37098

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
ORGANİZASYON VE İŞLETME POLİTİKASI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEDEF ÇİMENDERELİ

91/596

PROF.DR.EROL EREN

İSTANBUL - EYLÜL, 1994

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	
1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ	3
1.1. Yöneticinin İşlevleri	6
1.2. Yöneticinin Rolleri	8
2. LİDERLİK VE LİDER	10
3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KARŞILAŞTIRMASI	11
İKİNCİ BÖLÜM	
LİDERLİK VE GÜÇ	
1. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI	15
2. LİDERLİK STİLLERİ	17
2.1. Otokratik Lider	18
2.1.1. Sert Otokratik Lider	18
2.1.2. Yardımsever Otokratik Lider	19
2.2. Demokratik Lider	20
2.3. Serbest Bırakıcı Lider	20
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	
1. İLK YAKLAŞIMLAR	23
2. ÖZELLİKLER TEORİSİ	24
3. LİDERLİĞE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR	25
3.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	25
3.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	27
3.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	29

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Sayfa

3.3.1. İlk Çalışmalar 29
3.3.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları 29
3.3.3. Cartwright ve Zander'in Çalışmaları 30
3.3.4. Bowers ve Seashore'un Çalışmaları 30
3.4. Teksas Üniversitesi Çalışmaları 31
3.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Yönetim Düzeni 33
4. LİDERLİKTE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI 37
4.1. F.Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 38
4.2. Reddin'in Üç Boyutlu Yaklaşımı 43
4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Lider Yaklaşımı 45
4.4. Yol-Amaç Teorisi 49
4.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli 53
5. YENİ YAKLAŞIMLAR 59
5.1. Transaksiyonel Liderlik 59
5.1.1. İdiosyncratic Kredi Teorisi 59
5.1.2. Sosyal Değişim Teorisi 60
5.2. Transformasyonel Liderlik 62
5.2.1. Bennis ve Nanus'un Yaklaşımı 62
5.2.2. Tichy ve Sherman'ın Yaklaşımı 65
5.2.3. Değişim Mühendisliği 66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI, AMACI VE YÖNTEMİ 67
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 67
2.1. Araştırmaya Katılan Yöneticiler Hakkındaki Bilgiler 67
2.2. Cevapların Dökümü 70
3. ARAŞTIRMANIN SONUCU 77

SONUÇ 79
EK - ANKET SORULARI 81
KAYNAKÇA 85

ŞEKİLLER

		Sayfa
Şekil 1.	Yöneticinin İşi	5
Şekil 2.	Yöneticinin Rolleri	9
Şekil 3.	Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki	12
Şekil 4.	Örgütsel ve Bireysel Güç Kaynakları	16
Şekil 5.	Hersey'in Güç Kaynakları Sınıflaması	17
Şekil 6.	Lider Davranış Stilleri	22
Şekil 7.	Lider Davranış Biçimleri	28
Şekil 8.	Yönetsel Izgara	32
Şekil 9.	Yönetim Düzeni	34
Şekil 10.	Yenilenmiş Yönetim Düzeni	36
Şekil 11.	Lider Davranışını Etkileyen Faktörler	37
Şekil 12.	LPC (ASO) Ölçeği	39
Şekil 13.	Durumsal Uygunluk Değişkenleri	41
Şekil 14.	Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	42
Şekil 15.	Lider Davranış Stilleri	43
Şekil 16.	Üç Boyutlu Liderlik Modeli	44
Şekil 17.	Durumsal Lider ve İzleyicilerin Olgunluğu	48
Şekil 18.	Yol-Amaç Teorisi	49
Şekil 19.	Lider Davranışı ve Astların Tatmini Arasındaki İlişki	52
Şekil 20.	Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli	58
Şekil 21.	Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	61
Şekil 22.	Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	68
Şekil 23.	Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	69
Şekil 24.	Yöneticilerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı	69

GİRİŞ

İnsanlar arasında, toplu olarak yaşamaya başladıklarından bu yana yöneten ve yönetilenler ayrımı olmuştur. Bu ayırım en küçük toplumsal birim olan aileden, en büyük topluluk olan ulusa kadar tüm topluluklarda görülür. Yöneten ve yönetilenler ayrımına neden olan faktörler arasında, bireylerin amaç ve amaca ulaştırıcı yollar hakkındaki fikir farklılıkları; bireylerin işbirliği yapma zorunlulukları ve işbirliği sonucu ortaya çıkan işbölümü ve uzmanlaşmanın artması sayılabilir. Bu ve buna benzer faktörler sonucu insanlar arasında oluşan etkileme ve güç ilişkileri, liderlik ve yöneticilik kavramlarının da ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İlk çağlardan beri düşünür ve yazarların ilgisini çeken bir kavram olan liderlik, diğer kişi ya da grupları bir amaç etrafında toplayarak, bu amaç doğrultusunda etkilemek üzere harekete geçmek ya da davranmaktır. Eski Yunanca'daki "archein" (başlamak: to begin, yol göstermek: to lead, tahakküm etmek: to rule) ve "prattein" nüfuz etmek: to pass through, başarmak: to achieve, tamamlamak: to finish) ile Latince'deki "agere" (harekete geçirmek: to set into motion, yol göstermek: to lead) ve "gerere" (üstüne almak: to bear) fiilleri liderliğin tanımındaki "to act" davranmak, harekete geçmek ya da tesir etmek fiiline karşılık gelmektedir.[1] Buna göre lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı ilişki iki bölümden oluşur. Başlangıç ya da ilk adım lider tarafından atılır ve diğerleri ya da izleyiciler tarafından tamamlanır, sonuçlandırılır. Lider ve izleyiciler arasındaki bu ilişkide her iki tarafda birbirine ihtiyaç duyar. Bu ilişkide, liderin, izleyiciler tarafından izlenmeye, takip edilmeye; izleyicilerin de lider tarafından başlatılacak, ortaya çıkarılacak bir fırsata ihtiyaçları vardır.

Felsefi açıdan liderlikle ilgili fikir ve düşüncelerin ortaya atılmasının çok eskilere dayandığı bilinmekle birlikte, konuyla ilgili bilimsel çalışmaların yapılması, ancak, 20. yüzyılın başlarında olmuştur. Bu zamana kadar liderlikle ilgili olarak ileri sürülen düşünceler, daha çok "büyük adam" ve "zamanın ruhu" (zeitgeist) görüşleri etrafında üretilmiş olup;

---

1 E.E. Jennings, **An Anatomy of Leadership, Princes, Heroes & Supermen**, NY: McGraw Hill Book, Co., 1972, s.3.

büyük adam, günümüzde özellikler yaklaşımı olarak adlandırılan çalışmaların, zamanın ruhu ise durumsallık yaklaşımlarının geliştirilmesine neden olmuştur.

Liderlik yaklaşımları ve bir araştırma konulu bu tez çalışmasının amacı, ilk yaklaşımlardan bu yana ortaya konan liderlik yaklaşımlarının incelenmesi ve ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli bankaların bölüm yöneticilerin, liderliğe bakış açılarının ve liderlik eğilimlerinin belirlenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde, bazı yazar ve araştırmacılar tarafından aynı anlamda, bazıları tarafından ise bir çok açıdan birbirinden farklı iki olgu olarak düşünülen liderlik ve yöneticilikle ilgili temel kavramlara yer verilerek; liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişki tartışılmıştır. İkinci bölümde ise hem liderlik hem de yöneticilik açısından büyük bir öneme sahip olan güç ve etkileme tanımlanarak, liderin ya da yöneticinin sahip olduğu güç kaynakları sınıflaması verilmiştir. Ayrıca güç ile ilgili olarak otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri tanımlanmıştır.

İlk çağlardan başlayarak günümüze kadar geliştirilmiş liderlik çalışmaları üçüncü bölüm'de kronolojik bir sıra içinde incelenmiştir. Bu bölümde; büyük adam teorisiyle başlayıp bilimsel anlamdaki çalışmalara kadar uzanan devre ilk yaklaşımlar; liderde olan ya da olması gereken özelliklerin araştırıldığı çalışmalar, özellikler teorisi; liderin davranışı ve astların tatmini arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar, davranışsal yaklaşımlar; liderin ortaya çıkmasına neden olan durumların ve etkin liderlik koşullarının araştırıldığı çalışmalar ise durumsallık yaklaşımları çerçevesinde incelenmiştir. Bu bölümün son kısmı ise yeni yaklaşımlar başlığı altında transaksiyonel ve transformasyonel liderliğe ayrılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, yapılan literatür çalışması ışığında, ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli banka bölüm yöneticilerinin liderlik hakkındaki görüşlerini almak ve liderlik eğilimlerini belirlemek amacıyla yapılmış olan anket çalışmasının bulguları ve sonuçları yer almaktadır.

Birinci Bölüm
LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak kabul edilen yönetim, insan topluluklarının olduğu her yer ve zamanda var olmuştur.[1] Yönetimle ilgili bazı kavramlar Sokrat, Platon ve Farabi gibi büyük düşünürler tarafından tartışılmış olmasına rağmen bir bilim olarak kabul edilmesi ancak yirminci yüzyılın başlarında olmuştur. Bu gecikmeye neden olan faktörler arasında; ondokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar büyük işletmelerin kurulamamış olması, hükümet ve askeri örgütlerin kâr ve verimlilikle fazla ilgilenmemeleri ve bilim adamlarının daha çok ekonominin makro yönüyle ilgilenmeleri sayılabilir.[2]

Yönetim alanındaki ilk bilimsel çalışmalar 1900'lü yılların başında F.W.Taylor tarafından yapılmış ve o günden bu yana birçok yaklaşım ve model geliştirilmiş, yönetim ve yönetici konusunda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardaki ortak görüşe göre yönetim, "başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı", yönetici de "yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri tek olarak ya da grup halinde gören bireylerdir."[3]

Bu tanımlar daha ayrıntılı olarak ifade edilirse, yönetim, belirli amaç ya da amaçlara varmak üzere finansal (para, kredi vb.), fiziksel (hammadde, demirbaş, malzeme vb.), insan (işçiler, memurlar, yöneticiler) ve bilgi kaynaklarını sağlama, bu kaynakları etkin ve verimli kullanılabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulatma süreçleri toplamı; yönetici de belirli bir zaman dilimi içinde amaçlara ulaşmak için kaynakları bir araya getirerek onlar arasında uygun bir bileşim sağlayan kimse[4] olarak tanımlanabilir. Bu tanımlar ışığında yöneticilik ise yönetimin profesyonel anlamda meslek olarak yapılmasıdır.

---

1 T.Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1989, s.3.

2 D.D.Van Fleet, **Contemporary Management**, Boston: Haughton Mifflin Co., 1991, s.43.

3 K.Tosun, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No.226, 1990, s.11.

4 E.Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No.236, 1991, ss.3-6.

Bir süreçler toplamı olan yönetim, en küçüğünden en büyüğüne, üretimden hizmet sektörüne, özelden kamuya kadar hemen her türlü örgütte vardır. Bu örgütlerin ve örgütlerdeki bireylerin de birtakım amaçları vardır, ancak bu amaçlar bireyden bireye, örgütten örgüte değişir Yöneticiler örgütün amaçlarıyla, bireylerin ve toplumun amaçları arasında bir uyum sağlamak zorundadırlar. Birden fazla amacın olması nedeniyle yönetim amaçsal bir süreçtir.

Yönetim, ancak birden fazla kişinin olduğu durumlarda vardır. Bu nedenle yönetim bir grup sürecidir. Gruplarda insan unsurundan meydana geldiğinden ve bu insanlar arasındaki sosyal ilişkiler sonucu var olacağından, yönetim hem insansal hem de sosyal niteliktedir.

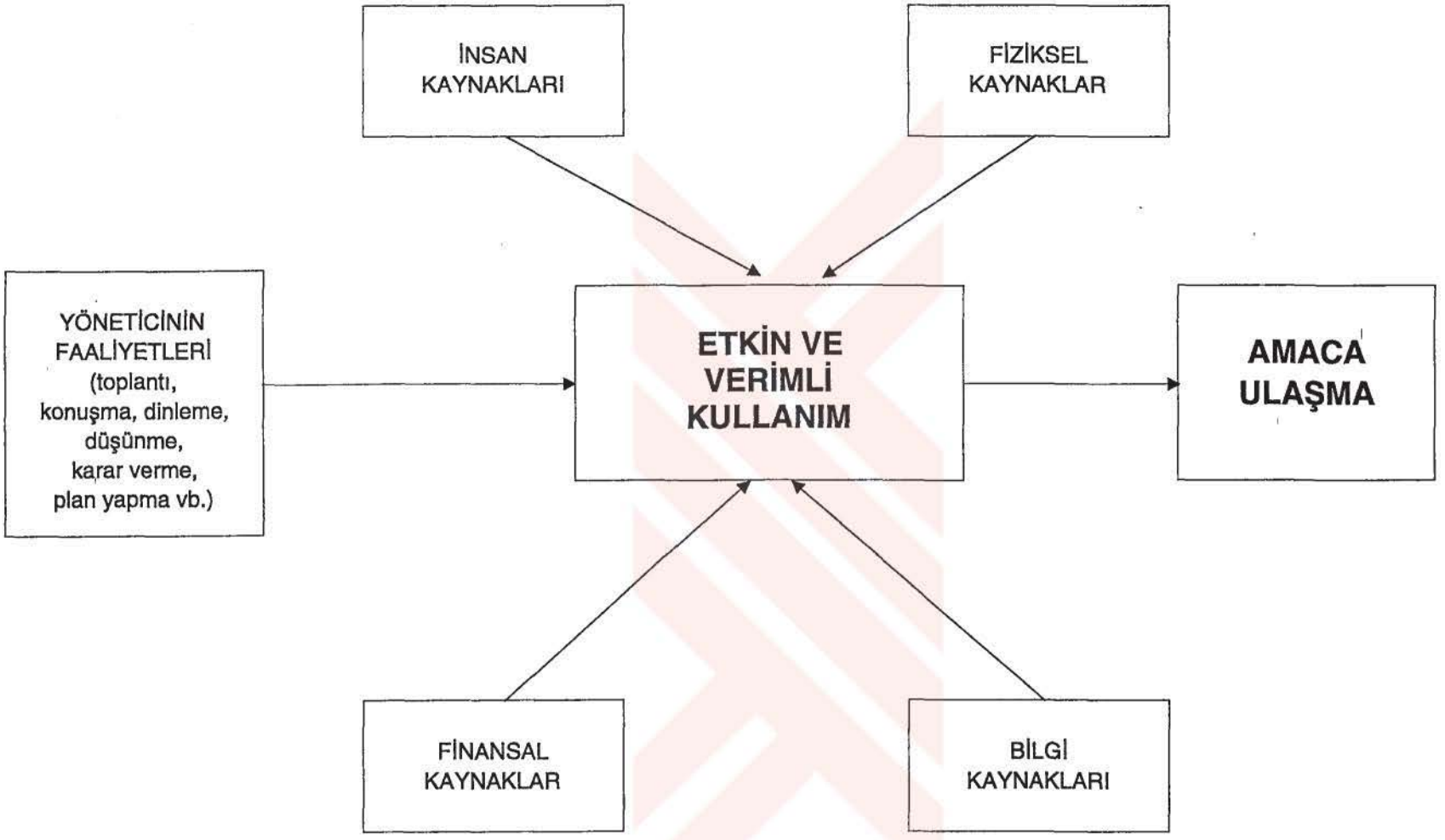
Birden fazla kişinin çabalarını birleştirerek bir amaca yönelmeleri yönetimin işbirliği yönünü ortaya koyar. İşbirliğiyle, bireyler birlikte çalışıp yardımlaşarak amaçlara daha kolay varırlar. İşbirliğinin sonucu ise, grupta bir iş bölümünün oluşması dolayısıyla uzmanlaşmanın ortaya çıkmasıdır.

Bir ve birden fazla amacın ve birden fazla kişinin olması bu amaç ve bireyler arasındaki ilişkilerin, çabaların ve faaliyetlerin etkin ve verimli olacak şekilde uyumlaştırılmasını gerektirir. Bu uyumlaştırma ise örgütte yetki sahibi kişiler tarafından sağlanacağından yönetim hem bir uyumlaşma süreci hem de yetkiye sahip bir süreçtir.

Yönetim bir rasyonellik sürecidir. Rasyonellik belli bir amaca elden geldiğince az emek ve masrafla varmaktır. Bir yöneticinin başarı ölçütlerinden biri verimli iş görmesi, diğeri etkinliğidir. Verimli işgörme, hedeflere en az gider ve fedakârlıkla ulaşmak, etkinlik ise amaca ulaşmadaki isabettir.[5]

---

5 K.Tosun, **İşletme Yönetimi**, ss.182-187.



Şekil 1. Yöneticinin İşi

Kaynak: D.D.Van Fleet, **Contemporary Management**, s.9

1.1. Yöneticinin İşlevleri

Farklı büyüklük ve farklı amaçlara sahip örgütlerdeki yöneticilerin faaliyette bulundukları konular her ne kadar farklı olsa da gerçekleştirdikleri yönetsel işlevler aynıdır. Bu işlevler planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Klasik işlevler olarak tanımlanan bu yönetsel faaliyetler bazı yazarlar tarafından daha farklı olarak da ele alınmıştır. Bir kısmı kadrolama ve liderliği ayrı birer işlev olarak ele almış bir kısmı da bu ikisini örgütlemenin içine dahil etmiştir. Bir başka grup koordinasyonu ayrı bir işlev olarak düşünmüştür.[6] Bu çalışmada yöneticinin işlevleri olarak planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol alınacaktır.[7]

Uygulamada da görüldüğü gibi bir işletmenin kuruluş aşamasında ilk önce bir amaç belirlenir ve bu amaç doğrultusunda birtakım plan ve programlar yapılır. Daha sonra örgüt yapısı belirlenerek, görev ve yetki bölüşümüyle gerekli kadrolar doldurulur; yürütme ile örgüt faaliyete geçer; bu arada çalışanlar, araçlar ve amaçlar arasında bir koordinasyon meydana getirilir ve son olarak da kontrolle planın uygunluğu araştırılır.[8]

Yönetim planlamayla başlar. Planlama nereye varılmak istendiği ile oraya nasıl varılacağının önceden kararlaştırılmasıdır. Planlama geleceğe yönelik bir süreçtir. Kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin seçimine; amaçlara ulaştırıcı yöntem ve politikaların geliştirilmesine; kontrol için yürütme ölçütlerinin geliştirilmesine ve eski planların yeniden gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınmasını gerektirir.[9]

Örgütlemede, yönetici planlamayla belirlenmiş amaçların, araçların ve yöntemlerin uygulanması için gerekli insan, para, makina, metot ve malzemeyi en az emek ve en fazla verimi sağlamak üzere bir araya getirir. Örgütlemenin ilk aşamasında yapılacak işler belirlenir, ikinci aşamada ise gerekli kaynaklar temin edilir. Kaynaklar temin edildikten sonra yetki ve sorumluluklar belirlenerek, haberleşme kanalları oluşturulur.[10]

Yürütmede planı yapıp örgütünü oluşturmuş olan yönetici, belirlenmiş olan amaçlara etkin ve verimli olacak biçimde varmayı hedefleyerek harekete geçer. Bu aşamada

---

6 H.Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No.225, 1990, ss.140-147.

7 K.Tosun, **İşletme Yönetimi**, s.196.

8 Ibid., s.195.

9 H.Ülgen, s.18.

10 J.J.Cribbin, **Effective Managerial Leadership**, AMA, 1972, s.3.

emir-komuta ile amaca ulaşmak için yapılması gerekenleri başkalarına yaptırmak durumundadır. Başkalarına işgördürme sorumluluğu taşıyan yöneticinin en önemli görevi emir-komuta olarak adlandırılan yürütmedir.[11]

Koordinasyon, "en önemliyi daha az önemliye üstün tutmak, her iş ile her şeyin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gidere, satışları üretime uydurmaktır."[12] Yönetici farklı büyüklükteki bölüm ve grupları hem kendi aralarında hem de birbirleriyle ilişkilerinde, ayrıca amaç ve kaynaklar arasında bir uyum meydana getirmek durumundadır.

Kontrol yapılmış olan işlerin, örgütün amacına ve tasarlanmış planlarına uygunluğunun ölçülmesi ve sapmalar meydana gelmişse bunun nedenlerinin araştırılıp, düzeltilmesidir. Planlama ve kontrol birbirinden ayrılmaz iki işlevdir. Kontrolün ilk aşamasında standartlar belirlenir. Standart performansın kriteridir. İkinci aşamada belirlenmiş olan plan ve gerçekleştirilmiş olan işlerin standartta uygunluğu saptanır. Üçüncü ve son aşamada ise sapmaların nedenleri araştırılarak, düzeltilmesi yapılır.[13]

Yukarıda da belirtildiği gibi örgütün büyüklüğü ve amacı ne olursa olsun tüm yöneticiler bu işlevleri yerine getirirler. Bu işlevlere harcadıkları zaman yöneticilerin bulundukları kademelere göre değişebilir.

Bu işlevler örgütün kuruluş aşamasında bir kerede sırayla yapılıp bitirilecek faaliyetler değildir. Hiç şüphesiz örgütlerin kurulma aşamasında belirli planlar yapılacak, bu plana göre örgüt oluşturulacak ve işlevlerin sonucusu olan kontrolle ne ölçüde başarıya ulaşıldığı saptanacaktır. Ancak örgütün ileriki yıllarında yine yeni amaçlar belirlenecek bu amaçlara varmak için gerekli kaynaklar sağlanacak ve kontrol aşamasına gelinecektir. Yöneticiler bu işlevleri örgüt var olduğu sürece yerine getireceklerdir.

Koontz ve Weihrich yöneticinin işlevlerini biraz daha farklı şekilde gruplamışlardır. Yazarlara göre yöneticinin işlevleri planlama, örgütleme, kadrolama, liderlik, kontrol ve yönetimin esasını oluşturan koordinasyondur. Kadrolama ve liderlik haricindeki işlevler yine yukarıda tanımlandığı gibi belirlenmiştir. Kadrolama ise örgüt yapısının gerektirdiği pozisyonlara uygun kişilerin seçilip yerleştirilerek, bu kişilerin kariyerlerinin planlanması, eğitilmesi, geliştirilmesi gibi faaliyetleri içerir. Ayrı bir işlev olarak tanımlanan liderlik, di-

---

11 K.Tosun, **İşletme Yönetimi**, ss.224-226.

12 Ibid., s.242.

13 H.Koontz ve H.Weihrich, **Management**, Singapore; Mc Graw-Hill.

ğerlerini örgütün ve grubun amaçlarına katkıda bulunmak üzere etkilemektir. Bir yöneticinin aynı zamanda bir lider olarak diğerlerini etkileyebilmesi için diğer insanların tutum ve davranışlarını anlayabilmesi, onlarla iyi iletişim kurabilmesi ve onları nasıl motive edeceğini bilmesini gerektirir.[14] Bir yöneticinin, her zaman bir lider de olabileceği söylenemez. Bu istenen bir nitelik olmasına rağmen mümkün olmayabilir. Bu çalışmada liderlik ve ilişkili kavramlara ileriki satırlarda daha geniş olarak yer verilecektir.

1.2. Yöneticinin Rolleri

Yöneticilerin işlevleri konusunda bir çalışma yapmış olan Henry Mintzberg, yöneticilerin klasik olarak nitelenen bu işlevleri yerine getirmekten çok daha farklı faaliyetlerde bulunduğunu belirtmiş ve bu faaliyetleri kişilerarası, bilgi ve karar verme olmak üzere yöneticinin rolleri adı altında üç grupta toplamıştır.[15]

a) **Kişilerarası roller:** Yöneticiler örgüt içinde ve dışında birçok insanla ilişki kurar ve bu ilişkileri sürdürürler. Yöneticiler kişiler arasında şu rollerde bulunurlar:

Sembolik başkan: Yöneticilerin birtakım sosyal ve yasal görevlerde örgütü temsil etmek üzere bulundukları rolleri içerir. Bu rol için yöneticinin sarf edeceği zaman örgütteki kademesinin yüksekliğine bağlı olarak artar.

İrtibat sağlayıcı: Örgüt dışındaki insanlarla iyi ilişkiler kurarak, bu ilişkileriyle örgüt ya da kendi bölümü için gerekli bilgileri sağlamak.

Lider: Yapılacak işlerle ilgili yolları belirleyerek, astların ihtiyaç ve örgütün amaçlarını birlikte düşünüp, astların çabalarını arttırıcı faaliyetlerde bulunarak liderlik rolünü üstlenir.

b) **Bilgi rolleri:** Yöneticinin örgüt için gerekli bilgileri toplayıp, bunları gerekli kişilere iletirken bulunduğu rollerdir. Bilgi rolleri şunları içerir:

Gözlemci: Örgüt içi ve dışından gerekli bilgileri biçimsel ya da biçimsel olmayan yollardan sağlanması ve bilgilerin yenilenmesiyle ilgili faaliyetler.

Bilgi dağıtıcı: Yöneticinin elindeki bilgileri gerekli kişilere ulaştırması.

---

14 Ibid., ss.15-18.

15 A.R.Cohen, S.L.Fink, H.Gadon ve R.D.Willits, **Effective Behavior in Organizations**, Illinois: Richard D.Irwin, Inc., 1976, ss.199-202.

Sözcü: Örgütün bildirilmesi gerekli bilgilerinin örgüt dışına aktarılmasında sözcü olarak faaliyette bulunması.

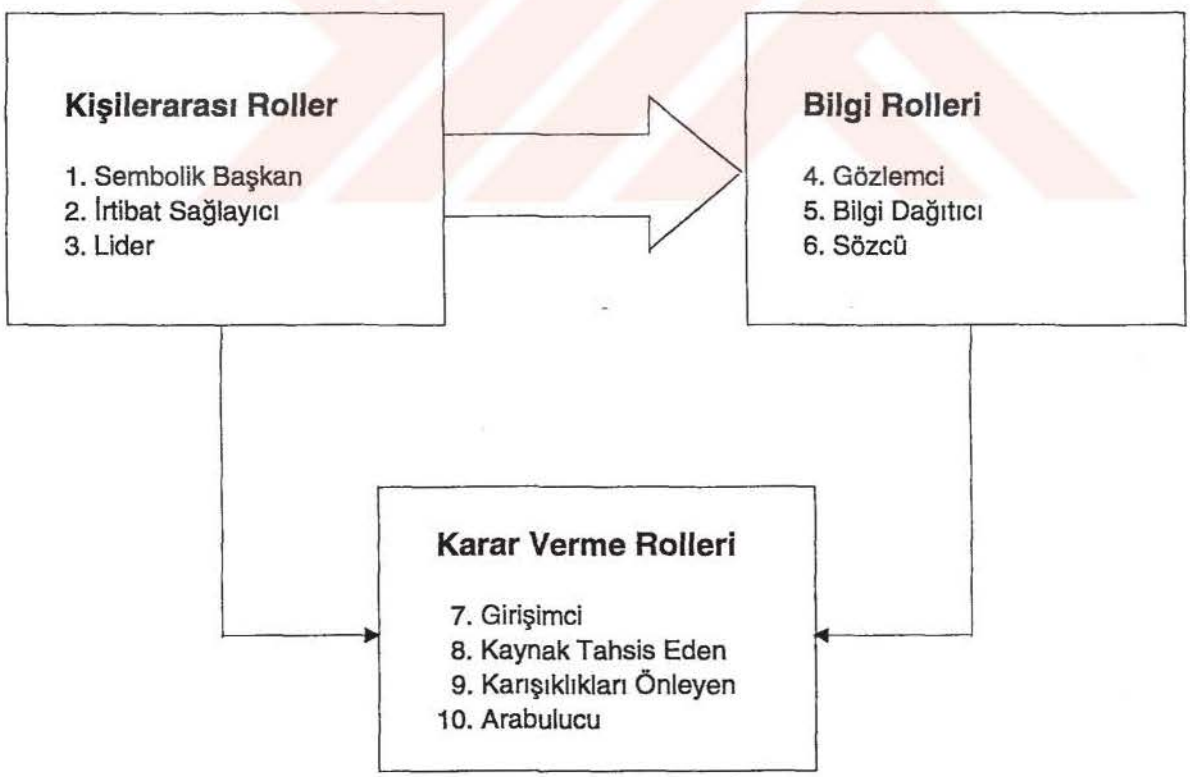
c) Karar verme rolleri: Örgütün hedef ve amaçlarının belirlenmesinde, kaynakların sağlanmasında oynadığı rollerdir.

Girişimci: Yeni eğilimleri, gelişmeleri belirlemesi, örgütün geleceği ile ilgili plan yapması bu rolün içindedir. Örgütle yenilikleri başlatır ve teşvik eder.

Kaynak tahsis eden: İş için gerekli kaynakları temin edip, bunları gerekli birimlere yerleştirir.

Karışıklıkları önleyen: Beklenmedik değişiklikler karşısında çıkan sorunları çözmesi, gelebilecek baskıları önlemesiyle ilgili düzenleyici rol.

Arabulucu: Diğer birey ve örgütlerle pazarlık, uzlaşma, işbirliği ve benzeri faaliyetlerde örgüt adına arabuluculuk yaparken oynadığı roldür.



Şekil 2. Yöneticinin Rolleri

Kaynak: A.R.Cohen v.d. **Effective Behavior in Organizations**, s.199

Yöneticiler bu rolleri yerine getirirken, aynı zamanda bir kaç rolü birden üstlenebilirler. Örneğin arabulucu olarak bir yönetici hem sözcülük rolünü hem de sembolik başkan rolünü de üstlenir.

Mintzberg yöneticinin rolleri olarak adlandırdığı görüşünde beş üst düzey yöneticiyi incelemiştir. Bu ise araştırmaya konu olan yöneticilerin sayısının az olması nedeniyle çeşitli eleştirilere yol açmıştır. Ayrıca yöneticinin rolleri olarak belirtilen faaliyetler aslında yöneticinin işlevleri içinde yer alırlar. Örneğin kaynak tahsis eden olarak yönetici aynı zamanda planlama işlevini de yerine getirir. Bu konudaki bir başka eleştiri ise örgüt yapısını oluşturmak; yönetici seçip yetiştirmek ve örgütle ilgili ana stratejileri belirlemek gibi yöneticinin önemli faaliyetlerine yer verilmemesidir.[16]

2. LİDERLİK VE LİDER

Liderlik ilk çağlardan beri insanların ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. Liderlik konusunda bilinen ilk yazılar liderin özelliklerine odaklanmıştır. Platon, Cumhuriyet'te filozof-kral'ın özelliklerine dikkat çekmiş, Machiavelli, Prens adlı eserinde, bir liderin nasıl etkileyeceği ve ilgiyi nasıl sürdüreceğiyle ilgili detaylı önerilerde bulunmuştur. Liderliğe olan ilgi insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, bu ilgi hızlı değişimlerin, krizlerin, köklü devrimlerin yaşandığı çağımızda da sürmektedir.[17]

Liderliğe olan bunca ilginin sonunda binlerce çalışma yapılmış, yüzlerce tanım üretilmiş ve düzinelerce teori geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda lider kimdir?, herkes lider olabilir mi?, niçin bazıları bir toplulukta lider olabilmişken, diğerleri izleyici olarak kalmıştır? vb. sorulara cevap aranmıştır.

Bazı yazar ve araştırmacılar liderliği liderin özelliklerine göre, bazıları davranışlarına bakarak, bazıları da liderin içinde bulunduğu duruma göre açıklamaya çalışmıştır. Günümüze kadar yapılmış olan liderlik çalışmaları incelendiğinde evrensel kabul görmüş bir teorinin henüz ortaya konamadığı görülür. Ancak bu çalışmalardaki iki ortak noktadan biri liderliğin ortaya çıkması için diğer insanlara (izleyiciler) gereksinim olduğu diğeri ise liderliğin bir etkileme süreci olduğudur.

---

16 H.Koontz ve H.Weihrich, **Management**, ss.40-41.

17 Spotts,V.J. "The Problem of Leadership: A Look at Some Recent Findings of Behavioral Science Research", **Human Relations in Management**, der. S.G.Huneryager ve I.L.Heckman, Ohio: South Western Pub.Co., 197, s.303.

Bu noktalar ışığında liderlik, belli amaç ya da amaçlara erişmek üzere bir kişinin diğerlerini bu amaç doğrultusunda toplayabilme ve onların faaliyetlerini etkileme süreci; lider ise diğerlerini etkileyen, yönlendiren kişi olarak tanımlanabilir.[18] Liderlikte daima lider (etkileyen) tarafından izleyicilerin (etkilenenler) davranışlarını değiştirme (etkileme) teşebbüsü vardır.[19]

Liderlik de, yönetimde olduğu gibi birden fazla kişinin bulunması halinde ortaya çıkar. Bir kişinin olduğu durumlarda liderlikten söz etmek anlamsızdır. Liderlik ister biçimsel isterse biçimsel olmayan olsun tüm gruplarda, örgütlerde görülebilecek bir süreçtir. Liderliğin bir başka önemli yanı ise liderin her zaman biçimsel yetkiye sahip olmadığıdır. Liderler, diğerlerini daha çok kişilerarası etkileşime, kendi kişisel güç ve yeteneklerine dayanarak ikna eder, harekete geçirirler. Hemen her türlü örgütte yöneticilere olan ihtiyaç gibi, en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm topluluklarda da liderlere ihtiyaç vardır.

3. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KARŞILAŞTIRMASI

Lider ve yönetici ya da liderlik ve yöneticilik bazıları tarafından aynı anlamda bazıları tarafından da farklı anlamda kullanılmıştır. Yönetim daha önce de belirtildiği gibi diğerlerinin belirlenmiş biçimsel görevleri doğrultusunda zihinsel ve fiziksel çabalarını örgütsel hedeflere varmak üzere yönlendirmektir. Liderlik ise yine belirli hedeflere doğru diğerlerini harekete geçirecek şekilde teşvik ve ikna etmektir.

Yöneticilik daha çok planlama, örgütleme, kontrol vb. yönetsel işlevlerle hedefe varmayı amaçlarken, liderlik kişilerarası etkileşimle hedefe varmayı amaçlar. Bu açıdan ele alındığında liderlik izleyicilerin gönüllü katılımını arayan sosyal bir etkileme süreci, yöneticilik ise daha çok örgütsel bir süreçtir.[20]

Yöneticiler daima örgütsel başarıya dönüktür, liderler de başarıya dönüktür ancak bazen yeteneklerini kullanarak diğerlerini örgütün hedeflerine varmayı engellemek

---

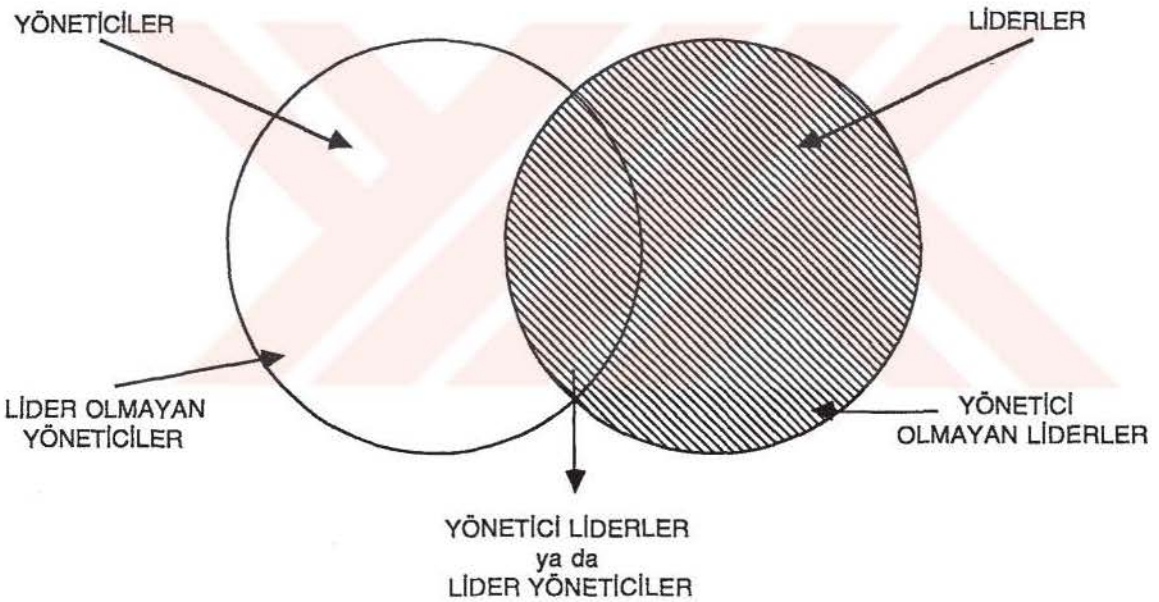
18 T.Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, ss.257-258.

19 R.Tannenbaum ve F.Massarik, "Leadership: A Frame of Reference", **Studies in Organizational Behavior and Management**, Der. D.E.Porte ve P.B.Apple-White, Pennsylvania: Int'l. Textbook Co., s.413.

20 C.A.Schriesham, J.A.Tolliver ve O.E.Behling, "Leadership Theory Some Implications for Managers", **Readings in Management**, der. H.R.Smith, New York: MacMillan Pub. Co., Inc., 1980, s.339.

üzere, toplum dışı davranışa yöneltmek üzere ya da sadece kendi kişisel çıkarları doğrultusunda yönlendirebilir, etkileyebilirler.[21] Bu ise liderin her zaman biçimsel bir örgütte, biçimsel bir pozisyonda olamayacağını ve biçimsel güçlerle donatılmış olmadığını gösterir. Oysa yöneticiler büyüklüğü ya da amacı ne olursa olsun genelde biçimsel bir örgütte, biçimsel bir pozisyonda ve biçimsel güçlere sahip kişilerdir. Bu noktada liderlerden ayrılırlar çünkü liderler diğerlerini etkilerken kendi kişisel güç ve yeteneklerine dayanırlar.

Şekil 3'de yönetici ve lider arasındaki fark ya da ilişki açıkça görülmektedir. Bir lider her zaman yönetici pozisyonunda olamayacağı gibi, bir yönetici de her zaman liderlik özellik ve yetenekleriyle donatılmış değildir. Yönetici pozisyonunda olmadan etkin bir lider olunabilir ancak, etkin bir lider olmadan etkin bir yönetici olunamaz.



Şekil 3. Lider ve Yönetici Arasındaki İlişki
Kaynak: D.D.Van Fleet, Contemporary Management, s.327.

Lider ve yöneticiyi birbirinden farklı olarak alan Zaleznick'e göre, yöneticiler ve liderler, motivasyonları, kişisel özgeçmişleri ve nasıl düşünüp davrandıkları açısından çok farklı türde insanlardır. Zaleznick'e göre lider ve yönetici arasındaki temel farklılıklar şunlardır.[22]

---

21 B.V.Ficker, **Effective Supervision**, Ohio: Charles E.Merril Pub., 1975, s.20.

22 F.Sarvan, "Liderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin liderlik Olgusuna Bakışları", **Management Thinking**, s.5.

Yöneticilerin amaçlara karşı tutumu daha pasiftir, oysa liderler amaçları benimseyip, şekillendirirler.

Liderler yüksek risk pozisyonlarında çalışırlar, daha ataktırlar, oysa yöneticiler durumlarını tehlikeye atabilecek riskli pozisyonlardan kaçınabilirler.

Liderler insanlarla ilişkilerde daha duyarlıdır ve onlarla mesajlar aracılığıyla ilişki kurarlar böylece yoğun ve çalkantılı ilişkiler yaratırlar. Yöneticiler ise insanlarla dolaylı yollardan ve yeniden yorumlanabilecek sinyaller aracılığıyla ilişki kurarlar.

Yöneticiler bulundukları pozisyonla kendilerini özdeşleştirdikleri için bulundukları durumu korumak ve sürdürmek onların kendilerine olan saygısını arttırır. Liderler ise belli bir örgütte çalışsalar bile hiç bir zaman hiç kimseye ve örgüte ait olmazlar, onlar kendilerini tüm çevrelerinden ayrı hissederler.

Lider ve yöneticinin birbirinden farklı olduğunu savunan Warren Bennis'e göre ise:[23]

Yönetici idare eder (yönetir), lider yenilikler yaratır.
Yönetici bir kopya, lider orijinaldir.
Yönetici devam ettirir, lider geliştirir.
Yönetici sisteme ve yapıya odaklanır, lider insanlara odaklanır.
Yönetici kontrole güvenir, lider güven telkin eder.
Yönetici olaylara kısa, lider ise uzun bir bakış açısıyla bakar.
Yönetici nasıl ve ne zaman, lider ne ve niçin'i sorar.
Yöneti taklit eder, lider yaratır.
Yönetici statükoyu kabul eder, lider mücadele eder.
Yönetici yapılması gereken işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.
Yönetici iyi bir asker, lider ise kendine aittir.

Lider ve yöneticiyi aynı anlamda ya da birbirinin yerine kullanan Fiedler ve Garcia'ya göre liderlik pozisyonundaki kişi bir patron, nezaretçi, şef, başkan, ekip lideri veya yönetici olabilir, ancak bunlar arasındaki fark önemsizdir. Önemli olan bu liderlik pozisyonunda etkili olmalarını sağlayacak koşulların biraraya gelmesidir. Aynı görüşü savunan Rachid ve Archer sadece biçimsel ve biçimsel olmayan lider ayrımı yapmaktadır.[24]

---

23 W.Bennis, **On Becoming A Leader**, Massachussets: Addison Wesley Publishing Co., In., 1989, s.45.

24 F.Sarvan, a.g.e., s.5.

Yazarlara göre biçimsel liderler, birtakım örgütsel işlevleri yerine getirmek üzere seçilmiş ya da tayin edilmiş yöneticiler, biçimsel olmayan liderler ise bir grubun çeşitli ihtiyaçlarına tepki olarak kendiliğinden ortaya çıkan kişilerdir. Rachid ve Archer her ne kadar yönetici ve lider ayrımı yapmamışlarsa da yine de biçimsel ve biçimsel olmayan lider ayrımı yaparak aradaki farkı belirtmişlerdir. İster yönetici ya da lider ister biçimsel ya da biçimsel olmayan lider olsun bu konuyla ilgilenen yazar ve araştırmacılar bu ikisinin birbirine benzer ancak birbirinden farklı olduğu konusunda birleşmişlerdir.

İkinci Bölüm
LİDERLİK VE GÜÇ

1. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik ile ilgili açıklanması gereken bir diğer kavramda güçtür. Etkileme süreci olarak tanımlanan liderlikteki etkileme ile güç çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmıştır. French ve Raven'e göre etkileme kinetik güç, güç ise potansiyel etkilemedir.[1] Bir diğer ifadeyle etkileme bir başka kişiye bir şeyler yaptırtmaya niyetlendiren süreç[2] güç ise başkalarını etkileyebilme, niyetleri gerçeğe dönüştürme kapasitesidir.[3]

Güç, liderliğin ve yöneticiliğin en önemli elemanlarından biridir. Gücünü nasıl kullanacağını bilen, güç kaynaklarının farkında olan bir lider ya da yönetici diğerlerine göre daha etkindir. Güç, ayrıca liderin stiliyle de yakından ilgilidir. Demokratik bir lider daha çok kişisel gücüyle iş yaptırırken, otokratik lider bulunduğu biçimsel pozisyondaki gücüyle iş yaptırır.

Liderler çeşitli güç kaynaklarına sahiptirler. Güç kaynaklarıyla ilgili en çok kullanılan sınıflama French ve Raven'in sınıflamasıdır. Bu sınıflamaya göre bir liderin gücünü olabileceği beş önemli kaynak vardır.[4]

Ödüllendirme gücü: Bu gücün temel liderin çalışanlara ödül dağıtma kapasitesinde ve izleyicilerin ödülü algılayabilmesindedir. Liderler izleyicilere terfi, maaş artışı, prim, ikramiye vb. ödüller verebilecek pozisyonda ise lider izleyicileri etkileyebilecek önemli bir güç kaynağına sahiptir. Ancak, bu güç izleyicilerden imkânsıza yakın bir iş istendiğinde ödülün uzak bir ihtimal olması nedeniyle etkili olmayabilir.

Zorlayıcı güç: Ödül gücünün tam tersi olan bu gücün temeli korkuya dayanır.

---

1 J.French ve B.Raven, "The Basis of Social Power", **Group Dynamics Research & Theory**, der. D.Cartwright ve A.Zander, London: Tavistock Publ., 1970, s.261.

2 H.L.Tosi ve S.J.Carroll, **Management: Contingencies, Structure and Process**, Chicago: St.Clair Press, 1976, s.212.

3 W.Bennis ve B.Nanus, **Leaders: The Strategies for Taking Change**, New York: Harper and Row Publishers, 1985, s.17.

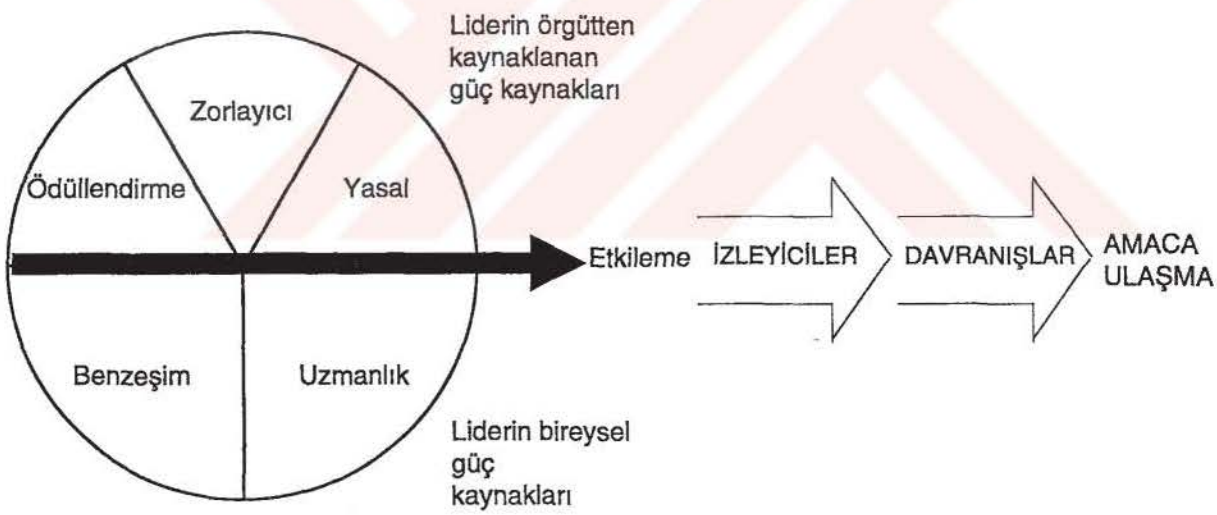
4 T.Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.247.

Korkunun kaynağı ise azarlanma, işten çıkarma, istenmeyen göreve verilme, terfi ettirilmeme vb. cezalandırıcı davranışlardır. Bu tür davranışlara maruz kalmak istemeyen astlar liderin istediği davranışlarda bulunarak onu izlerler.

Yasal güç: Liderin bulunduğu pozisyon ya da sahip olduğu ünvandan kaynaklanan güçtür. Belirli bir pozisyonda bulunan liderin isteklerine, astlar kendilerini uymaya mecbur hissederler.

Uzmanlık gücü: Kişinin sahip olduğu yetenek, bilgi ve uzmanlıktan kaynaklanır. İzleyiciler lideri bilgili, deneyimli ve yetenekli olarak algılıyorlarsa lider diğerlerini bu gücüyle daha kolay ikna eder.

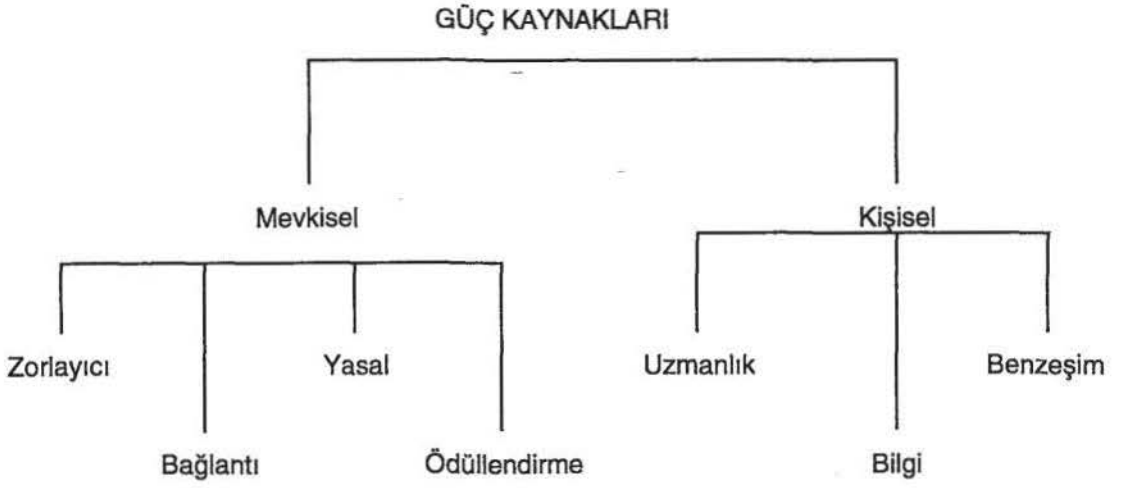
Benzeşim gücü: Kişisel cazibe ve çekicilikten kaynaklanır. Çekici kişiliği olan liderler sahip oldukları özellikler dolayısıyla diğerleri tarafından takdir edilir ve onlara benzemek, onlarla birlikte olmak isteyenler tarafından izlenirler.



Şekil 4. Örgütsel ve Bireysel Güç Kaynakları
Kaynak: J.Gibson, J.M.Ivancevich ve J.H.Donnely, **Organizations**, s.182.

Liderin sahip olduğu güç kaynaklarıyla ilgili bir başka sınıflama da Paul Hersey tarafından yapılmıştır. Hersey'e göre liderin mevkisel (zorlayıcı, bağlantı, yasal, ödüllendirme) ve kişisel (uzmanlık, bilgi, benzeşim) olmak üzere iki ana güç kaynağı vardır.[5] Aşağıdaki şekilde Hersey'in sınıflaması görülmektedir.

5 P.Hersey, **The Situational Leader**, New York: Warner Books, 1984, s.77-78.



Şekil 5. Hersey'in Güç Kaynakları Sınıflaması

Bu sınıflamada French ve Raven'in sınıflamasından farklı olarak bağlantı ve bilgi güçleri tanımlanmıştır. Bağlantı gücü, liderin örgüt içinde yada dışında nüfuzlu bir tanıdığının olmasından kaynaklanır. Liderin gözüne girmek ya da birtakım cezalandırmalardan kaçınmak için izleyiciler liderin isteklerine uyarlar. Bilgi gücü ise liderin sahip olduğu bilgilerin diğerleri için bir anlam taşımasında etkilidir.

Liderin güç kaynaklarıyla ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Ancak bu sınıflamalarda yukarıdaki sınıflamalarla hemen hemen aynıdır. Önemli olan liderin gücünü hangi kaynaktan aldığı değil, nasıl kullandığıdır. Liderler güçlerini, örgütün ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda adil olarak kullandıkları sürece diğerleri tarafından desteklenir ve izlenirler.

2. LİDERLİK STİLLERİ

Liderlik stili, liderin davranış biçiminin nitelenmesidir. Stilde odak liderin davranışındadır. Bir liderin herhangi bir durumdaki davranışı onun stilini oluşturur.[6] Günümüze kadar yapılmış olan liderlik çalışmalarında bir çok stil tanımlanmıştır. Bass, bu çalışmalarda en çok kullanılmış olan stilleri belirlemiş ve aşağıdaki gibi sıralanmıştır.[7]

---

6 P.Hersey, a.g.e., s.27.

7 B.Bass, **Stogdill's Handbook of Leadership**, NJ: The Free Press, 1981, s.22.

otoriter	karizmatik	ilgili	idareci
baskılı	çekici	entelektüel	boş
yönlendirici	ikna edici	seçkin	temsilci
otokratik	demokratik	uzman	sözcü
inandırıcı	katılımcı	yönetici	koruyucu
canlandırıcı	grup geliştirici	bürokrat	

Bass, son yıllardaki araştırmalarda inandırıcı, entelektüel ve temsilci lider stiline pek önem verilmediğini daha çok otoriter ve demokratik lider üzerinde durulduğunu belirtmiş ve listedeki stillerin çoğunun aynı anlamdaki stilleri (otoriter ile yönlendirici, demokratik ile katılımcı ya da ilgili) ifade ettiğini ya da bir stilin alt sınıfını (inandırıcı-inisiyatif ya da göreve yönelik davranış) içeren stiller olduğuna dikkat çekmiştir.

Liderlik stili sınıflamasında çoğunlukla kabul edilen gruplama:[8]

- lider merkezli ya da otokratik
- grup merkezli ya da demokratik
- birey merkezli ya da serbest bırakıcıdır.

Bu stillerin tanımında da görüleceği gibi her bir stilin kullanıldığı durumlar, izleyiciler farklıdır. Bu stillerin hangisinin daha iyi olduğu konusundaki araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar alınmıştır. Bazı araştırmalarda otokratik stil daha iyi ve verimli bulunmuş, bazılarında demokratik stilin daha etkin olduğu görülmüştür. Buradan çıkan sonuca göre her zaman, her koşulda geçerli tek ve en iyi bir liderlik stili tarifi yoktur. Aşağıda liderlik stili tanımlarında açıklanacağı gibi bir lider duruma ve izleyicilere göre bu üç stili de kullanabilir. Bir lider stilini oluştururken öncelikle durumu iyi analiz edebilmeli, izleyicileri iyi tanımalı ve elindeki güç kaynaklarını iyi bilmelidir.

2.1. Otokratik Lider

2.1.1. Sert Otokratik Lider: Tüm kararları alma yetkisini kendisinde toplamış olan bu lider, işleri en ince detayına kadar belirler ve astların bu kararlara uymasını bekler. Bu liderler, astları amaçların başarılması için bir araç olarak görür ve onların isteklerini, ihtiyaçlarını, duygularını gözönüne almazlar. Astları çoğu zaman birbirinin içine geç-

8 R.T.Golembiewski, "Three Styles of Leadership and Their Uses", **Human Relations in Management**, der. S.G.Huneryager ve I.L.Heckman, Ohio: South Western Pub.Co., 1967 s.268.

miş olan ödül ve ceza ile yönetirler.[9]

Bu stil, astların yapılan işle ilgili yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadığı durumlarda; kararların acilen alınması gerektiği hallerde; astların geleneksel toplum yapısına uygun olarak büyüğe aşırı saygı duymaları ve kararı büyüğe bırakma eğiliminde olduğu durumlarda uygun ve etkili olabilir.[10]

Astların gerekli birikime sahip olduğu durumlarda; yapılacak işlerin grup çalışması gerektirdiği hallerde ve liderin astların duygu ve düşünceleriyle ilgilendiği durumlarda uygun bir stil olmayabilir.

Sert otokratik lider çoğu zaman astların ihtiyaçlarını gözönüne almadığından, astlarda tatminsizlik görülür. Bu tatminsizlik ise yönetime karşı nefreti ve grup-içi anlaşmazlıkları arttırarak düşük morale sebep olur. Düşük moral ve anlaşmazlıklar hem iş verimini hem de liderin otoritesine olan inancı olumsuz yönde etkiler. Bu stilin bir başka olumsuz yönü ise astlardan gelebilecek yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin dikkate alınmaması nedeniyle zamanla yaratıcılıkta azalma olacağıdır.[11] Ayrıca tek yönlü, yukarıdan aşağıya doğru haberleşme yanlış algılamalar ve iletişim kopukluklarına neden olarak zaman kaybına yol açabilir.[12]

2.1.2. Yardımsever Otokratik Lider[13]: Babacan bir kişiliğe sahip olan bu lider, çalışma grubu tarafından bir ebeveyn figürü olarak algılanır. Bu liderler izleyicilerinden bağlılık ve sadakat beklerler. İzleyicilerin bilgi kaynağı durumunda bulunmak isteyen yardımsever otokratik liderler, kendi onayları olmadan izleyicilerin (astların) harekette bulunamayacakları bir ortam yaratırlar. Tüm kararlar lider tarafından alınır ve astların yaratıcı, yenilikçi fikirleri bastırılmaya çalışılır. Gerektiğinde astlar, lider tarafından övülür ve cesaretlendirilir.

Astların fazla sorumluluk almak istemedikleri ya da kuvvetli bir lider istedikleri durumlarda; astların yeterince olgun olmadığı ve yakından yönetilmeleri gerektiğinde uygun, ancak astların bağımsız çalışmak istediği ve grup çalışması gereken durumlarda uygun bir stil olmayabilir.

---

9 J.Owens, "The Uses of Leadership Theory", **Readings in Management**, der. H.R.Smith ve A.B.Carroll, NY: Mac Millan Pub. Co., 1980, s.331.

10 E.Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İst.: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993, s.310.

11 E.Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.311.

12 J.Owens, S.334.

13 P.Preston ve T.W.Zimmerer, **Management for Supervision**, NJ: Prentice Hall, Inc., 1978, ss.169-170.

Bu stilde, astlar çoğu zaman kendi kendilerine hareket edemedikleri için huzursuz ve tatminsizdirler. Bunun sonucunda da lidere karşı gelme, saygısızlık ya da sahte saygı gösterme gibi davranışlarda bulunabilirler.

2.2. Demokratik lider

Demokratik lider, grup amaçlarına ulaşmada işbirliğinin önemine inanır ve bu amaçlara ulaşmanın da ancak astların örgütsel faaliyetlere katılımıyla, açık haberleşme kanallarıyla ve ekip çalışmasıyla başarıldığını kabul eder. Bu nedenle de astları bilgi ve deneyimleri doğrultusunda sorumluluk verir ve astları katılıma teşvik ederek onların yaratıcılık ve verimliliğini arttırır.[14]

Bu stil, astların bilgi ve deneyim açısından yetersiz olduğu; çalışanların grup halinde çalışmak istemediği; kararların acilen alınması gerektiği hallerde ve grubun ço büyük olduğu durumlarda zaman kaybına neden olabileceğinden etkin olmayabilir. Ancak çalışma gücünün iyi eğitilmiş ve deneyimli olduğu hallerde; grup içinde iyi bir işbirliğinin olduğu durumlarda ise etkin bir stil olabilir.[15]

Demokratik liderler astlara gerçek bir ilgi gösterdiklerinden üst ast arasında sıcak ve dostça ilişkilerin yaşandığı iyi bir ortam yaratırlar. Bu nedenle de astların işten duydukları tatmin fazladır ve moralleri yüksektir. Ayrıca bu tür liderliğin uygulandığı gruplarda, astlar kazandıkları bilgi ve deneyim sonucu karşılaştıkları sorunlarla, lider başlarında olsun ya da olmasın daha kolay başa çıkabilirler ve işleri başarıyla devam ettirebilirler.[16]

2.3. Serbest Bırakıcı Lider

Bu stil bazı yazarlar tarafından hiçbir şekilde dikkate alınmamaktadır. Burada gerçek anlamda bir liderlik yoktur. Serbest bırakıcı liderlerin olduğu gruplarda amaçlar açık ve anlaşılır bir şekilde belli değildir. Astlar ellerindeki imkânlar dahilinde amaç belirleyip, plan ve program yaparlar. Lider yetkisini tamamen astlara bırakmıştır.[17]

---

14 Ibid., s.172.

15 E.Eren, a.g.e., s.311.

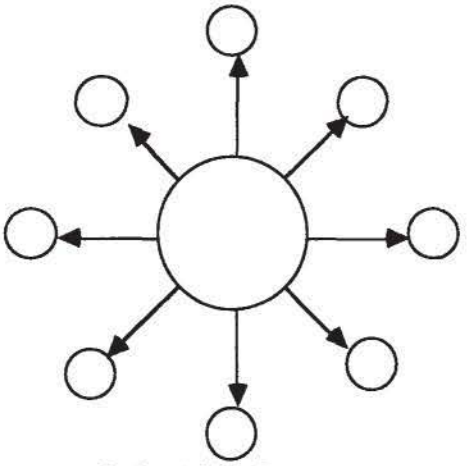
16 S.G.Claude, **Supervision in Action: The Art of Managing Others**, Virginia: Reston Pub.Co., 1977, s.25.

17 E.Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.310.

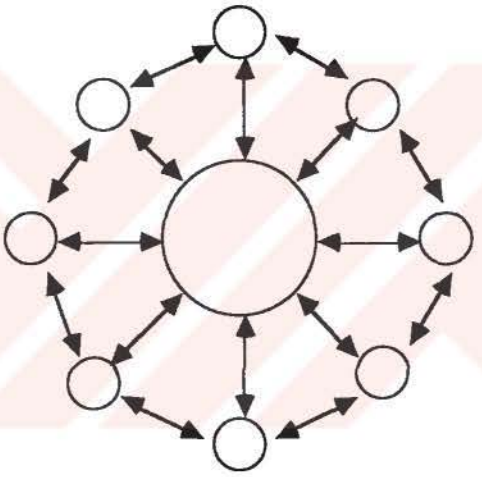
Serbest bırakıcı liderlik stili, grubun az sayıda kişiden oluştuğu durumlarda; astların kararları alabilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip olmalarında ve karar için zamanın çok olduğu durumlarda uygun bir stildir. Ancak grupta işten kaçmanın yollarını arayanların olmasında; grubun kararları alabilecek olgunlukta olmadığı durumlarda ve grubun çok büyük olduğu hallerde zaman kaybına neden olacağından uygun bir stil olmayabilir.[18]

Bu stilde bireyler sorunları kendi kendilerine halletmek durumunda olduklarından bazen bireysel başarı grup başarısının önüne geçerek, grup-içi çatışma ve anlaşmazlıkları arttırabilir, ayrıca birtakım belirsizlikler astlarda tatminsizliğe ve moral düşüklüğüne sebep olarak yaratıcılığı ve verimi düşürebilir.

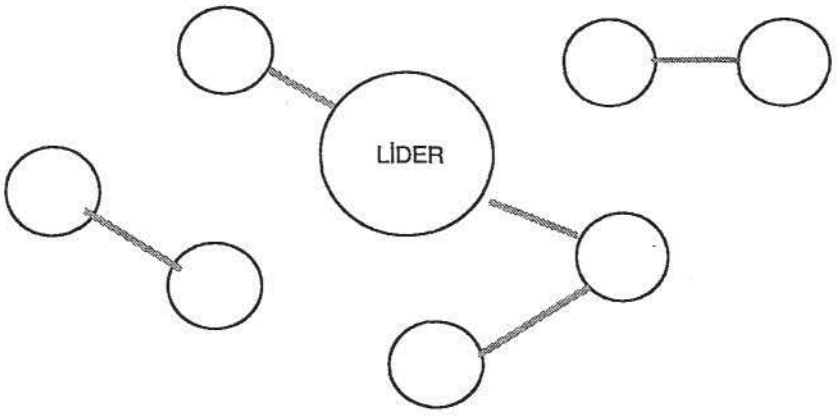
18 Ibid., s.312.



Otokratik Lider Davranışı



Demokratik Lider Davranışı



Serbest Bırakıcı Lider Davranışı

Şekil 6. Lider Davranış Stilleri

Kaynak: G.H.Hicks ve C.R.Gullett, **The Management of Organization**, McGraw Hill Book Co., 1976, s.471

Üçüncü Bölüm
LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. İLK YAKLAŞIMLAR

Liderlikle ilgili ilk düşünceler, özellik teorisine de büyük ölçüde katkıda bulunmuş olan "Büyük Adam" teorisi üzerine olmuştur. Eski Yunan ve Roma'da Heredot ve Tacitus gibi düşünürler, tarihte olayların akışına katkıda bulunmuş önemli kişileri ele almış ve büyük Adam'ı savunmuşlardır.[1] Büyük Adam teorisine göre bu şekilde nitelenen kişiler doğuştan ya da çocuklukta kazanılmış bazı olağanüstü (geleceği görme, diğerlerini hipnotize etme vb.) özellikler sonucu bulundukları mevkilere gelmişler ve olaylara yön vermişlerdir.[2]

Daha sonraları Thomas Carlyle "Büyük Adam"ın en büyük savunucusu olmuş ve "hero" (kahraman) olarak adlandırdığı büyük adamların sayesinde tarihin kararlaştırıldığına inanmıştır. Caryle'a göre insanların ve örgütlerin yaşamlarındaki büyük değişiklikler kahramanların davranışı sonucu olmakta ve gerçek dahiler nerede olursa olsun duruma katkıda bulunmaktadır. Kahramanlar mükemmel denecek kadar iyi ahlaklı, sezgi gücü, kuvvetli, içten ve samimi kişilerdir. Bu ve buna benzer özellikleri nedeniyle diğerlerinden daha üstün olmuşlar, izlenmişler, hayranlık uyandırmışlar ve tapılacak kadar çok sevilmişlerdir.[3]

Büyük Adam'a karşıt bir düşünce de 18. ve 19. yüzyıllarda ortaya çıkmış olan "zeitgeist" (zamanın ruhu ya da zamanın gereği) dır.[4] Hegel ve Fichte'nin öncülüğünü yaptığı bu görüşe göre büyük adamlar sadece zamanın bir ihtiyacı sonucu ortaya çıkar ve onun doldurduğu yer o olmazsa herhangi bir başkası tarafından da doldurulabilir. Bu düşünceye göre hiç kimse toplumu değiştiremez ve büyük adam tarafından yapıldığı

---

1 B.Kolasa, **İşletmeler için Davranış Biçimlerine Giriş**, Çev. K.Tosun, F., Aykar ve d., İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1979, s.575.

2 A.Bavelas, "Leadership: Man and Function", **Leadership**, der. C.A.Gibb, Middlesex: Penguin Books, 1969, ss.17-18.

3 E.E.Jennings, **An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes, Supermen**, New York: Mc Graw Hill Book Co., 1972, s.71.

4 V.J.Spott, "The Problem of Leadership...", s.305

söylenen değişiklik sadece toplumun bir gereksiniminden kaynaklanır.[5] Zeitgeist kısaca büyük adamın durumları yarattığını değil, durumların büyük adamı yarattığını iddia eder.

Bu iki birbirinden farklı görüşten büyük adam yıllar sonra özellikler teorisine, Zeitgeist ise durumsallık yaklaşımlarına öncülük etmiştir.

2. ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlikle ilgili ilk çalışmalarda, liderin sahip olduğu ya da sahip olması gereken özellikler araştırılmıştır. Teoriye göre lider sahip olduğu özellikler sonucu diğerlerinden farklıdır ve bu nedenle liderlik mevkiine gelmiştir. Araştırmacılar bu noktadan hareketle bir çok lideri fiziksel, kişisel, zihinsel özellik ve yetenek açısından incelemiş ve liderleri diğerlerinden farklı kılan özellikleri bulmaya çalışmışlardır. Farklı zamanlarda farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda üzerinde durulan özellik ve yeteneklerin bir kısmı aşağıdaki gibidir[6]:

yaş	zeka	sosyallik	güvenilirlik
boy	bilgi	ısrarcılık	uyumluluk
cinsiyet	hitabet yeteneği	popülerlik	sebatkârlık
ırk	açık sözlülük	kararlılık	cesaret
olgunluk	dürüstlük	doğruluk	hoşgörü
kendine güven	samimiyet	orijinallik	adil olma

Birçok özellik araştırmalar kapsamında incelenmiş hangi özelliğin olmasının ya da olmamasının liderliğe veya başarılı liderliğe sebep olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmaların çoğunda başarılı liderlerde görülen özellikler olarak zeka, anlayış ve kendine güven; başarısız liderlerde ise kararsızlık, iletişim kuramama ve pasiflik bulunmuştur.[7]

Özelliklerle ilgili çalışmaları geniş kapsamlı bir şekilde inceleyen Ralp M.Stogdill, 1948'de o güne kadar yapılmış olan onbeş çalışmada,

---

5 E.E.Jennings, An Anatomy of Leadership, s.10.

6 Ibid., s.151.

7 D.Hellriegel ve J.W.Slocum, **Organizational Behavior Contingency Views**, West Pub. Co., 1976, s.344.

a) liderlik mevkiinde bulunan ortalama bir insanın başında bulunduğu grubun ortalamasından zeka, bilgi, sosyal katılım ve güvenilirlik açısından daha üstün olduğunu,

b) bir liderde olması gereken özellik ve yeteneklerin büyük ölçüde işlev göreceği duruma bağlı olduğunu ve

bir başka on çalışmada ise liderin başında bulunduğu grubun ortalamasından; sosyallik, sebatkârlık, inisiyatif, kendine güven, daha çabuk kavrama, popülerlik, uyumluluk ve sözel iletişim açısından daha üstün olduğunu bulmuştur.[8] Stogdill yapmış olduğu incelemelerde otuzüç çalışmada liderin izleyicilerden daha zeki olduğunu belirlemiştir. Ancak burada ortaya çıkan bir başka önemli sonuç ise lider-izleyici arasındaki zeka farkının çok fazla olmaması gerektiğidir. Zeka liderlikte istenen bir özellik olmasına rağmen, liderlik için tek başına yeterli değildir. Ayrıca boy, kilo, görünüş vb. fiziki özelliklerin de liderin etkinliğiyle pek fazla bir ilgisi olmadığı saptanmıştır.[9]

Bu yaklaşım liderliği açıklamada tek başına yeterli olamamıştır. Çoğu zaman bir liderde görülen özellik diğerlerinde görülememiş ya da izleyicilerde de liderin sahip olduğu özellikler bulunmuştur. Bu nedenle de teori yetersiz kalmıştır. Özellikle psikolojide davranışsal okulun ortaya çıkmasıyla birlikte liderlikle ilgili çalışmalar, liderin özellikleri yerine davranışlarına odaklanarak yeni bir alana yönelmiştir.

3. LİDERLİĞE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR

3.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kurt Lewin yönetiminde, 1939 yılında R.Lippitt ve R.K.White tarafından liderlik stillerine yönelik bir dizi çalışmayı içerir. Araştırmacılar dört gruba ayrılmış on yaşındaki erkek çocukların katıldığı okul sonrası hobby çalışmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Her grup zeka, fizik, sosyoekonomik durum ve kişisel özellikler açısından aşağı yukarı eşit beş çocuktan oluşmuştur. Gruplara liderlik yapmak üzere dört yetişkin otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak davranmak üzere eğitilmiş ve bunlar altı haftada bir dönüşümlü olarak tüm gruplara liderlik yapmışlardır.[10]

---

9 F.Fiedler ve M.M.Chemers, **Leadership and Effective Management**, Illinois: Scott Foresman and Co., 1974, s.23.

9 D.Hellriegel ve J.W.Slocum, Organizational Behavior, s.344.

10 R.White ve R.Lippitt, "Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates", **Group Dynamics Research and Theory**, der. D.Cartwright ve A.Zander, London: Tavistock Pub., 1970, ss.318-319.

Otokratik lider yapılacak işleri tüm ayrıntılarıyla kendisi belirlemiş, kullanılacak teknikler, atılacak adımlar ilk aşamada çocuklara bildirilmiştir. Demokratik lider yapılacak işleri grupla birlikte tartışarak belirlemiş, grubu katılıma teşvik etmiş, eleştiri ve övgülerde yansız olmaya çaba göstermiş, serbest bırakıcı lider ise grubu tamamıyla serbest bırakarak, gruba çok az katkıda bulunmuştur.[11]

Çalışmaların sonunda yirmi çocuktan ondokuzu otokratik lidere, demokratiği, on durumdan yedisinde otokratik lidere serbest bırakıcıyı tercih etmişlerdir.[12]

Araştırmacılar iş veriminin otokratik ortamda, demokratik ortamdan daha fazla olduğunu, ancak uzun dönemde demokratik ortam veriminin otokratik ortam verimine yaklaştığını belirlemişler. Otokratik ortamdaki verimin liderden kaynaklandığı, liderin grubun başında olmadığı durumlarda verimin gözle görülür şekilde düştüğü gözlenmiştir. Otokratik liderin başında bulunduğu gruptaki çocuklarda saldırganlık ve ilgisizlik olmak üzere iki tür davranış tespit edilmiş, bu davranışların nedeni ise liderden kaynaklanan korkuya bağlanmıştır. Demokratik ortamdaki verimin ise lidere bağlı olmadığı, lider grubun başında olsun ya da olmasın sabit kaldığı ve yaratıcılığın en üst düzeyde olduğu görülmüştür. En düşük verim ve kalitesiz iş serbest bırakıcı liderin grubunda olmuştur.

Çalışmanın duygularla ilgili bölümünde, otokratik liderin grubundaki çocuklarda tatmin düzeyinin az, demokratik liderin grubundaki çocuklarda paylaşım ve katılımdan dolayı daha fazla, serbest bırakıcı liderin grubundaki çocuklarda ise tüm serbestliğe rağmen pek tatminkâr olduğu görülmemiştir.[13]

Iowa çalışmaları liderlik stillerinin grup üzerindeki etkilerini araştıran ilk çalışmalardan biridir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında izleyiciler açısından en uygun stilin demokratik, iş verimi ve kalitesi açısından ise en uygun stilin otokratik olduğu söylenebilir.

Iowa çalışmaları liderlik stilleriyle ilgili ilk çalışmalardan biri olmasına rağmen, modern davranış bilimleri açısından pek kabul görmemiştir. Bunun nedeni ise araştırmanın hobby çalışması yapan çocukları içermesi ve bu görüşün biçimsel örgütte çalışan yetişkinlere uymayacağı düşüncesi olmuştur.[14]

---

11 F.Fiedler ve M.Chemers, **Leadership and Effective Management**, s.49.

12 Ibid., s.50.

13 B.Kolasa, **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**, s.582.

14 F.Luthans, **Organizational Behavior**, Singapore: Mc Graw Hill Book Co., 1985, s.477.

3.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi, İşletme Araştırma Bürosu tarafından 1945 yılında liderliğin tanımını yapmak amacıyla psikoloji, sosyoloji ve iktisat bilimleriyle uğraşan bir grup araştırmacı tarafından çalışmalara başlanmıştır. Değişik iş kollarında çalışan çok sayıda kişiyle yapılan görüşmeler sonunda lider davranışlarını dokuz boyutta toplayarak, bu dokuz boyutu tanımlayan yüzelli soruluk Lider Davranışını Tanımlama Anket (LDTA) formu geliştirilmiştir. Bu form Hemphill ve Coons tarafından bir gruba uygulanmış ve sonuçlar faktör analizine tabi tutulmuş bunun sonucunda da lider davranışının üç boyutu açıklanmıştır. Bu üç boyut:[15]

1- Üyeliğin kabul edilmesi özelliği: Lider davranışı, liderin grup üyeleri tarafından kabul edilmesini ya da edilmemesini sağlar.

2- Amaçlara ulaşma davranışı: Lider, amaçları belirler ve grup üyelerine amaca varmayı kolaylaştarıcı yollar gösterir.

3- Grup üyeleri arasında etkileşim sağlayan davranış: Lider grupta herkesin memnun olacağı bir ortam yaratmaya çalışır, gruptaki çatışmaları önler ve üyeler arasındaki etkileşimi sağlar.

Hemphill ve Coons'un çalışmalarından sonra 1957 yılında Halpin ve Winer yine LDTA ile bir araştırma yapmışlar ve bu araştırmanın sonucunda da lider davranışının dört boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar:

1- Kişiyi dikkate alma
2- İnisiyatif
3- Üretime yönelik davranış
4- Hassaslıktır.

Ohio çalışmaları içinde en çok kabul görmüş olan çalışma Halpin ve Winer'ındır. Araştırmacılar daha sonraları son iki boyutun öneminin ihmal edilebilir olduğunu bu nedenle lider davranışını tanımlayan iki boyutu kişiyi dikkate alma ve inisiyatif olarak açıklamışlardır.

---

15 D.G.Bowers ve S.E.Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with a four-factor Theory of Leadership", **Readings in Organizational Behavior and Human Performance**, der., W.E.Scott ve L.L.Cummings, Ilinois: Richard D.Irwin Inc., 1973, s.442.

Ohio State boyutları olarak bilinen bu iki boyut:

1- Kişiyi dikkate alma: Bireylerin ilişkilerinde karşılıklı güvenin olduğu, astların, fikirlerine saygı duyulan, onların ihtiyaçlarının, duygularını dikkate alındığı, kısaca lider ve izleyiciler arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesine yönelik lider davranışını,[16]

2- İnisiyatif: Liderin yapılması gereken işlerle igili olarak, grubu örgütlemesi, grup içindeki ilişkileri belirlemesi, haberleşme kanalları oluşturulması ve amaca ulaştırıcı yolları belirlemesi gibi davranışlarını içerir.[17]

Aşağıdaki şekilde beş değişik lider davranış biçimi görülmektedir. Bir nolu lider hem kişilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta, hem de yapılması gereken işe önem vermektedir. Beş nolu lider ise ne işe ne de kişilere fazla önem göstermektedir. Yapılan araştırmalarda liderin kişiyi dikkate alan davranışlarının arttığı durumlarda astların işten duydukları tatminin arttığı, işe gelmeme, işten çıkma gibi durumların azaldığı görülmüştür. Liderin inisiyatife ağırlık verdiği durumlarda da performansın arttığı gözlenmiştir.



Şekil 7. Lider Davranış Biçimleri
Kaynak: T.Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.264.

16 H.L.Tosi ve S.J.Carroll, **Management: Contingencies, Structure and Process**, Chicago: St.Clair Press, 1976, s.222.

17 J.L.Gibson, J.M.Ivancevich ve J.H.Donnelly, **Organizations, Behavior, Structure, Processes**, Texas: Business Pub.Inc., 1976, s.187.

3.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

3.3.1. İlk Çalışmalar: Michigan Üniversitesi'nde 1940'lı yılların sonunda başlayan liderlik çalışmaları uzun yıllar devam etmiştir. İlk çalışmaların amacı etkin liderlik metot ve prensiplerini bulmak üzere olmuştur. Araştırmacılar, örgüt üyelerinin iş tatmini, işgören devir hızı, işe gelmeme, şikayet oranları, maliyetler ve motivasyonu etkinlik kriterleri olarak gözönüne almışlardır.[18]

Çalışmalar kimya, elektronik, gıda, ağır makina, banka, sigorta, petrol, hastane ve kamu kuruluşlarında geniş kapsamlı olarak yürütülmüştür. Bu araştırmalarda liderlik ya da yöneticilik stiliyle (a) özelliklerin kendi aralarındaki pozitif korelasyonu, (b) etkinlik kriteriyle olan korelasyonuna göre ilişkisi araştırılmış ve iki lider davranışı olduğu ileri sürülmüştür. Bu davranışlar:[19]

İşgören eğilimli lider davranışı liderin insan unsuruna daha çok önem verdiği, onların ihtiyaç, istek ve arzularını gözönüne aldığı davranışı ifade eder. Bu davranış biçiminde lider astlara karar vermede yetki devreder ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur.

Üretim eğilimli lider davranışı: Liderin işgörenlerden çok, üretim ve işin teknik yönüyle ilgilendiği davranışları kapsar. Bu davranış biçiminde lider, işgörenleri, işlerin başarılması için bir araç olarak görür, onların öneminin farkında olmasına rağmen ihtiyaçlarını, duygularını ve arzularını dikkate almaz. bu davranış biçimini benimseyen liderler zorlama, ödül, ceza ya da yasal güçleri ile iş yaptırma yoluna giderler.

İlk çalışmaların sonunda en etkin lider davranışının işgören eğilimli davranış olduğu ileri sürülmüş, ancak sonraki çalışmalarda etkin bir liderin bu iki davranış arasındaki dengeyi ve uyumu sağlayan olduğu belirtilmiştir.[20]

3.3.2. Katz ve Kahn'in Çalışmaları: İlk çalışmaların ışığında birçok araştırmacı liderlikle ilgili araştırmalar yapmıştır. Katz ve Kahn ilk çalışmada kullanılmış tekniklerle yapmış oldukları araştırmanın sonunda liderliği dört boyutta ifade etmişlerdir. Bu boyutlar:[21]

---

18 J.L.Gibson, J.M.Ivancevich ve J.H.Donnely, **Organizations, Behavior, Structure, Processes**, Texas: Business Pub. Inc., 1976, s.183.

19 Ibid., s.183.

20 H.L.Tosi ve S.J.Carroll, **Management: Contingencis, Structure, Process**, Chicago: St.Clair Press, 1976, s.223.

21 J.J.Cribbin, **Effective Managerial Leadership**, American Asociation Inc., 1972, ss.32-33.

Yönetici rolünün farkı: Bir lider rutin ve basit işleri yapmak yerine, işleri planlamaya, özel beceri gerektiren işleri yapmaya daha fazla zaman ayırmalı bir başka ifadeyle yöneticilik rolünün gereğini yerine getirmelidir. Eğer lider bu göevi üstlenemiyorsa, gruptan biçimsel olmayan bir lider ortaya çıkarak, grubu yönetimi altına alabilir.

İlgili yönetim: Lider astlara yetki vererek onların kendi kendilerine iş başarmalarını sağlar böylece işten duyacakları tatmini arttırır ayrıca onların işlerde ustalaşmasını sağlayarak daha az kontrol eder.

İşgören eğilimli: Bu boyut ilk çalışmalardaki boyutun aynısıdır.

Grup ilişkileri: Lider, astların üyesi olmaktan memnun olacağı, karşılıklı yardım ve işbirliğinin olduğu bir grup yaratarak, hem amaca ulaştırma açısından hem de astlar açısından tatminkâr bir durum sağlar.

Bu çalışmalardaki ilk boyut Ohio çalışmalarındaki inisiyatifin; ikinci boyut kişilerle ilgili davranış ve inisiyatifi birlikte ele alan bir davranışın; üçüncü boyut ilk çalışmalardaki davranışın aynısını; grup ilişkileri olarak tanımlanmış son boyut ise Ohio çalışmalarındaki hassaslığın bir başka şekilde ifade edilmesidir.

3.3.3. Cartwright ve Zander'in Çalışmaları: Grup dinamiği ile ilgili araştırmalar yapmış olan Cartwright ve Zander lider davranışını iki küme grup işlevi olarak ele almış ve bu işlevleri şöyle tanımlamışlardır:[22]

1- Grubu devam ettirecek işlevler: Lider grubun devamlılığını sağlamak için anlaşmazlıkları çözer, kendi kendine yönetimi teşvik eder, karşılıklı dayanışmayı arttırır ve kişilerarası ilişkilere önem verir.

2- Amacı başarma işlevleri: Lider grupta hareketi başlatır, üyelerin dikkatini amaca yöneltir, plan ve programlar yapar, yapılan işlerin kalitesini kontrol eder ve gerekli bilgilerin sağlanmasına olanak tanır.

3.3.4. Bowers ve Seashore'un Çalışmaları: Araştırmacılar 1966 yılında sigorta şirketlerini kapsayan çalışmaları sonunda dört lider davranışı olduğunu belirtmişler ve bu davranışları aşağıdaki gibi tanımlamışlardır:[23]

---

22 D.G.Bowers ve S.E.Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness...", s.444.

23 Ibid., s.445.

1- Destekleyici davranış: Liderin üyelerin kişisel değer ve önemini kabul ederek ve onların duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını gözönüne aldığını gösteren davranış,

2- İlişkileri kolaylaştırıcı davranış: Üyelerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasına yardımcı olan ve karşılıklı ilişkilerde en fazla tatmini sağlayan lider davranışı,

3- Amaç vurgulu davranış: Grubun amaçlara ulaşması için üyeleri teşvik eden onları başarıya ulaştırmak için cesaretlendiren ve amacı benimseten davranış ve

4- İşleri kolaylaştırıcı davranış: Plan, program ve koordinasyon ile iş için gerekli araç, malzeme ve teknik bilgiyi sağlayarak amaca ulaşmayı kolaylaştıran lider davranışını ifade eder.

II. Dünya Savaşı sonrasında başlayan Michigan Üniversitesi çalışmaları uzun yıllar devam etmiştir. Bu çalışmalardan en bilinenlere burada yer verilmiştir. Çalışmalara bakıldığında liderlik boyutu, etkin lider davranışı olarak belirtilmiş olan açıklamaların çoğunun ilk çalışmalardaki işgören ve üretim eğilimli davranış ile Ohio Üniversitesi boyutlarının başka şekillerde ya da bunların bileşimi olarak ifade edildiği görülür.

Michigan Üniversitesi ilk çalışmaları ve Ohio boyutları birçok araştırmanın çıkış noktası olmuştur. Bu çalışmalar çeşitli açılardan eleştirilmiş olmalarına rağmen liderlik konusunda yapılmış önemli çalışmalardandır.

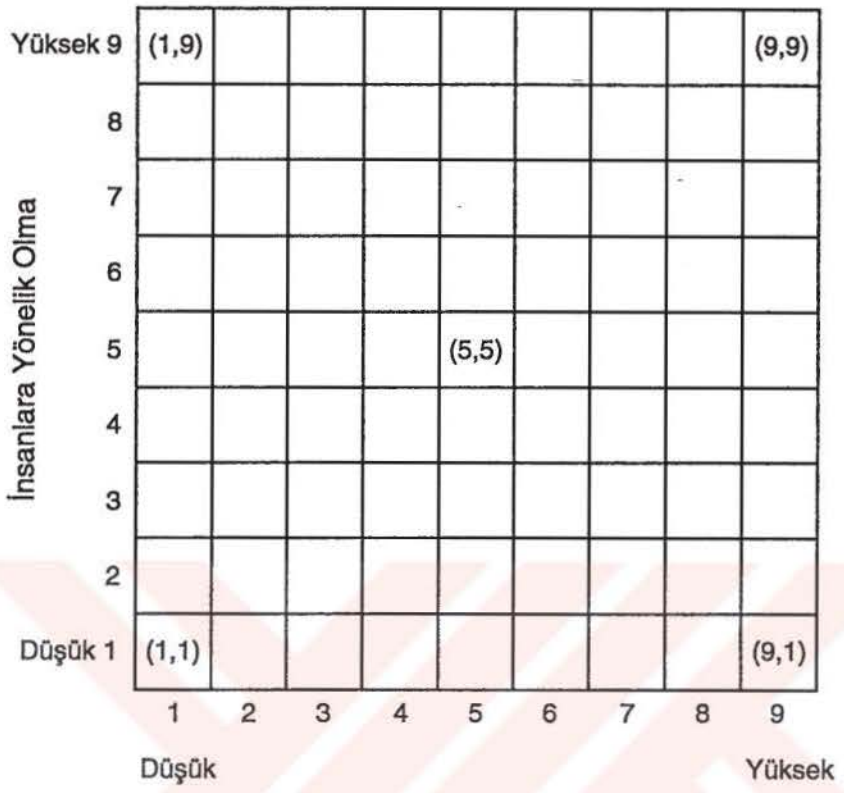
3.4. Teksas Üniversitesi Çalışmaları (Yönetsel Izgara)

Liderliğe davranışsal yaklaşımlar konusunda yapılmış bir başka çalışmada Teksas Üniversitesi araştırmacılarından Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiş olan Yönetsel Izgara modelidir. Blake ve Mouton daha önceki çalışmaları gözden geçirerek ızgarada, Ohio boyutlarını benzer iki boyut tanımlamışlardır. Bu boyutlar üretime yönelik ve kişilere yöneliktir.[24]

Üretime yönelik olma, alınan kararların kalitesi, yöntem ve metotların uygunluğu, personelin hizmet kalitesi, iş etkinliği ve çıktıların miktarı gibi yöneticinin ilgilendiği birçok faaliyete karşı davranışlarını,

---

24 H.Koontz ve H.Weihrich, **Management**, s.445.



Şekil 8. Yönetsel Izgara
Kaynak: E.Eren, Yönetim Psikolojisi, s.395.

Kişilere yönelik olma ise çalışanların amaca katılımının sağlanması, onların özsaygılarının korunması, sorumlulukların itaatle değil güvenle yerleştirilmesi, iyi çalışma koşullarının hazırlanması, kişiler arasındaki ilişkilerde karşılıklı tatminin sağlanıp sürdürülmesi yönündeki davranışları içerir.

Blake ve Mouton bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak ızgarada beş ayrı yönetici ya da lider stili tanımlamışlardır.[25]

(1.1.) Fakirleştirilmiş yönetim olarak adlandırılan bu stilde yönetici ne sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmaya ne de gruba ve grubu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını gözönüne almaya ilgi gösterir.

(9.9.) Bu durum (1.1) in tam tersidir ve buradaki yöneticiler ekip yöneticisi olarak adlandırılırlar. Ekip yöneticileri örgütün ihtiyaçlarıyla bireylerin ihtiyaçlarını birlikte gözete-

25 E.Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.294.

rek her ikisi içinde azami faydayı sağlayarak hedeflere varmaya çalışır.

(1.9) Sosyal klüp yöneticisi olarak adlandırılan bu stilde ilk planda daima insan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması gelir. Bu tür yöneticiler herkesin mutlu olacağı, sıcak ve dostça ilişkilerin yaşanacağı bir ortam yaratmaya çalışır.

(9.1) Bu durum ise (1.9) un tam tersidir ve buradaki yöneticiler otokratik olarak adlandırılırlar. Otokratik yöneticiler için, örgütsel amaçlara etkin ve verimli olarak varmak her şeyden önemlidir. Bu yönetim stilinde insanlar, üretim amaçlarından biri olarak görülür ve onların arzu, ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmadan, iş koşulları hedefe varmak üzere düzenlenir.

(5.5) Yolun ortasındaki olarak adlandırılan bu stilde yönetici hem üretim hem de kişilerle orta derecede ilgilidir. Bu ortamda çalışanların moral düzeyleri belli bir ölçüde tutularak amaçlara varmak hedeflenir.

Blake ve Mouton'un modeli yönetici eğitimi ve gelişimi programlarında geniş ölçüde kullanılmaktadır. Bu programlarda katılımcılar, Blake ve Mouton'un ideal stil olarak belirledikleri (9.9) ekip yöneticisi durumuna getirilmeye çalışılır.

3.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Yönetim Düzeni

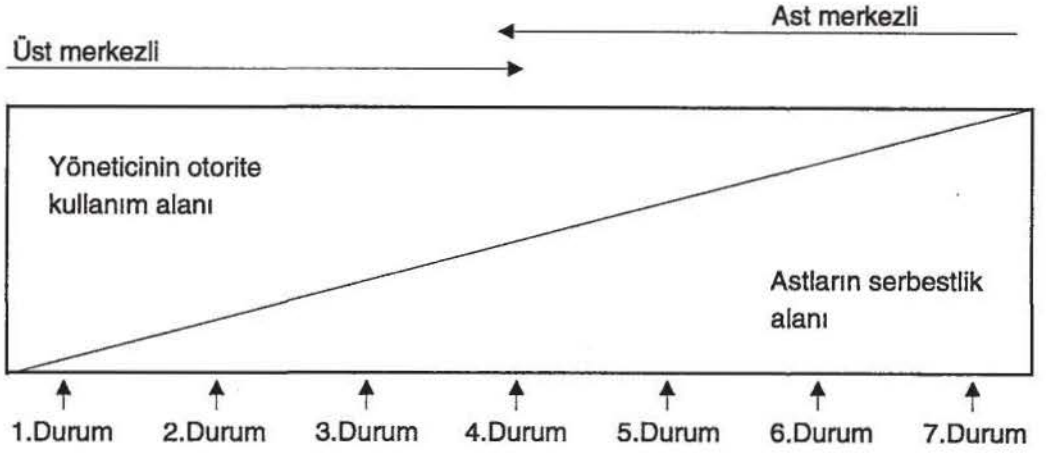
Tannenbaum ve Schmidt, liderliği üst merkezli liderlikten ast merkezli liderliğe doğru bir düzen içinde incelemişlerdir. Şekil 9'da görülen bu düzende otokratik ya da demokratik bir stil yerine, bir dizi lider davranışı ortaya konmuştur.[26] Şeklin sol tarafında yöneticinin kontrolü en üst seviyede, sağ tarafında ise en alt seviyededir. Şekildeki yedi durum şöyledir:[27]

Birinci durumda yönetici sorunu belirler, değişik çözümler üzerinde düşünür, bunlardan birini seçer ve kararı astlara açıklayarak uygulanmasını ister. Yönetici burada astların ne düşündüğü ya da hissettiği ile ilgilenmez, astların karar verme sürecinde hiçbir katılımı yoktur. Kararı uygulatmak için yönetici zorlama ya da ceza gibi yöntemler kullanabilir.

---

26 H.Koontz ve H.Weihrich, Management, s.449.

27 R.Tannenbaum ve W.H.Schmidt, "How to choose a leadership pattern", **Readings in Industrial and Organizational Psychology**, der. E.Deci, B.H.Gilmer ve H.Karn, Mc Graw Hill Book Co., 1972, ss.345-349.



Şekil 9. Yönetim Düzeni
Kaynak: R.Tannenbaum ve W.H.Schmidt, "How to choose a leadership pattern", s.347.

İkinci durumda, yönetici yine sorunun belirlenip, karara bağlanması sorumluluğunu taşır, ancak burada kararın astlara kabul ettirilmesi de önemlidir. Bu nedenle yönetici kararı astlara kabul ettirmek için kararın gerekçelerini açıklayarak onları ikna etmeye çalışır. Böylece astların karara karşı çıkmalarına engel olarak, onlardan gelebilecek tepkileri azaltır.

Üçüncü durumda sorunu belirleyip, kararını vermiş olan yönetici kararın astlar tarafından kabulünü sağlamak üzere onların kararla ilgili sorular sormasını ister. Sorulan sorularla onlara neyin başarılmak istendiğini kavratır. Ver-al olarak adlandırılan bu teknikle yönetici daha da güçlenir ve kararın astlar tarafından en iyi şekilde uygulanmasını sağlar.

Dördüncü durumda sorunu tanımlama ve teşhis etme sorumluluğu yine yöneticidedir. Yönetici astlarla görüşmeden önce sorun üzerinde düşünmüş ve bir karara varmıştır, ancak bu karar değişebilecek bir karardır. Karar astlara açıklanır ve onların karar hakkındaki fikirleri alınır, bu konuda yapılan fikir alışverişinden sonra gerekiyorsa kararda değişiklikler yapılabilir.

Beşinci duruma kadar yönetici gruba daima bir kararla, bir çözümle gelmiştir. Ancak bu noktada astların karara katılımı başlar. Sorun yine yönetici tarafından astlara bildirilir ve onlardan sorunun çözülmesi için fikir ve öneriler alınır. Burada amaç konuyla ilgili bilgi ve deneyime sahip olanların ortaya çıkarılmasıdır. Çözüm önerileri arasından en uygun olan yönetici tarafından seçilir ve uygulamaya konur.

Altıncı durumda yönetici grubun bir üyesidir ve karar verme hakkını gruba bırakmıştır. Ancak yine de sorunu belirlemiş ve verilecek kararla ilgili birtakım sınırlar belirlemiştir.

Yedinci ve son durum ise karar verme özgürlüğünün tamamen gruba ait olduğu uç bir noktadır. Bu karar verme biçimi biçimsel örgütlerde nadiren görülür.

Tannenbaum ve Schmidt yönetim düzeni adını verdikleri bu modelde uygun liderlik ya da yöneticilik stilinin, lidere, izleyicilere ve duruma bağlı olarak değiştiğini vurgulayarak, bir liderin bu düzen içinde nasıl davranacağına karar vermeden önce aşağıdaki noktaları gözönüne almaları gerektiğini belirtmişlerdir.[28]

1- Lider ya da yöneticinin kişiliğinden kaynaklanan baskılar: Bir yöneticinin herhangi bir durumdaki davranışı kişiliğinden kaynaklanan birtakım baskılardan etkilenir. Bu baskılar, kendi değer sistemi; liderlik eğilimleri; belirsiz bir durumda kendi güvenliği ile ilgili duyguları ve astlara olan güvenidir.

2- Astların üzerindeki baskılar: Yöneticiler, astlarında birtakım baskılar tarafından etkilendiğini hatırdan çıkarmamalıdır. Astların üzerindeki baskılar arasında, iş ile ilgili belirsizlikler; bilgi ve deneyim eksikliği ve sorumluluk sayılabilir.

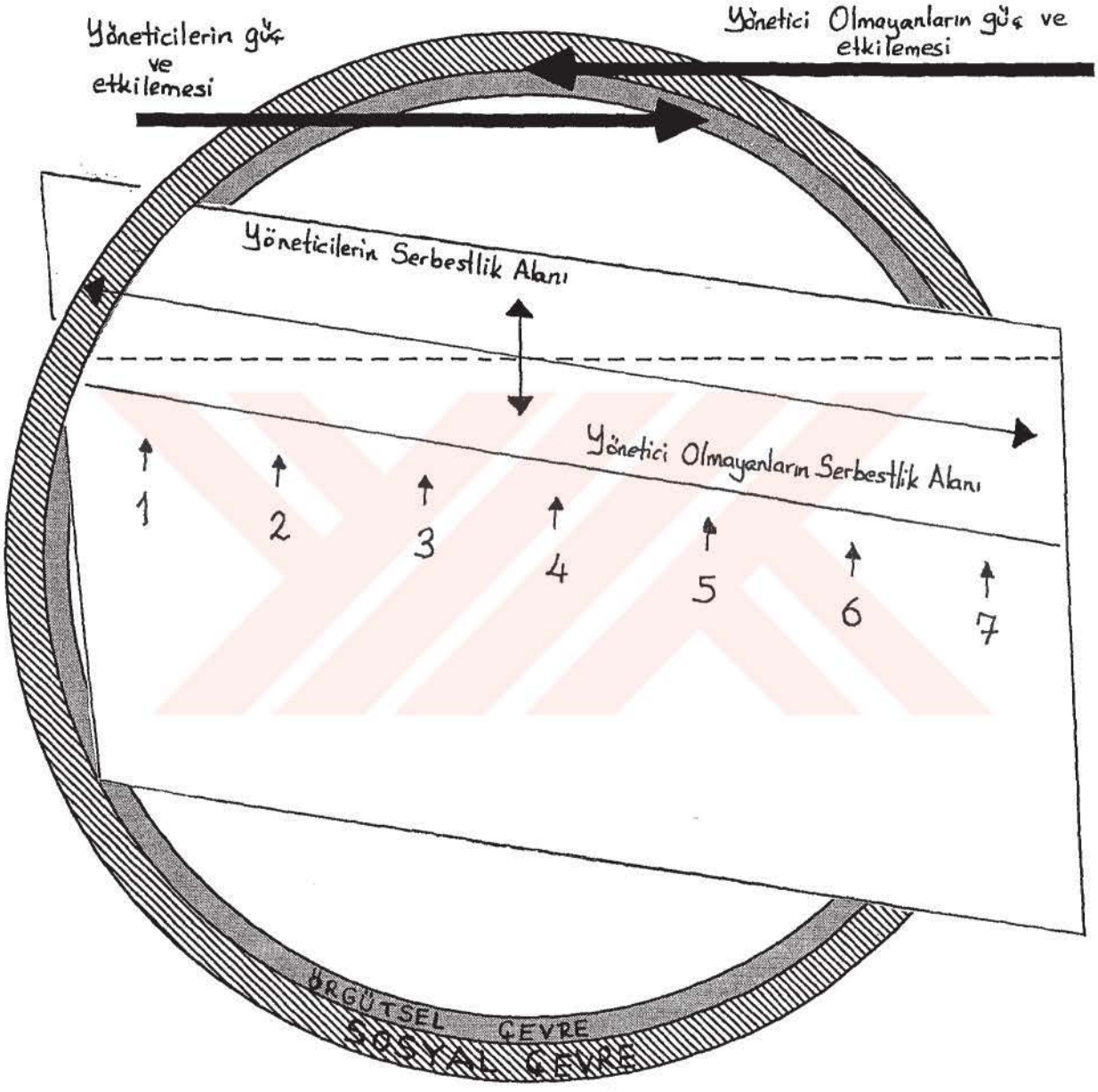
3- Durumun getirdiği baskılar: Zaman yöneticinin karşı karşıya olduğu en önemli baskılardan birisidir. Genelde yöneticiler zaman darlığı, zamanı etkin kullanamama gibi şikayetlerde bulunurlar. Bu nedenle yönetici hangi stile göre davranacağına karar vermeden önce zaman faktörünü gözönüne almalıdırlar. Yöneticilerin stil oluştururken gözönüne almaları gereken bir başka nokta ise örgütün sahip olduğu değer ve geleneklerdir.

Tannenbaum ve Schmidt 1958 yılında geliştirdikleri modellerini 1973 yılında yeniden gözden geçirerek birtakım ilaveler yapmışlardır. Yenilenmiş modelde, liderlik stilinin, yukarıda belirtilen faktörlerden başka örgütsel ve sosyal çevrenin baskılarından, taleplerinden de etkilendiğini belirtmişlerdir.[29] Şekil 10'da yeni yönetim düzeni görülmektedir. Yazarlar, liderlik stilinin, sosyal ve örgütsel çevrenin elemanları olan, insan hakları hareketlerinin, tüketici hareketlerinin, ekolojik çevreyi korumaya yönelik hareketlerin, işçi sendikalarının davranışları tarafından da etkilendiğini modele yaptıkları ilavelerle vurgulamışlardır.

---

28 Ibid., s.351.

29 H.Koontz ve H.Weihrich, Management, s.449.



Şekil 10. Yenilenmiş Yönetim Düzeni

Kaynak: H.Koontz ve H.Weihrich, Management, s.449.

4. LİDERLİKTE DURUMSALLIK YAKLAŞIMLARI

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar daha önce değinildiği gibi liderin kendisi ve özellikleri üzerine olmuştur, sonraları bu tür bir yaklaşımın liderliği açıklamada yetersiz kaldığı görülmüş ve çalışmalar lider davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak daha sonraları bu iki yaklaşımında liderliğin ortaya çıkmasına neden olan izleyiciler, durum vb. birçok faktörü ele almadığı görülerek, yetersiz ve eksik tarafları bulunduğu ileri sürülmüş ve yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı olarak adlandırlan bu yeni yaklaşımda sadece liderin özellikleri ve davranışları değil; izleyicilerin, meslektaşların ve üstlerin davranış ve beklentileri, örgütsel ortam, gerçekleştirilmek istenen işin niteliği gibi birçok faktör daha liderlik çalışmalarında göz önüne alınmıştır. Bu yaklaşımla ilgili bilinen ilk çalışmalar Fred Fiedler ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Durumsallık yaklaşımıyla ilgili popüler olmuş çalışmalar Fiedler'in etkin liderlik modeli, Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modeli, Hersey ve Blanchard'ın durumsal lideri, yol-amaç teorisi ve Vroom ile Yetton'un normatif modelidir.



Şekil 11. Lider Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: T.Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s.271.

4.1. F.Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler ve arkadaşları 1951 yılında liderliğe davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir model geliştirmek amacıyla çalışmalara başlamış ancak yaptıkları araştırmalar sonunda durumsallık yaklaşımı olarak adlandırdıkları lider etkinliği modelini oluşturmuşlardır. Durumsallık yaklaşımı liderin liderliğinin sadece kişisel özelliklerine bağlı olmadığı ayrıca birçok durumsal değişken ve lider-üye etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunur. Fiedler ilk çalışmasındaki sonuçlara dayanarak liderin birlikte çalıştığı kişiler tarafından algılanmasının, liderin etkinliği ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür.[30]

Liderin etkinliğini ölçmek için başlangıçta ASO (Assumed Similarity Between Opposites - Zıtlar Arası Farzedilen Benzerlik), daha sonra LPC (Least Preferred Coworker - En Az Birlikte Çalışılmak İstenen İş Arkadaşı) olarak adlandırdığı ölçekleri kullanmıştır. ASO, LPC ve MPC (Most Preferred Coworker - En çok Birlikte Çalışılmak İstenen İş Arkadaşı) olmak üzere iki farklı ölçekten oluşturulmuştur. ASO puanları LPC ve MPC arasındaki farkın hesaplanmasıyla bulunur. Fiedler'e göre ASO puanları lider davranışının bir göstergesidir ve bu puanlarla grubun başarısı arasında bir ilişki vardır. Fiedler ilk çalışmalarında kullandığı ASO ile LPC sonuçları arasında yüksek bir korelasyon olduğunu belirlemiş ve çalışmalarında ASO yerine LPC ölçeğini kullanmaya başlamıştır.[31] LPC de 16-30 arasında sıfat vardır. Bu sıfatlar bipolar olarak LPC ölçeğinde kullanılmaktadır. LPC sonuçları yüksek olanlar insan ilişkilerine önem veren, düşük olanlar ise göreve önem verenler olarak ayrılmıştır.[32] Fiedler ve arkadaşları uzun bir süre LPC ölçeği ile lider etkinilğini incelemişler ve 1964 yılında yayımladıkları durumsallık hipotezinde liderlik durumlarını üç değişkenle açıklamışlardır.[33] Bu değişkenler,[34]

1- Lider-üye ilişkisi
2- İşin yapısı
3- Liderin pozisyonel gücüdür.

---

30 A.A.Razian, "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma", İst: İ.Ü. İşlFak. Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1991, s.3-26.

31 Ibid., s.3-27.

32 W.J.Duncan, **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin Co., 1978, s.220.

33 A.A.Razian, s.3-27.

34 Fiedler, "Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness", **Group Dynamics Research and Theory**, s.369.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU

Soğuk	1 2 3 4 5 6 7 8	İçten
Sıkıcı	1 2 3 4 5 6 7 8	İlginç
Mesafeli	1 2 3 4 5 6 7 8	Yakın
Dost	8 7 6 5 4 3 2 1	Dostluktan uzak
Etkin	8 7 6 5 4 3 2 1	Etkin değil
Coşkusuz	1 2 3 4 5 6 7 8	Coşkulu
Kendine güvenli	8 7 6 5 4 3 2 1	Kararsız
Kavgacı	1 2 3 4 5 6 7 8	Uyumlu
Karamsar	1 2 3 4 5 6 7 8	Neşeli
Açık	8 7 6 5 4 3 2 1	Temkinli
Destekleyici	8 7 6 5 4 3 2 1	Engelleyici
İşbirliği yapan	8 7 6 5 4 3 2 1	İşbirliğinden kaçan
Sinirli	1 2 3 4 5 6 7 8	Sakin
Reddedici	1 2 3 4 5 6 7 8	Kabul edici
Hoş	8 7 6 5 4 3 2 1	Çekilmez

Yukarıdaki listede birlikte çalışmaktan en az memnunluk duyacağınız kişiyi tanımlayınız. Bu kişinin hoşlanmadığınız bir kişi olması şart değildir. Önemli olan sizin onunla bir iş yaparken yaşadığınız duygular ve zorluklardır. Bu noktaları göz önüne alarak listede bu kişiyi tanımlayan sıfatları işaretleyiniz.

Şekil 12. LPC (ASO) Ölçeği
Kaynak: A.A.Razian, s.3-31

1- Lider-üye ilişkisi: Bu değişken liderin izleyicilerle olan ilişkileriyle ilgilidir. Bir lider, astları tarafından seviliyor, güveniliyor ve saygı duyuluyorsa aradaki ilişki iyidir ve bu nedenle daha fazla güç ve etkiye sahiptir. Eğer lider astları tarafından sevilmiyor ve güvenilmiyorsa aradaki ilişki zayıftır. Bir liderin astlarıyla olan ilişkileri liderin etkinliğine tesir eden önemli bir değişkendir.

2- İşin yapısı: Yapılacak işlerin yapısı amacın açıklığına, amaca ulaşma yollarının çokluğuna ve çözümün belirginliğine bağlıdır. Yapılacak işler belirgin ise plan, program ve yöntemler biliniyorsa, lider astları harekete geçirme ve onları motive etmede daha etkili olacaktır. Yapılacaklarla ilgili açık; belirli yöntemlerin olmaması, astların üzerinde bazı etkiler yaparak liderin etkinliğini azaltabilir. Bu nedenle işlerin belli bir düzende yürüdüğü, belirgin olduğu durumlarda liderin etkinliği daha fazla olur.

3- Mevkisel güç: Bu güç, daha önce güç kaynaklarında belirtildiği gibi liderin sahip olduğu yetkilerle ilgilidir. Liderin işe alma, işten çıkarma, birtakım cezalar ve ödüller verme vb. yetkilerini içerir. Liderin biçimsel bir mevkide ve belirli güçlere sahip olması durumunda liderin izleyicilere etkisi daha kolay olur. Eğer lider biçimsel bir pozisyonda değilse kişisel gücüyle diğerlerini etkilemeye çalışacaktır.

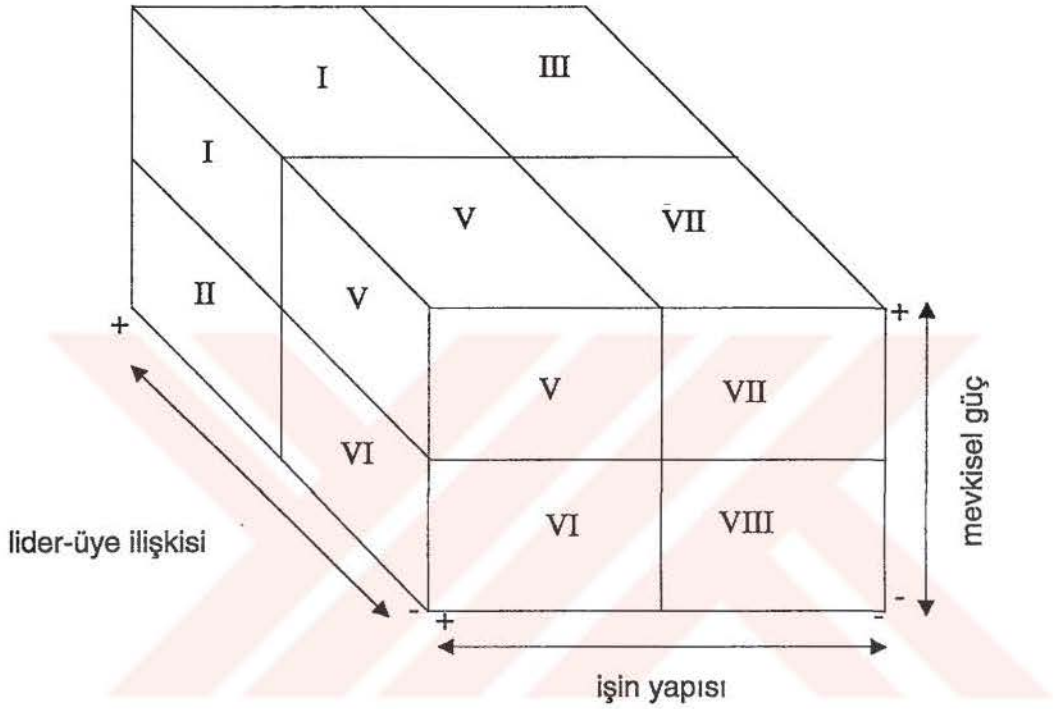
Durumsal uygunluk değişkenlerinin yapısına bağlı olarak uygulanacak olan liderlik stili de farklı olacaktır. Bu değişkenlerin olabileceği durumlar Tablo 1'de görülmektedir. I. durumdaki liderin, diğer durumlardaki liderlere göre daha etkin olabileceği söylenebilir. Çünkü bu lider astlarla iyi ilişkiler içerisinde, yapılacak iş belirgin ve belirli bir mevkisel güce sahiptir. Tablo üzerinde sağa doğru gidildiğinde VIII. durumdaki liderin izleyicilerle arasındaki ilişkinin zayıf, yapılacak işin belirgin olmadığı ve belli bir biçimsel güce sahip olmadığı görülür. Tablodaki farklı sekiz durumda liderler farklı davranışlarda bulunarak etkinliklerini sürdürürler.

Tablo 1. Durumsal Uygunluk Değişkenleri

	UYGUN			ORTA UYGUNLUKTA			UYGUN DEĞİL	
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
lider-üye ilişkisi	iyi	iyi	iyi	iyi	zayıf	zayıf	zayıf	zayıf
işin yapısı	belirgin	belirgin	belirgin değil	belirgin değil	belirgin	belirgin	belirgin değil	belirgin değil
mevkisel güç	fazla	az	fazla	az	fazla	az	fazla	az

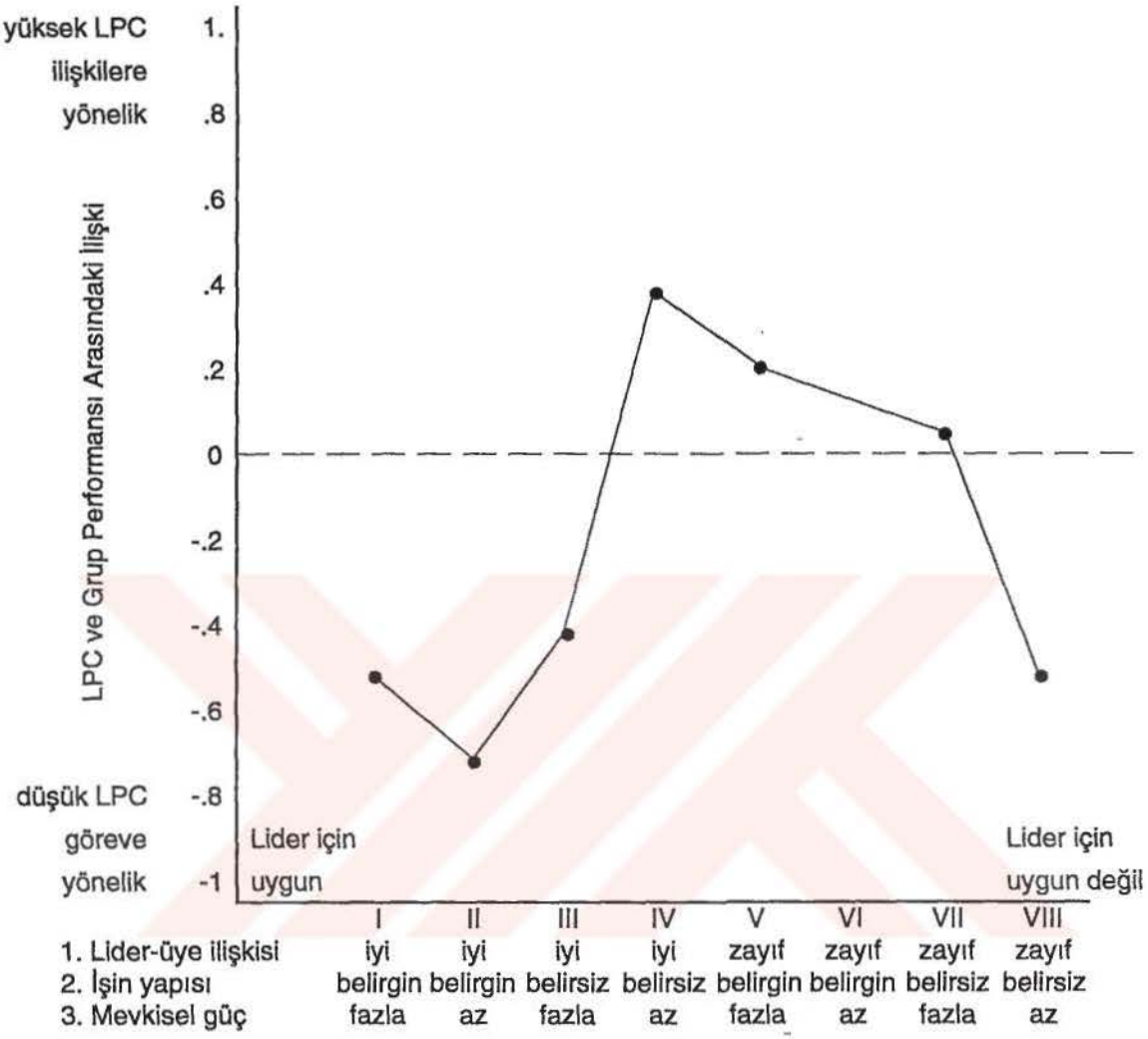
Kaynak: F.Fiedler, "Personality and Situational Determinants....", s.370.

Fiedler bu üç durumsal değişkeni Şekil 13'deki gibi üç boyutlu bir grafik üzerinde göstermiş, daha sonra araştırmaları sonucunda lider-üye ilişkisini en önemli boyut olarak belirlemiş, ikinci boyut olarak ise işin yapısını alarak leksikografik bir şekilde (Şekil 14) modeli oluşturmuştur.



Şekil 13. Durumsal Uygunluk Değişkenleri
Kaynak: ibid., s.370.

Fiedler değişik gruplara farklı zamanlarda yapmış olduğu araştırmalarının sonuçlarını toparlayıp, bunların ortalamasını alarak grup başarısı ile lider davranışı arasındaki ilişkiyi Şekil 14'deki gibi belirlemiştir. Burada da görüldüğü gibi lider-üye ilişkisinin iyi, işin yapısının belirgin olduğu durumlarda göreve yönelik davranışın; durumsal değişkenlerin orta derecede uygun olduğu hallerde ilişkilere yönelik davranışın daha etkin olduğu, ayrıca lider-üye ilişkisinin zayıf, işin yapısının belirsiz ve mevkisel gücün az olduğu bir başka ifadeyle durumsal uygunluk değişkenlerinin uygun olmayan olarak nitelendirildiği durumlarda yine göreve yönelik davranışın daha etkin olduğu saptanmıştır.



Şekil 14. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: ibid., s.371.

Fiedler'e göre, lider performansı, örgüte bağlı olduğu gibi liderin kendisine de bağlıdır; ayrıca etkin ya da etkin olmayan lider ayrımı anlamsızdır çünkü bir lider bazı durumlarda etkin, diğer bazı durumlarda ise etkin olmayabilir.[35]

Fiedler ve arkadaşlarının üzerinde uzun süre çalışıp, uygulamalı araştırma yaptıkları bu model birtakım eleştiriler almasına rağmen liderlerin ortaya çıkmasına neden olan durumsal değişkenleri ele alarak, liderin sadece kendi özellik ve davranışları sonucu var olmadığını ortaya koyarak, liderliğe yen ibir bakış açısı getirmiştir.

35 H.Koontz ve H.Weihrich, **Management**, s.451.

4.2. Reddin'in Üç-Boyutlu Yaklaşımı

William J.Reddin, yönetsel ızgaraya etkinlik boyutunu ilave ederek modelini oluşturmuştur. Modelde göreve ve ilişkilere yönelik olarak tanımlanmış iki boyut, Ohio boyutları ve Michigan çalışmalarındaki boyutlarla aynıdır. Etkinlik boyutu ise çeşitli lider davranışlarının duruma göre etkin ya da etkin olmayacağını göstermek için modele ilave edilmiştir.[36]

Modelde liderin göreve ve ilişkilere yönelik davranışlarının kombinasyonu sonucu ortaya çıkan dört basit liderlik stilinin duruma bağlı olarak etkin ya da etkin olmayacağı belirtilmiştir.

Göreve yönelik davranış, grup üyelerinin rollerinin tanımlanması, örgütlenmesi, haberleşme kanallarının oluşturulması, amaca ulaştırıcı yollar bulunması ve bu yöne çaba harcanması gibi faaliyetleri kapsar.

İlişkilere yönelik davranış ise, astlara sorumlulukların devredilmesi, karşılıklı güvenin yaratılması, arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesi yönündeki faaliyetleri içerir.



Şekil 15. Lider Davranış Stilleri

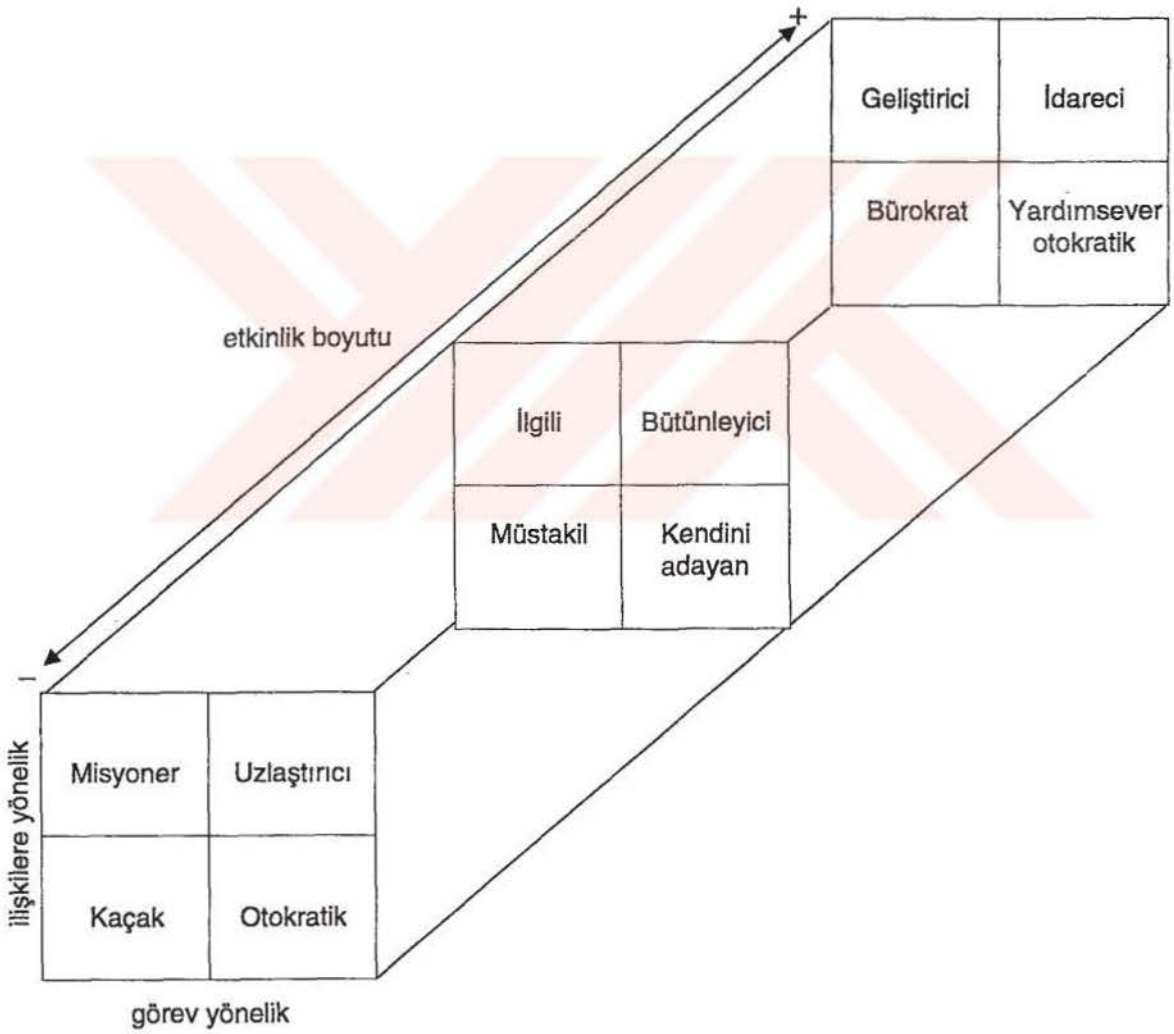
Kaynak: E.Eren, Yönetim Psikolojisi, s.303.

36 E.Eren. **Yönetim Psikolojisi**, s.302.

Reddin lider davranış stillerinin her durumda uygun olmayacağını belirterek, etkinlik boyutunu da göz önüne almış ve bu stillerin bazı durumlarda etkin bazı durumlarda da etkin olmayacağını ileri sürmüştür. Bu basit dört liderlik stilinin etkinliğinin derecesine bağlı olarak dördü etkin, dördü de etkin olmayan sekiz stil daha ortaya çıkmıştır.[37]

Etkin stiller şunlardır:

1- İdareci: Hem görev hem de kişilerle ilgili olan en üst düzeyde ilgi bu lider, astları motive eden, birey farklılığını tanıyan, ekip yönetimini kullanan ve astlara yüksek standartlar sağlayarak onların örgütsel amaçlara ulaşmasını sağlayan kişidir.



Şekil 16. Üç Boyutlu Liderlik

Kaynak: F.Luthans, Organizational Behavior, s.503

37 F.Luthans, **Organizational Behavior**, Singapore: McGraw Hill Book Co., 1985, s.502-53.

2- Geliştirici: Kişilerle ilişkilere en fazla, göreve en az dikkati gösterendir. Bu stili kullananlar insanlara güvenen ve onların bireysel gelişimiyle ilgili kişilerdir.

3- Yardımsever otokratik: Göreve en fazla önemi veren ilişkilere ise pek önem vermeyen bu lider ne istediğini iyi bilen ve bunları elde ederken de herhangi bir kırgınlık yaratmayan bir kişidir.

4- Bürokrat: Ne göreve ne de kişilerle ilişkilere önem verir. Bu liderler daha çok kurallarla ilgilidir ve yapılacak işlerin bu kurallar çerçevesinde yapılmasını ister.

Etkin olmayan stiller de aşağıdaki gibidir:

1- Uzlaştırıcı: Hem ilişkilere hem de göreve çok fazla ilgi göstermesine rağmen iyi karar verememesi ve baskıdan çok fazla etkilenmesi nedeniyle etkin değildir.

2- Misyoner: Kişilerle ilişkilere çok fazla, göreve ise çok az ilgi gösterir. Uyumlu bir kişi olarak tanınma arzusundadır ve bir görevi tamamlamak için fazla risk alamayan bir kişidir.

3- Otokratik: Kişilerden çok, görevle en üst düzeyde ilgilenmeyi tercih eden bu liderin diğerlerine güveni yoktur, onlardan genellikle memnun değildir yalnızca işlerin bir an önce tamamlanıp, bitirilmesi arzusundadır.

4- Kaçak: Pasif ve ilgisiz biri olan bu lider, insanlara ve işlere karşı çok az ilgi gösterir.

Reddin'in modeli etkinlik boyutuyla birlikte tek bir ideal lider davranışının olmadığını açıklığa kavuşturmuştur. Bu model yönetici eğitim ve geliştirme programlarında kullanılan oldukça popüler bir yöntemdir.

4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Lider Yaklaşımı

Yönetici eğitimi ve gelişimiyle ilgili olan bu yaklaşım, yönetsel ızgara ve üç boyutlu yaklaşımın bir uzantısıdır. P.Hersey ve K.Blanchard'ın geliştirdikleri bu yaklaşımda lider davranış boyutlarını belirlemek amacıyla oniki farklı durumu gösteren resimler çeşitli kişilere gösterilmiş ve bu kişilerden bu durumlarda nasıl davranacaklarını açıklamaları istenmiştir. Yapılan çalışmanın sonunda göreve önem veren (yöneltici) ve ilişkilere önem veren (destekleyici) iki lider davranış boyutu tanımlanmıştır.[38]

---

38 F.Luthans, **Organizational Behavior**, 1985, s.504.

Göreve önem veren davranışta, lider kişilerin rollerini belirler; neyin, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağını tespit eder ve yapılanları kontrol eder.

İlişkilere önem veren davranışta ise lider astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak, onları motive eder.[39]

Hersey ve Blanchard bu iki davranışın kombinasyonu sonucu dört lider stili olduğunu belirlemişlerdir. Bu stiller şöyledir.[40]

S1: Anlatıcı: Lider birey ya da gruba neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kimin tarafından yapılacağını açıkça belirtir. Tek yönlü haberleşmeyle tamamlanacak olan görev ve ulaşılması gereken hedefler astlara bildirilir. Lider alınacak kararları tek başına verir ve astların uygulamasını ister. Bu stil kararların alınması için fazla zamanın olmadığı hallerde; astların olgunluğunun az olduğu hallerde etkin bir stildir.

S2: Satıcı: Görev ve ilişkilere en fazla önemi veren bu stilde lider yol göstericidir. Lider kararla ilgili açıklamalarını yapıp, nedenlerini açıkladıktan sonra kararı yine kendisi verir. Burada izleyicilerin olgunluğu yeterince fazla değildir.

S3: Katılımcı: Lider ilişkilere daha fazla önem vererek astları katılım için cesaretlendirir. Onları katkıda bulunmaya, tartışmaya ve birlikte karar almaya teşvik eder. Kararlar birlikte tartışılarak alınır. Bu tür liderlik astların olgunluğunun ortanın biraz üstünde olması halinde uygundur.

S4: Yetki verici: İzleyicilerin olgunluğunun bir başka ifadeyle bilgi ve deneyimlerinin, güvenilirliklerinin fazla olması halinde uygun bir stildir. Burada astlar kararları kendileri alırlar. Liderin destekleyici davranışı ve yardımları oldukça düşük düzeydedir.

Hersey ve Blanchard bir liderin etkinliğinin, izleyiciler, üstler, toplum, örgüt, işin gerekleri ve zaman gibi birçok faktöre bağlı olduğunu, bunlardan birindeki bir değişikliğin diğer değişikliklere yol açacağını belirtmişler ve lider etkinliğine tesir eden önemli faktörlerden birinin izleyicilerin bireysel ya da toplu olarak alacakları tutum ve davranışlar olduğuna dikkat çekmişlerdir.

---

39 P.Hersey, **The Situational Leader**, NY: Warner Books, 1984, s.125.

40 Ibid., ss.35-39.

Liderin etkinliğine tesir eden izleyici olgunluğu gözönüne alınarak durumsal lider adını verdikleri model oluşturulmuştur. Olgunluk, bir izleyicinin belirli bir görevi başarmasındaki yetenek ve isteklilik olarak tanımlanmıştır. Olgunluğun elemanlarından biri olan yetenek; belirli bir görev ya da faaliyette kişi ya da grubun sahip olduğu bilgi, deneyim ve ustalık olarak, isteklilik ise belirli bir görev ya da faaliyetin başarılması, tamamlanmasındaki motivasyon ve güven olarak tanımlanmıştır. İzleyicilerin olgunluk düzeyleri ise şöyle belirlenmiştir:[41]

M1 : Yeteneksiz ve isteksiz ya da güvenilmeyen
M2 : Yeteneksiz ancak istekli ya da güvenilir
M3 : Yetenekli ve isteksiz ya da güvenilmeyen
M4 : Yetenekli ve istekli ya da güvenilir.

Tablo 2. Uygun Lider Davranışı ve İzleyicileri

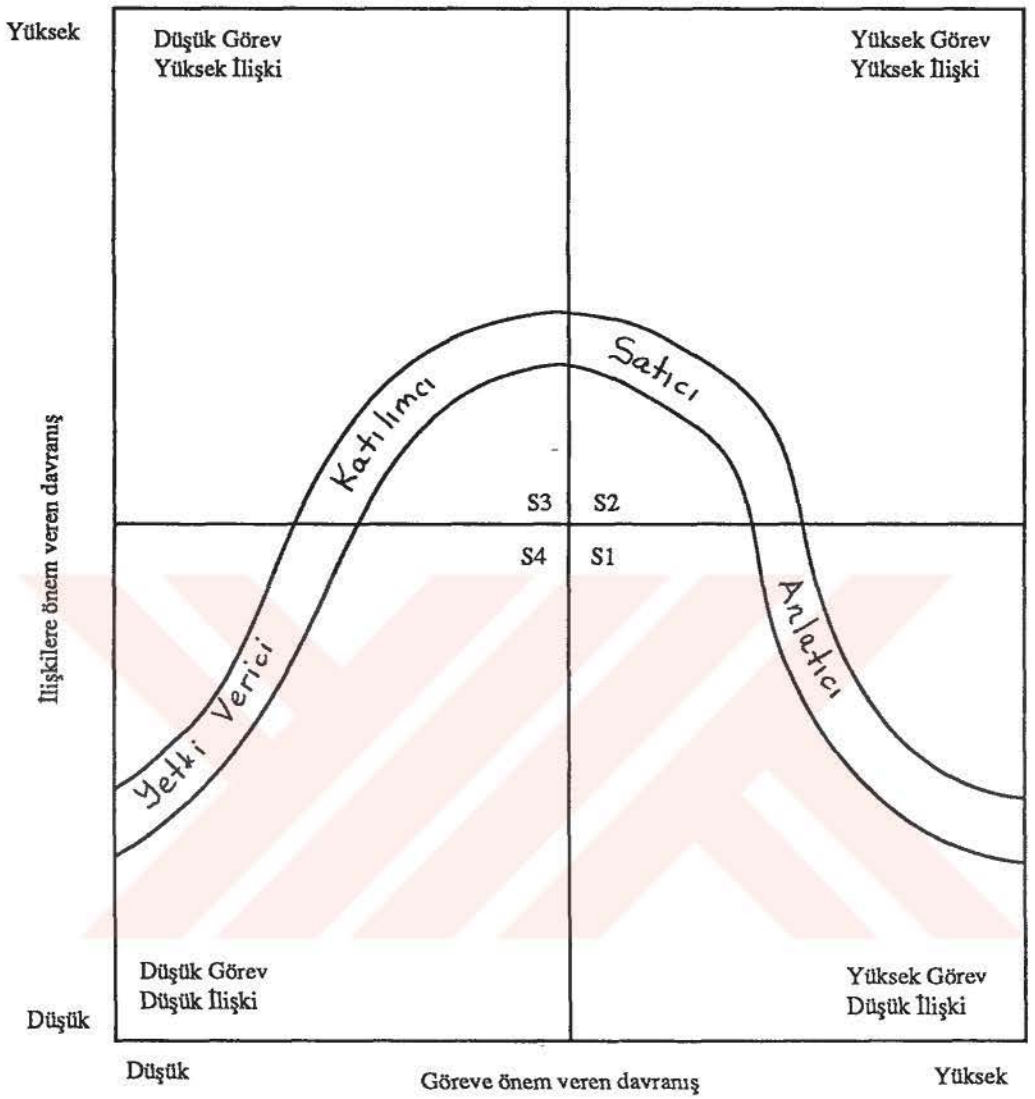
İzleyicilerin Olgunluğu	Liderlik Stilleri	Açıklama
M1	S1 yüksek görev/düşük ilişki	Belirli talimatlar verilerek, işlerin tamamlanması yakından takip edilir. Kararı lider verir.
M2	S2 yüksek görev/yüksek ilişki	Karar açıklanıp astlar kararla ilgili olarak bilgilenmeleri sağlanır
M3	S3 yüksek ilişki/düşük görev	Fikirler paylaşılır ve astların karar vermesini kolaylaştırıcı çalışmalar yapılır
M4	S4 düşük görev/düşük ilişki	Kararın verilip, uyulanması sorumluluğu astlara devredilir

Kaynak: P.Hersey, a.g.e., s.71.

Hersey ve Blanchard'ın modeli de bir takım eleştirilere hedef olmuştur. Model ampirik testler açısından eksik bulunmuştur. Bu yaklaşımın lider eğitimi ve geliştirilmesiyle ilgili bir takım katkıları olacağı kabul edilmekle birlikte lider etkinilğini belirlemede oldukça sınırlı kaldığı konusunda görüşler vardır.[42]

41 Ibid., ss.45-49.

42 F.Luthans, **Organizational Behavior**, s.505.



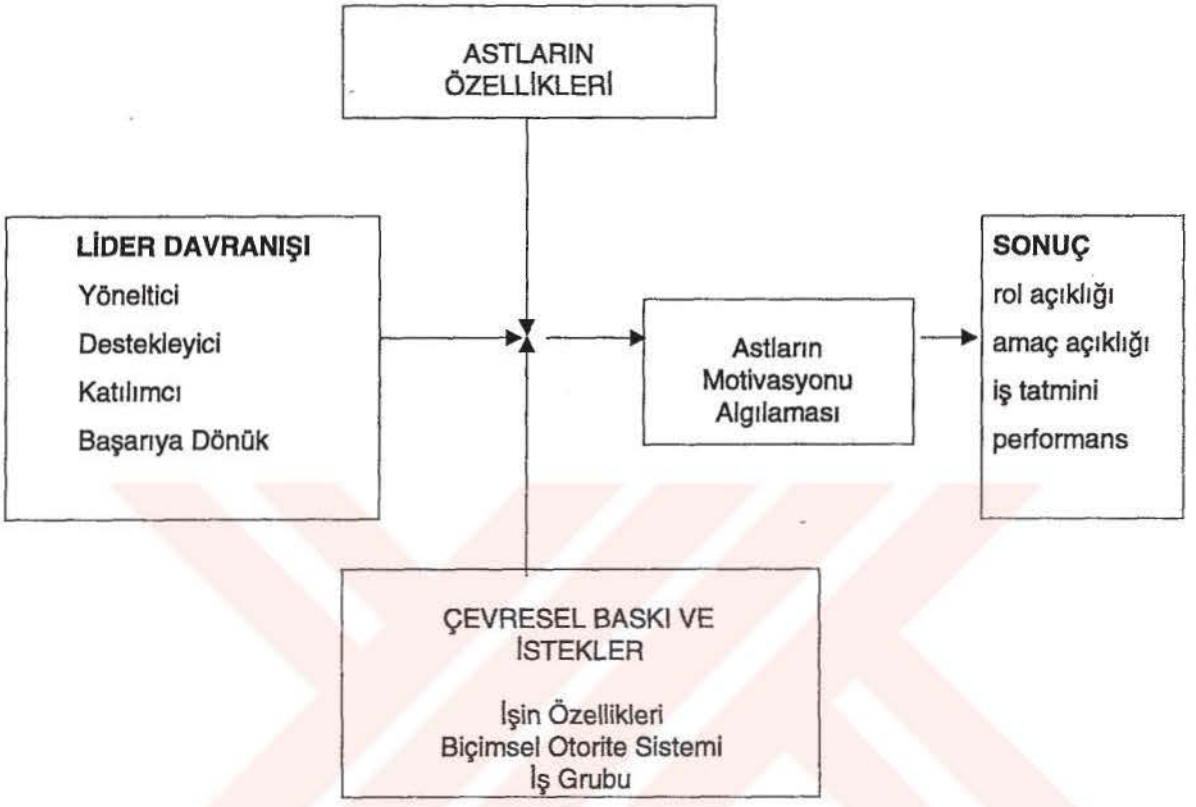
İzleyicilerin Olgunluğu

Yüksek	Orta		Düşük
M4	M3	M2	M1
Yetenekli ve istekli ya da güvenilir	Yetenekli ve isteksiz ya da güvenilmez	Yeteneksiz ancak istekli ya da güvenilir	Yeteneksiz ve isteksiz ya da güvenilmez

Şekil 17. Durumsal lider ve izleyicilerin olgunluğu

Kaynak: P.Hersey, **Stiuational Leader**, s.125.

4.4 . Yol-Amaç Teorisi



Şekil 18. Yol - Amaç Teorisi

Kaynak: F.Luthans, **Organizational Behavior**, s.491.

Yol-amaç olarak adlandırılan bu teorinin başlıca ilgisi, astların amaçları ve ona giden yolları algılaması için liderin astları nasıl etkileyip, motive ettiğidir.[43] Bu teorinin çıkış noktası motivasyondaki ümit (bekleyiş) teorisidir. Ümit teorisine göre bireyin tutum ve davranışları, bekledikleri sonuçlara ve bu sonuçların değerine bakılarak tahmin edilebilir. Ümit teorisi şöyle ifade edilebilir.[44]

Kişiyi motive eden kuvvet = Kişinin beklediği sonucun değeri x Yapılacak hareketin istenen sonuca neden olma beklentisi

ya da,

Kuvvet = Değer (Valence) x Ümit (Expectancy)

---

43 J.L.Gibson, J.M.Ivancevich ve J.H.Donnelly, **Organizations**, s.211.

44 H.Koontz ve H.Weihrich, **Management**, s.418.

Ümit teorisinden yola çıkarak bir çok araştırmacı liderin astlara belirlediği yol ve amaçlarla ilgili olarak hipotezler üretmişlerdir. Bu konuda çalışma yapmış olan araştırmacılardan bazıları Evans (1970), Hammer ve Dachler (1973), Dansereau (1973), House (1971) ve Mittchell (1973) dır. Bu araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda şu iki noktaya dikkat çekmişlerdir;[45]

– yapılan işle ilgili olarak astların bir beklentisi varsa, bu beklenti dolayısıyla astlar işleri daha iyi yapmak için çaba harcarlar ve,

– lider; astlara ödüllerin erişelebilir olduğunu belirtir ve bu ödüllerin de ancak belirlenmiş amaçlara varılarak elde edilebileceğini hissettirirse etkin olur.

Yol-amaç teorisiyle ilgili birçok araştırmacı çalışmalar yapmış olmasına rağmen teori daha çok House ve Mittchel'a mal edilmiştir. Teorinin iki genel varsayımı şunlardır:[46]

1- Astlar, lider davranışını ihtiyaçlarının hemen karşılanması için bir kaynak ya da gelecekteki ihtiyaçlarının tatmini için bir araç olarak görürlerse kabul ederler.

2- Lider, örgütsel amaçları belirleyip, astların bu amaçlara ulaşmasını sağlamak için onlara yol gösterir, destek verir ve motive ederse çabaların artmasını sağlayarak etkinliğini sürdürür.

Yol-amaç teorisine göre bir liderin stratejik işlevleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:[47]

– liderler astların ihtiyaçlarını tanıyarak, onların kendi ihtiyaçlarının farkına varmasını sağlamalı ve bu yolla astların beklentileri üzerinde belli bir kontrol sahibi olmalıdır.

– liderler, amaçlara ulaşmak için ödüllerin miktar ve çeşidini arttırarak, astların bu ödüllere erişebilmesi için onlara gerekli yardımı sağlayıp, ödüle ulaştırıcı yolları göstermelidir.

– liderler, astların amaçlara ulaşmaya çalışırken karşılaşabilecekleri şanssızlıkları, engelleri ellerinden geldiğince azaltarak, olabilecek hayal kırıklıklarını önlemelidir.

– etkin performansa bağlı olarak kişisel tahmin olanaklarını arttırmalıdır.

---

45 R.J.House ve T.R.Mittchel, "The Path-Goal Theory of Leadership", **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, der. F.Luthans, Mc Graw Hill Inc., 1977, s.281.

46 Ibid., s.282.

47 Ibid., s.283-284.

House ve Mittchel teoriyle bağlantılı olarak dört lider davranış stili belirlemişlerdir.[48]

1- Yöneltici: Lider astlardan ne istendiğini açık olarak belirtir, astlar tarafından hiç bir katılım yoktur.

2- Destekleyici: Astların ihtiyaçlarını dikkate alan, onlara yakın ilgi gösteren lider davranışıdır.

3- Katılımcı: Kararlara katılımı teşvik eden ancak son kararı yine de kendi veren davranış.

4- Başarıya dönük: Astlara belli amaçlar veren ve onların bu amaçlara ulaşıp, başarılı olacağına inanan, astlara güvenen davranıştır.

Bu teoride belli bir stilin tavsiyesi yerine duruma en uygun olanın kullanılması önerilir. Teoriye göre bir lider koşullara bağlı olarak bu stillerin hepsini değişik zaman ve durumlarda uygulayabilir. Bir örgütün yeni faaliyete geçtiği ve astların yeterince deneyim sahibi olmadığı durumlarda başlangıçta lider, astlara yol göstererek, belirsizlikleri azaltarak işlerin başarılmasını ve astların işten tatmin olmalarını sağlayabilmek için yöneltici davranışı benimseyebilir ancak işlerin belirli bir düzene girdiği durumlarda ve astların bilgi ve deneyimlerinin arttığı hallerde ise duruma göre katılımc, destekleyici ve başarıya dönük davranış stilini seçerek tatmini arttırıp, işlerin başarılmasını sağlayabilir.

Yol-amaç teorisinde liderlik stillerinin hangisinin ne zaman kullanılacağı ile ilgili olarak koşulsal (durumsal) faktör olarak adlandırılan iki durumsal değişken belirlenmiştir. Bir koşulsal faktör diğer iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyen değişkendir. Örneğin bir işin belirginliği, lider davranışı ve astların tatmini gibi iki değişken arasındaki ilişkiyi kuran koşulsal bir faktördür. Şekil 19'da görüldüğü gibi işin belirginliğiyle liderin yöneltici davranışı ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ele alınırsa; işin belirgin olmadığı (işle ilgili belirli bir plan ve programın olmaması, yeni bir metot ya da yöntemin denenmesi, iş ile ilgili belirgin ve açık talimatların olmaması vb.) durumlarda, astların yöneltici lider davranışından memnun olduğu görülür. Ancak işin niteliği oldukça rutin, basit ve müdahale gerektirmeyecek durumda ise astlar liderin yöneltici davranışını gereksiz bir kontrol olarak algılayacak ve zamanla işten duydukları tatmin azalacaktır.[49] Sonuç olarak liderin davranışı ve astların tatmini arasındaki ilişki koşulsal bir faktör olan işin yapısına bağlıdır denebilir.

---

48 F.Luthans, **Organizational Behavior**, Singapore: McGraw Hill Book Co., 1985, s.491.

49 R.J.House ve T.R.Mittchel, "The Path Goal Theory of Leadership", s.287.



Şekil 19. Lider davranışı ve astların tatmini arasındaki ilişki

Kaynak: R.J.House ve T.R.Mittchell, s.289.

Yol-amaç teorisinde etkin bir liderlik için göz önüne alınması gereken iki koşulsal faktör ya da değişken belirlenmiştir. Bunlardan biri astların özellikleri diğeri çevresel baskılar ve isteklerdir.[50]

Birinci koşulsal faktör olan astların özellikleri, onların ihtiyaçları, yetenekleri, güvenilir olmaları vb. nitelikler ve bu niteliklerin onlar tarafından algılanılmasını içerir. Eğer astlar lider davranışını o andaki bir ihtiyaçlarının ya da gelecekteki ihtiyaçlarının tatminini sağlayacak bir araç olarak görüyorlarsa, lider davranışını kabul edeceklerdir. Ancak burada önemli olan ihtiyacın astlar tarafından algılanması ve ihtiyacın giderilmesinin lidere bağlı olduğunun farkına varılmasıdır.[51]

Çevresel baskılar ve istekler olarak belirlenmiş olan ikinci koşulsal faktör ise astların kontrolünde olmayan ancak ihtiyaç ve beklentilerinin tatmininde önemli rol oynayan faktörlerdir. Bunlar:[52]

---

50 Ibid., s.288.

51 D.D.Van Fleet, **Contemporary Management**, s.337.

52 R.J.House ve T.R.Mittchel, "The Path Goal Theory...", s.299.

- astların görevleri
- örgütün biçimsel otorite sistemi
- iş gruplarıdır

Bu faktörlerden herhangi biri ya da hepsi astların görevleri başarmasında motive edici ya da zorlayıcı olabilir. Bu üç çevresel faktör astların üzerinde üç yolla etki yapabilir. Birinci olarak gerekli görevlerin başarılması için onları motive eder ve onları yönlendirecek bir uyarıcı olarak hizmet görür. İkincisi ödüle götürecek çabaların açıklanmasına ve aydınlatılmasına yardım olur. Üçüncü olarak ise istenen performansın sağlanması için bir ödül vazifesi görür. Teoriye göre lider davranışı motive edici olduğu sürece astlar çevresel belirsizliklerle daha kolay başa çıkacak ve oluşabilecek hayal kırıklıkları olabildiğince azalacaktır.

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan yol-amaç teorisi özetle bir liderin işlevinin astlara amaçlar belirlemek ve bu amaca ulaşmak için de onlara yol göstererek, yardım ederek, destek vererek ve motive ederek çabalarının artmasını sağlamak olarak belirlemiştir. Liderin amaca ulaştırıcı davranışları ise astların özellikleri, görev ve grubun yapısı, örgütün biçimsel otorite sistemi ve değerlerine bağlı olarak belirlenecektir.

4.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan bir başka çalışma da Victor Vroom ve Philip Yetton'un normatif modelidir. Normatif model değişik durum ve sorunlarla karşı karşıya olan yönetici ve liderlere çeşitli alternatifler getirerek etkin ve verimli kararlar almasına yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuştur. Vroom ve Yetton aşağıdaki varsayımlardan hareketle modellerini geliştirmişlerdir:[53]

1- Lider ya da yöneticinin liderlik stili, biçimsel rolünü sürdürürken sahip olduğu ve kontrolündeki davranışlar sonucu belirlenir.

2- Örgütsel sorunların çözüme dönüştürülmesinde kullanılacak bir çok sosyal yöntem vardır. Bu yöntemlerin kullanılması astların sorun çözümüne katılımına bağlı olarak değişir.

---

53 H.V.Vroom ve P.Yetton, "A Normative Model of Leadership Style", **Readings in Managerial Psychology**, der. H.J.Leawitt ve L.R.Pondy, Chicago: The University of Chicago Press, 1973, ss.415-419.

3- Her türlü koşula uygun tek bir liderlik stili yoktur. Normatif modelin işlevi, durumsal gerekliliklerin çözümlenmesine bir çerçeve sağlamak ve bu gereklilikleri de liderlik stili tariflerine dönüştürebilmektir.

4- Durumla ilgili olarak ortada çözüme ulaştırılması gereken bir sorun ve sorunun ortaya çıktığı bir ortam olmalıdır.

5- Bir durumda kullanılmış olan liderlik stiliyle sınırlı kalınmamalıdır.

Normatif modelde bir kararın etkin ve verimli olarak uygulanması kararın niteliğine ve astların kabulüne bağlanmıştır. Buna göre liderlerin karar almada kullandıkları yöntemler onların stilini de belirler. Astların karar alma sürecindeki katılımına göre gruplar için beş liderlik stili belirlenmiştir.[54]

AI: Lider, sorunları kendisine gelmiş olan bilgiler doğrultusunda çözüme ulaştırır, kararı tek başına kendisi verir.

AII: Lider, astlardan sorunla ilgili gerekli bilgileri aldıktan sonra tek başına karar verir. Astlardan bilgilerin sağlanması aşamasında lider astlara sorunun ne olduğu hakkında herhangi bir açıklama yapmayabilir. Burada astların rolü sadece lidere bilgi vermektir.

CI: Lider, sorunu sadece ilgili astlarla görüşür ve onların fikir ve önerileri tek tek lider tarafından alınır. Daha sonra lider almış olduğu bilgiler doğrultusunda yine tek başına karar verir. Alınan karar fikirleri alınmış olan astların etkisini yansıtabilir ya da yansıtmaz.

CII: Lider, sorunu tüm grupla paylaşabilir. Burada farklı olarak onların toplu fikir ve önerileri alınır. Sonuçta kararı yine lider verir. Alınan bu kararda astların fikir ve önerilerinin etkisi olabilir ya da olmayabilir.

GII: Lider, sorunu gruba getirir. Grupta sorunla ilgili olarak toplu halde tartışılır ve bir sonuca varılmaya çalışılır. Lider burada grubun diğerleriyle eşit bir üyesi gibidir.

Bu beş stilden A harfi ile nitelenmiş olan liderler otokratiktirler ve harfin önündeki rakamlar ise stilin derecesini göstermektedir. Otokratik liderler daha önce de belirtildiği gibi kararları tek başına alan, astların duygu ve ihtiyaçlarıyla pek fazla ilgilenmeyen kişilerdir. C harfi ile nitelenmiş olan stil ise danışman lider davranışını ifade etmektedir. Bu stili uygulayan liderler astlardan fikir ve öneriler almakla birlikte kararı yine de kendileri

---

54 Ibid., s.417.

vermektedirler. G harfi ise grubu simgelemekte ve katılımcı, paylaşımcı lider davranışını nitelemektedir.

Vroom ve Yetton beş liderlik stilinden hangisinin kullanılacağına yardımcı olmak amacıyla liderlerin göz önünde bulundurması gereken üç noktaya dikkat çekmişlerdir:[55]

1- Alınacak olan kararların niteliği: Alınacak kararlar bir takım kısıtlamalar getirecek, grupların performansını etkileyecek, yöntem ve metot değişikliklerine yol açacak nitelikte ise önemli kararlardır.

2- Alınacak olan kararın astlar tarafından kabulü: Önemli nitelikteki bir kararın astlar tarafından benimsenmesi, kararın etkin ve verimli olarak uygulanmasını etkileyecektir. Astların ihtiyaç ve performanslarıyla ilgili kararların, onların fikir ve önerilerine danışılmadan alınması durumunda, astlar kararları benimsemeyerek kararlara karşı çeşitli yollarla işlerin yavaşlatılması, direnişler vb. ile karşı koyabilirler. Bu nedenle alınacak olan kararın astlar tarafından etkin ve verimli olacak şekilde uygulanması isteniyorsa astlar kararın doğruluğu ve haklılığı konusunda ikna edilmelidir.

3- Etkin bir karar için göz önünde bulundurulması gereken son nokta ise liderin ya da yöneticinin karar vermesi için gerekli olan zaman miktarıdır. Acil bir durumda lider gerekli kararı zaman darlığı nedeniyle astlara danışmadan da verebilir.

Normatif modelde durumsal boyut olarak sekiz soru belirlenmiş ve bunlar bir karar ağacı haline getirilmiştir. Karar ağacında yönetici soldan başlayarak soruları evet ya da hayır şeklinde cevaplar ve bulunulan anda hangi stili kullanacağına karar verir. Sekiz durumsal boyutun bileşiminden oluşmuş ondört sorun tipinde birden fazla kullanılabilecek stil vardır. Bu stillerden hangisinin kullanılacağıyla ilgili olarak yedi karar kuralı belirlenmiştir. Bu kurallardan ilk üçü alınan kararın niteliğiyle ilgili diğer dördü ise kararın astlar tarafından kabulüne yönelik kurallardır. Bu iki durum göz önüne alınıp yine bir stil belirlenememişse son olarak gözetilmesi gereken durum zamandır.

Modeldeki yedi karar kuralı aşağıdaki gibidir:[56]

1- Bilgi Kuralı: liderin sorunla ilgili olarak yeterli bilgi ve deneyime sahip olup olmadığı ile bağlantılıdır. Eğer lider sorunu çözmek için yeterli birikime sahip değilse AI, otokratik davranış uygun olmaz.

---

55 Ibid., s.420.

56 Ibid., s.423.

2- Güven Kuralı (Amaca Uygunluk): Örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken karar verme aşamasında gruba güvenilmiyorsa, grup davranışı benimsenmez.

3- Tanımlanmamış Sorun Kuralı (Sorunun Yapısı): Eğer lider sorunun çözümü için gerekli bilgi ve deneyimden yoksunsa, ayrıca sorun tanımlanmamış ise ve lider sorunun çözümüyle ilgili hangi bilginin gerekli olduğunu, bu bilginin kimde olduğunu bilmiyorsa; sorun konuyu bilen astlar arasındaki etkileşimle daha etkin ve nitelikli olarak çözülebilir. Bu durumda uygun lider davranışı diğer şartlar göz önüne alınarak CII ya da GII olur.

4- Kabul Edilme Kuralı: Alınacak olan kararın etkin bir yürütme sağlanması açısından astlar tarafından benimsenmesi önemli ve otokratik yollarla alınacak kararların astlar tarafından uygulanması kesin değilse AI ve AII haricindeki tüm davranışlar uygun olur.

5- Anlaşmazlık Kuralı: Alınacak olan karar astlar arasında bir anlaşmazlığa sebep olacak nitelikteyse AI, AII ve CI dışındaki iki stilden birisi diğer şartlar göz önüne alınarak seçilir.

6- Doğruluk Kuralı: Kararın niteliinin önemli olmadığı ancak kabulünün önemli olduğu durumlarda ya da otokratik davranışla kesin bir sonuca varılamadığı durumlarda grup davranışı benimsenir.

7- Kabul Edilme Önceliği Kuralı: Astlar alınacak kararla ilgili yeterli bilgi, deneyim ve birikime sahiplerse grup davranışı uygun olur.

Vroom ve Yetton 100 işletmede, 385 yönetici üzerinde normatif model kullanımını uygulamışlar ve en çok kullanılan stil olarak CI ve CII'yi bulmuşlardır. Yine 600 kişiyi kapsayan bir çalışmalarında zamanın kısıtlı olmasının bir sorun olmadığını ancak kararın kalitesinin ve astlar tarafından kabulünün önemli olduğunu tespit etmişlerdir.[57] Bu modelin geçerliliği başta Vroom ve arkadaşları olmak üzere bir çok araştırmacı tarafından test edilmiştir. Bu araştırmacılardan bazılarının modelin uygulanmasının karışık ve zahmetli bir iş olduğu konusundaki eleştirilerinden başka modelin geçerliliğine yönelik bir eleştiri getirilmemiştir.

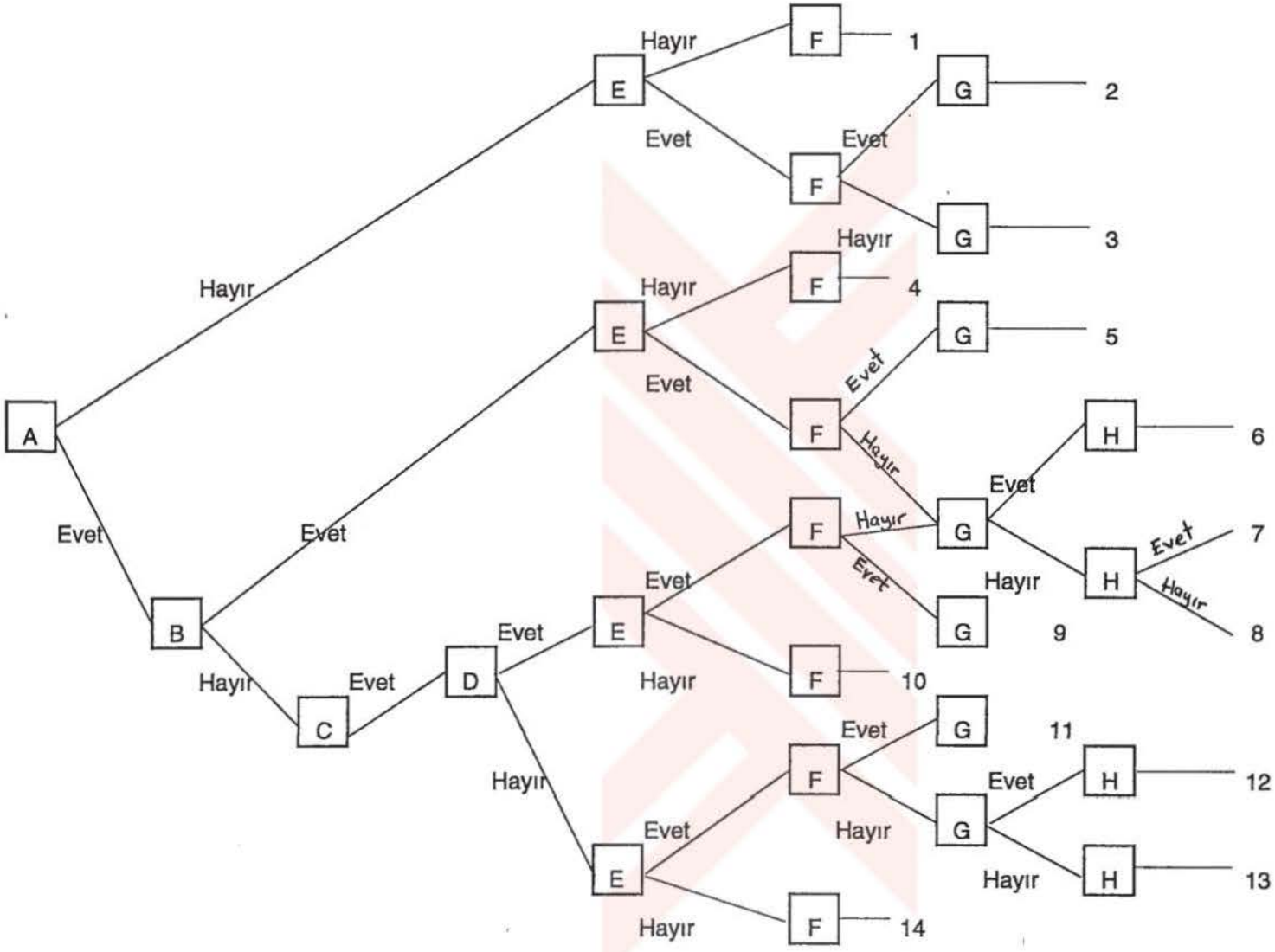
---

57 H.L.Tosi ve S.J.Carroll, Management..., s.333.

Tablo 3. Durumsal Değişkenler

A:QR:Kararın Niteliği	:	Kararın kabul edilmesi herhangi bir değişikliğe yol açar mı?
B:LI:Liderin Bilgisi	:	Lider etkin bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?
C:SI:Astların Bilgisi	:	Astların iyi bir karar verilebilmesi için yeterli bilgisi var mı?
D:ST:Sorunun Yapısı	:	Lider sorunla ilgili olarak hangi bilgilere ihtiyacı olduğunu,. bunları kimden ve nasıl elde edebileceğini biliyor mu?
E:CR:Kararın Kabulü	:	Kararın etkin olarak uygulanması için astların katılımı önemli mi?
F:CP:Kabulün Olasılığı	:	Lider kararı tek başına aldığında astların kararı kabul etme olasılığı?
G:GC:Amaca Uygunluk	:	Sorunun çözümüyle astların örgütün amaçlarına katılımı sağlanacak mı?
H:CO:Astlar Arasındaki Anlaşmazlıklar	:	Sorunun çözümü astlar arasında bir anlaşmazlığa yol açabilir mi?

Kaynak: H.V.Vroom ve P.Yetton, s.425.



Şekil 20. Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli

Kaynak: H.V.Vroom ve P.Yetton, s.426.

Tablo 4. Sorun Tipleri ve Uygun Liderlik Stilleri

Sorun Tipi	Kabul Edilebilecek Uygun Stil
1	AI, AII, CI, CII, GII
2	AI, AII, CI, CII, GII
3	GII
4	AI, AII, CI, CII, GII*
5	AI, AII, CI, CII, GII*
6	GII
7	CII
8	CI, CII
9	AII, CI, CII, CII*
10	AII, CI, CII, GII*
11	CII, GII*
12	GII
13	CII
14	CII, GII*

*Bu durum sadece durumsal değişken tablosunda G şıkkına evet cevabı verildiğinde geçerlidir.

Kaynak: H.V.Vroom ve P.Yetton, a.g.e., s.427.

5. YENİ YAKLAŞIMLAR

5.1. Transaksiyonel Liderlik

Transaksiyonel lider, ödüllerle çalışanların çabalarını arttırarak hem çalışanların hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayan kişidir. Bu liderler geleneklere ve geçmişe bağlıdırlar ve çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler.[58]

5.1.1. İdiosyncratic Kredi Teorisi[59]: Bu yaklaşıma göre bireyi katılıma teşvik eden grubun birey için çekiciliği ve grup amaçlarıyla bireyin ihtiyaçları arasındaki uygunluktur. Grup üyelerinin, gruptan normlar ve roller olmak üzere iki beklentisi vardır. Norm,

58 E.Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.313.

59 A.D.Brooten, **Managerial Leadershp in Nursing**, Philadelphia: J.B.Lippincott Co., 1984, s.26-27.

her bir bireyin diğer üyelerden beklentilerini; rol ise grup içinde belirli bir birey ya da pozisyondan olan beklentiyi içerir.

Bir grup üyesi, grubun kendisinden beklediklerini yerine getirir ve grubun amaçlarının başarımına katkıda bulunursa, grupta bu üyenin beklentilerini karşılar ve üye hakkında olumlu bir yargıya varır. Bu modele göre her bir grup üyesinin davranışları sonucu alabileceği artı ya da eksi puanlar sapkınlık kredisi olarak adlandırılan bir nevi hesapta tutulur. Artı puanları fazla olanlar grubun değerli üyeleri olarak kabul edilirler, bu üyeler grup içinde yüksek statüye sahip olmak isterler. Grubun beklentilerini karşılayarak aldıkları artı puanlar dolayısıyla; grup bu üyelerin belli bir dereceye kadar farklı davranışlarını hoş karşılayabilir. Ancak bu hoşgörü sadece grubun başarısını etkilemeyecek durumlarda gösterilir. Üyelere gösterilen hoşgörü, grubun seçtiği ve rolünden bekleneni yerine getirememiş bir lider için gösterilmez. Gruplardaki uzman üyelerin işin başlangıcında normlardan sapması onun ileriki dönemlerdeki etkinliğini azaltır. Başlangıçta normlara uyarak gruba katkıda bulunmuş üyelerin ise sonraki dönemlerde belli bir sınır dahilinde normlardan sapması diğer üyeler tarafından hoşgörüyle karşılanır, çünkü bu bireyler almış oldukları olumlu puanlar nedeniyle bir takım cezalar, kısıtlamalardan korunur.

Bu teoride lidere ve üyelere uygulanan kurallar arasında bir takım farklılıklar olduğu görülür. Liderin davranışları grubun normlarından sapıyorsa ve bu sapma gruba artı bir yük getiriyorsa, lider başlangıçta ne kadar fazla olumlu puanlar almış olsa da, grup liderin davranışını kabul etmez ve gittikçe artan huzursuzluklar ortaya çıkabilir ve lider etkinliğini sürdüremez. Bu nedenle de bu teori ancak grubun başarılı olduğu durumlarda uygulanabilir.

5.1.2. Sosyal Değişim Teorisi[60]: Sosyal değişim teorisine göre bireyler arasındaki etkileşim, karşılıklı faydanın sağlandığı ödüllere dönüşür. Grup ve birey arasındaki sosyal davranışlar her bireyin katılımdan kazandığı fayda ve ödediği bedele göre çözümlenebilir. Gruptaki bireyler, kendileri için en az bedelle en fazla faydayı sağlamanın yollarını ararlar. Lider ise değerli katkılarıyla grubun amaçlarının başarılmasını sağlamaya yardımcı olarak bulunduğu pozisyonu korumaya çalışır. Liderin katkıları, grup tarafından lidere saygı ve statü ile geri verilir. Sosyal değişim teorisinin varsayımları şunlardır:

1- Davranışların kaynağı basit bir ihtiyaçtadır. Bu ihtiyaç diğerleriyle birlikte olma ve onlar tarafından onaylanmadır.

---

60 Ibid., ss.28-29.

2- En basit değişim davranışı diğerlerini ödüllendirmedir.

3- İnsanlar erken yaşta başkalarına sağladıkları faydaların karşılığını beklemeyi öğrenirler.

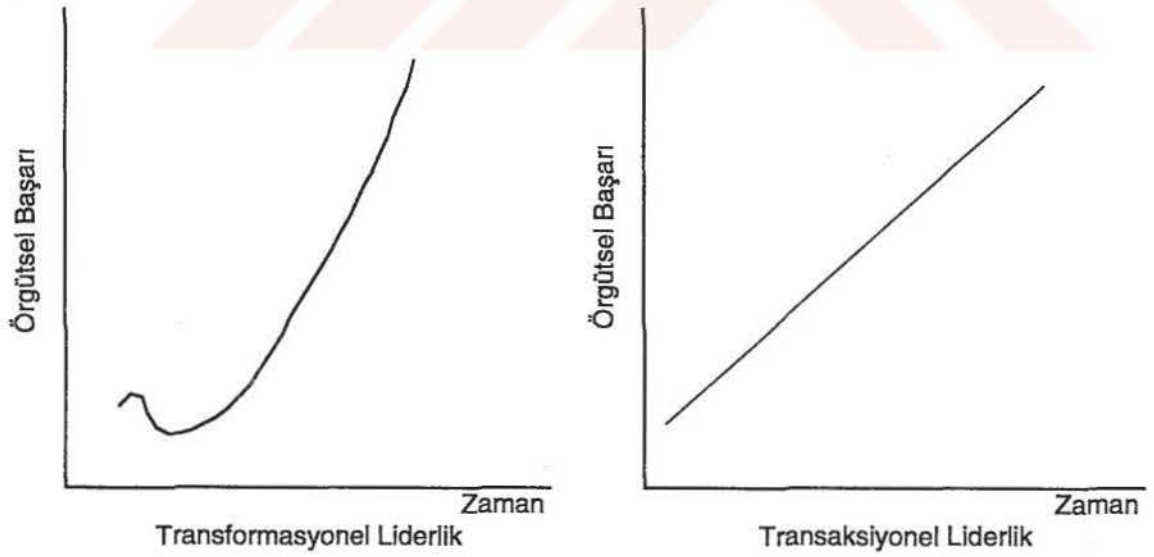
4- Sağlanacak en küçük bir fayda diğer bir çoğuna yol açar.

5- İnsanlar başkalarına sağladıkları menfaatlerin karşılığını azami olarak geri almaya çalışırlar.

6- Zorlayıcı gücün etkisi pozitif değişmeyle sağlanmış güç kadar etkin değildir ve bir çok insan bunu hayatının ilk yıllarında öğrenmiştir.

7- Güç ve etkileme üstün bir pazarlık pozisyonundan, özellikle az bulunur yönetim kabiliyetinden ya da son derece arzulanan bir menfaatten kaynaklanır.

8- Liderliğin sürdürülmesi grubun başarısına bağlıdır. Liderin, lider olarak kabul edilmesinin nedeni grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Lider kendisinden beklenen yapmış ancak kontrolü dışındaki faktörler tarafından grup amaçlarına ulaşamamışsa bu tür bir başarısızlık için grup, lideri suçlamaz ve lideri yine kabul eder.



Şekil 21. Transformasyonel ve Transaksiyonel liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiler

Kaynak: E.Eren, Yönetim Psikolojisi, s.314.

5.2. Transformasyonel Liderlik

Liderlik ve yöneticilik alanında son yıllarda üzerinde durulan yeni bir kavram da vizyon sahibi lider ya da vizyonla yönetim (management by vision) dir. Bu konuya olan ilgi giderek artmaktadır. Vizyon sahibi olarak nitelenen yeni lider tipi çeşitli yazarlar tarafından farklı isimlerle tanımlanmıştır. Dönüşüm lideri, değişim mühendisi, girişimci lider, reformcu lider vb. olarak adlandırılan transformasyonel liderlerin tanımındaki ortak nokta, bunların bir vizyon sahibi olmalarıdır. Hızlı değişiklik ve gelişmelerin olduğu çağımızda olaylar bazen tahmin edilemez bir yöne gitmektedir. Bu nedenle de vizyon sahibi liderlere sadece işletmelerde değil siyasal partilerde, bilim alanında, ulusların yönetiminde de ihtiyaç duyulmaktadır.

Vizyon, yüksek hayalgücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü ve önce düşünebilmektir. Vizyonla, işletme içi karar ve haberleşme sürecindeki karmaşıklık azalır; birbirinden kopmuş ve uzaklaşmış olan birimler arasındaki haberleşme sağlanır, bu birimler bir hedef doğrultusunda kanalize edilir, işletmenin kurumlaşmasına ve çalışanların kurumla özdeşleşmesine katkıda bulunur ve anlamlı bir iş yapma fikri doğrultusunda birliktelik sağlanarak işletme canlandırılır ve coşturulur. Vizyon bir slogan değildir. Açık seçik ve sürükleyici olmalıdır. Kişisel bilgisayar alanında önemli bir yere sahip olan bir firmanın yöneticisinin "sadece PC üreten bir işletme olmaktan çıkmalı, bilgi işlem sanayinde önemli bir üretici konumuna gelmeliyiz" şeklindeki sözleri firma ve ilgililer için açık seçik ve sürükleyici bir vizyondur.[61]

Transformasyonel liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek için onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve böylece onlardan beklenenden fazla sonuç almak hedeflenir.[62]

5.2.1. Bennis ve Nanus'un Transformasyonel Lider Yaklaşımı: Bennis ve Nanus'a göre başarılı örgütlerin arkasındaki itici güç liderliktir. Yeni liderler, insanları harekete geçiren, izleyicileri lidere, liderleri de değişim temsilcilerine çeviren transformasyonel liderlerdir.[63] Bu liderler örgütleri içinde bulundukları halden geleceğe götüren, örgütün geleceğiyle ilgili vizyonu yaratan, değişimin gereğini yeni kültür ve stratejilerle aşılayarak

---

61 **Ekonomik Panorama**, "Vizyon Sahibi Olmak", sayı 20, 1992, ss.44-45.

62 E.Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.312-313.

63 W.Bennis ve B.Nanus, **The Strategies for Taking Charge**, NY: Harper and Row Pub., 1985, s.3.

çalışanlara (izleyicilere) kabul ettiren, enerji ve kaynaklara odaklanarak çalışanları harekete geçirenlerdir.

Transformasyonel liderler doğuştan gelen özellikleri sonucu lider olmazlar, örgüt; yönlendirilmemiş bir evrimle, çözümlenemeyecek yeni sorunlar ve güçlüklerle karşılaştığında ortaya çıkarlar ve örgütsel uygulamaları çevresel değişikliklere uydurabilmek için yeniden şekillendirme sorumluluğunu üstlerine alırlar. Örgütsel uygulamalardaki değişiklikleri astlara yeni yollar araması için yetki vererek ve onlarda güven oluşturarak yöneltirler. Bu liderler değişikliklere karşı oluşabilecek direnişleri, gelecekle bağlantılı güven uyandıran bir vizyonla ve örgütsel uygulamalardaki ustalıklarıyla bertaraf ederler.[64]

Bennis ve Nanus, mülakat ve gözlem yöntemiyle doksan üst düzey yöneticiyi kapsayan bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmalarında yöneticilere liderlikle ilgili direkt sorular yöneltilmemiş ancak kendilerinde gördükleri zayıf ve kuvvetli yönlerin neler olduğu; yaşamlarında yönetim felsefelerini ya da stillerini oluştururken önemli bir olay ya da tecrübe yaşayıp yaşamadıkları; kariyerleriyle ilgili olarak kararlaştırmış oldukları ana noktaların neler olduğu ve bu seçimleriyle ilgili şu anda ne düşündükleriyle ilgili üç ana konu etrafında mülakat yapmışlardır. Mülakat ve gözlemler yöneticilerin hem iş yerlerinde hem özel hayatlarında yapılmış ve bu çalışmanın sonunda doksan yöneticinin hepsinde dört alanda ustalık, dört tip insan yönetimi becerisi görülmüştür.[65] Bennis ve Nanus bu dört beceriyi liderliğin dört stratejisi olarak adlandırmışlardır. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir:[66]

Strateji 1 : Bir vizyonla dikkat çekmek
Strateji 2 : Haberleşmeyle anlam kazandırmak
Strateji 3 : Güven yaratmak
Strateji 4 : Olumlu bir özsaygı yaratılması

Yazarlara göre liderlik çoğunluk tarafından sahip olunan ancak bir azınlık tarafından kullanılan becerilerin harekete geçirilmesidir. Bu beceriler herkesin öğrenebileceği, herkese öğretilebilecek niteliktedir. Liderlik tüm toplumlarda her düzeyde ihtiyaç duyulan bir olgudur. Çünkü liderlerden sadece bir kaçı ulusları yönetecek, daha çoğu kurumlara yön verecek, daha da çoğu bölümleri ya da küçük gruplara yol gösterecektir. Bölümleri yönetemeyenler nezaretçi olacak, montaj hattında çalışanlar sendikalarda söz sahibi olacaklardır.

---

64 Ibid., ss.17-18.

65 Ibid., ss.20-23.

66 Ibid., s.26.

Strateji 1 : Bu gün ve gelecek arasındaki köprüler vizyonla kurulur. Yönetici ya da lider örgütün geleceği ile ilgili bir yön seçmek için zihinsel bir imaj geliştirmelidir. Vizyon olarak adlandırılan bu imaj, bir rüya kadar bulanık ya da bir hedef gibi kesin ve açık olarak belirlenmiş bir görev ya da misyon olabilir. Herkes tarafından paylaşılan bir vizyon, örgütün ve bireylerin etkinliğini arttırarak, bireylerin örgütle ilgili olarak neyin yanlış neyin doğru olduğu konusunda yargıya varmalarına ve karar verme aşamasında katılımın artmasına yardımcı olur.[67]

Bir vizyonla dikkati yöneltmek odağın yaratılmasıdır. Dünyada sonuçlara en çok yönelik kişiler liderlerdir, sonuçlar ise diğerlerinin dikkatini çeker. Bu nedenle liderlerin vizyon ve niyetleri insanları kendine çeker. Keskin ve kararlı kişiliğe sahip olan liderler diğerlerinin dikkatini çekmek için onları zorlamazlar onların çalışanları zaten işle ilgili olarak gayretli ve dikkatleri yönelmiştir. Dikkati yönetmek yürütmenin ilk adımıdır.

Dönüştürücü liderler, çalışanları bazen kızdırarak, bazen heyecanlandırarak bazen de hırslandırarak onlara meydan okurlar. Bu liderler vizyonla çalışanlarda yapılması gereken faaliyetlerle ilgili olarak güven uyandırır, hareketlerin amacını canlandırır, ümit verir ve değişimi başlatırlar.[68]

Strateji 2 : Anlamın yönetimi ve haberleşme ustalığı etkin liderliğin birbirinden ayrılmaz parçalarıdır. Bütün örgütler paylaşılan anlamların varlığına ve uyumlaştırılmış faaliyetleri kolaylaştıran gerçeğin yorumuna bağlıdır. Liderlik hareket ve sembollerin anlamını ortaya koyar. Liderler üstü kapalı anlatımlar yerine söylenmemiş hiç bir şey kalmayacak şekilde her şeyi açıkça ifade ederler.

Başarılı liderler, örgütün rol ve yetkilerini tanımlayan paylaşılan bir takım anlamlar üzerine kurulmuş olduğunun farkındadırlar. Bu anlamları belirginleştirirken duruma göre sözel ya da sözel olmayan yollarla anlamların harekete geçirilmesini sağlarlar. Haberleşme, örgütün hedeflerinin bir düzene konmasındaki tek yoldur ve insanlar için anlam kazandırdır.[69]

Strateji 3 : Güven örgütün çalışmasını mümkün kılacak yağlama yerine geçer. Güven; sorumluluk, itimat edilebilirlik ve önceden tahmin edilebilirliktir. Örgütün bütünlüğünü sağlayan bir yapıştırıcı, birleştirici gibidir. Liderler hareketleriyle çalışanlarda güven

---

67 Ibid., s.89.

68 Ibid., ss.28-30.

69 Ibid., ss.31-40.

uyandırmalıdır. Lider bulunduğu pozisyonu açıklık ile değil aynı zamanda güvenilir ve değişmez, tutarlı hareketleriyle sağlamlaştırır. İnsanlar güven uyandıran bir liderin arkasından giderler.[70]

Strateji 4 : Özsaygının arttırılması, kuvvetli yönlerin ortaya çıkarılıp zayıflıkların telafi edilmesiyle olur. Bir lider kuvvetli ve zayıf yönlerini bilmelidir. Liderler, becerilerini disiplin ile geliştirip, bu beceriler ile işin gerekleri arasındaki uygunluğu fark ederek, olumlu bir özsaygı ile diğerlerinde de güven duygusu ve yüksek beklentiler yaratırlar.[71]

5.2.2. Noel Tichy ve Stratford Sherman'ın Yaklaşımı: Tichy ve Sherman birçok şirkette başarıyla uygulanmış olan değişimi üç perdeli bir oyun olarak ele almışlardır.[72]

Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacının farkedilmesidir. Koşulların ve çalışanların zorlandığı, işten çıkarmaların, maliyetleri azaltıcı tedbirlerin alındığı bu aşamada çalışanlarda bir umutsuzluk, moral bozukluğu görülebilir. Bunun nedeni ise o güne kadar alışılmış olanlar terk edilmekte ancak psikolojik rahatlamayı sağlayacak yeni bir çerçevenin sunulmamasıdır. Bu perdedeki değişiklikler klasik yönetim anlayışla gerçekleştirilebilecek değişikliklerdir.

İkinci perde gelecek için bir plan oluşturmayı içerir. Lider bir vizyon yaratarak arayışlara çözüm bulur ve yeniliğin gereğini çalışanlara kabul ettirmeye çalışır. Bu aşamada çalışanlar işi yavaşlatma, aktif olarak karşı gelme vb. yollarla direniş gösterebilirler. Bu dirençlerin üstesinden gelebilmek için şirket içi eğitim ve haberleşmeye ağırlık verilmelidir. İki yönlü, açık haberleşmeyle liderler her düzeyden gelebilecek fikir ve yenilikleri dikkate alarak katılım sağlamalı ve çabaları arttırmalıdır.

Üçüncü ve son perde kurumsallaşma dönemidir. Bu aşamada gerçekleştirilmiş olan değişiklikler, ortaya çıkan davranış, üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır. Ancak burada önemli olan değişimin sabitleşmemesi, süreklilik kazanmasıdır. Bu nedenle son aşamada tüm çalışanların inanıp, kabul edeceği değerler ortaya konmalıdır.

Tichy ve Sherman tarafından üç perdelik bir oyun olarak alınan bu değişim transformasyonel liderliğin uygulanmasıdır. Transformasyonel liderler değişimin gereğini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin getireceği riskleri üzerlerine alabilen kimselerdir.

---

70 Ibid., ss.43-46.

71 Ibid., ss.55-56.

72 S.Özel, "Kaderine hakim ol yoksa başkası olur!", **Görüş**, TÜSİAD Yayın Organı, Sayı 9, 1993, ss.76-78.

5.2.3. Değişim Mühendisliği: Michael Hammer ve James Champy tarafından değişim mühendisilği olarak adlandırılan yaklaşım, aslında transformasyonel liderliğin bir başka biçimde ifadesidir. Değişim mühendisliği her şeye yeniden başlamaktır.

Değişim mühendisliği süreçlerden oluşur. Süreç, "bir ya da bir kaç girdinin alınıp bunlardan müşteri için bir değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır". Değişim mühendisliği süreçlerinde, bir çok iş, tek bir iş halinde birleştirilir; kararlar çalışanlar tarafından alınır; iş en uygun yerde ve süreç adımları belli bir sıra içinde gerçekleştirilir; kontrol ve denetimler azaltılır.[73]

Bu yaklaşımda değişimi gerçekleştirecek olan kişi değişim mühendisliği lideridir. Liderin temel görevi bir vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek üzere motive ve ikna etmektir.

Değişim mühendisliğinde lider, "diğer insanların kendi istediklerini yapmalarını sağlayan biri olarak değil, kendi istediklerini istemelerini sağlayan biri"[74] olarak tanımlanmıştır. Lider, insanları karşı oldukları bir değişime zorlamaz, onları vizyonun bir parçası olmaya ikna eder, böylece vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinde karşılaşılabilecek zorluk ve sıkıntılar çalışanlar tarafından istek ve hevesle kabul edilir.

Değişim mühendisliği lideri, liderliğini işaret, sembol ve sistemle gösterebilir. Lider mesajını vurgulamak için yönetim sistemlerini de kullanır. Bu sistem, bireylerin performansını onların büyük bir değişime uyum sağlamalarını teşvik edecek şekilde ölçüp, değerlendirir. İşaret, liderin değişim hakkında örgüte göndereceği açık mesajlar; sembol ise liderin işaretlerinin içeriğini vurgulamak ve sözlerine uyduğunu göstermek için yaptığı hareketlerdir.[75]

Değişim mühendisliği olarak adlandırılan bu yaklaşımdaki liderin tanımı ve özelliklerine baktığımızda bu liderin transformasyonel lider olduğu görülür. Transformasyonel lider tanımında olduğu gibi değişim mühendisliği lideri de bir vizyonla yola çıkmakta ve bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için diğerlerini ikna etmektedir. Bennis ve Nanus'un yaklaşımında olduğu gibi değişim mühendisilği lideri de semboller ve işaretlerle değişim hakkındaki mesajını açık olarak ifade ederek değişimin önemini ve gereğini vurgular.

---

73 M.Hammer ve J.Champy, **Değişim Mühendisliği**, Çev. Şinem Gül, İst: Sabah Kitapları, 1994, ss.45-58.

74 Ibid., s.96.

75 Ibid., ss.96-97.

Dördüncü Bölüm

ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI, AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırma liderlik yaklaşımları konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını içermektedir. Liderlikle ilgili literatür çalışması tamamlanıp tezin teorik kısmı oluşturulduktan sonra, yöneticilerin liderlik hakkındaki görüşlerini almak ve liderlik eğilimlerini belirlemek amacıyla bir anket çalışmasının, hizmet sektörünün önemli bir kesimini oluşturan bankalarda yapılması kararlaştırılmıştır. Bu amaçla Ibar Publications'ın her yıl yayınladığı Türkiye'de faaliyette bulunan bankalarla ilgili bilgileri içeren "The Survey of Turkish Banks & Bankings System '93" adlı yayın, anketin gönderileceği bankaların belirlenmesinde kaynak olarak kullanılmıştır.

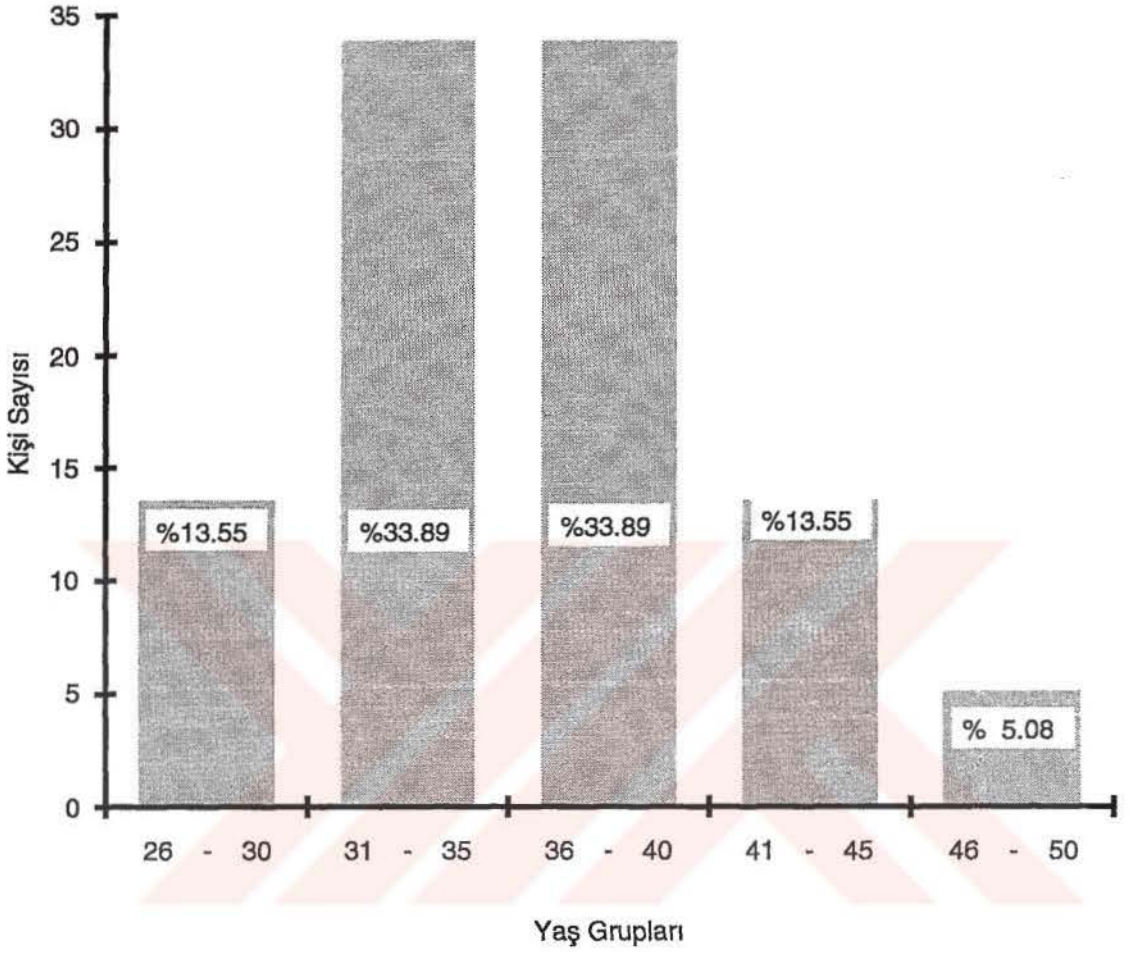
Özel Türk ve Yabancı Sermayeli Orta ve Küçük Ölçekli bankaların bölüm yöneticileri araştırmanın yapılacağı anakütle olarak belirlenmiştir. Araştırmanın ön-pilot çalışması yabancı sermayeli küçük ölçekli bir bankanın beş bölüm yöneticisiyle yapılarak araştırmada kullanılacak olan anket formundaki soruların geçerliliği, anlaşılabilirliği ve uygunluğu denenmiş ve sonuçların olumlu bulunması nedeniyle sorularda bir değişikliğe gidilmemiştir.

Ön-pilot çalışmasından sonra yukarıda belirtilen yayındaki bilgiler doğrultusunda kırk bankanın, çeşitli bölüm yöneticilerine 180 adet anket formu postayla yollanmıştır. Bu formlardan % 32.77'si cevaplanmış olarak ankete katılan yöneticiler tarafından geri gönderilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.1. Ankete Katılan Yöneticiler Hakkındaki Bilgiler

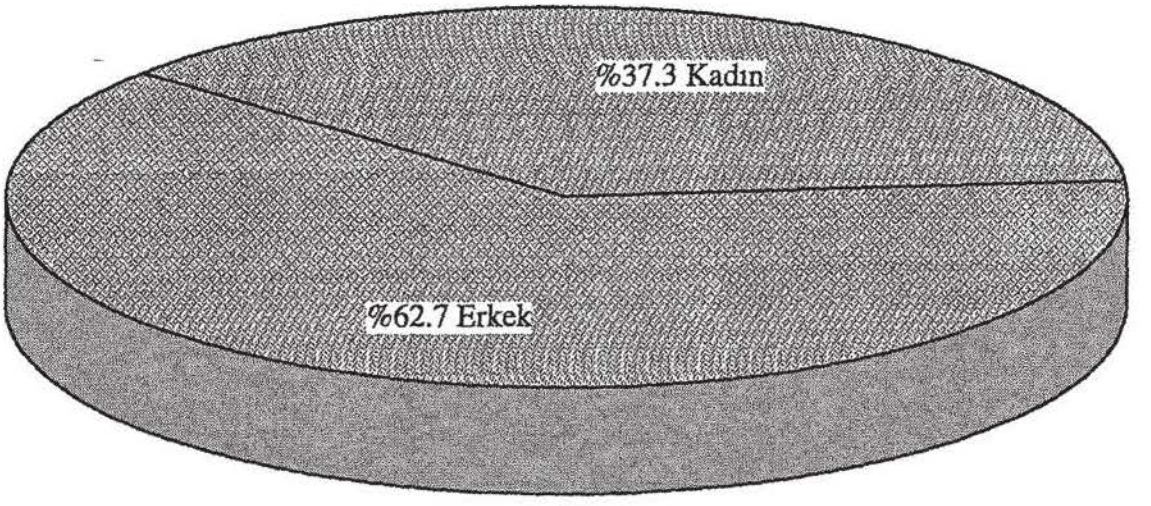
Ankete katılan yöneticilerin Şekil 22'de de görüleceği gibi ağırlıklı yaş grupları % 33.89 ile (31-35) ve (36-40) dır. Daha sonra % 13.55 ile (26-30) ve (41-45); % 5.08 ile (46-50) dir.



Şekil 22. Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

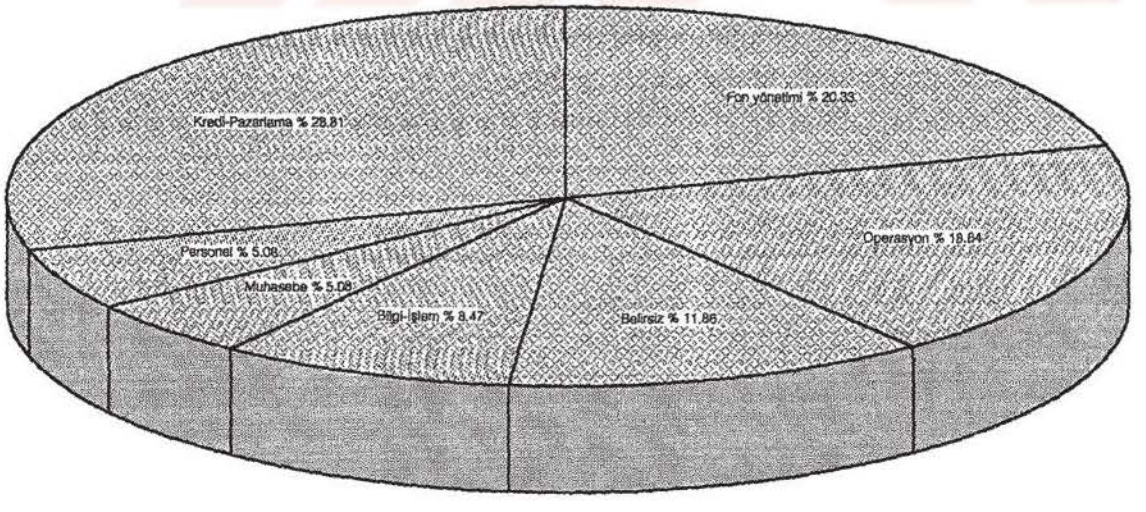
Ankete katılan yöneticilerin % 37.28'i kadın, % 62.71'i erkek olup, yöneticilerin tümü yüksek öğrenim görmüşlerdir. Bunların % 17.2'si yüksek lisans derecesine, % 5.17'si doktora derecesine sahiptir. Eğitim durumuyla ilgili olan soruya yöneticilerin sadece % 38.98'i açık olarak cevap vermiş ve uzmanlık alanını belirtmiş, % 61.02 gibi önemli bir kısmı ise uzmanlık alanını belirtmemiştir. Açık olarak cevaplayanlardan % 3.38'i Temel Bilimler, % 6.77'si mühendislik, % 30.50'si ise İdari Bilimler dalında eğitim gördüklerini belirtmişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin % 28.81'i kredi-pazarlama bölümünde, % 20.33'ü fon yönetimi, % 18.64'ü operasyon, % 8.47'si bilgi işlem, % 5.08'i muhasebe, % 5.08'i de personel bölümlerinde yöneticilik yaptığını belirtmiştir. Bu soruyu cevaplamayanların oranı ise % 11.86'dır.



Şekil 23. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Yöneticilerin % 33.89'u (6-10) yıl, % 32.20'si (11-15) yıl, % 18.64'ü (16-20) yıl, % 8.47'si (21-25) yıl ve % 6.77'si (0-5) yıllık toplam iş tecrübesine sahip olup, bu yöneticilerden % 50.84'ü (0-5) yıl, % 32.20'si ise (6-10) yıllık yöneticilik tecrübesine sahiptir. Bu sorunun cevapları Tablo 5'de toplu olarak verilmiştir.



Şekil 24. Yöneticilerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı

Tablo 5. Yöneticilerin İş Tecrübelerine Göre Dağılımı

	Yıllar				
Tecrübe	(1-5)	(6-10)	(11-15)	16-20)	(21-25)
Toplam	% 6.77	% 33.89	% 32.20	% 18.64	% 8.47
Yönetici olarak	% 50.84	% 32.20	% 13.55	% 1.69	% 1.69

Ankete katılan yöneticilerin % 57.62'si yöneticilikle ilgili eğitim görmüş, % 30.50'si bu konuda eğitim görmemiştir. Yöneticilerin % 11.88'i ise bu soruyu cevaplamamıştır. Yöneticilik eğitimi gördüğünü belirten % 57.62'lik oranda, % 23.72'si uzman kuruluşların düzenlediği yurt içi ve dışı lisans, % 10.16 çalıştıkları kuruluşun düzenlediği kurum-içi eğitim programlarına katılarak, % 6.77'si ise yurtdışı ve içi yüksek lisans ve doktora eğitimleri sırasında bu tür bir eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

2.2. Cevapların Dökümü

Araştırmanın 1. sorusu olan liderliğin sadece bazı kişilerde doğuştan kazanılmış bir özellik ve yöneticilikten ayrı bir kavram olduğu görüşüne yöneticilerin % 55.93'ü kısmen, % 33.89'u tamamen katıldığını, % 10.16'sı ise katılmadığını belirtmiştir. Bu soruyla bağlantılı olan 2. soruda, bazı kişilerde liderlik yeteneklerinin eğitim, kendi kendini yetiştirme ve deneyimle sonradan da geliştirilebileceği görüşüne ise yöneticilerin % 50.84'ü kısmen, % 47.25'i tamamen katıldığını ve % 1.69'u ise katılmadığını belirtmiştir.

Bir liderde olması gereken özelliklerin belirtilmesinin istendiği açık uçlu 3. soruya ankete katılanların % 15.25'i cevap vermemiştir. Bu soruya verilen cevaplar derlendiğinde, yöneticilerin belirttiği liderlik özellikleri Tablo 6'daki gibi sıralanmıştır.

Tablo 6. Liderde Olması Gereken Özellikler

Özellik	%
Bilgi	37.28
İkna kabiliyeti	20.33
Özgüven	16.94
Zeka, kararlılık, ileri görüş	15.25
Tecrübe, analiz yeteneği, motivasyon, cesaret	11.83
Sözel yetenek	10.16
İletişim kurabilme, yenilikçilik, karizma	8.45
İnsanları tanıma, çabuk karar verme	6.76
Yaratıcılık, güvenilirlik, dürüstlük, sosyallik, soğukkanlılık	5.08
Hoşgörü, dış görünüş, çalışkanlık, pratiklik, tarafsızlık, hırs	1.69

Bu ilk üç sorunun amacı yöneticilerin, liderlik hakkındaki görüşlerinin alınmasıdır. bu nedenle ilk üç sorunun cevaplarının değerlenmesi ve bir sonuca varılması için üç sorunun toplu olarak dökümü Tablo 7'de verilmiştir.

Dördüncü ve 5. sorular hem örgütsel açıdan hem de bireysel açıdan yöneticilerin, liderlik/yöneticilik yeteneklerini geliştirmek için bir çaba gösterip göstermediklerini belirlemek üzere sorulmuştur.

Tablo 8'de elemanlarının liderlik/yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesi yönünde çaba gösteren bankaların, bu doğrultuda uyguladıkları yöntemler verilmiştir.

Tablo 7. Anketin İlk Üç Sorusunun Toplu Dökümü

1. Sorunun Cevabı	2. Sorunun Cevabı	3. Sorunun Cevabı(*)
Katılıyorum	Katılıyorum	ikna kabiliyeti, kararlılık
Katılıyorum	Katılıyorum	ileri görüş, zeka
Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, özgüven, eğitim
Katılıyorum	Katılıyorum	belirtilmemiş
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, tecrübe, vizyon sahibi
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, zeka, kararlılık
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, zeka, ikna kabiliyeti, özgüven
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, motive etme, kararlılık
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, özgüven, sözel yetenek
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, iletişim yeteneği
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	kararlılık
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	karizma
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	kararlılık, ileri görüş, cesaret
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	zeka, etkileme yeteneği
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	hırs, özveri, iletişim yeteneği
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	zeka, cesaret
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	belirtilmemiş
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	belirtilmemiş
Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	belirtilmemiş
Katılıyorum	Katılmıyorum	zeka, ileri görüş
Katılmıyorum	Katılıyorum	bilgi, kararlılık, vizyon
Katılmıyorum	Katılıyorum	ileri görüş,
Katılmıyorum	Katılıyorum	yaratıcılık
Katılmıyorum	Katılıyorum	bilgi
Katılmıyorum	Katılıyorum	motive etme
Katılmıyorum	Katılıyorum	bilgi, cesaret, ileri görüş

(*) Burada yöneticilerin belirttikleri özelliklerin tümü verilmemiştir. yöneticilerin belirttiği özelliklerin tümü Tablo 6'da %'ler halinde toplu olarak verilmiştir.

Tablo 7 (Devamı)

1. Sorunun Cevabı	2. Sorunun Cevabı	3. Sorunun Cevabı
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, zeka, ikna kabiliyeti, motive etme
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, mantık, özgüven
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, tecrübe
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, tecrübe, motive etme, ikna kabiliyeti
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, motive etme, sözel yetenek
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, tecrübe, iletişim yeteneği, kararlılık
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, kararlılık, ikna kabiliyeti
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	bilgi, zeka, sözel yetenek, özgüven
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	kararlılık, özgüven
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	dürüstlük, objektiflik
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	karizma, vizyon sahibi, kararlılık
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	dış görünüm, hitap yeteneği
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	yönlendirici
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	özgüven
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	birleştiricilik
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	belirtilmemiş
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	belirtilmemiş
Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	belirtilmemiş
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, tecrübe, motive etme
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, motive etme
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	bilgi, zeka, ikna kabiliyeti
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	analiz ve ikna kabiliyeti
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	analiz kabiliyeti, kararlılık
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	karizma
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	ikna kabiliyeti
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	kararlılık, iletişim yeteneği
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	karizma, dürüstlük, kararlılık
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	ileri görüş, adalet duygusu
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	özgüven, insanları seven
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	iletişim ve ikna kabiliyeti, sosyallik
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	özgüven, ileri görüş, kararlılık
Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	hoşgörü, ileri görüş, kararlılık

Tablo 8

Liderlik/Yöneticilik Yeteneklerinin Geliştirilmesi İçin Bankaların Uyguladığı Yöntemler	%
Kurum dışı uzman kuruluşlar	29.62
Kurum içi + dışı eğitim programları	25.92
Kurum içi eğitim	11.11
Kurum içi + dışı + belirli kişilerle ilgileniliyor	7.40
Kurum içi + belirli kişilerle ilgileniliyor	3.70
Kurum dışı + belirli kişilerle ilgileniliyor	3.70
Belirli kişilerle özel olarak ilgileniliyor	3.70
Bu konuda bir çalışma yapılmıyor	14.81

Ankete katılan yöneticilerin % 59.32'si yönetim alanındaki değişiklikleri takip edip uyguladıklarını; % 23.72'si takip etmediğini; % 13.55'i takip ettiğini ancak uygulayamadığını belirtmiş ayrıca % 3.38'i değişiklikleri takip ettiğini ancak kısmen uygulama fırsatı bulduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin, liderlik davranışı hakkında bir fikir verebilecek olan 6. soruya, anketa katılan yöneticilerin % 72.88'i bir sorunla ilgili olarak bir lider için en iyi hareket tarzının; çalışanların çözümle ilgili fikrini alıp, en uygun çözüme birlikte karar vermek olduğunu belirtmiştir. Kararın gerekçelerini açıklayarak, çalışanları ikna etmek ise yöneticilerin % 13.5'i tarafından tercih edilmiştir. Çözümle ilgili karara varıp, kararı çalışanlara bildirmek % 6.77'lik bir oran tarafından en iyi hareket tarzı olarak belirlenirken, yine % 6.77'lik bir oran çalışanlara sorun ve imkanları hakkında bilgi verip, inisiyatifi onlara bırakmanın uygun olacağını belirtmiştir. Bu soruyla ilgili olarak iki yönetici, sorudaki şıkların duruma göre tercih edilebileceğini ayrıca belirtmiştir.

Yöneticilerin bir yönetici/lider olarak davranış biçimlerini, ya da liderlik eğilimlerini belirlemek amacıyla sorulmuş olan 7. sorunun cevapları toplu olarak Tablo 9'da belirtilmiştir.

Tablo 9

Bir Yönetici / Lider Olmak	Her zaman (%)	Sık sık (%)	Bazen (%)	Nadiren (%)	Hiçbir Zaman (%)
a) Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını gözönüne alırım	22.03	55.93	18.64	3.38	0
b) Çalışanların çabalarını arttırmak için onları motive ederim	32.20	49.15	18.64	0	0
c) Çalışanlardan gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri üst yönetime kabul ettirmeye çalışırım	23.72	45.76	30.50	0	0
d) Çalışanlara güvenirim	37.28	44.06	18.64	0	0
e) Çalışanların arasında olan çatışmaları yatıştırırım	28.81	45.76	23.72	1.69	0
f) Sorunların çözümünde katılımı teşvik ederim	42.37	49.15	8.47	0	0
g) Çalışanların kural ve yönetmeliklere uymasını isterim	45.76	38.98	13.55	1.69	0
h) Fikirlerimin çalışanlar tarafından kabul edilmesini isterimi.	3.38	59.32	28.81	5.08	3.38
i) Yapılacak işleri tüm ayrıntılarıyla belirlerim.	23.72	45.76	27.11	3.38	0
j) Çalışanlara bilgi ve deneyimleri doğrultusunda sorumluluklarının bir kısmını devrederim.	30.50	52.54	16.94	0	0

Açık uçlu bir soru olan 8. soruda, yöneticilerden, liderlik/yöneticilik hakkındaki kişisel görüşlerini açıklamaları istenmiştir. Bu soru yöneticilerin % 76.27'si tarafından boş bırakılmıştır. Soruyu cevaplayan yöneticilerin liderlik/yöneticilik hakkında belirttikleri görüşler aşağıdaki gibidir:

– Lider savaş kararı alır, yönetici savaşın kazanılması için örgütü kurar.

– Gerçek yönetici/lider doğuştan kazanılmış yetenekler ve güçlü bir eğitim desteği ile yaratılır.

– Liderlik; ortam, konu, yapılan iş, işletme türü, hal ve şartlara göre değişiklik gösterir.

– Çağdaş fikirli olmak, olaylara esnek bakmak, alt kadronun sevgi ve saygısını kazanmak da liderlikte önemlidir.

– Yöneticilik/liderlik belirsiz çalışma koşul ve kurallarında gerçekleştirilmesi zor bir görevdir.

– Yöneticilik özel bir yetenek işidir. Liderlik doğuştan gelen yeteneklerden oluşur.

– Lider sürekli kendini yenilemeli ve karar almada çalışanların fikirlerini değerlendirmelidir.

– Yönetici idare eder, lider yaratır ve karizmatik bir kişiliği vardır.

– Yönetici çalışanları ile gönül birliği kuramamışsa yöntem olarak korkutma vb. gibi yararsız yöntemlere sapabilir.

– İyi bir yönetici, yapılan işin nasıl ve neden yapılıdğını bilmelidir.

– Yöneticilikte en önemli unsur, sorunların çalışanlar tarafından olduğu gibi görünmesinin sağlanması ve böylece onların sorunların çözümüne aktif olarak katılmasının ve kuruma sahip çıkmalarının sağlanmasıdır.

– Çalıştığımız kişiye güvenin, güvenmediğiniz kişiyle çalışmayın. Karar vermeyi her zaman teşvik edin ancak kuralları ve limitleri saptayın.

– Lider kararını uzun süre sürümcemede bırakmamalıdır.

– Birlikte çalışılan kişiler arasında mevcut olan uyumsuzluklar varsa dolaylı bir şekilde bu uyumsuzlukların ortadan kalkması için yöntemler geliştirmek liderlikte önemli bir özelliktir.

3. ARAŞTIRMANIN SONUCU

Yöneticilerin, liderlik hakkındaki görüşlerinin toplu olarak verildiği Tablo 7 göz önüne alınırsa, yöneticilerimizin ağırlıklı çoğunluğu (% 32.20) liderliğin sadece bazı kişilerde doğuştan kazanılmış bir yetenek ve bu nedenle yöneticilikten ayrı bir kavram olduğu görüşüne kısmen, bazı kişilerde de sonradan eğitim, öğretim vb. yollarla geliştirilebileceğine ise tamamen katıldıkları görülür. Bu iki sorunun cevabı 3. soruda belirtilen özelliklerle de desteklenmektedir.

Yöneticilerin 1. soruya kısmen, 2. soruya tamamen katılmaları liderliğin, yöneticilikten ayrı bir kavram ve bazı kişilerde sonradan da geliştirilebileceği yönündeki inancını ifade eder. 3. soruda belirtilen özelliklerin başında bilginin gelmesi ise bu inancı desteklemektedir. Çünkü, bilgi, doğuştan kazanılmış bir özellik olmayıp, sonradan eğitim vb. yollarla kazanılır. Yöneticilerin bu görüşleri, liderlik hakkında üretilmiş olan son düşüncelere de uymaktadır.

İlk üç sorunun değerlendirilmesinden elde edilen ikinci ağırlıklı sonuç (% 25.42) ise bazı yöneticilerin, liderliğin doğuştan kazanılmış bir yetenek olduğu görüşüne tamamen; sonradan geliştirilebileceği görüşüne ise kısmen katılmalarıdır. Ancak bu yöneticilerin % 40'ının, bilgiyi liderde olması gereken özellik olarak belirtmesi görüşlerindeki çelişkiyi ortaya koymaktadır. Doğuştan kazanılan bir özellik olan zeka ise bu yöneticilerin sadece % 20'si tarafından bir liderde olması gereken özellik olarak belirtilmiştir. Benzer şekilde bu yöneticilerin belirttiği diğer özellikler (tecrübe, ileri görüş, iletişim yeteneği, özgüven) göz önüne alınırsa bu yöneticilerin görüşlerindeki çelişki iyice ortaya çıkar. Bu çelişkinin ortaya çıkardığı sonuç ise yöneticilerin % 32.20'sinin de katıldığı gibi liderlik özelliklerinin sonradan geliştirilebileceğidir. Bu soruların cevaplarından ortaya çıkan bir başka sonuç ise yöneticilerimizin büyük bir çoğunluğunun yöneticilik alanındaki gelişmeleri takip ettiğini ve konuyla ilgili eğitim gördüklerini belirtmelerine rağmen bu tür hatalı görüşe sahip olması bu iki soruya verdikleri cevapların güvenilirliğini şüpheye düşürmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin liderlik davranışları değerlendirilidğinde yöneticilerin herhangi bir kararla ilgili olarak büyük bir çoğunlukla (% 72.88) demokratik davranış sergilediği görülür. Bu sorunun devamı niteliğinde olan 7. sorunun cevaplarında ise yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun her zaman olmasa da, sık sık çalışanların isteklerini göz önüne aldığı; onları motive ettiği; onlara güvendiği; çalışanları katılıma teşvik ettiği ve onlara bilgi ve deneyimleri doğrultusunda sorumluluk verdiği görülür. Bu tür lider davranışı demokratik olarak adlandırılmasına rağmen, yöneticilerde, otokratik lider davranışında belirtilmiş olan özelliklerin de (kural ve yönetmeliklere uyulmasının isteği; yapılacak işlerin tüm ayrıntılarıyla lider tarafından belirlenmesi ve liderin fikirlerinin kabulünün isteği) bulunduğu göz önüne alınarak yöneticilerimizin demokratik ve otokratik davranışların arasında ılımlı bir liderlik sürdürdüğü söylenebilir.

SONUÇ

Liderlik çeşitli yazar ve araştırmacılar tarafından her ne kadar değişik biçimlerde, farklı kelimelerle tanımlanmışsa da, büyük bir çoğunluk tarafından kabul edildiği gibi bir etkileme yeteneği, ikna ve teşvik etme sanatıdır. Bu etkileme yeteneği, liderin davranış biçimini oluşturmasında büyük bir etken olan güç ve güç kaynakları tarafından desteklenir. Bu nedenle sahip olduğu güç kaynaklarını iyi tanımak ve bu kaynakları hem bireysel hem de örgütsel açıdan adil bir biçimde kullanmak yöneticilik ve liderlikte önemlidir.

Yirminci yüzyılın başına kadar, liderlikle ilgili geliştirilmiş düşüncelerde, liderlik daha çok; devlet başkanları, hükümdarlar, komutanlar, kahramanlar gibi insanlık tarihi ve ulusların kaderlerinde belirleyici rol oynayan kişilerle bağdaştırılmış, bu gün kullandığımız anlamda yöneticilere yer verilmemiştir. Günümüzde ise liderlik ve yöneticilik iç içe geçmiş iki kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında birbirleriyle çok yakın ilişkide olmalarına rağmen bu iki kavram, birbirinden kesinlikle farklıdır. Liderlik sosyal bir etkileme süreci, yöneticilik ise örgütsel bir süreçtir. Ancak, liderliğin ayrıca yöneticilikte olması gereken ya da istenen bir nitelik olarak da ortaya çıkması bu ikisi arasındaki farkların anlaşılmasını güçleştirmektedir. Lider ve yönetici ayrımı yerine genel olarak biçimsel ve biçimsel olmayan lider ayrımı, aradaki farkların anlaşılması açısından konuya netlik getirecektir.

Liderlikle ilgili olarak yapılan bilimsel anlamdaki ilk çalışmalardan bu yana ortaya konan teorilerin, modellerin her biri, bir diğerinin destekçisi ve devamı olmuş ve liderlik-bulmacasının parçalarını birer birer yerine oturtmuştur. Büyük adam teorisinin öncülüğünde başlayan liderlik çalışmaları sonucunda bu gün artık liderliğin, sadece liderin sahip olduğu özelliklere bağlı olmadığı, aynı zamanda izleyiciler ve onların özellikleri, içinde bulunulan koşullar, örgüt yapısı vb. bir çok durumsal değişkene de bağlı olduğu bilinmektedir.

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de her alanda ve düzeyde liderlere ihtiyaç vardır. Her alanda liderlere olan ihtiyaç bu liderlerin farklı beceri ve niteliklerle donatılmış olmasını gerektireceğinden tüm koşullarda etkili olacak tek ya da evrensel bir lider tipi olamaz. Evrensel bir lider ya da tüm birey ve gruplarda uygulanabilecek bir lider modelinin bulunması, ancak, tüm insanların ihtiyaçlarının, duygularının, arzularının ve arayışlarının aynı noktaya yönelmesinde geçerli olur ki, bu hem durumsallık yaklaşımlarına aykırı olur hem de bireyler ve gruplar arasında yöneten ve yönetilenler ayrımının ortadan kalkmasına neden olur.

EK

Sayın Yönetici,

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi, S.B.E., İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı'nda yapmakta olduğum "Liderlik ve Liderlik Yaklaşımları" konulu tez çalışmasının uygulama kısmıyla ilgilidir.

Anketin amacı, yöneticilerimizin liderlik hakkındaki görüşlerini almak ve liderlik eğilimlerini belirlemektir. Anketteki soruların büyük bir kısmında olası cevaplar belirtilmiştir. Bu cevaplardan size uygun gelenlerin yanındaki parantez içine (x) işareti koyunuz, sizi ilgilendiren cevap yoksa, cevabınızı "diğer..." başlığı altında gösterilen bölüme yazınız.

Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Anketi cevaplamak için ayırmış olduğunuz zamana şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Sedef Çimendereli
İ.Ü.S.B.E. İşletme Fakültesi
596

Not: Formu doldurduktan sonra üzerinde adresim yazılı olan zarfla birlikte postalamanız rica olunur.

Adres: Ataköy 7-8. Kısım A-28 B Kapısı D.53 İstanbul.

1- Liderlik sadece bazı kişilerde doğuştan kazanılmış bir özelliktir ve bu nedenle yöneticilikten ayrı bir kavramdır.

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Katılmıyorum

2- Bazı kişilerde liderlik yetenekleri eğitim, kendi kendini yetiştirme ve deneyimle sonradan da geliştirilebilir.

☐ Katılıyorum ☐ Kısmen katılıyorum ☐ Katılmıyorum

3- Sizce bir liderde olması gereken özellikler nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

4- Kurumunuzda çalışanların yöneticilik/liderlik yeteneklerini geliştirmek için ne gibi etkinlikler yapılıyor?

☐ Yapılmıyor

☐ Belirli kişilerle özel olarak ilgileniliyor

☐ Kurum içi eğitim programları düzenleniyor

☐ Kurum-dışı uzman kuruluşların düzenlediği kurs, seminer vb programlara katılım sağlanıyor

☐ Diğer

5- Siz bir yönetici/lider olarak yönetim alanındaki değişiklikleri takip edip uyguluyor musunuz?

☐ Hayır

☐ Evet. Takip ediyorum ve uyguluyorum

☐ Evet. Takip ediyorum ancak uygulamıyorum

6- Bir sorunla ilgili olarak bir lider için en iyi hareket tarzı,

☐ çözümle ilgili bir karara varıp, kararı çalışanlara bildirmektir.

☐ çözümle ilgili karara varıp, kararın gerekçelerini açıklayarak onları ikna etmektir.

☐ çalışanlara sorun ve imkânları hakkında bilgi verdikten sonra, sorunu çözmeleri için inisiyatifi onlara bırakmaktır.

☐ çalışanların çözümle ilgili fikrini alıp, en uygun çözüme birlikte karar vermektir.

7- Bir yönetici lider olarak,

a) Çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

b) Çalışanların işle ilgili çabalarını arttırmak için onları motive ederim.
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

c) Çalışanlardan gelen yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri üst yönetime kabul ettirmeye çalışırım,
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

d) Çalışanlara güvenirim
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

e) Çalışanların arasında olan çatışmaları yatıştırırım.
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

f) Sorunların çözümünde çalışanların katılımını teşvik ederim.
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

g) Çalışanların kural ve yönetmeliklere uymasını isterim.
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

h) Fikirlerimin çalışanlar tarafından kabul edilmesini isterim.
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

ı) Yapılacak işleri tüm ayrıntılarıyla belirlerim.
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

j) Çalışanlara bilgi ve deneyimleri doğrultusunda sorumluluklarımın bir kısmını devrederim.
☐ Her zaman ☐ Sık sık ☐ Bazen ☐ Nadiren ☐ Hiçbir zaman

8- Yöneticilik/liderlik alanında ayrıca belirtmek istediğiniz kişisel görüşünüz.

.....

.....

9- Ankete cevap veren yönetici hakkındaki bilgiler.

Yaş : .....
Cinsiyet : .....
Eğitim : .....
Hangi bölümde yöneticisiniz? : .....
İş Tecrübesi (Toplam) : .....
İş Tecrübesi (Yönetici olarak) : .....
Yöneticilik alanında eğitim gördünüz mü? Evet ☐ Hayır ☐
Evet ise nerede ve ne kadar süre? : .....

KAYNAKÇA

Abaç,S. **The Survey of Turkish Banks & Banking System 193**, İst: Ibar Publications, 1993.

Bass,B.M. **Stogdill's Handbook of Leadership**, New York: The Free Press, 1981.

Bavelas,A.: "Leadership: Man & Function:" **Leadership**, der. C.A.Gib., Middlesex: Penguin Books, 1969.

Bennis,W., **On Becoming Leader**, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co., 1989.

Bennis,W. ve B.Nanus, **Leaders: The Strategies For Taking Charge, New York: Harper & Row Publishers**, 1985.

Bowers,D.G. ve S.E.Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with A Four-Factor Theory of Leadership", **Readings in Organizational Behavior & Human Performance**, der. W.E.Scott ve L.L.Cummings, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1973.

Brooten,A.D. **Managerial Leadership in Nursing**, Philadelphia: J.B.Lippincott Co., 1984.

Claude,S.G., **Supervision in Action: The Art of Managing Others**, Virginia: Reston Publishing Co., 1977.

Cohen,A.R.; S.L.Fink.; H.Gadon ve R.D.Willits, **Effective Behavior in Organizations**, Illinois: Richard D.Irwin Inc., 1976.

Cribbin, J.J. **Effective Managerial Leadership**, New York: American Association Inc., 1972.

Duncan,W.J., **Organizational Behavior**, Boston: Houghton Mifflin Co., 1978.

Ekonomik Panorama, "Vizyon Sahibi Olmak", Sayı 20, 1992, ss.44-45.

Eren,E., **Yönetim ve Organizasyon**, İst: İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1991.

Eren,E., **Yönetim Psikolojisi**, İst: Beta Basım Dağıtım, 1993.

Ficker,B.V. **Effective Supervision**, Ohio: Charles E. Merrill Publishing, 1975.

Fiedler,F., "Personality & Situational Determinants of Leadership Effectiveness", **Group Dynamics Research & Theory**, der. D.Cartwright ve A.Zander, London: Tavistock Pub., 1970.

Fiedler,.F. ve M.Chemers, **Leadership & Effective Management,** Illinois: Scott Foresman & Co., 1974.

French,J ve B.Raven, "The Bases of Social Power", **Group Dynamics Research & Theory**, der. D.Cartwrihgt ve A.Zander, London: Tavistock Pub., 1970.

Gibson,J.L., J.M., Ivancevich ve J.H.Donnelly, **Organizations, Behavior, Structure, Processes**, Texas: Business Publication Inc., 1976.

Golembievski, R.T., "Three Styles of Leadership & Their Uses", **Human Relations in Management**, der. S.E. Huneryager ve I.L.Heckman, Ohio: South Western Pub Co., 1967.

Hammer,M. ve J'.Champy, **Değişim Mühendisliği**, Çev. Sinem Gül, İst.: Sabah Kitapları, 1994.

Hellriegel,D. ve J.W.Slocum, **Organizational Behavior Contingency Views**, W: West Publishing Co., 1976.

Hersey,P. **The Situational Leader**, New York: Warner Books, 1984.

Hicks,G.H. ve C.R.Gullett, **The Management of Organization**, Mc Graw Hill Book Co., 1976.

House,R.J. ve T.R.Mittchel, "The Path-Goal Theory of Leadership", **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, der. F.Luthans, New York: Mc Graw Hill, Inc., 1977.

Jennings, E.E. **An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes & Supermen**, New York: Mc Graw Hill Book Co. 1972.

Koçel,T. **İşletme Yöneticiliği**, İst.: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1989.

Kolasa,B. **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev.K. Tosun, F.Aykar ve d., İst: Fatih Yayınevi Matbaası, 1979.

Koontz,H. ve H.Weihrich, **Management**, Singapore: Mc Graw Hill Book Co., 1988.

Luthans, F. **Organizational Behavior**, Singapore: Mc Graw Hill Book Co., 1985.

Owens,J. "The Uses of Leadership Theory" **Readings in Management, Making Organizations Perform**, der. H.R.Smith ve A.B.Carroll, New York: Mc Millan Pub.Co., 1980.

Özel,S. "Kaderine Hakim Ol Yoksa Başkası Olur!" **Görüş**, TÜSİAD Yayın Organı, Sayı 9, 1993, ss.76-78.

Preston,P. ve T.W.Zimmerer, **Management for Supervision**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1978.

Razian,A.A. "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma", İst: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora tezi, 1991.

Sarvan,F. "Liderlik Anlayışında Yeni Gelişmeler ve Yöneticilerin Liderlik Olgusuna Bakışları", **Management Thinking**, 1990.

Schriesham,C.A.; J.A.Tolliver ve O.C.Behling, "Leadership Theory Some Implications for Managers", **Readings in Management**, der.H.R.Smith, New York: Mac Millan Pub. Co., 1980.

Spotts,V.J., "The Problem of Leadership: A Look At Some Recent Findings of Behavioral Science Research", **Human Relations in Management**, der. S.G.Huneryager ve I.L.Heckman, Ohio: South Western Pub.Co., 1972.

Tannenbaum,R. ve F.Massarik, "Leadership: A Frame of Reference", **Studies in Organizational Behavior & Management**, der. P.E.Porter ve Pb? Applewhite, Pennsylvania: International Textbook Co.

Tannenbaum, R. ve W.H. Schmidt, "How To Choose A Leadership Pattern", **Readings in Industrial & Organizational Psychology**, der. E.Deci, B.H.Gilmer ve H.Karn, New York: Mc Graw Hill Book Co., 1972.

Tosi, H.L. ve S.J.Carrol, **Management: Contingencies, Structure & Process**, Chicago: St.Clair Press, 1976.

Tosun,K., **İşletme Yönetimi**, İst: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

Ülgen, H. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İst: İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

Van Fleet,D.D. **Contemporary Management**, Boston: Houghton Mifflin Co., 1991.

Vroom,H.V. ve P.Yetton, "A Normative Model of Leadership Style", **Readings in Managerial Psychology**, der.H.J. Leavitt ve L.R.Pondy, Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

White,R. ve R.Lippit, "Leader Behavior & Member Reaction in Three Social Climates", **Group Dynamics Research & Theory**, der.D.Cartwright ve A.Zander, London: Tavistock Publ, 1970.