile lider yönetici ayrımı yapılabilir mi?