

YARATICI YÖNETİCİLERİN NİTELİKLERİ

Yöneticilik açısından yaratıcılık ve önderlik arasındaki ilişkiler yayımlanmış bir araştırmada ölçülenmiş bir biçimde ortaya konmaktadır.(*)

Levinson ölçeğine göre, bir yaratıcı-önder yöneticiyi karakterize eden özelliklerden en belirginleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Düşünsel davranış Biçimleri :

Soyutlama :

Farklı verileri anlamlı bir şekilde soyutlayabilir, kavramlaştırabilir, örgütleyip bütünleştirerek bir model haline getirebilir. Ansiklopedik bir sentezciliğe sahiptir. Çeşitli sanat ve bilim dallarından kaynaklanan ilkeleri değerleri, kavramları ve bilgileri yaratıcı bir şekilde organize edip bütünleştirebilir.

Zamanlama :

Belirsizlikten tedirgin olmaz ve uzun bir süre katlanabilir. Uzun dönem planlarının gerçekleşmesi için telaşa düşmez.

Pragmatizm :

Zekası yalnızca soyutlama değil aynı zamanda pratik olma kapasitesine sahiptir. Kitap ve kural dışı deneyimlerden de iyi bir şekilde yararlanabilir.

Yargılama, değerlendirme ve zamanlama gücü çok yüksektir. Sonuç alabileceği zamanı çok iyi seçer.

Duygular ve ilişkiler :

Otorite :

Otorite pozisyonları için doğal bir görünüm verir. Sorumluluk ve inisiyatif yüklemeye ve bunları Gerçekleştirmede etkindir.

Canlılık :

Yönettiği sistemin sorunlarına ve ihtiyaçlarına duyarlı olup bunlara canlı bir şekilde yöneliktir.

Sorunları stratejik açıdan ele alır. Hedefleri iyi tanımlanmıştır. Uzun dönemli planlar yapıp, hedeflerine adım adım yaklaşır.

Başarı Eğilimi :

Kişisel önemsemeden çok örgütsel başarıya eğilimlidir.

Yüksek pozisyonlara gelmeyi uzmanlığının ve değerinin tanınması olarak değerlendirir. Seçilmediği durumlarda hayal kırıklığına uğrayabilir fakat takdir heveslisi değildir.

Örgütün başarılarını kişisel başarısı gibi benimser ve değerlendirir.

Duyarlılık :

Başkalarının duygularındaki ayrıntılar algılamada duyarlıdır ve bunlara önem verir.

Yönettiği sistemin ihtiyaçlarına duyarlıdır ve işlerin gerçekleşmesine aktif olarak katılır.

Çalışma sorunları ile sürekli olarak ilgilidir.

Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür.

İş görenlerle karışır ve sorunları konusunda bilgi alır.

Olgunluk :

Otoriteye saygılıdır ve otorite sahipleri ile iyi anlaşır.

Önderlik rolünü kaybettiğini düşünmeden kendisinden daha bilgili ve uzman kişilere geçici üstünlük tanıyabilir.

Başkalarından gelebilecek bilgi ve eleştiri ve işbirliğine açıktır.

Etkileycilik :

Kelime ve dilbilgisi geniş kapsamlıdır. Aşırı bir anlatım ve açıklama yeteneğine sahiptir.

Dinleyicilerin duygularına duyarlıdır ve onların güvenini kazanır.

Yer ve duruma uygun hikayeler anlatarak sıcak ve şefkatli bir mizahı ile gerilimleri azaltır.

Standartları yüksek olduğu olduğundan eleştirilerini ve iğnelerlerini kendisine de kolaylıkla yöneltebilir.

Enerji ve Dayanıklılık :

Zihin ve beden olarak sürekli ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptir.

Her zaman iş için istekli ve hazır durumdadır.

Gerilim yaratabilecek herhangi bir şeyden çekinmez ve beklenmedik aksilikler canını sıkmaz.

Eylemsel davranışları Sezgi ve Tahmin :

İyi bir tahmin yeteneği ve sezgiye sahiptir. Kendisi ve örgütü için durumun nasıl gelişebileceğini önceden kestirebilir.

Potansiyel engeller görür ve onları aşma olanaklarını araştırır.

İyimserliğini daima koruyarak çözüm yolları bulmaya çalışır.

Kendisi ile örgütü arasındaki haberleşme ve koordinasyonu iyi sürdürür.

Tutarlılık :

Geçmişte çeşitli şekillerde iyi sınanmış bir değerler sistemine sahiptir.

Yüksek ahlak standartlarına sahiptir ve kendi normlarına uymayı tercih eder.

Çıkarlara ve maddi değerlere karşı eğilimi düşüktür. Bu yoldan etkilenmesi olanaksızdır.

Çevresinden olan beklentileri ile kendisinden olan beklentileri arasında benzerlik bulunur. Çevresindekileri potansiyel önderler olarak değerlendirir. Davranışları ile örnek olur.

Sorumluluk :

Önderliği bir sorumluluk ve olanak olarak görür. Ve aktif bir önderlik gösterir.

Önderlik kendisi için bir amaç değil çevresine yararlı olabileceği olanaklar sağlayan bir araçtır.

Yaratıcı Potansiyellerin Geliştirilmesi :

Her yönetim sistemi kendini oluşturan elemanlar üzerinde çeşitli baskı yaratır. Sistemin örgütsel koordinasyon sorumluluklarından kaynaklanan bu baskılar yöneticiler için dahi söz konusudur. Yönetim sisteminin bürokratik yapıda olması halinde baskılar daha açık ve belirgin hale gelebilir. Yaratıcılık bir anlamda kalıplaşmış ve katılaşmış şemalara karşı direnme yeni olarlar arama eğilimi olduğundan bu arayışlar örgüt içindeki çoğunluk ve üstler tarafından tedirginlik ve direnişle karşılaşabilir. Bu tür davranışlar genel olarak şunlardır.

Kişisel uyuşma zorlanır. Normlardan sapanlar kınanır. Yenilikçi eğilimlere karşı gelenekçi normların önemi abartılır.

Amirler otoriter bir görünüme bürünerek astlarının egolarını önemsiz fonksiyonlar gerçekleştirdiklerini vurgulayacak bir üslup takınırlar.

Basit ve pratik başarılar önemsenir. Bu tür başarıların peşinde olmayanlar kınanır.

Elemanların güven ve düzen arama eğilimleri desteklenir. Belirsizlik durumlarının yaratabileceği riskler abartılır.

Özgün ve aykırı kişiliklere karşı kayıtsız ve aksi davranılır.

Bir yaratıcı-önder yönetici, yönetim sisteminde bulunan gizli ve açık yaratıcıları olumlu bir şekilde geliştirebilmek için :

Araştırmacılığı ve yenilikçiliği teşvik etmeli.

Araştırmacılık ve yenilikçilikten doğacak olan risk ve sorumlulukları paylaşabileceği ve sahip çıkabileceği görünümünü vermeli.

Tartışma ve eleştiri yöneltme kararları açık tutulmalı.

İyi bir dinleyici olmalı.

Başarısız ve hatalı denemelerde durumunu yumuşatacak tavırlar alabilmeli.

Elemanlarını, merak ve ilgilerini kaydırmaya teşvik etmeli.

Elemanlarını kendilerini değerlendirmeye ve kendilerine karşı gerçekçi olmaya sürüklemeli.

Elemanlarının hayal kırıklıklarını aşabilmesini sağlayabilmeli.

Başarısızlık ve hayal kırıklığı durumlarında gerginliği azaltacak bir yaklaşıma sahip olmalıdır.

LİDERLİK

"Liderlik", bireyler için yaratıcılık ve vizyonerlik gibi tanımlanması güç bir kavramdır. Tanımı ne olursa olsun liderliğin ilgilenilmesi ve geliştirilmesi kişi ve kuruluşların yararına olan bir sosyal kalite olduğu açıktır. Liderlik üzerine yapılan çeşitli çalışmalardan damıtılmış işlevsel ve pragmatik bir tanım;

"Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç."

olarak verilebilir. Liderler insanlara coşku ve heyecan veren aşkın bir vizyona sahip olmalı, stratejik tercihler yapabilmeli, ve amaca ulaşmayı sağlayacak bir organizasyonu tasarımılayıp, yapılandırabilmelidir. Bu standart süreç

başarıları ile seçkinleşmiş hemen bütün liderlerin uygulamalarında gözlenebilmektedir. Ayrıca bu süreç, gurubun, organizasyonun ve sorunların ölçeği ve karmaşıklığından bağımsız durumdadır.

Buna göre liderlik, bir üslup, karizma, nüfuz, otorite, iktidar değildir. bütün bunların varlığı katkıda bulunabilir, fakat liderlik öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olduğunu göstermektir. Bu kapasite insanları birbirlerine yaklaştırır, ortaklaşa hedeflere yönlendirir ve beklenmedik sonuçların alınmasını sağlar.

Liderlik, daima bir değişim yaratmayı gerektirdiğinden yönetmenlikten farklı bir olgudur. Yönetmenler kurum ve kuruluşları yönetirler ve genelde fonksiyonları mevcut yapıyı ve "Status Quo" yu korumaktır. Buna göre kurum ve kuruluşların sağlığı ve gelişmesi için hem yönetmenlere hem de liderlere ihtiyaç duyulacaktır.

Şimdi liderleri karakterize eden nitelikleri kısaca özetleyebiliriz: Liderlik Nitelikleri Tablosu

Bütün bu olumlu katkılarına karşılık Liderlik Stratejik başarı için gerek bir şart fakat yeter bir şart değildir. Stratejik başarı lider iradesi ve tavrı dışında olan olguların da öngörülmesini ve gerekli stratejik önlemlerin alınmasını gerektirir. Kötü tasarımlanmış, disfonksiyonel bir yönetim sistemi, liderin bütün olumlu katkılarını yok edebilir. Kötü tasarımlanmış disfonksiyonel bir enformasyon sistemi de lidere yanlış sinyaller vererek yanıltabilir.

Stratejik başarı için yeter şart; Stratejik Yönetim tekniklerinin, etkin bir liderlik yaklaşımı ile yaratıcı bir şekilde uygulanabilmesidir.

Yönetim Sorunları Yaşayanların profilleri

Liderlik araştırmaları ve uygulamadaki gözlemler yönetim pozisyonlarında bulunan bir çok yöneticinin "sorunlu" bir görünüm veren durumda olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sorunlu durumlar üç ana başlıkta toplanabilir.

Karar Vermekte Güçlük Çekme

- Riskten kaçınma-karar vermede yavaş kalma ve en kötü ihtimaller üzerinde yoğunlaşma
- Değişimleri algılamada, kavramada ve uyum göstermekte yavaş kalma
- Fırsatları görmek yerine engellerden tedirgin olma
- İnatçı ve uzlaşmasız olma
- Entellektüel kibirlilik - her şeyi bilme sendromu
- Başkalarının fikir ve önerilerine ilgisizlik ve kuşku duyma
- teknik uzmanlık ve becerilerin yönetsel becerileri örtmesi

Sosyal İlişki ve Haberleşme Becerilerinde Yetersizlik

- Kendi vizyonu ve sorunları ile ilgili bağımsız yapılı yalnız karakter olma
- Başkalarının motiveleri konusunda kuşkulu olma ve insanlara mesafeli durma
- İyi bir dinleyici olmama
- Sosyal sorumluluk ve politik duyarlılığa sahip olmama
- Oyuna katılmaya isteksiz olma

Önderlik Becerilerinde Eksiklik

- Takım oyununa ve takım kaptanlığına yatkın olmama
- Kendi sorunlarına ve önceliklerine aşırı bağımlı olma
- İnsanların gelişmesine katkıda bulunamama
- Kötümser ve karamsar olma.
- Yeni fikirlere kapalı, tutucu ve yalnızlık eğiliminde olma.
- Vizyonsuzluk, Esin ve coşku kaynağı olamama
- Aşırı savunmacı ve mazeretçi ve başkalarını suçlayıcı bir tutum içinde olma

Olumlu ve olumsuz karakteristikler bir araya geldiğinde bazı yöneticilerin niye sınırlı kaynaklar ile olağanüstü sonuçlar aldıkları, diğerlerinin ise önemli kaynaklara rağmen sınırlı performans verdikleri ve kurumlarını çıkmaza götürdükleri anlaşılmaktadır. Araştırmalar ve gözlemler başarısız olanların çoğunlukla sabırsız, itici, kurgulayıcı, tahakküm edici, kendini-önemseyen, başkalarını eleştiren bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca araştırmalar liderlik stillerinin giderek yalnız kahramanlara doğru olumsuz bir eğilim sergilediğini göstermektedir. Liderlik yöneticilik değildir. Bir insan gurubu ile birlikte guruba olumlu katkılar yaparak, gurup sinerjisini artırarak olumlu sonuçlar elde edebilmektedir. Ben merkezli, kendine dönük, insanları bir potansiyel olarak göremeyen bireylerin bunu gerçekleştirebilmesi olanaklı değildir.

Sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimlerin hızı bir çok yöneticiyi bunaltmakta, onları az dinleyen, düşünmeden karar veren ve eleştiri ve uyarıları dinlemeyen bir karakter haline getirmektedir. Dikkatlerinin hızla ve yoğunlukla finansal sorunlar üzerinde odaklaşması, insanların sorun çözücü kapasitelerini değerlendirebilmelerini engellemektedir. Bunun doğal sonucu olarak insanlar, oluşturdukları çözümlere de isteksiz ve yetersiz katılmaktadır. Pozisyon olarak tepe yöneticiler tahakküm edici ve üstün iradeliidir. İstek ve çözümlerinin arkasında büyük bir güç bulunmaktadır. Çalışanların bu istek ve iradeyle ters düşen görüş ve önerilere sahip olması imkansız değilse bile oldukça zordur. bunun sonucu olumsuz sonuçlar kendilerine zor ulaşır ve yaralanabilecekleri uyarı ve öneriler kendilerine ulaşmadan buharlaşır.

Liderliğin Çözebileceği Sorunlar

Liderlik içinde yaşadığımız sosyal sistemin etkinliğini arttıran bir sosyal kalitedir.

Liderlik çalışmalarının temel amacı çalışan insanların yaptıkları işlerde daha etkin (effective), daha verimli (efficient) ve daha başarılı olabilecekleri imkan ve tekniklerin araştırılmasıdır. böylece öncelikle kendileri çalışma yaşamlarında mutlu ve aktif olacaklar sonra ise çalıştıkları kurumların daha rekabetçi, daha yaratıcı ve daha sorumlu hizmet vermesine olanak sağlayacaklardır. Bu çalışmaların odak noktası insanlara etki etme ve onları yönlendirmenin çeşitli varyasyonları olan liderlik, iktidar ve politika üzerinde yoğunlaşmış bulunmaktadır. Bu konular ve bunların uygulamaları işletmecilik gündeminde giderek ağırlık kazanan bir yer tutmaktadır. Bu konuların bazıları aşağıdaki gibi verilebilir.

- Önemli stratejik ve yenilikçi değişimleri nasıl gerçekleştirmeli, bu değişime çok sayıdaki çalışanın ilgi ve katkısını nasıl sağlamalı ve bu değişime yine çok sayıdaki çalışanın yoğun direniş ve engellemesini nasıl aşmalı.
- Bir işletme içinde girişimciliği ve yaratıcılığı, engelleyici çok sayıdaki bürokratik ve semantik blokları aşarak nasıl geliştirmeli.
- Güç ve karmaşık bir görevin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan kaynak, destek uygun yaklaşımı, kuruluşa zarara verebilecek düzensiz politik manevralara girişmeden, amirlerden (Hatta yetersiz ve yeteneksiz amirlerden) nasıl sağlamalı.
- Kontrol sahanızın dışında olan ve girişimlerinizi kuşku ile karşılayan fakat başarıya ulaşmanız için ilgi ve desteğine ihtiyacınız olan kişi ve kuruluşların olumlu katkılarını nasıl sağlamalı
- Çalışanların birbirinin çabalarını ve başarılarını bloke eden rekabetçi bir tutum yerine birbirini destekleyen ve sinerji yaratan bir düzen içinde çalışmalarını nasıl sağlamalı.
- Genç, zayıf, kırılgan ve korumasız bir konumda iken işletmenin iktidar mücadeleleri içinde bir kazaya uğramaktan nasıl sakınmalı.
- İktidarın kötü ve olumsuz kullanımına yol açan - ardılını belirlememe, iktidar pozisyonlarını zamanında bırakmama gibi - tuzaklara düşmekten nasıl sakınmalı.
- Genel olarak mutlu, sorumlu , yaratıcı, yenilikçi, girişken, enerjik bir iş ortamını nasıl yaratmalı ve bürokratik katılık, dar görüşlü politika ve kısır iktidar çekişmelerinden nasıl kaçınmalı.