21. YÜZYILDA LİDERLİK KAVRAMI VE İŞ DÜNYASINA YANSIMALARI

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

İçerik

- Liderlik Kavramı ve Tanımı
- Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar
- Liderlik Tarzları (Vizyoner, Coach, Entelektüel, Sistem, Stratejik, Transformasyonel)
- CEO ve Liderlik
- Küreselleşme, Paradigma ve 21. Yüzyıl Liderliği
- Liderlerin Başarısızlık Nedenleri
- Türk Yöneticilerin Liderlik Açısından İrdelenmesi
- KOBİ'lerde Liderlik Anlayışı ve Önemi

Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik kavramı, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen, son iki yüzyıldır oldukça sık kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliği daha çok sahip oldukları perspektiflere ve önemli buldukları olgulara göre tanımlamıştır. 1950'lerde liderlik araştırmalarının yoğunlaşmasıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- "Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmektir. Liderlik bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır".
- "Liderlik, bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya getirerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirmesi sağlayan enerjik bir süreçtir".
- "Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir".
- "Liderlik= f (lider, izleyiciler, şartlar). Bu denklemden de anlaşılabileceği gibi, liderlik süreci, lider, izleyiciler ve şartlar arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir".

Liderlik Özellikleri

- *Lider, Yeni Liderlerin Yaratıcısıdır:* İyi bir lider, değişimin tek bir liderle gerçekleşmeyeceğini bilen kişidir. Kurum içi ve dışı eğişim liderlerine fırsat vermek, yaratıcılığı teşvik etmek, başkalarının da farklı alanlarda liderlik etmesine fırsat tanımak daha geniş bir çevrenin değişimi benimsemesini sağlayacaktır.
- *İnandırmak İçin İnanmak Gerekir:* İnsanları, şirketleri, kurumları ve toplumları ikna etmek için önce kendinizin inandığını göstermeniz ve çevrenin güvenini kazanmanız önem taşır.

- *İletişim Liderlerin İnandırıcılık Sanatıdır:* Takımın ve çevrenin vizyona inandırılması değişime öncülük eden lidere düşer. Değişim lideri, onlara güven aşılayabilmek için iletişim gücünü kullanmalıdır.
- *Eylem ve Söylem Birliği:* İnandırıcılık ve güven için söylemlerin yanı sıra eylemlerde de vizyona inandığınızı göstermeniz gereklidir.
- *Değişim Noktalarını Yakalayabilmek:* Geleceği şekillendirebilmek için kritik önem taşıyan başka bir konu, hangi değişim noktalarını etkileyebileceğimizi belirlemektir.

- *Belirsizlikler Özgüvenle Aşılabilir:* Büyük vizyonerlerin ortak özelliklerinden bir tanesi, yüksek özgüvene sahip olmalarıdır.
- *Liderin Özgüveni Bulaşıcıdır, Çevresine Yayılır:* Geleceği Şekillendirebilen lider, özgüveni olan, çevresinin güvendiği ve kendi takımına güvenen kişidir.
- *Belirsizliği ve Riskleri Yönetebilmek:* Gelecek belirsizliklerle dolu olduğu için, vizyona hayata sokarken risklerle karşı karşıya kalmak kaçınılmazdır. Değişim lideri, ulaşmak istedikleri hayali gözlerinin önünde canlandırarak, bir anlamda gelecekle ilgili riskleri de öngörmeye çalışırlar.

- *Değerlerle Beslenmeyen Kuralların İçi Boştur:* İçinde bulunduğumuz çevreyi geleceğe hazırlamak nasıl bir yönetim tarzını benimsediğimizle doğrudan ilgilidir; yönetim üslubu, başarı şansımızı da tayin edecektir. En etkin, en sonuç alıcı yönetim tarzı, kurallar kadar değerleri de öne çıkaran yönetim tarzıdır.

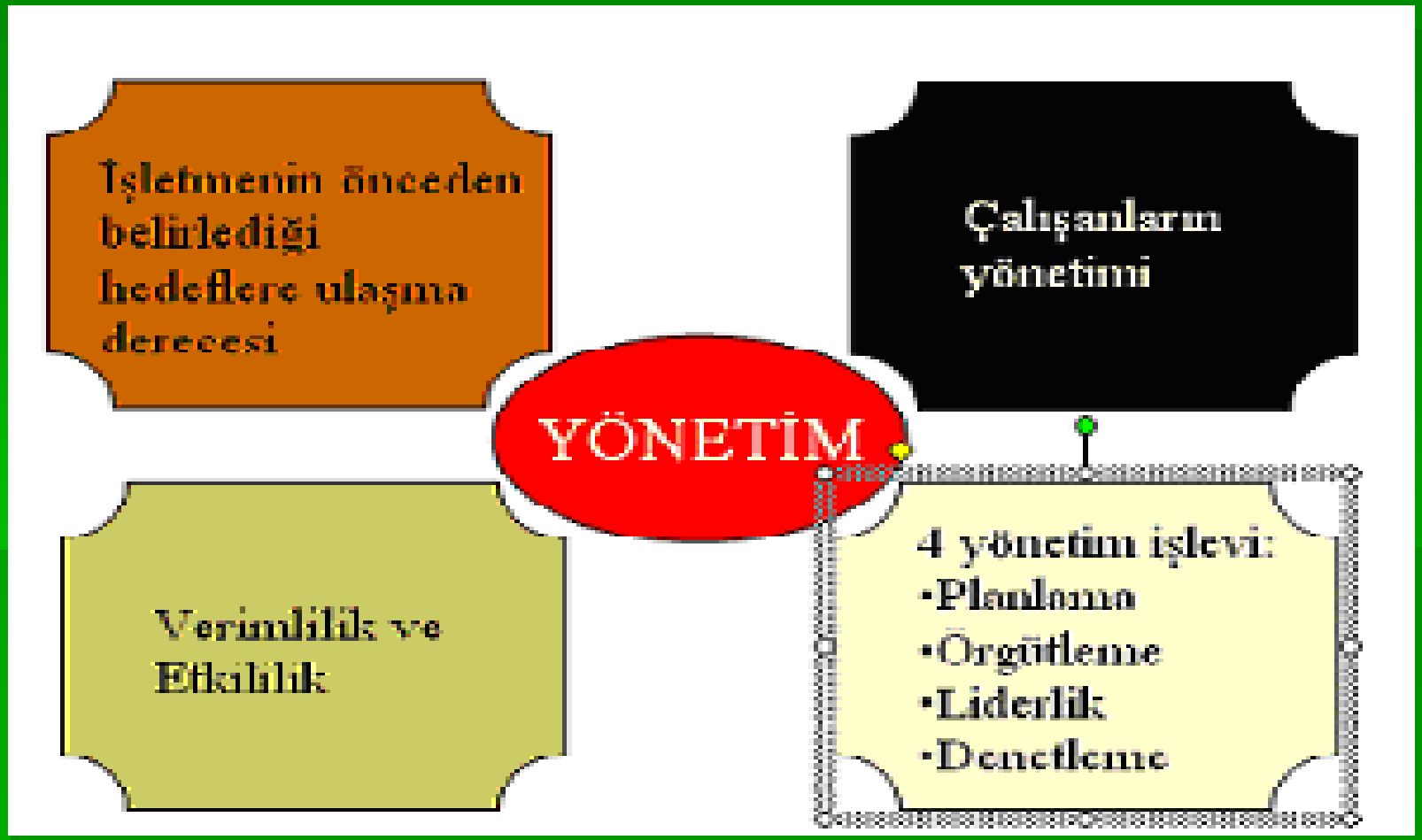
LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

- "Başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen ya da yönlendiren kişiye lider denir". Liderlik ise, bu tanıma paralel olarak "başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltme sürecidir". Bu yöneltme liderin etkileme gücüyle bağlantılıdır. Liderlik, "belli amaçları gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir".

- Yöneticilik, bir grubun ya da işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için çaba harcama, işbirliğinde bulunma ve etkin karar alma süreci olarak tanımlanabilir. Yönetici ise, "bir zaman dilimi içinde amaçlara ulaşmak için maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren kişidir". Profesyonel yöneticiler, "yönetim işlerini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığı maaş alan kimselerdir". Profesyonel yöneticiler doğal kaynak, emek, sermaye, girişim ve bilgi faktörlerini başarılı bir şekilde bir araya getirerek işletme amaçları doğrultusunda bir ihtiyacı karşılamak üzere faaliyette bulunurken karşılaşacakları risk veya yapılan işin sonucunda elde edilecek kar ve zarar bu yöneticilere ait değildir.

- Yönetici, planlama, örgütleme, motive etme ve kontrol etme gibi bir takım temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirir. Bütün bu fonksiyonlar arasında yol gösterme ve önderlik etme fonksiyonları da bulunmaktadır. Bu nedenle, bir yöneticinin yön verme konusundaki yeteneği, onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir; halbuki bir lider, yalnızca başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimi içindedir.

Yönetimin dört önemli görevi



Yönetimin işlevleri;

PLANLAMA

- HEDEFLER
- PLANLAR
- KARAR ALMA

ÖRGÜTLEME

- İŞ BÖLÜMÜ
- EMİR-KOMUTA ZİNCİRİ
- DEPARTMANLAŞMA

DENETLEME

- YÖNETİM DENETLEME SİSTEMLERİ
- FİNANSAL DENETLEME SİSTEMLERİ

LİDERLİK YAPMA

- LİDERLİK
- MOTİVASYON
- İLETİŞİM

Liderle yönetici arasındaki farklar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yönetici idare eder, lider liderlik yapar,
- Yönetici muhafaza eder, lider ise geliştirir.
- Yönetici sistemler yapı üzerinde yoğunlaşırken, lider insanlar üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven aşılar,
- Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur,
- Yönetici otoriteye, lider ise güçlü iradeye bağlıdır,
- Yönetici nasıl yapılacağını bilir, lider ise öğretir,
- Yönetici kısa görüşlüdür, liderin ise uzun bir perspektifi vardır,
- Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar, lider ise ne ve niçin,
- Yönetici işleri doğru yapmaya çalışır, lider doğru işleri yapar,
- Yönetici taklit eder, lider meydana getirir, yeni şeyler bulur.

CEO

- Ülkemizde de şirketler dünya rekabetine açıldıkça, şirketlerin en üst düzey yöneticilerinin hem iyi birer lider, hem de iyi birer yönetici olmalarının önemi daha iyi anlaşılmaya başlandı. Dolayısıyla, sadece yönetmek değil, aynı zamanda yönlendirmek sorumluluğunu da üstlenen en üst düzeydeki yöneticilere verilen unvan "genel müdür" yerine "CEO" olarak değişmeye başladı.
- İyi bir CEO olmak için iyi bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği, sağlam etik değerlere sahip olma, iletişim ve motivasyon yeteneklerini yüksek olması, insan sarraflığı, zor kararları belirsizlik ortamında ve eksik bilgiye rağmen alabilme yeteneği, sürekli gelişme ve değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneği, gelecekteki riskler için bugünden tedbir alabilme ön plana çıkmaktadır.

- Üst yönetim fonksiyonu genellikle CEO tarafından yerine getirilmektedir ki bazı işletmeler yönetim kurulu başkanlığını da CEO ünvanı ile birleştirmektedir. Üst yönetim, özellikle de CEO işletmenin bütün yönetiminden yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişidir. Üst yönetimin işi, çok boyutlu ve işletmenin bütününün refahı üzerine kurulmuştur. Üst yönetin görevleri firmadan firmaya değişmekle beraber, tüm üst düzey yöneticiler, işletmeyi bir bütün olarak gören, işletmenin mevcut ihtiyaçlarıyla gelecekteki ihtiyaçlarını dengeleyebilen ve etkili kararlar alabilen kişilerdir. CEO, diğerlerinden farklı olarak işletmenin etkin stratejik yönetimi için hayati öneme sahip şu üç sorumluluğu başarıyla yerine getirmelidir: 1) Anahtar rolleri yerine getirmek (liderlik, irtibat sağlama, gelişmeleri izleme, ihtiyaç duyulan yerleri gerekli bilgiyi yayma, konuşmacı olma, girişimci olma, kargaşayı yönetme, kaynakları tahsis etme, delege olma) 2) işletmeye liderlik etme 3) stratejik planlama sürecini yönetme.

Güncel Liderlik Tarzları

- *Vizyoner Lider:* Vizyon, idealize edilmiş gelecekteki hedef durumu, gelecekteki hedefe erişmek için bir plan ve izleyicilerin değerlerini, amaçlarını ve kimliklerini ifade eden gelecek imajı olarak ifade edilmektedir. Vizyoner ve yenilikçi bakış açısına sahip yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyoner lider, yeni bir perspektifle geleceğe bakabilen liderdir.
- *Coach Lider:* Coaching işlerin yapılmasından çok, kişisel gelişimi temel alır. Coaching tarzı, başkalarını geliştirme, onlara danışmanlık yaparak hedeflerini ve değerlerini geliştirmelerine yardımcı olma tarzıdır. Coach liderlerin çok önemli iki yetkinliği duygusal farkındalık (özbilinç) ve empatidir.

- *Entelektüel Lider:* İşletmede insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline geldiği fark edildiğinde, liderlik anlayışının da yavaş yavaş boyut değiştirdiği gözlemlenmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır; artık liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitimli "entelektüel liderlere" gereksinim duyulmaktadır. Entelektüel liderler, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetimle ilgi bilgiye de sahiptirler. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri ve kültürel duyarlılık, uyum gösterme yeteneği, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelerde açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı ile, barış ve sevgiyi her an bir yerde gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadeliğe sahiptirler.

- Entelektüel liderler, yönetim kavramı ve süreçleri konularında analitik düşünebilen, bilginin performansını sağlayarak değer yaratmaya odaklı, paylaşılan sorumluluk anlayışını benimsemiş, takım üyelerinin kendilerini motive edebilecekleri bir ortam yaratarak, kendini yönetme becerisiyle donatan ve kritik ve stratejik durumlarda üyeleri kendi-kendilerine karar verici perspektifiyle gören liderlerdir. Entelektüel liderlik, geçmişin kalıplaşmış uygulamalarıyla, alışkanlıklarıyla ve atalet ile yetinmecilik kavramlarına karşı yoğun bir savaş veren, garanti ve güvenlik kültürlerini yıkan, paradigma geliştirme performansı yüksek, yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan liderlik modelidir. Teknolojiye, değişime, insan ilişkilerine, sonuçlara ve topluma duyarlı; marjinal, sürekli sorgulayan, gerektiğinde karlı bölgeleri ve uygulamaları terk eden bir liderlik modelidir.

- *Sistem Liderliği:* Literatüre yeni kazandırılan kavramlardan birisi de "sistem liderliği"dir. Sistem liderliği, pratik uygulamalar ve ulaşılmak istenen sonuçlar gözetilerek oluşturulmuş bir liderlik modelidir. Sadece yöneticilik vasıflarına sahip insanlar, varolan bir yapıyı sürdürürler. Liderler ise peşinden sürükledikleri grupları yaratırlar. Onlar iş başındayken liderin direktifleriyle hareket eden bir gruptan bahsedebilirsiniz, lider olmadığı zaman grup dağılır. Bir sistem lideri sistem liderliği modeli çerçevesinde kendisinden sonra da yaşayan, devamlı gelişim ve değişim anlayışında bir sistem oluşturur.

- Modelin tüm adımları yüksek kurumsal güce sahip bir sistem yaratmak üzere oluşturulmuş. Bu modelde, güçlü bir kurum oluşturmanın ilk adımı sistem lideri oluşturmaktır. Bunun için de güçlü kişilik özellikleri (açıklık, karizma, mücadele ruhu, yaratıcılık, güven, nitelik ve bilgi) üstün yönetsel beceriler (yetki devri, ortaklık yaratmak, hedef oluşturma, insan&bilgi odaklı olma, işletmeyi bütünüyle görebilme, uzağı görme) ve etkin insan kaynakları yönetimi (çatışma ve iletişim yönetimi, durumsal liderlik uygulaması, motivasyon yaratma, yetenekleri açığa çıkarma, takım oluşturabilme, adil ödüllendirme) aşamalarının başarıyla tamamlanması gerekmektedir. Yüksek kurumsal güç (yatay hiyerarşi ve takım çalışması, kurum vatandaşlığı, kalite bilinci, müşteri odaklı düşünme, rekabet gücü ve esneklik, değişime ve öğrenmeye açıklık) sistem liderliği modelinin son aşaması olup sistem liderinin sahip olduğu bu üç niteliğin ve bunların uygulamaya geçirilmesinin bir sonucudur.

- Sistem lideri, çalışanlar için rasyonel bir işletme yapısı, net hedefler ve etkin çözüm yolları yaratır. İyi bir idarecidir. Kısa dönem hedeflerin belirlenmesinde ve bunlara ulaşılmasında organize, disiplinli ve beceriklidir. Önceliklerin doğru seçiminde ve verilen sözlerin gerçekleştirilmesinde başarılıdır. Etkin sistem ve prosedürleri tanımlayıp çalıştırabilir. Ayrıntılara özen gösterir fakat stratejik hedeflerden sapılmasına izin vermez. Planlı bir stratejiye sahiptir, sonuçları yakından ve dikkatle izler ve stratejik yörüngeden sapmalarda zamanında müdahale eder. Planladığı sonuçlara daima ulaşır.

- *Stratejik Liderlik:* Stratejik liderlik teorisi, 1984 yılında Mason ve Hambrick tarafından geliştirilmiştir. Finkelstein ve Hambrick (1996) stratejik liderliğin stratejik yönetimin çok üstün gerçekliklerinin diğer bir temel modeli olduğunu söylemektedir. Düşünürlere göre, stratejik liderlik nosyonu organizasyonun tüm işleyişinden sorumlu yöneticilere odaklanmaktadır. Hitt ve diğerleri stratejik liderliği geleceği öngörümleme, tasarlama, esnekliği sağlama ve gerektiğinde stratejik değişimi gerçekleştirmek için diğerlerini güçlendirme olarak tanımlamaktadır.
  - Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.

- Yapısı gereği çok fonksiyonlu olan SL, başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilmek potansiyelini yaratmaktadır. Günümüzdeki sosyal ve teknolojik değişimlerin hızı nedeni ile stratejik liderler belirsizlik ortamlarında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini bilmek durumundadırlar. Değişimlerle başa çıkabilmek yeteneği sağlam bir yönetsel referans çerçevesinde yararlanmayı gerektirmektedir. Bir yönetsel referans çerçevesi, yöneticilerin içinde bulundukları sektörü algılama ve değerlendirmeler, bu sektörde rekabet edebilmeleri için gerekli olana temel yeteneklerin farkında olmaları ve kendi kuruluşlarını bu kavramlarla değerlendirebilmeleri ile ilgili kavramlar, varsayımlar ve geleneksel sağduyularıdır. Referans çerçeveleri yöneticilerin yönetimle ilgili algısal ve düşünsel yapılarıdır.

- Etkin Stratejik Liderler, zamanında, yürekli ve paragmatik kararlar almaya istekli olanlardır. Bu kararlar genel olarak gözlenebilen, kuruluş içi ve kuruluş dışı koşullarda alınması güç olan kararlardır. Etkin stratejik liderlik, alınan kararların etkinliğinin değerlendirilmesine olanak sağlayan çevrelerinden, üslerinden, çalışanlarından gelebilecek geri beslemelere ihtiyaç duyarlar. Stratejik yönetimde bu geri besleme son derecede önemli bir yönetim aktifidir. Bunu gerçekleştirmek ve kolaylaştırmak için her türlü önlem alınmalı ve her türlü olanak sağlanmalıdır. Bu geribeslemeyi almaktan kaçınmak bir çok yetenekli yöneticiyi başarısızlığa götürecek ve maliyeti ağır stratejik başarısızlıklara yol açacaktır.

- *Transformasyonel Liderlik:* Transformasyonel liderlik, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak işgörenleri uyarmak, işgörenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek konularında liderin yeteneği olarak karakterize edilmektedir. James M. Burns'e göre transformasyonel liderlik; "liderlerin ve izleyicilerinin birbirini moral ve motivasyon açısından daha yüksek düzeye çıkartma" sürecidir.

- Global rekabet için ihtiyaç duyulan karşılıklı bağımlılık ve bütünleşmenin seviyesi, mevcut amaçların normal bir performans seyriyle gerçekleştirildiği transaksiyonel liderliği içeren fakat onun da ötesinde zihinsel olarak uyarıcı, esin veren, gelecek odaklı, çalışanlarının yetkinliklerini bilen, onları uygun işlerde görevlendiren ve güçlendiren liderliğe ihtiyaç duymaktadır.

KÜRESELLEŞME YENİ PARADİGMA VE 21. YÜZYIL LİDERLİĞİ

Yeni ekonomi, sanayi ekonomisi gibi bir ölçek ekonomisi değil, aracısız, moleküler, dijital, yenilikçi bir hız ekonomisidir. Dolayısıyla yeni ekonomi, geleneksel yönetici kavramının anlamsal içeriğinde önemli farklılaşmalar yaratmıştır. Diğer bir deyişle, bütün yönetsel soru ve sorunlara uygun yanıt ve çözümleri bilen ya da bildiği varsayılan yöneticiden, yönetsel soru ve sorunları tanımlayan ve çözüm ya da karar aşamasında uzmanların ve çalışanların katkılarını koordinatif bir düzlemde bütünleştirici yöneticiye doğru gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur.

Yeni ekonomide rekabet anlayışı ve rekabetin kuralları da yeniden yapılanmaktadır. Oluşan yeni yapılanmanın geleneksel rekabet anlayışından farklı olduğu görülmektedir. Geleneksel rekabet anlayışında belli olan sınırlar (sektörel ve örgütsel) giderek belirsizleşmiş ve önceden tedarikçilerin, yeni rakiplerin, kimler olduğu bilinirken günümüzde bu durum daha da belirsiz bir hale gelmiştir. Bu bağlamda küreselleşme ve teknoloji ile yönlendirilen rekabet ortamının genel yapısında meydana gelen dönüşümler dış kaynak kullanımıyla da bağlantılı olarak şu şekilde ifade edilebilir:

- Endüstriler birbirinin içine geçerek kaynaşmışlardır.
- Müşteriler ve tedarikçiler işletme faaliyetlerinde söz sahibi olmuştur.
- Rakipler gerektiğinde birbiriyle işbirliği yapar hale gelmiştir.
- Tüm endüstrilerde yenilik ön plana çıkmıştır.
- Rekabetin tarihsel süreç içindeki gelişimi bağlamında odak noktası ele alındığında, 1960'lar üretim odaklı, 1970'ler fiyat ve maliyet odaklı, 1980'ler kalite odaklı, 1990'lar hız ve esneklik odaklı ve nihayet 2000'ler yenilik ve yaratıcılık odaklı rekabet anlayışlarının var olduğu dönemler olarak ifade edilmektedir.

Yeni ekonominin getirdiği yeni işletmeler geleneksel işletmelerle karşılaştırıldığında aralarındaki farklar konusunda şu tespitler ortaya çıkmaktadır:

- Kişisel gelişime daha çok odaklanma,
- Yenilikçilik ve değişime daha çok odaklanma,
- İşletmenin uzun dönem yararı için bir bütün olarak kullanılan işletmedeki tüm yeteneklerin bütünleştirilmesine daha fazla önem verme.

- Bu yeni örgütlenme karşısında liderlik kurumunun değişmesi gerekliliği gerçeği ortadadır. 21. yüzyılda liderler biten yüzyılda karşılaştıklarından çok daha büyük ve karışık taleplerle yüz yüze geleceklerdir. Günümüze değin liderler işletmelerini kişisel değerlerini, tavırlarını ve tarzlarını destekleyen yollarla şekillendirmek için güce sahipti. Teknolojinin patlaması, insanların örgütsel etkililik için anahtar olduğu bilincinin artması ve <u>işletmelerin hem ekonomik hem de sosyal bir varlık olduğunun kavranması hangi sektörde faaliyette bulunursa bulunsun liderin otonomisini aşındırmıştır.</u>
- 21. yüzyılda karizmatik lider, vizyoner lider, transformasyonel lider kavramlarının ortaya çıkması ile beraber liderlik anlayışı işletmenin çevresel değişimlere proaktif olarak tepki vermesi ve kendini bu değişimlere uyarlaması olarak yön değiştirmiştir. Bu bağlamda, günümüzde örgütsel liderliğin tanımını "işletme için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun işletmenin tüm çalışanlarınca benimsenmesinin sağlanması ve vizyona ulaşmaya yönelik değişimlerin kurumsallaştırılması" süreci olarak ifade edebiliriz.

- Tokyolu danışman ve yazar T. W. Kang geleceğin liderliğiyle ilgili fikirlerini şöyle ifade etmektedir: "Karar verme konusunda geleceğin yöneticisinin, bilgi ve analiz aşamasında demokratik davranması ve beyin fırtınası gibi teknikler kullanması gerekecektir. Ama karar verildikten sonra, uygulama aşamasında güçlü bir liderlik göstermelidir. Burada sorun, sürekli değişen bir ortamda liderliği katılık derecesine götürmemektir. Tutarlılıkla, iş ortasında düzeltme yapma arasındaki bu denge bir sanat haline gelecektir." Kang, 2010 yılının yöneticisinin şöyle olması gerektiğini belirtmektedir: "Kültürler arası becerilerinde çok şekilli; kendi kimliğini koruyabilen ve aynı zamanda, kendi yetişme tarzının dışında da davranabilen.

- Eğer 21. yüzyılda başarılı olmak isteniyorsa katı, kurala bağlı, yenilik getirmeyen liderlik yaklaşımları benimsenmemelidir. En önemlisi, 21. yüzyıl liderleri kesinlikle iletişim yeteneğine sahip olmalıdır. Temel araçları olan teknolojiyle liderler, mesajlarını iletebilmek için yeni araçları yaratıcı yollarla kullanmalıdır. Bunlara ek olarak; etkili liderler iyi personellerinin gerçekleştireceklerine karşı güven duyabilme ile ilgili delegasyon ve hedef belirlemede etkili olmalıdır. Yeni yüzyılın yönetici tipi, daha önce olduğu gibi fiziksel özellikleri ya da mesleki bilgisiyle yetinen değil, yeniçağın sunduğu fırsatları görüp değerlendirebilen ve yeni oluşan tehditlere karşı çözümler üretebilen kişidir .

- Günümüz koşulları yöneticileri, sürekli araştıran ve kendini yenileyebilen, bilgi ve deneyimlerini işletme üyeleriyle paylaşabilen ve işletme içerisine yerleştirdikleri öğrenme iklimiyle işgörenlerin ve işletmenini ufkunu açabilen akademik ruhlu kişilikler olmaya zorlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, önümüzdeki bin yıl yönetim ve işletmede öğrenme sürecinin planlayıcıları ve koordinatörleri olarak hem öğrenen hem de öğreten konumlarıyla, tüm işgörenlerin bu süreçte aktif rol almasına ve öğrenme çıktılarının işletme amaçları doğrultusunda eyleme dönüştürülmesine ortam ve olanak sağlayan ve buna rehberlik edebilen akademik liderlerin varlığını zorunlu kılmaktadır.

- Günümüz ortamında öne çıkan liderlikle ilgili kavramlardan bir tanesi de yönetişimi kullanma becerisidir. Birlikte yönetmek, karşılıklı yönetmek anlamına gelen yönetişimde, yöneticinin sürekli çalışanını denetlemesi veya yönlendirmesinden çok, çalışanın kendini yönlendirmesi ve denetlemesi, yaptığı işten gurur duyması söz konusudur. Yönetişim, ulaşılacak amaçla ilgili olan ya da amacı gerçekleştirecek kişilerin kararlara katılması, görevleri paylaşması ve sorumlulukları yüklenmesidir. Yönetişim katılımlı yönetimdir. Lider, izleyenlerin her birinin yeterliliğini iyi tanıyabilmeli; her izleyeni gücünün yettiği işte görevlendirebilmelidir. Böylece lider, izleyenlerle birlikte bir takım oluşturarak bir sinerji yaratabilmeli; bu sinerjiyi etkili yönetebilmelidir. Gerçekçi yönetişimde bireyler yöneten yönetilen ayrımına maruz bırakılmaz; tek taraflı bir etkilenme yerine karşılıklı bir iletişim ve etkileşim; yani yönetişim mevcuttur.

Bilgi Toplumu Lideri

- İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.
- Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.
- Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
- İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemlerle ilgilenir.
- Evrimsel dinamik bir planı uygular.
- Konumunun gücünü toplumdan ve ekibinden aldığını kabul eder ve gücünü hesaplı bir biçimde ekibiyle birlikte kullanır.
- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar.
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
- Bireylerle kendisini eşit görür ve şekilsel olarak da eşit davranılmasını ister. Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Yaratıcı fikirlere erişmek için farklı grupların akıllarından yararlanır; yaratıcı teknikleri kullanır.
- Kurum ve kurumdışı işbirliğinden yanadır.
- Fırsatları arar.
- Birlikte öğrenir.
- Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi inşa eder.

Üst Yönetimin Başarısızlıkları Nedenleri

Yazdığı "Why Smart Executives Fail?" (Zeki Üst Düzey Yöneticiler Niçin Başarısız Olur?) adlı kitap oldukça ses getiren ve halen A.B.D.'de Darmouth Üniversitesi'nde yönetim dersleri veren Prof. Sydney Finkelstein'a göre yöneticileri başarısızlığa iten sebepler şöyle sıralanabilir:

- Yöneticilerin şirketin sorunlarını çözmek için sadece kendi yetenek ve kapasitelerinin yeterli olduğunu düşünmeleri, başka görüş açılarına gerek olmadığına inanmaları onları kendilerini korumaya dönük bir kültür oluşturmaya yöneltir. Bu durum aslında yaşam boyu örgütsel öğrenmenin bir ilke haline geldiği ve yenilikçilik açısından örtük bilginin açığa çıkarılmasının önemli olduğu göz önünde bulundurulursa çalışanlarının gelişimini dikkate almayan ve çalışanlarının potansiyellerinden yararlanmayan bir örgüt iklimini de beraberinde getirmesi açısından işletmeyi dezavantajlı bir duruma getirmektedir.
- Yetkilerin aşırı derecede üst yönetimde toplanmış olması diğer bir başarısızlık nedenidir.

- En sık içine düşülen hataların genellikle, yeni yatırımlar, yenilik ve değişim dönemleri, yeni ortaklık oluşumları ile rekabete dönük yeni açılımlar gibi stratejik geçiş süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla değişimi gerçekleştirmede başarısızlık yaşanmaktadır gibi bir genelleme yapılabilir. Bu genelleme stratejik liderlik özelliklerinin yöneticiler tarafından taşınmadığına işaret etmektedir. Çünkü değişimin inanılmaz bir süratle gerçekleştiği günümüzde stratejik liderliğin önemli boyutlarından birisi değişimi yönetebilme becerisidir.
- Yöneticiler sık sık iplerin ve kontrolün kendi ellerinde olduğuna, tehlike sinyali olsa bile bunun o kadar da tehlikeli olmayabileceği fikrine inanırlar. Ayrıca, o kaçınılmaz gerçekle yüz yüze gelindiğinde, uyarıcı sinyalleri görmezden gelmek, potansiyel tehdit ve soru işaretlerine karşı çözüm üretmekten çoğu zaman daha kolay gelir. Bu durum özellikle kriz zamanlarında geçerliliğini korumaktadır.

- Bunlara ek olarak şunları söylemek mümkündür:
- Kuruluş tepe yöneticilerinin yapacakları terfi ve atamalarda, kişilerin daha çok işle ilgili performansına, deneyimine ve kuruluş içinde çalışma süresine, uyumluluğuna odaklanarak o iş için beklenen yetkinlik ve düzeylerini fazla sorgulamadıkları bilinmektedir. Oysa uzmanlık alanlarında yüksek performans gösteren pek çok kişinin yönetimsel yetkinliklerinin aynı düzeyde olmadığı sıkça gözlemlenmektedir. Dolayısıyla yetenek yönetimini doğru bir biçimde gerçekleştiremeyip stratejik liderlik potansiyeli taşıyan çalışanları göz ardı edebilmeleri söz konusudur.
- Bugün pek çok kuruluşta belli işlevlerin başındaki yöneticilerin çoğunun, stratejiye katkıda bulunma anlamında büyük çaba göstermedikleri, bunu bir üst düzeyden bekledikleri kendilerini sadece uygulamakla yükümlü gördükleri bilinmektedir.
- Stratejik liderlik son derecede karmaşık fakat kritik olan bir yönetim sürecidir. Stratejik kararlar ve planlar etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemezler. Stratejik başarı için bunun bir gerek olması ve firmaların genel olarak bürokratik-hiyerarşik bir anlayış ve yapı altında aşırı-yönetilmesi bir çok kuruluş için başarılarını engelleyen stratejik bir faktör olmaktadır. Yaşam ve ölüm savaşına girmek durumunda olan bir çok firma gerekli olan stratejik yönetim anlayışını ve stratejik liderlerini oluşturmadığı için ağır faturalar ödemek durumunda olmaktadır.

- Baltaş Eksen tarafından yapılan "Geleceğin dünyasında Türk yöneticileri" araştırmasına göre Türk yöneticiler girişimci, iş idaresinde güçlü sezgilere sahip, inisiyatif alan, kolay ilişki kuran, enerjik ve aktif kişilikler. Ancak kin güden, baskı altında fevri tepkiler veren Türk yöneticilerin kararı olmak, duygusal olgunluk ve empati göstermek üzerine kendilerini geliştirmeleri gerekiyor.
- "Türk yöneticileri dünyadaki yöneticilerle karşılaştırıldığında başarı odaklılık, kolay ilişki kurmak ve alternatif üretmek gibi konularda ortak özelliklere sahip. Ancak kin güden, baskı altında fevri tepkiler veren, tahammülsüz Türk yöneticilerin kararlı olmak, duygusal olgunluk, empati göstermek gibi konularda kendisini geliştirmesi gerekiyor."

Bu tespitler, Baltaş Eksen tarafından 123 Türk yönetici ile görüşülerek yapılan "Geleceğin dünyasında Türk yöneticileri" araştırmasının sonuçlarına ait.

- Araştırmaya göre dünya ve Türk yöneticilerinin ortak özellikleri arasında yüksek başarı odaklılık, etkilemek ve ikna etmek, vizyon sahibi olmak, stratejik düşünmek, insanlarla iyi geçinmek, kolay ilişki kurmak ve sürdürmek, alternatif geliştirmeye yatkın olmak yer alıyor. Türkler'in az bilgiyle doğru karara varabilmek, kararlı olmak, duygusal olgunluk, baskı altında sakin kalmak, dinlemek ve empati göstermek konusunda ise kendilerini geliştirme gerekliliğinin ortaya çıktığı görülüyor.

Baltaş Eksen tarafından yapılan 'Geleceğin dünyasında Türk yöneticileri' araştırma sonuçlarına göre Türk yöneticilerinin profili şöyle:

- Başkalarını harekete geçiren yönelimler ve iş idaresi konusunda güçlü sezgilere sahip olmak
- İnisiyatif almaktan hoşlanmak
- Girişimci olmak
- Olaylara farklı bakabilmek
- Başarısızlığa tahammülsüz olmak
- Olumlu ve olumsuz geribildirimi kolaylıkla vermek ve eleştiriyi kabul etmek
- Kolay ilişki kurmak ve ilişkiyi kontrol etmek
- Alternatif fikir üretebilmek
- Daha iyi sonuca ulaşmak için performanslarını sürekli artırmaya çalışmak
- Baskı altında fevri tepkiler vermek
- Detaylarla ilgilenmekten hoşlanmak
- Ön planda olmaktan hoşlanmak
- Yeni fikir ve uygulamalara açık olmak
- Öğrenerek yapmaktan çok, uygulayarak yapmayı tercih etmek
- Enerjik ve aktif ama heyecana ve öfkeye kolay kapılmak
- Kin güdebilmek

Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma

- Kurumsallaşma, birçok şirketin sürdürülebilir büyümeyi sağlamak üzere hedeflediği bir amaç olarak karşımıza çıkıyor. Kurumsal yönetim ilkeleri dünyada her geçen gün daha fazla önemseniyor, bu ilkelerin uygulanması şirketlerin değerini artırıyor. Kurumsal yönetim denince akla ilk olarak yönetim kurulunun oluşu, yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün farklılaşması geliyor. Ancak kurumsallaşmayı sağlamak için sadece yapıların yerlerine oturtulması yeterli değildir. Bunun yanı sıra, çağdaş yönetim anlayışını bu yapıların işleyişine sindirmek, yani yönetim yapılarının çağdaş yönetim ilkelerini hayata geçirebilecek nitelikte kurulması ve işlemesidir.

- Sadece ülkemizde değil, dünyada da şirketlerin %90'i aile şirketi. Hem de bu durum sadece küçük şirketlerle sınırlı değil. Dünyanın en büyük 500 şirketinin %40'ı da aile şirketi. Ancak aile şirketlerinin %70'i ikinci kuşağa geçmemekte, geçenlerin de %50'si üçüncü kuşağa aktarılamamaktadır. Tipik bir aile şirketinin ömrü 24 seneyle sınırlı.

Akıllı bir örgüte ancak etkin bir liderlik ile ulaşılabilir. Etkin bir liderin ise şu özellikleri taşıması gerekir:

- Değer yaratma kültürü oluşturma
  Her zaman değer yaratmayı hedef alın
- Alternatifler oluşturma
  Değerli seçenekler geliştirin
- Sürekli öğrenme
  Nasıl daha çok değer yaratabileceğini öğrenin
- Belirsizliği kucaklama
  Bilmediklerinizin bilincinde olun
- Dıştan içe stratejik perspektif
  Resmin bütününü görün ve ona göre davranın
- Sistem düzeyinde düşünme
  Olay ve gelişmelerin bütün sonuçlarını farkında olun
- Açık enformasyon akışını sağlama
  Bilgilenin ve bilgilendirin
- Yetkilendirme
  Etkin bir eşgüdüm sağlayın
- Disiplinli karar alma
  Geleceğinizi kendi ellerinize alın

KLASİK PATRON İMAJI

- Zor adamdır
- Direksiyonu kimseye bırakmaz bıraksa da yan koltuktan idareye devam eder (bir süre sonra birşeylere kızıp direksiyondan indirir)
- Hayatı iştir (İşkoliktir)
- İş için sağlığını unutur
- Yavaş yürüyeni sevmez
- İnsanlara güvenmez
- Her işin kendi düşündüğü gibi yapılmasını ister
- Sadık personeli zararlı olsa da işten atmaz
- Şirketi aile üyeleri ve güvendiği dostları dışında kimseye emanet etmez
- Yetki devretmez
- Tatil yapmaz sosyal hayatı yoktur
- Herşeyin en iyisini kendisi bilir
- Şansımızdır deyip eski işini zarar etsede bırakmaz
- Astın yanında üstü fırçalar
- Şirketi akraba ve tanıdık çocukları ile doldurur