Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 54, Ekim 2021, s. 385-391

ISSN: 2149-0821 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.52839>

Öğr. Gör. Mehmet Seyda OZAN

Erciyes Üniversitesi, mseydaoan@gmail.com

Öğr. Gör. Faruk Selahattin YOLCU

Kocaeli Üniversitesi, faruksyolcu@gmail.com

ETKİLİ LİDERLİK

Özet

Günümüzde neredeyse tüm kurumlar etkili lider eksikliği veya lider geliştirme sorunlarıyla karşı karşıyadır. Bu kapsamda kurumlar için etkili liderliği sağlayacak gelişim programlarını kullanmaları oldukça önem kazanmıştır. Küresel bir bakış açısıyla benimsenen bu programlar mevcut liderleri etkili hale getirmekte ve potansiyel liderlerin görünürlüğünü artırmaktadır. Bu sayede kurumlar liderlik geliştirme programlarına yaptıkları yatırımların faydalarını uzun vadeli bir odaklanma ile görebilmektedir. Diğer yandan etkili liderlik hususu kurumsal ve yönetsel zorlukların üstesinden gelebilecek liderlere sahip olabilmek için kapsamlı ve sistematik bir şekilde kurumsal kültüre entegre edilmelidir. Bu çalışmanın amacı etkili liderliği ve kurumsal performansı artıracak bazı liderlik gelişim programlarını incelemek ve nihai olarak etkili liderlik hakkında bir perspektif sunmaktır. Çalışmada ifade edilen kurum kelimesi özel-kamu sektörü ayrımı yapılmaksızın kapsayıcı bir anlam yüklenerek kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, Etkili Liderlik, Liderlik Gelişimi

EFFECTIVE LEADERSHIP

Abstract

Today, almost all organizations are faced with a lack of effective leaders or leader development problems. In this context, the implementation of development programs that will increase the effectiveness of leadership for institutions has gained great importance. These approaches, which are adopted from a global

perspective, make current leaders effective and increase the visibility of potential leaders. In this way, institutions can see the benefits of their investments in leadership development programs with a long-term focus. On the other hand, effective leadership should be integrated into the corporate culture in a comprehensive and systematic way for leaders who can overcome institutional and managerial challenges. The aim of this study is to examine some leadership development programs that will increase effective leadership and organizational performance, and finally to present a perspective on effective leadership. The word “institution” expressed in the study was used with an inclusive meaning without distinction between the private and public sectors.

Keywords: Leadership, Effective Leadership, Leadership Development

1. GİRİŞ

Etkili lider eksikliği veya lider geliştirmede yaşanan zorluklar günümüz kurumlarının sıklıkla karşılaştığı temel problemlerden biridir. Bu problemi aşmanın önemli bir yolu ise etkili liderliği vadeden liderlik geliştirme programlarının kurum içindeki mevcudiyetidir. Küresel bir bakış açısını ve günümüz dinamiklerini gözetken bu programların varlığı kurumlara orta-uzun vadede etkili liderler sunmakta ve potansiyel liderleri gün yüzüne çıkarmaktadır. Kurumlar için liderlerini daha etkili hale getirmek, potansiyel liderler yetiştirmek için liderlik gelişimini benimsemek ve bu hususa yönelik destekleyici bir ortam oluşturmak adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda ilgili programları uygulamanın yanında etkili liderlik konusunu kapsamlı ve sistematik bir şekilde kurumsal kültüre entegre etmek de önemlidir. Bu çalışma etkili liderliğin temel karakteristiğini ortaya koymakta ve nihai olarak etkili liderlik, kurumsal performans ve sürdürülebilirlik ile ilgili çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle liderlik kavramı ortaya konulmuş olup sonrasında liderlik geliştirme yaklaşımları etkili liderlik kapsamında ele alınarak değerlendirilmiştir.

2. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik en genel ifadeyle kişileri (takipçileri) zorlayıcı olmayan yollarla motive etme ve hareket ettirebilme eylemidir. Bunun yanında liderliği hedeflerin gerçekleştirilmesi yönelik bir etki süreci olarak tanımlamak da mümkündür (DePree, 2011: 11-21). Bu liderlik tanımı genellikle lider ve onu takip eden takipçi/takipçiler arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Bir kurumda tüm çalışanların belirli ölçülerde liderlik kavramı farkındalığı ile donatılması; liderlik rolleri-süreçleri, yön belirleme, uyum sağlama ve insan gruplarında bağlılığı/aidiyeti beslemede kritik bir unsur olduğu için önemlidir.

Salt liderliğin yanında hemen hemen her ölçekteki kurum ve kuruluş rekabetin yoğun olduğu doğal bir ortamda yer almakta ve sürdürülebilirliğini sağlamak adına etkili ve doğru liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Etkili liderlere sahip kurumlar; yenilikçi olma, çevresel değişikliklere hızla yanıt verebilme, potansiyel zorlukları önleyebilme-üstesinden gelebilme ve yüksek performans gibi hususlarda sıvılabilmektedir. Bu kapsamda bir kurumdaki etkili liderliğin yokluğu çevrenin değişimi-dinamikliği kapsamındaki stratejik girişimleri uygulama-sürdürme yeteneğini olumsuz yönde etkilemekte ve nihai olarak kurumsal sürdürülebilirliğe zarar vermektedir.

2.1. Temel Liderlik Becerileri

Liderlik; bilişsel, entelektüel ve sosyo-duygusal bir süreç olup nihai olarak davranışları bir temel üzerine oturtmayı hedefleyen bir önderliktir. Bu kapsamda temel liderlik becerilerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Stratejik davranabilme ve geleceği tasavvur edebilme
- Hedefleri ve ilgili izlenecek yolları belirleyebilme
- İletişim kanallarını ve beden dilini etkili kullanabilme
- İkna edici iletişim stratejileri tasarlayabilme
- Dinleme, anlama, anlatabilme, yorumlama ve çözümlemeyebilme
- Problemlerin üstesinden gelebilme ve potansiyel problemleri önleyebilme
- Farklı kişi ve düşünceleri ortak bir amaç için uzlaştırabilme
- Ortak bir amaç etrafında toplanan kişilere gerekli motivasyonu sağlayabilme

Bu becerilere ek olarak; öz farkındalık, açık görüşlülük, güvenilirlik ve pratik-sosyal zekâ gibi kavramlar da liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda kurumlar için yüksek organizasyonel performansa ulaşmak ve bunu sürdürebilmek için etkili liderlik konusu dikkatle ele alınması ve ilgili uygulamalarla desteklenmesi-geliştirilmesi gereken önemli bir süreçtir.

2.2. Liderlik Gelişimi

Liderlik gelişimi en genel ifadeyle liderliğin kalitesini artırmaya yönelik sistematik ve planlı çabalar olarak tanımlanabilir. Günümüzde iş, teknoloji ve yönetsel süreçlerdeki dinamizm liderliğin geliştirilmesini gerekli kılmıştır (Day, 2000: 583-587). Bu kapsamda liderlik gelişim programları gerek iş dünyası gerekse devlet kurumları için artan bir öncelik haline gelmiştir.

İlgili faaliyet alanında başarılı olarak nitelendirilen kurumların liderlik gelişimiyle ilgili eğitim uygulamalarına odaklandığı bilinmektedir (Luthans ve Avolio, 2003: 243). Herhangi bir liderlik geliştirme sürecinin başarısı için kritik olan hususlar, küresel bir odağın benimsenmesi ve edinilen bilgi-beceri-tecrübenin çalışma ortamlarına aktarılabilmesidir. Bu kapsamda liderlik gelişimini öğrenen örgütler ile ilişkilendirmek de mümkündür. Öğrenen örgütlerde değişim geleneksel örgütlere göre daha kolaydır. Bu örgütler bünyesindeki çalışanları güçlendirerek iş birliğini ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Öğrenme için fırsatlar oluşturur ve liderlik gelişimini teşvik eder.

İyi bir liderin temel amacı kurumsal amacı-değerleri güçlendirmek, vizyon-strateji geliştirmek, süreklilik oluşturmak ve uygun örgütsel değişimi başlatmaktır. Bunun yanında etkili liderlerin gelişimi için de gereken koşullar ve bağlamsal faktörler vardır. Bu koşulların başında liderlerin gerçek iş ortamlarında bulunma sürelerinin artması gelmektedir. Bu sayede ilgili ortamlardaki işleyişin ve eylemlerin iç yüzünü öğrenme liderler açısından daha kolaylaşmaktadır. Liderlik gelişimi hem kavramların ve işleyişin anlaşılmasını hem de bunları uygulama becerisini gerektirdiğinden kurum eğitimcilerinin ilgili programlarda teori ve pratik arasındaki uyuma vurgu yapması önemlidir. Bu programlar teknik iş becerilerine ek olarak öz farkındalık, tutum değiştirme, ekip oluşturma ve kişilerarası etkileşimleri geliştirmeye de odaklanmalıdır. Bu yetkinliklerin kurumsal performans ve üretkenlik için anahtar hususlar olduğunu söylemek mümkündür.

Başarılı bir liderlik geliştirme programının üç bileşeni olduğu kabul edilmektedir (Popper ve Lipshitz, 1993: 23):

- Liderlik alanında öz yeterliliği geliştirmek
- Başkalarını motive etme biçimleri hakkında farkındalık geliştirmek
- Takipçilerle etkileşimde kullanılan becerileri geliştirmek

Öz yeterlik, bir kişinin belirli bir alanda iyi performans gösterebileceğine inanma derecesidir. Diğer yandan farklı liderlik modelleri farklı motivasyon modellerine dayanmaktadır. Bu kapsamda farklı türde liderler geliştirmek, farklı motivasyon biçimlerine ilişkin farkındalığın artırılmasını gerektirir. Son bileşen ise belirli liderlik becerilerini geliştirmektir. Liderlik becerileri liderlerin takipçileriyle etkileşimlerinde kullandıkları becerilerdir. Sözlü ve yazılı sunum, grup toplantıları yürütme, görüşme ve geri bildirimde bulunma gibi hususlar içermektedir (Amagoh, 2009: 991). Liderlik becerilerini geliştirmek liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimi artırma eğilimindedir ve sonuç olarak takipçilerin motivasyonunu artırır.

3. LİDERLİK GELİŞTİRME YAKLAŞIMLARI

Bu başlık altında; bütünsel çözüm yaklaşımı, deneyime dayalı yaklaşım, resmi mentorluk, liderlik yaşam döngüsü yaklaşımı ve liderlik hattı yaklaşımı ele alınmıştır.

3.1. Bütünsel Çözüm Yaklaşımı

Bu yaklaşım kurumların rekabetçi bir ortamda sürdürülebilirliklerini sağlamaları için gereken liderlik kapasitesi ile ilgilenmektedir. Bu liderlik kapasitesinin düzeyi ise strateji, sinerji ve devamlılık gibi anahtar kavramlarla ilişkilidir. Bu yaklaşım gerek kurumun rekabet avantajı kazanması gerekse liderlik gelişimi için kapsamlı bir metodolojiyi benimsemesi için strateji oluşturmayı ve stratejileri etkin bir şekilde uygulamayı ön görmektedir. Yaklaşımın benimsediği diğer husus işleyen bir bütünü-mekanizmayı birbirine değer katan parçaların oluşturduğudur. Bu kapsamda sinerji oluşturabilme liderlik gelişimi kapsamında hedeflenmesi gereken önemli bir konudur. Yaklaşım son olarak liderlik gelişimine yönelik sürdürülebilirliği vurgulamaktadır. Liderlik gelişimi sürekli dikkat, odaklanma ve kaynak ihtiyacı duyan döngüsel bir süreçtir ve uzun vadeli bir bakış açısını gerektirir. Bütünsel çözüm yaklaşımının liderlik gelişimi için ön gördüğü sekiz adım aşağıda belirtildiği gibidir (Weiss ve Molinaro, 2006: 7):

1. Bütüncül liderlik gelişimi için kapsamlı bir strateji geliştirmek;
2. liderlik gelişimini dinamik çevrenin zorluklarıyla sürdürmek;
3. gelişim bağlamını belirlemek için süreci hikayeletmek;
4. küresel çaptaki ihtiyaçları yerel-bireysel ihtiyaçlarla dengelemek;
5. ortaya çıkan tasarımı ve uygulamayı kullanmak;
6. geliştirme seçeneklerini kurumsal kültüre uyarlamak;
7. liderlik yaşam döngüsünün kritik eşiklerine odaklanmak;
8. ve duruma-koşula göre karma bir metodoloji uygulamaktır.

3.2. Deneyime Dayalı Yaklaşım

Bir çalışanın kariyerindeki her aşama farklı deneyimleri içerdiği için oldukça önemlidir. Bu kapsamda deneyime dayalı yaklaşım iş süreçlerindeki deneyim, yaşam deneyimi ve özel beceri hususlarını ilişkilendirmektedir. Liderlik etmek ve etkili bir lider olarak gelişebilmek için nelerin gerekli olduğu konusunda sürekli olarak deneyimlerinden yararlanmak önemlidir. Deneyime dayalı liderlik gelişimi, liderlik becerilerinin tespiti, geliştirilmesi ve korunması olmak üzere üç ana süreci işaret etmektedir (Thomas ve Cheese, 2005: 25-29). Bu süreçlerle

birlikte her seviyedeki liderin ihtiyaç duyduğu becerileri yaşam boyu öğrenme-deneyimleme perspektifiyle geliştirmesi beklenmektedir.

3.3. Resmi Mentorluk

Mentorluk daha deneyimli veya yetenekli bir mentor ile daha az deneyimli veya yetenekli bir kişi arasındaki bir gelişim ilişkisidir (Yamamoto, 1988: 187-188). Resmi mentorluk ise öğrenme hedef yönelimini, mentorluk işlevlerini ve liderlik yeterliliklerini içeren bir liderlik geliştirme girişimidir. Resmi mentorluk programları potansiyel liderlerin özel ihtiyaçlarına bağlı olarak bire bir mentorluğun yanında akran-grup mentorluğuna da olanak tanımaktadır. Mentorluk; kariyeri desteği, psikolojik destek ve rol model alma olmak üzere üç farklı işlevden oluşmaktadır. Mentorlar takipçilerine liderlik ederek liderlik becerilerini geliştirebilirken takipçiler ise mentorlarının teşviki-geri bildirimi ve rol modellemesi yoluyla liderlik yeteneklerini geliştirebilmektedir. Bu ilişki uzmanlaşma deneyimi, dolaylı deneyim (başkalarını gözlemleme) ve sözlü ikna (cesaretlendirme ve geri bildirim) için bir fırsat sağlamaktadır (Kim, 2007: 181-185). Bu kapsamda niha olarak mentorlar ve takipçiler liderlik öz yeterliliklerini artırabilmektedir.

3.4. Liderlik Yaşam Döngüsü Yaklaşımı

Bu yaklaşım altı adımdan oluşmaktadır (Block ve Manning, 2007: 88-92):

1. Liderlik ihtiyaçlarının belirlenmesi;
2. Eğitim içeriği, öğrenme süreçleri ve bilgi-beceri boşluklarını ele alınması;
3. Katılım için fırsatların oluşturulduğu gerçek iş ortamlarında yeni bilgi-becerilerin uygulanabileceğinin gösterilmesi;
4. Gelişmekte olan liderin sürekli rehberlik ve kaliteli hususlarında geri bildirim almasını sağlamak için işyeri desteklerinin (mentorluk gibi) da uygulanması;
5. Gelişen liderin kuruluşa olan bağlılığını-aidiyetini belirginleştirecek stratejilerin vurgulanması;
6. Liderin gelişiminin kurumsal stratejik hedefler ile uyumlu olmasını sağlamaktır.

Bu altı bileşenin bir organizasyon içinde bütünleştirildiğinde liderlik gelişiminde iyi bir uygulamayı temsil ederek rehber işlevi gördüğü kabul edilmektedir.

3.5. Liderlik Hattı Yaklaşımı

Groves (2007: 256) etkili liderler geliştirmek için kuruluşların aşağıdaki altı liderlik hattını yürütmesi gerektiğini öne sürmektedir:

1. Tüm yöneticilerin mentorluk süreçlerine tam katılımının sağlanması ve bu sayede mentor ağını geliştirmek;
2. Kurumların yüksek potansiyelli çalışanları belirlemesi ve kodlama yöntemleriyle aktif yönetici tespitini belirginleştirmek;
3. Tüm seviyelerdeki yöneticileri liderlik geliştirme faaliyetlerine dahil etmek;

4. Veliaht atamalarından kaçınarak proje bazlı ve performansa dayalı yüksek potansiyel listelerini sık sık güncelleyerek esnek-akıcı bir atama süreci sağlamak;
5. Yönetimsel katılımı güçlendiren gelişim ve performans programlarına aktif üst yönetiminin katılımını sağlayarak destekleyici bir kurumsal kültür oluşturmak;
6. Program teorisini modelleyerek ve deneysel çalışmaları gerçekleştirerek liderlik geliştirme uygulamalarının etkinliğini değerlendirmektir.

4. LİDERLİK GELİŞTİRME KAPSAMINDA ETKİLİ LİDERLİK

Tüm liderlik geliştirme programlarının temel amacı özellikle belirsizlik ve değişim dönemlerinde kurumlara rehberlik etmede liderlik etkinliğini arttırmaktır. Liderlik etkinliği, bir liderin takipçilerini örgütsel hedeflere yöneltebilme ve onları etkileyebilme becerisini-başarısını ifade etmektedir. Liderlik etkinliği doğası gereği dinamizm ve süreklilik içeren bir süreçte ölçülebilmektedir. Bu anlamda liderlik etkinliği etkili liderlikle ilişkilidir. Etkili liderlerin liderlik etkinliği üst seviyededir. Bu kapsamda liderlik etkinliğini artırma faaliyetleri etkili lider olabilmeyi de pozitif yönde etkilemektedir.

Etkili liderlik genellikle kurumsal performansın, rekabet avantajı oluşturma ve nihai olarak büyümenin temeli olarak görülmektedir. Etkili liderliğin yokluğu, stratejik girişimleri uygulama ve sürdürme yeteneğini önemli ölçüde baltalamaktadır. Etkili liderlerin temel rolleri aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir:

- Kurumsal değerleri-amaçları oluşturmak ve güçlendirmek,
- Bir vizyona ulaşmak için gerekli stratejileri geliştirmek,
- İlgili stratejileri uygulamak için gereken takımları ve toplulukları oluşturmak,
- Büyüme ve sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli değişimleri başlatmak ve yönetmektir.

Liderlik etkinliğini etkileyebilecek bireysel liderlik özellikler arasında; zekâ, baskınlık, öz yeterlilik, kendi kendini izleme, sosyal zekâ, vicdan, istikrar ve dışa dönüklük de sayılabilmektedir. Ayrıca lider seçimini ve liderlik etkinliğini çevresel desteğin seviyesi de etkileyebilmektedir. Destekleyici bir ortam oluşumu ancak liderlik gelişim sürecine değer veren ve aktif olarak teşvik eden bir kurumsal kültürle mümkün olabilmektedir.

Etkili liderlerin nasıl gelişebileceğini anlayabilmek için öncelikle liderliğin ortaya çıkışına hangi unsurların sebep olduğuna veya bu süreci neyin kolaylaştırdığını bakmak gerekir. Bu kapsamda her çalışanını mevcut başarıları ve gelecekteki potansiyelleri için tanıyan bir iş ortamı oluşturmak organizasyonun her seviyesinde geleceğin liderleri için kritik bir öneme sahiptir. Liderin etkili olup olmayışı; takipçi tutumları, davranışları, memnuniyeti, takipçilerin lideri kabul derecesi ve takipçilerin aidiyeti-performansı ile de değerlendirilebilmektedir. Bu kapsamda örgütsel başarı ile örgütsel liderliğin etkililiği arasında doğrudan bir ilişki ve korelasyon olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

5. SONUÇ

Günümüzde kurumların sürdürülebilirliğini sağlaması gelecekteki liderlerinin seçimine ve gelişimine bağlıdır. Hemen hemen her büyüklükteki kurumun büyük organizasyonel zorlukların üstesinden gelebilecek liderlerini bulmaları ve onları bu zorlu süreçlere hazırlanması kolay değildir. Kurumlar potansiyel ve mevcut liderleri için yatırım yapmaya istekli olmalıdırlar. Bu kapsamda etkili bir liderlik geliştirme kültürünü kurumsallaştırmak, hem mevcut liderleri etkili hale getirmeye hem de potansiyel liderleri keşfederek uzun vadede rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Kurumlar liderlerini daha etkili hale getirmek ve etkili liderler yetiştirmek için liderlik gelişimini benimsemeli ve bu hususa yönelik destekleyici bir ortam oluşturmalıdır. Ayrıca liderlik geliştirme girişimlerinin başarısı bu konunun uzun vadeli stratejik bir öncelik olarak görülüp görülmemesine bağlıdır. Etkili bir lider olmak, liderlik gelişimini maksimize etmek ve küresel dinamiklerle örgütsel etkinliği ortak bir frekansta buluşturmakla sağlanabilir. Bu kapsamda etkili liderliğin sürdürülebilirliği liderlik geliştirme programlarından sürekli olarak yararlanmakla ve bu programları organizasyon kültürü dokusu içinde kurumsallaştırmakla mümkündür.

KAYNAKLAR

- Amagoh, F. (2009). Leadership Development and Leadership Effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989-999.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- DePree, M. (2011). *Leadership Is An Art*. Currency.
- Groves, K. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices, *Journal of Management Psychology*, 26(3), 239-260.
- Kim, S. (2007). Learning Goal Orientation, Formal Mentoring, and Leadership Competence in HRD, *Journal of European Industrial Training*, 31(3), 181-194.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. *Positive Organizational Scholarship*, 241, 258.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1993). Putting Leadership Theory to Work: A Conceptual Framework for Theory-Based Leadership Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(7), 23-27.
- Thomas, R.J. and Cheese, P. (2005). Leadership: Experience Is the Best Teacher, *Strategy & Leadership*, 33(3), 24-29.
- Weiss, D. & Molinaro, V. (2006). Integrated Leadership Development, *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 3-11.
- Yamamoto, K. (1988). To See Life Grow: The Meaning of Mentorship. *Theory into Practice*, 27(3), 183-189.