

## SOSYAL YAŞAMIN MİMARLARI: LİDERLER

Ece KARADOĞAN DORUK\*

"Lider, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir."

Leroy Eims

### Özet

Değişim, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir. Sosyal sistemlerde, değişim sürecini etkileyen, yönlendiren, dönüşümü sağlayan "liderlik" olgusu önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel lider türleri zaman içerisinde bu hızlı gelişim ve dönüşüm sürecine ayak uyduramamakta, lider türlerinde de dönüşümler yaşanmaktadır. Vizyon yaratan, yarattığı bu vizyonu paylaşan, çözüm odaklı çalışan, iletişim yetenekleri güçlü, güvenilir, sevilen ve saygı duyulan çağdaş liderler, toplumsal yaşamın 'sosyal mimarları' olarak tanımlanabilir. Bu hızlı değişim ve gelişim sürecinde geleneksel lider tiplerinde de dönüşümler yaşanmıştır. Bu çalışmada, sosyal mimarlar olarak tanımladığımız liderlere ilişkin kavramsal tanımlamalar yapılarak, liderlerin sahip olması gereken niteliklerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, liderlik türleri, liderlerin nitelikleri.

### Leaders; Architects of The Social Life

Change today, deeply effects the cultures and administrative forms (types) of all social systems via rapid data increase, rapid improvement and rapid communication concerning life. At social systems the fact "leadership" that provides the transformation, effects and directs the change process appears as an essential concept. In the meantime, traditional leader types. Can not keep in step with this improvement and transformation process. The contemporary leaders who create vision and share the same work on resolution focused, have strong communication skills and are trustworthy liked and respectful can be named as "social architects" of social life. In this study, we shall give attention to the qualification requirements should the leaders named as the social architects, fulfill and be subject to which kind of conceptual classification.

**Key words:** Leadership, types of leadership, quality of leadership.

### Giriş

Liderlik ve liderler, uzun yıllardır felsefe, tarih, psikoloji ve siyasetin incelediği konulardan birisi olmuştur. Lider kimi zaman

kapasitesi ve yeteneği üzerine tüm dünyanın dikkatini çeken bir fenomen olabilmektedir. "Atatürk gibi bu tür liderler, zamanın öncü-

\* Araş. Gör. Dr., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

leridir, toplumun beklentilerini herkesten önce sezerler ve halkın gerçek menfaatlerini herkesten iyi dile ve harekete getirir, bir toplumun tüm geleceğini şekillendirirler.” (Aydemir, 1997: 100) Ancak çoğu zaman liderlik, diğer insanlarla ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir olgudur ve nispeten kesin ilişki türlerini içinde barındırmaktadır.

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübe-ye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hale gelmiştir (Bayrak, 1997: 356).

Değişim, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir. Sosyal sistemlerde, değişim sürecini etkileyen, yönlendiren, dönüşümü sağlayan “liderlik” olgusu önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel lider türleri zaman içerisinde bu hızlı gelişim ve dönüşüm sürecine ayak uyduramamaktadır. Vizyon yaratan, yarattığı bu vizyonu payla-

şan, çözüm odaklı çalışan, iletişim yetenekleri güçlü, güvenilir, sevilen ve saygı duyulan çağdaş liderler, toplumsal yaşamın ‘sosyal mimarları’ olarak adlandırılabilir. 2000’li yıllarda artık tüm işletmeler, yöneticilerinin, aynı zamanda liderlik özelliklerini taşımalarını beklemektedir. Yaşanan kriz ve benzeri zor dönemlerde, işletmeyi bu durumdan çekip çıkaracak, yaktığı bir kıvılcımla çalışanları coşku ve heyecanla arkasından sürükleyecek liderler, aslında tüm zamanlarda olduğu gibi, bugün de gündemdir ve yarın da gündemde kalacaktır. Değişim, çalışma hayatına getirdiği olumlu etkilerin yanı sıra yaşanan sorunların da değişmesine neden olmaktadır. İş hayatında ve sosyal yaşamda karşılaşılan sorunları anlamak, yönetmek ve çözmek: yönetim, strateji ve liderlik tarzlarında da değişiklikleri gerektirmektedir.

Peki lider kimdir? Liderin ne gibi nitelikleri olması gerekir? Bu çalışmada, bu sorulara yanıt aranmakla birlikte sosyal mimarlar olarak adlandırılan liderlerin ne tür kavramsal sınıflandırmalara tabi tutuldukları ve ne tür niteliklere sahip olması gerektiği üzerinde durulacaktır. Geçmişten günümüze liderliğe ilişkin geliştirilen yaklaşımlara, çalışmalara kısaca değinilerek genel bir lider profili oluşturulması amaçlanmaktadır. Sosyal yaşamın mimarları olarak adlandırdığımız günümüz liderlerinin profillerinde olmazsa olmaz nitelikler; dürüstlük, güvenilir olmak, vizyon sahibi olmak, yönlendirme yeteneğine sahip olmak, öncelikler listesi oluşturabilmek, eşgüdüm sağlayabilmek, iletişim ustalığı sergileyebilmek, hazırlıklı olmak, cesaret sahibi olmak, risk alabilmek, tutkulu ve duyarlı olabilmek ve son olarak olgun olabilmek şeklinde sıralanabilir. Tüm bu özelliklere sahip bireylerden sadece sonsuz enerjisi, iç heyecanı, özgüveni, başarı konusunda kararlılığı olan kişilerin liderlik-

lerini ortaya çıkarabildikleri ve toplum tarafından benimsediklerini görmekteyiz. Gerçekten başarılı lider tüm bu nitelikleri taşımanın yanı sıra, belirli bir zamanda en uygun davranışının ne olacağını belirleyen, kuvvetleri doğru olarak değerlendiren ve ona göre davranabilecek ve bunu devam ettirebilecek kişidir

### 1.Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Liderlik Yaklaşımları

*Önderlik; zeka, güvenilirlik, insancılık, cesaret ve kararlılık işidir.*  
Sun Tzu

Farklı bilim alanlarda pek çok teorisyen ve uygulayıcı liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarfetmiştir. 1900'lü yıllarla birlikte ağırlık kazanmaya başlayan liderlik çalışmaları ile yaklaşık 350'den fazla liderlik tanımı ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir; L.L. Bernard'a göre liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek, enerjilerini bu gereksinimleri ve ve istekleri karşılamaya yöneltmektir. C.M. Burdel'e göre liderlik, insanları ikna ederek, onlara isteklerini yaptırabilme sanatıdır. N.Comeland'a göre ise liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. (Erçetin, 2000: 5-6)

Bir diğer tanıma göre, Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. (Özsalmanlı, 2005: 137)

Yaş, yetenek ve benzeri özellikler yönünden birbirine benzer kişilerin bir araya gelerek bir grup oluşturdukları, hiyerarşi ve statü farklılaşması olmayan, grup yapısının daha tam olarak ortaya çıkmamış olduğu gruplarda, statü belirleyici normların daha geliş-

memiş olması yüzünden, üyeler arasında bazı gerilimler doğar. Çünkü bütün bireyler aşağı yukarı eşit statüde olduğundan bunlardan birinin sözünü diğerlerine kabul ettirme çabası, diğerlerinin itirazına, rahatsız olmasına yol açabilir. İşte bu gerilim durumlarında, üyeleri rahatlatacak ve zihinlerini yeniden işe yönelik düşünmeye hazırlayacak bir kişiye ihtiyaç duyulur. Yetenekli bir kişi doğal olarak bu görevi yüklenir ve sosyal-duygusal lider durumuna gelir. (Kağıtçıbaşı, 1999: 292) Liderlik sosyal rollerden biridir ve lider bir grupta diğerlerini en çok etkileyen kişi olarak tanımlanır. (Baymur, 1994: 278) Şerif'e göre ise lider, grubun statü ilişkilerinde en yüksek konumdaki kişidir. Az çok istikrarlı ve az çok kalıcı olabilen bir grup yapısının parçasıdır. Lideri grubun diğer üyeleri ile karşılıklı ilişkiler sürdürür, bu karşılıklı ilişkiler ve beklentiler, onun bir gruptaki liderlik rolünü tanımlar.

Tarihsel süreç içerisinde liderliğe yönelik pek çok yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlar; Lider Özellikleri Yaklaşımları, Davranışsal Yaklaşımlar, Durumsal Yaklaşımlar ve Çağdaş Yaklaşımlar olarak dört ana başlık altında toplanabilir.

**1.1.Lider özellikleri yaklaşımı** 1930 ve 1940'lı yıllarda liderlikte etkinlik sağlanabilmesi için, fiziksel görünüm, ileriye görebilme, üstün enerji, karşı konulamaz etkileme gücü gibi özellikler üzerinde durulmuştur. Daha sonraki dönemlerde motivasyon ve belirli yetenekler önem kazanmıştır: Özgüven, inisiyatif kullanabilme, akılcılık, kararlılık, mücadele adamı olmak, riske girebilmek bu yeteneklerden bazılarıdır. (Özsalmanlı, 2005: 139) Bu yaklaşımda, lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve nitelikler yüklenmiştir. Özellik kuramları araştırmaları şu iki soruya değinir: Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel

özellikler nelerdir? Bu farkların boyutları nedir? Liderlik özellikleri yaklaşımlarında yapılan deneysel çalışmalarda liderin, kişilik özellikleri ile onların lider olarak algılanmaları arasında tutarlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, özellikler yaklaşımı 1980'li yıllara kadar çeşitli eleştiriler almıştır. Eleştirilerin temelinde herkes için belirlenen özelliklerin liderlik gibi karmaşık bir süreci açıklamak için yeterli olmaması, bunların dışında diğer değişkenlerinde göz önünde tutulması gerektiği yer almaktadır.

Liderliği açıklamada özellik yaklaşımının önemli bir yeri olmasına rağmen yalnız başına belirleyici değildir. Liderler içinde bulunduğu gruptan değişik üye ve görevin yapısından soyutlanamaz. Bu nedenle bu ilişkileri açıklayan davranışsal liderlik kuramları geliştirilmiştir. (Ceylan, 1997: 314)

**1.2. Davranışsal yaklaşımlar** Bu yaklaşımda liderin izleyici ya da astları ile ve amaca yönelik faaliyetler ile ilişkileri ele alınır. Bu yaklaşımın ana düşüncesi, lideri etkili ve başarılı yapan unsurun liderlik davranışı olduğudur. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde, liderin izleyicileri ile etkileşim biçimi, yetki devri yaklaşımı, amaçların ve kararların ne şekilde ortaya konduğu incelenir. Liderlik tarzı, yöneticinin astlarını motive etmek için yetki ve gücü kullanım biçimi, karar alma sürecindeki tutumu ve örgüt içindeki tercihlerinin bir karışımıdır.

Liderliği davranışsal açıdan açıklayan unsurlardan belki de en önemlisi *karar alma sürecidir*. Karar alma sürecinde liderleri otoriter ve demokratik olmak üzere iki kısma ayırmak mümkündür. Adorno'nun *Otoriter-yen Kişilik Üstüne* yaptığı incelemelerden aktaran Baymur'a göre, Otoriter lider daha ziyade geleneksel toplumlarda görülür. Otoriter lider, otoritesini ve sorumluluğunu

işgal ettiği toplumdan alır. Bu tür liderler topluma uymaya büyük önem gösterirler. Kişiliklerinden ödün vermezler ve değişiklikten hoşlanmazlar. İdarede hiyerarşiye büyük önem verirler. Gücü elinde tutan kişi ve gruplarla birlikte hareket ederler. Yabancı ve azınlık gruplarına karşı önyargılı ve müsamahasız davranırlar, tutucudurlar ve geleneklerine bağlı görünürler. "Otoriter liderlik olarak ifade edilen liderlik tarzının vasıfları arasında, cezalandırıcı, korkutucu, sert ve tehdit edici özellikler yer almaktadır." (Gölönü, 1999: 161)

Günümüzde demokratik liderlik tipi yaygın olarak görülmektedir. Demokratik toplumlarda liderlik görevi, o toplumu oluşturan kişilerin kendilerine en çok yararı olacak kişiyi lider olarak seçmeleri ve o kişiye saygı duymaları ile gerçekleşir. "Demokratik liderlik, grup içerisinde bütün karar ve faaliyetleri üyelerle tartışma ortamına getirerek üyelerin kendi çalışma eşlerini seçmelerine izin veren lider şeklidir." (Arkonaç, 1993: 51) Demokratik liderliğin hakim olduğu gruplarda ortam, daha çok arkadaşça, grup merkezli ve kabul edilebilir oranda verilen işle meşgul olma eğilimi göstermektedir.

Liderin davranışları üzerine odaklanan çalışmaların başında Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi gelir. Teoriye göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. X teorisinde; liderler otoriterdir, astlarına onlardan ne beledikleri söyler, yol gösterirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini isterler. Y teorisinde ise, liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar, astlarına danışır, fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılmaları konusunda onları cesaretlendirirler.

(<http://www.insankaynaklari.com/> 04.12.2005)

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Davranışsal Modelin diğer bir önemli adımıdır. Araştırmalar sonucunda yaklaşık 1800 lider davranış biçimi belirlenmiş ve istatistiki analizler sonucunda liderlik davranışını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır. Bunlar; - Kişiyi dikkate alma faktörü: Lider, izleyicilerinin ihtiyaç ve arzularına yakın ilgi gösterir. -İşe ağırlık vermesi inisiyatif: Bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tanımlanmasına verdiği ağırlığı ifade eder. Araştırmaya göre, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça da, grup üyelerinin performansı artmaktadır. ([http://www.insankaynaklari.com/Çevrimiçi\\_04.12.2005](http://www.insankaynaklari.com/Çevrimiçi_04.12.2005))

**1.3. Durumsal Yaklaşımlar** Bu yaklaşım kapsamında değerlendirilecek çalışmalar, etkili liderliğin, a)izleyenlerin, b)liderlik özelliklerinin, c)liderlik biçiminin, d)liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir. (Erçetin, 2000: 36) Bu yaklaşımda, liderlik duruma bağlı taleplerin ürünüdür. Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulun sonucudur. Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır.

Sürekli değişimin getirisi olan insanlar ve çevre koşullarındaki farklılaşma, her zaman her yerde geçerli olan bir liderlik biçimi ve davranışının belirlenmesini engellemektedir. Dolayısıyla, 1960 sonundan 1980'lere uzanan Durumsallık Yaklaşımları'na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır. Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla

ortaya çıkar. Durumsallık Yaklaşımları şu başlıklar altında incelenmektedir:

(<http://www.insankaynaklari.com/04.12.2005>)

Durumsallık Yaklaşımları'nun ilki Fiedler'in Durumsallık Modeli'dir. Model, örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı yetki ilişkilerinin, etkin liderlik tarzındaki belirleyici rolünü incelemektedir. Sıralanan faktörler, liderin işe ve iş görene yönelik davranışlarını etkilemekte ve lider kimi zaman "işe dönük", kimi zaman da "iş görene dönük" bir yaklaşım sergilemektedir. Savunulan düşünce, "doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir".

Hersey&Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'na göre liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi, izleyicilerinin hazır olmalarına dayanmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, uygunluğunu sürekli takip etmelidir. Astlar düşük görev uygunluğuna sahiplerse, yani az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan astların görmek istedikleri davranışlardan farklı olacaktır. Dolayısıyla, liderlik tarzı uygun olduğunda, izleyenlerin gelişimi sağlanır.

House&Mitchell'ın Yol-Amaç Kuramı, liderin izleyicilerini nasıl etkilediğini, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığını ve amaca erişme yollarının neler olduğunu incelemektedir. Liderin görevi astlarını harekete geçirmek, amaçları belirlemek ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım etmektir. Etkin liderlik, uygun liderlik tarzının duruma ve izleyenlerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesiyle oluşur. Modelde, dört lider-

lik tarzı tanımlanmıştır; başarıya yönelik, otoriter, katılımcı ve destekleyici liderlik.

Vroom&Yetton'un Lider Katılım Modeli'nde ise, liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır. Bu modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır:

- Lider, elindeki bilgilerle karar alır.
- Lider, astlarından aldığı bilgilerin ışığında bir karar alır.
- Lider, astların da fikirlerini alır ve çözüme varır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında tartışır ve karar grubun fikir birliğiyle alınır.

**1.4. Çağdaş yaklaşımlar** *Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik*, Düşünsel temelleri Burns'ın çalışmalarına dayanan kuram, Bass tarafından tartışmaya açılmıştır. Kuramda liderlerin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. (Erçetin, 2000: 58) Burns bu çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdıkları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir.

Dönüşümcü liderler üç tip farklı yönetim tarzı sergiler: Koşullu Ödüllendirme, Aktif olarak İstisnalarla Yönetim ve Pasif olarak İstisnalarla Yönetim.

(<http://www.insankaynaklari.com/> 04.12.2005)

-Koşullu ödüllendirmede (contingent reward), liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için

kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

-Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.

-Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Dönüştürücü liderler, kısa vadeli organizasyon amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde performanstaki önemli artışlar için çalışırlar.

Dönüştürücü liderliğin en belirgin tarihsel figürü olan karizmatik lider, örgütlerin istikrar ve normal işleyiş dönemlerinden ziyade, özellikle kriz dönemlerinde ve köklü değişimler yapmak zorunda kaldıkları zamanlarda işlevsel bir değer ve anlam kazanmaktadır. Karizmatik lider, tüm lider tipleri arasında nitelikleri en zor belirlenebilen dolayısıyla ortaya çıkışı en zor kestirilebilen lider tipidir. Çünkü liderin bizatihi özellikleri ile çevresel ve tarihsel koşulların, toplumsal beklentilerin ve toplumdaki psiko-sosyal atmosferin etkileşimi karizmanın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. (Bilgin,

1997: 337) Arzu edilen vizyonu yaratarak iletişim kurmak karizmatik lider davranışının temelini oluşturur. Karizmatik liderler, kendisini izleyenlere olağanüstü motivasyonel enerji verme yeteneğine sahiptir.

Her liderin diğerinden farklı tutumu, yetenek, kişilik ve beklentileri olduğundan, görevin yerine getirilmesinde değişik yaklaşımlar gelişmektedir. Otoriter davranışla-

ıyla başarıya ulaşan lider, bu davranışlarını devam ettirir. Aynı şekilde paylaşımcı liderliği benimseyen bir kimse, o tür davranışların etkisiz kaldığını görene kadar, bu tarzını sürdürecektir. Bu nedenle liderler, her şeyden önce kullandıkları liderlik tarzını tanımlamalı ve daha sonra kendini izleyenlerin ve durumun özelliklerini göz önüne alarak en etkili liderlik tarzının ne olacağını saptamalıdır. (Zel,2001:155)

### Liderlik Yaklaşımları Özeti

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
1- Kişisel Özellikler	1907-1947	-Bir liderin olağanüstü ya da bahşedilmiş nitelikleri vardır. - Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir. -Liderler, kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptirler.	- Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz. - Birçok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. - Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle katı olarak ilişkilendirilmemiştir. - Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkişel değişken olarak ihmal eder.
2- Davranışsal	1950'ler-1960'lar	-Liderliğin tek yolu vardır. - İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.	- Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.
3- Durumsal	1950'ler-1980'lerin başı	- Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar - Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler - Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	- Birçok olumsuzluk teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir. - Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
4-Modern Liderlik Teorileri			
Etki/Karizma	1920'lerin ortası, 1977 sonrası	- Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir.	- Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.
İlişkişel (Dönüştürücü) Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Takipçilik Teorisi	1978'den günümüze	- Liderlik kişisel bir süreçtir. - Liderlik paylaşılan bir süreçtir. - Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.	- Araştırma eksikliği - Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor. - İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak: Komives, Lucas, McMahon, "Exploring Leadership" den aktaran Akiş, 2004: 15.

## 2. Liderlerde Bulunması Gereken Nitelikler

*İnsanları, kafalarına vurarak yönetemezsiniz.*

*Eisenhower*

Günümüzde liderler, klasik liderlere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünlük bir yapı arz etmektedir. Sadece ülkemize değil, dünyanın pek çok yerinde liderlik sorunu olduğundan, eskisi gibi büyüleyici, etkili, vizyonu olan karizmatik liderler yetişmeğinden, hatta gerçek bir lider boşluğundan söz edilmekte, yakınılmaktadır.

Takipçilerini peşinden sürükleyecek vizyonlar oluşturan, takipçileriyle iletişimi güçlü, ilham veren, takipçilerini yetkilendiren ve yönettiği kuruma vizyonlarını ve ahlaki amaçlarını aşilayarak takipçilerinin kuruma bağlılığını arttıran, kendini değil işi ve takımı ön plana çıkaran, değişimi ve gelişimi hedefleyen, değişimi yaratan, yaptıklarıyla tarihte iz bırakan liderler (Akiş, 2004: 60) günümüzün başarılı sosyal mimarlarıdır. Bu liderlerin farklı özelliklerinden, farklı kavramlarla söz edilse de genel olarak sahip oldukları nitelikler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.

**2.1 Dürüstlük...** Liderliğin olmazsa olmaz koşulu dürüstlüktür. Dürüstlük ilkesi, kişinin hakkaniyet, kişisel bütünlük ve tutarlık ilkelerini yaşamında sahiplenmesidir. Dürüstlük kişiler arası güvenin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda Konfüçyüs şöyle demiştir: "Hükümet etmek doğruluk etmektir. Eğer doğru yönetirsen doğru olmayana kim cesaret edebilir?" Liderlikte başarısızlığın gözle görülür nedenlerinin başında dürüstlükten uzaklaşmak gelir. Konumu gereği elde edilen bilgileri kendi çıkarına kullanma, etik dışı davranışlar, olayları farklı gösterme, belirli kişi ya da grupları kayırma, kollama

dürüstlükten uzaklaşılmasının göstergeleridir.

Liderlik için, verimlilik, hayal gücü, zeka, sebat gibi belli nitelikler arasında en zaruri olanı dürüstlüktür. (Adair, 2004:23) Her liderin manevi bir pusulası, bir yanlış ve doğru hissi vardır. İyi liderler iyi ahlakın iyi iş demek olduğunu bilirler.

**2.2 Güvenilir olmak...** Bir liderin güvenilir olması, takipçilerinin liderlerine güven duymasına bağlıdır. Güven karşılıklı ilişkilerle oluşan bir olgudur ve taahhütlerde bulunmayı ve bunları yerine getirmeyi gerektirir. Bu gerçekleşmezse güven diye bir şey de olmaz. Takipçileri ile lider arasında güçlü bir bağ oluşması için, takipçilerinin lidere hem profesyonel anlamda, hem de kişisel anlamda güven ve saygı duyması gerekir.

Liderin takipçilerinin gelişimine ve kişiliklerine önem vermesi, liderlerin güvenilirliğini arttıran en önemli etkenlerden birisidir. Lider, takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmak için onlara duyduğu güveni göstermelidir. Liderin kendine duyduğu güven ve kararlılık, liderin takipçilerine olan güven ve kararlılığını artırır. Kişiler-arasındaki güven birlikte hareketin başarısı için en önemli faktörlerden birisidir. Ekip olmanın temelinde, diğerlerinin ellerinden gelenin en iyisine yaptıklarına duyulan inanç vardır. Bu da güven ve saygıyı beraberinde getirir.

**2.3 Vizyon sahibi olmak...** Lider, başında bulunduğu ülkenin, toplumun, kurumun nerelere gitmesi gerektiğini ve hedeflere nasıl ulaşabileceği konusunda kesin görüşe sahip olmalıdır. Liderler bütünsel resmi görür ve bu geniş perspektifi başkalarıyla birlikte dile getirirler. Böylelikle, insanların çalışmalarını uyumlu ve çevik bir işletme



içinde seferber ve koordine eden ortak bir amaç yaratırlar.

Liderin sorumluluğu, ekibin veya kurumun sahip olması gereken veya sahip olabileceği, tüm çalışanların başarmak için kendilerini adayacakları ortak bir ideal (vizyon), çok açık ve net bir misyon ve çalışanların çabalarına kılavuzluk eden bir dizi hedef yaratmaktır. Bunu gerçekleştirmek için de, kurumda gerçekleştirilebilecek bir vizyon veya düş sahibi olmalı, bu vizyona, kendisini adayarak ve büyük bir heyecanla anlatmalı ve yaymalıdır.

Liderler, paylaşılan vizyonu ilham ederler. Bunun bu şekilde gerçekleştirilmesi, üyeler arasında, "ya birlikte batalım ya da birlikte yüzelim" duygusunu yaratan ortak ruhtur yani olumlu iç bağlılıktır. Liderler tüm çalışanların ve diğer insanların rüyalarına ve umutlarına hayat verirler ve onların, bu ortak amacın başarılmasının gelecekteki heyecan verici yeni imkânları nasıl ortaya çıkaracağını görmelerini sağlarlar. Vizyon ve vizyonun üstünde durduğu temel, kesinlikle sağlam ve bilimsel olmalıdır. Yeni uygulamalar uygun araştırma ve kuramların ortaya koyduğu bilgilerle mutlaka desteklenmelidir. Arkasında hiç kimse bulunmayan bir kişi lider olamaz ve insanlar vizyonu kendi vizyonları olarak kabul edene kadar hiç kimsenin arkasına düşmezler. Bunu sağlamak, bireylerin iç potansiyellerini çok ileri düzeyde bir uzmanlık için ateşleyip harekete geçiren çok değerli ve anlamlı bir şeyi başarma konusunda verilmiş olan uzun sürede gerçekleştirilecek idealin herkes tarafından içselleştirilmesi ile mümkündür.

**2.4 Yönlendirme yeteneği...** Lider, insanların toplumun belli amaçlara ulaşmak için, artı değer, sinerji üreterek çalışmalarını sağlayabilmektedir. Hemen her liderin taşıdığı bir

özellik varsa o da motivasyondur. Liderler kendilerinin ve başka herkesin beklentilerinin ötesinde başarılı olma güdüsüyle hareket ederler. Burada kilit sözcük başarmaktır. Liderlik potansiyeline sahip kişileri motive eden şey derinlere sinmiş olan bir arzu, sırf başarı uğruna başarma arzusudur. (Goleman, 2002: 23)

Kurumlar kaçınılmaz çatışmaların yaşandığı yerlerdir. Bir tarafta bir kurum olmanın getirdiği yükümlülükler; diğer tarafta ise, yerleşik ve geleneksel uygulamaların değiştirilmesini gerekli kılan çağdaş yaklaşımlar ve teknolojik ilerlemelerin getirdiği baskılar vardır. Aslında her iki tarafın da amacı kurumun üretkenliğini sağlamaktır. Her iki tarafa da ihtiyaç vardır. İki taraf arasındaki yaratıcı gerginlik, güçlerin, düşünceye dayalı gelişmenin ve değişimin gerçekleştirilme biçiminin algılanma ve uygulanma sürecinde ortaya çıkmaktadır.

Liderler statükoya meydan okurlar ve kurum üyelerine uzmanlıklarını artırmak için çalışmadıklarında mevcut uzmanlık düzeylerini bile kaybedeceklerini ifade ederek olumlu yönde ilham verirler. Uzmanlık en sonda elde edilen bir ürün değil, bir süreçtir. Her birey ve kurum sürekli olarak değişmektedir. Başarılı liderler çalışanları bürokratik kontrol için yönetmezler, onlar çalışanlara uzmanlaşma yolunu açarlar ve çalışanlarla birlikte uzmanlık yolculuğunda aktif olarak yer alırlar. Üretkenliği artırmak, daha destekleyici ve samimî ilişki ortamı yaratmak ve çalışanların psikolojik uyumlarını ve özgüvenlerini oluşturmak için kurumun tüm çalışanlarının iş birliği ekipleri ağı ile birbirlerine kenetlenmesi gerekir.

**2.5 Öncelikler listesini oluşturmak...** Liderin öncelikler listesi olmalı, öncelikli amaçların gerçekleşmesine odaklanmalıdır. Lider, farklı, çelişkili açıklamalar yapıyor, farklı

tercihler arasında bir ileri bir geri gidip geliyorsa, tutarlı davranamıyorsa, inandırıcılığını yitirir. İnanırcılığını yitiren bir lider, yönlendiremez. Lideri izleyenler de ne yapacaklarını, nasıl hareket edeceklerini belirleyemezler.

Başarılı organizasyonların özelliği, kendilerini yeniden yaratabilmeleridir. Bu ise yetenekli, öngörülü ve vizyon sahibi liderlerle olabilmektedir. (Kardam, 2004: 3) Doğru bilgiye ulaşarak zamanında karar almak ve bunu sürdürebilmek liderin en önemli özelliklerindedir. Lider bir konuda karar vermeden önce, elindeki kesin ya da şüpheli tüm bilgileri değerlendirmelidir. Değerlendirmesinde işin içine mantığının yanı sıra sezgilerini de katarak, durumun önceliklerini belirlemelidir. Stratejiler oluşturmalı ve bu stratejiler çerçevesinde sorunları çözmelidir. (Akış, 2004: 91) Lider takımıyla beraber en başta belirlediği hedefe ulaşmak için gerekli olan bilgileri hızla toplamalı ve değerlendirmeli, öncelikler listesi oluşturarak planlamalı ve uygulamalıdır.

**2.6 Eşgüdüm sağlama.** Liderin yetkin bir ekibi, beyin takımı olmalı, lider tüm yetkileri, görevleri üstlenmemeli, çalışmalarda, faaliyetlerde eşgüdümü sağlamalıdır. Lider, başarının tek kişinin çabası ile değil, işbirliği içinde çalışan kararlı insanların toplu çabası ile sağlanabileceği gerçeğini göz önünde tutmalıdır. Lider, ekibi ilgilendiren kararlarda ne zaman güçlü bir lider olması gereği ile ne zaman karar verme yetkisini ekibe devretmesi gerektiği arasında ikileme düşmemeli, denge kurmalıdır. Lider, "biz"i kullanan kişidir. Liderler başarıya tek başlarına ulaşmazlar. Bir liderin yapabileceği en önemli şey, çalışanları birbirleriyle iş birliği içinde çalışacak şekilde düzenlemektir.

Ekip çalışmalarını gerçekleştirmek, her bir çalışanın kendi uzmanlığını artırarak etkili biçimde hem teknik hem de ekip ruhu içinde çalışmasını mümkün kılar. Etkili olmak için iş birliğine dayalı ekipler çok dikkatli biçimde yapılandırılmalı, olumlu iç bağlıklar oluşturulmalı, yüz yüze etkileşimler gerçekleştirilmeli, bireysel sorumluluk verilmeli, sosyal beceriler kazandırılmalı ve grupla çalışma yeteneği çalışanlara öncelikle kazandırılarak içselleştirilmesi sağlanmalıdır

Liderlik uygulama biçiminin en önemlisi bireyleri organize ederek onları iş birliğine dayalı ekipler hâline dönüştürmek ve böylece onları güçlü kılmaktır. Kurum çalışanları arasında sevgi ve sorumluluğa dayalı ilişkilerin oluşmasını sağlamak ve desteklemek lider'in işidir. Çalışanları iş birliği ekiplerinin bir parçası olarak çalıştırmak, sevgi ve sorumluluk ilişkilerini güçlendirir. İş birliğine dayalı çabaların sonucunda güven, açık iletişim ve kişiler arası destek oluşur ki bu üretkenliği artırır. Rekabet, katı duygular, eleştiri, olumsuz yorumlar ve saygı eksikliği nedenleri ile güven sarsılığında, üretkenlik bir kısır döngü içine düşer ve hiçbir olumlu sonuç elde edilemez. Çalışanları 'iş birliği ekipleri' hâline dönüştürerek işin başarılması konusunda liderler çalışanların güvenlerini artırır. Ekip hâlinde çalışmak ekibi meydana getiren üyelerin üretim kapasitesini artırır ve kendini güçlü, yetenekli, sorumluluk sahibi hissetmelerini sağlar. Bir ekibin parçası olmak kişiyi yenilikçiliğe, deneysel öğrenmeye, risk almaya ve profesyonel anlamda uzmanlaşmaya götürür.

**2.7 İletişim ustalığı...** Lider, yalnız fikirleri ile insanlara ulaşmakla yetinmemeli, onları bu fikirleri destekleme, peşinden sürüklenme konusunda ikna etmeli, motive etmelidir. İş birliği içinde akılcı çalışmalar, çalışanları birbirine yaklaştırır ve yeni ufuklara yön-

lendirir. Çalışanların hem işlerini hem de birbirlerini sevmeleri, yapabileceklerinden daha fazlasını gerçekleştirmek için gerekli olan ilhamdır. Çalışanların teknik ekiple ve grupla çalışma uzmanlıklarını ve becerilerini artırma yönünde motivasyonlarını oluşturmak için liderin tüm iletişim kanallarını kullanması gerekir.

Kişisel nitelikleri iyi olan güvenilir kişiler, gıpta edilecek özellikleri olmayan insanlara oranla daha iyi daha iyi liderdir; ancak bu iyi nitelikler tek başlarına onları lider yapmaz. Bu sıfatlar, diğerleriyle olumlu şekilde etkileşebilme yeteneği ile birleşmelidir. (Altılar, 2005: 319) Liderlik her şeyden önce kişinin kendisi, kuruluşu ve çevresi üzerinde derin iç görüler geliştirebilmesidir. (Dicleli, 2003: 3) Akıllı çözümlerin aşırı çalışmanın önüne geçtiği bir dünyada, yaratıcılık hayati bir önem taşır. Liderler insanların yetenekleriyle yakından ilgilenirler, onların güçlü yanlarına dayanır ve zayıf yanlarını dengelerler. Bağımsız, meydan okuyucu düşünmeyi teşvik ederler ve insanların çabalarını kolaylaştıracak teknolojilere yatırım yaparlar.

**2.8 Hazırlıklı olma...** Lider önemli konularda gerekli hazırlığı yaparak, toplum karşısına çıkmalı, görüşmelere, oturumlara katılmalıdır. Hazırlık yapmadan toplum karşısına çıkması, oturumlara katılması, liderin bilgisi konusunda ciddi kuşkular doğurur, lidere güvensizliğe neden olur. Bilgi açısından hazırlık yapmamak, yüzeysel kalmak başarısızlığı getirir.

Lider yaptığı iş konusunda geniş bir bilgiye ve değerlendirme becerisine sahip olmalıdır. Kendisini işi konusunda sürekli geliştirmeli, değişen koşulları kurum içinde ve dışında hedefleri etkileyebilecek gelişmeleri yakından takip etmelidir. (Akiş, 2004: 97) Ayrıca, bilgi, birikim, kültür, kalite ve çevre bilinci

gibi öğrenilebilir özellikleri de donanımına katmalıdır.

**2.9 Cesaret sahibi olmak...** Cesaret, bütün diğer nitelikleri garanti eden niteliktir. (Adair, 2004: 31) Cesaret insanlara bir yön gösterir ve onları verilen kararların uygulanması doğrultusunda harekete geçirir. Liderler yalnız amaçları ortaya koymamalı, insanların davranışları konusunda bir simge oluşturmalıdır. Ancak cesaret serüvenci değil akılcı olmalı, düşüncesizce yapılan atılımlar cesaret olarak nitelendirilmemelidir. Lider sabırlı olmalı, zamanlama iyi yapılmalıdır. Liderler, verdikleri kararlar tepki alsın da inandıklarının arkasında cesaretle durmalıdırlar.

Lider baskı altında ve olumsuz koşullarda dahi iradesini, gücünü ve metanetini kaybetmeyen, eleştirilere tahammül eden cesur, dayanıklı ve soğukkanlı kişidir. (Şimşek ve Fidan, 2005: 102) Liderlik yöneticilik anlayışının bittiği yerde başlar ve işte tam bu noktada ödül ve ceza, kontrol ve inceleme sistemleri yerini yenilikçiliğe, bireysel özelliklere ve cesaretli adımların teşvik edilmesine bırakır. (Johnson&Johnson, 1989: 87)

Liderler büyük bir fark yaratan küçük şeyler konusunda çok dikkatlidirler. Değişik biçimde ödüller vermek ve bunu bir kutlama şekline dönüştürmek çalışanları kendinize bağlamanın ve yüreklerini fethetmenin en güzel yoludur. Her bir çalışan için büyük farkı yaratan şey, elde etmiş olduğu başarıların algılandığını, takdir edildiğini ve bunun kurum için çok önemli olduğunu bilmektir. Liderler çalışanları ödüllendirmek için fırsatları kaçırmamalıdır. Üst düzeyde teknik uzmanlıklar çok uzun bir süreçte elde edilir. Çalışanlar bazen tükenirler, hayal kırıklığına uğrarlar ve umutları bitme noktasına gelir. Bu noktada işi bırakmayı bile düşünürler.

Liderler işte bu noktada çalışanların yüreklerini cesaretlendirerek onlara yolculuğa devam etmeyi ilham ederler.

Çalışanlar güne kaybetme arzusu ile başlamazlar. Liderin görevi onlara başarabileceklerini göstermektir. Bunun yolu da bireyleri ve ekipleri çalışmalarından dolayı takdir etmek, ödüllendirmek ve başarıları kurum olarak kutlamaktır. Başarılar mutlaka değerlendirilmeli ve kutlamalara dönüştürülmelidir.

Bireyin ve ekibin çalışmalarını takdir etme ve bunu kutlamaya dönüştürmek iş birliğine dayalı kurumsal bir yapı gerektirir. Rekabete dayalı bir kurumda biri kazanır diğer herkes kaybeder. Rekabetçi-bireyselci kurumlarda ekip ve grup kutlamaları olmaz. Böyle ortamlarda, takdir edilmek neredeyse yağdanlık olma, dalkavuk olma ile eşdeğer anlam ifade eder. Buna karşın, iş birliğine dayalı kurumlarda, tüm çalışanlar bir aradadır ve hepsi ön plândadır. İşlerini ve birbirlerini sevmeleri çalışanların enerjilerini işe katmalarına yol açar ve tek yürek olarak sinerji oluştururlar. Örnek bir liderin sırrı iş birliğine dayalı bir yapı oluşturarak çalışanlar arasında sevgi ve sorumluluğa dayalı ilişkileri teşvik etmek ve geliştirmektir.

**2.10 Risk almak...** Lider öğüt vermekten, konuşmaktan çok, izleyeceği politikalar, hangi yolu seçeceği konusunda karar vermeli, kararlarının sorumluluğunu da, laf olarak değil sonuçlarıyla üstlenmelidir. Lider risk almaya niyetli olmadığı sürece, başarısızlıklarla karşılaşmaya mahkumdur. Hatalar ve yanlış adımlar, liderin vizyonunu gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak için atması gereken adımlardır. (Bennis, 2002: 155)

Lider, içinde bulunulan anda ve gelecekte olması gerekenleri fikirleriyle, davranışlarıyla ve tüm yaşamıyla ortaya koymak için çok önemli roller üstlenir. Bu anlamda lider, kurum olarak önemli olduğuna inanılan ve kurumun ruhu niteliğinde olan kurum ve lider değerlerini yaşar ve kendisiyle birlikte olanlara ve kendisinden sonra geleceklere önder olur. İş birliğine dayalı ekip çalışmaları ile uzmanlığı artırma yönünde risk alarak ve diğerleri için örnek oluşturarak kalite yolculuğunu gerçekleştirir.

**2.11 Tutkulu ve duyarlı olmak...** Bir davaya kendini adanmak ve inandığı dava için savaşım vermek, liderliğin koşullarındandır. İyi liderler görevlerini şevk ile tutku ile özveri ile yerine getirirler. Liderliğin temel bileşenlerinden birisidir tutku. Başarılı insanlar enerjilerini yaptıkları şeye karşı duydukları sevgiden alırlar, çünkü bu onları gerçek kimliklerine daha da yaklaştırır. Alaycılığın ve küçümsemenin üstesinden gelirler, güttükleri davaya ateşli bir bağlılık geliştirirler ve sonuçta disiplin içinde düşlerine ve arzularına ulaşırlar.

Lider, bir sorunu çözmek için konuyla ilgili herkesin durumunu, duygu ve düşüncelerini değerlendirip bir karara varmazsa, sorun tam anlamıyla çözülmez. Bir çözüme varırken mümkün olan en fazla sayıdaki insanı mutlu edebilmek ancak iş sonucundan taviz vermemek, liderin amacı olmalıdır.

**2.12 Olgunluk...** Lider olmanın sağladığı gücün, erkin cazibesine kapılan, düşünce ve hareketlerini değerlendirirken dürüst davranmayan, ilkelere bağlı olmayan, başkalarına hoş gözükmek ya da çıkar sağlamak için ilkelerinden ödün veren fırsatçılar iyi lider olamazlar. Lider, üstün karakter ve kişiliği ile örnek olan ciddi, oldun ve dürüst kişidir. Her lider etkileyici bir kişiliğe sahiptir.

Lider, takipçilerinin kendilerini liderleriyle, vizyonuyla ve takımla özdeşleştirmelerini sağlamak için davranışlarıyla onlara örnek olur. Takipçilere örnek oluşturacak bir model oluşturmak için kendi imajının farkında olmalıdır, çünkü takipçiler kendilerini ancak olumlu olarak gördükleri bir imajla özdeşleştirebilirler.(Akiş, 2004: 68)

Lider, yetke ve iktidarda daha fazla hak sahibi olmasının yanı sıra daha fazla saygınlığa da sahiptir. Liderin, grubun yaptığı her şeyde en iyi olması gerekmez, ama grubun özellikle ilgilendiği uğraşlarda bir takım becerileri olması ve bazı yönlerden herkesten üstün olması gerekir. (Şerif&Şerif, 1996: 216) Liderin sahip olduğu yetke ve saygınlık karşısında, yerine getirmesi gereken sorumlulukları ve kendisinden beklentiler vardır. Liderin sözünü tutması, üyelerine sadık olması, grup değerlerine ve normlarına uyması beklenir. Lider kendisinden beklenen düzeye ulaşamazsa, saygınlığını hatta statü yapısındaki konumunu kaybeder.

### Sonuç

Liderden yoksun bir organizasyon insan ve makine topluluğudur. Liderlik belli amaçları sevk ve heyecan ile gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belli amaçları gerçekleştirmek için motive eden unsur insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönlendirmedikçe planlama, organize etme ve karar verme gibi işlevler yarar sağlamaz. Liderlerin, birlikte çalıştıkları takım arkadaşlarının dikkatlerini çekebilmelerinin tek yolu öncelikle onların saygılarını ve güvenlerini kazanmalarından geçer. Bu, etkili liderliği doğurur. Böylece, çalışanlar söylenen sözlerden ziyade "var olan ve kullanılan değerlere" daha çok önem verirler. Liderler, çalışanlarının güvenini ve

onurunu kazanmak için işin ahlaksal standart ve değerlerine en yüce şekilde sahip çıkmalıdır. Önemli olan bu yapı taşı konulduktan sonra başlar, liderler işte o zaman kurumlarının, çalışanlarının dikkatini çekebilir ve pozitif bir tepkiyi geri alabilirler.

Tarih, gözden geçirildiğinde çoğu, askeri, siyasal, dini ve sosyal liderlerin başarı öyküleriyle doludur. Başarılı, yetenekli ve akıllı liderlerin kahramanlıkları çoğu hikaye ve mitlerin de temelini oluşturur. Liderliğin doğasında yatan bu olağanüstülük belki de herkesin yaşamına dokunmasının yanı sıra son derece gizemli bir süreç olmasında yatmaktadır. Liderlik insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Ancak liderin ortaya çıkışı çeşitli dönemlerde farklı nedenlere bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Demokratik geleneğin yaygınlaşmasıyla katılımcı liderlik rolleri gelişirken, teknolojiye hızlı değişimin etkisiyle bilginin belli zümrelerin ulaşabileceği bir kaynak olmaktan çıkmış olması liderlik tanımını da değişime uğratmıştır. Günümüzde liderlik geçmişteki "kahraman" ya da "yön veren, temel kararları alan ve başkalarını harekete geçiren" kişilerden tasarımcı, model üreten kişilere dönüştürmüştür. (Minibaş, 1997: 348) Günümüzde artık tekil bir liderlik kavramından öte toplam kalite yönetimi ile birlikte katılımcı ve paylaşılan bir liderlikten söz edilmektedir.

Sonuç olarak; Liderler, yenileştirme ve iş birliğine dayalı çalışmalarını organize etme kapasitesi olan, sorumluluk alma ve başladığı işi bitirme iradesine sahip, hedefleri gerçekleştirmede yürekten istekli, gerektiğinde risk alabilen ve problem çözme konusunda orijinal görüşlere sahip kendisine ve takipçilerine güveni olan davranışlarının ve kararlarının sonuçlarını kabul etmeye hazır, iletişim yeteneği güçlü, diğerlerinin

davranışlarını ve ruhlarını etkileme gücü olan ve gerçekleştirilmesi gereken hedefteki ideal doğrultusunda sosyal sistemleri yapılandırma kapasitesi bulunan sosyal mimarlardır. Sadece liderlik özelliklerine sahip olmak yetmez, ek olarak hem şans, hem doğru zaman hem de doğru yerde ve doğru kişilerle olmak gerekir. Bu özelliklere sahip olan bireylerden sadece, sonsuz enerjisi, iç heyecanı, özgüveni, başarı konusunda kararlılığı olanlar liderliklerini ortaya çıkarabilirler. Gerçekten başarılı lider daha ziyade belirli bir zamanda en uygun davranışının

ne olacağını belirleyen, kuvvetleri doğru olarak değerlendiren ve ona göre davranabilecek ve bunu devam ettirebilecek kişidir. Bir lider yukarıda belirtilen özelliklere ne kadar sahipse başarı ve etkinliği de o oranda artar. İyi bir lider, sosyal bilimlerin verilerinden yararlanarak, insan yapısını iyi tahlil eder ve oluşturduğu imajı geliştirerek devam ettirir. Ayrıca, liderlerin değişen ve gelişen yaşam dinamiklerini gözlemlemeleri, sadece bugünü değil, geleceği de düşünebilecek bakış açısına sahip olması gerekir.

#### Kaynakça

- Adair, J. (2004). *Etkili liderlik*. Fatma Beşenek (Çeviren), İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Adorno, T.W. (2003). *Otoriteriyen kişilik üstüne niteliksel ideoloji incelemeleri*. Doğan Şahiner (Çeviren), İstanbul: Om Yayınları.
- Altınlar, N. (2005). *İçimizdeki lider*, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Arkonaç, S. (1993). *Grup ilişkileri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aydemir, Ş.S. (1997). *Lider ve demagog*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkilap Yayınları.
- Bayrak, S. (1997). *Değişen liderlik anlayışı ve Türkiye gerçeği*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul: 5-6 Haziran 1997.
- Bennis, W. (2002). *Bir lider olabilmek*. Utku Teksöz (Çeviren), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Bilgin, N. (1997). *Atatürk ve karizma*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul: 5-6 Haziran 1997.
- Ceylan, A. (1997). *Liderliğe kurumsal yaklaşımlar*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul: 5-6 Haziran 1997.

- Dicleli, Z. (2003). *Çığır açıcı liderlik*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Goleman, D. (2002). *Lideri lider yapan nedir?*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Gölönü, S. (1999). *Liderlik tarzları ve halkla ilişkiler, Gazi üniversitesi iletişim fakültesi dergisi*, 2, 160-170.
- Johnson, W.D. & Johnson, P.F (1994). *Joining together-group theory and group skills*. USA: Paramount Communication Company.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kardam, A. (2004). *Değişen dünyada liderlik*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Minibaş, T. (1997). *Liderlikte cinsiyet faktörünün yarattığı sorunlar. 21.Yüzyılda liderlik sempozyumu, Cilt 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul: 5-6 Haziran 1997.*
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). *Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. Sosyal bilimler dergisi*, Nisan 12, 2005 <http://www.manas.kg/index>.
- Şerif, M. ve Şerif, C. (1996). *Sosyal psikolojiye giriş*. Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz (Çeviren), İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Şimşek, N ve Fidan, M. (2003). *Kurum kültürü ve liderlik*. İstanbul: Tablet Yayınları.
- Toduk Akiş, Y. (2004). *Türkiye’nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- ..... (2005) *Geçmişten günümüze liderlik teorileri*. 04.12.2005 <http://www.insankaynaklari.com>

