

Ek 3

LİDERLİK VE YÖNETİM HAKKINDA ÖRNEK İFADELER

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
Warren Bennis Bennis, W. G. (1994). “Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer.” J. Renesch (ed.), <i>Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time</i> (s. 102-110). San Fransisco: New Leaders Press.	“Yönetmek, insanlara yapılması gerekeni yap- tırmaktır. Liderlik insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamaktır. Yöneticiler iter. Liderler ise çeker. Yöneticiler emir verir. Liderler iletişim kurar.”
Bennis, W. G. (1993). <i>An Invented Life: Reflections on Leadership and Change</i> . Reading, MA: Addison-Wesley	“Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır.”

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
<p>Carter-Scott, C. (1994). "The Differences Between Management and Leadership." <i>Manage</i>, 10 ve devamında.</p>	<p>"Liderler kimi zaman bize karşı komplo kurar gibi görünen ve izin verirse kesinlikle bizi boğacak olan değişken, çalkantılı, belirsiz ortamları, yani bağlamı fetheder. Yöneticiler ise bu bağlama teslim olurlar. Yönetici idare eder; lider yenilik yapar. Yönetici bir kopyadır; lider orijinal. Yönetici sürdürür; lider geliştirir. Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır; lider insanlara odaklanır. Yönetici kontrole bel bağlar; lider güven ilham eder. Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir; lider uzun vadeli perspektife sahiptir. Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar; lider neden ve niçin diye. Yöneticinin gözü sonuçtadır, liderin gözü ufuktadır. Yönetici taklit eder; lider yaratır. Yönetici statükoyu kabul eder; lider ona meydan okur. Yönetici klasik anlamda iyi bir askerdir; lider kendine özgü bir şahsiyettir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar; liderler doğru işi yaparlar.</p>
<p>John W. Gardner Gardner, J. W. (1990). <i>On Leadership</i>. New York: Collier Macmillan.</p>	<p>"Liderler ve lider/yöneticiler kendilerini genel yöneticilerin idaresinden en az altı noktada ayırırlar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daha uzun vadeli düşünürler ... 2. Başında oldukları birim hakkında düşünürken, ilişkilerini daha büyük gerçekliklere göre kavrarlar ... 3. Kendi etki alanlarının ötesinde, sınırların ötesindeki gruplara ulaşır ve onları etkilerler ... 4. Vizyon, değerler ve motivasyonun kavranamazlığına büyük vurgu yapar ve sezgisel olarak lider-grup etkileşimindeki rasyonel olmayan ve bilinçdışı öğeleri anlarlar. 5. Çok sayıda grubun birbiriyle çelişen gereklilikleriyle baş edecek politik beceriye sahiptirler. 6. Yenilenme bağlamında düşünürler ..." <p>"Yönetici bir kuruma liderden daha sıkı bağlıdır. Aslında, liderin bir kurumu bile olmayabilir."</p>

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
<p>James Kouzes ve Barry Posner Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). <i>The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations</i>. San Fransisco: Jasey-Bass.</p>	<p>“... <i>liderlik etmek [lead]</i> sözcüğü, kök olarak, ‘gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek’ anlamına gelir. Liderlikte kinestetik bir his, bir hareket duygusu var ... (Liderler) yeni bir düzen arayışına başlarlar. Keşfedilmemiş bölgeye girmeye cüret ederler ve yeni, tanıdık olmayan hedeflere doğru bize rehberlik ederler. Tersine, <i>yönetmenin [manage]</i> kökü “el [hand]” anlamına gelen bir sözcüktür. Özünde, yönetim işleri “ele almak, idare etmek,” düzeni sürdürmekle, kurumla ve kontrolle ilgilidir. Yönetim ve liderlik arasındaki kritik fark bu iki sözcüğün kök anlamlarından görülebilir; işleri ele almak anlamına gelen şeyle bir yerlere gitmek anlamına gelen şey arasındaki fark.”</p>
<p>Carter-Scott, C. (1994). “The Differences between Management and Leadership.” <i>Manage</i>, 10+’da.</p>	<p>Kouzes: “Yönetim ve liderlik arasındaki başlıca bir fark bu iki sözcüğün kök anlamında bulunabilir, işleri ele almak anlamına gelen şeyle yerlere gitmek anlamına gelen şey arasındaki fark.”</p>
<p>Abraham Zalesnik Zalesnik, A. (1977). “Managers and Leaders: Are They Different?” <i>Harvard Business Review</i>, 55 (5), 67-78.</p>	<p>Yöneticiler işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenirler, liderlerse işlerin insana ne ifade ettiğiyle ilgilenirler. “Liderler ve yöneticiler algılamalarında ayrılırlar. Yöneticiler genellikle işi strateji oluşturmak ve karar almak için etkileşen bir insanlar ve fikirler kombinasyonu içeren bir imkan verme süreci olarak görürler. “... Yöneticiler seçenekleri sınırlayacak biçimde davranırlarken liderler uzun süredir varolan sorunlara yeni yaklaşımlar geliştirecek ve yeni seçenekler için konu açacak biçimde ters yönde çalışırlar ... Liderler işte heyecan yaratırlar.”</p>

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
<p>John Kotter Kotter, J. (1990). “What Leaders Really Do.” <i>Harvard Business Review</i>, 68, 103+.</p>	<p>“Yönetim karmaşıklıkla başa çıkmak hakkındadır. Onun uygulamaları ve prosedürleri, büyük ölçüde, yirminci yüzyılın en önemli gelişimlerinden birine tepkidir: Büyük kurumların ortaya çıkışı. İyi bir yönetim olmaksızın, karmaşık girişimler genellikle kendi varlıklarını tehdit edecek kadar kaotik olurlar. İyi yönetim, ürünün kalitesi ve kârlılığı gibi önemli boyutlara belli bir düzen ve tutarlılık getirir.</p> <p>“Liderlik, bunun aksine, değişimle baş etmektir. Son yıllarda önem kazanmasının nedeni, kısmen, iş dünyasının daha rekabetçi ve değişken olmasıdır. Daha hızlı teknolojik değişim, daha büyük uluslararası rekabet, piyasalar üzerinde, hükümetlerin koyduğu ekonomik kısıtlamaların gevşetilmesi, sermaye-özendirici işkollarındaki aşırı kapasite, istikrarsız bir petrol karteli, piyasayı yüksek riskli-yüksek getirili tahvile boğmak ve işgücünün değişen demografik yapısı bu değişime katkıda bulunan birçok etken arasındadır. Net sonuç şu: dün yapılan işi yapmak ya da o işi %5 daha iyi yapmak artık bir başarı formülü değil. Bu yeni çevrede varlığını sürdürmek ve etkili rekabet edebilmek için, büyük değişimler giderek daha gerekli oluyor. Daha fazla değişim de daima daha fazla liderlik ihtiyacı getirir.”</p>
<p>James M. Burns Burns, J. M. (1978). <i>Leadership</i>. New York: Harper and Row.</p>	<p>Transaksiyonel (yönetim) ve Dönüştürücü (liderlik)</p> <p>Transaksiyonel liderlik: Bu tür liderlik, kişi değer verilen şeylerin değiş-tokuşu amacıyla diğer insanlarla temas kurma inisiyatifi aldığında oluşur.</p> <p>Dönüştürücü liderlik: Bu tür liderlik, insanların lider ve izleyenler olarak, birbirlerini daha yüksek bir motivasyon ve doğruluk düzeyine yükseltecek bir şekilde etkileşimlerinde meydana gelir.</p> <p>Başlangıçta ayrı ayrı, ama ilişkili olarak olan amaçları, transaksiyonel liderlikte olduğu gibi, birbiriyle kaynaşır.</p>

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
<p>Peter Drucker Galagan, P. A. (1998). <i>Peter Drucker: Training & Development</i>, 52, 22-27' de.</p>	<p>“Bir lideri sınavan, elde ettiği başarı değildir. Sınav sahnedan ayrıldığı andan sonrasındır. Sınav, sonradan olanlardır. Girişim bu harika, karizmatik liderlerin ayrıldığı an dağılıyorsa bu liderlik demek değildir. Bu, açıkça aldatmadır. “... Liderliğin sorumluluk olduğunu her zaman vurguladım. Liderlik karşılıklı sorumluluktur. Liderlik yapmaktır ... “... yönetimi liderlikten ayırma konusuna gelince, bu saçmalaktır, en az yönetimi girişimcilikten ayırmak kadar saçma. Onlar aynı işin parçaları ve bölümleridir. Kuşkusuz farklıdır, ama yalnızca sağ elin sol elden ya da burnun ağızdan farklı olduğu kadar. Onlar aynı bedene aittir.”</p>
<p>Richard Pascale Johnson, M. (1996). “Taking the Lid Off Leadership.” <i>Management Review</i>, 59-61' de.</p>	<p>“Yönetim önceden kanıtlanmış düzeylerle tutarlı performans düzeylerine ulaşmak için yetke ve etkinin uygulanmasıdır ... Liderlik “nasıl olsa” olmayacak şeyin olmasını sağlamaktır ... [ve] daima kabul edilebilir olanın kıyısında çalışmayı gerektirir [gerektirecektir].”</p>
<p>George Weathersby Weathersby, G. B. (1999). “Leadership versus Management.” <i>Management Review</i>, 88, 5+.</p>	<p>“Yönetim kıt kaynakların bir kurumun hedeflerine göre tahsis edilmesi, önceliklerin belirlenmesi, işin tasarlanması ve sonuçların elde edilmesidir. Diğer yandan, liderlik ortak bir vizyon yaratılmasına odaklanır. İnsanları bu vizyona katkıda bulunmaya motive etmek ve kendi çıkarlarını kurumun çıkarlarıyla ortak çizgide kılmaya teşvik etmek anlamına gelir. Emir vermek demek değildir, ikna etmek demektir.”</p>
<p>John Mariotti Mariotti, J. (1998). “Leadership Matters.” <i>Industry Week</i>, 247, 70+.</p>	<p>İyi ‘yönetilen’ insanlar, iyi bir liderleri yoksa, pekâlâ başarı için gereken çabayı gösterme isteğine sahip olmayabilirler. Büyük liderler sıradan insanlardan olağanüstü sonuçlar alırlar. Büyük yöneticiler iyi planlanmış, bazen de iyi uygulanmış sonuçlar elde ederler, ama nadiren gerçek liderliğin uyandırdığı tutku ve şevk dolu bağlanmadan kaynaklanan muazzam başarılarla ulaşırlar. Liderler mimardır. Yöneticilerse inşaatçı. Her ikisi de gereklidir, ama mimar olmadığında, inşa edilecek özel bir şey olmaz.”</p>

Yazarlar ve Referanslar	İfadeler: Yönetim – Liderlik
<p>Rosabeth Moss Kanter Kanter, R. M. (1989). "The New Managerial Work." <i>Harvard Business</i>, 85+.</p>	<p>"Yönetimsel yetkenin eski temelleri aşınıyor ve yerini yeni liderlik araçlarına bırakıyor. Gücünü hiyerarşiden alan ve sınırlı bir kişisel kontrol alanına almış yöneticiler bakış açılarını değiştirmeyi ve ufuklarını genişletmeyi öğreniyorlar. Bu yeni yönetim işi fırsatları görmek için belirlenmiş bir sorumluluk alanının dışına bakmaktan ve onlara hitap edecek herhangi bir alanda proje ekipleri oluşturmaktan oluşuyor. Etkinlikleri ve kaynakları örtüşen şirketler, bölümler ve işlevlerde iletişim ve işbirliğini gerektiriyor. O yüzden, bu yeni yönetim işindeki başarıda, insanları ellerinden gelenin en iyisini yapmak için harekete geçirme ve motive etme duyarlılığına, becerilerine ve bilgisine sahip olmak; mevki, unvan ya da resmi imtiyazdan daha önemli etkenler olacak."</p>
<p>Tom Peters Peters, T. (1994). <i>Thriving on Chaos</i>. New York: Alfred A. Knopf.</p>	<p>Peters Bennis'in ve Kouzes ile Posner'in yukarıda ana hatları verilen liderlik ve yönetim kavramlarından yola çıkıyor. Peters'in inancı şu: "Bir vizyon geliştirmek ve daha önemlisi bu vizyonu etkin bir şekilde yaşamak, liderliğin temel öğeleridir. ... Vizyon, şefin ya da orta düzey yöneticinin dünyasındaki onurla eşit öneme sahip bir yer işgal eder."</p>

En iyi öğrenme biçiminin karşıtlıklar olduğunu buproje bize hatırlatıyor. Aşağıda, liderlik ile yönetim arasındaki farkların özeti bulunuyor. (Şekil Ek-3.1):

Liderlik	Yönetim
İnsanlar	Nesneler
Spontan olma, tesadüfen bulma	Yapı
Serbest bırakma, yetkilendirme	Kontrol
Etkililik	Verimlilik
Programcı	Program
Yatırım	Masraf
İlkeler	Teknikler
Dönüşüm	Değişim işlemi
İlke-merkezli güç	İşe yararlılık
Ayırt etme	Ölçme
Doğru işleri yapma	İşleri doğru yapma
Yön	Hız
Başlangıç çizgisi	Sonuç çizgisi
Amaçlar	Yöntemler
İlkeler	Uygulamalar
Sistemler üzerinde	Sistemler içinde
"Merdiven doğru duvara mı dayalı?"	Merdivene hızla tırmanmak

Şekil Ek-3.1