

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

Elyazması hukukunda

Oğuzhan Karayığıt

**“Azerbaycan devlet iktisat üniversitesi
yöneticilerinin liderlik davranışları”
konusunda**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İhtisasın şifresi ve adı

060409 “Biznesin İdare Edilmesi”

İhtisaslaşma

“Biznesin Teşkili Ve İdare Edilmesi”

Tez Danışmanı :

Doç.Dr.Selami Yıldırım

Yüksek Lisans Programının Rehberi :

Doç. Dr Ferruh Tuzcuoğlu

Kafedra Müdürü Evezi :

Öğr.Gör.Aliyev Yusif Nadim oğlu

BAKÜ – 2018

AZERBAYCAN CUMHURİYYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT UNİVERSİTESİ

ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**“Azərbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”
mövzusunda**

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Selami Yıldırım

Hazırlayan
Oğuzhan Karayığit

BAKİ-2018

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ.....	7
1.2. LİDERLİK TANIMLARI	9
1.3. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIM	11
1.3.1. Özellikleri Yaklaşımı	12
1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	13
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesinin Çalışmaları.....	14
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	17
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimi Tarzı Matriksi.....	18
1.3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	20
1.3.2.5. McGregor'un X ile Y Teorileri	21
1.3.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN MODERN YAKLAŞIMLARI

2.1. Karizmatik Liderlik Kuramları	40
2.2. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı	42
2.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı	44
2.3.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Kuramı	45
2.3.2. Karizmaya Yönelik Yaklaşımlar	48
2.3.3. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım.....	50
2.3.3.1. Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı	51
2.4. Transaksiyonel Liderlik Kuramı	52
2.5. Liderlik davranış biçimleri.....	58

2.5.1. Otokratik Liderlik.....	59
2.5.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	61
2.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAD UNİVERSİTESİNDE LİDERLERİN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın amacı	68
3.2. Arastırmanın Yöntemi.....	69
3.3. Elde edilen verilerin incelenmesi.....	70
-Sonuç.....	75
-Kaynakça.....	76

GİRİŞ

Örgütlerde yönetimin hedefleri, örgütü amacına ulaştırma seviyesi ile yani yönetsel hareketler ile ölçülebilir. Yönetsel hareketlerin gerçekleşmesinin temel yolu ise, insan gücü yönetimini amaçlar doğrultusunda davranışa yönelebilmek ve ondan bir verim alabilmek ile olur. Üretimin en hareketli ögesi olan insan gücü fiziksel ve zihinsel olarak en fazla verimin sağlanması için, davranış bilimleri ,çalışma hayatı vs ile ilgili dallarda humanist davranışlarının analiz etmek yönünde araştırmalar yapılmıştır.

Liderlik mevzusunda yapılan araştırmalarda; önder(lider) öncelikli olarak fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özellikler yönünden belirlenmeye çalışılmıştır. Yönelimsel yaklaşımı olarak bilinen yaklaşım liderlik ile alakalı geliştirilen ilk yaklaşım bulgusudur.

Özellikler yaklaşımının yetersiz olması sonucunda davranışsal yaklaşımlar başlığı altında, etkin liderlerin nasıl oldukları değil, neler yaptıkları saptanmaya çalışılmıştır. Böyle yaklaşımda liderin kişisel özellikleri yerine, genel davranışlar önem kazanır. Bu yaklaşımın yönetim sektörüne yaptığı en önemli artı, örgüt yapısında insanın nasıl davrandığı, ne için o şekilde davranımı ve yapısal davranış arasındaki ilişkileri belirtmek olmuştur.

Davranışsal yaklaşımlardan sonra ilerleyen durumsallık yaklaşımı ise; farklı koşulların değişik liderlik öncülük gerektirdiği varsayımı ile ilerleme kat etmiştir. Bu yaklaşıma lider, işin durumuna göre türlü davranış biçimleri göstererek ekibini güdülemeye ve onların performansını yükseltmeye yöneltir. İlk yaklaşımlarda ise; güçlü, transaksyonel ve transformasyonel lider ele alınmıştır.

Liderlik davranış Türleri literatürde en yaygın durumda; otokratik, demokratik-girişimci ve tam serbesti gören liderler olarak kullanılmaktadır. bütün davranış biçiminin özel yarar ve sakıncaları yer alır. İş tatmini konusunda bulunan araştırmalarda; iş tatmininin, türlü bireysel ayrımlarda (yaş, cinsiyet, eğitim gibi) ve

iş performansıylâ alakalı aranmış, bazı değışkenlerin iş yapısı olumlu yönde, kimisinin de olumsuz yönde etkilediğı teyit edilmiştir.

Cinsiyet, yaş, sürekli olarak aynı işte kalma süresi, güç,zeka, kişilik, eğitim öğretim seviyesi, sosyo-kültürel çevre, sosyol ve medeni durum, sahip olunan çocuklarının sayısı, ücret, iş ortamı, yöneticilerin davranışları vb. Gibi değışkenin iş tatmini gibi etkilerinin olduğı araştırma sonucunda bulunmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

Liderlik ve yöneticilik statüleri birbirine yakın görülsede, eş anlamlı yaklaşımlar değildir. Yönetim insanları etkilemede duruşun, gücün formal yollarla sahip olmaktır. Oysa liderlik sosyal etkileşim süreciyle meydana gelir. Lider için muhakkak bütünsel bir örgütün varlık ve biçimsel yetki ile donanmış olmaya gerek yoktur. Biçimsel yetkiye sahip olmadan büyük kitlelere öncelik eden birçok lider vardır. Tüm yöneticilerin lider olması gerekmediği durumdayken, her liderinde muhakkak yönetici olması gerekmez. Lakin günümüzde de her yöneticinin liderlik vasıf ve özelliklerine sahip olmaları istenendir.

Liderlik ve yöneticilik yanaşmalarına değinmeden önce, yönetimin tasrifini yapmak yararlı olacaktır. İdare etme ve Yönetim bilimi üzerine yeterince tanımlama yapılmıştır. Bazı araştırmacılar yönetimi, eldeki kaynakların verimli biçimde kullanmayı öğreten bilim alanı olarak tanımlamaktadır. Yönetim, kurum kaynaklarının etkin ve olur biçimde planlanması, ve örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine olarak denetlenmesi yolu ile organizasyon amaçlarına erişmektir¹ şeklinde de tanımlanmıştır. Lakin üzerinde en çok ortak görüş birliğine varılan; başkaları aracılığı ile iş görmektir² şeklindeki tanımlama olmuştur.

İnsanlar grup halinde yaşam gösteren sosyal nitelikli canlılar olduğu kadar, oluşturdıkları grupları idare edecek ve hedeflere götürecek liderlere de muhtaç olan varlıklardır. Bu sebep ile liderlik tarihin bütün döneminde vardır. İnsanın ihtiyacı gereği gelecekte bile liderden vazgeçilemeyeceğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Yönetici ise başkaları için de çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba harcayan, görevleri planlayan, uygulayan ve sonuçları denetleyen kişidir. Bir başka deyim ile; “işletme kaynaklarını etkili ve yeterli biçimde planlamak, organize

¹ İnan Özalp-Celil Koparal-Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951, Eskişehir, 2000, s.3.

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.11.

etmek, yöneltmek, uyumlaştırmak ile denetlemek yoluyla işletmenin isteklerine ulaşmasını sağlayan kişidir”. En kısa şekilde yöneticiyi başkaları aracılığıyla iş yapan kişidir şeklinde tanımlayabiliriz.

Liderler ile ilgili geleneksel görüş; hedef ve yön veren, kararları alan ve birimleri harekete geçiren kişiler gibi, bireysel ve sistematik olmaksızın bir dünya görüşüne ulaşılır. Liderlerin örnek davranışlar göstermeleri beklenir.

Liderler ile yöneticiler arasında birçok farklılıklar bulunur. Bu farklılıkları Şöyle özetleyebiliriz.

1. Lider amaçlarını kendisi oluşturur. Oysa yönetici başkalarının oluşturduğu amaçlara hizmet gösterir. Yönetici çoğu sefer başkaları tarafından o işe getirilir. Lider ise, bulunduğu gruptan doğar.³

2. Lider, teşkilat üyelerince izlenen kişidir. Bütün yöneticiler lider olamaz. Yöneticinin grup üyelerinin içinde çoğunluğu tarafından benimsenmesine ihtiyaç yoktur.⁴ Lider ise grup fertlerinin tamamı veya çoğunluğunun izlenmediği kişidir. Lider atamayla olmadığı için onun basamaksal yapıda belirli bir konumunda yoktur.

3. Lider gücünü karakteristik özelliklerinden ve içinde yer aldığı koşullardan alır. Yönetici gücünü; yasa, yönetmelik, ve tüzük gibi biçimsel oluşumdan alır.⁵

4. Lider, grup fertlerinin duygusal olarak kabul ettiği kişidir. Yönetici ise rasyonel karar veren sorun çözen bireydir. Lider ise grup fertlerinin beklentilerini karşılayan kişidir.⁶

Yönetici takımsal amaçları gerçekleştirmeye uğraşır. Liderin temel ilgisi ise izleyenlerin gereksinimlerinin karşılamasıdır. Yönetici grubsal amaçları gerçekleştiremediği zamanlarda başarısız kabul olurken, lider grup beklentisini karşılamadığı zamanda başarısız olur.⁷ Bir görüşe göre Starratt liderler ile yöneticiler

³ Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.217.

⁴ M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 2001, s.166.

⁵ Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.217.

⁶ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242, İstanbul, 1991, s.332.

⁷ Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A.Yayıncılık, Ankara, 2000, s.3.

arasındaki farklılığı 10 önemli özelliği dikkate alıp belirlemeye çalışmış. Lider ile yönetici aralarındaki farklılıklar Tablo 1.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1.

Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir.	Mevcut yapıyı korumayla
ilgilenir.	
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılmış konuşma metnini
okur.	
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadelecilik ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyona sahibtir.	Plan sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı güç verir.	Ödül ve cezaya dayalı güç verir.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Kaynak: R.J.Starratt, **Leaders With Vision the Quest School Renewal**, Corwin Press Inc.,California, 1995, p.10.

1.2. LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik içeriği yönetim alanında çalışılan araştırma yapan bilim adamlar tarafından üzerinde çok yoğun şekilde çalıştıkları konu olmuştur. Liderlik konusu 3000'den fazla ampirik çalışma yapılmıştır.⁸ İşletmelerde, işçi-yönetici ilişkilerinin ele alınarak her alanda liderlik kavramı söz edilmek ile yöneticilerin liderlik tarzları incelenmektedir.

20.Yüzyıldan itibaren tüm gözlerin liderliğe çevrilmesi liderliğin öneminin kabul görmesine rağmen, liderlik konusu tam olarak açıklığa kavuştu diye söylemek zordur. Literatüre de bakıldığında liderlikle alakalı pek çok tanıma rastlanılır.

⁸ Çelik, a.g.e, s.1.

Ancak yaygınlık kazanan tanıma rastlamak zordur. Herhangi yazar liderliği farklı şekilde tanımlamakta. Liderliğe ilişkin oluşturulan tanımlar aşağıda gösterlmıştır:

1. Liderlik; insanları belirli amaçlar için toplayabilme ve bu amacı gerçekleştirmek için harekete geçirme ve yetenek bilgilerinin toplamıdır⁹

2. Liderlik; görüşleri,ve eylemleri,eğilimleri, etkileme, yönlendirmek ve yönetmedir.¹⁰

3. Liderlik; lider ile bütün izleyici arasında oluşmuş çift yönlü bir etkileşimdir.¹¹

4. Liderlik; izleyicilerin düşünce eylemlerini etkileme doğrultusu ile güç kullanmadır.¹²

5. Liderlik hükmetmek değil, insanlar ile ortak bir hedef doğrultusu altında birlikte çalışmak için ikna edebilmektir.¹³

6. Bazı yazarlar içinde liderliğin öncelikle sanat olduğu görüşündedirler ve. Liderlik bir anlamda, belirlenmiş durum veya koşullar içinde amaca ulaşmak başkalarının davranış ve eylemlerinde etkileme sanatı olabilir.¹⁴

Liderlik, insanları güç kullanmadan belirli yönlelere harekete geçirmektir.¹⁵ Liderlik istenilen hedeflerin başarılmaması amacı ile bireysel ve grup olarak da diğer insanların davranışlarını da etkilemeyi içeren eylemdir. İnsanlar arasında yardımlaşmalar sayesinde ulaşılabilecek hedefin bir parçasıdır. Keith Davis, “liderlik insanları belirli amaçlar için yöneltmeye ikna yeteneği olarak , lideri de; grup fertlerini bir araya toplayan onları grup amaçlarına yönelten insan olarak tanımlamakta.”¹⁶

⁹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.411.

¹⁰ W.Bennis,B.Nanus, **Leaders:The Strategies for Taking Change**, New York, Harper Business, 1997, p.56.

¹¹ G.B.Graen, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976, p.116.

¹² Abraham Zaleznik, **Managers and Leaders:Are They Different?**, Harvard Business Review, Vol 55, January, 1977, p.267.

¹³ Daniel GÖLEMAN, **Duygusal Zeka**, (Çev:Banu Seçkin Yüksel),Varlık Yayınları No:525, İstanbul, 1999, s.193.

¹⁴ M.Şerif Şimşek,**Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaası, Konya, 1996, s.187.

¹⁵ Meryem Koray, **21.Yüzyıl :Yeni Beklentiler,Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.169.

¹⁶ Eser Nalbant, Tuncer Özdil, **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.18.

Liderlik, bireysel veya grup amaçları gerçekleştirmek üzere bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi yönlendirmesi süreci olarak da tanımlanabilir.¹⁷ Liderlik ile alakalı yapılan tanımlamalar, liderliğin değişik yönlerini ele almıştır. Liderlik bir kişilik özelliği, bazen de belli makamın niteliği iken, bazen de davranış türü gibi kullanılmıştır.¹⁸

Lideri, grup fertleri tarafından izlenen birey olarak tanımlamak mümkündür. Liderlik olgu gücüne dayanan bir yönünün de olduğu düşünülürse, liderlik kişiler arasında etkileşimi sağlamak amacına sahip olunan gücü de kullanma süreci olarak tanımlanır ve bu yeteneği olan kişiye lider denilir. Liderin bir farklı tanımlaması ise, grup fertlerinin tespit edilen amaç doğrultusunda başarılı olmaya yönelten, onların da çalışmalarını koordineli ve kontrollü yaptırır, bu çabaları gerçekleştirebilmek için yeterli özellik özveri yeteneklerine sahip olan birey şeklinde olabilir.¹⁹

1.3. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIM

İnsanın olduğu her alanda liderler vardır. Çok Eski çağlardan günümüze dek liderlikle ilgili çeşitli teoremler ileri sürülmüştür. Bu teoremlerin bazıları liderliğin doğuştan oluştuğunu, bazıları ise sonradan geliştirilip oluşacağını savunmakta. Liderlik ile ilgili yaklaşım türleri başlıca dört kategoride incelenir. Bunlar: özellikler, davranışsal ve, durumsallık, dönüştürücü, karizmatik liderliği içinde kapsayan yeni yaklaşımlardır.²⁰

Özellikler yaklaşımında, liderleri lider yapan özellikleri üzerinde durulmuş, Ve davranışsal yaklaşımda liderliğin görevi ve insani yaklaşımı ağırlıklı olarak incelenmiştir, durumsallık yaklaşımında, ise liderin ortaya çıkmasında yer alan durumun etkisi analiz edilmiştir, yeni yaklaşımlarda da, karizma konusu ile ele alınmıştır.

¹⁷ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s.455.

¹⁸ Çelik, *a.g.e.*, s.1.

¹⁹ Erdoğan, *a.g.e.*, s.330-331.

²⁰ Adnan Ceylan, *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar*, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.314.

1.3.1. Özellikleri Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk çalışmalar, özel olarak zamanın askeri,bürokratik yöneticilerinin şahsi liderlik özelliklerini incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları yüzyıla damgasını vuran Başbuğ Atatürk, Napoleon, Lincoln,Gandhi, gibi unutulmaz öncü liderlerin karakter özellikleri araştırılarak, liderlik’de gerekli olan bireyselinde ve toplumsallıkda gerekli özellikler saptanmaya çalışılmıştır.²¹

Özellikler yaklaşımı liderlik için geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, liderin özelliklerine ilk planda önem vermekte.²² Liderin, özellikleri bakımından ise grup üyelerinden farklı olarak bir kişi olması gerekmekte. Eski çağlarda da liderin insanüstü niteliklere sahipliği olup olmaması üzerinde durularak, liderin ‘sihirli’, ‘süper’ ve başkalarından üstün özellikleri bulunduğu görüşüne yer inanılmıştır. İlerleyen yıllarda ise liderlik özellikleri konusu içinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır ve bu araştırmaların sonucunda liderler; fiziksel, düşünsel,sosyal ve duygusal özellikleri bakımından da belirlenmeye çalışılmıştır.²³

Fiziksel Özellikleri: Güçlü, yaş,duruşu,boy, cinsiyet, aktivite,yakışıklılık, etkileme, güzel ve etkili konuşma.

Düşünsel Özellikleri: Zeki, inisiyatif, dikkat,kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, bilgi,gerçekçilik, yetenek, ikna etme.

Duygusal Özellikleri: Algısal yapı, güven duygusu,kendini kontrol etme sevmek ve sevindirmek,hırs. yüksek başarıma duygusu.

Sosyal Özellikler: Başkalarıyla aktif iletişim kurma, dostluk ve arkadaşlık yeteneği, kendini kabul ettirme,dışa dönük kişilik yapısı.

Liderlik sürecinde sadece lider değişkenini de ele alarak inceleyen özellikler yaklaşım tarzı pek verimli olmamıştır. Yapılan tüm araştırmalar sonucunda bazen ekip içinde liderin özelliklerinden de daha fazlasına sahip olan bireyler bulunduğu halde, lider olarak ortaya çıkamadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlarda, liderlik

²¹ Erdoğan, a.g.e., s.334.

²² Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.417.

²³ Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.220-221.

sürecinin bütün olarak anlaşılabilmesi için farklı değişkenlere bakılmasını da zorunlu kılmıştır.²⁴

Liderlerin özellikleri için belirlemeye yönelik geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Genellikle liderlik özelliklerini saptamaya uygun olarak geliştirilen anketlerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun ile beraber liderlik özellikleri bir ülkeninde kültürel yapısıyla yakından ilgilidir. Belirlenmiş liderlik özelliklerine sahip kişilerin, yaşadığı toplumdan başka toplumda etkili lider olmaları pek mümkün değildir. Özellikleri yaklaşımına ilişkin olarak yapılan araştırmaların sunduğu sınırlılıklar ve bu yaklaşımında etkili lider davranışının açıklamadaki yetersizliği araştırmacıların liderlik konusundan başka boyutları araştırmaya doğru yöneltmiştir.²⁵

1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımı tek başına etkili olarak liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucu olarak, 1950'linin sonunda araştırmacılar etkili liderlik davranışlarını araştırmaya başlamışlar²⁶. Bir başka deyim ile etkin liderlerin nasıl olduklarını değil, ne yaptığını saptamaya çalışmışlardır.(Görevlerini nasıl aktardıkları, astları ile nasıl ilişkiler kurdukları yanında izleyicilerin nasıl motive olduklarını, görevleri nasıl yerine getirdikleri gibi.) İlerleyen çalışmaların, “davranışlar” ’ın “özellikler” den de farklı olup, öğrenilebilirliği üzerinde yoğunlaşmıştır.²⁷

Davranışsal yaklaşımına göre, liderin bireysel özellikler yerine, gösterdiği davranışları önem kazanmaktadır. Bu konu için yapılan araştırmalarda, liderlerin grup üyeleri ile iletişim, yetki devri, planlama ile denetim sistemleri gibi davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen faktör olarak ele alınmıştır.²⁸ Davranışsallık yaklaşımında lider davranışının iki boyutu üzerinde durulmuştur. Bu görev yönelimli ile ilişki yönelimli lider davranışlarıdır.²⁹

²⁴ Koçel, **a.g.e.**, s.399.

²⁵ Çelik, **a.g.e.**, s.8-9.

²⁶ Ceylan, **a.g.e.**, s.314.

²⁷ M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **a.g.e.**, s.172.

²⁸ Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.221.

²⁹ Çelik, **a.g.e.**, s.11.

Davranış yaklaşımların yönetim biliminde yaptığı en önemli katkısı, örgüt yapısı içinde de insanın nasıl davrandığı neden o şekilde davrandığını ve yapı ile davranışlar arasındaki ilişkilerini açıklamak olmuştur.³⁰ Davranışçıl kuramlar lider davranışını da analiz ederken grubun yapısını ve işlevini araştırmışlardır. Bu yaklaşım da etkili lider bireysel veya grupsal hedeflere ulaşmak için iki yol izler.⁴⁵

- Görev yönelimi liderlik davranışı da sergileyerek işgörenleri daha da kaliteli iş yapmaya için yöneltir.

- Grup üyelerine de destek sağlayarak işgörenlerinde bireysel hedeflerine Ulaşmalarında yardımcı olur.

Davranışsal yaklaşımlarda en önemli katkıları, Western Electric işletmesinde Hawthorne fabrikasının araştırmalarında bulunan Elton Mayo tarafından yapılmış. Burada fiziksel çevreler üzerine deneyler yapılır iken, çalışanların dikkat çekici olarak bazı tepkileri üzerine iş yaşamındaki insan davranışlarının da önemi ortaya çıkmıştır.

1.3.2.1. Ohio State Üniversitesinin Çalışmaları

Liderliği davranış açısından ele almış Ohio State Üniversitesinin liderlik için araştırmaları, İkinci Dünya Savaşından sonra başlamıştır. Savaşın etkisi ile bu çalışmalar öncelikle askeri örgütleri ve bu örgütlerdeki liderlik olgusu üzerinde durulmuş Araştırmalar sonucunda ise 1800’e yakın lider davranışları biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistik analizler sonucu sayı 150’ye indirilmiş. Bu davranış biçimleri sorular haline dönüştürülerek Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi olan (LDTA) oluşturulmuştur. Bulguların da değerlendirilmesi sonucunda liderin davranışlarının temeldə “Yapıyı harekete geçirme”, liderlerin örgütsel amaçları belirlemede ve kendi amaçlarıyla astlarının rollerini, bu amaçlarının elde edilmesi yönündeki örgütlenme derecesidir. Farklı bir ifade ile, iş planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, uyumlaştırılma ve denetimidir.³¹ Liderlerin kendi görevi veya grubun görevleri ile alakalı olarak, işi ve amaçlarını tanımlamaya, şekillendirmeye hatta harekete

³⁰ Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, s.73. ⁴⁵ Çelik, **a.g.e.**, s.11.

³¹ M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **a.g.e.**, s.173.

geçirmeye yönelik faaliyetlerini kapsar. İki farklı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlarada ‘yapıyı harekete geçirme’ ile ‘bireyi önemseme’ denilmiştir.³²

“Bireyi önemseme” de ise kişilerarası ilişkilerin karşılıklı güven ve ikili iletişim, Astların da fikirlerine saygı ve onlarında duygularıyla ilgilenme faaliyetlerini kapsar.³³ Bu faktör klasik ve beşeri ilişkiler anlayışının ötesinde, liderin grubun üyelerinin gereksinimlerine ve tüm arzularına yakından ilgi göstermesi ve bu doğrultu için davranmasını ifade etmektedir.³⁴

Tablo 1.2. Lider Davranışları

İLGİ REYİ İ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme I	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme II
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme III	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme IV
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Kaynak: Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, p.75.

Her iki boyut da birbirinden bağımsız olarak da ele alındığında dört değişik liderlik yöntemi ortaya böyle çıkmaktadır.³⁵ Yukarıda tabloda dört farklı lider davranışını teorik olarak ifade edilmekte. Bu örneğe bakıldığında ikinci bölmedeki liderler hem grubun başarmak için çalıştığı işe, hem grup üyelerine birey olarak önem veren davranış gösterirken; dördüncü kısımdak, lider, grup üyelerinin de gereksinimlerine önem vermeyen, ancak grubun amaçladığı işe çok ağırlık veren davranış göstermektedir.

³² Yukl, a.g.e., p.75.

³³ Arthur Bedelan, **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Orlando, 1989, s.429.

³⁴ Herbert J.Chruden, Arthur W.Sherman, **Personnel Management**, The Utilization of Human Resources, South-Western Publication Co., 1980, p.318.

³⁵ Uğur Zel, **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996, s.15.

Genel olarak da Ohio State Üniversitesinin çalışmalarının sonuçları aşağıda sıralanmıştır:³⁶

1. İş, teknoloji gereği fazla yapılaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, Anlayış ile davranışı gösteren liderler başarılı olamayacaktır. Bunun ile beraber, liderin işe de ağırlık veren davranışları da arttıkça grup üyelerinin uğraşısı da artacaktır.

2. Liderin astlarını dikkate alan davranışları da arttıkça personel devir hızı da devamsızlığı azalacaktır. Lakin astların liderle ilişkisi düşük ise, yönetim otoriter yöntemde olacaktır.

3. Grup üyeleri daha düşük otoriter lider istiyorlar ise liderin işe ağırlık veren davranışları tepki görecektir.

4. İşin doğası, bireyin grubun kendini de gerçekleştirmelerini önleyici niteliğinde ise, bu yolda ilerlemenin yararı olmayacaktır.

5. Çalışanlar, liderle sürekli iletişim içinde ise liderden yüksek anlayış da bekleyeceklerdir.

Sonuç olarak; ilk defa çalışma sonunda liderin davranışları tek boyut yerine iki farklı boyutta incelenmiş dört farklı bölümde, ve dört ayrı yöntem de ortaya çıkarılmıştır.³⁷ Yine bu çalışma sonucunda iki boyutun birbirinden farklı olduğu, bunların herhangi toplanan yüksek puanın diğerinden toplanan puan üzerinde herhangi şekilde etkili olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

İnisiyatif ve anlayış, liderin davranışının iki önemli boyuttadır. Liderin etkinliği de her iki boyutta yüksek çaba gösterilmesi de orantılıdır. Lider ile takipçilerin, etkinlik bakımından lider davranışını boyutlarını birbirlerinin tersi olarak algırlar. Liderler ‘inisiyatifliğin’ önemini vurgularken, üstler ‘anlayışın’ lider için de daha gerekli bir faktörün olduğunu iddia ederler.

³⁶ Zel, a.g.e., s.21.

³⁷ Paul Hersey, Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1988, p. 92.

1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinin çalışmalarının devam ettiği anda Michigan Üniversitesi araştırmacılarından bir grup da Rensis Likert'in yönetiminde ise liderliğin oluşumu ve liderlikerin tipleri üzerine çalışıyordu.³⁸ çalışmanın amacı; verimlilik, görev tatmini, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve güdülenme kriterleri kullanarak, grubun üyelerinin tatminine ve grupta verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırmaktır. Bu çalışmanın da sonucunda iki değişik liderin davranışı saptanmıştır. Bu; 'işe yönelik lider' 'insana yönelik lider' olarak belirtilir.⁵⁶

- **İşe Yönelik Lider:** İzleyicileri grup üyelerinin önceden de belirlenen ilke ve yöntemlerle çalışıp çalışmadıklarını yakından da kontrol eden, büyük ölçü ile cezalandırma ve mevkie dayanmış resmi otoritesini kullanan da bir davranış gösterir.
- **Kişiyeye Yönelik Lider:** Yetkili devrini esas alan olarak, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine uğraşan ve izleyicilerin kişisel gelişmeleri ve ilerlemeleri ile yakın şekilde ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu araştırmaların sonunda bireye yönelik liderlik davranışlarının da işe yönelik liderliği davranışlarına nazaran daha etkili oldukları belirlenmiştir. Davranışsal yaklaşımlarda Ohio ve Michigan Üniversitesinin çalışmalarının ağırlık noktası, liderin nasıl davrandığı olmuştur. Michigan Üniversitesi çalışmalarında, liderlik davranışlarını açıklayacak sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamış. Bunu yaparken de yüksek ölçüde uygulamalı araştırmalara yoğunluk vermiştir. Böylece araştırma sonucunda belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarının açıklamaya yeterli olduğunu dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmış. Ancak bu kuramlarla alakalı olarak da kullanılan kavramları basitleştirildiği ve genellemelere gittiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojiyi geçerliliğine dair eleştiriler de yapılmıştır.³⁹

³⁸ Erdoğan, a.g.e., s.337. ⁵⁶Ataman, a.g.e., s.461.

³⁹ Koçel, a.g.e., s.402.

1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimi Tarzı Matriksi

Teknas Üniversitesi araştırmalarını yapan Robert Blake ile Jane Mouton isimli bilim adamları Ohio Üniversitesinin hocalarının ileri sürdüğü görüşlere yakın bir görüşü ortaya koymuşlardır. Yönetimsel eğitimi programının bir grid şebekesinin adapte edilmesiyle elde edilen olan bu görüş, yönetimsel tarzı matriksi olarak bilinmekte.⁴⁰

Büyük ölçüde örgüt geliştirmesi ile ilgili eğitim programlar da kullanılan bu model, lider davranışlarken ağırlık verdikleri faktörler iki grupta toplamıştır.

Yöneticiler liderlik davranışlarının da iki ayrı boyutu olarak da insana ve işe ilgili, yatay ve dikey eksenle yerleştirilmek suretiyle beş farklı liderlik biçimi ortaya çıkarılmış.⁴¹

Blake ve Mouton liderlikte çevresellik faktörlere önem vermemiş grup liderliğinin her ortamdan etkili olabileceğini savunmuştur. Oysa daha sonraki yıllarda ortalığa çıkan durumsallık kuramları, bütün ortamda geçerli olabilecek liderlik biçiminin olmadığını ileri sürmekte. Blake ve Mouton'un kuramı da lider davranışının yönelimini açıklamasının açısından önemli görülmektedir. Bununla da birlikte, lideri izleyenlerin özelliklerinin ve durumsal faktörlerin dikkate almaması bu kuramının temel sınırlılığını oluşturmuştur.⁴²

Bu bir modelin en önemlisi yararlı yöneticiler ve liderlere sergilediği davranışları kavramsallaştırma imkanı da vermesidir. Böylece kendi yönetimin tarzının ne olduğunu da anlayan bir yönetici, türlü eğitim ve geliştirme programlar ile bu tarzdan arzuladığı değişiklikleri yapılabilir. Nitekim bu model, böyle amaçla düzenlenen eğitim programlarının yaygın bir şekilde kullanılmış. Ancak uygulamalı araştırmaların modeli fazla desteklememesi, araştırmacılar ve teorisyenler nazarında tartışmalı hale getirmiştir.⁴³ Araştırmaya göre, yüksek anlayışlı ve yüksek işe ağırlıklı verme davranışı pozitif sonuçlar vermeyebilir. Lider işe fazla ağırlık verme davranışında bulunur ise, yüksek oranda şikayetler de devamsızlıklar, iş bırakma

⁴⁰ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.419.

⁴¹ Robert Vecchio, **Organizational Behavior**, The Dryden Pres, Chicago, 1991, p. 310.

⁴² Çelik, **a.g.e.**, s.16.

⁴³ Koçel, **a.g.e.**, s.403.

Çalışanların işten tatmin olmama gibi durumlarla karşılaşabilir. Bunada karşın anlayışı yüksek liderlerin de işin gereklerini yerine de getiremeyeceklerdir.⁴⁴

Tablo 1.3. Yönetim Stilleri

	1,9					9,9	
İ							
N							
S							
A			5,5				
N							
A							
	1,1					9,1	
İ							
L							
G							
İ	GÖREVE İLGİ						

Kaynak: Stephen P.Robbins , **rgtsel Davranışın Temelleri**, (ev: Sevgi zgr) Sistem Yayıncılık., İstanbul, 1994, s.175.

Blake ve Mouton ölçekte en etkili lider tipini 9,9 tipi olduğunu idda Etsele de bu tipin de zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlığı gibi konularla pozitif doğruda bağlantısının olmadığı uygulama yönlü araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.⁴⁵

1,1 yönetim stili, insana, görev ve üretime yetersiz ilgi gösterir. Bu tür bazen etkin olamayan yönetim olarak adlandırılır. lider, liderlik rolünden gelen çekilmektedir.

1,9 yönetim stili, işciye yüksek, üretime az ilgi gösterir. **9,1 yönetim stili**, üretim ile verimlilik için yüksek lakin çalışanlar için düşük alaka gösterirler. **5,5 yönetim stili**, üretime hem de işçi tatminine aynı ilgiyi gösterir. Yapılacak işin

⁴⁴ James A.F. Stoner, Freeman R. Edward, **Management**, Prentice Hall International Publication., New Jersey, 1992, p.449.

⁴⁵ Zel, **a.g.e.**, s.7.

miktarı ve çalışanların moralini dengede tutmak için çalışırlar. **9,9 yönetim stili**, üretimi hem de çalışanın moralini tatminine yüksek çaba gösterirler.

1.3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu

Robert Tannenbaum ile Warren H.Schmidt tarafından 1957 de ortaya atılan bu kuramlar, davranışsal yaklaşımlar konusundaki ilk önemli yaklaşımlardan birisidir. Kuramda liderliğin iki noktası olarak ‘otokratiksel liderlik’ ve ‘demokratiklik liderlik’ olduğu kabul edilmekte. İki ucun arasındaki doğrudan (liderlik doğrusu) üzerinde yedi ayrı lider davranışı biçimi yerleştirilen Tannenbaum ve Schmidt, modelinde yetki kavramı üzerine kurmuştur. Belli bir durumdaki lider davranışı liderin kullandığı yetkisi miktarı ile üste devredilen yetkinin derecesinin kombinasyonunda meydana getirmektedir.⁴⁶

Bu modele göre de kullanılan otorite derecesi için kararları yerine getirmede üstlerin sahip olduğu özgürlük ve miktarı arasında ilişki bulunmakta. Bu dizi sıfır da toplam bir oyun da görülmekte, biri kazandığından diğeri kaybetmektedir. Ancak böyle modeli kullanarak yapılan araştırmalar da çoğu uç pozisyonlar da yoğunlaşmıştır.⁴⁷

Araştırmacıların on bir ayrı çalışmasının sadece yedisinde ‘paylaşımcı tip lider’ in verimliliği arttırdığının, diğeri dördünde ise böyle etkinin görülmediğini ifade etmişlerdir ki. Aynı çalışmalarda paylaşımcı liderler tipinin astlardaki iş tatmininin üçü dışında etkilemediği de görülmüştür.⁶⁶ Aşağıda yelpaze, liderin üstleri üzerinde sahip olduğu denetleme derecesine göre lideri sınıflandırmaktadır. Başka bir söylemle bu yelpaze boyunca da yöneticiye, çeşitli liderlik de yöntemlerine karşılık gelebilecek dizi olası liderlik davranışı da önerilmektedir.

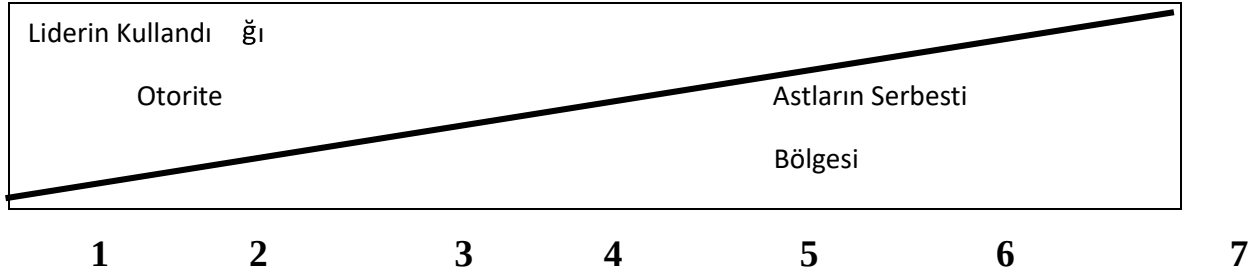
Yelpazenin sol ucunda yer almış lider, grubun faaliyetleri ve ilgili kararları hemen her zaman kendisi alıp, işin yürütülmesinin her aşamasında denetler. Bu tip liderlikle yönteminde ödül ve cezalar sistemi uygulanmakta olup, derecesini de lider belirlemekte. Bu tip liderler de ‘Otokratik liderler’ olarak tanımlanmakta.

⁴⁶ Zel, a.g.e., s. 26.

⁴⁷ Stephen P.Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Sevgi Özgür) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.177. ⁶⁶ Zel, a.g.e., s. 26.

Yelpazenin sağ tarafında yer bulan liderler ise, çalışanlarına türlü seçenekler sunarak kararlara üstlerin de katılımını sağlarlar. Yelpazenin de sağına gittikçe astların yönetimin katılım derecesi artmakta, dolayısı ile astların faaliyet gösterecekleri yer genişlemektedir. Bu tip liderlerin ‘özgür bırakıcı’ liderler tanımlanmıştır.⁴⁸

Tablo 1.4. Denetleme Derecelerinde Lider Sınıflandırması



Kaynak: Mehmet Özcan, **Dinamik Çok Boyutlu Liderlik**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.583.

Tabloya göre ortaya çıkan tüm durumlar aşağıda da açıklanmıştır.⁴⁹

- 1.DURUM:** Liderler kararını verir ve duyurulur.
- 2.DURUM:** Lider kararını ikna ederek de kabul ettirir.
- 3.DURUM:** Lider fikrini bildirir soru bekler.
- 4.DURUM:** Lider alternatif kararlar ortalığa çıkar
- 5.DURUM:** Lider sorunu ortaya koyar ve önerileri alır ve kararını verir.
- 6.DURUM:** Lider sınırları tanımlar grubun karar vermesini de ister.
- 7.DURUM:** Lider astlarını, üst tarafından belirlenen sınırları içinde görevlerini yapmalarına da izin verir.

1.3.2.5. McGregor’un X ile Y Teorileri

Douglas McGregor ilk kez 1957’de yayınlanarak ‘organizasyonların beşeri yönü’ adlı kitabında, “bir örgütteki yöneticilerin de davranışlarının, bunların diğer insanların nasıl algıladıklarına, onların nasıl gördüklerine bağlı olduğu ileri

⁴⁸ Zel, a.g.e., s. 26.

⁴⁹ Mehmet Özcan, **Dinamik Çok Boyutlu Liderlik**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.583.

sürmüştür.” Ona göre de yöneticilerin davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden birisi onların da insan davranışı hakkındaki varsayımlardır. Dr.Mayo’nun çalışmalarında da büyük ölçüde esinlenenin McGregor, öncesinde Taylor ve Fayol’un geliştirme olduğu klasik yönetim kuramını tasvirine girişmiş ve buna da X teorisi adını vermiş. McGregor’a göre X teorisinin de varsayımları şu şekildedir:⁵⁰

1.Ortalama (vasat) insan görevi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçma yollarını da arar. Yönetim bu neden ile işten kaçma eğilimini önleyici olarak tedbirleri almalı, ve disipline önem vermeli işgöreni çeşitli cezalar ile korkutmalıdır.

2.İnsanlar yönetilmeyi tercih edebilir, sorumluluktan kaçır, hırslı da değildir, güvenliğe olan tutkusu yüksektir.

3.İnsanlar bencildir, kendi arzusu ve amaçlarını örgütsel amaçlarına tercih ederler. Bu nedenle sıkı olarak yakından denetlenmelidir.

4.İnsan yaradılışı gereği de yenilik ve değişiklikten hiç hoşlanmaz ve bu olgulara direnir, isyan edebilir; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

5.Ortalama insanın örgütsel sorunlarının çözümünde çok az yaratıcılık yeteneği bulunur.

6.İnsanlar parlak zekalı değildir ve kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini de sağlamak için maddi bakımlarda ödüllendirilmelidir.

McGregor X teorisinin önemli ilkelerini bu şekilde özetler bu görüşleri yönetici/liderlerede benimsetmek değil eleştirmek amacını da gütmektedir. Ancak bunu yapımında gerçekçi bir yaklaşımla X teorisinin tanımlanan yönetim stratejisini halen birçok yöneticiler tarafından ısrarla uygulandığı gerçeğini de vurgulamaktan kaçınmıştır.⁷⁰

Bu anlayışta olan yönetici/lider, insanın maddi örgütün gereklerinede uyan pasif bir unsur gibi kabul edecek ve otoriterce bir davranış gösterecektir. Farklı bir deyişle ayrıntılı görev tanımları, sıkı kontrol ve pek az yetki devr ile, detaylı ceza

⁵⁰ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** , s.26. ⁷⁰ Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.23.

uygulamalarının X teorisi özelliğini taşıyarak yönetici/liderlerin tipik uygulaması olacaktır.⁵¹

Bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirilmesini simgeleyen Y teorisinde McGregor'un varmak istediği de yönetsel ve davranışsal yaklaşımlarını içerir. Özellikle toplum davranış bilimlerinin izlenen gelişmeler X teorisini getirdiği ilkeleri giderek de geçersiz kılarken, Y teorisini hızla oluşmasına yardımcı olmuş. Y teorisinin ilkelerinde ise şu şekildedir:⁵²

1. İşyerinde, işgörenin fiziksel düşünsel çaba harcaması ve oyun ya da dinlenmesi kadar doğaldır. Ortalama insanın işten nefret etmez. bir başarı ve tatminlik kaynağıdır.

2. Sıkı denetim ve cezalar ile korkutma kişiyi örgütsellik amaçlara yöneltecek tek seçim değildir. İnsanlar örgüte bağlanarak, işi ve iş arkadaşlarının da severse, kendi kendini yönetim ve denetim yollarını kullanarak da, örgüte daha yararlı olmak için hizmet etmeye çalışır.

3. Örgütsel amaçlara bağlılık ile onların elde edilmesine ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, bu amaçlara ulaşmak için hizmeti eden ve başarıya ulaşmış insanlar ödüllendirilmelidir.

4. Elverişli koşullar sağlandığında, normal insan sorumluluğu kabullenmek ile kalmaz, onu aramayı öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğunun ve güvene aşırı fazla önem verme genellikle yetersiz yönetim deneylerinin insanları olumsuz şekilde etkilemesinin sonucudur; yani doğuştan kazanılan hususlar değildir.

5. Örgütsel sorunların çözümünde ihtiyaç olan yaratıcılık, ustalık düş kurma yeteneği insanların arasında az değil geniş bir ölçüde dağıtılmıştır.

6. Çağdaş sanayi yaşantısının koşullarının insanı ancak belirli bir konuyu çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığında, yetenek ve becerilerinin sadece bazı kısmından yararlanabilmeyi de sağlamaktadır.

X teorisi X teorisinin karşıtı olarak belirlenmiş olarak, insan bu kez sorumluluk ve olgun davranışlar elde etmeye yatkın varlık olarak tanımlanmış. Bireye, çalışma

⁵¹ Koçel, **a.g.e.**, s.149.

⁵² Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.24.

ortamı içerisindeki karşılaştığı konularda karar vermek olanağı sağlanırsa, işletmenin amaçları ile daha kolaylıkla uyumluluk sağlayacağını değerlendirilmiştir.⁵³

X ve Y teorilerinin arasındaki temel farklılıkları sade bir tablo içerisinde karşılaştırma olarak inceleyebiliriz.⁵⁴

Y teorisi örgütsel bütünleşmenin, örgüt ve birey amaçlarını birleştirilmesi olarak tanımlarken, bunu nasıl sağlanacağı konusunda tatminkar bir açıklama getirmemektedir. Teorinin uygulanması oldukça güçtür. Teorinin de çizdiği model ve stratejileri, her işletmenin aynı olamayan koşullarına bir mucize çözüm olarak kolaylıkla uyarlanma esnekliğe sahip değildir. Teorinin temeli insan davranış ve inançlarına da dayandığı halde bu konuya da tam bir açıklık getirilmemiştir.⁵⁵

Tablo 1.5. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklar

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. Birey pasif ve statiktir, 2. İş görenler suçlanır, 3. Ekonomik güdüler, 4. Dış denetim, 5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim, 6. Karar organı yöneticiler, 7. Katı ve sert otorite.	1. Birey aktif ve dinamiktir, 2. Yöneticiler suçlanır, 3. Sosyo-psikolojik güdüler, 4. Kendi-kendine yönetim ile denetim, 5. Bireysel ve örgüt amaçlı yönetim 6. Kararlara katılma söz konusudur, 7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu-Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.25.

1.3.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşma Modeli

Yönetici ve lider davranışı anlaşılması, gruplanması ile ilgili olup da geliştirilen bir diğer tür de Rensis Likert'in (dörtlü yaklaşma modelidir). Likert Michigan Üniversitesinin çalışmalarının devamı olarak hazırladığı bu modele göre, yöneticinin davranışları dört grup başlığında toplanabilir. Her grup da belirli varsayımları, belirli davranışları içerir. dört grubu ve özellikleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.⁵⁶

⁵³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.27.

⁵⁴ Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.25.

⁵⁵ Saul W.Gellerman, **The Management of Human Resources**, Dryden Press, Orlando, 1976, p.69.

⁵⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1981, p.477.

Tablo 1.6. Liderlik Değişkeni

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismar otokratik	Sistem 2 Yardımsıyan otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratikci
Astlarına İnanç ve Güveni	Astlarına inancı ve güveni de yoktur	Astlarına güveni var	Güveni vardır ama tam değil.Kararlar da denetlemeyi de tutmak ister	Tüm konular da astlarına tam güvenir.
Astlarının Özgürlük Hissiyatı	Astları işle ilgili olan konuları üstleriyle konuşmalar da kendilerini hiç özgür hissetmez	Astlar işle ilgili konular da üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissetmezler	Astlar işle alakalı konuları üstleriyle Konuşma da kendilerini özgür hissedemezler	Astlar işle ilgili konular da üstleriyle Konuşma da Kendilerini Tümü ile özgür hissederekler.
Astlar Katılımı	Sorunların çözümünde yöneticiler ender olarak astlarının görüşlerini alır.	Sorunların çözümün de yönetici zaman zaman astlarının görüşünü alır.	Sorunların çözümün de yönetici genel olarak astlarının görüşlerini alır ve bunlar da yapıcı olarak kullanır.	Sorunlar çözümünde yönetici daima astlarının görüşlerini sorar ve bunları da kullanır.

Kaynak: Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1981, p.477.

Likert'in araştırmaları, verimliliğini yüksek grupların sistemi 3 ve sistem 4 tipli bir yönetim altında oldukları; verimliliği düşük grupların da sistem 1 ve 2 altında olduklarını gösterilmiştir.

Sistem 1 "işe yönelik", biçimsel ve otoriter bir tarz ile yöntemini, Sistem 4 de"çalışana yönelik", kişiler arasın da ilişkilere, karşılıklı güvene,takım çalışmasına önem verebilen yönetim yöntemini simgelemektedir.

Sistem 4 modeli ile alakalı olarak metodolojiye ilişkin farklı eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca modelin, sistem 4 uygulamasının her yerde daima geçerli ve en etkin yönetim tarzı da sayması da eleştirilere konu olmuştur.⁵⁷

Likert'in 4'lü sistemi de yönetsel ve örgütsel gelişmedir. Ancak, grid yaklaşımından değişik olmasına rağmen "yönetim için en iyi ve tek yol" yöntemini tercih etmiştir.⁵⁸ Her ikisi de liderlerin davranış stillerini geliştirmeye çalışmakta. Daha açık bir deyimle, üretim ve çalışanların arasında da bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlik konusunda başka bir yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır. Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı farklı koşulların değişik liderlik stilleri gerektirdiğidir. Durumsallık yaklaşımı, farklı farklı durumlarda genelde kullanılan yöntemlerden çok daha değişik yöntemlerle karşılanabileceğini; yöneticilerin davranışlarının büyük bir oranda çevre tarafından kısıtlanmış olduğunu, içinde bulunduğumuz durumlara uygun olan birden fazla yöntem olabileceğini öne sürmektedir.⁵⁹

Lider, varolan durumun özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler dikkate alınmaz. Sadece durumsal özellikler ön plandadır. Durumsal yaklaşıma göre lider, işin gidişatına ve de durumuna göre çeşitli davranış biçimleri sergileyerek çalışanları güdülemeye ve onları işte başarı oranını yükseltmeye motive eder. Liderliğin etkinliğini tesbit eden faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁶⁰

- Gerçekleştirilmesi hedeflenen amacın niteliği.
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve gruptan beklentileri.
- Liderliğin meydana getirdiği grubun özellikleri.
- Lider ve üyelerin daha önceki tecrübeleri.

⁵⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.405.

⁵⁸ Chester A. Chriesheim , James M. Tolliver, Orlando C. Behling, **Leader Effectiveness**, Ohio University Press, Ohio 1980, s.5.

⁵⁹ Yaşar Sucu, **Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I KHO Matbaası, Ankara , 1995, s.2. ⁶⁰ Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.223.

Durumsallık yaklaşımı liderlik davranışına en çok uygun olan durumlara göre değişeceğini belirtmektedir. Bu fikir, durumsal yaklaşımın genellikle yönetimde tek ve en ideal yönetim stili olduğunu savunan davranışsal yaklaşımla arasındaki farkı göstermektedir.⁶⁰

1.3.3.1. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç – Yol Teorisi

Bu teori temel olarak liderin sergilediği davranışın önceliklerinin güdülenmesi tatmini ve başarı seviyeleri üzerindeki tesirini açıklamaya çalışmaktadır. Belirli düzeyde durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinden elde edilen bulgulardan istifade edilerek geliştirilmiştir.⁶¹

Bu yaklaşıma göre lider astlarının, işlerinde başarılı olmaları için gerçekleştirecekleri çalışmalarda, amaçladıklarına ulaşmak için gidecekleri yolun tespitinde anahtar rolünü yerine getirecektir. Bu nedenle etkili bir lider, gruptaki görevleri kesin bir dille açıklar, başarıya götüren yoldaki engelleri tek tek aşar, işle ilgili fırsatlara zemin hazırlar ve iş tatminine, beklenen performansa ulaşmak için tüm yolları tanımlamaya çalışır.⁶²

Bu kurama göre, kişi birçok ihtiyaçların tatmini sağlayacak bu ihtiyaçlar da tatmin etme olasılığı yüksek olarak da öngördüğü davranışlara girişecektir.

Bir başka tabirle insanın davranışlarına tesir eden iki faktör var:⁶³

- Kişinin belli hareketlerle belli neticeler elde edeceğine dair inancı. (Beklenti)
- Bu kişinin sonuçları değerli sayma durumu. (Önem)

Beklenti teorisinin liderlik açısından anlamı şu şekilde ifade edilmektedir; iki durumda lider tarafından grup üyeleri motive edilebilir. Bunlar:⁶⁴

- Liderin takipçilerinin öngörülerini etkileme seviyesi.(Yol)
- Liderin takipçilerin ‘sonuca verdiği değeri’ etkileme derecesi. (Amaç)

⁶⁰ Koçel, **a.g.e.**, s.406.

⁶¹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.346.

⁶² Ataman, **a.g.e.**, s.467.

⁶³ Zel, **a.g.e.**, s.23.

⁶⁴ Koçel, **a.g.e.**, s.410.

Özetle liderin en mühim işi, takipçiler için ehemiyetli sayılacak maksatlar belirlemek ve takipçilerin bu maksatları hayata geçirecekleri yolu ortaya çıkarmalarına yardımda bulunmaktır.⁶⁵

Martin Evans'ın düşüncesine göre, “yöneticiler astlarının (takipçiler) hareketlerini etkileyebilecek farklı çeşitlerde araçlara sahiptir. Bunlar arasında en başta ödüllendirme gücü ve bu ödüllere ulaşmak için astların yapması gerekenleri açıklığa kavuşturma olanağı gelmektedir.”⁶⁶

Amaç yol teorisi, liderin davranış biçimi üzerine odaklanmıştır. Bilhassa House ve Evans'ın kuramında dört esas liderlik davranışı belirlenmiştir.⁶⁷

- **Emredici (Yönlendirici) Liderlik Davranışı:** Bu liderlik davranışı astlara vazifeleriyle ilgili teknik bilgi verir onlardan beklentilerini ve ne yapmaları gerektiğini açıklığa kavuşturur. Standartların olduğu gibi hayata geçirilmesini ister.⁶⁸

- **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Lider davranışı, hedeflerin önündeki engelleri ortadan kaldırma, başarı seviyesini yükseltme, mükemmelliği vurgulama, çalışanlara güven aşılama ve onların yüksek perspektif kazanmalarını sağlama olarak tanımlanabilir.⁶⁹

- **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Bu liderlik davranışı, arkadaşça bir çalışma ortamı oluşturma ve çalışanlarla ileri seviyede ilgilenme davranışlarını kendinde birleştirmektedir. Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Dostça davranır, ancak işin daha elverişli ve yararlı ortamlarda gerçekleştirilmesi için fazla efor harcamaz. Herkese aynı düzeyde davranır. Bu durumda liderin kendisiyle iletişim kurmak kolaydır.⁷⁰

- **Katılımcı Liderlik Davranışı:** Lider herhangi bir işe karar vermeden önce çalışanların fikirlerini, bilgi ve birikimlerini değerlendirmekte ve onları karar verme aşamasına bu şekilde katmaktadır. İşle alakalı durumlarda astlarının görüşlerini alır.

⁶⁵ Gary Dessler, **Management Fundamentals**, Reston Publication Company, USA, 1985, p.313.

⁶⁶ James A.F. Stoner, **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 1978, p.456.

⁶⁷ W.K Hoy, C.G.Miskel, **Educational Administration**, McGraw-Hill Inc., New York, 1991, p.270.

⁶⁸ Çelik, **a.g.e.**, s.18.

⁶⁹ Erdoğan, **a.g.e.**, s.348.

⁷⁰ Erdoğan, **a.g.e.**, s.349.

Onların düşüncelerine önem verir. Yönetimsel ölçekteki 9,9 lider tipine benzer davranışlar sergiler.⁷¹

Yukarıda belirttiğimiz dört tip liderlik davranışı gerektiği halde farklı olaylar karşısında tek bir lider tarafından yerine getirilebilir. Bu teori, yeterince mantıklı ve bazı deneysel temellere sahip gerçekliği yansıtan bir kuramdır. Ancak yapılan araştırmalar, bu kuramın orijinal haliyle çok basit olduğunu, çalışma ortamında yeterince niceliği dikkate almadığını ortaya koymuştur. Bazı insanlara ve onların çalışma becerilerinin niteliğine uygundur. Ama bu durumun bütün insanlar için geçerli olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği gidermek için liderlerin girişimlerini göz önünde bulundurup, amaçları belirleme ve iş ile çalışanların misyonları arasındaki belirsizlikleri azaltma, ya da ortadan kaldırma teşebbüsü, izleyicilerden bir çoğunu olumsuz biçimde davranışlara yöneltebilir.⁷²

1.3.3.2. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli

Liderlikte durumsallık kuramını ilk defa Fred Eduard Fiedler kullanmıştır. İnsan ilişkilerin de ya da yapıya uygun ağırlık verilerek etkili olarak liderlik davranışının gerçekleştirilebileceğini savunarak fikirleri inceleyen de Fiedler; ne anlayışlı olarak liderin, ne de yapı da kurucu liderin de devamlı etkisini kaybetmesini önleyemeyeceğini savunmuştur. Bazı liderler de belli durumlarda etkili olabilecek iken, bazıları aynı şartlar da etkili olamamaktadırlar. Bir durumun lider açısından uygunluğu ya da uygun olmaması aslında üç önemli faktöre bağlıdır.⁷³

Lider ile Üyeler Arasındaki İlişkiler: Bu değişken, lideri grup üyelerinin sevip sevmediğini, onların lidere olan güven ve bağlılıklarının hangi düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Liderin karizmatik karakterinin de etkili olabileceği bu ilişkiler liderin takipçilerini ne derecede etkilemesi durumunda belirlenecektir.

Başarılacak İşin Niteliği: Bu değişken, görevin hangi ölçüde tanımlanmış detaylı çalışma standartlarına göre belirlendiğini veya hangi ölçüde tanımlanmamış ve belirsiz şekilde bırakıldığını göstermek içindir.

⁷¹ Çelik, a.g.e, s.18.

⁷² Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.404.

⁷³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitapevi, Bursa, 1987, s.108.

Liderin Mevkiye Dayanan Yetkisinin Derecesi: Bu otorite ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi durumlarda sahip olduğu resmi otoritenin (yetkinin) derecesini ifade etmektedir. Liderlik görevinin yerine getirilmesi bu resmi otoritenin keskin olduğu durumlarda daha kolay olacaktır.⁷⁴

Fiedler'e göre "liderin karakteri ile bulunduğu ortamın da karmaşıklığı ve yapısal olarak özelliğinin bir araya geldiğinde lideri oluşturur. Durumsallık bakışına göre liderin etkililiğini, öncelikle liderin grup veya örgüt dahilinde bulunduğu mevkiye ve karşı karşıya kaldığı şartlara ilgilidir."⁷⁵

Fiedler'in durumsallık yaklaşımı üzerine gerçekleştirilen bir çok araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır:⁷⁶

- İzleyenler ile ilişkisi iyi olan liderler, görev strüktürünü izleyenleri alınan kararlara katma yoluyla belirlemektedir. Eğer liderin grup veya örgütteki konum gücü de güçlü olursa izleyenler üzerindeki etkililiğini en yüksek seviyeye taşır.

- Görev strüktürünü açık bir şekilde belirleyen ve güçlü etkili olan bir lider, izleyenler ile ilişkisi kötü olsa dahi, yüksek verimlilik sağlamaktadır.

- Görev yapısını belirlemekte, bulunduğu konumun avantajlarını ve gücünü kullanmakta ve izleyenlerle ilişki kurmakta zayıf olan liderlerin grup içinde etkililiği en düşük seviyede olur.

- Bir grubun etkililiği de kritik durumlar da liderin yaşanan durum karşısında en uygun ve ergonomik liderlik biçimi sergilemesine bağlıdır.

- Herhangi bir grup üyesi, müsait bir zemin oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.

- Her durumda geçerli olabilecek evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

1.3.3.3. Victor H.Vroom, Philip ve W.Yetton ve Arthur G.Jago'nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı

⁷⁴ F.Edgar Huse, **Management**, West Publishing Company, Minnesota, 1982, p.436.

⁷⁵ Erdoğan, **a.g.e.**, s.340.

⁷⁶ İ.E.Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.77.

1973 yılında da Victor H. Vroom, ve Philip W.Yetton ve Arthur G.Jago tarafından

ireli sürülen bu model liderin karar verme süreci üzerine odaklanmıştır. Bu yüzden de ‘karar ağacı’ yaklaşımı modeli gibi de ifade edilmektedir. Karar ağacı modelinin durumsallık modeli olarak görülmesinin sebebi, liderlerin davranış tiplerinin kafasında beliren sorulara ve bu sorulara cevap bulmaya çalışırken içinde yer aldığı durumla ilgili yaptığı değerlendirmelerin etkileşimine bağlı olmasıdır.⁷⁷

Bu modele göre beş tür karar verme biçimi vardır. Bunlar:⁷⁸

Otokratik 1: Lider mevcut durumdaki bilgiler ışığında problemi kendisi çözümler, ve ya o anda edindiği bilgileri değerlendirerek kendisi karar alır.

Otokratik 2: Lider astlarından zaruri olan bilgiyi alır, sonrasında problemin çözümü için gereken kararı verir.

Danışmacı 1: Lider bireysel olarak sorunu ilgili olan tüm astlarla paylaşır, onları grup olarak bir araya toplamadan, düşüncelerini ve önerilerini dinler, onların bu fikirlerini dikkate alır, daha sonra yekun kararı kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider problemi bir grup şeklinde astları ile bölüşür, ortak fikir, görüş, teklif ve önerileri alır. Daha sonra ise astlarının söylemlerinin tesirini yansıtacak ya da yansıtmayacak biçimde kararını yine kendisi verir.

Grup 2: Lider sorunu astları ile bir grup şeklinde paylaşır, ortak fikirler ve öneriler alır. Kendi fikir ve görüşlerini empoze etmeden demokratik olarak çözüm üzerinde fikir uzlaşmasına gelerek grupla karar alınır.

Araştırmacılar, belli olaylarla karşılaştıkları zaman nasıl bir yol çizerek karar vermenin doğru olacağını tanımlayabilmek için cevaplanması gereken sekiz soru tespit etmişlerdir.¹⁰⁰ Bunlar;

- Alınacak kararın teknik olarak niteliği ne kadar önemlidir?
- Liderin doğru ve yerinde bir karar alması için ihtiyaç duyabileceği bilgi, data ve veriler bulunuyor mu?

⁷⁷ Suat Begeç, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze , 1999, s.55.

⁷⁸ Ataman, **a.g.e.**, s.468. ¹⁰⁰ Zel, **a.g.e.**, s. 36.

- Astların liderlerinin verdiği kararı benimsemeleri ne derecede önemlidir?
- Problem net olarak belirtilmiş midir?
- Verilmiş kararın benimsenmesiyle ilgili ihtimaller yüksek midir?
- Astlar arasında problemim çözümüne yol gösteren amaçlar bölüşülüyor mu?
- Problemin çözümünde gidilecek yolla ilgili astlar arasında çelişkili durumlar ve de çatışmalar, var mı?
- Astlar yerinde ve objektif bir karara varmak için yeterli bilgi ve verilere malik mi?

Liderin, bu sekiz aşamalı karar verme müddeti sonunda hangi davranış tarzını sergilediği veya sergileyeceği belli olmaktadır. Bu model daha çok muayyen durumlar için lider ile astların birlikte katılımından veya ilişkisinden meydana gelen lider davranış tarzlarının üstünde durmuş, astlar tarafından onaylanan kararların daha iyi neticeler verdiğini ileriye sürmüştür. Liderlik çalışmalarının bir şahısa yönelik değil de duruma yöneltilmesi gerektiğini savunmaktadır.⁷⁹

Bu model, yöneticilerin bulundukları ortamın durumuna uyum sağlamak için liderlik usullerini değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin yöneticiler olabileceklerini öne sürmekte ve de herhangi bir sorunla karşılaşan yöneticiye özgün bir davranış tarzı teklif etmektedir. Bu nedenle araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmüştür.

1.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında,

görev davranışı ve ilişki davranışı konseptleri Blake ve Mouton'un yönetimsel ızgara modelinden baz alınarak adapte edilmiştir. Bilindiği gibi burada, dört temel liderlik ve ya yöneticilik davranış tipi vardır. Bunlar; yüksek görev düşük ilişki, yüksek görev ile yüksek ilişki, yüksek ilişki düşük görev, düşük görev ve düşük ilişki olarak tanımlanmıştır.⁸⁰

⁷⁹ Ataman, a.g.e., s.469.

⁸⁰ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.430 ¹⁰³ Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, s.399

Bu dört tip liderin kişiliğini belirtmektedir. Bir bireyin lider kişiliği veya tipi, diğerlerinin çalışmalarını yönetirken uyguladığı davranış modelidir. Bu model, ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da her ikisinin orantılı bir bileşimini içinde bulundurur. İki davranış tipi (görev ve ilişki) aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:¹⁰³

Görev Davranışı: Liderin grup üyelerinin rollerini belirlemesi ve örgütlemesi; doğru tanımlanmış örgüt modelleri, iletişim kanalları ve işbitirme vasıtaları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Bu durumda lider grup üyelerinin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl yerine getirebileceğini belirtmektedir.

İlişki Davranışı: Liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri iletişim ve haberleşme kanallarını açarak, sorumluluklar havale ederek ve böylece astlara kendi kişiliğindeki üstün özellikleri kullanma imkanı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal dayanak sağlamaya çalıştığı davranışların mecmusundan oluşmaktadır.

Reddin etkinlik boyutunu görev ve ilişki davranışlarına ekleyerek üç boyutlu liderlik yaklaşımını oluşturmuştur. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında yer alan boyutlar şu şekilde ifade edilebilir: Görev amaçlı liderler, kendisinin ve astlarının gayretlerini örgütün ya da grubun hedeflerini gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişkilere daha çok önem veren liderler, çalışma ortamında karşılıklı güven oluşturmaya çaba göstermekle ve astlarının düşünce ve görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Etkililik boyutu ise, liderin bulunduğu pozisyon gereği, hayata geçirmekte sorumlu bulunduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir.⁸¹

Reddin, lider davranışlarının mevcut duruma uygun olmasını etkili, duruma uygun olmayan liderlik davranışlarını ise etkisiz liderlik olarak tanımlamıştır. Merkezde yer almış liderlik gözeneğinde dört temelli liderlik biçimi bulunmaktadır. Bunlar; ilgili, bütünleşmişin yanında soyutlanmış, adanmış gibi liderlik biçimleridir.

⁸¹ M.Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994, s.259. ¹⁰⁵ Çelik, a.g.e., s.33.

Etkili ve etkisiz olarak liderlik biçimleri aynı düzey bir dağılım göstermiştir. Bu bakımdan dört etkili, dört etkisiz liderlik biçimini belirlenmiştir.

Etkili liderlik biçimler şunlardır:¹⁰⁵

- **Geliştirici:** Bu liderlik biçimi lider maksimum şekilde ilişkiyle ve minimum şekilde görevle ilgilenir. Geliştirici lider de izleyenlere güveni vaat eder.

- **Yönetici:** Hem göreve, hem ilişkiye yüksek seviye de önemseyen bir liderlik biçimi olur. Yönetici lider iyi bir güdüleyici, ve yüksek standartlar belirleyen, bireysellik de farklılıklar tanımlayabilen ve grup yönetiminden faydalanan kişidir.

- **Bürokrat:** Bu liderlik de biçimini benimseyen kişi, göreve hem de ilişkiye az miktar aidiyet gösterir. Bürokrat tip liderin önceliği kuralların da önemsenmesidir. Kuralları kullanarak durumu kontrol altına almak ve ilerletmek ister.

- **İyi niyetli otokratlar:** Bu liderler göreve yüksek düzey ve ilişkiye düşük düzey de önem verirler. Bu lider biçimini kullanan lider istediğini bilir ve çalışma da arkadaşlarını gücendirmeyecek şekil de davranışlar sergiler.

Etkisiz liderlikler biçimleri ise şöyledir:⁸²

- **Misyoner:** Uygun olmayan durumda çalışana çok fazla olarak, çalışanlar arasındaki ilişkiler de ise çok az önem gösteren bir liderlik biçimidir. Böyle liderler kendi kendine uyumu mühim bir değer olarak da görmektedir.

- **Uzlaştırıcı:** Bu liderlik biçimin de görev veya ilişkiden yalnız birine önem gösterilmesi gereken bir durumda, ikisine de çok fazlaca önem verilir. Uzlaştırıcı liderler, kötü karar veren kişiler olarak ve baskılardan etkilenmiş olmalak buna bir nedendir.

- **Otokrat:** Böyle liderler uygun olmayan durumlar da göreve çok fazla ve işgörene ise gereğinden az ilgi gösterir. Otokratsal lider başka insanlara güvenmez ve sadece mevcut olan görevi önemli görür.

- **İlgisiz:** Liderler uygun olmayan durumlar da, düşük görev düşük ilişki eğilimli davranış gösterir. Bu lider pasif ve etrafa ilgisiz olarak görülür.

⁸² Çelik, a.g.e., s.34.

Reddin'in modeli bilhassa liderlik özellikleri, lider davranışları, grup ve durumsal faktörleri olmak şartıyla üç temele dayanmaktadır.⁸³ Reddin'in modeliyle ilgili çok sayıda detaylı ampirik araştırma yapılmamıştır. Lakin bu modelden özellikle örgütsel ve kontekste yöneticiyi yetiştirmek için kullanılabilir.⁸⁴

Tablo 1.7. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Yaklaşımı

<u>Etkisiz Yaklaşımlar</u>	<u>Temel Yaklaşımlar</u>	<u>Etkili Yaklaşımlar</u>
- Misyoner	- Kopuk	- Bürokrat
- İlgisiz	- İlgili	- Geliştirici
- Uzlaştırıcı	- Birleştirici	- Yönetici
- Otokrat	- Adanmış	- İyi niyetli
otokrat		

Kaynak: W.J.Reddin, **Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill, New York, 1970, p.230.

Reddin'in teorisi, üç temel üzerinde işlenmiş hiç bir niteliği olmayan bir teori değildir. Bu yaklaşımda lider özellikleri,davranışları ile durumsal faktörler bir arada analiz edilmesine de özen gösterilmektedir. Bu açıdan değerlendirilmediği takdirde Reddin'in yaklaşımı, hem özellik ve davranışsal kuramları, hem de durumsallık kuramlarını bir bütünlük sergilemektedir ve de söz konusu üç temelli liderlik kuramının sentezi olarak da bilinmektedir.

1.3.3.5. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Olgunluk Modeli (Yaşam Dönemi Yaklaşımı)

Durumsal liderlik kuramlarının biri de Blake ile Mouton'un iki boyutlu lider yaklaşımından esinlenilmiştir. Bu kuram ise Paul Hersey ile Kenneth Blanchard isimli usta düşünürler tarafından geliştirilmiştir.⁸⁵

⁸³ W.J.Reddin, **Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill, New York, 1970, p.230.

⁸⁴ F.C.Lunenburg & A.C.Ornstein, **Educational Administration**, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1991, p.152.

⁸⁵ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** , s.433. ¹¹⁰ Hersey, Blanchard, **a.g.e.**, p.174-176.

Kuram bir lideri lider yapan temel değişkenleri önemli kılmaktadır. Bu değişkenler i onu izleyenlerin olgunluk seviyesiyle belirlenir . Olgunluk ise bir takipçinin bir işi yerine getirmek için sahip olduğu beceri, yetenek ve istek düzeyi olarak tanımlanabilir.¹¹⁰ Olgunluğun iki temel unsuru ‘yetenek’ ve ‘istek’ dir. Yetenek (iş açısından olgunluk), grup ya da bireyin de herhangi bir işle ilgilenirken şuan sahip olduğu teknik bilgi, deneyim ve becerinin toplamıdır. İstekler de (psikolojik olgunluk),grup yada bireylerin herhangi bir işi gerçekleştirmek için malik olduğu güven, bağlılaşıım ve güdülenmesinin bütünüdür. Hersey ile Blanchard, “olgunluğu yaş yada duygusal bir istikrarı olarak değil, başarılı etkili olmak için kararlı olmayı, sorumluluk alma isteği özgüveni, deneyim ve görevden de kaynaklanan yetenek olarak gözlemleyebilmektedir.”⁸⁶ Lideri izleyenlerin olgunluğunu tanımlayan alt değişkenler şunlardır:⁸⁷Uzmanlık, makam, liderden beklenenler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlıklar düzeyleri, lideri algılama biçimlerini, yeterlilik, iş bilgisi, kişiliğin nitelikleri ve niteliklerinin düzeyini.

Lideri daha etkin kılan durum izleyenlerin olgunluk seviyesine uygun olarak göreve ve çalışana yönelimini ayarlayıp kendi çalışma niteliğinde birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi iyi dengeleyebildiği sürece çalışma ortamında etkinliğini her zaman arttırabilir. Takipçilerin olgunluk seviyelerini aşağıdaki tabloda gördüğünüz gibi belirtebiliriz.

Tablo1.8. Takipçilerin Olgunluk Dereceleri

Yüksek	Orta(normal)		Düşük
M-4	M-3	M-2	M-1
Yetenekli istekli veya emin	Yetenekli fakat isteksiz veya güvensiz	Yeteneksiz fakat istekli veya emin	Yeteneksiz isteksiz veya güvensizdir

Takipçi yönlendiriyor

ve

Lider yönlendiriyor



Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış,Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.434.

⁸⁶ Stoner, Edward, **a.g.e.**, p.449.

⁸⁷ Vecchio, **a.g. e.**, p.317. ¹¹³ Özcan, **a.g.e.**, s.589.

Yukarıdaki tabloda düşük olgunluk düzeylerinde kararların lider tarafından veriliyor olması dikkat çeken konuların başında geliyor. Daha yüksek düzeylerde ise izleyenler kararları kendileri vermektedir. Grup maksimum etkinliklerden uzaklaştıkça lidere daha da fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Maksimal etkinliğe yaklaştıkça ise, liderlere duyulan ihtiyaç azalmaya başlamıştır. İzleyenlerin olgunluk dereceleri aşağıda açıklanmıştır.¹¹³

M 1 Olgunluk Derecesi: Burada düşük derecede destek ve yüksek oranda izleyenlere talimat verilmesi ve yol gösterilmesi dikkat çekiyor. Liderler bu tür takipçileri daha çok işe yönelik ve de otoriter yöntemlerle yönetmeye eğilimlidirler.

M 2 Olgunluk Derecesi: Burada kişi yada gruplar yeteneksizdir, fakat çaba gösterdikleri gözlemleniyor. Çalışmaya ve öğrenmeye isteklidirler, kendilerinden emindirler. Liderler yönetim usulü olarak iş yönelimli bir yöntemde olsalar da, insana ilgi gösterirler.

M 3 Olgunluk Derecesi: Burada ise grup yada takipçiler iş yapmakta yeteneklidirler, ancak buna rağmen güvensizlik söz konusudur. Çalışma ortamında takipçilerde belirlenen kendine güvensizlik işe yeni başlamış olmalarından kaynaklanıyor. Bunun yanı sıra bazı kişilerde isteksizlik de görülebilir. Böyle durumlarda liderin rolü takipçilere destek vermek ve iletişim kurmaktan ibarettir.

M 4 Olgunluk Derecesi: Kişi burada hem istekli, hem bilgili ve hem de yeteneklidir. Bu nedenle kendine güveni tamdır. Burada ise liderin görevi gözlem ve takipten ibarettir. Lider kendini izleyenleri geliştirerek onları olgunlaştırır. Bundan sonra onların üzerindeki etkililiğini arttırabilmek için şunları yapabilir:

- Hedefler üzerinde de izleyicileri ile birlikte çalışarak ve onlara erişilebilir yüksek hedefleri benimsetip gerçekleştirme yeterliliği ve inancını kazanmalarını sağlayabilir.

- Örgütsel hedefleri hayata geçirmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilir. Böylece İzleyenlere kendilerini yetiştirme ve geliştirme imkanı sunabilir.

Lider kendisini izleyenlerin olgunluk seviyesine göre de liderlik biçimini belirlemektedir. Bu sebeple izleyenlerin olgunluk seviyesin de dört çeşide ayırmak mümkün. Tablodaki olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık olarak uygulanması gereken liderlik biçimleri tablo 1.9.'da olduğu gibidir.

Tablo 1.9. Liderlik Biçimleri

III-	II
IV	I-

N
S
A
N

İLGİ

A
L

M 1 G M2 M3 M4 İ - GÖREVE

İLGİ +

← Olgun Olgun Değil →

Kaynak: Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, p.105.

I-İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşmektedir. Lider göreve ağırlığını aktararak izleyenlerin yetişmesini daha iyi bir beceri kazanmasını sağlamaya gayret etmelidir.
(Alt kademe yöneticiler)

II-İzleyenlerin olgunluk düzeyi kısmen daha iyidir. Yönetici hem göreve hem de çevresindekilere yakın irtibat kurmaya ilgi göstermelidir. (Orta kademe yöneticiler)

III-Gözlemleyenlerin olgunluk düzeyi iyidir. İzleyenler oldukça fazla beceriye Sahip olduklarından lider göreve az ama gözleyenlere daha fazla ilgi göstermelidir.(Orta kademe yöneticiler)

IV-İzleyenlerin olgunluk düzeyi fazlasıyla yüksektir. Yönetici göreve de izleyenlerin

Birbirleriyle ilişkilerine de daha az önem vermektedir. Çünkü gözleyenler amaçları gerçekleştirme konusunda kendilerine yeterli olmasını bilirler. (Üst kademe yöneticiler)

Takipçilerin görevi yerine getirmek için yer aldıkları olgunluk düzeyi Önem arz etmektedir. Her yerde geçerli bir liderlik yöntemi olmayacağından, içerisinde bulunan durumun gereklerine göre liderin yöntemlerinde de farklılıklar göstermesi kaçınılmaz olacaktır.

Lider ve takipçilerin arasında yer alan ilişki de önem arz etmektedir. Çünkü takipçilerin gerekli olgunluğa sahip olmaması bir yerde uygulanan yöneticilik yöntemlerinin başarısız olması demektir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN MODERN YAKLAŞIMLARI

2.1.Karizmatik Liderlik Kuramları

Örgütler sosyal sistemler olduğundan sürekli değişmek zorundadırlar. Örgüt değişmesinin bazen evrimsel bazı durumlarda ise köklü dönüşümsel olarak zaman içerisinde olduğu görülür. Örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi ve çevresel değişimlere adapte olabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini de geliştirmesine bağlıdır.

Yoğun bir değişme hızında yaşandığı günümüzde geçmiş liderlik davranışlarıyla değişme sürecine uyum sağlayabilmesi olası değildir. Bu nedenle yönetici ile ilgili en yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böyle yaklaşımları karizmatik lider, transaksiyonel liderlik ile transformasyonel liderlik olarak tanımlamamız mümkündür.

Karizmatik liderlik'ten ilk bahseden, bürokrasi modelinin kurucusu Weber olmuştur. Weber 1947 senesinde, “karizmatik liderlerin normal insanlardan farklı olarak, Allah vergisi ayrıcalıklı, yüksek güç ve niteliklere hakim olduğunu söylemiştir.” ‘Karizma’ kelimesi Yunanca kökeninden gelmekte olup, tanrının verdiği armağan anlamındadır.⁸⁸ Burada hediye den kasıt mucize yaratmak veya gelecekte haber vermek anlamına gelmektedir.

Weber karizma terimini “karizma yetki” şeklinde kullanmıştır. Yetki “belirli bir grubun, belirlenen bir kaynaktan çıkan emir’e itaat etme olasılığı” olarak tanımlayan Weber, “gelenek olarak yetki, karizma yetkisi ve ussal-yasal yetkiler olmak üzere 3 tür yetkiden bahseder.”¹¹⁶

Geleneksel yetkiyi, şahsi ve doğuştan kazanılan saygınlığa dayanan bir yetki oluşuyla ele alan Weber, hakiki bu yetkiye sahip olan kişinin emirlerine geleneklerine uygun olduğu sürece uyacağını vurgulamıştır. Weber’e göre “karizmatik yetki de kişisel bir yetki olmakla beraber, elde edilme biçimi açısından 2 yetki tipi

⁸⁸ Kevin S. Donohue, **Transformational Leadership**, Military Review, New York, 1994, p..27. ¹¹⁶Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İst.Ünv.İşl.Fak.Yayımları, No:257, İstanbul, 1993, s.163.

farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki de , lidere yönelik kişisel bir atıfta bulunulur. İzleyicileri karizmatik yöneticinin insanüstü, süper bir birey olduğuna ya da en kötü ihtimalle istisnai güçlere hakim olduğuna inanırlar. Lider ve izleyiciler arasında yer alan ussal olmayan (duygusallık) bağlar yer almaktadır.”⁸⁹

Weber, “ussal-yasal yetkilerin ise geleneksel ile karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını söyler. Seçimle kazanıldığını ayrıca ussal (rasyonel) esaslara dayandığını ifade ederek belirtmektedir.” Bu yetki türünde emirlerin herkesi bağlayıcı kuralları ve normları vardır.Yetkiyi elinde bulunduranların da kurallara uymak zorunda olduğu gerçektir. Emirlerle geleneklere uyulduğu veya liderin arzusu olması için değil, rasyonel kurallar da yer alması ve dayanması nedeniyle riayet edilmektedir.⁹⁰

Karizma olgusu, 1980’li senelere kadar bazı istisnaların dışında (Etzioni ile Oberg) genel olarak politika, sosyal ve dinlerin liderlik çerçevesinde incelemekte konu olmuştur. Bu yılların ardından örgütlerin hızla değişmesi, yeniden oluşturulması gerekli kültür ortamı, yeniden yapılanması gibi sorunların ortaya çıkması ile birlikte, araştırmacılar karizma liderlik kuramıyla öncesine nazaran daha çok ilgilenmeye başlamışlardır.⁹¹

Bir çok araştırmacı karizmatik liderliğin hangi ortam ile koşullarda ortaya çıktığını araştırmış ve araştırmaktadırlar. Ancak, karizmatik liderliğin de lider davranışlarından mı, veya lider ve izleyiciler arasında yer alan karşılıklı etkileşim zamanından mı kaynaklandığı çelişmesi henüz ortadan kalkmamıştır.⁹² Weber’in karizma liderlik kuramına göre, böyle tip liderlerin oldukları örgütler “liderlere dönük” örgütlerdir. Liderlere dönük örgütte örgütsel bir hiyerarşi, lider ve böyle liderlere özel bir dayanıklılık ve rutin olmayan ayrıca güç veren takipçilerden oluşmaktadır. Weber’e göre takipçiler yöneticilerin, liderlik gizli gücünü ve

⁸⁹ John B.Miner, **Organizational Behavior**, Random House Business Division, New York, 1988, p.422.

⁹⁰ Baransel, **a.g.e.**, s.168-169.

⁹¹ Yukl, **a.g.e.**, p.204.

⁹² Zel, **a.g.e.**, s.51.

güvencelerini kaybederler ise, liderin normal olmayan güçleri kaybolur ise, o zaman liderlik konumu da düşer.⁹³

Karizmatik liderlerin üzerine yapılmakta olan araştırmalarda, bu liderlerden Bazıların da olumlu, bazıların da ise olumsuz davranışlara sahip olduğu görülmüştür. Bazı liderler kriz sürecin de kurtarıcı olduğu gibi bazılarında da bunun tam zıttı olarak izleyicilerini fena durumlara sokmaktadır. Bu olgu bazı yazar kişiler tarafından “karizmanın karanlık yönü” (veya negatif karizmatik liderlik) ismin de adlandırılmaktadır. Böyle pozitif karizma ve negatif karizma arasında yer alan farkı açıklayabilmek için hala liderlik bilimi açısından bir sorun teşkil etmektedir. Örnekler ile açıklayacak olursak, Atatürk olumlu ve pozitif bir karizmatik lider olarak yer alırken, Hitler negatif ve karanlık bir karizmatik liderdir. Bununla beraber tamamiyle karizmatik liderlerin kendilerine tam bir katılım istedikleri de görülmektedir. Böylesi bir katılım esnasında karanlık liderler de kendilerini takip eden insanlara kendini adaması fikirlerden önce gelirken, olumlu liderler de fikir ve ideolojiler daha önce gelmektedir.

Karizma liderleri psikolojik olarak araştıran bazı yazarlar, karanlık liderlerin fazla narsist olduklarını, kendilerinin iç yalnızlıkları ve eksikleriyle baş edebilmek için bayağı miktarda gücü ve başarısıyla ilgili fantezilere sahip olduklarını belirler. Şahsi ve kişisel önemlerin çok fazla olduğuna hatta eşsiz yetenek olduklarına inanırlar.⁹⁴

2.2. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı

Karizmanın formel örgütlerinde nasıl elde edilebileceğine yönelik en önemli Çalışmalar da House'un 1977 senesin de geliştirdiği karizma liderliğin kuramı olduğu söylenebilir. Karizmatik liderlik kuramını açıklayabilmek için test edilebilir hatta daha fazla gözleme dayanan bir takım varsayım fikirler ortaya atmıştır. Kuram, karizma liderin nasıl davrandığı, diğer insanların düşünce ve davranışlarından farklılıkları ve daha fazla hangi ortamlarda yer aldıkları ve ortaya çıktıkları üzerine

⁹³ Tanıl Kılınç, **Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.383-386.

⁹⁴ Yukl, **a.g.e.**, p.26.

yoğunlaşmıştır. Kişiliklerin, niteliklerin, davranışların ve ortamı hesaba kattıklarından dolayı diğer kuramlardan daha fazla kabul gördükleri bir gerçektir. Liderin karizmatik olması ya da olmadığının ortaya çıkması sekiz gösterge belirlenir. Bunlar⁹⁵:

- İzleyenlerin, liderin inançlarına ve doğruluklarına olan güvenleri,
- İzleyenlerin inançları ile liderlerin inançlarının benzerliği,
- Liderlerin izleyenler tarafından kayıtsız ve koşulsuz olarak kabul edilmesi,
- İzleyenlerin liderleri etkileyebilmeleri ,
- İzleyenlerin, liderlere isteyerek itaat etmeleri,
- İzleyenlerin örgütün amaçlarının belirlenmesinde yer alan payları,
- İzleyenlerin çabalarını ve isteklerini arttırmaları,
- İzleyenlerin grup fikirlerini ortaklaşa gerçekleştirebilmeleri için yer alan inançlarıdır.

Karizmatik davranışların, çalışanlarından alınmakta olan verimlilik değişkenlerine etkisi olan lider davranış çeşitlerinin en etkili olanlarından biridir. Çalışanların liderlerine karşı güvenmesi ve saygı duymaları gerekir. Böylece kendilerinden beklenen etkilerin daha üzerinde işler başarmaları için güdülenebilirler. Böyle yaklaşımlar yazarlara göre çeşitler içerisinde yer alan açılardan ayrı etkiler gösterebilir de, çoğunun da paylaştığı ortak noktalar ile bu vizyona uygulanan bir model sağlamalı ve grup hedeflerinin herkes tarafından kabul görmesini, çalışanlara şahsi olarak destek sağlamaları gereken amaçlar üzerinde birleşmeleri gerekir.⁹⁶

House'un dediğine göre karizmatik liderler, astlar için her zaman yüksek beklentilere sahip olduğunu belirler. Bu beklentilerin, astlar tarafından başarı ile karşılanacağını belirtirler. Astlara olan gereksinim üzerinde dururlar ve kendinden emin ve dinamik bir yapı sergilerler. Karizma liderler astları için daha yüksek bir çaba ve daha çok tatmin ile daha az görev için çelişki yaşarlar.

⁹⁵ Yukl, **a.g.e.**, s.205

⁹⁶ Yukl, **a.g.e.**, p.222.

Kuramlara göre, güç, kendinlerine güvenen ve ideallerine sahip olan, karizmatik liderlerin en fazla gereksinim duydukları konulardır.⁹⁷ İzleyenler üzerinde etki bırakabilmek için yönetici güce gereksinim duyarlar. İdeallerine sahip olmaları ise izleyenlerin onlara olan güvenlerini artırır. Kendine güvenemeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi hatta başarılı olma olasılığı çok azdır.

2.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı

Bass, House'un fikirlerine bazı ilaveler yapar ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletir. Karizmatik liderlikte sadece azimli ve güvenilir olmanın yetmeyeceğini, aynı zamanda gözleyenlerin yönetici olağanüstü ve ruhani kahraman olarak görmelerin de söz konusu olduğunu ileri sürmektedir.

Karizma liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalarda Bernard Bass 2 çeşit davranışın üzerinde durmaktadır; yönetilmekte olan ve karizmatik davranışlar.⁹⁸ Lider özelliği taşıyanların, astlarının görevlerini başarmaları için nelere ihtiyaçları olduğunu saptarlar. Bu ihtiyaçları sınırlandırır hatta astlarının gereklilikleri duygusunu kazanmaya yönelirler.

Karizmatik liderlerin, beklentilerimizden çok fazlasını yapmamız için görevlerimizin değerlerini ve önemlerini hissettirerek bir takım başarıları kendi çıkarlarımızın daha üstünde tutmamız gerektiğini öğretmesi ve ihtiyaçların derecesini en üst seviyeye çıkartmaları bizi güdülemeye yöneliktir.

Karizmatik liderlerin, grubun görevini belirginleştirerek, gözleyenlerin arasında paylaşılmakta olan fikir ve değerlere bağlı kalarak, ideolojik hedefler oluşturmaktadırlar. Geleceğin görüntüsünü ortaya çıkararak grubun çalışmasına anlam ve şevk yüklerler. İki duvar ustasının hikayesi iyi bir örnektir. Hikayede 2 ustaya ne iş yaptıkları sorulduğunda 1'cisi , duvar yaptığını söyler iken diğeri , katedral yaptıklarını söylemiştir.⁹⁹

⁹⁷ Zel, **a.g.e.**, s.52.

⁹⁸ Stoner - Edward, **a.g.e.**, p.471.

⁹⁹ Yukl, **a.g.e.**, p.206. ¹²⁸ Zel, **a.g.e.**, s.52.

Karizma liderler öngörü sahibi olduklarından , takipçilerini de hedef sahibi yapmaktadırlar. Astlarında, uyguladıkları liderlik faaliyeti boyunca tatminlerini yüksek düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar.

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde hatta stresli durumlarda ortaya çıkmaktadırlar. Karizma resmiyette otoritenin gücünü kaybettiği önem arz eden krizlerde hatta geleneksel değerlerin ve düşüncelerin kaybedilmesi ile ortamlarda gerçekleşir.

Karizma liderler, hayatta kalma mücadelesi veren yeni bir örgütte ya da yıkılmak üzere olan geçmiş örgütlerde boy gösterirler. Başarılı büyük örgütlerde ise bu tür yöneticilere rastlanma olasılığı azdır.¹²⁸

2.3.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Kuramı

Conger ile Kanungo, 1987 ve 1988 senelerinde yayımladıkları eserlerinde Karizmanın öne çıktığı varsayımlara dayanan özellikle ise böyle liderlik tarzının işletme ve diğer karışık örgütlerde nasıl meydana geldiğini açıklamaya yönelik karizma liderlik kuramı önerir. Conger 1989 senesinde kuramı test ederek, bayağı rafine versiyonunu geliştirir. Araştırmacılar karizma'da nitelik ve gözlem'in meydana geldiği hatta liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmektedirler.¹⁰⁰

Bu düşüncelerini karizma ile karizmatik olmayan yöneticilerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemişlerdir. Bu davranışların her karizma lider de bulunmasının söz konusu olamayacağı hatta liderlerin içerisinde bulunduğu ortamdan da etkilenebileceklerini belirtmiştir. Kuramının genel ve temel nitelikleri şöyle sıralanır:¹³⁰

Uç Noktalardaki Görüş: Karizma olmayan liderler bulundukları ortamları statükocu yaklaşımla sürdürürken, karizmatik yöneticiler içinde bulunulan durumlardan oldukça farklı boyutlarda , ortamları hayal ederek, gözleyenlerin kabul edebilecekleri mantıklı değişimleri uygulama azmine sahiptir.

Yüksek Riske Girme: Karizma liderler, riske girer, özveri de bulunur hatta ortak amaçlar uğrunda büyük bedeller öderler. Para, makam hatta grup üyeliği

¹⁰⁰ Yukl, **a.g.e.**, p.208. ¹³⁰ Zel, **a.g.e.**, s.53.

uğrunda riske giren liderler, gözlemlerde bulunan izleyicilerin daha çok güvenini kazanırlar.

Toplumsal Geleneklere Uymayan Stratejileri Kullanma: Karizma liderler, örgütü amaçlar doğrultusunda ulaşılacak hedefler için süre gelen stratejilerden aykırı yollar bulmaktadırlar. Hatta bu durumlarda sıra dışı olduğunu ortaya koyarlar. Ortaya çıkan amaçlar kadar, bu ideallere ulaşmak için seçtiği enteresan yollar da karizma liderin özelliklerindendir. Yaratıcılıkları yüksektir. Beklenmeyen yerlerde beklenmedik hareket yapmaktadırlar.

Durumu Net Bir Şekilde Değerlendirme: Yeni stratejiler Uygulanmasın da benimsedikleri fikirleri dolaylı karizmatik liderlerin, çevre faktörlerin ayrıca ortaya çıkan fırsatların da çok iyi değerlendirmeleri gerekir. Zamanlama önem arz etmektedir. Bunlardan önce başarıyla uygulanmakta olan bir strateji, başka bi ortam ve zaman da başarısızlık ile sonuçlanabilir. Yönetici çevre konusun da gösterdiği hassaslığı, izleyicilerin görevleri konusunda da göstermelidir. Kısaca vizyon sahibi olmalıdır.

Izleyicilerin Düş Kırıklığı: Karizma liderler, önemli değişimlerin ve izleyenlerin tatmin olmadıkları durumlarda ortaya çıkarlar. Ama her zaman böyle kriz oluşması gerekmemektedir. Liderin kendisi de herhangi negatif durum yok iken bir krize yer verebilir. Lider alışılmamış stratejilere başvurmadan evvel izleyenlerin geleneksel önceliklerine artık çözüm getiremeyeceğine dair emin olması gerekir.

Kendine Güven: Teklifleri şahsına güvenerek yapan lider, şüphelendiği ve karmaşık bir teklif yapmış lidere kıyasla daha karizma bir kişiliğe sahip olmaktadır. İzleyenler, liderin teklif verdiği konu da yeterli bilgiye ve güvene sahip olduğunu bilerek iş yaparlarsa, başarı ihtimali fazla olacaktır.

Kişisel Gücün Kullanılması: Ortaya çıkardığı bilgi gücü ile izleyenleri de kendi arkasına alarak normal olmayan hedefler ile başarıya ulaşan liderlerin karizma nitelikler taşıması daha fazladır. Otorite kullanarak ya da katılımcı bi liderlik davranışı ile izleyenlerini etki altına alan liderler vardır. Fakat böyle liderlerin hep karizması olduğunu söyleyemeyiz.

Karizma liderlik kuramların da fazlasıyla, karizma liderlerin gözlemyicileri nasıl derinden etkilediği ve onları, örgüt çıkarları doğrultusunda kendi çıkarlarından üstün kullanmaya nasıl motive ettiği gibi süreçlere tatmin olmuş bir açıklama bulamadığını vurgulayan Shamir, arthur ile house'la birlikte dile getirilmiş boşluğu doldurmak doğrultusunda yöneltmiş yeni bi karizma liderlik kuramı da geliştirmiştir.¹⁰¹

Shamir'in benlik kavramın da olan kuramı, House'un karizma liderlik kuramının üstüne inşa edilmiştir. Dolayısı ile, House'un kuramın da yer alan fazlasıyla karizma içeren, benlik kuramı da olduğu gibi yer almaktadır.

Shamir'in benlik kuramın da ağırlık vermekte olduğu motivasyon içeren süreçler bir kaç varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar da en önemli olanları şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁰²

İnsan davranışı genelde pragmatik ve amaçları doğrultusunda yönelmiş olduğu gibi, aynı Zaman da birey duygularının da, değerlerinin hatta benlik kavramını da ifade etmektedir. İnsanlar esas öz saygılarını ve öz kıymetlerini korumaya ve arttırmaya yönelmiş olarak motive edilmektedirler.

İnsanlar esasen kendi benlik kavramların da çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığını sürdürmeye ve yine kendi davranışlarını ve benlik kavramları arasındaki tutarlılığını korumaya motive de olmuşlardır.

Bir kişinin ben kavramı, sahip olduğu değerleri ve sosyal kimlikleri bileşim olarak oluşur. Söz edilen sosyal kimlikler bi hiyerarşi içerisinde organize edilmiş ve belirli bi kimliğin de ön plana çıkması, kişi de bu kimlik ile ilişkili başarı fırsatlarının peşinden gitmesine yol açacaktır. Aynı şekil de bireyin de sahip olduğu değerlerde ise birinin daha merkezci hale gelmesi, onun da belirli bir durumda ki davranışı tercihin de daha fazla etki sahibi olacaktır.

Shamir ile arkadaşları ne kadar karizma liderlik için kriz koşulunu şart koşmasa da, örgütün önemli sıkıntılar yaşadığı, varlığını idame ettirebilmesi için ne ve neler yapılması gerektiğinin tam anlamıyla açıkça ifade etmediği ve örgüt üyeleri

¹⁰¹ Yukl, a.g.e., p.210.

¹⁰² Yukl, a.g.e., p.211.

arasın da önemli ölçü de kaygı, panik bulunduğu durumların da, karizma liderliğin ortaya çıkmasında kolaylık sağlayacağını vurgulamışlardır. Söz konusu durumlar da, böyle krizleri yorumlayabilecek hatta bunların başarıyla üstesinden gelmesini bilecek stratejileri öneren liderler tercihlerini kolaylaştıracaktır. Bunun yanında, böyle karizmatik liderlerin etkisi, liderin aciliyeti olan kriz durumu çözüldükten sonra da sürdürebileceği bi vizyonu olmadığı müddette, geçici olmaktan öteye geçmeyecektir.¹⁰³

Shamir, Arthur ve House tarafından geliştirilmiş karizmatik liderlik benlik kuramı, önceden de sözü edilen House'un hatta Conger ve Kanungo'nun karizma liderlik kuramlarının da bir sentezi görünümü taşımak ile birlikte, karizma atfına neden olmuş faktörleri motivasyonel bi süreçlerle açıklaması yönü ile farklılık arz etmektedir. Ve oldukça güzel bi perspektif sağlamaktadır.

Bununla birlikte, literatür de kuramı desteklemeye yönelmiş çalışmalardan söz edilmediği öncelikli olarak dikkate alınır ise, kuram da House'un karizma liderlik kuramı'na açıklama getirme fikrine yönelik bir model görüşünden öteye geçemeyeceği söylenebilir. Ama yine de, etkileme süreçlerinde de vurgulanan kişisel ile sosyal özdeşleşme üzerine olan açıklamaların, özellikle ise Türkiye'deki siyasal liderlerin öne alınmasıyla son derece gerçekçi hatta uygun bi görünüm arz ettiği de söylenebilir.¹⁰⁴

2.3.2. Karizmaya Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel yöneticilik bakışı çerçevesinde karizmaya yönelen ilk açıklamaları yapan kişilerin birisi de Etzioni'dir. 1961 senesin de Etzioni genel anlamda karizmanın “bir aktörün, diğer aktörler de normatif yönelimleri üzerinde derin hatta yaygın etkilerini kullanma yeteneği” ile tanımlamış ve böyle bir ifade ile karizmanın gerçekçi olarak bir kişinin güce bağlı olan normal gücü olduğunu vurgular. Etzioni normatif güç söylemi ile sembolik ödüllerin ve cezaların ayrımında ve harekete geçmesine dayanmakta olan gücü ifade etmiştir.¹⁰⁵

¹⁰³ Alan Bryman, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York, 1961, s.305.

¹⁰⁴ Kılınç, *a.g.e.*, s.395.

¹⁰⁵ Bryman, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, p.328.

Başka bir açıklama da 1974 senesinde Berlew tarafından dile getirilmiştir. Berlew, “liderlikle alakalı o güne kadar olmuş liderlik araştırmalarını genellikle örgütler de bireyleri heyecanlandıran özelliklerin ne olduğuna dair belirlenmesin de yeterince ilgi ve alaka göstermediklerini ifade ederek, karizmatik liderlik yönünü geliştirmek isteyen kişinin heyecanı oluşturan faktörleri dikkate alması gerektiğini öne sürer.” Berlew, karizmatik liderliği, gözlemleyenlerin gözünde heyecan oluşturmaya gereken 3 liderlik davranış şeklinin gösterilmesi olarak görmekte hatta söz edilen davranışları da:¹⁰⁶

- Örgüte dair genel vizyon geliştirme,
- İdeal ve vizyon çerçevesinde değerlere yönelen fırsat ile eylemleri oluşturma,
- Örgüt üyelerinin şahıs olarak daha güçlü hissetmelerini sağlamak şeklinde sıralamıştır.

Başka bir değerlendirme ise Oberg’in bakış açısıyla yapılmıştır. “Bahsedilen güne kadar yapılmakta olan karizma açıklamalarını din içeren motifleri belirli yaklaşımlar olarak nitelemekte olan Oberg, karizmanın dünyevi hatta kar amaçlı örgütler hakkında nasıl uygulanacağı konusu ile ilgilenmiştir.” Bir insana karizma atfedilmesine sebep olabilecek beş faktörü şöyle ifade etmiştir:¹⁰⁷

-Liderin Kişisel Nitelikleri: Geçmişe dair önemli başarılar göstermesi, kendini ve izleyicileri özdeşleştirebilme ayrıca onlara duyarlık. (Varlığını duyumsatma gibi)

-İzleyicilerle İlgili Faktörler: Çalışan kişilerin korku ile sıkıntı duygusu içerisinde olmaları, yaş ile hizmet süresi. (Genç bireylerin birine karizma yöneltmesi,yaşlı hatta tecrübe sahibi birine nazaran çok daha fazladır) Çalışanların kurum ile psikolojik bağlılıklarının kalitesi. (Örgüte olan sorumlulukları düşük olarak idrak eden kişilerin birine karizma yöneltme olasılığı daha az olacaktır)

-Açık Olmayan Hedefleri ve Araçları İçeren Kararların Verildiği Durumlar: Böyle kararlar da genellikle teşkilatın yüksek düzeylerinde verilen

¹⁰⁶ Alan Bryman, D.E.Berlew, **Leadership and Organizational Excitement**, California Management Review, New York, 1974, s.21.

¹⁰⁷ Alan Bryman,W.Oberg, **Charisma, Commitment and Contemporary Organization Theory**, MSU Business Topics, New York, 1978, s.18.

düzenli kararlar olduğundan karizma liderliğin de yüksek kademelerde ortada olması daha belirleyici olacaktır.

-Bilinçli Olarak Efsane Oluşturma ya da Karizma Yaratma Çabaları: Prestij gösterişi olan (geniş masalar, özel çıkarlar gibi) sembollerin istifade edilmesi, ayin gibi törenlerin kullanılışı, yönetsel senaryolara başvurma.

- Bir Şirket İdeolojisi ya da İnancı Oluşturma: Bir görevin mevcudiyeti ile güçlülüğü karizmaya dair katkıda bulunacaktır.

Oberg'in karizma analizinde, karizmaya katkıda bulunan etkenlerin bir sıralaması görünümündedir. Fakat bu faktörler karizma hakkında yöneltilmiş daha evvel ki açıklamalarda yer almış öğelerin basit bir oluşumundan öteye geçememiştir. Karizmaya yönelik yapılan açıklamalar da , iki tür oluşumdan bahsedilmiştir. Karizmaya psiko analitik yaklaşım ile sosyal sirayet (bulaşım) yaklaşımı.

2.3.3. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Realite de Freud'un kendisi hiç "karizma" terimini kullanmamak ile birlikte, bir çok sayıda kuramcı Freud'un lider ile izleyici gibi terimleri söylemeksizin, karizma lider ile izleyici ilişkisine dair özellikle dikkati ettiğini vurgulamaktadır. Daha sonra gelen yazarlar ise (Lindholin, Kets de Vries, Abse ve Downton, Ullman gibi), karizmanın psikolojiye dair açıklamaların da Freud'ün kavramlardan yararlanmışlardır.

Karizmaya dair Freud'çu konseptler de ele alan kuramcılar, insan üstü bir kahraman olarak ilahlaştırılmış veya ruhani bir figür olmuş hatta tapma derecesine getirilmiş bazı karizmatik yöneticilerin normallüğün dışında ve akıl almaz görünen etkilerini de açıklamaya çalışmışlardır. Böylesi çabaların odağı ise ilahlaştırılmış yada olağan üstü olarak algılanmış liderlere sahip olan izleyicilerin bireysel aynışma durumlarının, yansıma, geçmişe özlem ve yer değiştirmek gibi psiko dinamik süreç çerçevesinde analiz edilmesine yöneltilmektedir. Kısaca karizmaya psiko analitik yaklaşım, liderden çok gözlemleyenlerin pozisyonuna ağırlığını veren bir görünüm taşımaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Kılınç, a.g.e., s.395.

Daha evvel belirtildiği gibi, psiko analitik yaklaşım, gözlemcilerin pozisyonuna ağırlık vermiş bir yaklaşım görünümündedir. Böyle bir durum da, karşıt yer değiştirme süreci, yöneticinin kendi problemlerini bütün olarak milete yayması kişisel olarak algılanmasını sağlamaktadır. Diğer bir deyişle ifade edilirse liderin sorunları, herkesin problemleri halini almaktadır. Karizma liderin vizyonun da vurgulanmakta olan yansıtılmış sorunlar, milletçe paylaşılması durumunda pekişerek çoğalan bir ilgi odağı haline döner. Açıkça söylemek gerekirse karizmatik lider, kişinin kendi sorunlarını yansıtan mesajı ve izleyicilerin sorunlarını yansıtan mesajlar arasın da bir yakınlık olması durumunda ortaya çıkacaktır.

Kısaca bu yaklaşım, somut hatta karizmatik yöneticiliği hedef alan çalışmaların dışında, böylesi düşüncenin yorumlanması, karizmatik liderliğe uyarlamanın ötesine geçmemektedir. Ayrıca, başka kuramlarla beraber ele alındığında karizma liderliğe dair anlayışa tamamlayan katkılarda bulunduğu açıktır.¹⁰⁹

2.3.3.1.Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı

Buraya kadar ele alınan karizma liderlik teorilerinin genel de, liderin gözlemcilerinin tutumlarını direk olarak etkilemesine yöneldiği söylenebilir. (Psiko analitik kuram hariç) diğer bir deyişle, bu teorilerin çoğunda karizma, lidere gözleyenler tarafından genellikle gergin durumlar da göstermiş olduğu ender özelliklerin sonucu olarak yöneltilmiştir. Buna karşı söz konusu teorilerin hemen hepsi, karizma lidere yöneltilmiş tepkilerin yüz yüze etkileşim de bulunmayan bir çok kişi de aynı an da nasıl ortaya çıktığı hususuna açıklama getirme de yetersiz kalmışlardır.¹¹⁰

Meindl tarafından 1990 senesin de geliştirilen Karizmaya Sosyal Yayılma (Bulaşma) Yaklaşımı, söz edilen yetersizliği gidermeye çalışan izleyici yönelimli bir yaklaşıma sahiptir. Böylesi bir yaklaşıma göre, çoğu izleyicinin göstermekte olduğu karizma tepki lideri gözlemleyenlerin her biri üzerinde ki doğrudan tesirinden ziyade izleyicilerin şahsi aralarında ki sosyal etkileşim zamanından kaynaklanmaktadır.

¹⁰⁹ Kılınç, a.g.e., s.396.

¹¹⁰ Kılınç, a.g.e., s.397.

Yaklaşım, lidere dair yönelen karizmatik tepkilerin açıklamasın da birincil şahıslar arası süreç olan sosyal yayılma üzerinde odaklaşır.¹¹¹

Sosyal yayılma ya da bulaşma, heyecanların veya davranışsal tepkilelerin bir çok insan arasında eş anlamlı olarak (kendiliğinden) yayılması demektir. Böylesi bir süreçte insanların endişeleri ve engellenmeye karşıt belirli bir tutumla davranmaya yönelik gizledikleri eğilimleri olduğu varsayılmaktadır. Yine de böyle eğilimlerin genellikle sosyalite normlarla veya cezalandırılma korkusu ile yasaklandığı (bastırılma) kabul edilir.

Sosyal yayılma yaklaşımına göre liderlere karizma yöneltmesi, izleyicilerin davranışlarında ki değişimin uygulanması ve açıklanması yönünde ki zihinsel sürecin sonucu olmaktadır. Böyle bir uygulanma, özellikle sosyal yayılmanın, izleyicilerin kabul gören inançları ve hakim oldukları sosyal kimlikleri ile uygun olmayan davranışlar ile sonuçlanması durumun da şiddetli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkabilecektir. Yöneticiye atfedilen nitelikler, yönetici ile doğrudan karşı karşıya bulunmayan kişiler arasında dolaşmakta olan şayia ile rivayetlerle aşırı abartılı hale gelebilir.

Meindl tarafından geliştirilmiş sosyal yayılma yaklaşımı, karizmaya izleyici yönelimin de bir açıklama getirmesi, birbirleri ile etkileşim içerisinde olmayan kişiler arasında karizma lidere sadakatin nedeni ile alakalı durumun ele alınması ve liderden ziyade dava edilen fikrin karizma yönelimin de olan önemini vurgulaması yönleriyle diğer konseptlerden oldukça farklı oluşum arz etmektedir. Bununla birlikte , sosyal yayılma yaklaşımının karizma liderliği tek olarak açıklamakta yetersiz kalacağı gerçektir. Kısacası diğer karizmatik liderlik konseptlerini tamamlayıcı bir yaklaşım gibi ele alınması daha uygun olur.¹¹²

2.4. Transaksiyonel Liderlik Kuramı

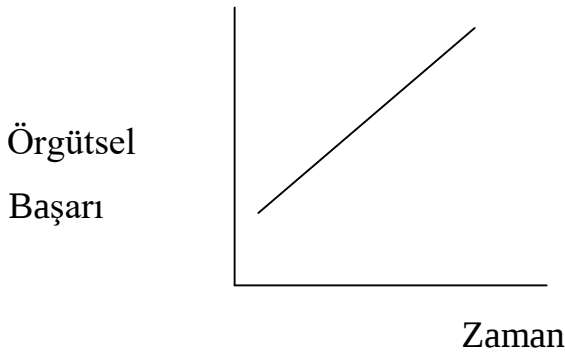
1978 senesinden itibaren yönetim ile liderlik yazımında alışılmış ve geleneksel lider davranış biçimlerinin yanında, B.M.Bass ve J.M.Burns'un yaptıkları araştırmalar da yeni bir ayrıştırma yapılmasının zorunlu olduğunu ifade ettiler. Bu

¹¹¹ Yukl, **a.g.e.**, p.329-330.

¹¹² Kılınç, **a.g.e.**, s.398.

yaklaşımlardan alışılmış durumlar da geçmişe bağlı olan liderliğe göre transaksiyonel liderlik olarak adlandırılmıştır.¹¹³

Transaksiyonel yöneticilik biçimin de davranış sergileyen liderler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeye, fazla çaba göstermeleri doğrultusunda para ve statü olarak kullanırlar. Transaksiyonel liderler, geçmiş zamanlardan gelen faaliyetleri (Mesela Pazar payını arttırma, Harcamaları düşürme, karı çoğaltma gibi) daha iyi hale getirmek şeklinde çalıştırma yolunu tercih ederler. Geçmiş zamanda pozitif ve yararlı alışkanlıkları sürdürme yönünde, böylelikle gelecek nesillere bırakılma yönünde yararlıdır. Fakat yaratıcılık ile yenilik yönü az olmaktadır. Başarı grafiği normal bir artış gösterir. Hamle yoktur. Durgun bir büyüme ve tutum politikasını benimsemiş organizasyonlar da uygun olmaktadır.¹⁴⁴ Transaksiyonel liderlik ve örgütsel başarı arasında ki ilişki şekil 1.1.'de gösterilmektedir.¹¹⁴



Şekil 1.1. Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.442.

¹¹³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.440. ¹⁴⁴

Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.226.

¹¹⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.442.

Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik

Günümüzde her yönde çok süratlı gelişme ve değişimler de yaşanmakta, bilgi ve teknolojiler sürekli güncellenmekte. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler örgüt buna uyumluluk zorlamaktadır. Bugünün örgütleri birimleri, değişen ve ilerleyen şartlara yeterli uyumu gösterebilmek için, dinamik, duyarlılık ve esneklik olmak durumundadırlar.

Teşkilat ortamda oluşan transformasyonel olarak (harekete geçirici) liderlik davranışlarının iş birliğine dair ferdi ilerleme ile olanaklarıyla yakınında alakalı olduğu görülmekte. Özelliklerin iş görenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesiyle yardımcı olma lider etkinliklerinin başlıca bir faktörüdür. Harekete geçiren liderler, yalnızca düşünen, sorgulayan ve riski alan kişiler değil, benzer zamanda davranışları ile insanlara belli düşünceleri etkileyen kişilerdir. Geleneksel bürokrasiden girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir ortam oluştururlar ve yüksek düzey de bir enerjiye sahiptirler.

Harekete geçirici önder, ikna etme kabiliyet kullanarak insanların belli Şartlara uyum sağlamaları için olması gereken koşulları hazırlarlar. Onların yönlendirdikleri bireylerin, olağan bir gelişim süreci için de saygı ve sadakat göstermelerini ihtimam ettirirler. Kendini izleyenlere yönelik olarak, tam bir dikkat ve alaka gösterirler. Harekete geçirici önder yaptığı çalışma özde örgütün değişimidir. Bu tip önderler, çalışanların yaşamlarını etkileyecek kararlara katılmalarını ve benimsemelerini sağlar. Önder, gücü düzgün bir şekilde kullandığında değişim için kılavuzluk yapacaktır. Astların sadece kendilerine istenenleri yapmaları istenmez, örgütün yönlendirilmesine ilgili kararlarda ortak olmaları istenir. Farklı bir tabirle buna, astların yaptıkları işleri benimsemesi istenir diyebiliriz. Burada anlatmak istediğimiz kavram ile “örgüt geliştirme” kavramları birbirinden farklıdır. Aslında “örgüt geliştirme” ile “örgütü harekete geçirme” faaliyetleri birbirine eş faaliyetler olmasına rağmen, örgüt geliştirme kavramı daha az kapsamlıdır. Ama özünde ikisi de örgütü daha iyiye taşıma amacındadır.

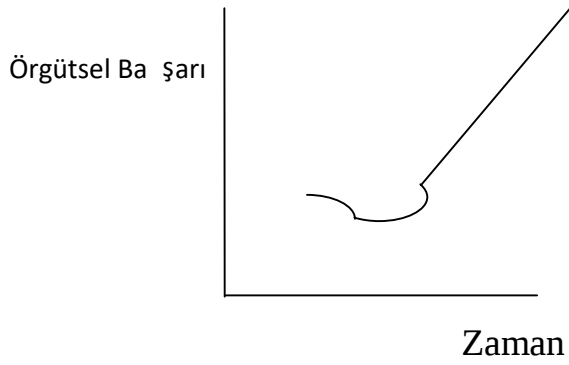
Çoğu zaman çalışanlar, yaptıkları işlerin değişmesinden de rahatsız oldukları yaptıkları işlerin kalıcı olamamasından şikayetçi oldukları bilinir. Gerçekte çalışanlar meçhul dolu olan sürekli değişimden rahatsız olmaları normaldir. Belirsizlikler önderlerin örgüt içindeki gücünü sekteye uğratacaktır. Başarısız önderler değişim gereksinimi olduğu halde, değişimi yapmayan önderlerdir.

Tarih boyunca önemli ilerlemeler ve eski düşünüş yöntemlerini terk edilmesi, modellerin ve paradigmaların bırakılması ile meydana gelmiştir. Bi sözden liderler modern yaşamın klasik sorunlarını çözecek şekilde ve astlarının buna karşı direnmelerini azaltacak bir yol düşünmek zorundadırlar.

Harekete geçirici liderliğin en önemli özelliğinin, değişen dünya koşullarına göre sürekli değişimi başarabilmesidir şeklinde belirtmiştik. Örgütlerde değişime karşı bazı güçler harekete geçirici liderleri dizginlemeye çalışacaktır. Eğer liderler bu güçleri değiştirebiliyorlar veya kendi ilgi alanlarına çekebiliyorlarsa, herhangi bir değişim başarıya ulaşmada daha çok şansa sahiptir.

Alışılmış bir iş ortamında meydana gelen her önemli değişiklik çalışanları etkilemekte, onları çeşitli duygulara, beklentilere, hatta korkulara yönlendirebilmektedir. İş ortamındaki başlıca değişiklik ve yenilikler makinelerde ve diğer araçlarda, süreç ve yöntemlerde, personelde gerçekleşebilir. Çeşitli araştırmalar, insanların genel de değişime ve yeniliklere karşı direnme eğilimi içinde olduklarını da göstermektedir. Bu direnç kaynaklarını üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; örgütsel kültür, ve bireysel ilgi alanları yanında örgütsel hedef ve stratejik anlayıştır.

Harekete geçirici liderlerin en belirgin nitelikleri, bu değişime karşı duran dirençleri takipçilerinin de katılımıyla kırabilmeleridir. Hiçbir değişim takipçilerinde katılımı gerçekleşmeden tam bir başarıya ulaşamaz. Böylece Harekete geçirici liderlik,örgütsel başarı arasındaki ilişki tablo 1.2.’deki gibidir.¹⁵⁰



Tablo 1.2. Harekete Geçirici Liderlik ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkisi

Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.442

Harekete geçirici liderlik kavramı, ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Burns'e göre harekete geçirici lider, liderin ve onu izleyenlerin moral ve güdülerini karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir.¹¹⁵ Harekete geçirici lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcar.¹⁵²

En alt düzeyde, harekete geçirici liderlik hem insanlar arası etkileşim süreci hem de sosyal sistemleri değiştirerek yeni kurumlar oluşturacak güçleri harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Burns'e göre, "harekete geçirici liderlik, örgütün her düzeyindeki kişiler tarafından ortaya konabilir. Bu kişilerin günlük yaşamlarındaki davranışlarıyla etrafındakilere yansıyabilir, fakat basit ve sıradan olarak algılanmamalıdır."

Başarılı dönüşümler, zaman ilerledikçe daha fazla sayıda kişiyi kapsamaya başlar. Çalışanlar yeni yaklaşımları denemek, yeni düşünceler geliştirmek ve liderliği sağlamak için yüreklendirilir.

¹¹⁵ Uğur Zel, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1997, s.2. ¹⁵² Yukl, a.g.e., p. 210.

Harekete geçirici liderlik üzerine yapılan sorgusal olan araştırmaların çoğu Bass ve ekibi tarafından yapılmıştır. Bass, harekete geçirici liderliği, liderlerin izleyenler üzerinde etkisi olarak ifade etmektedir. İzleyenleri, lidere karşı güven, saygı, sadık ve hayranlık duymaktadır kendilerinden beklenenlerden daha fazlası ile yapma isteğindedirler.¹¹⁶ Bass'ın harekete geçirici liderliği dört boyutu olduğunu ileri sürmekte. Bunlar, bireyi önemseme ve zihinsel dürtü, özendirici liderlik ve karizmatik liderliktir.¹¹⁷

- Karizmatik özelliği olan yöneticileri; hem misyona hem de vizyona sahip yöneticiler olarak tanımlarlar. Astlarından saygı, itimat ve bağlılık beklerler. Bu tür yöneticiler astlarında coşku, güven, inanç ve de övünç duygusu yaratmaktadırlar. Karizma özelliğinin yalnız çok nadir kişilerde bulunduğu düşüncesi artık kaybolmuştur. Karizmatiklik, en alt kademelerde olan yöneticilerin de sahip olduğu bir özelliktir.
- Özendirici liderlik kapsamı ile yöneticilerin sahip oldukları vizyonlarını astlarına aktararak, astlarının davranışlarını belli bir amaca doğru yöneltirler. Amaca ulaşmak maksadıyla kararlılık göstermektedirler. Bu şekildeki kararlılıkları astlarının güdülenmelerini daha da yükseltir. Onlar için sağlanan duygusal destek astların ilk dönemlerde duygusal beklentileri adına fazlaca önemlidir.
- Yöneticilerin zihinsel dürtülere önem vermesi, astların eski durumları, yeni bakış açılarıyla görmelerini sağlar. Astların yaratıcı düşünmelerini, strese karşı koymalarını ve yorum yeteneğinin gelişmesini sağlar ve astlar düşüncelerini daha rahat söylemeye başlarlar.
- Yöneticilerin bireylere önem verdiğini gösteren bir tutuma sahip olması, astları ile ayrı ayrı ilgilenmesini gerektirmektedir. Her bir astın farklı bir ilgi alanı ve de değişik gereksinimleri vardır. Ast ayrı bir birey şeklinde özel ilgi bekler. Böyle bir durumda yöneticisi ile bir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı

¹¹⁶ Yukl, **a.g.e.**, p.211.

¹¹⁷ Zel, **Harekete Geçirici Liderlik ve işe Yönelik Liderlik**, s..27.

gördüğünü hissedebilir. Böylece astların özgüven duyguları artış gösterir. Aynı şekilde bu durum, astların fikirlerini de rahatça söylemelerini kolaylaştırır.

Bass harekete geçirici liderliğin karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğunu ileri sürmüştür. Bass'ın fikrine göre karizma harekete geçirici liderlik için gerekli bir olgudur; ancak tek başına yeterli değildir.¹¹⁸ Harekete geçirici liderlik, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi çıkarlarından özverilerine dayanır.

Harekete geçirici liderler, bize beklenenden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek, takım başarısını kendi kârimizden üstte tutmamız gerektiğini öğreterek ve gereksinimlerimiz derecesini istenen en yüksek dereceye çıkararak bizi güdülerler.

Roberts'in Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik Kuramı:

Liderlik kuramlarından bir diğeri de çok da kapsamlı olmasa bile Roberts'ın harekete geçirici liderlik kuramıdır. Ona göre lider, astların yönetiminden ve kültürün şekillendirilmesinden ziyade enerjinin üretilmesi ve de yönetilmesi ile daha çok uğraşır. Liderin enerjik olması muhtemeldir. Bu durum grup içinde heves, istek ve de arzu yaratır. Örgüt içinde oluşan çeşitli pozitif ve negatif duyguları yönlendirerek diğer çalışanları olaya aşırı bir heyecanla katılmalarını sağlar. Canlılığı, pozitif enerji gibi betimleyebiliriz. Liderler her bir çalışanın kendisini farklı hissetmesine yardımcı olurlar. Roberts'in düşüncesine göre karizma anlayışı kriz halinde ve de herhangi bir değişim oluştuğunda bir netice olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da aslında Kanungo ve Conger'in görüşleri ile örtüşmektedir.¹⁵⁶

2.5. LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Liderler, örgütler ve onlar arasındaki ilişkileri araştırırken, liderlerin lideri oldukları topluma, bulundukları konuma göre kullanacakları liderlik modellerini değerlendirmek uygun olacaktır. Her bir liderin liderlik biçimi oluşturmak için

¹¹⁸ Zel, *Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik*, s.3. ¹⁵⁶Yukl, *a.g.e.*, p.224.

kendi güç kullanma şekli vardır. Liderin oluşturmuş olduğu kullanım biçiminin (otokratik, demokratik ve katılımcı ile tam serbesti tanıyan) kendine özgü yararları olduğu gibi kısıtlamaları da dikkat çekmektedir. Yukarıda belirttiğimiz her üç liderlik biçimini de bütün liderler belli bir zaman diliminde mutlaka kullanır. Ancak bunlardan birinin baskın bir şekilde olağan güç kullanma yöntemi olarak işlevselliğini gözlemleriz. Gerçek yaşamda yöneticilerin kendi yönetim biçimlerinde uyguladığı yöntemlerden çok daha farklı binlerce güç kullanım yöntemleri vardır. Güç kullanımı diye betimlenen kavram, liderin tam güç kullanımından sıfır güç kullanımına kadar geçen süreçtir. Grup dahilinde etkili olan yöneticilerin genellikle bu sürecin üstünde olacak bir şekilde liderlik biçimi esnekliği sergilemeleri dikkat çeker.

Lider astlarını güdülemelerinin yöntemine göre, pozitif veya negatif lider şeklinde tanımlanabilir. Lider gücün kullanım yöntemleri açısından da bu üç biçimden birine daha fazla eğilimli olabilir. Katılımcı veya tam serbesti tanıyan, otokratik ve de demokratik. Yönelim biçimi açısından ise yönetici insana vazifeye (işe) ve yapıya veya yapıya yönelik olabilecektir.¹¹⁹

2.5.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler genellikle izleyicileri yönetimden kenarda tutarlar. Başka bir deyimle, hedeflerin, plan ve programların, politikaların belirlenmesinde izleyicilere hiçbir söz hakkı verilmemektedir. Gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler kendilerine verilen her bir işi sorgusuz-sualsiz yapan çalışanları için tüm uygun iş ortamını şekillendirir, tüm yetki ve sorumluluğu kendi ellerinde toplarlar.¹²⁰

Karar vermek, düşünmek görevi ve yetkisi sadece üstlere verilir. Üstün düşüncelerini ve kararlarını uygulamaksa astın görevidir. Otokratik yönetim biçimini kullanan liderleri McGregor'un kuramındaki fikirlere sahip kişiler olarak tanımlayabiliriz. Bunlara göre astlar emirleri yerine getirmemek için direnen, kendi iradesiyle çalışmayan, örgüt psikolojisine sahip olmayan ve örgüt çıkarlarını

¹¹⁹ Ömer Sadullah, *Liderlik Tarzları*, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.106.

¹²⁰ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.437.

düşünmeyen, hatta gerekirse kendi çıkarları için örgütü zarara uğratan, yalnızca kendi menfaatlerini düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak düşünülür.¹²¹

Otokratik lider, bazı durumlarla karşılaştığında tartışma taraftarı olmasa bile, astlarından itiraz da kabul etmemektedir. Bu tür bir lider kendi bilgi ve birikimlerine güvenerek tek başına düşünür ve karar verir. Bu tip bir liderin izleyicilerinin üstlendiği görevi ise yapılması istenen şeyleri itiraz etmeden yerine getirmenin ötesinde değildir. “Neyin yapılmasının ya da yapılmamasının en doğru olacağını sadece yönetici bilir” hipotezi, otokratik liderliğin asıl düşüncesidir. Otoriter yönetici bir gerçekliği izleyicilerine öğretmeye, anlatmaya veya dayatmaya çalışır.

Otokratik yöneticilerin genellikle kullandıkları güç gelirleri olarak ödül, ceza, legal ve zorlayıcı güçler dikkata alınır. Bu tür yöneticiler devamlı olarak göreve yönelik davranışlar sergilerler. Onlar için her zaman en gerekli olan konu örgütün verimliliği olmuştur. Örneğin; bir lider izleyicilerine verimlilik artana dek izinlerin verilmeyeceği açıklamasını yaparak başarılı sonuçlar elde edeceğine inanabilir. Fakat böyle durumlarda, kesinlikle düşmanca tepkilerin ve verimlilikte düşüşlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Otokratik liderlerin bulunduğu gruplarda üyelerin diğerlerine göre daha agresif, liderlerine daha çok bağımlı ve yerine getirilecek işten ziyade kendileri ile meşgul olduklarını yapılan araştırmalar ortaya çıkarmıştır. Böyle bir ortamda çalışanlar yönetici ortamı terk ettiğinde, görevlerini yerine getirmeleri liderin olduğu durumların dışında daha az olmuştur.¹²²

Otokratik yöneticilik genellikle olumsuz olabiliyor, çünkü çalışanlar olaylardan hiçbir bilgisi olmayan, güvensiz bir liderin yetkisi karşısında korku duymaktadırlar. Ancak bu durumda yönetici gücünü gruba ödüllendirmek için kullanabileceğinden bu yöneticilik olumlu da olabilir. Güdülemenin biçimi olumlu olan otokratik liderler genellikle hayırsever otokrat adlandırılır. Hayırsever otokrat bazı olaylarda verimlilik ve iş doyumunu sağlamayı başarabilir. İnsanlar ana ve baba, öğretmenler ve

¹²¹ Salih Güney, **Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.212.

¹²² Sibel Arkonaç, **Grup ilişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.52.

hükümetin bürokratları gibi büyük ölçüde otoritenin bulunduğu kültürel ortam içinde olgunlaştıklarından, bir çok çalışanlarda otokratik liderlik bekleyişi oluşur.

Yöneticiler bazen beğenilme ile otorite arasındaki uygulamalarda çıkmaza girerler. Böyle durumlarda otoritelerini bir kenara bırakarak “iyi çocuk” rolünü üstlenirler. Bu tür uygulamaları yaptıkları zaman daha demokratik görünürler. Şayet yönetici, astlarının onun böyle bir durum ve otorite eksikliğinden de yararlandığını düşünürse, büyük aksaklıklar çıkarabilir.¹²³

Otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını yüksek verimlilik oluşturmaktadır. Bu tip yöneticilerin otoriter davrandıkları müddetçe kendilerini güçlü, rahat ve de mutlu hissederler. Yetki devir kararlarına devamlı olarak karşı çıktıkları gözlemlenir. Otoriter liderlerin çalışanlara başka bir etkisi de yaratıcılıklarının ortadan kaldırılmasına sebep olmalarıdır.¹²⁴ Çünkü bu tip liderlere göre, astlar yoğun bir şekilde izlenmeli ve sürekli kontrol edilmelidir.

Aşırı düzeyde otorite ve de dogmatizm ile alt düzeyde özsaygısı olan tarafların çatışma durumlarında olmamaları için sebepler azınlık teşkil etmektedir.¹²⁵ Anlaşmazlıklar içinde olan ve de yapıları gereği esnekliği olmayan liderlerin (otoriter liderler), bu tür yapıları nedeniyle olağan çatışma durumlarını da örgütlerin amaçları doğrultusunda çözüm bulmaları beklenen değildir.

Geleneksel süreçler hiçbir üstün nitelik yaratmayan, sadece elemanların bu süreci istismar etmemeleri olanağını sunan denetleme ve denetim etaplarıyla doludur.¹²⁶ Bütün bunlar örgütün yapısını tanımlar. Onlar için görev her şeyden önce gelmektedir. Genelde talimat veren davranış sergilerler. Karar verme yönetme yetkisi liderlerde toplandıkça, örgütün bir araç olma nitelikleri yitirilmektedir ve de değer aşılarmış bir kuruluş durumuna gelmektedir.¹²⁷

¹²³ Arkonaç, a.g.e., s.58.

¹²⁴ Birol Bumin, *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Yayınevi, Ankara , 1990, s.16.

¹²⁵ Bumin, a.g.e., s.18.

¹²⁶ Michael Hammer, James Champy, *Değişim Mühendisliği*, (Çev:Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.52.

¹²⁷ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978, s.20.

Otokratik liderlerin genelde üretime dayalı liderler oldukları söylenebilir. Tekliflere kapalıdır. Karar verme yetkisi bulunan tek kişidir. Eleştirilere kapalıdır. Hiçbir zaman polemiklere açık bir davranış göstermemektedir. En iyisini ve de doğruları kendisinin bildiğini düşünmektedir.

Otokratik lider davranışlarının avantajlarından ilki; otokratik ve bürokratik topluluklarda yetişmiş ve eğitim almış izleyicilerin beklentilerine uygun niteliklere sahip olmasıdır. İkinci avantajı ise; otokratik liderler tam yetkili oldukları zaman kendilerini daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Üçüncü avantajı da; lideri daha hızlı ve etkili karar vermeye, daha ziyade işi ile ilgilenmeye olanak sağlar.¹²⁸

Otokratik liderliğin en büyük sakıncası, liderin haddinden fazla bencil davranarak izleyicilerin duygularına ve düşüncelerine hiç önem vermemesiyle görülür. Bir diğer sakınca ise, grup içerisinde liderden başka kimsenin hedef, plan, program ve çalışma yöntemleri üzerinde söz hakkına sahip olmaması nedeni ile yaratıcılıklarının azalmasıdır.¹²⁹

2.5.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik-katılımcı tarzındaki liderliğe gelince, böyle kişiler yönetim yetkisini izleyicileriyle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenden dolayı amaçların, plan ve de iş politikalarının belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş komutlarının meydana getirilmesinde lider her zaman astlarına onlardan aldığı görüş ve de düşünceler doğrultusunda liderlik tutumunu belirlemeye önem verir.¹³⁰

Demokratik yöneticiler, astlarını baskı altında tutmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimseyen kimselerdir. Gereken kararları almak için astların da katılımlarını sağlamayı tercih ederler. Demokratik yöneticilerin, güçlerini hem onlara verilen yetkilerinden hem de astlarından aldıkları bilinmektedir. Böyle yöneticiler otoriter yöneticilerin tam tersi bir şekilde yüksek iş tatmini, daha düşük iş gücü periyodu ve düşük devamsızlıklar yaratırlar. Görev yaptıkları örgütlerin başarıya

¹²⁸ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.438.

¹²⁹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.438.

¹³⁰ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.437.

ulaşmasını sağlarlar. Bunun nedeni ise her şeyden önce kendi astlarına insanca davranmalarıdır.¹³¹

Demokratik-katılımcı liderlik türü, astların karar alma güçlerini doğrudan kendi üst yöneticileriyle önemli bir şekilde paylaşabilecekleri bir süreçtir. Bu kuram, hedefleri belirleme, sorun çözme işleriyle alakalı kararlara dolaysız katılma, danışma komitelerinde olma, çeşitli heyetlerde temsil edilme gibi meseleleri kapsasa da, uygulamada rastlanan en yaygın katılım tarzı, çalışanların bireysel konularıyla ilgili sorunlara ve de kararlara katılması durumudur.¹³²

Grubun fikirleri demokratik-katılımcı liderlerin düşüncesince her zaman önemlidir. Çeşitli tekliflere açıktırlar. Kararların verilmesi için gerekli bilgi örgütün içinde rahatça yayılabilecektir. Ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan iletişim engelleri de grubun kararlara katılımı sayesinde ortadan kalkacaktır.¹³³

Çalıştıkları örgüt ve de bulundukları ortamı her zaman göz önünde tutarlar. Eleştirilere açıktırlar. Sorun ve alınan kararlara açıkça tartışmaya açabilirler. İnsan ilişkileri bu tür liderler için çok büyük önem taşır. Çalışanlarını her zaman desteklerler. Mevcut sorunlar için kararlara alınmasında katılıma her zaman açıktırlar. Bu katılımının bir diğer amacı da yönetme gücünün astlarla paylaşılmasıdır.¹⁷³

Çalışanların alınan kararlara katılımını sağlayarak örgütte yapmak istediği değişikliklere karşı direnmeleri de, demokratik-katılımcı liderler kolayca ortadan kaldırırılar. Bunun yanı sıra, örgütte denetim ve de gözetim çalışmalarında rahatlama da sağlanacaktır. Çünkü çalışanlar, kendilerini bu örgütün içerisindeki otoritenin bir parçası kabul edeceklerdir. Bunlardan en önemli olanı ise, alınan kararlara niteliğinin düzelecek olmasıdır. Artık herkes tarafından kabul görülmektedir ki, grup şeklinde alınan kararlar kişisel fikirlerle alınan kararlardan daha isabetli olmuştur.

¹³¹ Güney, a.g.e., s.213

¹³² Turan Güngör, **Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II KHO Matbaası, Ankara, 1995, s.955.

¹³³ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975, s.185. ¹⁷³ Stoner - Edward., a.g.e., p.417.

Yapılan araştırmalara göre, demokratik – katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanlar, diğ r yöntemde olan liderlerin çalışanlarına bakılınca daha fazla tatmin içerisinde oldukları belirlenmektedir. Bu yöntem liderliğinin bulunduğu örgütlerde personel devir oranları ve şikayet oranları düşük olmaktadır. Hatta daha az  rg ti i polemiklere rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda astlar tercih ettikleri yönetim yönteminin katılımcı yöntem olduğunu açık bir şekilde belirtmektedirler.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışlarının yararlarından biri, izleyicilerde lider kadar  rg t  etkilemeye sahip olan koşullarla ilgilenip hedef, karar, plan ve de politikalarla alakalı öneriler bulmaya çalışmalarıyla dikkat çekmesidir. İkinci yararı ise, inanç ve arzularına, fikir ve düşüncelerine değer verilen çalışanların veya izleyicilerin çalışma arzusu ve güdülerinin pozitif bir şekilde etkilenmesi ve bu durumdan psikolojik tatmin olmalarına ilişkindir.¹³⁴

Demokratik-katılımcı liderlik davranışlarının en önemli sakıncalarından biri, zaman kayıplarına sebebiyet vermesidir. İkinci bir sakıncası ise, izleyiciler grubu büyük olduğunda hem harcamaların artması ve hem de bir takım yenilikler oluşturması nedeniyle kararların kendi etkilerini kaybetmesi, hatta bazen grupların karar alamayacak duruma gelmesidir.¹³⁵

2.6. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bu tip liderler ise, yönetimin yetkisine en az ihtiyaç duyacak, izleyicileri kendi hallerine bırakmanın üstüne her izleyicinin kendisine verilen kaynakların dahilinde amaç, plan ve programları yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterebilirler. Diğ r bir deyimle, serbestliği tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmayarak ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlarına bırakmaktadırlar.¹³⁶

Astlarının kendi çalışma programlarını ve planlarını mevcut imkanlar  l s nde yapmalarına izin verirler. Ancak astları kendilerine işle al kalı bir şey sorduğunda görüşlerini belirtebilirler. Ceza ve ödül sistemini fazla işletmezler. Kısaca bu

¹³⁴ Eren,  rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.439.

¹³⁵ Eren,  rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.439.

¹³⁶ Eren,  rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.437.

yöneticilere “etliye ve sütlüye karışmazlar” denilebilir. Örgütün başarısı bu tür yöneticilerden çok yetenekli astlarına bağlıdır. Bu tür liderlerin bulundukları örgütlerde kararları grup (astlar) karar verir, liderler uygular diyebiliriz. Liderler ekibin çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otoritesi ve güç kaynakları tamamı ile astlardadır. Liderler kesinlikle ekibi yönlendiremez, ancak astlar ekibi ve lideri yönlendirirler.¹³⁷ Kullandıkları yetkilerini neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir.

Lippit ve White’ın yaptığı araştırmalarda, tam serbesti tanıyan liderin olduğu gruplarda bu liderler fazlaca sevmekle birlikte, üyeler iş yapmanın yerine kendi istedikleri gibi davranabilmektedirler. Tam serbesti tanıyan liderlerin bulunduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiği zaman üretkenliğin arttığı gözlenmiştir.¹³⁸

Tam serbestliği tanıyan liderler, izleyenlerini demokratik liderliğin de ötesinde de serbestlik tanıyan liderler olurlar. Bu yöntem liderler Bradfort ile Lippitt tarafından, astlarını etkilememek için çalışan, denetleme ve yönetim işlevini aksatan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Böylece sürekli olarak evrakla uğraşırlar astlarından uzakta dururlar, onlara kapasiteleri üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanında da, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilen hedefler verilmez ve bu tip yöneticiler ne kendi kararlarını verirler, ne de gruba kararlar vermeleri için yardımcı olurlar.¹³⁹ Böyle tip liderlik yönteminde, çalışanlar bakışından herkes istediğini yapmakta serbesttir.

Yani Tam serbesti tanıyan liderler, grup faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grubun üyelerinden biri konumunda gören ve grup üyelerine emir vermeyen liderdir. Erk ve yetki tamamen grubun üyelerindedir. Kararları grup verir, liderler uygulamaya koyar.¹⁴⁰

Aslında yöneticilerin bütünü Erich Fromm’un “bireylerin belirlenmiş ölçüler içerisinde bağımsız olma” fikirlerine tamamen katılırlar. Onlar için ortalama bir insan

¹³⁷ İsmail Türkmen, **Yönetişel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayını, Ankara, 1996, s.63.

¹³⁸ Arkonaç, **a.g.e.**, s.52.

¹³⁹ M. Bernard Bass, **Stogdills Handbook of Leadership**, Free Press, New York, 1990, p.393. ¹⁴⁰Türkmen, **a.g.e.**, s.79.

çalışmaktan çekinmez ve çalışmak bir tatmin sebebidir. Dışsal denetleme ve cezalandırma çekingesini çalışanları örgütün amaçlarına doğru yönlendirmek için kullanılabilecek tek yol da değildir.¹⁴⁰

Tam serbesti tanıyan liderler ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmek ile beraber, liderler ekip çalışmasına vermeye başladığında aslında liderliğe fazlaca gereksinim duyacaklardır.¹⁴¹ Çoğumuz lideri olduğumuz ekipleri, kendi kendilerini yönetir vaziyete gelmelerini isteriz. Bununla beraber, böyle ekipler her zaman aşamayacakları farklı engellerle karşılaşacaklardır. Ekiplerin aldıkları kararlar liderin aldığı kararların yerine olması her zaman doğru olamayacaktır. kesinlikle üst kademe kararlar sorumluluğu yaşayacak lider tarafından alınması daha düzgün olacaktır. Tam serbesti tanıyan liderlerin, lideri bulunduğu ekiplerin karar seçimlerine(doğru olmasa da) uyarlarsa,bulundukları kademeye getiren liderlik niteliklerini feda etmiş olacaklardır.

Tam serbestliği tanıyan liderlik davranışının yararı, grubun üyelerinin veya izleyicilerin amaç, planlarını ve politikalarını kendilerinin saptayıp da icra ile ilgili kararları kendileri alıp uygulamaları suretiyle her üye ferdinin bireysel eğilim ve yaratıcılıklarını harekete geçirmesinde görülür. Lider sadece kendisine herhangi bir konuda fikrini sorulduğunda görüşünü bildirir, lâkin bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini engelleyici nitelikte değildir. Mesleki uzmanlıklarda ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerde araştırma geliştirme departmanlarında çalışan tecrübe yüksek uzmanlığa, ve bilgiye sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirebilmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu türde bir liderlik tipi uygulanabilir. Yada kültür düzeyi düşük, iyi görev bölümüne sahip olmayan sorumluluk duygusundan yoksun bulunan grupların içinde bu tarz bir liderlik türünün yürüyemeyeceği açıktır.¹⁴²

Tam serbestliği tanıyan liderlik davranışının ilk sakıncalı durumu, grup içinde anarşinin doğması herkesin dilediği amaçlara doğru yönelen hatta birbirlerine karşıt

¹⁴⁰ Bass, **a.g.e.**, s.398.

¹⁴¹ Bass, **a.g.e.**, s.399.

¹⁴² Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.439.

amaçlara yönelik yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci tehlike, bireysel başarıların dışında grup başarıların da önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü tehlike ise, tembel olan ve işi görmekten kaçma yollarını arayan bireylerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgüt kaynaklarını kendileri için kullanmaları hatta grubu bölme ve parçalanmaya çalışılması çabalarının çoğalmasıdır.¹⁴³

¹⁴³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.440.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AZERBAIJAN DEVLET İKTİSAD ÜNİVERSİTESİNDE LİDERLERİN ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın amacı

Üniversiteyi oluşturan birimlerin eğitim ve araştırma kurumları olan fakültelerin amaçlarını gerçekleştirilmesinde dekan, bölüm başkanı, öğretim elemanları en önemli rolü oynamaktadır.

Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesinde etkili rol oynayan yöneticilerin başarılı Söz konusu amaçların gerçekleştirilmesinde etkili rol oynayan yöneticilerin başarılı ve de yönetsel davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Yöneticilerin öğretim elemanları ile etkin, olumlu ve sıcak ilişkiler geliştirmeleri ve bulundukları kurumdan liderlik statüsü kazanmalarına bağlıdır. Bunun için de formal yetkilerle donanmış dekan, bölüm başkanları gibi yöneticilerin eğitim elemanları ve diğer öğeler tarafından kabul görmeleri, benimsenmeleri onların liderlik statüsü kazanmalarını sağlar.

Bir düşünürün de deyişi ile, “personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını örgütsel amaçları yönlendirmede belirli alışılmış ve rutinleşmiş davranış biçimlerini aşabilen kişi” yöneticilik statüsünden liderlik statüsüne geçebilir.

Örgütlerde yönetici ne derece liderlik davranışı gösterir ise örgütün çalışanları da o derece etkin ve verimli çalışma gösterir.

Üniversitedeki yükseköğretimin amaçlarını gerçekleştirme konusunda gerekli önlemleri almak, mevcut yapıyı yaşatmak ve korumaktan sorumlu iç öğelerin lideri rektör, dekan ve diğer yöneticiler olmalıdır.

Yükseköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler, başlangıçta üst, ya da baş durumunda olup, sadece statü lideridirler. Bu konumda olan yöneticilerin, sosyal ve teknik yetkilerle de donanmaları gerekir. Sosyal yetkiler, yöneticinin etrafındaki gruptan, kurumun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiler ise, yöneticinin, yönetim konusundaki bilgi ve becerileri ile sağlanacaktır. Sözü edilen bu yetkileri

kullanacak olan yönetici, ulaşacağı liderlik rolü ile, içinde bulunduğu iç ve etrafındaki dış öğeleri başında bulunduğu kurumun amaçlarını gerçekleştirecek doğrultuda harekete geçirecektir.

Yönetim örgüt içinde yeni durumlara ve koşullara göre sosyal değerleri geliştirmek ve uygulamakla yükümlüdür. Bu durumdan yönetici “zekası, yaratıcı gücü, çözümleyici yeteneği, yöneticilik isteği ve tarafsızlığı” gibi özellikleri ile sadece konulmuş değerleri izlemeye, uygulamaya değil, yeni değerler yaratarak örgütün canlılığını korumaya çalışır.

Yapmış olduğumuz araştırmada ise UNEC’de yöneticilerin liderlik davranışlarını belirleyerek, bunların liderlik özelliklerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Yöneticilerin ve çalışanların verimliliği ve başarısının artırılması, motivasyonunun yüksek olmasına bağlıdır.

Bu durum ise yönetici ve idarecilerin liderlik davranışlarıyla doğrudan bağlı olduğunu söylemek yalınış olmaz.

3.2. Araştırmanın yöntemi

Azerbaycan Devlet Üniversitesi yöneticilerle bir sorgu yapılmış ve bu araştırmanın sonuçları SPSS for Windows programının yardımıyla incelenmiştir. Anket çalışması sonucunda bulgular elde edinmiş ve araştırmada bazı hipotezler gözlemlenmiştir.

3.3. Elde edilen verilerin incelenmesi

Anketimizde ilk olarak katılımcılara yani, idareci yöneticilere onların cinsiyetlerini ayırmak için soru yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan 25 idarecinin cinsiyet durumu aşağıdaki Tablo 3.1.de verilmiştir.

Tablo 3.1.Cinsiyet

Cinsiyet	Erkek	Kadın
Değerler	14	11
Frekanslar (%)	52,8	47,2
Kumulatif (%)	52,8	100,0

Tablodan da görüldüğü gibi, katılımcıların yani idarecilerin 14-ü erkek, 11-i ise kadın idi. Erkek-Kadın oranı %52,8 erkek, %47,2 kadın olmak ile kumulatif oranda 52,8 – 100,0 olarak görülmüştür.

Katılımcılara yani idarecilere yaşlarını sorarak idari kadronun yaş aralığını belirlemeye ve oranlarını dağılımı amaçlı olarak sorulan soruda sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.2. İdarecilerin yaş dağılımı

Yaş aralığı	İdarecilerin sayısı	Frekanslar (%)
25 – 30 yaş	1	%4
31 – 35 yaş	3	%12
36 – 40 yaş	3	%12
41 – 45 yaş	6	%24
46 – 50 yaş	8	%32
51 yaş üstü	4	%16

Tabloda da görüldüğü gibi idareciler arasında yaş dağılımı 25 – 30 yaş aralığında 1 kişi, 31 – 35 yaş aralığında 3 kişi, 36 – 40 yaş aralığında 3 kişi, 41 – 45 yaş aralığında 6 kişi, 46 – 50 yaş aralığında 8 kişi, 51 yaş üstü 4 kişi yer almaktadır.

Yaş aralığı frekansları ise 25 -30 yaş aralığında %4, 31 – 35 yaş aralığında %12, 36 – 40 yaş aralığında %12, 41 – 45 yaş aralığında %24, 46 – 50 yaş aralığında %32, 51 yaş üstü %16 yer almaktadır.

Bu tablodan çıkarılacak sonuçlara göre 40 yaşı akademik kariyer ortalaması olarak baz alırsak toplamda 7 idarecinin genç kategoride 18-i ise yaş ortalaması yüksek kategoride olduğunu görebiliriz. Yani %28-i genç idareci, %72-si ise yaşlı idareci ortaya çıkmıştır.

Ankete katılanların yani idarecilerin Akademik olarak eğitim düzeyi ile ilgili onlara sorduğumuz soruda onların Akademik eğitim düzeylerini belirlemeye amaçlanmıştır. Önceki bölümlerde de vurgulayıp belirttiğimiz gibi eğitim düzeyi liderlik davranışlarından büyük etken olabilecek bir yere sahiptir.

Bulgular Tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.3.Eğitim durumu

Eğitim	Değerler	Frekanslar (%)	Kumulatif (%)
Lisans	5	10,6	10,6
Yüksek lisans	2	4,4	15,0
Doktora	18	85,0	100,0
Toplam	25	100,0	

Tablodan çıkan sonuçlar esasında katılımcıların yani idarecilerin 5-i lisans, 2-si yüksek lisans, 18-i doktora olmak üzere eğitimlerini tamamlamışlardır. Frekans seviyeleri %10,6 lisans, %4,4 yüksek lisans, %85,0 doktora olarak ortaya çıkmakla kumulatif oranlar ise %10,6 – %15,0 – %100,0 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçtan UNEC`de katılımcı idarecilerin çoğu doktora yapmış yani eğitimi tam olarak bitirmiş kişilerdir.

Katılımcıların yani idarecilerin idare statülerini belirlemek amacıyla sorduğumuz kısımdan çıkan sonuçlar aşağıdakilerdir.

Tablo 3.3. Statünüz

Statü	Değerler	Frekanslar (%)
kürsü başkanları	10	38,0
dekan ve ya dekan yardımcıları	5	18,6
departman başkanları	2	12,6
prorektorler	1	1,2
Diğer	7	29,6

Tablodan çıkan sonuca esasen ankete katılan idarecilerin 10 kişi kürsü başkanı (kafedra müdürü), 5-i dekan ve ya dekan yardımcıları, 2-si departman başkanları, 1-i prorektor, 7-si ise çeşitli idari görevler yapmaktadırlar. Frekanslar şu şekilde dağılmıştır. Kürsü başkanları %38,0, dekan ve ya dekan yardımcıları %18,6, departman başkanları %12,6, prorektorler %1,2, diğer idareciler %29,6 olarak ortaya çıkmıştır.

İdarecilere liderlik davranışları amaçlı çeşitli konularda farklı sorular sorarak idarecilerin liderlik üzerine davranışları ile ilgili tutumlarına yönelik sorular sorulmuştur. Bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.4.Liderlerin tutumlarıyla ilgili cevaplar

Sorular	hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	kısmen katılıyorum	katılıyorum
Neyin nasıl yapılacağı ile ilgili kararları kendim veriyorum	1	5	4	5	10
Yaptığım işleri izler ve denetlerim	1	4	3	7	10
Gerektiğinde katı kurallar koyarım	1	9	4	6	5
Yaptığım işleri önceden planlıyorum	1	1	8	5	10
Başarısız olduğum durumlarda kendimi suçlarım	1	1	6	1	16
Her konuda itiraz kabul ederim	4	1	3	10	7

Tekliflere açığım	1	2	3	9	10
Diğerlerinin inanç ve duygularına dikkat ederim	1	1	5	9	9
Kişisel problemlere yardımcı olurum	1	1	1	5	17
Eleştiriye açığım	1	4	5	7	8

Tablodan çıkan sonuçlar esasında idareciler “neyin nasıl yapılacağı ile ilgili kararları kendim veriyorum” sorusuna toplamda 6-sı olumsuz, 15-i olumlu şekilde yaklaşırken 4-ü ise kararsız olarak yanıt vermiştir.

“Yaptığım işleri izler ve denetlerim” sorusuna toplamda 5 kişi olumsuz, 17 kişi olumlu yaklaşırken 3 kişi ise kararsız olarak yanıtlamışlardır.

“Gerektiğinde katı kurallar koyarım” sorusuna toplamda 10-u olumsuz, 11-i olumlu cevaplarken 4-ü ise kararsız olduğunu belirtmiştir.

“Yaptığım işleri önceden planlıyorum” sorusuna toplamda 2-si olumsuz, 15-i olumlu şekilde yaklaşırken 8-i ise kararsız olarak yanıt vermiştir.

“Başarısız olduğum durumlarda kendimi suçlarım” sorusuna toplamda 2 kişi olumsuz, 17 kişi olumlu yaklaşırken 6 kişi ise kararsız olarak cevaplamışlardır.

“Her konuda itiraz kabul ederim” sorusuna toplamda 5-i olumsuz, 17-si olumlu cevaplarken 3-ü ise kararsız olduğunu belirtmiştir.

“Tekliflere açığım” sorusuna toplamda 3-ü olumsuz, 19-u olumlu şekilde yaklaşırken 3-ü ise kararsız olarak cevap vermiştir.

“Diğerlerinin inanç ve duygularına dikkat ederim” sorusuna toplamda 2 kişi olumsuz, 18 kişi olumlu yaklaşırken 5 kişi ise kararsız olarak yanıtlamışlardır.

“Kişisel problemlere yardımcı olurum” sorusuna toplamda 2-si olumsuz, 22-si olumlu şekilde cevaplarken 1-i ise kararsız olarak yanıt vermiştir.

“Eleştiriye açığım” sorusuna toplamda 5-i olumsuz, 15-i olumlu şeklinde cevaplarken 5-i ise kararsız olduğunu belirtmiştir.

Bu sonuçlar esasında görüldüğü gibi Azerbaycan Devlet İktisad Üniversitesinde idarecilerin her biri kararlarını kendi verebilmekte, yaptığı işlerin denetimini dolaylı şekilde olsa da takip etmekte ve de denetlemekte, gerektiğinde ise

katı kurallar koymaktan bireysel olarak kaçınabilmekte, yapılacak işlerinde önceden planlayarak hareket etmekte, başarısız olunan durumlarda ise hatayı kendileri üstlenebilmektedir. İtiraz durumlarında bütün konular dahilinde olmasa da, belirli itirazları dinleyebilmektedirler. İdarecilerin bir çoğu yeni teklifleri ve diğer bireylerin inanç, duygu ve düşüncelerini dikkat edebilen ve onların kişisel problemlerini yardımcı olmaktan kaçınmayan ve açık yüreklilik ile eleştiriye açık olduğunu dile getirebilen yöneticilerden oluşmaktadır. İdari heyet ve işçileri ile yüksek koordinasyon, iletişim ve anlayış içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu da üniversitenin son dönemlerde yükselen başarısını en büyük olumlu etkeni olarak gözükmektedir. İdarecilerin böyle tutumlarını sergilemesi hem rektörün başarısı, hem de bütün idari ve yönetim kadrosunun yanı sıra akademisyenlerin de başarısıdır.

Sonuç

Liderlik davranışının yararı, gruptaki üyelerin veya izleyicilerin amacı, planı ve politikalarını kendilerinin saptayarak icra ile ilgili kararları kendileri alıp uygulamaları suretiyle her bir üyenin bireysel eğilim ve de yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Bu Lider ancak kendisine herhangi konuda fikri sorulduğunda görüşünü belirtir, ama bu görüş izleyicilerin de faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleğin uzmanlık hallerinde ve bilim adamları çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarının çalışanı yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgi sahibi olan elemanların yaratıcı ve yeniliğe açık fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumlulukları yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanları bu biçimde bir liderlik tipinde uygulanabilir.

Liderler, izleyenlerini demokratik liderliğin ötesinde de serbestlik tanıyan liderdir. Bu yöntem liderler Bradfort ile Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye, denetleme ve yönetim işlevlerini aksatabilen kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bunlar devamlı olarak evrakla uğraşırlar ve üstlerinden uzakta dururlar, onlara kapasitelerini aşan sorumluluk verirler. Bunun yanında, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılan hedefler verilmez ve yine böyle yöneticiler ne kendileri karar verir, ne de gruba karar vermelerinde yardımcı olurlar. Bu tip lider yönteminde, çalışanlar açısından herkes umduğunu yapmakta serbesttir.

Kaynaklar

1. Abraham Zaleznik, **Managers and Leaders:Are They Different?**, Harvard Business Review, Vol 55, January, 1977,
2. Adnan Ceylan, **Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997,
3. Alan Bryman, **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, Free Press, New York, 1961,
4. Alan Bryman, D.E.Berlew, **Leadership and Organizational Excitement**, California Management Rewiew, New York, 1974,
5. Alan Bryman, W.Oberg, **Charisma, Commitment and Contemporary Organization Theory**, MSU Business Topics, New York, 1978,
6. Arthur Bedelan, **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Orlando, 1989,
7. Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İst.Ünv. İşl. Fak. Yayını, No:257, İstanbul, 1993,
8. Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Yayınevi, Ankara, 1990,
9. Chester A. Chriesheim, James M. Tolliver, Orlando C. Behling, **Leader Effectiveness**, Ohio University Press, Ohio 1980,
- 10.Daniel GOLEMAN, **Duygusal Zekâ**, (Çev: Banu Seçkin Yüksel),Varlık Yayınları No:525, İstanbul, 1999, s.193.
- 11.Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 2012,
- 12.Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 2011,
- 13.Eser Nalbant, Tuncer Özdil, **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997,
- 14.F.C.Lunenburg & A.C.Ornstein, **Educational Administration**, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1991,

- 15.F.Edgar Huse, **Management**, West Publishing Company, Minnesota, 1982,
- 16.Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1981,
- 17.G.B. Graen, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976,
- 18.Gary Dessler, **Management Fundamentals**, Reston Publication Company, USA, 1985,
- 19.Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989,
- 20.Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002,
- 21.Herbert J.Chruden, Arthur W.Sherman, **Personnel Management**, The Utilization of Human Resources, South-Western Publication Co. 1980,
- 22.İ.E.Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992,
- 23.İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242, İstanbul, 1991,
- 24.İnan Özalp-Celil Koparal-Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951, Eskişehir, 2000,
- 25.İsmail Efil efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitapevi, Bursa, 1987,
- 26.İsmail Türkmen, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayını, Ankara, 1996,
- 27.James A.F. Stoner, Freeman R. Edward, **Management**, Prentice Hall International Publication. New Jersey, 1992,
- 28.James A.F. Stoner, **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 1978,
- 29.John B.Miner, **Organizational Behavior**, Random House Business Division, New York, 1988,
- 30.Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**. İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978,

31. Kevin S. Donohue, **Transformational Leadership**, Military Review, New York, 1994,
- 32.M. Bernard Bass, **Stogdills Handbook of Leadership**, Free Press, New York, 1990,
- 33.M.Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994,
- 34.M.Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaası, Konya, 1996,
- 35.M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 2001,
- 36.Mehmet Özcan, **Dinamik Çok Boyutlu Liderlik**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997,
- 37.Meryem Koray, **21.Yüzyıl: Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997,
- 38.Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği**, (Çev: Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul, 1997,
- 39.Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975,
- 40.Ömer Sadullah, **Liderlik Tarzları**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997,
- 41.Paul Hersey, Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1988,
- 42.Robert Vecchio, **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Chicago, 1991,
- 43.Salih Güney, **Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997,
- 44.Saul W.Gellerman, **The Management of Human Resources**, Dryden Press, Orlando, 1976,
- 45.Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993,
- 46.Stephen P.Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Sevgi Özgür) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994,

- 47.Suat Begeç, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze, 1999,
- 48.Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998,
- 49.Tanıl Kılınç, **Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997,
- 50.Turan Güngör, **Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II KHO Matbaası, Ankara, 1995,
- 51.Uğur Zel, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1997,
- 52.Uğur Zel, **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996,
- 53.Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A.Yayıncılık, Ankara, 2000,
- 54.W.Bennis, B.Nanus, **Leaders: The Strategies for Taking Change**, New York, Harper Business, 1997,
- 55.W.J.Reddin, **Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill, New York, 1970,
- 56.W.K Hoy, C.G.Miskel, **Educational Administration**, McGraw-Hill Inc. New York, 1991,
- 57.Yaşar Sucu, **Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I KHO Matbaası, Ankara, 1995.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to research effects of leadership behaviors on job satisfaction of employees. In this context, in the first chapter, first of all, leadership and management concept, leadership approaches and patterns of leadership behavior are studied.

And, in the study we explained, effects of the leadership behaviors of managers on the job satisfaction of employees are tried to be explained through the application study made within the framework of the model established.