

Araştırma Makalesi

Gönderilme Tarihi: 06 Şubat 2019; Revize Edilmiş Hali: 17 Haziran 2019; Kabul Tarihi: 17 Haziran 2019
Çevrimiçi Yayın Tarihi: 17 Temmuz 2018

LİDER YÖNETİCİLİK

Murad BİBER¹

Öz

Modern organizasyonlar, yönetim kadrolarında liderlik vasıflarına sahip yöneticiler görmek istemektedirler. Yönetmeyi bilmeyen bir lider ya da liderlik yapamayan bir yönetici, organizasyon veya örgütler tarafından tercih edilmemektedir. Yeni bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkan "Lider Yöneticilik" yönetimdeki bu eksiklikleri gidermek adına bir çözüm yolu olarak ortaya çıkmış ve kısa zaman içinde yöneten ve yönetilen kesimi de içine alan geniş bir tabaka için, diğer yönetim şekillerine nazaran, daha insani, daha demokratik, daha akılcı, daha sistematik ve daha modern görülmüştür.

Bu çalışma; "lider" ve "yönetici" kavramlarını, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları, liderlik vasıfları ile yönetici vasıflarını, Lider Yönetici'nin kim olduğunu, örgütler için önemini ve Lider Yönetici'de bulunması gereken temel özellikleri konu edinmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Yönetici, Lider Yönetici, Lider Yöneticilik.

JEL Kodu: M54

LEADER MANAGEMENT

Abstract

Modern organizations want to see managers who have leadership qualities in their management staffs. An inadequate leader in managing or a manager who has no leadership qualities is not preferred by companies or organizations. "Leader management approach" emerged as a new management concept. Because this management style is seen as more human, more democratic, more rational, more systematic and more modern.

This study, examines, leader and manager concepts, differences between leadership and directorate and the characteristics of the leader manager.

Key Words: Leader, Manager, Leader Manager, Leader Directorate.

JEL Codes: M54

1 Azteca Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi (2018) / Azteca University Business Administration PhD student / Universidad Azteca International Network System. ORCID No: 0000-0003-1372-3542

GİRİŞ

Modern yüzyılın yönetim bilimcileri, liderlik ve yöneticilik kavramlarına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirmektedir. Özellikle bir liderin yöneticilik, bir yöneticinin de liderlik yapıp yapamayacağı konusu halen yönetim arenasında cevap bulmayı bekleyen sorulardandır.

Liderlik vasıfları ve yöneticinin görevleri birbirinden farklı alanlara hitap etmektedir. Ancak her iki statü de eksikliklerini hissettikleri bazı hususlarda birbirlerinden imaj alışverişi yapmaktadırlar. Örneğin üniversiteyi kendi alanında birinci olarak bitiren ve bir kuruluş bünyesinde yönetici olarak görev alan bir kişi, iletişim hususundaki eksikliklerinden dolayı çalışanları örgütleyemeyebilir. Bu nedenle bir yönetici, yönetim tekniklerinin tamamına vakıf olsa da kendisinden liderlik vasıflarına da sahip olması beklenir. Aynı şekilde bir kuruma liderlik yapan bir kişi ne kadar insancıl özelliklere sahip olsa da kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket etmeyen bireyleri kurumdan uzaklaştırmayarak denetim görevini tam anlamıyla yerine getiremeyebilir.

Modern organizasyonlar yönetim kadrolarında liderlik vasıflarına sahip yöneticiler görmek istemektedirler. Günümüz kuruluşları için yönetmeyi bilmeyen bir lider yahut liderlik yapamayan bir yönetici organizasyon üst kademesinde uzun ömürlü çalışamaz.

Tüm bu nedenlerden dolayı yeni bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilen Lider Yöneticilik organizasyonu yöneten bireyler için daha profesyonel, daha insani, daha demokratik, daha akılcı, daha sistematik ve daha modern görülmektedir.

Bu çalışma, Lider Yöneticilik kavramı üzerine odaklanmakta; Lider Yöneticilik olgusunun, Liderlik ve Yöneticilik faaliyetlerinden hangi yönlerden ayrıldığını ortaya koymakta ve Lider Yöneticiliğin organizasyonlar ve örgütler için neden önemli olduğu sorusuna yanıt aramaktadır.

1. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Yöneticilik ve liderlik birbirine yakın anlamlar ihtiva etmektedir. Kimi zaman bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılabilir. Ancak bazı temel farklılıklar bu iki kavramın eş anlamlı olmadığını göstermektedir (Thomson ve McHugh, 1995, s. 107). Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Yönetici, organizasyon işlerini planlar, organize eder ve uygulanmasını sağlar. Lider ise, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında örgütün arzu edilen davranış standartlarına kavuşmasını sağlar.
- Yönetici de bir tür kalıpsallık mevcuttur. Yönetimin belirlediği yönetim

kalıplarının dışına çıkmaz. Ancak lider, değişimci ve üretken fikirlere daima açıktır ve kuruluşun geleceğine faydası olan her düşüncüyü değerlendirir.

- Yöneticiler genelde firma ya da kurum liderlerine hizmet ederler. Ancak liderler, hedef ve politikaları kendileri belirler.
- Yönetici, gücünü yasa, yönetmelik veya kurallardan alır. Liderler ise kendilerine verilen doğuştan yetenekleri güce dönüştürürler.
- Yöneticiler her ne kadar üst kademede olsalar da genellikle etkilenen tarafta yer almaktadırlar. Oysa liderler daima etkileyen kişiler olmuşlardır.
- Yöneticiler kariyer umudu taşır. Liderler daima kariyer sahibidirler. Sadece lider oldukları anlaşılınca kadar değerleri bilinmez.
- Yöneticiler sınırları çizilmiş formel bir yapıya ihtiyaç duyarlar. Liderler kitleleri etkilemek için bu tür yapılara muhtaç değildir.
- Yöneticiler tanımlanmış alanda boy gösterirken, liderler sürekli tanımlama peşindedir.
- Yöneticiler bireylerin kural ve cezai yaptırımlarla disipline eder. Oysa lider, kişisel özellikleri sayesinde insanları etkiler ve kişileri kendi disiplin anlayışına uydurur.
- Yöneticiler yönetim işini bilimsel bulgulara göre icra ederken liderler keşfedilmemiş yönetim unsurlarının peşine düşerler.
- Yöneticiler, genellikle hedeflere ulaşma eğiliminde iken, liderler hedef saptama eğilimindedirler.

2. LİDER YÖNETİCİ KAVRAMI

Günümüz modern organizasyonları, pratik yöneticileri ve üretken liderleri aynı çatı altında birleştirmeyi veya bu niteliklerin tümünü özünde barındıran şahsiyetlere sorumluluk vermeyi daha akla yatkın bulmaktadırlar.

Yönetim işinden anlamayan ancak kitleleri arkasında sürükleyebilecek kadar muazzam kişisel özelliklere sahip bir lider, bağlı bulunduğu organizasyonu hedeflerine ulaştırmayabilir. Yahut yetki ve sorumluluklarını içselleştirmiş disiplinli bir yönetici, kitlelere liderlik edemeyecek kadar insan doğasından uzak ve anti sosyal kişilik özelliklerine sahip olabilir. Bu nedenle optimal seviyede her iki beceriye sahip bireyler yönetim kadrolarının işleyişi açısından organizasyonlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir.

Lider yöneticiler, bağlı oldukları kurum ve kuruluşların kuruluş amaçlarına hizmet ederken, bu amaçların gerçekleşmesi adına liderlik vasıflarını

sergilemekten çekinmezler. Başka bir deyişle sahip oldukları liderlik vasıflarını bağlı buldukları organizasyonun yönetimi için kullanırlar.

3. LİDER YÖNETİCİLERİN VASIFLARI

3.1. İnsana Değer Vermesi

Toplumları var eden, yaşam olgusuna anlam katan en değerli varlık “insan”dır. Lider Yönetici’nin; insan sevgisi, insan hakları, insani değerler gibi insana dair her konuda bilgi sahibi olması gerekir. Zira organizasyon ve örgütleri oluşturan en önemli unsur “insan”dır. Yönetimi ayakta tutan, kuruluşa hayat veren en önemli üretim ve yönetim fonksiyonudur. Bu nedenle Lider Yöneticiler İnsan doğası hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Özellikle insanların ihtiyaçları, davranışları, beklentileri, kültürleri, yaşam stilleri, statüleri, unvanları, meslekleri, cinsiyetleri, yaşları, kısaca insani yönlerine anlam kazandıran her bilgi Lider Yöneticilerin ilgi alanına girmelidir (Yaman, 2014, s. 95).

3.2. Eğitime Önem Vermesi

Kurum ve kuruluşlar, organizasyonlar, örgüt veya gruplar kendilerine bağlı bireylerin eğitimleri ile ilgilenmek durumundadırlar. Nitekim eğitim ve öğretim durağan bir forma sahip değildir. Bilim ve teknoloji geliştikçe bireylerin sahip olduğu bilgiler kendi ilgi alanlarında dahi yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kişilerin eğitimini planlama, organize etme ve öğrendikleri bilgileri alanda kullanmalarını sağlama görevi Lider Yöneticiler’e düşmektedir. Lider Yöneticiler, eğitime verdikleri değer oranında kurumlarının toplam kalitesini yükseltirler. Ayrıca Lider Yöneticiler, kendi eğitimlerine de özen göstermek zorundadırlar. Zira yönetim biçimleri sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Lider Yönetici, bu değişimleri yakından takip etmeli, kendi kurumu ile alakalı uygun ve gerekli gördüğü değişimleri gerçekleştirmelidir (Fidan, 1977, s. 29).

3.3. İletişimi Güçlendirmesi

Lider Yöneticiler, kendilerini en fazla iletişim hususunda güçlendirmek isterler. İletişim, modern yönetimlerin üzerinde en fazla durdukları konulardan biridir. İletişim çok büyük bir ağ olup konuşan ve birbirleri ile anlaşabilen tüm canlıları kapsamaktadır. İletişimin organizasyonlar için önemi daha da büyüktür. Zira kurum veya kuruluşların amaçlarına ulaşabilmelerini sağlayacak yegane araç iletişimdir. Kişilerin kişilerle, kişilerin toplumla, toplumların diğer toplumlarla, örgütlerin diğer örgütlerle, organizasyonların diğer organizasyonlarla kurmuş olduğu ilişkiler ağı “iletişim” olarak değerlendirilmektedir. Bu kadar geniş bir ağı içine alan sistemi tanımak, bu sistemdeki olumsuzlukları bilmek Lider Yönetici’yi yönetim hususunda avantajlı hale getirmektedir.

Lider Yöneticilerin, iletişim konusundaki bu hakimiyeti kendi yönetim kadroları da dahil olmak üzere ilişki kurduğu tüm yapılarda kendisini hissettirir ve Lider Yönetici sayesinde bu yapılarda iletişimin güçlenmesi, etkileşimin genişlemesi sağlanır (Gürsoy, 2005, s. 24).

3.4. Sorumluluk Duygusu Kazandırması

Lider Yöneticiler, kendilerine bağlı bireylerin kişisel gelişimleriyle de ilgilirlenirler. Bunun en önemli göstergesi ise kişilere sorumluluk duygusu kazandırma eğilimleridir. Onlar, bu davranışı içselleştiren bireylerin, yönetimin hedef ve politikalarına daha iyi hizmet ettiklerini bilirler. Bu yönde atılan her adımı olumlu karşılarlar. Sorumluluk sahibi bireyleri ödüllendirerek yönetime dahil olmalarını sağlarlar. Bu şekilde diğer bireylere başarının anahtarının sorumluluk sahibi olmaktan geçtiği mesajını vererek onların da bu davranışa yönelmelerine öncülük ederler (Gordon, 1997, s. 39).

3.5. İlkeli Olması

Lider Yöneticiler, örgütlemiş olduğu bireyleri ilkesel bağlamda bir araya getirmek isterler. Nitekim örgüt bir amaca hizmet eder ve amaç doğrultusunda davranışlarını şekillendirir. Amaçtan sapma genellikle arzu edilen davranış şekillerinden değildir. Organizasyonun misyonu bu amaçlar doğrultusunda şekillendiği için ne lider ne de kurmaylar bu tarz kökten değişimlere izin vermezler. Bu nedenle Lider Yöneticiler ilkelerine bağlı kişilerdir ve kendilerine bağlı örgütün ilkeli bireylerden oluşmasını isterler (Bolat ve Seymen, 2003, s. 5).

3.6. Erdemli Olması

Lider Yöneticiler ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlıdır. Zira bireyler ahlak sahibi liderlerin yolundan gitmeyi tercih ederler. Lider yöneticiler, hem toplum tarafından benimsenen ahlaki değerlere hem de bağlı buldukları organizasyonun etik ilkelerine saygı duyarlar. Lider yöneticileri diğer önderlerden ayıran en önemli özellik de bu yönleridir. Onlar, herhangi bir eylemde bulanmasalar veya söz söylemeseler dahi erdemli yapıları sayesinde grup üyelerinin saygısını kazanırlar (Luthans ve Youssef, 2007, s. 321-349).

3.7. Hukuka Saygılı Olması

Lider Yöneticileri diğer insanlardan ayıran en önemli özellik Hukuk'a saygılı olmalarıdır. Bu nedenle adalet ve hakkaniyet noktasında kendi emirleri altındaki bireylere eşit davranmayı ilke edinmişlerdir. Özellikle görev paylaşımı ve insani davranışlar açısından adil bir yönetim anlayışına sahiptirler. Ayrıca Lider Yöneticiler, tüm örgüt bireyleri ile birlikte toplum düzenini sağlamak için konulan ve kamu gücüyle desteklenen hukuk kurallarını tanırlar. Bu

kuralların uygulanmasını sağlarlar ve kurallara aykırı davranan kişilere eylemlerinin neticesinde ceza-i yaptırımla karşılaşacaklarını hatırlatırlar. Bununla birlikte Lider Yöneticiler, kendilerine bağlı bireylerin siyasi, sosyal ve ekonomik haklarının farkında olmalarını sağlarlar. Bu hakların korunması için gerek bireysel gerek örgütlü olarak mücadele ederler (Avcı ve Yaşar, 2016, s. 201).

4. LİDER YÖNETİCİNİN LİDERLİĞİ

4.1. Lider Yönetici'nin Toplumsal Liderliği

Liderler, anti sosyal insanlar olamazlar. Özellikle birey sayısı fazla örgütlere başkanlık eden liderler; grup davranışları, toplumsal kurallar, kültürel normlar ve birtakım toplumsal süreçlerle alakalı bilgi sahibi olmak zorundadırlar. Lider Yöneticiler ise toplumun kabul etmiş olduğu değerleri kendi özünde kabul etmiş ve davranışları ile de toplum tarafından kabul görmüş kişilerdir. Örneğin, dürüst ve ahlak sahibi liderler sadece bireyler ve gruplar tarafından değil tüm toplum tarafından kabul görürler. Çünkü dürüst ve ahlaklı olmak tüm insanlık tarafından saygı görülen vasıflardır (Kılıç, 2007, s. 208).

Lider Yöneticiler, içinde buldukları toplumun değer yargılarına uzak olmadıkları için kendi örgütlerinde bulunan bireylerle kolay iletişim kurarlar. Ayrıca kendi örgütlerinde bulunan her bireyin bağlı bulunduğu sosyal yapının kültürel değerlerini bilirler. Toplumsal yapıları ve bu yapıların kültürel özelliklerini bilmek sosyal gruplarla olan iletişimde Lider Yöneticiler'e avantaj kazandırmaktadır.

Toplumsal değer yargıları, tüm insanlar açısından ortak paydalar içermesi yönünden evrenselidir. Ancak bu evrensel değerler, ulusların farklı yorumlamaları neticesinde ulusal değerlere dönüşürler. Çeşitli kültürel gruplar, diğer sosyal ve siyasi oluşumlar bu değerlere daha mahalli anlamlar yüklerler. Lider Yöneticilerin bu yapıları tanımaları ve bu yapıların yaşam sivilizasyonlarına göre davranış şekilleri geliştirmesi sosyal iletişimdeki gücünü ortaya koymaktadır (Akbaş, 2008, s. 9-10).

Lider Yönetici, özellikle aile, din, hukuk, eğitim, ekonomi gibi kurumların toplumsal değerlerin etkisi altında şekillendiğini bilir. Bu nedenle toplumsal değerlerin değişim ve gelişimini de takip eder.

Lider Yöneticiler için toplumsal değerlerin önemi büyüktür. Nitekim bu değerler:

- Bireylerin toplumsal rollerini ve statülerini belirler.
- Toplumsal kuralların belirleyicileridir.

- Dayanışmayı güçlendirir.
- Bireysel ve örgütsel davranışların kontrolünü sağlar.
- Bireysel ve toplumsal kimliklerin oluşmasında öncü rol oynarlar.

Tüm bu nedenlerden dolayı Lider Yönetici, toplumsal değerlerin bireyler üzerindeki etkilerini görür; organizasyon hedef ve politikalarını bu unsura bağlı kalarak şekillendirir ve örgütün ihtiyaç duyduğu “Toplumsal Liderlik” görevini üstlenir.

4.2. Lider Yönetici’nin Kurumsal Liderliği

Lider Yönetici, kendisine bağlı olan kurumu temsil eden yegâne kişidir ve kuruluşun itibarı onun yönetim anlayışı ile yakından ilgilidir.

Lider Yönetici için ayrıca “Kurumsal Lider” de denebilir. Nitekim kurumsallaşma Lider Yönetici için vazgeçilmez hedeflerdendir. Lider Yönetici, değişim yanlısı politikaları benimsediği için büyüme ve gelişme kavramlarına hiçbir zaman uzak kalmamıştır.

Lider Yöneticiler, organizasyonun ve örgütün geleceğini önemsediklerinden sürdürülebilir bir yönetim anlayışının peşindedirler. Bu nedenle onlar için kimlik kazanımı ve uzun ömürlü bir organizasyon temel misyondur.

Lider Yöneticiler, sürekli olarak büyümeyi hedeflediklerinden günlük faaliyetlerden çok stratejik planlara yoğunlaşırlar. Bu nedenle bireysel değil kurumsal düşünmeyi öğrenmişlerdir. Asla bencil düşüncelerin esiri olmazlar ve örgütsel bilinçle hareket ederler.

Lider Yöneticiler, sadece yönetici değildirler. İş tanımlamaları yapabilir, yeni hedef ve politikalar üretebilirler. Özellikle organizasyonun modern yönetim stillerine adaptasyonunu sağlarken ve büyüme hedeflerini gerçekleştirirken kurumsal liderliklerini konuşturmak zorundadırlar. Çünkü büyüme ve gelişme daha karmaşık ve problemlı yapıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yeni yapıların kontrol ve denetlenmesi ise yine Lider Yöneticilerin sorumluluk alanına girmektedir (Avcı, 2015, s. 62).

Lider Yöneticiler, kurumsallığın verdiği profesyonel yönetim anlayışından taviz vermezler. Nitekim kurumsal yapılar disiplinli ve düzenli yapılardır. Bu nedenle duygusallıktan uzak sistematik bir yönetim, Kurumsal Lider’in işlerini kolaylaştırır. Ayrıca bu tip liderlere bağlı kurumlarda, örgütsel bakış bireysel bakıştan daha önemli olduğu için kayırmacılık faaliyetleri, kurumsal olmayan organizasyonlara nazaran daha azdır (Ülgen ve Mirze, 2004, s. 377).

4.3. Lider Yöneticinin Takım Liderliği

Lider Yöneticilerin başarılarının arkasında iyi örgütlenmiş birimlerin bir bütün olarak çalışması yatmaktadır. Lider yöneticiler ekipçidirler. Onlara göre grup üyelerinin birbirleriyle olan rekabeti asla bireyselleşmez. Kurum içi rekabet örgütün gelişimine hizmet eder ancak kişisel hırs ve tutkularına bağımlı bireyleri desteklemez. Bu yönüyle Lider Yöneticiler kendilerine bağlı takımlara liderlik eder, takım içi davranış stilleri geliştirir ve takım halinde çalışmayı özendirir.

Lider Yöneticiler için takımların başarıları bireysel başarılarından üstündür. Nitekim dil, din, ırk, cinsiyet, sosyal yapı gibi özellikleri birbirinden farklı bireylerden aynı amaç doğrultusunda hareket edebilen takımlar meydana getirmek liderlik açısından en önemli yönetsel başarı olarak kabul edilmektedir.

Lider Yöneticiler, amaçsız bir grubu takım haline getirirken; güven uyandırma, hedefleri belirleme, görevlendirme ve görev dağılımını sağlama, ikna etme, motivasyonu sağlama, durum değerlendirme, örnek teşkil etme v.b. davranış şekillerinden yararlanırlar. Ayrıca takımın oluşması Lider Yöneticiler için yeterli olmayıp denetim ve geri dönüşüm hususlarında da takımı gözlemleyerek “iş disiplini” konusunda hedeflenen seviyeye ulaşılmasını sağlarlar.

Lider Yöneticiler iyi bir takım kurabilmek için; doğru üyeleri seçer, etkili bir takım iletişimi geliştirir ve amaç odaklı çalışırlar. Böylece uzun vadeli ve sağlıklı takımların kurulması amaçlanır.

Lider Yönetici tüm takımlara liderlik ettiği için organizasyon takımının lideri de kendisidir. Bu yüzden takım çalışmasının mahiyetini bilir ve genellikle arzu ettiği takım tipi yenilikçi, sürdürülebilir, güçlü, verimli, zamanı iyi kullanan, pratik ve azimli takımlardır.

4.4. Lider Yöneticinin Bilişim Liderliği

Bilişim dünyası, tüm kamu, sivil ve özel kuruluşları kendisine bağımlı hale getirmiş ve bu kuruluşlara sektörde meydana gelen değişim ve gelişimleri takip etme sorumluluğu yüklemiştir. Lider Yöneticiler ise bu sorumluluğu sahiplenilen en önemli aktörler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Özellikle bilgisayar ve bilgisayarlara bağlı araç ve diğer materyaller aritmetik ve mantık işlemlerini son derece hızlı yapmaktadırlar. Yönetim, insan gücünün dışında bu teknolojiyen faydalanmak ve tüm çalışma sistemini bu yönde organize etmek zorundadır.

Lider Yöneticiler, kendi organizasyonlarında kurulu bulunan teknoloji unsurlarını tanımak, bakımlarını yapmak, usulüne uygun kullanılıp kullanılmadığını

denetlemek ve arıza durumlarında gerekli tedbirleri almakla mükelleftir. Ayrıca organizasyonu ilgilendiren her türlü teknolojik yeniliği takip ederek çalışanların performansını artırabilecek her türlü araç ve gerecin tahsisini sağlamak durumundadır.

Bunun yanında bilişim dünyasındaki yenilikler liderlerin yönetim tekniklerini de şekillendirmektedir. Bunun en bariz örneği Lider Yöneticilerin personel seçiminde bilim ve teknolojiye ilgi gösteren insanlara öncelik vermesidir. Nitekim Lider Yönetici klasik yöntemlere takılıp kalmış veya kendini değişen bilişim dünyasına göre biçimlendirememiş bireylerin sürdürülebilir faaliyet anlayışından uzak olduğuna inanır. Bu nedenle Lider Yöneticilerin alt yöneticileri, takım liderleri ve çalışan personellerin çoğu bilişim alanında kendini geliştirmiş bireylerden seçilmiştir.

4.5. Lider Yönetici'nin İletişim Liderliği

Lider Yönetici iletişim ustasıdır. Liderliğinin büyük bir bölümü iletişim üzerine kuruludur. İletişim becerisi sayesinde farklı fikirdeki insanları bir araya getirir ve aynı hedef doğrultusunda birleştirir. Diğer kurum yöneticilerinden farkı ise emri altındaki insanlarla insani ilişkiler kurarak yönetim faaliyetine iletişim becerisini de eklemiş olmasıdır. Bu yönüyle organizasyon çatısı altında yönetim ve iletişim konusunda tartışmasız tek lider durumundadır.

Lider Yöneticinin iletişim becerisi dengeli yaşantısından ileri gelmektedir. Nitekim o, aile ve arkadaşlarını önemser, sağlığına dikkat eder ve yardımseverdir. Kendisinden beklenen bireysel ve sosyal sorumlulukların tamamını yerine getirir. Bu durum ruh sağlığını olumlu etkiler ve insanlarla olan iletişimine yansır. Kısacası Lider Yönetici iç dünyasında sağladığı huzuru dış çevresine de aktarır.

Lider Yönetici'nin eylemlerinde duygu, düşünce ve davranış uyumu göze çarpar. Kendisinden beklenen davranışların aksi davranışlar sergileyerek bireyleri şaşırtmaz. Olumlu davranışlarına olumsuz davranışlar eklemeyiz. Bu nedenle kendi kurumu veya sosyal çevresiyle olan iletişimde daima kendisine danışılan kişi konumundadır.

Lider Yönetici'nin etkili iletişim teknikleri şunlardır:

- Kendini tanıyıp ve kendini doğru ifade eder.
- Etkin iletişim kurduğu gibi etkin şekilde dinlemeyi de bilir.
- Önyargılı değildir.
- Hoşgörü sahibidir.
- Empati kurmayı bilir.

- Eleştirilere karşı sabırlıdır.
- Beden dili ve yüz mimiklerine dikkat eder.
- Doğaldır.
- Güven vericidir.
- Tutarlı davranışlar sergiler.
- Yargılayıcı veya suçlayıcı bir dilden kaçınır.
- Açık ve nettir.
- Uzlaşmacıdır.
- Gerçeklerden yanadır, konuları saptırmaz.
- Kişileri değil, problemleri eleştirir.
- İletişimin her aşamasında öğrenir veya öğretir (Işık, 1994, s. 149-154).

5. LİDER YÖNETİCİNİN YÖNETİM PRENSİPLERİ

5.1. Planlama

Lider Yönetici'nin en büyük amacı örgütü ve organizasyonu hedeflediği noktaya taşımaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılacak tüm eylemlerin sistemli bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Lider Yönetici'nin bu yapılandırma işlemi uzun bir araştırma sürecinden sonra eyleme geçme hareketini ne şekilde hayata geçireceği ile ilgilidir ve bu süreç operasyonların başını çekmektedir.

Lider Yönetici'nin en önemli planlama faaliyetleri örgüt ve faaliyetleri ilgilendiren planlama faaliyetleridir. Özellikle örgütte ekip oluşturma, fikir birliği sağlama, kültürel çatışmasızlık alanı oluşturma, ortak değer ve amaçları belirleyebilme gibi hususlarla ilgili olarak örgüt üzerinde yapılacak ayarlamalarla ilgili örgütsel planlamaya ihtiyaç vardır. Diğer taraftan günlük faaliyetlerin sürekliliğini ve işlerliğini sağlamak adına yapılan kısa dönemli operasyonel planlamalar da Lider Yönetici'nin yönetim çalışmalarına dâhil olmaktadır (Tokgöz, 2013, s. 5).

Lider Yönetici, bu iki planlama şekli dışındaki tüm iş ve eylemlerde de örgüte bağlı tüm çalışanlarda planlama hassasiyetini görmek ister ve kendisi de plansız faaliyetlerden kaçınır.

5.2. Örgütlenme

Örgütlenme, planlanmış amaçlara ulaşmayı sağlayacak insanların, araç-gerecin ve diğer kaynakların, düzenlenmesi, gruplandırılması, iş akışı ve faaliyet sınırlarının belirlenmesidir. Özellikle iş ve hiyerarşi tanımlama

örgütlenme kriterlerindedir. Zira örgüt için önem arz eden faaliyetlerin zamanında ve kaliteli yapılabilmesi için uzmanlık alanlarının bölümlere ayrılması ve statülerin düzenli bir şekilde sınıflandırılması gerekmektedir.

Lider Yönetici diğer yöneticilere nazaran iş bölümü ve uzmanlaşma konusunda modern yönetimlerin yaklaşımlarından faydalanır. Özellikle bölümlere ayırırken örgütü hedeflere ulaştıracak kıstaslar ve oluşturulacak örgüt modelini temel alır (Aydın, 1988, s. 103). Ayrılan bölümlere de kesinlikle alanında uzman olan kişileri atar. Bunu yaparken kayırmacı faaliyetlerden uzak durmaya çalışır. Nitekim kayırmacılığın organizasyon geleceğini olumsuz yönde etkileyeceğini bilir.

Lider Yöneticinin en önemli örgütlenme faaliyeti bir amaç belirleme ve amacı yayma girişimidir. Amacın içeriği, vizyonu, örgüt personeline ve dış çevreye yönelik kalitesi Lider Yönetici'nin zekası, yeterliliği ve potansiyeli doğrultusunda oluşturulur ve insanlara iletilir. Açık ve net mesajlar olduğu gibi sadece organizasyon bireylerini ilgilendiren mesajlar da olabilir. Hatta bazı mesajlar yönetim kadrosundan başka kimseye iletilmez. Bu nedenle Lider Yönetici'nin gizli amaçları da olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki gizli amaçlar herkese sunulan genel amaçlara hizmet eder.

Lider Yönetici kendi yönetimi altındaki örgütün hiyerarşik bir disiplin içinde çalışmasını ister. Ast üst tanımları ve ilişkileri belirlenmiştir. Bu ilişkilerin kurum amaçlarının dışına çıkmasını istemez. Bu nedenle ilişkilerin insani boyutlarına saygı göstermek kaydıyla dikey yönde kurumsallaşmayı sağlamaya çalışır (Tortop, 1983, s. 71).

Bununla birlikte Lider Yönetici yetkilendirme konusunda son derece hassas davranır. Yetkilerle sorumlulukları denk tutmaya çalışır. Nitekim birey, sorumlulukları ile eşdeğer yetkiye sahip değilse bu dengesizlik çalışma performansına, verimliliğe, iş doyumuna ve çalışma psikolojisine yansıtacaktır. Diğer taraftan Lider Yönetici yetki devri ile yetkiyi yayma ve başarılı personelle organizasyon yönetimini paylaşmayı sever. Zira kurum, büyüme seyrine girerse tüm faaliyet kararlarının tek yönetici tarafından alınması özellikle zaman ve süreklilik açısından büyük problemlerin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Özalp, 1983, s. 60).

5.3. Yönelme

Lider Yönetici, belirlediği hedef ve politikalara bağlı kalma adına tüm örgütü belli bir amaca yöneltilir. Yönelme, hedef ve politikalarından en basit görevlere kadar tüm emir ve talimatları kapsar. Asıl amaç yönelimin sağlıklı olmasıdır.

Lider Yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak, astlarının istek ve amaçlarına değer verir ve bu doğrultuda görevler belirler. Böylece örgütte takım ruhunu geliştirmeyi amaçlar. Ancak bu görevleri layıkıyla yerine getirmeyen personelin uzaklaştırılması da elzemdir. Nitekim Lider Yönetici sorumluluklarını yerine getirmeyen bireyleri organizasyondan uzaklaştırmazsa ilkeli bir yönetim anlayışından uzaklaşmış olur. Böylece örgüt mensuplarında amaç ve yönelim sapmaları görülür. Bu da kurum ile bireyler arasındaki ilişkilerin yara almasına neden olacaktır. Bu nedenle Lider Yönetici, tüm örgüt üyelerini belirlemiş olduğu en modern denetim mekanizması ile denetlemek zorundadır. Bu denetimin neticesi cezalandırıcı veya ödüllendirici olabilir. Ancak her iki durumda da denetim disiplini pekiştirir. Bunun sonucunda örgütsel ve kurumsal kontrol sağlanmış olur (Memiş, 2016, s. 38).

Lider Yönetici, iş ve sosyal yaşamında sergilemiş olduğu davranışlarla örgüt üyelerine örnek teşkil eder. Lider Yöneticileri diğer Lider veya Yöneticilerden ayıran en önemli özellik liderlik ve yöneticilik vasıflarının dışında birtakım üstün erdemlere de sahip olmasıdır. Bu nedenle Lider Yöneticiler bağlı oldukları kurum ve bireyleri bu yönleri sayesinde yüceltirler. Örgüt ve kurum arasındaki bağ ise bu şekilde sağlamlaşmış olur.

Lider Yönetici'nin yöneltme faaliyetleri danışmanlar olmadan sağlanamaz. Nitekim Lider Yönetici de bir insandır ve sınırsız bilgiye sahip değildir. Bu danışmanlar onun eksik bilgi ve becerilerini tamamlamaya çalışır. Ayrıca ayrıntı içinde boğulmasına izin vermezler. Böylece yöneltme faaliyetlerini de devralabilirler (Bonofiyel, 1984, s. 1).

5.4. Denetleme

Denetleme, organizasyonun faaliyetlerinin kurum amaçları ile uyum sağlanmasına yönelik her türlü kontrol aktivitesidir. Denetim sadece faaliyetlerin döngüsü ile değil sonuçları ile de ilgilenir. Yani denetim faaliyetlerin bitimi ile sonlanmaz. Süreklidir ve faaliyete konu her şeyi kapsar.

Lider Yöneticinin denetim anlayışı kurumsal denetim mekanizması üzerine kuruludur. Özellikle klasik denetim anlayışı, sürekli farklılaşma eğilimi gösteren denetim sorunlarına çözüm önerileri getirme hususunda yetersiz kalmaktadır. Klasik denetim, sorunların tespitine yoğunlaşırken; modern denetim, bu sorunların ortaya çıkmasına neden olan ana etkenleri tespit etmeye çalışır. Başka bir deyişle, Lider Yönetici, sistemdeki sıkıntıları tespit etmekle yetinmez ve problemlerin üstüne gider. Gerekli gördüğü yerlerde sistem değişikliği yaparak denetlenen alanın revize edilmesini sağlar.

Lider Yönetici, denetim görevini kendi alanından çıkararak tüm çalışanların görev tanımına entegre eder. Böylece denetim; tek taraflı, süreli ve sınırlı do-

ğasından kurtulur. Bu şekilde hedef ve politikalarından sapma görülmez ve faaliyet alanına etki eden sorunlar kronikleşmeden üst yönetime ulaşır.

Lider Yönetici diğer yöneticilerden farklı olarak denetmenlik yaparken;

- Çalışanlara yönelik performans ölçütleri belirler.
- Ölçme ve karşılaştırma yapar.
- İstatistik tutar, sapmaları değerlendirir.
- Kendisine bağlı uzman denetmenleri vardır.
- Sonuçları kontrol eder, olumsuzluklar için önleyici tedbirler alır.
- Denetçilerin denetimini bizzat kendisi yapar.
- Esnek ve uyumludur.
- Muhakeme yeteneği kuvvetlidir.
- Tek taraflı denetime karşıdır.
- Denetim ilkelerini bilir, özenli ve titiz çalışır.
- Bilimsel verilerden yararlanır.
- Denetimin güdüleyici yönünü ön plana çıkarır.
- Denetlerken bölüp parçalamaz, çözüp birleştirir.
- Denetim faaliyetinden, var olan durumu yansıtmamasını bekler.
- Denetimin tüm örgüt üyeleri tarafından da kabul edilebilir olması gerekir.
- Sürekliliğinin sağlanması yönünde elinden geleni yapar.
- Kolektif denetimi savunur.
- Denetim faaliyetini olumsuz yönde etkileyebilecek unsurları bertaraf eder.
- Elde ettiği bilgilerin gizliliğine riayet eder; üçüncü kişilere bilgi aktarımı yapmaz.
- Denetimi yeni yaklaşımların okulu olarak görür.
- Gerek faaliyet alanı gerekse sosyal yaşamı düzenleyen yasa ve kurallara aykırı davranan personeli tespit eder ve ilgili ceza-i işlemin uygulanmasını sağlar.
- Denetim hususunda dürüst, tarafsız ve şeffaf davranır.
- Denetim verilerini, teknolojik imkânlar ışığında istatistiki bilgiler ve grafiksel öğelerle daha net ve anlaşılır kılar.
- Denetim faaliyetinin, bireyleri ve organizasyonu geliştirdiğine inanır (Doğan, 2015, s. 107-141).

SONUÇ

Liderlik ve yöneticilik kavramları yönetimbilimi açısından birbirinden farklı anlamlar ihtiva etmektedir. Yine bu iki kavram örgütler açısından da farklı yorumlanmaktadır. Her örgüt belirlemiş olduğu örgüt liderine kendi örgütsel kültürüne yönelik bir imaj belirlemektedir. Kimi örgütler kendi liderlerine rutin yönetim faaliyetlerini icra eden ya da bu faaliyetleri organize eden bir yönetici gözü ile bakarken, bazı örgütler ise yönetim faaliyetlerinin dışında örgüt üyelerinin şahsi sorunları ile de ilgilenen ve onların bireysel gelişimlerine yardımcı olan bir baba gibi görebilmektedir. Lider yöneticilik ise hem bir yöneticinin bilimsel yönetim anlayışına hem de insani vasıflara sahip gerçek bir liderin yönetim anlayışına vurgu yapmaktadır. İşte modern çağın yönetim erbapları bu iki anlayışı içselleştirmiş bireylerden oluşmaktadır. Yeni yönetimler en temel üretim fonksiyonu olan “insan’ı” tanıyan liderlere ihtiyaç duymaktadır. Psikolojik ve sosyolojik anlamda insan doğasını anlayabilen ve bunu kontrol edebilen liderlerin insan kaynaklarını da kontrol edebileceğine inanılmaktadır. Bununla beraber modern yüzyılın yönetim tekniklerini bilen ve sürekli olarak değişimleri takip eden yöneticiler de ideal yönetici olarak kabul edilmektedir. Lider yöneticilik son yıllarda, yönetimi liderlikle süsleyen bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmakta ve giderek yönetim disiplini içerisinde hak ettiği yeri bulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aydın, M. (1988). *Eğitim Yönetimi*. Hatiboğlu Yayınevi Çağ Matbaası: Ankara
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)*. 1(11), 187-205.
- Akbaş, O. (2008). *Değer Eğitimi Akımlarına Genel Bir Bakış*. Değerler Eğitimi Dergisi. 6(16), 9-27.
- Avcı, Ö. (2015). “*Kurumsal İtibarın Oluşturulması ve Korunmasında Liderin Rolü*”. Emniyet Genel Müdürlüğü Polis Dergisi. 85(21), 58-65.
- Bonofiyel, Ketü. (1984), “A Study On The Supply Of And Demand For Management Consultancy Services”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi. Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. *Yönetim*. Yıl:14, Sayı:45, Haziran 2003, 3-19.

- Doğan, K. C. (2015). Yönetimin Bir Fonksiyon Olarak Denetim ve Kamu Yönetimindeki Yeri. *Ombudsman Akademik Dergisi*. 2(3), 107-141.
- Fidan, N. (1977). *Eğitimde Yeni Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Tekışık Matbaa ve Rehber Yayınevi.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri İle Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) TSK'da Örnek Bir Uygulama*. Celal Bayar Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gordon, T. (1998). *E.L.E -Katılımcı Yönetimin Temeli*. Sistem:İstanbul.
- Işık, A. Z. (1994). Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. (6), 149-154.
- Kılıç, R. (2007). "Ahlakın Temellendirilmesi Problemi" (Din ve Ahlak Felsefesi kitabı içinde), Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara.
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Memiş, M. Ü. (2016). Kurumsal İşletme Yönetiminde Denetimin Önemi. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*. 8(1), 1309-802 (online).
- Özalp, İ. (1983). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bayteş Yayınları: Eskişehir.
- Thompson, Paul ve McHugh, David. (1995). *Work Organisations: A Critical Introduction, (Second Edition)*, Macmillan Press: London.
- Tokgöz, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'nin 1900 No'lu yayını: Eskişehir.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. S Yayınları: Ankara
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık:İstanbul.