

# Liderlik ve Liderlik Analizi

Dr. Öğr. Üyesi G zde MERT  
gozde.mert@nisantasi.edu.tr

# LİDERLİK VE LİDERLİK ANALİZİ

2

## BÖLÜM: LİDER VE YÖNETİCİ

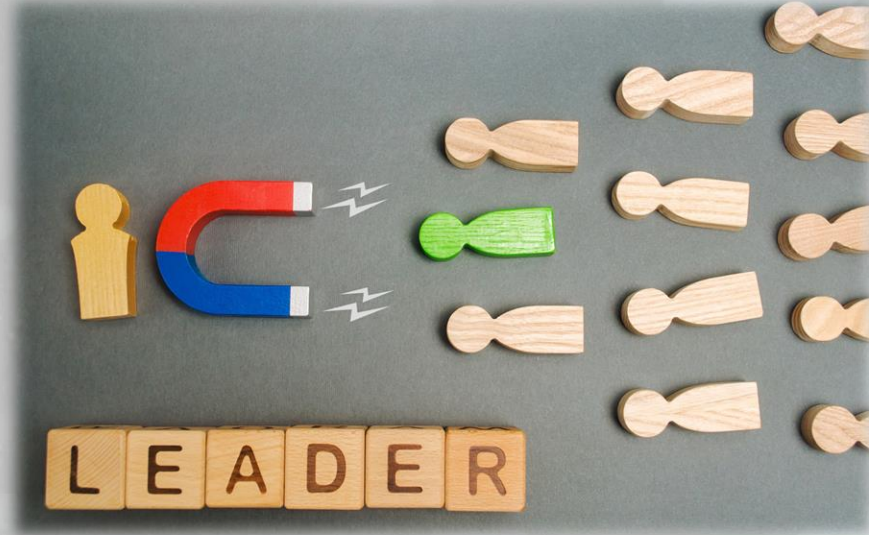
- Lider ve Yönetici
- Yöneticilerin Faaliyet Örüntüleri
- Yöneticiler İçin Karar Verme ve Planlama
- Yönetici Roller
- Yöneticilerin İşini Belirleyen Diğer Faktörler
- Yöneticiler İçin Öneriler
- Liderler Neyi Etkileyebilir?
- Liderlik Etkililiğinin Göstergeleri
- Lider Seçimi Nasıl Yapılmalıdır?



# LİDER VE YÖNETİCİ

3

**Lider; planı ve programı olan, çevresini bu yönde etkileyebilen, başkalarının düşünemediğini düşünendir.**



**Lider; mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanma ve bireyleri kuruluşun amaçlarına uygun biçimde azami etkiyi ve verimi sağlayacak tarzda çalıştırma sorumluluğunda olandır.**

# LİDER VE YÖNETİCİ

4

**Lider; insanlardaki potansiyeli açığa çıkaran, girişimcilik ruhunu ve cesaretlerini harekete geçiren, sonuçları değiştirmeyi bilendir.**





# LİDER VE YÖNETİCİ

5

**Liderlik; insanlar üzerinde kasıtlı bir etki icra ederek, bir gruptaki veya örgütteki faaliyetlere ve ilişkilere yön verme, bunları yapılandırma veya kolaylaştırmayı kapsayan bir süreçtir.**

**Liderlik = İkna Etme ve Etkileme**

**Liderlik; belli amaçların gerçekleştirilmesi yönünde insanların etkilenmesi, davranışlarının değiştirilmesi sürecidir.**

# LİDER VE YÖNETİCİ

6

Liderlik; bir bireyin, bir gruptaki faaliyetleri ortak bir hedefe yönlendirmesi davranışıdır.

Liderlik; örgütün rutin direktiflerine mekanik itaatın üstündeki ve ötesindeki itaatın düzeyidir.

Liderlik; organize bir grubun faaliyetlerini hedefleri gerçekleştirme yönünde etkileme sürecidir.

Liderlik; bir vizyon ortaya koymak, değerlere hayat vermek ve bir şeylerin başarılabilceği ortamı yaratmak ile ilişkilidir.

Liderlik; ortak çabaya bir amaç (anamlı bir yön) kazandırma ve amacı gerçekleştirme yolunda istekli çaba uyarma sürecidir.

Liderlik; daha adaptif (uyarlanıcı) evrimsel değişimler başlatmak için, var olan kültürün dışına çıkma yeteneğidir.

Liderlik; insanların birlikte yaptıkları şeylere anlam kazandırarak onların bunu anlamasını ve buna bağlanmasını sağlama sürecidir.

Liderlik; bir bireyin diğer insanları örgütün başarısına katkıda bulunma yönünde etkileme ve motive etme yeteneğidir.

# LİDER VE YÖNETİCİ

7

## Roma İmparatoru Jül Sezar (M.Ö. 100-44)



**M.Ö. 56 yılında 800 gemilik bir filoyla Manş'ı geçip İngiltere'yi istila etmiştir.**

**Manş'a bu büyüklükte bir donanma ancak kendisinden 2000 yıl sonra İkinci Dünya Savaşında gerçekleştirilebilmiştir.**

**Çağında dünyanın en büyük imparatorluğunu yaratmıştır.**

# LİDER VE YÖNETİCİ

8

## Moğol Fatihi Cengiz Han (1167-1227)



Büyük cihangir, büyük devlet adamı, koyduğu kurallara «**yasa**» adını veren Timuçin ilk iş olarak disiplinli bir ordu oluşturdu.

**Günümüzde de kullanılan askeri teşkilatın kurucusu oldu** (Yüz kişilik bölük, binlik, onbin kişilik tümen).

**Psikolojik harbin ilk uygulayıcısı** kabul edilen Cengiz Han o gün için bilinen dünyanın büyük bir bölümünü fethetti. **Tarihin en büyük Türk Devletini kurdu.**



# LİDER VE YÖNETİCİ

9

## Enzo Ferrari (1898-1988)



Otomobil endüstrisinin en büyük markalarından Ferrari'nin yaratıcısı Enzo Ferrari, 1. Dünya Savaşında babası ve kardeşlerini kaybetti. İşçilik yaparak hayatını kazanmaya çalıştı. 2. Dünya Savaşında fabrikası tahrip oldu. Borcunu ödeyemediği için oğlunu öldürdüler. Ama o asla yılmadı «**Ya bu arabayı yola çıkarırız ya da bu yolun altında kalırız**» diyerek kararlılığını gösterdi.

«**Büyük beyinler aynı düşünür**» yaklaşımıyla çalışma arkadaşlarını akıllı ve sadık insanlardan seçti. 90 yaşına kadar Enzo Ferrari'nin ölümünden sonra piyasaya çıkan ve adını taşıyan otomobil, **en pahalı otomobiller listesinde ilk sırayı aldı** (625 bin Dolar).

# LİDER VE YÖNETİCİ

10

## Bill Gates'in Liderlik Sırları

- Vizyon sahibi olmak,
- Çok çalışmak,
- Akıllı elemanla çalışmak,
- Elemana hisse vermek,
- Elemana değer vermek,
- Piyasayı takip etmek,
- Piyasayı şekillendirmek,
- Odaklanmak,
- Mütevazı bir yaşam sürmek.



# LİDER VE YÖNETİCİ

11



**Lider olmak için  
dünya çapında işler yapmak gerekmez!**

# LİDER VE YÖNETİCİ

12

**«Gerçek yiğit muhabere alanında ve zor şartlarda belli olur. Değişen koşullar ve olağan üstü durumlar yeni liderler çıkarır.»**

**Kurmay Albay Enver Dizdaroğlu**



# LİDER VE YÖNETİCİ

13

## Liderlik Ne Değildir?

- Makam değildir.
- Rütbe değildir.
- Vazgeçilmez olmak değildir.
- Bir iş veya statü değildir.
- Ayrıcalık pozisyonu değildir.
- Katı olmak değildir.
- Otorite kullanımı, korku ile etki sağlama değildir.
- Çalışanlarının fikirlerini kurutmak, budamak değildir.
- Oturduğu yerden güç, kuvvet almak değildir.
- Liderlik asla korkaklara göre değildir.

## Liderlik Nedir?

- İcraattır.
- Sorumluluktur.
- Zamanı gelince onuruyla ayrılmayı bilmektir.
- Makamların haysiyetini korumak için gerektiğinde istifa etmektir.
- Bir karakter özelliğidir.
- Emrindekiler gibi hizmetin bir parçası olmaktır.
- İlke sahibi olmaktır.
- Çalışanlarını güçlü kılmaktır.
- İkna etmek, etkilemektir.
- Yeşertmek, ilham ve yön vermektir.
- Oturduğu yere güç, kuvvet vermek, sonuçları değiştirmektir.
- Cesur ve kararlı olmaktır.

# LİDER VE YÖNETİCİ

14

## YÖNETİCİ

Yönetici; mal ve hizmet üretimi için üretim faktörlerinin bir araya getirilmesini yöneten kişidir.

Bir yönetici aynı zamanda girişimci olabilir ya da bir girişimci adına ücret karşılığında bu işi üstlenmiş olabilir.

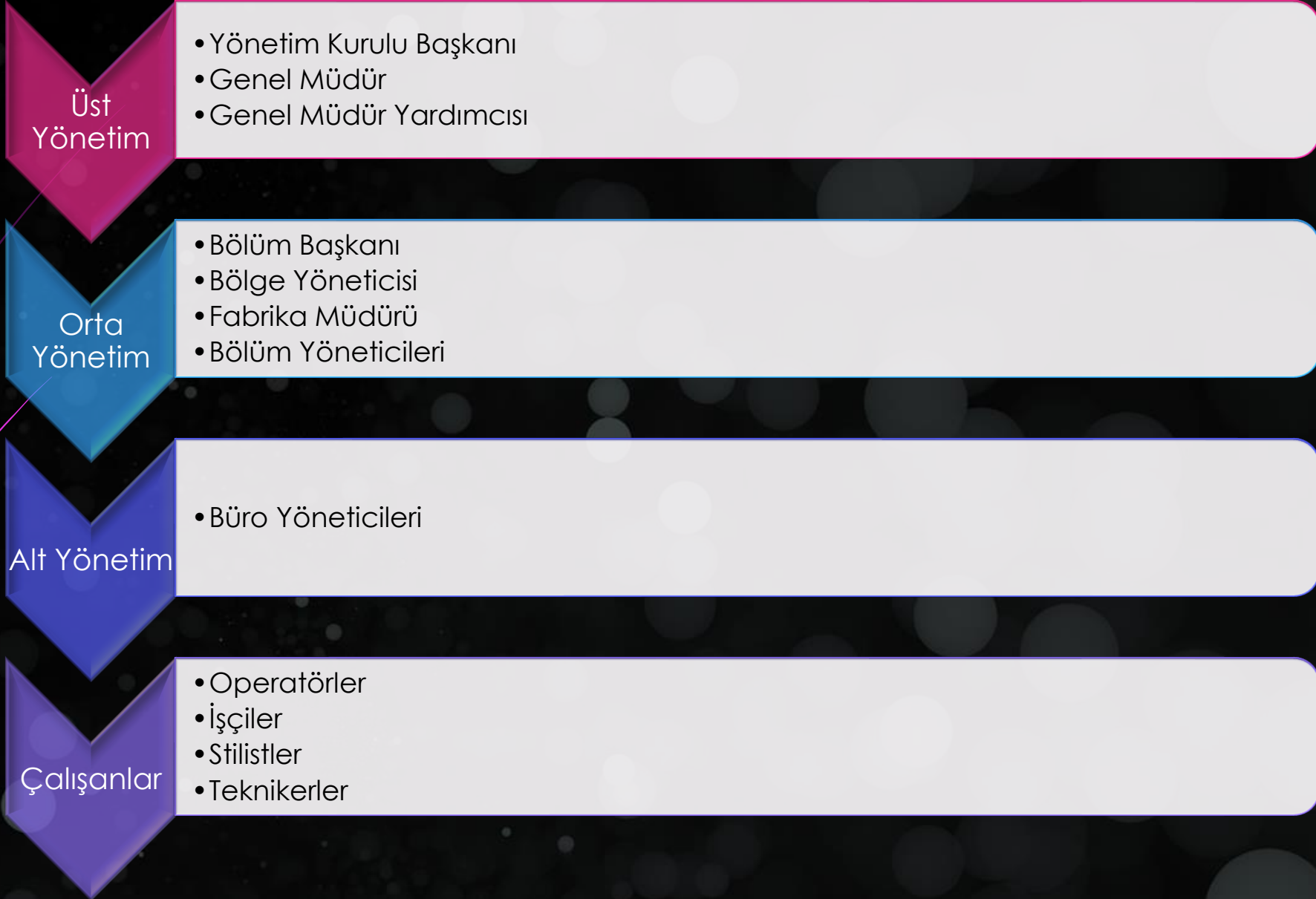
Yönetici, amaçları gerçekleştirmek için insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimsedir.

Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır.

Yönetici sadece bir grup insanı yönlendiren, çalıştıran değil, ayrıca çalıştığı yerin maddi kaynaklarını ve üretim faktörlerini yönlendiren kişidir.

# LİDER VE YÖNETİCİ

15



# LİDER VE YÖNETİCİ

16

## Üst Yönetim

- İşletme için en önemli kararları alırlar.
- Uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlarlar.
- Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler.
- İşletme sahipleriyle örgüt arasında köprü görevi görürler.

## Orta Yönetim

- Aylık ve yıllık üretim ve satış raporlar hazırlarlar.
- İşletmenin teknik planlarını yaparlar.
- Üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar.
- Bölüm amaçlarını saptarlar.

## Alt Yönetim

- Günlük ilerin yürütülmesini sağlarlar.
- Çalışanlarla yakın ilişkiye girerler.
- Üretim ve satışların dönemsel sonuçlarını gözden geçirirler.
- İşlerin teknik denetimini sağlarlar.



# LİDER VE YÖNETİCİ

17

## YÖNETİCİ

- İdarecidir.
- Rutini sever, tekrarcıdır.
- Devam ettiricidir.
- Sistem odaklıdır.
- Kısa vadeli hedefler peşindedir.
- Mevcut durumu kabul eder.
- Kuralcı olmalarından dolayı fikirlerinin doğru olarak kabul edilmesini önemser.

## LİDER

- Yenilikçi, yeniliklerin peşindedir.
- Orijinal fikirleri önemser.
- Geliştiricidir.
- İnsanlara odaklanır.
- Uzun vadeli hedefler peşindedir.
- Sorgulayıcıdır, mevcut duruma eleştirel yaklaşır.
- Herkes için en doğru olan düşüncenin peşindedir.

# LİDER VE YÖNETİCİ

18

## YÖNETİCİ

- İşleri doğru yapar.
- Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.
- Anlaşma, ödüllendirme ve cezalandırma gibi esnek taktikleri kullanırlar.
- «Ben» der.
- Korku yaratır.
- Suçlu bulur.
- Kendisine saygı gösterilmesini ister.
- Gücü yetkiye dayanır.

## LİDER

- Doğru işleri yapar.
- Ne ve niçin sorularını sorar.
- Yeni değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.
- «Biz» der.
- Güven yaratır.
- Hataları tamir eder.
- Saygıyı yaratır.
- Yetkisi iyi niyetine dayanır.

# LİDER VE YÖNETİCİ

19



# YÖNETİCİLERİN FAALİYET ÖRÜNTÜLERİ

20

## Yoğun ve Ara Vermeyen Bir İş Temposu Söz Konusudur

Tipik bir yöneticinin çalışma süreleri uzundur ve çoğu yönetici eve iş götürür. Bu iş yükü kısmen yönetici pozisyonundaki kişilerin tercihleriyle alakalıdır. Zihni sürekli olarak yeni bilgi arayacak ve çözümlenecek şekilde eğitilmiş olan çoğu yönetici, evde veya tatilde olduğunda işi unutmakta zorlanır.

Yönetimsel faaliyetlere ilişkin araştırmalar, yöneticilerin hiç de çoğu insanın düşündüğü gibi; olayları dikkatli bir biçimde planlayarak organize eden, sonra ofisinde oturup normal işleyişin dışında kaldığı için ilgilenmesi gereken işleri bekleyen kişiler olmadığını ortaya koymaktadır.



# YÖNETİCİLERİN FAALİYET ÖRÜNTÜLERİ

21

## İşin İçeriği Çok Çeşitli ve Parçalıdır

Yöneticiler her gün çok çeşitli ve birçoğu kısa süreli olan faaliyetleri gerçekleştirir.

Mintzberg'in (1973) üst düzey yöneticilere ilişkin gözlemleri «faaliyetlerin yarısının 9 dk.dan daha kısa bir süre içinde tamamlandığını ve yalnızca onda birinin bir saatten daha uzun sürdüğünü» ortaya koymuştur.

Yöneticilerin faaliyetleri çeşitli olduğu kadar parçalıdır da. Kesintiler sık olur, sohbetler bölünür ve önemli faaliyetlerin arasına önemsizlerin karışması ruh halini hızla değiştirmeyi gerektirir. Bir yönetici milyonlarca dolarlık harcamalara karar verdiği bir bütçe toplantısından sonra kendisini bozuk bir musluğun nasıl onarılacağına ilişkin bir tartışmanın ortasında bulabilir.

# YÖNETİCİLERİN FAALİYET ÖRÜNTÜLERİ

22

## Faaliyetlerin Çoğu Tepkiseldir

Problemler çoğunlukla rastgele bir tarzda ortaya çıkar ve yöneticiler haberdar oldukları bazı problemlere karşılık verirken, diğer problemleri erteler veya görmezden gelirler.

Herhangi bir anda bir yöneticinin başa çıkabileceğinden daha fazla problem vardır ve bunlardan yalnızca birkaçı ile hemen ilgilenir.

Bir problemin fark edilerek ele alınıp alınmayacağını belirleyen başlıca faktör ne kadar önemli olduğudur ancak, bir problemin gerçekten ne kadar önemli olduğu çoğunlukla belirsizdir.

# YÖNETİCİLERİN FAALİYET ÖRÜNTÜLERİ

23

## Etkileşimler Çoğunlukla Mevkidaşlar ve Dışarıdan Kimselerledir

Her ne kadar liderlik literatürü büyük oranda lider ile astları arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmışsa da betimsel araştırmalar yöneticilerin doğrudan astları veya patronları dışındaki kimselerle önemli miktarda zaman geçirdiğini ortaya koymuştur.

Bu temaslar arasında astların astları, patronun üstleri, yatay mevkidaşlar, yatay mevkidaşların astları ve üstleri bulunabilir. Ayrıca birçok yönetici; müşteriler, tedarikçiler, alıcılar, alt yükleniciler (taşeronlar), devlet dairelerindeki kişiler, toplumdaki önemli kişiler ve diğer örgütlerdeki yöneticiler gibi örgüt dışından bireylerle önemli miktarda zaman geçirir.

# YÖNETİCİLERİN FAALİYET ÖRÜNTÜLERİ

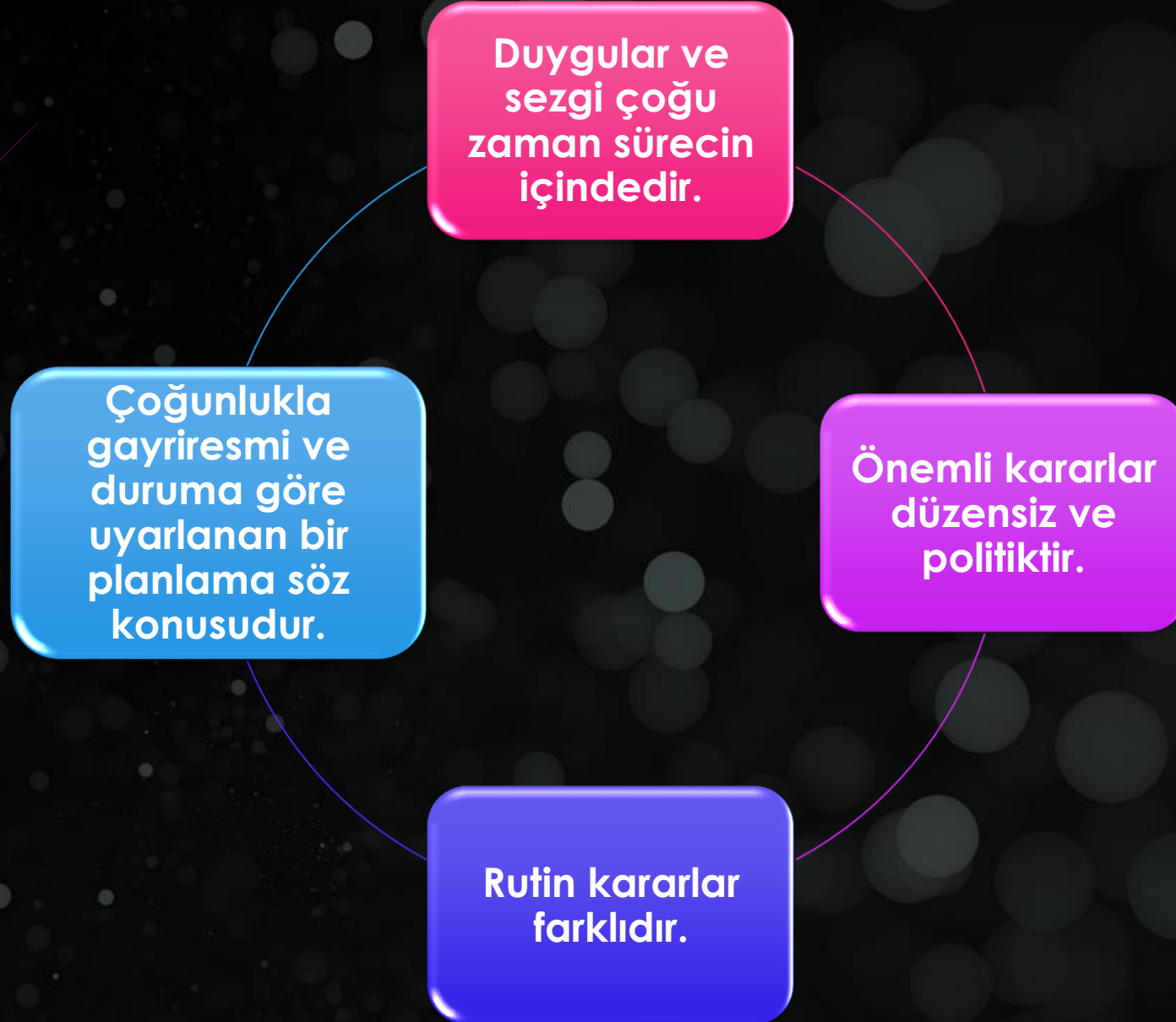
24





# YÖNETİCİLER İÇİN KARAR VERME VE PLANLAMA

25



# YÖNETİCİ ROLLERİ

26

## Bilgi İşleme Roller

Bilgi Yayma

İzleme

Sözcü

## Karar Verme Roller

Girişimci

Sorun Çözme

Kaynak Tahsisi

Müzakereci

## Kişilerarası Roller

İrtibat

Temsil

Lider

Mintzberg'in Yönetici Roller Sınıflandırması

Dr. Öğr. Üyesi Güzde MERİT

# YÖNETİCİLERİN İŞİNİ BELİRLEYEN DİĞER FAKTÖRLER

27



# YÖNETİCİLER İÇİN ÖNERİLER

28

## Yöneticiler İçin Öneriler

Talep ve kısıtların nedenlerini anlayın.

Seçeneklerinizi genişletin.

Neyi başarmak istediğinizi belirleyin.

Zamanınızı nasıl kullandığınızı analiz edin.

Günlük ve haftalık faaliyetleri planlayın.

Gereksiz faaliyetlerden kaçının.

Erteleme eğilimini yenin.

Tepkisel gelişen faaliyetlerden yararlanın.

Düşünme ve sorgulamaya dayalı planlamaya zaman ayırın.

Çözülebilecek önemli problemleri belirleyin.

Problemler arasındaki bağlantıları araştırın.

Yenilikçi çözümler deneyin.



# LİDERLER NEYİ ETKİLEYEBİLİR?

29

Hedef ve stratejilerin seçimi

Üyelerin hedefleri gerçekleştirme konusundaki motivasyonu

Üyeler arasındaki karşılıklı güven ve iş birliği

İş faaliyetlerinin organizasyonu ve koordinasyonu

Kaynakların faaliyetlere ve hedeflere tahsisi

Üyelerin özgüven ve becerilerinin geliştirilmesi

Üyelerin yeni bilgileri öğrenmesi ve paylaşması

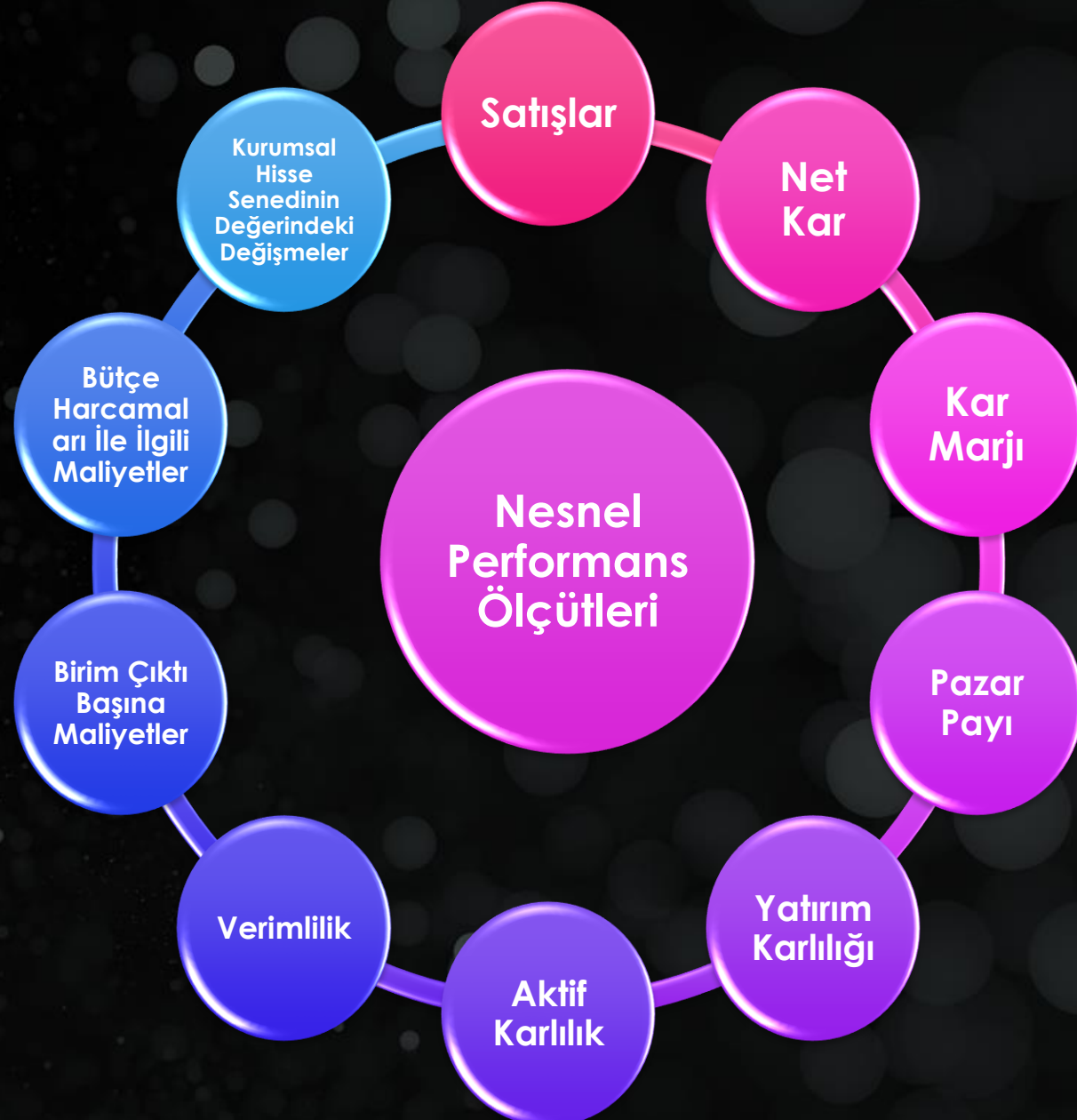
Dışarıdaki aktörlerin destek ve iş birliğini elde etme

Biçimsel yapı, program ve sistemlerin tasarımı

Üyelerin ortak inanç ve değerleri

# LİDERLİK ETKİLİLİĞİNİN GÖSTERGELERİ

30



# LİDER SEÇİMİ NASIL YAPILMALIDIR?

31

Lider konumunda olmak kişiyi lider yapmaz. Liderlik, insan becerisidir. Sıra dışı olmak zordur. İnsanın önüne birçok engel çıkar. Büyük ölçekte bir şey yaptım diyebilmek için bu güçlükleri göğüslemek gerekir.

Beceriklilik ve çeviklik fiziksel olduğu kadar zihinseldir. Lider; vizyonu olan, zihinsel enerjiye sahip, becerikli, yaratıcı, girişken, idealist, bilgili, kendini sürekli yenileyebilen çok boyutlu ve soyut düşünme yeteneği gelişmiş, çalışanlarında heyecan yaratan, onlara enerji ve ilham veren, ikna yeteneğiyle sıradan olanları dahi sıra dışı şeyler yapar hale getiren, etkileyen ve sonuçları değiştirebilen, örnek insandır.

# LİDER SEÇİMİ NASIL YAPILMALIDIR?

32

## Bu temel ilkeler;

- Doğru insan seçmeyi,
- Onları çok iyi eğitmeyi,
- Yeteneklerini geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.

**Bilgi çağı liderleri özenle seçilmiş ve çok iyi eğitilmiş olmalıdır.**

**Bireysel yetkinlik olmadan örgütsel yetkinliği sağlamak güçtür. Bu nedenle nitelikli personelin seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır.**



# LİDER SEÇİMİ NASIL YAPILMALIDIR?

33

Adayların, liderlik potansiyelini daha başlangıçta bilimsel yöntemlerle çok iyi belirlemek, gerçek değerleri keşfetmek gerekir.

**Çünkü gelecek cesur, kararlı, yenilikçi, girişimci liderliğin önemini kavramış olanlarıdır.**

Personeli uygun yerde çalıştırmak, insan kaynakları yönetiminin süregelen bir ihtiyacıdır.

# LİDER SEÇİMİ NASIL YAPILMALIDIR?

34

## Lider Adaylarının Seçimi:

- Geleneksel (klasik) liderlik yaklaşımı, kişiyi hangi özelliklerin lider yaptığı üzerinde,
- Davranışsal liderlik yaklaşımı, izleyicilere karşı nasıl davrandığı,
- Çağdaş liderlik yaklaşımı ise, işe ve ilişkiye yönelik hususlar üzerinde yoğunlaşır.

# LİDER SEÇİMİ NASIL YAPILMALIDIR?

35

## Lider Adaylarının;

- Kuvvetli ve zayıf yönleri
- Performansı
- Motivasyonu
- Genel öğrenme becerisi
- Liderlik potansiyeli değerlendirilmelidir.



# LİDER SEÇİMİ NASIL YAPILMALIDIR?

36

Lider adayları için, aşağıdaki soruların sağlıklı bir şekilde cevaplandırılması gerekir:

- **Kişinin yapacağı en iş o mudur?**
- **O işi en iyi yapacak kişi o mudur?**

Lider/Yönetici seçimi yapılırken adaylar:

- **Münasip midir?**
- **Müsait midir?**
- **Mümkün müdür?**





# LİDER SEÇİMİ NASIL YAPILMALIDIR?

37

Lider/Yönetici seçiminden önce çok iyi araştırma yapılması, önceki belirtilen sorular ve bu soruların alt unsurlarının iyi doldurulması gerekir.

«**Kişinin adamı değil, hizmetin adamı**» olan seçilmelidir. Aksi takdirde, «Paraşütçü» tabir edilen tepeden inme kişilerin keyfi seçimi hakim olur. Bu durum:

- İdareye olan güveni sarsar.
- Sistemi ve kurumu zedeler.
- Arkadan gelen nesli «kişinin adamı olmaya» sevk eder ve yanlış modeli örnek almaya yöneltir.
- Negatif seleksiyon hakim olur.

# Teşekkürler

gozde.mert@nisantasi.edu.tr