

İşletmeyi kime teslim etmeliyim? Yöneticiye mi yoksa lidere mi?

Osman Alkan



Anadolu Üniversitesi AÖF İşletme Fakültesini bitirdikten sonra Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimlerini tamamladı. Yurtiçi ve yurtdışı kongrelerde sunulmuş çeşitli konularda makaleleri bulunmaktadır. 1997-2000 yılları arasında Marmara Üniversitesi Sağlık, kültür ve Spor Daire Başkanı olarak görev yaptı. 1998-2001 yılları arasında Türkiye Üniversiteler Arası Spor Federasyonu Yönetim Kurul üyeliğinde bulundu. 2000 yılından itibaren Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Enstitü Sekreteri olarak görev yapmaktadır.

Dr. A. Şefik Köprülü



1962 yılında İstanbul'da doğdu. 1980 yılında Kadıköy Anadolu Lisesinden, 1986 yılında İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesinden mezun oldu. 1994 yılında İÜ İstanbul Tıp Fakültesi Anesteziyoloji Ana Bilim Dalındaki uzmanlık eğitimini tamamladı. 2003-2005 tarihleri arasında Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünde Sağlık kurumları yöneticiliğinde master (MBA) yaptı. Halen aynı bölümde doktora ve AÜ İşletme Fakültesinde işletme eğitimine de devam etmektedir. Yurtiçi ve yurtdışı dergilerde çeşitli konularda 40'ın üzerinde makalesi bulunmaktadır. 1994 yılından itibaren katıldığı, hekim ve farklı kademelerde yönetici olarak görev aldığı Universal Hospitals Group bünyesinde çalışmaktadır.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Sanayileşme ile birlikte yönetim, sezgi- lere dayalı bir tecrübeler birikimi olmaktan çıkarak, sistematik ve bilimsel verilere dayanan, evrensel bir nitelik kazanmıştır. Peter Drucker "İnsanlık tarihinde herhangi bir kurumun,

yönetim olgusu kadar hızla ortaya çıktığı ve onun hızla büyük bir etki yarattığı az görülmüştür" diyerek yönetimin toplum yaşamındaki etkisini ve önemliliğini ortaya koymaktadır (1). Sanayi devriminin yönetim düşüncesi bakımından yarattığı sonuçlardan biri "yönetici" talebinin arttırması, bunun sonucu olarak da işletme düzeyinde "yönetici grubunun", toplumsal düzeyde de "yönetici

sınıfının" oluşmasına yol açmış olmalıdır (2). Diğer bir sonuç da işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Tarım toplumunda insanlar kendi ihtiyaçlarını kendileri üretirken, sanayi toplumuna geçişle birlikte yeni üretim araçları ile ihtiyaçlar, daha çok insanın bir araya gelerek üretim yaptıkları yeni üretim yerlerinin bir diğer deyişle işletmelerin doğmasına neden olmuştur.



Bu işletmeler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını, gerçekleştirebildiklerinde ise daha etkili ve verimli biçimde başarmalarını sağlayan, toplumsal yaşam kadar eski "sosyal bir bulgu ve araç" niteliği taşıyor(2). Bu işletmeleri yönetenleri "yöneticileri" ise; Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişileri olarak tanımlayabiliriz (3).

Bu tanımdan anlaşılacağı gibi yöneticiler, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişilerdir (4).

Yönetici sınıfının doğuşundan günümüze kadar gelen süreçte, bir yöneticinin sahip olması gereken temel özellikleri genel olarak 3 kısımda değerlendirilir (5).

1- Yöneticinin entelektüel özellikleri; Genel kültür, mantıklılık, sezgi ve muhakeme gücü, düşünceleri ifade edebilme vs.

2- Yöneticinin karakter özellikleri; Dikkatlilik, girişkenlik, azim, akıl ile duygu arasında denge, hafıza gücü vs.

3- Yöneticinin sosyal özellikleri; Dış görünüş, gruba hitap edebilme, her kişi ve olaylara göre dengeli ve ölçülü hareket edebilme, çalışan insanlardan yararlanma ve onlarla işbirliği yapma, vs.

Değişimin hızliliğinin bu denli hissedilmediği geçmiş dönemlerde işletmelerin en önemli önceliği var olan durumun devamlılığını sağlamak ve buna uygun yöneticiler bulmaktır. Günümüzde ise küreselleşme süreci ile dikkati çeken en önemli özelliklerden bir tanesi de "Dünyanın eskisi gibi olmadığı ve işletmeler ile onların yöneticilerinin de eskisi gibi olamayacağı" hususudur.

Dünya birçok karmaşık soruna küreselleşme mantığı içinde çözüm ararken işletmelerin, mevcut durumunu devam ettirmeye çalışan klasik yönetici anlayışı ile günümüzdeki değişim ve karmaşayla savaşıyor ayakta kalmaları pek olası değildir. Bunun için işletmelerin yöneticilerinden beklentileri; işletmenin amaçlarına ulaşmaları ve gelecekte de var olabilmeleri için küresel bir düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Bunun ilk adımı ise; geleneksel düşünce yapısının bize kazandırdığı bir takım özellikleri koruyarak, bir kısım özelliklerden ise vazgeçerek bu yeni-

dünya düzeninin bize zorunlu bıraktığı yeni düşünce yapısına uygun hareket etmemizdir.

Var olan süreç; artık hiçbir sorunun çözümünün eski yöntemlerle olmayacağını fark eden, çalışanlarını klasik anlamda yönetmekten vazgeçerek onları doğru hedeflere yönlendiren, onların çağın gerektirdiği yaratıcı yeni fikirler ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan yeni bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Küresel düşünce yapısı, bize dünyayı geniş bir açıdan gözlemlemize; her zaman kişisel, mesleki ve kurumsal hedefler açısından bir fırsat ya da tehdit oluşturabilecek beklenmedik eğilim ve olanakları aramamıza yardımcı olur (6). Yöneticilerin geleneksel düşünce yapıları, işletmesinin yakın çevresini ve rakiplerini içine alan bölgesel veya ulusal bir bakış açısıyla sınırlıyken, küresel düşünce yapısı ile birlikte bu sınırlar, aşarak uluslar arası bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamıştır.

Bununla birlikte yöneticilerin küresel bir bakış açısına sahip olmaları, işletmelerin dönüşel anlamda değişiminin önündeki en büyük engeli ortadan kaldırmasına rağmen, değişime uygun dönüşümün başarılabilmesi için de tek başına yeterli değildir. Değişmek ve dönüşümlenmek, ancak işletme içi kaynakların verimli kullanılması ile olasıdır. Bu da ancak işletmeyi bir sistem bütünlüğü içinde görmemizle olabilecek bir şeydir. Bu dönüşümün gerçekleştirilmesinde işletmelerin elindeki en önemli kaynak çalışanlarıdır.

Bunun içindir ki, başarılı olmak isteyen işletmelerin, geçmişin değil, yarının şartlarına göre çalışanlarını yönlendirir. Çalışanlar, rekabetçi piyasada işletmelerin avantaja sahip olmalarının en önemli anahtarı haline gelmiştir (7).

Artık küresel bir dünyada yaşamlarını sürdürmeye çalışan işletmelerin, çalışanlarını tek tip bakış açısına uygun bir işletme kültürüne göre yetiştirmesi ve buna uygun stratejiler geliştirmesi, yeni ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına ve sorunların çözümünde değişik bakış açılarına sahip olunmasının önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır.

İşletmelerin, belirsiz ve karmaşık sorunların üstesinden gelen ve işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan, farklı bakış açılarına sahip, farklı düşünüş farklı davranan ve karşılaştığı sorunları çözebilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu da küreselleşen dünyada ancak farklı kültürel anlayışa sahip insanları bir araya getirerek aynı amaç uğruna savaşan ve buna uygun stratejiler üreterek işletmesini belirsizlik ve karmaşıklıkların



Var olan süreç; artık hiçbir sorunun çözümünün eski yöntemlerle olmayacağını fark eden, çalışanlarını klasik anlamda yönetmekten vazgeçerek onları doğru hedeflere yönlendiren, onların çağın gerektirdiği yaratıcı yeni fikirler ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan yeni bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.

olduğu yenedünya düzeninde rakiplerine göre avantajlı hale getiren düzeni kurgulamakla mümkündür.

İşletmelerin küreselleşen bir dünyada değişim öngördüğü dönüşümü başarabilmesi ve dolayısıyla işletmenin belirlendiği hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikli olarak insan kaynakları, işletme kültürü ve stratejilerinde değişiklikler yapabilecek küresel bir düşünce yapısına kavuşabilmesi ile mümkündür. Bunun için işletme ve işletme çalışanlarının geleneksel düşünce yapısı ile küresel düşünce yapısının karşılaştırıldığı ve aralarında ne gibi farklılıklar olduğunu gösteren tabloyu dikkatli bir biçimde incelemek ve nasıl farklılıklar olduğunu kavramak gerekir.

Küresel düşünce yapısına uygun yöneticiler (6);

- 1- Teşvik eder
- 2- Dengeler
- 3- Değer verir
- 4- Kendini akışa bırakır
- 5- Öğrenir

Bu özellikler küresel yöneticiyi hem iş bitirici olmasını, hem de ara sıra geri çekilip kendinin dışında gelişen olayların seyrini izleyerek işletmesi için uygun fırsatları beklemesini sağlar. İş-



Bir yöneticinin; küreselleşme, değişim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, strateji gibi günümüzde çok kullanılan kavramların üstesinden gelebilmesi ve işletmesini “gemisini dalgalı, hırçın sulardan koruyarak onu güvenli bir limana götüren kaptan gibi” yönetebilmesi için acaba sahip olması gereken nitelikleri başka bir sosyal tanım içinde mi aramalıyız? Bu tanım bazı yazarlara göre “lider ve liderlik” tir.

lemleri sıraya koyup kararlarınızın işletmenin genel stratejisi ile uyumlu olmasını sağlarken bir yandan da rekabetin şiddetli olduğu karmaşık bir dünyada sizi şaşırtacak değişikliklere hazır olmanızı olası kılar. Aynı zamanda ekip çalışmasına değer verip, bir yandan da sürekli kendi açınızdan mesleki yaşamın kalitesini ve kazancını artırmaya ortam sağlar (6).

Görüldüğü gibi artık günümüzde işletmeler, yöneticilerden daha farklı özel-

liklere sahip olmasını istemektedir. Yeni teknolojiler, yeni yönetim anlayışları, yeni yaratıcı fikirler ile yeni işletme anlayışlarının bir arada olduğu bir dönem olarak tanımlanan bir değişim süreci yaşanmaktadır. İşletmelerin bu hiç beklenmedik ve önceden tahmin edilemeyen, fırsat ve tehditlerin bir arada yaşandığı bu sürece hazırlıklı olabilmeleri için yukarıda sayılan özelliklerin bile bazen yeterli olmadığı daha başka özelliklere sahip olmasını da gerekli kılmaktadır.

Bir yöneticinin; küreselleşme, değişim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, strateji gibi günümüzde çok kullanılan bu kavramların üstesinden gelebilmesi ve işletmesini “gemisini dalgalı, hırçın sulardan koruyarak onu güvenli bir limana götüren kaptan gibi” yönetebilmesi için acaba sahip olması gereken nitelikleri başka bir sosyal tanım içinde mi aramalıyız? Bu tanım bazı yazarlara göre “lider ve liderlik” tir. Bu soruya cevap verebilmek için öncelikle lider ve liderliğin ne olduğu ve neler yapabildiğini anlatmak gerekir.

Yüzyıllardan beri teorisyenler, başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin ve liderin rolünün ne olduğu ile ilgili birçok görüş ve teori ortaya atmışlardır. Liderlikle ilgili tanımlar yapılırken, önemli görülen bazı özelliklerin ön plana çıkarılması nedeniyle lider ve liderlikle ilgili tanımların sayısı oldukça fazladır.

Literatürde liderlik;

Stratejik yetenekleri, güçlü etkili bir şekilde kullanma ve organizasyonun hedeflerine ulaşmayı etkileme kabiliyeti,

Bir işi doğru yapmak değil, doğru işi yapmak; diğerlerinin pes ettikleri nok-

tada onları tekrar denemek konusunda ikna etme yeteneği,

Bir vizyon yaratmak ve bu vizyon doğrultusunda işletmeyi harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için, politik, kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla, işletmeyi yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci,

Paylaşılan ortak bir hedefe doğru çalışanların aktivitelerini içtenlik, gönüllülük ve heyecanla yönlendirmek olarak tanımlanır (8).

Diğer lider ve liderlik tanımları da şöyledir;

Yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme yeteneğidir (9).

Diğer insanların göremediği şeyleri görmek ya da hissedebilmektir.

Aynı şeyin yapılmasında değişik yollar arayarak uygulamaktır.

Sadece kendisinin değil, işletmede çalışanların da işletmeyi ve çevresini görmelerini sağlamaktır.

Çalışanlar arasında sistem düşüncesini hakim kılmak ve iç ve dış çevre faktörlerinin işletmeyi olumlu ya da olumsuz olarak nasıl etkileyebileceğini onlara anlatmaktır.

En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (10).

Örgütsel dönüşüm stratejilerini işletmede başarıyla uygulayabilen kişidir (11).

Tablo1: Geleneksel ve küresel düşünce yapılarının karşılaştırılması (6):

	Geleneksel düşünce yapısı	Küresel düşünce yapısı
Stratejik/Yapı	Uzmanlaşma Öncelik belirle	Daha geniş açığı aramaya yönel Çelişkileri dengele
Şirket Kültürü	İş yönet Sonuçları kontrol et	İşlemi uygula Değişimin akışına uy
İnsanlar	Kendini Yönet İçerde Öğren	Çeşitliliğe değer ver Küresel bazda öğren

Çalışanlara ve kurallara yön çizen, çalışanları çalışmak konusunda heyecanlandıran, isteklendiren kişidir (12).

Yapılan bütün bu tanımlarda liderin, etkileme ve değişimi yaratma gücü ile grubun diğer üyelerinden farklı olduğu ve dayanıklılığı vurgulanmaktadır (8).

Bilimin öngörülleri ve uyarıları, insanlığı yeni bir başlangıç için harekete geçirmeye hiçbir zaman yetmemiştir. Bunun için hep lider özelliklerine sahip bir kişide simgeleşen etkileyici, bağlayıcı ve coşturucu bir fikri, bir vizyonu gerekli görmüştür (13).

Lider, geleceğin fotoğrafını çekebildiği gibi belki bundan daha da önemlisi o fotoğrafta işletmesine yer bulabilmelidir. Bir başka deyişle lider, vizyon sahibi olmalıdır. Bir işletmede vizyon yaratma fikri liderin görevidir. Lider, çalışanların düşüncelerini alarak paylaşılan ve uygulanabilir vizyonlar yaratır. Çalışanların arzu ve beklentilerini kapsayan bir vizyonun oluşturulamaması, o vizyonun uygulanabilirliğini tehlikeye sokacaktır. Peter Senge insanların başkalarının hedefleri için koşmadığını, sadece kendi inandıkları hedefler ya da gelecekte ulaşmak istedikleri hedefler için içten çalışacaklarını, bunun içinde paylaşılan bir vizyonun katılımı ile gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu anlayışın iki yararı vardır. Birincisi, çalışanların işleri düşünmesini ve birbirleri ile diyaloga girmelerini sağlamak, ikincisi ise ortaya çıkacak vizyonun gelişim sürecine katılmasında, vizyonun anlaşılır ve paylaşılabir bir hale gelmesini kolaylaştırmak (14).

Lider; tanımlanmış, kabul edilmiş, statükoyu koruyan ve onu güçlendiren duvarları yıkan, sınırları zorlayan kişidir. Vizyonu olan lider sınırları aşmakta zorlanmaz. Çünkü vizyon, lider için rüya değil, henüz gerçekleşmemiş gerçektir. Gerçek vizyon, rutin işlere dair plan veya hedeflerin ötesinde, işletmenin değişimin şartlarına uygun dönüşümü yapabilecek uzun vadeli plan ve hedeflerdir. Liderlerin sorumluluğu bu plan ve hedefleri içeren vizyonları gerçeğe dönüştürmektir (15).

Bir lider helikopterden aşağıya izliyor gibi geniş bir bakış açısına sahip olmalıdır. Bunu başaran bir lider de kavrama, sezgi ve öngörü yetenekleri gelişmiş demektir. Bu durumda geçmiş, şimdiyi ve geleceği bir arada düşünebilme ve bundan sonra olacakların neler olacağını tahmin edebilme yeteneğine sahip olabilmelidir. Lider, işletmenin rekabet avantajını sağlayabilme ve onu sürdürülebilmesi için dünyanın hangi noktada olduğu ve nereye doğru gittiği konusunda hızlı ve kusursuz yorumlar yapabileme becerisine sahip olmalıdır (16).

Son olarak liderliği Kaith Davis, şöyle açıklamaktadır; Liderden yoksun bir organizasyon, insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik, bir işletmedeki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir (17).

Birçok kişi çoğunlukla lider ve yönetici kavramlarını birbirlerine yakın kavramlar olarak algıladığından eşanlamlı olarak kullanmaktadır. “Lider” ve “yönetici” her ne kadar birbirlerine yakın gibi gözükseler de hem olaylara bakış hem de uygulama açısından çok belirgin farklılıkları bulunmaktadır. Liderlik “doğru işleri yapmaya”, yönetici ise “işleri doğru yapmaya” odaklanır. Liderlik konusunda çalışmaları bulunan birçok bilim adamı ve yönetim uygulayıcısı lider ve yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir;

Yönetim felsefecisi Peter F. Drucker’ın gözüyle yönetici ile lider arasındaki farklar;

- Yönetici, bulunduğu alanı idare eder, lider, sizi yeni bir alana taşır.

- Yönetici, karmaşa ile uğraşır, lider, belirsizlikle uğraşır.

- Yönetici, karar verir, lider, hüküm verir.

- Yönetici bir şeyleri doğru yapmaya çalışır, lider, doğru şeyleri yapmaya çalışır.

- Yöneticinin dikkatini verdiği konu verimlilik, lider, etkin olmaya odaklanır

- Yönetici neler olduğunu görür ve duyar, lider, hiçbir ses olmadığı zaman duyar, hiçbir ışık olmadığı zaman görür.

- Yöneticiye görevi veren şirkettir, lideri ise takipçileri görevlendirirler.

Harvard Business School profesörlerinden Abraham Zaleznik “Evet, ikisi farklıdır” demektedir. Zaleznik’e göre yöneticiler tekrar tekrar aynı işi yapar, lider ise yenilikçidir. İyi bir liderin aynı zamanda yönetici olması gerektiğini, ama bir yöneticinin mutlaka lider demek olmadığı belirtmektedir (11).

Warren Bennis’in Bir Lider Olabilmek kitabında, lider ve yöneticilerin özellikleri arasındaki farkları ise şöyle sıralamaktadır;

Yönetici sadece yönetir, lider yönetirken yenilikler yapar.

Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.

Yönetici elindeki korumaya, lider geliştirmeye çalışır.

Lider, geleceğin fotoğrafını çekebildiği gibi belki bundan daha da önemlisi o fotoğrafta işletmesine yer bulabilmelidir. Bir başka deyişle lider, vizyon sahibi olmalıdır. Bir işletmede vizyon yaratma fikri liderin görevidir. Lider, çalışanların düşüncelerini alarak paylaşılan ve uygulanabilir vizyonlar yaratır.

Çalışanların arzu ve beklentilerini kapsayan bir vizyonun oluşturulamaması, o vizyonun uygulanabilirliğini tehlikeye sokacaktır.

Yönetici taklit eder, lider icat eder.

Yönetici sistem ve yapı üzerinde durur, lider kişiler üzerinde durur.

Yönetici “Nasıl, Ne Zaman”, lider ise “Ne, Niçin” sorularını sorar.

Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.

Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işler yapar (18).

Bir zamanlar asırlar süren her türlü – teknolojik, ekonomik- köklü değişim sürecinin tamamlanması artık nerede ise birkaç yıl veya ay almaktadır(19). Değişimdeki bu hızlık, yakın zamana kadar işletmelerde bir fırsat veya tehdit algılanması oluşturmadığı gibi, rekabet ortamında da dikkate alınacak bir olgu da değildi. Ancak artık işletmeler, liderlerinden çalışanlarını belirli bir amaç etrafında toplayacak bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu harekete geçirecek, bilgi, tecrübe ve yetenekte olmasını ve üretilen mal ve hizmetten faydalananların değişen taleplerini karşılayabilecek, değişen rekabet koşullarını sürdürebilir rekabet avantajı haline dönüştürecek ve değişimin getirdiği belirsizlikleri yönetebilecek bir bakış açısına sahip olmalarını istemektedirler.

İşletmelerin mevcut durumunu devam



ettirmeye çalışan klasik yönetici anlayışı ile günümüzdeki değişim ve karmaşa ile mücadele ederek ayakta kalmaları pek mümkün değildir. Böyle durumlarda yöneticinin bir vizyonu yaratıp ve o vizyonu benimseyen, paylaşan çalışanları ile birlikte ancak bu karmaşadan çıkması mümkündür. Bunu yaparken de çalışanlarını klasik anlamda yönetmekten vazgeçerek onları doğru hedeflere yönlendiren, onların çağın gerektirdiği yaratıcı ve yeni fikirler ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan bir anlayış geliştirmesi gerekmektedir.

Bunları gerçekleştirmek sanıldığı gibi kolay değildir. İnsanoğlu alışkanlıklarının etkisindedir. Değişim anlarında rahat olamaz ve değişime doğal olarak tepki verir. Bu tepkilerinin kökeninde çeşitli korkular barındırır. Belirsizlik, ekonomik güç kaynaklarının ve alışkanlıklarının kaybedilmesi, yeni etkinlikler içinde yetkilerini kaybetmek ve başarısızlık gibi korkular çalışanları de-

ğişime karşı direnç göstermelerine sebep olur (20). Birçok işletmede çalışanlar, işlerin olduğu gibi gitmesinden yanadır. Kendisini mevcut sistemi oluşturan otorite ile özdeşleştirme sonucunda değişimi iş görme tarzına yöneltilmiş haksız bir eleştiri olarak algılar. Duygusal tepkileri, önerilen değişimin neden ve yararlarını anlamalarının önünde bir engel olabilir (21).

İşletmenin, çalışanlarına bu değişimin gerekliliğini iyi anlatması gerekir. Onlara küreselleşen bir dünyada ayakta kalabilmenin ve diğer işletmelerle rekabet edebilme şartının değişimle olduğunu ve bu değişimin yapılamaması durumunda işletmenin yok olacağını ve dolayısıyla bundan onların da olumsuz anlamda etkileneceğinin anlatılması gerekmektedir.

Klasik yöneticiliğin küreselleşen dünyada işletmeler için ne kadar yetersiz olduğundan bahsederken işletmelere sunulan liderin seçiminde de dikkat

edilmesi gereken bazı özellikler bulunmaktadır.

Bütün liderlerde bulunan çok önemli 2 tane ortak özellik göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi vizyon sahibi olmaları, ikincisi ise var olan statükoyu ortadan kaldırmalarıdır. Bu temel özellikler işletmelerin küreselleşen dünyada rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamalarında en çok ihtiyacı duydukları ve işletmeyi şekillendirenlerde olmasını istediği özelliklerdir. Bilindiği gibi kişilik özelliği, karşılaştıkları duruma göre geliştirdikleri anlayış ve takındıkları tavır, çevresel etkiler liderin tarzını oluşturan en önemli dinamiklerdir.

Biz bu makalemizde genel olarak tek bir "lider ve liderlik" kavramından bahsettik. Oysa bilindiği gibi birçok liderlik tarzları bulunmaktadır. Bunlardan en çok bilinenler; karizmatik, vizyoner, otokratik, etkin, katılımcı, dönüştürücü liderliktir. İşletmeler küreselleşmenin gerektirdiği ve kendi yapılarına uygun

Tablo 2: Başarılı lider yöneticilerde bulunması gereken nitelikler testi

1-Taktikten çok stratejik yeteneğiyle, bir ekip kurup bu ekibi, vizyonunu gerçekleştirmeye teşvik edebilecek bir vizyoner.	E H
2-Oyunun değiştiğini görme ve küresel bağlamda etkin şekilde eyleme geçme becerisine sahip.	E H
3-İnsanlara saygıyla kararlılığı dengeleyebilen	E H
4-Okulda öğretilmeyen geniş bir deneyim ve yetenek	E H
5-İşletmenin dış öğeleriyle bağlantısını (sürekli hizmet verme gereksinimini) anlayan.	E H
6-Kurumun ayrı parçalarını kalıcı bir şey üretmek üzere bir araya getirebilen ve ücret ile terfi dışında motivasyon faktörleri bulabilen, yaratıcı bir kişi.	E H
7-İnsanlara başarısızlığa uğrama fırsatı tanımayan, ama zorlu hasımlarla yüzleşecek cesarete sahip olan.	E H
8-Bilgili ve teknik becerilere sahip, fırsatlardan yararlanmayı bilen.	E H
9-İşe yarayan bir şeyi alıp sisteme dönüştürmeyi becerebilen	E H
10-%100 açık fikirli.	E H
11-Dinlemek, anlatmak ve yardım etmek için gerekli sabra sahip.	E H
12-Beş yıl için doğru olacak kararı bugünden verebilen.	E H
13-Tarihsel verilerin geçersiz olduğunu bilen.	E H
* İsveç Yönetim Araştırma Şirketi tarafından hazırlanmıştır.	

Not: Üstteki tabloyu kendinize veya üst düzey yöneticinize uygulayınız. Belirtilen niteliklerin ne kadarına sahip olup olmadığına bakınız. Eğer bu niteliklerin üçte ikisine sahip değilseniz / değilse ve eksiklerinizi tamamlamak için tüm gücünüzle çalışmaya hazır değilseniz / değilse, çalıştığınız kurumun başının dertte olduğu söylenebilir (22). Bu testin sorularının cevaplanması sonucunda yöneticilerin bu üçte iki özelliklere sahip olmasına rağmen hala işletmenin zorluklarla baş etme ve sorunları çözebilme kabiliyetinin yetersizliği söz konusu ise yöneticilerin kendilerini samimi olarak tekrar gözden geçirmesi gerekir.

lideri ararken dikkat etmeleri gereken özellik, her lider tarzının işletmelere çok olumlu katkıları olduğu gibi bazı olumsuz etkilerinin de bulunabileceğini hatırlamalarıdır.

Örneğin, vizyoner liderin işletmeye uygun olduğu düşünüüyorsa, bu liderliğin maceracı, hayalci, geçmişle bağını koparan, olumsuzlukları görmeyen bir tarafının da olduğu unutulmamalıdır.

Diğer bir liderlik tipi, demokratik liderliktir. İşletmeler hedeflerine uygun karar almaları sürecinde, karar almaya çok fazla katılımcının katkıda bulunması kararın geç alınmasına veya hiç çıkarmasına neden olabilir ki bu da işletmelerin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur.

Etkin liderlik; iş kolik olmaları, iş ve yaşamın olması gereken dengesini koruyamaması, sonuç odaklı çalışmasından dolayı yeterli planlama yapmaması gibi olumsuzları içeren bir liderlik tarzıdır.

Diğer bir liderlik tarzı ise, karizmatik liderliktir. Çalışanlar üzerinde korku ve panik yaratma, etrafındakilere danışmama, zorlayıcı ve müdahaleci bir görünüm içermektedir.

Görüldüğü gibi liderlerin bazı olumsuz yönleri bulunmak birlikte taşıdığı olumlu birçok özelliklerden dolayı lider özelliği bulunmayan klasik bir yöneticiye göre işletmelere daha yararlı olacakları muhakkaktır. Bununla birlikte liderler olumsuz gibi gözükse de özelliklerini bazı eğitimler alarak işletmelere daha faydalı hale getirebilirler. Bu makalemizde hep vurguladığımız gibi, liderlik özellikleri bulunmayan bir yönetici, yenedünya düzeninin amaçladığı ve işletmelerin sahip olmak istediği yeni yönetici profiline uymamaktadır.

Günümüzde işletmelerin başarıya ulaşabilme ve gelecekte varlıklarını devam ettirebilmeleri için, işletme sahiplerinin şu soruya cevap vermeleri gerekir. "İşletmemi yöneticiye mi yoksa lidere mi teslim etmeliyim?"

Bu sorunun cevabı küreselleşme ve değişimin yaşandığı dünyamızda cevaplanması gereken bir sorudur. Ve bu soruya doğru cevabı verenlerin, uzun yıllar süreceği tahmin edilen bu belirsiz ve kaotik ortamın meydana getirdiği acımasız rekabette, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve gelecekte de varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir avantaj elde edecekleri muhakkaktır.

Liderlik özelliklerinin doğuştan mı olduğu yoksa eğitimle bu özelliklerin sonradan öğrenilebileceği günümüzde hâlâ

cevabı netleşmemiş, tartışılan bir konudur. Ancak görevleri ne olursa olsun işletmelerde çalışan bazı kişilerin liderlik özelliklerini taşıdığı da tartışılmaz bir gerçektir. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin kendi ekiplerini bir de bu bakış açısıyla değerlendirmelerinin küreselleşen ve gittikçe rekabet şartları sertleşen yenedünya düzeninde işletmelere tahmin edilemeyecek kadar olumlu katkıda bulunacağını düşünmekteyiz.

Yandaki tabloda 13 sorudan oluşan bir test bulunmaktadır. Bu test, farklı boyutlardaki işletmeleri yöneten yöneticilerin, gelecekte işletmelerin ihtiyaç duyacakları başarılı lider yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri araştıran bir testtir. Bahsedilen bu özelliklerin hepsinin bir yönetici de bulunması zor olabilir ama bu niteliklerin çoğunu kendinde bulunduran veya en azından belirtilen niteliklerin eksikliğini hissedip o eksiklikleri telafi etmek için gayret gösteren yöneticilere sahip olan işletmeler, rakip işletmelere göre daha avantajlı olacakları yadsınamaz bir gerçekliktir.

Kaynaklar:

- 1-Peter Drucker; *Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3.B., Genel yayın 315 Tarih Dizisi 25, 1993, s..225.*
- 2-Atilla Baransel; *Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2B,İstanbul üniversitesi Yayın 3295, İşletme Fakültesi Yayın 163,s.29.*
- 3-Erol Eren; *Yönetim ve Organizasyon, 8B.,Beta Yayın No:1865,İşletme Ekonomi Dizisi:238, 2008, s. 9.*
- 4-Levent Eraslan; *"Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmanın Analizi", M.E.B.Dergisi S.162 , 2004.*
- 5-Kemal Tosun; *İşletme Yönetimi, Mars Yayın,İstanbul 1984, s.8.*
- 6-Stephen H.Rhinesmith; *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, Sabah yayınları 110 Çağdaş Bakışlar Dizisi 29, İstanbul, 2000, s.38.*
- 7-Şevki Özgener, *"Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", http://www.stratejiyonetim.net/ogerenenorgut , (27.08.2004) .*
- 8-Fatih Karcioğlu ve Mazlum Çelik, *"Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi",Kara Harp Okulu Savunma Bilim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2003, s.13.*
- 9-Ugur Zel, *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetim Açısından Araştırmalar-Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s.93*
- 10-Ş.Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon, 2. Baskı, Yayın:186, Nobel Yayın, Ankara: 2000, s.5.*
- 11-Çetin Kaya; *Liderler Liderliğe Giden Yollar, 1B,Yayın no 1296, İşl.Eko.Dz.:105, Beta Yayın, 2002,s.5.*
- 12-Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Hak-*

Liderlerin bazı olumsuz yönleri bulunmak birlikte taşıdığı olumlu birçok özelliklerden dolayı lider özelliği bulunmayan klasik bir yöneticiye göre işletmelere daha yararlı olacakları muhakkaktır. Liderlik özellikleri bulunmayan bir yönetici, yeni dünya düzeninin amaçladığı ve işletmelerin sahip olmak istediği yeni yönetici profiline uymamaktadır.

ları Merkezi, Bayrak Matbaası, İstanbul: 1998, s.52.

13-John Kotter,"21. Yüzyılda Liderlik", *Executive Excellence Dergisi, Rota Yayın , Yıl:3, Sayı:27, İstanbul, Haziran 1999, s.11.*

14-Sinan Polater,"Vizyon Tanımlamak ve Paylaşmak",www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=09 , (22.07.2004).

15-Mustafa Özel, *Liderlik Sanatı, İktisat ve Toplum Kitaplığı:24, İz Yayıncılık :243 , İstanbul, 1998, s.80-81.*

16-Warren BENNİS;"Geçiş Döneminde Liderler", *Executive Excellence Dergisi, Rota Yayın, İstanbul, Aralık 1999, Y3, S33, s.11-12.*

17-Mehmet Öztürk, *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, 1.Baskı, Papatya Yay., İstanbul: 2003, s.309.*

18-Warren Bennis; *Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.49-50*

19-G.William Dauphinais, *Grady Means ve Colin Price; Ceo'ların Bilgeliği, Çev.:Uğur Alpakay, Gürrol Koca, Gülden Şen, Erdal Topparmak, Sistem Yayıncılık:331, İstanbul , 2002, s.1*

20- Köksal Hazır, *"Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi",Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2003-1.*

21-Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim, Çev.Vedat Ünver, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.227.*

22-Mike Johson; *Gelecek Binyılda Yönetim, (Çev.) Sinem Gül,2B.,Sabah Kitapları,1998, s.53-54*