

## ÖRGÜTLERDE YÖNETSEL ETKİNLİĞE ULAŞMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: YARATICI LİDERLİK

Yeter DEMİR USLU\*

### ÖZET

Globalleşen dünyada işletme sahipleri ve örgütler yöneticiden çok lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar, işletmeyi geleceğe taşıyan kişilerin liderler olacağını göstermektedir. Liderler bireylerin içindeki güçleri farklı yöntemlerle harekete geçirebilirler. Liderler öncelikle örgütün vizyonunu çalışanların değerleriyle uyumlu bir biçimde, onların değerleriyle çelişmeyen bir biçimde ifade etmekte ve vizyonun nasıl hayata geçirileceğine dair kararları çalışanlarla paylaşmaya özen göstermektedirler.

Günümüz örgütleri özellikle de iş çevresi sürekli ve radikal değişimlerle kendini göstermektedir. Böyle değişken bir ortamda örgütler, yöneticileri olduğu kadar, tüm üyelerinin öğrenme potansiyellerini artırmak, günün gereklerine uygun bilgi ve beceriyle donatmak zorunda hissetmektedirler. Bu aşamada liderlik devreye girmekte ve çalışanları denetim mekanizmalarıyla bir yöne doğru itmek yerine, temel ihtiyaçlarını belirlemelerine, bu ihtiyaçları karşılamak için gereken enerjiyi kendilerinde hissetmelerine yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada genel olarak liderliğin tanımı, sorumlulukları, misyon ve vizyon ile liderlik arasındaki ilişki, liderlik davranış tipleri (tarzları) üzerine odaklanmıştır. Ayrıca bir liderin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği anlatılarak, yaratıcı liderliğin günümüz örgütleri için önemi vurgulanmıştır. Bu amaçla, araştırma kısmında lider görünümlü bir kişiyle yapılan görüşme, sonuçları itibarıyla değerlendirilip yorumlanarak, liderlik tarzlarının sadece teorik temelde kalmaması vurgulanmaya çalışılmıştır. Görüşme yapılan kişinin katkıları ile örnekler verilerek liderlik tarzları somut biçimde ele alınmaya çalışılmış, yaratıcı liderlik ile de ilişki kurulmuştur.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Ordu Üniversitesi Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

## **A NEW APPROACHES IN ORGANIZATIONS FOR ACHIEVING MANAGERIAL EFFECTIVENESS: CREATIVE LEADERSHIP**

### **ABSTRACT**

In globalizing world, business owners and organizations are in need of leaders rather than managers. Researches show that leaders are people carrying the organization to the future. Leaders act the forces of individuals with different ways. First, leaders have expressed responsibly that the vision of the organization is compatible with the values of employees, a way not to conflict their values and also leaders have taken great care to share decisions about how vision will be implemented to the life.

Today's organizations, in particular business environment, shows itself with constantly and radical changes. In such a changeable environment, organizations have to increase the learning potential of all its members as well as managers and they have to feel themselves to equip their employees with knowledge and skills accordance with the current requirements. At this stage, leadership emerges and it helps to feel the energy, which employees have, themselves for meeting the needs instead of pushing the employees in one direction with their control mechanism.

In this study, generally, the definition of leadership, responsibilities, the relationship between mission and vision with leadership, leadership behavior types (styles) are emphasized. Also features such as what a leader should have explained and the importance of creative leadership for today's organizations have emphasized. In research part of the study, the result of an interview with person looking at a leader interpreted and leadership styles have been disabled to remain only a theoretical basis. Leadership styles are discussed in a concrete way by giving examples with the contributions of persons who have interviewed and also the relationship with creative leadership has been established.

### **1. GİRİŞ**

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, değişken ve oynak pazarlar, sermaye yoğun sektörlerdeki fazla kapasite, çalışanların değişken demografik özellikleri gibi etmenler liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde arttırmaktadır. Ayrıca insanlar çalışma

hayatında birlikte ve genellikle gruplar halinde iş yapmakta olduklarından, bu grupları yönlendirecek ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak liderlere olan gereksinim de gün geçtikçe artmaktadır.

21. yüzyılda dünyada başlayan hızlı değişim ve gelişim boyutunda, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin ışığı altında örgüt yapılarında, yönetim anlayışlarında ve liderlik tarzlarında önemli değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Yönetim anlayışlarındaki bu değişimle birlikte oluşan modern yönetimlerin en önemli özelliklerinden biri de çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için çabalayan ve hayal güçlerini serbest bırakan liderleri bünyesinde barındırmasıdır.

Kurumları geleceğe taşıyan, dolayısıyla devamlılığı güvence altına alan, baş döndürücü bir hızla değişen dünyanın taleplerini karşılayarak örgütün ayakta kalmasını sağlayan liderlik kavramı, son yıllarda çekim merkezi haline gelen konulardan biri olmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Liderlik ve Yöneticilik Kavramları**

Günümüze kadar liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada çeşitli tanımlar yapılmıştır. Ancak literatürde liderlik ile ilgili birçok tanım bulunmasına karşın, yaygın olarak kabul görmüş tek bir tanım yoktur.

Liderlik, kendisinin yapılması gerektiğine inandığı işleri, başkalarının da yapmasını sağlama sanatıdır (Lewis, 2007: 29). Bir diğer ifadeyle, liderlik; belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010: 583).

George R. Terry'e göre liderlik, ortak bir amaç için insanların gönüllü olarak çaba harcamaları için onları etkileyebilme yeteneğidir (Singla, 2009: 184).

Bir başka tanıma göre liderlik, örgütü ya da başında bulunduğu grubu işlevlerine uygun, ancak tekdüzeleşmiş yetki uygulamaları dışında, astları etkileyici davranışlarda bulunabilmektedir (Üçok, 2006: 4).

Lider ise, iş ahlakı kurallarını temel alan, yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsüdür. Bu makamda görev alan kişilerin amacı ayrıcalık kazanmak ya da statü sahibi olmak değildir. Gerçek amaçları, bireyleri sinerji yaratarak ortak hedefler doğrultusunda çalıştırmak ve işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmektir. Bu farklılık ve başarı yaratan davranışlara ‘ liderlik yetkinliği’ denilir (Tekin, 2008: 11).

Literatürdeki birbirine benzer olan bu tanımların ortak noktaları; bir veya birkaç amaca yönelik, liderin organizasyonun kendisine tanıdığı yasal güçten daha etkili bir güç kullanarak (karizmatik güç, uzmanlıktan doğan güç, ödüllendirmeden doğan güç, vb.) bireylerin yönlendirilmesi ve işletmenin amaç ve stratejilerine katma değer sağlayabilecek davranışları sergileyebilmelerinin sağlanmasıdır (Çetin, 2008: 23).

Yönetimin önemli araçlarından biri olan liderlik kavramı çoğu zaman yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı halde bu terimler oldukça farklı anlamlar taşımaktadır. Liderlik kavramı gibi yönetici kavramı üzerinde de pek çok çalışma yapılmış ve çeşitli tanımlamalar elde edilmiştir. Yönetici, kaynakların etkin ve verimli kullanımı ile örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişidir (Lussier, 2008: 6). Yönetici; kaynakları, teknolojiyi ve insan yeteneklerini bir araya getirerek organizasyonlar için vazgeçilmez olan amaçların yerine getirilmesi üzerine konuşabilecek kişidir. Yöneticilerden organizasyonun hedeflerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi ve üyelerinin çıkarlarının en iyi şekilde karşılanması beklenmektedir (Schermerhorn, 2009: 9). Başka bir tanıma göre ise, Yönetici, işletmeyle ilgili kişiler, kuruluşlar ve kurumlarla ilgilenen kişidir ve böylece çalışanlar kendi işlerini yapabilir (Zenger, 2010: 1).

Yönetim faaliyeti hem insan davranışlarını, hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da içine almaktadır. Oysa liderlik insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece bu yönünü kapsamaktadır. Yönetim organizasyonun devamı ile hiyerarşik bir oluşumla ilgili bir kavramdır. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme-yönlendirme ve kontrol gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden birisidir (Alkın ve Ünsar, 2007: 77).

Bennis ve Nanus (1985) altmış başarılı CEO ve seçkin otuz kamu sektöründeki liderlerle görüşerek liderlik ve yönetim kavramları arasındaki

farklılıkları açıkça ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada, yönetim ve liderlik arasında derin bir farklılık vardır ve bu iki kavramda önemlidir. Yönetmek; meydana getirmek, başarmak, sorumlu olmak veya sorumluluğu devretmektir. Liderlik; etkilemek, yönlendirme, izlenecek yol, düşünce ve olaylarla ilgili rehberlik etmektir. Bu ayrım önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yapmakta, liderler ise doğru işleri yapmaktadırlar (Puccio vd., 2007: 5).

Yöneticiyle liderin özelliklerine bakıldığında ise, aralarında temel bir üslup ve bakış açısı farkı olduğunu görülmektedir. Yönetici, karmaşık işlerin bir bütünlük içinde düzenlenmesi, kurumun düzgün ve akıcı bir biçimde işlemesi ve kurumu ayakta tutacak sonuçların alınmasıyla ilgilenir. Lider ise ileri görüşlüdür, geleceği yorumlar, kimsenin fark edemediği ya da fark etse de el atmaya cesaret edemediği fırsatlara göz diker, yorumlarını bir mesaja dönüştürüp çevresine aşılama girişir, insanları bir inanç etrafında birleştirir ve onları cepheye sürer (Activeline, 2002: 2). Yönetici kişilikler genellikle yaygın ilişkiler kurarlar. Liderler ise bire bir ilişkiler kurarlar ve bozarlar (İmrek, 2004: 26).

Yönetici, mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışırken; lider, işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve dönüşümleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu noktada da hemen her değişimin liderlik yeteneği gerektirdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıklar üzerine kapsamlı bir makale yazan Zaleznik (1977), liderlerin proaktif bir yaklaşımı olduğunu belirtmiştir. Liderler, ortaya çıkan durumlara tepki vermeyi beklemek yerine, geleceği düşünmekte oluşturduğu fikirlerin hayata geçmesini sağlayarak, bunları çalışanlarla paylaşmaktadırlar. Zaleznik'e göre yöneticiler "bir durum ya da olay istenilen şekilde ilerliyorsa onu kurcalama" mantığını benimsemişken, liderler " bir durum ya da olay istenilen şekilde ilerliyorsa, onu düzeltmek için tek şansın onu bozmamaktır" mantığını benimsemektedir (Puccio vd., 2007: 6).

## 2.2. Liderlerin Taşınması Gereken Özellikler

Liderler; sistemleri bütün olarak gözlemlemeli ancak aynı zamanda uygulamacı olabilmek için sistemin hangi yönleri üzerinde çalışacaklarsa sınırlarını çizebilmelidirler. Bu sınırların yapay ve geçirgen oldukları da akıldan çıkarılmamalıdır. Liderler, parçalar arasındaki ilişkileri, bağlantıların dinamiğini ve karşılıklı bağımlılıkları anlamak zorundadırlar. Çünkü bütünü parçaların toplamından daha büyük yapan şey, parçalar arasındaki ilişkilerin biçimidir (Çetin, 2008: 32-33).

Başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin başında, değişimi algılayabilme ve anlayabilme, değişimin yaratacağı yeni şartları görebilme yeteneği gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, başarılı lider denildiğinde, örgütün geleceğine ilişkin bir “*vizyona sahip olma*” yeteneği öne çıkmaktadır. Etkin bir lider veya yönetici, bir vizyon ortaya koyabilmekten öte, kişilere anlamlı gelecek bir vizyon yaratabilmelidir (Leblebici, 2008: 66).

Tekin’e (2008: 13) göre ise, liderlerin temel özelliklerinden bazıları şu şekilde özetlenmektedir:

- Değişim mühendisidir ve yeniliklere daima açıktır.
- Mücadelecidir; çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptir. Organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir.
- Örgüt içindeki gelişmeyi teşvik ve motive edici bir hava yaratır.
- Entelektüel ve sorgulayıcıdır. Hatalarından daima ders çıkarır. İletişim yeteneği çok gelişmiştir.
- Güçlü ve zayıf yönleri iyi bilen ve hatalarından ders çıkaran kişidir.
- Takım ruhu felsefesine inanır. Paylaşıcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanır.

## 2.3. Vizyon ve Misyon Kavramlarıyla Liderliğin İlişkisi

Liderin başarısı her şeyden önce örgüt üyelerini belirlenmiş bir misyon etrafında kenetleyebildiği kadardır. Liderler, iş görenleri çalışması için bir anlama, harekete geçmesi için bir gerekçeye, işe ve örgüte yürekten sahip

çıkmaları için de bir nedene sahip kılarak örgüt misyonunu hayata geçirmiş olurlar (Yeniçeri, 2006: 53)

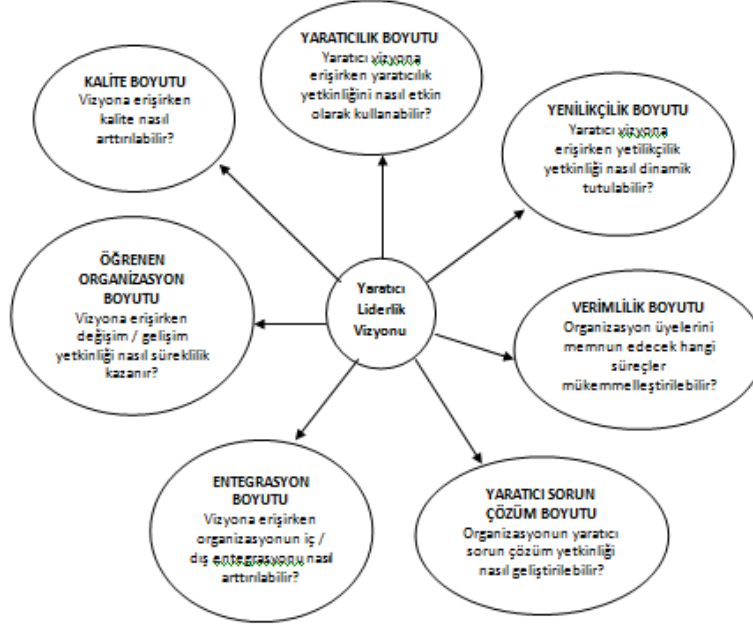
Günümüzün liderleri güven duygusunu ve karşılıklı sorumluluk anlayışlarını geliştirebilmek için bir misyon yüklediklerinin bilincindedirler. Bu anlayışla, misyon onlar için başarı binasının temelidir (Tekin, 2008: 104)

Liderlik, geleceğin ne kadarının bugün ortaya çıktığını bilmektir. Gelecek daima, olabilecekleri açıklığa kavuşmadan uzun süre önce görenlerin olacaktır. Onlar yani liderler, olabilecekleri görme ve bunları gerçekleştirmeye çalışma özelliğine sahiptirler (Courtis, 1993: 88).

Vizyon lidere amaç kazandırır. Vizyon lideri güçlü, zor, enerjik, inatçı ve dayanıklılıklı kılacak en etkili kılavuzdur. Başarılı liderlik ile liderin vizyonu arasında çok yakın bir ilişkisi vardır. Liderlik; bir anlamda belirli bir vizyon etrafında çalışanları örgütleyebilmektedir. Vizyon sahibi liderler statükoya ve kalıplara sığdıramazlar. Kavramlarını kendisi üretir, geliştirir ve yaşama geçirirler (Yeniçeri, 2006: 54).

Örgütsel kademelerdeki liderlik ile vizyon kavramı arasındaki ilişki ise şu şekilde özetlenebilir: “Organizasyonun en tepesindeki liderseniz, kendi vizyonunuzu aktarırız. Organizasyonun orta seviyelerinde liderlik ediyorsanız, başkalarının vizyonunu aktarırız”. Orta seviyelerdeki liderler, vizyon aktarma sürecinde kritik halkadır. Vizyon en tepedeki liderler tarafından belirlenmiş olabilir ama organizasyonun daha alt seviyelerinde ve onlara daha yakın olan liderlerin tam istekle katılımı olmadan, nadiren aktarılabilir. Orta seviyedeki liderler her zaman vizyonun yaratıcıları olmasalar da, neredeyse daima yorumcularıdır (Maxwell, 2007: 287).

Örgütler açısından yaratıcı liderlik vizyonu, yaratıcı liderlerin arzulanan gelişimi açısından bir pusula gibidir. Yaratıcı liderlik vizyonunun; yaratıcılık, yenilikçilik, verimlilik, sorun çözümü, entegrasyon, öğrenen organizasyon ve kalite boyutları vardır. Bu boyutlar aşağıda bulunan Şekil 1 ile açıklanmıştır.



Şekil 1: Yarattıcı Liderlik Vizyonu

Kaynak: Marşap, 2009: 96.

#### 2.4. Liderlik Davranış Tipleri (Tarzları)

Farklı durumlar, farklı liderlik tarzları gerektirir. Örneğin, şirket birleşmelerinde iyi pazarlık yapan bir yönetici, şirket devirlerinde ise güçlü bir otorite aranır (İmrek, 2004: 24). Liderlik tarzları, profesyonel bir golfçunun çantasındaki sopalar olarak düşünülebilir. Bir maç sırasında, oyuncu vuruşun gerektirdiği sopayı çantasından seçip çıkarır. Kimi zaman seçim üzerine düşünmesi gerekir, ama genellikle bu otomatiktir. Profesyonel oyuncu ilerdeki zorluğu 'sezer', hızla doğru sopayı çeker ve zarıfçe kullanır. Etkili bir lider de bu şekilde hareket eder (Goleman ve Mckee, 2002: 64-65).

**Karizmatik Liderlik:** Karizmatik iktidar tipinde iktidarın meşruluğu bir kişinin olağanüstü sayılan üstün niteliklerine dayanır. Otoritenin kaynağı bir kurum ya da kurumsal yapı değil, doğrudan doğruya lider ya da onun kişiliğidir. Halk liderde kutsallık, kahramanlık ya da örnek alınacak üstün nitelikler gördüğü için ona, kurduğu düzene, ya da politikasına bağlanır.



Böylece iktidarı kullanan kişilerin (şef, önder, lider) sahip olduğu saygınlık ve çekicilik, sahip olduğu otorite ve iktidarın da kaynağı haline gelir. Karizmatik liderler bir toplumda tarihsel, toplumsal ve psikolojik koşulların yarattığı belli bir ortamda, genellikle bunalım dönemlerinde ortaya çıkarlar. Karizmatik liderler, belki de varoluşlarını yaratan sebeplerden ötürü yüksek derecede risk yüklenebilmektedir (İmrek, 2004: 36-39). Buradan hareketle, karizmatik liderliğin örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıktığı söylenebilir.

**Demokratik Liderlik:** Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir (Aykan, 2004: 215). Demokratik tarzın kullanımı gerçek bir ortak karar almaktan çok fikir danışmaya yakın bir işlev kazanır. Demokratik tarzın en etkin yanı insanlara enformasyon paylaşımıyla motivasyon ve güç kazandırmasıdır (Bloch ve Whiteley, 2007: 65).

**Otoriter Liderlik:** Otoriter liderlik, hırslı ama gerçekçi bir yön duygusu vermek demektir. Fanteziye kaçmayan bir vizyon sahibi olmak demektir. Güçlü bir yönelim sunmakla birlikte, zorlayıcı tarzdan farklı olarak, çalışanların bağlılığının kazanılması gereğini açıkça kabul eder. Otoriter bir lider asla işletmenin esas hedefini gözden kaçırmaz ve ileri düzeydeki amaçlılık duygusunun çalışanları motive eden bir husus olduğunu anlar (Bloch ve Whiteley, 2007: 65).

**Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik:** Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212). Transformasyonel liderlerin özellikleri Denning (2007: 22) tarafından belirtilmiştir. Bunlar; heyecanla genel bir amaç çerçevesinde birleşerek dünyada kalıcı değişimler oluştururlar, önemli problemleri çözmek için yenilikçi öneriler sunarlar, insanların değerleri ve ideolojilerine yön vererek onları harekete geçirirler, kişisel çıkarlarını yok saymaları gerektiğinde bunun için istekli olduklarını

ispatlarlar, kriz anlarında kritik kararların alınmasını sağlayarak izleyicilerine yardımcı olurlar, insanlar değişmek istediğinde onları cesaretlendirirler ve değişimin sürmesi için pozitif enerji oluştururlar. Transformasyonel liderler kendi takipçilerini oluşturmaz, takipçileri onları lider yapar.

**Tam Serbesti Taniyan Liderlik:** Tam serbesti taniyan liderlik tarzında, izleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak, sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

**Hayali Yetki Verici Liderlik:** Dr. John Nicholls; yetki oluşturarak, katılımı sağlayarak, kişileri teşvik etmek için “çok fazla sevecenlik gösteren” bir kişilik yapısıyla, gelecekle ilgili görüşlerini insanlara aktarabilen gerçek bir lider gibi hayali/ yetki verici lideri tanımlamıştır (Alkın, 2006: 50).

**Takım Liderliği:** Takım liderliğinde lider, görev ve oluşturulan takımın devamlılığı için kritik olan bütün görevlerin tamamlanmasını sağladığı oranda etkilidir. Birçok takım liderinin, etkin bir şekilde takımı yönlendirebileceğini öğrenme konusunda çabaladığı görülmektedir. Bu çaba, yeni davranışlarla birlikte, eş güdümlenme ve yönlendirmedeki alışkanlıklardan geniş ölçüde farklılaşmayı içermektedir. Takım liderleri için ekibi tasarlamadan önce yaptığı araştırmalardan elde ettiği veriler önemlidir. Takımları iyi bir şekilde tasarladıktan sonra liderler takımın nasıl etkin bir şekilde yönlendirileceğini öğrenme ve kendi davranışlarıyla sınamada serbestliğe sahiptirler. Günümüzde hemen her organizasyon iyi bir takım kurabilmenin ve onun sürekliliğini sağlamanın altını çizmektedirler fakat bu eğilim bu takımı oluşturmak ve en iyi şekilde yönetebilmek adına iyi bir liderin varlığı konusunu göz ardı edebilmektedirler.

**Stratejik – Vizyoner Liderlik:** Vizyoner lider grubun nereye gitmekte olduğunu dile getirir, ama oraya nasıl varacağını belirtmez; insanları yenilik

ve deney yapmakta, hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Vizyoner tarz, olumlu etki nedeniyle pek çok durumda işe yarar. İşler başıboş kaldığında bir gidişat değişikliği sırasında ya da taze bir vizyona şiddetle ihtiyaç duyduğunda ise özellikle etkili olabilir (Goleman ve Mckee, 2002: 67-70). Stratejik vizyona sahip liderler, yönettikleri sistemi öğrenim sürecinde iç – dış çevresel koşulları, iç – dış kaynak kullanımı, akılcı – bilimsel olarak inceleyip analiz ederek geleceğe başarı ile taşıyabilirler (Marşap, 2009: 63).

**Katılımcı Liderlik:** Katılımcı lider, iş grubu üyelerinin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. Bu anlamda katılımcı bir lider aynı zamanda demokratik bir lider olarak da adlandırılabilir. İşletmelerin büyümeleri, karmaşıklaşmaları, çalışanın uzmanlaşma ve mesleklaşma düzeyinin gelişmesi sonucunda, yöneticiler, otoriter davranışları terk ederek astlarının işletme kararlarına daha fazla katılımına imkan tanımaya başlamıştır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 390). Katılımcı liderler, izleyicilerinin önemli kararlar alma, yeteneğinin olduğuna ve izleyicilerin doğruyu yapmayı istediğine inanmaktadır. Ayrıca lider, karar alma yetkisinin tamamıyla paylaşıldığında, insan kaynağından en üst düzeyde yararlanıldığını (Demirbilek, 2003: 26) ve yönetsel etkinliğin arttığını düşünmektedir.

**Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik:** Transaksiyonel liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır (Akyol , 2002: 36). Yapılan araştırmalarda transaksiyonel liderlerin, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillerde aktarma konusunda başarılı olduğu belirlenmiştir. Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.

**Kumanda (Zorlayıcı) Liderlik:** Zorlayıcı liderlik kısa vadede belli ihtiyaçları gidermekte oldukça etkili olabilir. Ama sakınarak ve büyük ihtiyatla kullanılmalıdır, çünkü sürekli uygulanırsa zehirli ve performansı düşük bir ortam yaratır. İnsanların görevlerini iyi bildiği halde yerine getirmekte başarısız olduğu ve bunun için haklı nedenlerinin bulunmadığı

ortamlarda işe yarar. Bunun için rollerin ve amacın belirli olması şarttır. Aynı zamanda personelin zorlayıcı tarzı seçen lidere saygı duyuyor olması da önemlidir (Bloch ve Whiteley, 2007: 68). Kumandacı tarz yalnızca kötü gidişi tersine çevirmek, ya da şirket hisselerinin istenmeyen bir tarafın eline geçmesini önlemek gibi, kesinlikle şart olduğu durumlarda, ihtiyatla kullanılmalıdır. Lider, koşulların ne zaman yukarıda güçlü bir el vermeyi - ve ne zaman elini çekmeyi – gerektiğini bilirse, bu dirayet insanları canlandırabilir. Ancak liderin çantasındaki tek alet bir elektrikli testereyse, arkasında darmadağın bir örgüt bırakabilir (Goleman ve Mckee, 2002: 90). Büyüme veya yeniden yapılanma sürecindeki örgütlerde; hızlı ve hatasız olması gereken ortamlarda başarılı sonuçlar getirebilme ihtimali yüksek olan bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

**İlişkisel Liderlik:** Bu liderlik tarzı, hem liderin hem de takipçilerinin ortak amaç ve güdülerini vurgulamış, liderlik sürecinde takipçilerin önem ve yerini ön plana çıkarmıştır. Çalışanları insan yerine koyan-örneğin, özel yaşamlarındaki zor dönemlerde onlara duygusal destek veren bu tür liderler, müthiş bir sadakat oluşturur ve bağlılığı güçlendirirler. Liderler bu tarza özellikle ekip içinde ahengi güçlendirmeye, morali yükseltmeye, iletişimi iyileştirmeye, ya da örgüt içinde sarsılan güveni onarmaya çalışırken başvurmalıdırlar (Goleman ve Mckee, 2002: 74-76). İlişkisel liderlik süreci, katılımcılar da dahil olmak üzere, herkesin zorunlu rolünü kapsar.

**Eğitici Liderlik:** Her liderin iyi bir eğitmen olması gerektiği yolundaki yaygın inanca karşın, liderler genellikle bu tarza çok ender başvurumaktadırlar. Günümüzün yüksek basınçlı gergin ortamında, liderler eğitmenliğe ‘zamanları olmadığını’ söylemektedirler. Ancak bu tarzı göz ardı ederek, güçlü bir araçtan yoksun kaldıkları da bir gerçektir. Eğitmenlik işlerin yapılmasından çok, kişisel gelişim üzerinde odaklansa da, genelde bu tarz dikkat çekecek kadar olumlu bir duygusal tepkinin ve liderin kullandığı diğer tarzlardan nerdeyse bağımsız olarak, daha iyi sonuçların habercisidir (Goleman ve Mckee, 2002: 71-72). Bu noktada, liderin eğiticilik fonksiyonunun her zaman bire bir gözlenemeyebileceği fakat olayların ve durumların arka planlarında var olabileceği de vurgulanmalıdır.

**Danışman Liderlik:** Danışman liderin esas amacı, tatminkâr bir verim seviyesinin korunması veya standartların altındaki bir başarısızlığın yükseltilmesidir. Bu danışmanlıkta başarılı olabilmek için lider öncelikle

personelin kapasitesini, verilen görevi başarma yeteneğini ve göreve nasıl yaklaştığını gözlemlemelidir (Alkın, 2006: 44). Böyle bir ortamda da takım bilinci ile olaylara yaklaşmak ve bu doğrultuda yorumlar yapmak daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

**Entelektüel Liderlik:** İşletmede insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline geldiği fark edildiğinde, liderlik anlayışının da yavaş yavaş boyut değiştirdiği gözlemlenmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır; artık liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitilmiş “entelektüel liderlere” gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda Entelektüel lider, geçmişin kalıplaşmış uygulamalarıyla, alışkanlıklarıyla ve atalet ile yetinmecilik kavramlarına karşı yoğun bir savaş verebilen, yenilik geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan yaklaşımlar sergileyebilen liderdir. Entelektüel liderler, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetimle ilgili bilgiye de sahiptirler. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri ve kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelerde açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı ile, barış ve sevgiyi her an bir yerde gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadeliğe sahiptirler (Akgemci, 2011).

**Yaratıcı Liderlik:** Yaratıcılık, liderlik etkinliğini arttıran yaratıcı problem çözme yeteneği ve etkili liderliğin ana bileşenidir (Puccio vd., 2007: 13). Yaratıcı liderliğin özünde kişinin kendini dinlemesinden çok bu handikabı aşarak diğer insanlara ulaşabilme becerisi yatmaktadır. İş yaşamının duygusal ipuçlarını yakalayan, başkalarının his ve bakış açılarını sezen, sorunlarıyla etkin bir biçimde ilgilenen yaratıcı liderler, buluşçuluk ve yenilik içeren empatik tasarım seçeneklerini yüksek bir isteklilikle adeta bir bayram havası içinde zenginleştirebilirler (Marşap, 2009: 76). Yaratıcı liderler, gelecek odaklı vizyon eşliğinde, kendilerini yeniden düzenleyiş yeterliliğini özellikle duygusal özdenetim düzeyinde deneyimlerine dayanan önsezi ve yetilerini deneme fırsatlarını geliştirerek anlamlı bir bütünsellik içeren yaratıcı seçenekler kümesinde geliştirir (Marşap, 2009: 114). Stenberg

(2002), başarılı liderlikte belirli rollerin tanımlanmasıyla birlikte yaratıcı liderliği keşfedebilmek adına çalışmalara başlamıştır (Puccio vd., 2007: 12). Marşap'a (2009: 64) göre ise, yaratıcı liderler, zaman disiplini, dengelik, geçmişin dersleri yanında, bugünün halihazır güncel konularını geleceğin tehdit ve fırsatlarını bütünsel bir anlayış korelasyonunda iyiden iyiye analizler, değerlendirir, yorumlar, esnek bir uyumla aşırı zindece dinginleşmiş bir irade ile hareket etmektedirler.

Hızlı karar veren, risk alabilen, inovatif liderlerin öne çıktığı iş dünyasında, artık yaratıcılık da en az diğer kriterler kadar önemli olarak algılanmaktadır. "IBM 2010 Küresel CEO Araştırması" da bu durumu doğrulamaktadır. Araştırmaya göre yaratıcı liderler, karmaşıklığın yönetilmesinde, gizlenmesinde veya ortadan kaldırılmasında, tamamen farklı varsayımları temel alan yeni iş modelleri önermektedir. Araştırma sonuçlarının diğer bir vurgusu da yönetim disiplini, bütünlük ve vizyondan çok yaratıcılığın özellikle bugünün belirsiz iş ortamında önemli bir beceri olarak ele alınması noktasındadır.

### 3. Araştırma Metodolojisi

Bu çalışmada, insanların yazdıkları, söyledikleri ve görünen / fark edilen davranışları hakkında araştırmacının içgörü kazanmasına yardım eden nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmanın en önemli özelliklerinden bir olan araştırmaya katılan bireylerin ilgilenilen olgu ya da olayla ilgili algılarının ve deneyimlerinin ortaya konması da bu araştırma yönteminin seçilmesinde etkili olmuştur. Nitel araştırmada kullanılan amaçlı örneklem yöntemlerinden de tipik durum örnekleme kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme, ortalama durumların çalışılması ile belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmak veya bu alan, konu, uygulama veya yenilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmayanları bilgilendirme amacı taşımaktadır (Sargın ve Hamurcu,2010: 325). Verilerin elde edilmesinde, veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşmeden yararlanılmıştır. Görüşme yöntemi bireylerin bilgilerini, görüşlerini, duygularını ve deneyimlerini ortaya çıkarma açısından güçlü olması ve yaygın iletişim biçimi olan konuşmayı içermesi nedeniyle nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir (Kolburan Geçer, 2010: 6). Görüşme, önceden

belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir. Görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu oluşturulurken daha önce liderlik kavramı ile ilgili çalışmalar yapmış uzmanların yönlendirmeleri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın amacı, liderlik tarzlarını sadece teorik açıklamalarla değil, bire bir örnekler ile destekleyerek ortaya koyabilmektir. Lider görünümlü bir kişinin (Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen\*) liderlik kavramı ile ilgili görüşleri ve

---

\* **Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen:** 1936 yılında Eskişehir’de doğdu. 1962 yılında Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi’nin ilk mezunları arasında yer aldı. Öğrencilik yıllarında çeşitli gazetelerde muhabirlik, yazarlık, karikatüristlik, ve yazı işleri müdürlüğü yaptı. Öğrenci arkadaşlarıyla birlikte kan bankasına kan satarak elde edilen sermaye ile Oda ve Belediye tiyatrosunun kuruluşunu sağladı. 1966 yılında Doktor, 1968 yılında Doçent oldu. Aynı yıl Akademi Başkan Yardımcılığına getirildi. 1973 yılında Profesör ünvanını aldı. 1976 yılında Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Başkanlığına seçildi. 1971’de İletişim Teknolojisinin Eğitim ve Öğretim sisteminde kullanılmasına ilişkin çalışmaları başlattı. 1973 yılında eğitimin yaygınlaştırılması amacıyla “Türkiye için Açıköğretim Modeli” adlı projeyi hazırladı. 1982 yılında Cumhurbaşkanı tarafından Anadolu Üniversitesi Rektörlüğüne getirildi. 1987 yılında rektörlük görevine yeniden atandı. 1992 yılında üçüncü kez atandı ve YÖK Kanunu’na ilave edilen “İki dönemden daha fazla rektörlük yapılamaz” hükmü nedeniyle sona erdirildi. 1985- 1993 yılları arasında Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Başkanlığı görevinde bulundu. 1993 yılından sonra Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretim Anabilim Dalı Başkanlığının yanı sıra İletişim Bilimleri Enstitüleri Müdürlüğü görevinde bulundu. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Yönetim Kurulu Başkanlığı yaptı ve tüm Türkiye’de “Eğitim Parkları” ve “Semt Eğitim Birimleri” nin kuruluş çalışmalarını sürdürdü. Anadolu Üniversitesinde Yönetici olarak bulunduğu dönemde, 3’ü Eskişehir’de, 4’ü Kütahya’da, Afyon, Bilecik, Bolvadin’de olmak üzere toplam 7 Yüksek Öğretim Kampüsü kurdu.

\***Belediye Başkanlığı:** 1999 seçimlerinde %44 oy oranıyla DSP listesinden Eskişehir Büyükşehir Belediye Başkanlığına seçildi. Aynı yıl Avrupa Komisyonu Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi Türk Delegasyonu Başkanlığına getirildi, 2004 yılına kadar bu görevi sürdürdü. Porsuk Çayı’nın sulama kanallarının ıslahı ile içinde botlarla ulaşımın başlatılması, kentiçi ulaşımında hafif raylı sistemin kurulması, Tarihi Odunpazarı Evlerinin yeniden düzenlenmesi ve restorasyonu, Kalabak İçme Suyunun 45 km’lik isale hattı ve depolarının modernize edilip, şişeleme fabrikası kurularak yurtiçi ve yurtdışı satışı, büyük park ve kent parklarının yapılıp, şehrin heykellerle donatılması, çeşitli konularda mal ve hizmet üretimi yapan Belediye Şirketlerinin, kadınlar ve çocuklar için beceri kursları veren eğitim merkezlerinin kurulması gibi hizmetleri başlattı. Belediye Başkanlığı görevini 3. Dönemde hala sürdürmektedir. Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen, heykel sanatı ile uğraşmaktadır ve Türkiye’de “Balmumu Mumya Heykel” yapımında tek isimdir. Anıtkabir Müzesi’nde sergilenen Atatürk mumya heykeli, II. TBMM binasındaki mumya heykeller ve Makedonya Manastır Askeri İdadi Müzesi’ndeki “17 yaşında Atatürk” mummyası onun imzasını taşımaktadır. Gaziantep Vilayet Binası önündeki bronz Atatürk heykeli, Atatürk’ün doğumunun 100. yılının kutlandığı 1981 yılında Eskişehir’in 100 köyüne hediye ettiği büstler ve Mihaliççık, Mahmudiye, Seyitgazi ilçeleri ve Gemlik’in Karacaali ve Kapaklı köylerindeki Atatürk heykelleri eserleri arasındadır.

daha önce gerçekleştirdiği çalışmalar ve uygulamalar değerlendirilerek hangi liderlik davranış tiplerini benimsediğini ve liderlik kavramına bakış açısı ortaya koyulacaktır. Bu görüşmeden elde edilen verilerin analizi ile de bir kişinin birden fazla liderlik tarzını bir araya getirilerek kullanabileceği, bu yöntemle de başarıya ulaşmanın daha kolaylaşabileceği vurgulanmaya çalışılacaktır.

Niteliksel araştırmalarda verilerin çözümlenmesinde iki analiz yöntemi kullanılmaktadır. Bunlar, betimsel analiz ve içerik analizidir. Çalışmada verilerin çözümlenmesinde görüşme formundaki sorulara verilen cevaplar ışığında betimsel analiz uygulanmıştır. Bu analiz türünden elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analizde görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıkça yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunmaktır. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeyseldir ve daha çok araştırmacının kavramsal yapısını önceden açık biçimde belirlediği araştırmalarda kullanılır (Kolburan Geçer, 2010: 8).

Araştırma sorularından, araştırmacının kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve / veya gözlemde yer alan boyutlardan yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenir. Çalışmamızda kavramsal çerçeve göz önüne alınarak temalar belirlenmiş, görüşme formunu oluşturan on sorunun hangi temalar içinde yer aldığı da saptanmıştır. Belirlenen temalar ise,

- Liderlik ve yöneticilik kavramı

- Lider olarak size bağlı tepe yönetimini nasıl yönlendirmektesiniz?

- Sizce liderlik ve yöneticilik aynı mıdır, yoksa farklı bakış açıları olan kavramlar mıdır?

- Liderlik ve vizyon

- Lider olarak şu ana kadarki vizyonunuz ne olmuştur?

- Lider olarak şimdiye kadar çalıştığınız kurumlarda hangi stratejik hedefleri gerçekleştirdiniz?



- Liderlik tarzları

- Liderlik tarzlarının hangilerini kullanıyorsunuz?
- Sizin liderlik modeliniz demokratik midir yoksa otoriter midir?
- Siz durumsal liderlik kavramını destekliyor musunuz?
- Hocam, hiyerarşinin modası geçti, sizce artık liderlik mi gündemdedir?

- Liderlerin taşınması gereken özellikler

- Sizce iyi bir lider nasıl olmalıdır?
- Liderlik için gerekli olan temel faktörler,
  1. İzleyiciler
  2. Görev yapısı
  3. Astların tutumudur.

Teori böyle söylemektedir. Sizce bu faktörler yeterli midir? Bunlara ekleyeceğimiz maddeler var mıdır?

- Kamu kurumlarında ve özel kuruluşlardaki liderlerin tarzlarındaki farklılıklar

- Hocam, siz bilimsel bir kuruluşun başındaydınız, şimdi ise bir kamu kuruluşunun başındasınız, bu iki kuruluşta uyguladığınız liderlik açısından ne gibi farklılıklar vardır?

#### 4. Bulgular ve Yorumlar

Liderlik ve yöneticilik kavramı teması kapsamında sorulan lider olarak tepe yönetimi nasıl yönlendiriyorsunuz sorusuna “Bana ayak uydurmaları her zaman kolay olmuyor” cevabı ile olaylara ya da durumlara yaklaşımındaki kapsamlı bakış açısını (yenilikçi, değişime açık, özgün, geleceğe dönük) anlamalarının ve uygulamalarının zorluklarını da belirtmiş olmaktadır. Ayrıca, bir kurumun başarısının personel çokluğu ile ölçülemeyeceğini ve personelin tepe yönetimin yönlendirmesiyle yaratıcılığının ortaya çıkarılmasına yardımcı olunması gerektiğini belirtmektedir. Liderlik ve yöneticilik aynı mıdır, yoksa farklı bakış açıları

olan kavramlar mıdır sorusuna ise “yönetici, işlerin düzgün ve akıcı yürütülmesini sağlarken, lider ileri görüşüyle geleceği yorumlayarak bir yöneticinin atmaya cesaret edemeyeceği adımları atabilmektir” yorumu özetlenerek “her lider bir anlamda yöneticidir ama her yönetici lider olmayabilir” cevabı verilmiştir.

Liderlik ve vizyon teması kapsamındaki lider olarak şu ana kadarki vizyonunuz ne olmuştur sorusuna “biz yapamayız” ve “Türkiye’de bunu başaramayız” gibi iddiaların geçersizliğini göstermek için vizyonumu hep statükoyu yıkabilmek adına oluşturduğum”, şeklinde olup “Eskişehir’i Türkiye’nin en hızlı gelişen şehirleri arasında görmek” ise başkanlığı süresince ana vizyonu olmuştur. Lider olarak şimdiye kadar çalıştığınız kurumlarda hangi stratejik hedefleri gerçekleştirdiniz sorusuna ise “bunları saymaya yetişemem herhalde fakat özetleyecek olursam, taşrada çağdaş bir üniversitenin olabileceğini ve bir şehrin yeniden ayakları üzerinde kalkabileceğini gösterip, Türkiye’nin üniversitelerine ve şehirlerine model olma hedeflerini söyleyebilirim” cevabı verilmiştir. Marşap’a (2009: 65) göre stratejik liderlik vizyonu, yenileşim ve buluşumculuk alanında yepyeni başarılarla dolu albümler istemektedir. Büyükerşen’in özgeçmişini okuduğumuzda birçok yeniliğe imza attığını görmekteyiz. Bundan dolayı da **stratejik-vizyoner liderliğin** özelliklerini taşıdığı belirtilebilir.

Liderlik tarzları teması altında yöneltile sorulara alınan cevaplara göre yapılan değerlendirmede ise şu sonuçlara ulaşılmıştır. Liderlik tarzlarının hangilerini kullanıyorsunuz sorusuna verilen yanıt sadece iki liderlik tarzının kullanıldığı yönündedir. (vizyoner liderlik ve eğitici liderlik). Fakat Büyükerşen’ in farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarını benimseyebildiğini ise örneklerle açıklamamız mümkün olacaktır. Bir projenin gerçekleşmesinde aşamaları ayrıntılı olarak incelediğinden ve önerileriyle takıma yol gösteren bir kişi olduğundan **takım lideri** olarak değerlendirilebilir. (**Gözlem:** Porsuk Çayı’nın ıslah çalışmalarında her gün aynı saatte gelerek ekibi toplayıp onlarla bir saate yakın görüşmesi). Mevcut sistemlere bağlılığının yüksek olması ve mevcut sistemler ile kurumu, yapılan çalışmaları ileriye taşıma isteği, kurumda var olan gelenekleri sürdürme eğilimi ise **transaksiyonel lider** olarak değerlendirme yapabilmemize de olanak sağlamaktadır. Görevler belli prosedürlere göre yerine getirildiğinden ve yeni fikirleri gerçekleştirmek için proje ekipleri

oluşturulurken bu ekiplerde kimlerin yer alacağı bir üst tarafından belirlenerek başkana onaylatıldığı için **tam serbesti tanıyan liderlik** özelliklerini görmemekteyiz. Hem liderin hem de takipçilerinin ortak amaç ve güdülerini vurgulayan **ilişkisel liderlik** özelliklerinin taşındığı kanıtı ise üç dönem belediye başkanlığı seçimlerinde (genel seçimlerde oy oranının çok düşük olduğu bir partiden aday olmuştur) Eskişehir halkının neredeyse yarısının desteğini almasıdır ve bu da takipçileriyle ortak amaç ve güdülerinin olduğunu belirtmektedir. (**Gözlem:** yardımcısıyla Eskişehir sokaklarında dolaşarak halkın isteklerini dinlemesi ve onlarla iç içe olduğunda kendisini mutlu hissetmesi) Eğitime adanmış bir geçmişi olması liderlikte de eğitime önem vermesini birlikte getirmiş ve kültür, sanat ve bilim etkinlikleriyle Eskişehir halkını bir araya getirmesi, kadınlar ve çocuklar için beceri kursları veren eğitim merkezleri kurması, eğitimin insan hayatındaki önemini bilincinde olmasıyla diğer liderlik tarzlarıyla her zaman **eğitici liderliği** bütünleştirdiğini de bize göstermektedir.

Büyükerşen, üniversitede maliye bölümünde görevine devam ederken de, birçok kişinin onu “sanatçı” olarak tanımladığını belirtmektedir. Balmumu heykel yapımında Türkiye’deki ender isimlerden biri olması ve il, ilçe ve köylerdeki bronz Atatürk heykelleri de bu algıyı güçlendirmiştir. Her zaman beklenenden daha fazla bir performans elde etmeyi amaç edinmiştir. Eskişehir’in çehresini değiştirerek bir turizm merkezi haline gelmesini, diğer illerin örnek aldığı bir il olmasını geleceği görerek ve yenilikleri destekleyerek sağlamıştır. Geleceğe, değişime, yeniliğe açık çok yönlü lider görünümlü bir kişi olarak **transformasyonel liderlik** tarzını da kullandığı açıkça ortaya konulmaktadır. Yenilikler için genellikle öncü olduğu gözlemlenmiştir. “Türkiye için açıköğretim modeli” projesini oluşturarak eğitim sisteminde yeni bir yaklaşımın oluşmasına yol açmıştır. Fikirlerini somut uygulamalara dönüştürerek, ilk önce kendi denemektir. Bu da **yaratıcı bir lider** olduğunu kanıtlamaktadır.

Liderlik modeliniz otoriter mi yoksa demokratik midir? sorusuna ise cevabı “otoriter bir lider olarak görüldüğü fakat demokratik lider özelliklerinden daha fazla yararlandığı” şeklindedir. Siz durumsal liderlik kavramını destekliyor musunuz? sorusuna ise görüşmenin genelinden araştırmacının böyle bir sonuç çıkarabileceğini ve bu kavramı desteklediğini belirtmiştir.

Liderlerin taşınması gereken özellikler teması kapsamında sorulan liderlik için gerekli faktörler sorusuna verilen cevapta, teori de söylenenlerle birlikte “dışsal şartları” nda liderler için önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Burada dışsal şartlarla belirtilen şartların liderin müdahale edemediği, kendiliğinden oluşarak sisteme yön veren koşullar olduğu düşünülmektedir. Sizce iyi bir lider nasıl olmalıdır sorusu ise “Bu zor bir soru, liderde bulunması gereken özelliklerin tek tek belirlenmesi mümkün değildir. Bu özellikler duruma göre değişiklik gösterebilir. Hantal bir organizasyonun dönüşebilmesi için devrimci bir lidere ihtiyaç olur, devrimci bir insan iyi bir lider olur. Çevik, vasıflı insan gücüne sahip bir organizasyonda ise vizyoner ve yol gösterici biri iyi bir lider olabilir” şeklinde yanıtlanmıştır. Bu cevaptan yola çıkılarak durumsal liderlik yaklaşımının izlendiği tekrar belirtilebilir.

Kamu kurumlarında ve özel kuruluşlardaki liderlerin tarzlarındaki farklılıklar teması kapsamında sorulan siz bilimsel bir kuruluşun başındaydınız, şimdi ise bir kamu kuruluşunun başındasınız, bu iki kuruluşta uyguladığınız liderlik açısından ne gibi farklılıklar vardır sorusu “Anadolu Üniversitesi de bir kamu kuruluşudur. Hem üniversitede hem de belediyede, kamu kaynaklarıyla kamuya hizmet üretilir. Yani ikisinin yapısal olarak önemli bir farkı yoktur. Zaten liderlik söz konusu olduğunda, kurumun yapısına göre bir farklılaşma da beklememek gerekir, bu farklılaşmayı içinde bulunan şartlar oluşturur. Anadolu Üniversitesi'nin kuruluşundan itibaren içinde olduğumdan buradaki tarzı yakından bilmekteyim. Belediyede ise farklı şartlar söz konusuydu, ama çalışanlar benim tarzıma kısa sürede ayak uydurabildi” şeklinde yanıtlanmıştır.

Prof. Dr. İsmet Vildan Alptekin'in Prof. Dr. Yılmaz Büyükerşen hakkında söylediği “Büyükerşen, akademik eğitim sistemimize tarihsel katkılarının yanı sıra, Türk kültür ve sanatının Anadolu'daki gelişmesinde yaptığı öncü hizmetler ve çağdaş şehircilik ile kent kültürünün Eskişehir'e kazandırılmasındaki üstün başarıları ile kuşaktan kuşağa örnek bir bilim, düşünce ve siyaset adamı kimliğini ulusumuza armağan ediyor...” bu cümlelerle de Büyükerşen'in çok yönlü bir kişiliğe sahip olduğunu ve bunu da liderlik vasfına aynı oranda yansıttığı bir kez daha anlaşılmaktadır.

Bir üniversitenin bir kentle ve giderek bir ülkeyle nasıl "kucaklaşabileceği" ni; bir kentin hem tarihiyle, hem "çağdaş yaşam değerleri" ile, hem de kültür, sanat ve bilim zenginlikleriyle nasıl

"buluşabileceği" ni; bunlara imza atan bir bilim insanının, "yerel yönetici" kimliğiyle, halktan aldığı güçle ve sadece "aydınlanmanın rehberliği" nde kamusal hizmeti nasıl da "başarı ötesi" sonuçlarıyla yaşama geçirebileceğini bize gösteren Büyükerşen'i yaratıcı liderlik perspektifinden (yaratıcı liderlik değerlendirme tablosu Ek-1) değerlendirdiğimizde ise yaptığı işin stratejisi ile yaratıcı liderlik arasında açıkça bir bağlantının olduğu, yaratıcı liderlik davranışıyla izleyicilerin beklentilerinin karşılandığı, yaratıcı liderliği gelecek nesillerde yetiştirmek adına eğitime, iş geliştirme uygulamalarına ve yaşam deneyimlerine yatırım yapılmadığı gözlenmektedir. Değerlendirme tablosundan elde edilen puana göre kilit nitelikteki pek çok bileşenin yerli yerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca ulaşmamızdaki diğer bir etken de Büyükerşen' in yaratıcılığa önem vererek, çalışanlarına da bu bakış açısını empoze edebilme yeteneğinin var olmasıdır.

## 5. Sonuç

Liderlik, üzerinde çok tartışılan ve bilimsel olarak analiz edilen bir olgudur. İnsanlık tarihinin her döneminde var olması nedeniyle sürekli olarak ilgi çekici bir özelliğe sahip olmuştur. Liderlik olgusu genel olarak içinde bulunulan dönemin sosyo-ekonomik, kültürel ve politik özelliklerinden etkilenmektedir. Büyük Adam Teorisi (*Big man theory*) olarak başlayan liderlikteki bilimsel sınıflama, günümüzde (değişen dünya ile birlikte) dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, entelektüel liderlik, yaratıcı liderlik vb. isimler almaktadır ve almaya devam edecektir. Bu durum liderlik olgusunun ne kadar dinamik bir karaktere sahip olduğunun da bir göstergesidir.

Günümüzde özellikle gelişmekte olan ve genç nüfus oranına sahip ülkeler için liderlik olgusu çok önemlidir. Bu durum, özellikle Türkiye açısından düşünüldüğünde büyük önem göstermektedir. Ancak bu önemle birlikte ne yazık ki ülkemizde akademik içerikli "Liderlik Araştırma ve Uygulama Merkezleri" bulunmamaktadır. Yurt dışında liderlik ile ilgili yüzlerce araştırma merkezi ya da enstitü bulunmasına rağmen çok genç bir nüfusa sahip ülkemizde bu tür merkezlerin bulunmaması oldukça düşündürücüdür.

Liderlik, modern bir işletme organizasyonunun hedeflerine erişiminde insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendiren temel yetkinliktir. Liderliğin bir pozisyon olmaktan, bir süreç olmaya doğru geliştiği; en tepede

gerçekleşen bir işlem olmaktan, organizasyonun bütününe meydana geldiği; kararların liderler tarafından tek başına alındığı bir anlayıştan, karşılıklı bağımlılığa bağlı karar mekanizmasına dönüştüğü; görüşleri dikte etmektense, ikna etmenin önem kazandığı ve rekabetçilikten işbirliğine dönüştüğü görülmektedir. Bu değişimle birlikte modern yönetim anlayışı lider yönetici kavramını ortaya çıkarmıştır.

Yeni yüzyılın başında modern yönetim anlayışında lider yönetici “vizyoner lider” ve “yaratıcı lider” “yenilikçi lider” “yorumcu” artık beş ayrı kişinin işlevini üstlenir konumdadır. Bundan sonra geleceğe yönelik projeksiyonlar eşliğinde icra eylemi vizyon, yenilikçilik ve yorum eylemleri bütüncül bir nitelik taşır (Marşap, 2009: 68). Küreselleşen dünyada yönetsel başarıya ulaşabilmek için etkili yaratıcı liderlik anlayışı üstün performans yetkinliğiyle her zaman desteklenmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akgemci, T. 21. Yüzyılda Liderlik Kavramı ve İş Dünyasına Yansımaları. 2 Mayıs 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: [www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt](http://www.kso.org.tr/upload/liderlik.ppt)
- Activeline. (2002). Lider İz Bırakır Değişim Yaratır. 5 Nisan 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: [www.makalem.com](http://www.makalem.com)
- Akyol Yavuz, C. (2002). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar. 5 Nisan 2011 tarihinde şu adresten erişilmiştir: <http://www.makalem.com/>
- Alkın, M.C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi S.B.E: Edirne.
- Alkın, C. ; Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.9,(3),75-94.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 17, (2), 213-224.
- Bakan, İ. : Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “ Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut – Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin

Algılarına Dayalı Bir Araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C.12, (19), 73-84.

Bloch, S. ; Whiteley, P. (2007). Kusursuz Liderlik. İstanbul: Optimist Yayınları.

Courtis, J. (1993). Hizmet Pazarlaması: Pratik Bir Rehber. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Çelik, S. ; Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Politeknik Dergisi, C.9, (4), 211-224.

Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. İstanbul: İTO Yayınları.

Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C. 5, (1), 22-37

Denning, S. (2007). The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action Through Narrative. San Francisco: Jossey – Bass.

Goleman, D. : Mckee, A. (2002). Yeni Liderler. İstanbul: Varlık Yayınları.

İmrek, M. K. (2004). Lider Olmak. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kolburan Geçer, A. (2010). Teknik Öğretmen Adaylarının Öğretim Teknolojisi Ve Metaryal Geliştirme Dersine Yönelik Deneyimleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 7, (2), 1-25.

Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, C. 32, (1), 61-72.

Lussier, R.N. (2008). Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development. (4th editions). USA: South Western , Cengage Learning.

Lewis J. P. (2007). Fundamentals of Project Management. (3th Edition). New York: AMACOM, A Division of American Management Association.

Marşap, A. (2009). Yaratıcı liderlik: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim ve Yönetişim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Maxwell, J.C. (2007). 360<sup>0</sup> Lider. İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Puccio, G. J. ; Murdock, M.C. ; Mance, M. (2007). Creative Leadership: Skills That Drive Change. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Sargın, N. ; Hamurcu, H. (2010). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Rehber Öğretmenlerin Sorunlarına ve Beklentilerine Yönelik Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.24, 323-329.
- Schermerhorn, J.R. (2009). Exploring Management . (2nd Edition). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Singla, R.K. (2009). Business Studies, Class XII. New Delhi: Prince Print Process.
- Tengilimoğlu, D. ; Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 8, (3), 374-400.
- Tengiz Üçok, Ö. (2006). Liderlik ve Yöneticilik Davranışı Geliştirme: Testler ve Alıştırmalar. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tekin, S. (2008). Sihirli Liderler. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Zenger, J.H. (2010). Complete New Manager. USA: The McGraw - Hill Companies, Inc.



Ek1: (Yaratıcı liderlik değerlendirme tablosu, Marşap'ın (2009:139) Yaratıcı Liderlik kitabından alınmıştır.)

Değerlendirme Tablosu 1

Yaratıcı liderlik boyutu	Soru	Düşük	Yüksek
	Yaratıcı organizasyonumda....		
Yaratıcı liderlik modeli oluşturmak	1. İşimin stratejisi ile yaratıcı liderlik arasında açık bir bağlantı var mı?	1	2 3 4 5
	2. Yaratıcı liderliği önemseyen liderler var mı?	1	2 3 4 5
Yaratıcı liderlik söylemi	3. Yaratıcı liderler, yaratıcılık/yenilikçilik amaçlarına ilişkin kusursuz bir mantığa sahip mi?	1	2 3 4 5
	4. Yaratıcı liderlik davranışlarıyla müşteri beklentileri bağdaşır mı?	1	2 3 4 5
Yaratıcı liderliğin değerlendirilmesi	5. Bir sonraki yaratıcı liderler kuşağında boşluk mevcut mu?	1	2 3 4 5
	6. Yaratıcı liderleri yetiştirmek için eğitime yatırım yapılıyor mu?	1	2 3 4 5
	7. Yaratıcı liderleri yetiştirmek için iş gelişim uygulamalarına yatırım yapılıyor mu?	1	2 3 4 5
	8. Yaratıcı liderleri yetiştirmek için yaşam deneyimlerine yatırım yapılıyor mu?	1	2 3 4 5
Yaratıcı liderliğin ölçümü	9. Yaratıcı liderlik çabalarının verimi/etkinliği ölçülüyor mu?	1	2 3 4 5
Yaratıcı liderliğin şöhreti	10. Tüm paydaşlar yaratıcı liderliğin farkına vararak yatırım yapmayı sürdürüyorlar mı?	1	2 3 4 5

Toplam

Yorum:

45 ve üstü: Organizasyonunuzda yaratıcı liderliğe sahipsiniz.

35-44: Kilit nitelikte pek çok bileşen yerli yerindedir.

25-34: Üzerinde odaklanmanız gereken alanlar var.

25'in altı: Hemen bir şeyler yapmaya başlayın ve yaratıcı liderliğe yatırım yapınız.

(Kaynak: Dave ULRICH ve Norm SMALLWOOD, Liderlik Markası, Türkiye İş Bankası, (Çev: Fadime KAHVE), İstanbul, 2009, s.37'den esinlenilerek hazırlanmıştır).