

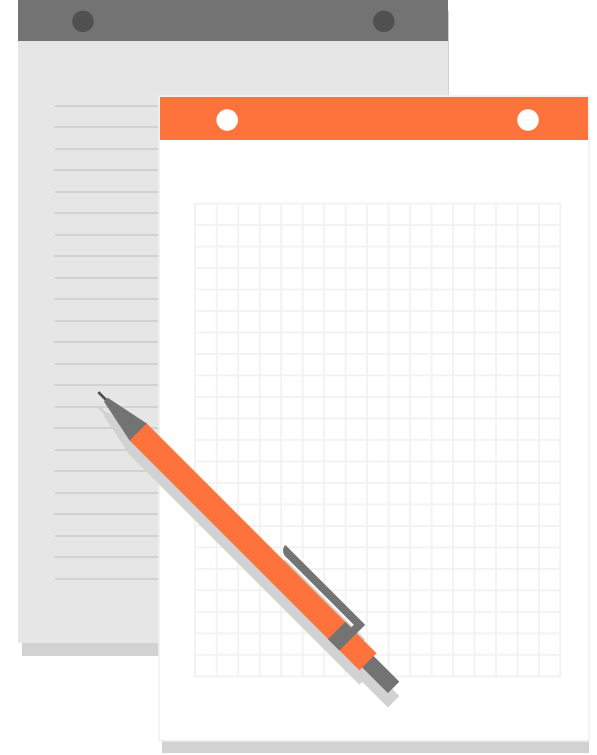


Çağdaş Liderlik
Yaklaşımları
Vizyoner Liderlik,
Dönüşümcü Liderlik,
İşlemci Liderlik

MURAT YİĞİTTEKİN
29 MART 2024 CUMA

Neler Var?

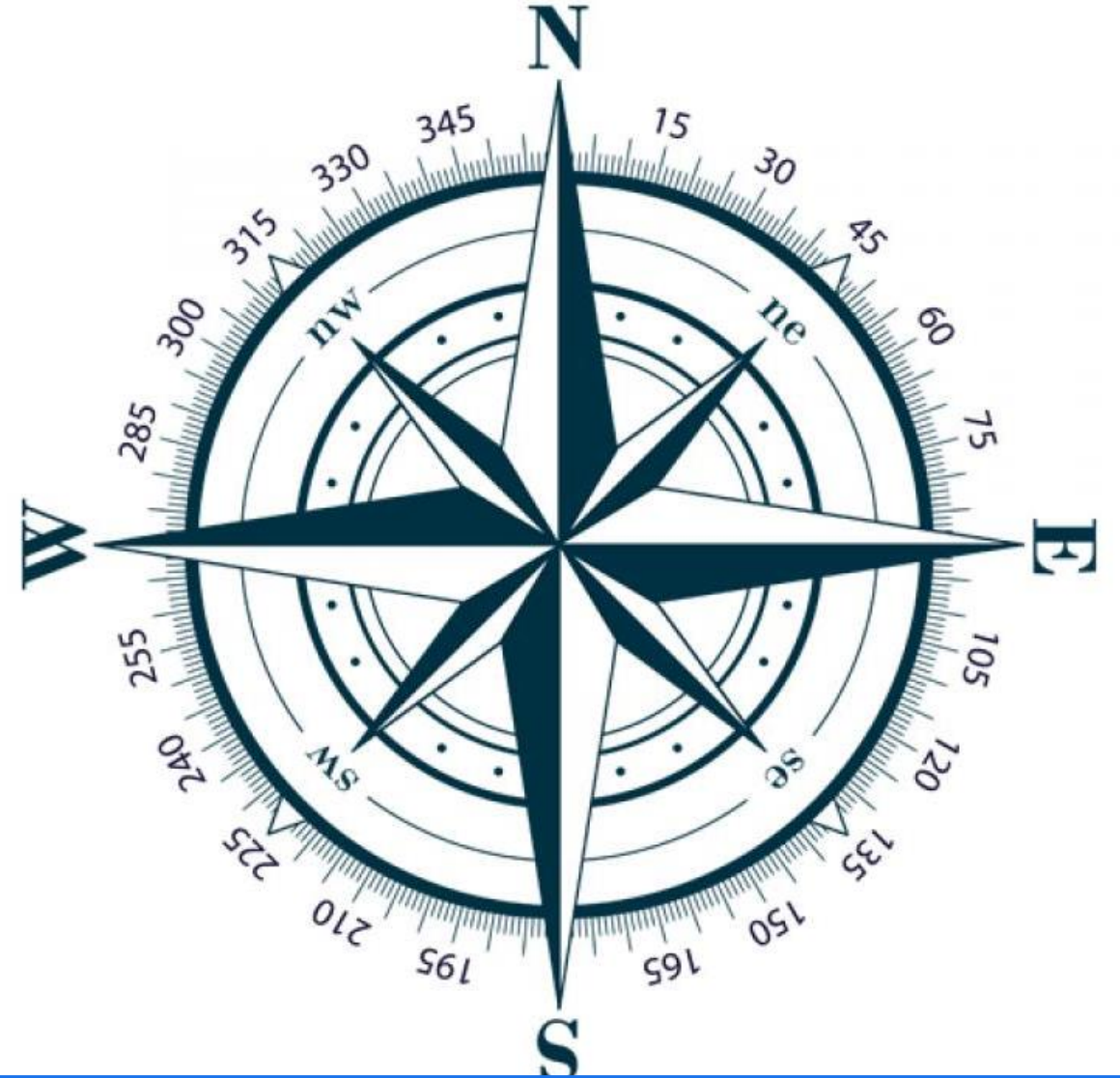
- Vizyoner Liderlik
- Dönüşümcü Liderlik
- İşlemci Liderlik



Vizyoner Liderlik

Vizyon Kavramı

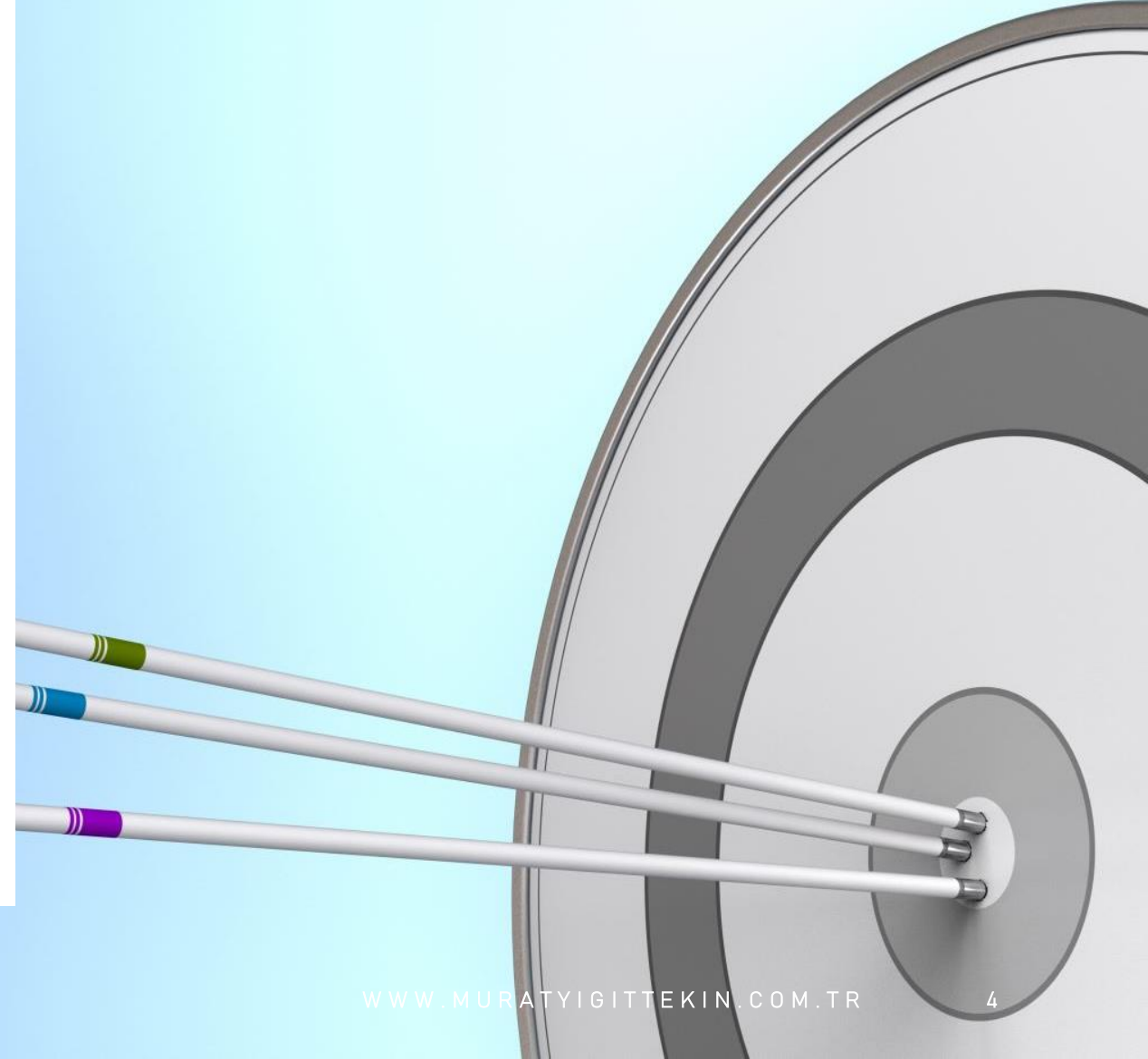
- «Visio: uyanık olmak, anlamak, kavramak.»
- Vizyon, örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan, bu hedeflerin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir gelecek oluşturulmak istendiği konularında yol gösteren bir ifadedir (Kılıç, 2010).



Vizyoner Liderlik

Vizyon ve amaç arasında belirli farklar vardır;

- Amaç genel bir başlıktır, vizyon ise spesifik bir istikameti ifade eder.
- Amaç soyuttur, vizyon ise soyuttur.





Vizyoner Liderlik

- 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir.
- Örgütlerde ve örgütü etkileyen faktörlerde yaşanan hızlı değişim, örgütlerin geleceklerinin belirlenmesi sürecine önem kazandırmıştır.
- Bu nedenle bir vizyon ile örgütlerini geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmüştür.

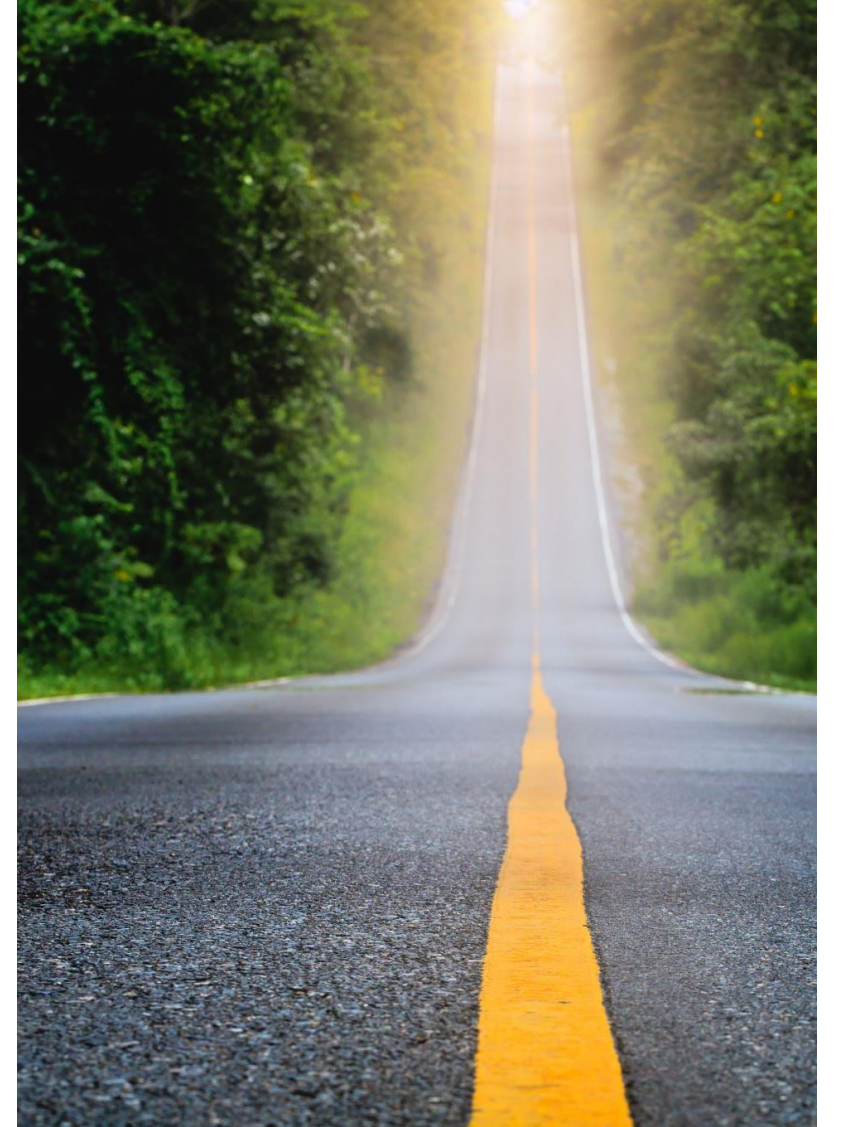


Vizyoner Liderlik

- Günümüzde 'liderlik' ile 'vizyon' kavramları birbirleriyle özdeşleşmiş kavramlardır.
- Vizyon sahibi olmayan bir kişinin iyi bir lider olması beklenemez.

Vizyoner Liderlik Temel Roller

- **Yolu görmek:** Yol vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Vizyoner lider, değişik yollardan en uygun olan yolu görebilmelidir.
- **Yolda yürümek:** Vizyoner liderin başarısı sadece yolu görmekle sınırlı değildir. Vizyoner lider gördüğü yolda yürümeyi başarabilmelidir.
- **Yol olmak:** yol olmak yol açmak demektir. Vizyoner liderin açtığı yoldan, izleyenler güven içinde ilerleyebilir ve yolun sonundaki hedefe ulaşabilir.





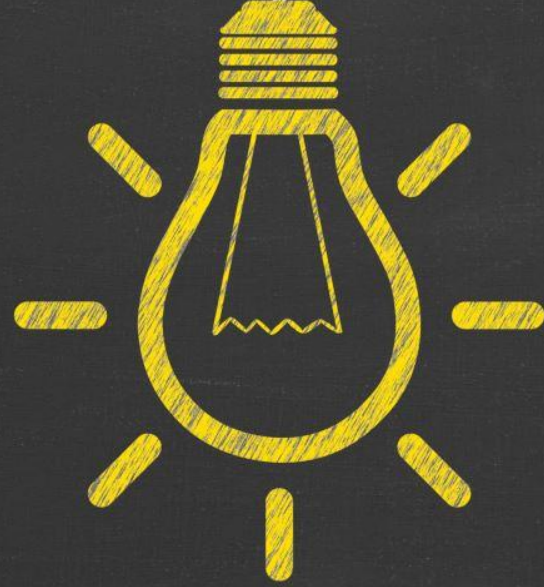
Vizyoner Liderlik Vizyon Oluşturma Süreci

- Çağdaş lidere güç veren ne makam, ne de üstün kişilik özellikleridir. Aksine, geliştirdiğı vizyonun hayata geçirilmesini sağlamasıdır.

Vizyoner Liderlik

Vizyon Oluşturma

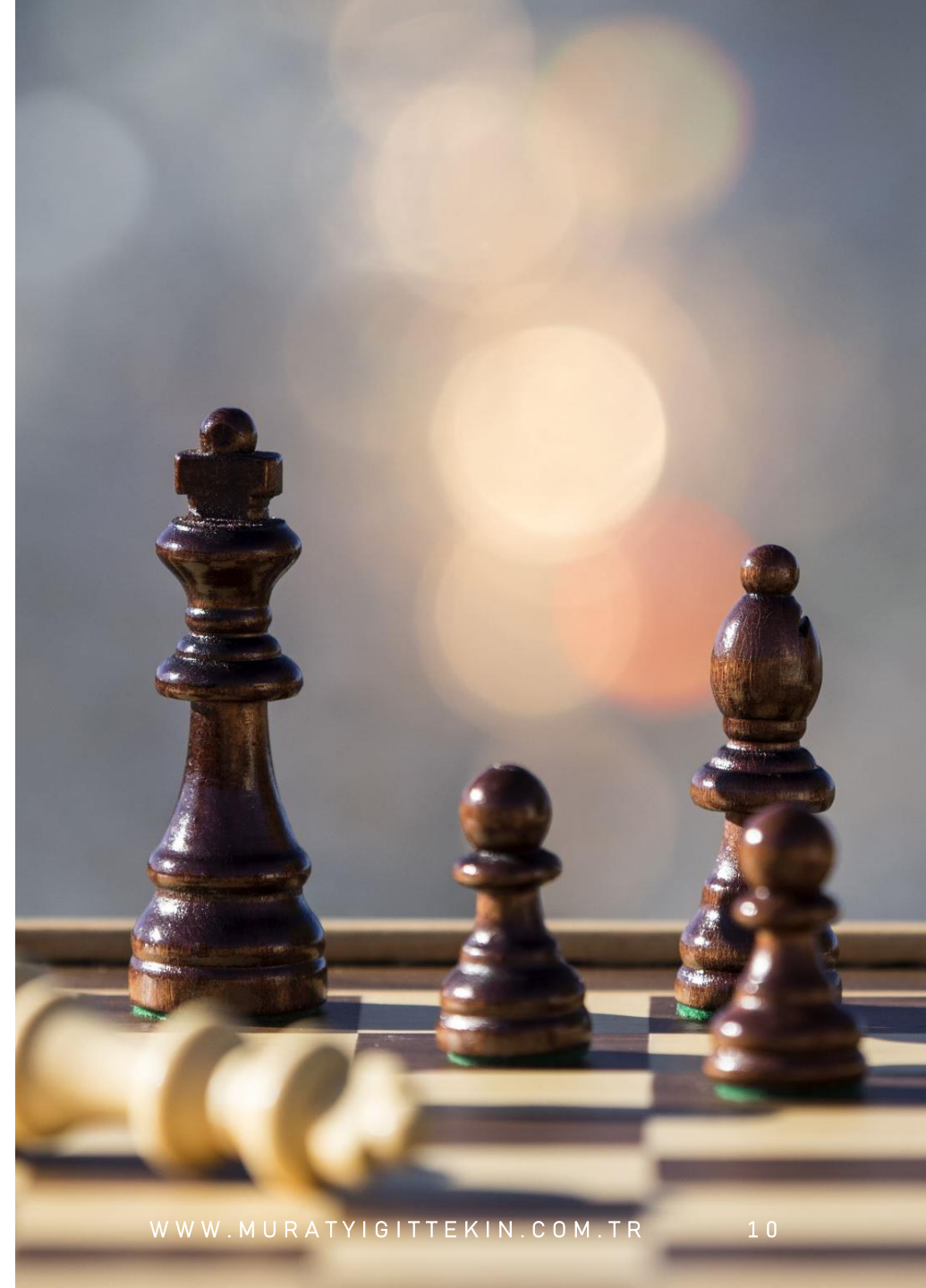
- Organizasyonlarda etkin vizyon oluşturulması konusunda Peters'in sekiz ilkesi vizyon oluşturma sürecinin anahtar unsurlarını sunmaktadır;
 1. Etkin vizyon insanların davranışlarını etkileyebilecek özellikte olmalıdır.
 2. Etkin vizyon açık olmalı ve organizasyonda başarıyı kamılamalıdır.
 3. Etkin vizyon mükemmeli aramalıdır.
 4. Etkin vizyon katı kuralları değil, esnekliği içermelidir.
 5. Etkin vizyon istikrarlı olmalı ve sürekli yeniliklere açık olmalıdır.
 6. Etkin vizyon önce çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalıdır.
 7. Etkin vizyonlar geçmişi şerefle anmalı, geleceğe hazırlanmalıdır.
 8. Etkin vizyon mükemmeli aramayı amaçlamalıdır.



Vizyoner Liderlik

Paylaşılan Vizyon

- Örgütlerin geleceğe yönelik eğilimlerini yönlendirmek, ancak paylaşılan bir vizyonun oluşturulması ile mümkündür. Paylaşılan vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmi olarak görülebilir. Örgütlerin arzu edilen geleceğe ulaşmasında paylaşılan vizyon, enerji verici bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.





Vizyoner Liderlik Paylaşılan Vizyon

- Vizyonun örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması ve benimsenmesi; iyi açıklanması ve iletilmesine bağlıdır.
 - İlk aşama vizyonun açık ve somut bir şekilde tanımlanarak açıklanabilir hale getirilmesidir.
 - İkinci aşama ise liderin vizyonunu çalışanlarına da kabul ettirebilmesi ve ona uymalarını sağlamasıdır.

Vizyoner Liderlik

Eğitim Yönetiminde Vizyon

Okulun vizyonu oluşturulurken okul müdürü ne kadar vizyoner liderliğe sahipse, okulun vizyonunu da o kadar başarılı şekilde oluşturabilir ve bu vizyon ile okulunu başarıya ulaştırmada önemli bir adım atar.

İyi anlaşılmayan, okula uygun olmayan, hedef göstermede yetersiz olan bir vizyon başarıdan çok duvarları süslemeyi sağlayacaktır.

Okul yöneticileri vizyoner liderlik rolleri gereği okullarında takım ruhunu canlandıracak dinamik yöntemler ortaya koyup, eğitimde kaliteyi arttırabilirler.

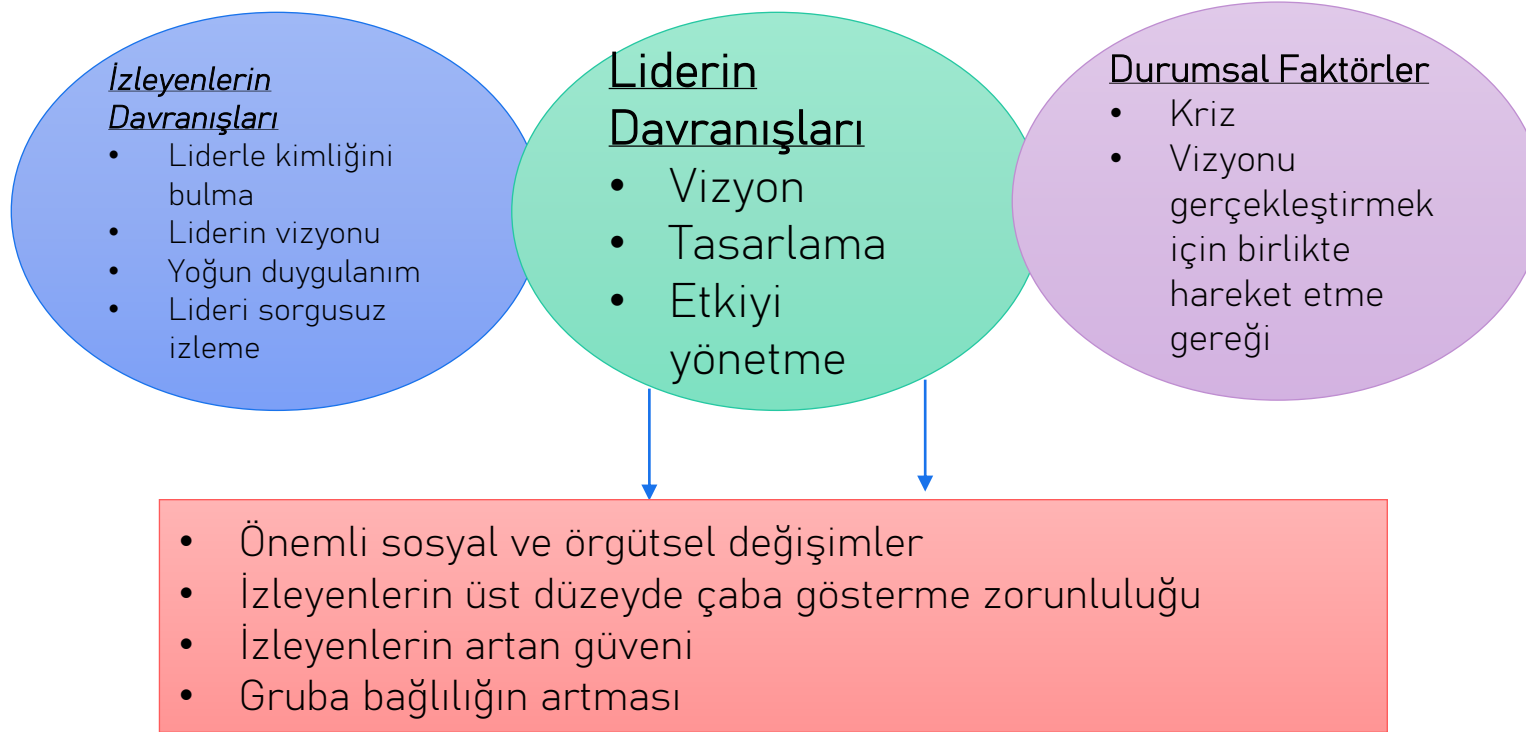


Dönüşümcü Liderlik

- Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) «İsyan Liderliğı» çalışmasında belirtilmiştir.
- 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir.
- Dönüşümcü Liderlik mantıksal süreçleri ön plana çıkaran geleneksel liderlik teorilerinin aksine duygulara ve değörlere önem vermektedir.



Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve



Dönüşümcü Liderlik

Değişim süreci liderlerin varolan işleyişi sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, astların eyleme geçmesini sağlama ve astlar için moral kaynağı olma gibi dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. Başka bir ifadeyle lider, örgütte ve çevresinde değişimi veya dönüşümü başlatan bir kişi olarak görülmek istenmektedir.

Araştırmalar yaşam boyu değişimi sağlamak için liderin dönüşümcü bir lider olması gerektiğini göstermektedir.



Dönüşümcü Liderlik

Cesaret ve risk alma becerisi dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele, yeni bir yapının, anlayışın oluşturulması, değişimin yapılandırılması gibi durumlar dönüşümcü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır.

Örgütlerde direnç ile karşılaşan dönüşümcü lider, bu direncin ortadan kaldırılması için tüm çalışanların içerisine dahil olduğu cesaretlendirici bir kültür oluşumu için çalışır. Çalışanları kucaklayan, onların yaptıkları işleri kolaylaştıran ve çalışanlara inisiyatif almayı öğütleyen bu kültür dönüşümün ivme kazanmasında önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.



Dönüşümcü Liderliğin Boyutları *İdealleştirilmiş Etki (Karizma)*

İdealleştirilmiş etki (Karizma): Karizma başı araştırmacılar tarafından dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak kabul görülürken, bazılarına göre ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak görülmüştür.

Karizma dönüşümcü liderlik için gerekli ancak yeterli değildir.

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar şu şekilde sıralanabilir;

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması,
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması
- Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması,
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti,
- Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması,
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın mevcut olması





Dönüşümcü Liderliğin Boyutları *Telkinle Güdüleme*

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenleri motive ederek ve onlara ilham vererek onların işlerine karşı meydan okumalarını ve onu kavramalarını sağlarlar. Takım ruhu harekete geçirilir.

Dönüşümcü liderler yalnız değişen amaçları hırslı bir şekilde benimseten değil aynı zamanda izlenenlerine ilham veren, geleceğin örgüt anlayışına da sahiptirler.

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Telkinle Güdüleme

- Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda teşvik ederler.
- Entelektüel uyarım, izleyenlerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için takipçileri etkileyebilme sürecidir. Bu durum dönüşümcü liderin problemlerin bilincinde olma ve sorunların çözümündeki yeteneğini ifade eder.
- Böyle liderler astlarının inanç ve değerlerindeki değişikliği teşvik ederler. Astlarının gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler.





Dönüşümcü Liderliğin Boyutları *Bireysel Destek*

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, izleyenlerin başarıları ve gelişimleri için onların bireysel ihtiyaçlarına, antrenör ya da rehber gibi hareket ederek özel ilgi gösterirler. İzleyenler ve meslektaşlar, potansiyellerinden daha yüksek seviyede başarı göstermeleri için geliştirilirler. Destekleyici bir ortam ile beraber öğrenme fırsatları yaratılır. İhtiyaç ve beklentilerde, bireysel farkındalıklar göz önüne alınır.

Dönüşümcü liderler astının sürekli büyümesini ve gelişmesini ister. Bireysel destek sağlama konusunda liderler, kendilerini ikinci plana atarak daha çok çalışanları gelişimini gözetirler ve izleyenlere kendi gelişimlerini sağlamaları noktasında onlara farklı görevler vererek yeni değişim fırsatları sunarlar.



Eğitim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderliğin temel karakteristikleri incelendiğinde bu liderlik davranışlarını sergileyen yöneticilerin, örgüt içerisinde adaletli bir çalışma ortamının oluşması ve insanlarda yönetime karşı güvenin artmasına önemli derecede katkı sağlayacakları düşünülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler çalışanlarının her birini ayrı bir değer olarak gören, onlara sergiledikleri davranışlar ile örnek olan ve çalışanlarını güdüleyen kişilerdir. Adaletli bir ortamda çalışan iş görenlerin ise performanslarının yüksek olacağı bilinen bir gerçektir.

Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Dönüşümcü lider, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşılayan liderdir. Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle ilham kaynağı olması ve karizmatik davranışlar göstermesi gerekmektedir. Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelinin güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır. Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir.

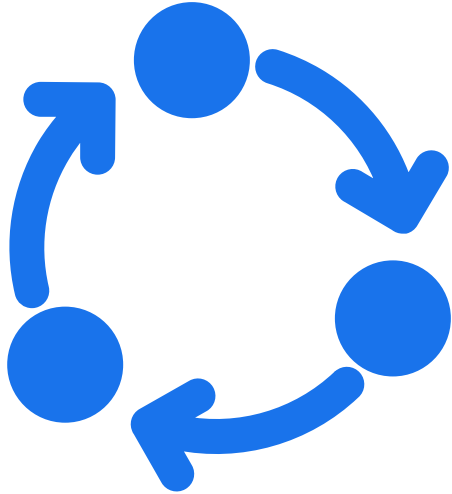
İşlemci Liderlik



İşlemci liderler, örgütün geleneklerine ve kültürüne bağlılık gösterirler ve var olan durumu korumak için mücadele ederler. Risk almayı ve değişimi istemeyen bu tip liderler ödül- ceza ilişkisi içerisinde çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışırlar.

İşlemci liderliğe literatürde **transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci, sürdürümcü veya işlemsel** liderlik de denilmektedir. İşlemci liderlik geçmişe ve geleneklere daha bağımlı bir liderlik tarzı ortaya koyar. Bu liderlik tarzında liderler izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getirerek iş yaptırma yöntemini kullanırlar.

İşlemci Liderlik



- İşlemci Liderlik; durağan, gelişmenin ve yeniliğin olmadığı örgütler için uygulanan; lider ile izleyenler arasındaki etkileşimden meydana gelen liderlik yaklaşımı olarak tanımlanabilir.
- Burns'e göre işlemci liderlikte, lider ile çalışanlar arasında karşılıklı beklentiler vardır. Bu beklentiler emek, ücret, maliyet ve fayda gibi başlıklar altında toplanabilir. Beklentiler gerçekleştiği sürece lider ile çalışanlar arasında ödüle dayalı bir ilişki vardır ve lider çalışanlarını daha verimli olmaları konusunda motive eder. Ancak işler tersine döndüğünde, lider tarafından beklenen verim elde edilemediğinde lider ile çalışanlar arasındaki ilişki baskı ve cezaya dayalı bir hale dönüşür.

İşlemci Liderlik



- İşlemci liderlik var olan yapıyı ve sistemi korumaya yönelik davranış biçimleri geliştirir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma ve kültürü taşıma söz konusu olduğunda faydalı hizmetlerde bulunur.
- İşlemci liderler, çalışanlarının örgüt kurallarına uymalarını ve örgüt kurallarına sahip çıkmalarını isterler. Kurallar örgütün verimli çalışmasında büyük öneme sahiptir. Bu kurallar yasal ve bürokratik otoriteyi de güçlendirir ve standartları belirlemiş iş tanımlarının ortaya çıkmasını sağlar. Rol ve görevlerin bu kadar net olması, liderin çalışanlarını daha kolay takip etmesini sağlar. Yapılandırılmış sıkı denetim ile birlikte işçiler örgütün amaçları dışına çıkamazlar ve herkes işine odaklanmış olur.
- Karşılıklı menfaate dayalı bir ilişkiler ağını temsil eden işlemci lider çalışanlarının kişisel gelişimleri ve bireysel özellikleri ile ilgilenmez. Çalışanlarını sadece kas gücü olarak görür ve çıkarıcı anlayışa bağlı olarak örgütü daha yüksek düzeyde verimli hale getirmeyi amaçlar.

İşlemci Liderliğin Boyutları *Koşullu Ödül*



- Koşullu ödül, liderle ast arasında pozitif pekiştireçlerin takası şeklinde gerçekleşir. Lider amaçları belirler ve bu amaçları gerçekleştiren astları karşılığında nasıl bir ödül alacaklarını açıklar. Lider asta daha önceden belirlenen ve üzerinde anlaşılmış amaçları gerçekleştirmenin karşılığı olarak uygun ödüller sağlar.
- Astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, hangi performans hedeflerini gerçekleştirmekten kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapmak gerektiğini ifade etmek ve performans karşılığı olarak astların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur.
- Koşullu ödül ile çalışanlar maddi ve manevi ödüllerle motive edilmeye çalışır. Bu bağlamda lider astların beklentilerini ve onları nelerin mutlu edeceğini bilmelidir ve buna göre bir ödül sistemi geliştirmelidir. Belirlenen amaçlara ulaşmak ancak bu şekilde mümkün olacaktır.

İşlemci Liderliğin Boyutları

İstisnalarla Yönetim



İşlemci liderliğin özünde ödül ve ceza ilişkisi vardır. Başarı devam ettiği sürece lider ödül mekanizmasını kullanır. Buna karşın çalışanlardan beklenen verim alınamazsa devreye istisnalarla yönetim girer. Bu bağlamda lider aksayan işlere müdahale eder ve amaçlara dönük olarak düzeltme işlemleri yapmaya başlar. Lider bu anlayışa göre çalışanlarına güvenir ama gene de her olasılığa karşı tedbirli davranır.



İşlemci Liderliğin Boyutları *Serbest Bırakıcı*

Serbest bırakıcı liderlik temelde laissez-faire liderlik, liderin sözde varolduğu bir durumdur. Lider astları kendi haline bırakır, astlarla bir takas ya da bir anlaşma yoktur. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür.

Sözde lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve astları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. Astlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler. Burada bir takas yok, başıboş bırakma vardır. Bu bağlamda serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyişle yetkiye sahip çıkmamakta ve tamamıyla haklarını astlara bırakmaktadırlar.

İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar



Dönüşümsel liderlerin çalışanlarına gönüllü, isteyerek arzulu bir şekilde yaptırdığı bir işi işlemci liderler zorlayarak yaptırmaktadır. Zorlama ve gönüllülük arasındaki fark aynı zamanda işlemci liderlik ile dönüşümsel liderlik arasındaki farklılığa işaret eder.



Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi etkili olurken, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimseyen örgütlerde işlemci liderlik etkili olmaktadır.



Dönüştürücü liderlik tarzında, izleyenlere çok yönlü bakış açısı kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve bu yolla inanç aşılama önemlidir. İşlemci liderler ise çalışanlarının geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak suretiyle iş yapma yolunu seçmektedir.

Eğitim Yönetiminde İşlemci Liderlik

İşlemci liderlik, okul müdürleri ile öğretmenler arasındaki karşılıklı sevgi, bağlılık ve profesyonel saygı ilişkisini ve bu ilişki nedeniyle gerektiğinde fazla çaba gösterme eğilimini olumsuz etkilemektedir. Diğer yandan bu tür davranışları sergileyen yani işlemci bir yönetim stili uygulayan müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel olarak okula ve birbirlerine yönelik ekstra çaba, katkı ve yardım davranışı daha düşük düzeyde olmaktadır.

Öğretmenlerde bu olumsuz eğilimlerin gelişmesinin en önemli nedenleri istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik davranışlarıdır.

Öğretmenler işlemci liderlerin koşullu ödül davranışını olumlu bulmakta ve bu davranışa olumlu tepkiler vermektedir. Koşullu ödül hem müdür-öğretmen ilişkisini hem öğretmenin ekstra rol davranışını olumlu etkilemektedir. Ancak okul müdürlerinin pasif bir yönetim sergilemesi öğretmenlerin olumsuz tepkiler vermesine neden olmaktadır. Bu durumda öğretmenler okul için ve birbirleri için ekstra sorumluluk almaktan ve çaba göstermekten kaçınmaktadır.

Pasif işlemci liderlik stili bir okul müdürü açısından en olumsuz yöneticilik stilini temsil etmektedir. Okul müdürleri bu öğretmen eğilimlerinin farkında olmalı ve pasif bir tarz benimsemekten kaçınmalıdır. Ayrıca, eğitim yöneticisi geliştirme programları yapılandırılırken bu eğilimlerin dikkate alınması önemlidir.



Teşekkürler...