

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK YÖNTEMLERİ VE İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Metehan DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Levent ÇİNKÖ

İSTANBUL, Ocak 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK YÖNTEMLERİ VE İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ

Metehan DOĞAN
(152001014)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. Levent ÇİNKÖ

İSTANBUL, Ocak 2018

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK YÖNTEMLERİ VE İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ

Metehan DOĞAN
(152001014)

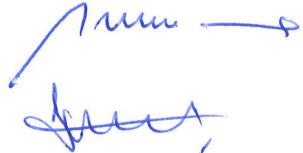
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : 17.01.2018

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Levent ÇİNKO 

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Halit Targan ÜNAL

: Yrd. Doç. Dr. Turgay MÜNYAS 

İSTANBUL, Ocak 2018

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

İÇİNDEKİLER	i
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMININ OLUŞUMU	3
2.2. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ İÇERİSİNDEKİ KONUMU.....	5
2.3. STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....	6
2.3.1. Stratejik Liderlik Teorileri	9
2.3.1.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları	9
2.3.1.2. Davranışsal-Durumsal Liderlik Yaklaşımları	10
2.4. LİDERLİK KAVRAMLARININ İNCELENMESİ	12
2.4.1. Liderlik Kavramının Kapsamı	15
2.4.1.1. Liderlik Tartışmaları	16
2.4.1.2. Lider ve Yönetici İlişkileri.....	16
2.4.1.3. Liderlik Özellikleri	18
2.4.1.4. Liderlik Nitelikleri	20
2.4.1.5. Liderlik ve Sorumluluk	21
2.4.1.6. Değişim.....	23

2.5. LİDERLİK TÜRLERİ.....	23
2.5.1. Otoriter Lider	23
2.5.2. Demokratik ve Katılımcı Lider	25
2.5.3. Liberal Lider	28
2.5.4. Karizmatik Lider	29
2.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	30
2.6.1. Dönüşümcü Liderlik.....	30
2.6.2. Yönetmel Liderlik	33
2.6.3. Etik Liderlik.....	35
2.6.4. Politik Liderlik.....	37
2.7. LİDERLİK TEORİLERİ KAPSAMINDA ÖNE ATILAN LİDERLİK YÖNTEMLERİ.....	39
2.7.1. Ohio Üniversitesinde Geliştirilen Stratejik Liderlik Yöntemleri.....	39
2.7.1.1. Kişileri Önemseyen Liderlik Yaklaşımları	40
2.7.1.2. Kendi Öz İradeini Kullanan Liderlik Yaklaşımları	40
2.7.2. Michigan Üniversitesinde Gerçekleştirilen Stratejik Liderlik Yöntemleri	40
2.7.2.1. İş ile Alakalı Liderlik Yaklaşımları	41
2.7.2.2. Kişilerin Kendisini Dikkate Alan Liderlik Yaklaşımları	41
2.7.3. Likert Tarafından Geliştirilen Sistem 1 ve Sistem 4 Modellemeleri	41
2.7.3.1. İstismar Eden Otokratik Lider Olma Yaklaşımları.....	42
2.7.3.2. Yardım Etmeyi Seven Otokratik Lider Olma Yaklaşımı.....	43
2.7.3.3. Katılım Sağlayan Lider Olma Yaklaşımı.....	43
2.7.3.4. Demokratik Lider Olma Yaklaşımı	43
2.8. LİDERLERİN GİRİŞİMCİLİK SÜREÇLERİ.....	44
2.8.1. Yeni Organizasyon Geliştirme Aşaması	44
2.8.2. Başlangıç Faaliyetleri Aşaması.....	44
2.8.3. Büyüme Aşaması	45
2.8.4. İş Dengeleme Aşaması	45

2.8.5. Gerileme Aşaması.....	45
2.9. STRATEJİK LİDERLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR	46
2.10. STRATEJİK LİDERLİK FONKSİYONLARI.....	48
2.10.1. Stratejik Kurgular.....	49
2.10.2. Stratejik Konumların Tespit Edilmesi	50
2.10.3. Stratejik Kadrolar	51
2.10.4. Stratejilerin Uygulanmaları	51
2.10.5. Stratejik Kùltürler.....	51
2.10.6. Stratejik Kontroller	52
2.11. ÖRGÜTLERDE ETKİN STRATEJİK LİDERLİK OLUŞTURMA.....	52
2.12. İDEAL BİR YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	53
2.13. STRATEJİK LİDERLERİN BECERİ KABİLİYETLERİ.....	54
2.13.1. Stratejik Açıdan Düşünebilme	55
2.13.2. Stratejik Açıdan Davranışlar	58
2.13.3. Stratejik Açıdan Etkilenme	62
BÖLÜM 3. LİDERLERİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	65
3.1. LİDERLERİN İŞGÖRENLERİ ETKİLEMEDE KULLANABİLECEKLERİ GÜÇ KAYNAKLARI	65
3.1.1. Ödüllendirme Gücü.....	66
3.1.2. Cezalandırma ve Zorlayıcı Güç	66
3.1.3. Yasal Güç	68
3.1.4. Uzmanlık Gücü	68
3.1.5. Beğeni Gücü ve Karizmatik Güç.....	69
3.1.6. İlgi Gücü	70
BÖLÜM 4. LİDERLİK TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ.....	71

4.1. İŞGÖREN PERFORMANSININ İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ.....	71
4.1.1. Bireysel Performans	72
4.1.2. Bireysel Performansı Ortaya Koyan Boyutlar	75
4.2. İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARINDA MEYDANA GELEN	
PROBLEMLER	76
4.2.1. Performans Sorunlarının Çözülmesinde Liderlerin Rolü	77
4.3. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI İLE İŞGÖRENLERİN	
PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	82
4.3.1. Liderlik Davranış Tarzının İş Gören Performansına Yönelik Geri Bildirim Üzerindeki Etkisi.....	82
4.3.2. Liderlik Tarzı ve Liderlerin Ödül Gücünün İş Görenlerin Performansları Üzerindeki Etkileri.....	84
4.4. LİDERLERİN FİNANSAL PLANLAMADAKİ ETKİSİNİN	
İNCELENMESİ	84
BÖLÜM 5. LİDERLİK YÖNTEMLERİNİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSI	
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ	88
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	88
5.2. HİPOTEZLER	88
5.3. BULGULAR	89
5.3.1. Demografik Bulgular.....	90
5.3.2. Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bulgular	91
5.3.3. İş Görenlerin İş Performanslarına İlişkin Bulgular.....	94
BÖLÜM 6. SONUÇ	97
KAYNAKLAR	103
EKLER	107
ÖZGEÇMİŞ	108

ÖZET

LİDERLİK YÖNTEMLERİ VE İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Liderlik yöntemleri, farklı liderlik yaklaşımlarının yönetimlere dahil edilmesi ve süreçlerinin incelenmesi neticesinde hayatımızda anlam kazanmaya başlamıştır. Liderlik kavramının doğru yöntem ile birleştirilmeye çalışılmasının temel amacı, işgörenler ve lider arasındaki uyumu sağlamasının neticesinde işletmelere kazandıracak olduğu rekabet üstünlüğüdür. Liderlik kavramları içerisinde yöneticilerin ya da liderlik vasfı olan kişilerin; dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört farklı öneme sahip liderlik özellikleri literatürlerde geçmektedir.

İşletmelerin başarıyı yakalayabilmeleri ve rekabet edebilir duruma gelebilmeleri oldukça uzun bir süreçtir. Günümüzde, gelişen ve genişleyen işletmeler, daha da karmaşıklaşan içyapılarını yönetebilmek ve sorunlarını en hızlı şekilde çözebilmek için üstün vasıflara sahip lider kişilerden yararlanmaktadırlar. Böylelikle işletmeler, liderlerinin işgörenler ve yönetim kadrolarıyla olan koordinasyonu sayesinde, bir yandan faaliyetlerini verimli şekilde yürütürlerken bir yandan da işgörenlerini işletmelerine bağlı bireyler haline dönüştürmüş olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Liderlik, İş görenler, Performans

ABSTRACT

METHODS OF LEADERSHIP AND IMPACT ON OCCUPATIONS

Leadership techniques, started to gain meaning in our lives with the examination and incorporation of the different leadership approaches in the Management. The main purpose of merging the concept of leadership with the strategy is the superiority of the competition for enterprises in addition to providing the adaptability between occupations and the Leader. Within the concepts of strategic leadership, managers or those who are strategic leadership qualities; leadership qualities with four different qualifications, such as transformational, managerial, ethical and political, also appear in the literature.

It is a fairly long process for enterprises to capture success and be able to compete. Today, developing and expanding businesses are taking advantage of these highly skilled individuals to manage their more complex internal structures and to ease their workload. Thus, through the communication of occupations, leaders and management board, enterprises gaining all occupations are being committed to them.

Keywords: Strategic Leadership, Business

TABLÖLAR LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 2.1. Likert'in gerçekleştirdiği Sistem 1 ve Sistem 4 Modellemeleri.....	41
Tablo 2.2. En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları.....	48
Tablo 5.1. Yaş Dağılımları.....	92
Tablo 5.2. Eğitim Durumları.....	92
Tablo 5.3. Unvan Seviyeleri.....	93
Tablo 5.4. Kıdem Yılları.....	93
Tablo 5.5. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Grubun Sözcülüğünü Yapar.....	93
Tablo 5.6. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizleri Fazla Mesaiye Teşvik Eder	94
Tablo 5.7. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Rekabet Halindeki Gruplardan Daima Önde Olmayı Hedefler	95
Tablo 5.8. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin Daha Fazla Emek Harcaması İçin Dolaylı Sözler Söyler.....	95
Tablo 5.9. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Neyin Nasıl Yapılacağına Kendisi Karar Verir	96
Tablo 5.10. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlere İşlerimizi En iyi Bildiğimiz Şekilde Yapmamıza Olanak Sağlar.....	94
Tablo 5.11. Dahil Olduğum Grubun Lideri, İşlerin Aksatılmasını ve Kararsızlığı Hoş Görür	94
Tablo 5.12. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizim Dikkatimizi İş Üzerinde Yoğunlaştırır ve O İş En İyi Şekilde Yapmamızı Sağlar	95

Tablo 5.13. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin İşimizi Yaparken Tamamen Özgür Olmalarını Sağlar.....	96
Tablo 5.14. Görev tanımında belirtilen işleri her zaman yerine getiririm	96
Tablo 5.15. İşimin gereği olan bütün sorumlulukları yaparım.....	97
Tablo 5.16. Bana ait görevleri yerine getirirken sıklıkla başarısız olurum.....	97
Tablo 5.17. Sorumluluğumda olan işi yapmayı hiçbir zaman ihmal etmem.....	97
Tablo 5.18. İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyım.....	97

BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Liderlik yöntemleri kavramının sosyal ya da etnik bir kökeni bulunmamaktadır. Dünya genelinde tüm işletmelerde bu tarz kavramların işletilmesi kendiliğinden gelişim göstermiştir. Eskiden yaşamış birçok kültür, kendi içlerinden uygun gördükleri bir ya da birkaç kişiyi kendilerine lider seçmişlerdir.

Bu bağlamda bütün hedeflerini o kişilerin görüşleri ve istekleri doğrultusunda gerçekleştirmişlerdir. Tarihsel olayların çok büyük bir bölümü de lider olarak seçilen bu kişilerin anlattıklarından yola çıkılarak belirlenmiştir.

Günümüzde, gelişen teknoloji ile birlikte bilgi çağına girilmiş ve işletmeler hedeflerine ulaşma konusunda en iyi yolun hangisi olduğunu araştırır olmuşlardır. Toplumsal ve ekonomik açıdan bu kadar hızlı şekilde gelişen işletmeler, yönetimlerini de etkin ve liderlik vasfı olan kişilerden kurmaya özen göstermeye başlamışlardır.

Kişilik açısından yüksek etkinliğe sahip, işletme içinde bütün verileri analiz ederek nasıl bir yol izleneceği konusunda bilgi ve deneyim sahibi olan bu kişilerin işletme içerisinde yer alması, işletmelerin gelecek kaygısı taşımadan ilerlemesine olanak sağlamıştır.

Diğer taraftan, işgören yüzlerce kişiyi aynı hedef ve amaç etrafında toplamak herkesin yapabileceği bir iş değildir. Bunun için işletmeler, stratejik liderlik vasfına sahip olan bu bireyler ile çalışmaya özen göstermişlerdir. Çünkü sadece bu sayede varolabileceklerini ve etkinlikleri hiç kesilmeden yol alabileceklerini bilmektedirler.

Artık şirketlerin nerdeyse tamamı, globalleşen sistemin birer parçası olmaya başlamışlardır. Rekabet ortamı daha geniş yelpazeye yayılmış, artık işletmeler uluslararası alanda rekabet etmek zorunda kalmışlardır. İşte tam bu noktada stratejik liderlik kavramlarına duyulan ihtiyaç daha da artmış ve bu kavramın gelişim kat edilmesi için çalışmalar başlatılmıştır.

Bu çalışma kapsamında öncelikle stratejik liderlik kavramının ne olduğundan ve özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra liderlik türleri ve yaklaşımları ayrıntılı olarak ele alınmış, liderlerin üstlendiği sorumluluklara ve işgörenlere karşı kullandıkları güç

kaynaklarına yer verilmiştir. Ardından işgörenlerin bireysel olarak işletme içinde yaşadıkları problemlere liderlerin nasıl yaklaşımlarda bulundukları yönünde tanımlamalarda bulunulmuş ve liderlik yöntemlerinin işgörenler üzerindeki etkisinin analizi çoklu regresyon yöntemi kullanılarak incelenmiş ve çalışma sonlandırılmıştır.



BÖLÜM 2. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

2.1. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMININ OLUŞUMU

Günümüzden yaklaşık 50 yıl öncesine gidildiğinde 1960'lı ve 1970'li yıllarda şirketlerin karşılaştıkları hususlar ve bazı durumlar; yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesi yönünde bazı gereklilikleri ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bahsedilen dönemlerde işletmeler adına ciddi meselelerde sorumluluk sahibi olan yöneticilerin çok az sayıda olmasından dolayı, işletmelerin performanslarını etkileyebilme becerilerinin de yeterli seviyede olmadığı görüşleri belirtilmiştir (Iceland ve Hit, 2005:36).

Bu anlatılanların dışında biraz daha eski dönemlere doğru gidildiğinde lider olma görüşleri işletmelerin orta düzey yöneticileri tarafından üstlenilmeye çalışılmakta idi. (Yukal, 2002:47).

Ancak 1980'li yılların sonunda yönetim faaliyetlerinde liderlik kavramları daha çok stratejik liderlik unsuruna doğru hareket ederek üst düzey yöneticilerin yetkilerinin artırılmasını ve bu kişilerin liderliği ele almalarını sağlamıştır (Boalve Hooijberg 2000; Yukal 2002:51).

Bu stratejik liderlik kavramının gelişim gösterdiği dönemlerde kavramın ortaya çıkışı ve ilk olarak değerlendirilmeye alınması “Yüksek Kademeler Teorisi” adı altında belirtilmiştir. Bu görüşü ortaya atan araştırmacılar yönetim kadrosunda strateji liderlik vasfını üstlenecek olan kişinin demografik değişkenlerinin de oldukça fazla öneme sahip olduğu vurgusunu yapmışlardır. O dönemde araştırmalar gerçekleştirerek yüksek kademelerin teorisi görüşünü ortaya atan araştırmacılar stratejik liderlik kavramının gelişerek ilerlemesine neden olmuşlardır (Vera ve Crossman 2004:68).

Bu ortaya çıkan kavramın üst seviyede görevli olan yöneticilerin işletmelere olan katkılarının bir ürünü olduğu görüşü savunulmaktadır. Birçok üst yönetici stratejik açıdan lider olma vasfını üstlenerek bu durumu kabul etmeyi başarmışlardır. İşletmeler için bu vasfi üstlenen üst düzey yöneticilerin görev ve sorumlulukları arasında, işletmenin uzun

ömürlü olmasını sağlayacak her türlü işlemi ve faaliyeti gerçekleştirmesi yer almaktadır. İşletmeler adına önemli kararlar alarak işletmenin karlılığını arttıracak adımlar atıldığında, liderlik vasfını yüklenen yöneticiler işleme içerisinde çok önemli bir karakter haline dönüşmektedirler. Ancak, günümüz dünyasında meydana gelen globalleşme hareketleri neticesinde karar alma mekanizmaları da gelişen teknolojik faaliyetler ve ekonomiler ile gelişim göstermeye başlamıştır. Geçen dönemlerde işletmelerin faaliyetleri genellikle yurt içi çalışmaları kapsamakta idi. Ancak günümüzde ulusal anlamda piyasaların genişlemesi yöneticilerin bilgi birikimleri ile beraber görüşlerinin de genişlemesi gerekliliği doğmaktadır.

Global ekonomiler içerisinde rekabet ortamının ateşlenmesi ile birlikte bir kişinin tek başına vereceği kararlar yeterli olmayarak stratejik liderlik yapılarında da oldukça fazla gelişimler gerçekleştirilmesi gereklilikleri ortaya çıkmıştır (Iceland ve Hit, 2005:40).

Günümüzde belirtilen stratejik liderlik kavramında artık tek başına üst düzey yöneticinin yetki sahibi olması yeterli olmamakta ve üst yönetim kadrolarının kurulması ile bu yetkiler paylaştırılarak daha fazla beyin gücünün bir arada çalışarak işletme adına daha yararlı kararların alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Boal ve Hooijberg, 2000:75).

İşletmelerde artık stratejik liderlik kavramları bir kişiyi eline verilmeyerek yetki ve sorumluluklar dağıtılarak herkesin başarılı olduğu alanlarda konunun gerekliliklerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu sebeple üst yönetim kadrolarında yetkilerin doğru bir biçimde dağıtılması sağlanmalıdır.

Global ekonomiler ve gelişim kaydeden rekabet piyasası yapılanmaları, üst yönetim kadroları tarafından meydana getirilecek olan akıl birliği sonucunda liderliği paylaşımları gerekliliğini doğurmuştur. Bu yönetim kadroları birbirinden oldukça farklı eğitim ve bilgi birikimine sahip kişilerden oluşturulmalıdır. Bunu sebebi her bir bireyin işletmenin farklı noktalarını düşünebilecek ve geliştirebilecek yapıda olmalarını sağlamaktır (Iceland ve Hit, 2005:45). Ancak, kadrolar arasında bu dağılım sağlanmakla beraber halen tam yetki en üst konumdaki yöneticide kalmaya devam edecektir (Swayne, 2006:41).

2.2. STRATEJİK LİDERLİK KAVRAMI VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ İÇERİSİNDEKİ KONUMU

Stratejik liderlik kavramı ile ilgili geçmiş dönemlerde farklı kaynaklar dahilinde araştırmalar yürüten Iceland ve Hit isimli araştırmacılar, bu kavramın doğru bir şekilde yürütülmesi için bu konumda yer alan kişilerin işletmenin vizyonunu ve geleceğini iyi ölçüde tahmin ve analiz etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu belirtilen kavramlardan hareketle işletmelerin kendi bünyelerinde yalnızca kendilerine has fikirleri gerçekleştirdikleri takdirde diğer işletmelere karşı piyasa içerisinde daha güçlü olacakları aşıkardır. Herhangi bir işletmenin global anlamda birtakım güçlüklerle karşılaşması durumunda, liderlik vasfı olan üst düzey yönetim kadrosu durumu masaya yatırarak alınması gereken önlemleri bir an önce hayata geçirmelidir. Bu sayede işletmeler performanslarında ciddi ilerlemeler kaydedebileceklerdir.

Günümüze kadar yapılan araştırmaların ulaştığı ortak sonuç, işletmelerin uzun vadede başarılı olmalarına katkı sağlayan unsur, işletmelerin kısa vadede aldıkları kararların olumlu sonuçlar doğurmasıdır. Söz konusu araştırmalar doğrultusunda aslında günlük faaliyetler içerisinde alınan doğru kararların işlemenin gelişmesine sürekli olarak katkıda bulunduğu sonucuna varılmaktadır. Alınan doğru kararlar sonucunda uzun vadeli işlemlerde işletmelerin piyasada daha etkin bir konuma sahip olabileceğini belirtmektedir. Alınan kararların en önemli tarafı bilinçli bir şekilde alınmış olmasına dayanmaktadır. Aksi takdirde işletmeler ilerleme kaydedemeyeceklerdir.

Stratejik liderlik kavramına ilişkin herhangi bir tanımlama yapılmadan önce yöneticilerin performans ve bilgi düzeylerine ilişkin olarak birtakım değerlendirmeler yapılmalıdır. Liderlik yöntemlerine sahip olan bireylerin işletme içerisindeki konumlarına göre bu seviyelerde farklılıklar görülebilmektedir. İşletmelerin üst kademelerinden en alt kademelerine kadar her bireye belli başlı görevler yüklenmektedir. Ancak en önemli nokta bu kişilerin doğru bir şekilde yönlendirilmelerinin sağlanmasıdır. En alt kademelerde sorumlu olan kişiler en az inisiyatif hakkına sahip olan bireylerdir. Bu yüzden işletmenin geleceği için karar almaları beklenmemelidir. Orta kademedeki yer alan yöneticiler ise işletmenin orta vadeli yani kısa zaman içerisinde gerçekleşmesi mümkün olan kararları alması gereken kişilerden oluşmaktadır. En üst kademedeki bulunan

ve stratejik liderlik kavramına sahip olan yönetim kadrosu ise işletmenin ana takımını oluşturarak işletme adına her türlü önemli stratejik kararları alan kişilerden oluşmaktadır. En üst seviye de bulunan yöneticilerin vizyonu çok ileri seviyede olmalıdır. İşleme adına her türlü bilgiye de sahip olmaları gerekmektedir (Industrial College of the Armed Force, 2002:70).

Stratejik açıdan liderlik vasfına sahip olan kişilerin, diğer işletmelerden neden farklı yapılanmalara sahip olmaları gerektiğini belirlemelidirler. Diğer işletmelerden neden güçlüyüz sorusuna verilecek olan doğru cevaplar liderlik kapsamlarını oluşturacaktır (Hit ve Iceland, 2002:47).

Birçok araştırmacıya göre liderlik kavramları, analizlerin doğru bir şekilde yapılması ile doğrudan bağlantılı olduğu görüşünde buluşmaktadırlar. Yöneticiler liderlik vasıflarına sahip olmak istiyorlar ise işlemeye faydası olacak her türlü işlemi gerçekleştiriyor durumda olmalıdır. Etkin bir biçimde liderlik yönetimleri yürüten yönetimler süreçleri etkili bir biçimde kullanarak başarıyı yakalayabilmektedirler.

Üst düzey yöneticiler, alacakları kararlar doğrultusunda işletme içerisinde işgören herkese örnek olacak davranışlar sergilemelidirler. Ayrıca bu şekilde örnek olduktan sonra alınacak olan kararların nasıl işleyeceği konularında da işgörenlerin katkıda bulunmalıdırlar. Yöneticiler tarafından gerçekleştirilecek olan bu uygulamalar sonucunda başarının yakalanmaması mümkün olmayacaktır (Hit, 2007:58).

2.3. STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Farklı kaynaklarda daha önceki dönemlerde gerçekleştirilen konu ile alakalı çalışmalara bakıldığında liderlik vasfına sahip olacak kişide olması gereken özellikler ortak bir şekilde vurgulanmaktadır. Kaynaklarda ortak olarak belirtilen özellikler arasında liderlik vasfına sahip olan yöneticinin üstleneceği sorumluluklar doğrultusunda işletmenin iç yapısında da değişikliklerin olacağını belirtmektedirler. İşletme içinde işgören personel lider statüsündeki yönetici kişiyi kendisine rol model olarak onun görüşleri doğrultusunda ilerleme kat etmeyi beklemektedir. İşgörenlerin karşı rol model olacak olan liderler birbirinden farklı üç karakteristik özelliğe sahiptirler.

Bu özelliklerden birincisi, işletme adına üstünlük katılmasının sağlanmasıdır. Liderlerin işletme adına gerçekleştirecekleri bu özellik sonucunda işletmedeki herkesin görüşünü değiştirerek farklı bir yapılanmaya geçmeye başlayacaklardır. İşgörenlerin yalnızca kendi yapmak zorunda kaldıkları işleri düşünmeleri engellenerek işletmenin geleceği düşüncelerine sahip olmaları sağlanmalıdır.

Liderlerin ikinci karakteristik özellikleri ise, işletmelerini takip eden kişilere sunacakları modellerin kurulmasıdır. Liderler işgörenlerin ve diğer işletmelerin yöneticilerine karşı kılık ve kıyafetlerine özen göstererek önemli oldukları algısı yaratmaktadırlar. Lider vasıflı kişiler işletme içlerinde sürekli olarak aktif rol almalıdırlar ve sürekli olarak altlarında işgören kişilere hitap etmelidirler.

Liderlik özelliği taşıyan kişilerin üçüncü karakteristik özellikleri ise, işletmenin yüksek verimlilik ile çalışmasını sağlayacak performans değerlendirmelerinin standartlara bağlanarak ortaya konulması sonucu güven ortamlarının sağlanmasına yönelik çalışmalardır. Liderlerin bu aşamada üstlenmek zorunda oldukları liderlik rolü diğer işgörenlerin gelecekleri açısından büyük öneme sahiptir.

Farklı literatürlerin ortak olarak belirttikleri liderlik vasfına sahip olan kişilerin özellikleri aşağıda maddeler halinde tek tek belirtilmiştir (Hit ve Iceland, 2002:52);

- İşletmelerin geleceği açısından heyecanlandırıcı vizyonlar belirlemek ve açıklamak,
- Liderlik yöntemlerinin yönetilmesi aşamalarında işletmenin her türlü bölümünde işgören kişilerin olayın içine dahil edilmesini sağlamak,
- Günümüzdeki işletmenin durumundan ziyade gelecekteki yapısının nasıl olacağını belirlemek,
- Personele vakit ayırarak onların sorunlarını çözmek için yapılması gereken her türlü düzenlemeyi sağlamak,
- Bazen işgörenlerin tek başına karar almalarını teşvik etmek ve bu sayede risk alan işgörenlerin işletmenin geleceği açısından daha etkili ve doğru kararlar almaya doğru yönlendirilmesini sağlamak
- İşletmenin her bir bölümü içerisinde lider statüsüne sahip bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlamak,

- İşletme içerisinde yürütülmekte olan bütün işleri düşünerek faaliyetlerde bulunmak yerine işletmenin o bölümünde işgören personele güvenerek işin doğru bir şekilde yapımını sağlamak,
- Gerçekleştirilmesi gereken her türlü işin yapılması için işgörenlerin belirli zamanların tanınmasını sağlamak,
- İşletme içerisinde, işgörenlerin örnek olmak için davranışlarını kontrol etmek ve düzenlemek,
- Gerçekleşen sorunların çözüme kavuşturulması için işgören bütün personelin destekleyerek güçlenmelerini sağlamak.

Stratejik açıdan liderlik vasfına sahip olan kişiler yukarıdaki özelliklerin dışında insan kaynakları faaliyetlerinin gelişmesine de katkıda bulunmalıdırlar. İnsan kaynakları yönetimi işletmeler adına oldukça önemli faaliyetlerden biridir. Bunun sebebi ise işletme içerisinde işgören bütün bireylerin bilgi ve becerilerini saptayarak geleceğe taşımaya yardımcı olan bir bölüm özelliği taşımalarıdır (Hit ve Iceland, 2002:58).

Ciddi bir şekilde gerçekleştirilecek olan eğitim programları insan kaynakları faaliyetlerinin daha da ilerlemesine katkı sağlayacaktır (Iceland ve Hit, 2005:63). Liderlerin yöntemleri belirleyerek örnek olmaları konusunda sağladıkları çalışmaların geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin payı da yadsınamaz derecede büyüktür. Liderlik vasfına sahip olan kişiler işletmenin geleceğini belirleyebilmek için kendi bilgi birikimlerine devamlı olarak katkı sağlamak zorundadırlar (Hit vd., 2007:60).

Diğer açıdan bu vasa sahip olan bireylerin işletmelerin kültür yapılarını sürekli hale dönüştürecek özelliklere sahip olmaları beklenmektedir. İşletmenin kültürel değerleri, işletmenin kurulduğu dönemlerden itibaren benimsenen görüşlerden oluşmaktadır (Pearce ve Robinson, 2007).

İşletmelerin kültürel değerlerinin gelecek dönemlere aktarılabilmesi ve taşınabilmesi için lider rolündeki kişilerin liderlik yöntemleri kapsamında görev ve sorumluluklarının genel yapıları farklılaştırılmadan geliştirilmelidir (Hit, 2007:69).

Liderler, işletmelerin kültürel değerlerinin geliştirilmesi açısından işletmenin alt kesimlerinde işgören personelden daha çok yetkiye sahip olmalarından dolayı bu kültürel yapılanmayı daha çok duyurmaya çalışmalıdırlar. Farklı bir ifadeyle liderler, işletmelerin

kültürel yapılarını şekillendirme faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır. Liderlerin en önemli görevlerinden biri de işletmelerin temel yapısının ve kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktır. İşletme yapılarının kurumsallaşması ile bütün personele yol gösteren bir lider olması gerekmektedir (Dessler, 1986:33).

Stratejik açıdan lider olan kişiler işletme içlerinde kontrol edilebilir bir mekanizmanın kurulması konuların da çalışmalar gerçekleştirmelidir (Iceland ve Hit, 2005:62). Kurulacak olan bu kontrol mekanizmaları, işletmelerin yüksek katma değer yaratabilmesi açısından oldukça önemli bir durumdur. Ayrıca bu mekanizmaların kurulması işletmelerin gelecek stratejileri yaparak diğer işletmelere karşı sektör içerisinde daha etkili bir konuma ulaşmalarını da sağlamaktadır. Bu mekanizmalar ile işletmeler çevrelerinden gelebilecek olan her türlü tehdidi önceden algılayarak geliştirmesi gereken noktaları belirleyebilir ve ilgili konularda gelişim kaydedebilir. Bu noktada liderlere çok ciddi görevler düşmektedir (Hit, 2007:73).

2.3.1. Stratejik Liderlik Teorileri

Liderlik yöntemleri genel hatları ile incelendiğinde iki farklı şekilde sınıflandırıldığını görmekteyiz. Bu sınıflandırmalar aşağıda belirtildiği gibidir;

- Klasik Liderlik Yaklaşımları,
- Davranışsal-Durumsal Liderlik Yaklaşımları.

Bu kavramlar da kendi içlerinde bazı alt başlıklara ayrılarak incelenebilmektedir (Barutçugil, 2014:30).

2.3.1.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Klasik liderlik yaklaşımları görüşlerinin 1930'lu yıllar ile 1950'li yıllar arasında ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Bu tarz liderlik yaklaşımları liderlerin kişisel özellikleri ve durumlarına bağlı olarak gelişim göstererek ilerlemiştir.

Liderlerin geçmiş dönemlerde benimsedikleri görüşler doğrultusunda klasik liderlik yaklaşımları adı verilen yaklaşımlar da liderlerde zekâ ve yönetim üstünlüklerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu özelliklerin daha sonralardan işletmenin içinde bulunduğu sektörlerin tanınarak gelişim kaydedebileceği düşünülmektedir.

Bu yaklaşım doğrultusunda alınacak olan eğitimler ve sektör yapılarının tanınması ile bazı liderlik unsurlarının geliştirilebilir olduğunu savunmaktadırlar. Yöneticilerin sonradan edindikleri bilgiler ve gelişimler doğrultusunda tepki teorileri kavramı adı altında bazı faktörlerden etkilendikleri belirtilmektedir.

Lider statüsündeki bireylerin temel özellikleri üç farklı madde altında toplanmaktadır. Bunlar; kişilik, yetenek ve beceri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kişisel özellikler; güven, hırslı, ısrarcı, topluma kolay adapte olabilen kendi fikirlerini rahatça savunma imkânı bulan ve sorumluluklarını en iyi derecede bilen kişiler ve ikna edebilir kabiliyetlerinin ise oldukça yüksek olmasıdır. Yetenekli olan liderler zeki ve planlı çalışmayı kendilerine amaç edinmiş kişilerdir. Fiziksel olarak üstün olan lider kişiler ise diğer kişilere örnek olabilecek dış özelliklere sahip olan bireylerdir (Sertoğlu, 2010:58-59).

2.3.1.2. Davranışsal-Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik yaklaşımları 1950’li yılların hemen başlarında gerçekleştirilen liderlik yöntemlerinin geliştirilmesi aşamalarında kişilerin davranışlarına dayanan yaklaşımlardır. Davranışsal liderlik yaklaşımları iki ana alt başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; davranışlara dayalı yaklaşımlar ve durumsal liderlik yaklaşımlarıdır (Barutçugil, 2014:32).

Davranışlara Dayalı Yaklaşımlar: Davranışsal liderlik yaklaşımları kapsamında gerçekleştirilen bazı teoriler mevcuttur. Bu teoriler kapsamında ortaya çıkan liderler otokratik liderler ve demokratik liderler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Barutçugil, 2014:32).

Davranışlara dayalı yaklaşım teorisi, liderin kurduğu otorite ve disiplin ortamında işgören ile arasında kurulmuş olan bağı inceleyen ve değerlendiren bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2014:33).

Davranışsal liderlik yaklaşımının amacı, sadece liderliğin yapısı hakkında araştırma yapmak değildir. Eğer özellikler yaklaşımı başarılı olmuş olsaydı, liderliğe ihtiyaç duyulan organizasyonlarda ve gruplarda resmi makamları dolduracak doğru bireylerin seçilmesi için kaynak sağlayacaktı. Buna kıyasla davranışçı yaklaşımlar, liderliğin önemli davranışsal belirleyicilerinin açığa çıkarılmasında, insanların lider olarak eğitilebileceğini savunmaktadır. Uygulama bakımından özellikler yaklaşımı ile

davranışçı yaklaşım arasındaki fark, yaklaşımların varsayımlarından meydana gelmektedir. Bu yaklaşıma göre, lideri lider yapan, örgütü başarıya götüren davranışdır

Davranışsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, liderleri grup üyelerinden ayıran, davranışları olduğunu ve bu davranışların öğrenilebileceği görüşünü kabul etmektedirler. Ayrıca liderlerin davranışlarını belirleyen değişkenlerin varlığından da söz etmişlerdir. Bu değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir

Takipçiler: Liderlik yapısı, liderin içinde bulunduğu organizasyonun yapısına ve hedeflerine bağlıdır. Liderler hem mensup oldukları grubun amaçlarını yerine getirmeyi hem de takipçilerinin amacını gerçekleştirmeyi birbiri ile ilişkilendirmelidir. Bu sebeple liderler izleyenlerine yol göstererek, onları eğiterek grubun amaçlarına ulaşacağına, onları kendi bireysel amaçlarına ulaştıracağına ikna etmelidir.

Amaçlar: Takipçiler örgütsel amacın gerçekçi ve ulaşılabilir olduğuna, çabalarının bunu gerçekleştirebileceğine inanmakta güçlük çektiklerinde, lider gruba neyi nasıl yapacaklarını açıklamak, onlara hedef göstermek, bunların erişilebilir olduğunu onlara inandırmak zorundadır.

Liderin Kişisel Özellikleri: Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik biçimlerinde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da liderin teknik bilgi ve becerileri; değerleri, ahlaki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir.

Ortam Koşulları: Örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın ilişki şartları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişim ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşulları, ortam koşullarını oluşturur. Bu şartlar, liderlik biçimini ve liderin davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir

Davranışçı yaklaşımı destekleyenler liderliğin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmakla beraber, neticede ortama ve şartlara önem verilmemesi nedeniyle eleştirilmektedir. Bu nedenle durumsal teoriler ortaya çıkmış ve bu teoriye göre liderlik; takipçiler, ortam ve şartlardan etkilenen karmaşık bir süreç olarak izah edilmiştir. Davranışçı yaklaşımı destekleyenler, liderlik davranışlarının sınırlandırılmayacak kadar karmaşık ve farklı boyutlara sahip olması sebebi ile eleştirilmektedir. Bu yaklaşımın eleştiri alan diğer yönü; örgüt ortamı ve örgütsel kapasite, teknoloji, kültür ve iklim gibi durumları göz ardı etmesidir.

Davranışsal yaklaşım çalışmaları kapsamında, liderin neyi nasıl yaptığına odaklanılmış ve liderlik sürecinde kişisel özelliklerden ziyade liderin davranışı önem kazanmıştır. Bununla beraber davranışsal yaklaşımın en önemli eksikliği, liderin etkinliğini belirlemede durumsal faktörleri göz ardı etmiş olmasıdır (Bakan, 2008: 5). Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının liderlik kavramı bakımından birçok soruyu cevapsız bırakması nedeniyle liderlik çalışmaları arasına girmiştir. Davranışsal liderlik yaklaşımı hakkında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların önemlileri; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri modelidir. Bundan sonraki bölümde bu çalışmalar hakkında kısa bilgiler verilecektir.

Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Durumsal liderlik yaklaşımlarına iki farklı boyut altında ele alınabilmektedir. Bunlar; ilişkilere yönelmiş davranışlar ve görevlere yönelmiş davranışlar şeklinde sınıflandırılabilir. Bu yaklaşımlar geçmiş dönemlerde bazı araştırmacıların geliştirmiş olduğu bazı eğriler ile açıklanabilmektedir. Bu araştırmacılar tarafından geliştirilen eğrilerde ve yöntemlerde işgören personelin özellik ve beceri düzeylerini nasıl, nerede ve ne zaman kullanacakları görüşlerini belirtmektedir (Barutçugil, 2014:40).

Liderlik yöntemleri içindeki bireyler mevcut ortam ve koşullara bağlı olarak kendisini izleyenleri etkilemeyi düşünmektedirler. Durumsal olayları incelemek ve değerlendirmek için geliştirilen teorilere, lider kişilerin beklenmedik olay ve durumlar karşısında geliştirebildikleri stratejiler ve ortaya koydukları davranışlar konu olmaktadır (Sertoğlu, 2010:92).

2.4. LİDERLİK KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

Lider, diğerlerini etkileyen ve yönetsel otoritesi olan kişidir. Liderlik, liderlerin ne yaptığı ile ilgilidir. Daha spesifik olarak, amaçları başarmak için bir grubu etkileme sürecidir.

Lyndall Urwick (Koçer, 1992:196-197) Liderlik için şunları söylemiştir; “Eğer bir organizasyonda oradaki insanları görevlendirebilecek mevkide bir veya birkaç kişi yoksa, o zaman organizasyonun var olduğunu anlamak imkânsız olur.” İşletmedeki lider, orada

işgören elemanların işlerini koordine edecek ise, bu durumda bir takım yetkiye de sahip olması gerekir. Çünkü gerekli kararların alınması ve böylece organizasyonu amaçlarına ulaştırmak üzere bazı hareketlere geçilmesi lazımdır. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir.

Verdiği kararları yürütmek amacıyla, ya doğrudan doğruya bunun uygulaması için emir verecek veya kendine ait yetkinin bir kısmını, nezaret hiyerarşisinin daha alt kademelerindeki liderlere devredecektir diyerek liderin organizasyondaki pozisyonunu ifade etmiştir (Koçer, 1992:196-197). Eğer lider yapıldıysanız sizin şahsınızda hem kısa vadeli hem de uzun vadeli sonuçların birbiriyle çelişen taleplerini dengeleyebilecek iç görüye, deneyime ve titizliği sahip birisini görmüşlerdir. Günlük dengelemeyi yapabilmek liderliktir. Eğer liderlik basit kurallar listesinden ibaret bir şey olsaydı, hayat çok kolaylaşırdı oysa çelişki bu işin doğasında vardır. Liderlik, bunların hepsini yapmanıza rağmen, gene de asla mükemmel olamayacağınız bir görevde daha iyi olabilmek için yepyeni bir şans yakalamaktır.

Liderlik, toplumsal olayları denetleme süreciyle uğraşan bir grupta, bir ya da birden çok bireye ayrılmış bir alandır. Öteki insanların gücü bu bireylerde toplanır. Liderlik grup iş birliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından ve isteklerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne kaydırır (Ergun, 1981:7-8). Liderlik en çok araştırılan ancak en az anlaşılan organizasyonel davranış konseptlerinden biridir. Liderlik bir beceridir ve öğrenilebilir (Gates, 2006:1). Liderlik: “Bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu bir biçimde ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç” olarak açıklanabilir.

Lider, insanlara değer veren, onları dinleyen, onların sorun ve beklentileriyle ilgilenen, aynı zamanda sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede olduğunu gösteren kişidir. Bir iletişim ustası olan liderin, insanlarla ilişkilerinde kullandığı ana yöntem “empati” yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisidir.

Lider kişi çekici bir hedefe sahiptir. Hedefi, gerçekleşme olasılığı imkânsız olmayan, buna karşın kolaylıkla da elde edilemeyecek kadar basitlikten uzak, birliktelik içeren ve cazip bir hedeften oluşur. Hedefi, alınan kararlara yol gösterebilecek kadar amaca odaklı, diğerk taraftan gerektiğinde inisiyatif kullanmayı teşvik edebilecek esnekliğe sahip olmalıdır. Lider ayrıntılara çok zaman harcamayıp resmin tamamına odaklanır. Değışim ise lider için yaşamın ta kendisidir (www.girisimcilik.org). Hedefin ve amaçların paylaşılması ona benlik kazandırır. Ortak hedefler ne kadar çok kişi tarafından benimsenirse o kadar hayatta kalma gücü artar. (Özden, 2000:57).

Liderliğin başlıca becerileri: kılavuzluk etmek, yöneltmek, önyak olmak, başı çekmek, etkilemek, kumanda etmek, ilk olmak, önde gitmek, yol açmak, yol göstermek, hâkim olmak ve ilerleme sağlamaktır (Cox ve Hoover, 2003:6-7). Lider; toplumu iyi analiz eden, insan psikolojisini bilen ve hedeflenen insan modeline ulaşmış olan kişidir. Çok farklı özellikleri kendinde barındırır. Yeri geldiğinde müsrif değil müşfikdir. Yönetenden çok yönlendiren kişidir. Birlikte hareket etme arzusuna sahiptir. Stratejik çözümler sergiler ancak kuralsızlık yapmaz. Değer verip, onore edendir. Unutmayandır, “bir gördüğü yüzü, bir duyduğı adı kolay kolay unutmaz”. Mütevazı, ortak eden, şevk verici ve mutlu edendir. Özgüven sahibidir, davranışlarıyla herkese örnek olandır. Arkasında onu izleyecek insan yetiştirendir. Marka yaratandır (Gates, 2006:114-115).

Önderlik etmek ve her daim iyileştirmeye çalışmak liderin görevidir. Lider, günlük sorunlarla ilgilenmekten de kaçmayıp üzerine gidebilmelidir. Lider dikkatli olmazsa işgörenlerin, problemlere karşı kayıtsız kalarak onlarla yaşamayı öğrenirler. Başarısızlık liderlerin hızı olarak görülür. Tıpkı “krizler iyi yönetildiğinde fırsattır” sözü gibi. “Hayat devam ediyor” ilkesi tüm iş ve sosyal liderlerin inandığı ilkedir (Gates, 2006:20).

Lider, tüm departmanların ve bireylerin bir arada uyum içinde ortak bir gaye için çabalamasını sağlamalıdır. Gruptaki tüm bireyler birlikte çalışmalı e hedefleri gerçekleştirmek adına grubun geri kalanıyla da uyumlu bir biçimde çalışmalıdırlar. Bunu gerçekleştirmek de liderin sorumluluğudur.

Deming’e göre “Bir lider, insanların içinde çalıştığı sistemi geliştirmek için çabalar”. Ekibinin çalışması firma amaçlarını destekler nitelikte olmalıdır. Lider, üretimdeki aşamaların tümünde en uygun şekilde sokmaya yönelik iş birliği için çalışmalıdır. Liderin görevi herkeste işe karşı ilgi oluşturabilip, işten korkmamayı ve bunu yerine getirirken de

bir yandan işe eğlence katmayı sağlayabilmektedir. İşgörenlerin yeteneklerini, becerilerini, öğretimlerini geliştirmeye ve en iyi seviyeye getirmelerine yardımcı olmalıdır. Amacı iyileştirme ve yenilik yapmaktır. Bir lider, talimat verir. Ancak bu sadece ne yapacağını değil nasıl yapacağını da öğretmek demektir. Önemli olan bütün sistemi kavrayabilmektedir. Lider, yalnızca kendi düşündüklerinin uygulanmasını değil birlikte çalıştığı grubunu da düşünmeye yönlendirirse çok daha iyi sonuçlar alacaktır.

2.4.1. Liderlik Kavramının Kapsamı

İnsanlar sosyal bir varlık oldukları için diğer insanlarla beraber toplumlar halinde yaşarlar ve bunun neticesi olarak görev ve sorumlulukları birlikte paylaşırlar. İnsanların görev ve sorumluluklarını paylaşması yetmez, bunların düzen ve uyum içinde yerine getirilmesi gerekir. İnsanların beraber yaşadıkları toplum içerisinde sorumluluk ve görev paylaşımı olmak zorundadır. Olmadığı takdirde kargaşa meydana gelebilir. Bunun için öncelikle lazım olan içlerinden bazılarının bu görev ve sorumlulukları üstlenip düzeni sağlamasıdır. Böylelikle toplum fertlerinin bazılarının görevleri üstlenmesi ve diğer fertlerin de feragat etmesi sonucu olaylara yön verecek ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak pozisyonlar meydana gelmiş olur. Toplumda bu pozisyonları dolduracak ve diğer bireylerden kabiliyet olarak farklı olan bu insanlar liderlerdir.

Kaith Davis, lider ve liderliği şöyle izah etmektedir: Lideri olmayan bir kurum, insan ve makinelerin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir. Liderlik, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenlerin yaptıkları işleri şevkle yapabilmelerini sağlama yeteneğidir. Liderlik bir işletmedeki mesai arkadaşlarını ve takipçilerini başarıya ulaştıran son harekettir

Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel amaçları veya takımın amaçlarını yerine getirmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etki altına alarak onlara yön vermesidir. Lider ise başkalarını belirli bir gaye doğrultusunda davranmaya yönlendiren ve onları etki altında bırakan kişidir. Diğer bir deyişle, birtakım insanların kendi kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere izledikleri emir ve talimatları gereğince hareket ettikleri kişi liderdir. Lider, organizasyonlara yön veren, onlara hedefler belirleyip o hedefler doğrultusunda hareket edilmesini sağlayan, takımın amaçları doğrultusunda işgören ve takımı o amaçlar için çalıştırandır (Erçetin, 2000:11–21).

2.4.1.1. Liderlik Tartışmaları

Doğuştan lider yakıştırmalarına rağmen hiç kimse lider olarak dünyaya gelmez. Doğumu yaptıran doktor veya ebe, “Gözünüz aydın! Nur topu gibi bir lideriniz oldu!” demez. Hiçbir gazetede “Dün hastanede üç kilo dört yüz gram ağırlığında bir lider dünyaya geldi” diye bir habere rastlanmamıştır. Liderlik becerileri ancak deneyimlerle kazanılır (Cox ve Hoover, 2003:11-12).

İnsanlar, yaşamlarında ve kariyerlerinde etkili olmalarını sağlayan yeteneklerini ve yeterliliklerini yavaş yavaş öğrenerek, sonradan lider olmaktadır. Her lider bu yeterlilikleri herhangi bir noktada öğrenebilir.

Liderlikte ustalaşmak, daha iyi golf oynamak ya da gitar çalmayı öğrenmek gibi, diğerlerine benzer bir beceridir. İradesi ve hevesi olan herkes, atması gereken adımları anlar anlamaz, daha iyi önderlik edebilir. Bu genel ilerleme trendi, tüm liderlerin duygusal zekâ yeterliliklerini gerektiği anda doğallıkla gerektiği düzeylere çıkarabilecekleri anlamına gelmez. Bu nedenle de bir liderin güçlü ve zayıf yanlarının iyi teşhisi çok önemlidir.

2.4.1.2. Lider ve Yönetici İlişkileri

Rekabet ortamının farklı mecralara kaydığı günümüz piyasasında başarıyı yakalamak sadece işletmeyi yönetmek ya da işletmenin devamını sağlamak değildir. Başarıya ulaşabilmek ve küreselleşen rekabet piyasasında üstünlüğü sağlayabilmek için tablodaki resmi bir bütün olarak görebilmek, geçmiş hatalarından ders almak, içinde bulunduğu anı en iyi biçimde kullanabilmek ve ileri görüşlü olup başarıya gidecek yollardan en uygununu belirleyebilmek ve bunların yanında işgörenlerin isteklerine ve değerler yargılarına da önem vermekle mümkündür. Yöneticinin yapması gerekenleri yapan ve liderlik özellikleri kendinde bulunan kişiler, işletmeyi başarıya götüren kişiler olacaktır (Cox ve Hoover, 2003:7).

Yöneticiler, başkalarına önderlik etmek üzere görevlendirilmiş ama belki de bunun için gerekli beceri ve motivasyondan yoksun kişilerdir. Gerçek anlamda liderlik yapmadan da insanları süreçleri etkili bir şekilde yönetmek mümkündür. İnsanlara bir şeyler yaptırabilmek bir dizi beceriyi gerektirir ve bu beceriler öğrenilebilir. Bazı yöneticiler bu konuda diğerlerinden daha başarılıdır.

Liderlik, işgörenlerin motive ederek ve onları etkileyerek personelin çalışmalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu bakış açısı ile bakıldığında liderlik ve yöneticilik arasında ayırt edici bir farkın olmadığı ileri sürülebilir. Bu bakış açısı doğrultusunda işletme literatüründe, bu iki kavramın genellikle eş anlamlı değerlendirildiğini görürüz. Fakat liderlik ve yöneticilik, işlevsellikleri açısından farklı iki kavramdır. Liderin temel görevi; örgütün ya da organizasyonun izlenecek yolunu veya asıl hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için stratejiler geliştirmektir. Yöneticinin temel görevi ise liderin oluşturduğu misyonu yerine getirmek ve hedeflere ulaşabilmek için oluşturulan ortamı organize etmektir. Daha farklı bir bakış açısı ile yönetici, liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir.

Liderlik genel ve özel sebepler hakkında bilgi gerektirir. Bir lider geçmişin, geleceğin habercisi olmak zorunda olmadığını bilmelidir. Geçmişte ne olduğunu anlatan belgelerle, tahminlere yardımcı olabilecek bir teoriyi ayırt etmek zorundadır. Yöneticilerin çoğu, ekiplerini inceledikleri zaman, her işçinin performansını kontrol ederler, yargırlar ve sıralamaya koyarlar. Ama bir lider, grubunu gözlemlediği zaman, kendi performansını yargılar. Kendine göre neyi vurgulaması gerektiğine, gelişmeyi kuvvetlendirmek için ne yapması gerektiğine karar vermektedir. Bir lider, yönetiminde işgören işçilerin beceri ve yeteneklerini tanır, ama onun gözünde herkes eşittir, yargılamaz. Eşitlik, işçilerin performanslarına veya değerlerine göre sıralanmamasıdır. Birisi sistem dışı çalıştığı zaman, lider bunu ayırt edebilmelidir.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılık, amaçlanan hedefler doğrultusunda kullanılan etkileme gücünde de ortaya çıkabilmektedir. Yönetici, astlarını belirlenen amaçlara yönlendirmek için otoritesini, yetkisini kullanır. Resmi bir makamda olan yönetici bu resmi olan makamdan doğan bir yönetme yetkisine sahiptir. Bundan dolayı yöneticinin yönetmek için kişisel özellikleri çok aranmaz. Lider, her şeyden önce yöneticiden farklı olarak kişisel bazı özelliklere sahip olmalıdır. Koşulların gerekliliğine göre bilgi birikimine sahip olmalı ve bu bilgileri gerektiği gibi kullanmayı bilmelidir. Lider kişisel özelliklerini de kullanarak otorite sahibi olur. Liderlerin güç kaynakları, kişisel özellikleri ve kabiliyetlerinden ileri gelir ve takipçilerini bu şekilde takımın amaçları doğrultusunda yönlendirir, kitlelere yön verebilir. Yönetici bulunduğu makam itibarıyla yetki sahibi olur, lider ise gücünü takipçilerinden alır.

Yönetici ile lider arasındaki farkı şöyle de izah etmek mümkündür. Liderler doğru işler yapmak için çaba gösterirler; yöneticiler ise mevcut işleri doğru yapmaya çalışırlar. Yöneticiler örgütün yapısındaki planlamaları, yapılan çalışmaların analizini ve sonuçların kontrollerini ve 8 takibini yaparlar. Lider ise gelişen ve değişen rekabet dünyasına ayak uydurmaya çalışır. Yapılan faaliyetlere yön vererek asıl olan amaçlara gidilmesi için kontrol ve motivasyon içerisindedir. Kısacası lider amaç belirlemek, vizyon oluşturmak ve hedefler doğrultusunda hareket etmekle ilgilenir.

Yönetici örgütün hedefleri doğrultusunda idari gücünü kullanır. Lider ise, idari gücünü örgütün hedefleri yerine kendi idealleri doğrultusunda da kullanabilir. Yönetici organizasyonun amaçlarını kendine taban alırken liderde böyle bir zorunluluk yoktur. Yönetici örgütte kendisini izleyenleri örgütün hedeflerine yönlendirirken birçok araca ve yetkiye sahip olan kimsedir. Sorumluluk açısından yönetici organizasyondaki hiyerarşiye göre kendi astlarından sorumlu olmak ve kendi üstlerine hesap vermek zorundadır. Lider bunun aksine astlarının daha özgürce hareket etmelerine olanak sağlar ve sadece onlara karşı sorumluluğu vardır. Yöneticiler herhangi biri olabilir ve makamın gücüne göre hareket ederler. Liderler ise kabiliyetleri uygun, liderlik vasıflarına sahip olanlar olurlar. Yöneticilik bir üst makamın seçtiği ve vazifelendirdiğidir. Liderlik ise halkın verdiği ve isteği için olunan bir vasıftır (İmrek, 2004:4).

2.4.1.3. Liderlik Özellikleri

Liderler yönetimi ele almalı, büyük hayaller kurmalı ve bunları gerçeğe dönüştürebilmelidirler. Taraftarlarının gönüllü bağlılığını sağlar, onlara enerji verir ve organizasyonları daha büyük bir potansiyel ile gelişmeleri, mükemmellik ve pazar üstünlüğü için yeni bağımsız varlıklara dönüştürür.

Yakın zamanda “Amerikan Yönetim Birliği” tarafından yapılan araştırmada çoğunluğun benimsediği liderlik özellikleri; Dürüst, doğruyu söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı, rekabetçi, yetenekli, üretken, teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak ifade edilmiştir. AT ve T şirketi tarafından yapılan benzer bir araştırmada da ilk 5 sırayı alan liderlik özelliklerinin; dürüstlük, rekabetçi olma, teşvik edici olma, cesaretli olma, geleceği görme, olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2001:95-99).

Liderler ilerledikleri yolda yaptıklarından asla hoşnut olmazlar. Liderlik etmek, tanım olarak; önde olmak, yeni temeller atmak, yeni dünyalar fethetmek, statükodan uzaklaşmaktır. Başarının daha yüksek seviyeleri için kararlı bir şekilde çabalarlar.

İyi bir lider olmadan önce, iyi bir taraftar olmayı öğrenmelisin. En iyi liderler uzun süre çıraklık yapmış olan liderlerdir. Lider olarak işin sana verilmesindeki tek amaç işi daha çabuk ve daha iyi yapmandır. Bir organizasyonun gücü, başındaki liderlerinin dayanıklılığının direk sonucudur. Rekabetten çekilmekten ziyade itilmede hatta çok büyük fırsatlarla yüzleşmede insanları strese sokan nedir, liderlerinin fikir ve davranışlarıdır. İnsanlar liderlerinin kendilerini koruduğu, fark ettiğini ve başarılarını ödüllendirdiğini bildiklerinde, tereddütsüz zor görevlere girerler. Liderin yolunu devam ettirmesinde gerekli olan vizyonu geliştirmesinde yalnız iç bilgiye güvenmek yeterli değildir. Liderler dış bilgiyi organizasyona getirmedeki anahtarlardır. Diğer yöneticilerle çalışırlar, ticari gösteri ve toplantılara katılırlar, endüstriyle ilgisi olan müşterilerle, tedarikçilerle ve insanlarla tanışır ve konuşurlar. Diğer endüstrilerde ne yenilikler olduğunu kendilerinin nasıl olması gerektiğini ve onlardan neler öğrenebileceklerini anlamaya çalışırlar. Büyük liderler devamlı planlıdır. Eğer bir lider uzaktayken zorluklara hazırlıklı değilse karşı karşıya kaldığında da zorluklardan kaçamaz (www.ideabridge.com).

İyi liderlik, takım üyelerini halen yaptıkları işlerde daha yüksek hedefleri tutturmaları için motive eden onların yenilikçi ve değişim içeren eylemlerini destekleyen, dikkatle ve stratejik olarak iyi düşünülüp uygulamaya konulmuş, gelişme üreten teknikleri kapsar. İyi liderlik, takım hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kişisel ve profesyonel potansiyelin gelişmesini sağlar. İyi liderliğin olduğu ortamda moral yükselir, eleman devri azalır. Liderlerin vizyonu işgörenlerin amaçlarını ve tutkularını kapsadığı takdirde elde edilen başarı herkes için mutluluk kaynağı olur. Ve herkesi mutlu eden başarı her zaman tekrarlanmaya adaydır (Cox ve Hoover, 2003:19-20). İyi bir lider bazı nitelikler taşımalıdır.

2.4.1.4. Liderlik Nitelikleri

Tüm iyi liderlerde olmazsa olmaz özellikler; doğruluk, enerjik olmak, işin önceliğini ayırt edebilmek, yüreklilik, azim ve çalışkanlık, yeniliklere açıklık ve yaratıcı olmak, hedef odaklılık, hevesini kaybetmemek, mantıklı olmak, diğer bireylerin yetişmesine ve başarabilmesine yardım etme isteğidir. (Cox ve Hoover, 2003:34). Liderler yaşamdaki gerçek ödüllerin, tamamen, kendilerinde ve diğer insanların yaşamlarında kaydedebildikleri ilerlemenin ölçüsüne ve değerine dayandığını bilirler (Altılar, 2004:401).

Yukarıda sayılan ve her liderde bulunması beklenen niteliklerin yanı sıra liderliğin üç gerekli ana niteliği daha vardır: bunlar; İnsanlık, görme niteliği ve cesarettir. Erdemleri uygulamak öğretmenin etkisini geliştirir hem yüksek hem alçak konumdakileri uzaklaştırır ve ara konumdakileri sevindirir.

Net olan insanlar uygun davranır ve görevlerini adilce yapar, neyin güvenli neyin tehlikeli olduğunu bilir, akıllı ya da aptal olup olmadıklarını görmek üzere insanları inceler ve doğru ile yanlış birbirinden ayırır. Cesur olanlar sonuca varmak için görür, kuşkuyla kapılmadan yerlerine yerleştirir. Yanlış ya da hatalı olanlardan kaçır. Netlik olmadan, insanlık bir tarlaya sahip olmaya fakat ekememeye benzer. Cesaretsiz netlik, sürgün vermiş bitkilere sahip olmaya, fakat yabancı otları temizlememeye benzer. İnsanlık olmadan cesaret, biçmeyi bilmeye, fakat ekmeyi bilmemeye benzer. Bu üç netlik var olduğunda, topluluk gelişir. Bu özelliklerden biri olmadığı zaman, topluluk yozlaşır. İki tanesi yoksa, topluluk tehlikeydedir. Üçü de olmadığı zaman, liderliğin yolu yanlıştır (İmrek, 2004:27). Bu üç nitelik dışında bir grup başarılı üst yönetici tarafından üst düzey yönetim açısından en önemli görülen liderlik nitelikleri sıralanmıştır. İyi bir lider; ani ve yerinde karar verebilme becerisine sahip olmalı, dengeli olmalı, şevk azim ve hayal gücüne sahip olmalı, disiplinli çalışma olgusunu kendinde barındırmalıdır.

Herşeyi iyi gözlemleyebilmeli, kendini başkalarının yerine koyabilmeli ve fırsatları önceden görebilmelidir. Ansızın oluşabilecek tatsızlıklara karşı dirayetli olabilmeli, değişime ayak uydurabilmelidir. Riske karşı gönüllü olabilmeli, korkmamalı ve girişimci ruhunu kaybetmemelidir. Açık ve net bir şekilde kendini ifade edebilmeli, kolay iletişim kurabilmelidir (İmrek, 2004:270). Ayrıca çevik bir zekaya sahip olmalı, sayısal olgulara yatkın ve soyut düşünebilme yeteneğini taşımalıdır (İmrek, 2004:270).

Covey'in "The Seven Habits of Effective People" adlı kitabının özünü başarılı kişilerin temel özellikleri oluşturmaktadır. Başarılı kişiler olayların kendilerini kontrol etmesine, davranışlarının bunlara tepki olarak oluşmasına izin vermezler. Edilgen değil etkindirler. Bir işe başladıklarında nasıl sonuçlanacağı zihinlerinde şekillendirirler. İşleri, olayların akışına bırakmazlar. Yaratıcılıklarını, bilgi ve yaşam deneyimlerini amaçları doğrultusunda kullanırlar. Bir projeye başlandığında önceliklerin belirlenmesi, doğru zaman planlanması başarı olasılığını artırır. Etkili kişiler zamanı yönetirler, zamanın rasgele onları yönetmesine izin vermezler. Sadece kendilerinin değil karşısındakinin de kazanacağı çözümler ararlar. Önce anlamayı sonra anlaşılmayı hedeflerler. Etkili kişiler beraber oldukları kişilerin enerjilerini ortak amaçlarda birleştirirler ve başladıkları işi yaparken daima daha iyi nasıl yapabileceklerini düşünürler (İmrek, 2004:272).

Dünyanın en zengin adamı Bill Gates, sevdiği işi yapmış olması, bütün enerjisini işine ve sevdiklerine harcaması, stratejik düşünebilmesi ve ona göre kararlar alabilmesi, ekibiyle bir bütün olabilmesi ve birlikte kararlar alabilmesi, işin ciddiyetine önem vermesi, sorumluluklarını boşlamayıp bizzat takip etmesi, dirayetli ve sabırlı olması piyasada dürüst davranması, buna karşın stratejik hatalar da yapmayıp geleceğe dair hedefler koyması, geçmişini gelecekte koparmayıp, geçmişi geleceğin tarlası olarak görmesi, liderliğini doğuştan gelen bir yeti olarak görmeyip sahip olduklarını azmederek elde ettiğini ifade etmesi, bilgi ve emeğe önem vermesi, şirketlerini günümüz dünyasına ayak uydurabilir hale getirmesi ve yeteneklerini ve öğrendiklerini başkalarına da aktarma fedakarlığında bulunması ile başarıyı elde etmiştir. (Gates, 2006:27).

Liderlik, insanları, hayal ettikleri amaçları gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır. Liderliğin vazgeçilmez ve değişmez tek gerçeği ve güzelliği; liderin, onu izleyenleri sayesinde duyduğu tatmin ve doyuma ulaşabilme zevkidir (İmrek, 2004:23-24).

2.4.1.5. Liderlik ve Sorumluluk

Etkili liderler için gerekli bireysel niteliklerin en önde geleni sorumluluktur. Lider, her şeyden önce, işin yapılmasından sorumludur. Bir işin yapılmasında kaç kişi görev almış olursa olsun, o işin nihai sorumluluğu lidere aittir. Henüz küçük şeylerden sorumlu yeni bir lider ya da organizasyonun üst kademelerinde ve kendisine birçok lider bağlı bir lider

olması fark etmez. Liderliğinizi, önemli ölçüde, aldığınız sorumluluğun büyüklüğü ile belirlenecektir.

Liderlik başlı başına bir meydan okumadır ve hiçbirimiz bu meydan okumayı kabul etmeden gerçek bir lider olamayız. Liderlik rolünü üstlenmek, liderin tam ve nihai sorumluluğu da üstlendiği anlamına gelen kişisel bir tercihtir. Liderler kişisel olarak sorumludur. Sorumluluğu dağıtan veya fırsat buldukça başkalarının üzerine yıkmaya işgören kişiler gerçek lider değildir. Tam sorumluluk almanın iyi bir yönü, son sözü söyleme fırsatının, herhangi bir karışıklığa yer bırakmayacak şekilde, elde edilmesidir. Eylemlerinizi kişisel olarak sorumlu olduğunuzu bildiğiniz ve bunu kabul ettiğiniz takdirde, etkili bir lider olmaya hazırsınız demektir. Lider olarak etkinliğiniz bir insan olarak etkinliğinizle doğru orantılıdır. Tabii ki her şeyde olduğu gibi bunda da istisnalar olabilir. Dayanma gücüne sahip etkili bir lider olabilmeniz için, etkili bir kişi, “Kişisel Sorumluluk Bildirgesi”nin arkasında duran bir kişi olmaya kendiniz tam anlamıyla adanmanız gerekir (Cox ve Hoover, 2003:8-10). Etkili liderlik, üst yönetimden, ortaklardan ve müşterilerden gelen “yukarıdan aşağıya” baskıları ve dış baskıları hafifletecek sonuçlar üretir. İşgörenlerin ilişkilerin gelişmesi sonucunda “aşağıdan yukarıya” baskılar ve iç baskılar da hafifler. Etkili liderlik ayrıca ufkunuzu da açar (Cox ve Hoover, 2003:20).

Liderlik kalitesini belirleyen, üstesinden gelinecek işin ivediliği ya da büyüklüğü değildir. Onları büyük yapan ister sıradan bir ayrıntı ister çok büyük bir misyon olsun, yaşamlarındaki her şeyi ele alışlarındaki alışılmamış tarzlarıdır. (Cox ve Hoover, 2003:34).

Gözümüzle görebildiğimiz ya da göremediğimiz her şey değişmektedir. İşletmenin sürekliliği için de değişim vazgeçilmez bir unsurdur. Değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Globalleşme sayesinde ekonomik sınırların kalkması ile rekabet daha da güçlenmiş uluslararası bir hal almıştır. Değişime ayak uydurabilmek için işletmeler, teknolojiyi sürekli yakından takip etmeli ve buna paralel olarak mal ve hizmet üretiminde hızı ve kaliteyi yakalamalıdır.

2.4.1.6. Değişim

“Değişim her zaman yaşanır. Her soru bir değişimi doğurur. Değişim devrimdir” (Gates, 2006:20). Değişim iş yaşamının mutlak olarak kritik bir parçasıdır. Tercihen, bunu yapmak zorunda kalmadan önce değişmeniz gerekir. İnsanlar aşinalıklarına ve kalıplarına tutkun olurlar. Onlara dört elle sarılırlar. Bu, ancak insan doğasına atfedilebilecek kadar yerleşik bir olgudur. Ama davranışı insan doğasında atfetmek, onun kontrolü altına girmeniz gerektiği anlamına gelmez. Değişimi yönetmek bazen insana dağı yerinden oynatmak kadar zor gelebilir. Ama değişimi yönetmek aynı zamanda inanılmayacak kadar heyecan verici ve ödüllendirici bir şey de olabilir. Her değişim girişimini net bir amaç ya da hedefle ilişkilendirmek gerekir. Değişim için değişim boşuna enerji tüketici bir eylemdir. Değişime inanmayan ve uyum gösteremeyecek tipleri işe almamak, performansları doyurucu olsa bile, değişime direnenlerin kimler olduğunu tespit edip onlardan kurtulmak gerekir.

İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek için gruplar halinde bir araya gelmeye başladıklarından beri liderlikle ilgilenmişlerdir. İlk liderlik yaklaşımları liderlerde bulunan özelliklere ve liderin grup üyeleri ile birbirlerini nasıl etkilediklerine odaklanmışlardır.

2.5. LİDERLİK TÜRLERİ

2.5.1. Otoriter Lider

Otoriter lider, genellikle grubunun siyasetini kendisi tayin eder. En son makam odur. Son hükmü, ceza ve ödülü o verir.⁴⁴ Otoriter lider ise sadece emir verir. Verdiği emirlerin işgörenlerce gerçekleştirilmesini ister. Emirlerine uyanları ödüllendirir, uymayanları ise cezalandırır. Liderin otoritesi elinde bulunan güç ve otoriteye dayanmaktadır. Verdiği emirler için hiçbir gerekçe göstermez. Kendine verilen önerileri de kabul etmez. Otoriter lider daha ziyade geleneksel toplumlarda tutulur. Böyle bir lider, otoritesini ve sorumluluğunu işgal ettiği makamdan alır (Doğan, 2001:70).

Otoriter liderler, tüm sorumluluğu ve yetkileri kendi elinde toplamak ister. Çünkü sadece o anda kendilerini bağımsız ve güçlü hissederler. Ve bu durum onlara ayrıca daha rahat ve sorumsuz hareket edebilme imkânı sağlar. Otoriter lider, üyeleri arasındaki haberleşmeyi en az seviyeye indirerek, bütünlüğü kaybetmiş bir grup yapısını teşvik eder. Grubun ileri gelenlerini tek tek kendisine bağlayan otoriter lider, grup üyelerini birbirine kontrol ettirir. Böylece herkes lidere bağlı ama kendi aralarında rekabet halindedir. Otoriter lider tipi olumsuz olabilmektedir. Çünkü diğer bireyler tüm olay ve etkinliklerden uzak ve liderin etkinliği karşısında korku içindedir. Bazı zamanlarda bu lider, etkisini gruba ödül dağıtmak adına kullanır. O anda olumlu otoriter lider olur. Yani etkin bir yetkiye sahip olup tek taraflı kararlar verebilirler.

Otokratik liderler, keyfi kuvvet uygulamaktadırlar. Açıklayarak veya çoğu zaman da açıklamadan emirler vermekte; grup üyelerinin çalışmalarını kendi öz standartlarına göre değerlendirmektedirler. Ceza veya ödüller bizzat kendileri tarafından kontrol edilmektedir. Bu tip liderler, işe yönelik liderler olarak belirtilmektedirler. Fred E. Fiedler ve taraftarları da bu tip liderleri işe yönelik olarak; Rensis Likert ve taraftarları ise, üretime yönelik liderler olarak tanımlamaktadırlar. (Doğan, 2001:66-72).

Bugün bu tür liderlerin geçerliliği, alan ve etkileri azalmıştır. Daha çok, askeri kurumlarda ve yeni oluşturulmaya başlanmış deneme üretimi yapan işletmelerin ilk uygulamalarında geçerli olmaktadır.⁴⁵ (Karakaş, 2010: 30).

Otokratik liderlik tarzını işgörenlerin genel manada sevmiyor onun en önemli dezavantajıdır. Özellikle de işgörenler üzerinde endişe ve korku yaratıyor olması bakımından tehlikelidir. Çünkü işgörenler işleyiş iyi gittiğinde ödüllendirileceklerini ancak, en ufak bir yanlışta cezalandırılacaklarını bilirler. Bu da işgörenlerin işlerinde huzursuz olmalarına ve düşüncelerini rahatça söyleyememelerine neden olmaktadır. Bütün bunlar, işletmenin geleceği adına iyi sayılabilecek fırsatların kaçırılmasına veya o fırsatların hiç oluşmamasına sebep olur. Otokratik liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, liderin aşırı bencil olması ve izleyicilerin inanç ve duygularını görmezlikten gelmesidir. Bu gibi durumlarda, iş görme isteği olumsuz bir şekilde etkilenmekte ve işgörenlerin psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır.

Otokratik liderlik tarzını işgörenlerin genel olarak sevmemesi onun en önemli dezavantajını oluşturmaktadır. Özellikle de işgörenlerin üzerinde korku ve yıkım yaratması açısından sakıncalıdır. Çünkü işgörenlerin işler iyi gittiğinde ödüllendirileceklerini bilseler de, en ufak bir yanlış ceza alacak olmaları söz konusudur. Bu da işçilerin işlerinde huzursuz olmalarını ve düşüncelerini rahatça söyleyememelerine neden olmaktadır. Tüm bunlar, işletmenin geleceği için güzel sayılabilecek fırsatların kaçırılmasına ya da hiç meydana gelememesine yol açar. Otokratik liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, liderin aşırı bencil olması ve izleyicilerin inanç ve duygularını görmezlikten gelmesidir. Bu gibi durumlarda, iş görme isteği olumsuz bir şekilde etkilenmekte ve işgörenlerin psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik de, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırmaktadır. Liderin etkinliği ve izleyicilerin üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaktadır. Bu liderlik tarzının başka bir sakıncası ise, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır. Bu nedenle, otokratik liderler tarafından yönetilen işletmelerde örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir.

2.5.2. Demokratik ve Katılımcı Lider

Kanuni hâkimiyete dayanan liderlik tipidir. Liderler akıllı oldukları sürece meşrudurlar. Onlarda yönetme ve emretme gücü akılcıdır. Demokratik Liderlik bütün herkese yayılmasıyla, maksimum işgörenin katılımını teşvik eder. Bu, karar verme sürecini, verimliliğini, kaliteyi, morali ve motivasyonu, iş tatminini geliştirir. Demokratik Liderlik ihtiyaç duyulan her seviyede, sürekli eğitim ve öğretim verilerek geliştirilebilir. Liderler, kendilerini, sorumlu oldukları insanları, işlerini, işletmelerini, liderlik prensiplerini bilmek zorundadır. Bu bilgiler sonraları işgörenlere fayda olarak dönecektir. Demokratik Liderlikte liderler ve onların işgörenlerin arasında farklı bir etkileşime ihtiyaç duyulur. Lider, projenin koşullarını, hedeflerini, teslim edebilme koşullarını, programı, bütçesi, kazancı vb. durumları kendisine ulaşıp ulaşmaz, bu ihtiyaçları takıma bildirir

Demokratik lider karar verirken, karara herkesi dâhil etmeye gayret gösterir. İstişareye, başkalarının fikir ve düşüncelerine önem verir (Doğan, 2001:72-73).

Demokratik lider, genel özellikteki kararları gruba sunar. Grubun üyeleri de liderin desteğiyle bunları değerlendirir ve genel bir fikir belirlenir. Ardından yapılacak iş ile ilgili en az iki seçenek ortaya koyan lider, gruba bunlardan birini seçme imkânı tanır. Demokratik toplumlarda insan liderlik görevini başkalarının kendisini lider olarak seçmeleri ve bu görevde ona saygı duymaları sonucu elde eder. Hatta modern toplumlarda liderlik yaygınlaşmakta, bir kişi üzerinde toplanmakta; zaman zaman ileri sürdüğü fikirlerin toplumca ilginç bulunmasına göre şahıstan şahsa değişmektedir. Tam demokratik bir grupta herkes, gruba en çok katkıda bulunabileceği bir anda liderlik göreviyle karşılaşır.

Demokratik liderin otoriter liderden farkı iktidarı kullanma tarzıdır. Onlar demokratiktirler. Her üyenin azami derecede işe karışmasını, iştirak etmesini temin etmeye çalışırlar. Üyeler arasındaki karşılıklı münasebetleri teşvik ve takviye ederler. Özel bir grup yapısının gelişmesine mâni olmaya çalışırlar.⁴⁷ Demokratik liderlik tarzının yararı ise işgörenlerin örgütün amaçlarını, kararlarını, plan ve politikalarını etkileyebilecek kararlar verebilmesi ve önerilerde bulunabilmesidir. Böylece, bu tip örgütlerde daha sağlıklı kararlar alınabilir. Bir başka faydası ise, fikir, düşünce, inanç ve isteklerine değer verilen işgörenlerin iş görme isteğini olumlu yönde etkilemesidir.

Demokratik liderlik tarzının en önemli tehlikesiyse, zaman kaybına neden olmasıdır. Önem arz eden veya önemsiz tüm kararlarda, karar sisteminin yavaş işlemesi zaman kaybına neden olur. Acil bir karar alınması söz konusu olduğunda bu liderlik tarzı yetersiz kalır. Bir diğer tehlikesiyse, izleyenler grubu büyük olduğu için hem masrafların artması hem de birtakım yeniliklerin oluşmasından dolayı kararların etkinliğinin kaybedilmesi ve hatta bazen grubun kitlenip karar veremez duruma gelmesidir. Tüm bireylerin fikrinin alınmaya çalışılması, kendisinden fikrinin ne olduğunun sorulması hem izleyenleri zora sokabilmekte hem de yanlış fikirlerin ortaya çıkmasına ve bunların savunulmasına neden olur.

Demokratik liderlikte izlenecek politikalar ve hedeflenen amaçlar, liderin katkısıyla izleyenler tarafından tartışma neticesinde meydana gelir. Lider; izleyenlerin plan yapmaları, karar vermeleri ve örgütlenme faaliyetlerine katılmaları için teşvik eder.

Kararlara katılma olanağı sağlar, yetkilerinin bir kısmını grup üyelerine devreder. Yetkilerin bir kısmını devretmiş olmasına rağmen son söz yine lidere aittir. Lider bir grup üyesi gibi davranarak eleştiri ve övgülerde objektif olmaya çalışır. Bu tip liderler grup üyelerinin liderlik özelliklerini kazanmalarına yardımcı olurlar.

Demokratik yöneticiler işgörenlerin üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan liderlerdir. İşgörenlerin katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik liderler güçlerini hem yetkilerinden hem de işgörenlerinden alırlar. Bu tip liderler otoriter liderlerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları organizasyonları başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce işgörenlerine insan gibi davranmalarıdır.

Demokratik liderlik tarzı, işgörenlerin karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu yaklaşım, hedef saptama, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurullarda temsil edilme gibi konuları kapsasa da uygulamada karşılaşılan en yaygın katılım şekli, işgörenlerin şahsi işleriyle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır.

Otoriter liderlerin tersine Demokratik liderler işgörenlerin bilgilendirirler, bir proje işinin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili fikirlerini söylemeleri hususunda işgörenleri desteklerler. İyi bir iletişim kurabilirler ve beraber çalışmaktan keyif alırlar ayrıca takım çalışmasına takımı cesaretlendirme ve destekleme konularında efor sarf ederler. Araştırmalar en etkili liderlik tarzının demokratik liderlik olduğunu göstermektedir. Bu tarz liderlik davranışı gösteren liderlerle işgörenlerin daha yüksek kalitede üretim yapar ve daha yüksek kalitede iş ortaya koyarlar.

Demokratik liderlik davranışının yararlarından biri, işgörenlerin lider kadar organizasyonu etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. İkinci yararı ise fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin çalışma arzusu ve güdülerinin olumlu bir biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir.

Aşağıda Demokratik liderin tipik karakteristik özellikleri görülmektedir.

- Katılımcı; Lider işin görünüşünde, yapılmasında işgörenlerin hemfikirdir. gundan da emindir: Her işgören eşit olarak organizasyonun nereye doğru gittiğinden haberdardır.
- Tartışmaları teşvik eder; Lider tartışmanın değerinin farkındadır ve organizasyonun yeni hedefleri için işgörenlerin yarıya teşvik eder.
- Veto hakkı vardır; Liderin mutlak gücü başlıkta belirtilen güçten kaynaklanmaktadır. Önemli bütün kararların alınmasında işgörenlerin lider desteklemektedir.

Yenilikçi personele sahipseniz Demokratik liderlik tarzı işe yarar. Onlar aynı olmayan tonlarca fikre sahiptirler. Liderin sorumluluğu bunlardan doğru olanları ve yanlış olanları belirlemektir.

2.5.3. Liberal Lider

Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez-Passeur) ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerinin gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider, örgüt dışında bilgi ve kaynak sağlama yönünden gruba katkıda bulunur. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanır. Çok fazla talep edilen bir model değildir. Üyeler birbirine karşı nitelikte farklı amaçlar geliştirebilirler. Bu durum bilakis kaos dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olur. Tam serbestliği tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitime ve motive etmektedirler.

Liderin rolü çok azdır. Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifade ile tam serbestliği tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar. Liberal liderlik tarzında işletmede karışıklık çıkma olasılığı yüksektir. Çünkü farklı birimler farklı amaçları takip ederler. Bu nedenle, bu tarz liderlik günümüzde çok tercih edilmez.

Bu tarz liderliğin de grubu her zaman için tam başarıya ulaştıracağı düşünülmemelidir. Liberal liderlik tarzının yararı, işgörenlerin amaç, plan ve politikaları kendileri belirleyip, icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle, her işgörenlerin bireysel eğilim ve yaratıcılığının harekete geçmesidir. İşgörenlerin kendilerini problemleri en iyi şekilde çözme konusunda koşullamışlardır. (Eren, 2003:311-312).

Liberal liderler yönetim yetkisini çok önemsemeyen, grup üyelerini kendi hallerine bırakan ve her üyenin kendilerine verilen kaynaklar çerçevesinde hedefler, planlamalar ve programlar yapmalarına zemin hazırlayan davranışlar gösterirler (Karakaş, 2010: 31). Yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar. Lider, grubun faaliyetlerine asla karışmaz; yetki grup üyelerindedir. Fakat istendiği zaman faaliyetlere katkıda bulunur. Lider kendini diğer grup üyeleri gibi görür. Bunun neticesinde grup genellikle farklı yönle kayar, amaçlara ulaşmak zorlaşır (Eren, 2003:312).

2.5.4. Karizmatik Lider

Bu tip liderler, genellikle toplumların bunalımlı devrelerinde ortaya çıkarlar. Lider bezginliği, yılgınlığın, ümitsizliğin içerisinde bir ümit olarak görülür. Toplum o lider hakkında bir inanca sahip olur. İçinde bulunulan şartlar bu inancın oluşturulmasında yardımcı olur. Burada söz konusu olan toplum içinde herkesin evetlediği, güvendiği üstün kaliteli liderdir. Karizmatik liderlik, kriz ortamlarında ve geçiş dönemlerinde daha çok kendini gösterir. Karizmatik liderliğin lügat anlamı; bazı insanların doğuştan sahip oldukları özel bir güç olarak tanımlanır. Bu özel güce sahip olan insanlar bu sayede diğer insanları rahatlıkla etkileyebilir, onlarda ilgi ve hayranlık hissi uyandırabilirler. Bu özel güç; çekici ve etkileyici olma, doğuştan gelen büyüleyici olma gibi özelliklere sahip olma anlamlarını taşımaktadır Toplum karizmatik liderde insanüstü birtakım kabiliyetlerin olduğuna inanır. Dolayısıyla lideri et-kemik ve duygularla dolu bir varlık olarak görmezler. İşte bazı olaylar karşısında aciz kalan liderin de insan olduğu onun da korkularının, duygularının olduğunu bilmek takipçilerde meydana gelebilecek paniği kısmen yavaşlatabilir (Doğan, 2001:85).

Karizma, grup üyeleri tarafından liderlerinde gördükleri kendisine doğuştan bahşedilmiş güç; karizmatik liderlik ise böyle bir gücü kişisel bir nitelik olarak taşıyan kişilerin, grup üyeleri üzerindeki bıraktıkları etkidir. Karizmatik liderler, grup üyeleri ile aralarında güçlü özdeşim kurulmasını sağlamış ve izleyen üzerinde duygusal izlenimler bırakmışlardır. Grup üyeleri onunla birlikte anılmak isterler, ona karşı güven ve inanç duyarlar. Karizmatik liderlerin en çok gereksinim duydukları konular; kendine güven, ideallere sahip olma ve güçtür. Karizmatik liderlerdeki güç izleyenlerini alışılmışın dışında bir performans ile istenilen düzeyine erdirtir. Karizmatik liderler grup üyelerinde duygusal bağlılık kurarak onların grubun amaçlarına bağlanmalarını sağlarlar.

Tarih boyunca insanları yönlendiren, büyük grupları idare eden liderlerin çoğunun karizmatik güce sahip oldukları görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus karizmatik gücün diğer özellikler ile desteklenmesi hususudur (Doğan, 2001:89).

2.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımları kavramının sınıflandırılması, 2009 yılında Pisapia tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamına ortaya attığı stratejik liderlik modelinden sonra benimsenmiştir. Günümüz dünyasında liderlerin devamlı olarak kendilerini geliştirme ve kendilerine yeni bilgiler katma gereklilikleri mevcuttur. Geçmiş dönemlerde gerçekleştirilen liderlik yaklaşımlarından ziyade kendine güven duyan ve yetenek sahibi liderlerin ve yöneticilerin işletmelerde söz sahibi olması gerekliliği meydana gelmiştir.

Pisapia tarafından gerçekleştirilen çalışmada stratejik liderlik kavramlarının dört farklı grup altında toplanarak incelenebileceğini belirtmiştir. Bunlar; dönüşümcü, yönetsel, mevcut potansiyelde olan gerçek olma görüşü ve kişilerin etik yapısı arasındaki dengeyi vurgulayarak çok yönlü yaklaşımlardır. Liderler diğer liderlerden farklı olmak istiyorlar ise bu belirtilen özellikleri tamamen uygulamak durumundadırlar.

2.6.1. Dönüşümcü Liderlik

Burns isimli bir araştırmacının 1972 yılında gerçekleştirmiş olduğu politik liderlik konulu “Liderlik” adlı eserinde, işe yönelik liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki tür liderlik modeli tanımlamıştır. Gerçekleştirilen bu ayırım, 1985 yılında Bass

tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada bir adım daha öteye götürülerek genişletilmiş ve üzerine deneysel araştırmalar yapılmıştır (Yukal, 2002:56).

1980’li yıllara kadar örgütlerin içinde bulunduğu çevre durağanlığı, yerini hızlı bir şekilde hızlı bir değişkenliğe bırakmıştır. Bu hızlı değişim örgütlerdeki birçok işleyişi, yapıyı etkilediği gibi liderlik kavramını da etkilemiştir. Bu değişim ve etkileşimin neticesinde yeni bir liderlik yaklaşımı olarak dönüşümcü liderlik karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk kez 1973 yılında ortaya atılmasına rağmen bu yaklaşımı liderlerin politik yönü ve moral değerlerini vurgulayarak Burns 28 1978 yılında etkileşimsel liderlik kavramı ile beraber örgüt yönetimine kazandırmıştır. Bu yaklaşımın modern liderlik yaklaşımları içerisinde çok önemli bir yeri vardır

Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, gelecek için gerçekçi ve çekici bir stratejik vizyon yaratırlar. Yarattıkları bu vizyonu, işgörenlerin yaşamlarındaki sembollerden, hikâyelerden ve diğer araçlardan yararlanarak oluşturup, işgörenlerin örgüt amaçlarına uygun olarak belirlenen bu vizyona odaklanmalarını sağlarlar. (Bass ve Avolio, 1990).

Kavram olarak 1978 ve 1980’den günümüze gelen dönüşümcü liderlik, duygu ve kültürel değerlere öncelik vermekte, kendisini izleyenler üzerinde bıraktığı intiba, cesaret, saygı, güven duyguları, tavır ve davranışlarıyla kitleleri etkilemektedir. Dönüşümcü (transformasyonel) lider; bir süreçten diğer sürece geçiş süresinde liderin rolü ve katkısı belirleyen önemli liderlik tarzıdır. İyi bir yol gösterici ve yetenekli bir kişiliktir. (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderlik teorisi, organizasyonda ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik tarzıdır (Uzun, 2008: 44). Grubun hedefleri ve grup üyelerinin çıkarları için kendi menfaatinden vazgeçen (Aslan, 2013: 173) ve insanların arasındaki ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişime kuvvet veren bir kişiliğe sahip liderlik yaklaşımıdır.

Değişime dayalıdır, cesurdurlar, insanlara inanır itimat ederler, sürekli eğitim içindedirler, örgüt kültürüne değer verirler, kriz ve risk gibi beklenmeyen sorunlarla mücadele edebilecek yetenektedirler. Sadece vizyon, amaç ve örgüt kültürü ile ilgilenirler. Diğer mevcut insanlardan daha yüksek performansı, açık ve net hitabet sanatı, duygusunu coşkuya katabilen belirli koşul ve ortamların lideridir. (Bass ve Avolio, 1990).

Belirlediği stratejileri astları ile paylaşmalı izleyeceği teknik ve yöntemleri kurum amaçları doğrultusunda işgörenleri ile paylaşarak gelişmelere karşı kurumun değişime ayak uydurmasını sağlamaktır. İlim, bilim ve toplumsal değişim ve gelişmeye karşı kaliteyi de arttırmak için astlarının ve işgörenlerin gelişimine katkı sağlamak zorundadır. (Hellriegel, 2001).

Gelecek kuşaklara da varlıklarını idame etmesini sağlar. Vizyon belirleyip strateji geliştirilmesinde etkin rol oynayıp ortak yönetim, iş ve görev dağılımını sağlarlar, insanları tekrar şekillendirir. (Bass ve Avolio, 1990).

Paydaşlarla ve işgörenlerin paylaşılan vizyonun benimsenmesine katkıda bulunup, onları farkındalık sağlayıp görüşleriyle uyaran, moral ve motivasyonel katkı sağlayan, izleyenler üzerine yoğunlaşan, ilgilerini değiştirebilen ve iletişim kurmayı sağlar. (Hellriegel, 2001).

Astlarının güvenlerini kazanıp kitle ya da grubuna görev ve vizyonunu öğrenmesini sağlar, karizmatiktir, ilham vericidir, uyarıcıdır, akılcı ve teşvik edicidir, vizyon belirleyicidir, amaçları vardır, örgüt kültüre önem verir, bireye saygılıdır, cesaretlidirler, ileri görüşlüdür. Tüm değişimlere açık, vizyon, misyon, stratejik amaçlar ve hedefleri belirleme, strateji uygulamalarında işgörenlerin ve kitleleri motive eden liderlerdir. (Howell ve Costley, 2006:79).

Değişmelere karşı günümüz şartlarında uygun olan eğitim ortamını tüm teknoloji ve ilimle katkı sağlayıp örgüt kültürünü de dikkate alarak değişime zorlar, astlarının ve işgörenlerinin istek ve görüşlerini saygı duyar onları motive eder, risk alır, yeniliğe önem verir, barışçıl, ortak amaçlar doğrultusunda hareket eder, yetkilendirme yapar, öğrenmeye teşvik eder, kurum kaynaklarını iyi kullanır, kurum içinde çalışanlara sinerjilerini dağıtır, teknolojik gelişmelerle istediklerini iletir, tehditlere karşı çözüm üretmektedir. (Yukal, 2002:75)

2.6.2. Yönetmel Liderlik

Yönetmel liderliğin ne olduğunu ortaya koymadan önce yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklara değinmenin yararlı olacağı düşünölmektedir. Liderlik ve yöneticiliğin birbirleriyle alakalı olduğu, ancak aynı şeyi ifade etmediği oldukça açıktır (Griffin, 2002:66).

Bununla beraber liderlik ve yöneticilik terimleri sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Sonuç ise, bazen örgütteki sorumlulukların doğru dağılımı ile ilgili yaşanan karışıklıklar olabilmektedir. Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylemler sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir (Kotter, 1999:103).

Yine aynı araştırmacılara göre yöneticilik, işletmenin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütleme ve kadro oluşturma ile gerçekleştirir, plan gerekliliklerini yerine getirmek için örgütsel bir yapı ve iş kümeleri yaratılır, nitelikli bireylerle bu işleri yapacak bir kadro oluşturulur, plan bu kişilere aktarılır, planı yürütme sorumluluğu dağıtılır ve yürütmeyi izlemek için sistemler geliştirilir. Bunlara denk düşen liderlik çabası, insanların hizaya girmesini sağlamaktır.

İnsanların hizaya girmesini sağlamak bir tasarım probleminden çok bir iletişim problemidir. Bu, vizyonu anlayan ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunan koalisyonlar oluşturabilecek kişilere yeni yönü aktarmak demektir. Son olarak, yöneticilik planın gerçekleştirilmesini, kontrol etme ve problem çözme ile sağlar; plan ile sonuçlar arasında ki fark hem resmi hem de gayri resmi biçimde raporlar, toplantılar ve diğer araçlar sayesinde, belirli bir ayrıntı düzeyin de izlenir; sapmalar belirlenir ve sonra sorunları çözmek için planlama ve örgütlemeye gidilir. Ama liderlik açısından, bir vizyona erişmek motivasyon ve esin yaratmayı gerektirir; insanların, çoğunlukla karşılanmamış temel ihtiyaç, değer ve duygularına seslenerek, değışim önündeki önemli engellere rağmen doğru yönde hareket etmeleri sağlanır (Kotter, 1999:114).

Bu ayrımı, yönetici ve lider açısından yapan bir araştırmacıya göre de yönetici ve lider birbirinden son derece farklı insan tipleridir. Amaçlara yönelik tutumları ve çalışmaya ilişkin görüşleri birbirinden çok farklıdır. Yöneticiler, amaçlar konusunda

kişisel olmayan, hatta belki de edilgen bir tutum içerisindedir. Yönetim amaçları arzulardan çok gereklerden doğar. Liderler ise tepkisel değil atılımcıdır; fikirlere yanıt vermek yerine onları biçimlendirirler. Liderler amaçlara yönelik kişisel ve etkin bir tutum takınırlar. Yöneticilerin ve liderlerin çalışmaya ilişkin tutumları arasında da önemli farklılıklar vardır. Yöneticiler sorunların çözümlerini insanlara kabul ettirmek için, karşıt görüşler arasında sürekli eşgüdüm sağlamak ve denge kurmak zorundadırlar. Liderler ise tam tersi yönde çalışırlar. Yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı nokta da liderler uzun süreli sorunlara yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçenekler ile açmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca liderler yüksek risk konumların da çalışırken, yöneticiler açısından var kalma iç güdüsü risk ihtiyacına karşılık baskın gelmektedir.

Bir kişinin yönetici olmaksızın lider olabileceği ve bir lider olmaksızın da yönetici olabileceği açıktır. Hiç kuşkusuz herkes hem liderlikte hem de yöneticilikte iyi olmayabilir.

Bazı kişiler mükemmel bir yönetici olma kapasitesine sahip iken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşıyamazlar. Bazı kişilerin de büyük bir liderlik kapasitesi vardır. Ancak çeşitli sebeplerden dolayı güçlü yöneticiler olmaları zordur (Kotter, 1999:120).

İşletmelerin etkili olabilmek için her ikisine birden ihtiyaçları vardır. Liderlik değişim yaratmak için yöneticilik ise sistemli sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Liderlikle birlikte yöneticilik sistematik değişim üretebilirken, yönetimle birlikte liderlik örgütü çevresiyle uygun bir şekilde hizaya girmiş tutabilir (Griffin, 2002:75).

Pek çok yönetici yönetsel liderliği uygulamaktadır. Yönetsel liderlik, istikrar ve düzeni kapsamakta ve var olan düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetsel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça iyidirler. Bazı örgütler işgörenlerin yönetsel liderler olmaya zorlar. Farklı alanlara yönelmiş örgütler, özellikle de devlet kurumları, diğer iş alanlarına göre işgörenlerin daha fazla yönetsel liderler olarak davranırlar. Bunun en önemli sebebi de bu tür örgütlerde güçlü finansal sistemlerin gerekliliğidir (Rowe, 2001:98).

Yönetim kültürü akılcılığa ve kontrole vurgu yapmaktadır. Bir yönetsel lider, enerjisini hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına veya insanlara yönlendirmiş olsa da bir sorun çözücüdür. Hangi sorunların çözülmesi gerektiği, insanların örgüte katkıda bulunmayı sürdürmeleri için gereken sonuçlara ulaşmanın en iyi yollarını ararlar. Yönetsel lider olmak deha veya kahramanlık değil; sebat, kararlılık, çok çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirmektedir. Yönetsel lidere göre amaçlar gereklerden doğar ve bu sebeple örgütün tarih ve kültürün de derinlemesine yer etmiştir.

Yönetsel liderler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. Zıt yöndeki çıkarları hesaplayarak, tartışmalı konuların ne zaman su üstüne çıkması gerektiğini planlayarak ve gerilimleri düşürerek sürece yardımcı olurlar. Bir yandan müzakere eder ve pazarlık yapar, diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar.

Yönetsel liderler insanlarla çalışmayı tercih eder, tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olur ve uzak durmaya çalışırlar. Birlikte çalışacakları ve iş birliği yapacakları diğer kişileri arama ihtiyacı yönetsel liderlerin önemli bir özelliği olarak göze çarpmaktadır. Yönetsel liderler insanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar .

Yönetsel liderler bazı açılardan işe yönelik liderlere benzerler. Elbette yönetsel liderler kötü değildirler ve örgütlerde yönetsel liderliğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetsel liderler örgütleri için değer yaratmakta zorlansalar da yaratılmış olan değerleri sürdürmekte oldukça iyileridir (Rowe,2001:105).

2.6.3. Etik Liderlik

Etik liderlik, moral gücü ile astlarını etkilemeye işgören bir liderlik kuramıdır. Önemli özelliği, güç kaynağının moral güce bağlı olmasıdır (Gökçe, 2010: 36). Greenfield'a göre etik lider gücünü moral gücünden alır. Etik liderlik, liderler üzerinde güçlü bir moral etki oluşturarak kendisine ve işine dönük moral bir bakış açısı ile izleyenlerinin tam desteğini alan kişidir (Jose ve Thibodeaux, 1999:63).

İş dünyasında hangi işlerin iyi neticeleneceğine, akıl ve mantık kurallarına uygun olup olmadığına dair bazı konular örgütte bazen sorun halini alabilmektedir. Mesleki etik unsurlarının ahlaki özellikleri barındırması ve örgütün iç ve dış problemlerini çözmede örgütün ve liderin ihtiyacı olan çevresel koşulları belirler (Howell ve Costley, 2006:86). Bu çevresel koşullar örgüt üyelerinin etik olup olmamasına uygun davranmayı sağlamak amacıyla. Aynı zamanda örgüt kültürünü de önemli derecede etkileyerek örgüte, bireylerin gerçekleştirmek istedikleri davranışları izah etmektedir (Daft, 2000:145).

İşletmelerde etik değerler, bir parçası olduğu toplumun ideal ve standartlarını yansıtmaktadır. Her bir kültür kendine özgü ahlaki değerlere sahiptir ve bu yüzden işletmenin etik değerlerini, parçası olduğu kültürün gelenek ve standartlarından ayırmak imkansızdır (Longenecker ve Pringle, 1981:133).

Etik liderlik, yeni liderlik yaklaşımları içine girerek diğer yaklaşımlara nazaran daha fazla tartışılma konusu olmuştur. Etik liderlik, özellikler ve durumsallık yaklaşımına benzemektedir. Etik liderin bazı etik değerlere ve ilkelere sahip olması ve bunun yanında özellikler kuramıyla bütünleşmesi gerekmektedir. Fakat etik liderlikte özellikler kuramının faktörlerinden ziyade etiksel özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu liderlik davranışının gösterilebilmesi için uygun zeminin (örgütsel ortamın) olması gereklidir. Ortamın uygunluk derecesi bizatihi örgüt kültürünün uygunluğu ile ilişkilidir. Etik değerlerinin örgüt bireyleri tarafından kabullenmesi örgüt kültürünün uygunluğuna bağlıdır. Etik liderliğin etkinliğini örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması belirlemektedir (Howell ve Costley, 2006:94).

Liderlerin sahip oldukları büyük etkileme gücü, araştırmacıların liderliğin etik boyutları ile ilgilenmesinin önemli bir sebebidir. Özellikle politik liderlerin son yıllarda karıştıkları pek çok skandal, medyada ve kitaplarda yer bulmuş, politik liderlerin güvenilirliklerini de kaybetmelerine sebep olmuştur. Ayrıca medyada yer alan etik skandallar örgütleri de çeşitli yapı, prosedür ve politikalarla etiği kurumsallaştırmaya yönlendirmiştir (Jose ve Thibodeaux, 1999:66).

Yukl, Burns'un "dönüşümcü liderlik" kavramı gibi olağanüstü liderlik kategorileri ile etik liderlik arasında bağlantı kurdu. Aslında, etik liderliğin bazen dik bir yapı olduğu düşünülmese de rağmen liderlik literatüründe etik için çok fazla referans olmasından liderlik bu olağanüstü biçimlerin üzerine odaklanmıştır. (Ryan, 2000:115).

Etik liderler etik kodlar yoluyla örgütün etik politika ve uygulamalarını açıkça tanımlayabilir etik konular üzerine sürekli eğitim sağlayabilir işgörenlerin sorunlarına yanıt vermek için etik komiteleri işletebilir ödül ve ceza sistemleri getirebilirler (Howell ve Costley, 2006:111).

Özellikle etik kodlar, örgütlerde değerlerin aşılmasında oldukça popülerdir ve işgörenlerin davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Jose ve Thibodeaux 1999:78). Etik davranışların teşvik edilmesinde oldukça kullanışlı bir metot olan etik kodlar, Amerika'daki şirketlerin neredeyse yarısı tarafından kullanılmaktadır. Bu kodlar, örgütün işgörenlerin davranışları ile ilgili beklentilerini netleştirmekte ve karar ve eylemlerde dikkate alınacak etik boyutları işgörenlerin kavramasını kolaylaştırmaktadır (Wheelen ve Hunger, 1995).

2.6.4. Politik Liderlik

Politika ve politik beceri kavramları pek çok yönetici için negatif bir çağrışım yaratmaktadır (Ferris, 2000:135). Yapılan araştırmalar yöneticilerin politik davranışa karşı negatif bir bakış açısı geliştirdiklerini ve politik davranışları onaylamadıkları ve uygun bulmadıklarını destekler niteliktedir.

Politikanın böylesine negatif bir anlamda kullanılmasının altında, politika kavramının örgüt tarafından onaylanmayacak birtakım faaliyetleri kapsadığı, kişisel çıkarlar için kullanılabilmesi ve aldatma ve hile gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine dayanan bir bakış açısı yatmaktadır. Politika böyle olumsuz bir şekilde kullanılabilir olmasına karşın, politik davranışın uygun ve doğru kullanımı, örgüt amaçlarına da hizmet edebilir. Politika bu şekilde ele alındığında, çıkar grupları arasındaki farklılıkları eritecek doğal bir örgütsel süreç olarak görülebilir. Politika, fikirlerdeki farklılık ve çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan bir pazarlık ve müzakere sürecidir. Örgütsel teori perspektifi de politikayı bu bakış açısıyla normal bir karar verme süreci olarak görmektedir. Politika, basitçe uyuşmazlık ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağı ile ilgili faaliyettir. Dolayısı ile politikaya belirsizlik yüksek olduğunda veya amaç veya öncelikler ile alakalı anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda, fikir birliğine varılması için gerekli bir mekanizma olarak bakılabilir (Daft, 2000:168).

Örgütsel yapının değişmesi, yönetsel yapılanmanın ve liderin rolünün de değişmesine neden olmuştur. Değişen iş ortamında, eskiden denetici olarak görülen bir lider, günümüzde bir koç ya da kolaylaştırıcı olarak görülmektedir. Başarılı liderler işgörenlerin katı ve tepeden inme bürokratik kuralları uygulamak yerine, engelleri kaldırmak, koordinasyonu sağlamak ve takım performansını kolaylaştırmaktan sorumlu olmaktadır. Bu değişiklikler de doğal olarak liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşime imkân verecek yeni becerilere ve özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını gerektirmektedir (Ahearn, 2004:35)

Etkileme becerisi olarak tanımlanırken, günümüz de iş yerinde diğerlerini etkin bir biçim de anlayabilme ve bu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme sürecinde kullanabilme becerisi olarak görülmektedir. Dolayısı ile politik liderlerin, sosyal işaretleri kolaylıkla algılayabildikleri ve izleyenlerinin davranışsal güdülerini okuyabildikleri, insanlar ve koşullar üzerinde etkileme ve kontrol becerisine sahip oldukları ve örgüt içerisindeki iletişim ağlarını etkin bir şekilde inşa ettikleri söylenebilir (Treadway, 2004:78).

Liderin politik becerisi takım ve örgüt performansı için gerekli olan iletişimi artırmaları ve kişiler arası etkileşimi en iyi sonucu alacak şekilde düzenlemeleri konusunda bir katalizör görevi görecektir. Politik beceri lidere dinamik örgütsel çevrelerde başarı için gerekli olan esneklik ve adaptasyonu sağlayarak etkin olarak çalışma fırsatı tanıyacaktır (Ferris, 2000:147).

Liderin politik becerisi, izleyenlerinin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir şekilde cevap vermesini sağlayacak ve izleyenin lidere olan güven ve desteği ile iş memnuniyetini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkililiği için de oldukça kritik bir beceridir. Politik beceri lidere güç vermekte ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları hareketlendirip bir araya getirmektedir (Ahearn, 2004:46).

Teorisyenler politik becerinin lider etkililiğinin tahmin edilmesinde oldukça önemli bir role sahip olduğunu tartışmaktadırlar. Politik beceri yalnızca liderin kullandığı davranışın türünü değil aynı zamanda liderin bireysel çıktılarını da etkilemektedir. Liderin politik becerisinin işgören reaksiyonları ve takım performansı üzerinde ki pozitif etkilerini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

2.7. LİDERLİK TEORİLERİ KAPSAMINDA ÖNE ATILAN LİDERLİK YÖNTEMLERİ

İşletme yönetimi açısından liderlik olgusunun analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımların odak noktasını işgörenler ile lider rolünü üstlenen grup üyelerinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi olmuştur. Liderlik analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımlar 1960'lı yılların ortalarından itibaren tam olarak şekillenmiş olup halen güncelliklerini korumaktadırlar. Ohio State ve Michigan Üniversiteleri şeklinde belirlenebilecek iki büyük araştırma grubu davranış açısından liderlik analizini şekillendirmiştir. Her iki çalışma grubu da liderlik olayının analizinde yeniden grupların yapısal özellikleri ve toplum içindeki fonksiyonlarını inceleyerek işe başlamıştır. Davranışsal Yaklaşımda etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür: Birinci yol işi başarmak için iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlandırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır. Kısacası bu uyumlandırmayı yapabilen kişi liderdir (Erdoğan, 1991:336).

2.7.1. Ohio Üniversitesinde Geliştirilen Stratejik Liderlik Yöntemleri

Liderliği davranışsal açıdan analiz eden Ohio State Üniversitesi çalışmaları İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlamıştır. Savaşın da etkisi ile bu çalışmalarda öncelikle askeri organizasyonlar ve bu organizasyonlarda liderlik olgusu üzerinde durulmuştur. İlk bulgu olarak da liderin davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve başarısı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik oluşum değişkenleri incelendiğinde amaçların ve insan faktörünün liderlikte ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımla, bir organizasyonun içerisinde liderin ortaya çıkması için kişinin taşıyacağı özelliklerin yanı sıra, lider-grup üyesi ilişkisinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ohio State Üniversitesi çalışmalarına bağlı olarak geliştirilen çok değişkenli ölçeklerle gruplar içerisinde yer alan lider adaylarının liderliğe yakınlık

derecelerinin ölçümü de mümkün olmakta; oluşturulan işletme örgütü veya iş grupları için etkili liderliğin şartları saptanmaktadır (Erdoğan, 1991: 337).

2.7.1.1. Kişileri Önemseyen Liderlik Yaklaşımları

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Yani izleyiciler, önderi kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedirler. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir (Koçel, 2003: 590).

2.7.1.2. Kendi Öz İradeini Kullanan Liderlik Yaklaşımları

İnisiyatif faktörü ise, liderin, gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Koçel, 2003: 590). Ohio State Üniversitesi çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur;

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2003: 591).

2.7.2. Michigan Üniversitesinde Gerçekleştirilen Stratejik Liderlik Yöntemleri

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, 1947 yılında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan seri çalışmadır. Bu çalışmanın amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi

kriterler kullanılmıştır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde işgören personel üzerinde yapılan bu çalışma sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör, kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır (Koçel, 2003:592).

2.7.2.1. İş ile Alakalı Liderlik Yaklaşımları

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir (Koçel, 2003:592). İşe yönelik lider aslarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek, iş başarımı için biçimsel otoritesini elemanlarının davranışını düzenlemede kullanacaktır (Erdoğan, 1991:338).

2.7.2.2. Kişilerin Kendisini Dikkate Alan Liderlik Yaklaşımları

Kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine işgören ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 2003:592). Genel olarak denetim görevini üstlenmekle birlikte yetkilerinin bir kısmını astlarına aktararak amacına ulaşacaktır. Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre iki liderlik biçimi ile iş etkinliği arasında işin de türüne göre yakın ilgi vardır. İşin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda işe dönük liderin daha etkili olduklarını, buna karşın yapı olarak oturmuş işlerde kişiye yönelik liderin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkili olduğudur (Erdoğan, 1991:338).

2.7.3. Likert Tarafından Geliştirilen Sistem 1 ve Sistem 4 Modellemeleri

Rensis Likert Michigan araştırmalarından sonra örgütsel liderliği dört temel tipe ayırmıştır. Likert'in liderlik ayrımları yine kendisi tarafından birden dörde kadar numaralanan sistem adları altında toplanmıştır. Likert yaptığı liderlik ayrımı ile sistem 1 tipini istismarcı ve otokratik, sistem 2 tipini yardımsever ve otokratik, sistem 3 tipini

katılımcı, sistem 4 tipini de demokratik lider olarak belirlemiştir. Tablo 2’de Likert’in dört tip liderlik tarzının olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1. Likert’in gerçekleştirdiği Sistem 1 ve Sistem 4 Modellemeleri

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendisini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Luthans, (1992), 306.

Tablo 1’in incelenmesinden anlaşılabacağı gibi lider ve ast ilişkisi açısından sistem 1 tipi sınırlı ve katı ilişkiye dayalı iken, sistem 4 tipi tam anlamıyla serbest tarzı önermektedir. Likert’in sistem 2 ve sistem 3 tipleri de bu iki uç arasında değişim göstermekte, sistem 4’e yaklaşıldıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderin astına olan güveninde artma, iş konusunda astların serbesti hissi artarken, sistem 1 tipinde bu özellikler önemli ölçüde sınırlanmaktadır. Likert’in bu açıklama biçimi, durumsallık yaklaşımının bulgularının şekillendirilmesi olarak da görülebilmektedir (Erdoğan, 1991:355).

Likert tarafından yapılan çalışmalar yönetsel ve organizasyonel liderlik davranışları yapısı ve kontrolü üzerinde odaklanmış olup aynı zamanda bunların, işgörenlerin eğilimleri, motivasyon ve algılamaları üzerindeki etkilerini de göz önüne almaktadır (Bowdich ve Buono, 1989:166).

2.7.3.1. İstismar Eden Otokratik Lider Olma Yaklaşımları

Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bunmamaktadır. Kararların büyük kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla aşağıya indirilmektedir. Astlar

daha çok korku, tehdit ve ceza yöntemleri ilke çalıştırılmakta ve fırsat oldukça verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimlerini karşılamaktadır (Eren, 2003:47).

2.7.3.2. Yardım Etmeyi Seven Otokratik Lider Olma Yaklaşımı

Yardımsever ve otokrat (sistem 2) lider tipi kısmen de olsa astlarına iş doyumu sağlamaktadır. Özellikle otokrat yönetim tarzını benimseyen astların bu tip liderlerle çalışmaları durumunda sistem 2 tipi liderlik etkili olabilmektedir. Bu iki grubun temel özelliği otokratik liderliğin ön planda olmasıdır. Otokratik liderlik biçimi, kararın hızını yükseltirken, sınırlı kapasiteli astlarla iş görme eğilimini de arttıracaktır. Bu tür liderlik uygulamasının aşırı ölçüde gerçekleşmesi halinde iş görenlerin iş görme isteklerinin azaldığı, çatışma eğilimlerinin arttığı da gözlenen durumlardandır (Erdoğan, 1991:355).

2.7.3.3. Katılım Sağlayan Lider Olma Yaklaşımı

Katılımcı lider (sistem 3) yetkiyi dağıtma eğilimindedir. Kararlar otokrat liderde olduğu gibi bir merkezden verilmez, astların katılımı ile alınır. Modern yönetimde genel eğilim katılımcı önder tipinin yaygınlaştırılması yönündedir (Erdoğan, 1991:355).

2.7.3.4. Demokratik Lider Olma Yaklaşımı

Bu sistemde yönetici ve işgörenler arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle işgörenlerin görüşmelerinde bir engel söz konusu değildir. Yöneticilerin organizasyon işgörenlerin tam bir güveni söz konusudur. Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirmedir. Tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir (Dinçer, 1996:156). Demokrat lider (sistem 4) tipi güçten kaçınır. Bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin kendi kendisini eğitmesi söz konusudur. Liderin görevi grubun dış temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmek olarak görülebilir. Demokrat liderliğin uç uygulamalarında işletme içinde yer alan farklı grupların zamanla amaç farklılığına yol açması söz konusu olabilir. Bu sonuç ise işletme içinde kargaşa anlamına gelir (Erdoğan, 1991:355).

2.8. LİDERLERİN GİRİŞİMCİLİK SÜREÇLERİ

Girişim faktörlerinin bir araya getirilmesine yönelik girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanabilir; Bunlar “fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi”, “iş planının geliştirilmesi”, “gereksinim duyulan kaynaklar” ve “işletmenin yönetilmesi” dir (Berber, 2000:24).

Girişim faktörlerinin toplanmasıyla oluşturulan organizasyonların hayatta kalması ve büyümesi için temel gereksinimi, girişimcinin stratejik kabiliyetleri ve yetkinlikleri karşılayacaktır (Kuratko ve Hodgetts, 1998:492). Dolayısıyla, girişimcinin fırsatları farkedip analiz etmek için oluşturduğu organizasyonun, yaşamı, organizasyonun başında yer alacak olan girişimcinin yönetsel niteliklerine bağlıdır. Organizasyonun gelişim aşamaları (yeni organizasyon üretme, başlangıç çalışmaları, büyüme, işi dengeye oturtmak, yenilik ve gerileme) süresince girişimcinin kullanacağı yönetsel özellikler aşağıdaki şekilde kısaltılabilir.

2.8.1. Yeni Organizasyon Geliştirme Aşaması

Bu aşamada, ele geçirilen fırsatın analiz edilmesi ve bu yönde oluşturulacak olan organizasyonun formülünün geliştirilmesi gerçekleştirilir. Girişimsel sürecin başlangıcını ve temelini oluşturan bu ilk evrede girişimcinin yaratıcılığı ön plana çıkmaktadır. Kurulacak organizasyonun genel hatlarıyla felsefesi, bu felsefenin uygulanmasında izlenecek olan yol ve yürütme faaliyetleri bu aşamada belirlenecektir.

2.8.2. Başlangıç Faaliyetleri Aşaması

Başlangıç faaliyetleri aşaması, finans ve pazarlama unsurları dahilinde, işin planlanması, kaynakların araştırılması ve grubun oluşturulması faaliyetlerini içermektedir. Bu aşamada, elde bulunan verilerin ve kaynakların en verimli şekilde nasıl kullanılacağına iyi hesaplanması, girişimsel stratejiyi destekleyen tüm çabaların gösterilmesi gerekmektedir.

2.8.3. Büyüme Aşaması

Bu evre genellikle, girişimsel stratejide bazı değişimler gerektirmektedir. Büyüme evresinde girişimcinin, yönetsel faaliyetlerinde çok dikkatli ve daha profesyonel davranması gerekir. Çünkü büyüyen ve genişleyen bir işi yönetebilmek, çok daha farklı yeteneklere sahip olabilmeyi gerektirecektir.

Bunun yanı sıra, daha profesyonel şekilde düşünme, tekrardan yapılanma, olaylara ve süreçlere daha geniş perspektiften bakabilme gibi gereksinimler ortaya çıkar. Dolayısıyla girişimci için durum, artık başlangıçta olduğundan çok daha farklıdır (Terpstra ve Olson, 1993:5-20).

2.8.4. İş Dengeleme Aşaması

Dengede tutma aşaması hem girişimcinin kendi çabaları hem de içinde bulunulan pazarın koşullarıyla gerçekleştirilebilecek bir evredir. Pazardaki rekabet oturaklaşmış, kurulmuş olan işletmenin benzeri işletmeler çoğalmıştır. Bu aşamada girişimci uzun vadeli işlemleri de hesaplamak zorundadır. İş dengede tutabilmesi, sahip olduğu işletmenin geleceğini de yönlendirecektir.

2.8.5. Gerileme Aşaması

İşletme yeniliklere ayak uyduramadığı takdirde, gerileme evresine girecek ve rakipleri arasında kaybolacaktır. Finansal yönü güçlü işletmeler bu aşamada genellikle diğer yenilikçi işletmeleri kendi yanına çekmeye, dolayısı ile kendi gelişimlerini garanti altına almak için çabalarlar. Tabi ki diğer bir taraftan işletmede, araştırma ve geliştirme faaliyetleri de büyük hız kazanır.

Başlangıç evresinde girişimler, genellikle basit yapılıdır ve bu basit yapının tepesinde, organizasyonun her faaliyetini yürüten girişimci bulunmaktadır. İşler arttıkça işletme büyür ve görev tanımları daha keskin hatlarla ayrılmış yeni elemanlara ihtiyaç duyulur. Bir girişimcinin, girişim sürecinde dikkat etmesi gereken yönetsel faktörler aşağıdaki şekilde sayılabilir-r (Hisrich ve Peters, 1992:187);

Organizasyon yapısı: Organizasyonda çalışacak olan bireyler, bunların görevleri, ilişkiler ve iletişim şekilleri belirlenmelidir.

Planlama ve ölçme: Girişim fikrinin amaçları ve hedefler belirlenmeli, bu amaç ve hedeflere ulaşımındaki başarıyı ölçmek için kullanılacak unsurlar oluşturulmalıdır.

Ödüller: İşgörenler, organizasyon faaliyetlerine başladığı andan itibaren, harcadıkları emekler neticesinde bazı beklentilere gireceklerdir. Bunun gibi beklentileri yerine getirerek, işgörenleri motive etme ve bunun için kaynak bulma görevi, yönetici durumundaki kişidedir.

Seçim kriteri: Girişimci, pozisyonlara birey yetiştirmek için birtakım kriterler belirlemeli, ilgili faaliyeti hangi nitelikteki elemanın yürüteceğini tespit etmelidir.

Eğitim: İş yerinde ve dışında, personelin eğitimi ve gelişimi sağlanmalı ve bu eğitimin nasıl ve ne şartlarda verileceği girişimci tarafından belirlenmelidir.

2.9. STRATEJİK LİDERLİK YOLUNDA KARŞILAŞILAN TEMEL SORUNLAR

Liderlik yaklaşımları içerisinde stratejik liderlik kavramı olarak incelenen konu karşısında bazı problemler meydana gelmektedir. Bu problemler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- Genel anlamda yönetimler,
- Tedarik zincirleri,
- Üretimle alakalı durumlar,
- Pazarlamayla alakalı programlar,
- İnsan kaynakları yönetimleri,
- Finansman faaliyetleri,
- Muhasebe işlemleri,
- Halkla ilişkiler faaliyetleri,
- Araştırma ve geliştirme çalışmaları.

Yukarıda sınıflandırılan özelliklere benzeyen farklı bir sınıflandırma ise yönetim olgularının temel görev unsurlarıdır ve aşağıdaki gibi belirtilebilmektedir;

- Planlama,
- Örgütlenme,
- Yönelme,
- Koordinasyon ve
- Kontrol

Yukarıda sıralanan konularda karşılaşılan problemler; liderlerin emirleri, komutaları, güçleri, otoriteleri, yetkileri, yürütmeleri kapsamında açılımlarda bulunmaya yardımcı olabilmektedir.

İşletmelerin boyutlarının ne olduğunun önemine bakılmaksızın işletmelerde analizler gerçekleştirilirken aşağıdaki maddelerin tamamı dikkate alınmalıdır (Sütçü, 2008:72);

- Diğer işletmeler tarafından ve işgörenlerin tarafından kabul edilebilecek olan her türlü işletme yapılarının kurulmasının sağlanamaması,
- İşletmeler açısından gelecek planları altında belirlenen amaçlar, planlar ve programların birbirleri ile uyumlu olarak çalıştırılamaması,
- İşletmelerin iç yapıları içerisinde geliştirilmesi planlanan unsurların işletmenin sahiplerine yönelik gelişim göstermeye çalıştırılması,
- İş yeri içerisinde birlikte çalışma gerektiren durumlar da yöneticilerin tutumlarının bütün personele karşı aynı olmaması ve alt kesimler de işgören personelin teşvik edilmemesi,

Stratejik liderliğin gerçekleştirilmesi aşamalarında karşı karşıya kalınan problemlere işletmelerin gelişim kaydedememesi ve başarısız olmaları eklenmesi gereken durumlardan biridir. İşletmeler kültürlerini geliştirerek faaliyet konularında başarısız olanları farklı sonuçlara bağlanabilmektedir. Bu durumlardan bazıları aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Sütçü, 2008:74);

- Üst düzey yönetim kadrolarının belirlemiş oldukları değerler ve yöntemlerle gerçek durumlar arasında meydana gelen farklılaşmalar,
- Dışarıdan gelecek olan her türlü yardımlara karşı bağımlı olma,

- İşletme içinde mevcut olan uzman kişilere karşı fazla bağılılık hissetme,
- Mevcut durumda kullanılmaya hazırlanmış çözüm önerilerine yönelme,
- İşletmelerin tehditlerine karşı müdahale edilmesi gereken durumlara karşı uygun bir stratejinin belirlenerek kullanımının sağlanamaması.

Bu liderlik yollarında karşı karşıya kalınan bir diğer önemli problem ise krizlerin gerçekleşmesidir. Globalleşen dünyanın en büyük problemlerinden birisi gündemden hiçbir şekilde düşmeyen kriz kavramlarıdır. Krizlerin meydana gelmesi işletme yapılarında ciddi hasarlar meydana getirebilmektedir.

2.10. STRATEJİK LİDERLİK FONKSİYONLARI

Stratejik liderlik fonksiyonlarını üç halka modeli ile açıklamak mümkündür. Modelde stratejik bir liderden temelde üç rol beklenmektedir. Bu üç genel fonksiyonlar şunlardır: (Conlow, 1999:87).

- Ortak gayeyi başarmak
- Takım kurmak ve muhafaza etmek
- Ferdi motive etmek ve geliştirmek (Pajunen, 2006:344-345);

Bu üç rol temel alınarak, stratejik liderlik fonksiyonlarını yedi boyutta ele almak mümkündür. Bunlar:

- Teşkilatın tamamı için bir yön belirleme.
- Başarılı bir strateji ve politika izleme.
- Stratejileri uygulama.
- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
- Örgüt ruhunu ortaya çıkarma.
- Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama.
- Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme.

Stratejik liderliğin bu fonksiyonları üç halka modeli açısından değerlendirildiğinde, aralarında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Stratejik liderler, amaca ulaşmak için, stratejik düşünerek, bütün ve kısımlar arasındaki dengeyi sağlayarak ve bireyleri motive ederek takım ruhuyla faaliyette bulunurlar.

Günümüz liderlik çalışmalarında en çok tartışılan konulardan birisi olan ve temelden bir değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilen dönüşümsel liderlik, uzun dönemli bakış açısına sahip olmakla beraber örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği üzerine odaklanmış bir liderlik tarzıdır.

Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışındaki en belirgin ortak nokta; dönüşümsel liderliğin toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzı olmasıdır. Dönüşümsel lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir. Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde herhangi biri tarafından dönüşümsel liderlik süreci gerçekleştirilebilir. Bu görüşü ile Burns, liderlik özelliklerine her yöneticinin sahip olmayacağı yönündeki klasik görüşe rağbet etmediğini göstermektedir.

Yapılan araştırmalar dönüşümsel liderlik davranışları gösteren liderlerin örgütsel faaliyetlere önemli ve pozitif katkılar yaptığını göstermiştir. Dönüşümsel liderler, diğer liderlik davranışlarına göre izleyicileri tarafından daha etkili olarak değerlendirilirken, örgüt performansına ve başarısına daha çok katkı yaptıkları belirlenmiştir. Dönüşümsel liderlerin işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif olarak etkilediği ve onlarda güven duygusu yarattığı da tespit edilmiştir. Ayrıca takım etkinliği ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenirken, dönüşümsel lidere sahip takım üyelerinin kendilerini takım faaliyetlerinde daha yetkili ve inisiyatif sahibi hissettikleri görülmüştür.

2.10.1. Stratejik Kurgular

Stratejik kurgu fonksiyonunda işletenin neden var olduğu, amacı ve hedefleri ortaya konur. İşletmenin uzun bir zaman dilimi içerisinde nasıl bir konumda olacağı ve nasıl bir yol izlemesi gerektiği üzerinde kararlar alınır. Stratejik kurgu fonksiyonunda işletenin neden var olduğu, amacı ve hedefleri ortaya konur. İşletmenin uzun bir zaman dilimi içerisinde nasıl bir konumda olacağı ve nasıl bir yol izlemesi gerektiği üzerinde kararlar alınır. Alınan kararlar üzerinden elde edilen hedeflerle ilgili bir kurgu ortaya çıkar. Oluşan kurgu iki bölümden oluşur. Bunlardan biri temel ideoloji diğeri ise hayal edilen gelecektir.

Tablo 2.2. En İyi ve En Kötü Liderlik Davranışları

EN İYİ LİDER DAVRANIŞI	EN KÖTÜ LİDER DAVRANIŞI
Yapıcı geri bildirim yapar	Az veya yalnızca olumsuz geri bildirim yapar,
Teşvik eder,	Eleştiri yapar ve kabadır,
Güvenilir,	Dürüst değildir, güvenilmez,
Diplomatik davranır,	Nezaketten uzaktır,
İyi bir dinleyicidir	Kötü bir dinleyicidir,
Duyarlıdır	Duyarsızdır,
Beklenti ve hedefleri nettir,	Beklenti ve hedefleri net değildir,
Model insandır,	Kimse kendisini örnek olmaz,
İşleri sonuna kadar takip eder,	İşlerin sonunu beklemez veya izlemez,
Teknik yeteneği vardır,	Teknik yetersizliği vardır, ancak bunu bilmez,
Esnektir,	Direnç gösterir, aynı zamanda inatçıdır,
Verdiği kararları, eyleme geçirebilir,	Kararsızdır, eylem odaklı hiç değildir,
Öğrenmeyi sever,	Öğrenmeye uygun değildir,
Aynı zamanda kendisi de öğretir,	Öğretmez,
Düzenlidir ve önceliklerini bilir,	İşleri sıraya koyamaz, düzenli de değildir,
Yetki devri veya paylaşımı kolaydır,	Yetki devrinden kaçınır,
Kendine ve astlarına güvenir,	Kendine ve astlarına güvenmez,
Eşitlikçidir,	Eşit davranmaz, âdil değildir
Örgüt hakkında olumludur,	Örgüt hakkında olumlu düşünmez,

Kaynak: Conlow, R., (1999), *Yönetimde Mükemmellik*, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 87.

2.10.2. Stratejik Konumların Tespit Edilmesi

Stratejik konum belirlenirken stratejik liderlerin sormaları gereken bazı sorular vardır. Bunlar; “işletme hangi müşterileri hedef almalıdır? Hedef alınan müşterilere hangi ürün ve hizmetler önerilmelidir? Bu süreci işletme nasıl etkili bir biçimde yerine getirebilir?” Bu sorulara stratejik liderler cevap verirken yeni yollar keşfetmeli ve yeni hedefler ortaya çıkarmalıdır. Bu sayede başarıya ulaşabilmektedirler. Başarısızlık ise bu sorulara cevap ararken kesin olarak yapamadığımız seçimlerle beraber gelir.

2.10.3. Stratejik Kadrolar

Başarıya ulaşmış olan işletmelere bakıldığında; kendilerini geliştirmek için zaman harcayan, sürekli farklılık yaratma gayesi taşıyan, yeni ürünlerle memnuniyetler kazanabilen, girdikleri pazarın lideri olup, rekabet eden değil rekabeti yaratan bir konuma geldikleri görülmektedir. Bu başarıya sahip olan işletmelerin uyguladıkları stratejiler ve benimsedikleri yönetim tarzını incelediğimizde, stratejik liderliğin ve bununla bağlantılı olan “yetenek yönetimi” nin çok güçlü bir faktör olduğu görülebilir.

2.10.4. Stratejilerin Uygulanmaları

Stratejinin başarıyla hayata geçirilmesi için, stratejiyi uygulayan liderin stratejik iş birimleri ve fonksiyonel düzey stratejileri açısından gerekli deneyim, bilgi ve yeteneğe sahip olması beklenir. Eğer stratejiyi uygulayacak liderimiz stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için yeterli değilse işletmenin sahip olduğu işgörenleri doğru şekilde görevlendirmesi ve sahip olduğu liderler arasından uygun kişiyi seçmesi gerekir. Liderde bir değişime gidilecekse, eğer eksiklik eğitimden kaynaklanıyorsa bu eksikliği gidermek için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmalıdır. Aynı zamanda ortama uyum sağlamayla beraber organizasyonu ve örgüt kültürünü tanıma gibi tekniklerden faydalanılarak değişimi kolaylaştırma gibi durumlar ortaya çıkar.

2.10.5. Stratejik Kültürler

Liderler stratejiyi uygulamak adına kararlar verirlerken; örgüt kültürü üzerinde de söz sahibi olduklarından, stratejinin başarıyla uygulanmasına doğrudan etki edebilecekleri için işletmenin yapısal durumu ve ödül sistemleri hakkında da stratejik kararlar almaktadırlar. Bu yüzden liderlerin kendi bünyesinde barındırmış olduğu değerleri şirketin temel kültürel değerlerinin şekillenmesinde de oldukça önemlidir. Stratejik lider konumundaki yöneticiler grup üyelerinin yeni durumu algılama ve tepki gösterme aşamalarında da rol sahibidirler. Fikirlerle yön verebilen bir lider; yeni stratejinin başarılı bir biçimde uygulanması için yapılması gerekli olan değişikliklere karşı işgörenler tarafından gösterilebilecek olumsuz tepkileri minimuma indirmekte ve değişikliklerin

işgörenler adına bir an önce kabullenilmesi için örgüt kültürünü şekillendirmekle yükümlüdür.

2.10.6. Stratejik Kontroller

İşletmelerin yönetimlerinde dikkat etmeleri gereken bir unsur da kısa dönem kararları ve uzun dönem stratejik pozisyonları arasındaki dengedir. İşletmeler kontrol mekanizmalarını oluşturmak için uzun dönem stratejilerinin gelişiminin ölçülmesine ihtiyaç duyarlar. Ancak bazı ölçülemeyen olguların yönetilememesinden dolayı, işletmelerin uzun dönem pozisyonlarını ölçümlemeye sahip olmadan, işletmeyi yönetebilmeleri oldukça güçtür. Bu yüzden stratejik kontrol sistemi, uzun ve detaylı stratejik planların hazırlanması için gösterilen büyük çabanın uygulamaya aktarılmasına ve öğrenme sürecinin pekiştirilmesine katkıda bulunur. Bu bakımdan stratejik kontroller, finansal olmayan performans ölçütleri olarak düşünülebilir ve örgütten örgüte değişiklik gösterir (Pajunen, 2006:344-345).

2.11. ÖRGÜTLERDE ETKİN STRATEJİK LİDERLİK OLUŞTURMA

Örgütlerde başarı elde etmek istiyorsa stratejik lider, amaçlara hitap eden işleri birtakım ölçütlerle birbirinden ayırmalı ve herkesin yeteneği olduğu alana yönlendirmelidir. Bazen örgüt içinde yapılacak görev değişimleri örgütün karşılaştığı birçok sorunu ortadan kaldıracak gibi, işgörenleri motive eden bir durum oluşturabilir. Bu iş ayırımını ve görev değişimini yaparken yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Örgütün karşına çıkan engelleri aşarak yoluna devam edebilmesi için iyi bir lidere aynı zamanda iyi bir yönetim sistemine ihtiyacı vardır. (Doğan, 2001:240).

Burada sözü edilen yönetici “Lider” yöneticidir. Bir lider, başkalarına yapmak istemedikleri şeyleri yaptırıp bundan hoşlanmalarını sağlama yeteneğine sahip olan kişidir. Stratejik liderler olayları diğerlerinden farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir yerler olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar.

2.12. İDEAL BİR YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Stratejik liderlik öncelikle işletmenin bütününe içeren bir amaca sahip olmakla başlamaktadır. Böyle bir amaç da liderlik ve yöneticiliğin aynı kişide birleşmesi ile olabilir. Ayrıca lider, kendi değerleri yanında işgörenlerin değerlerini de dikkate almalıdır. Lider, işgörenlerin değerleri ile tutarlı ve uyumlu faaliyetlerde bulunmalıdır. Lider, sahip olduğu duygusal enerjiyi işgörenlerine iletebilmelidir. Bennis ve Naus ideal bir yöneticide bulunması gereken stratejik liderlik özelliklerini üç başlık altında ifade etmiştir (Morden, 1997:664);

Değerlerinin inanacağı ve kendilerine uyarlayabilecekleri bir vizyon geliştirme yeteneğine sahip olmak: Böyle bir vizyon çevre şartlarına uyum sağlamada uzun dönemli fayda sağlayacaktır. Lider, vizyonunu işletmenin bugününden geleceğine bir köprü olarak kullanılmalıdır. İyi bir yönetim, ortalama insanlara, nasıl üstün insanlar gibi çalışabileceklerini göstermektir.

Bu vizyonu iletme ve uygulamaya aktarma kapasitesi: Vizyonun iletilmesi ve uygulanması, örneğin; işletmenin misyon bildirimi, kültür ve değerleri, sosyalizasyon mekanizması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri veya teşvik, statü ve ödüllendirme sistemlerine bağlı olabilmektedir.

Örgütsel güvenin hâkim olduğu bir örgüt iklimi yaratma yeteneği: Güven, liderler ve onu takip edenleri ortak bir amaç etrafında birlikte iş yapmaya sevk eden ve vizyonun sonuçlarını başarmaya yardım eden bir unsurdur.

Stratejik liderin, geleceğin vizyon sahibi lideri olarak yönetmekle yönlendirmek arasındaki farkı iyi bilmesi gerekir. Stratejik liderlik konusunda ele alınması gereken konulardan biride ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik özellikleridir.

Örgütlerde başarı için liderlerde bulunması gereken özellikleri sıralayacak olursak: bilinçli olma, duygusal açıdan olgun davranabilme, baskınlık, aktif ve dışa dönük olma, kendini diğer işgörenlere karşı sorumlu hissetme, pratik ve mantıklı kararlar alabilme, özgüven sahibi olabilme, kontrollü davranabilme, zorlu çalışma koşullarına dayanabilme,

değişime ayak uydurup kendini yenileyebilme, zamanın gerisinde de kalmama, takım bilincine sahip olma, takım halinde öğrenebilme gibi özelliklerdir.

2.13. STRATEJİK LİDERLERİN BECERİ KABİLİYETLERİ

Küreselleşme sürecinde ulusal ekonomik değerler ile küresel değerlerin yer değiştirmesi fırsatlarla beraber birçok risk ve tehlikeleri yaratır. Şirketler rekabet avantajları için küreselleşmenin tanımladığı aşamalara uygun stratejiler geliştirebilmelilerdir. Bu stratejileri geliştirmek hiyerarşinin en üstünde yer alan ve tüm organizasyondan sorumlu olan yöneticilere aittir, bir firmanın yaşamasını onun verdiği kararları etkiler. Ana özelliği değişim olan bilgi toplumlarındaki, farklılıklara paralel olarak liderlik becerilerinin de dönüştüğü gözlemlenmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte olayları öngörebilecek, organizasyonun çeşitli değişiklere uyum sağlaması için esneklik sağlayacak ve astlarına yeni durumlar için strateji değişiklikleri yapmaları için yetki verecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bunları yapabilecek liderler “stratejik lider” olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderliğin önemini daha iyi anlamak için operasyonel liderlikten farkını ayırt etmek önemlidir. İyi bir operasyonel lider olanlar, sonuç odaklı olmalarıyla ve hedefledikleri işi yapmak için tüm kaynakları seferber etmeleri ile tanınırlar. Birçok üst düzey yönetici de organizasyonları içerisinde sahip oldukları operasyonel yetkinlikler nedeniyle kariyerlerinde ilerlemişlerdir.

Etkin liderlik 7 temel bileşenden oluşmaktadır (Hughes, 2005:13);

- Şirketin stratejik doğrultusu hakkında karar vermek,
- Şirketin ana yetkinliğini avantaj olarak kullanmak,
- Şirketin mevcut insan kaynaklarını geliştirmek,
- Organizasyon kültürünü etkin bir şekilde desteklemek,
- Etik uygulamalara gereken önemi vermek,
- Organizasyonel kontrol noktalarını dengelemek,
- Net bir vizyon belirlemek ve tüm faaliyetleri bu vizyon etrafında yoğunlaştırmak.

Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken üç temel beceri bulunmaktadır: Stratejik Düşünme, Stratejik Davranış ve Stratejik Etkileme.

2.13.1. Stratejik Açıdan Düşünebilme

Stratejik düşünme bir liderin kendinin farkında olması aynı zamanda içinde bulunduğu örgütün vizyonun, misyonunun farkında olması, ileriye görebilmesi, karmaşık durumlara basit ve farklı çözümler üretebilmesiyle mümkündür. Stratejik düşünme, şirketin nereye gelebileceği, nereye gelmesi gerektiği hakkında vizyon sahibi olabilmeyi gerektirir. Şimdiki ve gelecekteki şirketi etkileyebilecek trendler ve değişimler için, iç ve dış ortamı inceleyerek şirketin zorluklarını ve fırsatlarını algılamaya yeni yollar sunar (Hughes, 2005:44).

Stratejik düşünme, bir liderin çalıştığı örgütle alakalı bilgileri toplaması, bu bilgileri yorumlaması, değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Bu bilgileri örgüte yararlı bir şekilde kullanması demektir. Stratejik düşünme sadece liderin stratejik düşünmesiyle örgüte avantaj sağlamaz.

Örgüt içinde stratejik düşünme kabiliyetine sahip olan işgörenlerin birbirleriyle uyum içinde olmasını sağlamak, birbirlerinden olumlu yönde etkilenmelerini sağlamak yine liderin görevlerindendir. Çünkü değişen ve karmaşıklaşan rekabet ortamında daha fazla stratejik düşünmeye, stratejik hareket etmeye ihtiyaç vardır. Fakat bu değişim hızı ve karmaşık ortam geleceğe dair planlar yapma, karar alma yani stratejik düşünmeyi olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu nedenle liderler stratejik düşünmek için sahip oldukları stratejik düşünme yeteneklerinin farkında olmalı ve bunları en fazla oranda kullanabilmelilerdir. Bu sayede farklı karmaşık sorunlara farklı çözümler üretebilecek ve geleceği daha net görebileceklerdir. Stratejik düşünme için 4 adım gereklidir (Hughes, 2005:56);

- Scanning; Tarama: Stratejik öğrenme aşaması her yerde başlayabilmesine rağmen genel olarak organizasyonun hangi seviyede olduğunu inceleyerek başlar. Ayrıca şirketin mevcut stratejik durumunu, şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra fırsatların veya tehditlerin analiz edilmesini içerir.
- Vizyon: Bir şirketin görüşünün nasıl olması ve nasıl olabileceğini temsil eder.
- Reframe; Farklı çerçeveden bakmak: Olayları farklı görmeye yarar.

- Sağduyu oluşturmak: Liderlerin, özellikle de stratejik liderlerin en önemli özelliklerinden birisi de organizasyonda yer alan diğer kişilere dış çevrede olup bitenleri daha iyi anlamalarını sağlamalarıdır.

Stratejik düşünmeyi özetleyecek olursak;

- Stratejik düşünme analiz yapmayı gerektirdiği kadar analizden elde edeceğimiz bilgileri sentez yapmayı da gerektirir,
- Stratejik düşünme neden ve sonuç ilkesine bağlı olduğu kadar neden- sonuç ilkesini bozacak değişiklikler karşısında karar alabilmeyi gerektirir,
- Stratejik düşünme her ne kadar ileriye dönük planlar kurmak olsa da aynı zamanda sözel bir yetenektir de,
- Stratejik düşünme üstü kapalı olduğu kadar açık seçikte olabilir,
- Stratejik düşünme mantıkla, beyinle alakalı olduğu kadar yüreklendirmekle de bağlantılıdır.

Sentez ve analiz; analiz etmek elimizde bulunan herhangi bir konuyu veya bir nesneyi onun elementlerine, öğelerine ayırmaktır ve bunları incelemektir. Bu yöntem birçok yöneticinin, liderin kullandığı çok yararlı bir yöntemdir. Sentez yapmak ise elde ettiğimiz ayrı ayrı parçaları, bilgileri birbirleriyle uyum içerisinde bir araya getirmektir. Fakat sentez yöntemi analiz kadar yaygın değildir. Çünkü günümüzdeki liderler ve yöneticiler bu yöntemi başarılı bir şekilde uygulamamaktadırlar ve pratik yapmamaktadırlar. Fakat örgüt için başarılı bir strateji yaratmak için her ne kadar analiz gerekliyse aynı zamanda sentez de gereklidir. Bunun nedeni ise strateji örgütün ne yapması ya da ne olması gerektiğini belirler veya ne olmaması ya da ne yapmaması gerektiğini belirler. Bu yüzden örgüt gelecek için iyi bir stratejiye sahip olmalıdır. İyi bir strateji için ise çevreyi, sahip olunan imkânları, yatırım alternatiflerini analiz etmeli, elde ettiğimiz bilgileri birbirleriyle uyumlu bir şekilde sentezlemek gerekmektedir.

Lineer ve lineer olmama; lineer düşünme olaylar arasında neden sonuç ilişkisini gerektirmektedir. Bir başka deyişle A olayı B olayını takip eder formuna sahiptir. Bu yöntem birçok stratejik sorunlar için geçerli ve faydalı bir yöntemdir. Fakat her zaman geçerli bir uygulama değildir. Çünkü bazen olayların birbirinin takip sırasını etkileyecek olaylar meydana gelmektedir. Beklenmedik durumların olması lineer olma durumunu

etkiler. Bu yüzden stratejik düşünme beklenmedik durumlar karşısında da hazır olmayı gerektirmektedir.

Gelecekle ilgili planlar kurma ve kendini ifade etme; stratejik düşünmede vizyon sahibi olmak gerekmektedir. Vizyon, Türkçe’ de görüş, görme gücü, görme, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlara gelmektedir. Vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen bir durumun, varılmak istenilen noktanın bir resmidir; oraya ulaşma süreci değildir. Düş kurmanın, düşünce ve uygulamaya vereceği süreci aşabilen yön vizyon olarak adlandırılabilir. Vizyon, gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Vizyon, gerçekleşmeyecek ancak gerekli çabaların harcanması göze alınırsa başarılabilecek ideali tanımlamaktadır. Bir bakıma elimizi uzatarak koparamayacağımız ancak zıplayarak ulaşabileceğimiz bir elma gibidir. Vizyon, faaliyetlerin yönünü nasıl belirleyeceğimize ait bir kavramdır. Faaliyetlerin yönü, gelecekte ve genellikle uzak gelecekteki stratejik amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri göstermektedir. Yaratıcılık yönü ise, işletmede karşılaşılan temel sorunlara çözüm önerileri ararken, geleneksel ve analitik düşüncelere karşı çıkmayı gerektirmesindendir. Warren bennis de lider tanımlamasını yaparken son günlerde moda olan bir deyim kullanmaktadır; “pov”, “potent point of view” sözünün kısaltılmışı olan bu sözcük, güçlü vizyon sahibi olmak anlamına gelmektedir. Buna göre, yeni lider figürünün ilk özelliği, daima ileriye dönük düşünmek ve çalışmak olmalıdır (Warren, 2003:69). Bennis, geleceğe bakabilen ve görebilen yöneticilerin değişen piyasa koşullarına, ekonomik dengelere daha çabuk adapte olabileceklerini, rekabet güçlerini artırıp oyunu kurallarına göre oynayabileceklerini savunmaktadır. Vizyonun tanımlarından da anlaşıldığı gibi başarılı liderliğin sırlarından, gereklerinden biridir vizyon sahibi olmak. Vizyon sahibi olmak farklı düşünmeyi, beklenmedik koşullarda farklı çözümler üretmeyi sağlamaktadır (Warren, 2003:69).

Aynı zamanda vizyon sahibi bir liderler, belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilmelerine, özümsemelerine imkân veren düşünme gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları artıracı fikirler üretebilen kişilerdir. Bu liderlerin tutarlı olarak çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması beklenmektedir.; o yeni bilgiler ve arayışların arayıcısıdır. Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken diğer bir yetenek ise uzun dönemli planlamadır. Uzun dönemli planlama lidere başarıyı sürekli kılmasında yardımcı olmaktadır. Vizyon sahibi olmak bizim kendimizi ifade etmemizi

kolaylaştırmaktadır. Farklı fikirlere sahip olmak, gelecekle ilgili planlar yapmak kendimizi ifade etmeye çalıştığımız bir iş ortamında kendimiz göstermemizi sağlamaktadır.

Üstü kapalı ve açık olma; bazı liderler sezgilerine güvenmektedirler, içlerinden gelen sese kulak vermektedirler. Ve bu liderleri kimi zaman etkili, başarılı bir lider kılmaktadır. Sezgilerini kullanarak karşılarına çıkan stratejik sorunların üstesinden gelmektedirler. Ama bazıları ise karşılaştıkları problemlerle tarafsız, gerçek verilerle, belirsizliği kalkmış bilgilerle sorunları çözmektedirler. Bu tip liderler sezgilerine değil de eski deneyimlerine ve pratiklerine güvenmektedirler. Fakat stratejik düşünme başarılı bir strateji geliştirmek için her ikisine de ihtiyaç duymaktadır. İyi bir lider sezgilerini kullanma yeteneğine sahip olmalı aynı zamanda sezgilerini elde ettiği gerçek verilerle, geçmişteki deneyimleriyle desteklemelidir (Hughes, 2005:77).

Mantık ve yürek; bir örgüt öncelikle hedeflerini belirlemeli, biz neyiz ve ne olmalıyız gibi sorulara yanıt verebilmelidir. Bir misyon ve vizyon sahibi olduktan sonra lider mantıkla hareket etmeli ve aynı zamanda cesaretli olmalıdır. Lider kendisi emrinde işgörenlerini uygulayacağı stratejiye inandırmalı ve onları yapabileceklerinde dair yüreklendirmelidir.

Stratejik düşünmeyi geliştirmek: İyi bir stratejik lider olmak için sahip olunması gereken bir yetenektir stratejik düşünme. Stratejik düşünmeyi geliştirmek için liderlerin sahip olması gerekenler şunlardır;

- Bir vizyona sahip olmak,
- Rekabet ortamında geniş bir perspektife sahip olmak,
- Geriye dönüp geçmişi değerlendirebilmeli ve ilerisi için geniş bir vizyona sahip olmalı.

2.13.2. Stratejik Açıdan Davranışlar

Stratejik düşünme ve stratejik davranış arasında tıpkı stratejik etkilemeyle olduğu gibi yakın bir bağ vardır. Çoğu organizasyonda, hareket için, stratejik düşünmeyi önceliklere çevirmek, stratejik liderliğin en önemli yanlarından biridir. Stratejik uygulama öğrenme

sürecinde olduğu gibi stratejinin her görünüşünde önemlidir. Fakat; hedefe nasıl ulaşılabileceğinin öğrenilmesinin, ilerlemenin kontrol edilmesinin de kritik bir noktasıdır.

Açık bir stratejik odaklanmanın eksikliği, taktik ve stratejiyi yan yana getirmenin zorluğu ve kısa vadeli beklentilerle uzun vadedeki beklentileri bütünleştirmenin zorluğu stratejik düşünmenin, harekete dönüşmesini zorlaştıran faktörlerdir.

Düşünceyi harekete geçirebilmek için, liderler belirsizlik ortamlarında planlı olarak hareket etmeye hazır olmalıdırlar. Liderler öncelikli hedefler belirlemeli, kısa ve uzun vadeli yatırımları akılcıca düşünmeli ve kaynakları organizasyonun yaptığı stratejik seçimlerle uygun şekilde eşleştirecek biçimde paylaşmalıdır. Stratejik davranışı oluşturan altı genel beceri şöyledir (Hughes, 2005:88);

- Net öncelikler belirlemek,
- Daha verimli çalışabilmek için uygun ortamı yaratmak,
- Öğrenme aşamasında stratejiler kurmak,
- Belirsizlik ortamlarında kararlı şekilde hareket etmek,
- Kısa dönemi de uzun dönemi de düşünerek planlar yapmak,
- İnandığını görüşleri gerçekleştirmede cesarete sahip olmak.

Stratejik davranış süreci yapılırken öncelikle şirketler içinde bulundukları durumun analizini yaparak kendilerine uygulamaya koymak için net hedefler belirlemelidirler. Durum analizi yapılırken kuruluşa ve çevreye göre şartlar belirlenir.

- Kuruluşun iç yapısının analizi,
- Çevre analizi,
- Kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi,
- İlgili tarafların analizi.

Şirketler içinde bulundukları durumun analizini yaparak güçlü ve zayıf yönlerini belirlerler ve planlamalarını ona göre şekillendirirler. Ayrıca yaptıkları çevresel analiz sayesinde de şirketin kısa ve uzun vadeli planlarında karşılarına çıkacak fırsatları ve tehditleri öğrenerek bilinçli bir şekilde hareket ederler.

Nerede olduğunu yaptığı durum analizi sonrasında belirleyen şirketlerin yeni çalışması nereye gideceğini saptamaktır. Yani şirketin bir misyonu olmalıdır. Misyon, kuruluşun var olma nedeni, hizmet verdiği alan, karşıladığı ihtiyaçlar gibi soruların, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte koyduğu hedeftir. Misyon; kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir. Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar. Her kuruluşun bir misyonu olduğu gibi bir de vizyonu vardır. Vizyon, kuruluşun geleceğini sembolize eder. Uzun vadede yapılmak istenenlerin kuvvetli şekilde ifade edilmesidir. İlkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun arkasında yatan değer ve inançların temelini oluşturur. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine ışık tutarlar. İyi tarif edilmiş ilkeler bildirimi aşağıdaki gibi olmalıdır. Temel değerleri ve inançları net bir biçimde ve kesin bir dille ortaya koymalıdır (Hughes, 2005:91). İş görenlerin görevlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi açıkça belirtmelidir. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmek için ona olanak sağlayacak sistem ve süreçleri destekler nitelikte olmalıdır. Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik uygulama sürecinde kuruluşun “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Şirket, ulaşmak istediği amaç için misyonunun ve vizyonunun bildirimini yapmayı müteakip stratejik amaçlarını ve hedeflerini belirledikten sonra ulaşmak istedikleri amaca nasıl ulaşacaklarını belirleme safhasına geçebilir. Bir stratejik amaca ait her bir hedef için, gerekli olan uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek departmanlar, gerekli yetki ve sorumluluklar, zaman ve kaynak gereksinimi doğru belirlenmelidir.

Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasında önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır

Kaynak ve harcama yapısının mevcut durumu ve potansiyeli nedeniyle, faaliyet ve projelerin önceliklendirilmesi gereklidir (Hughes, 2005:98);

- Önceliklendirme yapılırken; kuruluşun yetki alanı dahilinde,

- a) Kalkınma planları,
 - b) Yıllık programlar,
 - c) Bölgesel programlar,
 - d) Hükümet programları,
 - e) Ekonomik programlar varsa özel düzenlemeler başta olmak üzere politika oluşturulması sürecinde tanımlanan belgeler esas olarak alınır.
- Önceliklendirmede ilkeler: sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk,
 - Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir,
 - Program bütçe sistemi açısından bakıldığında,
 - a) Stratejik amaçlar,
 - b) Hedefler,
 - c) Faaliyet ve projeler.

Her bir hedefin faaliyetlerle ifade edilmesi sonrasında faaliyetlerin bütçe ile bağının kurulması gereklidir. Temel amaç, bütçe hazırlanması sürecinde, kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulmasıyla birlikte her bir politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında, harcamaların önceliklerinin belirlenmesine de yardımcı olmaktadır.

Şirketler yaptıkları faaliyetler, uyguladıkları projeler ve oluşturdukları bütçeler sonucunda başarıya ulaşmak isterler. Bu durumda elde ettikleri sonucu izleme ve değerlendirmeye tabi tutmaları gerekmektedir. İzleme, stratejik uygulamada ortaya konan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin, sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirmeyse, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

İzleme ve değerlendirme aşamasında temel sorular şöyle olmalıdır (Hughes, 2005:111);

- Biz Ne Yaptık?
- Başarılı Olduğumuzu Nasıl Anlarız?
- Uygulama Ne Denli Etkili ?

- Neler Değiştirilmelidir?
- Gözden Kaçırılanlar Nelerdir?

2.13.3. Stratejik Açıdan Etkilenme

Stratejik etkileme, liderlerin organizasyonun stratejik yönü ve öğrenimine nasıl katkı sağladığıdır. Çağdaş organizasyonlarda, rekabetçi avantajı desteklemek son derece önemlidir. Fakat organizasyonların boy gösterdiği bu düzensiz çevrede liderler için planlama yapmak, o çevrede tutunmak ve stratejilerini yerine getirebilmek oldukça zorlaşır. Organizasyonda ve bu organizasyonlarda işgören insanlar en iyiye adapte olmalı bunu öğrenmeye çalışmalıdır. Stratejik etkileme süresince onlara liderlik etmek sonu olmayan bir çalışmadır (Warren, 2003:78).

Stratejik liderler genellikle takip edecekleri yolları bilirler ve belirsizlik ortamlarında dahi bu yolda kararlı ve kendilerinden emin bir şekilde yürüyebilirler. Bu organizasyonun sürdürülebilirliği için en önemli elementlerden biridir. Stratejik lider olmayı düşünen herhangi biri için, stratejik etkiyi kullanmak ve geliştirmek organizasyonun iç ve dış ilişkilerini düzenlemeye ortam sağlar. Bu da liderler ne yapacakları konusunda netliğe sahip olmalarını, diğer perspektifleri görmelerini ve anlama yeteneğini taşımalarını ve diğer kişilerden etkilenmeye de açık olmalarını gerektirir (Hughes, 2005:125).

Çünkü stratejik çalışma bireyler ile gruplar arasında işler ve fonksiyonel çizgileri kesiştirir, yetenekleri olması gerekenden daha önemli seviyede etkiler. Stratejik lider olmak gücü içinde bulunduran bir politik çevreye de dikkat göstermeyi gerektirir. Bu durumda liderin kendi ve diğerleri arasında, başkalarına karşı ortak düşüncelere sahip olması gerekir. Bu çıkmazı cevaplamak için lider organizasyonun uzun dönemde başarısına ilişkin, dilin gücünü kullanmalıdır ki insanlara bilgileri yorumlama konusunda yardım edebilsin. Lider istikrarlı bir mesaj geliştirmeli ve bunu diğerlerinin değerini göstermek için dağıtmalıdır. Lider küçük ve büyük başarıları tebrik etmeli ve bu sayede organizasyon içi dengeyi desteklemelidir.

Her liderliğin stratejik belirtileri yoktur. Aynı zamanda çevredeki bütün etkilerin de stratejik olması gerekmez. Örneğin, bir müşteriye işgören proje mühendisliği firmasından bir ekip düşünün. Bu ekip ihtiyaçlarını belirler ve ardından müşteri için yeni bir proje hazırlar. Ekibin amacı sunduğu hizmeti yüksek kalitede sunmaktır. Takımın üyeleri

arasındaki karşılıklı etkileşim sürekli mevcuttur. Örneğin, müşteri proje üzerinde bazı değişimler isteyebilir. Bu durum iş sonunda başarılı olunursa önemli bir değişim olabilir. Bu başarı dizayn firması için önemli olduğu zaman bunun stratejik önemini firma adına söyleyemeyiz. Onların karşılıklı etkileşiminin doğası ve kalitesi açıkça stratejik imalara sahiptir. Bu nedenle biz bunu stratejik etki olarak düşünebiliriz. Daha genel bir notta, etki organizasyonun uzun dönemli başarısında uygulandığı zaman stratejiktir (Hughes, 2005:135).

Bu genelde organizasyonun içinde ve dışında diğer parçalarında etkilenmesine yol açar. Örneğin, stratejik lider etkiyi aşağıdaki sonuçları sağlamak amacıyla kullanabilir;

- Uzun dönem stratejik yönetimde insanları aynı bakış açısına sahip hale getirmek,
- Stratejinin ömrü, etkili düşünme, rakiplerin hareketlerini sezebilme gibi unsurlar için öngörüler ve koşulları daha üst bir yöneticiyle paylaşmak,
- Örgütün sahip olduğu kaynaklarının dağıtımının veya örgütün yaptığı yatırımların anlamlı bir şekilde yapılmak ve stratejik amaca uygun olmasını sağlamak,
- Örgütün başka bir şirketle ortak bir girişimde bulunması için doğru girişim olmasını sağlamak.

Etki aynı zamanda kim olduğumuzu anlamayı ve nereye gitmek istediğimizi bilmenin temelidir. Bunun amacı tanımlamak ve organizasyon için doğru amacı tutmaktır. Organizasyonun misyon, vizyon ve değerlerindeki değişimi etkilemek zordur. Bu elementler organizasyonun kimliğini, özünü belirler. Organizasyonun devamlılığını sağlamaya işgören bir lider çevrenin etkileşiminin önemini yok sayamaz. Yöneticiler organizasyonun dış dünyayla ilişkisini daha tepkili düşünebilirler. Çünkü onların işi çevrede ne olup bittiğini anlama işinde en atik olmalarını gerektirir. Belirsizlik ortamı olmadığı zaman, organizasyonun çevreye ulaşamadığı ve çevreyi etkileyemediği düşüncesi sınırlanır. Örneğin; endüstride çeşitli devlet düzenlemeleri olabilir. Organizasyonlar bu düzenlemelere ayak uydurmazlarsa yara alırlar. Stratejik etkileşim öğrenme yöntemi olarak stratejinin her elementinde açıkça önemli rol oynar.

Çoğu yöneticinin kabul ettiği gibi bu yöntem işgörenleri sahaya çekmek için mantıklı bir görüşmeden bile daha fazla öneme sahiptir. İnsanlar etkilemeyi genelde ikna etme olarak görür. Hayata geçirilecek bir fikir vardır ve fikrin doğruluğunu insanlara kanıtlama

konusunda bazı düşünceler oluşur. Bu düşünceler genelde karşıdaki kişilere odaklıdır. Bu düşünceler şöyledir (Hughes, 2005:198);

- Onlar ne düşünüyor?
- Fikirlerimle uyuşacaklar mı?
- Ne gibi beklentileri olabilir?
- Hedefe ulaşmaktan ne umuyorlar?
- Düşüncelerimin hangi kısımları onlar için yeni gelebilir?
- Ne duymayı umuyorlar?

Gerçekte etkileme inandırmadan farklıdır. Etkileme genellikle tek seferde meydana gelmez. İki insan arasındaki etkileşim önce inşa edilir zaman geçtikçe güvenilirlik ve bağlılık gibi sağlam platformlarda gelişerek güçlenir. Bu platform insanlar ve gruplar arasındaki olası etkileşimin temelini oluşturur. Etkileşimin temelleri çevrede stratejik olduğu zaman bilhassa önemlidir. Etkileşim insanları bir araya getirme teknikleri kullanır ve bu platformu kuvvetlendirir.

Son olarak, stratejik liderler kendi istedikleri anda etkileşimi durduramayacaklarının farkına varmalıdırlar. Stratejik değişim enine boyuna yöntemin inşası ve devamı için gerekli olan dikkati içermelidir (Hughes, 2005:237);

İnşa ve Devamlılık Dengesi;

- Uygun beklentiler seçmek,
- Araştırmalar yapmak ve başarıları kutlamak,
- İstikrarlı mesajlar göndermek.

Anahtar Stratejik Etkileşim Taktikleri;

- İnsanları yönetime uyarak etkileme,
- Ortak bir anlayış yaratmak,
- Şampiyonlar yaratmak,
- İnsanlara değerli olduklarını hissettirmek,
- İnsanları duygusal seviyede bağlayarak etkilemek,
- İnsanlar için nelerin önemli olduğunu öğrenmek,
- Organizasyonun istekleriyle bağlantılı olmak.

BÖLÜM 3. LİDERLERİN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. LİDERLERİN İŞGÖRENLERİ ETKİLEMEDE KULLANABİLECEKLERİ GÜÇ KAYNAKLARI

Güçlü olma kavramı bireylerin davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilme kapasiteleri olarak değerlendirilebilmektedir. Güçlü olmak, herhangi bir bireyin farklı bir bireyi kendi kişisel görüşleri doğrultusunda yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bir bireyin güce sahip olup olmadığı normal zamanlar d ortaya çıkan veya belli olan bir özellik değildir. Kişinin güce sahip olduğunu karşısındaki farklı bir birey ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilmektedir. Güce sahip olan bir kişi karşısındaki kişiyi etkilemeye çalışması bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca bu etkileme kavramını bir kişinin kendi idealist görüşlerini farklı bir kişinin görüşlerine empoze etmesi süreçlerinin tamamı olarak değerlendirilebilmektedir (Gürgeç, 1997:192).

Güce sahip olan bireylerin güçlü olması durumları tek başına değerlendirilmez. Bu kavramlar, gücün alanı, gücün konusu ve gücün kaynakları kavramlarının da incelemeye alınması gereklilikleri mevcuttur. Gücün alanları kavramın da anlatılmak istenen ana düşünce karşısındaki kişileri etkileyebilme toplamı, gücün kaynakları ise karşıdakini etkilemeye çalışılması durumların da geçen sürenin toplamını ifade etmektedir. Belirtilen sebeplerden dolayı bu kavramlarının tamamının bir arada incelenmesi gereklilikleri oluşmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:349).

Güçlü kişi yani iktidar sahibi kişi, işletme içinde konumu itibari ile değil de farklı kişileri ne denli etkileyebildiği şeklinde incelenmektedir. Liderlik vasfına sahip olan bir kişinin işletme içerisinde işgören bütün işgörenlere karşı üstünlüğü olmasına karşılık o kişileri etkileme gücüne sahip değil ise bu kişiye güçlü kişi denilememektedir. Güçlü olma kavramları kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Bu durumlar yalnızca güç sahibi kişinin kendisini düşünmesi ile de olabilir, aynı zamanda bütün personellerin iyiliğini düşünmesi ile de gerçekleşebilir. Güçlü olan kişiler sahip oldukları bu önemli özelliği en iyi şekilde değerlendirip kullanmalıdırlar (Doğan, 2001:19).

3.1.1. Ödüllendirme Gücü

Lider olma kişiliğine sahip olan bireyler büyük bir sıklıkla ödüllendirme güçlerinden yararlanarak altlarında işgören bireylerin tüm yetenek toplamalarını değerlendirmek isterler. Lider kişiliğe sahip kişiler ayrıca işgörenlerin talepler de bulundukları ödül sistemini en etkin bir şekilde kontrol eden kişilerdir. İşgörenler arasında ödül dağılımının nasıl gerçekleştirileceği konuların da tüm kararlar lider vasıflı kişilerdedir. İşletme içerisinde liderlerin bu şekilde ödüllendirme yolu ile teşvikler de bulunması gerçekleştirilen işin kalitesini arttıracaktır. Şayet lider vasıflı kişiler yukarıda belirtilen tüm özellikleri kontrol altında tutabiliyor ise bu durumlar liderin daha da güç sahibi olmasına katkı sağlayacaktır (Yatkın, 2007:136).

Önemli konulardan bir diğeri ise liderlerin ödüllendirme sistemlerini kullanma konusunda çok fazla ön planlarda düşünmemektedirler. Şayet lider vasıflı olan kişiler altında işgören personellerin kazanacağı paraya ya da konuma etki edebiliyor ise bu kişi güçlü bir liderdir denilebilir (Aytürk, 1990:90).

Şayet, liderler altlarında işgören kişilerin hak ettikleri ödüllendirmeleri zamanın da ya da hiçbir zaman gerçekleştirmiyor ise sahip olduğu gücü çok etkin bir biçim de kullanmıyor demektir. Gücünü etkin bir şekilde kullanmayan ya da kullanamayan yöneticiler ya da lider vasıflı kişiler ciddi kayıplar yaşamaktadırlar. Şayet tam aksine lider vasıflı kişiler yukarı da belirtilen özellikleri zamanın da sağlayabiliyor ise işgörenlerin gözünde ciddi bir güce sahip olacaklardır (Doğan, 2001:20).

İşletme içlerinde lider vasıflı kişiler ödüllendirme sistemlerini kullanarak personellerin daha etkin çalışmalarını sağlayarak aynı zamanda işletmenin tüm kontrolünü de ellerine almaktadırlar. Bu sistem tüm işletmeler incelendiğinde en etkin işleyen mekanizma olarak değerlendirilebilmektedir.

3.1.2. Cezalandırma ve Zorlayıcı Güç

Cezalandırma şeklinde işleyen gücü kullanma faaliyetleri ödüllendirme gücünün tam aksi şeklinde tanımlanabilmektedir. Liderlerin altlarında işgören kişilere karşı üstlenmeleri gereken sorumlulukları yerine getirmediklerinde cezalandırma ya da zorlama güçlerini kullanarak etki sağlamaya çalıştıkları bir süreçtir (Yatkın, 2007:138).

Bu güce sahip olan bireylerin altlarında işgören bireyleri ne derece etkileyebildikleri ile çözümlenebilmektedir (Doğan, 2001:21). Bu gücü liderlerin kullanmasının en büyük nedeni altlarında işgören kişilerin korku duyması ve daha kalite işler üretmesinin sağlanmasıdır. İşletme içlerinde işgören tüm personellerin üstlerini davranışlarından duymuş oldukları her türlü endişe ve korku zorlayıcı ve cezalandırıcı gücü temsil etmektedir. Belirtilen cezalandırma ve zorlama güçleri işgörenler üzerinde kurulabilecek olan her türlü baskıyı içermektedir (Koçel, 1995:331).

Fakat bu güce yalnızca lider vasıflı kişiler sahip değildir. Aynı zaman da alt bölümlerde işgören personeller de üstlerinde işgören personelleri cezalandırabilmektedir. İşletmenin geleceği açısından oldukça önemli bilgileri üst yöneticileri ile paylaşmaktan kaçınan bir kişi üstlerini bu şekilde cezalandırmayı tercih edebilmektedirler. Alt bölümlerde işgören personellerin üst yöneticileri cezalandırma olayların gelişim süresi sonun da en son altları üstler tarafından cezalandırılması ile son bulmaktadır. Tüm belirtilen sebeplerden dolayı bu tarz bir cezalandırma sistemi ile güç üstünlüğü kura faaliyetleri çok fazla tercih görmemektedir (Aytürk, 1990:92).

Stratejik liderlik vasfına sahip olan yöneticilerin belirledikleri kusurlu hareketler sonucunda altlarında işgören her türlü kişiyi cezalandırma güçlerini ellerinde tutuyor anlamına gelmektedir. Ancak, bu tarz cezalandırma faaliyetleri bir olayın sonucunda gerçekleşen olumsuzlukları yok edebilecekken farklı bir problemi de meydana getirebilmektedir. Liderlik vasfına sahip olan bireyler bu cezalandırma gücünü kullanma konusunda iyi tercihler vermelidirler (Doğan, 2001:21).

Altlarında işgören personelleri zorlayarak güç elde etmeye işgören vasıflı liderler belirli bir süre işgörenlerin kendilerine saygı duymasını sağlayabilmektedir. Ancak bu gücü kullanan güce sahip liderler de bazen aksi ve beklenmeyen durumların gelişmesi gözlemlenebilmektedir. Bu baskıların işgörenlere karşı ciddi bir şekilde kurulması işgörenlerin işlerini terk etmelerine neden olabilmektedir (Yatkin, 2007:137).

İşletmelerin içlerinde gerçekleşen her iyi olay da personeller mutlak suretle ödüllendirmeleri sağlanmalıdır. İşletme içerisinde iyi gitmeyen ve düzenlenmesi gereken konuların düzeltilmesi açısından ve işgörenlerin performanslarını iyileştirilmesi için bazen de cezalandırma yollarına başvurulabilmektedir. Bu güçlerin nasıl ve ne zaman kullanılacağına karar verilmesinde yöneticilerin liderlik vasıfları ön plana çıkmaktadır.

3.1.3. Yasal Güç

Yasal güçler diye tabir edilen güçler işletme içerisinde yönetici ve liderlik vasıflarına sahip olan kişilerin yetki ve sınırlarını aşan güçlerdir. Yasal güce sahip olan kişilerin kişisel özellikleri karakter yapılarından bağımsız bir şekilde yönetilmelidir. Diğer bir ifadeyle işletme içerisinde vasfa sahip bireylerin hiyerarşi içerisinde ki konumundan çok daha öte bir güç kavramıdır (Doğan, 2001:21).

Bu tarz güçler, hiyerarşik sistem içerisinde bazı kişilere tanınmış olan mevki ve imza yetkileri şeklinde sağlanan güçler sistemidir. Bu durum verilen konumun tek başına sahip olunması şeklinde gelişim göstermektedir (Can, 1992:341). Bu güçlerin aslında otoriteleri temsil ettikleri söylenebilmektedir. Bu konum içerisinde üst düzey vasıflı liderlerden ya da yöneticilerinden gelen her türlü görev ve sorumluluğu alt bölümler de işgörenler kati suretle gerçekleştirmek durumundadırlar. İşletmelerin genel yapıları içerisinde bazı kişilere verilen güçlerin toplamı olarak değerlendirilebilmektedir (Gürgen, 1997:193).

3.1.4. Uzmanlık Gücü

İşletmeler dahilinde işgören personellerin içerisinde bilgisi ile işgören ve beyin takımı olarak adlandırılan kişilere olan ihtiyaçlar ve talepler gün geçtikçe daha da artış göstermektedir. İşletmelerin iç yapıları içerisinde belirli bir otorite gücüne sahip bireylerin barındırılmasından ziyade uzman kişilerin çalıştırılması ve beyin ile alakalı takımların kurulması durumu yaygınlaşmaya başlamıştır. Bazı durumlar da uzman olarak işletme içerisinde işgören kişiler işletmelere karşı sağladıkları ciddi kazanımlar nedeni ile üst yöneticiler kadar söz sahibi olmaları görülebilmektedir. Bazen işletmelerin üst yönetim kadrolarının altlarında işgören personellerin bu kadrolardan daha fazla bilgi sahibi oldukları gözlenen durumlar oluşabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı işletmelerin üst yönetimlerin de işgören yöneticilerin yerleri hiçbir şekilde garanti altında olmamaktadır. Çünkü alt bölümler de işgören personeller de ciddi bilgi birikimlerine ve tecrübelere sahiptirler. Tüm bu sebeplerden dolayı işletme içlerinde işgören üst yönetimlerin altlarda işgören lardan daha üstün yeteneklere ve bilgi birikimlerine sahip olmaları gereklilikleri ortaya çıkmaktadır.

Liderler işletme içerisinde gerçekleştirilmesi gereken tüm faaliyetlerden sorumlu olan kişilerdir. Uzman olma güçleri, işletmelerin içerisinde işgören diğer kişilere göre daha üstün yeteneklere sahip olma durumlarıdır. Bazı durumlarda alt kesimler de işgören personeller üstlerinden daha yetenekli olduklarını düşündükleri durumlar da yöneticilerini etkileyebilme yoluna başvurmaktadırlar. Şayet bu durumun çok fazla yaşanması işletmelerin gelecekleri açısından üstlerin daha etkili olması ile daha olumlu sonuçlar doğuracaktır.

İşletmelerin genel yapıları hakkında özel olan bilgi birikimlerinin yalnızca liderlik vasıfları olan kişiler tarafından bilinerek değerlendirilmesi işletmenin geleceği açısından önem taşımaktadır. Ayrıca lider vasıflı kişiler bu özel bilgiler sayesinde de altında işgören kişilere karşı daha fazla yaptırım uygulama ve onları yönetme yetkisine sahip olacaklardır (Doğan, 2001:21-22).

Uzman olan durumları direk olarak güven verme ve güven duyma durumları ile paraleldir. Liderlerin potansiyel güçleri işgörenlerin onlara karşı duydukları güven ile beslenmektedir. Uzman olma durumunu alt işgörenlerine karşı kullanan yöneticiler işletme içerisinde bir bütünlük yaratarak hiyerarşik düzenin sağlanmasına katkı sağlamaktadırlar. Alt bölümler de işgören personeller vasıflı ve lider yöneticilerine karşı güven duygusu beslediklerin de bu durumdan hem işletme hem de işgörenler katkı sağlamaktadırlar (Yatkın, 2007:137).

3.1.5. Beğeni Gücü ve Karizmatik Güç

Karizmatik güce sahip olmak, lider vasıflı kişilerin kendilerini takip eden ve rol model edinen kişilere karşı sağlamış olduğu güçlere denilmektedir. Karizmatik güce sahip olan liderlik vasfına sahip olan liderler işgörenler tarafından saygınlık yaratmaktadırlar (Yatkın, 2007:136). Bu şekilde karizmatik güce sahip olan bireylerin bu güce sahip olmaları kişilikleri ile doğrudan alakalıdır. Beğeni gücü ve karizmatik güçlerin temelini oluşturan unsur işletme içerisinde işgören bütün personellere karşı liderlik vasıflı yöneticilerin sağlamış oldukları çekicilik ve üstünlüklerdir. İşletme dahilinde işgören bazı bireyler üstünde yüksek bir şekilde baskın olma ve farklılık oluşması şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bu durumların gerçekleşmesi ile alt bölümlerde işgören kişilerin

lider vasıflı kişilere benzemeye çalışmaları ile işletme içinde gelişmişlik seviyeleri yakalanabilecektir (Gürgen, 1997:93).

İşletme içlerinde üstün güce sahip ve karizmatik güce sahip yöneticiler işletme de işgören personellere karşı daha üstün güçte olmaları neticesinde farklılık oluşturacaktır. Bu farklılıklar sonucunda da işgörenler bu güçten faydalanarak kendilerini geliştirmeye çalışacaklardır. Belirtilen bütün özelliklere sahip olan yöneticiler işletmenin yapısı içerisinde oldukça üstün konuma yükselecektir (Doğan, 2001:22).

Karizmatik güce sahip olan yöneticinin bu gücü elde etmesi çevresine karşı sağlamış olduğu kişiliği ve işle alakalı tecrübelerine bağlı bir durumdur. Belirtilen özellikler sadece o yöneticinin yani liderin özellikleri olmalıdır. Aksi takdirde başkasını kopyalayan bir birey hiçbir şekilde bu güçlere sahip olamayacaktır. Bu güçlere sahip olan bireyler gerçekleştirdikleri model davranışları ile işletmenin gelişmesine de katkılar da bulunmaktadır (Yatkın, 2007:137).

3.1.6. İlgı Gücü

İlgiden doğan güçler kavramı incelendiği takdirde konumlardan sağlanan güçler olarak değil de yöneticilerin kendi kişisel davranışlarından ilgi ve alakalarından oluşan güçler olarak söylenebilmektedir. Bu şekilde bir güce sahip olan bireyler kendi güçlerini kullanarak daha cazip bir iş ortamının oluşturulmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Liderlerin ya da vasıflı yöneticilerin alt kısımlar da işgören personelleri etkileyebilmeleri için onların bütün problemleri ile yakından ilgilenmeleri gerekmektedir. Bu sayede stratejik liderlik vasfına sahip olan bireyler bu gücü etkin bir biçimde kullanmış olmaktadırlar. Alt bölümler de işgören personellere karşı hiçbir şekilde ilgi göstermeyen liderler bu gücü etkili bir biçimde kullanamamakta ve erekli saygınlığı yakalayamamaktadırlar (Genç, 1995:55).

BÖLÜM 4. LİDERLİK TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSLARI ÜZERİNE ETKİLERİ

İşletme içinde gerçekleştirilmesi planlanan performanslar dahilinde saptanacak olan faydalar işletmelerin karlılığına olacağı gibi aynı zamanda işgörenlerin gelişimi açısından da önemli olmaktadır. Öyle ki işletmelerin yapılanmaları doğrultusunda kendilerine hedef olarak belirledikleri unsurlara yönelik faaliyetlerde asıl amaçları işletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamında farklı bir konuma yükselmesinin sağlanmasıdır. Bu işlemlerin gerçekleşebilmesinde ise en önemli unsurlar işgörenlerin performanslarıdır. İşletmelerde işgören personelin performans seviyeleri ne kadar üstün olursa işletmelerde bir o kadar fazla karlılık elde edeceklerdir (Cevrioğlu, 2007:76).

İşte gerçekleştirilmesi gereken işgörenlerin performansları ortaya koymak durumunda oldukları eylemlerin tamamını içermektedir. İşgörenlerin ortaya koyacakları iyi yöndeki performanslar yönetim kadroları tarafından ödüllendirilerek işgörenler teşvik edilmelidir. Belirtilen ödüllendirme faaliyetleri gerçekleştirildiği takdirde işletme içerisinde örgüt sisteminin sağlamlaştırılıp temellerinin atılması sağlanabilmektedir. İşgören personelin performans değerlerini yüksek tutması iş içerisindeki rollerinde de değişimlere neden olabilecektir. Belirtilen durumların gerçekleşerek performansın artması, işletmelerdeki işgören bütün personelde motivasyon sağlayacağından işletmelerin geleceği açısından da önemlidir (Janssen ve Yperen, 2004:370).

4.1. İŞGÖREN PERFORMANSININ İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

İşletmelerin iç kadrolarında kaliteli performanslara sahip kişiler ile çalışmak işletmenin genel performans düzeylerinin de artmasına neden olacaktır. İşletme adına performansların yüksek seviyelere gelmesi için işgörenlerin işletme ile ortak yönlerinin ortaya konmasını sağlamalıdır. İşletmede işgören kişilerin çalışma gerçekleştirecekleri bölümlerin, işgörenlerin performansı da göz önünde bulundurularak uygun bir şekilde belirlenmesi sağlanmalıdır. İşgörenin hedef olarak belirlediği tüm unsurlar işletmenin

unsurları ile paralel olmalıdır. Aynı şekilde işletmenin sunmuş olduğu fırsatlar ve amaçlar da işgöreni tatmin edebilir durumda olmalıdır.

Kişilerin sunmak zorunda oldukları performanslar kişilerin etkin çalışmalarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Etkin çalışma unsurları yalnızca işletmenin unsurları değil çevre unsurları da dahil edilmelidir. Doğrudan işe yönelik gerçekleşmeyen etkinlikler arasında takım çalışmasına yatkın olma, müşteri odaklı olma, istekli ve coşkulu olma, yardımsever olma, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin kavramları söylenebilmektedir. Kişilerin performansları, bireysel ya da organizasyonel amaçlar olmak üzere işletme içerisinde dahil oldukları konumlar ile değişkenlik gösterebilmektedir.

Görev performansları gerçekleştirilecek olan işin teknik ve uzman olma bölümlerini ilgilendirmektedir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve işgörenler arasındaki iletişimin ve bağın iyileştirilmesi, uyum ve birbirini anlamanın sağlanması, tartışmaların giderilmesi ve çatışmaların yöntemi gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir. Kurumsal performans ile alakalı diğer bir unsur, işgörenlerin işlerine karşı kurdukları bağı ifade etmektedir. Yüksek performansa sahip birey, organizasyonun vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken, görev performansıyla kurumsal performansı bir arada en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir. (Barutçugil, 2002:46-47).

4.1.1. Bireysel Performans

İşletmelerin ana girdileri olan personel ile alakalı işgören en önemli bölümlerden birisi insan kaynaklarıdır. İşletmeler bünyelerinde işgören personeli en uygun bir biçimde seçtikleri takdirde gelecek açısından daha üstün başarılar yakalayabileceklerdir. İşletmeler işgören personelin doğru seçiminin yapılmasının ardından bu sistemleri yönlendirebilecek olan planlamaların gerçekleştirilerek sistemlerin kurulmaları sağlanmalıdır. İşgören personelin düzenli periyotlar ile performanslarının analiz edilmesi işletmelerin geleceği için önemli konular arasındadır. İşletmelerin bünyelerinde gerçekleştirilecek olan performans değerlendirmeleri, işletmelerin çıktılarının kaliteli olması için düzenli olarak gerçekleştirilmelidir (Eddie, 2006:827).

Liderlik vasfına sahip olan yöneticiler ile işgörenler arasında karşılıklı olarak gelişen iletişimlerde lider kişilerin kim olacağının belirlenmesinden ziyade liderlik vasıflı olan kişinin ne gibi davranışlarda bulunacağının önemi daha yüksektir. İşletmelerin içlerinde gerçekleşecek olan işgörenlerin liderler arasındaki diyaloglar sonucunda işgörenlerin performansları önemli derecede etkilenecek ve bu sayede işgörenlerinin performansı da liderin davranışlarını etkileyecektir. Eğer, işgörenlerin performans seviyeleri lider olan kişiye göre düşük seviyelerde gözlemlenmiş ise bu performans eğrisinin pozitif yöne doğru harekete geçmesi için belirleyeceği stratejiler oldukça önemlidir (Yatkın, 2007:130).

Kurumsal anlamda yapılanmaya giren işletmelerde gerçekleştirilen performans analizleri son kırk yıllık süre içerisinde değişiklikler göstermeye başlamıştır. İş performanslarının kişilerin işlerini yerine getirmeleri açısından yeterli bilgi birikimine sahip olmaları ile ölçülmeye çalışılmıştır. İşletmeler de değişen kurumsal yapılar ile bireylerin iş performanslarının ölçülmeleri de değişmeye başlamıştır. (Griffin, 2007:327).

Endüstriyel ve organizasyonsal psikolojideki en önemli değişken iş performansıdır. Psikoloji biliminin bu alandaki tüm uygulamaları dahilinde, yani örnek vermek gerekirse; işletmelerde gerçekleştirilmek istenen her türlü hedefler işgörenlerin performanslarını arttırmaya yöneliktir (Bormen, 2004:238).

Personel iş ile alakalı gerçekleştirdiği güvenli hareketler sonucunda amirlerine karşı iyi performans sergilemiş olmaktadır. Eğer yardımlaşmacı, uyumlu ve yenilikçi bir iş performansı bekleniyorsa, bu performans tipinin kurumsal ve bireysel anlamda ne kadar etkileri olduğu anlaşılacaktır (Van Scotter, 2000:526).

Birçok liderlik vasfına sahip yöneticinin ortak şikayetleri, yanlarında işgören kişilerin yeteneklerinden tam anlamı ile faydalanamamaktır. Bu kişiler, işgören kişilerin gerekli performansı gösteremediklerinden dolayı şikayetçi olurlar. Karşılıklı olarak hiçbir şekilde iletişim bağı kalmamış ve arzular yok edilmiş olmaktadır. Bir şeyler elde etmek, kazanmak adına motivasyonları da yoktur ve her zaman bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Bu liderlik vasfındaki kişiler bir dereceye kadar haklı olabilmektedirler. Birçok yeterli özelliğe sahip olan insan yine de işlerinde gerekli performansı göstermemektedirler. İşgörenlerin çoğu, yetenek ve kabiliyetlerinin ve özellikle fikirsel yeteneklerinin tamamını kullanamamaktadır. Bilim insanları, ortalama bir insan beyninin yeteneklerinin yalnızca

%8 ile %10'unu kullandığına inanmaktadır. Bu sebeple, kişilerin iş performansını arttıracak yolları bulmak üst yöneticiler açısından büyük önem arz etmektedir.

Bir insan, organizasyonda, kendi ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için görev üstlenmektedir. İstediklerine ulaşabilmek için herkes bir zaman ve emek harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu gösterecek olduğu çabanın sonucu ise onun iş performansıdır. Bu performans; kabul edilemez, kabul edilebilir, iyi, çok iyi, mükemmel olabilir. Performans sınırı büyük ölçüde insanın kişisel özelliklerine, fikişsel yeteneklerine, inancına ve değerlerine bağlıdır. Birçok organizasyon, insanları yeteneklerine ve özelliklerine bakarak işe almaktadır (Barutçugil, 2002:39-40).

Herhangi bir bireyin ilk işe başladığı işletmeden birçok beklentisi bulunmaktadır. Kişiler ilk işe başladıklarında işletme tarafından sağlanacak olan şartlar doğrultusunda çalışmaktadırlar. Şayet kişiler işletmelerden beklentilerini karşılayabilirler ise moral ve motivasyon açısından üst düzeylerde performans göstereceklerdir. Bu işlemlerin ardından beklentileri karşılanan işgörenler işletmeye ne verebileceği konusunda kendisi ile iç iletişime geçmeye başlamaktadır. Birçok insanın performansının yeterli seviyede olmamasının sebebi, büyük oranda yöneticilerin yaptığı üç tipik hatadan kaynaklanmaktadır. Bu hatalar ile ilgili ayrıntılar aşağıdaki gibidir;

- Liderlik vasfı olan yönetici kişiler, işgören personele onlardan ne beklediğini söylemeli ve standartlar belirlemelidir. İşgörelere işletmenin hedeflerini ve amaçlarını bildirmelidir. Bu şekilde işgörenler da kendilerinden beklenen gerekli performansları sağlayabilirler.
- Bireyler, işletmelerdeki görevlerinde yetenekli ve o iş ile ilgili oldukları için alınırlar. Fakat kişilerin amaçları ve değer birikimleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı kişiler ise çevrelerinde yer alan tanıdık kişilerin desteği ile iş bulma eğilimine girmektedirler. İşe alımlarda kişilerin eğitimleri dikkate alınmalıdır,
- Liderlik vasfına sahip olan yönetim kadroları ve işgören personel işletmenin ortak değer ve amaçlarını paylaşmaktadırlar. Bunu ortaklaşa gerçekleştirdiklerini çoğu zaman bilmeden yürütürler. Şayet, karşılıklı değer yapıları farklı ise ilişkileri güçlendirmek yerine işin sonlandırılması yoluna gidilmektedir (Barutçugil, 2002:40-41).

4.1.2. Bireysel Performansı Ortaya Koyan Boyutlar

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Odaklanmak,
- Yetkinlik,
- Adanmadır.

Yukarıda bahsi geçen ve sınıflandırılan hususlar birbirleri ile bağımlı olarak düşünülebildiği gibi bağımsız da düşünülebilmektedir. Kişilerin bireysel olarak gerçekleştirecekleri bu hususlar karşısında yöneticilerin o kişilere karşı dikkatlerinin toplanmasını sağlayacaktır. İşletme içerisinde liderlik vasfına sahip olan kişilerin liderlik becerilerinin yukarıdaki hususlar doğrultusunda işgörenler ile paylaşması işgörelere duymuş oldukları güveni belirtecek ve taleplerinin karşılanmasına yardımcı olacaktır (Barutçugil, 2002:47-48).

Herhangi bir işletme bünyesinde işgören kişiler üzerinde kesin yargılara varılmaya çalışılmaktadır. Bütün işletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için etkin kurulan çalışma ortamları ve işgörenler hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesinin ilk adımı olarak işgören kişilerin neler yaptıkları ve nasıl gelişim kaydettiklerini öğrenmek ile başlamalıdır. Böylelikle belirlenen bu bilgiler doğrultusunda işletme sahipleri ya da liderlik vasıflı yöneticiler işgörenleri için gerçekleştirecekleri unsurları daha iyi belirleyebilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:22).

İşletme bünyesinde işgören bütün bireylerin yöneticiler tarafından beklenen performansa ulaşamadıklarında bazı soruları kendilerine sormaları gerekmektedir. Bu sorular aşağıdaki gibidir;

- İşgörenler işletme için hangi konularda katkı sağlayacağını biliyor mu?
- İşgörenler işletmelere katkı sağlayabilecek mi?
- İşgörenler işletmelere katkı sağlama konusunda istekli mi?

Yukarıda belirtilen bütün soruların cevaplanabilmesi için liderlik vasfına sahip olan kişilerin ilk başta belirtmiş olduğumuz hususların tamamını değerlendirmeye alması gerekmektedir. Zamanlama konusunda iyi bir tercih yapan liderlik vasfı olan yöneticiler

işgörenlerin performanslarını en üst seviyeye çıkarabileceklerdir. Liderlik vasıflı yöneticiler aşağıda belirtilen maddeleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

- Herhangi bir işletmenin yöneticisi konumundaki lider kişilikler işletmelerin amaç ve hedeflerini açık bi şekilde belirtirler ise işgören kişiler işletme için ne gibi katkılar sağlaması gerektiğini bilerek çalışacaklardır.
- Liderlik vasfına sahip yöneticiler gereken kaynak ve destekleri işgörenlere sağlarlarsa işgörenler da ellerinden gelen bütün katkıyı işletmeye sağlayacaklardır.
- Lider bir yönetici, işgörenlerinin başarılı işlerini takdir ederse işgörenler da daha istekli ve arzulu çalışabileceklerdir.

Liderlik vasfına sahip yönetici kişiler, odaklanmanın, yetkinliklerin ve adanmanın, performansı yüksek tutmanın, işletmeyi daha üst düzeye çıkarmak adına uygulanan yönetsel eylemlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır. Performans yönetimi her işgören ile yönetici arasındaki ilişkiler için yaşamsal önem taşıyan ve devamlılık gösteren bir süreçtir (Barutçugil, 2002:49).

4.2. İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARINDA MEYDANA GELEN PROBLEMLER

Kişiler gerçekleştirdikleri işler ile alakalı olarak bazı görev ve yetkilendirmelere ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu durumlar karşısında özel bir beceriye sahip olunması gerekliliği işgörenlerin karşısına çıkabilmektedir. Bazı durumlarda ise işyerlerinde işlerin yürütülmesi esnasında bazı problemlere karşı iyileştirmeler yapılmasına gerek duyulabilmektedir. Belirtilen durumlarda kişilerin şahsi performansları, tekrar eden olaylara müdahale edilmesi konusunda çokta yeterli olmayabilmektedir (Walker, 1998:259).

Performansla alakalı problemler meydana geldiği takdirde, o problemlerin çözüme kavuşturulması konusunda işgörenler kendi inisiyatiflerini kullanarak çözüm yolu üretmelidirler. İşgörenlerin birçoğu kaliteli işler üretmeyi ve bu kaliteli işlerin üretilmesi konusunda çaba sarf ederler. İşletmedeki yöneticiler işgörenler ile alakalı kendilerine üç soru yöneltmelidirler. Bu sorular aşağıdaki gibidir;

- İşgörenler kaliteli iş çıkarma konusunda istekli mi ve bunun için çabalıyorlar mı?
- İşgörenler vermeleri gereken performanslar ile alakalı sorular sorulduğunda genelde alınması gereken cevaplar ne olurdu?
- İşgörenler kaliteli bir iş gerçekleştirdiklerinde bunun farkında olmak isterler mi?
- Belirtilen durumlarda İşgörenlerin tamamı için geçerli olacak mı?

Yukarıda belirtilen sorular yönetim kadrolarında cevaplandığında tümünün bunlara evet cevabını verdikleri gözlemlenecektir. Yöneticiler bu soruları kendilerine sorduklarında ulaşacakları yanıtlar ile işletmenin performansını düzeltecek adımlar atabileceklerdir. İşgörenlerin tamamı işletme için kaliteli işler üretmeyi istemektedir (Barutçugil, 2002:77-78).

4.2.1. Performans Sorunlarının Çözülmesinde Liderlerin Rolü

Günümüzde performans sorunu olarak ortaya çıkan durumlara, işletme sahip ve yöneticileri tarafından çözümler üretilerek müdahale edilmesi gerekmektedir. Çünkü işgörenlerin yetersiz kalmaları, kişisel platformlarda dengeyi bozucu ve örgütsel platformdaysa hem bir maliyet kalemi hem de rekabet zayıflatıcı bir faktördür. İş konusundaki yetkinliklerini geliştirmek ve sahip oldukları birikimlerini daha da arttırmak isteyen bireyin, liderinden bu aşamada yönlendirme ve tavsiye alması gerekmektedir. Rehber olmak, başkalarına hem insani değerler bakımından hem de iş yetenekleri kazandırmada örnek olma temelinde önemlilik arz etmektedir. Hata yapan veya yetersiz olan kişilerden kaynaklanan performans sorunlarını düzeltmek için liderin sorumluluğu motive edici olmaktadır. Bu sebeple, işgörenlerin davranış ve tutumlarını gözleyerek strateji belirleyen ve geliştiren lider, onların yeterli ve kalifiyeli bir personel olmaları için problemlerini çözüm getirdikten sonra, öğrenme ihtiyaç ve kapasitelerine göre de geliştirme programları düzenlemelidir.

Değerlendirme stratejilerinde işgörenin kendisinden beklenen davranışları gerçekleştirmesi, amaçlar yönünde motive olması ve değerlendirme faaliyetlerinde aktif olması, bir değerlendirici olarak görev yapan lider açısından başarı göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Diğer taraftan, değerlendirme sonrasında statü ve roller de yapılan değişiklik veya iyileştirme hareketleri gibi bir ödüllendirme şekli olarak, personelin daha üst konumlara getirilmesinde kullanılabilmektedir. Performans değerlendirme, lider

açısından sadece bir kontrol ve üstünlük sağlama etkinliği olarak görülmemelidir. Karşılıklı ilişkileri iyileştiren, uzun vadeli ve sağlam birlikteliklere zemin hazırlayan özel bir ilişki türünü kapsayan, genellikle pozitif bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin işgörenler ile sağlıklı ilişkiler kurması için, süreçte aşağıdaki faktörleri dikkate alması gerekmektedir (Akın, 2002:110);

- İşgörenler öğrenme ve gelişme durumları araştırılmalıdır,
- İşgörenler aktif olarak dinlemelidir,
- Değiştirilmesi gereken performans problemlerinde kolaydan zora gidilerek küçük hedeflerle ilerleme sağlanmalıdır,
- Aklına geldiği gibi konuşan birisi için duraksayarak konuşulmalıdır,
- Gözden geçirme toplanmalarına yer verilmelidir,
- Pozitif geri besleme aktif halde tutulmalıdır.

Değerleme aşamasındaki desteklerin, lider tarafından gerek duyan herkese sunulması, işletmedeki çalışma atmosferine pozitif yansımaktadır. Problem çözerken değerlendirmenin özünden uzaklaşmadan kuralları uygulaması da önemli bir faktördür. Değerlendirilen kişiler arasında adil davranması da bir o kadar önem arz etmektedir. Bu kapsamda insan kaynaklarını bir değer kabul ederek, onun mevcut birikiminin işletme amaçları yönünde kullanılmamasıyla yeni bir problem doğurulmamalıdır. Çünkü performans yetersizliği problemi, bir işgören açısından çalışma arkadaşları nezdinde güven kaybına yol açtığı kanaati doğurabilmektedir. İşletmede devamlı olumlu bir atmosferin oluşması her iki taraf için de performans geliştirici özelliğe sahiptir. Kendisine değer verildiğini hissedenen birey, karşılık olarak, işletme hedefleri yönünde liderin değerlemesini önemsemekte ve statü beklentilerini göstermeye çalışmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinden etkilenenlerin büyük kısmını alt bölümdeki işgörenler oluşturmaktadır. Sitemin çerçevesine giren herkes mutlaka değerlendirilen rolünde olmakla beraber, bunlardan bazıları hem değerlendirilen hem de değerlendiren rolüne sahiptir. Ara ara bu iki rolün kişiler de çatıştığı da görülebilmektedir. Çoğunlukla da değerlendirilen rolü, özellikle sistem eleştirilirken, değerlendiren rolünün önüne geçer ve hâkim rol olarak ortaya çıkar. Değerlendirilenler öncelikle performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmayı arzu etmektedirler. Bazı sistemler de bu arzu, kişilere kendi

kendini değerlendirme imkânı verilerek dikkate alınır ve üstün değerlendirmesiyle kişinin kendini değerlendirmesi karşılaştırılmaktadır.

Değerlendirilen kişinin bir diğer beklentisiyse değerlendirme sonuçlarında amiriyle görüş birliğine varabilmiş olmasıdır. Bu beklenti bazı durumlarda düzgün bir şekilde gerçekleşmeyebilmektedir. Fakat kurulacak sistemin özellikleri astın bu beklentisi için uygun koşullar sağlayabilmektedir.

Örneğin; değerlendirme sonuçlarının alt bölümlerde işgörenlerin değerlendirme mülakatında açıklandığı sistemlerde, formların alt bölümündeki işgörenlerin görüşlerini bildirmesi için ayrılan bölüm, değerlendirileni önemli ölçü de rahatlatacaktır.

Bireylerin eksik olduğu ve yetiştirilmesi gereken durumlarda amirinin desteğini sağlama arzusu da performans değerlendirme sistemlerinde dikkate alınmalıdır. Birey ayrıca performans değerlendirmesi ile kendini geliştirme konusunda da neler yapabileceğini hesaplamak ister. Bireyin sistemden bir başka beklentisi, belki de en önemlisi, değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilme isteğidir. Ödül sistemi geniş bir şekilde ele alındığında maddi ve manevi ödülleri içerir. Performans değerlendirme sistemleri bireyler arası performans ve başarı farklılıklarını herhangi bir ödül ile ilişkilendirmedikleri zaman, sistem değerlendirilenler için anlamını yitirebilmektedir (Uyargil, 1994:21-23).

Fikir oluşturma fırsatları, personelin karşısına çıkan çalışma ortamında bulunan uyuşmazlıklar, çalışma metotlarındaki problemler, müşteri memnuniyetinin sağlanamadığı ya da trendlerin değiştiğini gösteren durumlarda meydana gelmektedir. Uygulama aşamasında ise personel uygulamaya yönelik davranışları ve güçlü kişilikleri ile etkin rol oynayabilmektelerdir. Ayrıca personel fikrin geliştirilmesi, test edilmesi ve ticari hale getirilmesi konularında da katkıda bulunabilmektelerdir (Den Hartog, 1997:41).

İşgörenlerin motivasyonu kesin suretle sağlanmaya çalışılmalıdır. Bireyler, hayatlarını kazanmak, beklenti ve ihtiyaçlarını temin etmek için çalışmak zorundalardır. Maddi ve manevi olarak da emeklerinin karşılığını almak istemektedirler. Personelin bulunduğu organizasyonlardan beklentileri, önem derecesiyle sıralanmamak üzere aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- Övgü ve takdir edilme,
- Onaylanma,
- Önerilerde bulunarak fikirler verme fırsatı sağlanması,
- Performans ile alakalı geri bildirimler alma,
- Maddi ödül,
- Ücretlerde artış,
- Bireysel gelişimin desteklemesi,
- Kendini yetiştirmek üzere zaman tanınması,
- Terfi hakkı tanınması.

Personelin içerisinde bulunduğu organizasyon yapılarında gerçekleştirmeyi düşündüğü duygular aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

- Aktivite arzusu: Katkı sağlamak, aktif olabilmek ve değer oluşturmak.
- Sahip olma arzusu: Amaçları, hedefleri ortak olarak sahiplenmek ve ait olmak.
- Güç arzusu: Karar almak ve etkin olabilmek için gerekli yetkilerle donanmak.
- İlişki geliştirme arzusu: Güçlü iş bağları kurmak.
- Yeterlilik arzusu: Bilgi, deneyim ve tecrübe açısından yeterlilik göstermek.
- Başarma arzusu: Uygulamaları ve fikirleriyle amaca ulaşma konusunda kararlar almak.
- Takdir arzusu: Yaptıklarıyla fark edilebilmek, ilgi ve beğeni toplamak.
- Anlamlılık arzusu: Yapmış olduklarının ve varlığının bir değer taşıdığını görmek.

Personelin memnuniyet seviyesinin ölçülmesi zor olduğu gibi tatmin duygusunu arttırabilecek basit ve kısa yollar da yoktur. Fakat, personelin problemlerine yönelme, onlarda ki tatminsizliği fark etme ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik çabalar, problemin çözülmesine yardımcı olabilmektedir. Hiçbir işgörenin mutlak bir doyum seviyesine erişmesi asla beklenmemelidir. İnsanların ihtiyaçları ve istekleri devamlı olarak değişkenlik göstermektedir ve hep bu durumlar davranışlarına yansımaktadır. Bir işletmenin personelinin memnun etme açısından kusursuz olması beklenmemelidir. Fakat, farklı işletmeler ile karşılaştırıldığında bazı yönlerden daha iyi ya da daha kötü olarak değerlendirilebilirler. Her insan da davranışları yönlendiren birçok güdü mevcuttur. Bireydeki dürtülerin harmanı ve etkileşimi bir başka kişideki dürtüler topluluğu ile aynı

olmamaktadır. Her personelin kendi motivasyonunu etkileyen ve belirleyen unsurları birbirinden farklıdır. Bir kısmı maddi yönden gelirlerini arttırabilmek, bir kısmı da geleceğinden emin olabilmek için çalışırken bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları için çalışmaktadırlar (Barutçugil, 2002:41-42).

Liderler ile işgörenler arasında sağlanan iletişimin kalitesi ile yakın ilişki içinde olan, ödüllendirme gücünü de içine alan lider güç kaynakları olduğu bilinmektedir. Liderin, kaynakları elinde bulundurduğuna ve kontrolünü sağladığına inanan kişiler, lider ile yüksek kalitede etkileşim başlatma yönünde motive olmaktadır. Bu sebeple alt bölümlerde işgörenler, liderin ödülleri kontrol etmesi ile alakalı algıları liderler ile işgörenlerin etkileşiminin kalitesinin gelişiminde kritik öneme sahiptir (Cogliser ve Schriesheim, 2000:493).

İşletmede verimsizliğin temelinde ise, işgören moralinin yeterli düzeyde olmadığı yatmaktadır. Bu durumlarda işletmede insancıl ilişkilerin ve iş birliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. İş birliğinin kurulabilmesi için de işgörenlerin aile moralinin, örgütsel moralinin, toplumsal ve evrensel moralin sürekli olarak gözlemlenmesi gerekmektedir. İşletmede kurulacak olan iletişim sistemi işgörenin psikososyal gereksinimleri göz önünde bulundurularak oluşturulursa, bunun işletmeye sağlayacağı yararlar çok daha fazla olacaktır (Aşıkoğlu, 1986:83).

Personelin önemli bir bölümü işlerinden, çalıştıkları organizasyonlardan ve yöneticilerinden yakınmakta buna karşılık bazı yöneticiler de işgörenler ile alakalı giderlerin sürekli olarak arttığını fakat performansın sürekli düşüşte olduğunu ve işgörenlerde işlerine, organizasyona ve idarecilerine karşı bağlılık duygularının zayıfladığını söylemektedirler. Tüm bunlar, şüphesiz birtakım sorunların varlığını gösteren emarelerdir. Yani, işgörenler ile yönetenler arasındaki bağın yeteri kadar güçlü olmadığını gösteren işaretlerdir. Yapılması gereken önce bu duruma yol açan sebepleri saptamak daha sonrada bu sebepleri ortadan kaldırabilmenin yöntemlerini bulmaktır.

Birçok organizasyonda herkesin iyi niyetine rağmen, işgörenlerin çoğunda beklenen düzeyde bir tatmin, işe ve organizasyona bağlılık, içtenlikli iş birliği ve çalışma isteği görülmemektedir. Bu konuda zaman zaman yöneticilerin suçlandığı görülür. Fakat bu görüşler itibar edilmemesi gereken görüşlerdir. Personelin motivasyonunun azalmasına sebep olan etken yalnızca idareciler değildir. İnsanların çalışma ortamında beklenen

heyecan, arzu ve enerjiyi göstermemelerinin en önemli sebebi, organizasyonun vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır.

İş görenler, ortak bir hedef için hep birlikte emek harcadığını gördüklerinde çalışma heves ve istekleri de çok daha fazla olacaktır. Kendilerine o organizasyonun hangi kademesinde ve niçin bulunduklarının açıklanması, işgörenin odaklanması açısından da önemli olacaktır (Barutçugil, 2002:43).

4.3. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI İLE İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Günümüze gelene kadar liderlerin işgörenlerin performanslarına etkisi konularını inceleyen birçok araştırmacı olmuştur. Gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları incelendiğinde tutarlı birbirleri ile bağlantılı sonuçlar olmadığı gözlemlenmektedir (Yousef, 2000:8).

Tüm araştırmaların sonuçları incelendiğinde, liderlik davranışları ile kurumsal sahiplenme, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki doğru orantılıdır. İş görenler liderlerini kendilerine kılavuz veya liderlik yapmayı hak eden biri olarak gördüklerinde ait oldukları organizasyona daha bağlı hale gelip, işlerinde daha tatminkâr ve yüksek performanslı olmaktadır (Dawson, 1972:369).

4.3.1. Liderlik Davranış Tarzının İş Gören Performansına Yönelik Geri Bildirim Üzerindeki Etkisi

Büyük bir organizasyon içerisinde işgören herhangi bir birey, iş arkadaşlarının aklında güvensizlik hissi duyuyormuş veya öne çıkmaya çalışıyormuş fikri oluşturmada üstlerinin gözünde ne kadar iyi olduğunu nasıl anlayabilir sorularına doğru yanıtları arayarak bulmalı ve yönetmelidir. Bazen işgörenler, gerçekleştirdikleri işlerin sonuçlarına göre üstlerinin direkt takdiri veya eleştirisinden bir fikir edinebilmektedirler. Ancak, bu tip durumlar lider açısından sadece geçici bir memnuniyet veya memnuniyetsizlik belirtir ve bu münferit olay genel durumu ifade etmemektedir. Şayet,

direk olarak takdir ya da suçlama hali bir tutarlılık içerisinde süreklilik arz ediyor ise buradan bir sonuç çıkarılabilmektedir.

Bunların da ötesinde liderin belirli bir personel hakkındaki direkt yorumları aslında direkt olmayan yorumların içerisinde gizli şekilde bulunmaktadır. Liderler, personelin performansına olan tepkisini rasyonel ödüllendirme yolu ile veya duygusal bir tepki ile gösterebilmektedir.

Personelin efektif performansının başarının kayda değer olması için gerekli olduğunu ve başarılı olanın çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi gerektiğini varsayarsak, bir amir altındaki işgörenin yaptığı farklı işleri farklı gruplara tahsis edip, bu çıktılar arasında performans değerlendirme temelli bir bağlantı yaratabilmektedir.

Genelde performans ne kadar yüksekse liderin işgörenine uygulayacağı tavır o kadar iyi seviyeler de olmaktadır. Yani liderler amaç güderek, işgörenlerin performansına göre farklı davranışlar gösterebilmektedirler. Diğer bir taraftan liderler, işgörelere vereceği ödüllerin onların iş performansına göre olması gerektiğini düşünmeyebilir. Herkese eşit davranmanın onun kendi seçimi olduğunu düşünebilir. Bu durumda bile işgörenlerinin davranışları kendi performansını etkileyeceği için elemanlarına farklı davranışlar göstereceklerdir.

Daha iyi performansı olan işgörenlerine, düşük performanslı işgörenlerine göre daha iyi davranacaklardır. Bu ufak yaklaşım farklarına lider tarafından insanlık hali diye kılıf biçilecek olsa dahi işgörenleri tarafından algılanışı üst paragraftaki ayırımcı yaklaşımdan farklı olmayacaktır (Minami ve Cashman, 1973:612).

Şayet liderlerin, personelin performans verimlerine göre davranış farklılıkları işgörenlerce fark edilirse ve performans ile yaklaşım arasındaki ilişki güçlü ve kısa vadede tutarlı olursa, işgörenler kendi performanslarını şans yerine bu tavırlardan çıkarabilirler. En azından verimli ve verimsiz arasındaki farkı daha iyi algılayabilirler (Graen, 1972:216).

4.3.2. Liderlik Tarzı ve Liderlerin Ödül Gücünün İş Görenlerin Performansları Üzerindeki Etkileri

Performansa göre uygulanacak olan ayırıcı davranışlarda, günlük ve haftalık olarak liderin ödül olarak vereceği faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Liderlerin verebileceği ödüller onun organizasyon içindeki pozisyonuyla direkt alakalıdır. Pozisyonuna bağlı olarak lider daha fazla otoriteye, organizasyon hakkında daha ayrıntılı bilgiye daha yüksek kontrol hakkına ve kuruluşla ilgili geçmiş ve gelecek projeksiyonlarına sahiptir. Bu tip avantajlar pek fazla ayırıcı olmasa bile genelde işgörenlerinin bireysel performanslarını farklı derecelerde ödüllendirmek için kullanılabilir.

Bahsedilen ödüllerin yanısıra lider aşağıdaki yaklaşımları birleştirebilir. Zamanlama, proses ve hatta bazen verilen görev konusunda iş performansında hoşgörü, çalışmanın şimdisi ve geleceği hakkında verilecek bilginin miktarı ve doğruluğu, çalışma hakkında verilecek karar sırasında görüş alma ve bu durumun sıklığı, işgörenlerin fikir ve eylemlerine verilecek olan resmi desteğin derecesi, işgörenlerin problem ve duygularına verilecek resmi önem, işgörelere organizasyon içerisinde farkedilebilir olma fırsatının verilmesi. Bu ve belki de çok daha fazla ödül yöntemleriyle donatılmış bir lider, bunların bir kısmını kullanarak işgörenlerine ayrıcalıklı yaklaşım konusunda başarılı olabilmektedir (Minami ve Cashman, 1973:613).

4.4. LİDERLERİN FİNANSAL PLANLAMADAKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Günümüzün dinamik, belirsiz ve hızla değişen çevre koşullarında bir işletme faaliyetlerini sürdürebilmesi için çevresel değişimlere uyum sağlamalıdır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın yolu yenilikten, yenilenmeden geçmektedir. Bu yüzden işletme yenilik duygusuyla hareket etmeli, kendi içinde yeniliğe uygun örgüt yapısını kurmalı, yeni girişim faaliyetlerinde bulunmalı, proaktif olmalıdır. Bunun için en iyi ve verimli yol işgörenlerde ve yöneticilerde yenilik ruhunu ortaya çıkarmaktır. Bu noktada iç girişimcilik ve liderlik karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisindeki bireylerin

girişimcilik faaliyeti olarak adlandırılan iç girişimcilik, yöneticilerin ve işgörenlerin yeni bir şeyler yapmak için girişimci ruhunu ortaya çıkaracak, çevresindeki olumsuz koşullarda bile fırsatları kaçırmamasını sağlayacak ve bu sayede işletme rekabet ortamında çok daha etkin hale gelecektir. Bir örgütte iyi yerleştirilmiş bir iç girişimcilik yapısı keşfedilecek bir fikrin, belirlenecek bir fırsatın en etkin kullanımını sağlayacaktır. İç girişimcilik işletme bünyesinde iyi işletilirse, çalışmanın içerisinde yer alan iç girişimcilik uygulamalarından da anlaşılabilceğı gibi, işletmenin kaynaklarının etkin kullanımını sağlayacak bunun sonucunda işletme dengeli büyüyecek ve rekabet ortamında etkinliğini sürdürecektir.

İç girişimcilik için önemli faktörlerin başında gelen işletme işgörenleri üzerinde sorumluluğa, yetkiye ve güce sahip olan liderin girişimciliğı kurumsal hale getirmede önemli rolü olduğı açıktır. Girişimi kurumsal hale getirmede liderin yenilikçi özelliklere sahip olması, değişime, yeni fikirlere açık olması, girişimsel düşünceye sahip olması, geleceğı düşünmesi gereklidir. Yine liderin, takipçilerinde iç girişimciliğın yenilik, yenilenme, proaktif olma gibi özelliklerin önündeki engelleri kaldırarak iç girişimciliğı açığa çıkarması ve takipçilerini bu konuda teşvik etmesi, girişimcilik sürecinin her aşamasında desteklemesi iç girişimciliğın uygulanması ve başarıyla sonuçlanması için oldukça önemlidir. Takipçilerin bir fikir keşfetmesi, fırsat olarak tanımlaması yani iç girişim faaliyetinin uygulanması için lider takipçilerinin verimli (etkin) çalışmalarını sağlamalı, takipçilerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak onları memnun etmeli ve takipçilerin işlerinde daha başarılı olmaları için ekstra çaba sarf etmelerini sağlamalıdır.

İşletme içinde gerçekleştirilmesi planlanan performanslar dahilinde de saptanacak olan faydalar işletmelerin karlılığına olacağı gibi aynı zamanda işgörenlerin gelişimi açısından da önemli olmaktadır. Öyle ki işletmelerin yapılanmaları doğrultusunda kendilerine hedef olarak belirledikleri unsurlara yönelik faaliyetler de asıl amaçları işletmelerin içinde bulunduğı rekabet ortamında farklı bir konuma yükselmesinin sağlanmasıdır. Bu işlemlerin gerçekleşebilmesinde ise en önemli unsurlar işgörenlerin performanslarıdır. İşletmeler de işgören personellerin performans seviyeleri ne kadar üstün olursa işletmeler de bir o kadar fazla karlılık elde edeceklerdir (Cevrioğlu, 2007:76).

İşte gerçekleştirilmesi gereken işgörenlerin performansları ortaya koymak durumunda oldukları eylemlerin tamamını içermektedir. İşgörenlerin ortaya koyacakları iyi yönde eğilimli performanslar yönetim kadroları tarafından ödüllendirilerek işgörenler teşvik edilmelidir. Belirtilen ödüllendirme faaliyetleri gerçekleştirildiği takdirde işletme içerisinde örgüt sisteminin sağlamlaştırılıp temellerinin atılması sağlanabilmektedir. İşgören personellerin performans değerlerini yüksek tutmaları iş içerisindeki rollerinde de değişimlere neden olabilecektir. Belirtilen durumların gerçekleşerek performansın artması işletmelerdeki işgören bütün personeller de motive sağlayacağından dolayı işletmelerin geleceği açısından da önemli bir yer tutmaktadır (Janssen ve Yperen, 2004:370).

İşletmelerin iç kadroların da kaliteli performanslara sahip kişiler ile çalışmak işletmenin genel performans düzeylerinin de artmasına neden olacaktır. İşletme adına performansların yüksek seviyelere gelmesi için işgörenlerin işletme ile ortak yönlerinin ortaya konmasını sağlamalıdır. İşletme içinde işgören kişilerin çalışma gerçekleştirecekleri bölümler uygun bir şekilde işgörenin performansı göz önünde bulundurularak belirlenmesi sağlanmalıdır. İşgörenin hedef olarak belirlediği tüm unsurlar işletmenin unsurları ile paralel olmalıdır. Aynı şekilde işletmenin sunmuş olduğu fırsatlar ve amaçlar da işgöreni tatmin edebilir durumda olmalıdır.

Kişilerin sunmak zorunda oldukları performanslar kişilerin etkin çalışmalarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Etkin çalışma unsurları yalnızca işletmenin unsurları değil çevre unsurları da dahil edilmelidir. Doğrudan işe yönelik gerçekleşmeyen etkinlikler arasında takım çalışmasıya yatkın olma, müşteri odaklı olma, istekli ve coşkulu olma, yardımsever olma, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin kavramları söylenebilmektedir. Kişilerin performansları, bireysel ya da organizasyonel amaçlar olmak üzere işletme içerisinde dahil oldukları konumlar ile değişkenlik gösterebilmektedir.

Görev performansları gerçekleştirilecek olan işin teknik ve uzman olma bölümlerini ilgilendirmektedir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arasındaki ilişkiyi kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve işgörenler arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışın sağlanması, çatışmaların giderilmesi ve gerginliklerin ve stresin yöntemi gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir. Kurumsal performans ile

alakalı bir diğ er unsur ise işgörenlerin işlerine karşı kurmuş oldukları bağları ifade etmektedir. Yüksek performansa sahip kişi, organizasyonun hedef ve stratejileri doğrultusunda emek harcarken görev performansı ile kurumsal performansı birlikte en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir (Barutçugil, 2002:46-47).

Günümüze gelene kadar liderlerin işgörenlerin performanslarına etkisi konularını inceleyen birçok araştırmacı olmuştur. Gerçekleştirilen birçok araştırmaların sonuçları incelendiğinde tutarlı birbirleri ile bağlantılı sonuçlar olmadığı gözlemlenmektedir.

Tüm araştırmaların sonuçları incelendiğinde liderlik davranışları kurumsal sahiplenme, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiler doğru orantılıdır ve işgörenler liderlerini adapte edici danışman veya liderlik yapmayı hak eden biri olarak gördüklerinde kurumlarına daha bağlı, işlerden daha tatminkâr ve yüksek performanslı olmaktadır (Dawson, 1972:369).

BÖLÜM 5. LİDERLİK YÖNTEMLERİNİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çağımızın sürekli değişen ve yenilenen iş ortamında klasik yönetici yaklaşımına farklı alternatifler getirilmektedir. Mintzberg’e göre yöneticilerin görev bölümlerinin bir parçasını da liderlik oluşturur ve lider gibi hareket etmek yöneticinin rollerinden biridir. Liderlerin uygulama boyutunda sergiledikleri tutum ve davranışlarıysa daha başka yaklaşımlar nezdinde ele alınmaktadır. (Özutku, 2005:68).

Liderlerin kullanmış olduğu yöntem ve usuller günümüze kadar birçok liderlik araştırmasında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu araştırmalar doğrultusunda hepimizin bildiği gibi yöneticilikte kişileri etkileyerek liderlik görevini yerine getirme ve duruma göre farklı liderlik tarzları sergilemek çok önemlidir. Bunun için, yöneticilerin liderlik yönelimlerinin tespit edebilmesi, üstlenecek oldukları yönetsel faaliyetlere uygun olup olmadıklarının öğrenilebilmesi ve gereken önlemlerin alınması konusu önemlidir.

Araştırmanın amacı “işe yönelik” ve “kişiye yönelik” liderlik tarzları bakımından, yöneticinin sergilemiş olduğu liderlik yönteminin işgörenler üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu amaçla, liderin sergilemiş olduğu liderlik yöntemine göre işgörelere karşı olan işe yönelik ya da kişiye yönelik yaklaşımının işgören performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

5.2. HİPOTEZLER

Davranışsal Yaklaşım modelini kullanan liderin hedefe iki yolla ulaşacağı tahmin edilmektedir: İlki, başarılı olmak için herkesin fikrine ve katılımına başvurması gerektiğini bilmesi ve bunu bizzat kendisinin yapmasıdır. İkincisiyse, işgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarının ortak bir temelde birleştirilmesidir. Lider işi başarmak

için her iki yolu da kullanmalıdır. Yani özetle bu iki farklı yolu stratejik bir biçimde birleştirebilen ve uygulayabilen kişi liderdir. (Erdoğan, 1991:336).

Ohio State Üniversitesi'nin yapmış olduğu çalışmalar liderlik tarzının işgörenler üzerinde iş tatmini başarısı bakımından etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde Michigan Üniversitesi yapmış olduğu araştırmalara göre de verimlilik, memnuniyet, personel hızı, şikayetlerin azalması, maliyetler ve motivasyon gibi işgörenlerle alakalı veriler üzerinde kişiye yönelik liderlik tarzının daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. (Koçel, 2003:592). Fakat Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik biçimi ile iş etkinliği arasında yakın bir bağ vardır. Yapılmakta olan işin hatlarının tam belirlenmediği yani yeni olan işletmelerde işe dönük liderliğin daha faydalı olduğu, buna karşılık artık kurumsallaşmış ve oturmuş işletmelerde kişiye yönelik liderlik tarzının daha verimli olduğu sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1991:338).

Gerçekleştirilen çalışmanın hipotezleri anket formunun ikinci bölümünde yer alan sorular vasıtası ile belirlenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik tarzlarını belirleyebilmek adına toplam 9 soruya yer verilmiştir. Bu sorulardan 1, 2, 3, 4 ve 5. Sorular işe yönelik liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik sorulardır. Geri kalan 6, 7, 8 ve 9. Sorular ise kişiye yönelik liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik sorular olarak belirlenmiştir.

H1 : “Kişiye Yönelik” liderlik tarzı işgörenlerin iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H2 : “İşe Yönelik” liderlik tarzı işgörenlerin iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H3 : “Kişiye Yönelik” liderlik tarzı işgörenlerin iş performansı üzerinde “İşe Yönelik” liderlik tarzına istinaden daha verimlidir.

5.3. BULGULAR

Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ele alınan bu çalışmada temel ve tanımlayıcı istatistik uygulamalarından yararlanılmıştır. Bu anlamda, kişisel özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları, Liderlik tarzının almış olduğu puanların farklı sınıflandırma değişkenlerine

göre ortalamaları ve alınan puanlarla kişisel özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik hesaplamalar yapılmıştır. Önce ele alınan grubun genel manada 'Kişiyi ve İşe yönelikliği' daha sonra liderlik tarzlarının bazı özelliklere göre ne şekilde dağılım gösterdiği ve farklı alt grupların yönelimleri arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra işgörenlerin algılamalarına dayalı olarak performans düzeyleri değerlendirilmiştir. Son olarak da işgören performansı ile liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan hipotezler regresyon analiziyle test edilmiştir.

5.3.1. Demografik Bulgular

Gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında katılımcılara yönlendirilen sorulardan alınan cevaplar doğrultusunda aşağıda demografik dağılımlara yer verilmiştir.

Aşağıda tablo 5.1. kapsamında katılımcıların yaş dağılımları belirtilmiştir.

Tablo 5.1. Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	30	%40
26-31	20	%26,7
32 yaş ve üzeri	25	%33,3
Toplam	75	100

Anket kapsamında değerlendirmeye katılan katılımcıların %40'lık bölümü 18-25 yaş arası, %26,7 oranında katılımcı ise 26-31 yaş arası kalan %33,3'lük kısım ise 31 yaş ve üzeri takip etmektedir. Genel olarak yaş dağılımları birbirine eşit görünmektedir.

Aşağıda tablo 5.2. kapsamında katılımcıların eğitim durumları belirtilmiştir.

Tablo 5.2. Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	22	%29,3
Ön Lisans	25	%33,3
Lisans	28	%37,3
Toplam	75	100

Anket kapsamında değerlendirmeye katılan katılımcıların eğitim durumları analizini gerçekleştirebilmek adına yöneltilen sorulardan alınan cevaplar neticesinde en büyük oranı %37,3 Lisans seviyesinin oluşturduğu %33,3 ile Ön Lisans ve %29,3 ile ise Lise seviyesinin oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Aşağıda tablo 5.3. kapsamında katılımcıların Unvan seviyeleri belirtilmiştir.

Tablo 5.3. Unvan Seviyeleri

Unvan	Frekans	Yüzde
İşçi	40	%53,3
Memur	35	%46,7
Toplam	75	100

Ankete katılanların şirket genelinde Unvan seviyeleri tablo 5.2. de görülmektedir. Tabloya göre alınan cevapların %53,3 lük bölümünü işçi kısmının oluşturduğu kalan %46,7'lik bölümü ise memur seviyesindeki işgören kısmın oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Aşağıda tablo 5.4. kapsamında katılımcıların Kıdem yılları belirtilmiştir.

Tablo 5.4. Kıdem Yılları

Kıdem Yılı	Frekans	Yüzde
1-3	55	%73,3
4-8	15	%20
9 ve sonrası	5	%6,7
Toplam	75	100

Şirket bünyesinde ankete katılan katılımcıların Kıdem yılları ile ilgili yapılan çalışmada gözlenenler tabloda belirtilmiştir. Buna göre katılımcıların %73,3'ü 1-3 yıl arası kıdeme sahip olmakla birlikte %20'lik kısmı ise 4-8 yıl aralığında kıdeme sahip olup 9 yılı aşkın işgören sayısının ise sadece %6,7'lik kısmı oluşturduğu gözlemlenmiştir.

5.3.2. Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bulgular

Tablo 5.5. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Grubun Sözcülüğünü Yapar

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Grubun Sözcülüğünü Yapar	12	15	17	14	17

Anket kapsamında katılımcılara yönlendirilen “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Grubun Sözcülüğünü Yapar” sorusunun sonuçları yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Buna göre 75 kişilik katılımcının verdiği cevaplarda 12 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 15 kişinin katılmıyorum, 17 kişinin kararsızım, 14 kişinin katılıyorum ve 17 kişinin ise kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Buradan hareketle katılımcıların eşit bir dağılım ile soruyu cevapladıkları söylenebilmektedir.

Tablo 5.6. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizleri Fazla Mesaiye Teşvik Eder

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizleri Fazla Mesaiye Teşvik Eder	35	22	10	5	3

Anket kapsamında “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizleri Fazla Mesaiye Teşvik Eder” sorusuna işgörenlerin verdiği cevaplarda 35 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 22 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 5 kişinin katılıyorum, 3 kişinin ise katılıyorum cevabını verdiği bulunmaktadır.

Tablo 5.7. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Rekabet Halindeki Gruplardan Daima Önde Olmayı Hedefler

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Rekabet Halindeki Gruplardan Daima Önde Olmayı Hedefler	15	17	16	12	15

Anket kapsamında değerlendirilmeye alınan “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Rekabet Halindeki Gruplardan Daima Önde Olmayı Hedefler” sorusuna işgörenlerin verdiği cevaplarda 15 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 17 kişinin katılmıyorum, 16 kişinin kararsızım, 12 kişinin katılıyorum, kalan 15 kişinin ise kesinlikle katılıyorum diyerek cevapların eşit bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.8. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin Daha Fazla Emek Harcaması İçin Dolaylı Sözler Söyler

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin Daha Fazla Emek Harcaması İçin Dolaylı Sözler Söyler	29	24	16	6	1

Anket kapsamında katılımcılara yönlendirilen “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin Daha Fazla Emek Harcaması İçin Dolaylı Sözler Söyler” sorusunun sonuçları yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu kapsamda 29 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 24

kişinin katılmıyorum, 16 kişinin kararsızım, 6 kişinin katılıyorum, 1 kişinin kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 5.9. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Neyin Nasıl Yapılacağına Kendisi Karar Verir

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Neyin Nasıl Yapılacağına Kendisi Karar Verir	25	28	12	8	2

Anket kapsamında katılımcılara yönlendirilen “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Neyin Nasıl Yapılacağına Kendisi Karar Verir” sorusunun sonuçları yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu kapsamda 25 kişinin kesinlikle katılmıyorum 28 kişinin katılmıyorum 12 kişinin kararsızım 8 kişinin katılıyorum ve 2 kişinin kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 5.10. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlere İşlerimizi En iyi Bildiğimiz Şekilde Yapmamıza Olanak Sağlar

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlere İşlerimizi En iyi Bildiğimiz Şekilde Yapmamıza Olanak Sağlar	7	8	10	24	26

Anket kapsamında katılımcılara yönlendirilen “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlere İşlerimizi En iyi Bildiğimiz Şekilde Yapmamıza Olanak Sağlar” sorusunun sonuçları yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu kapsamda 7 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 8 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 24 kişinin katılıyorum ve 26 kişinin ise kesinlikle katılıyorum cevabı verildiği görülmektedir.

Tablo 5.11. Dahil Olduğum Grubun Lideri, İşlerin Aksatılmasını ve Kararsızlığı Hoş Görür

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, İşlerin Aksatılmasını ve Kararsızlığı Hoş Görür	5	6	10	23	31

Anket kapsamında katılımcılara yönlendirilen “Dahil Olduğum Grubun Lideri, İşlerin Aksatılmasını ve Kararsızlığı Hoş Görür” sorusunun sonuçları yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu kapsamda 5 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 6 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 23 kişinin katılıyorum, 31 kişinin ise kesinlikle katılmıyorum cevabı

verildiği görülmektedir. Buradan hareketle liderlerin genellikle işe yönelik değilde kişiye yönelik bir liderlik sergiledikleri bu soru sonucunda ortaya konulabilmektedir.

Tablo 5.12. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizim Dikkatimizi İş Üzerinde Yoğunlaştırır ve O İşi En İyi Şekilde Yapmamızı Sağlar

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizim Dikkatimizi İş Üzerinde Yoğunlaştırır ve O İşi En İyi Şekilde Yapmamızı Sağlar	5	7	8	20	35

Anket kapsamında katılımcılara yönlendirilen “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizim Dikkatimizi İş Üzerinde Yoğunlaştırır ve O İşi En İyi Şekilde Yapmamızı Sağlar” sorusunun sonuçları yukarıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu kapsamda 5 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 7 kişinin katılmıyorum, 8 kişinin kararsızım, 20 kişinin katılıyorum ve 35 kişiden ise kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplar alınmıştır.

Tablo 5.13. Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin İşimizi Yaparken Tamamen Özgür Olmalarını Sağlar

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin İşimizi Yaparken Tamamen Özgür Olmalarını Sağlar	5	7	10	15	38

Anket katılımında “Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin İşimizi Yaparken Tamamen Özgür Olmalarını Sağlar” sorusuna verilen cevaplarda 5 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 7 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 15 kişinin katılıyorum 38 işgörenin ise kesinlikle katılıyorum diyerek liderlerinin kendilerine çalışma alanlarında tam özgürlük verilip verilmediğinin sonuçları belirlenmiştir. Buradan hareketle liderlerin işgörenlere karşı tam özgürlük sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

5.3.3. İş Görenlerin İş Performanslarına İlişkin Bulgular

Tablo 5.14. Görev tanımında belirtilen işleri her zaman yerine getiririm

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Görev tanımında belirtilen işleri her zaman yerine getiririm.	7	13	10	15	30

Yapılan bu anket çalışmasında işgörenlerin birbirlerini değerlendirdikleri görülmektedir. Ankette grup üyelerine görev tanımında belirtilen işler her zaman yerine getirir misin diye sorulan soruda grup üyelerinden 7 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 13 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 15 kişinin katılıyorum ve 30 kişinin ise kesinlikle katılıyorum cevapları alınmıştır.

Tablo 5.15. İşimin gereği olan bütün sorumlulukları yaparım

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.	5	10	10	20	30

Grup üyelerine yapılan bu anket çalışmasında ise işimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getirir misin sorusuna verilen cevaplarda 5 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 10 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 20 kişinin katılıyorum ve 30 kişinin ise kesinlikle katılıyorum sonuçları alınmıştır.

Tablo 5.16. Bana ait görevleri yerine getirirken sıklıkla başarısız olurum

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Yapmam Gereken Asli Görevlerimi İfa Ederken Genelde Başarısız Olurum	25	20	10	10	10

Yapılan bu anket çalışmasında katılımcılardan 25 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 20 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 10 kişinin katılıyorum, 10 kişinin ise kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 5.17. Görev Tanımında Yapmakla Sorumlu Olduğum İşleri İhmal Etmem

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
Görev Tanımında Yapmakla Sorumlu Olduğum İşleri İhmal Etmem.	7	3	10	15	40

Yukarıda değerlendirilen anket çalışmasında grup üyelerinin verdiği cevaplarda 7 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 3 kişinin katılmıyorum, 10 kişinin kararsızım, 15 kişinin katılıyorum ve 40 kişinin kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 5.18. İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyım

	1 (f)	2 (f)	3 (f)	4 (f)	5 (f)
İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyım	5	6	9	20	35

Yukarıda işimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyım adlı ankette grup üyelerinin birbirlerini değerlendirdiği görülmektedir ve çıkan sonuçta 5 kişinin kesinlikle katılmıyorum, 6 kişinin katılmıyorum, 9 kişinin kararsızım, 20 kişinin katılıyorum ve 35 kişinin ise kesinlikle katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir.



BÖLÜM 6. SONUÇ

Günümüzde gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe, gelecek planlarının yapılması ve rekabet edebilirlik kazanabilmek bir zorunluluk haline gelmiştir. Karmaşık yapıya sahip piyasaların kurulması ve yelpazelerin genişlemesi ile birlikte işletmeler, liderlik vasfına sahip kişilere daha çok ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Dünya genelinde farklı ülkelerde faaliyet gösteren birçok işletme, liderlik vasfına sahip olan kişilerden, işletmenin bütün faaliyetlerini yönetmesini ve işletmeye katma değer sağlamasını beklemektedir. Şayet işletmeler bunları sağlayabilen liderlere sahip olabildikleri takdirde başarıya ulaşacaklarını bilmektedirler.

Fakat mevcut olan piyasaların karmaşık olması bu işlemlerin sağlıklı yürümesini de engellemektedir. Lider vasıflı kişiler, işletme bünyesinde olumlu işler gerçekleştirirken birçok zorluk yaşamaktadırlar. Bu zorlukları aşabilmek için liderler öncelikle en alt kadronun işletmeye bağlı olmasını sağlamalıdır. Daha sonrasında o kişilerin sorunlarını çöze çöze en üste kadar ilerleme kat etmelidir. Liderler faaliyet gösterdikleri sektör içerisinde en iyi konuma sahip işletme olabilmeyi başarmalıdır. Bu sayede işgörenler daha istekli, motive olmuş bir şekilde işlerini yapabileceklerdir. İşletmelerdeki bu görev de stratejik liderlere düşmektedir.

Günümüz işletmelerinin yönetim çalışmaları da geçmişe göre daha karmaşık bir hal almıştır. Değişen yapı ile birlikte, değişimin hızı, gelecek ile alakalı belirsizliğin artması, yönetici statüsündeki kişilerin karşı karşıya kaldıkları sorunlar da karmaşık yapının genişlemesine neden olmuştur. Ayrıca bu durum rekabet ortamındaki faktörlerin de değişimine ortam hazırlamıştır. Dolayısıyla günümüz şirketleri yapıları ve yönetimleri konusunda geçmişe nazaran daha çevik ve esnek olmaları gerektiğini bilmektedirler. Şüphesiz ki şirketlerin rekabet ortamında yer edinebilmelerini sağlayacak en önemli olgulardan ikisi de budur. Çevresel şartlara uyum sağlayarak gelişebilmeleri, çevik olmalarına ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine bağlıdır.

Bu şekilde örgütsel bir yapı elde edebilmek için stratejik yönetim anlayışının bir yönetim modeli olarak benimsenmesi gerekmektedir. Bu modelin uygulanabilmesi ise organizasyonun en üstünde yer alan yönetim kadrosunun görevidir. Üst yönetim, stratejik

yönetim modelini uygulamayı mümkün kılacak stratejik lideri işletmeye empoze etmek durumundadır. Üst yönetim kadrosunun empoze etmesi gereken yönetim modeli “Stratejik Liderlik” denilen kavramdır.

Stratejik lider, organizasyona sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturmak için stratejik düşünme, bu düşünceyi uygulamaya geçirme ve etkili yöntemler geliştirme rolünü üstlenen kişi veya takımlara denmektedir.

Liderlik tarzları çağdaş ve davranışsal liderlik araştırmalarında yaygın olarak kullanılmıştır. Birçok araştırmada liderlerin davranış tarzları, genel olarak yönetici, lider ve izleyenlerle gerçekleştirilen farklı görüşme ve anketlerle tespit edilmeye çalışılmıştır.

İnsanoğlunun topluluk halinde yaşamıyla birlikte liderlik konusu da toplumsal yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Çünkü her toplumda o toplumu yönlendiren birileri var olmuştur. Başlangıçta toplumu yönlendiren liderler özellikleriyle ön plana çıkarken, ondan sonra liderin davranışları dikkate alınmıştır. Daha sonra bireysel özellikler ve davranışlar birlikte değerlendirilerek, duruma uygun hareket etmek gerektiği üzerinde durulmuştur. Böylece liderin durumsal davranış göstermesi gerektiğinin uygun olacağı konusunda yaygın kanaate ulaşılmıştır. Modern dönemde ise liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine odaklanarak, liderin takipçilerini ve örgütünü istediği yöne dönüştürmesinin önemi vurgulanmıştır. Bu yaklaşımla liderin, izleyicilerini ve örgütünü dönüştürmek istediği yönde evrilmesini sağlayarak başarılı olacağı kabul edilmiştir. Modern dönemde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarına yeni liderlik boyutları eklenerek; karizmatik liderlik, stratejik liderlik ve hizmetkar liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Sayılan bu liderlik türlerinden hangisi benimsenirse benimsensin, takipçiler liderlerinden; kendilerine adaletli davranmasını, doğru sözlü olmasını, takipçilerinde güven oluşturmalarını, takipçilerine moral vermesini ve onları güçlendirmesini beklemektedirler. Bununla birlikte liderin tüm örgütü kapsayıcı olmasını, hoşgörülü olmasını, alçak gönüllü davranarak kibirli olmamasını, paylaşımcı ve öğretici olmasını beklemektedirler. Bu sayılan beklentileri sağlamak için de mutlak suretle liderin bireysel muhasebe yapması, işletmeyi kapsayıcı davranması ve takipçileriyle sürekli empati yaparak kararlarını vermesi beklenmektedir.

Çalışma ahlakına uygun davranışta bulunmayan lider, toplumsal yaptırımlarla karşılaşınca öz saygısını ve toplumun güvenini kaybetmektedir. Yaptığı eylem sonucunda çoğunlukla toplumdaki soyutlanmakta ve yalnızlığa terk edilmektedir. Bu süreçte kendini değersiz ve suçlu hissetmektedir. Bununla birlikte toplumun güvenini kaybetmiş olmanın sonuçlarını olumsuz olarak yaşamaktadır. Toplumda rüşvet ve yolsuzluğa bulaşmış birisinin toplum içinde kendisini rahat ve öz güvende hissetmesi düşünülemeyeceği için hem özgüven hem de toplumsal güveni kaybetmiş olacaktır. Bu önemli değerlerle beraber itibar ve kredisini de bitirmiş olmaktadır. Güvenin kaybedilmesi, iletişimin zarar görmesi, öz saygının kaybolması, bağlılık duygusunun kaybolması sonucunu doğuracaktır. İş yaşamındaki başarı için güvenin tesis edilmesi ve onu zedeleyecek düşünce, davranış ve uygulamalardan uzak durulması gerekmektedir. Çünkü iş yaşamında güven birey için en önemli sermayedir. Eğer güven yoksa diğer var olan unsurlar da değersizdir. Örneğin çok iyi bir akademik eğitim, problem çözme becerisi, girişimcilik, özgüven gibi önemli özelliklerin tamamı güven alt yapısı üzerine bina edilen unsurlardır.

Örgütteki çalışma yaşamının kalitesi için liderin işgörenlerin moral ve motivasyonunu yüksek tutması çok önemlidir. İşgörenlerin morali yüksek tutularak mevcut potansiyelleri açığa çıkarılabilir. Moral ve motivasyonun düşük olduğu çalışma ortamında ise, personel gerçek gücünü ortaya çıkaramaz. Liderin işgörelere moral vermesi ile onlara olan güvenini de ifade etmiş olur ki, bu durum işgörelere lider ve örgüte olan bağlılığı artırır.

Örgütsel başarının sağlanmasında, yönetim faaliyetlerinin etkin olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönltilmesi, koordinasyonu ve kontrolünün sağlanması hiç kuşkusuz liderin sorumluluğundadır. Çünkü lider örgütteki farklılıkları birbiriyle uyumlaştıran, bir diğer değışle akort eden kişidir. Söz konusu bu uyumun sağlanmasında lider izleyicilere rol model olmaktadır. Liderin tutum ve davranışları izleyicilerin örgüt ve işle bütünleşmesinde çok önemli bir yere sahiptir.

Başarılı yönetim uygulamasının belirlenebilmesi için personelin görüşlerinin alınmasını öneren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, personelin yönetim faaliyetine katılması için alınması gereken önlemler, uygulanması gereken teknikler sunulmaktadır. Konu bir diğer bakış açısıyla değerlendirildiğinde, personelin

yönetimle hangi konularda sorun yaşadıkları araştırılmakta ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Yapılan bir araştırmada, personelin yöneticileriyle ilgili iletişim, ödüllendirme ve takım çalışması konularında sorun yaşadıklarını belirtmektedirler.

Liderin takipçileri tarafından olumlu algılanması ve liderlik davranışı örgütsel bağlılık ve verimlilik açısından önem arz etmektedir. Liderin kullandığı çeşitli güç kaynakları bulunmaktadır. Liderin güç kaynakları ile ilgili en iyi bilinen çerçeve meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power) ve benzeşim gücü (referent power) olarak belirtilmektedir.

Lider yukarıda sayılan güç kaynaklarını kullanarak takipçilerinin örgüte olan duygusal bağlılığını artıracaktır. Duygusal bağlılığı artan personel, örgüte karşı olumlu duygular hisseder ve örgütün bir üyesi olmaktan zevk duyar. Güçlü bir duygusal bağlılık geliştiren personel örgütte çalışmayı istekli olarak sürdürmektedir. Duygusal bağlılıkla birlikte personelin güçlendirilmesi de etkinlik ve verimliliği artırıcı rol oynamaktadır. Bu bağlamda güçlendirme, aynı zamanda yönetsel uygulamaların nasıl algılandığı ve personelin kendilerini nasıl gördükleri konularını da kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutları da olduğu için oluşturulan koşullar, personel arasında farklı şekillerde algılanabilmektedir.

Örgütler açısından rekabetin artması ve stratejik yönetimin önem kazanmasıyla birlikte stratejik liderlik de üzerin de çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Bu kavram ilk olarak 1980'de Hambrick ve Mason tarafından, örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yapılan bir araştırmada kullanılmıştır. Stratejik liderlik diğer liderlik modellerinden iki şekilde ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi; stratejik liderlik sadece üst düzey yöneticilerle ilgilidir. İkincisi de yöneticilerin sadece rutin görevlere değil de stratejik ve sembolik aktiviteler üzerine odaklanmasıdır. Stratejik davranış kavramsal beceri gerektirdiğinden, genel olarak örgütün üst düzey yöneticilerinin bu özelliğe sahip olması gerekir. Bununla birlikte, bilindiği gibi strateji gizli kaldığı sürece strateji olma özelliğini koruyacaktır. Açıklandığında strateji olma özelliğini kaybedecektir. Bu nedenle stratejik liderlik işletmede kilit rol oynamaktadır. O halde stratejik liderlerin; stratejik karar verme, etkin iletişim, astlarını yönlendirme, risk alma, birlikte çalıştığı insanları iyi tanıma, işletmenin içi üstünlüklerini iyi analiz etme, dış çevredeki fırsat ve tehditleri iyi okuma gibi özelliklere sahip olması gerekir.

Davranışsal liderlik teorileri lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiyi ve liderin izleyenlere nasıl davrandığıyla ilgilenmiştir. Davranışsal teoriye göre, lideri başarılı ve etkili yapan, onun uygulamış olduğu liderlik yöntemi veya izleyicilerine ne şekilde yaklaştığıdır. Davranışsal yaklaşım, “kişiyi öncelik olarak gören, insana değer veren, demokratik liderlik modelinin daha etkin olduğu bir yaklaşımdır.

Araştırmada, anket yöntemi kullanılarak belirlenen işletmede yer alan yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının işe yöneliklik mi kişiye yöneliklik mi olup olmadığı belirlenerek bunun işgörenlerin iş performansı üzerinde etkisi olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, H1: “Kişiyeye Yönelik” liderlik yönteminin işgörenlerin performansları üzerinde olumlu bir etkisi vardır, H2: “İşeye Yönelik” liderlik yönteminin işgörenlerin iş performansında olumlu bir etkisi vardır, H3: “Kişiyeye Yönelik” liderlik yönteminin işgörenlerin performansında “İşeye Yönelik” liderlik yöntemine istinaden daha olumludur hipotezleri incelenmiştir.

Bulunan verilere göre, örnek ekibin kişiyeye yöneliklik olan puanlamalarının, işe yöneliklik puanlamalara istinaden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yönetenlerin, “İşeye Yönelik-Kişiyeye Yönelik” liderlik yaklaşımlarının işgörenlerin algılamalarına bağlı olarak, işgörenlerin kıdemine, departmanlarına, çalışma saatlerine ve öğrenme durumlarına göre bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda işgörenlerin bulundukları pozisyon ve unvanlarına göre işe yönelik liderlik algılarının değişkenlik gösterdiği, kişiyeye yönelik liderlik algılarının ise değişiklik göstermediği ortaya konmuştur.

H1, H2 ve H3 hipotezlerinin analiz edilmesi içinse çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analizden elde edilen bulgular incelendiğinde, “Kişiyeye Yönelik” liderlik yaklaşımının işgörenlerin performansları üzerinde pozitif yönde ($p=0,003$) etkili olduğu, “İşeye Yönelik” liderlik yaklaşımının işgörenlerin iş performansı üzerinde negatif yönde ($p=0,014$) etkili olduğu anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde H1 hipotezinin doğrulandığı gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H1’in kabul edilmesi ile birlikte, H2 hipotezi reddedilmiştir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre, iş performansını ölçmede “Kişiyeye Yönelik” liderlik yaklaşımının pozitif olarak %67’lik, “İşeye Yönelik” liderlik yönteminin ise negatif yönlü olarak %39’luk paya sahip olduğu

görülmüştür. Bulunan sonuçlar ışığında “Kişiyeye Yönelik” liderlik yönteminin işgörenlerin iş performansında “İşe Yönelik” liderlik yöntemine istinaden daha verimli olduğu bulunmuş ve H3 hipotezi doğrulanmıştır.

İşletmelerde amaçlar, planlar, görevler, yetki ve sorumluluklar daha net ve ayrıntılı olarak tanımlanmaktadır. Biçimlendirilmiş ve yapılandırılmış bürokratik özellik gösteren böyle bir işletmede kimin, neyi, nasıl ve nerede yapacağı belirli bir yapıya bağlanmıştır. Bu durum, yönetici ve liderlerin işgörenlerine daha az yönlendirmelerde bulunmalarına olanak sağlamıştır.

Fakat çalışmadan çıkan veriler araştırma kapsamındaki işgörenlerin algılarına dayalı olarak kişiyeye yönelik liderlik yaklaşımının işgörenlerin iş performansında işe yönelik liderlik yaklaşımına istinaden daha verimli olacağını kanıtlamasının yanı sıra işgörenlerin beklentilerinin mevcut liderlik tarzı uygulamalarından farklı olduğunu da ortaya çıkarmaktadır.

Yönetici konumunda olan kişilerin liderlik yöntemlerinin araştırılması hem incelenen kişiler, hem de araştırmacı, eğitimci ve yönetici statüsündeki bireyler için karmaşık olan durumları aydınlatıcı etkiye sahip olup eğitim ve kariyer planlamasında bizlere yol gösterici bir işleve sahip olacaktır.

Bu çalışmada birçok çalışmanın literatürleri incelenerek genel tanımlamalar yapılmaya çalışılmış ve geçmiş dönemdeki çalışmalara eklemeler gerçekleştirilmiştir. Gelecek dönemlerde stratejik liderlik hakkında yapılacak olan diğer çalışmalara bu çalışmanın ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- [1] Ahearn, K., Ferris, G., Hocwarter, W., (2004), *Leader Political Skill and Team Performance*, Journal of Management.
- [2] Akın, A., (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:1.
- [3] Aşıkoğlu, M., (1986), *İşgören Yönetiminde İletişim*, Yüksek Lisans Tezi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, Türkiye.
- [4] Aytürk, N., (1990), *Yönetim Sanatı*, 2. Baskı, Emel Yayınevi, Ankara.
- [5] Barutçugil, İ., (2006), *Stratejik Yönetim*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 49.
- [6] Bass, B. M., (1990), *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Journal of Organizational Dynamics.
- [7] Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., Berson, Y., (2003), *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Applied Psychology.
- [8] Bowdich, J. L., Buono, A. F., (1989), *Organizational Behavior*, 2. Baskı, John Wiley ve Sons Inc., New York.
- [9] Can, H., (1992), *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- [10] Cevrioğlu, E., (2007), *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye.
- [11] Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., (2000), *Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective*, Journal Organizational Behavior.
- [12] Conlow, R., (1999), *Excellence in Management*, (Can İkizler), *Yönetimde Mükemmellik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- [13] Daft, R. L., (2000), *Organization Theory and Design*. Cincinnati, Thomson South-Western.
- [14] Dawson, J. E., (1972), *Effects of Instructor Leader Behavior on Student Performance*, Journal of Applied Psychology.
- [15] Den H., (1997), *Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ*, Journal of Occupational and Organizational Psychology.

- [16] Dessler, G., (1986), *Organization Theory*, Integrating Structure and Behavior, Singapore, Prentice-Hall International, Inc.
- [17] Dinçer, Ö., Fidan, Y., (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- [18] Doğan, S., (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard's İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Seçil Ofset, İstanbul.
- [19] Eddie, W. L., (2006), *Job Performance Evaluation for Construction Companies: An Analytic Network Process Approach*, Journal of Construction Engineering and Management.
- [20] Erdoğan, İ., (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye.
- [21] Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- [22] Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., Gilmore, D. C., (2000), *Political Skill at Work*, Organizational Dynamics.
- [23] Genç, N., (1995), *Zirveye Götüren Yol; Yönetim*, Timaş Yayınları, Başarı Dizisi, İstanbul.
- [24] Graen, G., (1972), *Dysfunctional Leadership Styles*, Organizational Behavior And Human Performance.
- [25] Griffin, M., (2007), *A New Model of Work Role Performance, Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Context*, Academy of Management.
- [26] Gürgen, H., (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- [27] Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W., (2001), *Organizational Behavior*, USA, South-Western College Publishing.
- [28] Hit, M. A., Iceland, R. D., (2002), *The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital*, Journal of Leadership and Organizational Studies.
- [29] Hit, M. A., Hoskisson, R. E., Iceland, R. D., (2007), *Management of Strategy (International Student Edition)*, China, Thomson South-Western.
- [30] Hughes, R. L., (2005), *Becoming a Strategic Leader*, Jossey-Bass Imprint, San Francisco.
- [31] Iceland, R. D., Hit, M. A., (2005), *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership*, Academy of Management Executive.

- [32] Industrial College of the Armed Forces, (2002), *Strategic Leadership and Decision Making*, Elektronik Kitap.
- [33] Janssen, O., Ypren, N. V., (2004), *Employes Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Satisfaction*, Academy of Management Journal.
- [34] Jose, A., Thibodeaux, M. S., (1999), *Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers*, Journal of Business Ethics.
- [35] Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- [36] Kotter, J. P., (1999), *Liderler Gerçekte Ne Yapar?*, (Tüzel, M.), *Liderlik*, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul.
- [37] Longenecker, J. G., Pringle C. D., (1981), *Management*, Charles E. M. Publishing Company, USA.
- [38] Luthans, F., (1992), *Organizational Behavior*, 6. Baskı, Mc Graw-Hill Book Company, New York.
- [39] Minami, T., Cashman, J., (1973), *Leadership Behaviors as Gues to Performance Evaluation*, Academy of Management Journal.
- [40] Morden, T., (1997), *Leadership as vision*, Management Decision, MCB University Press.
- [41] Örucü, E., Köseoğlu, M. A., (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- [42] Pajunen, K., (2006), *The More Change, the More They Remain the Same? Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations*, Leadership.
- [43] Pearce, J. A., Robinson, R. B., (2007), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Mc Graw-Hill Irwin, New York.
- [44] Rowe, W. G., (2001), *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, Academy of Management Executive.
- [45] Ryan, L. V., (2000), *Moral Aspects of Executive Leadership*, International Journal of Value-Based Management.
- [46] Sertoğlu, R., (2010), *Stratejik Liderlik*, Etap Yayınevi, İstanbul.
- [47] Sütçü O., (2008), *Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Türkiye.
- [48] Swayne, L. E., Duncan, W. J., Ginter, P. M., (2006), *Strategic Management of Health Care Organizations*, Blackwell Publishing.

- [49] Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., (2004), *Leader Political Skill and Employee Reactions*, The Leadership Quarterly.
- [50] Uyargil, C., (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye.
- [51] Vera, D., Crossan, M., (2004), *Strategic Leadership and Organizational Learning*, Academy of Management Review.
- [52] Yatkın, A., (2007), *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Liderlikte Kalite*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Elazığ, Türkiye.
- [53] Yukl, G., (1989), *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, Journal of Management.
- [54] Yukl, G., (1999), *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, The Leadership Quarterly.
- [55] Yukl, G., (2002), *Leadership in Organization*, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- [56] Walker, J. W., (1992), *Human Resource Strategy*, Human Resource Planning, New York.
- [57] Warren, B., (2003), *On Becoming a Leader*, Perseus Publishing, USA.
- [58] Wheelen, T. L., Hunger, J. D., (1995), *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, USA.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

1. Yaşınız?
2. Eğitim Durumunuz?
3. Ünvanınız?
4. Kıdem Yılıınız?
5. Aşağıdaki sorulardan size en uygun gelen seçeneği seçerek işaretleyiniz.

	Hiçbir Zaman	Ender Olarak	Bazen	Sık Sık	Daima
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Grubun Sözcülüğünü Yapar					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizleri Fazla Mesaiye Teşvik Eder					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Rekabet Halindeki Gruplardan Daima Önde Olmayı Hedefler					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin Daha Fazla Emek Harcaması İçin Dolaylı Sözler Söyler					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Neyin Nasıl Yapılacağına Kendisi Karar Verir					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlere İşlerimizi En iyi Bildiğimiz Şekilde Yapmamıza Olanak Sağlar					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, İşlerin Aksatılmasını ve Kararsızlığı Hoş Görür					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizim Dikkatimizi İş Üzerinde Yoğunlaştırır ve O İş En İyi Şekilde Yapmamızı Sağlar					
Dahil Olduğum Grubun Lideri, Bizlerin İşimizi Yaparken Tamamen Özgür Olmalarını Sağlar					

6. Aşağıdaki sorulardan size en uygun gelen seçeneği seçerek işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Görev tanımında belirtilen işleri her zaman yerine getiririm					
İşimin gereği olan bütün sorumlulukları yaparım					
Bana ait görevleri yerine getirirken sıklıkla başarısız olurum					
Sorumluluğumda olan işi yapmayı hiçbir zaman ihmal etmem					
İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyorum					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Metehan DOĞAN

Doğum Yeri ve Tarihi : GERMENCİK/21.10.1985

İletişim : 05322741409

Eğitim Durumu : LİSANS

Lise : GERMENCİK ÇOK PROGRAMLI LİSESİ

Lisans : AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

Yüksek Lisans :

Yabancı Dil :

Çalıştığı Kurum :