



ARAŞTIRMA SERİSİ No.81

Liderlik



LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. Liderlik Kavramı Ve Kapsamı

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış korkudan yetenekleri büzülmüş durumdadır, insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedefler ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek. daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına. müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir.

Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz.

Bu bölümde çeşitli yönleriyle liderlik kavramına yer verilerek Liderliğin kapsamının ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmış olup; yine çeşitli düşünürler ve kurumların liderlikle ilgili vermiş oldukları tanımlar belirtilerek kapsamla bir bütünlük oluşturulması amaçlanmıştır.

Liderlik konusunu anlayabilmek için öncelikle bir kuruluş veya görev grubunun müştereken kararlaştırdıkları ve elde edilmesine söz birliği yaptıkları idari hedeflere bir tek insan vücudundaki gibi dengeli sistemlere benzeyen ahenkle gidişlerini göz önüne getirmekte fayda vardır. Zira birden çok insanın aynı hedefleri elde etmek için bir araya gelmeleri olayı bir grubu ve diğer bir deyimle bir organizasyonu meydana getirmektedir.

Lyndall Urwick ise Liderlik için şunları, söylemiştir:

"Eğer bir organizasyonda oradaki insanları görevlendirebilecek mevkide bir veya birkaç kişi yoksa, o zaman organizasyonun var olduğunu anlamak imkansız olur." İşletmedeki lider, orada çalışan elemanların işlerini koordine edecek ise, bu durumda bir takım yetkiye de sahip olması gerekir. Çünkü



gerekli kararların alınması ve böylece organizasyonu amaçlarına ulaştırmak üzere bazı hareketlere geçilmesi lazımdır. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir. Verdiği kararları yürütmek amacıyla, ya doğrudan doğruya bunun uygulaması için emir verecek veya kendine ait yetkinin bir kısmını, nezaret hiyerarşisinin daha alt kademelerindeki liderlere devredecektir," diyerek Liderin organizasyondaki pozisyonunu ifade etmiştir.

Liderlik, toplumsal olayları denetleme süreciyle uğraşan bir grupta, bir ya da birden çok bireye ayrılmış bir alandır, öteki insanların gücü bu bireylerde toplanır. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından ve isteklerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini! istenen bir yöne kanalize eder.

Liderlik beşeri münasebetlerin en iyi şekilde tezahürüne imkan verir. Akıl ve mantığın hakim olduğu kuvvetli bir iş gücü yaratır, işbirliğinin ahenkle teessüsünü sağlar. Ne yapacağım bilen, ne yaptığının farkında olan, bir personel felsefesi meydana getirir. Devamlı bir ilerleme şansı yaratır. Kısaca liderlik rasyonel çalışmanın, verimin ve üstün vasıf- neticelerin kaynağıdır.

Böylece liderliğin kapsamının ne olduğu konusunda genel anlamda bir fikre sahip bulunmaktayız. Bu fikri destekleyecek ve tamamlayacak olan liderliğin çeşitli tanımları da aşağıda ifade edilmiştir:

Hemen söylenebileceği gibi liderlik müessesesi, ilk çağlardan beri binlerce yazarı, ve kişiyi tanımlamaya götüren çok geniş tesirli bir kavram olmuştur.

E.WHITE BAKKE'e göre:"Bir kuruluşa mensup kişilerde şahsi teşebbüs ve yaratıcı düşünceyi geliştirmek liderlik" demektir.

KEITH DAVIS'e göre: Lider toplumun, teşkilatın ve Ferdin amaçları karşısında insanları en yüksek güçlerin! ortaya koyacak şekilde yöneten kimsedir. .

MARY PARKER FOLLETT ise Liderlik için:"Baştaki kişinin diğerlerine emir vermesi değil, onun grubun hayatını yaşaması ve bu suretle kuruluş amacına göre durumdan müştereken emir almaları ve böylece grubun üstünde değil, içinde ve arasında yetki meydana getirmesidir," ifadesini kullanmıştır.

Modern anlamda liderlik, baştaki kimsenin tutum ve niteliklerini kuruluşa mensup kişilerden her birinde meydana getirmek ve böylece grup halinde çalışan bir kişiler bütünü-nü teşkil etmektir. Diğer bir deyimle, bir kuruluşun amacını elde etmesi için ahenkli grup ihtiyaçlarının bir parçası demek olan kişisel ihtiyaçları cevaplandırarak her kişinin görevini devamlı şekilde başarması ortamını yaratmak ve böylece kişisel gayretleri grup gayreti haline getirmek liderlik demektir.

Ünlü organizatör BRECH liderlik anlamı ile Fayol'un yönetim görevlerinden biri olarak ele aldığı kumanda teriminin eşit manalı olduğuna değinmekte ve "bir kuruluşun bütün kişilerinin iş yükünü en



verimli bir şekilde taşımalarını sağlamak, herkesin grup ve görev için varım yoğunluğunu ortaya koymasını gerçekleştirmek, verilen işlerin tam yapılmasını sağlamak ve tam kapasite ile amaç için çalışmayı temin etmek liderliktir"demektedir.

JOSEPH D.COOPER'a göre Liderlik: Bir kuruluşta mevcut kişilerin o kuruluş için en uygun kararlar vermesine uygun bir ortam meydana getirmektir. Böylece herkes kuruluş menfaatlerinin kendi menfaatlerini gerçekleştiren durumda olduğunu benimsemiş olur. Karar verme konusunda böyle verimli bir durum meydana getirmek istenen en dinamik bir sonuçtur.

Lider mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir.

Liderliğin tanımı için F m. 22-100 Askeri Liderlik Talimnamesinde ise şu ifadeler yer verilmiştir,

Liderlik teriminin pek çok tanımları vardır. Bu tanımlar iki ortak elemana sahiptirler: Bir vazife veya görevin başarılanması ve bir insanın, yani liderin, diğer bir insan veya-insan topluluğu üzerindeki etkisi. Eğer bu tanımları düzgün bir şekilde birleştirirsek liderliği: "örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda insanları etkileme yöntemi"şeklinde tanımlayabiliriz.

Lider emrinde çalıştırdığı kişileri amaçlar doğrultusunda yönlendiren kimsedir.

Liderlik şu üç şeyi ifade eder.

- Kadroyu simgeler (Belli bir yöneticilik kadrosunu işgal eden kimsenin aynı zamanda lider olduğu da düşünülebilir.)
- Bir kişiyi karakterize eder.
- Bir davranış kalıbını simgeler.

Buna göre lider başkalarının davranışını etkileyebilen kişidir ve liderlik bir sanattır.

İnsanların bir kısmı yönetilmeyi, bir kısmı ise yönetmeyi severler. Lider bu bakımdan çeşitli güçlere sahip olan kimsedir. Bu güçler:

- Ödüllendirme gücü,
- Cezalandırma ve zorlama gücü,
- Liderler astları tarafından itaat edilen kişilerdir,
- Liderin belirli bir konuda uzmanlaşmış olduğundan uzmanlık gücü vardır.



Bir konu alanında yeterli bilgisi vardır. Bu bakımlardan da liderliğe: "Bir insanın planları veya kararları eyleme dönüştürme sanatıdır." diyebiliriz.

Liderlik konusunda yazan bazı öncü yazarlar, liderliği, "grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası" olarak tanımlamışlardır.

Lider teşkilat ve beşere ait yalnız maddi ve somut vasıtaları değil ve aynı zamanda beşeri teşkilat hayatıyla ilgili manevi ve soyut değerleri ve unsurları da harekete geçiren kimsedir.

Liderlik; ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Bu tanımdan liderliğin bir işlev olduğunu, bu işlevin grubu, lider ile onu izleyen diye ikiye ayırdığım, işlevin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi için lider ile izleyicileri arasında iyi ilişkilerin kurul-maşı gerektiğini çıkarmak mümkündür.

Yukarıdaki tanıma paralel olarak liderlik için şöyle bir tanım yapılmıştır:

Liderlik,"insanların tavır ve hareketlerine etki yapma sanatıdır ". Yani yönetim kabiliyetidir. Liderliğin ruhu olan insan tavır ve hareketlerine etki yapma sanatı da, insanın davranışlarını anlamayı, analizi, sezmeyi ve yönetmeyi kapsar.

Böylece bu bölümde geniş bir biçimde liderliğin kapsamının ne olduğu ortaya konmuş ve yine geniş anlamli tanımlarla kapsam konusundaki ifadelerle bir bütün oluşturma gayreti gösterilmiştir.

1.2. Liderliğin Önemi

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğum) hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Bu nedenle liderlik tarihin her döneminde vardır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bazı yazarlar dünyada demokrasi hareketlerinin ve katılımcı davranışların yaygınlaşması nedeniyle liderliğe olan ihtiyacın azaldığı görüşünü savunurlar. Ancak grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere gereksinim duyulur. Ayrıca kaz ve değişim dönemlerinde de liderlerin fonksiyonu son derece önemli olmaktadır.

Tarih, geriye şöyle bir bakıldığında çoğu askeri, siyasal, dini ve sosyal liderin öyküsüyle doludur. Başarılı ve akıllı liderlerin kahramanlıkları, çoğu hikaye ve mitlerin özünü oluşturur. Liderliğin doğasında yatan bu büyü belki de herkesin yaşamına dokunmasının yanı sıra son derece gizemli bir süreç olmasında yatmaktadır.



Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Ancak liderin ortaya çıkışı, çeşitli dönemlerde farklı nedenlere bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Demokratik geleneğin yaygınlaşmasıyla katılımcı liderlik rolleri gelişirken, teknoloji ilerlemeler, etkinlik ve verimlilik amacıyla koordinasyon sağlamaya yönelik liderliği bir ihtiyaç olarak ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle, sosyal bir canlı olan insan gruplarının hayat tarzları ile liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuş ve değişik liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır.

Liderliğin, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderlik veya rehberlik olmadıkça bireysel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Böyle olduğu takdirde tüm olarak organizasyon amaçlarını gerçekleştirebilmede yetenezsiz olduğu halde, bireyler ancak kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışırlar. Davis şöyle der:

Liderin yoksun bir organizasyon insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilebilmek için motive eden unsur insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönelmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönelim işlevleri bir yarar sağlamaz. Liderlik, bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir.

O halde bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.

1.3. Lider Ve Yönetici Kavramları

İnsanlar lider ve yönetici kavramlarını yıllarca birbiri ile özdeş kabul etmiştir. Burada bu iki kavramı ve farklılıklarını ortaya koyalım.

1.3.1 Yönetici kavramı, Özellikleri Ve İşlevleri

Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve davranışları güdülemek olarak tanımlanır.

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir.

Abraham Zaleznik' in Yöneticiler Ve Liderler Farklıdır? başlıklı araştırmasına göre yönetici sorun çözücü olarak tanımlanır.

Yöneticinin tanımlarına dayanarak fonksiyonları ise şu başlıklarda sıralanabilir:

- Amaç ve politika belirleme



- Kaynakları sağlama ve düzenleme
- Personel yönetimi ve kadrolama
- Teşvik ve güdüleme
- Bütçe ve mali işler
- Yönetimi geliştirme
- Yetki devri ve temsil
- Karar verme
- Haberleşme
- Dış ilişkiler
- Halkla ilişkiler

gibi fonksiyonlara da sahip bulunmaktadır

İşletme ve kuruluş içerisinde yöneticinin sözlerinden çok yaptığı işler önemlidir. Bir işletmede astlar ve çalışanlar yöneticinin sözleri kadar davranışlarına ve fiillerine değer vermektedir, özel ve kamu kurumlarında yönetici kavramı, şeften genel müdüre kadar bütün yönetim kademelerinde yer alan amirleri kapsamaktadır.

İşletmelerde yönetim fonksiyonları değişik yönetim kademelerinde farklı olarak uygulanmaktadır. Yönetim kademelerinde yönetme olarak, alt kademelerde ise uygulama olarak gerçekleşir.

İşletmede üst kademe yöneticileri olan Başkan, Genel Müdür, Daire Başkanı stratejik ve politik işleri, orta kademe yöneticileri olan Müdür, Şube Müdürü, teknik ve taktik işleri, Alt kademe yönetici şef ve ustabaşılar ise uygulamaya yönelik icra işlerini yürütürler.¹⁹

Gerçekte her yönetici mensubu olduğu örgütün belirlenen hedefler yöünde faaliyet göstermesi için yukarıda belirtilen fonksiyonları da aşan daha kapsamlı ve geniş roller yerine getirmeye çalışır.²⁰ Bu yüzden her yöneticinin taşıması gereken özellikler;

- **Güvenilir olmak:** Yöneticiye işletme içinden ve dışından olan güvenin tam olması gerekir.
- **Saygın olmak:** Yönetici tutum ve davranışlarıyla herkes tarafından saygı duyulan bir kişiliğe sahip olmalıdır.



• **Sevimli olmak:**Yöneticinin güler yüzlü, sevimli ve sempatik olması gerekir. Asık suratlı, somurtkan, asabi kendisiyle barışık olmayan kişiler yönetici olamazlar. Yöneticinin işi insanlarla yakından ilgili olduğu için yönetici insanları sevmek durumundadır.

• **Adil olmak:**Yöneticinin bütün personeline adaletli davranması gerekir, ödül ve ceza verirken kişiler arasında ayırım yapmamalıdır.

• **Şeffaf olmak:** Yöneticinin insan ilişkilerinde net, açık ve anlaşılır tavırlı olması gerekir. Yöneticinin hangi durumlarda nasıl davranacağını personel tarafından bilinmesi yönetim personel ilişkilerinin sağlıklı ve düzenli olmasını sağlayacaktır.

• **Yeterli bilgiye sahip olmak:**Yönetici başarılı bir yöneticide bulunması gerekli bilgilere sahip olmalıdır. Yönetici yönetim biliminde meydana gelen değişiklikleri günü gününe izleyerek kendisini bilgi yönüyle sürekli yenilemelidir.

• **Sağduyu sahibi olmak:**Yönetici kararlarında rasyonel, açık, dürüst, tarafsız davranabilecek sağduyuya sahip olmalıdır. Sağduyu yöneticinin tam olarak bilmediği ve ne yönde gelişeceğini! tahmin edemediği durum ve ortamlarda en iyi kararın verilmesini sağlar.

1.3.2 Liderlik Kavramı, Özellikleri Ve İşlevleri

Liderlik, değişik yetki düzeylerinde, bir kuruluşun amaçları doğrultusunda çalışırken başkalarının hareketlerini yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığıdır. Bu bir model ya da sistemden oluşmaz. Hiçbir örnek ya da sistem liderin diğerlerinin hareketlerini etkilerken karşılaşacağı koşulları ve durumu önceden tahmin edip varsayımda bulunmaz. Liderlik ilkelerinin değerlendirilmesi, özel alanlarda başarı için önemli sayılan öteki yeteneklerin de oluşturulacağı etkin bir temeldir.

Zenger Miller'ın 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özelliği şunlar oluşturmaktadır:

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,



- Sorun çözmek ve karar vermek²²
 - problemlere ve problem durumlarına duyarlılık göstermek
 - Fazla sayıda işe yarar fikir üretebilme
 - Alışagelmemiş, özgün ancak işlevsel fikir üretebilme
 - Bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme
 - Sentez yeteneğine sahip olma
 - Analiz yeteneğine sahip olma
 - Değerlendirme ve yorumlama yapabilme
 - Karmaşık ilişkileri kontrol altına alabilme²³
- İşlerin akışım yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,.
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- Merhametli olmak,
- Güvenilir olmak

Başka bir yazara göre ise büyük liderlerin evrensel yirmi beş özelliği:

- Heyecanlı olmak,
- Ufkunu genişletmek,
- İstekli bir okuyucu olmak,



- İyi not almak,
- Yüksek standartlı iletişim kurmak,
- Uyum sağlamak,
- Zamanı iyi kullanmak,
- Vizyon sahibi olmak,
- Güvenilir olmak,
- Baskı altında bile kontrolü kaybetmemek,
- Kendi kendini disipline etmek,
- Hatalarını tekrarlamamak,
- Tutarlı olmak,
- Alçak gönüllü olmak,
- Örnek olmak,
- Disiplini akıllıca kullanmak,
- Herkese aynı şekilde saygılı olmak,
- İyi bir öğretmen olmak,
- Fırsatları değerlendirmek,
- Pozitif olmak,
- Kendini başkasının yerine koymak,
- Güvenilir olmak ve güvenmek,
- Manevi hislere sahip olmak,
- Azimli olmak,
- Sabırlı olmak



Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak adlandırabileceğimiz bir dizi görevleri vardır ve bu görevler buldukları yer, kurduğu ilişki, personel yapısı, örgütün ya da grubun büyüklüğüyle ilgisi yoktur. Bunları şöyle özetleyebiliriz.

Uygulayıcı olarak lider: Grubun özelliği ne olursa olsun liderin temel görevlerinden birisi grup çalışanlarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür.

Planlayıcı olarak lider: Lider grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür. Zaman zaman planın kısımlarını astlara iş bölümü şeklinde aktaran kişi liderdir.

Uzman olarak lider: Bir grup içerisinde lider çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı özel uygulamaların mimarıdır. Grubun belirlenen amaçlara uygun bilgilerin kaynağı olan kişi doğal lider adaydır. Ayrıca grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

Sözcü olarak lider: Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere sözcü olma rolü verir. Dışarıda gruba ve gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kanal liderdir.

Kontrolör olarak lider: Grup içerisinde yer alan herhangi bir liderin o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Bilindiği gibi işletme içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunun kontrol yetkisine de sahiptir.

Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider: Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü, ve ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallarına göre davranışlarını değerlendirmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.

Hakem ve aracı olarak lider: Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindedir.

Örnek olarak lider: Grupların çoğunda lider, üyeler karşısında örnek tın- davranış .sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır.



Grup sembolü olarak lider: Grupların kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir takımın rengi, iş veya eğilim gruplarının taşıdıkları rozetler onların sembolleridir. Bazen liderlerde taşıdıkları özellikler nedeniyle gruplarının sembolü olurlar. Bir grubun sürekliliği sağlayan kişi zamanla o grubun sembolü olmaya başlar.

Sorun çözen veya danışman olarak lider: Lider bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin babalık rolü yoğunlaşır.

Eğiten ve öğretici olarak lider: Lider, kendisini takip edenleri eğitir, eksikliklerini telafi eder, geleceğin liderliğine onları hazırlar.

1.3.3. Lider Ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Zaleznik'e göre lider ve yöneticinin hedeflere olan yaklaşımları, iş kavramları, kişisel ilişkileri ve kendilerini tanımları önemli farklılıklar göstermektedirler. Yönetici firmanın geçmişi ve ihtiyaçlarının oluşturduğu firma hedeflerine nesnel ve pasif olarak yaklaşmakta, lider ise büyük ölçüde kişisel arzularının şekillendirdiği hedeflere öznel bir heyecanla sarılmaktadır.

Yöneticiler firmanın önündeki seçenekleri eleme yoluyla azaltıp bir karara ulaşmaya çalışırken, firma içindeki güçleri dengelemeye, firmanın karşılaşacağı riskleri de azaltmaya özen göstermektedirler. Liderler ise seçenekleri artırıp yeni yollar, yaratıcı çözümler bulmaya gayret çimekle, başarı olasılığının tatmin edici olduğu durumlarda yüksek risklere de kazanabilmektedirler.

Zaleznik'e göre yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerin özellikle pozisyon ve karar mekanizmasındaki rol ve yerlerine duyarlılık gösterirken, liderler onların duygularına da önem vermekte, onları güdüsel olarak kendilerine bağlayabilmektedirler. Ayrıca, yöneticiler kendilerini, benimsedikleri ve yararını gördükleri bir düzenin koruyucusu ve yöneticisi olarak görürlerken, liderler bir organizasyondan veya düzenden ziyade bir misyonu benimsemiş ve bu misyon uğrunda devrimsel değişiklikler yapmayı görev bilen kişilerdir.

Lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şöyle özetleyebiliriz.

Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının lideridir; ancak bunlar yönetici değildir.

Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir.



Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.

Starratt (1995), lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar.

Lider;

- Değişmeyle ilgilenir.
- Yönlendiricidir.
- Konuşma metninin kendisi yazar.
- Moral otoriteye dayanır.
- izleyenlere mücadele ruhu aşılar.
- Vizyon Sahibidir.
- Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.
- Güdüler.
- İlham verir.
- Aydınlatır.

Yönetici ise;

- Yapıyı Korumayla ilgilenir.
- Yöneticidir.
- Yazılan konuşma metnim' okur.
- Bürokratik otoriteye dayanır.
- Mutlu topluluğu korur.
- Liste ve bütçe sahibidir.
- Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.



- Denetler.
- Düzenler.
- Eşgüdümler.

Özetle liderlikle yöneticiliğin aynı şey olmadığı bilinen bir gerçektir. Her yöneticinin lider olduğu söylenemez. Nitekim liderliğin bir pozisyon değil bir süreç olduğu tarafımızca belirtilmiştir. Yöneticilerin liderlik rolü ile çalışanları daha iyi motive edebileceği ve çeşitli sorunları önceden çözebileceği ve gerekli önlemleri alabileceği bilinmektedir.

Sonuç olarak yönetici, firma içinde daha etkin ve aktif olmak isterse yani gerçek bir lider olmak isterse;

- Kendisine verilmiş olan görevin ne olduğunu, bununla hangi amaca ulaşılacak istendiğini tam olarak bilmelidir.
- Grubunu ve onu oluşturan bireyleri bu amaca doğru yönlendirebilmelidir.
- Birim ve kişiler arasında koordinasyon sağlayabilmelidir.
- Verdiği emir ve talimatların yerine getirilip getirilmediğini kesin olarak izlemelidir.
- Kararlarını akla dayanarak vermelidir.
- Grup çalışmalarını bireysel çalışmalarının üstünde tutmalıdır.
- Kendisini nesne olarak değerlendirebilmeli ve eksik yanlarını tamamlayabilecek yardımcıları seçmesini bilmelidir.

1.4 Liderlik İle Güç, Otorite ve Etkileme Kavramları Arasındaki İlişkisi

Lideri tanımama ve anlatma çabaları çok çeşitlilik gösterir örneğin bir tanıma göre lider. diğerleri üzerinde kuvvet kuran ve bu gücü bireylerin davranışlarını etkilemede kullanabilen kişidir. Başka bir tanım işe liderliği bir kimsenin istediğini diğerlerine yaptırabilme gücü olarak açıklar. Bir başka deyişle insanların davranışlarını etkileme amacı taşıyan her davranış biçimi, genel anlamda liderlik sınıflaması içine girebilir. Böylece liderlik üç psikolojik konu ile yakından ilgilidir Bunlar da;

- Güç
- Otorite
- Etki



1.4.1 Liderlik Ve Güç

Liderler grubu istediği amaca yöneltmek için çeşitli güç kaynaklarından yararlanır. Liderin iyi anlaşılabilmesi için önce liderin güç kaynakları analiz edilmelidir. Liderin beş farklı etki ya da güç kaynağı vardır.

- **Yasal Güç:** yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür.
- **Ödül Gücü:** Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler işgörenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verir. Örneğin, ödül gücü ücret yükseltme, değerlendirme ve övgü gibi güçleri kapsayabilir.
- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Örneğin zorlayıcı güçler, rütbe indirme, ücret artışını engelleme davranışları cezalandırma gibi güçleri içermektedir
- **Uzmanlık Gücü:** Bu güç grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider, analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.
- **Karizmatik Güç:** Bu güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. Tarihsel süreç içerisindeki karizmatik liderlerden Atatürk önemli örneklerdendir.

1.4.2 Liderlik Ve Otorite

Liderler bazı özel koşullar altında kararları tek başlarına almaları gerekir. Bu da gruba hakim olmayı gerektirir ki bunun sonucu otoritedir. Grup içindeki lider otoritesini sağlamak için kararları uyguladığı değerlendirmeler sonucunda tek başına alır. Bu da sorumluluğun büyük bir kısmını lidere yükler. Kararlarını etkin şekilde alabilmesi için ve sorumluluk altında ezilmemesi için liderin yetkileri kendinde toplaması gerekir.

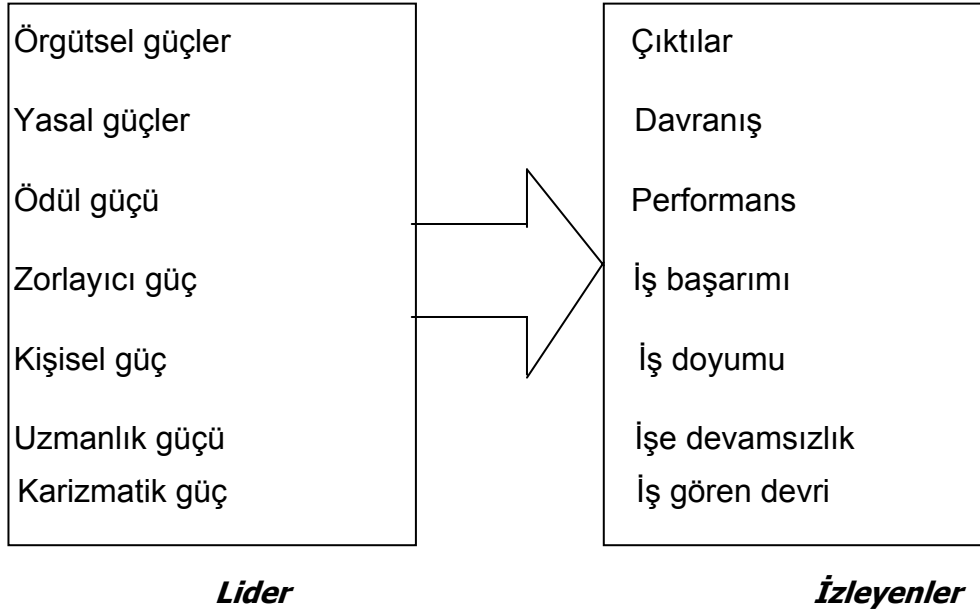
Liderler işletme içinde otoriteyi kurabilmek için genelde güç kaynaklarından yararlanırlar. Özetle güç ve otorite lider için birbirini tamamlayan iki unsurdur.

1.4.3 Liderlik Ve Etkileme

Liderler çeşitli güç kaynakları ve otorite ile grubu istenen amaca yöneltir. Bunların sonucunda grubu dolaylı veya dolaysız etkilemesi sonucunu doğurur. Aşağıda verilen şekilde liderin güç ve otoriteyi kullanarak iş görenlerini nasıl etkilediği açıklanmıştır. Yasal, zorlayıcı, ödül gücü örgütsel gücü

oluştururken uzmanlık ve karizma gücü kişisel güçleri oluşturmaktadır. Karizmatik güç ise liderin kişiliğine dayanmaktadır.

Şekil 1.1 Liderin güç, otorite ve etkileme ilişkisi.



Etkilemek ve yönetmek herşeyden önce birbirine yakın sözcüklerdir. Bir ticari kuruluşta, bir devlet kuruluşunda, sendikada, üniversitede ya da orduda çalışıyor olsun, yönetici, öncelikle, en doğru şeyleri yapması beklenen kişidir.

Dolayısıyla lider yönetimi altındaki çalışanların veya takipçilerinin doğru şeyleri yapması için ve grubunu istediği amaca yönlendirmek için etkileme bakımından öncelikle doğruları kendisinin yapması veya kendi bünyesinde bulundurması gerekir.

1.5 Liderlik Ve Performans

Liderlerin taktik becerileri arasında bulunan başkalarının performansını yönetebilmek özelliği liderlik ve performans arasındaki bağlantıyı da açıklamaktadır. Liderlik bireyin ve ekibin performansını yönetebilmeyi gerektirir. Liderlerin düzenli bir biçimde ekip bireyleri ile birlikte çalışarak performans hedeflerini sınırlarını belirlemeleri, performansını değerlendirmeleri ve geri bildirim verebilmeleri gerekir.

1.6 Liderlik Ve Etkileşim

Liderliğe etkileşim liderin özelliklerinden çok onu izleyenlerle arasındaki ilişkiye, etkileşime önem verir. Bu yaklaşıma göre liderin özellikleri önemli değildir. Önemli olan liderin kendini izleyenlerle etkileşerek ortaya çıkardığı iş, ulaştığı başarıdır.



Ortaya çıkarılan iş, ulaşılan başarı önemli olunca lider gibi onu izleyenlerin yeterlikleri de önemli olmaktadır, liderin başarısı, kendinden çok birlikte çalıştıklarının eylemlerine dayanmaktadır. Eğer lideri izleyenler;

- Gerçekleştirecekleri amaçları açık, seçik anlamış iseler;
- Kendi amaçları ile ortak amaçları bağdaştırabilmiş iseler;
- İşin yapılmasını kendileri için anlamlı bularak doyum sağlayabiliyor iseler, liderin etkisini benimseyerek amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçmektedirler.

1.7 Liderliğin Öğrenilmesi

Abraham Zaleznik'e göre liderlik öğrenilebilecek bir hüner değildir. Ancak, liderliğe ve bilimsel iş idaresinin sınırlarına dair ciddi bir entelektüel kavrayış, şirketlerin bastırılmış liderlik potansiyellerini serbest bırakmasına ve potansiyel liderlerin tanınmasına yardımcı olabilir. Oysa, Pierre Casse, bu fikirlere biraz daha açıklık kazandırmakta, fakat Zaleznik'in aksine, liderliğin öğrenilebilir bir vasıf olduğunu iddia etmektedir. "Yöneticiler, tasarlar, örgütler ve denetlerler; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarlar. Liderler ise, istikamet verir, kabiliyetlerini harekete geçirir ve stratejilerini uygularlar. Dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar."

"The Leadership Challenge" adlı kitabın yazarları olan James M. Kouzes ve Barry Z. Posner'de bu kitabı yazmadan önce yapmış oldukları araştırmada en canlı, en somut örneklerden yola çıkarak başarılı işletmelerin başındaki lider yöneticilere, liderliği nasıl öğrendikleri hakkında sorular sormuşlardır. Aldıkları tipik cevaplar şöyle olmuştur.

"Bilmiyorum. Hareket halindeki liderleri gözlemlemedeki kişilik, eğitim, kitaplar ve şahsi deneyimin bir bileşimi olduğunu düşünüyorum"(Phil Lemay, Amdahl).

"Dersler ve Kitaplar size görüşleri, patron ve danışman ise, rol maddelerini verebilir, fakat siz en iyisini deneme-yanılma ve yansımalarla öğrenebilirsiniz."(Jan Johnson, Signetics)

"Benim liderlik özelliklerimin pek çoğu gençliğimde bana verilen insanlarla diyalog kurabilmekle ilgili temel değerler sistemine dayanmaktadır ve deneyim yoluyla gelmiştir."(Don Wide, Unisys).

Kouzes ve Posner, cevapların analizini yaptıklarında, liderliği öğrenmeye götüren fırsatların başlıca üç kategoriden oluştuğunu görmüşlerdir. Önem sırasına göre bunlar; Deneme-Yanıılma, İnsanlar ve Eğitimidir. Kouzes ve Posner, diğer çalışmaların da kendi bulgularını desteklediğini ifade etmektedirler. Bu fırsatlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:



1.7.1. Deneme ve Yanılma

Liderlik rollerinde hizmet edilecek ne kadar çok fırsat olursa, liderlik yeteneklerinin de o denli gelişeceği ifade edilmektedir. Gerçek hayattaki başarı ve hatalardan elde edilen deneyimler, liderlik derslerinden çok daha fazla öğrenme fırsatı kazandırmaktadır. Ancak sadece deneyim, tek başına bireysel gelişme destek sağlamaz. Deneyim temelini genişletmek, bir lider olmak için ilk reçete olarak kabul edilmektedir.

Yöneticilik alanında kişilerin, güzel ve başarılı sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmak için yönetim hatalara ve deneylere karşı hoşgörülü olması gerekir. Yönetim, yeri geldiği zaman deneme ve yanılmaları desteklemeli, yanlışları kabul etmeli, beklenmedik değişiklikleri gündeme getirerek bu kişileri cesaretlendirmelidir. Çünkü insanlar, belki de içlerinde var olan yaratıcılık ve liderlik potansiyellerini böyle cesaretlendirmelerle açığa çıkararak kendilerini gösterme fırsatı bulup başarılı olma hissini tadarlar.

3M, Dona, McDonalds, General Electric, Hewlett Packard ya da IBM gibi büyük ve bazılarının sahip olduğu karmaşık yapıya rağmen, yönetim yaklaşımlarının odağında deney yer almaktadır.

Bu gibi şirketlerde risk alma gibi bir korku ortadan kalkmıştır. Böyle başarılı olmuş şirketlerde artık yönetimin görevi; iyi denemeleri kollama ve destekleme, bazı yanlışlara göz yumma, başarı gerçekleştiğinde buna bir ad bulma ve coşkulara öncülük edecek, bu çabaların yaygınlaştırılması işlevine dönüşmüştür.

1.7.2. İnsanlar

McCauley, çalışma esnasındaki potansiyel ilişkilerle ilgili olarak üç önemli şey bulmuştur ki; onlar danışman, patron ve arkadaşlardır. Danışmanlar, gayri resmi destekçiler ve antrenörler olarak özellikle değerlidirler. Onlar insanlara sistemi ne şekilde çalıştırmaları gerektiğini öğretirler. Önemli tanışmaları sağlarlar ve doğru yöne yönlendirirler. Gerçekte, her başarılı liderin, bir danışmanı yoktur ve ileriye gitmek için de zorunlu değildir. Liderlik ve takım çalışması günümüz organizasyonlarında ve proje yönetiminde en çok ihtiyaç duyulan unsurlardır. Günümüzün karmaşık ve çok disiplinli bilgi gerektiren projeleri için artık birey çalışmasıyla veya klasik yöneticilik anlayışıyla istenen sonuca ulaşmak mümkün değildir.

Patronlar, işyerlerinde insanların kariyerleri açısından önemlidirler. Çünkü çalışanların ilerlemesine veya gelişmelerinin yavaşlamasına neden olurlar.

Bütün yöneticiler, ilişki ağı içerisindeyler. Onlar sadece patronları ve astları etkilemekle kalmazlar, aynı zamanda arkadaşlarını da etkilerler. Arkadaşlar bilgi kaynağı açısından önemlidirler ve örgütün diğer kademelerinde neler olduğunu söylerler. Güvenilir arkadaşlar, yeri geldiğinde danışman olarak hizmet ederler ve liderin şahsi tarzının değerlendirilmesini yapabilirler.



İngiliz eski başbakanı Margaret Thatcher diyor ki, “Güçlü olmak, hanımefendi olmak gibidir. İnsanlara öyle olduğunuzu söylemek zorunda kaldığınızda, öyle olamazsınız. Lider olmak da aynıdır. Etrafınızdaki insanlara, onların lideri olduğunuzda, öyle değilsinizdir. Liderlik yeteneklerinizi ve güvenilirliğinizi insanlarınla birlikte geliştirmeniz gerekir. Sonra zaman geçtikçe, insanların sizi lider olarak benimserler. Onlar üzerindeki etkiniz, onlara gereken konuşmayı yapar.

Amerikan tarihinin iş konusundaki en büyük liderlerinden biri Andrew Carnegie idi. Fakir bir İskoç göçmeniydi, yüzyıl başında multi-milyon dolarlık bir çelik şirketi geliştirdi, sonra aralarında Pittsburg Carnegie Enstitüsü, Washington Carnegie Enstitüsü, Carnegie Eğitim Geliştirme Vakfı, Carnegie Uluslararası Barış Vakfı ve Carnegie New York Kurumu'nun da bulunduğu 2500 den fazla kütüphane ve enstitü kurdu. Tahminler göre 1919'da öldüğünde, 350 milyon dolardan fazla bağış yapmış bulunuyordu. Carnegie, diğer liderleri fark eden ve onları geliştiren bir lider olarak bilinmekteydi. Kendisini başarılı insanlarla çevreler, kendi başarısının bundan kaynaklandığını söylerdi. Bir keresinde, “her şeyi kendi başarmak, veya tüm başarıyı kendisi sahiplenmek isteyen hiç kimse, büyük bir lider olamaz.” demişti. Çünkü büyük başarı elde edebilmek için başkalarının size yardımda bulunmasını sağlamalısınız. Bunu başarılırsanız, en çılgın düşüncelerinizin dahi ötesindeki zaferler gerçekleşebilir. Lider olabilmek, başarı için en büyük stratejidir.

1.7.3. Öğretim ve Eğitim

Liderliğin nasıl öğrenilebileceğine dair üçüncü yol öğretim ve eğitimidir. “Eğitim” ve “Yetiştirme” aynı anlama gelen sözcüklerdir. Aynı zamanda bu kavramların kapsamları “öğretim”e oranla daha geniştir.

Öğretim; insan zihnine sokulan bilgi ve kişiye bir işin niçin yapıldığının öğretilmesi demektir. Bilgi aynı zamanda öğretim, düşünce veya beceri ile beraber uygulanmadığı takdirde tek başına durağan bir unsur olarak kalır. Konunun işletmecilik açısından önemi ise, kişinin bilgisini, işletme sorunlarıyla karşı karşıya kaldığında ne denli uygulanabildiğidir. Dolayısıyla eğitim (yetiştirme) ile öğretim arasındaki ayrılıklardan biri de, eğitimin daha çok uygulamaya dönük olmasıdır.

Liderler emirler veren, yeni politikalar ve kuralları açıklayan, iş başında eğitim yapan kişilerdir. Ne yazık ki, bu önemli görevlerini yerine getirmek için insanlara bir şey en iyi biçimde öğretmenin ne kadar zor ve karmaşık olduğunu kestiremezler.

1.8 Liderlik Türleri Ve Lideri Etkin Kılan Davranışlar

1.8.1 Liderlik Türleri

Uygulamada karşılaşılan değişik liderlik tipleri vardır. Bunlar temel olarak hümanist, otoriter, karizmatik, liberal, bürokratik ve demokratik liderlik olarak sınıflandırılabilir. Bu liderlik tipleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:



1.8.1.1 Humanist(Babacan) Liderlik

Babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeyle motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz.

1.8.1.2 Otoriter Liderlik

Baskılı ve saldırgan bir özelliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirleri vardır, diğer kişiler itaat eder. Korku tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Tersini kuşku ile karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda liderden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır.

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum, görme arzusunun olumsuz biçimde etkiler ve işgörelere psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi zamanla kaybolabilir.

1.8.1.3 Karizmatik Liderlik

Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

1.8.1.4 Liberal Liderlik

Lider yapılacak görevlere ilişkin olarak çok az yöneltme faaliyeti gerçekleştirir. Kişinin veya grubun karar vermede tam serbestisi vardır. Karışılmaz. Astların uygulamalarının değerlendirilmesi söz konusu değildir. Temel araştırmalara yönelmiş işletme ve laboratuvarlarda liberal liderlik daha etkin olabilmektedir. Diğer bazı uygulamalarda ise, bu tür liderlik karmaşıklık, yanlışlık, terslik ve bıkkınlık gibi sonuçlar doğurur.

1.8.1.5 Bürokratik Liderlik

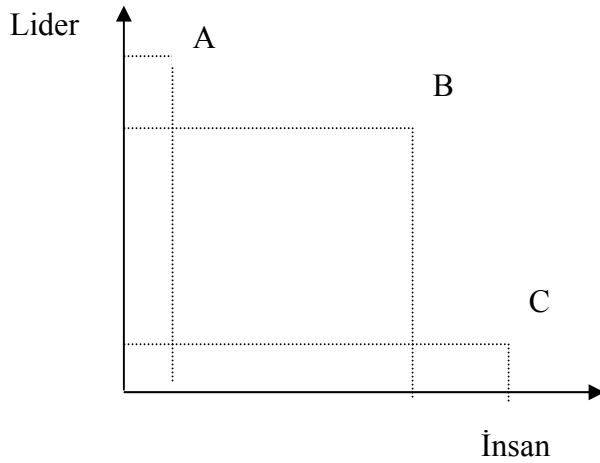
Kurallar ve yönetmeliklere dayalı olarak liderlerin memur anlayışı içinde değişik durumlarda "kurallara göre hüküm" vermelerini belirtir. İşletmenin bürolarla idare edilmesi ve liderin büro memuru gibi davranmasını açıklar. Halk dilinde kırtasiyecilik olarak bilinir. Görev tahsisleri yapılır. Hatalı işler tenkit edilir. Raporlar için olduğu gibi işletme amaçlarının gerçekleşmesine ilişkin olarak en son tarih

belirlemeleri yaygın olarak kullanılır. Arkadaş olarak görünme, yanına yaklaşılır olma, ana konularda onayına başvuru olan kişi olma, astların ihtiyaçlarını ilgiyle dinleyen bir kişi olmaya çalışır.

1.8.1.6 Demokratik Liderlik

Astların kendi liderlerini seçmeleri ve her konuda oy kullanmalarını belirtir. Grup tartışması, politikaların belirlenmesi, teknik danışmanlık ve iş şartlarının serbestçe belirlenmesini kapsar. Karar verme sürecine grup üyelerinin katılmasını; liderden destek görmeyi, denkleştirici olmayı, işgücü-merkezli ve müsaade edici olmayı belirtir.

Şekil:1.2. Liderlik Türleri



A- Otoriter Liderlik

B- Demokratik Liderlik

C- İnsancıl (Humanist) Liderlik

1.8.2. Lideri Etkin Kılan Davranışlar

Yönetim felsefesindeki temel kural; insanlarla, özellikle de bir üst olarak sizinle çalışarak bilgi akışım sağlayan astlarınızla ilişkilerdeki sorumluluktur. Olumsuz davranarak sindirilen çalışanlar yaratıcılıklarını yitireceklerdir. Bir liderde aranılan ilk özellik dürüstlük olmalıdır. Çünkü insanlar dürüst olmayan birini izlemezler.

Kendini motive edebilme aranılan ikinci özelliktir. Üçüncüsü yapmakta oldukları şeye inanmaları, dördüncüsü insanları sevmeleri ve onlarla çalışmaktan heyecan duymalarıdır. Liderlerin karşılaştığı zorluklardan biri de her bireyin farklı özelliklerde olduğu ve sınıflandırılmaz olduğudur. Her insan benzersizdir, her biri farklıdır. Eğer lider astların gelişmelerine olanak verir ve onları güçlendirirse daha



sonra liderlik karizması! bu güçten alabilir. Bundan sonra yapılacak olan, bu nitelikteki insanları, becerilerini değerlendirebilecekleri konumlara yerleştirmek olmalıdır.

İyi şeyler ortaya çıktığında; üretenlere, çalışmalarını için çabaları hala devam ederken, terleri soğumadan teşekkür edilmeli.

Çalışanlarınızla e-mail yerine yüz yüze görüşme tercihiniz olmalı.

Çalışanlarınız ve müşterileriniz dinlenmeli.

Belirlenen hedefler, anlaşılabilir, ulaşılabilir ve ulaşılmaya değer olmalıdır.

İş eğlenceli hale getirilip sevdirmelidir.

Bir işletmeyi var etmek için gerekli politika; yetenekli insanlar toplamak, yaratıcılıklarını serbest bırakmak, onları sindirmek yerine, işe motive etmek ve geride durup onların yıldızlaşmasına izin vermek olmalıdır.

Başarılı insanlar başarısızlıklarından ders alırlar, hatalarını daha yaratıcı ve güçlü hale getirir. Büyük basanlar, dürüstçe kabul edilen başarısızlıkların yıkıntıları üstüne kurulmuştur.

Herkesin lider olması beklenenler. Böyle bir gereklilik olsaydı, olağanüstü bireysel başarılar imza atan yetenekler var olamazdı. Bireysel başarılar imza atan süper starların ekip içindeki etkinlikleri inkar edilemezse de başarı sayışım ve düzeyin! arttırmak, gerçek liderlerin başarısıdır.

Liderlik becerileri geliştirilebilir. Konuşma, dinleme, duyma ve sonrasında harekete geçme önemli liderlik becerilerindedir. Yöneticiye liderlik rolü verilmeden önce temel prensipler mutlaka öğretilmelidir.

Yöneticileri teknisyenler olarak yetiştirip onlara insanları nasıl yönetecekleri ve etkileyecekleri konusunda eğitmemek, liderlik misyonunda başarısız olmak demektir.

İnsanlar doğuştan lider olabilirler; ancak bu nitelikteki lider sayısı çok azdır. Burada iki husus önem kazanmaktadır.

Liderlik öğrenilmelidir ve öğrenilebilir.

Liderlik kişiliğinin, liderlik tarzının ve liderlik niteliklerinin; doğuştan var olmadığı, sonradan öğrenildiği ve kimliğe monte edildiğidir.

1.8.3 Liderlik Türlerinin Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmalar değişik liderlik türlerinin değişik ortamlarda iyi ya da kötü olabilenim ortaya çıkarmıştır durumun özelliğinin kişilerin liderlik beklentilerinde değişiklik yapacağı tespit edilmiştir şöyle



ki, Acil bir durumda ya da işin kimin tarafından en iyi yapılacağı bilindiği bir durumda demokratik bir yaklaşım beceriksiz ve çekingen bir davranış olarak nitelenebilir. Bunalım dönemi hizmetlerinde ya da, uçak kullanmak gibi küçük bir yanılmanın büyük tehlikeler yaratacak bir durumda otokratik, dolaysız bir uygulama gereklidir.

Yani içinde bulunulan durum ve şartlara göre liderliğin otoriter, demokratik veya serbestçi olması mümkündür belirli bir durumda lider olan bir kimse mutlak olarak diğer durum ve şartlarda da lider olur denemez.

Durum ve şartlara göre realitenin teşhisi ve bu teşhis göre yönetim faaliyetlerine yön verme en isabetli ve akıllı davranış olarak gözükmetedir. Kısa devrede otokratik yönetim kurallarının geçerli bulunduğu bir organizasyonda taşıtan başarı derecesi günün şartları içerisinde tatminkar görülse bile, uzun devrede unutulmaması gereken husus modern yönetim esaslarının uygulanması için gereken şartların hazırlanması ve uygun ortamın yaratılmasıdır.

Demokratik liderliğin uzun vadede, azami verimi ve çalışanların tatminini sağlamak bakımından çok daha yararlı olacağını söylemek mümkün görülmekle birlikte, bu liderliklerin kesin olarak birbirinden ayırmak her zaman mümkün değildir. Bazen bu liderliklerden bir ya da ikisi bir kişide toplanabilir. Yahut öyle anlar olabilir ki bu liderliklerden biri bir süre bir diğeri başka bir süre için faydalı olabilir. Her birinin avantajlarından zaman zaman yararlanmak işin ve grubun mahiyetine göre her tip liderliğin uygun taraflarını alıp uygulamakta mümkündür Bu durumda tabiatıyla bir düzenleme, bir ortamı sağlama ve başarıya ulaşma liderin kişiliğiyle sıkı sıkıya ilişkili olacaktır.

Gerçekten başarılı lider daha ziyade belli bir zamanda en uygun davranışının ne olacağını belirleyen, kuvvetleri doğru olarak değerlendiren ve ona göre davranabilecek yüksek bir isabet avantajı devam ettiren kimsedir.

Sonuç olarak en uygun liderlik türü

Liderlik = f (kişilik, izleyiciler ve Durum)

Formülü ile bulunabilir.

1.9. İşletmenin Liderliğe Katkısı ve İşletme Kültürünün Rolü

Liderlerin birikimlerini arttırmak ve işlerini kolaylaştırmak için bir organizasyona düşen görevler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Etkileyici Rol örneklerinin Verilmesi: Liderliği öğretmek için en iyi yöntemlerden biri, örneklemedir. Bu aynı zamanda hem iyi, hem kötü örnekler vermek demektir. Çoğu zaman, kötü örnekler daha öğretici olur.



- Etkili Eğiticilerin Belirlenip ve de ödüllendirilmesi: Bu her zaman etkinliği arttıran bir yöntemdir.
- Liderlik Potansiyeli Olan Bireylerin Rotasyona Tabi Tutulup, Çeşitli Roller ve İşlerle Görevlendirilmesi: Burada yatay görev değişiklikleri önem kazanmaktadır. Bireyi bir basamak yukarı çıkartıp terfi ittirmekten değil, pozisyon değişiklikleri sayesinde hem kendimiz, hem de başkaları hakkında pek çok şey öğrenmişizdir.
- Potansiyel Lidere Faydalanacakları Deneyimler Edinmelerinin Sağlanması: Onlar, statü ve pozisyon açısından çeşitli farklılıklar gösteren pekçok insanın amiri olabilecekleri yönetici pozisyonlarına atandıklarında, böyle bir grubu etkin bir şekilde yönetmek, onları zorlamakla değil, razı etmekle; denetim altında tutmakla değil, desteklemekle mümkün olabilir.

Pek çok işletmede tamamen dile getirilse de getirilmese de ortak düşüncelere hakim olan ve mevcut veya muhtemelen doğmakta olan bir liderin değerlendirildiği şu yedi kriter söz konusudur.

- Teknik yeterlik veya işle ilgili eğitim almış olmak,
- İnsani beceriler, insanları anlama ve motive teme (harekete geçirme) kapasitesi,
- Kavramsal beceriler,
- Personel performans kayıtları,
- Tarz, doğru insanları seçebilme kabiliyeti,
- Olayları değerlendirme,
- Karakter.

Mükemmel eğiticilerin deneyimleri ve yapacaktan deneysel düzenlemelerle öğrenmek kolaylaşabilir. örneğin, bilisinin performansını arttırmak için ona tavsiyelerde bulunmak veya geri besleme yapmak yararlı olabilir, ama işin zor yanı, bu arada onun gururunu da incitmeden bunu başarabilmektir. Bu nedenle eğitimin ilk kuralı, eğiticinin dikkatle dinlemek konusuna önem vermesi; karşısındakinin iletmiş olduğu konunun içeriğinden haberdar olması gerekmektedir.

Liderliğin özünde, karşısındaki bireyin kendi kafasında belli bir çerçeveye oturtmuş olduğu şeyi değiştirme kapasitesi yatar. Bu doğal olarak kolay değildir. Pek çoğumuz karşımızda konuşan insanı hiçbir sözünü kaçırmadan dinlediğimizi sanırız; ama aslında çoğu zaman kendi düşüncelerimizi dikkate alarak dinlediğimiz de inkar edilemez bir gerçektir.



İnsanlar liderliği yasayarak öğrenirler. Öğrenmenin iki ana kaynağı vardır: Bireysel ve kurumsal ortamlar. Bireylerin lider olmak için hırsları olmalıdır. Yaşamın her alanında da gerektiği gibi, motivasyon almadan, hiçbir şey gerçekleştirilemez.

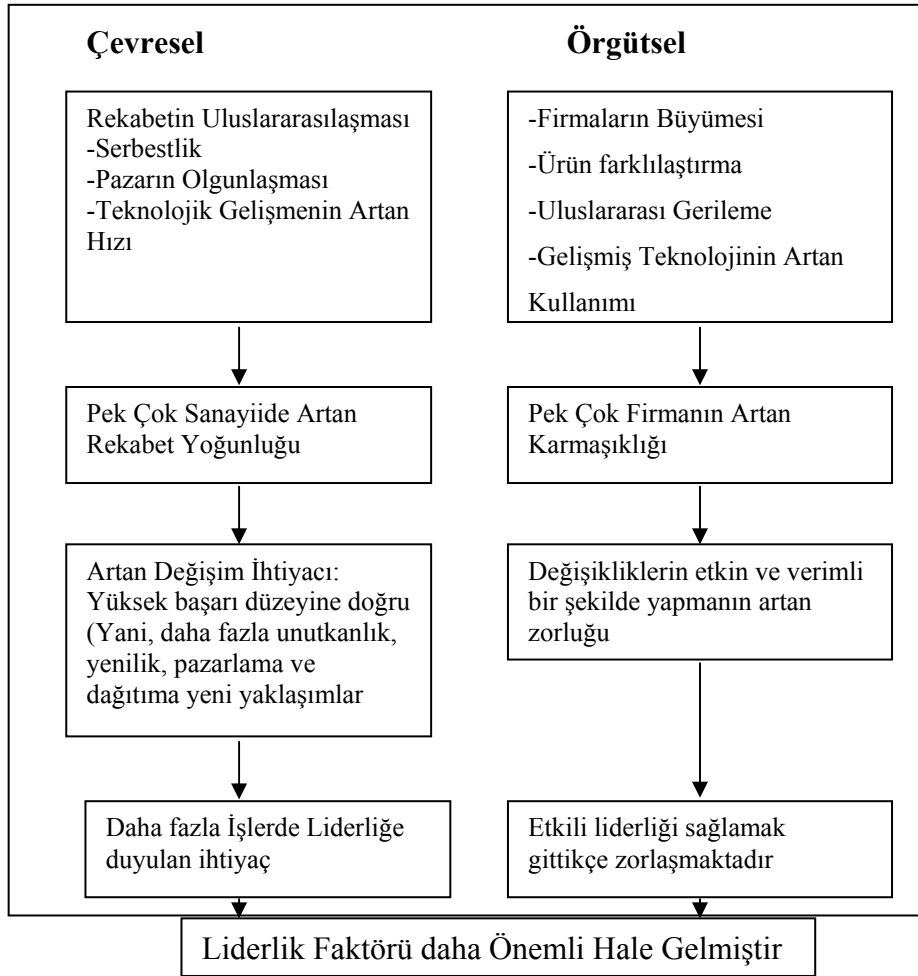
1.10. Liderlerin Değişimdeki Rolü

Çağımızda işletmeler globalleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuş, bunun sonucu olarak pek çok sanayide anan rekabet firmaları karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirirler.

Yöneticilik niteliğine sahip liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarma doğru örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Değişimci liderler ise çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir, örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretirler. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Halbuki örgütsel lider organizasyonun eskiden ben devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açışı yoktur.

Pazar payının ve karın artması ile ilgilenir. Yönetimsel niteliklere sahip liderler, örgütlerinin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuç olarak yüksek performanslarla yönetmeye yönelmişlerdir, Onlarda değişim ve reform esastır. Yönetimsel liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Halbuki değişimci geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. Başlangıçta belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime Karşı güçlü bir takım dirençler de gösterebilir. Ancak, daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar.

Hem yönetimsel lider, hem de değişimci lider yönelim kitaplarında okutulan ve bilinen liderlik yaklaşımlarına uygun olarak görev (iş) veya ilişki (insan) eğilimlerine uygun davranışlar gösterebilirler. Stratejik hedefler verme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi nitelikler yanında, çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma politikaları da uygulayabilirler. Değişimci liderler, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verir.

Şekil 1.3. Günümüzde Değişen Çevresel Ve Örgütsel Koşulların Liderlik Üzerine Olan Etkileri.

Değişimci liderlik günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemlidir. Bu liderliği gelecekte daha da öneminin artacağı "6 kuruluşlar için gerekli olacağı düşünerek üç aşamalı olarak ele alıp inceleyeceğiz. Bu aşamalar;

- Değişim ihtiyacının fark edilmesi,
- Paylaşılan bir vizyon oluşturma,
- Değişimi kurumsallaştırma olarak ifade edilebilir.

Bu üç aşamanın, değişimin başarılmasındaki önemi, değişimci liderin üç aşamada da doğru bilgi sahibi olmasına bağlıdır. Değişimin sağladığı imkan ve yararlarıdan emin olabilmek için lider kendisine sunulan raporlar yanında diğer çalışanları ve müşterileri de iyi izlemelidir. Değişimci liderler, devamlı bir açıklık sağlamak için danışmanlarını iki yılda bir rotasyona tabi tutarak değiştirmeli ve yeni görüş açılan kazanmalıdır.



LİDERLİK TEORİLERİ

2.1 Genel Düşünceler

Liderlik pozisyonunda olan kimsenin doğrudan ilişkili olduğu dört önemli değişken veya değişkenler topluluğu vardır. Bunlardan birincisi, liderin kendisidir ya da bireyleri etkilemeye çalışan kimsedir. Liderler, birbirlerinden farklılık gösterebilir, aynı şekilde bilgi yapıları da değişik olabilir. Bu farklılık, liderin kişiliği ile ve liderlik süreci ile ilgili araştırmalara olanak sağlar. İkinci değişken liderin takipçileri veya ona itaat edenler grubudur.

Bunlarda birbirinden farklı özellikler gösterebilir. Üçüncü değişken, lider ve onun takipçilerinin etkileşimde buldukları durum veya yerdir. Bu bir fabrika organizasyonu veya bir derslik olabilir. Bu kimselerin içinde buldukları yer, aralarındaki etkileşime etki edebilir. Dördüncü ve son etmen ise arzulanan sonuçtur. Söyle ki, liderler, başkalarını belirli sonuçlara veya amaçlara ulaştırmak için onları etkileme çabası içinde bulunurlar. Örneğin, bireyi daha fazla çalıştırmak, bir politik amaca hizmet etmek gibi.

İşte liderlikle ilgili olarak yapılan kuramsal çalışmalar, bu saydığımız bir veya birkaç etmen üzerinde toplanmışlardır. Biz burada, yapılan ampirik araştırmalar sonucunda geliştirilen üç kuram üzerinde durmaya çalışacağız.

1. Liderin özellikleri yaklaşımı,
2. Liderin davranışları yaklaşımı,
3. Durumsallık yaklaşımı.

2.2 Özellikler Teorisi

Liderlerin taşıdıkları bireysel özelliklerin saptanması geçmişte ve bugün birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Ancak, her liderin özellikleri dikkate alındığında liderin sahip olması gereken niteliklerin listesinin gittikçe kabarmaya başladığını; görüyoruz. Yapılan bazı araştırmalarda, başarılı olan liderin entellektüel, duygusal, fiziksel ve sosyal özellikleri saptanmaya çalışılmış ve başarılı olmayan bir lidere oranla karşılaştırmalar yapılmıştır.

Bu kuram, liderlerin kendine has birtakım özelliklerin olduğunu belirtir. Örneğin Slogdill yaptığı çalışmada, lideri lider olmayan kimseden ayıran özellikleri, entellektüel yeteneği, bağımlılık, sorumluluk, sosyal katılım sosyo-ekonomik statü olarak belirlemiştir. Zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye



çalışan araştırmacılar ise liderlerin, lider olmayanlara göre üstün zekalı olduklarını bulmuşlardır. Gibb 1947'de yaptığı araştırmada subay adaylarının genel ordu mensuplarına göre daha üstün zekalı olduklarını saptamıştır.

Liderin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde, liderlik ve özgüven arasında yakın bir ilişki saptanmış ve liderlerin kendilerine güvenen insanlar oldukları belirtilmiştir. Böylece, yapılan araştırmaların bir çoğunda ortak olan özellikler olarak üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği, kendine güven ve tutarlılık gibi faktörler sayılabilir.

Bu yaklaşım, özellikle iki dünya savaşı arasındaki dönemde geçerli olmuştur Bunun nedeni de bu süre içerisinde psikolojinin bireyler arası farklılıklar üzerinde daha fazla odaklanmış olmasına bağlanmaktadır. Psikologların, bireyler arasındaki yetenek, ilgi ve zeka farklılıklarını saptama çalışmaları bu yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Zamanla, bu yaklaşım geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Çünkü, yapılan araştırmalar sonucunda devamlı yeni özellikler saptanmış ve genellemeler yapmak imkanı azalmıştır. Liderlik özelliklerinin gelişmesine rağmen, liderlik sürecinin açıklığa kavuşamamış olması bu modelin geçerliliğine şüphe düşürmüştür. Örneğin, Gibb "Bir insan belirli kişilik özelliklerine sahip olması nedeniyle lider olamaz; ancak, liderin kişilik özellikleri, lideri olduğu grubun hedefleri, etkinlik ve özellikleri ile ilişkili olması gerekir" şeklindeki ifadesiyle bu durumu ortaya koymuştur. Buna benzer bir açıklama da Jenkins tarafından yapılmıştır. Jenkins. "lideri üyesi olduğu gruptan ayıran hiçbir kişilik özelliği olmadığını" belirtmiştir.

Kişisel liderlik modelinin başarısız olmasına bir diğer neden, grup üyelerinin hesaba katılmamasıdır. Diğer bir deyişle bu model grubun diğer üyelerinin kişisel özellikleri, beklentileri, yetenekleri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip bir kimsenin lider olacağını öne sürmektedir. Bu ise tek yanlı bir yaklaşımdır. Aksine, lider ile grup üyelerinin etkileşiminin önemli çeşitli araştırma bulgularında ortaya çıkmıştır.

Lideri yaratan diğer önemli bir faktörde çevre olanaklarıdır. Liderin kişisel özellikleri onun liderliğinin ancak bir kısmını oluşturmaktadır. Liderin belirli bir özelliği ancak belli bir durum yada grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. O halde değişik durum ve ihtiyaçlarının değişik liderlik türlerini ortaya çıkardığını söyleyebiliriz.

2.3 Davranışsal Liderlik Teorisi

Nitelikler teorisinin önderlik kavramını açıklamada yetersiz oluşu araştırmacıları liderin fiili davranışlarını incelemeye yöneltmiştir. Bu araştırmalar sonucu Likert ile Blake ve Mouton bütün liderler için evrensel olan birer model geliştirmişler. Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları



ise, sırasıyla liderlik davranışlarının uygun olup olmadığını belirleyen çeşitli faktörler ve grup üyelerinin tatmini ve grup verimliliğini etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır.

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar yukarıdaki eşitlikteki ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir.

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda davranışsal liderlik teorisini oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınacaktır.

2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State University Liderlik Araştırmalarıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar "Faktör Analizi"ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Anketi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma(consideration) ve inisiyatif (initiating structure)dir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin (izleyicilerinin) ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

Inisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tanımlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri(deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktörler liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Şekil.2.1'de görüldüğü gibi lider her iki boyut bakımından yüksek yada düşük sonuca sahip olabilir. Diğer bir deyişle, bir liderin, boyutlarından birini kullanma düzeyi, diğerini ne kadar



kullanacağını belirlemediğinden bu boyutlar bağımsız olarak ele alınabilir. Örneğin; 1 numaralı lider, hem grubun başarmaya çalıştığı işe, hem de grup üyelerine kişi olarak önem verirken, 3 numaralı lider, grup üyelerine kişi olarak önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla önem bir davranış göstermektedir.

Şekil.2.1. Liderlik Davranışları

İnsan İlişkilerine Dönüklük

↑	Yüksek derecede insan ilişkilerine dönüklük. Düşük yapıyı harekete geçirme. 2	Yüksek derecede insan ilişkilerine dönüklük. Yüksek yapıyı harekete geçirme. 1
	Düşük derecede insan ilişkilerine dönüklük. Düşük yapıyı harekete geçirme. 3	Düşük derecede insan ilişkilerine dönüklük. Yüksek yapıyı harekete geçirme. 4
	→	

Yapıyı Harekete Geçirme

Ohio araştırmalarından şu sonuçlar çıkarılabilir:

1.Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun boyut yapıyı harekete geçirme boyutu olacaktır.

2.Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.

3.İş teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır.

4.İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, anlayışa dayalı güdülemenin yararı olmayacaktır.

5.Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetimin liderlik tipi otoriter olacaktır.



6.Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

2.3.2. Bale'in Harvard Üniversitesindeki Araştırması

Bale'in araştırması ile vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde ısrarla durmuştur. Ancak, belirli kişiler bir grubun daha ilk teşekkül ettiği zamandan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle yeni teşekkül etmiş laboratuvar gruplarının davranışını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlar: a) faaliyet seviyesi, b)görevi başarabilme yeteneği, ve c)üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir. Yani, lider olarak, diğer üyelere nazaran daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir.

2.3.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Çeşitli endüstri dallarına ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış(employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered style)dir.

Bu çalışmaya göre işe yönelik önder, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Yukarıda ana çizgileri itibariyle kısaca belirttiğimiz iki çalışmanın da gösterdiği gibi liderlik sürecini açıklamaya çalışan Davranışsal Teorinin ağırlık noktası, liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur. Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları (faktörleri) geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

2.3.4.Yönetim Skalası (Ölçeği)

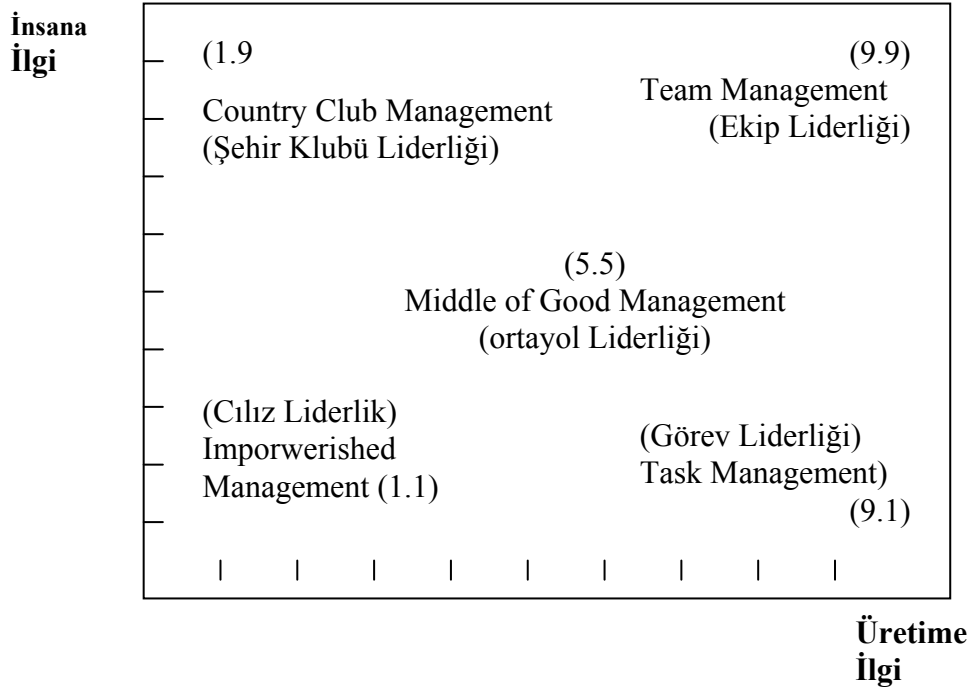
Yönetim, “skalası” kendilerine tamamen yeni bir perspektiften bakmaya ihtiyacı olan hasta yönetim sistemleri için kullanışlı bir teşhis aracı olarak geniş kabul görmektedir. Yönetim skalası, yöneticilerin insanlara verdiği önemle (düşey eksen) üretime ve işlerin tamamlanmasına verdiği önemi (yatay eksen) ilişkilendiren iki boyutlu bir matristir.

Bu modelde yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdiği ögeler; insana ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki grupta toplanmakta ve beş farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir. Bunlar:

- **Cılız Liderlik (1.1):** İş başarımı ve astların örgüt içi tatmin açısından en az gayret gösteren liderliktir. Bu liderin, gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve gerekse yönettiği grubun istek ve gereksinimlerini dikkate almak bakımından çok yetersiz olduğu, sadece örgütte kalabilmek için asgari çaba gösterdiği söylenebilir. Bu tür liderlerin yönetimindeki gruplarda, üst düzeyde üretim sağlanamaz, çatışmaların önüne geçilemez.

Cılız liderler sorunları görmezden gelir veya bu sorunların çözümünü erteler.

Şekil: 2.2. Yönetim Skalası



- **Görev Liderliği (9.1):** Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Görev liderliğinin temel sorumluluğu üretim hedefleri ile ilgilidir. İnsanları birer üretim aracı olarak görürler ve çalışanların istekleri ile onları mutlu kılacak hiçbir önleme



gerek görmezler. Çalışanlar arasında çatışma çıktığında lider yetkisini kullanarak bu çatışmayı bastırır. Fikir geliştirmek genellikle lidere aittir, astların fikirleri reddedilir.

- **Şehir Klübü Liderliği (1.9):** Lider, insanlar arası iyi ilişkilere önem verir. Çalışanların isteklerinin karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanmasına önem verilir. Bu yöneticiler, eğer insanlar mutlu kılınırsa ve aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacağına inanırlar. Liderler bütün fikirleri eleştirmeden kabul ederek yeniliği cesaretlendirir. Üretim, çalışanlar arasında sıkı dostluğu ve çatışmaların olmamasına bağlıdır. Bu tarz yönetim biçiminin örgütsel başarı sağlaması zayıf bir olasılıktır.

- **Orta-Yol Liderliği (5.5):** Hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir liderlik biçimidir. Lider, çalışanların istekleri ile buna bağlı moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimliliği göz önünde tutar. (5.5) tipinde üretim arttırılmaya çalışılır fakat maksimum düzeyde çıkarılamaz.

- **Ekip Liderliği (9.9):** Hem göreve ve hem de kişiye en fazla önem veren liderlik biçimidir. Ekip liderleri, ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, iş başarımının da maksimum düzeyde olmasını ister. (9.9) tarzı lider(Ekip Lideri), kendini işine vererek başarıya ulaşmayı isteyen bireyleri işe alarak, örgütsel amaçlar etrafında toplar ve işgörenlerinin arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmeyi ve hem de insan arzu ve gereksinimlerini etkili bir biçimde kıyaslayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma olanağı sağlamayı arzu eder.

2.3.5. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

R.Likert, bilimsel olarak bir yönetim teorisi geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonunda "Sistem 4" adını verdiği, etkili bir örgütün nasıl çalıştığını gösteren bir model kurmuştur.

R.Likert'in geliştirdiği bu modelde yöneticilerin davranışları dört grupta toplanabilir: Bunlar görev yönelimli otokratik yönetimden, insan yönelimli katımlı yönetime doğru uzanır. Otokratik yönetim "Sistem 1", Katımlı yönetim ise "Sistem 4" olarak adlandırılır. Yardımsever otokratik yönetim(Sistem 2) ile danışmacı yönetim (Sistem 3) ise, bu iki sistem arasında yer almaktadır. Her bir yönetim tarzı, ayrı varsayımları ve ayrı davranışları ihtiva eder. Bu dört grup varsayım, davranış ve özellikler Tablo.2.1'de gösterilmiştir.

Dört sistemin özelliklerini ortaya koyan bir soru formu, yöneticilerin kendi örgütlerindeki mevcut yönetim uygulamaları ile ilgili düşünceleri ile olması gereken davranış ve özellikler konusundaki algılamalarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu soru formunun uygulanmasından sonra elde edilen sonuçların bir profili çıkarılır. Örgüt geliştirme programında, profilde ortaya çıkan farklılıklar üzerinde yoğunlaşılır. Daha sonra ideal bir örgüt modeli düzenlenir. Bu programlarda problem çözme, açıklık, güven, işbirliği ve dayanışma gibi kişiler ve gruplar arası ilişkilerde etkili olmayı sağlayan konuların önemi



vurgulanır. Daha sonraki safha, öğrenilenlerin işyerinde uygulanmasıdır. Sonuçlar, bir kontrol grubu kullanılarak veya birkaç ay sonra soru formu yeniden uygulanarak değerlendirilir.

Tablo.2.1. Likert'in 4 Sistem Yaklaşımı

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever Otokratik	Sistem-3 Danışmacı Yönetim	Sistem-4 Katılımlı Yönetimi
Astlara olan güven	Astlarına güvenmez.	Hizmetçi ile efendi arasındaki gibi bir güven anlayışı söz konusudur.	Astlarına kısmen güvenir, karar kontrolü liderdedir.	Liderin, tüm konularda astlarına güveni tamdır.
Astların Algıladığı Serbestlik Hissi	Astlar, işlerle ilgili konularda, üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissederler.	Astlar, işlerle ilgili konularda kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar, kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar, kendilerini tamamen serbest hissederler.
Üstün, astlarla olan ilişki	Lider, iş konularında astların fikrini çok az alır.	Lider, ara sıra astın fikrini alır.	Genel olarak astların fikrini alarak, onlardan yararlanmaya çalışır.	Her zaman astların fikrini alır ve onları kullanır.

Kısaca, örgüt geliştirmede müdahale tekniği olarak Sistem 4 yaklaşımı, önce sistemin mevcut durumunun ve katılanların ideal durumla ilgili algılarının ölçülmesiyle başlayan ve daha sonra ideal örgüt modeline, yani Sistem 4'e ulaşabilmek amacıyla düzenlenen bir dizi eğitim oturumundan oluşmaktadır.

Örgüt içinde en uygun çalışma usullerinin belirlenmesinde destekleyici ve yardım edici ilişkiler temel ilke olarak alınmaktadır. Bu ilke; örgüt liderliğinin ve çalışma usullerinin örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkilerinde onların tecrübeleri, değerleri, beklentileri, duygu ve düşüncelerini esas alacak ve çalışma sırasında güven ve dayanışmayı arttıracak bir şekilde düzenlenmesi olarak tanımlanabilir.

Destekleyici ve yardım edici ilişkiler ilkesine uygun olarak, daha doğrusu "sistem 4" yaklaşımına uygun olarak hareket eden yöneticiler, üyeler arasında yüksek derecede grup sadakati, ast ve üstler



arasında olumlu davranışlar ve güven bulunan birbirine kenetlenmiş çalışma gruplarından oluşan bir sosyal sistem yaratırlar. Başkalarına karşı duyarlı ve grup çalışmalarında beceri ve yüksek derecede işbirliği ön plandadır. Bu beceriler, ortak problemler için alınacak kararlarda etkili katılımı sağlamaktadır. İleri derecede karşılıklı etkileşim vardır. Bütün üyeler sorumluluklarını ayrı ayrı duyarlar ve örgüt amaçlarına ulaşabilmek için gereken tedbirleri alırlar. Haberleşme olumlu ve etkilidir.

R.Likert'in yaptığı araştırmalarda, verim oranı yüksek ve başarılı örgütlerin yönetim sistemlerinin "Sistem 4" yaklaşımına doğru, başarısı daha az örgütlerin ise, "Sistem 1" yaklaşımına doğru hareket ettikleri belirlenmiştir.

R. Likert'in teorisi genel olarak kabul edilebilir. Yönetim teorisine ve planlı değişim konusuna önemli katkılarda bulunduğu da bir gerçektir. Ancak örgüt geliştirme müdahalesi olarak başarılı olduğunu ispat etmek oldukça güçtür.

Her şeye rağmen, örgüt geliştirme faaliyetlerinde uygulamacılara ve katılanlara değişimin amaçları ve süreci konusunda kavrama dayalı bir model sunduğu açıktır. Ayrıca tutum araştırmaları ve geri besleme yöntemi olarak da kabul edilebilir.

2.3.6. Büyük Adam Tipi Liderlik

Bu kurama göre, etkili bir lider, iki farklı liderlik davranışı göstermelidir. Birincisi, grubun ve organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için lider, emrindeki bireylerin çalışmalarını planlamalı, organize etmeli ve onları eşgüdüm sağlayacak biçimde yönetmelidirler. Grup aynı zamanda, üyeler arasındaki etkileşim sağlayacak, onların moral gücünü yükseltecek, sosyal ilişkilerini kuvvetlendirecek bir lidere de gereksinim duyar. İşte, grup işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmek için liderden bu iki türde davranışta bulunmasını isteyebilir. Bu iki türdeki özelliklere aynı anda sahip olan bir lidere ise gerçekte çok ender rastlanır. Bu nedenle, bu tür liderliğe "Büyük Adam" tipi liderlik denir. Bu kurama göre örgütçü ve destekleyici liderlik karakteristiklerini yansıtabilecek bir lider, her zaman için başarıya ulaşabilecek bir kişidir.

Barelsion ve Steiner'in da belirttiği gibi: "Lider, aşağı ve yukarı tabakalardan gelen farklı taleplerin ve arzuların devamlı olarak etkisinde kalır ve bunlardan etkilenir. Bu durum nezaretçilerin, orta düzey yöneticilerin, başhemşirelerin, dekanların, komisyon başkanlarının ve bu düzeydeki insanların sık sık karşılaştıkları klasik bir olaydır." Yöneticiler, liderleri emrinde çalışan insanları ne derecede sıkı kontrol edip etmediklerine ve işle ilgili olarak ne derecede kesin kararlar alıp almadıklarına göre değerlendirirler. Bu doğrultuda çalışanlar ise, yöneticiler tarafından genellikle olumlu olarak nitelenirler.

Oysa, çalışanlar, genellikle bu tip liderleri değil, kendilerini sıkmayan, rahat bir çalışma ortamı sağlayan ve işle ilgili kararlarda çalışanların da görüşlerini alan demokratik lider türünü tercih ederler. Her iki grubun da farklı beklentileri olduğu bu gibi durumlarda, liderlerin nasıl bir davranış gösterecekleri ve



nasıl hareket edecekleri, gerçekten çok zor bir sorundur. Lider, eğer yöneticilerin ondan beklediği gibi davranırsa, çalışanları gücendirecek ve rahatsız edecek, bu da işlerin ters gitmesine, düşük verime, işe gelmeme gibi birçok sorunun ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Öte yandan, çalışanların beklentilerine uygun davranırsa, bu durumda yöneticiler tarafından zayıf, etkili olmayan bir lider olarak betimlenecektir.

Böyle bir çatışma durumunda bulunan lider, acaba ne tür bir yaklaşımda kendine uygun bir çözümde bulabilir? Bu durum, Ohio Üniversitesinin liderlik ölçeklerinin kullanılan çalışmalar tarafından incelenmiş ve üzerinde durulmuştur. Bu durumda eğer lider, Fleisman ve Harris'in de belirttiği gibi "teşebbüs gücü" ve "bireylere değer verme" ölçütlerini bir arada ne derecede etkili bir şekilde kullanabilirse, o derece başarılı olacak ve çözüme kavuşacaktır. Çünkü, bu iki etmen birlikte, hem grup içi sürtüşmeleri ortadan kaldıracak ve yardımlaşma duygularını pekiştirecek, hem de grubu yöneticilerin baskılarından koruyacak üretimi arttırıcı bir rol oynayacağı için, lideri de korumuş olacaktır.

2.3.7.Dört Etmen Kuramı

Bowers ve Seashore, yapılan birçok araştırmayı yeniden gözden geçirerek, etkili bir liderlik için gerekli olan etmenleri bulmaya çalışmışlardır. Çalışmaları sırasında daha önceki araştırmalarda da geçerli olan dört etmen üzerinde durmuşlar ve bu etmenlerin etkili bir liderlik için önemini belirtmişlerdir. Bu dört etmen aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1.Destek(Support): Bu etmen diğer araştırmalarda uyum sağlama ve çalışanlara değer verme ölçütleriyle eş değerdedir. Başka bir deyişle, liderin davranışları, üyeler arasında kendilerine önem verildiğini onlara hissettirecek bir biçimde destekleyici bir nitelik taşımalıdır.

2.Karşılıklı Etkileşimi Kolaylaştırma: Lider, emri altında çalışan bireyler arasında etkileşimi kolaylaştıracak, çalışanlar arasında sıcak ve samimi duygular geliştirecek bir takım davranış biçimleri göstermelidir. Böylece, grup üyeleri arasındaki duygusal ilişki, verimi de arttırıcı bir rol oynayacaktır.

3.Amacı Pekiştirme: Liderin davranış biçimi, astlarına organizasyonun amacını benimsetecek bir özellik taşımalı ve bu amaca yönelik çalışmaları pekiştirmelidir. Bu tür davranış biçimi, daha önceki araştırmalardaki üretime yönelik liderin davranışlarına benzer özellikler gösterir.

4.İşi Kolaylaştırma: Bu davranış biçimi de teşebbüs gücü (initiating structure) ölçütü ve üretime yönelik liderin davranışları ile karşılaştırılabilir. Başka bir ifadeyle, lider, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlar, yönetir ve eşgüdüm sağlar.

2.4.Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış



biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri, liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri, lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri. Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre

değişeceğini söylemektedir. Öte yandan, bu yaklaşım “vaziyeti idare etme” yaklaşımı değildir. Tam tersine, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır. Durumsallık teorisinin mantıklı görünen tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler’in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.

2.4.1.Fiedler’in Durumsallık Modeli

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler(leader-member relations),
- başarılabacak işin niteliği(task structure),
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi(position power).

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik liderlik davranışı etkin olacaktır.

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu üç değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir.

Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulamayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik aşağıdaki gibi gösterilebilir:

İYİ	ZAYIF
-----	-------



- Başarılabacak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli bir yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Örneğin; yürüyen bant(konveyör) üzerindeki işle. Oysa rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konulardaki bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir.

Dolayısıyla birinci gruptaki işler “planlanmış” (structured) nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise “planlanamayan” (unstructured) nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Bu durumu aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

PLANLANMIŞ	PLANLANAMAYAN
-------------------	----------------------

Yukarıdaki iki durumsal faktörü bir arada ele alırsak şöyle bir durum ortaya çıkacaktır: Lider-izleyiciler ilişkisinin iyi olduğu bir durumda, işin niteliği planlanmış veya planlanamayan türde olabilir. Aynı şey bu ilişkilerin zayıf olduğu durumlar için de söz konusudur. O halde bu iki faktörü birleştirirsek aşağıdaki gibi dört ayrı durum söz konusu olacaktır.

Liderlik-İzleyici İlişkisi	İYİ		ZAYIF	
İşin Niteliği	Planlanmış	Planlanmayan	Planlanmış	Planlanmayan
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu, (4) ise, en olumsuz ortamın bulunduğu ortamı ifade etmektedir.

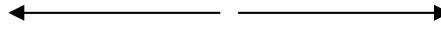
Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

FAZLA	AZ
--------------	-----------

Yukarıda belirtilen dört durumun her birisi için böyle bir yetki farklılaşması düşünüleceği için, bu üç durumsal değişken birlikte ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacaktır:

<i>Lider-izleyici ilişkileri</i>	<i>İYİ</i>				<i>ZAYIF</i>			
	<i>Planlanmış</i>		<i>Planlanamayan</i>		<i>Planlanmış</i>		<i>Planlanamayan</i>	
<i>İşin niteliği</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>
<i>Liderin yetki Derecesi</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>	<i>Fazla</i>	<i>Az</i>
<i>Durumlar</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>

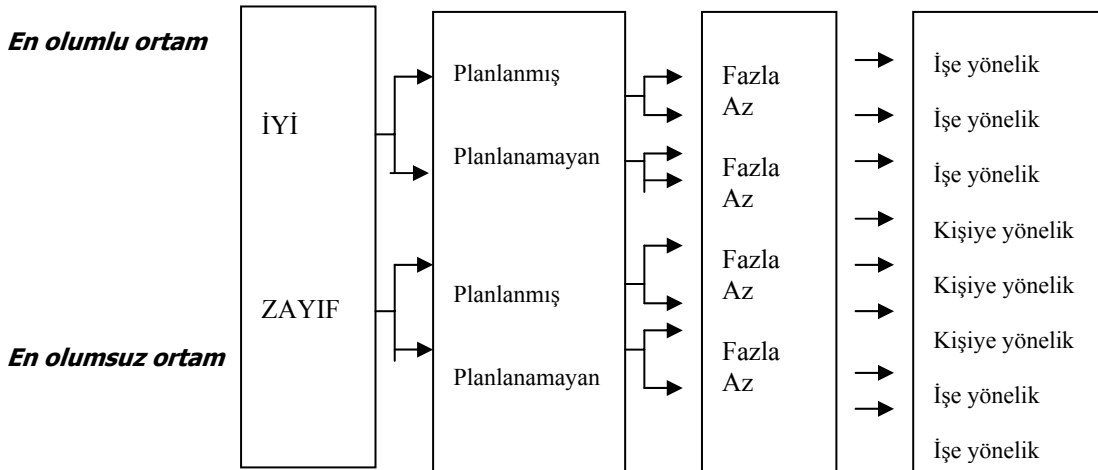
En olumlu



En olumsuz

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nisbeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. Bu durum aşağıdaki Şekil.2.3'teki gibi ifade edilebilir.

Şekil.2.3. Fiedler Liderlik Modeli



En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır. "...en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...", "en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış



göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendini daha başarılı yapacaktır...”

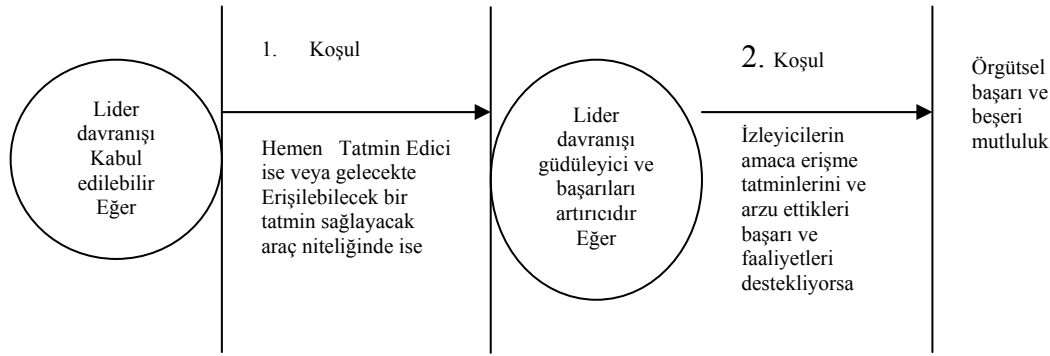
Görüleceği üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklenmiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton'un Yönetim Skalası yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür.

2.4.2.Amaç-Yol Teorisi

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen kuramlardan biri de House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol-amaç modelidir. Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kavram güdülemedeki bekleyiş(umut) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara ulaşmak, işyerinde iş tatmini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir.

Kuram yapısı itibarıyla umut modelinin daha genelleştirilmiş bir görünümüne sahiptir. Umut kuramının araçsallık varsayımına dayanır. Buna göre belirli bir yolda hareket ederken faaliyetlerimizin arzulağımız bazı sonuçlara bizleri götüreceğ birer araç olduğunu algılarız. Buradan yönetilecek bireylerin (astlar yada izleyiciler) davranışlarının iki hususa bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Birincisi, yapacağı bir faaliyetin kendisini bir sonuca (ödüle) götürme olasılığı, ikincisi, ulaşılacak sonucun arzulanma derecesi (değeri). Düşünürler bu temel düşüncenin liderlikte de esas olduğu, liderlerin izleyicilerce belirli bir değer biçilen amaçları etkileyebilecekleri iddia edilmektedir.

Düşünürler, yaptıkları araştırmalarına dayanarak önderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip bulduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bilme durumundadır. İkincisi, arzulanmış davranışlar için izleyicileri destekleyerek amaca ulaştırarak ödülleri artırmaktır. Öyleyse liderin davranışının izleyicilerle kabul edilmesi ancak bu davranışın izleyicilerle kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için bir araç olabilme koşuluna (ödüle götürme olasılığına) bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklediği ölçüde güdüleyici olmaktadır.

Şekil.2.4. Duncan'a Göre Amaç-yol Modelinin Şematik Açıklaması

Örneğin, bir yönetici yönettiği iş grubu içinde yüksek bir örgütsel başarı ve beşeri mutluluk derecesine ulaşmayı arzuluyorsa, yapacağı ilk şey amaçların belirlenmesinde grubu yardımcı olmak ve ona yol göstermektir. Tekrarlı işlerde (rutin ve günlük faaliyetler) bu konuda öndere az bir gayret gösterme görevi düşerken, görev özel ve olağanüstü nitelikte ise öndere düşen çaba ve bu konuda göstereceği dikkat çok fazla ve yoğun bir nitelik taşıyacaktır.

Ayrıca yönetici için arzulanan örgütsel başarı ve amaçlarının da izleyicilerin bireysel amaçlarının gerçekleştirmede araç olabileceklerini göstermek yol-amaç kuramında temeldir. Bu konuda gösterilecek çaba ve davranışlar örgütsel amaç ve başarıların araç olarak önemini ve değerini artıracaktır. Ayrıca yönetici bireysel amaçlara erişmenin ve ihtiyaçların tatmininin örgütsel görevleri başarılı bir biçimde yapmayı önemli ölçüde kolaylaştıracağını bilmelidir. Bu temel hususların dışında yol-amaç kuramının liderlik konusunda getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir:

a) Lider, izleyiciler daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin tutumu amaca ulaşmanın değerini arttırmaktadır.

b) İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan bireyin(izleyicinin) amaca ulaşma beklentileri (veya bunu algılama olasılıkları) yükseltmektedir. Böylece liderin davranışı hem a şıkında açıkladığımız değeri ve hem de burada ifade etmeye çalıştığımız beklentiyi arttırdığından toplam güdüsel **güç=değer x beklenti** olduğundan artmaktadır. Böylece çalışanın toplam güdülenmesi artacak ve liderin etkinliği de artacaktır.

c) İzleyicilerin işleri halihazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa, diğer bir deyimle, örgütsel belirsizlikler yoksa (örneğin; tekrarlı montaj hattı işleminde ve makine süratine dayalı görevlerde) bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve izleyiciler (astlar) tatminsizliğe uğrayabilecektir. Bu takdirde bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına



eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldıracı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Amaç-yol kuramını kısaca değerlendirecek olursak, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olduğu görülecektir. Ancak, yapılan birçok araştırmalar, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçlarını belirleme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir.

2.4.3. Hersey-Blanchard'ın Liderlik Modeli

Yazarlara göre en etkili liderlik tipi, izleyicilerin olgunluk düşünceleriyle durumun gereklerinin bir işlevidir. Bu model de, Reddin gibi, görev ve ilişkiler olmak üzere liderlik davranışının iki boyutu olduğunu belirtir. Hersey ve Blanchard'ın kuramı şu etmenler arasındaki ilişkilere dayanır.

1. Liderin gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı (emirler verme ve işlevlerin yapılmasında ağırlık koyma.).

2. Liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı(kişileri anlama, duygusal destek verme, onlara güven duyma gibi).

3. Liderin başarılmasını istediği bir amaç, işlev ya da işe karşı izleyenlerin olgunluk derecesi.

Görüldüğü gibi modelin getirdiği yenilik izleyenlerin olgunluk derecesidir. Olgunluk yaş ya da psikolojik durağanlık demek değildir. İzleyenlerin olgunluk derecesi şunları içerir:

i)Başarıya karşı istek (başarı güdüsünün miktarı) ya da yüksek ama başarılabilir amaçlar saptamadaki isteklilik derecesi,

ii)Sorumluluk alma yeteneği ve gönüllülük,

iii)Göreve ilişkin eğitim, tecrübe ustalık.

Yaptıkları araştırmada, geliştirdikleri bir ölçütü kullanan yazarlar, farklı olgunluk düzeyine uygun dört lider tipi bulurlar. Bu tiplerde, izleyenin göreve olgunluk derecesi arttıkça lider göreve dönük davranışı bırakarak, kişiler arası ilişkilere ağırlık vermektedir. Bu 4 tip şunlardır:

i)Söyleyen-Yüksek görev-Düşük ilişki,

ii)Satan-Yüksek görev-Yüksek ilişki,



iii)Katılmalı-Düşük görev-Yüksek ilişki,

iv)Yetki devreden-Düşük görev-Düşük ilişki.

Söyleyen lider tek yönlü iletişimde bulunur. Amaçları ve izleyenlerin görevlerini belirler. Neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını açıklar. Bu tarz, göreve ilişkin olgunlukları düşük olan, örneğin; işe yeni giren tecrübesiz kişilerin yönetilmesinde etkilidir. İzleyenler görevlerini öğrenince yönetici ikinci tip (satan) tarz kullanılmaya başlar. İzleyenler tecrübe kazanmıştır, ama henüz daha fazla sorumluluk alacak düzeyde değildir. Lider bu kişilere yüksek derecede duygusal destek sağlar.

Üçüncü durumda izleyenler daha fazla tecrübe kazanmış ve ek sorumluluklar üstlenmeye hazır duruma gelmişlerdir. Yönetici onlara göreve ilişkin açıklamalarda bulunmaz. Ancak duygusal desteğini sağlamaya ve onları anlamaya devam eder. Son tipte ise izleyenlerin göreve ilişkin olgunlukları üst düzeydedir, başarı istekleri de artık fazlalaşmıştır ve kendilerini denetleyebilmektedirler. Liderin gerek iş gerekse ilişki yönünden destek sağlamasına gerek yoktur.

2.4.4.Vroom-Yetton Liderlik Modeli

Vroom-Yetton, liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir model geliştirmiştir. Lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır. Yazarlar kararların etkililiği için iki ölçütten söz ederler. Bunlardan ilki kararın niteliği olup, bazı kararların iş başarımıyla ilişkisi çok azdır. Örneğin; iş akımına ilişkin kararlar ilk türden, iş yerine alınan soğuk su makinelerinin konumu ikinci türdendir. İkinci ölçüt kararın benimsenebilirliğidir.

Yine Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin izleyenlerden yalnızca birini etkilediği durumlardır. Birkaç izleyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır. Karar vermede katılma biçimi ve miktarını belirlemede izlenecek bir dizi kuralı getirdiği için normatif model olarak adlandırılan model, 7 değişik durumda uygulanacak beş değişik önderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir.

O1-Otoriter1-Elindeki bilgilerin ışığında sorunu lider çözer, kararı o verir.

O2-Otoriter2-Lider astlardan gerekli bilgileri alır ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.

D1-Danışmalı1-İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır. Ama onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın kararı kendisi verir.

D2-Danışmalı2-Sorunu astlarla grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır. Ama kararı kendisi verir.



G2-Grup2(Katılmalı)-Bir grup olarak astlarla sorunu paylaşır. Birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

Yukarıda sözünü ettiğimiz beş karar davranışı Schmidt ve Tannenbaum'un liderlik doğrusuna benzemektedir. Ancak, Vroom-Yetton modeli daha ileriye giderek, yedi durumsal doğru yoluyla soruların analizinde belirli yollar önerilmektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla lider yukarıdaki beş davranıştan birini seçebilecektir. Bu yedi soru A'dan G'ye kadar bir sıra içinde yanıtlanabilecektir(Şekil.2.5).

A)Karar nitelik gerektiriyor mu?

B)Yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgilere sahip miyim?

C)Sorun yapılaşmış mı?

D)Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?

E)Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceği açık mı?

F)Sorunu çözmeye kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşıyor mu?

G)İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?

Yazarlara göre kararların niteliğini koruyan bazı kurallar vardır:

Lider Bilgi Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve sorunu lider tek başına çözebilmek için yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse O1 tarzı kullanılamaz.

Amaç-Uyum Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve astların sorun çözmeye çabalarında örgütsel amaçları izlemeleri olası değilse G' tarzı kullanılmalıdır.

Yapısallaşmamış Sorun Kuralı: Kararın niteliği önemliyse ve lider bunu tek başına çözmeye yeterli bilgi ve uzmanlığa sahip değilse ve sorun yapısal değilse sorunu çözmeye yöntemi, ilgili bilgileri elde etmek için astlar arasında karşılıklı etkileşim olanağı sağlamalıdır. Bu nedenle O1, O2 ve D2 kullanılmamalıdır.

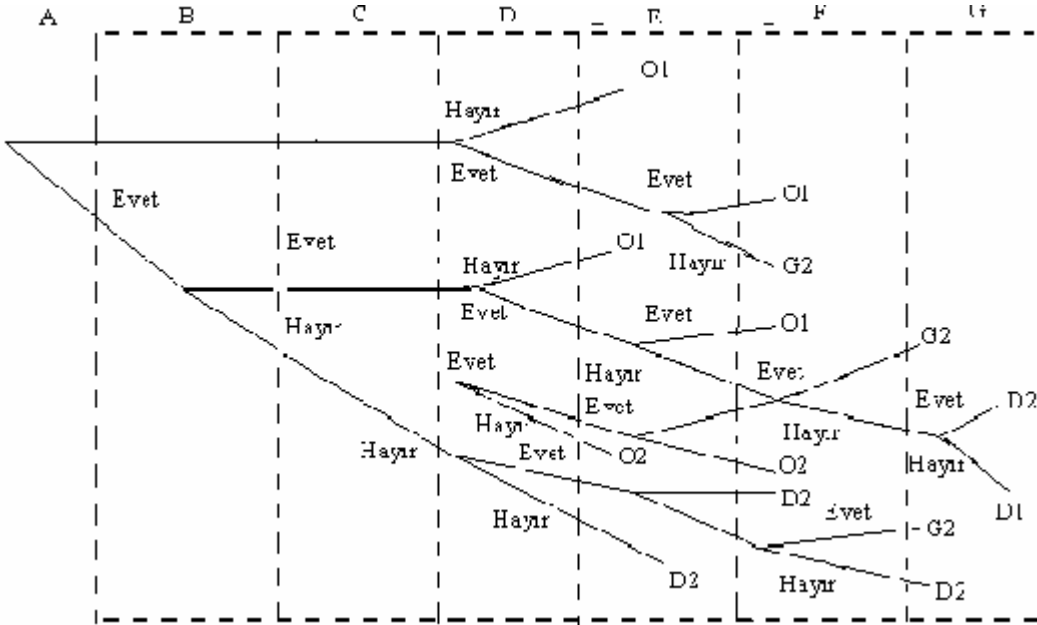
Diğer yandan kararın benimsenmesini sağlayan kurallardan da söz edilebilir.

Benimseme Kuralı: Etkili uygulama için kararın astlarca benimsenmesi önemli ise ve otoriter bir kararın benimsenebilirliği kesin değilse O1 ve O2 kullanılmamalıdır.

Uyuşmazlık Kuralı: Kararın benimsenmesi gerekiyorsa, otoriter kararın kabulü kesin değilse ve örgütsel amacı elde etme yöntemlerinde astlar arasında uyuşmazlık varsa, sorun çözmeye kullanılacak

yöntemler, uyuşmaz kişileri farklılıklarını gidermek için sorun hakkında tüm bilgilerle donatacak tarzda olmalıdır. Bunun için O1, O2 ve D1 kullanılmamalıdır. Çünkü bunların kullanımı bazı astların son karara sadakatlerini eksik bırakabilir.

Şekil: 2.5. Vroom-Yetton Modeli



Doğruluk Kuralı: Kararın niteliği önemli değil ama kararın benimsenmesi önemliyse ve otokratik kararlarla bunun sağlanabileceği belirsizse, karar süreci astların birbirleriyle etkileşimine olanak sağlanmalı ve doğabilecek farklılıkları çözmeye doğru yöntemin hangi olduğu konusunda pazarlık olanağı vermelidir. O1, O2 ve D2 bu duruma uygun değildir.

Benimseme Önceliği Kuralı: Benimseme çok önemliyse, otoriter kararda sonuç alma belirsizse ve astlar sonunda sunulan örgütsel amaçları izleme yönünde güdülenmişlerse, karar süreçlerinde eşit koşullarda katılma yöntemleri, karar niteliğine zarar vermeksizin daha çok benimsenebilir. O1, O2 ve D1, D2 kullanılmamalıdır.

2.4.5 Reddin 3-D Liderlik Kuramı

Liderliğe ilişkin olarak geliştirilen davranışsal kuramlar, liderliğin iki temel davranış boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. William J. Reddin liderlikte 3-D kuramını geliştirerek liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Ohio Üniversitesi ve Blake ve Mouton'un çalışmalarıyla benzerlik gösteren Reddin'in 3-D kuramında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir: (1) Düşük görev ve düşük ilişki, (2) Düşük görev ve yüksek ilişki, (3) Yüksek görev ve düşük



ilişki, (4) Yüksek görev ve yüksek ilişki. Reddin'in geliştirdiği üç boyutlu liderlik kavramı aşağıdaki şekil 2X 'de yer almaktadır.

Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

Görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir, ilişki yönelimli liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Reddin etkililik boyutunu liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Merkezde yer alan liderlik gözeneğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır: Bu merkezdeki liderlik biçimleri ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimlerinden oluşmaktadır. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılımı göstermiş, dördü etkili dördü etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir.

Etkili liderlik biçimleri şunlardır:

1. Geliştirici: Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.

2. Yönetici. Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider, çok iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

3. Bürokrat. Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

4. İyi niyetli otokrat. Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır:

1. Misyoner. Uygun olmayan bir durumda işgörene çok fazla ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

2. Uzlaştırıcı. Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.



3. Otokrat. Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla işgörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan ise önem verir.

4. İlgisiz. Lider uygun olmayan durumlarda düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Reddin'in modeli özellikle lider özellikleri, lider davranışları ve grup ve durumsal faktörler olmak üzere üç temele dayanmaktadır. Reddin'in modeline ilişkin çok sayıda ampirik araştırma yapılmamıştır. Ancak bu modelden özellikle örgütsel bağlamda yönetici yetiştirmek için yararlanılabilir. Bu model bütün durumlara uygun ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır. Reddin'in kuramı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir kuram değildir. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in kuramı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir.

2.4.6 Bass ve Valenzi Liderlik Modeli

Bass ve Valenzi beş liderlik tarzı üzerinde durmaktadırlar. Bunlar:

- 1.Emir veren (Directive),
- 2.Manipüle edici (Manipulative), ki buna politik lider de diyebiliriz.
- 3.Başvurucu (Consultation),
- 4.Katılımcı (Participation),
- 5.Yetki veren (Delegation) lider biçimleridir.

Birinci liderlik tipi olan emir verici liderlik, işlerini emirler vasıtasıyla yürütür. Kuralların hakimiyet ağır basmaktadır. İkinci tip lider, genellikle davranışlarında politik olan, işleri başarmak için bazen hileli yollara başvurabilen bir liderdir. Üçüncü tip, başvuru lideri ise, işlerin yürütülmesi ve karar durumlarında yanında çalışanların fikirlerine danışan, başvuran, fakat kesin kararı ancak kendisi veren bir liderlik tipidir.

Dördüncü tip olan katılımcı lider tipi ise, çalışanlarının fikirlerine değer veren ve onları uygulamaya dahil eden ve kararları onlarla beraber alan liderlik tipidir. Son liderlik biçimi ise, sorunu ve çözümünü tamamıyla emri altında çalışanlara bırakan kimsedir. Burada lider, katılımcı liderde olduğu gibi araya girmez, sorunu tamamıyla başka birine aktarır ve onlara çözüm için yetki verir.

Bu modelde liderlik biçimini tayin eden iki değişken vardır. Birincisi, liderin sahip olduğu bilgi derecesi ve astların karşılıklı olarak sahip olduğu bilgi birikimidir. Diğer bir deyişle, liderin bilgi birikimi ne



kadar az ise, o miktarda astlarının fikirlerine başvuracaktır. İkinci değişken ise, liderin gücü ile astların gücü arasındaki ilişkidir. Daha az gücü olan lider daha az emir verici olur. Şekil.2.6 bu modeli açıklamaktadır.

Şekil: 2.6. Bass ve Valenzi Liderlik Modeli

Liderin Gücü		
Liderin Bilgisi	Yüksek	Alçak
Yüksek	Emir Veren	Manipüle eden
Alçak	Başvurucu	Yetki Veren
Eşit	Katılımcı	

Şekilde de görüldüğü gibi liderin bilgisi ve gücü yüksek olduğu zaman, lider emir verici olmakta ve amaçlarına en ekonomik yoldan ulaşmaktadır. Oysa, bilgi düzeyi yüksek, gücü az olduğu zaman lider politik bir takım yollar ile amacına ulaşmaya çabalamaktadır. Eğer bilgi düzeyi düşük, başka bir deyişle sorun hakkında astların bilgisi daha fazla ve liderin gücü de çok ise, lider başvuru bir lider özelliği göstermektedir. Eğer hem bilgisi, hem de gücü az ise, bu durumda lider çözümü astlarına bırakmakta, yetki veren bir liderlik görüntüsünü tercih etmektedir. Sonuç olarak, liderin sahip olduğu bilgi ve güç eşit miktarda ise, en etkili liderlik biçimi, katılımcı tür olmaktadır.

2.4.7 Transaksyonel ve Transformasyonel Liderlik Modeli

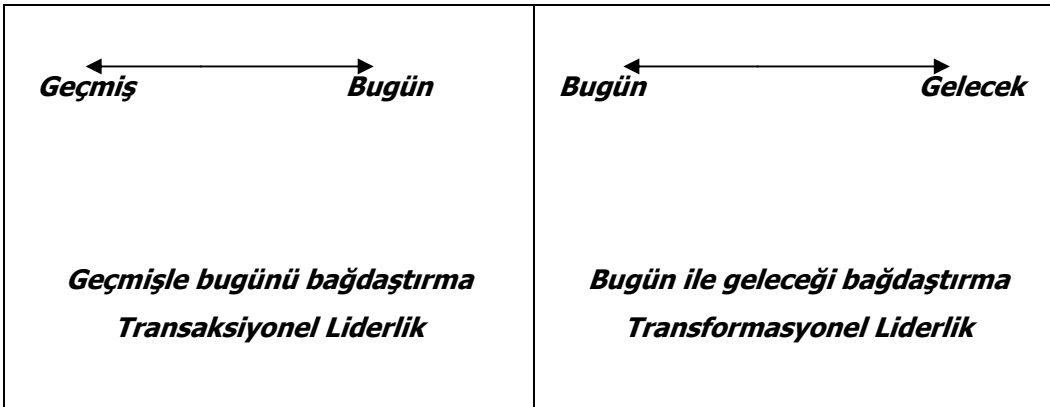
1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel liderlik biçimleridir. Bu ayırım Kurt Lewin'in klasik olan biraz önce açıklamaya çalıştığımız, otokratik, demokratik ve laissez-faire (liberal) üçlü ayırımına karşı geliştirilmiş bulunmaktadır. Düşünürler bu klasik ayırımın küçük gruplarda ve özel psiko-sosyal laboratuvar çalışmalarıyla ortaya konulduğunu ifade etmektedirler. Şimdi biz kısaca yeni ayırımı ve özelliklerini ortaya koymaya çalışalım.

Transaksyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, transformasyonel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşüme veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler.

Transformasyonel liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere transformasyonel lider adı verilmektedir.

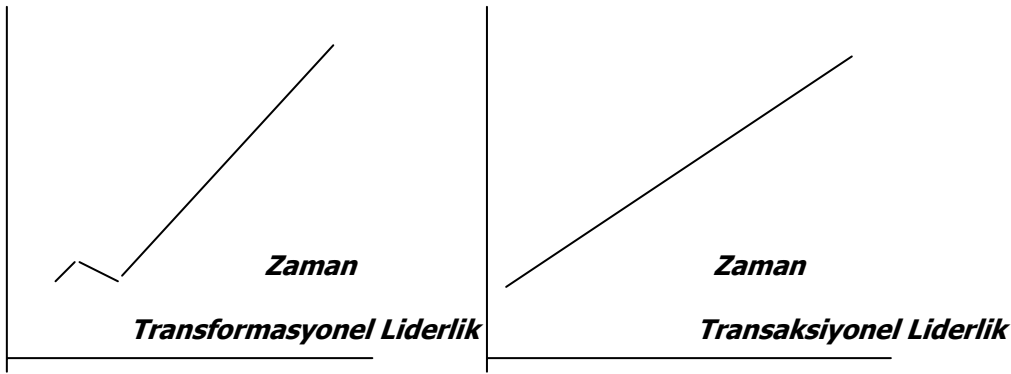
Bireysel bilgisayarlar konusunda devrim yaratmış bulunan Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steven Jobs, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan transformasyonel bir lider örneğidir. Ayrıca Crysler firması için Lee Iococca yaptığı reformlarla transformasyonel bir kişilik sergilemiştir. Devletler açısından da yönettiği ülkelerin makus talihlerinde yaptıkları reformlarla transformasyonel lider olanların sayısı epeyce fazladır. Bunların arasında modern Türk Devletinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk ile Habib Burgiba ve Ludwig Erhard sayılabilir.

Şekil.2.7.Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik



Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham ettirmek ve inanç aşılacak önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzusu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler.

Örneğin; aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarını dolayısıyla pazar payını arttırma, karların arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için transaksiyonel liderlik konularına girer. Aslında doğuştan her insanda iki tip liderlik biçiminin de bulunduğu söylenebilir. Önemli olan hangi tür liderlik tarzının ağır basıp ortaya çıkmasıdır. Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar.

Şekil.2.8.Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel**Örgütsel Başarı****Örgütsel Başarı**

Transformasyonel liderler ise kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında), stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir.

Yukarıdaki Şekil.2.8'de de görüldüğü üzere başarı grafiği kısaca bir düşüştü sonra süratle yükselmektedir. Halbuki transaksyonel liderlikte başarı grafiği eskiden olduğu gibi normal artış seyrini göstermeye devam etmektedir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.

2.4.8. Kolektif Liderlik

Uluslararası piyasalara açılıp çok çeşitli ülkede piyasanın kalelerini işgal etmiş birçok güçlü şirketle mücadeleye girip başarılı olabilmek için firmaların köklü, güçlü ve bilinçli şekillendirilmiş bir kültüre sahip olması gerekli görünüyor. Bu kültürün en önemli mimarı da firmanın lideri veya liderleri. Yönetici, hatta patron olmak liderlik için yeterli değil.

Özellikle çalışanların manevi ihtiyaç ve güdülerine karşı duyarlı olan onlara maddi olanakların ötesinde hedefler gösterip değerler aşılabilen liderin başarıya yönelik firma kültürünü yaratabildiğini izliyoruz. Lider, kültürü yaratıp yoğurabildiği kadar, o "kültür" de bir sonraki kuşağın liderini yaratıyor. Geleceğim ve gelecekteki başarısını bilinçli bir şekilde planlayan firma muhtemel liderlerin işe alınmasına, yetişmesine, gelişmesine ihtimam göstermek zorunda.

Özellikle, bu lider adaylarının firmayı dışa açabilecek, dışta temsil edip mücadele verebilecek kişilerden seçilmesi lazım. Geleceğin liderlerinin seçilmesi tesadüfe bırakılmamalı, yarının ihtiyaçlarına



cevap verebilecek, doğacak fırsatları değerlendirebilecek lider profili şimdiden çizilip, o tür yöneticiler yetiştirilmelidir. Bu yöneticiler arasından liderlik kişiliğine de sahip kimseler kendilerini gösterdikçe desteklenmeli, ilerlemelerine olanak tanınmalıdır.

Başarılı birçok firmada liderliğin kolektif olarak yürütüldüğünü de unutmamalıyız. Başarılı yabancı şirketlerin bir çoğunda Yönetim Kurulu Başkanı ile Genel Müdür' ün çok yakın ve uyumlu bir takım çalışması yaptığını görüyoruz, ilki firmaya özellikle resmi merciler, finans çevreleri ve ortaklar nezdinde temsil eder ve uzun dönemli stratejilerin oluşturulmasında etkin olurken, ikincisi bu stratejilerin uygulanmasından yani günlük yönetimden sorumlu oluyor.

2.4.9. Atanmış Ve Doğal Liderlik

Her işletme, organizasyon seması ile saptanmış sorumluluk yerlerine, yine kendince belirlenmiş niteliklere sahip yönetim elemanları atar. Bunlar da yönetimini üstlendikleri grup için birer lider olma şansını ele geçirmiş olurlar. Bu şansını değerlendirebilme büyük ölçüde kendi becerilerine bağlıdır.

Diğer yandan her grup içinde, işletme tarafından atanmış bu biçimsel liderin dışında, çalışanların sevgi, saygı ve güvenin! kazanmış, onların sorunlarını dinleyen, akıl danışılan ve düşüncelerine değer verilen doğal liderler çıkar. Bunlara biçimsel olmayan liderler de diyebiliriz. Doğal liderlerin grup üzerindeki etkisi resmi liderin yetersiz kalması oranında anar

Liderlik işlevini yerine getiremeyen bir yönetim elemanının, grubu yönlendirmede kullanabileceği güç, işletmenin kendisine verdiği yetki ile sınırlanmıştır. Oysa çok zaman bu yönlendirmede ve çalışmalara içtenlikle katılma isteğinin kamçılanmasında başka bir itici güce ihtiyaç vardır. Bu da gerçek liderlikten başka bir şey değildir.

En iyi biçimsel liderlerin yönetimindeki gruplarda bile, doğal liderlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bunların varlığı ise, kendine güvenen gerçek bir lideri hiçbir şekilde tedirgin etmemelidir.

Böyle durumlarda rahatsızlık duyan kişi, tüm çalışma arkadaşlarını bir tür tekel altında tutma eğiliminde olan kişidir ki, yalnız bu davranışı dahi onu liderlikten uzaklaştıran önemli bir etken sayılmalıdır. Arkadaşları arasında saygınlık kazanmış kişiler de bizim, grubu yönlendirmede kendilerinden yardım ve destek göreceğimiz güç kaynakları olarak düşünülmesi ve öyle değerlendirilmelidir.

2.5 Liderlik Teorilerinin Genel Bir Değerlendirmesi

Son elli yılda liderlik çalışmaları büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Ne var ki, bu çalışmalar sonucunda oluşturulan teorilerin hiçbiri tek başına herkes tarafından kabul görmemiş, fakat liderlik konusuna yeni bir boyut daha katmıştır.



Bütün araştırma modelleri, liderlik sürecini etkileyen çeşitli değişkenler içermektedir. Bu değişkenlerin her birinin ayrı ayrı etkiye sahip olduğunu düşünürsek, liderliği etkileyen değişkenleri bir arada şöyle şematize etmek mümkün olacaktır.

Her liderin diğerlerinden farklı tutumu, yetenek, kişilik ve beklentileri olduğundan, görevin yerine getirilmesinde değişik yaklaşımlar gelişmektedir. Otoriter davranışlarla başarıya ulaşan lider, bu davranışlarını devam ettirir. Aynı şekilde paylaşımcı liderliği benimseyen bir kimse, o tür davranışlarının etkisiz kaldığı görene kadar, bu tarzını sürdüreceklerdir. Bu nedenle yöneticiler her şeyden önce kullandıkları liderlik tarzını tanımlamalı ve daha sonra kendini izleyenlerin ve durumun özelliklerini göz önünde tutarak en etkili liderlik tarzının ne olması gerektiğine karar vermelidir.

Lider, etkili olmak istiyorsa kendini izleyenlerin amaçları yetenekleri ve tecrübelerini göz önünde bulundurmak zorundadır. İzleyenler, gerekli eğitim ve beceriden yoksun ve sorumluluk almaktan kaçınır durumdalar ise en etkili liderlik tipi otoriter göreve yönelik davranışlara ağırlık verme biçiminde olacaktır.

Duruma ilişkin faktörler, kullanılan teknolojiden, çevrede meydana gelen bir takım değişikliklere kadar uzanan geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Örneğin kullanılan teknolojinin değişmesiyle görev ve organizasyon tasarımlarında değişiklikler yapmak zorunlu olacaktır. Bu değişiklik, liderlik tarzının belirlenmesinde önemli bir faktör teşkil edecektir.

Organizasyon amaçları değiştiğinde, liderlik tarzında da değişiklik yapmak gerekecektir. Örneğin, yaratıcı, yenilik getiren amaçların seçimi bunlara uygun mesleki ve teknik personelin kullanılmasını gerektirecektir. Bu personel, görev yönünden olgun (yetiştirilmiş) kişileri temsil ettiğinden, insan ilişkilerine ağırlık veren liderlik tipi ağırlık kazanacaktır.

Organizasyon atmosferi de liderin davranışlarını etkileyen bir faktördür. Organizasyon politikası göreve dönük olmayı gerektiriyorsa lider buna uygun davranış göstermelidir. Tersi bir durumda söz konusu olabilir. Organizasyonun başarılı ve iyi bir ortama sahip olması lideri daha fazla yardıma hazır olmaya zorlar. Dış çevredeki ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel faktörler liderlik biçimini etkileyen güçlerdendir. Örneğin, ekonomik sıkıntı dönemlerinde yöneticiler tasarruf sağlamak ve bu anlayışı yaygınlaştırmak için otoriter liderlik biçimi gösterecektir.

Liderlik insanları etkileyebilme sanatıdır. İnsanların bir işi isteyerek yapabilmesini sağlamak için o insanı yeterli derecede etkilemek gerekmektedir. İnsanları etkilemek, onların görünüş itibarıyla hoşuna gitmek demek değildir. İnsanların düşünce ve duygularına ulaşmak, ancak sistemli ve bilinçli bir iletişim kurmakla mümkündür. "Rehberlik uygulaması" işgörenlerle liderin karşılıklı diyalog kurması için azami fırsat yaratan, ve bilimsel verilere dayanan bir süreç olduğundan, özellikle insanı ön planda tutan liderlik teorilerine destek sağlamaktadır.



ULUSLARARASI ALANDA ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderliğin sistemli bir biçimde incelenmesi birincil olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde, ikinci olarak da bazı ileri düzeyde sanayileşmiş Avrupa ülkelerinde gerçekleşmiştir. Bu ülkelerde gerek kaynak gerekse yeteneklerin çok olması, eğitsel araştırma düzeyinin gelişmiş olması ve sanayileşmiş Batı ülkelerin sahip olduğu siyasal ve kültürel demokrasi anlayışı liderliğin ilk başlarda sadece bu ülkelerle sınırlı kalmasına neden olmuştur.

Diğer yandan burjuva veya işçi sınıflardan yükselen birkaç istisnai lider dışında, liderlik olanakları daha çok aristokrasi ya da asker sınıfı gibi seçkin bir zümrenin egemenliği altında kalmıştır. Dolayısıyla liderlerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi gibi konularda fazla ilgilenilmemiştir. Ancak zamanla hızlı sanayileşme, teknolojik gelişme, iş ve hükümet alanlarında büyük, karmaşık ve bürokratik örgütlerin ortaya çıkması ve seçkin zümrenin küçümsedikleri ticaret ve sanayiye girmeye isteksiz olmalarıyla birleşince, sanayileşen tüm ülkelerde çok sayıda yetenekli yönetici bulma ihtiyacı büyük önem kazanmıştır. Bu önemi kavrayan ülkeler ve örgütler, hızla liderliğin yaygınlaşması çabası içerisine girmişlerdir.

3.1.Avrupa Liderlik Yaklaşımları

Son yıllarda Avrupa'daki liderlik yaklaşımları konusunda pekçok araştırma yapılmıştır. Çalışmaların çoğu karar alma, risk yüklenme, stratejik planlama ve organizasyon tasarımı gibi konular üzerinde toplanmıştır. Örneğin; İngiliz yöneticiler oldukça katılımcı bir liderlik yaklaşımı göstermektedirler. Bu iki gerçekten dolayı böyledir. Ülkenin siyasal geçmişi böyle bir yaklaşımı gerektirmektedir. İkincisi de çoğu İngiliz tepe yöneticisi, işin gündelik

gidişatını çok fazla dikkate almadığı için, otoriteyi devretmeyi ve kararların çoğunun orta ve alt kademe yöneticileri tarafından alınmasını tercih ederler. Bu tercih, daha iş merkezci ve otoriter yaklaşımı benimseyen Fransız ve Almanlarla büyük bir zıtlık göstermektedir. Aslında işçi sendikaları kanunen yönetim kurullarında yer almayı elde edememiş olsalardı, katılımcı yönetim anlayışı Almanya'da bugün olduğundan çok daha az olurdu.

Diğer yandan İskandinav ülkeleri, yönetim kurullarında işçilerin temsili ve işyeri tasarımı ve değişiklikleri konusunda üst düzeyde yönetim-işçi görüşmeleri yoluyla katılımcı liderlik yaklaşımı yaygın olarak kullanmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışına sahip çoğu Avrupa ülkesinin, bu konuya ait tutumlarının eski



tarihlerde nasıl olduğunu görebilmek amacıyla geçmişini incelemek üç büyük Avrupa ülkesi olan İngiltere, Almanya ve Fransa örneklerinin çok kısa bir özetini vermek, bu günü değerlendirmek açısından aydınlatıcı olabilir.

-İngiltere: Birinci dünya savaşı öncesindeki İngiltere’de işçiyle işveren arasında büyük bir güvensizlik yaşanmıştır. Bu güvensizliğe bir de İngiliz işverenlerinin yetkilerini kısımaya ve paylaşmaya yanaşmamaları, yönetime yapılan her müdahaleyi mülkiyet hakkına tecavüz olarak görmeleri piyasadaki durumlarının sarsılacağı korkusuyla, işletme hakkındaki tüm bilgileri gizli tutmaları eklenince, katılımcı yönetim anlayışının başarı olasılıkları daha baştan kırılmıştır.

Katılımcı yönetim anlayışının sağlamaştırılmasına ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar 1960’lı yılların sonuna kadar uzamaktadır. Buna göre işçiler, çalışma hayatını ilgilendiren bütün konularda kararlara katılacak, haklarını arayabilecekler, temsilciler işletme hakkındaki her türlü bilgiyi alabilecek ve birçok konuda söz sahibi olabileceklerdir.

-Almanya (Federal): Zamanında Federal Almanya Yönetiminde katılımcılık anlayışını ilk deneyen ve bu uygulamada başarılı sayılabilecek sonuçlarda yer alan önemli Avrupa ülkelerinden biridir. Gerçekten de, işçilerin belirli ölçüde yönetsel sorumluluk üstlenmeleri ve hiç değilse kendileriyle ilgili konularda düşüncelerini belirtmek fikri, Almanya’da ortaya atılmıştır. Yönetimde katılımcılık anlayışının Federal Almanya’da önemli bir direnişle karşılaşmadığı ve hatta tarafların belli ölçüde desteğini gördüğü bile söylenebilir. Başarı için tarafların desteğine ihtiyaç duyan yönetime katılma anlayışının önceleri Almanya’da görülmesine karşılık, ortak yönetimin işçilerin dışında ve sendikalar eliyle işçi örgütlerindeki hiyerarşik eğilimleri körükleyici şekilde olduğu görülmüştür.

-Fransa: 1945 öncesindeki Fransa’da işçi ve işveren arasındaki ilişkiler oldukça başarısızdı. Fransa’daki gelenekler ve bu ilişkileri gözlemlemede yararlanılan alışılmış şekiller düşünüldüğünde katılımcılık denemelerinin neden başarısızlığa uğradığı tahmin edilebilir.

Tarihte Fransa’da ekonomik ve sosyal alanlarda eylem kısırlığı gösteren, kullandığı teknikleri bile yenilemeye gerek bile duymayan bir işveren sınıfı, sendikal hakların kanunlara bağlanması için 1936 yılına kadar Fransa’da işçi haklarına ve katılımcı yönetim anlayışına karşı çıkmıştır.

3.2 Japon Liderlik Yaklaşımları

Japonya ve Amerikan liderlik tarzları arasındaki farka geçmeden önce, bu iki dev ülkenin eğitim, kültür vb. birçok alanda farklı anlayışlara ve özelliklere sahip olduğunu bilmek gerekir. 1990’lı yılların evrensel olarak ekonomik patlamasında gerek işletmeler gerekse ülkeler için en önemli faktörün insan kaynağı olduğu vurgulanmaktadır. Toplumlar ve ülkeler arasında farkı yaratacak olan da bilgi ekonomisinin evrensel rekabet ortamında bu insanların nitelikleri ve yenilikçiliği olacaktır.



Bu bakımdan düşünülünce, dünyanın en iyi durumda bulunan ülkesi olarak ABD gösterilmektedir. Tarihsel açıdan bakıldığında, Birleşik Devletler genelde dünyanın en büyük tarım ürünleri ve hammadde ihracatçısı olmuştur. Aslında ABD dünya ekonomisi ile mamul mallar ihracatından çok hammadde ihracatı yoluyla bütünleşen tek gelişmiş büyük ülkedir. Bu durumda en güçlü rakibi olan Japonya'dan daha iyi durumda olduğu ileri sürülmektedir. Japonya, tek bir kültür, tek bir tarih ve tek bir ırka sahip olma özelliğine sahip ender ülkelerden biridir. Tabii bu olağanüstü olumlu durumun bazı kısıtlayıcı yanları da bulunmaktaydı. Diğer yandan Birleşik Devletler içinde Japonların da bulunduğu, etnik gruplardan ve değişik ırklardan oluşan zengin bir karışma ve evrensel bir deneyime sahip bir ülkedir. Doğal olarak Amerika'ya inanılmaz yaratıcılığını ve yenilikçiliğini kazandıran etkenin de bu karışımın zenginliği olduğu belirtilmektedir.

Japonlar en genel biçimde liderliği, iki şarta bağlamışlardır. Birinci şart, rütbenin veya pozisyonun bir insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar yüklediğini kabul etmektir. İkinci şart ise, bir kuruluştaki liderlerin, yaptıkları ile söyledikleri, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlığı önce bizzat kendilerinin kabul etmesidir.

Diğer yandan Japonya, liderliğe olan ataerkil yaklaşımı ile tanınan bir ülkedir. Japon kültürü, hem kendi ülkelerinde çalışan işçiler hem de ülke dışında çalışan çok uluslu işletmeler arasında mevcut olan yüksek bir emniyet ve güvenlik ihtiyacı geliştirmektedir. Örneğin, ABD'de Japonların sahip olduğu 28 şirketin 522 çalışanı arasında kültürel temelleri ile ilgili yapılan bir araştırma, Japon olan çalışanların, Amerikalı olan çalışanlara oranla şirkete daha ataerkil değer verdiklerini göstermiştir.

Japon liderlik tarzı Amerikan liderlik tarzlarından bir çok yönden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar şöyle sıralanabilir:

1.Hair çalışması ve diğer çalışmalar, dahil kontrol dışında büyük Amerikan firmalarının küçüklerine oranla daha demokratik olma eğiliminde olduklarını göstermiştir.

2.Aradaki ikinci farklılık, daha genç olan Amerikalı yöneticilerin, dört liderlik boyutunda da (liderlik ve inisiyatif kapasitesi, bilgi ve hedeflerin paylaşılması ve dahili denetim) yaşlı yöneticilere oranla daha demokratik bir tutum takınmalarına karşılık, genç Japonların bu kategoriye yalnız bilgi ve nesnelere paylaşılması ve dahili kontrol konularına giriyor olmalarıdır.

3.Japon ve Amerikalı yöneticiler arasındaki farklı liderlik tarzları için en çok belirtilen nedenlerden biri de her birinin insanları yönetmekte hayli farklı bir felsefeye sahip olmalarıdır.

4.Japon ve Amerikan liderlik tarzlarında diğer bir farklılık da tepe yöneticilerinin bilgi işleme ve öğrenme şekilleridir. Japon yöneticilere, belirsizliğin yaratılması ve gelecekteki eylem ile ilgili birçok alternatiflerin analizi olan çeşitliliğin artırılması öğretilmekte ve bunu kullanmaya yöneltilmektedir. Bunun



tersine, Amerikalı yöneticilere, belirsizliğin sınırlandırılması ve işlemin sınırlı miktarda alternatiflerden biri üzerine odaklanması olan çeşitliliğin azaltılması öğretilmekte ve bunu kullanmaya yönlendirilmektedir.

5.Japon ve Amerikalı alt düzey yöneticiler tarafından kullanılan liderlik tarzları incelendiğinde, Japonların ağırlıklı olarak sorunlar, Amerikalıların da fırsatlar üzerinde odaklandıkları görülmüştür. Japonlar daha özel ilkeler uygularken, Amerikalılar genel ilkeleri seçmektedirler. Japonlar, ilgili kişilerin kendi hatalarını öğrenmeleri için verimsiz olan uygulamanın bir süre daha devam etmesine izin vermeyi isterlerken, Amerikalılar verimsiz olan uygulamayı en kısa zamanda durdurmaya çalışmaktadırlar.

6.Halen daha liderlik tarzlarındaki farklılıklar için geçerli olan önemli bir sebep de Japonların Amerikalılara oranla kendi ırk üstünlüğüne daha fazla inanma eğiliminde olmalarıdır. Japonlar çoğunlukla kendilerini uluslararası yöneticiler olarak görmekte, bunun yerine kendilerini denizaşırı ülkelerde görev yapmakta olan Japon yöneticiler olarak görmektedirler. Bundan dolayı, her ne kadar kendi liderlik yaklaşımlarını, görünüşte çalışmakta oldukları ülkelerdeki liderlik yaklaşımlarına adapte etseler bile, halen işlerini görürken Japon usulüne derinden inanmaktadırlar. Ayrıca bu durumu ortadan kaldırmak için hiç de istekli değildirler.

7.Japonların işe bakış açıları da Amerikalılardan oldukça farklıdır. Japonlar dürüst oldukları sürece herhangi bir işe çok daha iyi uyum sağlarlar. Elli beş ya da altmış yaşında emekliye ayrılıp, eski işinden daha alt düzeyde bir iş yaparak para kazanan bir adamı kimse küçümsemez. Japonya, Amerika gibi kişinin sadece bir işi yapmak üzere eğitildiği, ondan işi yapmayı reddettiği işsiz kalsa bile zevkine uyacak yeni bir iş ararken devlet tarafından maaşının ödendiği bir sistem geliştirmemiştir.

8.Amerika'da ünvan, iş ve para birbirine bağlıdır. O yüzden gene önemli bir iş verilirse yönetim onun yüksek bir ücret alması gerektiğine inanır. Oysa Japonya'da kişiye yaşlandıkça ve deneyim arttıkça yüksek ücret verilir.

9.Japonya'da bir şirketteki en önemli şeyin, çalışanların morali olduğuna inanılır. İnsanlar moralini kaybederse, şirket ayakta kalamaz. Çalışanlar bir şirketin kazanç düşüşünü, kendi güvenliklerinin kaybı olarak nitelendirirler. Bazı Batılılar bir şirketin sadece yönetici ve ortaklara ait olmadığı şeklindeki Japon düşüncesine akıl erdiremiyorlar. Pay sahipleri istedikleri zaman yatırımlarını çekebilirler. Amerika'da yöneticiler sözleşmeleri sona ermeden işlerini bırakabilir, işçiler de işe girip çıkabilirler. Ama Amerika ve Avrupa'da bile işçilerin çoğunlukla iş güvenliği aradıklarını bilinmektedir. Kendilerini savunma hakkı en az olan kesim işçilerdir. Yine de hem ortaklar hem de yöneticiler için vazgeçilmez öğelerdir.

10.Kararların, yönetimin genç üyelerinden kaynaklandığı Japon grup yönetim sistemi, şirket için çok yararlı olabilir. Genç yöneticilerin bir şirkette 20 veya 30 yıl kalmaları beklenir. On yıl sonra daha üst düzeye geçeceklerini bilen gençler, kendileri başa geçtiğinde şirketin nasıl olacağını yıllar önceden planlarlar. Batı'daki bazı şirketlerdeki üst düzey, bu ortadaki yöneticilere hep tepeden bakar, kâr etmeleri için baskı uygular, etmemeleri halinde de onları işten çıkararak, şirketi öldürebilir. Bu şirketlerde orta



düzeydeki bir yönetici, projesinin sonucunu on yıl sonra alınacağını söylerse, kimse onu dinlemez, hatta işten bile uzaklaştırılabilir.

3.3 Türkiye’de Liderlik Yaklaşımları

Türk yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu konuda az sayıdaki çalışmalar deneysel verilere dayanmaktan çok yazarların kişisel gözlemlerini yansıtmaktadır.

Amerikalı Richard Podol, Türk kamu yöneticileri hakkındaki gözlemlerini şöyle yansıtmaktadır: Türk yöneticisinin kişisel özellikleri insiyatifi olmaması son derece merkezci olması, bilgi alış verişinin zayıf olması statükocu olarak belirginleşmektedir. Yaptığı gözlemlere göre Türk yöneticisinde iyi lider olmayı önleyecek olumsuz yönler bulunduğunu vurgulamaktadır.

Bir başka Amerikalı yazar N.M. Bradburn, Türkiye’deki son kırk yıl içindeki toplumun yapısında büyük değişimler oluşturan bir devrim ve değerlerdeki temel değişimlere dikkat çekmekte ve bu değişimlerin Türkiye’nin içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal güçlükleri karşılamayı sağlayacak güce sahip olup olmadığını da zamanın ve liderlerin göstereceğini söylemektedir. Cemal Mıhçıoğlu, yüksek düzey yöneticilerinin başlıca özellikleri yönetim ile ilgili başlıca tutum ve davranışları konusunda yerli ve yabancı gözlemcilerin eleştirilerini şöyle özetlemektedir.

- 1-Türk yöneticisi yeter derecede eyleme yönelmiş bir kişiliğe sahip değildir.
- 2- Otoriter bir kişiliğe sahiptir.
- 3-Karar yetkisi hiyerarşinin en üst düzeylerinde toplanmıştır.
- 4-Yasaların özünden çok sözüne bağlıdır.
- 5-Zamanını ussal olarak değerlendirmemektedir.

Türkiye’de yöneticileri niteliksel olarak etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler; aile, okul, mevzuat, iş bulma güçlüğü ve batıya dönüklüktür.

1) Aile: Türkiye’de geleneksel aile, kuvvetli baba kavramı etrafında toplanmıştır. Ailede baba otoriter, dinlenmesi, itaat edilmesi gereken bir kişidir. Çocuğun hayatı ailede, kundaktan itibaren sınırlamalarla doludur. Ailede çocuğun fikri sorulmaz. Hatta, fikrini belirtmesine dahi izin verilmez. Ancak bu durum son yıllarda önemli değişime uğramıştır.

2) Okul: Türkiye’de okullardaki öğrenci-öğretmen ilişkisi, ailedeki çocuk-baba geleneğinin devamıdır. Okulda öğretmen babanın yerini alır. öğretmen-öğrenci ilişkileri de genelde otokratik davranışlar içindedir. öğrenci öğretmene açıklıkla ve rahatlıkla fikir beyan edemez; soru soramaz ve



onunla tartışamaz. Hürmet ve itaat hissi korkuyla karışıktır. Eğitim daha çok itaata dayalıdır. Son yıllarda özel okulların devreye girmesiyle birlikte bu durumda değişiklik olmuştur.

3) Mevzuat: Mevzuat bir toplumun değerlerini yansıtır; yönetimde merkezilik de bunun sonucudur. Mevzuatla yöneticinin elleri kolları bağlıdır. Hata yapmayı önlemek için konan sıkı ve ayrıntılı kurallar yeniliği, gelişmeyi ve girişimciliği önler.

4) İş Bulma Güçlüğü: Türkiye'de her alanda iş bulmak güçtür. Kuruluşlar da, büyük suç işlenmedikçe göreve son verilmez, iş bulma güçlüğü olduğu için, yöneticiler yerleşik usulleri değiştirerek kendilerini tehlikeye atmazlar, özel sektörde bu durum farklıdır.

5) Batıya dönüklük: Türkiye'de yöneticiler genellikle Batıya yöneliktir. Yöneticiler batılılaşmayı ve batılı olmayı amaçlamıştır. Bu nedenle yöneticiler kendilerini batının bir parçası sayar ve bir Avrupalı gibi hareket ederler. Tanzimat'tan beri bu böyledir.

.....