

Güncel Yaklaşımlar Kapsamında Liderlik ve Yöneticilik

Hilal Erturhan Işkın¹

Oğuz Doyran²

Özet

Günümüz iş hayatında örgütler birçok sorunla karşılaşabilmekteledir. Diğer taraftan örgütlerin söz konusu problemlerin çözümü için etkili ve profesyonel bir yönetimin gerekliliğini fark etmeleri beklenmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları nitelikler, iş süreçlerinde ve kurum kültürünün oluşmasında sunmuş oldukları katkılar göz önüne alındığında; bir lider gibi mi yoksa yalnızca işini yapan bir yönetici gibi mi hareket ettikleri, örgütün hedefleri için büyük önem arz etmektedir. Lider ve yönetici arasındaki farklılıklar genel olarak çalışanlar tarafından gözlemlenebilir ve farkındalık oluşabilir. Çalışanların bir yöneticinin sadece ona verilen resmi güç ile hareket edip etmediğini algıladıkları söylenebilir. Diğer taraftan bir yöneticinin resmi gücünün yanında, liderlik gücünün olup olmadığı da çalışanlar tarafından algılanabilmektedir. Bu doğrultuda çalışmada, “Lider mi?” yoksa “Yönetici mi?” sorusunun cevabı aranırken, elde edilen veriler ışığında yönetici yerine sıkça kullanılmaya başlanan ve kavramsal bir karışıklığına sebebiyet veren unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır.

GİRİŞ

İşletmeler, kurum veya kuruluşların etkin bir biçimde varlığını sürdürebilmesi, rekabet ortamında avantaj sağlayabilmesi ve teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmesi için güçlü ve başarılı bir yönetime gereksinim duymaktadırlar. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, ilgili analizler yapılarak amaçların belirlenmesi gerekir. Ayrıca bu amaçlara

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, herturhan@cumhuriyet.edu.tr, Orcid 0000-0003-4380-7528
- 2 Uzman, İller Bankası A.Ş. Sivas Bölge Müdürlüğü, Bankacılık ve Muhasebe Müdürlüğü, doyanoguz19@gmail.com, www.orcid.org/0000-0002-3287-6870

ulaşmak işletmelerin başarıları açısından önemlidir. İşletmelerin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için planların yapılması sürecinde, yöneticilerin nitelikleri önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmaları bir takım avantajları beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada işletmelerde gerçekleşen süreçler, yönetici ve lider bakış açıları ile değerlendirilmiştir.

Yönetim biliminin kökenleri hayatın ilk evrelerine kadar gitmekle birlikte bir disiplin olarak ortaya çıkışı 1911 yılında Frederick W. Taylor tarafından yazılan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabına dayandırılmaktadır. Bilimsel yönetimin detaylı olarak ele alındığı kitap, günümüzde yönetim biliminin gelişmesinde halen yararlanılan ana kaynaklardan olmuştur (Jackson, 1987:456; Faucheux, 1997). Yönetim kavramı ele alınış biçimine göre bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan organlar, bazen de bir bilgi topluluğu olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2005). Mc Farland’a göre yönetim, “Kavramsal, teorik ve analitik hedefler doğrultusunda yöneticilerin sistematik ve koordineli bir organizasyon oluşturduğu, yönettiği, işlettiği ve sürdürdüğü bir süreçtir”. Henry Fayol’a göre de “Tahmin etme ve planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etme eylemlerinden oluşmaktadır” (Tovmasyan, 2017).

Farklı bakış açılarından onlarca farklı tanımı olan yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmak için yaptığı bilinçli ve düzenli eylemlerin toplamı olarak açıklayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 164). Çalışanları hedefe yöneltmek ve harekete geçirmek için sarf edilen çabayı gösteren yönetim çağın gerekliliklerine göre şekil almakta, ekonomik ve sosyal gelişmelerle birlikte yeniliklerle donatılmaktadır. Örgütlerin gereksinim duyduğu ideal yönetim için, kendisini geliştirmiş, çalışanlarla barışık, işletme kültürüne hâkim, rasyonel düşünebilen yöneticilerle çalışmak işletmenin başarısı için çok büyük önem arz etmektedir.

Yöneticilerin örgütte kapladıkları alanla orantılı olarak aldıkları kararlar neticesinde işletmelerin nerede oldukları ve gelecekte nereye ulaşacakları dikkatle takip edilmektedir. Performans değerlendirme raporları ile yöneticilerin katkıları belirli bir noktaya kadar değerlendirilebilirken; örgütte çalışan personele karşı tutumları, problemlerin çözümünde nasıl bir yol izledikleri, geribildirimlere dönüş tarzları gibi insani ve iletişimsel becerileri de örgüt hafızasında yer edinmektedir. Örgütün her kademesinde yer alan personel tarafından yöneticilerin nasıl algılandığı, onların sadece işini yapan birer görevli olarak mı yoksa aynı zamanda bir lider olarak mı görüldüğü; örgütün geleceği için araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün başarısında liderlere mi ihtiyaç

vardır yoksa yöneticilere mi? Bu soruya yanıt verebilmek için yönetici ile liderlerin özelliklerini incelenmesi ve örgütlere nasıl katkı sağladıklarının değerlendirilmesi gerekmektedir.

1. Yönetici(lik) ve Lider(lik) Kavramları

Yöneticilik ve liderlik üzerine kıyaslamalar uzun yıllardır devam etmekle birlikte örgütün tam olarak neye ihtiyacı olduğu, vizyonuna uygun hedeflerini bir liderle mi yoksa bir yöneticiyle mi gerçekleştireceği bu sorunun cevabında anahtar bir rol oynamaktadır. Kimi yöneticiler lider vasfı taşıırken kimi yöneticiler bu vasıftan yoksun bir şekilde yalnızca görevlerini icra etmektedir. Liderlik özelliğini taşıyan insanlar da karşılırlarına çıkan engeller sonucu yönetici pozisyonunda yer alma konusunda zorluklar çekebilmektedir. Burada örgütün rasyonel kararlar vererek örgüt içinde ve dışında optimizasyonunu sağlaması için ne istediğini bilmesi gerekmektedir. Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da, literatürde bu iki kavramın farklı alanlara ait olduğu kabul edilmektedir (Kotterman, 2006: Jahan, 2023). Her iki işlev de insanlarla çalışma, etkileşim kurma ve ortak hedeflere ulaşma amacı taşımaktadır. Ancak bu amaçlara ulaşma biçimleri farklıdır. Katz (1955), liderliği çok yönlü bir etki ilişkisi olarak tanımlarken, yönetimi tek yönlü bir otorite ilişkisi olarak görmektedir.

Zalcznik (1977), liderlerin değişimi teşvik ettiğini, bireylerin inançlarını anlayarak bağlılık geliştirdiklerini; yöneticilerin ise istikrarı sağlamak ve işleri yürütmekle yükümlü olduklarını ifade etmektedir. Watson (1983), liderlerin iletişim, motivasyon ve ortak değerler üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Kotter (1990), liderliği vizyon geliştirme, insanları bu vizyona hizalama ve motivasyon sağlama süreci olarak tanımlarken; yönetimi ise resmi işlevlerin denetimi olarak değerlendirmektedir.

Bennis ve Nanus (1985), liderleri “doğru şeyleri yapan”; yöneticileri ise “işleri doğru yapan” bireyler olarak tanımlamaktadır. Bass (1990) ise yönetici ve lider rollerinin birbirini tamamlayabileceğini, ancak her yöneticinin liderlik yapmayabileceğini ifade etmektedir. Gosling ve Murphy (2004), liderlerin kurumu değişime hazırlamak ve güven ortamı oluşturmakla sorumlu olduklarını ileri sürmektedirler.

Sonuç olarak, liderlik ve yöneticilik işlevleri birbirini dışlayan değil, tamamlayıcı niteliktedir. Kurumsal başarı için her iki role de ihtiyaç duyulmakta, hatta kimi durumlarda yöneticilerin etkili olabilmeleri için liderlik özellikleri sergilemeleri gerekmektedir (Mullins, 2010: Azmy vd. 2023: HBP, 2024).

1.1. Yönetici

Sözlük anlamına baktığımızda yönetici (executive, manager), bir kurum veya örgütte bir birimin sorumlusu olarak görev yapan ve göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alma yetkisine sahip, gözetim ve denetimde bulunan üst olarak tanımlanmıştır (Bozkurt ve Ergun, 1998). Mintzberg (1973) göre yöneticiler “Örgütün resmi otoritesinden aldıkları yetkiyi belirli birimler üzerinde uygulayan, karar alma ve gerekli stratejileri oluşturma hususunda örgüt içi bilgi akışını kontrol eden yetkili kişilerdir” (Oliviera ve vd., 2015).

Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir. Profesyonel yöneticiler işlerini meslek olarak yaparlar; kâr ve risk işletme sahiplerinin olmak üzere, mal veya hizmet sağlamak için üretim faktörlerini temin ederler. Üretim faktörlerini ellerindeki çalışan gücüyle ihtiyaçların karşılanmasında kullanırlar ve hizmetleri karşılığında belirli bir ücret alırlar (Koçel, 2005). Yöneticilerin örgüt içerisinde (Kraut ve vd., 2005);

- Bireysel performanslara müdahale etme
- Astlara talimat verme
- Kaynakları planlama ve tahsis etme
- Çalışma gruplarını koordine etme ve grupların performanslarını yönetme
- İş ortamını izleme ve personeli temsil etme gibi çeşitli görevleri vardır

Örgütlerin hedeflerine ne kadar yaklaştığının ölçüsü olan etkinlik ve kaynakları ne kadar iyi kullandığını ortaya koyan verimlilik kriterleri ile yöneticilerin başarısı ölçülebilmektedir (Barutçugil, 2006).

1.2. Lider

Liderlik üzerine oluşan literatür kaynakları çok eski dönemlere kadar uzanmaktadır. Liderlik kavramını barındıran antik yaklaşımlarda, liderler, liderlik ve liderliğin gelişiminde ihtiyaç duyulan özelliklere ait düşüncelerin bir araya geldiği erken dönem filozoflarının yazıları bulunmaktadır. Aristoteles (Nikomakhos’a Etik), Platon (Cumhuriyet), Sun Tzu (Savaş Sanatı), Niccolo Machiavelli (Prens) gibi büyük isimler liderliğin teorik temelini geliştirmeye katkıda bulunacak eserler vermişlerdir (Toor ve Ofori, 2008).

Liderlik kavramına katkı sağlamak için birçok teori ve model geliştirildiği çalışmalar hız kesmeden devam etmektedir. Bu çalışmaların genelinde lider davranışının veya liderin kişilik özelliklerinin, hiyerarşik astların memnuniyeti

ve performansı üzerindeki varsayılan güçlü etkileri en iyi şekilde açıklanmak istenmiştir (Kerr ve Jermier, 1978). Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmekle beraber meydana gelen çeşitli durumlar neticesinde liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmüş ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Demir vd. 2010). Buradan hareketle karşımıza liderliğin doğası gereği çeşitli tanımlar çıkmaktadır.

İnsanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönleltmeye ikna etme (Davis, 1988), karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci (Rost, 1991), izleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye yönelik bilgi ve yeteneklerin toplamı (Eren, 1998: 465) olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Yönetimin bir parçası olan liderlik, önceden tanımlanmış olan hedeflere ulaşmak için çalışanları ikna etme yeteneğidir. Planlama, organizasyon ve karar alma gibi resmi yönetim faaliyetlerinin liderde zaten var olan motivasyon gücünü serbest bırakmasıyla çalışanlara tutarlılık kazandırır ve hedeflerin gerçekleşmesinde doğal olarak ana etken olur (Raducan ve Raducan, 2014). Lider olarak adlandırılan kişilerin herhangi bir insan grubuna elinde bulunan güçle uygulatabileceği işlerin, onları birlikte hareket etmeye razı ederek kazanılan pozitif sonuçlara ortak etme sürecidir (Drath ve Palus, 1994: Gopal vd. 2024).

2. Yönetici ve Lider Karşılaştırması

Yöneticilik ve liderlik kavramları, evrimlerinin farklı zamanlamasına ve geliştikleri farklı bağlamlara rağmen birbirinin yerine sıklıkla kullanılmaktadır (Toor ve Ofori, 2008). Bu kavramlar temelde birbirlerinden ayrılmışlardır ve zamanla karşımıza çıkan farklılıklar bu iki kavramın eş anlamlı olmadığını göstermektedir (Thomson ve McHugh, 1995). Liderlerde var olan doğal özellikleri onları yöneticilerden bir adım daha öteye koymakta, onları daha aranır ve faydalı hale getirmektedir (Perrin, 2010).

- Liderler, kendilerini olumlu veya olumsuz her durum için hazırlamaya çalışırlar. Bunun için “Sınırlamalarımın beni kötü kararlar almaya yönlendirmediğinden nasıl emin olabilirim?” diye sorarak motivasyonlarını, inançlarını, tutumlarını ve cümlelerini değerlendirirler.

- Liderler cinsiyet, etnik köken, yaş, milliyet ve inançlar gibi temel farklılıklara karşı hoşgörülü yaklaşımlar göstererek, bunları pozitif sonuçlara ulaşmada ustaca kullanırlar.

- Liderler, çalışanların bireysel ve grup refahını dengelemek için adalet, saygı ve daha büyük iyilik gibi ilkeleri uygularlar.

- Yenilikçi görüşler liderlik ile özdeşleşmiştir. Pratik fikirler sunarlar ve bunları uygulamaktan çekinmezler. Çalışanlardan gelen fikirleri değerlendirerek inovasyonun gelişebileceği bir iklim oluştururlar.

- Liderler, iletişim konusunda uzmandırlar. Örgüte olan bağlılığı hızlandırmak, bireysel ve grupsal çabalara ilham vermek ve tüm organizasyonun aynı hedefe kilitlenmesi için iletişim ağını aktif bir şekilde kullanırlar.

- Liderler, örgüt için strateji geliştirirler. Bu stratejileri planlar, kararlar alır ve uygularlar. Bunları yaparken başkalarını da sürece dâhil ederek örgüt kültürünün oluşmasında başrol oynarlar (Perrin, 2010).

Liderlik üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Covey “Yönetim, başarı merdivenlerini tırmanmada verimlilik; liderlik ise merdivenin doğru duvara yaslanıp yaslanmadığını belirler” ifadesiyle liderliğin neden tercih edilmesi gerektiğini açıkça ifade etmektedir (Toor ve Ofori, 2008). Liderlik stratejidir, özgünlüktür, empati kurmadır, eşitliktir ve adalettir. Hepsinin de ötesinde yönetimde oluşturulan bir bütünlüğün resmidir.

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar incelendiğinde “yöneticilik yerine liderlik” seçiminin nedeni daha net anlaşılmaktadır.

- Yönetici yönetir ve idare eder, lider ise yenilik yapar.
- Yönetici korur, lider geliştirir ve ufkunu açar.
- Yönetici kopyadır, tekrarı sever, lider ise orijinaldir.
- Yöneticilik kontrole dayanır, liderlik güven ilişkisi üzerine kuruludur.
- Yöneticinin bakış açısı kısa menzillidir, lider ise uzun ve stratejik bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici sistem ve yapıya odaklanır, lider kişilere odaklanır.
- Yönetici “nasıl ve ne zaman” diye sorar, lider “ne ve neden” sorularını benimser (Bennis, 2009).

Liderler ve yöneticiler örgüt içinde hemen hemen aynı rollere sahip olmasına rağmen (tahmin etme, organize etme, uygulama, koordinasyon, eğitim, kontrol) liderler almış oldukları inisiyatiflerle farklılıklarını ortaya çıkarmaktadırlar. Sadece yönetici değil aynı zamanda bir önder gibi hareket ederek çalışanları da peşinden sürüklemektedirler (Dumitru vd. 2015).

Yönetici-lider kıyaslamalarının yer aldığı çalışmalar neticesinde yeni kavramlar da işletme literatüründe yerini almıştır. Lider tipi yöneticilik kavramı da bu kavramlardan bir tanesidir ve alanyazında önemi her geçen

gün artmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları kişiler, yöneticiler ve liderlerin sahip oldukları özellikleri tek bünyede barındıran lider yöneticilerdir. İyi bir lider ve iyi bir yönetici aynı kişide hayat bulabilmekte ve örgütleri başarıya kanallı edebilmektedir. Bu kişiler özelliklerinden bahsettiğimiz yönetici ve liderler arasından liderlik vasfına sahip olanlara daha yakın kişilerdir. Lider tipi yöneticiler, yöneticiliğin tüm olumlu özelliklerini kapsayan, örgütlerin ihtiyacına cevap verebilen ve klasik yöneticiler yerine tercih edilen kişiler olarak dikkat çekmektedir.

3. Lider Tipi Yöneticilik

Lider yöneticilik zamanla öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Bireysel akıl yerine ortak aklın kullanıldığı, ekip çalışmasının ön planda olduğu, yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine de süreç odaklılık prensibi üzerine çalışmanın esas alındığı bir yaklaşımdır. Lider yöneticiler, vizyon oluşturmada, vizyona giden yolun aşılmasında, arzulanan gerçeğin ve hedefin uygulanabilir olmasında etkili olan kişilerdir (Özsalmanlı, 2005).

Lider yöneticilerin amacı bağılı bulundukları örgütün hedefleri doğrultusunda pozisyon almak ve örgütü ileri taşımaktır. Yöneticilerden farkı ise bu hedeflere hizmet ederken, taşıdıkları liderlik vasıflarını sergilemekten çekinmemeleri, sahip oldukları özelliklerini örgüt için sonuna kadar kullanmalarındır. Lider yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran 7 özellik vardır (Biber, 2019).

- İnsana değer vermesi
- Eğitime önem vermesi
- Sorumluluk duygusu kazandırması.
- İletişimi güçlendirmesi.
- İlkeli olması
- Erdemli olması
- Hukuka saygılı olması

İyi bir lider yönetici, vizyon ve yaratıcılığı kullanarak örgütte sürekli iyileştirme ortamı oluşturur. İnsanları, projeyi ve organizasyonu daha iyi ve verimli hale getirir. Çalışanlara güçlü ve olumlu takdir göstererek, insanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar. Gelecekte daha fazla katkıda bulunmaları için onları teşvik eder. Övgüyü yazılı hale getirmekten kaçınmaz ve bu durum çalışanların performansına pozitif etki eder (Türk, 2007).

Liderlik ve yöneticilik kıyaslaması, örgütler için hangisine daha fazla ihtiyaç duyulduğu ve lider yöneticiliğin sağladığı avantajlar üzerinde yapılan açıklamalar ışığında, anlamsal karmaşaya sebebiyet veren bazı kavramların açıklanması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle liderlik konusunda yapılan çalışmalar sonucu 20. yüzyıldan itibaren “Liderlik Kuramları” ortaya atılmış; Karizmatik Liderlik Kuramı (1930’lar), Davranışsal Liderlik Kuramı (1940-1950’ler), Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı (2000’ler) vb, gibi yaklaşımlar üzere birçok akademik çalışma yapılmıştır.

Yönetici kavramı için de son yıllarda hem tanım olarak hem de terim olarak değişimler meydana gelmiştir. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak yönetici terimi ve kavramının yerine koç, kolaylaştırıcı, mentör, mümkün kılıcı ve destekleyici gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2005).

4. Liderlik ve Yöneticilik Alanında Güncel Yaklaşımlar

4.1. Mentörlük/Yol Göstericilik

Başlangıcı çok eskilere dayanan, bilgi ve öğrenmenin kişiler arasında aktarılması şeklinde ilerleyen mentörlük, bütün paydaşların gelişimine olumlu katkı sağlayan ve paydaşlar arasındaki etkileşimi iyileştiren bir yaklaşımdır. Mentörlük kavramı, genel anlamda bir kişinin (mentör) bilgi ve deneyimini paylaşılarak diğerinin (menti) gelişimine destek olduğu bir gelişim süreci olarak ifade edilebilir (Kuzu vd. 2012). Mentörlük, Antik Yunanistan’da Homeros’un Odysseia Destanı’nda ortaya çıkmış hem mit hem de gerçeklikte gelişirken, günümüzde psikoloji, iş, spor, psikoterapi, danışmanlık, gelişim teorisi, danışmanlık, yönetim ve danışmanlık teorisi disiplinlerinde kendisine yer edinmiştir (Ali vd. 2018).

Mentörlük sosyal hayatın her alanında karşılaşılan bir yaklaşımdır. İnsanlar, öğrenmeye başlanılan ilk andan itibaren farkında olsun veya olmasın bir mentör eşliğinde gelişime tabi tutulurlar. Okul, akademik dünya, iş hayatı gibi mentörlüğe fazlasıyla ihtiyaç duyulan alanlarda uygulama bazında benzerlikler olmasına rağmen; her alanın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır.

Araştırmacılar tarafından mentörlükle ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Ana hatlarıyla bakıldığında doğal olarak oluşan mentörlükler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Crisp ve Cruz, 2012).

- **Klasik Mentörlük (One on one):** Deneyimli bir yetişkin ile daha genç bir kişi arasındaki birebir ilişkide, çırak-usta ilişkisi söz konusudur. Tecrübe aktarımına dayanan yöntem iş dünyasında sıklıkla tercih edilmektedir.

- **Bireysel/takım Mentörlüğü:** Tavsiyeye ihtiyaç duyan bireylerin bir kişi veya bir gruptan faydalandığı süreçtir.

- **Arkadaştan Arkadaşa Mentörlük:** Arkadaşlar arasında görünmez bir güvenlik ağı sağlamakta ve bilgi paylaşımını artırmaktadır. Özellikle kadın arkadaşlar arasında yaygındır.

- **Akran Mentörlüğü:** Bir grup arkadaş arasında gelişen, genellikle yeni ve merak uyandıran bir konu üzerinde keşfetme güdüsüyle ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Tecrübe aktarımından ziyade birlikte tecrübe kazanma şeklinde gerçekleşir.

Örgütler, yöneticilerin gelişmesinde ve sorumluluk üstlenirken rasyonel kararlar almasında mentörlük uygulamalarında yararlanmaktadır. İş hayatında mentörlük, çalışan potansiyelinin geliştirilmesi, kariyer yapmalarının desteklenmesi ve kurum kültürünün aktarılması şeklinde olmaktadır (Thomson, 1998).

Örgüt içinde geliştirilen mentörlük modellerinde bazı dezavantajlar da olmasına rağmen, örgütlerin bireysel veya örgütsel ezici başarılarının altında yöneticilere yol gösterilmesi ve kurum kültürünün nesilden nesile kusursuz olarak aktarılması yeni mentörlük yatmaktadır (Coates, 2012).

4.2. Koçluk/Yetiştiricilik

Koç, bireylerin gelişimini izleyerek geri bildirim sağlayan, onlara çeşitli sorumluluklar yükleyerek iş ve işlemlere olan katkısını artıran ve problemlere çözüm bulan kişidir. İş görenlerle ortak çıkarlar doğrultusunda hareket ederler, araştırma ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atarak mantıklı cevapların peşinden giderler (Barutçu ve Özbay, 2009).

Koçluk genellikle kısa vadede beceri alanında performans iyileştirmeyeyle ilgilidir. Hedefler, en azından ara veya alt hedefler, genellikle koçun yönlendirmesiyle belirlenir. Birey hedefin birincil sahibiyken, koç ise sürecin birincil sahibidir. Koç yardımcı olduğu bireye dışsal geri bildirim sağlar (Megginson ve Clutterbuck, 2016). Birey aktif bir role sahipken koç gözlemleyici ve yorumcu rolünü üstlenmiştir. Koçluk/yetiştiricilik yaklaşımında nitelikli bir koç ile birey arasında pozitif sonuçlar elde etmek için oluşturulan profesyonel bir ortaklığın varlığı söz konusudur.

Tam olarak keskin bir ayrım olmamasına rağmen bazı kaynaklar 3 ana koçluk türüne yer vermektedirler (Jackson, 2005).

- **Yaşam Becerileri Koçluğu:** Kişilerin değerlerini ve vizyonlarını netleştirmek, hedefler ve yeni eylemler belirlemekle ilgilidir. Böylelikle bireyler daha tatmin edici, başarılı ve doyurucu bir hayat sürebilmektedir.

- **İş Koçluğu:** Son yıllarda popüler hale gelen bir İnsan Kaynakları Departmanı faaliyetidir. Hem içeriden hem de dışarıdan koçluk yardımı alınarak motivasyon artırımına ve spesifik gelişimlere olanak sağlamaktadır. (Blackman vd. 2016).

- **Yönetici Koçluğu:** Günümüzde birçok sektörde sorunları aşmak için profesyonel koçluğa ihtiyaç vardır. Bu alanlardan biri de yönetici koçluğudur. Bir organizasyon yöneticisinin performansı düştüğünde veya artık örgüt için fayda sağlayamadığında yönetici koçluğu ile sorunlar çözülebilmektedir. Yönetici koçluğunun birçok avantajı olmakla birlikte bazı risklerinin de bulunduğu bir gerçektir. Koçluk sürecini yaşayan bir yönetici ile temas edildiğinde yanlış koçla karşılaşmak hakkında en az bir kötü hikâyesi çıkacaktır. Koçluk yaklaşımının faydaları arasında olumlu davranış değişikliği, gelişmiş becerileri ortaya çıkarma ve bilgi kazanımı yer almaktadır (Thach ve Heinselman, 1999). Çoğu lider, yönetici koçluğuna ilgiyle yaklaşmaktadır. Yönetici koçluğu ile saygı duydukları birinden doğrudan birebir yardım alırlar. Ofislerinden ayrılmak zorunda kalmazlar ve yönetici koçluğu zaman dilimlerine ve iş programlarına uygundur.

4.3. Danışmanlık

Kariyer danışmanlığı mevcut mesleki olanaklar ile eğitim ve öğretim olanaklarından faydalanmak isteyen bireylere sağlanan, örgüt tarafından kariyer gelişimine katkı sunmak için yapılan müdahaledir. Kariyer danışmanlığı sayesinde çalışanların bireysel potansiyeli, ilgi alanları ve kişilik özellikleri dikkate alınarak hem birey için hem de örgüt için faydalı adımlar atılabilmektedir (Ölçer, 1997). Çalışan için uygun işin ayarlanması, kariyer ilerlemesinin hızlanması ve işyerinde oluşabilecek memnuniyetsizliklerin önlenmesi örgütlerin hedeflere odaklanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışanların ve yöneticilerin isteksiz ve etkisiz kaldığı dönemlerde örgüt tarafından sağlanan danışmanlık hizmetleri ile problemler ivedi bir şekilde çözüme kavuşmaktadır. Profesyonel danışmanlık ile finansal, stratejik ve özellikle insan kaynakları ile ilgili sorunlara müdahale edilmekte, örgütte hedeflenen yeniliklere zemin oluşturulmaktadır.

Üst yönetim tarafından yenilik sürecini kontrol etmek ve hızlandırmak için sunulan danışmanlık yenilikleri destekleyen faaliyetlere yol göstermektedir (Barney, 2002).

4.4. Destekleyici/Sponsor

Örgütlerde yer alan deneyimli yöneticilerin genç, tecrübesiz ve kıdemli olan yöneticileri sorumluluk, yetki, terfi ve güç kazanması gibi konularda desteklemesini ifade etmektedir. Örgüt ortamında çalışanların bir destekleyiciye (sponsor) sahip olmadan yükselmeleri çok zor olduğu için destekleyici bir yöneticinin varlığı çalışanlar için büyük bir avantaj sağlamaktadır (Koçel, 2005: 26). Özerklik destekleyici liderlik üzerine yapılan araştırmalar, ağırlıklı olarak kişiler arası bağlamdaki lider davranışlarına odaklanmaktadır. Deci ve arkadaşları (1989), özerklik destekleyici liderleri şu altı temel davranışla tanımlamaktadır: astların bakış açılarını kabul etme, bilgilendirici ve baskılayıcı olmayan iletişim kurma, seçenek sunma, olumlu geri bildirim verme, öz ilhamı teşvik etme ve bireyleri belli davranışlara zorlamak yerine öz denetimi teşvik etme. Gagné ve Deci (2005), yöneticiler için özerklik destekleyici davranışları içeren bir eğitim programı geliştirmiş ve bu eğitimin, yöneticilerin kontrol odaklılıktan uzaklaşıp özerklik destekleyici tutumlar geliştirmesine katkı sağladığını ortaya koymuştur. Eğitim alan yöneticilerin astlarının daha yüksek iş tatmini sergilediği ve örgüt yönetimine daha fazla güven duyduğu görülmüştür. Yaratıcılığın bileşen kuramı kapsamında Amabile (1996), liderlerin çalışan algısı üzerindeki destekleyici etkilerini yedi davranış kategorisiyle açıklamaktadır. Bunlardan ilki olan “destekleme” davranışları; ekip üyelerinin kararlarına destek olma, stresli durumlarda yardımcı olma ve duygusal ihtiyaçlara duyarlılık göstermeyi içermektedir. “Olumlu izleme”, “tanıma” ve “danışma” kategorileri de astların lider desteğini olumlu algılamasıyla ilişkilirken; “rol ve hedef belirsizliği”, “aşırı kontrol” ve “sorun çözümünden kaçınma” davranışları ise lider desteği algısını olumsuz etkilemektedir. Destekleyici liderlik yaklaşımı, yalnızca belirli davranış kalıplarını değil, aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonlarını besleyen yapısal ve bağlamsal koşulları da içermelidir. Deci’nin sınıflandırması davranış türlerini belirtse de, özerklik destekleyici yönetim pratiklerinin içerikleri açık şekilde ortaya konmamıştır. Benzer şekilde Amabile’in sınıflandırması, davranış kategorilerini sunmakla birlikte bunları liderlik tarzlarına göre ayırmamıştır. Bu nedenle, mevcut çalışma özerklik desteği kavramını örgütsel düzeyde yeniden ele almayı ve Öz Belirleme Kuramı ilkelerine dayalı yenilikçi liderlik uygulamalarını belirlemeyi hedeflemektedir (Sarmah, 2022).

Yönetim tarafından çalışanların yükselmesinin ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesini ifade eden bir kavramdır (Barney, 2002). Destekleyici yöneticilerin varlığı, örgüt kültürünün genişlemesinde ve yetki dağılımının adaletli olarak sağlanmasında etkilidir. Destekleyici yöneticilerden güven

alan çalışanlar ve tecrübesiz yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşmasında sorumluluk alarak kendilerini kanıtlama olanağına erişirler.

4.5. Kolaylaştırıcı/Facilitator

Kolaylaştırma, örgüt içinde gerçekleşme ihtimali olan her türlü değişimi desteklemek için kullanılan yaklaşımlardan biridir. Karmaşık ve zorlu devam eden dönüşümleri başarmaya yardımcı olmak için, başta sağlık hizmetleri olmak üzere birçok sektör bu yaklaşıma ilgi göstermektedir (Lessard ve vd., 2015: 2).

Kolaylaştırıcı/facilitator örgütte yer alan birey ve grupların belirlenen hedeflere konsantre olmaları için süreci yöneten kişidir. Tarafsız bir şekilde liderlik, beceri eğitimi ve güvenlik yönetimi sağlar. Kolaylaştırıcının amacı etkinliğin artmasına yardımcı olmak ve grup olma bilincinin örgütte yerleşmesine olanak tanımaktır (Schwarz, 2005:27; Thomas, 2010: 239). Örgütlerde yöneticilerin kolaylaştırıcı özelliklerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi grup çalışmalarında erken sonuç alma noktasında son derece önemlidir. Bunun için yöneticiler kolaylaştırıcı lider rolünde hareket etmek zorundadır.

Kolaylaştırıcı birey, grubun resmi lideri veya sadece bir grup üyesi de olabilir. Her iki durumda da kolaylaştırıcı lider rolü doldurulması en zor olan roldür. Grup içerisinde tartışılan ve uzlaşılması güç olan bir konuda, liderin kolaylaştırıcı becerilerini kullanması gerekir. Konu hakkındaki görüşlerini açıkça belirtmesi ve bu görüşlerin altında yatan gerekçeleri en ince ayrıntısına kadar açıklaması; grup üyeleri üzerinde güven inşa etmesini sağlayacaktır. Diğer grup üyeleri de başka sorunları dile getirerek oluşan güven ortamında rahatça çözüme odaklanacaklardır. Kolaylaştırıcı lider rolünün altında, üyelerin grup içinde daha fazla sorumluluk almaları ve edindikleri deneyimlerinden öğrenme yeteneklerini artırmalarıyla, örgüt etkinliğinin yükseleceği varsayımı yatmaktadır (Schwarz, 2005:31).

Kolaylaştırıcı liderlik, uyum, iş birliği ve katılımı esas almaktadır. Ortak bir vizyon geliştirme, planlama ve kaynak sağlama ile öğrenmeyi kolaylaştırma, morali ve güveni inşa etme, kurallardan daha çok değerlerle yönetimi merkeze alma gibi rollerle şekillenmektedir (Töremen ve Karakuş, 2008:1).

4.6. Mümkün Kılıcı/Enabler

Niteliği itibarıyla mentör (yol gösterici) ve facilitator (kolaylaştırıcı) terimleri ile aynı doğrultudadır. Mümkün kılıcı yöneticiler çalışanların daha üstün performansla ulaşmak ve sahip oldukları kapasitelerini ortaya çıkarmak için gerekli ortamın hazırlanmasını sağlarlar (Koçel, 2005:269). Etkili liderler,

kurumlarına ilham vermekle ve net bir vizyon sunmakla birlikte, çalışanlarının görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak koşulları da oluşturmaktan sorumludurlar. Bu bağlamda, “eyleme geçirme” (enablement), bireylerin harekete geçebilmesi için gerekli yetki, kaynak ve becerilerin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, liderlerin mikro düzeyde yönetime gerek duymadan; delege edilmiş yetkiler, bütçe planlaması, eğitim olanakları, çalışan sayısı, beceri çeşitliliği, yetenek yönetimi ve yedekleme planlaması gibi süreçlere odaklanabilmelerine olanak tanımaktadır. Böylece liderler, çalışanların yalnızca “ne” zaman ve “ne” yapmaları gerektiğini bilmelerini değil, aynı zamanda bu görevleri yerine getirebilecek yeterliliğe de sahip olmalarını güvence altına almaktadırlar (Pendleton, King ve Stern, 2020). Liderlerin çalışanlarını yetkilendirmesi ve eyleme geçirmesi, kurumun vizyonu, misyonu, değerleri ve stratejileri ile tutarlı olmalıdır. Bu süreç, çalışanlara yalnızca karar alma özgürlüğü sunmakla sınırlı kalmamalı; aynı zamanda bu kararların etkin biçimde uygulanmasını mümkün kılacak bilgi, beceri ve destek sistemleri ile de bütünleşmelidir. Aksi hâlde, yetkilendirme tek başına sürdürülebilir başarı sağlamayacaktır. Özellikle deprem veya pandemi gibi düşük olasılıklı ancak yüksek etkili kriz durumlarında, merkezî karar alma ve bürokrasi gibi unsurlar, hızlı ve etkili müdahalenin önünde engel teşkil edebilmektedir. Lloyd-Smith (2020), bu gibi durumlarda etkili tepkinin sağlanabilmesi için otonominin artırılması, yapının korunması ve ortak bir anlayışın geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Lloyd-Smith, 2020; Stenling, 2024).

SONUÇ

İşletmelerin sürdürülebilir başarı elde etme çabalarında yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirinden ayrıştırılması kadar, bu iki işlevin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması da kritik önemdedir. Yöneticiler, işletme süreçlerinin planlanması, örgütlenmesi ve kontrolü gibi yapısal işlevleri üstlenirken; liderler, çalışanların motive edilmesi, vizyon oluşturulması ve yenilikçi düşüncenin teşvik edilmesi gibi dinamik süreçlerde öncü rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, hem rasyonel karar alma süreçlerine hâkim olan yönetsel becerilere hem de insan ilişkileri, değişim yönetimi ve stratejik vizyon geliştirme gibi liderlik özelliklerine sahip bireyler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde temel aktörler haline gelmektedir. Dolayısıyla lider tipi yöneticilik, işletmelerin çağdaş yönetim anlayışına adapte olabilmesi açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerin hızla değişen piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri, yalnızca süreçlerin verimli yönetilmesine değil, aynı zamanda çevik, vizyoner ve insan odaklı bir yönetim anlayışına sahip olunmasına bağlıdır. Bu doğrultuda, klasik

yöneticilik anlayışı işletme sistematiği açısından önemli olsa da, tek başına yeterli değildir. Liderlik vasıflarına sahip yöneticiler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakta, yeniliği teşvik eden örgüt kültürünün inşasına katkı sunmakta ve işletmelerin krizlere karşı dayanıklılığını güçlendirmektedir. Özellikle dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve küreselleşme gibi kavramların ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında, liderlik vasıflarını taşıyan yöneticilere duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır.

Günümüzde değişen örgütsel yapılar ve artan rekabet koşulları, geleneksel yöneticilik anlayışından daha bütüncül, insana odaklanan ve dönüştürücü bir liderlik yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda lider tipi yöneticilik, hem yönetsel becerileri hem de liderlik vasıflarını bütünleştiren bir yönetim anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, sadece süreçleri yöneten değil; aynı zamanda vizyon oluşturan, ilham veren, ekip ruhunu teşvik eden ve çalışanların potansiyelini açığa çıkaran bir yönetici profilini ifade etmektedir.

Lider tipi yöneticiler, örgütlerde yalnızca hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmakla kalmaz; aynı zamanda çalışanların gelişimini destekleyerek kurum kültürünün dönüşümünü de mümkün kılarlar. Bu bağlamda, kolaylaştırıcı, destekleyici ve mümkün kılıcı yaklaşımlar lider yöneticiliğin önemli bileşenleri arasında yer almakta; yöneticinin mentörlük, koçluk ve danışmanlık rollerini benimsemesiyle liderlik fonksiyonunun etkinliği artmaktadır.

Sonuç olarak, lider tipi yöneticilik; esnek, katılımcı ve gelişime açık bir yönetim anlayışını temel alarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarıyı hedeflemektedir. Bu yaklaşımın yaygınlaştırılması, çağdaş yönetim paradigmasıyla uyumlu, insan odaklı ve yüksek performanslı örgütlerin inşasında önemli bir rol oynayacaktır.

İşletmelere yönelik konu ile ilgili önerilerde bulunulabilir. Söz konusu öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetici geliştirme programlarında liderlik becerilerine ağırlık verilmelidir: İşletmeler, yöneticileri için tasarlanan eğitim programlarında yalnızca operasyonel bilgiye değil, liderlik yetkinliklerine (vizyon oluşturma, stratejik düşünme, çalışan motivasyonu vb.) de odaklanmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemleri liderlik göstergeleriyle desteklenmelidir: Yöneticilerin performansı ölçülürken yalnızca finansal ya da operasyonel başarı değil; çalışan bağlılığı, değişime öncülük etme ve stratejik katkı gibi liderlik göstergeleri de dikkate alınmalıdır.

- İnsan kaynakları politikaları lider-tipi yöneticileri öne çıkarmalıdır: İşletmeler, seçim ve terfi süreçlerinde liderlik potansiyelini analiz eden araçlar kullanmalı ve bu niteliklere sahip bireyleri stratejik pozisyonlara yerleştirmelidir.
- Kurumsal kültür liderliği teşvik edecek şekilde yapılandırılmalıdır: İşletmeler, yenilikçilik, açıklık, iş birliği ve katılımcı karar alma gibi liderlik davranışlarını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmalı; yöneticilere bu davranışları sergilemeleri için kurumsal destek sağlamalıdır.

Kaynaklar

- Ali, Z. B. M., Wahi, W., & Yamat, H. (2018). A Review of Teacher Coaching and Mentoring Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 504-524.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Westview Press.
- Azmy, A., Pertiwi, L., & Agusta, N. F. (2023). The effect of organizational leadership, employee development, and performance management on employee engagement. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(10), 389–403. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i10.5146>
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*; Pearson Education, New Jersey.
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1), 47-62.
- Barutçugil, İ. (2006). Yöneticinin Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press.
- Bennis, W. G. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Biber, M. (2019). Lider Yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching: A Systematic Review of Empirical Evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486.
- Bozkurt, Ö., & Ergun, T. (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla) (Ed: Seriye Sezen), TODAİE Yay., Ankara.
- Coates, W. C. (2012). Being a Mentor: What's in it for me?. *Academic Emergency Medicine*, 19(1), 92-97.
- Crisp, G., & Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50, 525-545.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.

- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Center for Creative Leadership.
- Dumitru, A., Motoi, A. G., & Budica, A. B. (2015). What Kind of Leader is a Manager. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication, and Management*, 1, 50-60.
- Faucheux, C. (1997). How Virtual Organizing is Transforming Management Science. *Communications of the ACM*, 40(9), 50-55.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gopal, C., Saha, G. C., Roy, A., & Akther, S. (2024). Leadership and management: A theoretical distinction. *International Journal of Humanities & Social Science Studies*, 10(5), 248-256. https://www.researchgate.net/publication/385080607_Leadership_and_Management_A_Theoretical_Distinction
- Gosling, J., & Murphy, A. (2004). *Leading in a changing world*. Palgrave Macmillan.
- HBP (Harvard Business Publishing). (2024). 2024 Global Leadership Development Study. <https://www.harvardbusiness.org/leadership-learning-insights/2024-global-leadership-development-study/>
- Jackson, M. C. (1987). Present Positions and Future Prospects in Management Science. *Omega*, 15(6), 455-466.
- Jackson, P. (2005). How Do We Describe Coaching? An Exploratory Development of a Typology of Coaching Based on the Accounts of UK-Based Practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 45-60.
- Jahan, I. (2023). Differences between leadership and management. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4622411>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. bs. *İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım*.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.

- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13-17.
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 4, 122-129. (Reprinted From *Academy of Management Perspectives*, 3(4), 286-293).
- Kuzu, A., Kahraman, M., & Odabaşı, H. F. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük. *Anadolu University Journal of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4).
- Lancer, N., Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2016). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Routledge.
- Lessard, S., Barcil, C., Lalonde, L., Duhamel, F., Hudon, E., Goudreau, J., & Lévesque, L. (2015). External Facilitators and Interprofessional Facilitation Teams: A Qualitative Study of Their Roles in Supporting Practice Change. *Implementation Science*, 11, 1-12.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour* (9th ed.). FT Prentice Hall.
- Oliveira, J. D., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraud, A. S. (2015). Managerial Styles of Small Business Owners: A Study Based on the Organizational Life Cycle and on Concepts Concerning Managers' Functions and Roles. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17, 1279-1299.
- Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Kariyer Yönetimi. *Anıte İdaresi Dergisi*, 30(4), 87-103.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Perrin, C. (2010). Leader vs. Manager: What's the Distinction?. *Catalyst*, 21519390(39), 2.
- Röducan, R., & Röducan, R. (2014). Leadership and Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 808-812.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). İşletme, Ezgi Yayınları. *Livane Matbaası, Bursa*.
- Sarmah, P., Van den Broeck, A., Schreurs, B., Proost, K., & Germeys, F. (2022). Autonomy supportive and controlling leadership as antecedents of work design and employee well-being. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 44-61. <https://doi.org/10.1177/23409444211054508>
- Schwarz, R. (2005). Using Facilitative Skills in Different Roles. *The Skilled Facilitator Fieldbook: Tips, Tools, and Tested Methods for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, 27-32.

- Stenling, A. (2024). Need□supportive leadership behaviors and sickness absence among employees: The mediating role of basic psychological need satisfaction. *Applied Psychology*, 73(1), 123–145. <https://doi.org/10.1111/apps.12523>
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive Coaching Defined. *Training & Development*, 53(3), 35-39.
- Thomas, G. (2010). Facilitator, Teacher, or leader? Managing Conflicting Roles in Outdoor Education. *Journal of Experiential Education*, 32(3), 239-254.
- Thomson, R. (1998). *People Management*, Orion Publishing, London.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2008). Leadership Versus Management: How They are Different, and Why? *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71.
- Tovmasyan, G. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*.
- Töremen, F., & Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11.
- Turk, W. (2007). Manager or Leader?. *Defense at and L*, 36(4), 20.
- Watson, T. J. (1983). *Management, Organisation and Employment Strategy*. Routledge.
- Zalcznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.

