

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK AYRIMINDA KİŞİSEL FARKLILIKLARIN ROLÜ

Sevta SARIOĞLU UĞUR

Cumhuriyet Üniversitesi, Yıldızeli M.Y.O.
Öğretim Görevlisi
E-posta: sevetap_58@hotmail.com

Uğur UĞUR

Cumhuriyet Üniversitesi, Yıldızeli M.Y.O.
Öğretim Görevlisi
E-posta: ugurugur5053@gmail.com

Özet

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama sürecidir. Yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren en önemli karar alma mekanizması ise yöneticidir. Gücünü yetkiden alan yönetici, etkili bir yönetim ortaya koyabilmesi için bazı kişisel özellikleri taşımalıdır. Bununla birlikte “örgütte belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci” olarak tanımlanan liderlik ise yönetim alanında farklı bir kavramdır. Sonuç olarak yöneticilik ve liderlik kişisel özelliklerle ilgili olduğu halde farklı kavramlardır ve iyi anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışmada liderlik ile yöneticiliği birbirinden ayıran kişisel özelliklerin neler olduğu ve bu özelliklerin örgütsel başarı açısından önemi üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yöneticilik, Liderlik, Kişisel özellikler

Alan Tanımı: Yöneticilik ve Liderlik (İşletme ve Yönetim)

The Role Of Personal Diversities About Differentation Of Management And Leadership

Abstract

The management of all available resources to meet specific objectives and implementation of efficient and effective to use the decision-making process. The most important decision-making mechanism that performs the management activities of the administration. Authority is the power of the executive, to put forward some of the personal characteristics of an effective bear management. However, "the organization to influence the behavior of individuals and groups in the process of achieving the objectives defined as" a different concept of leadership in the field of management. As a result, although it is related to personal characteristics of management and leadership are different concepts and should be well understood.

In this study, leadership and management, and what are the traits that separates these features focused on the importance of organizational success.

Keywords: Management, Leadership, Personal characteristics

JEL Code: M10

1. GİRİŞ

Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir (Koparal,2001:3). Organizasyonun ilgili amaç ve hedeflerine ulaşması için etkili kararlar alabilen, sürekli başarı odaklı ve geleceği öngören “ yöneticiler ” örgüt için son derece önemli kaynaklardır. Yönetici hakkında birçok farklı tanım olmakla beraber; *kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi* (Kıngır,Şahin,2005:400) olarak tanımlamak mümkündür. Günümüzde gelişen teknoloji, artan nüfus ve büyüyen işletmeler, sosyal ve ekonomik ilişkileri ve iletişimi de daha karmaşık ve zor hale getirmiştir. Böyle bir ortamda eldeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlara ulaştırmaya çalışan yönetici kavramı da oldukça önemli hale gelmiştir. Yöneticiler üretimden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonlarda planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerini yürüten kişiler olarak kilit noktalarındaki insanlardır. Bu ve benzeri nedenlerle yöneticilerin kişisel özellikleri, sahip oldukları yetenekler, bilgi seviyeleri, insan ilişkilerindeki yeterlilikleri gibi faktörler, örgütlerin başarısındaki en önemli etkenlerdendir.

Örgüte yön veren, örgüt üyelerini etkileyen ve vizyon oluşturan kişilerin sadece yöneticiler olmadığı; “liderlik” denilen farklı bir kavramın örgütsel başarıda söz sahibi olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya çıkmıştır. Ayrıca liderlik, örgüt üyelerince ilgili kişilere yakıştırılan bir ifade iken yöneticilik gibi sonradan kazanılan, terfi veya sınav sonucu elde edilen bir statü değildir. Şöyle ki liderlik; *bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır* (Tekarslan vd.,2000:121). Bilgi ve yetenek unsurları birçok tanımda vurgulanmakla beraber liderlik için de farklı kişisel özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte her yönetici lider olamayacağı gibi her lider de yönetici olmayabilir. Fakat iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olabilmesi örgütün başarısını belirleyen unsurların başında gelmektedir.

1.1. Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

Yönetim kavramı tarih boyunca pek çok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları, şöyledir: Yönetim, işletmenin çizilen amaçlarına ulaşmak için işbirliği ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli eylemler toplamıdır (Sabuncuoğlu, Tokol,2001:164). Başka bir ifadeyle yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmek (Koçel,2011:62) şeklinde tanımlanabilir ve işgücü, sermaye, donanım vb. her türlü kaynağı etkin bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda organize etmeyi gerektirir (Rachman vd.,1993:154). Yönetim olgusu toplumsal yaşam içinde küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel örgüt ya da biçimsel olmayan gruplarda, başkalarını etkilemek ya da başkalarıyla işbirliği yaparak belli amaç veya amaçları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri anlatmaktadır (Eryılmaz,2002:4). Bu tanımlardan yola çıkılarak yönetimin en önemli unsurunun, yönetim faaliyetlerini yerine getiren “yönetici” olduğu açıkça görülmektedir. Yönetim işlevini yürütürken insanları etkileme, yönlendirme, motive etme anlamında yöneticide bulunması gereken özelliklerin ortaya çıkarılması ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin örgütsel başarıda oynadığı roller örgütler için son derece önem arz etmektedir.

1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, organizasyonun başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek olarak tanımlanmıştır (Kıngır,Şahin,2005:409). Lider olarak izlenenler insanları peşlerinden sürüklerler; takip edenler onları severek ve isteyerek takip ederler. Lidere inanır ve sayarlar. Liderler biraz duygusaldır.

Liderlikte işin içine karizma girer, motivasyonda ekstremeler zorlanır. Fedakarlık, alçakgönüllülük liderliğin temelinde yatan özelliklerdir (Sertoğlu,2010:22). Öte yandan Drucker, kişisel dürüstlüğün bir liderin ayrılmaz bir parçası olması gerektiğine, dürüstlükten yoksun bir liderin meşruiyeti olamayacağına ve zamanla peşinden gelen kimse bulamayacağına inanır (Cohen,2010:83).

Liderliğin temeli, güven uyandırmaktır (Maxwell,2010:53). Kişisel otorite, ileriye görüş, çeşitli karakter özellikleri, kesinlik, cesaret, doğruluk, zekâ gibi kişisel vasıflar liderliğin varlığını sağlar. Ancak liderlerin kişilikleri birbirinin aynı değildir. Bu nedenle liderler ne kendilerini izleyenlerden tam farklıdır ne de liderlik vasıfları aynıdır. Fakat liderlik açılım gerektirir. Bir liderin başarısı, kendi grubunun görüş açısı bakımından, üyelerin bireysel amaçlarına veya ihtiyaçlarını sağlamak için grubu peşinde sürükleme yeteneğine bağlıdır. (Genç,Demiröğen, 2000:148). Yapılan birçok araştırmada liderlerin sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte liderlik özellikleri hakkında da belirli bir derleme yapılmıştır. Buna göre Sertoğlu'nun maddeler halinde sıraladığı liderlik özellikleri tablo oluşturularak aşağıda verilmiştir (Sertoğlu,2010:57);

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi cesaret	Sade tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıklı hayal gücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Sertoğlu (2010:57)

Tablo 1.'e göre, ilgili özellikleri taşıyan kişilerin, liderlik vasıfları taşıdığından örgüt üyelerince lider olarak benimsenip izleneceği söylenebilir.

1.3. Kişisel Özelliklere Genel Bir Bakış

Kişilik, bir bireyin bedensel ve zihinsel özelliklerinde görülen farklılıkların onun düşünce ve davranışlarına yansımış biçimi, başka bir deyişle kişilik, bir bireyi diğer bütün bireylerden ayıran ruhsal ve bilinçsel özelliklerin hepsi (Güney, 2004:144) olarak tanımlanır. Ayrıca kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Yelboğa,2006:198). Bir insanı diğer insanlardan farklılaştıran en önemli faktörlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Görüldüğü üzere kişilik, bireyi diğer bireylerden farklılaştıran özellikler bütünü olarak insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin de sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu söylenebilir. Kişilik özellikleri, bireyler arasındaki davranışları etkilerken, aynı zamanda bireysel farklılıklar da yaratabilmektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler farklı güdülere sahiptir, dolayısıyla herhangi bir çatışma durumunda ihtiyaçlar ve beklentiler de farklılaşabilmektedir (Erkuş,Tabak,2009:214-218).

Kişilik özelliklerinin tanımlanmasına yönelik birçok kuram geliştirilmiş olmakla beraber Friedman ve Rosenman tarafından geliştirilen A tipi ve B tipi kişilik sınıflandırması en çok bilinen kişilik özellikleri ayrımını yansıtmaktadır. Şöyle ki (Yıldız,Özsoy,2013:270);

- *A tipi kişilik;* A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin rekabetçi bir yapıları vardır. Başarı bu kişilerin hayatlarında merkezi önem taşır. Beklemeyi ve bekletilmeyi sevmezler. Bu bireyler, agresif ve hırslıdır. Hız, bu kişiler için önemlidir. Başarılarının başkaları tarafından fark edilmesini ve başarılarından dolayı takdir edilmek isterler. Kısıtlı bir zaman diliminde bile birçok şeyi yapmak isterler. Başkalarının konuşmasını bölmeye ve konuşmayı kendi ilgi alanına çekmeye

meyillidirler. Kendilerini sürekli zaman baskısı altında hissederler ve kendilerine boş zaman ayırmakta zorlanırlar.

- *B tipi kişilik*; B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve kendilerini daha az zaman baskısı altında hisseden bireylerdir. Bu bireyler, zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım sergilerler. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder. B tipi kişinin, A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez. Bu bireyler işleriyle ilgili olarak oldukça rahat davranırlar. Kendilerine boş vakit ayırırlar ve bu vakti harcarken rahat davranırlar. Diğer insanlarla iyi geçinen çevreye açık ve sosyal yaşamı seven kişilerdir. B tipi kişilik özelliği gösteren bireyler daha az stres altındadır ve sağlığına düşkündür.

Kişilik modellerinden üzerinde durulan ve modelin temel boyutlarının, çok sayıda araştırmacı tarafından önerilen yüzlerce kişilik özelliği dikkate alınarak belirlenmeye çalışılan bir diğer model ise *beş faktör kişilik modelidir*. Bu model, kişilik özelliklerini beş farklı boyut ve buna bağlı 30 alt boyutla tanımlamaktadır. (Erkuş,Tabak,2009:216-217). İlgili model Somer ve Goldberg'e göre " dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk " boyutlarıyla tanımlanır (Yelboğa,2006:199). Bununla birlikte kişiliğin gelişim sürecini açıklamak için de çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Hepsi de birbiriyle ilişkili olsa da farklı bakış açılarıyla bu karmaşık süreci açıklamaya çalışmışlardır. Bu kuramlardan bazıları; Sigmund Freud'un *psikoanalitik yaklaşımı*, Erik H. Erikson'un *psikososyal yaklaşımı*, Bowlby ve Ainsworth' un *bağlanma kuramı*, Kohut'un *kendilik psikolojisi kuramı* ve Piaget'in *bilişsel gelişim kuramı* olarak ifade edilmiştir (Özdemir vd.,2012:569-574). Bu kuramlar kişisel gelişimle ilgili olduğundan bu çalışmada araştırmacılar ilgili kuramların üzerinde durmamışlardır.

1.4. Yöneticilik ve Kişisel Özellikleri

Yöneticiliğin bir sanat mı yoksa eğitim ve öğretim sonucu kazanılan bilgiye dayalı bir süreç mi olduğu konusunda yıllardır tartışmalar yapılmaktadır. İşletmelerin giderek büyümesi, karmaşıklaşması, fonksiyonlarının çeşitlenmesi bu kuruluşların yönetiminde iyi eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyoneller eliyle yürütülmesini kaçınılmaz bir hale getirmektedir (Gümüş,1999:369). Örgütlerde ilgili yönetim işini gerçekleştirenler ise özgün sorunları, analitik ve

yaratıcı teknikleri bir arada kullanarak çözen ve kararlar alan *yöneticilerdir* (Barutçugil,2006:12). Yöneticilerle ilgili yöneticilik niteliklerini sayarken organizasyonda tüm kademe yöneticilerini dikkate almak gerekir. Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler; *alt kademe yönetiminde*, teknik ve iletişim becerisi, *orta kademe yönetiminde*, beşeri ilişkiler, analitik ve karar verme becerisi, *üst kademe yönetiminde* ise kavramsal beceri söz konusudur (Efil,2010:29). Ancak bunun yanında bazı nitelikler vardır ki her yöneticide bulunmalıdır. Kimi yazarlar, bilgi, yetenek ve deneyimin yöneticiliğin temel nitelikleri olduğunu belirtmişlerdir. İyi bir yöneticinin özellikleri, planlama, akılcı kararlar verme ve etkili iletişim becerilerini içerir (Gümü,1999: 371). Bu beceri ve özelliklerin yanı sıra örgütsel başarıda kişisel özelliklerin de etkili olduğu gerçeği kabul edilmelidir. Barutçugil'in sıraladığı kişisel özellikler ile ifade edilmek istenen ve iş ortamında davranış ve yetkinliklere yansıyan unsurlar tablo oluşturularak aşağıda verilmiştir (Barutçugil,2006:48) ;

Tablo 2. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri				
Sorun çözme becerisi	Takım çalışmasına yatkınlık	Olumlu zihinsel tutum	İletişim kurma yeteneği	İlişki kurma yeteneği
Girişkenlik	Kendine güven	Kararlılık	Dayanıklılık	Liderlik
Sabırlı olma	Soğukkanlı olma	Yaratıcı olma	Rahat ve açık olma	Yenilikçi olma
Kaynak: Barutçugil (2006:48)				

Tablo 2.'de ifade edilen kişisel özelliklerin hepsi önem arz etmekle beraber, bu özelliklerin arasında liderlik vasfının olduğu dikkat çekmektedir.

1.5. Liderlik ve Kişisel Özellikleri

Liderlik, günümüzde birçok araştırma ve güncel hayatta karşılaşılan örgütsel olaylarda yöneticiliğin önüne geçen hatta neredeyse yöneticiliğin yerini alan bir kavram olarak karşılaşılmakta ve günden güne liderlik ile ilgili birçok farklı çalışmalar yapılmaktadır. Yöneticilik daha çok örgütsel alanlarda söz konusu iken liderlik kavramı hayatın hemen hemen her alanında karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar tarihte liderlik vasıflarını taşısa da olumsuz imaj yaratan bazı lider örnekleri de yok değildir ancak genel olarak liderlik ulaşılmak istenen, izleyenler açısından olumlu intiba bırakan bir olgu olarak görülmektedir. Nitekim lider, imaj yaratma yeteneği sayesinde, kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirir (Uygur,Göral,2005:126). Liderin imaj yaratma yeteneği ise kişisel olarak mutlaka

farklılık arz etmektedir. Zira liderlik özelliklerini taşıdığına inanan bir kişi grupta lider olarak görülmeyebilirken; grup bazı özelliklerinden dolayı herhangi bir kişiyi lider olarak görebilir. Bu nedenle araştırmaların çoğu liderlik özelliklerinin neler olduğu ile ilgilidir, hatta bu özellikler liderlik yaklaşımları olarak literatürde yerini almış; *özellikler yaklaşımı*, *davranış yaklaşımı* ve *durumsallık yaklaşımı* olarak sınıflandırılmıştır (Uygur,Göral,2005:127-129);

- Özellikler yaklaşımına göre, kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu yönetmesinin en önemli nedeni, taşımakta olduğu (yaş, cinsiyet, zekâ, bilgi, dürüstlük, iş başarıma yeteneği, duygusal olgunluk, kişiler arası ilişki vb.) özelliklerdir.
- Davranış yaklaşımına göre, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranış üzerinde durur.
- Durumsallık yaklaşımına göre, liderlik olayının oluştuğu şartlara ya da ortama ağırlık vermektedir.

Post-modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini artırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir; izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahip *karizmatik liderlik yaklaşımı*, izleyicilerinin öncelikli kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklanan *etkileşimci (transaksiyonel) liderlik yaklaşımı*, izleyenlere odaklanan, izleyenlerine güvenen ve çift yönlü iletişim kuran *dönüşümcü (transformasyonel) liderlik yaklaşımıdır*. Liderlik davranışları ile ilgili belirtilen yaklaşımlardan başka pek çok sınıflama yapılmıştır. Bunlardan en çok bilineni, otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderliktir (Demir vd., 2010:134-138). Liderlik yaklaşımları, liderin taşıdığı ya da taşıması gereken farklı nitelikler neticesinde değerlendirilmiştir. Ancak liderlik öğrenilen veya daha sonra elde edilebilecek bir konum olmadığından, ilgili nitelikleri taşımayan kişiler lider olamayacağından sadece bilimsel niteliklerle açıklanan özellikler değil; kişisel özellikler de son derece önemlidir. Lideri tanımladığı varsayılan ve en sıklıkla araştırılan kişilik özellikleri tablo oluşturularak aşağıda verilmiştir. (Sertoğlu,2010:58);

Tablo 3. Liderlerin Kişisel Özellikleri			
Hırslı ve başarıya güdülü	Baskın	İşbirliğine dayanan	Kararlı
Ortamın şartlarına duyarlı olabilmeye	Sorumluluk almaya istekli	Fikrini savunan	Israrlı
Zorlamalara dirençli	Kendine güvenen	Güvenilir	

Kaynak:Sertoğlu (2010:58)

Tablo 3.'de görülen kişisel özellikler her insanda bulunabilirken örgüt açısından ele alındığında örgütün içinde bulunduğu durum ve geleceğe dair alınması gereken kararlarda, bir liderin taşıması gereken kişisel özelliklerin farklılık ve baskın unsurlar taşıması son derece önemlidir. Örneğin bir kriz anında çalışanların tümü geleceklerinden kaygı ve endişe duyabilirken lider özellikli kişiler soğukkanlılıkla kriz ortamını bile fırsata dönüştüren akılcı ve yenilikçi fikirler üretebilir.

2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Yöneticilik ve liderlik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılan, genelde birbirine yakın fakat temelde birbirinden farklı kavramlardır (Çırpan,1999:1). Yönetici denildiğinde, genellikle akla üst düzey yöneticiler gelse de tüm örgütlerde çeşitli düzeylerde yöneticiler bulunmaktadır ve üst yöneticiler planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini yerine getirirken bazı durumlarda bu faaliyetleri ast yöneticilere devretme yoluna gidebilirler. Yöneticiler, sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi değil, aynı zamanda örgütün mal ve hizmet üretiminde en önemli unsur olan insan kaynağını nasıl daha verimli, etkili ve mutlu bir şekilde çalıştırabileceğini sorgular, araştırır, yöntem ve tekniklerini geliştirirse ve bunu da yönetiminde yaşatabilirse istenilen yönde bir yönetim sağlamış olur (Arıkanlı,Ulubaş,2004:1). İyi bir yönetici; tarafsız, takdir edici, sempatik, sabırlı, örnek, ölçülü, nazik, koruyucu, özverili, iyimser, etkileyici, ikna edici, dengeli, değerbilir, çifte standartsız, kendisi ile barışık, önyargısız, destekleyici, cesaretlendirici, sırdaş, dürüst, adil, empatik, inandırıcı, güven verici, iradeli, sorumluluk sahibi, kararlı, uyumlu, coşkulu, çevresiyle barışık, duyarlı, düzenli, gülyüzlü, insana değer veren, kolaylaştırıcı, paylaşabilen, saydam, sağduyulu vb. olmalıdır (Sarıtaş,1997:21). Ayrıca başarılı bir yöneticinin küresel işletmecilik için gerekli problem çözme, yaratıcılık, ekip çalışması iletişim kurma, bütüncül düşünme ve liderlik gibi niteliklerini geliştirebilen yönetici olduğu ifade edilmektedir (Akmüt vd.,2003:58).

Liderlik, başkalarının faaliyetlerine rehberlik etmek, koordinasyon ve düzeni sağlama ve kişileri yönlendirmek; bireylerin performanslarını değerlendirme ve onları bu konuda motive etmek; görevleri atamak ve kişilerin bu görevlerin getirdiği sorumlulukları izlemek, problemler karşısında başarılı çözüm yolları oluşturma ve görevlerin başarılmasında uygun insani ve teknik kaynakları sağlayabilme ve izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmeyi ifade etmektedir (Bernardin,Russell,1998:153). Lider, örgüt vizyonunu, hedefleri,

öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını aklından çıkarmaz (Drucker,1998:130). Liderler girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden farklıdırlar (Tosun,1990:392). Liderler, kişilerin güdülerini, yeteneklerini ve kişiliklerini tespit ederek yöneten bir orkestra şefine benzetilmektedir. Bunun yanı sıra liderin öncelikle bir dünya görüşüne sahip olması, çağın gidişatını adım adım takip edebilmesi, bir memleket anlayışına sahip olması, dünya ve memleket durumlarıyla ilgili toplumun gidişatına en doğru biçimde yön verebilmesi gerekmektedir (Aydemir,1997:102). Etkili bir lider hem kendi hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerilerini ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (Ertürk,2000:151).

2.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasında Benzerlikler

Organizasyonlarda yöneticinin görev ve yetkileri ne kadar önemli ise günümüzde aynı değeri liderler için sergileyen örgüt üyeleri liderlik kavramının da neredeyse tıpkı bir yönetici gibi algılanmasını sağlamaktadırlar. Bu bakımdan her ne kadar farklı kavramlar olsa da yöneticilik ve liderlik arasında da mutlaka benzer özelliklerin olduğu görülmektedir. Liderlikle yöneticilik arasındaki ortak özellik; her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki kişi ya da grupları belirli amaçlara ulaşmak için yönetme ve yönlendirme çabası içerisinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005:3). Liderlik ve yöneticilik aynı şeyler olmamasına rağmen örtüşükleri de açıktır. Bundan dolayı günümüzde yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik niteliklerine de sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Nitekim bugün bu iki kavramın birleşiminden oluşan *lider yöneticiler* kavramı kullanılmaktadır. Lider yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, bunu iş görenlerin istek ve gayretleriyle bütünleştirerek yaparlar (Korkut,1992:159). Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanın gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlülüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer,2008:5).

2.2. Yöneticilik ve Liderlik Arasında Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik birbirine çok yakın kavramlar olmakla birlikte aynı anlama gelmemektedir; bulunulan pozisyon, yapılan iş, görev ve yetki durumu gibi belirleyici sebeplerin yanı sıra birbirinden ayıran bazı özellikler söz konusudur. Liderler sahip oldukları farklı özellikleriyle başkalarını etkileyen, hedeflere dayalı vizyon ve misyon oluşturabilen kişilerdir. Yöneticiler ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, onlar adına belirlenmiş hedeflere dayalı olarak çaba gösteren, işleri planlayarak, uygulayan ve denetleyen kişilerdir. (Sabuncuoğlu, Tüz,1998:81). Yönetici ve liderler arasındaki farklılıklar çeşitli araştırmacılar tarafından çok değişik şekillerde ifade edilmiş ve sınıflandırılmıştır. Farklılıklar konusunda bu sınıflamanın genel olarak vurguladığı hususlar şunlardır (Koçel,2011:573-574);

- Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı şart değildir.
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona (mevkiye) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yanı ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yöneticilik işletmenin “iç yapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “işletmenin dış çevrenin yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir.
- Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişidir.

Yukarıda sıralanan hususlar yönetici-yöneticilik ve lider-liderlik kavramlarının farklı yönlerini ortaya koymaktadır. Bütün liderler yönetici olmadığı gibi, bütün

yöneticiler de lider değildir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladığı kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi değildir (Robbins,1998:347).

3. SONUÇ

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt yapısını ve prosedürünü kullanarak yönetimi sağlayan kişi olarak tanımlanırken, lider, buna ek olarak etkileme gücüne sahip olan kişidir şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bir yönetici, böyle bir etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir ve örgütten ayrıldığında o örgütün gelişmesine ilişkin bir iz bırakamayacaktır. Oysa lider, yönettiği kişilerin yeteneklerini harekete geçirdiğinden onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını sağlamaktadır (Bulut, Bakan, 2005:65). Nitekim insanları belirli bir amaç etrafında toplamak, harekete geçirmek ve başarıya ulaştırmak için iyi bir yönetici olmanın yanı sıra lider olmak da gerekir (Taşdemir,2009:163-164).

Günümüz ve geleceğin örgütlerinde daha fazla yoğunlukta liderliğe gereksinim duyulacaktır. Örgütlerin etkin bir liderliğe sahip olmadan, yalnızca mevcut sistemi korumak ya da riski en az düzeye indirerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan “yönetim” anlayışı ile karşılaşılan değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün bulunmamaktadır. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu,2005:3). Bununla birlikte Efil, her yöneticinin eş anlamlı olmadığını, her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olmayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik niteliğine de sahip olunması gerektiğini söylemektedir (Efil,2010:25). Her kar tanesi nasıl birbirinden farklıysa insanların özellikleri, yetenekleri de öylesine farklıdır. Bu farklılığın sağlayacağı olanaklardan yararlanmak isteyenler bunun merak ve heyecanını duymalı, farklılıkları yaşamayı ve yönetmeyi öğrenmelidirler (Barutçugil, 2006:222).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilip başarı sağlanmasında her ne kadar örgütün içinde bulunduğu durum, gelecekte olması gereken yer ve diğer örgütsel kararlar önemli olsa da yönetici ve liderin kişilikleri de bu kararların alınmasında oldukça etkilidir. Bunun için gerek yönetici gerek lider öncelikle kendi kişisel özelliklerini iyi bilmeli; yanlış, hatalı veya eksik olan ya da olduğu düşünülen kişisel özellikler ortaya çıkarılarak düzeltme yoluna gidilmelidir. Bunun yanında olumlu kişisel

özelliklerin dahi gelişmesine katkı sağlayacak işlevlerin de üzerinde durulması hem kendileri için hem de örgütsel başarı için yapılması gereken davranışlar arasındadır. Şöyle ki; etkili bir yöneticilik veya liderlik gereği, ilgili kişilerin *kendilerini sürekli geliştirmeleri, gündemden uzak kalmayarak tüm gelişmeleri takip etmeleri, insan ilişkilerine önem verip örgütün iç ve dış çevresi ile sosyal, kültürel, ekonomik vb. alanlarda iletişim yönlerini sürekli canlı tutmaları, teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek çevresel değişikliklere uyum sağlayabilecek yol ve yöntemler geliştirebilmeleri, örgüt üyeleri ile birlikte karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaları* gibi faaliyetler kişisel olarak kendilerini daha iyiye götürecektir. Böylelikle örgütlerde daha donanımlı kişisel özelliklere sahip yönetici veya liderler örgütsel başarıyı da beraberinde getireceklerdir. Nihayetinde, gerek yöneticilik gerekse liderlik açısından kişisel özelliklerin son derece önemli olduğu kabul edilmelidir.

KAYNAKLAR

Akmut, Özdemir, R. Aktaş, B. Aykaç, M. Doğanay, T. Durukan, T. Müftüoğlu ve Ö. Yüksel, İşletme Yönetimi. (Editör:Tülin Durukan), Ankara: Gazi Kitabevi, 2003.

Arıkanlı Ahmet ve Bekir Ulubaş, (2004). *Yönetim Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, <http://www.esk.gov.tr/database/attachment/a8571b14.pdf>, [İndirme Tarihi:1.9.2013]

Aydemir, Şevket S., Lider ve Demagog. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997.

Barutçugil, İsmet, Yöneticinin Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006.

Bernardin, J. H. & J. E. Russel, Human Resource Management : An Experiential Approach, Irwin:McGraw-Hill, 1998.

Bulut, Yakup ve İsmail Bakan. “*Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma*”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 5:9, 2005, 63-89.

Campbell, Scott ve Ellen Samiec, 5 Boyutlu Liderlik. İstanbul: Pegasus Yayınları, 2010.

Cohen, William A., Drucker ve Liderlik. İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.

Çırpan, Hüseyin, “*Lider mi, Yönetici mi?*”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi. Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1999, 1-5.

Demir, Cengiz, M. Kemal Yılmaz ve Aydın Çevirgen, “ *Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma* ”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 2:1, 2010, 129-152.

Drucker, Peter F., Yeni Gerçekler, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.

Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora Yayınları, 2010.

Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

Erkuş, Ahmet ve Akif Tabak. “*Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23:2, 2009, 213-242.

Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Eryılmaz, Bilal, Kamu Yönetimi. İstanbul:Erkam Matbaası, 2002.

Genç, Nurullah ve Osman Demirögen, Yönetim El Kitabı. İstanbul: Birey Yayıncılık, 2000.

Gümüş, Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Güney, Salih, Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2004.

Kıngır, Said ve Mustafa Şahin, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın, 2005.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım, 2011.

Koparal, Celil, Yönetim ve Organizasyon, içinde: Yönetim Kavramı, (Editör: İnan Özalp), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Korkut, Hüseyin. “*Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*”, Amme İdaresi Dergisi, 25:1, Mart, 1992, 159-174.

Maxwell, John C., Liderlik 10. İstanbul:Arıtan Yayınevi, 2010.

- Özdemir, Osman, Pınar G. Özdemir, Muhammed T. Kadak ve Serhat Nasıroğlu. “*Kişilik Gelişimi*”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4:4, 2012, 566-589.
- Özer, Mehmet A., 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Ankara: Nobel Yayınları, 2008.
- Rachman, David, Michael H. Mescon, Courtland L. Bovee & John V. Thill, *Business Today*, New York: Mc Grew-Hill Inc., 1993.
- Robbins, Stephan P., *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım, Yayım ve Dağıtım, 1998.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol, *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları, 2001.
- Sarıtaş, Mustafa. “*Yönetimde Kişilik Faktörü*”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 3:4, 1997, 527-548.
- Sertoğlu, Recep, *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi, 2010.
- Taşdemir, Erdem, “*Toplumların İdaresinde Liderler Ve Yöneticiler*”, *İletişim Kuram Ve Araştırma Dergisi*. 29, 2009, 149-165.
- Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınc, Hüner, Şencan, ve Can A. Baysal, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.
- Tengilimoğlu, Dilaver. “*Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 2005, 1-16
- Tosun, Kemal, *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Yön Ajans, 1990.
- Uygur, Akyay ve Ramazan Göral, *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın, 2005.
- Yelboğa, Atilla. “*Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, “*İş,Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8:2, 2006, 196-211.
- Yıldız, Gültekin ve Emrah Özsoy. “*Çalışanların Kişilik Özelliğine Göre İş Doyumu Farklılaşır Mı?*”, *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5:1, 2013, 268-278.