

YÖNETİM VE LİDERLİK

I-GİRİŞ

Çağlar boyu insanın içinde bulunduğu en ufak topluluktan çalıştığı kuruma, ülkesine ve dünyaya kadar genişleyen bir zincirle yönetim, üzerinde durulan en önemli konu olmuş; kişinin kendini yönetmesinden başlayıp, bunun, başarısında ne kadar önemli bir etken olduğundan bahsedilmiş, bu bağlamda da çeşitli yönetim model ve tarzları geliştirilmiştir.

Bir ülke ekonomisi onu oluşturan alt birimlerin toplamından oluşur. Bu alt birimlerin temelinde ise üretim faktörleri ve insan vardır. İş hayatında bu temel, yöneten, yönetilen ve içinde buldukları maddi ve psikolojik ortamdır, yani iş hayatının gerçeğidir (Ataay: 17).

Ekonomik gelişmede başlıca itici unsur, yalnızca fiziki sermaye yatırımları olmayıp, aynı zamanda insan unsurunun geliştirilmesi çabalarını da kapsar. Öte yandan destekleyici olarak şu da söylenebilir ki; sermaye, bilgi ve hizmet işlerinde insanın yerine ikame bile edilemez. Bu bağlamda çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak, ancak insanı değiştirmekle mümkündür.

Bir kurumun yönetim anlayışı, genelde tüm örgüte (kuruma) egemen olmalıdır. Üst yönetimin liderlik, ekip çalışması, performans geliştirme, örgüt geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve yetki devri konularına yaklaşma, örgütün verimliliği, başarısı ve yönetsel zaman üzerinde çok etkilidir (Türkmen: 68).

Yönetim, işletmenin önemli bir fonksiyonudur. Yönetimin bir alt fonksiyonu da yöneltmedir. Yöneltme, yöneticinin, astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili yönetsel bir faaliyettir (Massie: 97).

Yöneltme, belli bir planlamadan sonra organizasyon yapısının oluşturulması, belirlenen amaçlara göre personelin görevlendirilmesi ve bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesidir. Burada harekete geçirilmenin diğer bir adı da güdüleme (motivasyondur). Bu bağlamda önemli bir kavram gündeme gelmektedir: Liderlik.

Şimdiye kadar işletmelerin verimliliğinde başarı ya da başarısızlıklarında göz ardı edilen bir konu olarak yönetici davranışları ve liderlik, çağdaş toplum ve kurumların hızla gelişen dünyaya ayak uydurabilme çabalarının bir sonucu olarak tekrar gündeme gelmiştir.

Ayşe ÖZTEKİN

*Ahmet Yesevi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi*

II- KAVRAM OLARAK YÖNETİM VE LİDERLİK

A. Yönetimsel Düşüncenin Tarihsel Gelişimi İçinde Yönetimin Anlamı

Evrensel bir kavram olarak Yönetim, hemen her bilim dalı açısından kendi disiplini çerçevesinde tanımlana gelmiştir. Sidney Webb'in ifadesiyle Yönetim, bugünden ütopya'ya kadar her toplumsal düzende vazgeçilmez ve kalıcı olarak var olacaktır. Sorun, "yönetici elit kesimin olup olmayacağı" değil, "ne tür bir elit kesim olacağı"dır (Dale: 7).

Yönetim düşüncesi incelemeleri, Milattan öncelere kadar inmekte, hatta Sokrat'ta kişi neyi yönetirse yönetsin, yönetimin insansız olamayacağı ve insanı nasıl yöneteceğini bilmeyenlerin başarısız olacağı şeklinde ifade bulmaktadır. Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi, son yüzyılın bir ürünüdür. Ure ve Babage'nin 1830'larda yazdıkları, yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Can, Tuncer, Ayhan: 133).

19. yy.'a gelindiğinde Taylor, Gantt, Emerson, Gilbreth, Barth "Bilimsel Yönetim" akımının öncüleridir. Taylor, felsefesinde, bilimsel yönetimin temelini bireysel tekniklerde değil, bir işletmenin yönetilmesindeki yeni tutumlarda olduğunu söylemiştir.

Gantt, işçi psikolojisi ve üretimde moral kavramı üzerinde durmuştur. Kısaca, yönetim ile işgücü ilişkisine ağırlık vermiştir.

Fayol'la birlikte örgüt ve yönetim olgusu, daha da kapsamlı bir biçimde incelenmiştir. Fayol yöneticilerin sahip olmaları gereken nitelik ve yetenekler üzerinde görüşlerini bildirerek yönetim bilimine katkıda bulunmuştur.

1937'lere gelindiğinde Luther Gulick ve Lindahl Urwick bir örgütte işbölümünün önemli olduğunu ortaya çıkardığını ve eşgüdümün de örgütlenme ve düşünceleri etkileme yoluyla sağlanabileceğini söyledikten sonra yönetimin işlevlerini POSDCORB (Planlama, Örgütlenme, Kadro Yerleştirme, İdare Etme, Koordine Etme, Rapor Verme ve Bütçe Hazırlama) olarak formüle etmiştir.

1950'lerden sonra Modern Yönetim Kuramları çerçevesinde sistem analizine ağırlık verilmiş, sistemin parçaları, bunların birbirleriyle etkileşimleri, süreçleri ve sistemin amaçları incelenmiştir. Bunlara göre, sistemin ilk temel parçası birey ile onun örgüte getirdiği kişilik yapısıdır (Türkel: 11).

1990'lar sonrasının yönetim anlayışında ise en çok söz sahibi Peter Drucker olmuştur. Drucker,

amaçlarına göre yönetim kavramını geliştirip, yönetimde yeni gelişmeleri yaymış, bilgiyle yeniden yapılanmanın önemine değinmiştir.

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Baransel :8).

Yönetim, bir bilim olduğu kadarıyla disiplinler arası bir yaklaşımı yani yöneticilik işinde kullanılabilir pek çok bilimin teori ve tekniklerini de gerektirir. Bu bağlamda yönetici işlevini yerine getirirken diğer bilim dallarından da faydalanır.

Ekonomi biliminin kendine uğraş edindiği sonsuz insan ihtiyaçlarının kısıtlı kaynaklarla karşılanmaya çalışılması sorunu, işletmeler için de geçerlidir. Burada kaynakların, işgücünün, zamanın optimal bir şekilde dağılımının yapılması ve kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda yönetim yeniden tanımlanacak olursa, belirlenen amaçlara ulaşmak için sahip olunan kaynakların insan unsuru baz alınarak etkin ve etkili bir şekilde bir araya getirilme sürecidir. Bu sürecin içinde yönetimin fonksiyonları olarak sıralanan Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon (uyumlaştırma), Yönelme ve Denetim bulunmaktadır.

B. Yönetimin Fonksiyonları İçinde Liderlik Kavramı

İşletmenin Yönetim fonksiyonu ile Yönlendirme alt fonksiyonu, işletmenin insan boyutuyla ilgilenmektedir.

Massie (1983:97) "Yönlendirme"yi yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili yönetsel bir faaliyet şeklinde tanımlamıştır. Yönlendirme etkinliği yalnızca bu tanımla sınırlı kalırsa, bu yalnızca yöneticiyi tanımlar. Oysa örgütlerde belli bir amaç için çalışanları yönlendirebilmek, sıradan bir yönetici olmanın ötesinde bir takım özellikleri de gerektirir ki bu da "Liderlik"i tanımlar. Zira Yöneticilik ile Liderlik, farklı kavramlardır (Yönetici ve Lider arasındaki ayrım başka bir başlık altında incelenecektir).

Gerek büyük kuruluşların başındaki kimseler, gerek devletin başındaki kimseler, gerekse "başarılı pek çok işadamı" toplumun lideri gibi görülmeye başlanmıştır. Oysa liderlerin örnek davranışlar sergilemeleri beklenir. Bizim davrandığımız gibi davranmaya kalkıştırlarsa hata etmiş olurlar. Bi-

zim davranmak zorunda olduğumuz gibi davranırlarsa doğru yapmış olurlar (Drucker : 123).

Liderlik konusunda şimdiye kadar çok fazla tanım yapılagelmiştir, Bu kavramı tanımlama girişiminde bulunan kişi sayısı kadar liderlik tanımı olduğu bile söylenir. Çünkü liderlik kavramı farklı insan ve kurumlar için farklı şeyler ifade etmektedir. Bu bağlamda güç, otorite, işletme yönetimi, idare, kontrol gibi kavramlarla da karıştırılmamalıdır.

Liderliğin çok eskilerden beri yaratılmışlar üzerinde baskın bir etkinliği vardır. Bu yalnız insanlar değil hayvanlar için de geçerlidir. Miller ve Murphy (1956), Warren ve Maroney (1969)'da belli bir bölgede yiyecek için rekabet eden bir çift maymunu test etmişler ve katı, baskın bir hiyerarşiyi gözlemlemişlerdir. Daha küçük hayvanların orta veya daha yüksek tercihli yiyeceklerle göre daha düşük olanları tercih etmede daha başarılı olduklarını gözlemlemişlerdir (Miller, Murphy, 1956 :249-255).

Aynı şekilde Bernstein (1964) araştırmasında grup içinde baskın olan bir maymunun gruptan ayrılması halinde diğer maymunların faaliyetlerinin arttığı, ayrılan maymun geri döndüğünde ve eski baskın tavrını tekrar takındığında diğerlerinin faaliyetlerinde bir yavaşlama olduğu gözlenmiştir (Bass Ve Stogdil:14).

Peygamberler, rahipler, reisler, başkanlar ve krallar olarak liderler, Eski ve Yeni Ahid'de, Panishadlar'da (eski Hint din kitaplarında biri), Yunanistan'da ve Latin Klasiklerinde, İskandinav Destanları'nda görüldüğü gibi halkları için birer model, temsilci ve sembol olarak hizmet etmişlerdir,

Neden bu kişiler ya da lider konumundaki belirli kişiler diğerlerinden farklılık gösterirler? Neden bazı liderler (Gandi, Muhammed, Mao gibi) insanlara yoğun bir gayret ve kendilerini adamayla telkinlerde bulunmuşlardır? Bazı liderler nasıl büyük imparatorluktan kurmuşlardır (Julius Caesar, Atilla gibi)? Bununla birlikte neden bazı liderler başarılarına ve güçlerine karşın aniden azledilmiş veya hal'edilmişlerdir (Churchill, Indra Gandhi, İran Şahı Rıza Pehlevi gibi)? Neden bazı liderler kendilerini izleyen ve liderleri yolunda yaşamlarını kurban etmeyi göze alan kitlelere sahipler ve bazıları da bunların üzerinde zulümler yapıp cinayetler işliyor (Hitler, Stalin gibi)? Nasıl bazı liderler çok büyük bir şirketin başkanı tarafından kovulduktan sonra başka büyük bir şirketi zor durumdan kurtararak o şirketin büyük karlar elde etmesini sağlamıştır (Lee Iacocca gibi)?

Kimlerin lider oldukları veya liderliğin ne olmadığı konusunda spekülasyonlar vardır, olmuştur

ve gelecekte de olacaktır. Liderliğin çok kesin ve çok genel bir tanımı yapılamamakla birlikte, Liderlik, yönetilen grubun büyüklüğüne ve türüne bakılmaksızın, grubun, kurumun ve bireyin amaçları doğrultusunda onları yönlendirmek, bu insanları etkilemek, aydınlanmış ve aydınlatılmış niteliklerle hareket etmek sanatıdır.

Liderlik bir tür sanattır, çünkü en genel tanımıyla sanatçı, bir işi yaparken en iyiye ulaşma kaygısını hep içinde taşıyan kişidir. Çinlilerin Zen Derslerinden alınan bir kayıtta şu yazılıdır ;

"Yol bir dağa benzer: ne kadar fazla tırmanırsanız, o kadar yükselir. Yol yeryüzüne benzer; ne kadar ileri giderseniz, o kadar öteye yayılır. Yüzeysel öğrenciler güçlerini tüketir ve dururlar. Yalnızca aydınlanma için istek duyanlar Yol'un derinliklerine varabilir."

Buradan da anlaşıldığı gibi her zaman öğrenme ve en iyiye ulaşma kaygısı, her zaman çalışma ama çok çalışma, önemli birer unsur liderlik için. Liderlik için, olmazsa olmaz diğer bir koşul da -belki de en önemli koşul- topluluğu kazanmaktır. Topluluğu kazanmanın en önemli koşulu ise, insanların yüreklerinin içini okumaktır. Buna en güzel örnek olarak Atatürk verilebilir. Atatürk, halkın içinden yetişmiş, halkın duygularını ve düşüncelerini çok iyi analiz edebilmiş, halkın nabzını tutabilmiş, kısaca halkın yüreğini okuyabilmiş ve bunu her zaman halka mâl etmeyi bilmiştir.

Yine Çinlilerin Zen Dersleri'nde alınan Huanglong Şeng'e mektup'ta şöyle denmektedir (Cleary :49)

Yüreklerin kazanılması ya da kaybedilmesi nasıl kolay olabilir? Eski düşünürler insanoğlunu bir kayığa, yüreği suya benzetmişlerdi - su kayığı taşıyabilir ve aynı zamanda alabora edebilir. Sular kayığa uygun davranırsa kayık yüzer, sular kayığa aykırı olursa kayık batar. Bu yüzden, bir lider insanların yüreklerini kazandığı zaman, topluluk gelişir ve insanların yüreklerini kaybeden bir lider kaybedilir. İnsanların yüreklerini tamamen kazanmak tam bir gelişme demektir, tamamen kaybetmekse tam bir red.

İyi liderler topluluğun aklını kendi akılları kılalar ve hiç bir zaman akıllarının özel önyargılara kapılmasına i-

zin vermezler. Topluluğun gözlerini ve kulaklarını kendi gözleri ve kulakları kırlarlar ve hiç bir zaman gözleriyle kulaklarının tarafı olmasına izin vermezler. Bu yüzden sonunda topluluğun isteğini kavrayabilir ve topluluğun duygularını anlayabilirler (Cleary: 66).

C. Liderlik Tanımları

Liderlik farklı insanlar için farklı anlamlar taşımakta ve kültürden kültüre de farklılık göstermektedir. Burada bazı kişiler tarafından yapılmış liderlik tanımlarına yer vermek yararlı olacaktır:

Liderlik, bir kişinin, belirli bir hedef doğrultusunda bir grubun faaliyetlerini yönlendirirken ki bireysel davranış biçimidir (Hemphill& Coons, 1957:7)

Liderlik, beklenti ve etkileşim içindeki bir yapının başlatılması ve sürdürülmesidir (Stogdill, 1974: 411).

Liderlik, değişik yetki düzeylerinde, bir kuruluşun amaçları doğrultusunda çalışırken başkalarının hareketlerini yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığıdır. Bu bir model ya da sistemden oluşmaz. Hiçbir örnek ya da sistem, liderin diğerlerinin hareketlerini etkilerken karşılaşacağı koşulları ve durumu önceden tahmin edip varsayımda bulunamaz. Liderlik ilkelerinin değerlendirilmesi, özel alanlarda başarı için önemli sayılan öteki yeteneklerin de oturtulacağı etkin bir temeldir (Roberts, 1989 :14).

Liderlik dünyevi bir özelliktir, romantik değildir, can sıkıcıdır. Özünde liyakat vardır. Liderlik, kendiliğinden ne iyidir, ne de arzulanan bir şeydir. Liderlik bir araçtır. Bundan dolayı asıl sorun, liderliğin hangi amaca yönelik olduğudur (Drucker: 128).

Liderlik, örgütlenmiş bir grubun hedeflenen başarı doğrultusunda etkilenmesi sürecidir (Katz&Kahn, 1978:528).

Lider, büyük planların mucidi ve başlatıcısıdır. Grubun gücünü en iyi şekilde kullanan kişiler, toplumun yapısına yön verenler çoğunlukta olanlar değil, liderlerdir (Bursalıoğlu, 1982 :286)

Liderlik, çalışanların başarıya özendirildiği bir çevre içerisinde faaliyette bulunmalarını sağlayacak yönetsel yeteneklerdir (Tatar, 1992 :66).

D. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik kavram olarak yöneticilikle karıştırılsa bile hiç bir zaman eş anlamlı kavramlar olmamışlardır. Her lider bir anlamda yöneticidir, ama her yönetici bir lider değildir. Beklenen, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için liderlik özelliklerine sahip olmaları ve öyle davranmalarınıdır.

Liderler ile **yöneticilerin** eğilimleri, misyonları, görüş ve düşünceleri, davranışları, örgütsel çevreleri ve elde ettikleri sonuçlar birbirinden farklıdır. Her şeyden önce lider toplumun içinden çıkar, toplum seçer, **yönetici** tepeden atanır.

Liderlik, diğer insanları belirlenmiş amaçlara ulaştırmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir. Bu süreçte önemli olan davranış yönelmedir. **Yöneticilik** ise, önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için kaynakların sağlanması, örgütlenmesi, planlanması ve denetim faaliyetlerinin eşgüdümü sağlanarak yürütülmesidir. Yönetici bu etkinlikleri hiyerarşik otoritesini, diğer bir deyişle yetkisini kullanarak yerine getirebilir.

Lider ve **Yönetici** arasında kişilik ve karakter yapıları ile davranış biçimleri bakımından da farklılıklar vardır. **Liderler**, sosyallik, inisiyatif, güven, popülerite, değerler, iletişim tarzları, ikna gücü, bağımsızlık gibi özelliklere sahipken, yöneticiler sıradan kişiler olabilir.

Liderlerin belli bir karizmaları vardır. Kişiler arası iletişimlerinde bu özelliklerini kullanırlar. **Yöneticilerde** karizma aranmaz.

Liderler misyon ve amaçlarına ulaşmada belirgin işaretler gösterirler. Ama **yöneticiler** amaçları konusunda daha sessiz ve belirsizdirler.

Liderler iş heyecanını her zaman içlerinde duyarlar ama **yöneticiler** bunu bir görev duygusuyla yaparlar.

Yöneticiler bir rolü oynuyormuş gibi davranırlar , liderler kendileri olarak davranırlar.

Liderler, daha çok tasarlanmış, projelendirilmiş hayaller ve ayrı ayrı belirtilmiş düşüncelerle ilgilenirler, yöneticiler daha çok işin kendisiyle ilgilenir. **Liderler** düşüncelerini hayal etmekle kalmaz bu düşünce ve hayalleri gerçekleştirmekle kalmaz diğer insanları da sıkı çalıştırlar. Yenilikleri uygulamak ve riskleri almaktan geri durmazlar. Yöneticilerse daha çok kendilerine verilen görevleri yerine getirirler. **Yöneticilerin** hedefleri, örgütün yapısına derinlemesine oturtulmuş pasif hedeflerdir. Yalnızca kurumun gereksinimlerini araştırır, riski göze almaz.

Liderler yöneticilere göre daha çok değişime müsaittirler.

Liderler vizyon sahibi kişilerken **yöneticiler** uygulamaya yönelik kişilerdir.

İletişim, hem **yöneticiler** hem **de liderler** için önem taşıyan bir kavram olmakla birlikte tarzları farklıdır. **Yönetici** işaretlerle iletişim kurarken , **lider** açıkça beyan edilmiş mesajları tercih eder. Örneğin Ford Motor'da Lee Iaccoca'nın olumsuz deneyimi buna örnek verilebilir. İştten çıkanmadan önceki son

yönetim kurulu toplantısında önemli kararlar kendisi göz ardı edilerek alınmıştır, diğer işaretler de ona bir başka yerde iş araması gerektiğini bildirmiştir. Bu tür örneklere her zaman her kurum ya da grubun içinde rastlamak mümkündür.

Yöneticilerde güçlü bir ait olma duyguları vardır. Kendilerini her zaman buldukları grup ya da örgütün bir parçası olarak görürler. **Liderlerin** farklılık duygusu diğer bireylerin takdir duygusuyla desteklenmiştir.

LİDERLİK KURAMLARI VE LİDER TİPLERİ I.

I.Liderlik Kuramları

Liderlik çalışmaları ve araştırmaları tarihi itibariyle çalışanın metodolojik tercihlerine ve kavramı algılayış biçimine göre farklılık göstermiştir. Bununla birlikte 1. Kişisel yaklaşım 2. Durumsal Yaklaşım , 3. Etkileşim-Beklenti Yaklaşımı şeklinde genellenabilir.

Liderlik Kuram ve Araştırmaları Tarihsel Eğilimi

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940'ların sonuna kadar	<i>Kişisellik Yaklaşımı</i>	Liderlik yeteneği doğuştan getirilir
1940'ların sonundan		
1960'ların sonuna kadar	<i>Davranış Yaklaşımı</i>	Etkin liderlik, liderin nasıl davranacağı ile ilgilidir.
1960 -1980	<i>Durumsallık Yaklaşımı</i>	Etkin Liderlik durumdan etkilenir.
1980'lerden bu yana	<i>Yeni liderlik yaklaşımı</i>	Liderlerin vizyona ihtiyacı (karizmatik liderlik dahil) vardır. Brymann, 1992

A. Kişisel Liderlik Kuramı

İlk kuramcılara göre liderlik kalıtımsaldır. Buna göre de güçlü olanlar yaşamlarını sürdürecektir. Fizyolojik anlamda da lider olarak görülen kişiler diğerlerinden farklıdır. Görünüştünün ötesinde konuşmasındaki farkedilirlik, sosyo-ekonomik saygınlık, tanınmışlık, anlayışlılık gibi özellikler bu kuramın liderlik varsayımı içindedir. Bu kuramın savunucuları içinde F.A. WOODS (The Influence of Monarchs, 1913) ve J. DOWN (Control In Human Societies, 1936), O. TEAD (The Art of Leadership, 1935) sayılabilir. *

B. Durumsal Liderlik Kuramı

Bu kurama göre lider, gerilim, değişme ve uyarılma dönemlerinde ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olan kişidir. Bu kuram, astların, diğer yöneticilerin, üstlerin ve dışardaki kişilerin bir yöneticinin üzerindeki yöneticilik rolüyle

ilgili olarak empozelerinden, liderin birimindeki iş başarısı, astların yetenekleri, motivasyona ve liderin otoritesine, karar verebilme yetisine kadar durumsal faktörlerin önemini vurgulamaktadır (Yukl: 4).

Herhangi bir durum, liderlik niteliklerini ve o duruma uygun lideri saptamada büyük bir rol oynar. Lider, etkili liderlik için çalışanların ihtiyaçlarını teşhis edebilmelidir. Yeni personelin ya da sorumluluk almaya istekli ya da yetenekli olmayanların liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Personel işi öğrendikten ya da istekli hale geldikten sonra, eğer hala kendi başına iş görmeye yetenekli değilse, liderin açıklamayla zorlamayı birleştirmesi gerekir. Ancak çalışanlar deneyim kazanıp özgüvenleri arttıkça lider bir işin sorumluluğunu başkasına devredebilir. Bu liderlik yaklaşımı çalışanları sürekli değerlendirmeyi ve belli bir esnekliği gerektirir (Werner :35).

Bu kuramın savunucuları arasında E.S. BOGARDUS (Essentials of Social Psychology, 1918), J.SCHNEIDER (The Cultural Situation As A Condition For The Achievement of Fame, 1937), A-J. MURPHY (A Study of The Leadership Process, 1941) (ayrıntılı bilgi için bkz. R. Stogdill, **Leadership Handbook.**)

C. Özellik ve Yetenek Kuramı

Bu kuramda liderlerin kişisel katkıları vurgulanmaktadır. Önceleri liderlik kuramları, liderlerin başarısında bitmez tükenmez enerji, ikna gücü, esrarengiz ileri görüşlülük, karşı konulmaz ikna gücü gibi sıra dışı özelliklere sahip olmanın katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. 1930 -1940'lar döneminde anlaşılması zor olan bu özellikleri keşfetmek için yüzlerce çalışma ve araştırmalar yapılmış ancak liderin başarısını garantileyen kesin bir davranış bulamamışlardır.

Özellik yaklaşımına göre lider, inisiyatif ve risk almaktan hoşlanırlar, başarıya çok fazla gereksinim duyarlar ve bağımsızlıklarına düşkünlüdürler. Özellik yaklaşımının anahtar prensiplerinden birisi, düşüncelerin dengesidir. Etkin liderler kaçınılması mümkün olmayan rol çelişkilerini uygun bir şekilde dengeye oturtan kişilerdir (YUKL.:12).

D. Davranış Kuramı

Davranış yaklaşımı lider ve yöneticilerin işte gerçekte ne yaptıklarıyla ilgilidir. Yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdikleri, hangi faaliyetlerde odaklandıkları önemlidir. Bu yaklaşımda diğer bir araştırma etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki

davranış kalıplarıyla ilgilidir. Liderlik davranışı ile astların tatmini ve başarısı arasındaki ilişkiyi ölçen yüzlerce anket yapılmıştır. Burada belirlenmeye çalışılan, liderin davranışının astların başarı ve iş tatminini nasıl etkilediğidir.

E. İşe Yönelimlilik ve Bireye Yönelimlilik Kuramı

Ohio State ve Michigan Üniversitelerinin çalışmaları doğrultusunda geliştirilmiş bir liderlik yaklaşımıdır. Liderlik işe yönelimlilik ve bireye yönelimlilik açısından ele alınmıştır.

İşe yönelimli lider grubun biçimsel amaçlarına ulaşması için kendinin ve astlarının rollerini belirler. Bu tip lider, işlerin zamanında bitmesini ister, performans için kesin standartlar koyar, bu standartlara uyulmasını bekler, onun için önemli olan işin tamamlanmasıdır.

Bireye yönelimli lider astlarına arkadaşça yaklaşır, onlara destek verir, grubun istek ve ihtiyaçlarına önem verir. Karar verirken onlara fikir danışır. (YUKL ;75).

Araştırmalar sonunda elde edilen genel kanı, bireye yönelimli liderlerin astları üzerinde daha olumlu etki bıraktığı, onların iş tatmini ve performanslarını yükselttiği şeklinde olmaktadır.

İşe yönelimlilikle ilgili olarak Johns, işe yönelimli liderin rol belirsizliğini azalttığı için motive edici bir unsur olduğunu dolayısıyla tatmin sağladığını savunurken, Valenzi ve Dessler de sözkonusu ilişkinin zayıf olduğunu ileri sürmektedir. Aslında işe yönelimlilik ve bireye yönelimlilik ayrı uçlar olarak görülmemelidir. Önemli olan ikisinin arasında denge kurulmasıdır (Minibaş :60).

F. X - Y Kuramı

Douglas McGregor'a göre, her idari karar ve davranışın ardında insanın doğasıyla ve davranışlarına ilişkin bir takım varsayımlar bulur ve otoriter karar ya da davranışlar bazı varsayımlardan kaynaklanır. X Kuramının varsayımları şöyle özetlenebilir;

1. Sıradan insanın doğasında işi sevmeme duygusu yatar ve mümkün olduğunca işten kaçır.
2. Çalışanların bu özelliklerinden dolayı, işe onları zorlamalı, denetlemeli, yönlendirmeli ve cezai yaptırımlar uygulamalıdır.

3. Sıradan insan yönlendirilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçır, hırsı azdır ve her şeyden çok güvence ister.

X kuramının varsayımları tüm koşullar altında geçerliliğini koruyamamaktadır ve basit gereksinimler karşılandıktan sonra, kişiler daha üst düzeylerdeki gereksinimler tarafından güdülenmektedirler. Bu durumda Y Kuramı geliştirilmiştir. Y Kuramının varsayımları ise:

1. İşte fiziksel ve zihinsel çaba sarf edilmesi oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.

2. Kişi amaçlara ulaşmada cezalandırılmadan da başarılı olabilir. Kişi bağlandığı amaçlar doğrultusunda kendi kendini yönlendirecek ve denetleyecektir.

3. Amaçlara bağlanmak, başarımları durumunda alınacak ödüllerin bir fonksiyonudur.

4. İnsan normal koşullar altında yalnızca kabullenmeyi değil, sorumluluk almayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçırma, hırsın olmaması ve güvenceye önem verilmesi, kalıtsal bir insan özelliği değildir, deneyimlerin sonuçlarıdır.

5. Örgütsel sorunların çözümünde, görelilik olarak yüksek derecede hayal gücü, beceri ve yaratıcılık kullanma yeteneği, toplumda yaygın olarak bulunmaktadır.

6. Çağdaş endüstriyel yaşam koşullarında sıradan insanın zihinsel olanaklarının yalnızca bir bölümünden yararlanılmaktadır (Türköen:77-78).

Kısaca X kuramında bütün önemli kararlar lider tarafından alınırken ve otokratik, işe yönelimli bir tutum sergilenirken, Y Kuramında alt düzeydeki çalışanlar karar alma sürecine katılmaktadırlar, liderler daha çok bireye yönelik tutum sergilemektedirler. Burada kişiler örgütlenmeye ve güdülenmeye yatkındırlar. Amaçların gerçekleştirilmesi için üst ve astlar işbirliği içinde çalışırlar.

II. LİDER TİPLERİ

Tarih boyunca insanın ve toplumun var olduğu yerde o topluluğun ve insanın yönetiminden bahsedilmiştir. Yönetim insan için, insanla beraber, insanı yönetmeyi ifade eder. Konu doğrultusunda liderlik açısından olaya bakılırsa, iki kişi arasındaki farklı bir kişiden, kitleleri peşinden sürükleyen bir başka kişiye kadar olayın aslında değişmediğini, an-

çak boyutun, zamanın ve mekânın değiştiği gözlenir.

Liderlik, felsefi anlamda bir tür bireysel etikdir. Lider olan kişiler her zaman birer yönetici olmayabilirler, bir devlet adamı veya bir topluluğun başındaki herhangi seçilmiş birileri de olmayabilirler. Ama o birileri vardır ki, grup ya da topluluk içinde varlıklarını mutlaka hissettirirler. Çünkü bu kişiler, lider özelliğini taşıyan bu kişiler, alışılmış ve genel davranış biçimlerinin dışında davranabilen, sorumluluk sahibi, çalışkan, bireysel çıkarlarını toplumsal çıkarların gerisinde bırakmayı becerebilen, halkla birlikte olup halktanlıklarını yitirmeyen, Albert Camus'un Veba'sındaki doktor tipinde kişilerdir.

Bununla birlikte liderleri tek tipe ve özelliğe sığdırmak da pek mümkün değildir. Liderlik toplumdaki topluma, kültürden kültüre, zamandan zamana ve en önemlisi bir kurum ya da grubun amaçlarına göre farklılık gösterir. Bu farklılıklar sonucunda farklı liderlik değerleri ve farklı lider tipleri ortaya çıkmıştır. Lider tiplerini şöyle gruplandırmak mümkündür:

1. Otokratik Liderlik
2. Karizmatik Liderlik
3. Demokratik Liderlik
4. Serbesiyetçi Liderlik (Laissez-Faire)
5. Etkin Liderlik

A. Otokratik Liderlik

Liderin davranış ve kararlarını geleneklerin belirlediği, çoğu kere dini otorite şeklinde ortaya çıkan liderlik tipidir. Otokratik liderlikte, lider en son makamdır ve kesinlikle liderin /patronun tatmini önemlidir. Kararları tek başına alır, denetler, emirler verir, katı bir disiplincidir. Statü düşüncesindedir. Merhametin insanları şımartacağına inanır. Çalışanlarına insiyatif vermediğinden çalışanlar arasında sorumluluğu başkalarına yüklemek, dedikodu ve iftira yaygındır, grup içe dönük, huzursuz bir yapıya sahiptir, Grubun üyeleri hep kendisinin yanında, yakınında olmak ister ve bu amaç doğrultusunda diğerlerini ezmeye, dışlamaya çalışır. Otokratik lider grup üyelerini birbirine kontrol ettirir. Böylece herkes lidere bağlı gibi görünür ama kendi içlerinde rekabet halindedirler.

Otokratik lider, standartlara sıkı sıkıya bağlıdır. Bunlardan en ufak bir sapma lideri kızdırır. Başarısızlığa tahammülü yoktur. Kendi otokratlığını yadsıyan veya kendisine hükmetmeye kalkan birilerini en yakın fırsatta uzaklaştırır. Tartışmaya veya

eleştiriye kesinlikle açık değildir. Her konuda en doğrusunu kendisinin bildiğine inanır.

Baskı yoluyla varlığını sürdürür. Gelecekte kendi yerine hazırladığı birileri yoktur. Zaten ekip çalışmasına inanmaz ve yapmaz. Hep liderin tatmini söz konusu olduğundan çalışanlar şafakla beraber işe gelir, patron çıkmadan gidemezler ve kontrol sırasında hep çalışıyormuş gibi görünürler. Ama çoğunlukla verimlilikleri düşüktür.

B. Karizmatik Liderlik

Bu tip liderler daha çok bunalımlı dönemlerin yarattığı liderlerdir. Arkalarından kitleleri sürüklemeyi bilirler. Bu tip liderlerde doğuştan getirilen, insanüstü bir takım özelliklerin olduğuna inanılır. Bu tip liderlerin kişisel çekicilikleri vardır. Kendisine hep bir kurtarıcıymış gibi bakılır. Karizmatik yapıya sahip liderler aynı zamanda otokratik liderlerdir. Çevresindeki kişiler darda kaldıklarında onun sözlerine bakarlar. Karizmatik lider, yol göstericidir ancak bu yönlendirme şeklinde olmayıp yanıltıcıdır.

Aslında karizma, toplumda lider oluşturmamanın yolu haline gelmiştir. Çünkü karizma lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirir ve değişme yeteneğini yok eder. Lider liderliği, rütbe ve ayrıcalık olarak görür.

Karizmatik liderler çalışırken yanlarında güçlü mesai arkadaşlarının olmasını istemezler ve genellikle kadro temizliğiyle ilgilenirler. Karizmatik liderliğe verilebilecek en güzel örnek, Hitler ve Stalindir. Bu liderler yönlendirici olmayıp, kitleleri peşlerinden sürüklemelerine karşın, insanlığa eşi görülmemiş ıstaplar çektirmişlerdir. Bu tip liderlerde görülen bir özellik de kendileri ayrılır ayrılmaz veya ölür ölmez organizasyonları bozulmaktadır. Stalin öldüğünde Rusya'da olan durum gibi. Aynı durum şirketlerde de söz konusu olabilmektedir.

C. Demokratik Liderlik

Hem komuta eden hem de yol gösteren liderleri tanımlayan bir tiptedir. Onlarda yönetme ve emretme gücü akılcıdır. Varlıklarını sürdürmeleri akılcılıklarını sürdürmeleriyle doğru orantılıdır. Astlarına kararlara katılma hakkını verirler. Yönetim erkini astlarıyla paylaşır, yetki devrini gerçekleştirirler ve eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları tartışmaya açar, astlarının insiyatif sahibi olmalarını ve serbestçe iletişim sağlamalarını isterler. Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirirler. Özel imtiyaz ve statü farklarının hakim olacağı kademeli bir grup ya-

pısının gelişmesine engel olmaya çalışırlar. Bu tipin diğer bir adı da katılımcı ve paylaşımcı liderliktir.

Demokratik lider, gruba hizmet eder. Grubun hareketlerinin yönünü anlayıp, gruptan önce o yöne hareket eder. Demokratik lider çok ender olarak gruptan üstündür. Demokratik liderlik söz konusu olduğunda bir sorunu birlikte çözmeye çalışan bir grup insan söz konusudur. Kesinlikle bir ekip çalışması vardır ve teşvik edilir. Bu tip liderlikte iş tatminine grup başarısı ile ulaşılır.

D. Serbesti Tanyan Liderlik

Laissez -Faire Liderlik de denilir. Astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin almalarına dayanan bir liderlik tipidir. Lider, kendi rolünü diğer grup üyelerinki gibi görür, grup üyelerinin bireysel hareket etmelerine izin verir, grubun çalışmalarına karışmaz. Kararları grup alır, lider uygular. Yetki ve erk gruptadır. Grubu yönlendiremez, grup onu yönlendirir.

E. Etkin Liderlik

Bütün liderlik tiplerinde özellikler zaman zaman birbirine karışmaktadır. Bununla birlikte diğer gruplarda olan bir özellikle kişiye lider demek de mümkün değildir. Daha geniş kapsamlı ve çağdaş liderlik olarak da tanımlanabilen diğer bir liderlik tipi de etkin liderliktir.

Etkin liderliğin temelinde yatan şey, karizma değildir. Örneğin Dwight Eisenhower, George Marshall ve Harry Truman yalnızca erkinliği olan liderlerdi. Etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve açık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider, öncelikleri, hedefleri, standartları belirler ve bozulmamasına nezaret eder.

Etkin lider, evrenin hakimi olmadığını farkındadır. Bir uzlaşmayı kabul etmeden önce, doğru ve arzulanabilir neyse onu düşünmüştür. Yönlendirici liderin yanıltıcı liderden farkı yöneldiği hedeflerdir. Liderin etkin olup olmadığını belirleyen ölçü, siyasal, ekonomik, parasal veya insanla ilgili olabilen gerçek hayatın sınırlamaları çerçevesinde bir uzlaşma oluştururken, liderin bu sorunlarla misyonu ve hedefleri arasında ne kadar uyum sağladığı veya bunlardan ne kadar uzaklaştığıdır.

İkinci şart, liderin liderliği rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olarak görmesidir. Buna örnek II. Dünya Savaşı sırasındaki Genel Kurmay Başkanı General Geprge Marshall'ı, Atilla'yı ve Atatürk'ü göstermek mümkündür.

Etkin lider, çok nadiren "aşırı müsamahakar" olur. Fakat işler bozulunca kabahati başkasının üzerine atmaz. Kısaca etkin bir lider nihai sorumluluğun başkasında değil de kendisinde olduğunu bildiği için yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmez. Aksine onları cesaretlendirir, teşvik eder. Mesai arkadaşlarının hatalarında dolayı kendisini sorumlu tuttuğundan onların zaferlerini kendisine yöneltmiş bir tehdit olarak görmediği gibi kendi zaferi olarak kabul eder.

Etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir. Etkin liderin diğer ve önemli bir özelliği, güven kazanmak ve tutarlı olmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez. Liderin davranışları ile beyan ettiği inançlar birbirleriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Çünkü tutarlı olmak zekadan daha önemlidir.

Etkin lider, insanlara kurumun/ şirketin hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklamak ve kurum kararlarının arkasındaki örgütleyici güç olmak zorundadır.

III. LİDER ÖZELLİKLERİ

Lider, sıradan insanlar ve yöneticilerden olan farkını, sahip olduğu özelliklere borçludur. Bu özellikler lidere ait ve "lider karakteri"nin yapı taşlarıdır. Liderde bulunması gereken özellikler üzerinde pek çok düşünce ileri sürülmüş ve bu konu tartışmalara yol açmıştır. Her ne kadar bir liderde şu özellikler bulunur denilemese de liderliğin "olmazsa olmaz" özelliklerinden -ki bu özellikler liderleri diğer insanlardan ayırdedici olanlardır- bahsedilecektir. Kısaca farklı lider tipleri, liderlik alanları, liderin inanç ve karakteri, zaman ve kurumun farklılığı farklı özellikler meydana getirirse de bütün tiplerin sahip olduğu ortak özellikler sayılacaktır.

A. İrade Gücü:

Liderin kendisine güven ve çevresini etkileme gücünün kaynağı sağlam iradesidir. Olaylar aksi yönde gelişme gösterdiği, korku ve panik havasının yayıldığı, sıradan insanların çözüldüğü zamanlarda, yani bozgun sırasında metin olabilmek, çözülmeye karşı durabilmek, lider karakterinin göstergesidir. Böyle zamanlarda lider, çok hızlı ve radikal kararlar almak ve uygulamak zorundadır. Çetin koşullarda toplayıcı, sevkedici, dirençli liderlik sonucu belirleyen en önemli faktördür.

B. Vizyon Sahibi Olmak (Uzak Görüşlülük):

Lider, dağın ardını, ufkun ötesini, zamanın geleceğini görebilen kişidir. Bugünkü olayların yarına neler hazırladığını görmek, buna göre şimdiden önlemler geliştirmek, yarınları kurup inşa etmek, ihtimallere göre alternatifler üretebilmek, liderden beklenen hareketlerdir.

Vizyon, normal duyu organımızın dışında ve ötesinde bir görüş meselesidir. Sezgi, duyu, akıl, bilgi gibi kuvvetlerle görmek, adeta zamanı koklamak, olayları en doğru şekilde tahmin edebilmek ve yönlendirmek, liderin temel niteliklerinden biridir. Kendisi vizyon sahibi olduğu gibi birlikte çalıştığı insanların ufkunu geliştirmeyi de ister.

C. İnsanları Etkileme -İkna Etme Gücü:

Lider diğer insanları etkileyip hedefe doğru götürebilen kişidir. Bu etkileme gücü, kendisine bağlı topluluğun kabul ettiği özelliklerinden kaynaklanır. Aynı zamanda lider olan kişi, özgüveni fazla olan kişidir. Çevresindeki insanlar liderin özelliklerini kanaat halinde benimsemişlerdir. Lider moral üreten ve moral aşıl原因an insandır. Yılgınlık ve korkuyu dağıtır.

Lider, insanları her bir şekilde etkileyebilir. Söz ve davranışlarındaki kendine özgü renkler, ifade biçimindeki, bedensel zindelik ve enerjilerindeki farklılık, lideri diğer kişi ve yöneticilerden ayırd eder. Her lider kendine özgü, başkalarına benzemeyen özellikleriyle diğerlerini etkiler. Çinlilerin Zen Derslerinden alınan bir kayıta şöyle yazılıdır

“Yaşlı şefler olarak hizmet verenler arasında, aydınlanmış erdemle insanları etkileyenler ve yetkenin gücüyle insanların itaat etmesini sağlayanlar vardır. Bu, bütün hayvanların sevdiği anka kuşuna ve bütün hayvanların korktuğu azametli kaplan ve kurtlara benzer. Etkilenme ve itaatkar olma söz konusu olduğunda hepsi birdir, fakat türleri birbirinden, gökyüzünün yeryüzünden olduğu kadar farklıdır.”

D. Güven ve Tutarlılık:

Lider, kendisine güvenilen, inanılan kişidir. Sözlerine ve hareketlerine hem dostları hem de düşmanları inanmalıdır. İnanılır olmayan liderler,

olumlu bir etki bırakmazlar. Sözleri ve davranışları arasında bir tutarlılık ve içtenlik vardır. O zaman bıraktıkları etki derin olur. Aksi taktirde bırakılan etki yüzeysel olur. Belli bir süre yüceltilen ancak söz ve davranışları arasındaki tutarsızlık nedeniyle terk edilen liderler bu nedenle terk edilmişlerdir.

Liderin doğru söylediği, verdiği sözü tutacağı, çevresindekiler için adil olduğu, hedefini ve ulaşma yollarını iyi bildiği kabul edildikten sonra çok zor koşullarda bile ardından gidileceği düşünülebilir. Zaten liderler de kendilerine güvenildiğini bilmek isterler.

E. Zaman ve Koşulları Doğru Değerlendirme:

Her karar ve davranış her zaman doğru sonuçları getirmez. Zamanlama, zaman içinde uygulanan hareketi geliştirmek ve başarıya ulaştırmaktır. Zamanında yapılmayan bir hareket, büyük felaketlere sebep olabilir; ne erken ne de geç, tam zamanında hareket. Tarih, doğruyu söylemeler bile yanlış zamanlamaları yüzünden zarara uğramış insanlarla doludur.

Zamanı doğru seçmek, yeri doğru seçmek, en etkili hareket tarzını seçmek; sonra da büyük bir enerjiyle uygulamak... Başarı bu üç seçimde gizlidir.

Zamanlama duygusunu geliştirmek için sihirli bir formül yoktur. İnsan bu yeteneği deneme yanılma yoluyla, önceden yapılan tahminleri alınan sonuçlarla karşılaştırarak geliştirir.

F. Kişisel İnişiyatif ve Kişisel Sorumluluk:

Lider kendine güvenen insandır. Karar verirken kararının yakın ve uzak sonuçlarını bütün yönleriyle dikkate almalıdır. Tam anlamıyla inanmadığı, tatmin olmadığı durumda, sonucuna güven duymadığı bir karar vermemeli ; böyle bir hareketi başlatmamalıdır. Bir kez harekete geçmeye karar verince, astlar çıkmaza düşmeden, zafer için herkesi zorlamalı ve kesinlikle ödün vermemelidir.

Lider kendi ekibini ve üstlendiği işi, engellere karşın hedefe götürebilmek için uğraşır. Bu arada, kuşku ve kaygılar duysa da karar verip uygular. Burada bütün bilgi ve moral güçlerini, sezgilerini kullanarak hareket eder ve kritik anlarda inisiyatifi kullanır. Sonuçta bütün ekibine düşen sorumluluğu astlarına,

kendisini takip edenlere bırakmadan üstlenmeye işin başında kararlıdır. Çünkü liderliğin rütbe ve ayrıcalık değil, sorumluluk olduğunu bilir.

G. Koruyuculuk, Yönlendiricilik ve Anlayış:

Lider, yol gösteren, aslarını koruyan, kendisine hizmet veren kişilerin amaç ve çıkarlarını gözeten ve anlayışlı olan kişidir. Anlayış hiç bir zaman sınırsız müsamahakarlık şeklinde değildir. Lider, aslarından biri kötü bir örnek oluştursa bile herkesin bir değeri olduğunu bilir. Lider, aslara yol göstermeli, onları yetiştirmeli ve çalışmalarından ötürü onları ödüllendirmelidir.

İnsan duyguları suya benzer, ilkeler ve tavırlar ise bir baraj gibidir. Baraj güçlü değilse su barajı patlar. İnsan duyguları yöneltilmiyorsa, yabancı olur ve düşkünlük gösterir. Dolayısıyla bu duygulardan kurtulmak ve kuruntulara son vermek, kötülükleri önlemek ve yanlış durdurmak için lider yol gösterici olmalıdır.

H. Topluluğun Yüreğini Okumak ve Adaletli Olmak:

Lider, topluluğun eğilimlerini, problemlerini, ihtiyaçlarını, gelişme yönünü tüm genişliği ile kendi içinde duyan ve kavrayan kişidir. Bu konuda Atatürk Nutku'nda:

"Ben bir milletin vicdanında ve geleceğinde sezdiğim büyük gelişme kabiliyetini, bir milli sır gibi vicdanımda taşıyarak yavaş yavaş bütün toplumumuza uygulamak mecburiyetinde idim." (Nutuk, C. 1 :12) diyerek örnek olmuştur.

Aydınlanmış erdeme sahip olanlar, insanları memnun edenler, aydınlanmış erdeme sahip olmayanlar kendilerini memnun ederler. İnsanları memnun edenler büyür, kendilerini memnun edenler yok olurlar. Halkla aynı üzüntüyü ve mutluluğu, aynı iyiyi ve kötüyü paylaşanlar adildirler.

Liderler topluluklarıyla aynı isteklere sahip oldukları zaman bilge düşünürler diye anılırlar. İstekleri topluluğun isteklerinden ayrıldığında veya bireysel çıkarları toplumun fayda ve çıkarlarının önüne geçtiğinde onlar da sıradan insan haline gelirler.

SONUÇ

Liderlik konusu bu çalışmada dört ayrı bölümde ele alınmış, liderlik kavramı açıklandıktan ve liderlik kuram ve tiplerine yer verildikten sonra örneklerle ve uygulamayla

desteklenmiştir. Daha çok liderliğin ne olduğu, ne olmadığı, liderlerle ne şekilde karşılaşılabilirdiğinden bahsedilmiştir.

Liderlik, insanlığın gelişimiyle, siyaset ve toplumbilimin gelişimiyle birlikte gelişimini ve varlığını sürdürmüştür, İnsanın yönetiminin söz konusu olduğu her dönem ve kurumda da varlığını sürdürecektir. En azından liderliğe ve liderlere ait tartışmalar sürecektir.

Liderlere yaşamımızın her alanında rastlamak mümkündür. Bu kişiler bizim yöneticilerimiz olduğu gibi, aile bireylerimizden biri, yol arkadaşımız, devlet başkanımız da olabilir. Öyle ki liderlik özelliklerine sahip her hangi biri, ki o biri varlığını aramızda her zaman kolayca hissettirir, olabilir. Öyleyse lider kimdir ?

Lideri şimdiye kadar pek çok kişi tanımlaya gelmiştir. Lider, zamandan zamana, kurumdan kuruma, kültürden kültüre farklı özellikler taşıyan, en önemli özelliği de kurumun ya da yönettiği grubun ulaşmak istediği amaçlarına göre değişebilen ama her zaman, her kurum ve her amaçta yine de değişmeyen bir takım özellikler ve davranış biçimleri gösterebilen kişidir

Lider, zamanın, olayların, kendi kişisel tutkularının, bencilliğinin üstüne çıkabilen, böylece toplumun o günü ve geleceği ile bütünleşebilen, topluluğun eğilimlerini, problemlerini, gereksinimlerini, gelişme yönünü tüm genişliği ile kendi içinde duyabilen, kavrayabilen kişidir.

Lider çok çalışkan bir kişidir. Şimdiye kadar karşılaşılan liderler arasında farklı özelliklere sahip olanlar vardır. Kişiliklerindeki bazı olumsuzluklarla kendisini izleyenlere zulmetmiş olanlar vardır. Karizmaya sahip olmayanlar da vardır. Ama hepsinin söylediği ve örnek olduğu ortak özelliklerden biri çok çalışkan olmaktır.

Lider, örgütün / grubun misyonunu düşünen, bunu tanımlayan ve açık bir şekilde ortaya koyan kişidir.

Lider, liderliğin rütbe ve ayrıcalık değil bir sorumluluk olduğunu bilir ve her davranışında bunu hissettirir. Lider nihai sorumluluğun kendisinde olduğunu bildiği için ekip çalışmasına izin verir ve çevresinde bilen insanların olmasından rahatsız olmaz. Aksine onları teşvik eder.

Lider tutarlı ve güven verici olandır. Sözleriyle davranışları arasında daima bir uyum vardır.

Lider en uzağı en önceden görebilen kişidir. "En uzağı görebilen daima en yüksekte uçan kuştur" (Bach, Martı)

Lider, etik anlamda özgür olan kişidir. Çekingen, korkan ya da bir takım inanç ve düşüncelerin engellemesiyle diğer insanlar için doğruyu yapmaktan kendini ve diğerlerim alkoyan kişi hiç bir zaman lideri tanımlamaz.

Lider, toplumun her kesimine nasıl hitap etmesi gerektiğini bilir ve ona göre davranır. İçinde bulunduğu topluluğun, kurumun inançlarını, değerlerini, tepkilerini iyi bilir ve bunlara saygılıdır. Örneğin bizim toplumumuzda hak ve adalet değerleri, dini değerler kendine mal edilmiş ölçülerde önemlidir.

Lider, her zaman asıl görevinin, amaçlara ulaşmak için insanları harekete geçirmek ve onların ufuklarını genişletmek, diğer bir deyişle vizyon kazandırmak olduğunu bilir.

Bu özetlenmeye çalışılan özellikler bir anlamda etkin liderliği tanımladığı gibi, bizim tarih, kültür ve insan yapımız dikkate alınarak belirlenmiştir. Bu durum işletmeler bazında bakıldığında da aynıdır. Şöyle ki, insanımız, insan olmak olgusuna, yüreğine değer verilmesine her şeyden çok önem verdiği için, sezgileri güçlü olduğundan ve kendine mal ettiği bir Müslümanlık anlayışından güven, tutarlılık, hoşgörü, bilime hizmet,

kararlılık ve ahlaklılık değerlerine karşı duyarlıdır.

Bu savı pekiştirmek için Edebalı Hazretlerinin Damadı Osman'a yöneticiliği sırasında verdiği öğütlerle çalışmayı sonuçlandırmak yararlı olacaktır.

Ey oğul! Beysin... Bundan sonra öfke bize, uysallık sana... Güceniklik bize, gönül almak sana... Suçlamak bize, katlanmak sana... Acizlik bize, yanılğı bize, hoşgörmek sana... Geçimsizlikler, çatışmalar, uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar bize, adalet sana... Kötü göz, şom ağız, haksız yorum bize, bağışlama sana...

Ey oğul! Bundan sonra bölmek bize, bütünlemek sana... Üşengeçlik bize, uyarmak, gayretlendirmek, şekillendirmek sana...

Ey oğul! Sabretmesini bil. Vaktinden önce çiçek açmaz.

Şunu da unutma! İnsanı yaşat ki; Devlet yaşasın.

Ey oğul! Yükün ağır, işin çetin, gücün kıla bağl.

Allah yardımcın olsun.

KAYNAKÇA

1. David ANDERSAN, Dennis SWEENEY, Thomas WILLIAMS, **An Introduction to Management Science**, West Publishing Company, U.S.A.,1991.
2. İsmail Durak ATAAY, **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, MESS Seminerler Dizisi :4, Eğitim Kitapları Dizisi, Ankara, 1987.
3. Atilla BARANSEL, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.1, I.0. İşletme Fakültesi Yayını, istanbul, 1979.
4. M. BASS, Ralph STODDILL, **Handbook of Leadership**, The Free Press, A Division of McMillen Inc., New York, 1990.
5. Alan BRYMAN, **Charisma & Leadership In Organisations**, SAGE Publications, LTD., London, 1992.
6. Halil CAN, Doğan TUNCER, D.Yaşar AYHAN, **İşletme ve Yönetim**, Aşlımlar Matbaası, Ankara, 1984.
7. Thomas, CLEARY, **Liderlik Sanatı**, Anahtar Kitaplar, Çev.Suer KAYA, İstanbul, 1993.
8. Ernest DALE, **Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek**, Öteki Yayınevi, Ankara, 1994.
9. Peter DRUCKER, **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Çev. Fikret UÇCAN, Ankara, 1990.
10. Bahattin ERGEZER, **Liderlik ve Özellikleri**, Ocak Yayınları, Ankara, 1995.
11. Turgay ERGUN, **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, TODAİE, Ankara, 1981.
12. Turgay ERGUN, Oğuz ONARAN, "Örgüti Geliştirme Aracı Olarak Yönetim Tarzı", **Yönetim Psikoloji II**, TODAİE Yayınları: 201, Ankara, 1981.
15. Richard FARMER, M.Barry RICHMAND, **Management & Organisations**, Randon House, New York, 1975.
16. Temel KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982.
17. Brian LEVY, David WILSON, **Strategy & Leadership**, Routledge, New York, 1994.
18. L.J.MASSIE, **İşletme Yönetimi**, Bayteş Yayıncılık, Çev. Ş. ÖZALP, Eskişehir, 1983.
19. Jale MINİBAŞ, Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 10. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri ABD, istanbul, 1995.
20. İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, DER Yayınları, İstanbul, 1987.
21. Wess ROBERTS, **Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları**, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989.
22. Tefrik TATAR, M. Mithat ÜNER, **İşletmecilik İlkeleri**, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.
23. TODAİE, **Yönetim Psikolojisi II**, Sevinç Matbaası, No. 201, Ankara, 1981.
24. Asuman TÜRKEL, **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1992.
25. İsmail TÜRKMEN, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri** Acısından **Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayınları, Ankara, 1984.
26. Isabel WERNER, **Liderlik ve Yönetim**, Amrican Management Association, İstanbul, 1993.
27. Abraham ZALEZNIK, **The Managerial Mystique**, Harper & Raw Publishers, New York, 1989.