

LİDERLİK KAVRAMININ İKİ MATRİSLİ ANALİZİ

İlker GÜNDÜZÖZ *

ÖZ

Bu çalışmada farklı liderlik yaklaşımları ortaya konulmuştur. Amaç iki değişkene dayalı iki ayrı matris oluşturarak yönetici tiplemesi yapmak ve lideri bu tipoloji içinde ortaya koymaktır. Bu matrisler liyakat ve duygusal zeka değişkenlerine dayalı «duygusal zeka/ matrisi liyakat» ile liyakat ve cesaret değişkenlerine dayalı «cesaret/liyakat matrisi»dir. Liderler için yetkin ve donanım sahibi olmak önemlidir. Liyakat değişkeni bu nedenle seçilmiştir. Duygusal zeka kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını analiz etme ve böylece diğerlerini yönlendirme yeteneği olup liderlik için bir ön koşul niteliğindedir. Cesaret değişkeni ise değişen ve dönüşen bir dünyada dönüştürme fonksiyonu öne çıkan liderlik için temel bir koşuldur. Çünkü değişim risklidir, alışılmışı korumak kolaydır. Lider değişim ve dönüşüm için riskleri göze alabilecek bir cesarete sahip olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Duygusal Zeka, Liyakat, Örgüt.

TWO-MATRIX ANALYSIS OF THE CONCEPT OF LEADERSHIP

ABSTRACT

This study puts forward a different leadership approaches. We aim to make two changes from stereotype-based manager and leader by creating two separate matrix to reveal in this typology. These matrices is based on merit and emotional intelligence variables “matrix of emotional intelligence/merit”, is based on the merit and courage, “matrix of courage/merit “. It is important for leaders to have competent and hardware. Merit variable therefore selected. Emotional intelligence to analyze the feelings of oneself and others, and thus has the ability to direct others in the nature of a pre-requisite for leadership. Courage is the variable conversion function in a world of changing and transforming a basic requirement for the outstanding



*Dr., Daire Başkanı , ilkertahirgunduzoz@yahoo.com

leadership. Because the change is risky, easy to maintain usual. For leading change and transformation must have the courage to take risks.

Keywords: Leader, Emotional İntelligence, Merit, Organisation.

GİRİŞ

Lider kavramı günlük hayatta sık kullanılan bir kavramdır. Son yıllarda bilimsel literatürde de lider ve liderlik konularına artan bir ilgi söz konusudur. Liderler her toplum, her örgüt için önemlidir. Siyasal, sosyal veya ekonomik örgütler lider kavramı ile yakından ilgilidir. Liderlik işletme, örgüt ve yönetim teorilerine göre örgüt ve grupla sıkı sıkıya bağlantılı bir olgudur. Liderlik konusu sosyolog ve siyaset bilimciler için ise sosyal ve politik davranışlar üstünde çalışmaktır; bir örgüt ya da grup olması zorunlu değildir (Andersen, 2006: 1076-1091). Bu çalışmada liderliği ortaya koymaya yönelik olarak iki matrisli bir analiz kullanılmaktadır.

Liderliği açıklamaya yönelik literatürde farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımlar çok çeşitli olmakla birlikte, bunları sınıflama çabaları olmuştur. Steers-Sanchez-Runde-Nardon'a (2012) göre liderliği açıklamaya yönelik literatürde başlıca üç tip yaklaşım söz konusudur: «evrensel yaklaşımlar»; «normatif yaklaşımlar»; «durumsal yaklaşımlar» yaklaşımları. Evrensel yaklaşımlarda “güzel olan, liderlik için gereklidir” yaklaşımı söz konusudur. Ancak “güzel” kültür ve algılamalara göre değişmektedir. Normatif yaklaşımlarda ise etkili küresel yönetim tekniklerini karakterize etmeye yönelik olarak kişisel hüner ve yeteneklere odaklanmak söz konusudur. Her yerde geçerli olan liderlik kabiliyetleri listelenmeye çalışılır. Üçüncü yaklaşımlar, etkili liderlik özelliklerini evrenden bağımsız açıklamaya çalışırlar. Bu yaklaşımlara göre New York'taki başarılı bir lider Tokyo'da veya Paris'te başarısız olabilir. Liderlerin davranışları eşsiz yerel ortamlarına bağlı ve uyumlu olmalıdır. Liderlik kültürel ortamda saklıdır. Onun için evrensel kurallar söz konusu değildir (Steers vd., 2012: 1-4).

Lider kavramını yönetici kavramından ayırt etmek gereklidir. Yönetim kelimesi İtalyanca ve Fransızca kökenlidir. Liderlik kelimesi ise Yunan ve Latin kökenlidir. Nienaber (2010) tarafından ortaya konulan bir çalışmada liderliğin

tüm görevlerinin yönetim alanında yer aldığı; yönetimin birkaç görevi dışındaki tüm görevlerinin ise liderlikle örtüştüğü; yönetimin liderlikten biraz daha geniş bir kavram olduğu böylece iki kelime arasındaki farkın dilbilimsel bir farktan ibaret olduğu ileri sürülmektedir (Nienaber, 2010: 661-675).

Bu yaklaşım *-liderliği yok sayan bir yaklaşım olarak-* bazı yazarlarca kabul gören bir yaklaşımdır. Ancak, değişimi şekillendiren ve hatta başlatanların liderler olduğu, yönetim ilkeleri çerçevesinde tanımlanabilecek bir yönetici fonksiyonun yenilikler yapabileceği; ancak köklü değişim ve dönüşümlere uzanamayacağını düşünmekteyiz. Liderlik ile yöneticilik (management) arasında farkı ortaya koymak için yapılan gayretli çalışmalara rağmen her iki kavram da birbiri ile karışmış görünüyor. Çoğu kişi ise iki kavramın birbirinden farkını görmezden gelmekte. Liderlik ile yöneticilik arasında temel fonksiyon farkları söz konusudur. İlham verici liderler insanları değişimin yönü noktasında etkilerken, ilham verici yöneticiler daha çok çalışmak için motivasyon sağlarlar. Değişen ve kendini yenileyen yönetim liderliğe yaklaşacaktır (McCrimmon, 2010). Liderler kendi mesleki aktivitelerinde takipçilerini güçlendiren, cesaretlendiren sosyal filozoflardır (Takala, 1998: 785-798).

Örgütlerde liderlik kavramını ortaya koymak, bu kavramı netleştirmek için «politik aktör» kavramını irdelemek yararlı olacaktır. Örgütlerde politik aktörleri dört grupta toplamak mümkündür; Üst yöneticiler, orta düzey yöneticiler, alt düzey yöneticiler ve uzmanlar. Üst yöneticiler genel müdür, başkan, yönetim kurulu başkanları, bölüm başkanları gibi unvanlara sahiptirler. Bunlar örgütün stratejisi, politikaları üzerinde söz sahibidirler. Bu yöneticiler kaynak dağıtımından (bölüşüm) sorumludurlar ve bu nedenle çevresel baskılara sıklıkla maruz kalırlar. Orta düzey yöneticiler ise çalışanlar üzerinde yakın denetim ve gözetimde bulunmazlar. Fakat sahip oldukları yetki nedeniyle çalışanları etkileme güçleri yoğundur. Strateji ve politika uygulamalarında etkilidirler. Örgütte yetiştikleri için örgütü iyi tanırırlar. Orta düzey yöneticiler tepe yöneticisi adayı olduklarından üst yönetici/orta düzey yönetici ilişkisi belli ölçüde rekabet ilişkisini de barındırır. Alt düzey yöneticiler ise örgütteki mal ve hizmet üretiminden ilk derecede sorumludurlar. Ustabaşı, şef, şube müdürü ve yardımcıları bu tür yöneticilerdir. Alt düzey yöneticiler ellerinde bulunan üç kaynağı (insan, para ve fiziki -sarf malzemesi, makine gibi- kaynaklar) kullan-

maktan sorumludurlar. Kendilerine verilen kaynak ve sorumluluklar onların politik taktik araçlarıdır. Uzmanlar ise gelişmiş bilgi ve yeteneklere sahiptirler. Bu bilginin ikame edilebilirliğinin zorluğunu bilmeleri politik taktiklerini oluşturmaktadır. Uzmanlar kaynak dağıtım-bölüşüm konusunda çok etkin değildirler. Güçlü olmak için çeşitli güç ağlarının içine dahil olmak zorundadırlar. Ayrıca kendilerini daha nitelikli görmeleri diğer çalışanlarla bütünleşme derecelerini olumsuz etkileyebilir (Ertekin ve Ertekin, 2003: 29-34).

1. LİDER KİMDİR?

Liderliğin niteliklerini ortaya koyma noktasında üç sınırlamadan söz edilmektedir. Bunlar kelimelerin İngilizce baş harflerinden yararlanarak “üç C sınırları” olarak adlandırılabilir. Liderliği tanımlama, niteliklerini ortaya koyma noktasında sınırlamalar şunlardır: *Komplikedir* (complicated), *kavramsaldır* (conceptual) ve *mevcut gerçekler* (current realities) söz konusudur (Conger ve Ready, 2004: 44). Tüm bunlar lideri tanımlamayı zorlaştıran unsurlardır. Liderliği tanımlamanın zorluğu aslında sosyal bilimlerin ilgilendiği tüm konularda olduğu gibi liderliğin sosyal bir zeminde ve değerler düzleminde yer almasındandır.

Gemmil ve Oakley (1992) liderliği “zihinsel ve duygusal yeni formlarla tecrübe yoluyla diğerlerinin birbirine olan davranışları ile kişilerin kendilerini ve örgüt üyelerinin yetkin olmalarına yönelik olarak yapılan dinamik katkı süreci” olarak tanımlamışlardır (Gemmil ve Oakley, 1992: 124). Bir başka tanıma göre “Liderlik, yönetimin amacına ulaşması için başkalarını etkileme ve yönlendirme süreci, lider ise bu süreci geliştiren kişidir (Bakan ve Bulut, 2004: 15).

Firestone’a (1996) göre liderlik; belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkili olabilmesi için yerine getirilmesi zorunlu görevlerin ve liderin işlevlerinin neler olduğu açısından incelenmelidir. Firestone liderlik işlevlerini normal işleyişte liderlik işlevleri ve değişimde liderlik işlevleri olarak iki kategoride ele alır. Normal işleyişte liderlik işlevleri ilgi-destek ve yapı oluşturmazdır. Bu işlevleri yerine getiren lider normal işleyiş sürecinde çalışanların çalışmak isteyecekleri bir ortam oluşturur ve çalışmayı örgütler (Karip, 1998: 2).

Liderin hep olumlu ve etkili özelliklerinden yola çıkarak liderliğin analizinin yapılmasına itirazlar da söz konusudur. Schyns ve Schilling (2011) tarafından yapılan ankete dayalı bir çalışmada bu durum eleştirilerek liderlerin davranışları analiz edilmiş; etkili (*effective*) davranışlar yanında bir takım etkili olmayan olmayan (*ineffective*) davranışlar da tespit edilmiştir. Buna göre, davranışlarla ilgili ifadelerin % 64.5'u etkili davranış ile ilgili iken, % 34.1'i etkili olmayan davranış (hoş olmayan, iletişime kapalı, karizmatik olmayan gibi) şeklindedir. Araştırmada % 1.4 davranış ise sınıflandırılmamıştır (Schyns ve Schilling, 2011: 141-150).

2. LİDERLİK BİÇİMLERİ

Liderliği tanımlamaya yönelik çalışmalarda liderliği sınıflayarak ya da belli özellikleri öne çıkararak konuyu ele almak sık görülen bir yaklaşımdır. Buna göre çok çeşitli liderlik tanımlamaları ortaya çıkmaktadır.

Kapsayıcı liderlik (inclusive leadership) insanları bağlayıp onlara enerji veren bir liderliktir. Onlara ilham, başarıya ve üstün olma duygusu aşılar. Kapsayıcı liderlik enerji ve motivasyon sağlar. Çalışanlar itibar gören, değerli ve saygın kişiler olduklarını düşünürler; ortak vizyonu gerçekleştirmek için çabalarlar. Kapsayıcı liderlerin olduğu yerlerde her bir çalışan fikirlerine değer verileceğini düşünür. Bu liderler insanları sistemin sahibi olduklarına inanır. Kapsayıcı liderliği iki davranış kalıbı ile getirebilirsiniz: İlkin tüm çalışanların katkısı ve hünerleri dikkate değer bir biçimde saygın ve değerlidir fikrini benimsetmek. İkinci olarak, çalışanlara inisiyatif ve cesaret vererek yüksek bir sorumluluk kültürü (high engagement culture) tesis etmek (Bilimoria, 2012: 13).

Yaşayan liderlik yeni şartlara uyum sağlayan ve her fırsatta öğrenen liderliktir. Bu liderlik yalnız hayatta kalmak değil, her geçen gün başararak büyümek ve gelişmektir. Yaşayan lider ne yapmalıdır? İlkin, enformasyona ortak olmalıdır. İkinci olarak, sorgulamalıdır, soru sormalıdır. Üçüncü olarak, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmalıdır. Dördüncü olarak, dinlemelidir; böylece herkesin maksimum katkısını sağlamalıdır (Berg, 1992: 62).

Casse ve Claudel (2011) tarafından hayal gücü ve iktidar değişkenlerine göre dört çeşit lider tipi ortaya konulmaktadır. Buna göre, iktidar gücü yük-

sek hayal gücü düşük ise *yapan liderlik* vardır. İktidar gücü yüksek hayal gücü yüksek ise *takım çalışmasına önem veren liderlik* söz konusudur. İktidar gücü düşük hayal gücü yüksek ise *ilham veren liderlik* vardır. İktidar gücü düşük ve hayal gücü de düşük ise *yetki veren liderlik* söz konusudur (Casse ve Claudel, 2011: 46-51).

Bir lider bir alandaki yaklaşımı ile doğru işler yapıyor ve sonuç alıyor olabilir. Ancak diğer alanda başka bir yaklaşım tarzı daha uygun ve netice alabilecek bir yol olabilir. Bilim adamı ve mühendislerin özellikle ar-ge projelerindeki liderlik nitelikleri üzerine yapılan bir çalışmada araştırmacılar “*bilimsel liderlik (scientific leadership)*” olarak tanımladıkları yaklaşımda üç vektöre dikkat çekmekte: Grup, iş, örgüt. Her vektör için liderin ayrı bir yaklaşım içinde olması önerilmektedir. Örneğin grup ile ilgili olarak *takım formasyonu, iklim yaratma, takipçilerin birbirlerine olan davranışları* liderin odaklanması gereken konular olarak belirtilmekte iken örgüt vektörü açısından ise *kaynak tahsisi, destek alanları, uzman ve teknoloji ithali* gibi konular önceliklenmektedir (Robledo vd., 2012: 142).

Sürdürülebilir liderlik (leadership sustainability) için yalnız söylem yetmez. Bununla uyumlu davranış da gereklidir. Sürdürülebilir liderlik liderin ne yaptığından çok, yaptıklarının başkaları tarafından nasıl anlaşıldığı ile ilgilidir. Lider hem kişisel niyetini ortaya koymalı, hem de buna yönelik gözlemlenebilir bir şekilde davranmalıdır (Ulrich ve Smallwood, 2011: 3-4). Kolektif liderlik denilen olgu insanların aynı örgütte ortak bir dil kullanmalarındadır. Lider bunu temin eden kişidir. İnsanlar aynı kelimeleri okumak için aynı sayfaya ihtiyaç duyarlar (Baghai ve Quigley, 2012: 3-4). Sürdürülebilir liderlik ile kolektif liderlik yaklaşımları benzeşen yaklaşımlardır.

Liderlik ile ilgili analitik bir sınıflama da “*dönüştürücü liderlik* (transformational leadership)”, “*kapı bekçisi liderlik* (gatekeeping leadership)” ve “*müşterek liderlik* (shared leadership)” şeklindedir (Ishikawa, 2012: 265-283). Buna göre dönüştürücü liderlik kavramı çalışma iklimi ve iş tatmini gibi hususlarla yakından ilgili olup, değişim ve dönüşüme imkan veren, örgüt iklimini olumlu besleyen bir liderliktir. Müşterek liderlikte grup, takım temelli bir yaklaşım söz konusudur. Müşterek liderin etkinliği; takımın etkinliği, güven gibi değişkenlerle ölçülür. Bu yaklaşımın bir görünümü de “sosyal ağ

yaklaşımı"dır (social network approach). Sosyal ağ yaklaşımına göre network yoğunluğuna bağlı olarak liderlik etkinliği ölçülmektedir. Kapı bekçisi liderlik ise içsel ve dışsal iletişimi öne çıkaran liderliktir. Böylece kişisel yeteneklerin ortaya çıkması amaçlanır. Bu yaklaşıma paralel bir yaklaşım ve sınıflama da "dönüştürücü liderlik (transformational leadership)", "etkileşimci liderlik (transactional leadership)" ve "olmayan liderlik (non-leadership/laissez-faire leadership)" şeklindedir (Hinkin ve Schriesheim, 2008: 501-513).

Liderliğe bir başka yeni yaklaşım da "ruhsal liderlik (spiritual leadership)"dir. Buna göre, liderlik vizyon, ümit/inanç, fedakar sevgiyi kapsayan dışsal değerlerle (extrinsic) ilgili bir motivasyon modelidir. Ruhsal liderliğin amacı stratejik, takıma yetki veren, bireysel ve örgütsel verimliliği ve sorumluluğu artırmayı içeren vizyon ve değer ahengi oluşturmaktır. Bu yaklaşımda içsel (kişiyi özgü/intrinsic) ve dışsal değerlere bağlı iki tür motivasyon söz konusudur (Fry, 2003: 693-727).

Liderlik için önerilen bir model de «*emin bir şekilde kendin yap*» (do-it-yourself (DIY) approach to safety) yaklaşımıdır. Buna göre liderlik astların kendi kendilerine başarmalarına imkan verir. Bu durum çalışanların motivasyonunu artırır: Çünkü kendileri başarmışlardır, başarı onların malıdır. Bu yöntem zayıf şirketler için daha önemlidir. Bu yaklaşımın mantığı şudur: *Anlattığınız yirmi şey, onların kendilerinin ulaştığı iki şeyden daha az değerlidir* (Pater ve Bowles, 2012: 26).

Lider tipleri ile çeşitli problem tiplerini çözme performansı arasındaki ilişkiyi sınamak için yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada üç tip lider tipi üzerinde durulmuş (*karizmatik, ideolojik, pragmatik liderlik*); dört tip problem belirlenmiştir (farkındalık, yapıyı harekete geçirme boyutu, katılım, değişim yönetimi). Karizmatik liderler farkındalık problemi çözmede daha başarılıdır. Ancak bu tip liderler katılım problemlerinde ise daha düşük kalitede çözüm üretebilmektedirler (Bedell vd., 2008: 99). Literatürde karizmatik liderlerin değişimin önünde engel teşkil edebilecekleri ileri sürülmüştür (Levay, 2010: 127-143). En azından şunu ifade edebiliriz: Karizmatik lider değişime karşı ise değişimi engelleyen kişi olabilir. Statükoyu savundukları zaman değişim ve dönüşüm önündeki en büyük sorun haline gelebilirler. Ama karizmatik lider değişimden yana ise değişim ve dönüşümler daha kolaydır (Bedell vd., 2008: 99).

3. DEĞİŞEN LİDERLİK

Günümüzde dünyanın her bölgesi, her türlü bilimsel disiplin ve bütün iş sahaları, kısaca insana dair her konu, küreselleşme sonucunda şekil değiştirir bir duruma gelmiştir (Cebeci, 2008: 23-39). Berger (1997) küreselleşmenin dört yüzünden bahsetmektedir. Birinci sırada, küreselleşmenin ekonomik temelli bir sürecin kültürel yüzü olduğu yer almaktadır (İçli, 200: 163-172). Dünya nüfusunun artışı, ulaşım ve iletişimi kolaylaştıran bilimsel ve teknolojik gelişmeler, soğuk savaşın sona ermesiyle planlı ekonomi sistemine tabi birçok ülkenin serbest piyasa ekonomisine yönelmesi gibi gelişmelere bağlı olarak uluslararası ticaret önemli artışlar kaydetmiştir. Son on yılda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmenin yanı sıra, toplumların tüm kesimlerinde, günlük yaşamın her alanında bilgisayar kullanmanın çağın gereği olduğu bilincinin oluşması, ekonomik gelişmenin ve toplumsal refahın sağlanmasında elektronik ticarete stratejik bir önem kazandırmıştır (DPT, 2000: 1-111). İçinde bulunduğumuz dönemde, özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki takip etmesi güç ve hızlı değişim, iş dünyasına yeni kurallar getirmeye başlamıştır. İşte bu gelişmeler tüm dünyada “*yeni ekonomi*” adı verilen bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Soydal, 2006: 539-552). E-devleti ve temelini oluşturan e-demokrasi modellerini, yönetim, katılım, şeffaflık ve sosyal adalete dayanan kalkınma talepleri mümkün kılmıştır (Uçkan, 2002: 2).

Yönetim ister kamu, ister özel sektördeki bir örgütte yer alsın bu değişimleri göz ardı edemeyecektir. Kamuda ulusal siyaset boyutunda veya daha küçük örgüt ve kademelerde bahsi geçen bu yeni kavramlar dikkate alınmalıdır. Değişen ve dönüşen bir dünya liderlerin dönüştürme fonksiyonunu öne çıkarmaktadır.

Yeni global ortamda liderlerin başarılı olabilmeleri için yedi anahtar rolde kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir. Bunlar; düşünür (thinker), değişimci, yenilikçi (innovator), hizmet eden (servant), koordinatör, öğretmen-mentör ve vizyoner rollerdir (Marquardt, 2000: 233).

Yenilik ve değişim için potansiyel malzemeleri John Adair şöyle ifade ediyor: “Potansiyel malzemeler bir şeyin yapılması veya birleştirilmesi için gerekli elementler, bileşenler ve cevherlerin hepsi evrende hazır. Biz insanlar, hiçbir

şey yokken bir şey yapamayız. Yaratıcılığı, Thomas Aquinas gibi ‘Üzerinde çalışılacak hiçbir malzeme yokken bir şeyi var etmek’ olarak tanımlarsanız, o zaman tabii ki ‘Her şey zaten yaratılmıştır; *insanoğlu sadece yeniden düzenler.*’ (Adair (a), 2003: 9). Özellikle değişimi öne çıkaran liderler için “şampiyonlar/*champions*” kavramını kullanan bir liderlik yaklaşımı da sözkonusudur. Buna göre lider ya da şampiyon, takipçilerini belli bir yöne yöneltir (vizyon), kaynakları sıraya koyar, motivasyonu genelleştirir ve ilham sağlar. Şampiyonlar duygu temelli liderlikle ilgilidirler. Şampiyonluk etkili değişimi sağlamak için takipçileri belli bir yöne yöneltmeyi ifade eder (Taylor vd., 2011: 413).

Dönüştürücü liderliğin amaçların berraklaştırılmasına ve geliştirici kültüre, bu ikisi arasındaki ilişkilere önemli doğrudan etkisi söz konusudur. Böylece dönüştürücü liderliğin dolaylı bir etkisi *de performans enformasyonunu sağlayan* bir yöntem oluşudur (Moynihan vd., 2011: 156).

Dönüştürücü liderliğin temel yönetim tekniklerinden bir tanesi stratejik planlamadır. Stratejik planlama yaklaşımı son yirmi yılda pek çok ülkede kamu yönetimi reformları kapsamında uygulanmaya başlanmış ve kamu örgütleri için önemli bir araç haline gelmiştir (Songür, 2009: 27-52). Stratejik planlamada swot analizi yararlı bir yöntemdir. “Örgütün kaynakları ve temel yeteneklerinin analizi sonucu üstünlükleri ve zayıflıkları ile çevresel tanımlamalar sonucu fırsatların ve tehditlerin sıralanması» şeklinde tanımlanabilir (Karabulut vd., 2007: 29)

Naktiyok tarafından yapılan bir araştırmada (2002) *cinsiyet değişkeni açısından* erkek yöneticilerin *işyeri niteliği değişkeni açısından* ise özel sektör yöneticilerinin değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma ile ilgili değerlere kadın ve kamu sektörü yöneticilerine oranla daha fazla önem verdiği ve yine aynı grup yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin tatminle ilgili tüm konularda diğer grup yöneticilerine oranla yüksek olduğu belirlenmiştir (Naktiyok, 2002: 183).

Dönüşüm yenilik kavramını öne çıkarmaktadır. Yenilik kavramı ile ilişkili bir başka kavram “benchmark”tan da söz edilmelidir. Benchmarking sözcüğü “benchmark”tan gelmektedir. Anlamı ise arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya, duvar ya da bina üzerinde yaptıkları bir nirengi işaretidir. 1970’lerde “benchmark” sözcüğü, teknik bir anlamı ifade etmenin ötesinde yeni anlamlar

kazanmış ve “benchmarking” şekliyle iş ve yönetim dünyasına transfer olmuştur. Benchmarking *rasyonel performans hedeflerine ulaşabilmek ve en iyi uygulamaları iş süreçlerine adapte edebilmek için, endüstri lideri olarak kabul edilen işletmelerin süreçlerinin sürekli ve sistematik olarak değerlendirilmesi*, şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 1–22). Bu değerlerin bünyeye uygun olanları rasyonel ve pragmatik bir şekilde transfer edilir. Aslında benchmarking kamu sektöründe de uygulanabilirliği olan bir yöntemdir.

4. ÖRGÜT VE ÖRGÜT İKLİMİ EKSENİNDE LİDERLİK

Örgüt kültürü kavramı 1980’lerde önem kazandı. Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de 1979’da yayınlanan «Örgüt Kültürleri Üzerine» (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi bu ivmenin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Örgütün kültürel gerçekliği; değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz kavramlardan oluşur. Tüm bunların gözlenmesinin zor olduğu bir gerçektir. Örgütün kültürel yanının anlaşılabilmesi için kültürün gözlemlenebilen yanlarından yararlanmak gerekmektedir. Ritler, ritüeller, törenler, öyküler, semboller ve dil bunların en yaygın olanlarıdır (Yağmurlu, 2008: 717).

Örgüt iklimi kavramı örgüt kültürünün konjonktürel tezahürüdür. Örgüt kültürü iklim ise, örgüt iklimi günlük hava durumuna benzemektedir. Örgüt iklimi örgüt kültürü içinde doğar, gelişir. Bu, çalışanların motivasyonunda oldukça etkilidir. Bu itibarla örgütün başarısı ve geleceği ile örgüt iklimi arasında keskin bir ilişki vardır. Örgüt ikliminin şekillenmesinde yönetici başat bir unsurdur. Örgüt iklimi olumlu ya da olumsuz gelişebilir: Tüm bunlar yöneticinin ellerindedir. Kişilerin örgüte bağlılık derecesi ve biçimi de örgüt iklimini etkiler. Örgüte duygusal ve normatif bağlılığı olan kişiler kolay kolay örgütü terk etmezler. Örgüte devamlılık bağı (maddi çıkar) için bağlı olanlar ise ilk krizde örgütü terk ederler. Yöneticinin bir görevi de duygusal ve normatif bağlılığı pekiştirmek ve hatta geliştirmektir.

ABD’de 350 doktoralı yönetici üzerinde yapılan araştırmada mükemmel liderlik için beş pratik yol belirlenmiştir. Bunlar: değerleri açık olmak, dürüst olmak; insanlara hitap etmeye ilişkin bir vizyona sahip olmak, insancıl olmak;

yanlıklar yapma pahasına değişim yapmak; takımı cesaretlendirmek; kalplere hitap etmek, neşe vermek, kazananları kutlamaktır (Bunting ve Spiller, 2008: 40).

Olumlu bir örgüt iklimi için örgütiçi iletişim çok önemlidir. Parlak ve başarılı liderler karşılıklı konuşmadan yararlanmanın yollarını bulma arayışı için dedirler. Amaç dürüst, açık bir enformasyon akışını sağlamaktır. Groysberg ve Slind (2012) tarafından lider ile çalışanlar arasında karşılıklı konuşmanın önemine ilişkin yapılan araştırmada iletişim ve konuşma için dört temel unsur belirlenmiştir. Bunlar; *karşılıklılık, yürekte olma, kapsayıcılık ve maksatlı olma* (Groysberg ve Slind, 2012: 76-85). Personelin eğitim düzeyi yükseldiği oranda moral ve motivasyon düzeyinin de olumlu yönde etkilendiği saptanmıştır (Çiçek, 2005: 207). İletişimi destekleyen bir iklim için gerekli koşullar lider tarafından sağlanmalıdır (Keller, 2009: 13). İnsanlar dinlemeyi genellikle duyma ile karıştırırlar. Fakat “söylediğini duyuyorum” ile “seni dinliyorum” aynı şey değildir. İkincisi, seslerin analizini de içerir (Adair, 2006: 86).

Empati kişinin diğerlerini dikkate alarak olayları çözümlemesidir. Empati iletişimi kolaylaştıran bir husustur. Empati kişi, örgüt ve tüm toplum açısından önemlidir. Lider örgütte empatiyi yüksek tutacak tedbirleri almak zorundadır. Grup kaynaşması ve dayanışma, iletişim kanallarının açık tutulması yönünde tüm engellerin kaldırılması önemli hususlardır. Büyük liderlik için mesajının, davranışının ve kalbinin gerçekliğine insanları inandırmak onları başarıya yönlendirmek için ön şarttır. Bunun için basitlik (simplicity), şeffaflık (transparency) ve dürüstlük (integrity) gereklidir (Reilly, 2012: 4).

Yapılan bir araştırmada (2011), orta kademe yöneticilerinin örgütsel stresleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu analiz sonucunda, örgütsel stres ile duygusal bağlılık arasında ve örgütsel stres ile normatif bağlılık arasında anlamlı negatif ilişki bulunmuştur. Buna göre, örgütsel stres azaldıkça, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın arttığı görülmüştür (Uzun ve Yiğit, 2011: 181). O halde yönetici örgütsel stresi azaltmalıdır.

Bazı özel sektör firmaları üzerinde yapılan bir araştırma (2008) yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı “liderlik” ve “örgüt kültürü” türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu açığa

çıkarmıştır (Bakan, 2008: 13-40). *Liderliği güvence altına almak* beceri yönetimi süreci ve kültürle işbirliği ile bağlantılı ve bütünleşiktir (Pastakia, 2011: 15). Liderliğin kültürle ve çevresel faktörlerle çok yakından ilgili olduğu ve çevresel faktörlerin liderliğin tanımını şekillendirdiği ileri sürülmüştür (DeRue, 2011: 125-150).

Bir örgütte yetişenlerden mi (*home-grown leadership*) lider olmalı? yoksa dışarıdan lider de getirmeli mi? Sorusu örgüt iklimi bağlamında önemlidir. Bu soruya Asya-Pasifik şirketleri yuvayı tercih ederek cevap vermekteler. Örgütlerde kültürel etkiler çok önemlidir. Bu ülkelerdeki kültürel yapı böyle bir tercihte şüphesiz etkilidir. Ancak bu tercihin örgüt açısından diğer rasyonel sebeplerini Wagner (2006) şöyle ortaya koymaktadır: “Yuvada yetişenler: Şirket gerekliliklerini ve becerilerdeki açık ve noksanları daha iyi tanıyorlar. Yüksek beceri ve kabiliyet değerlendirmesine sahipler. Beceri geliştirmede CEO’yu da kapsayan bir uygulamaya imkan vermekteler. Öncelikleri belirlemede daha etkinler. Gelişme için liderlerin hesap verebilirliğini böyle bir durum daha çok destekliyor” (Wagner, 2006: 11).

5. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK

Zeka en genel anlamı ile “insanın çevreye uyum yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Çevre şüphesiz fizik çevre ile de sınırlı değildir. Sosyal çevre de bu kavrama dahildir. *Zihinsel/Entelektüel zeka* (IQ/intelligence quotient), en çok bilinen zeka türüdür. IQ karşımızdaki konuyu anlamamıza yardımcı olur. *Duygusal zeka* (EQ/emotional quotient), yakın zamana kadar batı dünyası tarafından ihmale uğramıştır. Ancak son dönemde keşfedilmiştir. Aslında doğu kültürü zihinsel ve fikri düşünüşü, yaşam biçimi, genel ahlak kuralları ve geleneksel eğitim tarzı ile her zaman duygusal zeka ile ilintilidir. Batının yeni keşfettiği bu zeka doğunun yüzyıllarca üzerinde tartıştığı ve sistemler kurduğu bir zekadır. EQ (emotional quotient) sahibi kişiler sözel konularda daha başarılı olurlar ve beynin sağ lobunu kullanırlar. *Vicdani zeka ya da ruhsal zeka* (SQ/spiritual quotient), ise kişinin davranışlarının içsel dinamikler veya vicdani tarafından sorgulaması ve buna bağlı olarak davranışlarının şekillenmesi ve böylece çevreye uyumun gerçekleşmesi ile ilgili zeka türüne verilen addır. Bu zeka türü ile ilgili Bozdağ ruhsal zeka kavramını önerirken, Tarhan vicdani zeka

kavramının daha doğru bir kavram olduğu görüşündedir (Bozdağ, 2000: 1-292; Tarhan, 2012: 35). Sosyal zekayı ise IQ ve EQ değerlerinin toplamı olarak da değerlendirebiliriz. IQ sorunlarda tepkisiz kalır. Tepki vermez. EQ şaşırır ama ne yapacağı konusunu tam olarak çözemez. Sosyal zeka bu iki zekanın toplamı olduğundan sorunu çözer (<http://ipsikoloji.wordpress.com>). Bu zekaya sahip kişiler gruplar ve toplumla daha iyi ilişkiler kurabilmekteler.

Zeka ile ilgili bir başka yaklaşım da zekayı yedi alt grupta incelemektedir. Buna göre; Sözel zeka: Buna sahip olanlar kelimeleri etkili kullanan kişilerdir. Örneğin yazarlar. Sayısal zeka: İlliyet rabıtası kurma ve matematiğe yatkın olma başat özelliğdir. Örneğin, matematikçiler. Görsel zeka: Onlar için gördükleri şeyler daha önemlidir. Örneğin mimarlar. Bedensel zeka: Bedeni kullanma ve bedenle ifade etme yeteneği bu kişilerde gelişmiştir. Örneğin sporcular. İşitsel zeka: Seslere karşı daha duyarlıdır. Sesle ifade etme yetenekleri gelişkindir. Örneğin müzisyenler. Sosyal zeka: Bunlar insanları tanır ve yönlendirebilirler. Örneğin liderler. İçsel zeka: Bunların hayal gücü yüksek olup düşünmeyi severler. Örneğin psikiyatristler (Tarhan, 2011: 24).

Goleman ve ark. göre (2002) "Gruplar yalnızca duygusal zeka özelliklerini sergilediklerinden bireylerden daha akıllıdır." Yani grup içinde çekişme ve huzursuzlukların olduğu kısaca, "kollektif duygusal zekanın olmadığı" bir ortamda "ortak akıl" yoktur (Goleman-Boyatzis -McKee, 2011: 185). Duygusal zeka sahibi örgütler çalışanların olumlu duygularının birbirlerine bulaştığı, böylece sinerji ve motivasyon ortamının belirleyici olduğu örgütlerdir. Duygusal zeka sahibi örgütlerin ön koşulu duygusal zekalı liderlerdir. Duygusal zekalı lider kendisinin ve çevresindekilerin duygularının farkındadır. Çevresindekilerin duygularını örgüt amaçlarına ulaşmak için yönlendirir. Örgüt çalışanları hem mutludur, hem de performansları yüksektir. Genel olarak örgütün başarısı artmıştır. Biz bu örgütlere Türkçe'deki "akıl küpü" deyimine dayalı olarak "akıl küpü örgütler" diyoruz. Çünkü duygusal zekalı örgütler ortak akıl üretirler. Grup ortak kararının bireylerin kararından üstün olması, ancak duygusal zekalı örgütler için geçerlidir. Kavga ve çekişmelerin olduğu, iç huzursuzluklar yaşayan örgütler sağlıklı bir ortak akıl üretilmezler. Duygusal zekalı örgütlerin ortak akıl üretme becerisine vurgu yapmak için "akıl küpü örgüt" terimini kullanıyoruz. *Akıl küpü örgütler akıl parası ödemezler.* Çünkü bu örgütler ortak

akılla doğru karar üretirler. Yanlış yapanlar hedeflerine daima daha pahalıya ulaşırlar. Kurşun kalemle bir deftere yazı yazdığınızı düşünün; yanlış yazdığınızda bunu silgi ile silip tekrar yazarsınız. İşte silgiyi kullanmak, yeniden kalemi kullanmak sizin ekstra maliyetinizdir. Ne kadar çok hata yaparsanız; kaleminiz ve silginiz o kadar çabuk bitecektir.

Duygusal zeka yalnız lider için değil her çalışan için önemlidir. Çalışma yaşamında duygusal emek; çalışanların hizmet verdikleri süre içinde, kendilerinden beklenen duyguları sergilemeleridir. Çalışanların emek sürecine katabildikleri son olgu duygularıdır. Türkiye’de sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, şu tespitler yapılmıştır: Sağlık sektöründe çalışan personelin hastalara/müşterilere karşı bir takım duygular sergilemeleri beklenmektedir. Bu duyguların kontrolünde bireyin sahip olduğu “duygusal zeka” onun bireysel iş başarısı kadar bireysel performansını da etkilemektedir. Bu düşüncelerle yapılan araştırmanın temel konusu; sağlık sektöründe hastalarla oldukça yakın ilişki içinde bulunan hemşirelerin “duygusal zeka” ve “duygusal emek” boyutlarını tespit ederek, bu kişilerin hizmet sonucunda göstermiş olduğu performans kalitesinin artırılabilceğinin mümkün olabileceğini kanıtlamaya yöneliktir. Ele alınan bütün değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. “Duygusal emek” boyutları arasında bulunan “derin davranış” ile “duygusal zeka” boyutlarını oluşturan faktörler arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki, çalışanın iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Onay, 2011: 587-600).

Liderlik sizin hayat öykünüzden doğar (George vd., 2007: 130). Sizin iç dünyanızı (inner edge) düşünceleriniz ve duygularınız oluşturur. Liderliğe ise dış dünyanız (outer edge) denebilir (Jay, 2009: 3-5). Tüm bu anlatılanlar siyasetteki liderler için de önemlidir. Siyasetteki gücü kullanmak için de etkili liderlik gereklidir. Liderlik ekseninde siyasal davranış iki unsurla kavramlaştırılabilir; rasyonalite (rationality) ve duygusallık (emotionality) (Sheard vd., 2011: 78).

6. İKİ MATRİSLİ ANALİZ

Liderlik değerlendirmesine ve ölçülmesine yönelik olarak literatürde liderliğin diğer alanlarına yönelik çalışmalara kıyasla büyük bir dengesizlik ve açık söz konusudur. Bu konudaki çalışmalardan birisi Kanji (2008) tarafından

yapılmıştır. Buna göre, liderliği ölçmeye yönelik modelde beş değişken kullanılarak liderlik mükemmellik endeksi (leadership excellence index) ortaya konulmaktadır. Bu beş değişken; örgütsel değerler, vizyon, misyon, *strateji* ve *seçilmiş bazı anahtar konular* (key issues) dan oluşmaktadır (Kanji, 2008: 417-427). Bu makalede önerilen iki matris bir bakıma Kanji'nin yaklaşımı ile uyumludur. Bu matrislere dayalı olarak lider tipleri ortaya konulmaktadır. İki matris önerilmektedir “Duygusal Zeka (EQ)-Liyakat Matrisi” ve “Cesaret-Liyakat Matrisi”.

Bu çalışmada, ilk matrisle ortaya konulan yönetici tipolojisine göre; lider, maceracı, statükocu ve korkak yönetici tipleri söz konusudur. Liyakat, liderler gibi yöneticiler açısından da olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Ancak, lider ile yönetici kavramlarının ayrışmasına asıl katkı sağlayan değişkenler “duygusal zeka” ve “cesaret”tir.

Duygusal zeka “sürdürülebilir liderlik” yaklaşımında da üstü kapalı bir biçimde de olsa mevcuttur. Çünkü, sürdürülebilir liderlik anlayışında liderin ne yaptığından çok, yaptıklarının başkaları tarafından nasıl anlaşıldığı önemsenmektedir. Duygusal zeka kavramı bir bakıma Casse ve Claudel yaklaşımında var olan “takım çalışmasına önem veren lider” tanımlamasıyla da ilgilidir. Aslında duygusal zeka ile ifade edilen husus kısmen “kapsayıcı liderlik” yaklaşımında da mevcuttur. Kapsayıcı liderliğin temel özelliği insanlara enerji verebilmektir. Bunun için herkesle aynı dilde konuşma becerisi, yani duygusal zeka gerekli bir ön koşuldur.

Cesaret değişkeni bakımından da daha önce ifade edilen yaklaşımlar ele alınabilir. Cesaret “dönüştürücü liderlik” için bir ön koşuldur. “Yaşayan liderlik” anlayışında ise değişen şartlara uyabilmek söz konusudur. Bir başka ifadeyle, lider çevreyi dönüştürecek cesarete sahip olduğu kadar, değişen ve dönüşen çevre koşullarına da uyum sağlama cesaretine sahip olmalıdır. Bu nedenle çalışmada kullanılan cesaret değişkeni “dönüştürücü liderlik” ve “yaşayan liderlik” anlayışlarıyla da paralellik sağlayan bir unsurdur.

6.1. Duygusal Zeka (EQ)-Liyakat Matrisi

Duygusal Zeka (EQ)-Liyakat Matrisi oluşturmak suretiyle yönetici tipolojisi oluşturduk. Buna göre duygusal zeka (EQ) ve liyakat unsurlarının olup olmadığını dikkate alan eksenlere bağlı olarak *dört tür yönetici* tipi ortaya konulmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Zeka (EQ)-Liyakat Matrisi

Duygusal Zeka \ Liyakat	Liyakatli	Liyakatsiz
	Duygusal Zeka Var	Lider (1)
Duygusal Zeka Yok	Teknokrat (3)	Beceriksiz (4)

Kaynak: yazar tarafından tasarlanmıştır.

Birinci olarak; görevin gerektirdiği liyakat ve ehliyete sahip olmadu duygusal zeka (EQ) özelliklerini bir arada taşıyan yöneticiler «lider» olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bunlar örgütü/topluluğu/toplumu yönlendirmede hem bilgi ve liyakate sahiptirler, hem de tabiatlarındaki duygusal zeka (EQ) nedeniyle örgüt/topluluk/toplumun duygularını analiz eder, duyguları kullanarak örgütü belli bir yöne sevk ederler. Örgüt duygularına hakim yönetici ile şaha kalkar.

İkinci olarak; görevin gerektirdiği liyakate sahip olmayan ama duygusal zekaya (EQ) sahip olma özelliklerini bir arada toplayan yöneticiler tarafımızdan “halk adamı” olarak tanımlanmaktadır. Bunlar örgütü/topluluğu/toplumu yönlendirmede bilgi ve liyakate sahip değildirler. Ama bir çelişki olarak tabiatlarındaki duygusal zeka nedeniyle örgüt/topluluk/toplumun duygularını analiz ederek örgütü belli bir yöne doğru sevk edebilirler. Halk ya da örgüt üyeleri bu yöneticileri sever; “içimizden biri” der. Ancak bunlar liyakat sahibi olmadıklarından örgüte gerçekte olumlu bir katkıları olamaz.

Üçüncü olarak; görevin gerektirdiği liyakat ve ehliyete sahip olan, ancak duygusal zekaya (EQ) sahip olmayan yöneticiler “teknokrat” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bunlar örgütü/topluluğu/toplumu yönlendirmede bilgi ve liyakate sahiptirler. Ancak duygusal zekaya (EQ) sahip olmamaları nedeniyle örgüt/topluluk/toplumu belli bir yöne kanalize edemezler, takım ruhu oluşturamazlar. Bunlardan yöneticiler için iyi birer müşavir olabilir, ama asla iyi bir yönetici olamazlar.

Dördüncü olarak; görevin gerektirdiği liyakat ve ehliyete sahip olmayan, aynı zamanda duygusal zekaya (EQ) da sahip olmayan yöneticiler “beceriksiz” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bunlar örgütü/topluluğu/toplumu

yönlendirmede hem bilgi ve liyakate sahip değildirler, hem de duygusal zekaya (EQ) sahip olmadıklarından örgüt/topluluk/toplum belli bir amaca yönelik olarak çalıştırılmaz. Ayrıca değil değişimi yönetecek, mevcudu koruyacak bilgi ve liyakatten de yoksundurlar. Siyasal kayırma ve partizanlığın yoğun yaşandığı sistemlerde bu tip yöneticiler pek fazladır. Örgüt/topluluk/toplum bunların yönetiminde pek çok zarara uğrar. Bu tip yöneticiler büyük riskler alamadıkları için örgüt için yavaş ve istikrarlı bir çöküşü yönetirler.

6.2. Cesaret-Liyakat Matrisi

Cesaret-Liyakat Matrisi oluşturmak suretiyle yeni bir yönetici tipolojisi daha oluşturduk. Buna göre cesaret ve liyakat unsurlarının olup olmadığını dikkate alan eksenlere bağlı olarak *dört tür yönetici* tipi ortaya konulmaktadır.

Tablo 2. Cesaret-Liyakat Matrisi

Liyakat Cesaret	Liyakat Sahibi	Liyakat Sahibi Değil
Cesur	Lider (1)	Maceracı (2)
Cesur Değil	Statükocu (3)	Korkak (4)

Kaynak: yazar tarafından tasarlanmıştır.

Birinci olarak; görevin gerektirdiği liyakat ve ehliyete sahip olma-cesur olma özelliklerini bir arada toplayan yöneticiler “lider” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bunlar örgütü/topluluğu/toplumu yönlendirmede hem bilgi ve liyakate sahiptirler, hem de tabiatlarındaki cesaret nedeniyle örgüt/topluluk/toplum durağanlıktan kurtulur.

İkinci olarak; görevin gerektirdiği liyakate sahip olmayan ama cesur olma özelliklerini bir arada toplayan yöneticiler “maceracı” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bunlar örgütü/topluluğu/toplumu yönlendirmede bilgi ve liyakate sahip değildirler. Ancak tabiatlarındaki cesaret nedeniyle örgüt/topluluk/toplum yanlış kararlarla zarar görebilecektir.

Üçüncü olarak; görevin gerektirdiği liyakat ve ehliyete sahip olan, ancak cesur olmayan yöneticiler “statükocu” olarak tanımlanmaktadır. Bunlar örgütü/topluluğu/toplumu yönlendirmede bilgi ve liyakate sahiptirler. Ancak tabiatlarındaki cesaretsizlik nedeniyle örgüt/topluluk/toplumu durağanlıktan

kurtaramazlar, yenilik adına bir şeyler sunamazlar. Onlar için en iyi seçenek risklerin minimize edildiği alışılmış, denenmiş mevcut durumdur. Çevremizde böyle pek çok yönetici vardır. İdare-i maslahat lafı da bu tip yöneticilerin en önemli düsturudur.

Dördüncü olarak; görevin gerektirdiği liyakat ve ehliyete sahip olmayan, aynı zamanda cesur da olmayan yöneticiler “korkak” olarak tanımlanmaktadır. Çünkü bunlar örgütü/topluluğu/toplumu yönlendirmede hem bilgi ve liyakate sahip değildirler, hem de tabiatlarındaki korkaklık nedeniyle örgüt/topluluk/toplumu durağanlıktan kurtaramazlar. Ayrıca değil değişimi yönetecek, mevcudu koruyacak bilgi ve liyakatten de yoksundurlar. Siyasal kayırma ve partizanlığın yoğun yaşandığı sistemlerde bu tip yöneticiler pek fazladır. Örgüt/topluluk/toplum bunların yönetiminde pek çok zarara uğrar. Bu tip yöneticiler büyük riskler alamadıkları için örgüt için *maceracılar gibi büyük bir şok yaşatmayabilirler*. Bunun yerine yavaş ve istikrarlı bir çöküşü yönetirler.

7. GENEL DEĞERLENDİRME

Gandossy ve Guarnieri (2008) liderliği ölçmede mitler ve gerçekler listesi ile liderlik tanımlamasının zorluğunu ortaya koymaktadırlar (Gandossy ve Guarnieri, 2008: 69). Liderliği ölçmeye yönelik olarak literatürde çeşitli değişkenlere dayalı matris çalışmaları yapılmıştır. Örneğin Casse ve Claudel (2011) tarafından hayal gücü ve iktidar değişkenlerine göre oluşturulan matriste dört çeşit lider tipi ortaya konulmaktadır. Değişkenleri azaltarak matrise dayalı bir analiz belirsizlikleri ve muğlaklıkları azaltmak için rasyonel bir yoldur.

Liderin niteliklerini ortaya koymak lider yetiştirmenin ya da liderlik markası oluşturmanın bir ön koşuludur. Liderlik markası inşaa etmek için beş prensip önerilmektedir: Birinci olarak, liderlik için temel olan faaliyetlerde bulunmak (strateji oluşturmak, hüner ve kabiliyetleri geliştirmek gibi); ikinci olarak, örgüt çalışanları ve diğer yapı taşlarının beklentilerini içselleştiren yöneticileri temin etmek, güvence altına almak; üçüncü olarak, liderleri ölçen, değerlendiren dışarıdan bir perspektife ihtiyaç duymak; dördüncü olarak, liderliğe büyük ölçüde yatırım yapmak; son olarak, uzun dönemde liderlik markasının tesis edileceğini bilmek (Ulrich ve Smallwood, 2007: 94).

Birçoğumuz hala lider kelimesinin, bir kişi ya da gruba hükmeden şahıs anlamına geldiğini düşünüyoruz. Ancak araştırma sonuçları gösteriyor ki, insanlar despotça davranan bireyleri lider olarak seçmiyor ya da kabullenmiyorlar. Tabii hapisaneler gibi bazı istisnai durumlar bu tespit dışında kalmaktadır. Liderlik; fiziksel güç ve dayanıklılık, zorba ve baskıcı bir kişilik veya diğerleri üzerinde iktidar talebi ile ilgili değildir (Adair (b), 2003: 150). Bir tanıma göre liderlik geçmişten farklı bir geleceğe yönelik inisiyatif kullanma kapasitesidir (Block, 2011: 16).

Liderlik hakkında Türkiye’de yapılan sınırlı çalışmalardan birinde belediyeler çalışma alanı seçilmiştir. Bu çalışmada Türkiye’de belediye başkanlarının genel olarak demokratik özellik taşıdıkları, yaş ile demokratik tarzın doğru orantılı olduğu saptanmıştır (Yörük vd., 2011: 1396). Yani belediye başkanları yaşlandıkça “ben daha iyi bilirim” demiyorlar. Bunun yerine “bilmediklerim daha çok” diyorlar. Bir yönetici bunu demeyi başardığında liderlik yolunda en önemli engeli aşmıştır. Çünkü liderlik bir zihniyet meselesidir.

Sternberg (2005) etkili liderliği üç unsurun sentezi olarak açıklamaktadır: Yaratıcılık (creativity), zeka (intelligence) ve akıllılık (wisdom). Yaratıcılık soylu fikirleri genelleştirmek için kullanılmaktadır. Zeka fikirlerin kalitesini analiz etmek, fikirleri uygulamak, fikirlerin değerleri noktasında diğerlerini ikna etmek için kullanılmaktadır. Akıllılık ise tüm muhtemel paydaşların fikirlerini dengelemeye yöneliktir. İşte *yaratıcılık, zeka ve akıllığın sentezi* (WICS) etkili liderliktir. Zaten “WICS” yaratıcılık (creativity), zeka (intelligence) ve akıllılık (wisdom) ve sentezin (synthesis) baş harflerini sembolize etmektedir (Sternberg, 2005: 29).

Yöneticiler açısından acaba her durum için geçerli prensipler var mı? Bu soruya Ulrich, Smallwood ve Sweetman (2009) olumlu yanıt vermekteler. Buna göre, ilkin, *lider sonuca odaklıdır*. Sonucu ise şüphesizlikle ve ihtiyatla değerlendirir. Pazar payı ile ilgili istatistiksel raporlar mevcut olmakla beraber bilinmesi gereken başka gerçekler var mı? gibi ihtiyatlı bir yaklaşım. İkinci olarak, *liderlik sistemine yatırım önemlidir*. Bir kişiye ya da lidere yatırım örgüt için çok değerli değildir. Örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek lider yetiştiren sistemleri geliştirmeye yönelik yatırımlar önemlidir. Üçüncü olarak, *fark yapan*

liderlik unsurlarını sorgulamak gerekir. Bunlar; stratejist olma, icracı olma, hüner yönetimi (yetki devri ve benzeri yollarla), beşeri sermaye geliştirme, kişisel beceri olarak ifade edilebilir. Dördüncü olarak, *işle ilgili liderlik tecrübesi* önemlidir. Bazı yöneticiler yeni bir yere gitmiş turist gibidirler. Olayların ve örgütün gerçekte içinde değildirler. Bu durum tecrübe getirmez. Beşinci olarak, *liderliği geliştirmeye yönelik yapılanları ölçme ve değerlendirme* önemlidir (Ulrich vd., 2009: 12). İşte bu çalışma bir bakıma ölçme işini kolaylaştıracak araç oluşturma çabasının ürünüdür.

Bu çalışmada, liderlik konusunu açıklamaya yönelik olarak literatürde var olan üç tip yaklaşımdan “normatif yaklaşımlar” olarak bilinen yöntem tercih edilmiştir. Daha önce de vurgulandığı gibi, normatif yaklaşımlarda lider için gerekli olan küresel hüner ve yetenekler açıklanmaktadır. Bu yaklaşım için en pratik metodoloji ise matrislerden yararlanmaktır. Bu çalışmada da pratik bir yöntem olarak iki ayrı matris oluşturulmuş, analiz bunlar üzerinden yapılmıştır. Bu matrislerde kullanılan değişkenler liyakat, duygusal zeka ve cesaret değişkenleri olarak belirlenmiştir. Sayılan değişkenler lideri yöneticiden ayıran unsurlar olarak da değerlendirilebilir. Ancak liyakat değişkeninin asgari düzeyde de olsa yöneticiler için de gerekli bir nitelik olduğu belirtilmelidir. Bu değişkenlerin mevcudiyetine göre yönetici tipolojisi oluşturulmak suretiyle liderlik kavramı açıklanmaktadır.

Bu çalışma daha önceki çalışmalarda ortaya konulan liderlik tanımlamalarıyla bazı ortak noktalarda birleşmekle birlikte, önerdiği tipoloji bakımından özgün bir yaklaşımdır. Çalışma ile ortaya konulan bulgularının liderlik kavramının anlaşılması, lider ile yönetici kavramları arasındaki farkların netleşmesi için katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

SONUÇ

Alvesson ve Sveningsson “liderliğin gözden kaybolması (disappearing of leadership)” olarak kavramlaştırdıkları çalışmalarında; liderin önemli konuları işaret ettikten sonra astları yönlendirmeyen, vizyonu ifade ettikten sonra onu gelişmesi için sosyal ilişkilere terk eden, fikir ve kararlarda kişilerin rollerini belirleyen, diğerlerine alan bırakan, pratikle tezat oluştursa da liderlik prensibini ifade eden bir yaklaşımda olması gerektiğini vurgulamışlardır

(Alvesson ve Sveningsson, 2003: 374). Lider ister yönlendirici, isterse konuların tam içinde yer alan bir üslubu benimsesin bazı temel niteliklere sahip olmalıdır. Lideri yöneticiden ayırt eden unsurlar olmalıdır.

Bu çalışmada, farklı liderlik yaklaşımları ortaya konulmuştur. Amaç iki değişkene dayalı iki ayrı matris oluşturarak yönetici tiplemesi yapmak ve lideri bu tipoloji içinde ortaya koymaktır. Bu matrisler liyakat ve duygusal zeka değişkenlerine dayalı “duygusal zeka/ liyakat matrisi” ile liyakat ve cesaret değişkenlerine dayalı “cesaret/liyakat matrisi”dir. Liderler için yetkin ve donanım sahibi olmak önemlidir. Liyakat değişkeni bu nedenle seçilmiştir. Duygusal zeka kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını analiz etme ve böylece diğerlerini yönlendirme yeteneği olup liderlik için bir ön koşul niteliğindedir. Cesaret değişkeni ise değişen ve dönüşen bir dünyada dönüştürme fonksiyonu öne çıkan liderlik için temel bir koşuldur. Çünkü değişim risklidir, alışılmışı korumak kolaydır. Lider değişim ve dönüşüm için, yani statüko dışına çıkmak için riskleri göze alabilecek bir cesarete sahip olmalıdır. Lider, duygusal zekası ile kendisinin ve diğerlerinin duygularını analiz etme ve yönlendirme becerisi olan, cesaretiyle de dönüştürme işlevini üstlenen ve görevine uygun niteliklere sahip kişidir.

KAYNAKÇA

- Adair John (a)**, Etkili Değişim (Effective Innovation) Rekabetin Önünde Nasıl Durulur?, BKY Yayınları, İstanbul, 2003.
- Adair John**, Etkili İletişim (Effective Communication) Yönetim Silahlarının En Önemlisi, BKY Yayınları, İstanbul, 2006.
- Adair John (b)**, Etkili Takım Kurmak (Effective Team Building) Kazanan Bir Takım Nasıl Kurulur?, BKY Yayınları, İstanbul, 2003.
- Alvesson M.-Sveningsson S.**, “The Great Disapearing Act: Difficulties in Doing Leadership”, The Leadership Quarterly 14 (2003) 359-381.
- Andersen John Aarum**, “Leadership, Personality and Effectiveness”, Journal of Socio-Economics, Volume 35, Issue 6, Dec 2006, pp.1076-1091.
- Baghai Mehrdad-Quigley James**, “Collective Leadership”, Leadership Excellence 29. 2 (Feb 2012): 3-4.
- Bakan İsmail**, “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması», KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran/2008, ss.13-40.
- Bakan İsmail-Bulut Yakup**, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması», İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:31 (Ekim 2004), ss.15-176.

- Bedell-Avers Katrina E.-Hunter Samuel T.-Mumford Michael D.**, *Conditions of Problem-solving and The Performance of Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leaders: A Comparative Experimental Study*, The Leadership Quarterly 19 (2008) 89-106.
- Berg Deanna H.**, *“Living Leadership”*, The Journal for Quality and Participation 15.5 (Sep 1992): 62.
- Bilimoria Diana**, *“Inclusive Leadership”*, Leadership Excellence 29.3 (Mar 2012): 13.
- Block Peter**, *“Reforming Leadership Leaders Become Community Builders”*, Leadership Excellence; Oct 2011; 28, 10; ProQuestpp. 16-17.
- Bozdağ Muhammed**, Ruhsal Zeka, 200, ss.1-292, Yakamoz Yayınları.
- Bunting Michael-Spiller Rodger**, *“Surprising Leadership Findings”*, Training&Development, Oct 08, ss.40.
- Casse Pierre-Claudel Paul**, *“Leadership Styles: A Powerful Model”*, Training Journal, January 2011, pp.46-51, www.trainingjournal.com
- Cebeci Kemal**, *“Küreselleşme Bağlamında Ulus-Devletin Egemenlik Gücünün Dönüşümü”*, Sayıştay Dergisi Sayı: 71, 2008, ss.23-39.
- Conger Jay A.-Ready Douglas A.**, *“Rethinking Leadership Competencies”*, Leader to Leader; Spring 2004; 2004, 32; ProQuest, pp.41-47.
- Çiçek Dursun**, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı *Doktora Tezi*, Adana, 2005, ss.1-248.
- DeRue D. Scott**, *“Adaptive Leadership Theory: Leading and Following as a Complex Adaptive Process”*, Research in Organizational Behavior 31 (2011) 125-150.
- Doğan Selen-Demiral Özge**, *“İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking”*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, 2008, ss. 1–22.
- DPT**, Küreselleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT: 2544 Öik: 560, Ankara, 2000, ss.1-111.
- Ertekin Yücel-Ertekin Yurtsever Gülçimen**, Örgütsel Politika ve Taktikler, TODAİE Yayınları, Ankara, 2003.
- Fry Louis W.**, *“Toward a Theory of Spiritual Leadership”*, The Leadership Quarterly 14 (2003) 693-727.
- Gandossy Rober-Guarnieri Robin**, *“Can You Measure Leadership?”*, MITSloan Management Review, Fall 2008, Vol. 50, No. 1, pp.64-69.
- Gemmill G.-Oakley J.**, *“Leadership: An Alienating Social Myth?”* Human Relations, 1992, 45, 113-129.
- George Bill-Sims Peter- McLean Andrew N.-Mayer Diana**, *“Discovering Your Authentic Leadership”*, Harvard Business Review February 2007, pp.129-138.
- Goleman Daniel-Boyatzis Richard-McKee Annie**, Yeni Liderler, Varlık ya., 2011.
- Groysberg Boris-Slind Michael**, *“Leadership is a Conversation”*, Harvard Business Review June 2012, pp.76-85.
- Hinkin Timothy R.-Schriesheim Chester A.**, *“A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire”*, The Leadership Quarterly 19 (2008)501-513.
- Ishikawa Jun**, *“Transformational Leadership and Gatekeeping Leadership: The Roles of Norm for*

- Maintaining Consensus and Shared Leadership in Team Performance*, Asia Pac J Man (2012) 29:265-283.
- İçli Gönül**, «Küreselleşme ve Kültür», Sosyal Bilimler Dergisi Aralık 2001 Cilt : 25 No: 2, ss.163-172.
- Jay Joelle**, “*Find Your Leadership Edge*”, Supervision; Nov2009, Vol. 70 Issue 11, pp.3-5.
- Kanji Gopal K.**, “*Leadership is Prime: How Do You Measure Leadership Excellence*”, Total Quality Management Vol. 19, No. 4, April 2008, 417-427.
- Karabulut Elif-Temel Zeki-Atıl Bulut-Sürgevil Olca**, “*Örgütlerde Mevcut Durum Analizi*», TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi Kasım 2006 / Şubat 2007, ss.28-34.
- Karip Emin**, “*Dönüşümcü Liderlik*”, güz 1998, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, ss.1-23. pegema.com.tr, erişim tarihi: 8/7/2012.
- Keller Heather R.**, “*Communication Create a Supportive Climate*”, Leadership Excellence; Ma 2009; 26, 3; ProQuest p.13.
- Levay Charlotta**, “*Charismatic Leadership in Resistance to Change*”, The Leadership Quarterly 21 (2010) 127-143.
- Marquardt Michael J.**, “*Action Learning and Leadership*”, The Learning Organization 7.5 (2000): 233-240.
- McCrimmon Mitch**, “*Reinventing Leadership and Management*”, Ivey Business Journal Online (May/ Jun 2010): N-A.
- Moynihan Donald P.-Pandey Sanjay K.-Wright Bradley E.**, “*Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use*”, Journal of Public Administration Research Theory, may 2011, JPART 22:143-164.
- Naktiyok Atılhan**, “*Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*”, iktisadi ve idari Bilimler Dergisi. Cilt: 16 Ekim 2002 Sayı: 3-4, ss.165-185.
- Nienaber Hester**, “*Conceptualisation of Management and Leadership*”, Management Decision Vol. 48 No.5, 2010 pp.661-675.
- Onay Meltem**, “*Duyusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi*”, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, Cilt: 11, Sayı: 4, Ekim 2011, ss. 587-600.
- Pastakia Karen**, “*Leadership No Game of Chance*”, Jun 6, 2011; 11; ProQuest, pp.15.
- Pater Robert-Bowles Ron**, “*Leadership for DIY Safety*”, Leading Thoughts, Professional Safety, January 2012, pp.26-29.
- Reilly James Marshall**, “*Physics of Leadership*”, Leadership Excellence 29. 1 (Jan 2012):4.
- Robledo Issac-Peterson David R.-Mumford Michael D.**, “*Leadership of Scientists and Engineers: A Three-Vector Model*”, Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 33, 140-147 (2012).
- Schyns Birgit-Schilling Jan**, “*Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective?*”, Journal of Management Inquiry 20 (2) 2011, 141-150.
- Sheard G.,Kakabadse A.P.-Kakabadse N.K.**, “*Organisational Politics: Reconciling Leadership’s Rational-Emotional Paradoks*”, Leadership&Organization Development Journal Vol. 32 No. 1, 2011,pp.78-97.
- Songür Neşe**, “*Belediyelerin Stratejik Planlama Yaklaşımına Bakış Açıkları*”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt 18 Sayı 4 Ekim 2009, ss.27-52.
- Soydal Haldun**, “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde e-Ticaret*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilim-

ler Enstitüsü Dergisi, 2006, ss.539-552.,

http://www.sosyabil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Haldun%20SOYDAL/SOYDAL,%20Haldun.pdf

Steers Richard M.-Sanchez-Runde Carlos-Nardon Luciara, “*Leadership in a Global Context: New Directions in Research and Theory Development*”, Journal of World Business XXX (2012) XXX-XXX, G Model worbus-537; No. of pages 4.

Sternberg Robert J., “*WICS, A Model of Leadership*”, The Psychologist-Manager journal, 2005, 8(1), 29-43.

Takala T., “*Plato on Leadership*”, Journal of Business Ethics 17: 785-798, 1998.

Tarhan Nevzat, Kendinizle Barışık Olmak Duyguların Eğitimi, Timaş Ya. 16. Baskı, İstanbul, 2011.

Tarhan Nevzat, Mesnevi Terapi, Timaş Ya., İstanbul, 2012.

Taylor André-Cocklin Chris-Brown Rebekah-Wilson-Ewered Elisabeth, “*An Investigation of Champion-Driven Leadership Processes*”, The Leadership Quarterly 22 (2011) 412-433.

Uçkan Özgür, “*E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü*”, inet-tr’02 VIII. Türkiye’de İnternet Konferansı 19-21 Aralık 2002, ss.1-22.

Ulrich David-Smallwood Norm, “*Building a Leadership Brand*”, Harvard Business Review july-August 2007, pp.93-100.

Ulrich Dave-Smallwood Norm-Sweetman Kate, “*Leadership Code Apply Five Principles to Get Desired Results*”, Leadership Excellence; Ma 2009; 26, 3; ProQuest p.12.

Ulrich Dave-Smallwood Norm, “*Leadership Sustainability*”, Leadership Excellence 28. 5 (May 2011): 3-4.

Uzun Özlem-Yiğit Elif, “*Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*», Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2011, 6(1), 181-213.

Wagner Cynthia G., “*Home-Grown Leadership Asian Companies Increasingly Promote Local Talent for Future Leaders*”, The Furist; Jul/Aug 2006; 40, 4; ProQuest pp.11.

Yağmurlu Aslı, “*Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar*», Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Cilt: 52 Sayı: 1, 2008, ss.717-724.

Yörük Durmuş-Dündar Süleyman D-Topçu Birol, “*Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler*”, Ege Akademik Bakış/Ege Academic Review, Cilt: 11, Sayı: 1, Ocak 2011, ss. 1391 -1397.

<http://ipsikoloji.wordpress.com/category/iq-eq-sq-nedir/>, erişim tarihi:9/7/2012.