

İstanbul 112 İl Ambulans Servisi

Dr. Metin Arslan



İstanbul 112 İl Ambulans Servisi Başhekimisi Dr. Metin Arslan, 1965'te Sinop, Ayancık'da doğdu. İlkokulu Ayancık Uzunçam Köyü, İstanbul ve Almanya'da olmak üzere 5 ayrı yerde tamamladı. Orta ve lise eğitimini İstanbul'da tamamlayan Arslan, 1991'de Erzurum Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden mezun oldu. 1993- 1996 yılları arasında Ayancık Merkez Sağlık Ocağı sorumlu hekimi olarak görev yaptı. 1996-2004'te Büyükçekmece, Esenyurt Ana-Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması'nda, 2004'te İstanbul Sağlık Müdürlüğü 112 acil yardım istasyonlarında ve komuta merkezinde, 2005-2007 yılları arasında ise İstanbul Sağlık Müdürlüğü Acil Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü'nde görev yaptı. 2007 yılı Mart ayından beri İstanbul İl Ambulans Servisi Başhekimliği görevini sürdürmekte olan Arslan, evli ve 1 çocuk babasıdır.

Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de acil medikal yardım hizmeti veren bir hat vardır: 112. 112, normal bir telefon hattından ve ya cep telefonundan aranabilen ücretsiz bir telefon numarasıdır.

112 İl Ambulans Servisi Başhekimliği, İstanbul Sağlık Müdürlüğü Acil Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü'ne bağlı birim olarak görev yapmakta ve idari birimler, komuta kontrol merkezleri ve acil yardım istasyonlarından oluşmaktadır. İstanbul İl Ambulans Servisi'nde 321 doktor, 151 paramedik, 1018 ATT, 139 sağlık memuru, 285 sürücü, 30 veri elemanı ve 10 memur olmak üzere toplam 1954 personel görev yapmaktadır. Avrupa ve Anadolu yakalarında

birer adet komuta kontrol merkezi mevcut olup günlük her komuta merkezinde 5 doktor ve 15 yardımcı sağlık personeli 24 saat kesintisiz hizmet vermektedir. Avrupa yakasında 77, Anadolu yakasında ise 43 acil yardım istasyonu mevcuttur ve istasyonlar bölgenin nüfusu, coğrafik yapısı gibi birtakım kriterler dikkate alınarak planlanmıştır. Bir ambulans ekibinde 1 doktor veya paramedik, 1 ATT ve 1 sürücü görev yapmaktadır ve ambulans sürücülerinin çoğunluğunu yardımcı sağlık personeli oluşturmaktadır.

İdari birimlerde görev yapan personel günlük olarak kamu ve özel hastaneler, özel sağlık kurum ve kuruluşları, emniyet, itfaiye ve diğer acil birimlerle yapılan organizasyonların planlanması, acil sistemde kullanılan ekipmanın temini,

kalite çalışmaları, personel eğitimleri, haberleşme sisteminin çalışması, araçların rutin bakım ve onarım işlemleri, otomasyonun aktif olarak çalışması, nöbetler, izinler, raporlar, sportif faaliyetler, kongreler, resmi veya özel organizasyonlar, iller arası nakiller, hastaneler arası nakiller, hastane içi nakiller, protokol görevlendirmeleri gibi tüm acil sağlık hizmetleri görevlerini yürütmektedir.

Acil sistemin koordinasyonu komuta kontrol merkezleri tarafından gerçekleştirilmektedir. İl içindeki hangi yakadan sabit veya mobil telefon ile 112 aranır ise o yakaya ait komuta kontrol merkezine çağrı düşmekte ve çağrılar yardımcı sağlık personeli (ATT, sağlık memuru, hemşire, ebe) tarafından karşılanmaktadır. Hasta veya yaralıya ait





KOÇOĞLU

SAĞLIK BAKANLIĞI

112

SA
112
SAĞLIK



İstanbul'da komuta merkezlerine günlük yaklaşık 80 bin-100 bin arasında çağrı gelmekte ve çağrılarının sadece yüzde 1'ine ambulans yönlendirilmektedir. Ücretsiz olduğu için telefonunu kontrol etmek, can sıkıntısından sadece sohbet etmek, medikal acil sistem dışında danışmanlık hizmeti almak için aranarak meşgul edilen 112 hatları gerçek acil vakaların ulaşmasına engel teşkil edebilmektedir. Toplumun 112 hattının kullanımının önemi hususunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

acil durum bilgileri çağrı karşılayıcı tarafından alınmakta ve değerlendirilmektedir. Olay yerine en uygun ve en yakın ambulans ekibi (kara, deniz veya hava) telsizle, telefonla veya otomasyon ile yönlendirilmekte, eğer hasta kritik ve bir değerlendirmenin yapılması gerekiyor ise çağrı danışman hekime aktarılmakta ve danışman hekim tarafından ambulans ekibine hasta ve olay yeri hakkında detay bilgileri verilmektedir. İtfaiye, emniyet gibi diğer kurumlarla işbirliği yapılması gereken durumlarda, telsiz veya telefon ile iletişime geçilmekte, organizasyon tamamlanmaya kadar iletişim devam etmektedir. Hasta veya yaralıların hangi hastaneye nakledileceği hususu komuta merkezinin bilgisi ve onayı ile gerçekleştirilmekte,

böylece hastanın en uygun ve etkin tedavisinin alınması sağlandığı gibi hastanelerde görevli sağlık personeline hasta hakkındaki detaylı medikal bilgiler de iletilmektedir. İl içi ve iller arası hasta nakli ile ilgili tüm organizasyonlar ve koordinasyonlar komuta merkezi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Komuta kontrol merkezi tarafından verilen vaka için en geç 2 dakika içinde çıkış yapan ambulans ekibinin olay yerine ulaşması, olay yeri ve hasta bilgileri, hastanın hastaneye nakli, istasyona dönüşü ile ilgili hususlar ve süreçler komuta merkezi ve ambulans ekibi tarafından kayıt altına alınmaktadır.

Vaka ile ilgili yapılan bütün işlemler otomasyon sistemi ile gerçekleştirilmektedir. Otomasyon sisteminde, gelen çağrıya ait telefon numarası komuta merkezindeki çağrı karşılayıcının bulunduğu bilgisayar ekranı üzerine düşmekte, verilen adres bilgisi ve vaka bilgileri ekran üzerinde kaydedilmektedir. Vaka bilgileri istasyona mail yolu ile sesli uyarın şeklinde gönderilmekte, hastaya ait tüm bilgiler ambulanslarda bulunan mobil bilgisayarlardan tek tuş ile alınmaktadır. Ambulans ekibi tarafından olay yerine navigasyon ile ulaşılmaktadır. Ambulanslarda bulunan mobil cihazlar üzerinden vaka uygulamaları komuta merkezine ve hastaneye anında bildirilmektedir. Ambulansların seyri komuta merkezindeki ekranlardan takip edilmekte, ambulansın rengi ve konumu ile vaka-ya uygunluğu belirlenmektedir. Bütün bu yapılan işlemler kayıt altına alınabilmekte, istenildiği anda bilgilere ulaşılabilen ve raporlanabilmektedir. Otomasyon sistemi ile hastanelerdeki yatak sayısı ve doluluk sayısı, sağlık ekibi ve ekipman bilgilerine anlık olarak ulaşılabilen, bu şekilde hastaların nakli için en uygun olan hastane belirlenebilmektedir.

Helikopter hava ambulans sisteminin 7.12.2008 tarihinde İstanbul'da faaliyete geçmesiyle il içindeki acil ve kritik vakaların hastanelere nakli kolaylaşmıştır. Özellikle trafiğin yoğun olduğu ilimizde Avrupa ve Anadolu yakasında bulunan hastaneler arasındaki kritik ve

acil vakaların nakillerinde hava ambulans sistemi büyük bir kolaylık sağlamıştır. Aynı zamanda Marmara Bölgesi ve çevresinde yer alan illerdeki acil vakaların hava ambulansı ile nakli ile ilgili koordinasyon İstanbul tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durum, hastaların ilgili hastanelerinde büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Bununla birlikte İstanbul 112 komuta merkezi ve ambulans ekipleri üzerindeki sorumluluğu ve iş gücünü artırmaktadır. Hava ambulans sistemi çok iyi bir organizasyonu ve koordinasyonu gerektirmektedir. Gelen çağrının değerlendirilmesi, hava ambulansına uygunluğunun belirlenmesi ve vakanın verilmesi, nakledecek hastaneden hasta ile ilgili detay bilgilerinin ve belgelerin temini, hava ambulansının vakayı alacağı ve nakledeceği bölgedeki iniş yerlerinin belirlenmesi ve güvenliğinin sağlanması, hastaneden vakanın kara ambulansı ile alınarak hava ambulansına tesliminin sağlanması, hastanın hava ambulansından kara ambulansına teslim edilmesi, hangi hastaneye ve kime teslim edileceği ile ilgili tüm süreçler komuta merkezi danışman hekimi tarafından koordine edilmektedir. Bugüne dek, helikopter hava ambulans sistemi ile acil ve kritik durumda olan 76 hastanın il içi ve iller arası nakli gerçekleştirilmiştir.

İlimizde trafiğin çok yoğun olduğu, kara ambulansı ile ara sokaklara girmekte güçlük çekilen bölgelerde ve kaza riskinin yüksek olduğu karayolları üzerinde acil müdahaleyi yapmak üzere tam donanımlı motosikletli iki kişiden oluşan 5 adet ambulans ekibi oluşturulmuştur.

İstanbul'da 2008 yılında vakaya ulaşma oranı ortalama 8 dakika 17 saniyedir. Vakaların yüzde 82'sine ilk 10 dakikada ulaşılmaktadır. İlimizdeki ulusal ve uluslararası organizasyonların yoğunluğu, aktiviteler, sportif faaliyetler, protokol görevlendirmeleri gibi sağlık tedbirini gerektiren durumlar, bu sürenin oluşmasındaki önemli faktörlerdir. Formula 1, Moto GP, Red Bull, yüzme, kürek, atletizm, bisiklet koşuları, Avrupa Maratonu ve halk koşuları gibi uluslararası sportif faaliyetler ilimizde düzenli olarak yapılmakta ve acil sağlık organizasyonlarında 112 ambulans ekipleri görevlendirilmektedir. Sadece Formula 1 yarışları için günde 18 ambulans ekibi 3 gün ve 5. Dünya Su Forumu'nda günde 22 ambulans ekibi 7 gün görev yapmıştır. İstanbul trafiğinin yoğunluğu da vakalara ulaşma süresinde en önemli faktör olmaktadır. İlimize tedavi görmek üzere gelecek tedavisi tamamlanan ve stabil edilerek diğer illere nakli gereken hastaların fazla olması da bu sürenin daha da azalmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle İstanbul'da her 50

bin kişiye bir ambulans olacak şekilde plânlama yapılmıştır.

İstanbul'da komuta merkezlerine günlük yaklaşık 80 bin-100 bin arasında çağrı gelmekte ve çağrılarının sadece yüzde 1'ine ambulans yönlendirilmektedir. Çağrılarının büyük kısmı hakaret içermekte olup hakaretlerin içeriğinin acil medikal sistemle ilgisi bulunmamaktadır. Bu durum çoğunluğu bayan olan çağrı karşılayıcı sağlık görevlisinin moral ve motivasyonunu bozmakta, gönüllü çalışacak personel bulmakta güçlük çekilmektedir. Bunun dışında amaç dışı çağrılar da ön planda yer almaktadır. Ücretsiz olduğu için telefonunu kontrol etmek, can sıkıntısından sadece sohbet etmek, medikal acil sistem dışında danışmanlık hizmeti almak için aranarak meşgul edilen 112 hatları gerçek acil vakaların ulaşmasına engel teşkil edebilmektedir. Acil vakaların takibi, ambulans ekipleri ile iletişim, hastaneler ve diğer acil kurumları ile olan organizasyonlar ve koordinasyonlar telefonla iletişim gerektiğinde 112 hatları üzerinden yapılmakta ve kayıt altına alınmaktadır. Bu nedenle toplumun 112 hattının kullanımının önemi hususunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Acil yardım istasyonları, merkezi yerleşim yerlerinde nüfus yoğunluğu, hastanelerin bulunduğu alanlar ve araç trafiği dikkate alarak vakalara 10 dakikanın altında, kırsal alanda ise coğrafik yapı dikkate alınarak 30 dakikanın altında ulaşabilecek şekilde planlanmış ve konuşlandırılmıştır. Ambulans ekipleri vaka ile ilgili ihbarı aldıktan sonra en geç 2 dakika içinde vakaya ulaşmak için çıkış yapmaktadır. Vaka ihbarı yapan kişilerden olay yeri, olayın oluş şekli, vaka sayısı ve vakanın durumu hakkında bilgi alınmakta ve mevcut bilgiler doğrultusunda doktor veya paramedikli ekip olay yerine yönlendirilmektedir. Trafiğin çok yoğun olduğu veya kaza riskinin olabileceği yerlerde ambulans ekibi ön kabinde oturmakta ve olay yerine ulaşmak için hızlı hareket etmektedir. Özellikle acil vakaya giden ambulans ekibinin önde olduğunu gören bazı sürücüler ambulansla hasta olmadığı gerekçesi ile yol vermemektedir. Vakaya ulaşmak için dakikalar hatta saniyeler önem kazanmaktadır. Ambulansın sirenini duyarak öndeki araçların boşalttıkları alan duyarsız araç sürücüleri tarafından doldurulamamaktadır. Ambulansları yakın takibe alarak aradaki boşluğu hızla dolduran araçlar, ani duruşlar sonucu çok sayıda kazaya sebebiyet vermektedir. Ambulansın geçiş üstünlüğü olmasına rağmen durumun önemini kavramayan sürücüler trafikte büyük sıkıntılar yaşatabilmektedir. Ambulanslarda görev yapan sürücülerin çoğunluğu aynı zamanda yardımcı sağlık personelidir.

Ambulans sürüş tekniği eğitimi sertifikası almış, bayan paramedik ve ATT sürücüler de bulunmaktadır. Ancak başarı ile bu görevi yapan bayan personelimiz trafikte çok büyük sıkıntılarla karşılaşmış olduklarından sürücülük görevini yapmak istememektedir. Ambulans ekiplerimiz bazen olay yerine ulaştıklarında çok üzücü sözlü ve fiili saldırılara maruz kalmakta hatta darp edilebilmektedir. Hasta veya yaralının acısını ve üzüntüsünü içinde hisseden hasta yakını için ambulans ekibi gelece kadar süre geçmek bilmemekte, meydana gelebilecek olumsuz tablodan çoğu zaman ambulans ekipleri sorumlu tutulmakta ve sonuçta ekipler saldırıya maruz kalabilmektedir. Ambulans ekipleri mobil hizmet verdiklerinden sürekli güvenlik riskleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Belirtilen nedenlerle acil sağlık hizmeti veren ambulans ekibinin karşılaştığı psikolojik ve fiili travma sayısı oldukça fazladır. Özellikle trafik kazaları veya adli olaylarda olay yerine ilk olarak ambulans ekibi ulaşmakta ve istenmeyen üzücü olaylara maruz kalabilmektedir. Ambulans ekiplerini hastanelerde bekleyen travma ise, deontolojiye gereken önemin verilmemesi, bazen hasta taşıyıcı muamelesine maruz kalmaları, değişik gerekçelerle hastanelerde alıkonulmaları veya hastanın kabulünde yaşadıkları sıkıntılardır. Ayrıca hastaya yapılan müdahalelerden meydana gelebilecek hata riskleri de ambulans ekibi üzerinde büyük bir travma oluşturmaktadır.

Toplumun asayiş ve güvenliğini sağlamakla görevli olan güvelik görevlileri olay yerine geç gelindiği gerekçesiyle ambulans ekiplerinin güvenliğini sağlamak yerine hasta yakınlarını tahrik etmekte ve fiili saldırıya uğramalarına seyirci kalmakta, bazen bizzat fiili saldırıda bulunmakta, hatta başlarına olumsuz şeylerin gelebileceğini belirterek şikâyetçi olmalarına engel olabilmektedir. Bazen asayiş ekibi olay yerinin ihbarını vermesine veya komuta merkezi tarafından olay yerine yönlendirmeleri istenmesine rağmen gereken duyarlılığı göstermedikleri için güvenliği sağlanmayan ambulans ekipleri saldırıya maruz kalabilmektedir. Acil medikal hizmeti mobil olarak veren ambulanslar hatalı sollama, kırmızı şeritte geçme, anayolda park etme, hastane önüne park etme, sis farlarını yakma, siren çalma gibi nedenlerle durdurmakta, hatta trafik cezası yazmaktadır. Bu cezalar doğrudan sürücülerden tahsil edildiği için hata yapma korkusu ile sürücülerin acil hastaya ulaşmalarında gösterdikleri hassasiyet azalmakta, hatta sağlıkçı olan sürücüler bu görevi yapmak istememektedir. Aynı zamanda trafik ve yerleşim yerlerinden kaynaklanan bazı nedenlerden dolayı ambulanslarda meydana gelen hasarlar



Toplumun asayiş ve güvenliğini sağlamakla görevli olan güvelik görevlileri, olay yerine geç gelindiği gerekçesiyle ambulans ekiplerinin güvenliğini sağlamak yerine hasta yakınlarını tahrik etmekte ve fiili saldırıya uğramalarına seyirci kalmakta, bazen bizzat fiili saldırıda bulunmaktadır. Ambulanslar hatalı sollama, kırmızı şeritte geçme, anayolda park etme, hastane önüne park etme, sis farlarını yakma, siren çalma gibi nedenlerle durdurmakta, hatta trafik cezası yazmaktadır.

sürücülerden tahsil edildiği için ambulans sürücülüğü yapan personel görevlendirmekte güçlük çekilmektedir.

Bütün bu olumsuzluklara rağmen 112 ambulans ve acil sağlık hizmetleri son yıllarda en fazla büyüyen ve gelişme kaydeden kurumlarımızdan biridir. 112 çalışanlarının kalite standartlarının yükseltilmesine yönelik çalışmalar hızla artmaktadır. İlimizde son 5 yıl içinde yıllık vaka sayısı 50 binden 250 bine, istasyon sayısı 24'den 120'ye, ambulans sayısı 151'e çıkmış, yenidoğan yoğun bakım ambulansları ve kırsal alanlar için paletli ambulanslar devreye girmiş, tüm ambulanslar ekip ve ekipman yönünden tam donanımlı hale gelmiş, sürücüler de dahil tüm personele ilk yardım ve acil müdahale eğitimleri verilmiş, travmaya uğrayan personele psikolojik destek programları planlanarak uygulamaya başlanmıştır. Bu şekilde 112 ambulans servisinin çalışana ve hastaya yönelik hizmetlerinin kalitesi hızla artmış ve daha güvenli hale gelmiştir.

İşletmeyi kime teslim etmeliyim? Yöneticiye mi yoksa lidere mi?

Osman Alkan



Anadolu Üniversitesi AÖF İşletme Fakültesini bitirdikten sonra Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında ve Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimlerini tamamladı. Yurtiçi ve yurtdışı kongrelerde sunulmuş çeşitli konularda makaleleri bulunmaktadır. 1997-2000 yılları arasında Marmara Üniversitesi Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanı olarak görev yaptı. 1998-2001 yılları arasında Türkiye Üniversiteler Arası Spor Federasyonu Yönetim Kurul üyeliğinde bulundu. 2000 yılından itibaren Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Enstitü Sekreteri olarak görev yapmaktadır.

Dr. A. Şefik Köprülü



1962 yılında İstanbul'da doğdu. 1980 yılında Kadıköy Anadolu Lisesinden, 1986 yılında İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesinden mezun oldu. 1994 yılında İÜ İstanbul Tıp Fakültesi Anesteziyoloji Ana Bilim Dalındaki uzmanlık eğitimini tamamladı. 2003-2005 tarihleri arasında Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünde Sağlık kurumları yöneticiliğinde master (MBA) yaptı. Halen aynı bölümde doktora ve AÜ İşletme Fakültesinde işletme eğitimine de devam etmektedir. Yurtiçi ve yurtdışı dergilerde çeşitli konularda 40'ın üzerinde makalesi bulunmaktadır. 1994 yılından itibaren katıldığı, hekim ve farklı kademelerde yönetici olarak görev aldığı Universal Hospitals Group bünyesinde çalışmaktadır.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Sanayileşme ile birlikte yönetim, sezgi- lere dayalı bir tecrübeler birikimi olmaktan çıkarak, sistematik ve bilimsel verilere dayanan, evrensel bir nitelik kazanmıştır. Peter Drucker "İnsanlık tarihinde herhangi bir kurumun,

yönetim olgusu kadar hızla ortaya çıktığı ve onun hızla büyük bir etki yarattığı az görülmüştür" diyerek yönetimin toplum yaşamındaki etkisini ve önemliliğini ortaya koymaktadır (1). Sanayi devriminin yönetim düşüncesi bakımından yarattığı sonuçlardan biri "yönetici" talebinin arttırması, bunun sonucu olarak da işletme düzeyinde "yönetici grubunun", toplumsal düzeyde de "yönetici

sınıfının" oluşmasına yol açmış olmalıdır (2). Diğer bir sonuç da işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Tarım toplumunda insanlar kendi ihtiyaçlarını kendileri üretirken, sanayi toplumuna geçişle birlikte yeni üretim araçları ile ihtiyaçlar, daha çok insanın bir araya gelerek üretim yaptıkları yeni üretim yerlerinin bir diğer değişle işletmelerin doğmasına neden olmuştur.



Bu işletmeler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını, gerçekleştirebildiklerinde ise daha etkili ve verimli biçimde başarmalarını sağlayan, toplumsal yaşam kadar eski "sosyal bir bulgu ve araç" niteliği taşıyor(2). Bu işletmeleri yönetenleri "yöneticileri" ise; Bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişileri olarak tanımlayabiliriz (3).

Bu tanımdan anlaşılacağı gibi yöneticiler, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişilerdir (4).

Yönetici sınıfının doğuşundan günümüze kadar gelen süreçte, bir yöneticinin sahip olması gereken temel özellikleri genel olarak 3 kısımda değerlendirilir (5).

1- Yöneticinin entelektüel özellikleri; Genel kültür, mantıklılık, sezgi ve muhakeme gücü, düşünceleri ifade edebilme vs.

2- Yöneticinin karakter özellikleri; Dikkatlilik, girişkenlik, azim, akıl ile duygu arasında denge, hafıza gücü vs.

3- Yöneticinin sosyal özellikleri; Dış görünüş, gruba hitap edebilme, her kişi ve olaylara göre dengeli ve ölçülü hareket edebilme, çalışan insanlardan yararlanma ve onlarla işbirliği yapma, vs.

Değişimin hızliliğinin bu denli hissedilmediği geçmiş dönemlerde işletmelerin en önemli önceliği var olan durumun devamlılığını sağlamak ve buna uygun yöneticiler bulmaktır. Günümüzde ise küreselleşme süreci ile dikkati çeken en önemli özelliklerden bir tanesi de "Dünyanın eskisi gibi olmadığı ve işletmeler ile onların yöneticilerinin de eskisi gibi olamayacağı" hususudur.

Dünya birçok karmaşık soruna küreselleşme mantığı içinde çözüm ararken işletmelerin, mevcut durumunu devam ettirmeye çalışan klasik yönetici anlayışı ile günümüzdeki değişim ve karmaşayla savaşıyor ayakta kalmaları pek olası değildir. Bunun için işletmelerin yöneticilerinden beklentileri; işletmenin amaçlarına ulaşmaları ve gelecekte de var olabilmeleri için küresel bir düşünce yapısına sahip olmalarıdır. Bunun ilk adımı ise; geleneksel düşünce yapısının bize kazandırdığı bir takım özellikleri koruyarak, bir kısım özelliklerden ise vazgeçerek bu yeni-

dünya düzeninin bize zorunlu bıraktığı yeni düşünce yapısına uygun hareket etmemizdir.

Var olan süreç; artık hiçbir sorunun çözümünün eski yöntemlerle olmayacağını fark eden, çalışanlarını klasik anlamda yönetmekten vazgeçerek onları doğru hedeflere yönlendiren, onların çağın gerektirdiği yaratıcı yeni fikirler ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan yeni bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Küresel düşünce yapısı, bize dünyayı geniş bir açıdan gözlemlemize; her zaman kişisel, mesleki ve kurumsal hedefler açısından bir fırsat ya da tehdit oluşturabilecek beklenmedik eğilim ve olanakları aramamıza yardımcı olur (6). Yöneticilerin geleneksel düşünce yapıları, işletmesinin yakın çevresini ve rakiplerini içine alan bölgesel veya ulusal bir bakış açısıyla sınırlıyken, küresel düşünce yapısı ile birlikte bu sınırlar, aşılarak uluslar arası bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamıştır.

Bununla birlikte yöneticilerin küresel bir bakış açısına sahip olmaları, işletmelerin dönüşel anlamda değişiminin önündeki en büyük engeli ortadan kaldırmasına rağmen, değişime uygun dönüşümün başarılabilmesi için de tek başına yeterli değildir. Değişmek ve dönüşümlenmek, ancak işletme içi kaynakların verimli kullanılması ile olasıdır. Bu da ancak işletmeyi bir sistem bütünlüğü içinde görmemizle olabilecek bir şeydir. Bu dönüşümün gerçekleştirilmesinde işletmelerin elindeki en önemli kaynak çalışanlarıdır.

Bunun içindir ki, başarılı olmak isteyen işletmelerin, geçmişin değil, yarının şartlarına göre çalışanlarını yönlendirir. Çalışanlar, rekabetçi piyasada işletmelerin avantaja sahip olmalarının en önemli anahtarı haline gelmiştir (7).

Artık küresel bir dünyada yaşamlarını sürdürmeye çalışan işletmelerin, çalışanlarını tek tip bakış açısına uygun bir işletme kültürüne göre yetiştirmesi ve buna uygun stratejiler geliştirmesi, yeni ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına ve sorunların çözümünde değişik bakış açılarına sahip olunmasının önündeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır.

İşletmelerin, belirsiz ve karmaşık sorunların üstesinden gelen ve işletmeye sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan, farklı bakış açılarına sahip, farklı düşünüş farklı davranan ve karşılaştığı sorunları çözebilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu da küreselleşen dünyada ancak farklı kültürel anlayışa sahip insanları bir araya getirerek aynı amaç uğruna savaşan ve buna uygun stratejiler üreterek işletmesini belirsizlik ve karmaşıklıkların



Var olan süreç; artık hiçbir sorunun çözümünün eski yöntemlerle olmayacağını fark eden, çalışanlarını klasik anlamda yönetmekten vazgeçerek onları doğru hedeflere yönlendiren, onların çağın gerektirdiği yaratıcı yeni fikirler ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan yeni bir yönetim anlayışını gerektirmektedir.

olduğu yenedünya düzeninde rakiplerine göre avantajlı hale getiren düzeni kurgulamakla mümkündür.

İşletmelerin küreselleşen bir dünyada değişim öngördüğü dönüşümü başarabilmesi ve dolayısıyla işletmenin belirlendiği hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikli olarak insan kaynakları, işletme kültürü ve stratejilerinde değişiklikler yapabilecek küresel bir düşünce yapısına kavuşabilmesi ile mümkündür. Bunun için işletme ve işletme çalışanlarının geleneksel düşünce yapısı ile küresel düşünce yapısının karşılaştırıldığı ve aralarında ne gibi farklılıklar olduğunu gösteren tabloyu dikkatli bir biçimde incelemek ve nasıl farklılıklar olduğunu kavramak gerekir.

Küresel düşünce yapısına uygun yöneticiler (6);

- 1- Teşvik eder
- 2- Dengeler
- 3- Değer verir
- 4- Kendini akışa bırakır
- 5- Öğrenir

Bu özellikler küresel yöneticiyi hem iş bitirici olmasını, hem de ara sıra geri çekilip kendinin dışında gelişen olayların seyrini izleyerek işletmesi için uygun fırsatları beklemesini sağlar. İş-



Bir yöneticinin; küreselleşme, değişim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, strateji gibi günümüzde çok kullanılan kavramların üstesinden gelebilmesi ve işletmesini “gemisini dalgalı, hırçın sulardan koruyarak onu güvenli bir limana götüren kaptan gibi” yönetebilmesi için acaba sahip olması gereken nitelikleri başka bir sosyal tanım içinde mi aramalıyız? Bu tanım bazı yazarlara göre “lider ve liderlik” tir.

lemleri sıraya koyup kararlarınızın işletmenin genel stratejisi ile uyumlu olmasını sağlarken bir yandan da rekabetin şiddetli olduğu karmaşık bir dünyada sizi şaşırtacak değişikliklere hazır olmanızı olası kılar. Aynı zamanda ekip çalışmasına değer verip, bir yandan da sürekli kendi açınızdan mesleki yaşamın kalitesini ve kazancını artırmaya ortam sağlar (6).

Görüldüğü gibi artık günümüzde işletmeler, yöneticilerden daha farklı özel-

liklere sahip olmasını istemektedir. Yeni teknolojiler, yeni yönetim anlayışları, yeni yaratıcı fikirler ile yeni işletme anlayışlarının bir arada olduğu bir dönem olarak tanımlanan bir değişim süreci yaşanmaktadır. İşletmelerin bu hiç beklenmedik ve önceden tahmin edilemeyen, fırsat ve tehditlerin bir arada yaşandığı bu sürece hazırlıklı olabilmeleri için yukarıda sayılan özelliklerin bile bazen yeterli olmadığı daha başka özelliklere sahip olmasını da gerekli kılmaktadır.

Bir yöneticinin; küreselleşme, değişim, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, strateji gibi günümüzde çok kullanılan bu kavramların üstesinden gelebilmesi ve işletmesini “gemisini dalgalı, hırçın sulardan koruyarak onu güvenli bir limana götüren kaptan gibi” yönetebilmesi için acaba sahip olması gereken nitelikleri başka bir sosyal tanım içinde mi aramalıyız? Bu tanım bazı yazarlara göre “lider ve liderlik” tir. Bu soruya cevap verebilmek için öncelikle lider ve liderliğin ne olduğu ve neler yapabildiğini anlatmak gerekir.

Yüzyıllardan beri teorisyenler, başarılı bir liderde bulunması gereken özelliklerin ve liderin rolünün ne olduğu ile ilgili birçok görüş ve teori ortaya atmışlardır. Liderlikle ilgili tanımlar yapılırken, önemli görülen bazı özelliklerin ön plana çıkarılması nedeniyle lider ve liderlikle ilgili tanımların sayısı oldukça fazladır.

Literatürde liderlik;

Stratejik yetenekleri, güçlü etkili bir şekilde kullanma ve organizasyonun hedeflerine ulaşmayı etkileme kabiliyeti,

Bir işi doğru yapmak değil, doğru işi yapmak; diğerlerinin pes ettikleri nok-

tada onları tekrar denemek konusunda ikna etme yeteneği,

Bir vizyon yaratmak ve bu vizyon doğrultusunda işletmeyi harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için, politik, kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla, işletmeyi yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci,

Paylaşılan ortak bir hedefe doğru çalışanların aktivitelerini içtenlik, gönüllülük ve heyecanla yönlendirmek olarak tanımlanır (8).

Diğer lider ve liderlik tanımları da şöyledir;

Yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme yeteneğidir (9).

Diğer insanların göremediği şeyleri görmek ya da hissedebilmektir.

Aynı şeyin yapılmasında değişik yollar arayarak uygulamaktır.

Sadece kendisinin değil, işletmede çalışanların da işletmeyi ve çevresini görmelerini sağlamaktır.

Çalışanlar arasında sistem düşüncesini hakim kılmak ve iç ve dış çevre faktörlerinin işletmeyi olumlu ya da olumsuz olarak nasıl etkileyebileceğini onlara anlatmaktır.

En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (10).

Örgütsel dönüşüm stratejilerini işletmede başarıyla uygulayabilen kişidir (11).

Tablo1: Geleneksel ve küresel düşünce yapılarının karşılaştırılması (6):

	Geleneksel düşünce yapısı	Küresel düşünce yapısı
Stratejik/Yapı	Uzmanlaşma Öncelik belirle	Daha geniş açığı aramaya yönel Çelişkileri dengele
Şirket Kültürü	İş yönet Sonuçları kontrol et	İşlemi uygula Değişimin akışına uy
İnsanlar	Kendini Yönet İçerde Öğren	Çeşitliliğe değer ver Küresel bazda öğren

Çalışanlara ve kurallara yön çizen, çalışanları çalışmak konusunda heyecanlandıran, isteklendiren kişidir (12).

Yapılan bütün bu tanımlarda liderin, etkileme ve değişimi yaratma gücü ile grubun diğer üyelerinden farklı olduğu ve dayanıklılığı vurgulanmaktadır (8).

Bilimin öngörülleri ve uyarıları, insanlığı yeni bir başlangıç için harekete geçirmeye hiçbir zaman yetmemiştir. Bunun için hep lider özelliklerine sahip bir kişide simgeleşen etkileyici, bağlayıcı ve coşturucu bir fikri, bir vizyonu gerekli görmüştür (13).

Lider, geleceğin fotoğrafını çekebildiği gibi belki bundan daha da önemlisi o fotoğrafta işletmesine yer bulabilmelidir. Bir başka deyişle lider, vizyon sahibi olmalıdır. Bir işletmede vizyon yaratma fikri liderin görevidir. Lider, çalışanların düşüncelerini alarak paylaşılan ve uygulanabilir vizyonlar yaratır. Çalışanların arzu ve beklentilerini kapsayan bir vizyonun oluşturulamaması, o vizyonun uygulanabilirliğini tehlikeye sokacaktır. Peter Senge insanların başkalarının hedefleri için koşmadığını, sadece kendi inandıkları hedefler ya da gelecekte ulaşmak istedikleri hedefler için içten çalışacaklarını, bunun içinde paylaşılan bir vizyonun katılımı ile gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu anlayışın iki yararı vardır. Birincisi, çalışanların işleri düşünmesini ve birbirleri ile diyaloga girmelerini sağlamak, ikincisi ise ortaya çıkacak vizyonun gelişim sürecine katılmasında, vizyonun anlaşılır ve paylaşılabir hale gelmesini kolaylaştırmak (14).

Lider; tanımlanmış, kabul edilmiş, statükoyu koruyan ve onu güçlendiren duvarları yıkan, sınırları zorlayan kişidir. Vizyonu olan lider sınırları aşmakta zorlanmaz. Çünkü vizyon, lider için rüya değil, henüz gerçekleşmemiş gerçektir. Gerçek vizyon, rutin işlere dair plan veya hedeflerin ötesinde, işletmenin değişimin şartlarına uygun dönüşümü yapabilecek uzun vadeli plan ve hedeflerdir. Liderlerin sorumluluğu bu plan ve hedefleri içeren vizyonları gerçeğe dönüştürmektir (15).

Bir lider helikopterden aşağıya izliyor gibi geniş bir bakış açısına sahip olmalıdır. Bunu başaran bir lider de kavrama, sezgi ve öngörü yetenekleri gelişmiş demektir. Bu durumda geçmiş, şimdiyi ve geleceği bir arada düşünebilme ve bundan sonra olacakların neler olacağını tahmin edebilme yeteneğine sahip olabilmelidir. Lider, işletmenin rekabet avantajını sağlayabilme ve onu sürdürülebilmesi için dünyanın hangi noktada olduğu ve nereye doğru gittiği konusunda hızlı ve kusursuz yorumlar yapabileme becerisine sahip olmalıdır (16).

Son olarak liderliği Kaith Davis, şöyle açıklamaktadır; Liderden yoksun bir organizasyon, insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik, bir işletmedeki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir (17).

Birçok kişi çoğunlukla lider ve yönetici kavramlarını birbirlerine yakın kavramlar olarak algıladığından eşanlamlı olarak kullanmaktadır. “Lider” ve “yönetici” her ne kadar birbirlerine yakın gibi gözükseler de hem olaylara bakış hem de uygulama açısından çok belirgin farklılıkları bulunmaktadır. Liderlik “doğru işleri yapmaya”, yönetici ise “işleri doğru yapmaya” odaklanır. Liderlik konusunda çalışmaları bulunan birçok bilim adamı ve yönetim uygulayıcısı lider ve yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir;

Yönetim felsefecisi Peter F. Drucker’ın gözüyle yönetici ile lider arasındaki farklar;

- Yönetici, bulunduğu alanı idare eder, lider, sizi yeni bir alana taşır.

- Yönetici, karmaşa ile uğraşır, lider, belirsizlikle uğraşır.

- Yönetici, karar verir, lider, hüküm verir.

- Yönetici bir şeyleri doğru yapmaya çalışır, lider, doğru şeyleri yapmaya çalışır.

- Yöneticinin dikkatini verdiği konu verimlilik, lider, etkin olmaya odaklanır

- Yönetici neler olduğunu görür ve duyar, lider, hiçbir ses olmadığı zaman duyar, hiçbir ışık olmadığı zaman görür.

- Yöneticiye görevi veren şirkettir, lideri ise takipçileri görevlendirirler.

Harvard Business School profesörlerinden Abraham Zaleznik “Evet, ikisi farklıdır” demektedir. Zaleznik’e göre yöneticiler tekrar tekrar aynı işi yapar, lider ise yenilikçidir. İyi bir liderin aynı zamanda yönetici olması gerektiğini, ama bir yöneticinin mutlaka lider demek olmadığı belirtmektedir (11).

Warren Bennis’in Bir Lider Olabilmek kitabında, lider ve yöneticilerin özellikleri arasındaki farkları ise şöyle sıralamaktadır;

Yönetici sadece yönetir, lider yönetirken yenilikler yapar.

Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.

Yönetici elindeki korumaya, lider geliştirmeye çalışır.

Lider, geleceğin fotoğrafını çekebildiği gibi belki bundan daha da önemlisi o fotoğrafta işletmesine yer bulabilmelidir. Bir başka deyişle lider, vizyon sahibi olmalıdır. Bir işletmede vizyon yaratma fikri liderin görevidir. Lider, çalışanların düşüncelerini alarak paylaşılan ve uygulanabilir vizyonlar yaratır.

Çalışanların arzu ve beklentilerini kapsayan bir vizyonun oluşturulamaması, o vizyonun uygulanabilirliğini tehlikeye sokacaktır.

Yönetici taklit eder, lider icat eder.

Yönetici sistem ve yapı üzerinde durur, lider kişiler üzerinde durur.

Yönetici “Nasıl, Ne Zaman”, lider ise “Ne, Niçin” sorularını sorar.

Yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur.

Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işler yapar (18).

Bir zamanlar asırlar süren her türlü – teknolojik, ekonomik- köklü değişim sürecinin tamamlanması artık nerede ise birkaç yıl veya ay almaktadır(19). Değişimdeki bu hızlilik, yakın zamana kadar işletmelerde bir fırsat veya tehdit algılanması oluşturmadığı gibi, rekabet ortamında da dikkate alınacak bir olgu da değildi. Ancak artık işletmeler, liderlerinden çalışanlarını belirli bir amaç etrafında toplayacak bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu harekete geçirecek, bilgi, tecrübe ve yetenekte olmasını ve üretilen mal ve hizmetten faydalananların değişen taleplerini karşılayabilecek, değişen rekabet koşullarını sürdürebilir rekabet avantajı haline dönüştürecek ve değişimin getirdiği belirsizlikleri yönetebilecek bir bakış açısına sahip olmalarını istemektedirler.

İşletmelerin mevcut durumunu devam



ettirmeye çalışan klasik yönetici anlayışı ile günümüzdeki değişim ve karmaşa ile mücadele ederek ayakta kalmaları pek mümkün değildir. Böyle durumlarda yöneticinin bir vizyonu yaratıp ve o vizyonu benimseyen, paylaşan çalışanları ile birlikte ancak bu karmaşadan çıkması mümkündür. Bunu yaparken de çalışanlarını klasik anlamda yönetmekten vazgeçerek onları doğru hedeflere yönlendiren, onların çağın gerektirdiği yaratıcı ve yeni fikirler ortaya çıkarmalarına zemin hazırlayan bir anlayış geliştirmesi gerekmektedir.

Bunları gerçekleştirmek sanıldığı gibi kolay değildir. İnsanoğlu alışkanlıklarının etkisindedir. Değişim anlarında rahat olamaz ve değişime doğal olarak tepki verir. Bu tepkilerinin kökeninde çeşitli korkular barındırır. Belirsizlik, ekonomik güç kaynaklarının ve alışkanlıklarının kaybedilmesi, yeni etkinlikler içinde yetkilerini kaybetmek ve başarısızlık gibi korkular çalışanları de-

ğişime karşı direnç göstermelerine sebep olur (20). Birçok işletmede çalışanlar, işlerin olduğu gibi gitmesinden yanadır. Kendisini mevcut sistemi oluşturan otorite ile özdeşleştirilmesi sonucu değişimi iş görme tarzına yöneltilmiş haksız bir eleştiri olarak algılar. Duygusal tepkileri, önerilen değişimin neden ve yararlarını anlamalarının önünde bir engel olabilir (21).

İşletmenin, çalışanlarına bu değişimin gerekliliğini iyi anlatması gerekir. Onlara küreselleşen bir dünyada ayakta kalabilmenin ve diğer işletmelerle rekabet edebilme şartının değişimle olduğunu ve bu değişimin yapılamaması durumunda işletmenin yok olacağını ve dolayısıyla bundan onların da olumsuz anlamda etkileneceğinin anlatılması gerekmektedir.

Klasik yöneticiliğin küreselleşen dünyada işletmeler için ne kadar yetersiz olduğundan bahsederken işletmelere sunulan liderin seçiminde de dikkat

edilmesi gereken bazı özellikler bulunmaktadır.

Bütün liderlerde bulunan çok önemli 2 tane ortak özellik göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi vizyon sahibi olmaları, ikincisi ise var olan statükoyu ortadan kaldırmalarıdır. Bu temel özellikler işletmelerin küreselleşen dünyada rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamalarında en çok ihtiyacı duydukları ve işletmeyi şekillendirenlerde olmasını istediği özelliklerdir. Bilindiği gibi kişilik özelliği, karşılaştıkları duruma göre geliştirdikleri anlayış ve takındıkları tavır, çevresel etkiler liderin tarzını oluşturan en önemli dinamiklerdir.

Biz bu makalemizde genel olarak tek bir "lider ve liderlik" kavramından bahsettik. Oysa bilindiği gibi birçok liderlik tarzları bulunmaktadır. Bunlardan en çok bilinenler; karizmatik, vizyoner, otokratik, etkin, katılımcı, dönüştürücü liderliktir. İşletmeler küreselleşmenin gerektirdiği ve kendi yapılarına uygun

Tablo 2: Başarılı lider yöneticilerde bulunması gereken nitelikler testi

1-Taktikten çok stratejik yeteneğiyle, bir ekip kurup bu ekibi, vizyonunu gerçekleştirmeye teşvik edebilecek bir vizyoner.	E H
2-Oyunun değiştiğini görme ve küresel bağlamda etkin şekilde eyleme geçme becerisine sahip.	E H
3-İnsanlara saygıyla kararlılığı dengeleyebilen	E H
4-Okulds öğretilmeyen geniş bir deneyim ve yetenek	E H
5-İşletmenin dış öğeleriyle bağlantısını (sürekli hizmet verme gereksinimini) anlayan.	E H
6-Kurumun ayrı parçalarını kalıcı bir şey üretmek üzere bir araya getirebilen ve ücret ile terfi dışında motivasyon faktörleri bulabilen, yaratıcı bir kişi.	E H
7-İnsanlara başarısızlığa uğrama fırsatı tanımayan, ama zorlu hasımlarla yüzleşecek cesarete sahip olan.	E H
8-Bilgili ve teknik becerilere sahip, fırsatlardan yararlanmayı bilen.	E H
9-İşe yarayan bir şeyi alıp sisteme dönüştürmeyi becerebilen	E H
10-%100 açık fikirli.	E H
11-Dinlemek, anlatmak ve yardım etmek için gerekli sabra sahip.	E H
12-Beş yıl için doğru olacak kararı bugünden verebilen.	E H
13-Tarihsel verilerin geçersiz olduğunu bilen.	E H
* İsvaç Yönetim Araştırma Şirketi tarafından hazırlanmıştır.	

Not: Üstteki tabloyu kendinize veya üst düzey yöneticinize uygulayınız. Belirtilen niteliklerin ne kadarına sahip olup olmadığına bakınız. Eğer bu niteliklerin üçte ikisine sahip değilseniz / değilse ve eksiklerinizi tamamlamak için tüm gücünüzle çalışmaya hazır değilseniz / değilse, çalıştığınız kurumun başının dertte olduğu söylenebilir (22). Bu testin sorularının cevaplanması sonucunda yöneticilerin bu üçte iki özelliklere sahip olmasına rağmen hala işletmenin zorluklarla baş etme ve sorunları çözebilme kabiliyetinin yetersizliği söz konusu ise yöneticilerin kendilerini samimi olarak tekrar gözden geçirmesi gerekir.

lideri ararken dikkat etmeleri gereken özellik, her lider tarzının işletmelere çok olumlu katkıları olduğu gibi bazı olumsuz etkilerinin de bulunabileceğini hatırlamalarıdır.

Örneğin, vizyoner liderin işletmeye uygun olduğu düşünülüyorsa, bu liderliğin maceracı, hayalci, geçmişle bağını koparan, olumsuzlukları görmeyen bir tarafının da olduğu unutulmamalıdır.

Diğer bir liderlik tipi, demokratik liderliktir. İşletmeler hedeflerine uygun karar almaları sürecinde, karar almaya çok fazla katılımcının katkıda bulunması kararın geç alınmasına veya hiç çıkarmasına neden olabilir ki bu da işletmelerin karşılaşmak istemedikleri bir durumdur.

Etkin liderlik; iş kolik olmaları, iş ve yaşamın olması gereken dengesini koruyamaması, sonuç odaklı çalışmasından dolayı yeterli planlama yapmaması gibi olumsuzları içeren bir liderlik tarzıdır.

Diğer bir liderlik tarzı ise, karizmatik liderliktir. Çalışanlar üzerinde korku ve panik yaratma, etrafındakilere danışmama, zorlayıcı ve müdahaleci bir görünüm içermektedir.

Görüldüğü gibi liderlerin bazı olumsuz yönleri bulunmak birlikte taşıdığı olumlu birçok özelliklerden dolayı lider özelliği bulunmayan klasik bir yöneticiye göre işletmelere daha yararlı olacakları muhakkaktır. Bununla birlikte liderler olumsuz gibi gözükse de özelliklerini bazı eğitimler alarak işletmelere daha faydalı hale getirebilirler. Bu makalemizde hep vurguladığımız gibi, liderlik özellikleri bulunmayan bir yönetici, yenedünya düzeninin amaçladığı ve işletmelerin sahip olmak istediği yeni yönetici profiline uymamaktadır.

Günümüzde işletmelerin başarıya ulaşabilme ve gelecekte varlıklarını devam ettirebilmeleri için, işletme sahiplerinin şu soruya cevap vermeleri gerekir. "İşletmemi yöneticiye mi yoksa lidere mi teslim etmeliyim?"

Bu sorunun cevabı küreselleşme ve değişimin yaşandığı dünyamızda cevaplanması gereken bir sorudur. Ve bu soruya doğru cevabı verenlerin, uzun yıllar süreceği tahmin edilen bu belirsiz ve kaotik ortamın meydana getirdiği acımasız rekabette, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve gelecekte de varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir avantaj elde edecekleri muhakkaktır.

Liderlik özelliklerinin doğuştan mı olduğu yoksa eğitimle bu özelliklerin sonradan öğrenilebileceği günümüzde hâlâ

cevabı netleşmemiş, tartışılan bir konudur. Ancak görevleri ne olursa olsun işletmelerde çalışan bazı kişilerin liderlik özelliklerini taşıdığı da tartışılmaz bir gerçektir. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin kendi ekiplerini bir de bu bakış açısıyla değerlendirmelerinin küreselleşen ve gittikçe rekabet şartları sertleşen yenedünya düzeninde işletmelere tahmin edilemeyecek kadar olumlu katkıda bulunacağını düşünmekteyiz.

Yandaki tabloda 13 sorudan oluşan bir test bulunmaktadır. Bu test, farklı boyutlardaki işletmeleri yöneten yöneticilerin, gelecekte işletmelerin ihtiyaç duyacakları başarılı lider yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri araştıran bir testtir. Bahsedilen bu özelliklerin hepsinin bir yönetici de bulunması zor olabilir ama bu niteliklerin çoğunu kendinde bulunduran veya en azından belirtilen niteliklerin eksikliğini hissedip o eksiklikleri telafi etmek için gayret gösteren yöneticilere sahip olan işletmeler, rakip işletmelere göre daha avantajlı olacakları yadsınamaz bir gerçekliktir.

Kaynaklar:

- 1-Peter Drucker; *Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3.B., Genel yayın 315 Tarih Dizisi 25, 1993, s..225.*
- 2-Atilla Baransel; *Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2B,İstanbul üniversitesi Yayın 3295, İşletme Fakültesi Yayın 163,s.29.*
- 3-Erol Eren; *Yönetim ve Organizasyon, 8B.,Beta Yayın No:1865,İşletme Ekonomi Dizisi:238, 2008, s. 9.*
- 4-Levent Eraslan; *"Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmanın Analizi", M.E.B.Dergisi S.162 , 2004.*
- 5-Kemal Tosun; *İşletme Yönetimi, Mars Yayın,İstanbul 1984, s.8.*
- 6-Stephen H.Rhinesmith; *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, Sabah yayınları 110 Çağdaş Bakışlar Dizisi 29, İstanbul, 2000, s.38.*
- 7-Şevki Özgener, *"Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması", http://www.stratejiyonetim.net/ogerenenorgut , (27.08.2004) .*
- 8-Fatih Karcioğlu ve Mazlum Çelik, *"Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi",Kara Harp Okulu Savunma Bilim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, 2003, s.13.*
- 9-Ugur Zel, *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetim Açısından Araştırmalar-Teoriler ve Yorumlar, Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s.93*
- 10-Ş.Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon, 2. Baskı, Yayın:186, Nobel Yayın, Ankara: 2000, s.5.*
- 11-Çetin Kaya; *Liderler Liderliğe Giden Yollar, 1B,Yayın no 1296, İşl.Eko.Dz.:105, Beta Yayın, 2002,s.5.*
- 12-Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Hak-*

Liderlerin bazı olumsuz yönleri bulunmak birlikte taşıdığı olumlu birçok özelliklerden dolayı lider özelliği bulunmayan klasik bir yöneticiye göre işletmelere daha yararlı olacakları muhakkaktır. Liderlik özellikleri bulunmayan bir yönetici, yeni dünya düzeninin amaçladığı ve işletmelerin sahip olmak istediği yeni yönetici profiline uymamaktadır.

ları Merkezi, Bayrak Matbaası, İstanbul: 1998, s.52.

13-John Kotter,"21. Yüzyılda Liderlik", *Executive Excellence Dergisi, Rota Yayın , Yıl:3, Sayı:27, İstanbul, Haziran 1999, s.11.*

14-Sinan Polater,"Vizyon Tanımlamak ve Paylaşmak",www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=09 , (22.07.2004).

15-Mustafa Özel, *Liderlik Sanatı, İktisat ve Toplum Kitaplığı:24, İz Yayıncılık :243 , İstanbul, 1998, s.80-81.*

16-Warren BENNİS;"Geçiş Döneminde Liderler", *Executive Excellence Dergisi, Rota Yayın, İstanbul, Aralık 1999, Y3, S33, s.11-12.*

17-Mehmet Öztürk, *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, 1.Baskı, Papatya Yay., İstanbul: 2003, s.309.*

18-Warren Bennis; *Bir Lider Olabilmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.49-50*

19-G.William Dauphinais, *Grady Means ve Colin Price; Ceo'ların Bilgeliği, Çev.:Uğur Alpakay, Gürrol Koca, Gülden Şen, Erdal Topparmak, Sistem Yayıncılık:331, İstanbul , 2002, s.1*

20- Köksal Hazır, *"Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi",Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2003-1.*

21-Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim, Çev.Vedat Ünver, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.227.*

22-Mike Johson; *Gelecek Binyılda Yönetim, (Çev.) Sinem Gül,2B.,Sabah Kitapları,1998, s.53-54*