

**İŞLETMELERİN BAŞARISINDA TEMEL
FAKTÖR OLARAK LİDERLERİN OYNADIĞI
ROLLERİN İNCELENMESİ VE ON ÖZEL
SEKTÖR SANAYİ İŞLETMESİNİN LİDERLERİ
İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

PELİN SEVGİ

ESKİŞEHİR 2002

**İŞLETMELERİN BAŞARISINDA TEMEL FAKTÖR OLARAK
LİDERLERİN OYNADIĞI ROLLERİN İNCELENMESİ
VE ON ÖZEL SEKTÖR SANAYİ İŞLETMESİNİN LİDERLERİ İLE YAPILAN
BİR ARAŞTIRMA**

Pelin SEVGİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İŞLETMELERİN BAŞARISINDA TEMEL FAKTÖR OLARAK LİDERLERİN OYNADIĞI ROLLERİN İNCELENMESİ VE ON ÖZEL SEKTÖR SANAYİ İŞLETMESİNİN LİDERLERİ İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Pelin SEVGİ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2002

Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Örgütlerde başarı için gerekli olan unsurlardan en önemlisi yöneticilerdir. Günümüzde yöneticilere bakış açısı değişmiş, lider niteliği taşımak önem kazanmıştır. Örgütlerin başarısında liderlerin oynadığı roller yöneticilikten daha kapsamlı bir hal almıştır. Örgütlerine bir vizyon kazandırmaları, bu vizyonu vizyonu örgütte paylaşılar hale getirmeleri, değişimi yönetmeleri, öğrenen bir örgüt kültürü yaratarak, astlarına gelişme ve yetiştirme olanağı sağlamaları, etkili bir iletişim ağı kurarak bilgi paylaşımını, yaratıcılığı desteklemeleri örgütün başarısı için liderlerin oynadıkları rollerdir.

Araştırmada, bu rolleri Türkiye ortamında lider niteliği taşıyan başarılı şirket sahibi ve liderlerinin ne derece uygulayabildikleri incelenmiştir. Araştırmanın amacı, liderliğin uygulamaya nasıl aktarıldığı ve sorunların çözümünde hangi liderlik davranışlarının gösterildiğini saptamaktır.

ABSTRACT

RESEARCH ON THE ROLE OF LEADERS IN THE SUCCESS OF ESTABLISHMENTS AND EVALUATIONS WITH THE LEADERS OF TEN PRIVATE SECTOR COMPANIES

Pelin SEVGİ

Department of Business Administration

Anadolu University Institute of Social Sciences , April 2002

Administrator: Prof. Dr. İnan Özalp

The most important factor in the success of organizations is their managers. Nowadays, management concepts have changed and being a leader has gained importance.

The roles played by the leaders for the success of the organizations have become a greater aspect than management. These roles which bring success to their organizations are; bringing a new vision in their organization, creating possibilities of development and progress to their subordinates, establishing an effective network system to share information and supporting creativity.

At this research, an analysis was made regarding the top Turkish companies on to which extent their owners and leaders play these roles. The aim of the research was to find out how these leaders apply these points in their management and what leadership behaviour is taken up to solve problems.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Pelin SEVGİ' nin “İşletmelerin Başarısında Temel Faktör Olarak Liderlerin Oynadığı Rollerin İncelenmesi Ve On İşletmenin Liderleri İle Yapılan Bir Araştırma” başlıklı tezi 19 Nisan 1992 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. İnan ÖZALP	
Üye	: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN	
Üye	: Doç. Dr. Çiğdem KIREL	

Prof. Dr. Ömer Zihni Altan
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI.....	2
1.1. Lider ve Liderlik Tanımları.....	3
1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	5
1.2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.2.1.1. Özellik Yaklaşımı.....	7
1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....	8
1.2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar.....	8
1.2.1.4. Kavramsal Yetenek Yaklaşımı.....	8
1.2.1.5. Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı.....	9
1.2.1.6. Yol-Amaç Yaklaşımı.....	9
1.2.1.7. Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	9
1.2.2. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	10
1.2.2.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	10

1.2.2.1.1. Dönüştürücü Liderliğin Unsurları.....	12
1.2.2.1.2. Dönüştürücü Liderin Kişisel Özellikleri.....	12
1.2.2.2. Karizmatik Liderlik.....	13
1.2.2.3. Vizyoner Liderlik.....	14
1.3. Başarılı Liderin Nitelikleri.....	16
2 YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR.....	19
3. LİDER NİTELİĞİ TAŞIYAN YÖNETİCİLER.....	21
4. CEO KAVRAMI.....	22
4.1. CEO Tanımı.....	23
4.2. CEO ve Yönetim Kurulu İlişkisi.....	24
4.3. CEO'ların Yaptıkları İşler.....	27
4.4. CEO'ların liderlik şekilleri.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN BAŞARISINDA TEMEL FAKTÖR OLARAK LİDERLERİN OYNADIKLARI ROLLERİN İNCELENMESİ

1. LİDER VİZYON GELİŞTİRMELİDİR.....	32
1.1. Lider İyi Tanımlanmış Vizyon Duygusuna Sahip Olmalıdır ve vizyon geliştirmelidir.....	33
1.1. Lider Geliştirdiği Vizyonu İletmeli ve Paylaşımını Sağlamalıdır.....	36
2. LİDER ÖRGÜTDEKİ DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMELİDİR.....	39
2.1. Lider Değişimin Kaynağını ve Yönünü Belirlemelidir.....	41

2.2. Lider Değişimi Yürütmelidir.....	42
3. LİDER ÖĞRENMEYE VE EĞİTİME ÖNEM VERMELİDİR.....	47
4. LİDER KALİTEYİ ÖRGÜTÜN BİR PARÇASI HALİNE GETİRMELİDİR.....	51
5. LİDER EKİP ÇALIŞMASINA ÖNEM VERMELİDİR.....	54
6. LİDER İLETİŞİME ÖNEM VERMELİDİR.....	59
7. LİDER YARATICILIĞI DESTEKLEMELİDİR.....	63
8. LİDER ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU YÜKSEK TUTMALIDIR.....	65
9. LİDER SÜREKLİ VE ETKİN BİR DENETİM UYGULAMALIDIR.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖRDEKİ 10 İŞLETMENİN LİDER NİTELİĞİ TAŞIYAN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	71
2. SINIRLILIKLARI.....	71
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	72
3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi.....	72
3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Liderlerinin Belirlenmesi.....	75
3.3. Araştırma Soru Formunun Hazırlanması ve Uygulanması.....	78
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLEME.....	79
4.1. Liderlik Nitelikleriyle İlgili Bulgular ve Değerleme.....	79
4.2. Vizyon Geliştirmeye İlgili Bulgular ve Değerleme.....	80
4.3. Değişimle Başa Çıkmaya İlişkin Bulgular ve Değerleme.....	81
4.4. Eğitime Önem Verme İle İlgili Bulgular ve Değerleme.....	83

GİRİŞ

Çağdaş organizasyon kavramı içinde en önemli unsur yöneticiliktir. Organizasyonların başarısı onları yönlendirecek, gelişimlerini sağlayacak yöneticilerine bağlıdır. Günümüzde küreselleşme, sürekli değişimler ve teknolojiye inanılmaz gelişmeler karşısında yöneticilik daha kapsamlı bir boyut kazanmıştır. Klasik yönetici anlayışı yerini lider niteliği taşıyan yönetici modeline bırakmıştır. Liderlik rolleri muhakkak ki yöneticiler tarafından kabul edilmek durumundadır. Çünkü yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışları yetersiz kalmaktadır. Rekabeti kabul edip, rakip olabilmek için değişim veya yeniden yapılanmanın gerektiği bir çağda liderlere sahip oldukları niteliklerden dolayı daha fazla iş düşecektir. Yöneticinin klasik işleri yürüten, bugünü düşünen yönetim anlayışı yerini liderlerin devamlı geleceği düşünerek vizyon yarattıkları, değişimi gerçekleştirdikleri, gelişime , yaratıcılığa önem verdikleri liderlik anlayışları yeni dünyanın rekabetçi özellikleri haline alacaktır. Geleceğin lideri bir örgüt kültürü yaratan kimse olacaktır.

Bu araştırmada yöneticilerin kendilerine model alacakları liderlik rolleri ele alınmıştır. Bu araştırmanın bulguları yeni çağın yöneticilerine başarılı bir yönetim anlayışı ve liderlik nitelikleri kazandıracaktır. Uygulama bölümünde görüşülen Türkiye'nin başarılı şirketlerinin üst düzey yönetici ve ortakları ile liderliğin uygulamaya nasıl aktarıldığı çalışması yapılmış ve deneyimlerinden yararlanılmak üzere bu araştırmada kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzde işletmeler global bir dünyanın kuruluşları olmuşlar, teknolojik gelişmeler hızlanmış, yeni ürünler ortaya çıkmış, artan rekabet ile örgütler belirsizlik ortamına doğru sürüklenmişlerdir. Bu nedenlerle 20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı önemli bir konu haline gelmiştir. Toplumlar kendilerini yönetecek bir lidere nasıl ihtiyaç duyuyorlarsa, örgütlerde değişimlerle başa çıkabilecek, motive edici, tasarımcı, yol gösterici, destekleyici bir lidere ihtiyaç duyarlar. Örgütler için sermaye, kullanılan teknoloji nasıl önemli ise geleceğe yön çizecek liderlerde o derece önemlidir. Artık klasik yönetici anlayışı tarihe karışmakla birlikte özellikle küreselleşme, rekabet ve değişim ile başa çıkacak, engelleri ortadan kaldıracak yeni bir lider kavramı ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik anlayışında çalışanları yönetmek den çok motive etmek, desteklemek, yaratıcılıklarını arttırmak, öğrenmelerini desteklemek, ekipler halinde çalışmalarına olanak sağlamak, bir örgüte vizyon sağlayıp, bunun tüm çalışanlarca paylaşımını sağlamak önem kazanmıştır.

Liderlik geleceği ve karmaşıklığı yönetmenin ötesindedir. Liderliğin başarısı üç boyuta sahiptir: iyi yönetim, insanlarla etkin çalışma, geleceği yaratma. Başarılı olmanın tek yolu motivasyona sahip insanlar yetiştirmek ve sağlıklı, yüksek performanslı kuruluşlar yaratmaktır. Bunu da ancak liderler gerçekleştirebilirler.

İnsanlar farklı görüşler tutumlar ve düşünceler içindedirler. Farklı tecrübe ve bilgilere sahiptirler. Bu insanları amaçları sahip ve kültürü olan bir örgüt içinde bir arada tutup, verimli olarak çalıştırmak liderlik becerisi gerektirir.

Son yıllarda toplumun her kesiminde, iş hayatında yöneticiliğin önem ve ihtiyacının artması, liderlik ve yöneticiliğin birlikte ele alınması sonucunu doğurmuştur.

1.1. Lider ve Liderlik Tanımları

Lider ve liderlik kavramı konusunda literatür incelendiğinde bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa yönlendiren kişidir¹.

Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasında ki karşılıklı etkileşimin kalitesi ile ilgili bir işlevdir².

Çeşitli araştırmacılara göre lider ve liderlik tanımları ise şöyle ele alınmıştır³. Bennis ve Nanus'a göre liderlik; görüşleri , eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.

Zaleznik' e göre liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.

Arthur Jago 'ya göre liderlik, grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini uyumlaştırmak ve zorlama yapmadan etkilemektir.

Bass'a göre liderlik , grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir⁴.

¹ İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon** (Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993) , s.5.

² İsaibel Werner , **Liderlik ve Yönetim**. Çeviren: Vedat Üner (İstanbul: Rota Yayın, 1993), s.16.

³ Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler** (İstanbul: Kalder Yayınları. 1998), s.9.

⁴Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik** (Ankara: Pegem, 1999), s.1.

Drucker'a göre liderlik; rütbe, imtiyaz, unvan veya para değildir. Liderlik sorumluluk demektir⁵.

Gallagher'a göre ise liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleri ile amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir⁶. Yukarıdaki tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Bu tanımlarda bazı ortak noktalara varılabilir.

- Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olması ,
- Örgüt üyelerini etkileme ,
- Liderin sahip olduğu özellikler.

Belirli amaçları gerçekleştirebilmek için farklı düşünce ve kültürlere sahip çalışanların kabul edeceği vizyonlar, stratejiler yaratabilme yeteneğine sahip olmak liderin önemini vurgulamaktadır. Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır⁷. Liderliğin yalnız organizasyonların üst kademelerindeki yöneticilere özgü olduğu düşünülmemelidir. Yönetim kademesinin orta veya alt düzeyindeki bir çalışanında liderlik niteliklerini taşıması olağandır. Fakat üst kademe ve daha alt kademedeki kişiler arasındaki fark, izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullar ile ilgilidir.

Liderliğin oluşabilmesi için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir⁸. Biçimsel yetki sahibi olmayan kişiler de lider olabilirler. Yöneticilerle birlikte çalışarak, yol gösterecek ve liderlik ederek görevlerini yerine getirirler. Gerçekleştirmek istedikleri sonucu aldıktan sonra faaliyetlerin sürdürülmesini yöneticilere bırakırlar.

Sonuç olarak toplumlar, biçimsel bir yetkiye dayanmadan kendilerini yönetme rolünü üstlenmiş bir lidere ihtiyaç duyuyorlar ise işletmelerde vizyon belirleyip

⁵Peter Drucker. **Geleceğin Lideri**, (İstanbul: Form Yayınları ,2000).s.11.

⁶Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon** (Ankara: Nobel Yayınları, 2000), s.11.

⁷Erol Eren. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul:Betaş, 2000), s.405.

⁸Hüseyin Özgen, "Yöneticiliğin Günümüzdeki Anlamı, Nitelikleri ve Karşılaştığı Başlıca Organizasyon Sorunları", **Yönetici Geliştirme Bildiriler** (Adana:Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Dergisi, 1989), s.22.

çalışanları yönlendirecek, sorunlara çözüm üretecek lider niteliği taşıyan yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Yönetimin planlama, örgütleme, ve kontrol gibi fonksiyonları arasında bulunan liderlik, günümüzde örgütlerin önemle üzerine eğildiği bir kavram halini almıştır.

Henry Mintzberg üç değişik liderlik tarzından söz etmektedir⁹. Birinci olarak girişimci lider; işletmeyi kurar, devamlılığı için çabalar. Tecrübesinden ve deneyimlerinden kaynaklanan kararlar alır. Faaliyetlerini planlar. Büyüme ve karlılık en başta gelen amacıdır. İkinci olarak tepkici lider; mevcut problemlere çözüm arar, dış çevreyi kendine ölçü olarak kendini savunmaya ve kontrol etmeye çalışır. Risk almaktan kaçınır. Yönetim; dış çevre, ortaklar, sendikalar ile denge içinde faaliyetlerini sürdürmeye çalışır. Üçüncü olarak planlayıcı lider; gelecek için planlar yapar, stratejiler geliştirir. Vizyonu vardır. Yöneticilerle çalışır. Ekip halinde çalışmaya önem verir. Analizler yapılarak rekabet edilir.

Tüm bunların ışığında liderin işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olduğu söylenebilir.. Özellikle devamlı değişen ve gelişen dünyamızda değişimlerle mücadele edecek bir lider işletmelerin en önemli gereksinimi olarak görülmektedir.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

20. yüzyılda işletmelerin; rekabet ve globalleşme ile birlikte yönetim olgusuna önem vermesi sonucu yönetici kavramının daha farklı ele alınması gerekmiştir. İyi bir yönetimin, profesyonel bir yönetici ile gerçekleşeceği inancı kuvvet kazanmış ve bununla ilgili çalışmalar göstermiştir ki liderlik nitelikleri gösteren yöneticiler işletmeyi başarıya götüren ana unsurlardır.

Liderlik son yılların en popüler konularından olmasına rağmen yeni liderlik yaklaşımlarında eski yaklaşımların izlerini görebiliyoruz. Yeni liderlik yaklaşımları

⁹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*(İstanbul: Betaş, 1998), s.352.

1980 ve sonrasında ortaya çıkan liderlikle ilgili yaklaşımları tanımlamakta kullanılır. Doğal olarak dünyada meydana gelecek değişimlerle baş edecek ve yeni tarzlar geliştirecek liderler yeni yaklaşımlarda daha iyi ifade edilmektedir.

Uzun yıllar kabul görmüş eski tarzların doğru ve gerekli kısımlarını yeni yaklaşımlara uygulamakta doğru bir tarz olabilir. Tablo 1’ de yeni ve geleneksel liderlik yaklaşımları görülmektedir.. Bu yapılmış olan ayırım, geleneksel ve yeni liderlik yaklaşımları hakkında bir fikir vermesi açısından faydalı olabilir

Tablo 1. Geleneksel ve Yeni Liderlik Yaklaşımları

GELENEKSEL LİDERLİK	YENİ LİDERLİK
Lider Özellikleri ve Davranışları	Karizmatik Lider Yaklaşımı
Büyük adam	House karizmatik lider yaklaşımı
Liderlik davranışları	Conger ve Kanungo’nun karizmatik yaklaşımı
Lider ödüllendirilmesi ve cezalandırılması	
Lider Koşulsallığı	Dönüştürücü Liderler
Fiedler’in koşulsallık teorisi	Bass’ın dönüştürücü yaklaşımı
House yol-amaç teorisi	Vizyon ve değişim düşüncesiyle çalışmanın ilişkilendirilmesi
Hersey ve Blanchard’ın koşulsal lideri	
Kerr ve Jermier’in liderlik teorisinde ikame	

Kaynak: Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, (İstanbul: Kalder Yayın, 1998), s.47.

1.2.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

Özellik, davranışsal, durumsal, kavramsal yetenek, liderliğin yaşam döngüsü, yol-amaç , normatif durumsallık klasik liderlik yaklaşımlarıdır. Aşağıda bu yaklaşımlara kısa olarak değineceğiz.

1.2.1.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlikte özellik yaklaşımında başarılı ve etkin lider olabilmek için kişinin bazı özellikler taşıması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Tarihsel süreç içinde özellik yaklaşımlarına ait çalışmaların ilkinin Thomas Carlyle'in yapmış olmasına rağmen Stogdill ve Mann'ın liderlerde en sık gözlenen nitelikleri günümüzde de kabul görmektedir.

Tablo 2. Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyum sağlayabilme	Zeka
Sosyal çevreye duyarlılık	Kavramsal düşünce
Hırs ve başarı gereksinimi	Yaratıcılık
İddiacılık	İncelik ve diplomatlık
Kararlılık	Etkili konuşma
Bağımsızlık	Grubun görevi ile ilgili bilgi
Diğerlerini etkileme isteği	Örgütlenme
Israrcılık	İkna edebilme gücü
Çalışkanlık	Sosyal beceriler
Kendine güven	
Stresle başa çıkabilme	
Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	

Kaynak: Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**(Ankara: Nobel Yayınları, 2000), s.29.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda liderin kişilik özellikleri ile onların lider olarak algılanmaları arasında yüksek düzeyde ve tutarlı bir ilişki olduğu kabul edilmekle

beraber cinsiyetin, karizma, vizyon gibi unsurlarında etkinliği kabul görmektedir. Yukarıda görölen tabloda liderlik özellikleri görölmekle birlikte günümüzde liderin en büyük özelliğinin kendine takipçiler yaratmak ve değişimle başa çıkmak olduğu kabul edilmektedir.

1.2.1.2.Davranışsal Yaklaşım

Bu kapsamda yapılan çalışmalar liderlerin davranışları ve bu davranışların personel yada gruplar üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalardan en çok tanınanı Ohio State ve Michigan araştırmalarıdır. Ohio State araştırmalarında liderlik davranışlarının grup üzerindeki etkisi incelenmiştir. Michigan araştırmalarında ise Likert yönetiminde grupların performansını arttırmada en etkili liderlik davranışı bulunmaya çalışılmıştır.

1.2.1.3. Durumsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda ise etkili liderliğin;

-izleyenlerin,

-liderin özelliklerinin,

-liderlik biçiminin,

-liderlerin içinde buldukları durumun bir fonksiyonu olduğu söylenmiştir.

Bazı durumsal faktörlerin olduğu durumlarda liderin daha başarılı olduğu savunulmuştur. İzleyenlerin liderlere bağlı olduğu durumlarda, amaçlara ulaşmada tüm grup üyelerinin bilinçli çalıştığı koşullarda, liderin ödöl ve ceza dağıtma yetkisinin kuvvetli olduğu durumlarda liderin daha başarılı olacağından bahsedilmiştir.

1.2.1.4. Kavramsal Yetenek Yaklaşımı

Fiedler'in geliştirdiği bir kuramdır. Liderin desteğini sağlamış olduğu grubu yönettiği, stressiz ortamlarda, entelektüel çaba içinde olduğu durumlarda liderin etkili olduğu savunulmuştur.

1.2.1.5. Liderliğin Yaşam Döngüsü Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu kuramda, etkili liderliği sağlamak için çeşitli durumlar ve liderlik biçimleri arasında bağ kurulmaya çalışılmıştır. Liderlik biçimleri:

- yöneltici,
- öğretici,
- destekleyici,
- yetki göçerici olarak tanımlamıştır¹⁰.

İzleyenlerin bilgi ve becerilerinin, motivasyonlarının, güvenlerinin en yüksek düzeye ulaştığında yüksek olgunluk düzeyine varıldığı ve liderin izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun, bu düzeyi arttırıcı liderlik biçimini uygulaması gerektiği savunulmuştur.

1.2.1.6. Yol-Amaç Yaklaşımı

House ait olan bu yaklaşımda grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderin astlarını nasıl ve hangi davranışlarla motive edecekleri sorusuna cevap aranmıştır¹¹. Lider astların bireysel amaçlarını belirleyip, başarımları, yüksek performans gösterebilmeleri için onları ödül ile motive eder.

1.2.1.7. Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Vroom ve Yetton' un geliştirdikleri yaklaşımda ; örgütlerde liderin en önemli görevinin karar vermek, kararlara astların katılımını sağlayarak amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak olduğu savunulmuştur.

¹⁰ Erçetin, a.g.e., s.43.

¹¹ Erçetin, a.g.e., s.46.

1.2.2. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderlik günümüzde çok önemli bir kavram halini almıştır. Bu konuda farklı yaklaşımların liderliğin anlaşılmasında rol oynayacağı kesindir. Yeni yaklaşımlarda yer alan fikirlerin çoğunun klasik yaklaşımlardaki düşüncelerin etkisini taşıdığı söylenebilir.

1.2.2.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Günümüzde işletmeler global bir dünyanın kuruluşlarıdır. Değişim çok yoğun düzeyde yaşanmaktadır. Serbest piyasa ekonomisine geçiş, uluslararası rekabet, teknoloji ve bilişim sektöründeki gelişmeler çok hızlı gerçekleşmektedir. İşletmelerde sosyal sistemler olarak bu hıza ayak uydurmak zorundadırlar. Örgütlerin çalışabilmesi, değişimler karşısında yeniden yapılanması dönüştürücü liderlerin sorumluluğu altında gerçekleşebilir. Eski liderlik davranışları ile değişime ayak uydurmak mümkün değildir.

Dönüştürücü lider kuramı Burns tarafından ilk kez ortaya atılmıştır¹². Burns' den sonra başka araştırmacılar tarafından da değişik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bass, Kouzes, Conger-Kanungo, Yukl, Sashkin bu araştırmacıların önde gelenleridir.

Dönüşüm (Transformation) terimi bir şekli veya dış görüntüyü değiştirme işi yada faaliyeti olarak tanımlanabilir¹³. Dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir¹⁴. Lider;

-görevlerini iyi bir performansla başarmalarının çok daha fazla farkına varmalarını sağlayarak ,

-örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını, ilgilerini çok daha olumlu kılarak,

¹²Uğur Zel. "Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik",*Verimlilik Dergisi*. Sayı no 4. (1997),s.64.

¹³ Özalp, a.g.e., s.333.

¹⁴ Çelik, a.g.e., s.137.

-çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak izleyenleri değiştirir ve güdüler¹⁵.

Bass liderlik tarzlarını işe yönelik ve dönüştürücü olarak ikiye ayırmıştır. Her iki liderlik modelini birlikte ele alıp dönüştürücü liderlik yaklaşımını daha iyi kavrayabiliriz. Örgütlerin değişen koşullara uyabilmelerini misyon edinen dönüştürücü liderler, değişim sona erdikten sonra yeni sistemi, faaliyetleri sürdürecektir olan işe yönelik lidere bırakırlar. İşe yönelik liderler süregelen faaliyetlerin akışını değiştirmezler. Kalite ve üretimin nasıl arttırılacağını ve faaliyetlerin devamlılığını yönetmeyi görev edinmişlerdir. Dönüştürücü liderlerin temel amacı örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir¹⁶. İşe yönelik ve dönüştürücü liderlik ayırımı ile ilgili şu tablodan yararlanılabilir.

Tablo3. İşe Yönelik ve Dönüştürücü Liderlik

	İşe yönelik lider	Harekete geçirici lider
Liderin güç kaynağı	Makam, sıfat	Karakter, yetenek
İzleyenlerin tepkisi	İtaat	Bağlanma
Zaman	Kısa vade	Uzun vade
Ödüller	Ücret, terfi vb.	Gurur, kendine güven vb.
Nezakat	Çok önemli	Az önemli
Rehberlik	Değerlendirme	Geliştirme
Değişim	İzleyenlerin davranışlarında	İzleyenin tutumunda
Liderlik	Liderin davranışlarında	İzleyenlerin kalbinde

Kaynak: Uğur Zel, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, Verimlilik Dergisi , Sayı 1997-4, s.66

¹⁵ Erçetin, a.g.e., s.58.

¹⁶ Çelik, a.g.e., s.58.

1.2.2.1.1. Dönüştürücü Liderlik' in Unsurları

Bass dönüştürücü liderlik kuramını ilk kez tartışmaya açtığında bu kuramın dört önemli unsuru olduğunu ileri sürmüştür¹⁷.

-Karizma

Karizmatik özelliğe sahip yönetici ve liderler, astlarında, izleyenlerinde coşku, güven, inanırlık, bağlılık duyguları yaratırlar.

-Entelektüel uyarım

Lider izleyicilerine yaratıcılıklarını arttıracak, sorunların çözümünü sağlayacak yeni yaklaşımlar geliştirebilecek fırsatlar sağlar.

-Bireye ilgi ve saygı

Lider izleyenlerine ilgi göstererek bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirme yönünde destek sağlar.

-Teşvik etme veya esinlendirme

Lider sahip olduğu vizyonu izleyenlerine aktararak kararlılıkla amaca ulaşma çabası gösterip, davranışları ile model olup motivasyon sağlar.

1.2.2.1.2. Dönüştürücü Liderin Kişisel Özellikleri

Dönüştürücü liderliğe, liderin özelliklerine ilişkin değişik görüşler belirlenmiştir. Örnek olarak Bennis dönüştürücü liderliği vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi ,gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlayıp, öğelerini de;

-vizyon

-iletişim

-kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma

-yetkilendirme, güçlendirme

-örgütsel öğrenme olanakları sağlama olarak belirlemiştir¹⁸.

¹⁷ Zel. a.g.e., s.66.

¹⁸ Erçetin, a.g.e., s 60.

Pielstick'e göre ise önemli özellikler şöyledir¹⁹;

- Ortak vizyon yaratma.
- Vizyon iletme.
- İlişkileri geliştirme.
- Destekleyici örgüt kültürü oluşturma.
- Uygulamaya rehberli etme.
- Bir kişilik sergileme.
- Sonuçlara ulaşma.

Bazı araştırmacı yazarların dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliğe eş anlam yüklemiş olmalarına rağmen bazı yazarlarda karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliği kapsadığından bahsetmişlerdir. Dönüştürücü liderliğe ilişkin ilk kuramsal tartışmayı başlatan Bass ise karizmatik liderliği dönüştürücü liderlik kapsamında incelemiştir. Neden olarak da karizmanın dönüştürücü liderlik sürecinde gerekli fakat yeterli olmamasını göstermiştir.

Sonuç olarak dönüştürücü liderlerin düşünce ve eylemleri ile insanları yönlendirip onlar için bir gelecek çizerken bir vizyon oluşturup, bunu iletirken de karizmalarını kullandıklarını, motivasyonu sağlamak için astların veya izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olup her türlü uygulamaya rehberlik ettiklerini ve destekleyici bir kültür oluşturma yolunda güçlü kişisel özellikler gösterdikleri söylenebilir.

1.2.2.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler ekonomik, sosyal, politik yada dinsel gerilim anlarında öne fırlar. Yerleşik değerler sorgulandığında veya reddedildiğinde, geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk acı verici bir hal aldığına, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda yada bir felaket tehdidi olduğunda belirirler²⁰. Karizmatik liderlik teorileri; izleyicilere işletmenin yeni vizyonlarını

¹⁹ Aynı, s.60.

²⁰ Werner, a.g.e., s.32.

iletmedeki liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderler liderlerin vizyonun öneminin izleyenlere inandırılması ile örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadırlar²¹.

Karizmatik liderlik özellik yaklaşımına benzer bir şekilde karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsayar. Liderin izleyenleri tarafından kabul gören kişisel özellikleri ön plandadır. Lider karizma yaratan özellikleri ile başkalarını etkileyerek üstün performans sağlayıp amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Karizmatik lider çevresine yoğun cezbedici bir duygusal izlenim, güçlü bir kendine güven duygusu yayar.

Atatürk, Hitler, Gandhi geçtiğimiz yüzyılın izleyenleri peşinde sürükleyen en önemli karizmatik liderleridir. Karizmatik liderin ahlaken iyi veya kötü olabileceğinden bahsedebiliriz. Hitler örneği gibi. İyi bir lider olmak için de karizmanın yeterli olacağını söyleyemeyiz. Çok çalışmak, vizyon sahibi olmak gibi özelliklerin önemi de büyüktür. Atatürk karizmatik özelliğe sahip olduğu gibi, vizyon sahibi, çalışkan liderdir.

1.2.2.3. Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramının önem kazanması ile bazı araştırmacılar vizyoner liderlik sürecini tanımlamaya çalışmışlardır.

Vizyon örgütlerin geleceklerine yön çizmeleridir. Vizyon amaçla karıştırılmaktadır. Vizyon arzulan gelecek olmakla birlikte amaç soyuttur. Vizyon ise Heintel'e göre gelecekte olabilecek yada oluşturulabilecek bir durumun bugün için düşünce düzeyinde oluşturulabilmesidir²². Vizyoner liderin güç kaynağı; oluşturacağı vizyon ve bunu izleyenlerle ortak oluşturmasıdır. Örgütlerin başarısı için oluşturulmuş vizyonun örgüt çalışanları tarafından paylaşılır olması gereklidir. Daha önce geliştirilen özellik kuramında hedef belirleme ve geleceği görebilme liderin bir özelliği olarak görülmekle beraber vizyoner liderlikte daha ön plandadır. Vizyoner liderin temel görevi

²¹ Keçecioglu, a.g.e., s.35.

²² Çelik, a.g.e., s.160.

ise, insanları heyecanlandırarak kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve canlı tutmaktır. Vizyon geliştirme sürecine ne kadar katılım sağlanırsa iş görenlerin vizyona bağlılığı o derece güçlü olacaktır²³. Sashkin'e göre; gerçekleştirilmesi öngörülen amaca ulaşmayı açıkça ifade eden vizyonu ile aynı kapsamda örgütün dönüşümünü sağlamayı baş görev olarak algılayan kişi vizyoner liderdir. Vizyoner lider geleceği yeni bir bakış açısı ile görmeye çalışır. Örgüte ilişkin gerçekleşmesi istenen bir geleceği tasarlamaya çalışır. Oluşturulan vizyonu örgütün tüm kademelerine iletebilmelidir. İletilen vizyon personelde coşku ve bağlılık yaratarak kurumsallaştırılmalıdır. Vizyoner lider çalışanları etkileyip harekete geçirebilecek nitelikte bir vizyon oluşturma yeteneğinin sahip olmalıdır. Le Sourd ve Grady vizyon oluşturabilen liderlerin beş temel özelliğini şöyle sıralamışlardır²⁴.

-Kişisel değer ve inançlara sahip olmak, bu değer ve inançlarla güdülenmek ve güdülemek.

-İşletme için önemli olarak belirledikleri amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olmak.

-İşletmenin tüm üyeleri için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışmak.

-Örgütsel yenilikler yapmaya istekli olmak.

-Çok daha iyi bazı şeyler sunabilecek bir geleceği düşlemek ve paylaşmak.

Yaşadığımız dünyada ki hızlı değişim, işletmeleri sürekli geleceği düşünmeye zorlamaktadır. Vizyoner liderlik bu sebeple önem kazanmaktadır. Geleceğin liderinin temel görevi ortak bir vizyon çaresinde insanları tüm kapasiteleri ile vizyonu gerçekleştirmeye yöneltmek olmalıdır. Vizyonu olmayan bir işletme kılavuzu olmayan bir gemi gibidir. Gideceği yönü bir türlü bulamaz. İşletmelerin kılavuzları ise liderleridir. Lider değişimleri takip ederek rakiplerinin önüne geçebilmeli hatta değişimleri başlatan kişi olup herkes onu takip etmelidir.

²³ Aynı.. s.190.

²⁴ Erçetin. a.g.e., s.89.

1.3. Başarılı Liderin Nitelikleri

Etkin liderlik işletmeleri başarıya götürecek temel şarttır. Resmi otorite yada statü tek başına liderliği sağlamaz. Liderlik ayrı nitelikler ve özellikler gerektirir. Bir kimsenin lider olarak benimsenmesi önce üstün niteliklerinin izleyicileri ve asları tarafından kabul edilmesine ve bu niteliklerin onlara güven vermesine bağlıdır. Çünkü liderin en büyük özelliği kendisini izleyenlerin davranışlarını etkileyebilen kişi olmasıdır. Her şeyin büyük bir hızla değiştiği günümüzde liderin rollerinin ve özelliklerinin de bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Etkili liderin özelliklerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır.

Liderlerin özellikleri ve yeteneklerini aşağıdaki tablo 4'de şöyle değerlendirilmiştir.

Tablo 4. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarılı yönelimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme
Enerjik	Sosyal beceriler
Dirençli	
Kendine güven	
Stres hoşgörüsü	
Sorumluluk üstlenmede gönüllü	

Kaynak: Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, 1999, s.10.

Bennis ise özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır²⁵.

-Öncelikle liderlerde iyi tanımlanmış bir vizyon duygusu bulunmalıdır. Uzun vadede şirket için gerçekte neyin önemli olduğunu bilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hayalleri, misyonları olan liderlere.

-Liderde vizyonu açıkça ifade edebilme kapasitesi bulunmalıdır. Vizyonu somutlaştırıp örgütdeki herkesi yaptıkları herşeyde vizyonu uygulayacak şekilde yetkilendirmeli, vizyonu paylaşmalıdır.

-Lider güven yaratmalıdır. Lider açık sözlü olmalı, güvenilir insan olarak görülmelidir. Tutarlı ve yeterli olmalıdır.

-Lider vizyonu alıp vizyonla koşabilmelidir. Riske atılıp, denemeler yapmalıdır. Değişimden korkmamalıdır.

Ketterer ve Chayes ise şu özellikleri belirlemişlerdir²⁶.

- Vizyona sahip olma
- Organizasyonlarda kompleks yapıyı yönetebilme
- Organizasyonu, örgüt faaliyetlerini ve sanayinin özelliklerini anlama
- Organizasyon yapısını ve süreçlerini anlama
- Organizasyonu başarıya götürme
- Şahsi bütünlük
- Fleksibilite
- Kendini tanıma
- Yeni bilgiler öğrenme
- Otoritesini kullanmadan başkalarını etkileyebilme
- Yönetimin ve iş gücünün beceri veya kabiliyetlerini geliştirmeye çalışma
- Grup çalışması

Bu bilgilerin ışığı altında başarılı bir liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralanabilir.

²⁵ Warren Bennis, **Geleceği Yeniden Düşünmek** (İstanbul: Sabah Yayınları, 1997), s.138-139.

²⁶ Coşkun Can Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri** (İstanbul: Simge Ofis. 1999), s.35.

- Vizyon sahibi olma
- Örgütün faaliyetlerini anlayabilme ve yorumlayıp, yönetebilme
- Örgütün yapısını ve süreçlerini anlama
- Liderin davranışlarında bütünlük
- Değişen şartlara kolayca uyum gösterme yeteneği
- Yeni bilgiler öğrenmeye çalışma
- Otorite dışında başkalarını etkileyebilme özelliğine sahip olma
- Yönetimin ve işgörenlerin beceri ve kabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat tanıma
- Örgüt içindeki grup çalışmalarının gelişimine çaba gösterme
- Örgütlerde çalışanların amaç belirleyip, öğrenmelerini sağlama

Yenilikçi çağda liderin rolünün değiştiğini belirten Senge, liderin temel görevinin öğrenen örgütler kurmak olduğunu iddia ederek bir liderin sahip olması gereken nitelikleri şöyle özetlemiştir²⁷.

-İşletme lideri bir tasarımcı olmalıdır. Geleceği şekillendirecek stratejiler geliştirmesi temel görevidir. Liderin bu yeni rolüne sosyal mimari adı verilir.

-Lider bir öğretmen olmalıdır. Öğrencilerin potansiyelini açığa çıkaran, rehberlik eden, öğrenimi kolaylaştıran biri olmalıdır. Lider insanların gerçeklere bakışını yeniden yapılandırmalıdır.

-Lider hizmetçi olmalıdır. Örgütün başarısı için vizyon belirler, başarıları için destek verir, yardım sağlar.

-Lider paylaşılan bir vizyon inşa etmelidir. Lider güçlü ve etkin bir vizyona sahip olmalı fakat bu vizyonu bizim vizyonumuz olarak görmelidir.

-Lider zihni modelleri test etmeli ve açığa çıkarmalıdır. Lider yeni kavrayışlar ile mevcut çatışmaları önlemelidir. Yeni modellerin uygulamadakilere ayırt edilmelerini, rutin işlerden kurtarılmasına çalışmalıdır.

²⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Betaş, 1998), s.354-355.

-Lider sistemleri düşünmeli ve insanlara büyük resmi görmeleri için yardım etmelidir. Hem dış çevrede hemde örgüt içini göz önüne alarak değerlendirme yapmalıdır.

2. YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR

Son yıllarda özellikle 20. yüzyılın son dönemlerinde toplumun her kesiminde ve iş hayatının bütün dallarında yöneticiliğin önem ve ihtiyacının artması, liderlik ve yöneticiliğin birlikte ele alınması sonucunu doğurmasına rağmen liderlik ve yöneticilik yetenekleri aynı değildir.

Yönetici ve lider kavramları genel hatları ile yakın olmasına rağmen bu kavramlar arasında önemli ve anlamlı farklar vardır. Yönetim biçimsel güç ile ilgili iken liderlik sosyal etkileme gücü ile ilgilidir. İşletmelerde yönetici tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar. Yetkileri girişimci, ortaklar, üst düzey yönetim tarafından kendisine verilir. Liderlik ise atama ile değil, bağlı olunan grubun içinde bazı özellikler taşıma, kabul edilme ve izlenme ile ilgilidir. Lider grup üyelerince duygusal olarak kabul edilir.

Yönetici kararları verir, problemleri çözer. Yöneticilerin işletme içindeki görevleri incelendiğinde amaca ulaşmak için örgütsel yapı ve süreci biçimlendirmeye çalıştıkları görülür. Lider kendine bağlı olan grubun beklentilerini karşılama ve duygularını tatmin etme, oluşturduğu vizyon ile örgütü birleştirme gibi görevler edinmiştir. Liderlerin günlük sorunları çözme, faaliyetleri sürdürme yerine yeni stratejiler ortaya çıkarmada etkili olduklarını söylenebilir. Liderler grup üyelerince benimsenen kişilerdir. Yöneticilerde var olanı koruma ve sürdürme güdüsü vardır. Riske girmeyi tercih etmezler. Lider ise coşku ve risk yaratmayı, riske girmeyi, değişiklik yapmayı tercih eder. Yönetici çalışanlarla dolaylı yollardan iletişim kurar ve emirler ile itaat sağlar. Lider, çalışanların düşünceleri, duyguları, yaratıcılıkları ile

ilgilidir. Emir yerine coşku ve istek ile çalışılmasını sağlarlar. Liderler tek başlarına bir eylemi gerçekleştirebilirler. İzleyenlere etkili mesajlar yollarlar.

Yönetici ve lider arasındaki farklar Tablo5’de gösterilmektedir.

Tablo 5.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişme ile ilgilenir	Yapıyı koruma ile ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Konuşma metnini kendi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılır	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşımış amaca dayalı gücü vardır	Ödül veya cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdümler

Kaynak: Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, 1999, s.3.

Liderlik ve yöneticilik , özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir²⁸. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları bir zorunluluktur.İç içe geçen iki kavram olmasına rağmen liderlik ve yöneticilik arasında açık farklılıkların olması kaçınılmazlardır. Başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerin bu farkları minimize ederek çalışmalarını yönlendirmeleri gerekir.

²⁸ Erçetin. a.g.e., s.14.

3. LİDER NİTELİĞİ TAŞIYAN YÖNETİCİLER

Günümüzde liderlik yönetimin başarısı için gerekli bir unsur halini almıştır. Mintzberg liderliğin yöneticilerin görev tanımlarının bir parçası olduğunu ve lider gibi davranmanın yönetici rollerinden birisi olduğunu savunur²⁹. Yöneticiler liderlik niteliğine sahip olup onların misyonunu üstlenebilirlerse hem şahsi olarak, hemde örgüt olarak ilerlerler.

Her yönetici kendi liderlik stilini kendi kapasitesine ve yöneticilik alanına göre belirlerse başarıya ulaşır. Artık bildik yöneticilerin yerine değişimi yönetebilecek , uzun vadeli çözümler üretebilecek, gerçekçi, vizyon sahibi, insan mühendisi, güvenilir liderlik özelliği taşıyan yöneticilere ihtiyaç vardır. Araştırmalar yöneticinin liderlik davranışının bazı temel nitelikler sahip olması gerektiğini göstermektedir. Bu davranışlar³⁰;

-Görev performansına ve hedefe ulaşılmasına yönelmek.

-İnsanların birbirleri ile ilişkilerinde karşılıklı kabul , saygı ve yardımseverlik ruhu oluşturmak.

-Kendi bölümündeki kaynakları işlerin başarı ile yapılacağı şekilde örgütlemek.

-Çalışanların ihtiyaçlarına ve haklı şikayetlerine karşı duyarlı olmak. Bu ihtiyaçları karşılama çabalarına yardım etmek.

-İşletmenin öteki birimleri ile olan ilişkilerinde yardımcı olarak insanların iş çabalarını kolaylaştırmak.

-İşletmenin talepleri ile personelin beklentilerini, her iki tarafın kendini özdeşleştireceği ve gurur duyacağı şekilde bütünleştirmeye çalışmaktır.

Günümüzde başarılı işletmelere baktığımızda her birinin başında kendilerini başarı ile temsil eden liderler yer almaktadır. Türkiye' de bu liderlere örnek olarak şu

²⁹ Selda Fikret Paşa, **Türkiye'de Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** (Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000), s.225.

³⁰Werner, a.g.e., s.51.

isimler verilebilir. Rahmi Koç, Sakıp Sabancı, Bülent Eczacıbaşı, Cem Boyner şirket sahipleri, ortakları olarak lider larak adlandırılırken sahip oldukları şirketlerin üst düzey yöneticileri, CEO' ları yönetici lider profili çizmektedirler. Can Kıracı, Temel Atay, Cem Kozlu, Can Paker, Jan Nahum birer üst düzey yönetici olarak şirketlerinin liderleridir. Aşağıda uzun yıllardır Amerika ve Avrupa ülkelerinde kullanılmakta olan fakat Türkiye' de önemini yeni kazanan Ceo kavramı üzerinde durulacaktır.

4. CEO KAVRAMI

20. yüzyılda büyük işletmelerin doğuşuna karşılık olarak yönetim bir mesleğe dönüşmüş, profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. İyi bir yönetim olmadan büyük, karmaşık yapıya sahip işletmeler her zaman düzensiz olma eğilimindedirler. Bu onların varlıklarını tehdit etmektedir. İyi yönetim kalite, ürün karlılığı gibi ana boyutlara düzen ve tutarlılık getirir.

Son yıllarda iş dünyası hızlı bir değişim sürecinden geçmektedir. Teknolojideki hızlı gelişmeler, küreselleşme, uluslararası rekabet ortamının büyümesi, pazarlarda düzensizleşme gibi faktörler bu değişimde etkili olmuştur. Artık büyük işletmelerin ayakta kalması ve etkin rekabet yapabilmesi için iyi yönetim yetmemektedir. Zira yönetim karışıklıkla başa çıkmakla, düzen ve tutarlılığı sağlamakla ilgilidir. Bu noktada liderlik kavramı ön plana çıkmıştır. Çünkü liderlik değişim ile başa çıkmakla ilgilidir. Dolayısı ile 20. Yüzyılın sonlarından itibaren liderlik kavramı çok tartışılmaya ve analiz edilmeye başlanmış ve büyük işletmelerde yeni yönetim tarzları ortaya çıkmıştır. Süreç içinde işletmeler liderliklerini yapacak kişi olarak CEO'yu tanımlamışlardır.

4.1. CEO Tanımı

CEO büyük işletmelerde en üst seviye yöneticidir³¹. Açılımı Chief Executive Officer olan CEO; en üst düzey yürütme memuru anlamına gelmektedir.. CEO' ları işletmelerin yönetim kurulları seçer. Ceo kavramı 1980' lerde ortaya çıkmış, ülkemizde ise son yıllarda önem kazanmıştır. Çok başarılı Ceo'lardan örnek olarak General Electric' den Jack Welch, Hewlett Packard' dan David Packard, İntel 'den Andy Groove'u Türkiye'den ise Sabancı' dan Hazım Kantarcı , Koç 'dan Bülend Özaydınlı'yı verebiliriz. Yukarıda sayılan işletmeler karar yönetme görevini CEO'lara vermişlerdir. CEO günümüzde iyice oturmuş bir kavramdır. Amerika Birleşik Devletlerinde kamu politikalarını yönlendiren etkin CEO dernekleri vardır. Avustralya'da özellikle CEO'ların yöneticilik yeteneklerini, iş dünyası bilgilerini ve etkin liderlik yapma vasıflarını geliştirmeye yönelik konferanslar düzenleyen üyeleri yalnız CEO olan kuruluşlar vardır.

Günümüzde bir çok CEO hiper rekabet, internet çağının hızı, turbo globallik, büyük şirket birleşmeleri ve büyük değişimlere ayak uydurarama gibi sebeplerden dolayı görevden alınmaktadırlar. Yönetim yıllarca planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi geleneksel işlevler ile tanımlanmış fakat değişim çağında farklı yönetim tarzlarına olan ihtiyaç tepe yöneticilerine bakış açısında farklılaştırmıştır. Tepe yöneticiler gerçek liderlerdir. Gerçek liderler ise tüm davranışlarında tutarlılık gösterirler, güven verirler, işletmenin temel değerlerini belirlerler ve bu değerleri tüm çalışanlara ileterek beraber çalışmaya zemin hazırlarlar. Bu zorlu değişim çağında ise işletme lideri olarak adlandırılan CEO işletmesinin temel değerlerini çalışanları ile belirleyecek, onların motivasyonunu yüksek tutacak , kendini geliştirmeye açık bir çalışma düzeni oluşturacak kısacası insani değerleri yüksek seviyede tutarak, beraber çalışmaya açık bir sistem ile rekabet ve değişimle başa çıkmaya çalışacaktır.

³¹ Charles Farkas ve Wetlauffer, "The Ways Chief Executive Officers Lead", **Harvard Business Review**, (May-June) 1996, s.110.

CEO işletmesinin temsil görevini de üstlenmiş bir şahıstır. Belli bir eğitim düzeyi, karizması, geçmiş dönemlerden gelen başarı seviyesi artan bir çalışma kapasitesi ve deneyimi olmalıdır. İletişim yeteneği yüksek olmalıdır. En önemlisi ise bir vizyon sahibi olması ile ilgilidir. CEO işletmesinin temel değerleri üzerine inşa edilmiş bir vizyonu çalışanları ile paylaşarak uygulamaya koymalıdır.

4.2. CEO ve Yönetim Kurulu İlişkisi

İşletmelerde en yüksek karar ve kontrol organı yönetim kuruludur. Bu kurulun en sorumlu kişisi yönetim kurulu başkanıdır. Kararları yönetme ile ilgili organ ise yürütme kurulu, bu kurulun sorumlu kişisi ise CEO' dur. Günümüzde halen yönetim kurulu başkanı olan CEO'lara rastlanmaktadır. En yüksek karar kontrol yapısı olan bu kurul, CEO' nun kontrolünde olmamalıdır. Aksi takdirde karar kontrolü ve karar yönetme iç içe girer. Bu durum sahiplik ve kontrolün ayrılmasından doğan işletme problemlerinin etkili kontrol edilmesini zorlaştırır. İşletme kaynaklarının kullanımı ile ilgili yeni tekliflerin yöneltme ve uygulaması karar yönetimi, bu tekliflerin tasdiki ve takibi karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır³² Yönetimin uzmanlaşmasının faydaları çok büyük olduğunda, işletmenin pay sahiplerinin yönetimdeki rolünün az olduğu bir yapılanmanın işletmeye adapte edilmesi gerekmektedir. İşe alınan profesyonel yöneticilerin işletmeyi pay sahipleri adına yönetmesi söz konusudur. Sahiplik ve kontrolün bu şekilde ayrılması yöneticilere çok büyük yetkiler vermiştir. Pay sahiplerinin istekleri ile üst seviye yöneticilerinin tutumunu uyumlu hale getirmek, kontrol edebilmek için karar yönetimi ve karar kontrolünün ayrıldığı ikili liderlik yapısına geçiş yapılabilir. Yöneticilerin aynı teklifler üzerinde hem karar yönetme hem de karar kontrol merci olmalarına izin vermeyerek, yetkilerini kötüye kullanmaları ve kontrol dışına çıkmaları zorlaştırır. 1997' de 9000 işletme içinde yapılan bir araştırmada 54 firmanın bir yıl içinde yönetim kurulu başkanları ve CEO' larını ayırdıkları saptanmıştır.

³² Richard Fosberg ve Nelson, "Leadership Structure and Firm Performance", *International Review of Financial Analysis*, 8-1 (1999), s.84.

CEO'yu yönetim kurulu seçmektedir. Yönetim kurulu ve başkanı doğru işletme liderini seçmek; onun uygulamalarını ve performansını denetlemekle mükelleftir. CEO 'yu seçen yönetim kurulu bu seçiminde zorlanmaktadır. Bu iş ciddi ve sayılara dökülemeyen bir iştir. İşletmelerin yanlış yönetilmekten ötürü uğrayacağı kayıplar müsamaha edilemeyecek kadar fazladır. Dolayısı ile yönetim kurulları en üst seviye yönetici olan CEO'yu seçerken çok dikkatli hareket etmelidirler. Yönetim kurulu seçim işini yaparken adayın performansı, pazar payının artışı, hisse senetlerinin değerinin artışı, masraflardaki düşüş, teknik beceriler gibi ölçülebilir becerilerin yanında, vizyonu, ilham vericiliği, etkileme gücü, birleştirme gücü gibi ölçülemeyen değerleri de göz önüne almalıdır. Tüm bu ölçülemeyen değerler seçim işini zorlaştırmaktadır. Sadece ölçülebilir becerilere bakarak yapılan seçim doğru CEO'ya ulaştırmaz. Her iki beceri bir arada olmalıdır. Aşağıdaki detaylara dikkat eden yönetim kurulu üyeleri doğru CEO'yu seçerler³³.

-Ortak bir liderlik kavramına sahip olunmalıdır.

Yönetim kurulunun her üyesi işletmelerine gerekli olan liderliğin tanımını yapabilmeli ve ortak bir tanımda karar kılmalıdır. Bu tanımda çalışanları hedeflere ulaştırmaya teşvik etme, coşku ile çalışmayı sağlama gibi kavramlar olmalıdır. Yoksa tanım tekrar gözden geçirilmelidir. CEO' dan tam olarak ne beklendiği bilinmelidir. Her üyenin kafasında aynı nitelikler olamasa da aynı tanıma ulaşmak seçimi kolaylaştıracaktır.

-Üyeler arasındaki stratejik ve politik çatışmalar çözümlenmelidir.

Yönetim kurulları dünya görüşleri farklı insanlardan oluşur. Her üyenin işletmenin geleceği ile ilgili farklı stratejileri vardır. Doğal olarak CEO böyle bir ortamda hangi yöne giderse gitsin bir tarafın desteğini alamayacak, çaresizlik içinde kalacaktır. Yönetim kurulunun üyeleri arasında amaçların ve stratejilerin belirlenmesi konusunda bir tutarlılık gerekmektedir. Böylece işletmeyi yönetecek ve temsil edecek üst düzey yönetici gideceği yönü bu destek ile belirleyecek ve çalışmalarını yürütebilecektir.

³³ Warren Bennis, " Dont Hire The Wrong Ceo", **Harvard Bussiness Review**, (May-June 2000), s.173.

-Yönetim kurulu üyeleri CEO adaylarının niteliklerini iyi değerlendirmelidir.

Üyeler; finansal sonuçları, pazar payını, karını ölçebilirler fakat işletmenin vizyonuna anlam verme kabiliyeti, tutarlılık, yeni liderler yaratma gibi becerileri iyi değerlendiremezler. Yani kolay ölçemedikleri şeylerden kaçarlar veya göz önüne almazlar. Bugün bu değerleri ölçmenin bazı yolları vardır. Buda CEO adaylarının birlikte çalıştığı kişilerle, müşterilerle görüşme yolu ile olabilmektedir. Onların aday hakkındaki düşünceleri yönetim kuruluna seçme işinde yol gösterebilir.

-Yönetim Kurulu üyeleri CEO gibi hareket eden adayların farkına varmalıdır.

Karizmatik, hayalperest kişilerden etkilenmek kolaydır. Fakat bu görüntüler kandırıcı olabilir. Bir işletmenin lideri olarak CEO nasıl görüldüğü yada ne söylediği ile değerlendirilmemelidir. Bir lideri tespit etmenin kesin bir yolu istekli takipçilerinin varlığıdır³⁴. Başarılı CEO çalışanları motive ederek kurumsal hedeflere ulaşılmasına çalışır. CEO çalışanların potansiyellerini keşfedecekleri bir ortam yaratmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri bu özelliği göz önüne alarak işletme liderlerini belirlemelidirler.

-Gerçek liderlerin tehdit edici bir unsur olduğunu üyeler kabul etmelidir.

İnsanları değiştirmeye motive edebilen bir lider dengeleri bozabilir. Var olan statüleri değiştirebilir. Yönetim kurulu üyeleri bunu istemezler. Bu yüzden teknik bilgisi kuvvetli adayları seçmek, vizyonu olan lideri seçmekten daha önde gelir. Üyeler değişimi tehdit edici bir unsur olarak değil başarının anahtarı olarak görmelidirler. Bu içinde bulunduğumuz değişim ve rekabet çağının gereğidir.

- İşletme içinden gelen yetiştirilmiş kişilerin genellikle doğru bir çözüm olmadığı bilinmelidir.

Kimseye CEO' luk miras kalmaz. İşletmeler monarşi ile yönetilemez. Liderlik az rastlanır bir vasıftır. Tüm CEO adayları eşit şartlarda seçilmeli, liderlik vasıfları taşımalıdır.

³⁴ Bennis, a.g.e, s.174.

Sonuç olarak bir işletmenin liderini seçmek kolay bir iş değildir. Seçim işini gerçekleştirecek olan yönetim kurulu en iyi kararı vermek için acele etmemeli, yukarıda sayılan unsurları göz önüne almalıdır.

4.3. CEO'ların Yaptıkları İşler

Siyasal bilgiler ve politika'ya giriş derslerinde öğrencilere sorulan sorulardan biri dünyayı aslında kimin yönettiğidir. Bu soruya ilk sınıf öğrencilere çoğunlukla Amerika diye cevap verirken son sınıflar ise General Electric, Procter and Gamble, IBM, Microsoft, Unilever, General Motors vb. diye yanıtlarlar. Bu sayılan şirketler bu kadar etkin ise onların CEO'ları da bir o kadar etkindir. CEO'ların yaptığı işin çok kapsamlı, zor olduğu ne kadar açık ise sorumluluklarının da çok büyük olduğu açıktır. Onlardan her sorunu halletmeleri beklenir. Çoğu işletmenin CEO'lardan beklediği ; işletmenin piyasa değerini dolayısı ile hisse senedi değerlerini yukarı çekebilmek, yüksek karlılık ve yüksek rekabet gücü yaratmasıdır. Zayıf olan CEO elenirken güçlü olan görevine devam etmektedir. Gelişmiş sermaye piyasalarının olduğu ülkelerde bu duruma sıkça rastlanmaktadır. Teknoloji ve bilişim sektörünün hızlı gelişimi ile de CEO'lar bu değişime ayak uydurmakta zorlanıyorlar.. Zaten CEO'lardan beklenende ayak uydurmak değil, yeniliğin lideri olmaları.

Günümüzde CEO'lar küresel bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu rekabete ayak uydurmak için aktif hareket edilmelidir. Pazarda başı çekmeliler, pazarı şekillendirmelilerdir. CEO'ların gerçek performansları işletmelerinin karlılığı ve hisse değerleri ile ölçülmektedir. İnsan olgusu göz ardı edilmektedir. Bir CEO insan olgusunu asla ikinci plana atmamalıdır. İnsan işletmelerin en değerli varlığıdır. CEO bir vizyon sahibi olmalı, yaratıcı, hızlı kararlar alabilmeli fakat ekip çalışmasına önem vermeli ve çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmalıdır. Başarı için çalışanlarını güdülemeli, yaratıcılıklarını ve niteliklerini arttırıcı çalışmalar yapmalı, onların her tür ihtiyacına cevap verilecek bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. CEO tek kişilik bir üst yönetim tarzının başarı getirmeyeceğini bilir. Ekip çalışmasına önem verir. Kendi yeteneklerine veya farklı niteliklere sahip kişilerle yapacağı ekip çalışması sağlam kararlar ve

gidilecek doğru yöne yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Krizlerde ekibini bir arada tutabilen yöneticiler gereklidir.

CEO işletmenin ana hedeflerini belirler. Dış çevrede yaşanan gelişmeleri takip ederek hedeflere ulaşmak için kararlar alır. Bu kararları alt kademelere ileterek, gerçekleştirilmesi yönünde gerekli motivasyonu sağlar. Gerçekleşen durumun hedeflerden ne kadar saptığını değerlendirir.

CEO, geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesi için gerekli örgütsel ortamı yaratır. Bu çeşitli yönetici eğitime yöntemleri olacağı gibi yetki devri ile de gerçekleştirebilir. Üst yöneticilerin aralarındaki iletişimi yüksek bir noktada tutmaya çalışır, anlaşmazlıkları çözer. İşgücünü verimli ve karlı olarak en iyi biçimde kullanmaya çalışır. Lideri lider yapan en önemli özelliklerden biri yeni liderler yetiştirmek, tüm çalışanların karar verme ve değişim yaratma yeteneklerini geliştirecek şartlar yaratmaktır. Bir CEO üst düzey yöneticilerin aktif ve uyum içinde çalışmalarını sağlamalıdır. Ayrıca CEO yöneticilere çeşitli görevler vererek onları sınar. Öğrenmeye, yaratmaya açık yöneticilere değer verilir ve yükselmeleri sağlanır. CEO işletmesindeki ödül mekanizmasını çalışanların özellikle üst düzey yöneticilerinin yeni tarzlar ve yeni roller geliştirmeleri için kullanmalıdır. Yaratıcı ve kullanılabilir fikirler, projeler ödüllendirilmelidir. Başka kişiler ile uyumlu çalışmak, kritik durumlardan birlikte sıyrılabilmek gibi konular göz önüne alınmalıdır. CEO yönetim kademeleri arasında iletişimi yüksek tutmaya çalıştığı gibi adil bir ödül- ceza sistemini kurarak güven ortamı yaratabilmelidir.

CEO yeni yatırımların planlanması ve gerçekleştirilmesinde aktif rol oynar. Fon kaynaklarının sağlanması görevi de kendisindedir. Yönetim kararlarının gerçekleştirilmesinde ve de iletilmesinde aktif rol oynar. CEO işletmesinin lideri olarak temsil görevini de yerine getirir. Yapılan konferanslarda, basın karşısında, yardım çalışmalarında, siyasi kulvarda işletmesinin sözcülüğünü yapar.

4.4. CEO' ların Liderlik Şekilleri

Modern dünyanın işletme liderleri CEO' lar dır. CEO' lar yönetim kuruluna bağlı çalışırlar. İcra veya bir diğere deyişle yürütme kurulunun başkanadırlar. Yönetim kurulunun almış olduğu kararların yürütülmesine liderlik ederler. İşletmesinin amaçlarına, ihtiyaçlarına en uygun yönetim stilini örgüte uygulamak ve bir vizyon kazandırmak CEO' nun görevidir. CEO görevlerini yerine getirirken bir yönetim tarzı belirler. Sanayinin durumu, büyümeye uygun bir yapı mevcut mu, rakiplerin durumu, teknoloji ne yöne doğru gidiyor, yeni gelişmeleri uygulamaya örgütün kapitali , insan kaynakları yeterli olacak mı gibi soruların cevabı CEO' nun yönetim tarzını belirleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin en önemli varlığı olarak kabul edilen liderlerin uyguladıkları tarzlar çeşitli araştırmalara konu olmuştur.1996 yılında yapılan bir araştırmada 160 CEO ile uyguladıkları liderlik biçimleri incelenmiş ve 5 önemli yaklaşım ile karşılaşılmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir³⁵:

-Strateji yaklaşımı

Bu yaklaşımı uygulayan CEO en önemli işinin uzun vade strateji yaratılması, test edilmesi, uygulanması olduğuna inanır. Pozisyon icabı, işletmelerini çok iyi tanıdıkları için bu onlara çok iyi bir imkan sağlar.

-İnsan kaynakları yaklaşımı

Bu yaklaşıma inanan CEO' lar pazarın durumuna göre stratejiler geliştirerek, organizasyonlarına bazı değerleri katarlar. Çok seyahat der, kişisel ilişkilerde bulunurlar. Çalışan her bireyin büyüme ve gelişmesini takip ederek lider gibi davranan ve karar alan insanlar yaratmaya çalışırlar.

-Eksper yaklaşımı

CEO örgütünün rekabet avantajının olacağı herhangi bir alanda iyi olmaya çalışır. Devamlı yeni teknolojik araştırmalar ile, rakiplerinin ürünlerini takip ederek

³⁵ Farkas, Wetlaufer, a.g.e, s.111.

analizler yaparlar. Müşterilerle görüşmeye ve teknik ekipleri ile görüşmeye zaman ayırırlar.

-Kutu yaklaşımı

CEO işletmesine en büyük değeri örgüt içinde bir kontrol ağı yaratarak, haberleşmeyi sağlayarak ve herkesin herkesi sistemin dışına çıkıp çıkmadığını kontrol edebileceği bir ağ kurar.

-Değişim yaklaşımı

Bu kategorideki CEO'lar en kritik rollerinin yeniliklere açık bir ortam yaratmak olduğuna inanırlar. Zamanlarını değişime karşı çalışanlarını motive ederek geçirirler.

Bazen bu yaklaşımlardan bir iki tanesi iç içe geçebilir. Ama genelde araştırmanın sonucu bu beş yaklaşımdan birinin seçildiğini göstermektedir. İş hayatının liderleri işletmeleri için net bir amaç, yön belirlemek zorundadırlar. Onların görevi işletmelerinin sistemini müşterek hedefe varacak şekilde inşa etmektir.

Genel olarak günümüzde CEO'lar örgütlerinde çeşitli yönetim biçimlerini benimsemektedirler. Onların işletmelerinin başarısında oynadıkları roller küçümsenemeyecek kadar önemlidir. Yeni dünyanın liderleri başarılı ve büyük örgütlerin en üst düzey yöneticileri olan kişilerdir. Artık geleceğe yön veren tüm yeni nitelikli çalışmalara onlar yön çizmektedirler. Bu durum onların yönetim biçimlerine yeni bakış açıları getirme zorunluluğunu getirmiştir. Değişen dünyada değişimin bir adım önüne geçmek demek işletmeyi en iyi biçimde yönetmek demektir. Çalışmamızın bu bölümünde liderlerin işletmelerini yönetim biçimlerine yeni bir boyut ile yaklaşacağız. Bu yeni boyut değişim çağının gereği olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERİN BAŞARISINDA TEMEL FAKTÖR OLARAK LİDERLERİN OYNADIKLARI ROLLERİN İNCELENMESİ

Değişen dünyamızda işletmelerde; daha etkin, daha yaratıcı, geleceği daha iyi görebilen, değişimlerin karşısında durabilen, yeniliklere açık, birlikte çalışmayı seven, üreten, iyi iletişimci yöneticilere ihtiyaç vardır. Fakat yöneticilerin geleceği bırakıp bugünü yaşamaları, yalnız yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olmaları, hissedarların belirlediği amaçlar çerçevesinde çalışmalarını yetersiz kalmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple yöneticilerden liderlik niteliklerine sahip olmaları, onların oynadığı rollere bürünmeleri istenmektedir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olabilir mi? Bu yöneticinin özünde niteliklerden bir kaçına sahip olmasına ve kendini eğitmesine bağlıdır. Fakat pratik olan iyi bir liderin yönetici ile ideal bir ikili vücuda getirebilmesidir³⁶.

Günümüzde global ekonomiye geçiş, bilgisayar sektöründeki hızlı değişimler, artan rekabet şartları güçlü, güvenilir, yenilikçi, risk alabilen liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır. Şirketlerde hiyerarşiye bağlı olarak liderlik ünvanları verilebilir. Fakat liderlik için bazı özelliklere sahip olmak gereklidir. Kişiler atama ile lider olamazlar. Lider inandırıcılığı , etkileyiciliği , aklı, ahlakı ile insanlara önderlik, kılavuzluk eder.

³⁶ Üzeyir Garih, **Yönetim İlkeleri** (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2001), s. 249.

Eskiden vizyon sahibi, değişimleri yöneten, öğrenmeye, yaratıcılığa önem veren liderlere ihtiyaç yoktu. Fakat hızla değişen dünyamızda tüm bu faktörler lideri lider yapan belli başlı özelliklerdir. Değişim sürecinde liderlik;

- Vizyon
- Misyon
- Organizasyon
- Motivasyon
- Aksiyon ile ilgilidir³⁷

Çalışmamızın ikinci bölümünde değişim sürecinde işletme liderlerinin rollerine ve yönetim biçimlerine değineceğiz.

1. LİDER VİZYON GELİŞTİRMELİDİR

Liderlik sürecinin öğelerinden biri olan vizyon kavramı, günlük hayatta liderlerde var olduğu düşünölen en önemli niteliklerden biridir. Vizyon ; bir örgütün harekete geçmesi gereken yönü açıklamaya yardımcı olan şeyler söyler³⁸. Hangi temelin korunacağı ve hangi geleceğin ilerlemeyi hızlandıracağı konusunda kılavuzluk yapar³⁹. Etkili ve etkin bir vizyon içinde işletme kültürünün bir parçası olan temel değerleri barındırır. Örgütleri bu değerler ayakta tutar. Değerlerine sahip çıkan, her faaliyetinde bu değerleri bunları ön plana alan örgütler başarılı olur. Çalışanların kabul ettiği, bağlandığı değerler sürdürülebilir. Bu değerler örgütlerin vizyonlarına ulaşmalarına, insanların istekli ve keyifli çalışarak başarıya ulaşmalarına neden olur. İnsanlar ancak inandıkları, hissettikleri ve algıladıkları konulara destek verirler. Onlara gelecekte örgütün nerede ve nasıl olacağını gösterebilen bir lider istenilen desteği sağlayabilir.

³⁷ Murat Toktamışoğlu. **Kot Pantolonlu Yönetici**(Ankara: Kapital Medya Hizmetleri,2001), s.25.

³⁸ John Kotter , 'Değişimi Yönetmek', **Değişim**. Çeviren: Meral Tüzel (İstanbul, Mess Yayın, 1999), s.18.

³⁹ James C.Colins, 'Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak', **Değişim**. Çeviren: Meral Tüzel (İstanbul: Mess Yayın, 1999), s.30.

Liderler örgütlerde insanların çalışmalarını uyumlu hale getirerek verimli olarak faaliyetlerin sürdürüleceği ortak bir amaç yaratan liderlerdir. Örgütün ne yöne doğru gittiği, neyi savunduğu liderin vizyonu için önemlidir. Örgüt için çalışan herkesin ortak bir vizyon sahibi olması şarttır. Lider, örgüt içinde gelecek için rehber olacak, nasıl hareket edileceğini gösterecek bir vizyonu çalışanların paylaştığı değerlerde, hedeflerde aramalıdır. Her lider kimliğine ve yönettiği örgütü nereye götürmek istediğine bağlı olarak kendi vizyonunu geliştirir⁴⁰. Liderin vizyonu; örgütün gideceği yönü açıkça ifade etmeli, ortak bir amaç duygusu aşılmalıdır. Örgütün kendine nasıl bir yön çizeceğini, hangi faaliyette bulunacağını, nereye ulaşacağını gösterebilmelidir. Bu sebeple liderin çok iyi belirlenmiş bir vizyona ihtiyacı olduğu görülür. Bu vizyonu örgüt deki her şeyin temeli, dayanağı olacaktır. Lider vizyon geliştirme ile ilgili şu sırayı izlemelidir:

1.1. Lider İyi Tanımlanmış Bir Vizyon Duygusuna Sahip Olmalı ve Vizyon Geliştirmelidir

İşletmeler içinde buldukları endüstrilerde kendilerine bir yer bulmak zorundadırlar. Üzerinde yoğunlaşacakları bir işleri olmalıdır. Hangi konuda uzmanlaşacaklarını belirlemelidirler. Her örgüt farklı bir strateji izleyip, farklı bir hizmet ya da ürün ortaya koymalıdır. Günün koşullarına ayak uydurarak faaliyetleri devam ettirmeye çalışmak bugünkü rekabetçi piyasalarda etkin bir örgüt olmayı sağlamaz. Vizyon bu durumda çok önem kazanmaktadır.

Örgütün vizyonu bir örgütün değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir⁴¹. Örgütlere vizyonu getiren kişiler lider niteliği taşıyan yöneticiler ve ya liderlerdir. Çünkü yöneticiler çoğunlukla bugünü düşünen kişiler iken liderler devamlı yarını düşünürler. Eğer yönetici lider niteliğini üzerinde taşıyor ise geleceği görerek örgüt kültürünü bu yönde geliştirecek ve yönlendirecektir. Günümüzde hızlı gerçekleşen değişimlerin etkisi ile pek çok şirket uzun vadeli planlar yapamamaktadır.

⁴⁰ Robert H. Rosen, **İnsan Yönetimi**. Çeviren:Gündüz Bulut (İstanbul, Mess Yayın, 1998), s.47.

⁴¹ Joseph Quigley, **Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, Çeviren:Berat Çelik (İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1993), s.29.

Fakat nereye doğru gittiğinizi, ne yapacağınızı bilmez iseniz örgütünüz başarılı olamayacak, silinecektir. Bu yüzden örgütlerin vizyon sahibi liderlere ihtiyacı vardır.

Vizyon sahibi lider tüm işletmeyi söndürülemez bir biçimde ateşleyecek şevki nasıl yayacaklarını bilmelidir⁴². Lider sonuca ulaşmakla ilgili olmalıdır. Unutulmamalıdır ki liderler kılavuzluk ederler. Bunun tek yolu ise kesin, tutarlı, iyi düşünülmüş değerler saptamaktır. Tutarlılığa ve inandırıcılığa sahip parlak bir vizyon ortaya koyan ve uyum düşüncesi uyandıran bir dizi değer ileri süren lider, gücün temel kaynağına sahiptir⁴³. Gücü ise planlananı gerçekliğe dönüştüren hareketi başlatacak ve sürdürecektir temel enerji olarak tanımlayabiliriz ve bu enerjinin de liderde mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Enerjisini örgütüne taşıyabilen lider güçlü bir vizyon duygusunu, örgütün ortak değerleri ile kaynaştıracak ve yüksek bir performansla güçlü bir şirket kültürüne sahip olacaktır. Böyle bir şirketin günümüzün rekabetçi ortamında başarısız olması söz konusu olmayacaktır.

Vizyon sahibi liderler kendi kişisel görüşleri ile örgütün hedeflerini en iyi bağdaştıran kişilerdir. İşletme içinde çalışanların ortak duyguları göz önüne alınarak belirlenen vizyon başarıyı hedefler.

Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç zaman dilimidir. Vizyon geliştirebilen lider örgütün geçmişini inceleyip yorumlar, gerekli bilgileri seçer, geleceğe doğru bu bilgileri yönlendirir ve ancak belirlediği yolda kararlı davranırsa vizyona ulaşabilir. Geçmiş yorumlanır, bugün izlenir, gelecek ancak tahmin edilir. Lider için en önemlisi gelecektir. Çünkü lider izleyenleri geleceğe yönlendirme içgüdüğü taşır. Fakat geleceği kestirmek güçtür. Lider yüksek oranda bir sezme gücüne sahip ise geleceği görebilir. Bu anlamda vizyon sahibi liderlerin risk taşıyan kişiler olduklarından söz edebiliriz. Sonuç olarak denilebilir ki vizyon sahibi liderler kendilerinin ve örgütlerinin var olan durumlarını gerçekçi bir şekilde değerlendirerek, bu değerlendirmelerini hedefledikleri geleceğe dayanak olarak kullanırlar.

⁴² Robert Slater, **Jack Welch ve G.E.' in Yolu**, Çeviren: Türkan Arıkan (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2000), s.35.

⁴³ Quigley, a.g.e, s.34.

Liderleri izleyenleri tarafından kabul gören kişiler olarak tanımlamıştık. İnsanlar nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlemeyi tercih ederler. Lider beraber çalıştığı kişilere yön çizer. Mc Donalds'ın kurucusu Ray Kroc Mc Donalds'ı şu dört ilke üzerine kurmuş ve yönlendirmiştir⁴⁴. Kalite, servis, temizlik ve değer. Bu ilkeler çalışanlar tarafından kabul görmüş ve dünyanın en büyük Fast-food zinciri olarak tarihe geçmiştir. Vizyon geliştirme yeteneğinin çok önemli olmasına rağmen bu özelliğin ancak liderlerde ve ya lider niteliği taşıyan yöneticilerde olduğundan bahsedebiliriz.

Yeni oluşan bilgi toplumunun lideri uzun dönem hedeflerle ilgilenir ve bugünden yarını yaratmaya çalışır⁴⁵. Günümüzde lider geleceğe ilişkin net bir vizyonu olan ve bu vizyonu örgüt içindeki tüm bireylerle paylaşan, katılımı sağlayan, yönlendiren kişidir. Üst yönetime ve dahası tüm organizasyona vizyon sağlayacak ve toplam katılım yönetiminin organizasyonda kurumsallaşmasına en fazla katkı sağlayacak kişi liderdir⁴⁶. Le Sourd ve Grady tarafından yapılan bir çalışmada vizyon oluşturabilen liderlerin beş temel özelliği şöyle belirlenmiştir⁴⁷.

-Kişisel değerler ve inançlara sahip olmak, bu değer ve inançlarla güdülenmek ve güdülemek.

-Örgüt için önemli olarak belirledikleri amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olmak.

-Örgütün tüm üyeleri için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışmak.

-Örgütsel yenilikler yapmaya istekli olmak

-Çok daha iyi şeyler sunabilecek bir geleceği düşlemek ve paylaşmak.

En başarılı vizyon geliştirme örneklerinden biri IBM lideri Tom Watson' a aittir. IBM 1910' lar da terazi , zaman etüdü saatleri yapan bir holding'in küçük bir bölümü idi. Sonra başına Watson getirildi. Örgütdeki her bireyin haklarına saygılı olmak, en iyi müşteri hizmetini sunmak ve örgütün tüm görevlerini üstün bir başarıya

⁴⁴ Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik* (İkinci Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık,1995),s.59.

⁴⁵ Ebru Güzelcik, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* (İstanbul: Sistem Yayın, 1999), 105.

⁴⁶ Coşkun Can Aktan, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri* (İstanbul: Simge Ofis,1999), s.35.

⁴⁷ Erçetin, a.g.e., s.89.

hedefi ile ele almak IBM'in vizyonunun temeli oldu. Çünkü bu Watson 'un vizyonu idi. Bunlar zamanla daha kapsamlı hal aldı. Şu anda IBM bir dünya devidir ve yukarıdaki temel değerleri değişmemiştir. Liderin vizyon geliştirirken özellikle gerçekleştirmek istediği şeyleri belirlemesi bunun ardından vizyon geliştirmesi mutlaka başarının anahtarı olacaktır.

1.2. Lider Geliştirdiği Vizyonu İletmeli ve Paylaşımını Sağlamalıdır

Liderin her zaman açık ve etkili ifade ettiği bir vizyonu olmalıdır. Büyük bir örgüt yaratmak için vizyonun anlamlı ve açıkça ifade edilmiş olması şarttır. Bu vizyonu iletmek ise çok önemlidir. Bennis ve Nanus'un da üzerinde durduğu gibi "aktarım, insanlar için anlam yaratır, yaratmalıdır. Bu herhangi bir grubun, örgütün herşeyin üstündeki hedeflerinin ardında birleşebilmesinin tek yoludur. Bütün kademelerde, mesajı belirsizliğe yer vermeyecek biçimde açıklamak kesinlikle esastır"⁴⁸. İnsanlara neyin önemli olduğunu sürekli hatırlatmak ve insanların neden orada olduklarını bilmelerini sağlayacak bir ortam yaratmak liderin görevidir⁴⁹.

Liderin vizyonu iletmesi bir süreçtir. Sürecin ilk aşaması vizyonun paylaşımını kolaylaştıracak bir çekirdek grup oluşturulmasıdır⁵⁰. Lider gruba vizyonu ilettikten sonra vizyonun geliştirilmesinde grubu desteklemeli, rahberlik etmelidir. Bundan sonra üzerinde uzlaşmış, geliştirilmiş vizyon ayrıntı ile tanımlanmalı, yazılı hale getirilmelidir. Grubun tüm üyeleri örgütün tümünde vizyonun paylaşılmasını sağlayacak grup çalışmaları yaparak vizyonu başarılı şekilde bu süreci tamamlar.

Vizyon oluşturmak ve paylaşımını sağlamak liderin oynadığı en zor rollerden biridir. Çünkü işletmenin değerleri vizyonun içinde yer almalıdır. Çalışanlar tarafından paylaşılan etkili bir vizyona sahip çok fazla işletme yoktur. Bunun nedeni vizyonun sadece genel müdürün, üst düzey yöneticinin, liderin vizyonu olmasıdır. İşletmede

⁴⁸ Quigley, a.g.e., s.172.

⁴⁹ Bennis, a.g.e., s.138.

paylaşılır hale gelmiş bir vizyon başarısının anahtarıdır. Lider gelecekte örgütün olması gerektiği yeri, yapacağı şeyleri çalışanları ile paylaşabilmeli, büyük bir tutku ile bu vizyon çerçevesinde çalışmalarını sağlamalıdır. Bir işletmenin vizyonu, temel değerleri, misyonu şık bir biçimde duvarlarda, afişlerde yazılı olmamalıdır. Bu değerler tüm çalışanlara pusula gibi yön göstermeli, çalışanlar tüm yürekleri ile uygulamalıdır. Boyner Holding'in satış mağazalarının sahip olduğu Koşulsuz Müşteri Mutluluğu onların vizyonudur. Her çalışanın bu vizyonu uygulaması gereklidir. Vizyonlar insan odaklıdır. Uygulayan ve uygulamadan etkilenenler insanlardır. Satıcılar Koşulsuz Müşteri Mutluluğunu temel vizyonları olarak kabul etmiş bir firmada müşterinin getirdiği bir iade ürünü almaz ise bu vizyonu uygulamamış olur ve uyumsuz bir duruma düşerler. O halde vizyon tüm çalışanlar tarafından kabul görülüp , uygulanır ise işletme kültürünün bir parçası olur. Vizyon duvarlarda asılı olan değil uygulanır olan olmalıdır. Lider uygulanır bir vizyon geliştirebilmeli veya başka bir deyişle; lider örgütün temel değerleri üzerine inşa edilen vizyonu şirket çalışanları tarafından paylaşılır ve uygulanır hale getirmelidir.

Lider paylaşılan vizyon inşa etmelidir⁵¹. Lider güçlü ve etkili bir vizyona sahip olabilir. Ancak, bu vizyon tüm çalışanlar tarafından paylaşılıp, kabul görmüyor ise örgütü harekete geçirmeyecektir. Paylaşılan vizyon değişik örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan bir ortaklık duygusu oluşturur⁵². Vizyonun paylaşılması için örgüt üyelerinin kolayca anlayabileceği biçimde tanımlanmış olması gereklidir. Vizyonun gerçekleştirilmesinde gerekli değişimlerin kapsamında iletilip anlaşılması sağlanmalıdır. Tüm bunların sonucunda ortaya işletmenin misyonu çıkar. Bundan sonra işletmenin amaçları tanımlanmalıdır. Amaçlar vizyon ve misyona dayanarak oluşturmalıdır. Bu amaç örgütün tümünü kapsamalı, ortak bir düşünceyi temsil etmelidir. Ben değil bizi temsil etmelidir⁵³. Lider paylaşılan vizyonu inşa edebilmek için aşağıdaki kabiliyetlere sahip olmalıdır:

⁵⁰ Erçetin, a.g.e.,s.116.

⁵¹ Ömer Dinçer „Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (İstanbul: Betaş, 1998), s.355.

⁵² Çelik, a.g.e., s.160.

⁵³ Dinçer, a.g.e., s.355.

- Kişisel vizyonları için astlarını cesaretlendirmeli.
- Astlarını desteklemek için sormalı ve haberleşmeli.
- Vizyon geliştirmeyi sürekli bir süreç olarak görmeli.
- Dışarıdan gelen vizyonlarla içeriden gelenleri harmanlamalı.
- Olumsuz vizyonları olumluya dönüştürebilmelidir.

Unutmamalıdır ki vizyon, hedef tüm işletmeler için çok önemlidir. Bir örnek verecek olursak: milyonlarca kişinin izlediği futbol maçlarında kale direklerini kaldırırsak kimse futbola ilgi göstermeyecektir. Bir hedef yoksa kimse topu nereye atacağını bilemez⁵⁴. Futbol aynı zamanda bir takım oyunudur. Hedef peşinde koşan on bir insan ve liderleri. Başarılı sonuç alabilmek için hedefe odaklanılmış olunmalıdır. Eğer bu insanlardan yalnız biri hedefe odaklanıp oynarsa diğerleri ne yaptığını ve ya yapacağını bilmez ise takım yenilir, başarısız sonuç alır. İşletmeleri de aynı şekilde düşünmek lazımdır. Lider paylaşılan bir vizyon oluşturur ise bu vizyon çerçevesinde faaliyetler yönlendirilerek başarı gerçekleşecektir.

Peter Senge Beşinci Disiplin adlı kitabında şu sözlere yer vermektedir.”Paylaşılan vizyon bir fikir değildir. İnsanların yüreklerinde tutuşan bir güçtür. Bir kere yol alınca birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcı ise o zaman artık somut, elle tutulur bir şey olur. İnsan ilişkilerinde vizyon kadar etkili pek az etken vardır”⁵⁵. Paylaşılan bir vizyon oluşturmanın güçlüğü kaçınılmazdır. Grup yardımı ile vizyonu paylaşılır hale getirecek çalışmalar sonucu etkin kılar ve hızlandırır. Her kademedeki temsilcilerin olduğu bir grup oluşturmak; tartışarak, paylaşarak, örgütün temel değerleri karşılaştırarak bir taslak oluşturmak ve bunu oy birliği ile kabul ettikten sonra çalışanlara iletmek bu güçlüğü ortadan kaldıracak bir yol olabilir.

Lider vizyonu oluşturur, iletir, örgütün tüm üyelerince kabul görmesini sağlar. Ama vizyon geliştirme rolünün burada sonlanacağını düşünmek yanlış olur. Lider vizyonun uygulanışı ile de ilgilenmelidir. Vizyonu uygulamalı, sonuçlarını

⁵⁴ Ahmet Şerif İzgören, **İş Yaşamında 100 Kanguru** (Ankara:Academy Plus Yayınevi, 2000), s.90.

⁵⁵ Toktamışoğlu .a.g.e.,s. 107.

düşünmelidir. Sonuca ulaşma yolunda kararlılıkla ilerlemeli, bir öncü olarak ise çalışanların motivasyonu ile ilgilenmelidir. Çalışanlara önderlik etmelidir. Gerçek lider sonuca yönelik bir düşünme ustasıdır⁵⁶. Amaç yapılması gereken şey lider için birinci öncelik olmalı, kendini bu amaca odaklamalıdır. Sonuca yönelik düşünmek istenilen sonucu yaratabilmeyi sağlar. İşletmenin nasıl olması gerektiğini her adımda düşünmek ve bunu tüm örgüt üyelerinin yapmasını sağlamak istenilen hedefe ulaşmayı kolaylaştırır. Bir noktada odaklaşan lider başarıya ulaşacaktır. Örgütün her üyesi için, içlerinde var olan lider potansiyelini ortaya çıkarıp, yetki vererek daha iyi sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır. Çağımızda liderlik, örgüt içinde tek kişilik bir gösteri olarak yer almamalıdır. Her çalışan bulunduğu ve ulaşmak istediği yeri bilmeli ve bu uğurda tüm hünerini göstermelidir. Buda ancak lider konumunda ki kişinin onlara vereceği yetki ve yaratıcılıklarını arttıracak destek ile olur.

Diyebiliriz ki lider, her zaman sonuca yönelik düşünür ve tüm çalışanlarına bu yolda yürümeleri ve kendisi gibi düşünceleri için öncü görevi üstlenmelidir.

2. LİDER ÖRGÜTDEKİ DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMELİDİR

Günümüzde hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırır⁵⁷. Değişim rüzgarına kapılan işletmeler ya beklentileri karşılayamayıp yok olurlar ya da değişimi kucaklayan örgütsel bir yeni kültür yaratıp faaliyetlerini devam ettirirler. İşletmeler örgütler değişim ile mücadele etmek için yeni yöntemler, yönelişler belirlerler. Değişim rüzgarının başında müşteriler yer alıyor. Günümüzde değişimi ortaya çıkaranlar örgütlerin mal ya da hizmet olarak çıktısından yararlanan müşterilerdir. Yaşanan hızlı değişimler nedeni ile örgütün her düzeyinde görev alan liderlerin kendilerini sürekli yeniden yaratmak ve liderlik rollerini

⁵⁶ Robert. H. Rosen, **İnsan Yönetimi**. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: BZD Yayıncılık, 1998), s.67.

⁵⁷ Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim** (İstanbul: Alfa Basım, 2000), s.221

yeniden tasarlamak zorunda kalacakları kabul edilmektedir⁵⁸. Gelecekteki işgücü yaratıcılığını geliştirecek, araştırma ve geliştirmeye önem verecek örgüt liderlerinin başarıyı yakalayacaklarını söyleyebiliriz. Belki de 21. yy. da liderler değişimi benimsemek, uygulamak yerine değişimi yaratıp, öncülük etmek zorunda kalacaklardır. Liderler artık değişimi bir fırsat olarak benimsemelidirler. Yoksa değişim ile baş edemezler.

Kendini sürekli yaratmaya, sürekli öğrenmeye, yönetim tarzını devamlı değiştirmeye adanmış en başarılı liderlerden biri belki de en ünlüsü General Electric'in Ceo'su Jack Welch' dir. Welch değişimi heyecan verici , meydan okuyucu, yaratıcı bulmuştur. Yöneticilere her zaman "her güne sanki ilk iş gününüzmüş gibi başlayın" önerisinde bulunmuştur⁵⁹. Şu anda Welch emekli olmasına rağmen fikirleri ve yaptıkları ile yöneticilere örnek olmaktadır. G.E'in zirvesinde iken yönetici olarak yepyeni adımlar atmış ve örgütünü zirveye taşımıştır. Değişim ise onun en fazla önem verdiği konulardan biri olmuştur.

Liderlerin değişimle daha etkili başa çıkabilmeleri için bazı yeteneklere ihtiyaç duyarlar. Bunları şöyle ele alabiliriz⁶⁰:

- Etkili liderler değişimden kaynaklanan fırsatları görür ve sezerler.
- Etkili liderler değişim bulutları içinde uzun dönem görüşlerini göz önüne alırlar.
- Etkili liderler durum ne olursa olsun açık bir amaç belirlerler.
- Etkili liderler kontrolün mümkün olmadığını, uygulanabilirliğin kendilerinin ve diğerlerinin değişime uyum sağlamalarına yardımcı olacağını bilirler.
- Etkili liderler kendilerine güvenirlir. Önlerine ne çıkarsa çıksın üstesinden geleceklerini bilirler.

Değişim sürecinde liderlerin; uzun dönemli faaliyetlerin, amaçların belirlenmesi, bunlarla ilgili sonuçların, fırsatların neler olacağını tahmin edilmesi, kararların

⁵⁸ Bennis, a.g.e., s.134.

⁵⁹ Robert Slater, Jack Welch ve G.E. Yolu. Çeviren: Türkan Arıkan (İstanbul: Literatür Yayın, 2000), s.18.

üretilmesi, örgütte uyum sürecinin oluşturulması ve güven yaratılması, değişime öncülük etmek gibi görevlerinin olduğu görülmektedir. Değişimin yoğun yaşandığı günümüzde klasik yönetici ve lider kavramı ortadan kalkmış, değişim hızına ayak uyduracak, değişimi örgütte başarı ile yürütecek , bu süreçte engelleri ortadan kaldıracak liderlere ihtiyaç artmıştır.

Değişimi gerçekleştirmek için liderin karşısında ki sorun insanların değişime nasıl ikna edileceğidir. Cevabı Jack Welch'in şu sözlerinde arayabiliriz⁶¹. “Gerçekleri ortaya çıkarın. Değişimi gerektiren sebepleri çalışanlara açık ve etkileyici şekilde gösterin. Herkes aynı düşüncelere sahip olacaktır. Herkes gerçekler konusunda ikna olunca direnç azalacak ve gerekli değişim kabul edilecektir”.

2.1. Lider Değişimin Kaynağını ve Yönünü Belirlemelidir

Kaynağı ne olusa olsun değişim, işletmelerin hedefleri, stratejileri, çalışanların davranış ve düşünme biçimlerinde bir etki yaratacaktır. Değişimin nedenlerini içsel ve dışsal olarak inceleyebiliriz. Globalleşme, kalite anlayışının değişimi, küresel piyasa ekonomisinin hakimiyeti, ekonomik faktörler, sosyal bilinçlenme, teknolojik gelişmeler, müşteri odaklı faaliyetlerin önem kazanması, iletişimin yaygınlaşmasını dışsal nedenler olarak sıralayabiliriz. İçsel nedenler ise; iş tanımları ve içeriklerindeki değişimler, yönetim tarzlarında ki değişiklikler, işgücü yeterlilik ve isteklerinin değişmesi, işletme içi iletişim sistemlerinin değişmesi, ekip çalışmaları gibi yaratıcılık artırıcı çalışmalara verilen önem olarak sıralayabiliriz. Bu faktörlere daha eklemeler yapmak mümkündür.

Örgütler hem içsel hem de dışsal nedenlere maruz kalabilirler. Önemli olan değişimi gerçekleştirirken hangi yolların izleneceğidir. Öncelikle nedenin ne olduğu belirlenmeli sonra bununla nasıl başa çıkılacağı planlanmalıdır. İyi bir lider yapacağı değişiklikleri planlı yapar ve stratejik değişimleri gerçekleştirmek için uzun dönemli

⁶⁰ Güzelcik, a.g.e., s.103.

⁶¹ Toktamışoğlu. a.g.e., s. 121.

planlara dayanır.⁶² Bunun için lider örgütü iyi tanımalı, örgütün değişim ihtiyacını ve zamanını iyi belirlemelidir. Lider örgütü ve dış çevreyi karşılıklı etkileşimde bulunan unsurlar olarak görürse değişim ihtiyacının nedenini ve yönünü belirlemesi kolaylaşır. Liderin sahip olduğu vizyon ile değişimi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Değişimle en iyi başa çıkacak lider tipi transformasyonel liderlerdir.

2.2. Lider Değişimi Yürütmelidir

Lider'in değişim ihtiyacını, değişimin kaynağını ve gidilecek yönü belirlemesinin ardından sıra değişimi gerçekleştirmeye gelir. Değişime gidilecek konu ve alanlarda, bir ortam oluşturup çalışanlar ile birlikte olmak üzere değişime hazırlanmalıdır. Bunun için sorunlar ortaya konulup, çalışanlarla birlikte çözümler ve sonuçları üzerinde durulmalıdır. En iyi sonucu vereceğine inanılan çözümün herkes tarafından kabul edilmesi sağlanmalıdır. Değişim planlı ya da plansız olabilir. Tüm örgütü kapsayacağı gibi yalnız bir bölümde kapsayabilir. Fakat muhakkak değişime karşı örgüt çalışanlarının bir tepkisi ile karşılaşılacaktır. Değişimin korkutucu, huzursuz edici ve karışık. Boyutları ne kadar büyük olursa olsun insanların hoşnutsuzluğu o kadar artar. Çünkü insanların yalnız yaptığı işler değişmiyor; tarzlar, tutumlar, düşünme biçimleri, inançlar değişiyor. Bazen yeni insanlar işe almak gerekiyor. İnsanlar alıştıkları tarzları terk etmek zorunda kalıyorlar, işten çıkarılıyorlar. Tüm bunlar insanları korkutup değişime karşı önyargı ile yaklaşmalarına sebep veriyor. Sonuçta lider değişime karşı gösterilen bir direnç ile karşılaşılıyor. Bu direnç doğal ve kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Yönetime düşen görev direncin nedenlerini anlayıp, çeşitli tekniklerle engellenmesini sağlamaktır. Değişimin karşısına engel çalışanlar değil, dirençle başa çıkmayı bilemeyen yönetimlerdir. Liderin direncin nedenini bulması ve anlaması, çalışanların kaygılarına ilgi ile yaklaşması, gerekiyorsa herkesle farklı bir yöntem uygulayarak sorunu çözmesi gereklidir. Başarılı liderlerin örgüt içinde

⁶² Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Betaş, 2000), s.413.

oynadıkları rollerden biri dirençleri ortadan kaldırmaktır. Dirençlerin kaynaklarını ve liderin izleyeceği çözüm yolları aşağıdaki gibi ele alınabilir⁶³.

-Bilinmeyenden korkmak: Örgüt üyelerine bilgi sunulması ve cesaretlendirilmeleri ile cevap verilir.

-Güven ihtiyacı: Yöntem ve niyetlerin iyileştirilmesi ile karşılık verilir.

-Değişime ihtiyacın hissedilmemesi: Sorun ve fırsatların örgüt üyelerine net bir şekilde gösterilmesi ile karşılık verilir.

-Kazanılmış haklar tehdit altındadır: Değişim planlamasında temel insanların yardımını alarak karşılık verilir.

-Karşıt yorumlar: Grup paylaşımını kolaylaştırmak ve gerekli bilgilerin örgüte yayılması ile karşılık verilir.

-Zayıf zamanlama: En iyi zamanı gözlemek ve değişimin gerekirse ertelenmesi ile karşılık verilir.

-Kaynakların eksikliği: Destekleyici kaynakların sağlanması ve performans beklentilerinin azaltılması ile karşılık verilir.

Liderin karşısına çıkabilecek engellerden olan bu direnç durumlarında emir-kumanda şeklindeki tarzının geçici çözüm getirebileceğinden, uzun vadede akılcı bir şekilde ikna yolu ile daha iyi sonuç alınabileceğinden bahsedilebilir.

Değişimi gerçekleştirme çabası içinde bulunan lider için iletişim çok önemlidir. Lider değişim planını çalışanların algılayabileceği şekilde anlatabilmelidir. Herkes değişimi farklı algılayabilir. Bu da değişime karşı direnç oluşturabilir. Bu sebeple lider değişimin nedenini, sonuçlarını, nasıl uygulacağını herkesin anlayabileceği basit bir formata sokarak değişimin çalışanlar tarafından aynı biçimde algılanmasını ve istek yaratmasını sağlayabilir. Çalışanların değişimi bir fırsat olarak görmesi sağlanmalıdır. Direnç ile başa çıkmak için bazı teknikler vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir⁶⁴.

⁶³ Keçecioglu, a.g.e..s.115.

⁶⁴ Michael Hammer. Steven Stanton. Değişim Mühendisliği, Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Gençlik Yayınları, 1995), s.85.

-Teşvikler. Değişimi gerçekleştirmek için uygulanabilecek olumlu ve olumsuz araçlardır. Maddi teşvikler yanında iş güvencesi, yeni kariyer fırsatları güçlü ve etkili teşviklerdir.

-Bilgi. İnsanlara gerçekleşecek olan değişim hakkında olanlar ve olacaklarla ilgili bilgi sunmaktır. Karmaşa ve belirsizliği azaltmak için insanlara bilgi sunulsa da bu direnci tam olarak önleyemez.

-Müdahale. İnsanlarla tek tek ilgilenmek, korkularını ve huzursuzluklarını yenmelerine yardımcı olmak, üven vermekle ilgilidir. Bu birlikte hareket etmeyi, birlikte sorunlarla başa çıkmayı sağlar. Zor ve zaman alıcı bir uygulama olduğundan ancak ihtiyaç duyulması halinde başvurulmuş bir yoldur.

-Telkin. İnsanları değişimin bir seçenek değil, zorunluluk olduğuna ikna etmektir. Mesaj açık olarak değişimin zorunlu olduğunu göstermelidir.

-Katılım. Çalışanları değişim çalışmalarının içine çekerek dışarıdan direnç göstermek yerine içerden eleştirmelerine olanak sağlamaktır. Bu birlikte hareket etme ve parçası olma hissini yaratır. Olumsuz duyguların yönü değiştirilebilir.

Liderinin değişim vizyonu onun en önemli aracı olacaktır. Yarının lideri bir değişim ustasıdır. Lider değişimin gerçeklerini, ne yapılacağını, neden ve nasıl gerçekleştirileceğini, çalışanların ve müşterilerin nasıl etkileneceğini, değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli eğitimlerin nasıl olacağını en iyi şekilde değerlendirerek değişim vizyonunu oluşturmalıdır.

Değişim bir çocuk yetiştirmeye benzer. Çocukları büyütürken onların değişik dönemlerdeki farklı ihtiyaçlarını karşılamak için yönlendirme yapılır, destek olunur. İşte değişimde çocuk yetiştirmek gibi farklı zamanlarda farklı davranışlar gerektirir. Değişim liderinin geçerli bir yöntemi olmalı ve onu doğru kullanmalıdır. Lider değişimi kendi içinde ve çalışanlarının kalbinde hissettirerek bir bağlılık sağlamalıdır. Lider değişimin bir parçası olmalı ve çalışanları da bu parçanın bir unsuru haline getirmeyi başarmalıdır. Değişimi hayatın bir parçası olarak gören ve bunu gerçekleştirmek için devamlı bilgi akışı sağlanan bir örgüt kültürü oluşturmak liderin görevidir.

Değişimi çalışanlara kabul ettirme güçlüğü yaşayan liderin önünde değişim çabasını yürütebilecek bir grup oluşturma seçeneği bulunmaktadır. Bu rehberlik eden takım, yenilenme çabasında etkin bir rol oynayıp, değişime karşı olan dirençleri kırabilir. Lider bu gruba örgütün sorunları ve ortaya çıkacak fırsatları ortaya koyup değerlendirme konusunda yardımcı olarak ilk adımı atar. Sonra değişimi yönlendirecek bir vizyon yaratılır. Bu vizyon grup üyeleri ve lider tarafından iletilir. Liderin değişime ihtiyaç olduğunu çalışanlara göstermesi gereklidir. Grup üyeleri ile birlikte mevcut uygulamaların yetersiz olduğu ve ya gelecekte yetersiz kalacağını, yeni vizyonu, bu vizyonun neleri, nasıl değiştireceğini modelleri ile sunması ve sonucun ne tür bir başarı getireceğini göstermesi gereklidir. Vizyon çerçevesi içinde kalmak koşulu ile çalışanlar yeni değişim düşüncelerini ve yaklaşımlarını deneyip, geliştirmeye teşvik edilir. Ödüller ile motivasyon sağlanmaya çalışılır. Ama örgütteki değişim çabası yüzde yüz başarılı olacak, engeller tamamen ortadan kalkacak diye bir durum söz konusu olamaz. Değişim zaman alır. Muhakkak kısa vadeli amaçlar söz konusu olmalıdır. Bu kısa vadeli amaçlar başarıldığında kutlanılır ve bu da çalışanları değişimin devamı konusunda yüreklendirir. Kısa vadeli kazanımlar yoksa çok fazla sayıda insan vazgeçecek ya da değişime direnenler arasına katılacaktır⁶⁵. Değişimi yürüten liderin aşağıdaki hususları göz önüne alması beklenir⁶⁶.

-Değişim mümkün olduğu kadar örgüt ya da bölümün mevcut güçleri üzerine inşa edilmeli ve süre gelen sistemle çalışılmalıdır.

-Uygulamanın aşamaları büyük bir özenle planlanmalıdır.

-Dirençle başa çıkabilmek için gerekli strateji ve taktikler önceden saptanmalıdır.

-Esnek olunmalıdır. Değişimi geri besleme temelinde örgütsel gerçekliklere ve gelişmelere uyarlayabilmek için alternatif stratejiler oluşturulmalıdır.

-Değişim kendini kanıtlayana kadar izlenmelidir.

-Değişimi dayatmaktan kaçınılmalıdır. Olanaklı her yoldan insanların değişimi içselleştirilmesi için çaba gösterilmelidir.

⁶⁵John Kotter, **Değişim** (İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999), s.23.

⁶⁶Werner, a.g.e., s.237-239

Peter F. Drucker' a göre her kuruluş kendi yapısına uygun bir değişim yönetimi oluřturmalıdır⁶⁷. İşletmede değişimle ilgili herhangi bir faaliyet başlatıldığında bunun en büyük etkisi örgütün kültürü ve normları üzerinde olmaktadır. Çoğu zaman değişim örgüt kültüründe yenilik yapılmasını gerektirir. Bu değişimin en zor süreçlerinden biridir. Çünkü örgütün değerleri çalışanlarca oluşturulmuştur. Değişimci lider çalışanları tutucu olmayan, dinamik bir kültür anlayışı ile yönetir ve bunu örgütüne uyarlar. Günümüzde işletmeler değişimi destekleyen, öncülük eden bir kültüre sahip olmalıdırlar. Bu çerçevede düşünülecek olursa örgüt entelektüel sermayeye daha fazla yatırım yaparak yaratıcı bir anlayışı kabul edecektir. Liderden yeniliklere ve değişikliklere açık, bunu sürekli uygulamaya istekli bir örgüt yaratması beklenir. Bunun içinde çalışanların sürekli olarak örgütün durumu, rekabet şartları , piyasa şartları gibi değişimi gerektirecek konuları bilmeleri sağlanmalıdır. Liderin örgütlerin içe veya dışa dönük olarak yaptığı her Őeyde her faaliyette devamlı iyileştirmeye ihtiyacı olduğunu çalışanlara kabul ettirmesi gereklidir. Liderin örgütün başarisında en önemli rollerinden biri değişimin, yeniliklerin ortak değerlerde kök salmasını sağlamasıdır.

Sonuç olarak, değişimi görmezden gelmek olanaksızdır. Değişim ile başa çıkmayı, işletmede iyi ve kötü giden işleyişi öğrenmek çok önemlidir. Liderler örgütlerde yeni alışkanlıklar yaratmalıdırlar. Kesinlikle liderler vizyon ve strateji etrafında yoğunlaşmalıdırlar. Lider değişimin duygusal etkisinde göz önüne almalıdır. Çünkü çoğu insan değişimden korkar. Öncelikle değişim ihtiyacını fark edemeyebilirler, yeni ortamda nasıl rekabet edeceklerini kestiremeyebilirler ve değişimi gerçeķleřtirmek için gerekli çalışmaya istekli olmayabilirler. Lidere düşen görev bu dirençleri ortadan kaldırmaktır.

⁶⁷ William Bridges, **Geleceğin Lideri** (İstanbul: Form Yayınları, 2000), s.46.

3. LİDER ÖĞRENMEYE VE EĞİTİME ÖNEM VERMELİDİR

Son yıllarda yöneticiler ve liderler öğrenen örgütlere büyük önem vermektedirler. 21. Yüzyılda da ayakta kalacak örgütler rakiplerine göre daha hızlı ve etkili öğrenmeyi kabul etmiş örgütler olacaktır. Eğitim ve öğrenime, fikirlere ve yeteneklere yeniden önem verilmesi global ekonominin doğurduğu bir taleptir⁶⁸. Rekabette nihai avantaj bir organizasyonun öğrenme ve öğrendiklerini eyleme dönüştürme yeteneğinde yatar⁶⁹. Örgütlerde öğrenen bir örgüt kültürü yaratılmak isteniyorsa nereden geldiğinin önemi olmadan bütün fikirlere açık olunmalıdır. Öğrenen örgüt kavramının gelişmesine en büyük katkıda bulunan Peter Senge öğrenen örgütleri; insanların istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli genişlettikleri yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, insanların birlikte öğrenmeyi öğrendiği yerler olarak tanımlar⁷⁰.

Öğrenen örgütlerde şu özellikler gözlemlenir⁷¹:

-Öğrenen organizasyonlar bireyler aracılığı ile öğrenir. Bireysel öğrenme olmadan organizasyonların öğrenmesi mümkün değildir.

-Öğrenen organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi bireylerin öğrenmesini teşvik eder ve öğrenmeyi ödüllendirir.

-Öğrenen organizasyonlarda kendini devamlı yenileme sistemi vardır. Fakat departmanların katılık niteliği sergilemeleri bireylerin öğrenmelerini engeller.

-Öğrenen organizasyonlar günlük işlerle ilgilenen yapıdan dönüştürücü yapıya geçerler. Ancak bu şekilde öğrenen organizasyonlar oluşturulabilir.

-Örgütlerde öğrenme, örgütün sahip olduğu kültüre bağlı olarak gelişir. İşletme sahipleri örgütün kültürü üzerinde etkili bir rol oynarlar. Öğrenmeyi temel alan bir kültür geliştirilmiş ise öğrenen organizasyon daha başarılı olabilir.

⁶⁸ Stephen R. Covey, "Öğrendiklerinizi Öğrenin" **Executive Excellence**, Sayı no.4, (Nisan 1997),s.12.

⁶⁹ Slater, a.g.e., s.95.

⁷⁰ David Garvin, **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, Bilgi Yönetimi** (İstanbul: Mess Yayıncılık, 1999),s.51.

⁷¹ Özalp, a.g.e., s.511.

-Öğrenen organizasyon bilgi temeline dayanmalı ve bir görüş birliği olmalıdır. İşletme içi öğrenme özellikle bir disiplin olarak ele alınmalıdır.

İşletmelerin geleceği yaratma kapasitelerini durmadan arttırmaları öğrenen organizasyonların temel anlamı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların refahını sağlayacak ve yetişmelerine olanak tanıyan organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır. Çalışanların yapılmakta olan işe ilişkin bilgi gereksinimleri ile geleceğe yönelik bilgi gereksinimleri vardır. İşletmelerin bu noktada çalışanlara karşı sorumlulukları insan kaynakları eğitimine verdikleri önem ve çalışanlarının gelişmesi için yapılan yatırımlarla ilgilidir. Aynı zamanda işletmelerin rekabet edebilmesi için tek şartta sürekli bir öğrenme kültürü yaratmaktır. Yani çalışanların becerilerini sürekli olarak geliştirmek, günün teknolojik gelişmelerini devamlı takip edebilecekleri bir ortam yaratmak işletmelerin öğrenen örgüt kültürü yaratmaları için baş şartlardır. Bilginin sürekli ve hızlı biçimde yenilendiği günümüzde işletmeler çalışanlarının katılımı ile sürekli bir öğrenme ve yeni davranış geliştirme sistemi kurmalıdırlar. Bu çerçevede çalışanların işlerini tam anlamı ile kavramaları, liderlerinde yeni yöntem ve beceriler geliştirmeleri için sürekli katılımcı bir öğrenme sistemleri oluşturmaları şarttır. Örgütlerde rekabet üstünlüğünü sürekli öğrenerek geliştirme stratejisi üzerine kurmak ancak tüm çalışanların ve liderlerin yaratıcılığı, yeni fikirleri örgütün kültürünün bir parçası haline getirmeleri ile mümkün olabilir. Öğrenen kurumlar bilgi paylaşımını yeni kapasiteler geliştirmek ve öğrenme süreçleri yaratmak için teşvik eden organizasyonlardır⁷². Başarılı örgütler öğrendiği bilgiyi paylaşan örgütlerdir.

Bütün liderler hızla değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal eğilimlere başarı ile uyum sağlamak için örgütlerinin her kademedeki çalışanlarda en yüksek kapasitenin geliştirilmesini desteklemeleri gerektiğini bilmelidirler. Ancak bunu yaparak rekebet gücü artırılabilir. Öğrenen örgütlerdeki liderlik anlayışında liderler tasarımcı yönetici ve öğretmenlik rollerini birlikte üstlenmektedirler⁷³. Öğrenen örgütlere liderlik yapacak kişi geleneksel liderlik davranışlarından farklı davranış gösterecektir. Öğrenen bir örgüt

⁷² Düren, a.g.e., s.128.

⁷³ Keçecioglu, a.g.e. ,s.112.

kültürü kurmak isteyen liderler aşağıdaki özelliklere sahip olmalı ve aşağıdaki davranışları göstermelidir :

-Liderin kendisi öğrenmeye hazır, yaratıcı ve meraklı olmalıdır.

-Öğrenmeye önem veren, çalışanların yeni fikirler denemesini sağlayabilecek elverişlilikte ,bilgi ve beceri geliştirebilen bir ortam yaratabilen bir lider özelliğine sahip olmalıdır.

-Başarı ve başarısızlığın tartışıldığı, sorunları çözmeye, yeni fikirlerin oluşturulmasında ekipler halinde çalışabilecek bir örgüt yaratmak liderin asıl görevlerindedir.

-Öğrenen örgüt yaratmanın özünde istenilen hedefe ulaşmak için öğrenilmesi gereken her şeyi birlikte öğrenme düşüncesi olmalıdır. Lider yaşam boyu öğrenme ve öğrendiklerini paylaşma düşüncesi ile takım halinde öğrenmeyi sağlamalıdır.

-Lider fikir alışverişlerini desteklemeli, öğrenmenin önünde ki sınırları kaldırmalıdır.

-Lider örgüt içinde bireysel öğrenme ve kendini geliştirme ortamının ve fırsatlarının yaratılması görevini üstlenmelidir.

-Çalışanlarda öğrenme için, kendini geliştirmek için isteklilik yaratmak da liderin görevlerindedir. Öğrenmenin geçmiş hataların ve yanlış alışkanlıkların tekrarını önlediğini çalışanlara açıkça ifade etmelidir.

-Lider örgüt içi ve dışı eğitimi sürekli hale getirerek öğrenmeyi sağlamalıdır.

Başarılı olmak için liderlerden azami yarar sağlayacak şekilde örgütlerini yönlendirmeleri beklenir. Bunun için öncelikle kendilerini geliştirmeleri, eğitmeleri şarttır. Değişimin korkunç hız kazandığı dünyamızda, liderlerin çevrelerindeki ortam değiştikçe kendilerini yenileme ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelidirler. Piyasa araştırmaları sonucunda oluşan bilgileri öz önüne alıp analiz etme becerisine sahip bir lider kendini sonuçlara göre geliştirme becerisine sahip olacaktır. Devamlı okumak ve gündemi yakalamak liderin kendini geliştirmesi için bir fırsat olacaktır. İş hayatında profesyonel yöneticilerin ve liderlerin katıldığı üniversitelerin verdiği MBA programları değişik deneyimleri paylaşmaları ve kendilerini geliştirebilmeleri açısından faydalı programlardır.

Örgütlerdeki insanlarda liderleri gibi dinamik ve değişen dünyaya uyum sağlamak için gelişmek ihtiyacı içerisindedirler. Çalışanlar kişisel olarak sorumluluk almalıdırlar. Çalışanlar işletmelerini öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri konusunda bir kaynak olarak görmelidirler. İşlerinde gelişmeleri için işletmelerinin sunduğu eğitimlerden tam anlamıyla yararlanmalıdır. En iyi eğitim çalışanın etkin olarak katılımı ile gerçekleşen eğitimidir. Liderler ve çalışanlar kendilerini sürekli gelişmeye adanmalıdırlar. Örgüt içindeki ilişkiler ve ortamlar öğrenme ve gelişmeye olanak sağlamalıdır. Bunu sağlamanın en iyi yolu, liderlerin yeni fikirlere, bu fikirleri denemeye açık, bilgi ve beceri geliştirmeye olanak sağlayan bir ortam oluşturmalarıdır. Lider bilgiyi paylaşmaya yükümlüdür. Değişen ekonomide rekabetin şartı yüksek kapasitenin yakalanması için öğrenen örgütler oluşturmaktır.

Peter Senge 'ye göre öğrenen örgütlerin kurulmasına destek veren beş disiplin bulunmaktadır. Bunlar şöyledir⁷⁴:

-Kişisel hakimiyet: Bireyin kişisel ufkuna sürekli açıklık kazandırma, sabrını geliştirme, enerjisini odaklama ve objektif olma disiplini.

-Zihni modeller: Bireyin dünya anlayışını ve eylemlerini etkileyen, zihinde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımları ve genellemeleri iyileştirmeyi ve değiştirmeyi konu alır. Zihni modellerdeki değişimler öğrenmeyi hızlandırır.

-Paylaşılan görme gücünün oluşturulması: Gerçek ve paylaşılan bir vizyon varsa, insanlar kendilerine söylendiği için değil, istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler.

-Takım halinde öğrenme: Diyalog ile başlar. Bir grubun üyelerinin gerçek ile birlikte düşünme eylemine girebilmesi disiplini. Modern örgütlerde temel öğrenme birimi takımlardır.

-Sistem düşüncesi: Olayları bir ağ halinde daha açık seçik, birbirleri ile ilişkili şekilde görme olanağı verir.

⁷⁴ Düren, a.g.e., s.142.

Örgütler sürekli öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir yapı taşımalıdır. Öğrenen örgütler, işbirliği, yardımlaşma, etkileşme ve birliktelik düşünceleri taşıyan bir kültüre sahip işletmelerdir. Bir öncü, tasarımcı, yaratıcı niteliği taşıyan liderler ancak bu kültürü örgütlerde geliştirebilirler. Gerçek lider, kendisini ve örgütünü güçlendirme iç güdüsü taşıyarak öğrenmeyi destekler. Liderler değişime yönelik bir öğrenme sürecini uygulamalıdır. Bu liderlerin dünyaya bakış açılarını değiştirdiği gibi günlük işlerde, değerlerde ve inançlarda yeniden düzenlemeyi gerektirir. Lider eğitimin ve sürekli öğrenmenin rekabetçi avantaj yaratmada önemli bir araç olduğunu, sürekli ve bir hedefe yönelik olarak uygulanması gerektiğini, tüm kuruluşu kapsamaması gerektiğini ve son olarak yapılan eğitim yatırımlarının sonuçlarının olumlu veya olumsuz olarak muhakkak alınması gerektiğini bilmesi gereklidir. Rekabetçi ortamlarda avantaj kazanmada sürekli öğrenen bir örgüt kültürü yaratmanın katkısı inkar edilemez derecede büyüktür. İşletmenin lideri bu avantajı örgütünün stratejileri doğrultusunda yapmalıdır. Sonuç olarak örgütsel gelişmenin amacı; çalışanlara başarılarını etkileyen unsurları belirleme, görebilme, gerekli davranışları gösterme ve kendini değerlendirme fırsatı vermesidir. Lider örgütsel gelişmeyi prensiplerinden biri haline getirmelidir.

3. LİDER KALİTEYİ ÖRGÜTÜN PARÇASI HALİNE GETİRMELİDİR

İş yaşamı ve uygulamalarını şekillendiren tek konu rekabettir. Kalite, rekabette işletmelerin üstünlük sağlayıcı en önemli görevi haline almıştır. Kaliteyi ön plana çıkaran, örgütlerin ürettikleri malı veya hizmeti kullanan müşterilerdir. Kalite müşteri odaklı bir terimdir. İşletmeler satışlarının devamlı ve yüksek olmasını isterler. O halde bunu gerçekleştirmek için kaliteli ürün veya hizmet sunmak görevleridir. Bunu kabul etmiş örgütler toplam kalite yönetimini uygulayan işletmelerdir. Kalite ürün, hizmet ile ilgili olduğu gibi örgütün işi, faaliyetleri, çalışanları ile de ilgilidir. Çalışma yapısı ve organizasyon kalitesi:

- Örgütün yapısı,
- Yönetim anlayışı,

- Amaçlara ulaşma kapasitesi,
- Örgütü bir bütün olarak algılama,
- Örgütün departmanları arasındaki uyum,
- Sürekli iş, çalışan geliştirme ve iyileştirme çabaları,
- Çalışanlara verilen önem,
- Doğru ve adil ücretlendirme,
- İş güvenliği sağlama,
- Çalışanların yetenek ve kapasitelerini geliştirme,
- Sosyal hakların genişliği,
- İş dışı faaliyetlerle ilgilidir.

Toplam kalite , günümüz iş dünyasının geçerli ve vazgeçilmez bir parçasıdır. İç ve dış çevredeki değişimin etkisi ile ortaya çıkmış bir yönetim anlayışıdır. Liderin görevi, örgütünde kalite duygusunu yaratmak olmalıdır. Kalite duygusu bir işletmede yüksek kurumsal gücünü sağlayan niteliklerden biridir⁷⁵. Lidere toplam kalite yöntemini uygularken örgütte çok büyük iş düşmektedir. Liderin oynadığı rolleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibi ele alabiliriz

- Öncelikle hangi işlerin yapılacağını belirlerler.
- Bir vizyona bağlı olarak strateji geliştirirler.
- Bireysel olarak toplam kalite yönetiminde uygulama çalışmalarına bizzat katılır, çalışmalara uyum sağlarlar.
- Gelişmeyi takip ederler.
- Sorunları ve dirençleri ortadan kaldırırılar.
- Çalışanların ekipler halinde sorumluluğu paylaşmalarına, kararlara katılmalarına ve gelişmelerine olanak sağlarlar.
- Toplam kalite yönetimi ile çalışan bir örgüt kültürü oluştururlar.

⁷⁵ İzgören, a.g.e., s.216.

Toplam kalite yönetiminin gelişmesine en büyük katkıda bulunan Edward Deming kalite konusunda liderlere yardımcı olacak 14 ilke geliştirmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir⁷⁶:

- Ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesini sürekli kılmak.
- Yeni felsefenin benimsenmesi. Lider bu yeni felsefeyi başlatacak ve uygulayacak kişidir.
- Kütle denetimine bağlı işlerden vazgeçmek gerekir.
- Fiyat etiketlerine bağlı olarak yapılan ödüllendirmeden vazgeçilerek toplam giderlerin en az seviyeye çekilmesi gerekir.
- Verimlilik ve kalitenin yükseltilmesi için üretim ve hizmet sistemi sürekli olarak geliştirilmelidir.
- İş üzerinde eğitim programları yapılmalıdır.Toplam kalite yönetimi ile ilgili olarak eğitim ve öğretim programları hazırlamak gerekir.
- Kurumsal liderlik,. Denetimin amacı çalışanların daha iyi iş yapmalarını amaç edinmedir.
- Çalışanların içindeki yönetim korkusu silinmelidir. Yoksa kalite konusunda çalışanlardan olumlu katkı beklenemez.
- Bölümler arası duvarlar kaldırılmalıdır.Bölümler birbirleri ile ilişki içinde olmalıdırlar. Özellikle üretim, ar-ge, pazarlama, tasarım vb. gibi bölümlerde çalışanların bir ekip halinde çalışmaları gereklidir.
- Sloganlar kaldırılmalıdır. Sözle baskı ve sayısal hedeflerden uzak durmak gereklidir.
- İş standartlarını kaldırılmalıdır.
- Çalışanların işinden gurur duyması sağlanmalıdır..
- Güçlü bir geliştirme programı uygulanmalıdır.
- Örgütde çalışanlar dönüştürücü faaliyetler için hazırlanmalıdır. Değişim sürecinde tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

⁷⁶ Özalp, a.g.e. , s.486.

Sonuç olarak toplam kalite küreselleşmiş bir dünyada artan rekabete uyum sağlamaya çalışan işletmeler için olumlu bir yönetim anlayışıdır. Liderin , değişimin ve rekabetin vazgeçilmez olduğu bu dünyada , kaliteyi örgütün bir parçası yapması kaçınılmazdır. Kaliteyi, örgüt kültürünün bir parçası yapan işletmeler başarıyı yakalayacaklardır.

5. LİDER EKİP ÇALIŞMASINA ÖNEM VERMELİDİR

Ekip kavramı işletmelerin hedeflerine ulaşmak için kullandıkları araçlardan biridir. Ekipler çok belirgin olarak bireylerden daha iyi performans gösterir⁷⁷. Ekipler işletme içinde tek bir elemanın verebileceğinden daha fazla kaynak sağlar. Farklı birimlerden gelen insanların oluşturduğu ekipler yerleşik görünen engelleri aşabilir, birlikte hareket etmeyi sağlar. Tüm bunlar liderin dikkatini yönlendirmesi gereken noktalardır. Ekip çalışmaları işletmeye yarar sağlayacak çalışmalardır. Son yıllarda yapılan araştırmalar pek çok işletmede ekip çalışmasının yaygın olduğunu göstermektedir. Fakat her ekibin performansının etkili olduğundan bahsedilemez. Etkin ekipler birbirlerine çabuk şekilde ayak uydururlar ve kollektif bir kapasite yaratırlar. Ekipleri başarılı veya başarısız yapan etken onları yapılandıran ve destekleyen liderlerdir. Liderin, doğal olarak işletmenin başarısı; oluşturulan ekiplerin etkin çalışmasına ve liderin bu ekiplerle olan olumlu ilişkisine, onları idare edebilmesine bağlıdır. Ekipler lider tarafından kişisel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinde, gerçekleştirilmesinde olumlu yönde etkili bir araç olarak kullanılabilirler⁷⁸.

Her işletme insanlardan oluşan bir sosyal varlıktır. Tek başına insanlar fazla etkili ve güçlü olmayabilirler. Ancak, bir grup veya ekip vasıtası ile güç kazanılır. Ekipler geliştirici işbirlikleridir. Günümüz rekebet ortamında, gereken kaçınılmaz değişikliklerin çalışanlar tarafından kabul görmesi için, ayrıca yeni uygulama ve

⁷⁷ Richard Hackman. Ekiplerin Tıkandığı Noktalar, Liderden Lidere, s.362.

⁷⁸ Richard Hackman, a.g.e, s.365.

teknolojilerin gerekliliğini kabul ettirebilmek için bir lider çalışanlarını nasıl ikna edebilir? Ekipler, çalışanların karşılıklı anlayışlarını arttıran güven ortamını oluşturarak, işletme hedeflerine ulaştıran değerli bir araçtır⁷⁹. İş hayatında başarı yolu gelecek vaat eden bir ekip yapılanmasından geçer. Ekip çalışmalarına dayalı bir organizasyon yapısına geçmeye karar vermek büyük bir değişimdir. Tüm değişimlerde olduğu gibi önceden tedbirler almayı ve planlama yapmayı gerektirir. Ekipler örgüt vizyonunun bir parçası olmalıdırlar. Bunun içinde ekip çalışmalarının gerekliliğini benimseyen bir örgüt kültürü geliştirmek gereklidir. Başarılı ekipler oluşturabilmek için çalışanların yeniden motive edilmesi, hedeflerin belirlenmesi, ekibin yapılandırılması dikkate alınması gereken noktalardır. Ekipler, lider tarafından kişisel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinde, gerçekleştirilmesinde olumlu yönde etkili bir araç olarak kullanılabilir⁸⁰. Ekiplerde şu özellikler gözlemlenir:

-Ekipler geçici veya kalıcı olarak kurulabilirler. Geçici ekipler bir projenin veya sorunun çözülmesi için kurulabilir. Kalıcı ekipler ise örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar.

-Ekipleri oluşturan kişilerin farklı nitelikleri, uzmanlıkları vardır. Bir araya geldiklerinde örgütün amacına uygun görevleri yerine getiren, sonuca ulaşan bir ekip halini alırlar. Her üye sahip olduğu yeteneklerden ötürü birbirine güvenir. Bireysel yetenekler birbirini tamamlar.

-Ekipler birlikte düşünür, sorun çözer, birlikte çözümler yaratırlar. Ürettikleri ürün ortaklaşa bir çalışmanın sonucudur.

-Ekipler lider ve ekip üyeleri arasındaki statü farklılığının ortadan kalktığı yerlerdir. Lider destekleyici, yönlendirici bir rol oynar. Ekip lideri ise yeteneğine, iş performansına göre üyeler tarafından belirlenir.

⁷⁹ Beverly Goldberg. "Ekip Çalışmasının Önemi", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı no2,(1997 Mayıs), s. 10.

⁸⁰ Aytürk, a.g.e., s.362.

Ekip oluşturma dört aşamadan oluşan bir süreçtir⁸¹:

-Oluşma: Ekibin ilk kez bir araya geldiği, rollerin belirgin olmadığı tanıma devresidir.

-Boğuşma: Ekip içi rollerin oluşmaya başladığı, liderlik kavgasının yaşandığı, iç çatışmaların görüldüğü devredir. Her üye birbirini etkilemeye çalışır. Ekipden ayrılmalar bu devrede olur. Lidere sorunları çözmeye çok büyük iş düşmektedir.

-Buluşma: Roller belirlenir. Yakın ilişkiler kurulur. İletişim iyi çalışmaya başlar. Ekibin doğal lideri belirlenir.

-Ulaşma: Ekip üyeleri birlikte çalışır. Artık üretim başlar.

Tüm bu aşamalardan sonra ekibin başarısı ortaya çıkar. Ekiplerin başarılı olması için yönetime, lidere önemli görevler düşmektedir. Liderler etkili bir ekip oluşturmada başarılı olmak istiyorlarsa ekipten biri gibi algılanmalı ve tüm üyelerin ekip içinde lider kadar rahat karar alıp, yaratıp, sorun çözmelerine yardımcı olmalıdırlar. Açık bir iletişim sağlayıp, üyeleri desteklemeli, gelişmelerine katkıda bulunmalıdırlar. Üyelerin sorun çözmeye etkin olarak katılmalarını sağlamalıdırlar. Etkili liderler sorun çözmeyi kolaylaştırıcı olmalıdırlar⁸². Lider ekip ile ilgili beş temel alanı özellikle yakından izlemeli ve devamlı değerlendirmelidir⁸³:

-Ekibin görevi ,

-Amaçlara ulaşması,

-Yetki verilmesi,

-Örgüt içerisinde açık ve doğru iletişim.

-Olumlu roller ve normlar. Kendi kendini yöneten ekipler bu işlevlerin lider tarafından kontrolü ile etkin bir biçimde görev yaparlar.

Ekip liderliği bazı farklı yetenekler gerektirir. Lider örgüt içindeki statüsünü ekiplerde kullanmaz. O da ekibin bir üyesidir. Ekipde destekleyici bir rol oynar.

⁸¹ İzgören, a.g.e., s.167.

⁸²Thomas Gordon, **Katılımcı Yönetimin Temeli**, Çeviren: Birsen Özkan(İstanbul: Sistem Yayıncılık,1997), s.45.

⁸³ Keçecioglu, a.g.e., s.78.

Aşağıda kendi kendini yöneten ekiplerin liderlerinde olması gereken özellikler yer almaktadır⁸⁴.

-Kendi kendini yöneten ekipler katımlı yönetimin en uç demokratik yaklaşımlarından biri olduğu için böyle bir ekip liderinin birinci özelliği ekip yönetimi uygulamak ve ekip toplantılarını uygun sıklıkta ve özellikte yapmaktır. Bu toplantılarda sorun çözme, üyelerin fikirlerinin belirleneceği konuların ortaya atılması, bilgi transferi, plan ve programların ortaya konmasının sağlanması ekip liderinin özelliklerindedir.

-Kendi kendini yöneten ekiplerde lider çok yönlü ve uzun vadeli düşünce sistemine sahip olmalıdır. Ayrıca lider vizyon sahibi olmalı, strateji bilgisi ile donatılmış olmalı ve bilgilerini ekip üyeleri ile dürüstçe, kıskançlık hissine kapılmadan paylaşabilmelidir.

-Ekip lideri üyeleri ekibe katkılarından ötürü ödüllendirmelidir.

-Ekip liderinin iyi bir dinleyici olması gereklidir. Bu ilke ekip liderinin ben merkezci yerine biz merkezci olma yönünde atacağı adımlarla olabilir. Ekip liderinin iyi bir dinleyici olması kendi düşünceleri dışında diğerlerinin de düşüncelerini öğrenmek, bilgi aktarımını sağlamak ve ekip üyelerinin sorumluluk almalarını sağlamak yönünden önemlidir.

-Ekip amaçlarının lider tarafından ekip üyelerine açık bir şekilde anlatılması ile üyelerin hedef belirleme yeteneklerinin artırılması sağlanır. Ekip için önemli olan vizyon, misyon geliştirme, strateji saptama gibi konularda ekip üyelerinin tam katılımı sağlanır.

-Ekipte kişisel başarı önemli değildir. Ekibin başarısı bir performans ölçüsüdür. Eğer ekip başarılı olursa ekipteki her üye başarılıdır. Eğer ekip başarısız ise her üye başarısızdır. Bu bilinci ve global düşünceyi yerleştirmek ekip liderine düşer.

-Ekip lideri çatışmanın olacağını ve çatışma olmadan başarıdan söz edilemeyeceğini bilmelidir. Değişik bilgi, yetenek ve özelliklere sahip üyelerin arasında çatışma olması doğaldır. Ekip liderinin görevi çatışmadan olumlu sonuç almaktır.

-Ekip liderinin bir diğer görevi, ekibin işlerini yaparken bazı ölçüler getirmektir.

⁸⁴ Özalp, a.g.e., s.606.

İlkelere öncelik tanıyan ekip liderleri vizyon, misyon, strateji, kurumsal yapı, sistem ve işlevleri en fazla katkıyı elde edecek şekilde sıraya koyduklarında iyi birer model ve öğretici olurlar⁸⁵. Tüm bunların ışığında lider ekipten biri gibi hareket etmeli, ekibi desteklemeli, ekip içinde doğal liderlerin oluşmasına izin vermelidir. Böylece başarıyı yakalayacaktır.

İş ekiplerini düzenlemede ve yönlendirmede yöneticilerin yaptığı bir dizi yanlış ile karşılaşırız. Bu yanlışlar ekibin performansını olumsuz yönde etkiler. Ekip çalışmasına ters düşen işler vardır. Örnek olarak yazarlık, bestecilik gibi. Bir ekibin yazdığı kitap, senfoni, şiir ile karşılaşamayız. Ekipde bu konulara en yatkın, kabiliyeti en yüksek kişi bu işi yapar. İşletmelerde de bu böyledir. Başarılı işletmelerin başında yetenekli, yaratıcı, vizyon sahibi bir kişi vardır. Diğer kişiler onun yönlendirmesi, liderlik etmesi ile işleri yürütürler. Bir ekibe insanların tek tek yaptığı bir iş verilemez. İşgören bir birime ekip demek fakat üyelerini bireysel düzeyde yönetmek liderin yanlış bir uygulamasıdır. Gerçek ekipler ortak bir amaca ulaşmak için başka birey ve gruplarla etkileşim halinde olan sistemlerdir. Ekip çalışmasının başarılı olması için gerçek anlamda bir ekip kurmak gereklidir. Ekibin sınırlarını belirlenip, kollektif olarak üyelerin görevleri tanımlanmalı, iç ve dış çevre ile ilişkileri düzenlemek için gerekli özerklik verilmelidir. Lider yapılacak iş ile ilgili olarak ekibine ne ölçüde yetki verileceğini uygun bir biçimde dengelemelidir. Lider ekibe gidilecek yönü belirleyecek yetkiye sahip olmalı, ekip ise bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak çalışmalarda tek yetkili olmalıdır. Eğer hedef açıkça belirlenemez ise ekip belirsizlik içinde kalacak ve gerekli motivasyon sağlanamayacaktır. Lidere düşen görev hedefi belirlemektir. İyi tanımlanmış hedefler üyelerin becerilerini artırır. Ekibe kollektif çalışmayı kolaylaştırıcı ve destekleyici bir yapı kurmak liderin yetki alanı içindedir. Eğer lider ekip üyelerinin bir ekip olarak çalışmak için gerekli becerilere sahip olduğunu varsayarsa; ekibi oluşturur, görevi verir ve çekilirse ekibin etkinliğini sınırlar. Lider ekibe koçluk etmelidir. Bu da ekibin işe yeni başladığı zaman, işin önemli bir kısmının yapıldığı orta kısmı ve en son aşamada daha iyi olur. Kendini ekip çalışmasına verebilen gerçek bir ekip, açık ve net bir amaç, ekibi geliştirmeye ve ödüllendirmeye

⁸⁵ Stephen Covey, "Kişisel Özveri", *Executive Excellence Dergisi*. Sayı no:2, (Mayıs 1997), s. 4.

açık bir yapı, ekip üyelerinin performanslarını arttırmaya yönelik bir ortam yaratabilecek bir koç yani lider ekip etkinliğini artırır. Ekip etkinliğini iletişim, işbirliği, uzlaşma ve birlikte çalışmaya bağlayabiliriz. Ekip çalışması bir işbirliğine ve destekleyici davranışa dayanır. Liderin belirli bir ekip disiplini oluşturması ve destekleyici bir rol oynaması kaçınılmazdır. Ekip performansının değerine inanmalı ve ekip girişimlerine destek vermelidir. Destek, örnek olmakdan daha önemlidir. Lider ekip çabalarını en çok işe yarayacak alanlara doğru yoğunlaşmalıdır.

6. LİDER İLETİŞİME ÖNEM VERMELİDİR

İletişim örgütlerin ve yöneticilerin başarısı için gerekli olan süreçlerden biridir. Zaman hızlı değişimlerin yaşandığı, örgütün bu değişime ayak uydurma çabası içinde bulunduğu zamandır. Değişimler iletişim ihtiyacını artırır. Çalışanlar değişim zamanlarında pek çok konuda özellikle bilgiye ulaşma hakkında ihtiyaç hissederler. Liderler burada devreye girerek güçlü bir iletişim ağı kurarak çalışanların ihtiyaçlarını giderirler. Yönetimde başarı için liderler ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında güçlü bir iletişimin olması şarttır.

İnsanların birbirleri ile kurduğu ilişkiler bir takım şeyleri öğrenme ve gelişme fırsatı verir. Amaçların iyi anlaşılması iletişim yolu ile sağlanır. Etkin iletişim dairesel bir süreçtir⁸⁶. Bilginin ileriye doğru yönlendirilmesi kadar geri dönmeside önemlidir. Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak başarılı bir liderin en önemli özelliğidir. Lider dinler, anlar, anladığını değerlendirir, karar verir, kendi mesajlarını iletir, iletmediği mesajların anlaşılıp anlaşılmadığını, uygulanıp uygulanmadığını değerlendirir. Küreselleşen dünyada klasik yönetim şekilleri ve hiyerarşi başarısızlık doğurur. Yukarıdan aşağıya uygulanan iletişim liderin karşısına bir başarısızlık faktörü olarak çıkmaktadır. Yalın ve yatay hale getirilmiş organizasyonlarda iletişimin hızının ve kalitesinin arttığı rahatlıkla görülebilir. Bu tip organizasyonlarda karar verme

⁸⁶ Gregory Gull, Sinerjik İletişim, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı no:5, (Ağustos 1997), s.5.

sürecinde olumlu yönde etkileneceği söylenebilir. Tüm çalışanların örgütün geleceğinde söz sahibi olduğunu göz önüne alırsak her konuda onları devamlı iletişimle bilgilendirmek ve hedefe yönlendirmek önem kazanmaktadır. Çalışanları iyi bir iletişim ile bir vizyon etrafında birleştirip, yönlendirerek , yetki vererek ve motive ederek lider örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda çok büyük bir adım atar.

İletişim ve başarısı ilk olarak tepede, liderde başlar. Nitelik olarak liderde, güçlü bir iletişim becerisi, anlamlı ve güzel konuşma yeteneği olması gereklidir. Liderler insanlarla devamlı ilişki içindedirler. Onları etkilemek, istediklerini yaptırabilmek için yukarıdaki özellikler sahip olmalıdırlar. İyi bir liderin özelliklerinden bahsedildiğinde iletişim ilk akla gelenlerdendir.

İletişim nedir? Şöyle tanımlanabilir: İletişim “bir şahıstan diğer bir şahısa olan bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır”⁸⁷. İletişim iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşir. Sözlü olabileceği gibi sözsüzde olabilir. Özellikle son zamanlarda sözsüz iletişim veya beden dili üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır. İyi bir iletişim, insanların merak ettiği, ihtiyaç duyduğu bilgileri onlara ulaştırmaktır⁸⁸. Çalışanların düzenli olarak bilgi alma ihtiyacı vardır. Bunu eksiksiz ve problemsiz gerçekleştirmek örgüt liderinin görevidir. Örgüt içinde başarılı iletişimi sağlamak için bazı konulara liderin dikkat etmesi gereklidir. Herşeyden önce bilgilerin gönderileceği kanalların seçilmesi önemlidir. Eğer önemli bir mesaj, bilgi gönderilecek ise daha açık ve net anlaşılabilmesi için yazılı olması tercih edilecektir. Çeşitli haberleşme kanalları mevcuttur. Örgüt içinde çeşitli iletişim kanalları kullanılır. Sözlü, sözsüz veya iletişim araçları ile haberleşme sağlanır. Telefon , bilgisayar, faks, şirket içi kuryeler en çok kullanılan araçlardandır.

İletişimde önemli bir unsur, gönderilecek bilgilerin kolay algılanabilir olmasıdır. Bilgi anlaşılabilirlikte, açıklıkta olmalıdır. Unutmamalıdır ki her insanın değişik bir algılama yapısı vardır. Bu kişinin karakteri ile ilgili olabileceği gibi ,

⁸⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği** (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1989), s.222.

⁸⁸ Price Pritchett, **İşler Her Zamanki Gibi Değil**. Çeviren: Arman Kırım (İstanbul: Mü-Ka Yayın, 2001),S.19.

çevre koşullarına, alıcının psikolojik durumunada bağlıdır. Gürültü, bir çevre koşuludur. Çalışanlara gürültüsüz, rahat bir ortam sağlanmalıdır. Kişinin o an içinde bulunduğu psikolojik durumda algılayışını etkiler. Bunun için yazılı bilig aktarımı en iyi çözüm olacaktır. Bilgi aktarılırken mesajların içinde bulunan sembollerinde bilinir ve anlamlı olması gerekir. Bununla ilgili olarak örgütün kabul ettiği , uygun, bilinir sembollerin kullanılması sağlanmalıdır. Genellikle bilgi aktarılırken alıcıya ilk elden aktarım, bilginin kaybolmasını önlemesi, zamanın iyi kullanılmasını sağlaması açısından önem kazanır. Günümüzde çoğunlukla bilgisayardan haberleşme ve örgüt içi kuryeler kullanılmaktadır.

İletişimde en önemli konulardan biride geri beslemedir. Gönderdiğimiz bilginin alınıp alınmadığı, anlaşılıp anlaşılmadığı, kullanılması veya iletilmesi gerekiyorsa yapılıp yapılmadığının anlaşılması açısından geri besleme başarılı sonuç alınması açısından gereklidir. Etkin iletişimi engelleyen engellerden biri olarak görülen fazla kademeleşme, günümüz liderlerinin sorunlarından olmuştur. Çözüm ise bunun önüne geçmektir. Liderin iyi bir iletişimci olması da önemli başarı unsurlarındandır. Liderler etkileyici ses tonlarına sahip, akıcı, anlaşılır ve akılcı konuşan , beden dillerini, karizmalarını iyi kullanan kişilerdir. Ayrıca iyi dinleyicilerdir. Doğruyu söyleyip, davranışlarında da bunu uygulayarak çalışanlarında güven yaratırlar. Bu da iyi iletişimci liderlerin niteliklerindedir. Her lider iletişim için uygun bir yapı oluşturarak etkinliğin artmasına yardımcı olmalıdır. Lider iletişim sürecini çok iyi kullanmak zorundadır.

İletişime önem veren liderlerden biri dünyanın en büyük perakende mağaza devi Wal- Mart' ın sahibi Sam Walton 'dur. Walton 'un on prensibi vardır. Bunlardan dördüncüsü şudur: "Her şeyi mümkün olduğu ölçüde partnerlerinize iletin . Ne kadar çok bilirlerse o kadar çok anlayacaklardır. Ne kadar çok anlarsa o kadar çok ilgileneceklerdir. Bir kere ilgilenirlerse durmak nedir bilmezler⁸⁹." Bu prensip tüm liderlere örnek olmalıdır.

⁸⁹ Rosen, a.g.e., s.126.

Çalışanlarla iletişime verilen önem kadar müşteriler, hissedarlar, dağıtım kanalları ile olan iletişimde önemlidir. Onların şimdi ve gelecekteki beklentileri, ürün stratejilerini belirler. Bu sebeple müşterilerle iletişim kurup görüşlerini en iyi şekilde alabilecek iletişim kanalı kurmak liderin önceliği olmalıdır. Mal veya hizmet tedarikçilerle, dağıtımıcılarla, ortaklarla olan ilişkiler en yüksek düzeyde tutulmalıdır. Teknolojik gelişmeler bu kişilerle istenen anda iletişim kurabilmeyi, haberleşmeyi sağlamaktadır. Unutulmaması gereken hedeflere ulaşmanın en çabuk ve garantili yolunun sağlıklı iletişimle gerçekleşeceğidir. İletişimde önemli noktalar şunlardır⁹⁰:

-Mesajlar yeteri kadar açık olmalıdır. Mesajların yanlış yorumlanmaması için iyi ve yalın bir dille anlatılması gereklidir.

-Mesajlar tutarlı olmalıdır. Verilen mesaj ile gerçekleşen tutumların, hareketlerin, faaliyetlerin tutarlı olması gereklidir.

-Verilen mesaj doğru olmalıdır. Gerçekleri ortaya koymak inancı ve bağlılığı sağlaması açısından önemlidir.

-Verilen mesaj eksiksiz olmalıdır. Çeşitli kanallardan toplanan bilgiler gerekli yerlere eksiksiz olarak aktarılmalıdır. Bilgiler yalnız üst yönetimde toplanmamalı, ilgili yerlere dağıtılmalıdır.

-Mesajlar güncel olmalıdır. Zamanında iletilen mesajlar güveni sağlar.

-Mesajlar ilgili ve sevecen olmalıdır. Müşterilerle, çalışanlarla iletişimde konuşma tarzı, mimikler, ses tonu gösterilen ilgili iyi ayarlanmalıdır.

-Mesaj işin iyi bilindiğini ve doğru yapıldığını göstermelidir.İşini iyi bilmek zamana verilen değerle ilgilidir. Toplantı saatine, teslim tarihine uymak işi iyi yapmakla çeşitli müşterilere yapılan tekliflerin açık ve net olması doğru yapılması ile ilgilidir.

- Mesaj bölümler arası haberleşmeyi sağlamalıdır. Bölümler arasındaki yetersiz iletişim hizmetlerin ve çalışmaların aksamasına yol açar.

⁹⁰ Dianna Booher. "Kaliteli İletişim", **Executive Excellence** Dergisi, Sayı no5(Ağustos 1997), s.13.

7. LİDER YARATICILIĞI DESTEKLEMELİDİR

21. yüzyıl enformasyon çağı olarak adlandırılmaktadır. Bu çağda başarıyı belirleyecek tek şey ise yaratıcılıktır. Rekabet gücü radikal yeniliklerden ortaya çıkacaktır. Buda örgütlerin insana bakış açısında radikal biçimde değiştirmiştir. Düşünen, yaratan ve kendini gerçekleştiren insan önem kazanmıştır. Örgütler insan kaynaklarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu yüzyılda liderlerin karşılaçağı en büyük mücadele insanların beyin gücünü açığa çıkarmak olacaktır. Lider organizasyonlarda gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlamak için yaratıcı düşünceye önem vermeli ve bundan istifade etmenin yollarını bulmalıdır. İnsan kendine verilen görevi yerine getirmenin dışında, daha fazlasını yapabilme ve geliştirebilme yeteneğinede sahiptir. Önemli olan işi hakkında heyecan duyabilmesidir.

Peter Drucker, yeni yüzyılda bilgi işçisinin yaratıcılığı ile ön plana çıkacağını savunmaktadır. Bilgi işçisi görevini özümsemiş, kendi verimliliğinin sorumluluğunu üstlenmiş, kendini yöneten kişidir. Sürekli yenilik, sürekli öğrenme, kalite onun için görevlerinin vazgeçilmez parçalarıdır. Liderin, bilgi işçisinin görevine konsantre olmasını sağlaması vaktini harcayabileceğı görev dışı ayrıntıları ortadan kaldırması gereklidir. Çok iyi bir görev tanımlaması yapılmalıdır. Çalışanlara örgütün sınırları çizilmeli, sınırların nasıl genişletileceğı, fırsatların neler olacağı açıklanmalı, fırsatlar hakkında onların düşündükleri görev tanımlaması içinde yer almalıdır. Çalışanların deneyimleri, işini sevmesi ve sahiplenmesi, işle ilgili alanların doğru saptanması gibi önemli faktörler ve yönetici yada liderin çalışanları motive etmesi ile başarı yakalanacaktır. Yaratıcılığını ön plana çıkarabilmek için çalışanların, kararlara katılmasını sağlamak, yetki devrini gerçekleştirmek, desteklemek, yol göstermek liderin görevlerindedir. Denetleme ise mukkakkak gerekli bir süreçtir. Lider burada daha aktif bir rol oynamakta, doğru bilgileri, kararları onaylamalı ve gelişmesi için desteklemelidir.

İşletmede yeni ve güçlü seslerin ortaya çıkacağı bir ortam yaratmak liderin yaratıcılığı ön plana çıkarması için gereklidir. Küçük gruplar, yaratıcı düşünme grupları,

yapılan beyin fırtınaları örnek olarak gösterilebilir. Bunlar hayal gücünü ve yaratıcılığı olumlu yönde geliştirir. Çalışanların bir girişimci gibi düşünmeleri yaratıcılıklarını muhakkak ki arttıracaktır. Ortaya çıkan yeni fikirleri denemek içinde fırsatlar yaratmak çalışanların liderlerinden bekledikleri bir harekettir. Genelde şirketler bir getiri sağlamayacak işe para yatırmazlar. Fakat böyle bir tavır yaratıcı beyinlerin şevkini kırar. Lider risk almalı, yeni düşüncelerin uygulanabilmesi için bir sermaye ayırmalıdır. Bu yaratıcı beyinleri olumlu yönde motive edecektir.

Lider iyi ve yaratıcı yetenekleri şirket bünyesine katmalı, onları ödüllendirerek şirketin bir parçası yapmalıdır. Pek çok örgüt hisse senedi verme yolu ile ödüllendirme yapmakta ve bunun örgüt bağlılığı yarattığına inanmaktadır. Liderler yeni bir insan kaynakları politikası uygulayarak yaratıcı bir ortam oluşturabilir. İşe almada seçici olmak, yetenekli eleman işe alıp elde tutmak, bunun için ücret politikalarını ayarlamak, örgüt içinde bilgi paylaşımını kolaylaştıran bir sistem kurmak, yetki devrini sağlamak, ekip çalışmasına önem vermek, katılımı gerçekleştirmek, işletme içi ve dışı eğitimi bir politika haline getirmek, yol gösterici olmak, denetlemek liderin bu yönde yapması gerekenlerdir.

Yaratıcılık, işe yarar sonuçlar ortaya çıkaracak alışılmamış düşüncelere sahip olmayı gerektirir. Örgütlerin karşılaşacağı başlıca zorluk, ortalamanın üzerindeki yaratıcılık düzeyine nasıl ulaşacakları ve orada elden geldiğince uzun süre nasıl kalacaklarıdır⁹¹. Rakipler aynı çaba içinde olacaklar ve özgünlüğe, alışagelmış düşüncenin dışına çıkmaya, kuralları zorlamaya yer veren bir düşünce sisteminin örgütte nasıl yerleştirileceği liderin karşısına çıkan zorluklardır. Lider etkili çalışıp, gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaşabilmek için devamlı eğitim görür, sürekli yeni şeyler öğrenir, deneyim ve becerilerini geliştirmeye çalışır. Bazı insanların yaratıcılık yeteneği diğerlerinden daha fazladır. Örgütler doğru insanları yetiştirmek zorundadırlar. Örgüt içinde yaratıcılık desteklenmedikçe yeteneği fazla olan insanlar ön plana çıkmayacak ve uygulamaya aktarılamayacaktır. Bir örgüt de yaratıcılık, çok çalışma, yüksek bir motivasyon düzeyi ve iyi bir çalışma ortamı ile geliştirilip, kullanılabilir hale

⁹¹ Spyros Makridakis. "Ya yaratıcı Olun Ya da Olduğunuz Yerde Sayın", *Executive Excellence*, Sayı no10(1998 Ocak), s.12.

gelebilir. Yaratıcı insanları ve yaratıcılığı yönetmek için liderin yaratıcılığı yönetimin her alanına taşıması gerekir. Yeni organizasyon yapılarının gerçekleştirilmesinde, pazarlama ve satış konusunda yeni stratejilerin, yöntemlerin ortaya çıkarılmasında, yeni teknolojiler bulunması ve kullanılmasında yaratıcılık ön plandadır. Lider örgütte yaratıcı çalışmaların yapılabileceği bir alan oluşturmalıdır. Çalışanına rahat, kullanışlı bir ortam vereceği gibi kullanılacak teknolojileri, araçları temin edebilmeli, yeterli zamanda sağlamalıdır.

Yaratıcılık yönetimi , insan kaynaklarının mevcut ve potansiyel yetenek ve yetkinliklerini yönetmek olduğu kadar , öğrenmeyi öğrenmiş ve içselleştirmiş bir insan gücü oluşturma çabasıdır⁹². Yukarıda anlattıklarımızın ışığı altında liderler yaratıcılık yönetimine inanmalı, buna uygun ortamları hazırlamalıdır. Kendileri buna öncülük etmeli ve yaratıcılıklarını geliştirmelidirler. Mükemmel şirketler çalıştırdıkları insanlar sayesinde bu payeyi almışlardır. İnsan örgütdeki en önemli kaynaktır. Lider her zaman bunu göz önüne alarak yaratıcılığa önem vermelidir.

8. LİDER ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU YÜKSEK TUTMALIDIR

21. yüzyıl iş dünyasında yaratıcı insanları motive etmek için çok boyutlu düşünme gerekliliği belirlemiştir. Örgütsel iş yapma isteği ve gücünü üst düzeyde tutabilmek çok önemli bir hal almıştır. Bireylerin verimli iş yapma isteklerinin üst düzeyde tutulması liderlerin sorumluluğu altındadır. Lider çalışanlarını örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde çalışmaya yönlentmelidir. Yüksek motivasyon ile çalışan örgütlerde şu özellikler görülebilir⁹³.

- Tüm çalışanların gülümseyen bakışları
- Ekibe ve müşterilere yardımcı olma

⁹² Düren, a.g.e., s. 98.

⁹³ İzgören, a.g.e., s.149.

- Sorumluluk alma ve paylaşma isteği
- Çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim
- Katılım ve işbirliği
- Problem çözümünde işbirliği
- Birbirine pozitif yaklaşma ve destek olma
- Olumlu bakış açısı
- Sevgi ve saygı
- İşe kanalize olma ve başarıyı paylaşma
- İşe isteyerek gelme

Tablo 6. Motivasyon Teorileri

Teori	Ağırlık noktası ve katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive editmez , motivasyon için gereklidir.
Başarma ihtiyacı teorisi	Kişinin performansı sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
Sonuçsal şartlandırma teorisi	Ödül ve ceza ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilip, zayıflatılabilir.
Bekleyiş teorisi	Kişiler işle ilgili ödüller değer biçer. Sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve ödül arasında belirli bekleyiş içine girerler.
Eşitlik Teorisi	Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınıninki ile karşılaştırır.
Amaç teorisi	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin performansı ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak:Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 1989,s.323-324

Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcı bir unsurudur. Son zamanlarda motivasyon, örgütlerde bireysel olarak ele alınmalıdır. Bunun nedeni olarak kişilerin

algı ve tutumlarındaki, kapasitelerindeki, arzularındaki değişiklik gösterilebilir. Her bireyin değişik özellikleri bireysel motivasyonu ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda yönetsel önemi artan motivasyon, personel yönetiminin genelleştirici çerçevesini aşmakta ve bireysel yaratıcılığı geliştirmeyi hedefleyen insan kaynakları yönetimi ve yaklaşımının temel fonksiyonlarından biri haline gelmektedir⁹⁴. Bireysel motivasyonu sağlamanın en iyi yolu bireyleri yakından tanımaktır. Bu iş fazla çalışan sayısının olduğu şirketlerde kademelerde yer alan yöneticilerin mesuliyetindedir. Motivasyon konusunda yöneticilerin yararlanabileceği başlıca teoriler Tablo6 'da gösterilmiştir.

Motivasyon yaratabilme özelliği etkin liderliğin en önemli unsurlarındandır. Örgüt amacına ulaşması için faaliyetleri sürdürürken, işgörenler belirli isteklerini, ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar. Bu ikili etki lidere yol gösterir. Lider çeşitli motivasyon yöntemleri uygularken özellikle yetki devrini, katılımcı yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Liderin üretkenliği arttıracak veya koruyacak yöntemleri uygulaması gereklidir. Aşağıdaki ilkeler liderlerin motivasyon konusunda yardımcı olabilir⁹⁵.

-Motivasyon, insanlara ya da onlar için bir şey yapmak demek değildir. Yöneticinin görevi, zaten mevcut dürtüleri örgütsel ve bireysel tatminlerin birleşmesi yönünde kanalize etmektir.

-Motivasyon, tıpkı güzellik gibi bakanın gözlerindedir. O nedenle, birisini motive eden bir şey, başka birisinin motivasyonunu bozabilir. Genelde doğru olabilen araştırma sonuçları, çeşitli değişkenlere bağlı olarak, bireysel düzeyde etkisiz kalabilir.

-Her işçi; bazı bakımlardan bütün öteki çalışanlara çok benzer, bazı bakımlardan az veya çok benzer yada hiç benzemez. Lider işgücündeki değişmez özellikleri arar, ama insanlar arasındaki farklılıkların istisna değil kural olduğunu görmek durumundadır.

⁹⁴ Düren, a.g.e., s.107.

⁹⁵ Werner, a.g.e., s.141-142.

-İnsanların istenilen sonuçlara ulaşmak için basılacak düğmeleri yoktur. Tatmin edicilere ilişkin bir liste ile ihtiyaçlara ilişkin bir liste ile muhakkak çakışacak değildir.

-En gerçekçi ve etkili motive edici bizzat işin kendisidir. Eğer işçi çalışmasının yalnızca değerli bir örgütsel katkı olmakla kalmayıp, aynı zamanda en azından kimi önemli özelemlerini de karşıladığına ikna olmuşsa, dış teşviklere çok daha az ihtiyaç duyacaktır.

-İşçiler bir dizi ihtiyaçlarının tatmin edilmesini isterler. Yönetici, yalnızca onları motive etmekle yetinmeyip, insanlara çeşitli tatminler sağlayacak olanaklar sunmalıdır.

-Elemanları gerçekten motive edebilmek için şirket yapısında ve yönetsel tutumlarda değişikliklere gidilmesi gerekir. Eğer firma insanların başarıya ulaşip yükselmesine izin vermiyorsa ve eğer yöneticinin tutumları olumsuzsa, en iyi motivasyon çaba ve teknikleri bile reddedebilir.

-Dayatma yolu ile motivasyon verimli olmaz. Teknik seçiminden önce ciddi bir analiz ve anlama çabası gereklidir. Çalışanların niçin çalıştıkları ve çalışmalarını karşılığında ne bekledikleri konusunda belli bir fikir sahibi olmak şarttır.

-Deneyisel yaklaşım zorunludur. Lider her bir eleman üzerinde en etkili olanı keşfedebilmek için çeşitli teknikleri ihtiyatlı bir şekilde denemelidir.

-Onların da kendisini motive etmesine izin vermeyen bir lider, elemanlarını motive etmeyi sürdüremez. İnsanların düşünce ve davranışlarını etkilemenin en iyi yolu, onların etkisine açık olmaktır.

-Liderin bütün motivasyon çabaları genel yönetim davranışları ile uyumlu olmalıdır.

-İnsanları motive etme yada motivasyonlarını bozmada en önemli faktör yöneticinin kişiliğidir. Motive etmek, insanları etkileyerek harekete geçirmek demektir. Liderin ne söylediği ya da ne yaptığı, nasıl bir insan olduğuna oranla çok az önemlidir.

Başarılı bir CEO' nun çalışanların çalışmaları ve davranışları ile kendisinin hangi motivasyon yaklaşımına ihtiyacı olduğunu anlaması gereklidir. Lider bir stil geliştirmelidir. Ancak o zaman başarılı bir motivasyon tarzı oluşturur.

9. LİDER SÜREKLİ VE ETKİN BİR DENETİM UYGULAMALIDIR

Yönetimde, denetlenmeyen iş ve denetlenmeyen kişi başarı açısından ölçülemez ve değerlendirilemez⁹⁶. Amaca ulaşmak için yapılan tüm çalışmaların kontrolü ve denetlenmesi ile sonucun başarılıp başarılmadığı anlaşılır. Hatalar ortaya çıkarılır ve giderilmesi yoluna gidilir. Denetlenmeyen işler aksamaya başlar. Denetlenmeyen iş ve kişiler nedeni ile yönetimde başarısızlık ortaya çıkar. Yapılan işlerin belli bir plan ile denetimi, ortaya çıkan aksaklıkların belirlenmesi ve çözümlenmesi açısından önemlidir. Bu sebeplerle denetim yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Denetim, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır⁹⁷. Denetim sonuç üzerinde odaklaşmayı gerektirir. Denetim işini yapmak için örgütün amaçlarının belirli olması gerekir. Amacı gerçekleştirmek için yapılan işle ilgili standartlar geliştirilmiştir. Çalışanlardan bu standartlara uymaları beklenir. Liderin yapacağı iş bir gözlem, yorumdur. Lider gerçek bir durumu saptar, anlar, yorumlar, standartlarla karşılaştırma yapar. Sapma var ise bu sapmaları saptar. Tedbirler alır. İyi bir denetim aşağıdaki özellikleri gösterir⁹⁸.

-Denetim, amaçlara ve planlara dayanmalıdır. Örgütün amaçları, stratejileri açıkça ifade edilmiş olmalıdır. Örgüt içinde bölümlerin amaçlara ulaşmada görevleri farklı olduğundan bölümlerin ayrı ayrı denetlenmesi faydalı olacaktır.

⁹⁶ Aytürk, a.g.e., s.293.

⁹⁷ Özalp, a.g.e., s.292.

⁹⁸ Aynı, s.300-302.

-Denetim, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir. Örgüt içindeki bölümlerin örnek olarak finans ve ya pazarlama bölümlerinin faaliyetleri farklıdır. O halde denetim sistemleride farklı olmalıdır.

-Denetim, esnek olmalıdır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre sürekli değişim halindedir. Bunun için denetim sisteminin esnek olması gerekmektedir.

-Denetim, organizasyona uygun olmalıdır. Organizasyonlarda yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde ifade edilmesi ile standartlardan sapma daha kolay saptanır.

-Denetim, ileri bakmalıdır. En az giderle istenen amaçlara ulaşma denetim sisteminde de uygulanmalıdır.

-Denetim, tarafsız olmalıdır. Denetimin dayandığı standartların saptanması duygusal , kişisel verilere bağlı olmamalıdır.

-Denetim, düzeltici tedbirleri almalıdır. Denetimin amacı denetimin sonuçlarına göre tedbirler almaktır.

-Denetim, kapsayıcı olmalıdır. Bu faaliyet örgütün tamamını kapsamalıdır. Her bölümün yaptığı iş farklı olmasına rağmen birbirini tamamlar. Denetim her bölümü kapsamalıdır.

-Denetim, sık sık gözden geçirilmelidir. Denetimin örgüte yarar sağlaması için sık sık gözden geçirilmesi gerekir.

-Denetim, anlaşılır olmalıdır. Denetimi uygulayacak yöneticiler denetimin amacına , nasıl işleyeceğini bilmelidirler.

Lider için denetimin önemi, örgütde yapılan tüm faaliyetlerin başarısını ölçmesi bakımından büyüktür. Bu sebeple liderin standartlardan sapmaları çok iyi ölçecek denetim teknikleri bulması ve uygulanmasını sağlaması gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL SEKTÖRDEKİ 10 İŞLETMENİN LİDER NİTELİĞİ TAŞIYAN YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ROLLERİNE İLİŞKİN UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin lider niteliği taşıyan üst düzey yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin görüşlerini elde etmektir.

Konuya ilişkin literatüre bakıldığında değişim sürecinde liderin rollerine ilişkin yapılan araştırmalara ışık tutulacak bir çalışma amaçlanmıştır. Araştırma bulguları ile, liderin işletmelerinde karşılaştıkları sorunların çözümüne ve işletmelerinin başarılarına yönelik liderlik rollerinin daha etkili gerçekleşmesi yönünde bir katkı sağlayacaktır.

2. SINIRLILIKLARI

Bu araştırma incelenirken aşağıdaki sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir.

1. Bu araştırmanın verileri yüz yüze görüşme yöntemi kullanıldığı için araştırmaya katılan işletme liderlerinin söyledikleriyle sınırlıdır.

2. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin zamanlarının sınırlı olması ve tekrar görüşme imkanının olmaması nedeni ile sorularımıza tam cevap aldığımızı varsayıyoruz.
3. Araştırmaya katılan 10 işletmenin sayı olarak az olduğu düşünülebilir.
4. Yapılan ses kayıtlarının, görüşme yapılan kişilerin görüşlerini açıkça ifade etmelerini engellediği düşünülebilir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada, on işletmenin lider niteliğine sahip yöneticilerine hazırlanan sorular yüz yüze görüşme metoduna bağlı olarak sorulmuş ve on bir soruya cevap alınmıştır. İşletmeleri belirlemek için tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada özel sektörde faaliyet gösteren on işletmenin lider niteliği taşıyan üst düzey yöneticilerin oluşturduğu örneklem aşağıda sunulmuştur.

3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırmaya katılan işletmeler belirlenirken Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde özel sektörde yer alan işletmelerden altı tanesinin liderleri ile görüşme talebinde bulunulmuş, fakat iki işletmeden yanıt alınabilmiştir. Diğer işletmeler Bursa ilinde 2001 yılını kar ile kapayan büyük ölçekli işletmelerden seçilmiştir. Yüzyüze görüşme yöntemi kullanıldığı için örneklem büyüklüğü on ile sınırlı tutulmuştur.

Araştırma altı sektördeki on işletme ile sınırlandırılmıştır. Aşağıda araştırma kapsamında yer alan ve gıda, tekstil, enerji, inşaat ve turizm, otomotiv yan, ilaç ve kağıt yan ürünleri sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere ilişkin bilgiler yer almakta, Tablo 7'de ise bu bilgiler gösterilmektedir.

Tablo 7: İşletmelere İlişkin Bilgiler

İşletme Adı	Faaliyet Gösterdiği İl	Faaliyet Gösterdiği sektör
Alarko	İstanbul	İnşaat, Turizm,Enerji
Eczacıbaşı	İstanbul	İlaç, Kağıt
Entek	Bursa	Enerji
Erol Türkün	Bursa	Tekstil
İpeker	Bursa	Tekstil
Sönmez	Bursa	Tekstil, Gıda, Turizm, Enerji
Parlamış	Bursa	Tekstil
Floteks	Bursa	Tekstil
Bosch Fren	Bursa	Otomotiv Yan
Coca Cola	Bursa	Gıda

Alarko Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Alarko Holding 1954 yılında İstanbul Karaköy' de kurucuları olan Üzeyir Garih ve İshak Alaton'dan oluşan kadrosu ile Türk Sanayiindeki yerini almıştır. Apartman kaloriferi tesisleri ve sanayi müteahhitliği ile başladıkları faaliyetlerini 1963 yılında Anonim Şirket haline dönüşerek devam ettirmişlerdir. Bugün 6000' i aşkın çalışanı ile Alarko turizme, ağır makine sanayiinden , konut yapımına , enerji üretimine kadar uzanan geniş bir yelpazede faaliyetlerini sürdürmektedir. İSO 9001 Kalite Belgesine hak kazanmış olan Alarko uluslar arası İSO9000 standartlarına göre ürettiği ürün ve hizmetlerin güvence altında olduğunu belgelemiştir.

Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş.

Eczacıbaşı topluluğunun temelini 1951 yılında Dr. Nejat Eczacıbaşı İstanbul'da kurulan ilaç fabrikası ile atmıştır. Bugün 2000 yılı sonu itibariyle 6000 üzerinde çalışanı, 11 tanesi yabancı ortaklı olmak üzere 39 kuruluşu ve her yıl kalite ile ilgili

çeşitli kazanmış oldukları ödüller ile Eczacıbaşı temel olarak ilaç, yapı gereçleri, tüketim ürünleri üretim alanında çalışan bir sanayi kuruluşudur.

Entek Elektrik Üretim Otoprodüktör Grubu A.Ş.

Entek %64 Koç Holding, %20 Sönmez Holding ve %16 grup dışı hisse devri ile enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedir. Doğal gaz ve diğer yapı ürünlerine elektrik enerjisi ve buhar üretmektedir. ISO 9000-14000' in sonlarına gelinmiştir.

Erol Türkün Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.

İşletme 1976 yılında döşemelik kumaş üretimi yapmak üzere faaliyete başlamıştır. 1992 yılında Anonim Şirket halini almıştır. Sektöründe yüksek kaliteyi hedefleyen bir misyona sahiptir. İşletme ham ipliğim işlenmesi ile fantezi döşemelik ve perdelik kumaş üretimini entegre bir şekilde gerçekleştirmektedir. Çalışan sayısı 192 dir.

İpeker Tekstil A.Ş.

İpeker Anonim Şirketi 1930 yılında kurulmuş bir aile şirkettir. Fantezi bayan empirme kumaş üretimini gerçekleştirmektedir. Çalışan sayısı 220 kişidir.

Sönmez Holding

Yirmi yedi şirketi bünyesinde toplayan Sönmez Holding başta tekstil olmak üzere ambalaj, inşaat, pazarlama, gıda, soğuk depoculuk, ithalat ve ihracat uluslar arası karayolu taşımacılığı, basın ve yayıncılık, radyo ve tv, özel havayolu taşımacılığı gibi alanlarda faaliyet göstermektedir. Uzun yıllardır "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" içinde yer almakta olan Holding 1975 tarihinde faaliyete geçmiştir. Çeşitli kalite belgelerine sahiptir.

Parlamış Tekstil A.Ş.

1931 yılında faaliyete geçen Parlamış Tekstil bünyesinde iki işletme yer almaktadır. İplik boya ve dokuma alanlarında faaliyet gösteren işletme Bursa'nın en eski tekstil işletmelerinden biridir

Floteks A.Ş.

1978 yılında Celal Beysel tarafından kurulan işletme 1981 yılında plastik imalatına da geçmiştir. Bugün plastik rotasyon teknolojisinde Avrupa'nın sayılı kuruluşları arasında gösterilmektedir. İşletme ISO 9001 çalışmalarını başlatmış durumdadır.

Bosch Fren Sistemleri

171 kişinin çalıştığı işletme Almanya merkezli olarak Bursa'da faaliyet göstermektedir. %84 Robert Bosch , %16 halka açık olmak sureti ile çalışan işletme 1975 yılında kurulmuştur. ISO 9002 ve Alman QS900 kalite belgelerine sahip olan işletme Otomotiv Yan Sanayisinde faaliyet göstermektedir.

Coca Cola Satış ve Dağıtım A.Ş.

Faaliyet gösterdiği alanda lider olan Coca Cola A.Ş. İstanbul merkezli olarak çalışmaktadır. Fabrika 1971 yılında Bursa'da kurulmuştur. 3500 kişinin çalıştığı işletme dünya gıda sektörünün devleri arasındadır.

3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Liderlerinin Belirlenmesi

Araştırmaya öncelikle sektörlerinin lideri durumundaki işletmelerin üst düzey yöneticileri dahil edilmek istenmiş ancak Eczacıbaşı ve Alarko Holding dışındaki işletmelerin üst düzey yöneticilerinden randevu alınamamıştır. Bu durum karşısında

Bursa ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileriyle görüşme yapılmıştır. Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilere ilişkin bilgileri Tablo 8 'de izlemek mümkündür. Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin lideri niteliği taşıyan üst düzey yöneticileri bilinirliklerine göre belirlenmiştir.

Araştırmaya ait bulgularda lider niteliğine sahip üst düzey yöneticilerin görüşleri, kendilerine verilen kod isimleri ile ifade edilmektedir. Kod isimler ise ad ve soyadlarının baş harfleridir. Kod isimler aşağıdaki gibidir.

Üzeyir Garih	Ü.G.
Bülent Eczacıbaşı	B.E.
Muzaffer Yosmaoğlu	M.Y.
Erol Türkün	E.T.
Ümit Kaleoğlu	Ü.K.
Celal Sönmez	C.S.
Atilla Parlamiş	A.P.
Celal Beysel	C.B.
Nurettin Acar	N.A.
Turgut Yılmaz	T.Y.

Kendisi ile görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden bu araştırma için isimlerinin kullanılması ile ilgili hiçbir olumsuz cevap alınmamıştır. Bu nedenle araştırmada isimlerine yer verilmiştir.

Tablo 8: İşletme Liderlerine İlişkin Bilgiler

Ad-Soyad	Görüşmenin Yapıldığı Tarih	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Unvan
Üzeyir GARIH	22.08.2001	72 2001 vefat	E	Üniversite (Makine Müh.)	Eş Başkan
Bülent ECZACIBAŞI	17.10.2001		E	Master (Kim.müh.)	Yön. Kurulu Başkanı
Muzaffer YOSMAOĞLU	05.02.2002	47	E	Üniversite	Genel Müdür
Erol TÜRKÜN	06.02.2002	52	E	Üniversite	Yön. Kurulu Başkanı
Ümit KALEOĞLU	06.02.2002	30	E	Yüksek Lisans (Makine Müh.)	Ürün Gel. Müdürü
Celal SÖNMEZ	12.02.2002	49	E	Üniversite (İşletme)	Yön. Kurulu Başkanı
Atilla PARLAMIŞ	12.02.2002	71	E	Üniversite (Ekonomi)	Yön.Kurulu Başkanı
Celal BEYSEL	13.02.2002	50	E	Üniversite (Kimya Müh.)	Yön. Kurulu Başkanı
Nurettin ACAR	14.02.2002	50	E	Üniversite (Muhasebe)	Mali ve İdari İşler Müdürü

3.3. Araştırma Soru Formunun Hazırlanması ve Uygulanması

Görüşme sırasında kimlik ve konu bilgilerine dönük olmak üzere iki bölümden oluşan sorular hazırlanmıştır. Öncelikle kimlik bilgilerini almak amacıyla üst düzey yöneticilerin yaşı, mevkileri, eğitim durumlarına ilişkin sorular hazırlanmıştır. Daha sonra ise konuya ilişkin verileri alma amacı ile hazırlanmış soruların hazırlanılmasına sıra gelmiştir. Bu sorularda herkesin anlayabileceği yalınlıkta ve açıklıkta bir dil kullanılmaya çalışılmıştır. Sorular kişinin verebileceği verileri almaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın konusuna uygun olarak sorular sıralanmıştır. Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından birebir olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında üst düzey yöneticilerin açıklık getirilmesini istedikleri sorular için gereken açıklamalar kendilerini yönlendirmeyecek şekilde yapılmıştır.

Görüşmeler sırasında katılımcılara yöneltilecek sorular aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Görüşme soruları:

1. Şirketinizin lideri olarak yöneticilerden farklı olan nitelikleriniz hangileridir?
2. Vizyonunuzu belirlerken hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?
3. Vizyonunuzu şirketinizde paylaşılr hale getirmek için neler yapıyorsunuz?
4. İşletmenizin dış çevresinde meydana gelen değişimlere ilişkin ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
5. Değişime karşı dirençle başa çıkmak için neler yapıyorsunuz?
6. İşletmenizin personelinin yeteneklerini, yaratıcılığını geliştirmek ve yeterliliklerini arttırmak için neler yapıyorsunuz? Eğitime önem veriyormusunuz?
7. Toplam kalite düşüncesini işletmenizin bünyesine yerleştirebilmek için uygulanan faaliyetlerde nasıl bir rol oynadınız?
8. Ekip çalışmasına önem veriyormusunuz?
9. İşletme içinde iletişimi kuvvetlendirmek için neler yapıyorsunuz?
10. Çalışanlarınızın motivasyonunu yüksek tutmak için bir lider olarak rolünüz nedir?
11. İşletmenizden denetime önem veriyormusunuz?

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLEME

Birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları herkesin anlayabileceği şekilde yorumlamak gereklidir. Bu araştırmada aynı konuya ilişkin bilgilerden oluşan kategoriler oluşturulmuştur. Kategorilerin oluşturulmasında görüşmede kullanılan sorular göz önünde bulundurulmuştur. Uygun kodlar soru gruplarına ilişkin tablolarda uygun satırlara, paragraflara yerleştirilmiştir.

Bu bölümde kendileriyle görüşme yapılan işletmelerinin lideri niteliğini taşıyan üst düzey yöneticilerinin verdikleri bilgilerden elde edilen dokuz tema yer almaktadır. Bu dokuz tema aşağıdaki gibidir.

4.1. Liderlik Nitelikleriyle İlgili Bulgular ve Değerleme

Görüşme yapılan üst düzey yönetici ve işletme liderlerinin yöneticilerden farklı olduğunu düşündükleri ve kendilerinde varolduğuna inandıkları liderlik niteliklerine ilişkin farklı tema bulunmaktadır. Bu temalar şu şekilde sıralanabilir:

- Vizyon sahibi olmak ve vizyonun gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak ortamı sağlamak.
- Sorunların çözümüne yönelik politikalar bulup, geliştirmek.
- Sürekli gelişimi sağlayacak bir sistem ve personel alt yapısı oluşturmak.
- Son kararı veren kişi olmak.
- İşletmenin sahibi olmak.
- Yöneticilerden farklı bazı özelliklere sahip olmak.
- Çalışanlara seveceği bir ortam hazırlayarak başarıyı sağlamak.

Aşağıda her bir alt temanın kaç lider tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımı yer almaktadır.

Vizyon sahibi olmak ve gerçekleşmesine yönelik ortam hazırlamak	7
Çözüme yönelik politikalar geliştirmek	1
Gelişimi sağlayacak sistem oluşturmak	1
Son kararı vermek	6
İşletmenin sahibi olmak	1
Bazı özelliklere sahip olmak	2
Çalışanların seveceği ortam hazırlamak	1

Kendisi ile görüşme yapılan C.S ve E.T işletmelerinin sahibi olmalarının onları lider yaptığını fakat C.S bunun yanında bazı liderlik niteliklerine sahip olunması gerektiğini ifade etmiştir. Ü.G gibi yöneticiler ve liderlerin birlikte çalışması gerektiğini savunmaktadır. Ü.G liderliğin bir çok vasıfların ortalaması olduğunu ifade etmekte, en önemlilerinin ise güvenilirlik, saygınlık, karizma, şeffaflık, adil olmak, bilgili olmak, yeteri kadar deneyimli olmak ve sağ duyulu olmak olduğunu söylemektedir. B.E, M.Y, N.A, T.Y yöneticilerden farklı olarak liderlerin kuruluşların vizyonunu yarattıklarını ifade etmektedirler. A.P, C.B karar verme fonksiyonunun liderliğin önemli bir parçası olduğunu, liderlerin işletmelerin son karar merci olduğundan bahsetmektedirler. M.Y vizyon sahibi olmanın yanında sorunların çözümüne yönelik politikalar geliştirmenin de önemli olduğuna değinmektedir. Ü.K ise buldukları sektör itibari ile mevcut kalitenin sürekli gelişimini sağlayacak bir sistem ve personel yapısı oluşturmayı amaç edindiğini ifade etmektedir.

4.2. Vizyon Geliştirmeye İlgili Bulgular ve Değerleme

Kendileri ile görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin vizyonun belirlenmesine ve çalışanlar tarafından paylaşılmasına yönelik farklı görüşleri şöyle sıralanabilir:

- Vizyonun çevresel faktörlere ve günün koşullarına göre belirlenmesi
- Çalışanların katkılarının sağlanması
- Vizyonun düzenli yapılan toplantılar ile paylaşımını sağlamak.

Aşağıda her bir temanın kaç üst düzey yönetici tarafından belirtildiğini gösteren frekans dağılımı yer almıştır.

Vizyonun çevresel faktörlere ve günün koşullarına göre belirlenmesi	8
Çalışanların katkılarının sağlanması	10
Vizyonun düzenli yapılan toplantılar ile paylaşımını sağlamak	10

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden T.Y ve N.A uluslar arası faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticileri olarak işletmelerinin vizyonunun yurtdışı merkezlerinden belirlenip, bildirildiğini ve kendilerinin bunu uyguladıklarını ifade etmiş, paylaşımını ise toplantılar ve duyurular ile sağladıklarını söylemişlerdir.

Üst düzey yöneticilerden sekizi tüm dünyadaki değişimlerin izlendiğini, günün koşullarına bakarak araştırmalar yardımı ile vizyonun belirlendiğini belirtmişlerdir. Ü.G analizlerin çok önemli olduğunu, fikir için hazır olunmayan bir konumda olduğunun tespiti halinde ertelendiğini belirtmiştir. Tüm yöneticiler vizyonun paylaşımının toplantılar ve duyurular yoluyla paylaşılır hale getirildiğini ifade ettikleri gibi çalışanların görüşlerine başvurmanında gerekliliğinden bahsetmişlerdir.

4.3. Değişimle Başa Çıkmaya İlişkin Bulgular ve Değerleme

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin görüşleri alındıktan sonra değişim ile ilgili olarak şu temalar belirlenmiştir.

- Çevre koşulları ve gelişmeleri takip etmek.
- Ani değişikliklerden kaçınmak.
- Rekabet için hızlı değişimlerde bulunmak.
- Değişim hakkında çalışanların katılımını sağlamak.
- Toplantılar ile direnci önlemek.
- Örnek uygulamalar ile değişimin kabulünü sağlamak.

Yukarıdaki temaların görüşme yapılan kaç üst düzey yönetici tarafından uygulandığını gösteren frekans dağılımı aşağıdaki gibidir:

Çevre koşulları ve gelişmeleri takip etmek	10
Ani değişikliklerden kaçınmak	1
Rekabet için hızlı değişimlerde bulunmak	1
Değişim hakkında çalışanların katılımını sağlamak	10
Toplantılar ile direnci önlemek	10
Örnek uygulamalar ile değişimi kabul ettirmek	1

T.Y işletme olarak tüketici odaklı çalıştıklarını bu sebeple tüketicideki değişimlerin ve beklentilerin önemli olduğunu ifade etmekle beraber ekonomik, çevresel faktörlerin önemine değinmiştir. İşletmede hizmet veya ürün bazında değişmelerin buna bağlı olarak belirlendiğini, değişime karşı çalışanlarını konuşma yolu ile ikna etmeyle değil örnek bölgelerde yapılan değişim analiziyle gözlemleme yöntemiyle gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Her defasında da çalışanların değişimin yanında olduğunu tespit etmiştir.

Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden Ü.G ve A.P Türkiye ortamında önlerini göremediklerini, geleceğin kestirilemediğinden bahsetmişlerdir. Ü.G işletmelerinde her yılın başında ne yöne gidileceğini belirleyen toplantılar yapıldığını, likiditenin ve şirket kültürünün değişimlere karşı güçlü tutulması gerektiğini ifade etmiştir. Değişime karşı dirençle başa çıkmada ise ani değişikliklerden kaçınılması gerektiğini ve yapılan değişiklikleri bizzat uygulayarak örnek olunması gerektiğini söylemiştir. B.E etkin olabilmek için ürün geliştirme, satış, pazarlama gibi konularda hızlı olunması gerektiğini, değişimlere karşı ayak uydurma çabası içinde katılımcı yönetimin, yaratıcılığın önemli iki anahtar olduğunu ifade etmiştir.

Görüşleri alınan tüm üst düzey yöneticiler değişimlerin takip edilmesi gerektiğini, direncin ise yapılacak değişim hakkında çalışanları bilgi sahibi yaparak, motive ederek, ikna ederek önlenebileceğinden bahsetmişlerdir.

4.4. Eğitime Önem Verme İle İlgili Bulgular ve Değerleme

Kendileri ile görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin eğitime verdikleri öneme yönelik farklı görüşleri aşağıdaki temalar ile sıralanabilir:

- Eğitim konusunda çalışanlara azami destek verme.
- İSO çalışmalarının bir eğitim aracı olarak görülmesi.
- Çeşitli eğitime yönelik çalışmalar (fuarlar, seminerler, konferanslar, toplantılar, yurt dışı eğitim gibi) yapılması.
- Çalışanların büyük bir hedefe hizmet ettiklerini bilmeleri ve hissetmelerini sağlama.
- İşletme içi eğitimler verilmesi.
- Geliştirilen önerilere ödül verilmesi.

Yukarıdaki temaların kaç üst düzey yönetici tarafından yapıldığını gösteren frekans dağılımı aşağıdaki gibidir:

Eğitim konusunda çalışanlara azami destek verme	4
İSO çalışmalarının bir eğitim aracı olarak görülmesi	2
Çeşitli eğitime yönelik çalışmalar yapılması	10
Çalışanların büyük bir hedefe hizmet ettiklerini hissetmeleri	1
İşletme içi eğitimler verilmesi	6
Geliştirilen önerilere ödül verilmesi	1

Araştırmaya katılan tüm üst düzey yöneticiler çalışanların branşları ile ilgili olarak her türlü gelişmeden en kısa sürede sağlıklı şekilde haberdar olunmasını sağlayacak her türlü etkinliğe katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu etkinlikler fuarlar,

konferanslar, seminerler, toplantılar, yurt dışı fuarlar olarak sıralanmıştır. Ayrıca üç yönetici gerektiğinde dışarıdan danışmanda geldiğini ifade etmiştir. E.T ve C.S İSO çalışmalarının yararına değinmiş ve bir eğitin olduğundan bahsetmişlerdir. C.S' nin ifadesine göre hiçbir eleman eğitilmeden işinin başına geçmemektedir. Ayrıca tüm üst düzey yöneticiler gibi kendisinde çalışanların yeteneklerini geliştirmek için işletme dışı etkinliklere yöneldiklerini söylemektedir. N.A eğitime önem verildiğini, hatta eğitime sıfırdan başlanıldığını gerekirse çalışanlara dört işlem ile başlayan eğitimler verildiğini ifade etmiştir. Kendisinin de çalışanlara karşı açık kapı yöntemini uyguladığını, herhangi bir sorunun çözümü veya herhangi bir konu hakkında bilgilendirmede çalışanlara seve seve yardımcı olduğunu söylemiştir .Ayrıca geliştirilen önerilere bir puan sistemi ile maddi veya manevi ödül verildiğini ifade etmiştir. B.Ü ise çalışanların büyük bir hedefe hizmet ettiklerini hissetmelerinin onları motive edeceğini ve daha iyi çalışılacağını söylemiştir.

4.5. Kaliteye Önem Verilmesine İlişkin Bulgular ve Değerleme

Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerin kalite düşüncesine bakış açılarını belirten alt temalar aşağıdaki gibidir:

- Toplam kalite düşüncesini çok yaygın olarak kullanma ve gündemde tutma.
- Kalite düşüncesini işletmeye yerleştirirken tavsiye edici bir rol oynama.
- Kalite düşüncesini işletmeye yerleştirirken liderin gönülden desteğinin önemine inanma.
- Kalite belgeleri sayesinde yönetimin kalite anlayışının değişimine inanma.
- Kalite geliştirme ile ilgili tüm uygulamaları faal olarak kullanma.
- Kalitenin hiç bitmeyen bir süreç olduğuna inanma.
- Toplantılar, konferanslarla kalite bilincinin yerleşimini sağlama.

Belirlenen temaların görüşme yapılan kaç üst düzey yönetici tarafından uygulandığını gösteren frekans dağılımı ise aşağıdaki gibidir:

Kaliteyi yaygın kullanma ve gündemde tutma	2
Tavsiye edici rol oynama	2
Liderin gönülden desteğinin önemine inanma	3
Kalite belgeleri ile kalite anlayışının değişimine inanma	1
Kalite geliştirme ile ilgili tüm uygulamaları faal kullanma	1
Kalitenin hiç bitmeyen bir süreç olduğuna inanma	1
Toplantılar, konferanslarla kalite bilincinin yerleşimini sağlama	2

C.S kalite düşüncesinin tüm işletme bünyesine yerleştirilebilmesi için uygulanan faaliyetlerde tavsiye edici bir rol oynadığını, kalitenin çok özveri gerektirdiğini fakat faydalı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Kendi işletmeniz uygulasa dahi iş ilişkisi içinde olunan diğer işletmeler uygulamazsa fayda sağlanamayacağını düşünmektedir.

E.T tüm kalite çalışmalarında çalışanların da motivasyonunu arttırmak ve daha iyi sonuç almak için liderin gönülden desteğinin önemini vurgulamaktadır. B.Ü ise bunun yanında liderin öncü olmasını, uygulamaları aksatmadan takip etmesi gerektiğini savunmaktadır. N.A kaliteyi yerleştirebilmek için takım çalışmalarının önemine değinmektedir. İşletmesinin bazı kalite göstergelerinin olduğunu ve bunun tüm çalışanlara yayınlarla iletilerek uygulanmasını sağladığını ifade etmektedir.

M.Y kalitenin ölçülebilir olmaması nedeniyle kaliteye çok fazla inanmadığını fakat kalite çalışmalarının tümünde rol aldığını, çalışanların konuyu benimsemelerine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. T.Y N.A gibi işletmesinin dünya kalite yönetiminde kriterleri olduğunu, her yıl kalitenin daha da iyileştirilmesinin sağlandığını ifade etmekle beraber toplam kalitenin hiç bitmeyen bir süreç olduğuna değinmektedir. Ü.G ise rolünün çok fazla olmadığını, toplam kalite bilincinin işletmesinde konferanslar ve toplantılarla yerleştirildiğini ifade etmiştir.

4.6. Ekip Çalışmalarına Verilen Önemle İlgili Bulgular ve Değerleme

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin ekip çalışmalarına verdiği önemle ilgili belirlenen alt temalar aşağıdaki gibidir:

- Ekip çalışmalarına önem verme.
- Ekiplere verimli çalışma ortamının sağlanması.
- Ekip çalışmalarının içinde yer alma.
- Günün şartlarına ve sorunların çözümüne yönelik oluşturulan ekipler.

Belirlenen temaların kaç üst düzey yönetici tarafından uygulandığını gösteren frekans dağılımı aşağıdaki gibidir:

Ekip çalışmalarına önem verme	6
Ekiplere verimli çalışma ortamının sağlanması	1
Ekip çalışmalarının içinde yer alma	4
Günün şartlarına ve sorunların çözümüne yönelik oluşturulan ekipler	5

B.E verimli çalışma ortamının sağlanmasında ekip çalışmalarının önemine inanmaktadır. M.Y kendisinin de çeşitli ekiplerin içinde yer aldığını belirtmiş ve ekip çalışmasına önem verildiğini ifade etmiştir. N.A bireysellikten ziyade takım çalışmasının daha iyi ve etkin olduğunu düşünmektedir. E.T İSO çalışmaları bünyesinde işletme içi çalışan grupların, departmanların birbirine uyumunun önemli olduğunun ortaya çıktığını ve başarı için ekip çalışmalarının gerekliliğinden bahsetmektedir. Ekip çalışmaları ile departmanlar arası çatışmalarında önlendiğini gözlemlemiştir.

T.Y ekiplerle ilgili olarak kendi rolünün, her ekip üyelerine aynı havayı teneffüs ettirebilmek, iletişim kanallarını açık tutmak, hedefler vermek ve ortak çalışmasını sağlamak olduğunu ifade etmekle beraber işletme içinde kendine bağlı olarak çeşitli ekiplerin yer aldığını söylemektedir. Ü.G her zaman ekip çalışmasına inandığını, günümüzde kitleleri tek başına sürükleyecek kahramanların yalnız filmlerde yer

aldığını, Süperman'e değil Voltran' a inandığını ifade etmektedir. Kendisinin her zaman bilenlere danıştığını, münakaşa ve müzakereye önem verdiğini söylemiştir.

4.7. İletişime Verilen Önem İle İlgili Bulgular ve Değerleme

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin iletişime verdikleri önem ile ilgili belirlenen alt temalar aşağıdaki gibidir:

-İletişime önem verilmesi.

-İnsanları bir araya getiren platformlar, sosyal ortamlar ve toplantılar yolu ile iletişim sağlanması.

-Çeşitli iletişim araçlarından faydalanılması.

-Sorunların çözümünde bir baba gibi davranma.

-Çeşitli işletme dışı sosyal etkinlikler ile iletişimin kuvvetlendirilmesi.

Belirlenen temaların kaç üst düzey yönetici tarafından uygulandığını gösteren frekans dağılımı aşağıdaki gibidir:

İletişime önem verilmesi	3
İnsanları bir araya getiren platformlar, toplantılarla iletişim sağlanması	7
Çeşitli iletişim araçlarından faydalanılması	3
Sorunların çözümünde bir baba gibi davranma	1
İşletme dışı sosyal etkinliklerle iletişimin kuvvetlendirilmesi	4

Ü.G toplantıların güçlü iletişim kurulan yerler olduğunu, örnek bir yönetici olarak iletişime önem verilirse çalışanlarda yöneticiyi örnek alacağı görüşünü savunmaktadır. B.Ü insanları bir araya getiren platformlar, sosyal ortamlar ve toplantıların iletişimi kuvvetlendirmek için önemli bir yer tuttuğundan ve toplantıların tüm kuruluşlarında sık sık yapıldığından bahsetmektedir. A.P her türlü ortama ayak uydurabilmek, motivasyonu sağlamak, iletişimi kuvvetlendirmek için bir baba gibi hareket ettiğini,

çalışanların tüm dertlerini dinlediğini söylemekte ve yeni bir uygulama ile psikologlara danışılmaya hazır bir ortamı en kısa sürede kurmak istediğini belirtmiştir. C.S İSO çalışmaları ile haberleşmenin öneminin ortaya çıktığını, bu tür çalışma yapan işletmelerin iletişim problemlerinin kalmayacağını ifade etmiştir. Ayrıca çeşitli sosyal etkinliklerin kişiler arası aidiyat duygusunu arttıran unsurlar olduğunu söylemiştir. Kendileri ile görüşme yapılan kişilerin hepsi iletişime önem vermektedirler. Yedi yönetici iletişimi kuvvetlendirmek için toplantıların önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

4.8. Motivasyonun Yüksek Tutulmasına Yönelik Bulgular ve Değerleme

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin iletişime verdikleri önem ile ilgili belirlenen alt temalar aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların kendi kararlarını verebilecekleri bir ortam sağlamanın yararına inanma.
- Çalışanların ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışma.
- Çalışanlar tarafından geliştirilen iyi fikirlerin ödüllendirilmesi.
- Bir lider olarak doğru söyleyerek güven uyandırma ve bunun motivasyonu arttırdığına inanma.
- Çalışanları takdir etmenin motivasyon sağladığına inanma.
- Çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olduğunu bilmelerini motivasyonu sağladığına inanma.
- Hedeflerin açıkça ortaya konması ile motivasyon sağlamaya inanma.

Yukarıda belirlenen temaların kaç üst düzey yönetici tarafından kabul edildiğini gösteren frekans dağılımı aşağıdaki gibidir.

Çalışanların kararlara katılabilecekleri bir ortam sağlama	1
Çalışanların ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışma	2
Çalışanlar tarafından geliştirilen fikirlerin ödüllendirilmesi	6
Bir lider olarak güven yaratarak motivasyon sağlama	3
Çalışanları takdir etmenin motivasyon sağlama	1
Çalışanların kendini işletmenin bir parçası olarak görmesi	3
Hedeflerin açıkça ortaya konması	1

M.Y işletmesinde performans sistemi ile katkıları ölçüldüğünü ve çalışanların kazanmasının sağlandığını ifade etmiştir. Ü.K çalışanların ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini mümkün olduğu kadar anlamaya çalıştıklarını, onlardan gelecek fikirlerin aynı hassasiyetle değerlendirildiğini ve iyi fikirlerin ödüllendirildiğini ifade etmiştir. C.B ise önce kendi motivasyonunu yüksek tutarak, doğruları söyleyerek, yapılacak işe karşı güven duyduğunu hissettirerek çalışanlarında motive olacağına inanmaktadır. E.T eleştiri yanında takdirin önemli bir yeri olduğunu ve bir işveren olarak hep eksikleri tespit etme gayesinde olduğunda çalışanlar üzerinde negatif dalga uyandırıldığını, bunu değiştirme çabası içinde olduğunu söylemiştir. C.S sözünde durmanın, tutarlı olmanın, isteklerini açıkça belirtmenin, şahsi sağlığına ve dış görünüşüne kadar insanları etkilemesi gerektiğine inandığını, zaman zaman çalışanlarla yapılan sohbetlerin moral verdiğini ifade etmiş, başarılı kişilere bazı hediyeler verildiğini söylemiştir. T.Y çalışanlarına Türkiye ortamında lider bir firmada çalışmalarının önemli olduğunun gerçekçi bir yaklaşım olacağına inandığını ve bunun aktif çalışmayı sağladığını ifade etmiştir. Ayrıca ölçülebilen bir hedeflerin ödüllendirildiğini söylemiştir.

B.E çalışanların para kazanma dışında bir amaca hizmet ettiklerini bilmelerini sağlamanın, çalışanların bir kalbi, ruhu olduğunu bilerek yakınlık göstermenin, haklarının verileceğine olan inançlarının sağlamaştırılmasının insanı bir bütün olarak gören yönetim anlayışının parçası olduğuna ve bununda motivasyonun yüksek tutulması için önemli olduğuna inanmaktadır. Ü.G ise liderliğin herkesi kucaklaması gerektiğini, liderin çalışanla birlikte aynı sistemin parçası olduğunu çalışanlara göstermesinin motivasyonu yüksek tuttuğunu ifade etmekte ve Hitler' in asker olmadığı halde

üniforma giyerek askerle bütünleştiğini, Atatürk' ün ise tam tersini yaparak eşleşmek ve örnek olmak için üniformayı attığını örnek göstermiştir.

4.9. Etkin Bir Denetimi Gerçekleştirme İle İlgili Bulgular ve Değerleme

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin denetime verdikleri önem ile ilgili belirlenen temalar aşağıdaki gibidir:

- Denetimin önemli olduğunu savunma.
- Belirlenen kararlara uyulup uyulmadığının denetimini sağlama.
- Denetimin geçerliliği için hedeflerin açıkça ortaya konmasının gerekliliği.
- Yönetim toplantıları ve raporlarla denetimin sağlanması.
- Denetim biriminin varlığı.
- Denetim sisteminin varlığı.
- Sonuçların değerlendirilmesi ile denetimin sağlanması.

Yukarıdaki temaları kaç üst düzey yöneticinin uyguladığını gösteren frekans dağılımı aşağıdaki gibidir:

Denetimin önemli olduğunu savunma	5
Belirlenen kararlara uyulup uyulmadığının denetimini yapma	2
Denetimin geçerliliği için hedeflerin açıkça ortaya konmasının gerekliliği	1
Yönetim toplantıları ve raporlarla denetim sağlanması	3
Denetim biriminin varlığı	3
Sonuçların değerlendirilmesi ile denetimin sağlanması	1
Denetim sisteminin varlığı	3

Ü.G denetimin önemli olduğunu ve işletmelerinde yılbaşlarında yapılan toplantı ile belirlenen kararların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin denetlenmesinin gerekliliğini ifade etmiştir. B.E amaçlar, hedefler açıkça ortaya konmadığı takdirde

denetimin olamayacağını, denetimin planlara, bütçelere, kuruluş amaçlarına uygun olması gerektiğini ve denetimin toplantılar, raporlarla kontrolünün sağlandığını ifade etmiştir. A.P Thomas adlı bir denetim sistemiyle bu fonksiyonu yerine getirdiklerini belirtmiştir. T.Y işletmelerinde bir denetim ekibi oluşturduklarını ve kendisinin bu ekibin bir parçası olduğunu ifade etmiştir. C.S kendisine raporların geldiğini, toplantılarla denetimin sağlandığını söylemektedir. Olumsuz durumlara toplantılarla çözüm arandığını ifade etmiştir. E.T ise çalışmalar ile denetimin tekrar yapılandırıldığını, yeni bir düzen kurulmasının söz konusu olduğunu söylemiştir.

N.A bir denetim sistemi ile fabrika müdürü dahil olarak tüm müdürlerin denetlendiğini, eksiklerin belirlenip iletilindiğini böylece düzeltmelerin yapıldığını söylemiştir. Ü.K sistemin kendi kendini denetlemesi gerektiğini, kalite kontrolünün üretime yayıldığını ve yılların tecrübesi ile işletmesinin her türlü hatanın tespitini ve düzeltmesini sağladığını anlatmıştır. M.Y ise alınan sonuçları değerlendirdiğini, sebep sonuç ilişkisi ile ilgilendiğini belirtmiştir.

5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Bu bölümde bulgularda yer alan temalara ilişkin değerlendirilmeler yapılmıştır. Temalara ilişkin değerlendirmeler için araştırmanın alt amaçları dikkate alınmış ve yorumlar yapılmıştır.

Liderlik niteliklerine sahip olmak: Kendileri ile görüşme yapılan iki yönetici işletmelerinin sahibi olmalarının onları lider konumuna yükselttiğine inanmaktadırlar. Bir liderin işletme sahibi olması dışında bazı niteliklere sahip olması ve vizyon geliştirme, değişimi yönetme, çalışanların eğitimine önem verme, iletişimi güçlü tutma, yaratıcılığa , ekip çalışmalarına, denetime önem verme gibi bazı rolleri vardır. Bir işletmenin sahibi olmak lider olmak için yeterli değildir.

Görüşme yapılan yöneticilerden yönetim ve organizasyon konusunda ders veren, kitapları bulunan bir yönetici liderliğin bir çok vasıfların ortalaması olduğunu doğuştan olduğunu ve iyi bir yönetici ile liderin birlikte çalışmalarının gerekliliğini ifade etmiştir.Litaratüre dayanarak bu yöneticinin görüşlerine katılınılabılır. Ayrıca iki yönetici liderin vizyonu belirlediğini ve bunu çalışanlarla paylaşması gerektiğini belirtmişlerdir. Liderlerin sadece vizyon sahibi olması yeterli değildir. Aynı zamanda tüm işletmeye iletmesi ve paylaşımını sağlaması gereklidir.Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerden ikisi vizyonlarının merkezlerinde belirlendiğini kendilerine düşen görevin ise bu vizyon işletmeye yaydırılması olduğunu söylemişlerdir.

Karar verme işletme liderinin oynadığı önemli bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerden ikisi bu rolü yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Fakat karar verme dışındaki herhangi bir rol

belirtmemeleri kendilerinin uyguladıkları liderlik rollerinin yetersiz kaldığını göstermektedir.

İşletmeye bir yön verilmesi: Vizyonun geliştirilmesi ve paylaşılr hale getirilmesi, değişimlere karşı başa çıkma ile ilgili faaliyetler şu şekilde ele alınabilir: Üst düzey yöneticilerden ikisi vizyonlarının merkez tarafından belirlendiğini, sekizi ise tüm dünyadaki, özellikle Türkiye’de ki değişimlerin izlendiğini, günün koşullarına göre vizyonlarını belirlediklerini ifade etmişlerdir. Buradan vizyonun oluşumu, hedeflerin belirlenmesi için gerekli araştırmaların yapıldığı sonucunu çıkarabiliriz. Bu da bir liderin yapması gereken bir görevdir. Araştırmaya katılan tüm yöneticiler vizyonun işletmede yayılması sürecinde toplantı ve duyuruların yapıldığını söylemişlerdir. Kuruluşların misyon ve vizyonları net bir biçimde işletme içi ve dışı çıkar gruplarına odaklanmış bir strateji ile gerçekleştirilebilir. Yöneticilerden biri bu konuya önem verdiğini belirtmiştir. Vizyon, liderin dışında çalışanlarında olmalıdır. Tüm üst düzey yöneticiler çeşitli iletişim araçları ile vizyonu paylaştıklarını ve çalışanlarında görüşlerinin alındığını söylemeleri ile çalışanların bağlılığının kazanıldığı bir vizyon yarattıkları söylenebilir.

Eğitim ile insan sermayesinin geliştirilmesi: Kendileriyle görüşme yapılan tüm üst düzey yönetici branşları ile ilgili her türlü gelişmeden çalışanların haberdar olmalarını sağlayacak etkinliklere katıldıklarını ifade ettikleri gibi eğitime çok önem verdiklerini söylemişlerdir. Ancak bir üst düzey yöneticinin kendisinin kurduğu insan kaynakları birimi ile birlikte çalıştığı belirtilebilir. Bu yönetici eğitimin motivasyonu arttırmanın en iyi yolu olduğunu gördüğü gibi kendini geliştirmenin bazı uygulamalar ile sistemli olarak sürdürüldüğünü ve bu görevin insan kay nakları departmanı ayrıca kendisi tarafından yürütüldüğünü söylemiştir. Kendileri ile görüşme yapılan yöneticilerden ikisi işletmelerinde gerekli zamanlarda eğitmenlerin görev aldığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak yöneticilerin insan sermayesinin geliştirilmesine önem verdikleri ve buna yönelik faaliyetlerde buldukları söylenebilir.

Kalite düşüncesinin işletme bünyesine yerleştirilmesi: Kalite olgusu işletmeleri başarıya götüren en önemli araçlardan biridir. Çeşitli kalite belgeleri ile işletmeler

istenilen düzeyde üretim yaptıkları gibi faaliyetlerinin de günün şartlarına en uygun hale getirmektedirler. Görüşme yapılan yöneticilerden biri kalite belgeleri sayesinde yönetimin kalite anlayışının değiştiğini ifade etmiştir. Üç lider ise kaliteyi işletme bünyesine yerleştirebilmek için liderin tam desteğinin şart olduğunu söylemişlerdir. Günümüz şartlarında bu durum geçerliliğini korumaktadır. Rekabet ortamında kalite işletmelerin en önemli silahıdır. Liderler kaliteyi çok yaygın kullanarak hiç bitmeyen bir süreç olarak görmelidirler. İşletmede kalite bilincinin yerleşimi iki yöneticinin belirttiği gibi toplantı, konferanslarla sağlanabilir.

Ekip çalışmasına verilen önem: Araştırmada yer alan tüm üst düzey yöneticiler ekip çalışmasına önem vermekte ve işletmelerinde çeşitli ekiplerin yer aldığını ifade etmektedirler. Yoğun değişimlerin yaşandığı ve rekabetin yüksek boyutlara ulaştığı bugün ekip çalışmasının işletmeleri başarıya götürdüğü açıkça görülmektedir. Liderler ekip çalışmalarını desteklediklerini, ekipler için gerekli ortamı sağladıkları gibi ekiplerin içinde yer aldıklarını belirtmektedirler. Görüşleri alınan üst düzey yöneticilerden altı tanesi özellikle ekip çalışmasına önem verdiklerini, dört tanesi çeşitli ekiplerde yer aldıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yöneticiler de işletmelerinde günün şartlarına, sorunların çözümüne yönelik çeşitli ekiplerin görev aldığını belirtmişlerdir. Bu bize araştırmaya katılan yöneticilerin bir lider olarak ekip çalışması ile ilgili olarak gerekli rolü oynadıklarını göstermektedir.

İletişimin lider tarafından kuvvetli hale getirilmesi: İşletmelerin başarılı olup ayakta kalabilmesi için tüm çalışanların gerek işletme içi gerek dışı iletişiminin kuvvetli tutulması gereklidir. Araştırmada insanları bir araya getiren çeşitli platformların yedi yönetici tarafından özellikle belirtildiğini görüyoruz. Dört yönetici işletme dışı sosyal etkinliklerin faydalı olacağını söylemiş ve üç yönetici çeşitli iletişim araçlarının özellikle internetin etkin kullanıldığını ifade etmiştir. Sonuç olarak kendileri ile görüşülen yöneticilerin iletişime bir lider olarak önem verdiklerini kabul edilebilir.

Çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasının önemi: İşletmelerin en önemli varlıkları olan insan unsurunun önemini kavramış bir lider motivasyonu tam sağlayarak başarıya ulaşır. Görüşülen yöneticilerden biri çalışanları eleştirmeden ziyade

takdir etmenin önemli bir motivasyon aracı olduğunu söylediği gibi, üç yönetici çalışanların kendilerini işletmelerinin bir parçası olduğunu hissetmelerinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bir yönetici hedeflerin açıkça ortaya konmasının motivasyon sağlamada önemli olduğuna inanmaktadır. Motivasyon konusunda çalışanların bireysel olarak motivasyonu sağlanmalıdır. Bu konu günümüz yönetim anlayışının en önemli parçalarındandır. İki yönetici bu konuya değinmiştir. Diğer yöneticilerin motivasyon ile ilgili çeşitli çabaları bulunurken bu konunun atlanması eksik bir yön kaldığının işaretidir.

Etkin bir denetimin önemi: Her işletme bir şekilde denetlenmektedir. Alınan kararlara, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespiti işletmeleri doğru yöne sürüklemektedir. Kimi işletme lideri raporlama ile denetleme işini yapar, kimi iş başında izleme ile denetler, kimi ise bir denetim sistemi kurar. Görüşme yapılan yöneticilerin ifadeleri işletmelerinde mutlaka denetim uygulandığı yönündedir. Bir yönetici denetimin geçerli olabilmesi için hedeflerin açıkça ortaya konması gerektiğini vurgulamıştır. Bu önemli bir noktadır.

SONUÇ

2000'li yıllar iş dünyasında heyecan ile karşılanmıştır. Globalleşme organizasyonları, başarılı ülke örgütlerinin ürettikleri mal, hizmet ile ayrıca fiyat yapıları ve kaliteleri ile rekabet etmeye zorlamaktadır. Kurumlarda , rekabetçi bir düzen yaratacak kişi olan liderlere çok fazla görev düşmektedir. Bu sebepten şirketler yöneticilerine liderlik eğitimi vermekte, onlardan lider niteliğine sahip olmalarını istemektedirler. Çünkü yönetici örgütte günlük işleri yürütürken, lider organizasyonun geleceğine yön çizmektedir. Lider örgütü yönlendirecek yeni stratejiler ortaya koymaktadır.

İşletmelerin başarısında liderlerin çeşitli rolleri vardır. En önemli rollerinden biri vizyon sürecindeki etkisidir. Liderler örgütlerde çalışanların verimli olarak faaliyetlerini sürdüreceği ortak bir amaca yönelik ortam oluştururlar. Buda liderlerin kimliklerinin bir parçası olan vizyon sahibi olma ile ilgilidir. Lider geleceğin sentezini çok iyi yaparak bir vizyon oluşturur. Lider bu vizyonu örgütün her kademesindeki çalışanlar tarafından paylaşılır hale getirmek ile yükümlüdür. Buda ancak onun akılcı, geliştirilebilir bir vizyon oluşturup, bunu kendisinin uygulamaya önderlik etmesi ile gerçekleşir.

Liderin bir diğer önemli görevi değişimlerle ilgilidir. Çağımız bilgi çağıdır. Çağımız globalleşme çağıdır. Her şey çok hızlı değişmektedir. Yaratıcı beyinler hızla çalışmakta, rekabet gücünü arttıracak değişimler peşinde koşmaktadırlar. Lider örgütünde bu mücadelenin baş kahramanı olarak, değişimlere öncülük etmelidir.

Bilginin sürekli ve hızlı yenilendiği günümüzde liderler çalışanları için sürekli bir öğrenme sistemi kurmalıdır. İnsanların kendilerine güvendiği ve geliştirdiği ortamda

çalışma hayatı daha başarılı ve dinamik bir şekilde yürüyecektir. Bu ortamı sağlayacak kişi ise liderdir. Rekabet için çalışanlardan en yüksek kapasite alınmak isteniyorsa onların devamlı yeni bilgi ve becerilerle donatılması ve bunu uygulayacakları bir ortam sağlanması gereklidir. Lider kendisi de öğrenmeye ve öğrendiklerini paylaşmaya önem verir ise öğrenen bir organizasyon kültürü yaratabilir.

Kalite, rekabette örgütlerin üstünlük sağlayıcı en önemli görevi haline almıştır. Kaliteli ürün ve hizmet üreten örgütlerin rekabetçi piyasada üstünlük sağlayıcı bir konumda olacakları kesindir. Lider ürün ve hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlayarak, yenilikleri takip edip, bunu çalışanları ile bir örgüt felsefesi haline getirerek başarılı olacaktır.

Çoğu şirketin üst düzey yöneticilerine sorduğunuzda başarının anahtarının ekipler halinde çalışmak, bir takım ruhu oluşturmak olduğunu söyleyecektir. İnsanların bilgi, ilgi alanları, deneyimleri farklıdır. Bunun gibi farklılıklar gösteren insanları bir araya toplayarak alınan kararlarda ve yapılan çalışmalarda daha çabuk ve doğru bilgiye ulaşmak mümkündür. Lider bu tür grupların kurulmasına ve kendisinin bu gruplarda bir katılımcı, yönlendirici olarak görev almasını sağlayarak örgütünün başarılı bir pozisyona gelmesini sağlayabilir.

Örgütlerde başarı için iletişimin güçlü olması şarttır. Her çalışanın bilgiye çabuk ulaşacağı, paylaşılacağı bir organizasyon kurma görevi liderindir. Çok şey bilen personel ile çok başarılı işler yapılabilir.

Yaratıcılık konusu gün geçtikçe liderlerin önem verdiği konuların başta gelenlerinden biri olmuştur. Lider çalışanlarının yeteneklerini, yaratıcılıklarını geliştirecek ve destekleyecek bir örgüt yaratarak rekabet gücünü sınırsız hale getirebilir. Ayrıca bu, insanları motive etmek için gerekli olan unsurlardan biridir. Liderliğin tamamlayıcı konusu olan motivasyon, artık bireysel olarak ele alınmaktadır. Liderlerin çalışanlarının iyi tanınacağı, bireysel gelişmeyi hedefleyen bir organizasyon yaratmaları ile faaliyetlerin başarılı sürdürüleceği düşünülebilir.

Liderin en önemli görevlerinden biride denetimdir. Denetlenmeyen çalışmaların başarısı ölçülüp, değerlendirilemez. Başarıya ulaşp ulaşılmadığı, sorunlar var ise çözümünün sağlanabilmesi liderin örgütde kuracağı denetim sistemi ile mümkün olacaktır. Bu yüzden yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan denetim, liderin başlıca görevlerindendir.

Liderin fikir üretimi, heyecanı, risk taşıyabilmesi, uzağı görebilmesi, bilgi ve deneyimleri, karizması örgütün başarı için ihtiyacı olan nitelikleridir. Çalışmamızda ele aldığımız konular bizi liderliğin örgütlerde vazgeçilmez bir vasıf olduğunu göstermektedir.

EKLER

<u>Ek No</u>	<u>Ekin Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Ek 1	Verilerin Görüşme Formuna Dökümü	101

EK 1
VERİLERİN GÖRÜŞME FORMUNA DÖKÜMÜ

İsim: Üzeyir Garih

Yaşı: 72 (2001 Vefat)

Uzmanlık Alanı: Makine Mühendisi

İşletmedeki Ünvanı: Eş Başkan

İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalıştığı Süre: 47 yıl

Görüşme Soruları:

1.Şirketinizin lideri olarak yöneticilerden farklı olan nitelikleriniz hangilerdir?

Liderlik bir çok vasıfların ortalamasıdır. Zeka gibidir. Öğrenilen değil, geliştirilebilirdir. Lider hesap kabiliyetine sahip olmalıdır. Rahat Konuşabilmeli, beden lisanını iyi kullanmalıdır. İnsanlara arzu ve iradesini uygulatabilmelidir. Lider izleyenleri yanlış ve doğru şekilde peşinde sürükleyebilir. Liderlik doğuştandır. Liderlerin görünümünde önemlidir. Fizyolojik olarak sağlıklı olmalıdırlar. Çüce bir lider olamaz. Liderin psikolojik vasıfları da olmalıdır. İnsanların ruhuna hitap etmelidirler. İnsanlarla el sıkışmalı, gözleri gülümsemelidir.

Yönetim işi usülüne uygun olmalıdır. Lider ve yönetici birlikte çalışmalıdırlar. Lider yöneticiden danışmanlık alır. Her şirketin bir sistemi vardır. Sistemler universal olmalıdır. Yönetici sistemleri günün icaplarına uygun hale getirir. Lider ve yönetici birlikte hareket ederler. İyi organize olmuş oto kontrol sistemi kurulmalıdır. Böylece kayıplar azalır. Lider;

-güvenilir

-saygın

-karizmatik

-şeffaf

-adil

-bilgili

-deneyimli

-sağduyulu olmalıdır. Atatürk ve Atilla birer liderlerdir. Lider öl derse izleyenler ölmelidir. Peygamberler liderlerdir. Türkiye ortamında işi götürecek liderlere ihtiyaç vardır. Askerler birer liderlerdir. Askerler birlikleri motive ederler, komuta güçleri yüksektir. Liderlerin cebinde gizli bir silah olmalıdır. Panikden kurtaracak bir silah. Bu çalışanlara ve lidere güven getirir. İyi bir lider ile kaliteli bir yöneticinin birlikte çalışmaları gereklidir. Lider- yönetici özelliklerinin bir kişide toplanması yerine hem lider hem yöneticinin işbirliği şirketi başarıya ulaştırır.

2. Vizyonunuzu belirlerken hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?

İş adamının vizyonu olmalıdır. Doğru yönü tayin edebilmelidir. Eskiden aklın alabileceği alan dardı. Aşırı zekaya ihtiyaç yoktu. Şimdi ise herşeyi bilmek mümkün değil. Uzaklara bakarak vizyon belirlenemez. Yardım gereklidir., araştırma gereklidir. Benchmarking önemlidir. Pazar araştırması yapılmalıdır. Çalışanların fikrini almak suretiyle paylaşılr hale gelir. Gruplar kurulur, toplantılar yapılır.. Uzmanlara danışılır. Analizler yapılır, yapılmaz ise piyango gibi olur. Fikir erken ise ileriye bırakılabilir. Muhakkak bir fikir üretilmelidir. Tatbik etmeden geçerli mi incelemeli, tecrübe edilmelidir.

3. Vizyonunuzu işletmenizde paylaşılr hale getirmek için neler yapıyorsunuz?

Çalışanların fikrini almak suretiyle paylaşılr hale gelir. Gruplar kurulur, toplantılar yapılır.. Uzmanlara danışılır. Analizler yapılır, yapılmaz ise piyango gibi olur. Fikir erken ise ileriye bırakılabilir. Muhakkak bir fikir üretilmelidir. Tatbik etmeden geçerli mi incelemeli, tecrübe edilmelidir.

4.İşletmenizin dış çevresinde meydana gelen değişimlere ilişkin ne tür faaliyetlerde bulunuyorsunuz?

Türkiye’de önünüzü göremiyorsunuz. Bazı öngörülemeyen hadiseler vardır. Nakit, likidite güçlü tutulmalıdır. Şöyle denilebilir: bir işletmede özvarlıklar lastik, kar-zarar lastik fakat likidite taş toptur. Çok varlığın var fakat senedini zamanında ödeyemiyorsan batarsın. Şirketlerin bir karakteri vardır. Bunu gerçekleştiren şirketlerin kurucularıdır. Şirketlerin düşünceleri, sistematiği değiştirilemez. Güçlü kültüre sahip olunmalıdır. Şirketimizde her yılbaşında programlar yapılır, hangi yöne gidilecek tespit edilir.

5.Değişime karşı dirençle başa çıkmak için neler yapıyorsunuz?

Ani değişimlerden kaçındım. Şirket olarakda kaçındık. Ani değişiklikler yapılmamalıdır. Bu yanlış olur. Şirketler transatlantik gibidir. Ani dalgalar olabilir. Bu yüzden rota önceden belirlenmelidir. Ben evrimlere inanırım. Size örnek olarak şu yaka kartını gösterebilirim.(Yaka kartı boynunda asılı idi.) Bu anlayışı şirkette kabul ettirebilmek güç oldu. Fakat ben takarsam herkes takar. Bundan yola çıkarak bu değişikliği kabul ettirdik.

6.İşletmenizin personelinin yaratıcılığını geliştirmek ve yeteneklerini arttırmak için neler yapıyorsunuz? Eğitime önem veriyormusunuz?

Eğitim çok önemlidir. Non-stop eğitimi uyguluyoruz. Alarko İstikbal Klübümüz var. Bunun dışında şirket içi ve dışı eğitim ile yönetim sistemlerinin eğitimi gerçekleşiyor.

7.Toplam Kalite düşüncesini işletmenizin bünyesine yerleştirebilmek için uygulanan faaliyetlerde nasıl bir rol oynadınız?

Bunun için benim bir rolüm olmadı. Personel toplanıp konferanslar ile bilgilendirildi. Bu felsefe yavaş yavaş uygulamaya geçildi. Bunun nedeni de yerleşebilsin dindedir.

8.Ekip çalışmasına önem veriyormusunuz?

Her zaman ekip çalışmasının önemine inandım. Süperman'e değil Voltran'a inanıyorum. Günümüzde tek başına kitleleri sürükleyecek kahramanlar yalnız filimlerde yer almaktadır. Ben her konuda bilenlere danıştım. Ortağımla münakaşa'ya ve müzakereye önem verdik. Yönetim tekniğimiz iyi idi. Bilenlerle iş ortaklığı yapmak önemlidir.

Bir ekip;

- Fikir üretebilmeli
- İş bitirebilmeli
- Çalışkan Olmalı
- Bilgili kişilerden oluşmalı
- Deneyimli kişilerden oluşmalı
- Denetim yapılmalı
- İyi ilişkiler olmalı
- Şanslı olmalı
- Para olmalı
- Yönetilebilmeli

İşletme olarak bir sistemimiz var. Otonom yönetim merkezli denetim. Aşağıda felsefemiz yer almaktadır.

- Tüm faaliyetlerde kara yönelik olma. Nakit akışı artı tutulmalıdır.
- Daima ucuz maliyet hedeflenmelidir.
- Devlete, müşterilere, hissedarlara, personele karşı dürüst ve sdil davranılmalıdır.
- Tüm faaliyetlerde doğa dengesi ve sosyal denge ön planda tutulmalıdır.
- Müşteri memnuniyeti önemlidir. Müşteri haklıdır. Müşteriye iyisini yapılıp, iyisi verilmelidir.
- Otonom yönetim merkezli yönetim.
- Personeli eğitmek gereklidir.
- Personel kar ile motive edilebilir.
- Yeni kuruluşlar üretilmelidir.

-Ekip çalışması esas tutulmalıdır.

9. İşletme içinde iletişimi kuvvetlendirmek için neler yapıyorsunuz?

İletişim önemli bir konudur. Toplantılar iletişimin en güçlü olduğu yerlerdir. Sık sık yaparız. Yazılı olan her şey unutmayı önler. Bu göz ardı edilmemelidir. Örnek bir yönetici olarak iletişime önem verirsen insanlarda seni örnek alır.

10. Çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak için bir lider olarak rolünüz nedir?

İnsanları kendinle çalışır hale getirmelidir. Personel felsefemizdeki gibi kar ile motive edilmeli, gelişmesi sağlanmalıdır. Şirkette herkesin kendi kararını verebileceği bir ortam yarattık. Bu kararlar bir üst tarafından muhakkak onaylatılmalıdır. Liderlik herkesi kucaklamalıdır. Personelle eşleşebilmelidir. Lider çalışanlarla birlikte aynı sistemin parçası olduğuna onları inandırmalıdır. Hitler asker olmadığı halde üniforma giyerek askerle eşleşmiştir. Atatürk ise tam tersini yaparak eşleşmek ve örnek olmak için üniformayı atmıştır.

11. İşletmenizden denetime önem veriyormusunuz?

Denetim çok önemlidir. Yılbaşlarında verilen kararlar gerçekleştiriliyormu, görevler yerine getiriliyormu bunlar denetlenmelidir.

KAYNAKÇA

Akgeyik, Tekin. **Stratejik Üretim Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998

Aktan, Coşkun Can. **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri**. İstanbul: Simge Ofis, 1999.

Aytürk, Nihat. **Yönetim Sanatı**. Üçüncü Basım. Ankara: Yargı Yayın, 1999.

Beatty, Jack. **Peter Drucker'a Göre Dünya**. İngilizceden Çeviren: Osman Akınhay. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

Bennis, Warren. **Liderlerin Lideri Olmak**. Geleceği Yeniden Düşünmek. Der.: Rowan Gibson. İstanbul: Sabah Kitap, 1997.

Blanchard, Ken ve Michael O'Connor. **Değerlerle Yönetim**. İngilizceden Çeviren: Kader Ay. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

Bridges, William. **İşYapısı Değişken Kuruluşların Yönetimi**. Geleceğin Lideri. Der.: Franciss Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. İngilizceden Çeviren: Hayrettin Tok. İstanbul: Form Yayıncılık, 2000.

Colins, James. **Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak**. Değişim. İngilizceden Çeviren: Meral Tüzel. İstanbul: Mess Yayın, 1999.

Covey, Stephen R. “**Öğrendiklerinizi Öğrenin**”. Executive Excellence Dergisi 1,1:12-14, Nisan 1997.

Covey , Stephen. **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**. Yedinci Basım. İngilizceden Çeviren: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları. 1998.

Diñer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Betaş, 1998.

Drucker, Peter F. **Yönetim ve Uygulaması**. İngilizceden Çeviren: Fatoş Dilber. İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1996.

_____ . **Yönetim**. İngilizceden Çeviren: Fatoş Dilber. Ankara: ODTÜ Basım İşliği, 1994.

_____ . **Yeterince General Öldürülmedi**. Geleceğin Lideri. Der.:Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. İngilizceden Çeviren: Hayrettin Tok. İstanbul: Form Yayıncılık, 2000.

Drucker. Peter F. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. İngilizceden Çeviren: İrfan Bahçıvangil ve Gülenay Gorbon. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. 1999.

Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**. İstanbul: Alfa Basım, 2000.

Efil, İsmail. **Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993.

Erçetin, Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Garvin, David. **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak**. Değişim. İngilizceden Çeviren: Meral Tüzel. İstanbul: Mess Yayın, 1999.

Gordon, Thomas. **Katılımcı Yönetimin Temeli**. İngilizceden Çeviren: Emel Aksay. İstanbul: Sıstam Yayıncılık, 1997.

Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**. İstanbul:Sistem Yayın, 1999.

Hammer, Michael ve Steven Stanton. **Değişim Mühendisliği Devrimi**. İngilizceden Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları, 1995.

Hesselbein, Frances ve Paul Cohen. **Liderden Lidere**. İngilizceden Çeviren: Salim Atay. İstanbul: Mess Yayınları, 1999.

İzğören, Ahmet Şerif. **İş Yaşamında 100 Kanguru**. Ankara: Academy Plus Yayınevi, 2000.

Katzenbach, John ve Douglas Smith. **Takımların Bilgeliği**. İngilizceden Çeviren: Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. 1993.

Keçecioglu, Tamer. **Liderlik ve Liderler**. İstanbul: Kalder Yayınları , 1998.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Yön Ajans, 1989.

Kotter , John. **Değişimi Yönetmek**. Değişim. İngilizceden Çeviren: Meral Tüzel. İstanbul: Mess Yayın, 1999.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Birinci Basım. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

Özel, Mustafa. **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İkinci Basım. İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.

Paşa, Selda Fikret. **Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri**. Türkiye’de Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Der.: Zeynep Aycan. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

Pritchett, Price ve Ron Paund. **İşler Her Zamanki Gibi Değil**. İkinci Basım. İngilizceden Çeviren: Arman Kırım. İstanbul: Mü- Ka Matbaacılık, 2001.

Senge, Peter. **Beşinci Disiplin**. İngilizceden Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2000.

Toktamışoğlu, Murat. **Kot Pantolonlu Yönetici**. Ankara: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2001

Quigley, Joseph v. **Vizyon Oluşturulması , Geliştirilmesi ve Korunması**. İngilizceden Çeviren: Berat Çelik. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1993.

Rosen, Robert H. **İnsan Yönetimi**. İngilizceden Çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: Mess Yayın, 1998.

Slater, Robert. **Jack Welch ve G.E.’in Yolu**. İngilizceden Çeviren: Türkan Arıkan. İstanbul: Litaratür Yayıncılık, 2000.

Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. İngilizceden Çeviren: Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayın, 1993.

Yüceroglu, Erkut. **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve Girişimcilik**. Türkiye’de Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Der.: Zeynep Aycan. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

Zel, Uğur. **“Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”**. Verimlilik Dergisi 1997-4: 63-76, Ankara: 1997.