

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Levent Şahin, Prof. Dr.
Ali İhsan Balcı, Arş. Gör.
Kübra Sarıođlu, Uzm.

3. EĞİTİM BAŞLIĞI: Liderlik

- Nedir? Ne Değildir?
- Liderlik Hakkında Bilinmesi Gerekenler
- Lider Misin? Yoksa Yönetici mi?
- Liderliğin Örgütsel Fonksiyonu
- Liderlerin Davranış Biçimi
- Kısaca Liderlik Kuramları
- Tartışma Konuları: Soru-Cevap / Örnek Hikayeler



YÖNETEN



YÖNETİCİ TİPİ
YÖNETEN



LİDER TİPİ
YÖNETEN

LİDERLİKTE BAHSEDİLMEK İÇİN NE LAZIM?



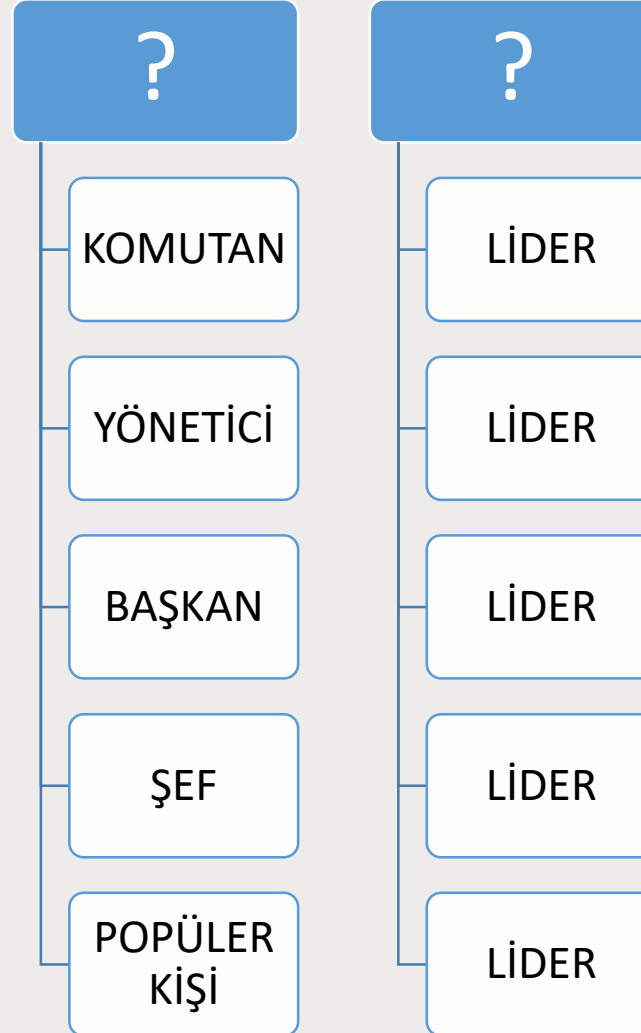
LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

- Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için **onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine** sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi **liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme** oluşturmaktadır.
- Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir.
- **Liderlik ise güzelliğe benzer.** Bu nedenle tanımlamak oldukça zordur. Fakat **gördüğünüzde hemen tanırırsınız.***
- Liderlik konusunda neredeyse bu konu ile ilgili araştırma yapan sayısı kadar tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları:
 - Belirli koşullar içinde kurumsal ya da toplumsal amaçları gerçekleştirmek için insanların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.**
 - Grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir.***

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

- Belli bir durumda, zamanda ve şartlarda izleyenleri üzerindeki; insanların belirlenen hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süredir.*
- Baskı kurmadan başkalarının davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratma sürecidir.**
- Belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.***
- **Liderlik, hayalleri uygulama becerisidir.******

LİDERİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI: NE DERSİNİZ?



KLASİKLEŞMİŞ BİR SORU: YÖNETİCİ Mİ LİDER Mİ?

YÖNETİCİ



- Planlama ve bütçeleme
- Organize etme ve kadrolama
- Kontrol etme ve problem çözme

LİDER



- Yön belirleme
- Aynı amaca yöneltme
- Motive etme ve ilham kaynağı olma

Yönetici ile Liderin Karşılaştırılması

YÖNETİCİ

Yönetir

Kopyadır

Sürdürür

Sistem ve yapı üzerine odaklanır

Kontrol odaklıdır

Kısa vadeli bakışa sahiptir

Nasıl ve ne zaman diye sorar

Alt kademelere odaklanır

Statükoyu kabul eder

Klasik iyi askerlerdir

İşi doğru yapar

LİDER

Yenilik yapar

Orijinaldir

Geliştirir

İnsan üzerine odaklanır

Güven telkin eder

Uzun vadeli bakışa sahiptir

Ne ve niçin diye sorar

Ufka bakar

Statükoya meydan okur

Kendisidir

Doğru işi yapar

YÖNETİCİ – LİDER AÇMAZINA SON VERMEK

- Liderlik ve yöneticilik bazen bir kişide toplanabilir, bazen de toplanmayabilir.
- Yani bir lider grubu etkileyebilir ama buna karşılık iyi bir yönetici olmayabilir.
- Bir yönetici güçsüz bir lider olmasına karşılık iyi bir yönetici olabilir.
- Bir kişi hem iyi bir lider hem de iyi bir yönetici olabilir.
- **GENEL OLARAK «İŞİ DOĞRU YAPANA» YÖNETİCİ, «DOĞRU İŞİ YAPANA» LİDER DENİLEBİLİR.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

1

Liderliđi geleneksel yaklaşımlarla açıklamak ve anlamak kolay değil. Bu söylem elbette, üretilmiş bilgileri yok sayma veya yararsız olduğunu söyleme kastı taşımamakta. Konu ile ilgili yaklaşımların **çok parçalı, dağınık ve ayrıştırıcı olduğunu** vurgulamaktadır.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

2

İngilizce bir kelime olan «leader» Anglo-Saxon kökenli «laedare»den gelmektedir.

Laedare'nin anlamı «insanları yolculuğa çıkarmaktadır. **«Ortak Yolculuk»** liderlik fenomenini anlatmak için çok uygun bir kavramdır.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

3

Akademik düzeyde 1900'lü yılların başından itibaren incelenmeye başlanan liderlik konusu, geleneksel olarak **özellik yaklaşımları, davranış yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımları** ile açıklanmaya çalışılmıştır. Son dönemlerde geleneksel yaklaşımları geliştirme çabaları yanında, **yeni yaklaşımlar** olarak lider-üye değişim teorisi, karizmatik, dönüştürücü, stratejik hizmetkar, hizmet, otantik, ruhani, etik ve benzeri birçok liderlik yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

4

Liderlik, yönetim ve örgütsel davranış konuları arasında **üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramdır.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

5

Üzerinde en fazla araştırma yapılan kavram olmasına rağmen, henüz tam olarak anlaşıldığı ve çerçevesinin çizildiğini söylemek mümkün değildir. Son 50 yılda yapılmış araştırmalara bakıldığında;

- Liderlik bir özellik midir?
- Lider olmak doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan kişilik özelliği midir?
- Liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki bir ilişki süreci midir?
- Liderlik, liderin tüm grup veya takıma yönelik tutarlılık sergilemesi midir?
- Liderlik, tüm sistemi kapsayan veya kolektivist yönetme ve nezaret etme süreci midir?

gibi soruların hala tam cevaplanamadığı görülmektedir. **Kısacası liderlik, gizemli bir konudur.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

6

Liderlik konusunun disiplinler arası bir alan olması ve araştırmacıların kendi kişisel bakış açılarına göre tanımlaması nedeniyle **liderliğin kavramsallaştırılması güçleşmektedir.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

7

Liderlik; **lider, izleyiciler ve içerisinde bulunulan şartlar**dan oluşan bir süreçtir.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

8

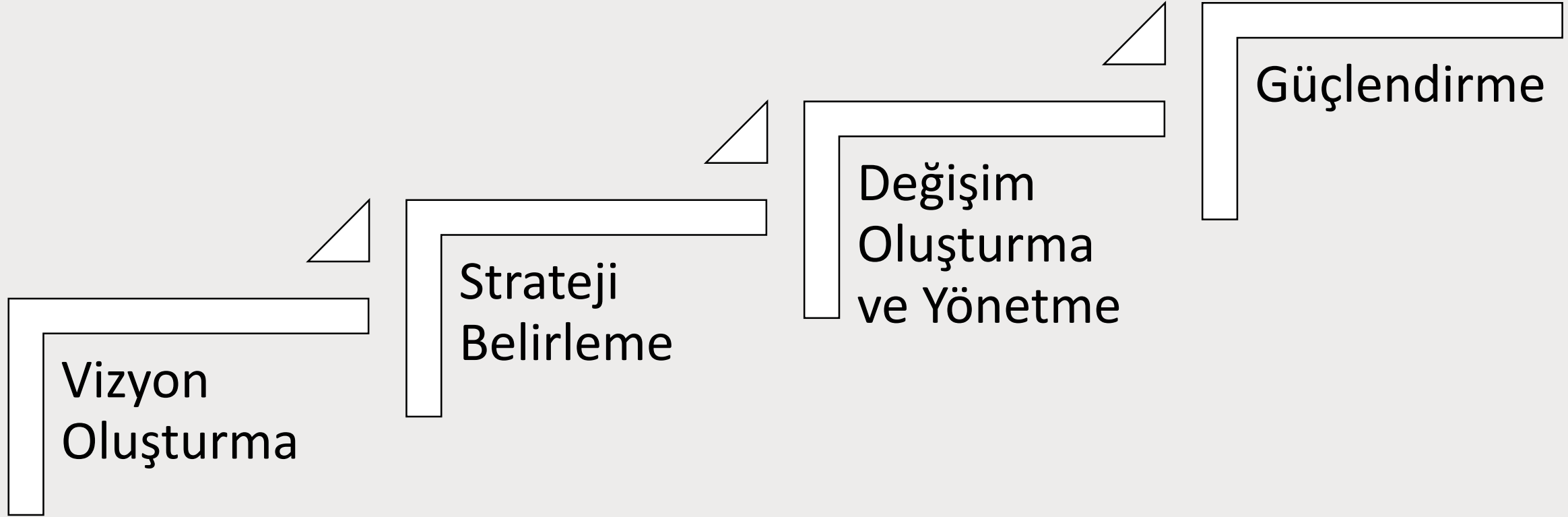
Liderler, **izleyenleri etkilediği gibi izleyenlerden de etkilenmektedirler.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER

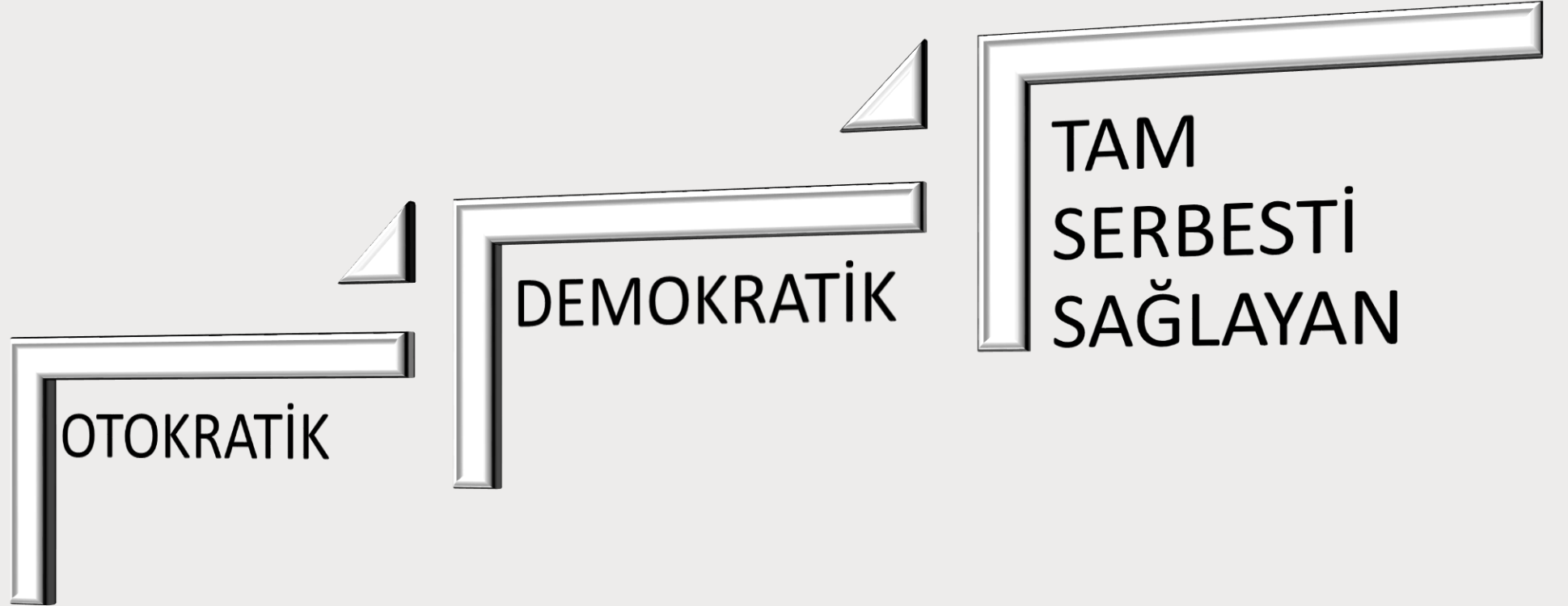
9

Liderlik, izleyicilerin kabulü ile gerçekleşen bir durum olmaktadır. İzleyicilerin kişiyi lider olarak kabul etmemesi halinde, **kişinin kendisini lider kabul etmesi bir anlam ifade etmeyecektir.**

LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL FONKSİYONU



LİDERLERİN DAVRANIŞ BİÇİMLERİ



LİDERLİK KURAMLARI

- Klasik (Geleneksel) Liderlik Kuramları
 - Kişisel Özellikler Kuramı
 - Davranışsal Liderlik Kuramları
 - Durumsal Liderlik Kuramları
- Modern Liderlik Kuramları
 - Lider-Üye Etkileşim Kuramı
 - Karizmatik Liderlik
 - Dönüştürücü Liderlik
 - Mübadeleci Liderlik
 - Hizmetkar Liderlik
 - Otantik Liderlik

LİDERLİK ÖRNEK OLAY



- Levent Şahin, büyük bir özel ev inşa organizasyonu için genel danışmandır.
- Çalıştığı firma kaliteli iş yapışı, müşteri odaklılığı ve güvenilirliği ile tanınmaktadır.
- Şahin danışmanlık yaptığı firma için aynı anda inşa edilmekte olan beş evi denetlemektedir. Evlerin hepsi büyük, süper lüks ve ayrı ayrı müşteri taleplerine göre tasarlanmıştır.
- Şahin her iş gününde bütün inşaat alanlarına giderek ilerlemeyi yerinde kontrol etmektedir.
- Şahin her ev inşaaası için bir ustabaşı belirlemiştir.
- Ustabaşları vaktinin tamamını inşaat alanında geçirir ve orada bulunan ekipten doğrudan sorumludur. Ayrıca Şahin'e doğrudan bağlıdır ve anlık rapor verir.



- Şahin şu anki işine girmek için;
- Marangoz yardımcısı olarak başlamışdır, daha sonra birkaç yıl marangoz olarak çalışmış, üç yıl ustabaşı olarak çalışmış ve yakın zamanda genel danışmalığa terfi etmiştir.
- İşini ise; İşimi takip ederken, asıl görevim, her ustabaşı işini yapmak için gereken malzeme, ekipman ve personelin olduğunu denetlemek olarak tarif eder.
- Ustabaşı ile ortak bir şekilde çalışma programı açısından neyin makul olduğuna karar veriyoruz. Sorumluluğun geri kalanı tamamen ustabaşının elinde. Bütün inşaat işini o yürütüyor.
- İsteddiği gibi yapması için tamamen özgür iradesini kullanmasına izin veriyorum. Olabildiğince az müdahale etmeye çalışıyorum. Çünkü ustabaşı olduğum dönemlerde bu şekilde çalışmayı tercih etmiştim diye çalışma tarzını anlatır.



- Şahin'in altında çalışan ustabaşılardan biri olan Ali İhsan Balcı, Şahin danışman olarak atandığı günden beri şirkette birlikte çalışıyor.
- Balcı yaklaşık beş yıldır ustabaşı olarak görev yapmakta ve Şahin'in denetim yetenekleri ve eylemleriyle ilgili yorumları şöyle:
- Levent Bey, çalışmak için mükemmel bir patronudur.
- Programı tamamen kendi başınıza yürütmenize izin verir.
- Geçmişte çalıştığım bazı patronlar gibi beni sürekli rahatsız etmez. Sadece seni bir ekipten sorumlu tutar ve işi bitirmeni söyler.



- Şahin'in altında çalışan bir diğer ustabaşı olan Mehmet Güler, kısa bir süre önce, Şahin'in terfisi sonucunu oluşturan boşluğu doldurmak için ustabaşı görevine geçmiştir.
- Güler de Şahin'in geçtiği aşamalardan geçmiştir. Fakat Güler'in Şahin'in denetim ve danışmanlık görevine ilişkin Balcı'dan farklı bir bakış açısı vardır. Bunu da şöyle ifade eder;
- Açıkçası ben sayın Şahin ile ilgili çok düşünmüyorum. Çünkü genellikle inşaat alanına gelir birkaç dakika dışarıya çıkar ve gider. Onu günün geri kalanında göremezsiniz. Bazı günler hiç karşılaşmazsınız bile... Benimle ilgilendiğini sanmıyorum. Ona ihtiyacım olduğunda asla müsait değil. Benim için çalışan işçilerle her şey yolunda gidiyor, ancak tüm işi koordine etmek ve evrak işlerini yapmakta güçlük çekiyorum. Bunlardan bazılarını daha önce yapmak zorunda kalmamıştım. Şahin Bey bu konuda bana yardım etmiyor.



SORULAR . . .

- Levent Şahin hangi tarz bir liderdir?
- Levent Şahinin bu yönetim tarzı Ali İhsan Balcı'da neden iyi işlerken, Mehmet Güler'de aynı etkiyi yaratmamıştır?
- Bir lider her astının ihtiyaç duyduğu liderlik tipini ve denetim mekanizmasını nasıl belirler?
- Ali İhsan Balcı ve Mehmet Güler için hangi liderlik türünü kullanırsa daha verimli bir çalışma ortamı sağlar?

