

## Lider mi, yönetici mi?

HÜSEYİN ÇIRPAN

Hüseyin Çırpan, 1965 yılında doğdu. 1986 yılında Hacettepe Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. 1993 yılında İngiltere, Devon , Exeter University'de "Türkiye'de İhracat Finans Sisteminin Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması yaptı. 1994-1998 yılları arasında Kırıkkale Üniversitesi İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak görev almanın yanı sıra çeşitli kurumlarda eğitimlik yapmış olan, Çırpan'ın yayımlanmış eserleri de bulunmaktadır. Halen İstanbul Üniversitesi'nde Davranış Bilimleri alanında doktora çalışmalarına devam etmektedir.

Liderlik ve yöneticilik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eşanlamli olarak kullanılan, genelde birbirlerine yakın, fakat temelde birbirinden farklı kavramlardır. Şirketleri başarıya ulaştıran lider midir yoksa yönetici midir? Bu soru üzerinde gerek bilim adamları gerekse uygulamacılar yıllarca çalışmışlar ve çalışmaya devam etmektedirler. Özellikle rekabetin arttığı, çevresel şartların hızla değiştiği, geleceği tahmin etmenin iyice zorlaştığı ve önümüzü görmekte sıkıntı çektiğimiz bu günlerde bu ikilem yoğun bir şekilde gündemdedir.

Bu yazımızda yönetici-lider ikilemini ele alacak ve şirketlerin başarısı açısından ikisinin de gerekli olduğunu belirterek bir uzlaşma yolu arayacağız. Diğer bir deyişle şirketler hem yöneticilere hem de liderlere gereksinim duyarlar. Dolayısıyla lider ve yöneticinin yaptıkları işlerin farklı olması nedeniyle sahip olmaları gereken özellikler de farklıdır. Bu iki kavram arasındaki farkı Zaleznik, binlerce profesyonel yöneticinin bulunduğu bir ülke olan Amerika'da "liderlik boşluğu" olduğunu iddia ederek ortaya koymuştur.

Hickman, ürün veya hizmet kalitesinin, yeniliklerin veya düşük maliyetin rekabet avantajını uzun süre devam ettirmeye yeterli olmayacağını, bunun ancak yönetim yeteneği ve liderlikle sağlanabileceğini iddia etmektedir. Benzer şekilde Blake ve Mouton, rekabet edebilirliğin ancak teknolojinin olanaklarına açık, insanların şirkete bağlılıklarını etkileyen ve katılımını sağlayan ve çevresel şartları öngörebilen, böylece gerekli tedbirleri alan bir yönetsel liderlikle mümkün olacağını ileri sürmüşlerdir. Her üç yazarın da altını çizdiği gibi şirketleri başarıya ulaştıran yalnızca lider veya yönetici değildir. Yukarıda belirttiğimiz gibi işletmelerin en üst pozisyonunda olan insanlar, hem yönetici hem de lider olmak zorundadırlar.

Liderlik olgusu insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, "liderlik" kelimesi ancak 19. Yüzyılın ilk yarısında Britanya Paramentosunun denetim gücü ve siyasal etkinliği hakkında yazılanlarla ortaya çıkmıştır. Buna karşılık yönetim- modern anlamda- son yüzyılda ortaya çıkan karmaşık organizasyonlar için geliştirilmiş bir kavramdır. Bir anlamda iş dünyasının liderlik sorununa "yönetici" adı verilen yeni bir tip oluşturarak verdiği cevaptır.

### "Etkili"- "Verimli"

Liderliği; "belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi" olarak veya- Eren'in tanımladığı biçimiyle "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı" olarak tanımlayabiliriz. Yönetim ise "belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu ve verimli kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı" olarak tanımlanmıştır.

Tanımlarda görüldüğü gibi yönetimde belirli amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları verimli bir şekilde kullanma kaygısı vardır. Verimlilik ise kelime anlamıyla en az girdiyle en çok çıktı elde etmektir. Liderliğin tanımında ise bireylere yol gösterme ve onları yönlendirme vardır. Bir şirketin başındaki kişi eğer yönetim ağırlıklı ise verimliliği birinci plana alır ve "Nasıl daha verimli olunabilir ve en ucuz üretim nasıl yapılabilir?" konusunun dışında bir şey düşünmez. Eğer liderlik özelliğine

sahip biri ise, verimlilik sorularını kendi altında çalışan teknisyenlere bırakır ve "Toplum nereye gidiyor, benim şirketim 10,20,30,50 sene sonra toplumda nasıl bir rol alacak, dünyada yerimiz ne olacak?" gibi sorulara dönük olarak düşünür.

## "Ne?"- " Nasıl?"

Başarılı bir şirkete sahip olmak istiyorsak, öncelikle misyonumuzu yani neyi başarmak istediğimizi belirlememiz gerekir. Misyonumuza göre üretmek istediğimiz mal ve hizmeti uzun uzun düşünürüz. Sonra da bu misyonu gerçekleştirmek için sermaye, araştırma-geliştirme, makina-tehizat, işgücü ve binalar gibi hususları organize ederiz. Yani ilk olarak "NE" yapacağımızla ilgilenir, sonra da bunu en iyi "NASIL" yapacağımızı planlarız.

Dolayısıyla yöneticilik, taban çizgisinde bir odaktır ve: " Bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim?" sorusuna cevap arar Liderlik ise tavan çizgisiyle ilgilenir: "Başarmak istediğim şeyler nedir?" Bir diğer analogi ise şudur: Yönetim, "başarı merdiveni'nin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır; liderlik, "merdiven"ün dayanağı "duvar"ın doğru duvar olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyla ilgilenir. Zaleznik'e göre yönetici, kararların "NASIL" alındığı ve "NASIL" haberleşildiği ile ilgilenen kişidir. Lider ise, alınması gereken karar "NE"dir ve astlara "NE" iletilmelidirle uğraşan kişidir. Literatürde artık bir ilkeye dönüşmüş olan şu cümle iki kavram arasındaki temel farkı öz olarak ortaya koymaktadır;

"Yöneticiler, 'işleri doğru' yaparlar, liderler ise 'doğru işleri' yaparlar" (W. Bennis)

Amerika'nın en etkili yirmibeş kişisinden biri olarak kabul edilen Stephen Covey'in vermiş olduğu örnek iki kavram arasındaki ayrımın kolayca anlaşılmasını sağlayacaktır: Bir grup üreticinin vahşi bir ormanda baltalarla kendilerine yol açtıklarını hayal edin. Onlar üreticidir, sorun çözücüdür. Ağaçları keser, ormanını zeminini temizlerler. Yöneticiler onların gerisindedir. Baltaları bilir, yapılacak işlemler ve izlenecek politikalarla ilgili talimatnameleri hazırlar, kas geliştirme programları uygular, kurslar düzenler, geliştirilmiş teknolojiyi işe katıp çalışma programları ve balta sallayanlar için ücretlendirme programları hazırlarlar.

Burada lider, en yüksek ağaca tırmanarak etrafı inceleyen ve sonra da, "Yanlış ormandayız!" diye bağırarak kişidir. İşleri başından aşkın, verimli üreticiler ve yöneticiler genellikle şu cevabı verir; "Kes sesini! İlerliyoruz!".

İş hayatında başarılı olmak ve varlığımızı sürdürmek, yalnızca çok çalışmaya ve harcadığımız enerjiye değil, bütün bu çabalarımızı doğru ormanda sürdürmemize bağlıdır. Bulduğumuz ormanı ve gideceğimiz yeri doğru tespit etmenin yani liderliğin önemi, her şeyin çok hızlı değiştiği günümüz şartlarında daha da belirgin hale gelmiştir.

## "Sol Beyin" - "Sağ Beyin"

Lider ve yönetici kavramları arasındaki farkı beynimizin iki yarım küresinin fonksiyonlarına göre de ele alabiliriz. Bilindiği gibi rasyonel düşünce ve analitik sol beyin görevleri arasındadır. Sağ beyin yarım küresi sezgisel ve bütüncül algılamalara daha kolayca ulaşabilmektedir. Bütünü görme, hayal gücü, hayal kurma, sanatsal faaliyetler sağ beyin fonksiyonları arasındadır.

Yukarıda belirtildiği gibi, yönetim bütünü parçalara bölerek analiz etme, sıralama ve duruma göre uygun adımlar çerçevesinde uygulamaları kapsar. Liderlik ise puslu havada yolumuzu bulabilmeyi, vizyon sahibi olmayı, ağaçlara takılmayıp ormanı görebilmeyi gerektirir.

Bu nedenle şirketin üst kademelerinde olanlara "sağ beyinle liderlik yap, sol beyinle yönet" tavsiyesini yapabiliriz.

Buna benzer bir karşılaştırma Hickman tarafından yapılmıştır. Yazar, "Yöneticinin Akli, Liderin Ruhu" adlı kitabında şirketlerin hem yöneticilere hem de liderlere gereksinim duyduğunu ifade eder. Yöneticilerin daha pratik, daha mantıklı, daha rasyonel ve kararlı olmalarına karşın liderler

daha vizyon sahibi, sempatik, daha esnek, daha yaratıcı ve ilham vericidirler. Bu özellikler iki ayrı ucu temsil etmektedir. İşletmenin karşılaştığı problemlere yöneticiler "akıl"larını kullanarak çözüm ararlarken, liderlerde "ruh"ları ile ararlar. Durum öyle olunca yöneticiler ve liderler; işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için ellerinde bulundurdukları iki yönetim aracı olarak görülebilirler.

*Tablo 1 : Karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışsal özellikleri*

Değişken	Karizmatik Olmayan Lider (Yönetici)	Karizmatik Lider
Statükoyla ilişki	Statükoya uyum sağlar ve devam ettirir	Statükoya karşıdır ve değiştirmeye çalışır
Amaç	Statükodan çok farklı değildir	Statükodan oldukça farklı idealize edilmiş vizyon
Sevilirliği	Paylaşılmış bakış açısı onu sevilebilir yapar	Paylaşılmış vizyon onu, kendisiyle özdeşleşmeye ve taklide değer kahraman yapar
Uzmanlık	Mevcut düzen içerisinde amaçlara ulaşmada mevcut araçları kullanma	Mevcut düzeni aşan geleneksel olmayan araçları kullanmada uzman
Davranış	Mevcut normlara uyar, gelenekseldir	Geleneksel değil veya yeni normlar belirleyici
Çevreye karşı duyarlılık	Statükoyu devam ettirmede az gerek duyulur	Statükoyu değiştirmek için fazlaca gerek duyulur
İfade etme	Amaçları ifadede ve liderlikte motivasyon eksikliği	Vizyonu ifade etme ve güdüleme arzusu
Gücün kaynağı	Pozisyon gücü	Kişi gücü (uzmanlık, saygı, övgüyü dayalı)
Lider-izleyen ilişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici Görüşlerini paylaşmaları için emreder	Girişimci ve örnektir Savunulan radikal değişiklikleri paylaştırarak insanları dönüştürür

*Tablo 2 : İşletme fonksiyonları açısından lider ve yönetici arasındaki farklar*

Yönetim Fonksiyonu	Yönetici	Lider
1. Yapılacak işlerin belirlenmesi	Planlama ve bütçeleme	Yön belirleme ve vizyon geliştirme
2. İşleri yapacak insan ağı oluşturma	Organizasyon ve personel temini	Takımların desteğini sağlama Ortak vizyon oluşturma
3. Yürütme	Kontrol ve problem çözme	Güdüleme ve esinleme
4. Ulaşılabilecek sonuçlar	Öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etme	Yararlı ve dramatik değişim

## "Biçimsel Güç" - "Karizmatik Güç"

Liderlik ve yöneticiliğin her ikisi de temelde başkalarını etkileme potansiyelidir. Göreceli olarak herhangi biri daha fazla güce sahip olmasına rağmen bunu kullanmazken, liderlikte güç, belirli bir zamanda kullanılan kısmı ifade eder.

Yönetici, başkalarını etkileme gücünü şirket içinde sahip olduğu pozisyondan alır. Şirket içerisinde yapılan iş tanımları sonucunda yönetici üstlenmiş olduğu görevlerin bir gereği olarak astlarına emretme, onları ödüllendirme veya cezalandırma, onların işlerini kontrol etme yetkisine sahiptir.

Lider ise, diğerlerini etkileme gücünü daha çok liderin kendisinde varolan bazı özelliklerden alır. Max Weber, liderlerin izleyenleri güdüleyerek üstün başarı elde etmelerini sağlayan bu üstün

özellikleri karizma olarak isimlendirmiştir. Karizma kelime olarak etkileyebilme yeteneği (-Tanrı vergisi-cazibe) anlamına gelmektedir ve mantıkla açıklanamayan güçler karizma olarak anılmaktadır. Karizma değişimi gerçekleştirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Jay Conger, karizmanın nasıl geliştiğini açıklamaya yönelik bir model önermiştir. Birinci aşamada lider, sürekli olarak çevreyi değerlendirir ve ne yapılacağı ile ilgili bir vizyon geliştirir. Bu aşamada lider amaçlarını belirler. İkinci aşamada, lider, bütün araçları kullanarak vizyonunu izleyenlere aktarır. Aynı zamanda, lider, statükonun yetersiz olduğunu ve vizyonun en cazip alternatif olduğunu açıklar. Üçüncü aşamada lider, uzmanlık, kişisel özveri, risk yükleme ve geleneksel olmayan davranış yoluyla güven ve bağlılık geliştirir. Son aşamada ise, lider, model ve güdüleyici rolü üstlenir.

Karizmatik liderliği teşvik eden durumlar ise, dramatik değişiklik gerektiren kriz dönemleri veya statükodan memnun olmayanlardır. Karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışsal özelliklerini Tablo 1'de görebilirsiniz.

## **"Güdüleme" - "Kontrol"**

Yönetici ile lider arasındaki bir diğer farklılık astlarını harekete geçirmede kullandıkları araçlardan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler çalışanları kontrol altında tutarak hedefe yöneltmeye çalışırlar. Liderler ise, çalışanların benlik kavramını ve temel ihtiyaçlarını dikkate alarak onları hedefe doğru harekete geçirir.

Yönetici, işgörenleri güdülemede parasal ödüllere dayanır. İzleyenler, amaçlara ulaşmaları durumunda elde edecekleri ödülleri bilirler. Fakat pratik hayatta, ödül ile başarı arasındaki bu bağlılık o kadar belirgin değildir.

Buna karşılık lider ise, izleyenlerini kısa vadeli kişisel çıkar yerine aşkın amaçlar ve güvenlik ihtiyacı yerine başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile güdüleyen kişidir. Bu liderlik tarzında, ödül içseldir. Dönüştürücü lider, firmanın veya birimin vizyonunda, işlerin yapılış biçiminde, insan kaynakları yönetiminde temel değişiklikler yapar. Aynı zamanda, bu tür bir lider bir örgütün iş felsefesini, sistemini ve kültürünü değiştirir.

## **Yönetim Fonksiyonları açısından Farklar**

Lider ve yönetici arasındaki farklar, çeşitli araştırmacılar tarafından işletme yönetimi fonksiyonları açısından da ele alınarak incelenmiştir. Bunlardan birisi, Kotter'in sınıflamasıdır. Bunu Tablo 2'de görebiliriz;

Yapılacak işlerin belirlenmesinde yönetici, planlama ve bütçeleme tekniklerini kullanır. Planlarda belirlenen sonuçlara ulaşmayı sağlayacak adımlar, süreler ve gerekli kaynaklar ayrıntılı bir şekilde belirtilir. Bu fonksiyonda lider ise yön belirleme ve vizyon geliştirme işiyle meşgul olur. Hızla değişen iş dünyası gereklerine ayak uydurmak için gerekli değişiklikleri yaratacak bir yön belirleme esastır. Bunlar arasında yeni ürün geliştirme, üretime yeni yaklaşımlar getirme ve müşterilere yönelik yeni yaklaşımlar sayılabilir sayılabilir.

İşleri yapacak insan ağı oluşturmada yönetici, hangi örgüt yapısının en uygun olduğunu, yapılacak işlere hangi insanların alınması gerektiğinin, planın hangi parçasının hangi çalışana uygun düştüğünün ve verilecek ücretlerin belirlenmesi ile uğraşır. Lider ise, birinci aşamada belirlenen vizyon etrafında çalışanların kenetlenmesine çalışır.

Yürütme fonksiyonunda, yönetici, yapılan plan ve programların eksiksiz şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapar ve karşılaşılan problemleri planlar çerçevesinde çözmeye çalışır. Lider ise belirlenen vizyona ulaşmak için işgörelere ilham verir ve karşılaşılan engelleri aşmak için onlara yardım eder. Lider bunu, yukarıda belirtildiği gibi, çalışanların tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını-başarı, ait olma, tanınma, özgüven kendi hayatını kontrol etme hissi, ideallerine uygun yaşama-karşılıyarak gerçekleştirir.

Elde edilecek çıktılar açısından da lider ile yönetici arasında önemli farklar vardır. Yönetimde önceden belirlenen ve öngörülebilir-planların zamanında uygulanması yapılan bütçeye uyulması gibi sonuçlar elde edilirken; liderlikle müşterilerin isteğini karşılayacak ve memnuniyetini artıracak yeni ürünler, veya çalışma yöntemleri sendika ile daha yararlı ilişkiler, daha yaratıcı bir işgücü gibi daha köklü çıktılar elde edilir.

## Sonsöz

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında başarıya ulaştıracak olan şirketin çalışanları ve bu çalışanları harekete geçirecek liderlik uygulamalarıdır. Şirketin gideceği yönü bilmesi başarının bir şartıysa bu yolda gitmek ve hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmalar da tamamlayıcı unsurdur. Bu nedenle şirketlerde hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyaç vardır. Yani yönetsel liderlik gereklidir.

Etkili liderlikten yoksun olan verimli bir yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür. "Bu, (buzdağına çarpan) Titanic gemisinin güvertesindeki iskeleleri düzeltmeye benzer". Hiçbir yöneticilik başarısı, liderlikteki başarısızlığı gizleyemez.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abraham Zaleznik, The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business, New York: Harper and Row Publishers, 1989,
- Craig R. Hickman, Mind of A Manager, Soul of A Leader, New York: John Wiley & Sons, 1990,
- Doğan Cüceloğlu, İyi Düşün Doğru Karar Ver, 10, Baskı, İstanbul: Sistem Yay., 1995.
- Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 236,1991.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich ve James H. Dornelly????, Jr., Organizations: Behavior, Structure and Processes, 7 th ed, Nomewood, IL: Irwin, 1991
- John P. Kotter, A Force for Change :How Leadership Differs from Management, New York: The Free Press, 1990.
- Robert B. Blake ve Jane S. Mouton, Executive Achievement: Making It at the Top, New York: McGraw-Hill, Inc., 1986.
- Stephen R. Covey, Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı, (çev.) G. Suveren ve O.Deniztekin, İstanbul: Varlık Yay., 3. Baskı, 1997.