

# Liderlik

## GİRİŞ

Liderlik, ilgili literatür içerisinde üzerinde çok çalışma ve araştırma yapılan konulardan birisidir. Lider kavramını bugün hemen her alanda sıkça kullanmakla birlikte, kavrama yönelik tanımlamada bazen sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak dikkat çekmektedirler.

Örgütlerde çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirecek liderlere duyulan gereksinim günden güne artmaktadır. Bazıları liderliğin doğuştan geldiğini ifade ederken, bir grup araştırmacı lider olarak doğulmadığını, liderliğin öğrenilebileceğini ve zaman içinde gelişebileceğini iddia etmektedir. Liderliğin doğuştan gelen bazı genetik özelliklerle ilgisinin bulunduğunu, ancak sonradan kazanılan bazı yeteneklerle, içinde bulunulan durum ve koşullarla ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek liderliğe daha geniş bir perspektifle bakmanın bir sonucudur.

Yönetici ile lider kavramı adeta iç içe geçmiş durumdadır. Bugün birçok kişi, yönetici ile liderin aynı kavramlar olduğunu ifade etmektedir. Yönetici ile lider birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte, birbirinden ayırt edici bazı özellikleri de bulunmaktadır. Yönetici gücünü bulunduğu pozisyondan alırken, lider çoğunlukla gücünü kişiliğinden ve bilgisinden almaktadır. İdeal olan, her yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olmasıdır.

Örgütlerde liderlerin varlığı, çalışanların motivasyonunda, daha yüksek performansla çalışmalarında ve işe/örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bireyleri destekleyen ve onlara yol gösteren liderlere gereksinim duyulmaktadır. Emir ve talimatlarla çalışanlara iş yaptırarak amaçlara ulaşmaya çalışmak önemli değildir. Önemli olan, istek ve yüksek motivasyonla iş yaptırmak ve biraraya gelmektir. İşte liderler bu noktada önemli hale gelmektedir.

Bu bölümde öncelikle, lider ve liderlik kavramları üzerinde durulmuş, sonra lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıklara değinilmiştir. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise sırasıyla, liderlerin özellikleri ve liderlerin gücünü aldıkları güç kaynaklarının neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik konusunu daha iyi anlamada etkili olan iki temel konu ile bölüm tamamlanmıştır. Bunlar, geleneksel ve çağdaş liderlik tarzları ile liderlikle ilgili ortaya atılan temel teorilerdir. Bu teorilerin bir kısmı liderliği kişisel özelliklerle, bir kısmı davranışlarla bir kısmı ise içinde bulunulan durum ve koşullarla açıklamaya çalışmıştır.

## LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Bazı kaynaklarda önder ve önderlik olarak da ifade edilen lider ve liderlik kavramları son yıllarda yönetim alanında en çok dikkat çeken konuların başında gelmektedir. Pek çok alanda ve günlük yaşantıda sık kullanılan bir kavram olmakla birlikte, lideri ve liderliği tanımlamak ve sınırlarını belirlemek çoğu zaman zor olabilmektedir. Farklı alanların, kendi alanlarının özelliklerine göre farklı içerikte lider ve liderlik tanımları yaptığı görülmektedir.

Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 3). Bir

başka deyişle lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011, s. 569). Bu tanımlardan görüleceği üzere liderler; örgütte çalışan bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda biraraya getiren, yönlendiren, harekete geçiren ve diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahip olan kişilerdir. Liderlerin bu noktada birleştirici, arabulucu ve yönlendirici olması oldukça önemlidir.

Liderliğin ise genel olarak iki farklı açıdan tanımının yapıldığı görülmektedir. Bunlardan biri liderliği **süreç** açısından diğeri ise **özelliik** açısından tanımlamaktadır. Süreç açısından lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişi olarak; özellik açısından ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 309). Liderlik ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır (Zel, 2006, ss. 109-110):

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir.

Genellikle tüm liderlik tanımlarında ortaya çıkan ortak olarak belirtilmeye çalışılan dört temel öğe bulunmaktadır. Bu öğeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2011, s. 8):

- **Amaç:** Grup bireyelerinin biraraya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve gereksinimlerden oluşur.
- **Lider:** Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt üyesidir.
- **İzleyenler (üye):** Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- **Ortam:** Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştiriliriği, motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir.

Buradan anlaşılacağı üzere liderlik sürecinde; amaç, lider, izleyiciler ve ortam ile koşullar büyük önem taşımaktadır. Liderlik, lider olarak kabul edilen kişinin izleyicileri üzerinde zor kullanarak güç veya kudret sahibi olmaktan çok, onların desteğini sağlamak suretiyle eylem ve davranışlarını etkileme sonucu oluşmaktadır. Liderlik etme hakkı, grup üyelerinin lider olarak benimsedikleri kişi veya kişilere verdikleri bir ayrıcalıktır (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 81).

Özetle, liderlik için, örgüt üyelerini biraraya getirmeyi sağlayan ortak amaçlara, bu üyeleri etkileyecek ve onları harekete geçirecek bir lidere, bu lideri destekleyecek ve onun lider olduğunu kabul edecek izleyicilere ve tüm bunların oluşmasını sağlayacak bir ortama gereksinim vardır. Bu koşulların sağlanması durumunda liderlikten söz etmek mümkün olmaktadır.



**Genellikle tüm liderlik tanımlarında ortaya çıkan öğeleri kısaca açıklayınız.**

## LİDER VE YÖNETİCİ AYRIMI

Literatürde lider ile birlikte ele alınan ve çoğu zaman karıştırılan kavram yöneticidir. Lider ile yönetici birbirine benzer kavramlar olmakla birlikte aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yönetici niteliğine sahip olmayan liderler olduğu gibi liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan hangi hiyerarşik kademedede olursa

olsun, bir yöneticinin liderlik özelliklerine de sahip olması gerekliliğidir. Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 205; Koçel, 2011, s. 574):

- Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönlüten kişidir.
- Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendisi saptamaktadır.
- Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilirken, lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yönlendirir.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alırken, lider başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formel bir örgüt yapısı içinde gerçekleşirken, liderlik için formel yapı şart değildir.
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, ölçme, prosedürler vb. dayanan “bilimsel” yani ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yani ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik, tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere lider ile yönetici birbirinden farklı anlamlara sahip iki kavramdır. Örgüt içinde yer alan her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisinde herhangi bir yönetim kademesinde bulunmadığı halde diğer çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip liderlerin olduğu da bir gerçektir. Bir kişinin yönetici olabilmesi için mutlaka bir makama ve statüye sahip olması gerekirken, bir kişinin lider olabilmesi için yönetici olmasına gerek yoktur. Bu açıdan bakıldığında, örgütün en alt kademesinde çalışan bir kişi bile örgütte lider olabilmektedir. Yöneticinin gücü bulunduğu pozisyona ve mevkiye, liderin gücü ve etkinliği ise kişisel özelliklerine, ortama ve koşullara bağlı olarak değişmektedir. Liderlerin her biri aynı zamanda bir yöneticidir, çünkü bu kişilerin, diğerlerine söylediklerini yaptırma ve onları peşinden sürükleme özellikleri vardır. Ancak yöneticilerin her biri aynı zamanda bir lider değildir. Yani her yönetici diğerlerini etkileyebilme, onları yönlendirme ve peşinden sürükleme gücüne sahip değildir. İdeal olan yönetim kademesinde bulunan her bir yöneticinin aynı zamanda başkaları üzerinde etkili olabilmesi, onlara yön verebilmesi yani lider özelliklerine sahip olabilmesidir.



**Lider ile yönetici aynı kavramlar değildir. Lider kişileri yönlendiren ve onları harekete geçiren örgütte herhangi bir pozisyonda bulunan herhangi bir kişi iken, yönetici gücünü bulunduğu mevkiden ve pozisyondan alan, verdiği emir ve talimatlarla bireyleri yöneten kişidir. Her lider liderlikten aldığı güçle takipçilerine dediklerini yaptırdığı için aynı zamanda bir yöneticidir, ancak her yönetici bir lider olmak zorunda değildir. İnsanlar; sevdikleri, saydıkları ve ondan etkilendikleri için liderlerin peşinden giderken, verdikleri emirlere itaat etmek zorunda oldukları için yöneticilerin dediklerini yaparlar.**

## LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Liderlerin diğer bireylerden ayırt edici bazı özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Bu durum, bu tür özelliklere sahip olmayan kişilerin hiçbir zaman lider olamayacağı ya da bu özelliklere sahip olan herkesin örgütün lideri olabileceği anlamına gelmemelidir. Burada üzerinde durulacak temel nokta, yapılan belli çalışma ve araştırmada ortaya çıkan lider özelliğine sahip kişilerin ortak özellikleri olacaktır. Bununla birlikte yapılan tüm çalışmalarda ortak bir fikir birliğine varılmamış, her araştırmada ortak bazı lider özelliklerine ulaşılmış olsa da bazı araştırmalarda farklı lider özelliklerinin olduğu da görülmüştür.

Araştırmaların bazılarında, bir liderde bulunması gereken özellikler; güvenilirlik, özgüven sahibi olma, cesaretilik, yaratıcılık ve yönetme yeteneği, strateji geliştirme, değişime ayak uydurabilme, yenilikçi olma, vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, örgüte bağlılık, risk alabilme, işbirlikçi davranabilme yeteneği ve karizma şeklinde sıralanmıştır (Çetin ve Beceren, 2007, ss. 123-124). Benzer şekilde bazı çalışmalarda da liderlerin; kararlı, kendine güvenen, yaratıcı, kavrama yeteneği yüksek, dürüst, tutarlı, azimli, diğer bireyleri motive eden, karmaşık sorunları çözebilen, sabırlı, işbirlikçi, ileriye gören ve iletişim yeteneği yüksek olan kişilerden oluştuğu belirlenmiştir (Wagen, 2007, s. 219).

ABD’de yapılan bir çalışmada ise etkili bir liderlik için başarı gereksinimi, zeka, kararlılık, kendine güven, inisiyatif kullanma ve yönetsel yeteneğin önemli olduğu belirtilmiştir. Başka bir çalışmada iyi bir liderin; doğru ve gerçekçi, mizah duygusuna sahip, çalışanların sağlıklarıyla ilgilenen, pozitif düşünen, başarıları takdir eden ve ilkelerin kurallardan daha önemli olduğunu kabul eden kişi olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde liderleri lider olmayanlardan ayıran temel özellikler; motive olma, başarıya istegine sahip olma, tutkulu ve azimli olma, girişken olma, dürüst ve doğru olma, kendine güvenme, duygusal istikrara ve bilişsel yeteneğe sahip olma ve işletme konusunda bilgili olma şeklinde sıralanmıştır (Yılmaz, 2011, ss. 17-21).

Bir başka kaynakta ise günümüz modern çağında bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinin bazıları aşağıda sıralanmıştır (Şahin vd., 2004, ss. 660-661):

- Lider kendisini tanımalı ve başkalarını dinlemesini bilmelidir.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları, hedefleri ve standartları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini kararlara katmalı ve zıt görüşleri davet etmelidir.
- Lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır.
- Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırla, kararlılıkla ve yüreklilikle direnmelidir.
- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Tasarımcı olmalı, varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır.
- Dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalı, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirilmelidir.
- Gerektiği zaman risk almalı, aşırı denetleme yapmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.
- Eleştirilmekten korkmamalı ve sonuçları denetlemelidir.

Bu açıklamalardan görüleceği üzere, liderleri diğer bireylerden ayırt eden bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olma yani örgütteki diğer insanları harekete geçirebilme, etkileme ve peşlerinden sürükleyebilme güçleri daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu kişiler örgütte diğer bireylerden daha farklı konumlara gelmektedirler. Her liderin mutlaka bu özelliklerin her birine sahip olmasını beklemek doğru değildir. Bazen örgütlerde lider konumundaki kişilerin yukarıda

kısaca üzerinde durulan birçok özelliğe sahip olmadığı, ya da sadece birkaçına sahip olduğu ama yine de örgütte diğer insanları etkileyebildiği görülmektedir. Liderlerin belirgin özelliklerine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve özgüven yüksekliği olduğu görülmektedir. Liderlerin doğru, dürüst, istikrarlı ve tutarlı olması, dışa dönük ve iletişime açık olması, kendine güven duyması ve bunu hissettirmesi, izleyicilerini harekete geçirmesi ve onları amaçlara ulaşma noktasında motive etmesi, liderin başarısı ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir.

## LİDERLERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlerin başkalarını etkileyebilmesi, onları harekete geçirerek peşinden sürükleyebilmesi için izleyiciler üzerinde güce sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin başarısı büyük ölçüde gücüne bağlı olarak değişmektedir. Liderlerin gücünü aldığı kaynaklar değişebilmektedir. Bir lider gücünü sahip olduğu bilgi düzeyinden alırken, bir başka lider karizması nedeniyle diğerlerinin arasından sıyrılarak insanları etkileyebilmektedir.

Liderliği belli bir konuda başkalarını etkileme olarak tanımlarken, etkileme kaynağı olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade etmektedir. Başkalarını etkilemede liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Efil, 2010, ss. 174-175; Yılmaz, 2011, ss. 34-38):

- **Yasal Güç (Biçimsel Güç):** Bir makamın sağladığı yetkinin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, bir yöneticiye verilen formel yetkidir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanan yasal gücü pozisyon gücü olarak tanımlamak da mümkündür.
- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç, bireylerin istenilen yönde davranışları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmalarından oluşmaktadır. Bu güç yardımıyla liderler; izleyenlere, ceza, ihtar verebilir, eleştiri yapabilir veya ücretinde birtakım kesintiler yapabilir. Bu güç türü temelinde korkuya dayandığı için, liderler otorite kuramadıkları noktada bu güç türüne başvurumaktadırlar.
- **Karizmatik Güç:** Liderleri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade etmektedir. Bu güç, liderlerin kişiliği ile ilgilidir. Liderlerin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderlerin bir konuda uzman olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücü kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır; fakat kişisel olmasına rağmen bu gücü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin veya yöneticilerin başkalarına her türlü ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünde, liderler, izleyenlerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informel ödüllerden faydalanmaktadır.

Yasal güç genellikle yöneticilik ile ilgilidir. Yöneticilik daha resmi kanallarla ilgili iken, liderlik daha informeldir ve kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Yöneticilik bir kişiye makamla birlikte verilen bir ünvan, liderlik bir kişinin bilgisi ve etkileme gücüyle kendi kazandığı bir özelliktir. Bazı liderlerin ceza ve korkutma ile izleyicileri peşinden sürüklediği görülmektedir, bu noktada lider gücünü zorlayıcılıktan almaktadır. Bunun tersine bir lider, ödüller vaat ederek ya da ödüller vererek kişileri harekete geçirebilmektedir. Bu noktada lider ceza ya da ödül vermekten vazgeçtiğinde diğerleri üzerindeki gücü azalabilmektedir. Önemli olan izleyenlerin kendi istekleri ile liderlerini takip etmeleridir. Burada karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak ifade edilen güç kaynakları önemli hale gelmektedir. Liderlerin başkalarını etkilemesinde ona duyulan sevgi ve saygının önemi büyüktür. Sevilen ve saygı duyulan bir liderin izleyenleri, istekle ve hevesle onun peşinden gitmekte ve onu izlemektedir. Bir liderin

herhangi bir konuda bilgi ve deneyim sahibi olması da ayrıca önemlidir. Genellikle bilgili olduğuna inanılan ve tecrübesinden yararlanılmak istenen kişiler, diğerleri üzerinde daha fazla etkileme gücüne sahip olmaktadır. Örgütte yer alan liderler yukarıda sıralanan farklı güç kaynaklarını kullanarak izleyicilerini etkilemeye ve onları amaçlar doğrultusunda biraraya getirmeye çalışmaktadırlar. Önemli olan bu güç kaynaklarının doğru yer ve zamanda, doğru bir şekilde kullanılması ve örgütte çalışanları harekete geçirmesidir.



**Liderlerin gücünü aldığı kaynaklar hakkında kısaca bilgi veriniz.**

## LİDERLİK TARZLARI

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde buldukları ortamın koşullarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçimi hem bireysel, hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesine önemli derecede katkıda bulunacaktır. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyicilerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi birtakım faktörlerin gözönünde bulundurulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210).

Liderlerin liderlik tarzını etkileyen birçok faktörün olması nedeniyle, hemen her koşulda uygulanacak en iyi liderlik tarzı yoktur. Her liderlik tarzının uygulanabileceği ortam ve koşullar birbirinden farklıdır. Önemli olan liderlik tarzını etkileyen faktörleri belirlemek, bu faktörleri gözönünde bulundurarak en uygun liderlik tarzını belirlemek ve bunu etkin bir şekilde uygulayabilmektir.

Diğer bir deyişle, grup üyelerinin moralini yüksek tutacak ve onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak tek bir “en iyi” liderlik tarzı yoktur. En uygun liderlik tarzını belirlerken dikkate alınması gereken üç temel unsur vardır. Bunlar: lider, grup ve çalışma ortamıdır. Bununla birlikte, çalışma ortamlarında liderliği etkileyen birçok farklı değişken bulunmaktadır. Bu değişkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 332):

- Liderlerin karakterleri, kişilikleri, tutumları, becerileri, değer sistemleri ve başkalarının gözündeki kişisel değerleri.
- Liderlerin etkileme gücü ve liderlik ilişkisinin temeli.
- İzleyicilerin karakterleri, gereksinimleri, beklentileri, tutumları, kendilerine güvenleri, tecrübeleri, motivasyonları ve bağlılıkları.
- Lider ve grup arasındaki ilişki, aynı zamanda grup üyeleri arasındaki ilişki.
- Örgütün türü ve yapısı, örgütün gelişmesindeki değişik aşamalar.
- Yapılması gereken işin türü, yapılanma derecesi veya tekdüzelik, iş örgütünün teknolojisi ve metotları.
- Örgütün yapısı ve yönetim sistemleri.
- Sorunun türü ve liderin kararlarının niteliği.
- Dış çevrenin etkileri ve niteliği.
- Ulusal kültürün etkileri.

İlgili literatür tarandığında liderlik tarzlarının iki başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar geleneksel liderlik tarzları olarak belirtilen; otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal-tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarıdır. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde ise günümüzde özellikle; karizmatik liderlik tarzı, transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzlarının daha fazla dikkat çektiği görülmektedir.

### Geleneksel Liderlik Tarzları

Biraz daha geçmişte kalmış gibi gözükse de geleneksel liderlik tarzlarının bugün hala ülkemizde birçok örgütte yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Geleneksel liderlik tarzları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

## **Otokratik Liderlik Tarzı**

Geleneksel liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenlerden birisi otokratik liderlik tarzıdır. Adından da anlaşılacağı üzere, böyle bir tarzı benimseyen bir lider, katılımcılığı desteklememekte ve tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışmaktadır.

Otokratik liderlik tarzı, tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu türdür. Bu tür liderler astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive etmektedirler (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 247). Bu liderlik tarzı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğüne aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse, böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenmekte ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılmaktadır (Şimşek vd., 2003, s. 182).

Daha önce de belirtildiği gibi, toplumların kültürel yapıları liderlik tarzının ortaya çıkmasında oldukça etkilidir. Buradan hareketle, Türk toplumundaki aile yapısının genellikle otokratik olması ve disipline yönelik yetiştirme tarzının yaygınlığı otokratik liderlik tarzının ülkemizdeki işletmelerde yaygın olarak kullanılmasını adeta teşvik eder niteliktedir.

Otokratik ve bürokratik toplumdaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması, tamamen formel yapıyı temsil etmesi otokratik liderliğin yararları arasında yer alırken; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaratması, işletmede yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olması, yaratıcılığı azaltması ise bu liderlik tarzının sakıncaları arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211). Bunun yanında otokratik liderliğin en önemli sakıncası; liderin aşırı derecede bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda, örgüt üyelerinin inanç ve duygularının dikkate alınmaması, bu durumda zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlık şeklinde kendini göstermesi ve bunun sonucunda da liderin otoritesinin zamanla kaybolmasıdır (Çetin ve Beceren, 2007, ss. 121-122).

Otokratik liderlik tarzının bazı sakıncalı yönleri olmasına rağmen, özellikle olağanüstü durumlarda, gerçekten bir lidere şiddetle gereksinim duyulduğunda ve hemen karar alınıp uygulanması gerektiğinde en etkili liderlik tarzlarından biri olduğu da bir gerçektir.

## **Demokratik–Katılımcı Liderlik Tarzı**

Demokratik liderlik tarzı, otokratik liderliğin tam tersidir. Böyle bir liderlik tarzını benimseyen bir lider, hemen her konuda izleyenlerin fikrini almakta ve katılımcılığı benimsemektedir. Katılımcılığın esas olduğu bu liderlik tarzı, literatürde katılımcı liderlik tarzı olarak da adlandırılmaktadır.

Demokratik-katılımcı liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Liderler, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedirler. Plan ve programları belirlerken çalışanları ile işbölümü yapmakta, tüm grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışmaktadırlar. Bu tarz liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz bir şekilde gerçekleştirilebilmesidir. Ancak, karar alımlarında liderin varlığı kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211).

Demokratik-katılımcı liderliği benimseyen bir liderin izleyiciler açısından daha fazla tercih edileceği ve daha fazla sevileceği açıktır. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, liderin demokratik davranırken, izleyicileri açısından gereksiz ya da etkisiz olarak görülmesi riskini gözönüne almasıdır. Demokratik-katılımcı liderin amacı izleyenleri tamamen serbest bırakmak ve onlara hiç müdahalede bulunmamak değil, sadece amaçlara ulaşma noktasında onlarla beraber hareket ederek katılımı sağlamaktır.

İzleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili öneriler geliştirmeleri nedeniyle daha isabetli kararlar alınması, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen personelin veya izleyicilerin işgörme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi, bundan

psikolojik tatmin duyması ve çalışanların yüksek morale ve motivasyona sahip olması bu liderlik tarzının yararları arasındadır. Zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesi, izleyici grubu büyük olduğunda hem masrafların artması hem de birtakım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesi, herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulmasının, hem izleyicileri zor durumda bırakması ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulması ise demokratik-katılımcı liderlik tarzının sakıncaları arasında yer almaktadır (Eren, 2001, s. 455).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzında izleyicilerin sürece katılması ve birlikte hareket edilmesi lider-izleyici etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu tür liderlerle birlikte hareket eden kişilerin daha yüksek moral ve motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Liderlerle izleyicilerin uyum ve işbirliği içerisinde birarada olması amaçlara ulaşma noktasında da etkili olmaktadır.

### ***Tam Serbestlik Taniyan-Liberal Liderlik Tarzı***

Tam serbestlik taniyan liderlik tarzı adından anlaşılacağı üzere, izleyicilere hiç müdahale etmeden onlara tam bir serbestlik tanımaktadır.

Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Liderlerin rolü diğer grup üyelerinki gibidir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağılıdır. Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan verirler. Onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamazlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitirler ve motive ederler. Bu tarzda liderlerin esas görevi, astlarına kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili olarak ortaya çıkacak sorunları çözmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 212). Tam serbestlik taniyan liderlik tarzında liderlerin izleyiciler üzerinde fazla bir etkinliği yoktur. Grup üyeleri sanki başlarında bir lider yokmuş gibi hareket ederler ve bu noktada kendilerini tamamen özgür hissederler. Bu tarz liderler hiçbir şekilde yetki kullanmamakta, yetkilerin tamamını üyelere bırakmaktadırlar. Bu nedenle örgüt içerisinde ister istemez bir otorite boşluğu oluşmaktadır.

Her üyenin bireysel eğitim ve yaratıcılığını harekete geçirme, astların gerekli gördüklerinde istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilme ve astların yeni fikirleri test ederek en uygun kararları alabilmelerini sağlama tam serbestlik taniyan liderliğin yararları arasında yer almaktadır; liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırma, grup içinde anarşinin doğmasına neden olma, herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açma, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasına neden olma, tembel olan ve işgörmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmasına, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmasına, grubu bölmesine ve parçalamaya çalışmasına neden olma vb. de bu tarz liderliğin sakıncaları arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2011, s. 74).

Grup üyelerine sık sık müdahale etme ve onlara söz hakkı vermemenin bazı sorunlara yol açması gibi, grup üyelerine tamamen serbestlik tanıma ve tüm yetkiyi onlara verme de örgütlerde bazı sıkıntılı durumların oluşmasına neden olmaktadır. Çoğu zaman, üyeler başlarında bir liderin varlığını bilmek ve bu kişinin lider olduğunu hissetmek istemektedirler. Bu nedenle, izleyicilere tüm yetkileri vererek, hiçbir müdahalede bulunmamak ve onları tamamen kendi hallerine bırakmak liderlikle çok bağdaşmamaktadır. Çünkü liderler genellikle insanlar onlara gereksinim duyduklarında ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kişilerin kendilerini yalnız hissetmesi doğru değildir.

### ***Çağdaş Liderlik Tarzları***

Geleneksel liderlik tarzları dışında yeni değişimler ve gelişmelerin etkisiyle çağdaş bazı liderlik tarzlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu liderlik tarzlarının günün gereksinim ve taleplerine daha fazla cevap verdiği düşünülmektedir. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenler dönüştürücü (transformasyonel), etkileşimci (transaksyonel) ve karizmatik liderlik tarzlarıdır.



## ***Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı***

Çağdaş liderlik tarzları içerisinde üzerinde en çok durulan ve en çok dikkati çeken liderlik tarzlarından birisi dönüştürücü liderlik tarzıdır.

Dönüştürücü liderliği, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma süreci şeklinde ifade etmek mümkündür (Özalp, 2010, s. 290). Diğer bir tanımla dönüştürücü liderlik, tasarlanmış bir değişimi başarmaya dönük olarak liderlerin ve takipçilerinin motive edici kaynaklarını birleştirme yoluyla kolektif amaçlarına doğru yürüme sürecidir. Dönüştürücü liderler takipçilerini üç yolla motive etmektedir; bunlardan ilki, izleyicilerin öz yeterliliğini artırma, ikincisi izleyicilerin kendi grup ve örgütleriyle sosyal kimlik kazanmasını kolaylaştırma ve son olarak örgütün çalışma değerleriyle izleyicilerin değerlerini bağdaştırmadır (Bambale vd., 2011, s. 51).

İlgili tanımlardan yararlanılarak, dönüştürücü liderliğe ilişkin ayırt edici özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bolat ve Seymen, 2003, ss. 64-65):

- Dönüştürücü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Bu bakımdan, dönüştürücü liderlik, özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip işlerde ön plâna çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yaratma sürecidir.
- Dönüştürücü liderlik, izleyicilerde görevlerinin ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmelerinin önemli olduğu hissini yaratmaktadır.
- Dönüştürücü liderlik için karizma önemli bir unsur olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü liderlerin mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olmalarının zorunlu olmadığı; vizyon sahibi olmalarının ve buna bağlı olarak değişimleri başlatabilmelerinin yeterli olduğu belirtilmektedir.
- Dönüştürücü liderlik, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıma, irade ve güven boyutundaki gereksinimlerinin farkına varmalarını sağlamaktadır.
- Dönüştürücü liderlik, izleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmalarını konusunda motive etmektedir.

Buradan anlaşılacağı üzere, dönüştürücü liderlik, değişime yönelik bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderler, değişime ve dönüşüme açık, daha radikal ve riskli kararlar alabilen ve inisiyatif kullanabilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler, izleyicileri motive etme noktasında da etkili olmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin dört temel unsuru olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler aşağıda kısaca özetlenmiştir (Stone vd., 2004, ss. 350-351):

- **İdeal Etki:** Dönüştürücü liderliğin karizmatik ögesini oluşturan ideal etki liderin takipçilerince takdir edilen, saygı gösterilen ve imrenilen bir rol modeline dönüşmesidir. Liderlikte idealleştirilen etki aynı zamanda etik ve ahlaki davranış olarak dürüstlüğü de ihtiva eder.
- **İlham Verici Motivasyon:** Dönüştürücü liderler takipçilerinin yaptığı işe “meydan okuyucu bir nitelik ve anlam katarak” onlara ilham verir ve motive eder.
- **Zihinsel Canlandırma:** Dönüştürücü liderler varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden ifadelendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin gayretlerinin yenilikçi ve yaratıcı olmasını teşvik ederler.
- **Bireysel İlgi:** Dönüştürücü liderler izleyicilerinin başarımları ve gelişim gereksinimlerine bağlı olarak onlara ilgi ve alaka gösterirler.

Etkileşimci liderliğe kıyasla dönüştürücü liderlik pek çok çalışmada; astların tatmini, performansı, motivasyonu, bağlılığı ve lider etkililiğinde daha yüksek ve pozitif bir ilişki gösterdiği için övülmektedir. Dahası, dönüştürücü liderlik, farklı koşullarda gösterdiği tutarlılık ve farklı kültürlerde uygulanabilirliği açısından da kabul görmektedir (Ivey ve Kline, 2010, s. 246-247).

## **Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı**

Etkileşimci liderlik tarzının literatürde işe yönelik liderlik olarak ifade edildiği de görülmektedir. Bu liderlik tarzında amaç, üyeleri işi başarımları noktasında teşvik etmektir.

Etkileşimci liderler yetkisini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Burada çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamak önemlidir, yaratıcılık ve yenilikçilik öncelikli değildir. Etkileşimci liderler mevcut örgüt kültürü içinde izleyicilerin amaçlara ulaşmaları için kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyici olmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 247). Etkileşimci liderlerin özellikle üyelerinin fiziksel ve güvenlik gereksinimleri üzerine odaklandığı görülmektedir. Lider ve takipçileri arasında gelişen ilişki, mübadele pazarlığı veya ödüllendirme sistemlerinde etkin bir şekilde yer bulur (Limsila ve Ogunlana, 2008, s.166). Etkileşimci liderler genellikle işe yönelmiş oldukları için, üyeleri işleri başarıma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışmaktadırlar.

Etkileşimci liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini genellikle çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece etkileşimci liderler çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri geliştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bu liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Etkileşimci liderlik anlayışı, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş örgütlerde etkin bir şekilde kullanılmakta ve etkili olmaktadır (Yılmaz, 2011, s. 77). Dönüştürücü liderlik tarzı değişime ve gelişime açık bir liderlik tarzı iken, etkileşimci liderlikte yaratıcılığın ve yenilikçiliğin çok fazla önemli olmadığı görülmektedir. İki liderlik tarzı arasındaki en belirgin farklılığın bu olduğu düşünülmektedir.

Etkileşimci liderlik tarzının üç temel özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 221-222):

- **Şarta Bağlı Ödül:** Liderin önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesini ifade etmektedir. Bu hedeflere ve amaçlara ulaşmak için lider ile çalışanları arasında zaman zaman hatırlatmalara dayanan pozitif bir pekiştirme söz konusu olmaktadır. Bu anlayış içerisinde çalışanlar işlerini ve görevlerini kendilerinden beklenen şekilde yerine getirmiş olmak ve bunun karşılığında ödül almak için yaparlar.
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Bu boyut ile etkileşimci liderler, örgütte bir sorunun veya aksiliğin ortaya çıkması durumunda, bunları bertaraf etmek için hemen harekete geçerler. Bu harekete geçme sonucunda liderler, yıkıcı eleştirilerde bulunabilirler, cezalandırmaya veya işten çıkarmaya teşebbüs edebilirler.
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Bazı araştırmacılar bu boyutu serbest bırakıcı liderlik olarak da adlandırmaktadırlar. Çünkü bu anlayıştaki liderler, çalışanlarını görevlerin yapılması konusunda tamamen serbest bırakmış durumdadırlar. Sorunların düzeltilmesi için müdahalede bulunmak yerine çalışanlarının çözüm bulmalarını tercih ederler. Çünkü karar almaları gerektiği zaman zorlanırlar ve genellikle de karar almayı geciktirirler.

Etkileşimci liderler yukarıda kısaca özetlenen üç temel davranışı benimseyerek, yani bazen ödüller vererek, bazen olaylara kendisi müdahale ederek, bazen de hiç müdahalede bulunmadan tüm yetkiyi grup üyelerine bırakarak bireyleri yönlendirmeye çalışmaktadırlar.



**Literatürde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının birbirleriyle çok karıştırıldığı görülmektedir. İkisi de çağdaş liderlik tarzları arasında yer almakla birlikte aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzının temelinde değişim ve gelişim bulunmaktadır. Bu tür liderler değişime ve gelişime açıktır, hatta değişim ve gelişimi başlatan kişilerdir. Etkileşimci liderlik ise değişim ve gelişim odaklı olmayıp, iş odaklıdır ve üyeleri iş yapmaları konusunda sürekli teşvik ve motive etmektedir.**

## **Karizmatik Liderlik Tarzı**

Karizma kavramının son yıllarda birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir. Özellikle liderlik ile ilgili yazında en çok karşılaşılan kavramların başında karizma gelmektedir. Karizmanın kavramsal analizi ile ilgili tam bir görüş birliğine varılmamakla birlikte bu kavramla ilgili bazı tanımların yapıldığı görülmektedir.

Bir Yunan kelimesi olan karizma, lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise karizma kavramı, liderin, başta izleyenleri olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Karizma, liderin çevresindeki insanların duygularına hitap etmesidir. En genel anlamıyla, iletişim kurulan insanlarda duygusal heyecan yaratmak ve çarpıcı olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 215). Karizma kelime anlamı olarak çekicilik, etkileyicilik, doğuştan gelen büyüleyici özellik şeklinde de tanımlanabilmektedir. Karizmatik özelliklere sahip liderlerin insanlar üzerinde yüksek bir etki yarattığı görülmektedir. Bu tür liderler, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme becerisidir. Bu liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 249).

Karizmatik liderlerin olağanüstü çekiciliğe sahip oldukları düşünülmektedir. Bununla birlikte karizmatiklik, genellikle bireylerin algılamasıyla ilişkili olduğu için, birisine çok çekici ve büyüleyici gelen bir kişi, bir başkası için sıradan olabilmektedir.

Karizmatik liderlerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Den Hartog ve Koopman, 2009, s. 205; Şahin vd., 2004, s. 660):

- Çevrenin kısıtlarına ve taraftarların gereksinimlerine duyarlılıkları ve mevcut durumdaki eksiklikleri tanımlama yetenekleri vardır.
- İdeal bir vizyon takipçilerin, düşüncelerini yaygın biçimde açıklamaları ve bıraktıkları izlenimi yönetme becerilerine sahiptirler.
- Vizyonlarına ulaşmak için yeni ve geleneksel olmayan araçlardan yararlanırlar ve takipçileri etkilemek için kişisel güçlerini kullanırlar.
- Yüksek özgüvene ve olağanüstü yeteneklere sahiptirler.
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yetenekleri vardır.
- Risk alabilirler.
- Kendilerini dava için feda ederler.
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanırlar.
- İzleyicilerin gereksinimlerine önem verirler.
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilirler.
- Yeteneklerinde süreklilik taşırlar.
- Güçlü bir hitabet yetenekleri ve imajları vardır.
- Yüksek etkileme ve baskın olma gereksinimine sahiptirler.

İnsanlar kendilerini karizmatik yapan birtakım özelliklerle doğarlar. Kişilik aynı zamanda karizmatik liderlik ile ilişkili görülmektedir; karizmatik liderler genellikle dışa dönük, kendine güveni yüksek ve başarı odaklı olma gibi kişilik özellikleri ile özdeşleştirilmektedir. Küçük bir azınlık karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan öğrenilemeyeceğini savunsa da, pek çok uzman karizmatik davranışların öğrenilebileceğini ileri sürmektedir (Rubbins ve Judge, 2012, s. 388).

Özetle belirtmek gerekirse, genellikle karizmatik liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle sıradışı görüldüğü ve bu özellikleri ile izleyicileri etkilediği düşünülmektedir. Bir kişinin karizmatik olması çoğunlukla kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Karizmatik liderliğin doğuştan gelen kişilik özellikleriyle ilgili olduğunu savunanların yanında, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir.



**Çağdaş liderlik tarzları hakkında kısaca bilgi veriniz.**

## LİDERLİK TEORİLERİ

Geçmişten günümüze kadar liderliği açıklamaya yönelik birçok teorinin ya da diğer bir deyişle yaklaşımın ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teorilerin her biri liderliğin ne olduğunu, liderlerin ne gibi özellikler taşıdıklarını, nasıl ortaya çıktıklarını, nasıl davrandıklarını, izleyicileri nasıl etkilediklerini vb. ortaya koymak amacını taşımaktadır.

İlk resmi çalışmalar liderlikle ilgili 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teoriler ve 1960-1970 arası durumsallık teoriler olmak üzere üç farklı teoriden söz etmektedir (Metcalf vd., 2008, s. 586). Bu teorileri destekleyen ya da eleştirel bir bakış açısıyla inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Bu bölümde, liderlik ile ilgili teorilerin en yaygın olanları üzerinde ayrıntılı bir analiz yapılmaya çalışılacaktır.

### Özellik Teorisi

Özellik teorisi, liderlikle ilgili bilinen en eski teoridir. Adından da anlaşılacağı üzere bu teori liderliğin özelliklerle ilgili olduğunu ifade etmektedir.

Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve bu grubu yönetmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Koçel, 2011, s. 576).

Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalarda liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 206):

- **Fiziksel Özellikler:** Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Özellik teorisine göre bu özelliklere sahip kişilerin lider olma potansiyelleri yüksektir. Bireyleri lider yapan, onların fiziksel, düşünsel, duygusal ya da sosyal özellikleridir.

Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha da kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebilecektir (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 82). Liderliğin sadece kişilerin taşıdığı özelliklerle bağdaştırılması bir kısım araştırmacılar tarafından uygun görülmemiş olsa da, bazı teorisyenler liderliğin sadece kişisel özelliklerle açıklanamayacağını, belirli özelliklere sahip kişilerin mutlaka lider konumuna gelmesinin her zaman mümkün olmayacağını belirtmişlerdir.

Özellikler yaklaşımı, vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir; bunun nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Can vd., 22009, s. 382):

- Özellikler listesi sonsuzdur.
- Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunmaktadır.
- Özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Liderliğin geçtiği ortam göz ardı edilmektedir; belli özellik var olsa da grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen özellik teorisi eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011, s. 577).

## **Davranışsal Liderlik Teorileri**

Davranışsal liderlik teorilerinde, liderlerin göstermiş oldukları davranışlar esas alınmıştır. Bu teorilerde temel amaç, liderlerin belirgin ve benzer ne tür davranışlar gösterdiklerini ortaya koymak, böylece de davranışlarla liderliği açıklamaya çalışmak olmuştur.

Bir açıdan bakıldığında davranışın bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansımaları olduğu söylenebilir. Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Davranışsal teorilerin, özellik teorisine kıyasla aşağıda sıralanan üç faydasının olduğu belirtilmektedir (Zel, 2006, ss. 125-126):

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

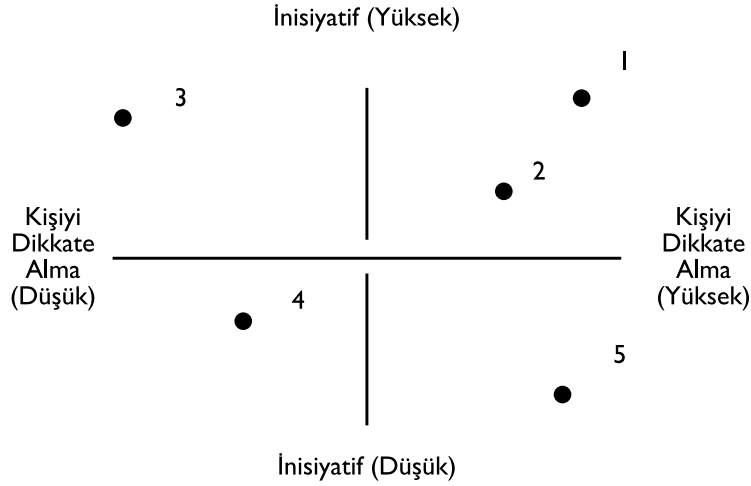
Davranışsal liderlik ile ilgili teorik ve uygulamalı birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar doğrultusunda liderlerin davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsal liderlikle ilgili temel teoriler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

## **Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardan birisi Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalardır. Daha sonraki çalışmalara bir anlamda öncü olan bu araştırma davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi çalışmalarının temel amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Çalışmanın başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş ve daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak lider davranışlarını açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlayan iki temel boyut ortaya çıkarılmıştır. Bunlar: kişiyi dikkate alma (insan ilişkilerine dönüklük) ve inisiyatif (iş dikkate alma) dir (Bolat vd., 2008, s. 174).

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ifade etmektedir. İnisiyatif faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Aşağıda Şekil 5.1’de beş ayrı liderin davranışları görülmektedir (Koçel, 2011, s. 578).



Şekil 5.1: Çeşitli Lider Davranışları

**Kaynak:** Tamer Koçel, (2011), İşletme Yöneticiliği, 13.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. s. 579.

Yukarıdaki şekilde Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken, Lider 4 grup üyelerinin gereksinim ve arzularına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe daha fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir (Koçel, 2011, s.578).

Kişiyi dikkate alan liderin, izleyicilerin istek ve gereksinimleri ile yakından ilgilendiği için onlarla daha etkili iletişim kurabileceği ve amaçlara ulaşmada daha etkili olacağı düşünülmektedir. İş dikkate alan liderlerin ise tüm enerjilerini ve dikkatlerini yapılan işe verdikleri için, grup üyelerinin daha fazla ve daha iyi iş çıkarması üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Günümüzde örgütlerde her iki tür davranışı gösteren liderlerin de olduğu görülmektedir.

### **Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

Ohio State Üniversitesi’nde yapılan çalışmalarla aşağı yukarı aynı dönemlerde yürütülen bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi’nde yürütülen liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmada da Ohio State araştırmasına benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert tarafından yapılan bu araştırmanın amacı, başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir. Burada çeşitli örgütlerdeki gruplarda düşük üretimde bulunanlarla, yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetimciler incelenmiştir. Böylece etkin bir liderin diğerinden farkını tanımlayarak analiz etmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 312).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları dört temel faktöre dayandırılmıştır. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır (Zel, 2006, s. 128):

- **Destek:** Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi artırıcı davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.

- **Amacın Vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.
- **İşi Kolaylaştırma:** Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.

Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik davranışları ölçerken, diğer ikisi işe yönelik davranışları ölçmektedir. Grup üyelerini desteklemeye ve karşılıklı ilişkilere önem veriyorsa bu liderin kişiye yönelik, amaca ve işi kolaylaştırmaya önem veriyorsa işe yönelik lider davranışları göstereceği düşünülmektedir.

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların genel olarak ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur (Koçel, 2011, s. 579).

Kişiye yönelik liderlerin davranışları, izleyicilerin moral ve motivasyonunu artırması açısından son derece önemlidir. Bu tür liderler, izleyicilere yetkilerini devrederek onların gelişimlerine destek olmakta, örgüt içerisinde etkili çalışma koşulları ile üyelerin tatminini sağlamaktadır. İşe yönelik liderlerin emre ve itaata dayalı davranışları grup üyelerinin kendilerini baskı altında hissetmesine yol açmakta, bu durum da onların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. İşe yönelik liderler sadece işe odaklandıkları ve amaçlara ulaşma noktasında çalışanları sürekli kontrol altında tuttukları için, işlerin başarılı bir biçimde yürütülmesini sağlama noktasında etkili olurken, çalışanlarla ilişkileri geliştirme ve onları tatmin etme noktasında yetersiz kalabilmektedir.

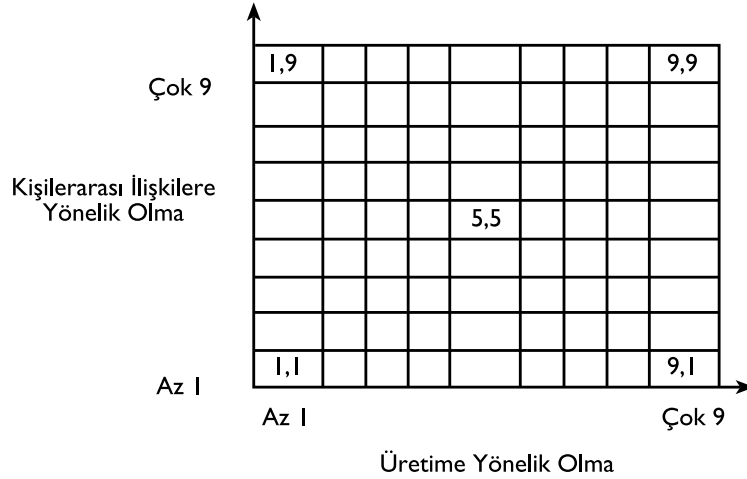
### ***Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi***

Davranışsal liderlik teorileri içerisinde dikkat çeken bir başka çalışma Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan yönetim tarzı matrisidir. Bu matris liderlerin davranışlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

1964 yılında Blake ve Mouton'un liderlik davranışlarını değerlendirmede "kişilerarası ilişkilere yönelik olma" ve "üretime yönelik olma" şeklinde iki boyutu içeren bir yönetim tarzı matrisi önermeleri ile bu kavramlar daha geniş bir kapsam kazanmıştır. Blake ve Mouton, tek bir en iyi liderlik tarzı olduğu fikri sorgulandıktan sonra, kişilerarası ilişkilere ve üretime önem verme boyutları birlikte değerlendirildiğinde en etkili liderlik tarzına ulaşılabileceğini önermişlerdir (Jogulu ve Wood, 2006, s. 239).

Bir liderin izleyeceği yol incelenirken öncelikle onun kişilerarası ilişkilere (insana) ya da üretime yönelme konusunda seçim yapması beklenir. Kişilerarası ilişkilere yönelik bir lider işin beşeri boyutu ile ilgilenir. Gruptaki herkesin motivasyonu için gerekli üretim koşulları ve gereksinimleri sağlar. Üretime yönelik lider ise, üretim ve elde edilen ürünün kalitesi ile ilgilenir (Yılmaz, 2011, s. 48). Yönetim tarzı matrisinde kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma şeklinde ele alınan bu iki farklı faktör, bir matris üzerine yerleştirilmiş ve bu matris içerisindeki konumlarına göre farklı liderlik davranışları açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 5.2'de bu iki faktör ile her boyutun bu faktörlerle ilgili derecelerini gösteren 9 farklı bölüm görülmektedir (Koçel, 2011, s. 580):



Şekil 5.2: Yönetim Tarzı Matrisi

**Kaynak:** Tamer Koçel, (2007), İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, s. 580.

Bu matris üzerinde 5 farklı lider tipi yer almaktadır. Bu liderler ve gösterdikleri davranışlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Zel, 2006, s. 133):

- **1.1. Tip: Etkili Olmayan Lider:** Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.
- **1.9. Tip: Klüp Lideri:** Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.
- **9.1. Tip: Görev Lideri:** Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.
- **5.5. Tip: Örgüt Lideri:** Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı tiptir.
- **9.9. Tip: Ekib Lideri:** Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı en üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır. Matriste yer alan en etkili liderlik tipinin bu liderlik olduğu ifade edilmektedir.

Böyle bir modelin en önemli yararı, yöneticilere ve liderlere gösterdikleri davranış kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışılabilir hale getirmiştir (Koçel, 2011, s. 453). Örgütlerde yönetim tarzı matrisinde beş farklı lider tipinin de yer aldığı görülmektedir. Bu liderlerin bir kısmı kişilerarası ilişkilere yönelik bir kısmı ise üretime yönelik davranışlar sergilerken, örgüt lideri konumunda olan lider bir yandan kişilerle ilgilenirken, diğer yandan işlere de odaklanmaktadır.

### Likert'in Sistem 4 Modeli

Davranışsal liderlik teorileri içerisinde ele alınacak son teori Rensis Likert tarafından ortaya atılan Sistem 4 modelidir. Bu modelde liderlik davranışları dört grup altında toplanmıştır. Her grubun kendine ait özellikleri ve belirgin davranışları bulunmaktadır.

Sistem 4 modelinde yer alan dört grubu ve özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Torlak, 2008, s. 266):

- **Sistem 1:** Yönetim şekli astların güven eksikliği üzerine kuruludur. Astlar, üstleriyle rahatça işleri hakkında konuşabileceklerini hissetmemektedirler ve korku, cezalandırma, nadir ödüllerle motive edilirler. Haberleşme, yukarıdan aşağıya doğrudur, yukarı bildirimlere hep kuşku ile bakılır. Kararları hep üst kademedekiler verir.



- **Sistem 2:** Yönetim şekli üstlerin tepeden bakması ve astların güven eksikliği üzerine kuruludur. Astlar, üstleriyle rahatça işleri hakkında konuşabileceklerini hissetmemektedirler, ödüller ve potansiyel cezalarla motive edilirler. Haberleşme, yukarıdan aşağıya doğrudur, yukarı bildirimlere hep kuşku ile bakılmayabilir. Politikalar üst kademedede yapılırken, belirlenen kararlar alt kademelere verilir.
- **Sistem 3:** Yönetim şekli astlarına yüksek oranda fakat tam bir güven olmaması üzerine kuruludur. Astlar işleri hakkında üstleri ile konuşmakta rahattırlar ve ödüller, nadir cezalar ve katılımlarla motive edilirler. Yukarı iletişim daha sıklıkla kabul edilir. Ana politikalar ve kararlar üst kademedede yapılırken, spesifik kararlar alt kademelerde yapılır.
- **Sistem 4:** Yönetim şekli astlarına tam bir güven üzerine kuruludur. Astlar üstleriyle işleri hakkında konuşmada tamamen serbesttirler ve kendilerinin de katıldığı hedefleri belirleme tarafından yaratılan ekonomik ödüllerle motive edilirler. Yukarı, aşağı ve yatay iletişim mevcuttur. Karar verme bütün örgüte yayılmıştır ve iyi koordine edilir.

Aşağıda Tablo 5.1’de Likert’in sistem 4 modelinde yer alan liderlik özellikleri ve davranışları görülmektedir:

**Tablo 5.1:** Likert’in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı otokratik	Sistem-2 Yardımsever otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

**Kaynak:** Tamer Koçel, (2011), İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, s. 582.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Sistem 1 ve Sistem 2’de daha otokratik lider davranışları görülmektedir. Bu tür davranışlar gösteren liderler, astlarına güvenmemekte ve onları karar sürecine nadiren katmaktadırlar. Bu nedenle bu tür liderlerle çalışan astlar/izleyiciler, kendilerini çok fazla serbest hissetmemektedirler. Sistem 3 ve Sistem 4’de ise daha demokratik davranış sergileyen liderlerin özellikleri yer almaktadır. Bu tür özelliklere sahip liderler, genellikle astlarına güvenmekte, hemen her zaman onların fikirlerine başvurmakta ve onları karar sürecine katmaktadırlar. Bu durum astların kendilerini daha özgür ve rahat hissetmesine yol açmaktadır.

Likert’in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasının her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayılması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2011, 583).

Davranışsal liderlik araştırmalarının liderlerin özelliklerinin ve davranışlarının ne olduğunu belirleme üzerine büyük katkıları olmuştur. Gerçekten de bu araştırmalardan sonra örgütlerde liderlerin izleyicilerine yönelik gösterdikleri davranışların sınırları çizilmiş ve liderlerin kişilere ya da işe/üretimeye yönelik farklı davranışlarda buldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında kişiye ve işe yönelik liderlik davranışlarının temel özellikleri de ayrıntılı bir biçimde analiz edilmiştir. Davranışsal liderlik

araştırmaları sonucunda, kişiye yönelik liderlerin daha başarılı olacağı ve izleyicileri daha iyi yönlendireceği gibi genel bir yargı ortaya çıkmıştır. Bu genel yargı daha sonraları eleştirilmiş, hemen her zaman kişiye yönelik liderlerin başarılı olacağı gibi bir genellemenin doğru olmadığı düşünülmüş ve değişik koşullarda ve ortamlarda hangi tür liderliğin daha uygun olacağı üzerine yapılan durumsallık liderlik araştırmaları ortaya çıkmıştır.

## **Durumsal Liderlik Teorileri**

Liderlik ile ilgili son teori durumsal liderlik teorileridir. Adından anlaşılacağı üzere bu teoriler ile ilgili araştırmalarda lider davranışlarını açıklamada içinde bulunulan durum ve koşullar temel alınmıştır.

Araştırmacılar değişik örgüt yapılarında liderlik anlayışını ortaya çıkarmak amacıyla çalışmalarına devam ettikçe çok farklı sonuçlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bazı durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışları çok etkin sonuçlar doğururken, bazı durumlarda ise işe/üretime yönelik liderliğin daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, liderlerin liderlik teorilerini koşullara bağlı olarak esnek tutmaları gerektiği anlayışını geliştirmiştir. "En iyi" olarak tanımlanacak tek bir liderlik türünün mevcut olmadığı, en etkili liderlerin liderlik yaklaşımlarını duruma göre uyarlayabilen lider olduğu anlayışı durumsal teorilerin temel söylevidir (Bakan, 2004, s. 34). Davranışsal liderlik teorilerinde olduğu gibi durumsal liderlik teorilerinde de liderlik davranışları ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

Durumsal liderlik teorilerinin genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz, sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu teoriye göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Durumsal liderlik teorileri en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 209).

Bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen temel faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleridir (Koçel, 2011, s. 584).

Durumsal liderlikle ilgili ortaya atılan temel teoriler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

## ***Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli***

Fiedler'in etkin liderlik modeli, durumsal liderlikle ilgili en fazla kabul gören ve en fazla bilinen modeldir. Fiedler, durum ve koşulları göz önünde bulundurarak lider davranışlarını incelemeye çalışmıştır.

Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bu değişkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2011, s. 585):

- **Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler:** Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler "zayıf" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.
- **Başarılacak İşin Niteliği:** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler, son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararlarına bırakılmıştır. Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Fiedler birinci gruptaki işleri planlanmış (yapılanmış), ikinci gruptaki işleri ise planlanmamış (yapılanmamış) iş olarak nitelendirilmiştir.

- **Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi:** Bu değişken ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir örgüt içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

Fiedler en etkili liderliğin yukarıda sıralanan temel özelliklere göre farklılaşacağını belirtmiştir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işlerin rutin ya da karmaşık olması ile liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi, liderin davranışlarına yön vermekte her bir durum için etkili liderlik türü değişmektedir. Fiedler, en iyi liderlik tarzının bu faktörlere göre değişeceğini belirtmiştir.

Fiedler’in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır (Zel, 200, s. 147). Tablo 5.2’de Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli görülmektedir.

**Tablo 5.2:** Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>YAPISAL FAKTÖRLER</b>	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				ZAYIF			
	İŞİN NİTELİĞİ	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN OTORİTESİNİN DERECESİ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
<b>DURUMUN ELVERİŞLİĞİ</b>		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
<b>DURUMSAL BELİRSİZLİK</b>		ÇOK BELİRLİ			ÇOK BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
<b>LİDERLİK TARZI</b>		İŞ	İŞ	İŞ	AST	AST	AST	İŞ	İŞ

**Kaynak:** Uğur Zel, (2006), Kişilik ve Liderlik, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 148.

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işin planlanmış ya da planlanmamış olması ve formel otoritenin varlığına göre işe ya da kişiye yönelik liderlik tarzı daha uygun olmaktadır. Davranışsal liderlik araştırmaları yapanların aksine Fiedler, en iyi liderlik tarzının kişiye yönelik liderlik olmadığını, bazı durumlarda kişiye yönelik liderliğin uygun olduğunu, bazı durumlarda ise işe yönelik liderliğin daha başarılı sonuçlar verebileceğini belirtmiştir.

Fiedler’in modeline bazı eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Öte yandan, metodolojik eleştiriler ve elverişlilik boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık bu teori, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler de almıştır (Zel, 2006, s. 149).



**Fred Fiedler’in etkin liderlik modeli hakkında kısaca bilgi veriniz.**

### **Yol-Amaç Teorisi**

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç teorisi durumsal liderlikle ilgili ele alınacak ikinci teoridir.

Yol-amaç teorisinin temelinde, “bireysel tutum veya davranışın işin veya davranışın yol açacağı muhtelif çıktılara ve bu çıktılardan değerlendirilmesine bağlı olarak tahmin edilebileceğini ifade eden beklenti-değer teorisi bulunmaktadır (Mc Laurin, 2006, s. 99).

Yol-amaç teorisine göre liderin görevi, belirli bir görevi yerine getirebilmek için izleyicilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. Diğer bir deyişle, astların amaçlarına ulaşmalarında liderin görevinin destek olma ve astların amaçlarıyla örgütsel veya grubun amaçlarıyla uyumunu sağlama olduğunu ifade eder. Bu teori, liderin hali hazırdaki durumunu analiz ederek doğrudan destekleyici veya başka tarz davranışlar sergilemesi varsayımına dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 385). Yol-amaç teorisinin odak noktası izleyicileri destekleyici davranışlarla amaçlara ulaşmaları için motive etmektir. Liderin başarısı büyük ölçüde bunu başarma yeteneğine bağlı olarak değişmektedir.

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve bu sonuçlara verilen değer (valens). Bu teoriye göre grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından iki hususta motive edilebilir. Bunlar; liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç) dir (Koçel, 2011, s. 588).

Yol-Amaç teorisi, dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2010, 319):

- **Yönlendirici Lider:** Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar.
- **Destekleyici Lider:** Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
- **Katılımcı Lider:** Kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.
- **Başarıya Yönelik Lider:** Bu lider ise, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliği gibi faktörlere bağımlı olarak değişmektedir. Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar katılımcı bir liderlik tarzından, insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde talimat veren liderlik tarzından tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyenler, liderin göstereceği talimat verici ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir (Zel, 2006, ss. 141-142).

İlgili faktörlere bağlı olarak en uygun liderlik tarzının hangisi olacağını belirlemek mümkün olmaktadır. Her bir liderlik davranışının izleyiciler üzerindeki etkisi birbirinden farklıdır. Bazı durumlarda başarıya odaklanmış lider davranışı daha olumlu sonuçlar verirken, bazı durumlarda katılımcı ve destekleyici davranış gösteren liderler daha başarılı olmaktadır. Bazense yönlendirici liderlerin daha etkili olduğu görülmektedir. Önemli olan durum ve koşulları ayrıntılı bir biçimde analiz ederek en uygun lider davranışını ortaya koymaktır.

Yol-amaç teorisinin uygulamalı araştırmasını yapmak oldukça zordur. Konuyla ilgili araştırma sonuçlarının ise farklı bulgular elde ettiği görülmektedir. Araştırmalardan bazıları, etkin liderlerin izleyicilerinin amaçları önündeki engelleri kaldırmak olmadığını, bazıları ise teorisinin uygulamalı araştırmalardaki sonucunun tam bir hayal kırıklığı olduğunu belirtmektedir. Ancak bazı araştırmacılar teoriyi test edebilecek yeterlilikte araştırma tasarımının henüz oluşturulmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle teoriye ilişkin yazında kesin bir bakış açısının geliştirilemediği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 385).

### ***Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli***

Liderliğin durum ve koşullara bağlı olarak değişebileceğini ve değişik ortamlarda farklı liderlik türlerinin daha etkili olacağını savunan durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de Vroom ve Yetton tarafından öne sürülen liderlik modeli ya da diğer bir adıyla karar ağacı modelidir.

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, başka bir deyişle sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir, verilen kararların değerlendirilmesinde liderler alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalılar ve kararların alınmasında ast sayısının olmasına da özen göstermelidirler. Bu model ayrıca, liderlik biçiminin liderin örgüt içindeki yerine bağlı olduğunu bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür (Özkalp ve Kirel, 2010, ss. 320-321).

Vroom Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği (çalışanların iş başarımını ve verimini etkileyen kararlardır), kararın kabul edilebilirliği (liderin kullandığı karar yöntemleri çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir) ve zamanında davranmak (liderin karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmesi gerekmektedir) tır. Bu modele göre dört çeşit karar verme biçimi vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zel, 2006, ss. 158-161):

- **Otokratik-1:** Lider, hali hazırda bilgileri ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
- **Otokratik-2:** Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
- **Danışmacı-1:** Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- **Danışmacı-2:** Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve önerilerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
- **Grup-1:** Lider, astlarıyla sorunu bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
- **Grup-2:** Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.
- **Yetki Devreden:** Lider, sorunun çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astlarına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

Buradan anlaşılacağı üzere, karar sürecinin yapısı lider türleri ile yakından ilişkilidir. Liderlerin kararların alınması ya uygulanması sürecine astları dahil etmesi ya da onları bu süreç dışında bırakması, onun otokratik, danışmacı ya da yetki devreden lider olduğunu belirleyen temel göstergeler arasındadır. Otokratik liderler, kararları kendileri verirler ve bunları uygularlar; danışmacı liderler, karar alırken astlarına danışır ancak en son kararı yine kendileri verirler. Grup 1 ve grup 2'de liderler astlarıyla birlikte ortaklaşa kararlar alırlar, yetki devreden liderler ise karar sürecine hiç müdahale etmezler, karar alma yetkisini tamamen astlarına devrederler, ancak sonuçları mutlaka izlerler ve denetlerler.

## ***Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi***

Durumsal liderlik teorileri içerisinde ele alınacak son teori Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilmiştir.

Bu teoride, davranışsal liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi iş ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerine odaklanılmıştır. İş davranışında lider, üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. İlişki davranışında ise lider, üyelerle yakın bir bireysel ilişki içindedir. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyal-duygusal destek verme biçimindedir. İş davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard aşağıda sıralanan dört model liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2008, ss. 323-324):

- **Anlatan:** Yüksek iş, düşük ilişkiye yönelik liderdir. Kimin, neyi, ne zaman yapacağını söylemektedir. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşılması için üyeleri yönlendirmektedir.
- **Satan:** Yüksek iş, yüksek ilişkiye yönelik lider, hem talimat vermekte hem de izleyicileri desteklemektedir. Lider davranış ve ifade açısından ılımlıdır ve astlarına rehberlik yapmaktadır.
- **Katılımcı:** Düşük iş, yüksek ilişkiye yönelik lider, genellikle astlarıyla birlikte karar veren davranış biçimi sergilemektedir. Astların katkılarını almakta ve onları desteklemektedir.
- **Yetki Göçeren:** Düşük iş, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. Astlarıyla ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişimi kopuktur.

Hersey-Blanchard bu dört lider tarzının farklı durum ve koşullarda uygun olduğundan söz etmektedir. Anlatan lider türü iş odaklı bir liderdir. Amacı işin etkili bir şekilde yapılmasıdır. Satan lider, hem işe hem de ilişkilere odaklanmaktadır. İşlerin daha iyi bir şekilde yapılması için bir yandan astlarına talimat verirken, diğer yandan da onları motive etmeye çalışmaktadır. Katılımcı lider, adından da anlaşılacağı üzere, astların katılımıyla amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu liderlik türü ilişki odaklıdır. Yetki göçeren liderlik ise, Vroom-Yetton'daki yetki devreden lidere benzemektedir. Ne işe ne de ilişkilere odaklanmayan bu tür liderler, astlarıyla yakın ilişki içerisine girmemektedirler.

Liderlik davranışlarını yukarıda sıralanan dört grup altında toplayan Hersey-Blanchard, grup üyelerinin başarı düzeylerinin sadece liderin göstermiş olduğu davranışlara bağlı olmadığını, "kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri" olarak tanımlanan olgunluk düzeylerinin de önemli olduğunu belirtmişlerdir. Grup üyelerinin işle ilgili bilgi ve becerileri iş olgunluğu, iş yapma konusundaki isteklilik ve motivasyonları da psikolojik olgunluk olarak ifade edilmiştir. Çalışanların bir işi başarmak için gerekli olan özelliklerinin seviyesini yansıtan olgunluk düzeylerini (OD) dört temel boyutta incelemek mümkündür. Bu boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Yılmaz, 2011, s. 65):

- **OD-1:** Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek bilgi ve beceri düzeyleri çok zayıf ve bir o kadar da işlerini başarma istekleri azdır. Böyle çalışanlara sahip olan lider tüm kararları kendisi verir ve işi organize eder. Çalışanları işlerini yapıp yapmadıkları konusunda sıkı denetim altında tutar.
- **OD-2:** Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek konusunda teknik bilgi ve becerileri yeterli değildir. Bir o kadar da kendilerine güvenleri yoktur. Psikolojik olgunluğa sahip değildirler. Fakat liderlerinin verdikleri görevler doğrultusunda iş yapmaya istekli ve heveslidirler.
- **OD-3:** Grup üyeleri amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için yeterli bilgi ve deneyime sahiptirler. Yani iş olgunluğu mevcutken işlerini yapmak için istekli değildirler. Bu tür çalışanlar karşısında lider daha çok davranış eğilimli bir liderlik modeli sergilemek zorunda kalır.
- **OD-4:** Bu seviyede olan grup üyeleri her yönden işi başarmak için hazırdırlar. Liderlerinin grup üyelerine güveni çok fazladır ve karar alma aşamasında her birine inisiyatif kullanma yetkisi vermiştir. Bu gruba sahip liderin ne çok fazla iş eğilimli ne de ilişki eğilimli bir davranış göstermesi beklenemez.

OD-1'de yer alan üyelerin hem iş hem de psikolojik olgunluğu çok düşüktür. O nedenle bu tür üyelerle birlikte çalışan liderler bütün kararları kendisi verir ve üyelerin işleri yapıp yapmadıklarını sürekli kontrol altında tutar. OD-2'de yer alan üyelerin, iş olgunluğu yokken, psikolojik olgunlukları vardır. Bu tür üyelerle çalışan liderlerin istekli ve hevesli çalışanları yönlendirmesi ve motive etmesi son derece önemlidir. OD-3'de yer alan üyelerin iş olgunluğu varken, psikolojik olgunlukları yoktur. Bu nedenle bu tür üyelerle çalışan liderler, davranış odaklı olmak durumunda kalmaktadırlar. OD-4'de yer alan üyelerin ise hem iş olgunlukları hem de psikolojik olgunlukları fazladır. O nedenle bu tür üyelerle çalışan liderlerin orta düzeyde iş ve ilişki eğilimli davranışlar gösterdiği görülmektedir.

Liderlik ile ilgili ortaya atılan bütün teorilerin hem birbirleriyle örtüşen hem de birbirinden ayrılan özellikleri bulunmaktadır. Teoriler, genellikle liderlerin özellikleri, liderlerin davranışları ve liderlerin uygunluğunu belirleyen durumlar ve koşullar üzerine odaklanmıştır. Bu teorileri destekleyenler olduğu gibi, eleştirenlerde olmuştur. Bununla birlikte, bu teorilerin hemen hepsi bugün günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Literatürde yer alan ama daha az yaygın olduğu için bu bölümde ele alınmayan liderlik teorileri de mevcuttur.

## Özet

Liderlik ilgili yazında günümüzün en popüler konuları arasında yer almaktadır. Liderlik konusunun popülerliğinin hiç bitmeyeceği ve gelecekte daha da önemli hale geleceği düşünülmektedir. Lider, en basit şekilde, insanları yönlendiren, onları harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider ile yönetici kavramının çoğu zaman birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Liderlik genellikle kişisel özellikler ile ilgiliyken, yöneticilik bulunulan pozisyonla ilgilidir. Lider insanları yönlendirirken, yönetici yönetir. Lider örgütte herhangi bir pozisyonda bulunan herhangi bir kişi olabilirken, yönetici örgütün belli hiyerarşik kademelerinde yer alan kişilerdir.

Liderleri diğer insanlardan farklı kılan ve birçok kişi arasından ayrılarak lider olmasını sağlayan birtakım özelliklerinin bulunduğu varsayılmaktadır. Bu özelliklerle ilgili birçok farklı ve benzer görüş olmasına rağmen genellikle öne çıkan lider özelliklerinin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik ve iletişime açık olma, özgüven yüksekliği ve istikrarlı olma gibi davranışlar olduğu belirtilmektedir.

Liderlerin başkalarını etkileyebilmesi ve onları peşlerinden sürükleyebilmesi için izleyiciler üzerinde güce sahip olmaları gerekmektedir. Liderin gücünü aldığı birçok kaynak bulunmaktadır. Bunlardan ilki, makamın lidere sağladığı yasal güçtür. Diğeri, liderin izleyiciler üzerinde yaptırma ve cezaya dayanan zorlayıcı gücüdür. Üçüncü güç kaynağı, liderin kişilik özellikleriyle kazandığı karizmatik güçtür. Dördüncü kaynak, liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübesiyle kazandığı uzmanlık gücüdür. Liderin güç aldığı son kaynak ise, izleyenleri motive etmede kullandığı ödüllendirmedir.

Her liderin farklı bir liderlik tarzının olduğu görülmektedir. İlgili literatürde iki farklı liderlik tarzından söz edilmektedir. Bunlardan ilki daha geleneksel olan; otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbestlik tanıyan-liberal liderlik tarzlarıdır. Otokratik liderlerin emir ve talimatlar vererek astlarını yönlendirmeye çalıştığı görülmektedir. Demokratik-katılımcı liderliği benimseyen kişilerin, hemen her konuda izleyenlerin fikir ve düşüncelerine başvurduğu ve katılımcılığı benimsedikleri görülmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderler ise, izleyenlere hiç

müdahale etmemekte ve onlara tam bir serbestlik tanımaktadır. Çağdaş liderlik tarzları ise, değişimi ve gelişimi benimseyen dönüştürücü, üyeleri işi başarma noktasında teşvik eden etkileşimci ve kişileri taşıdıkları kişilik özellikleri ile etkileyen karizmatik liderlik tarzlarıdır. Her liderlik tarzının izleyenleri etkileme, onları harekete geçirme noktasında olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Liderlik ile ilgili ortaya atılan birçok teori bulunmaktadır. Bu teorilerin ilk çıkışı geçmiş yıllara dayanmakla birlikte, bugün hala geçerliliğini koruduğu görülmektedir.

Liderlik teorilerinden ilki, özellikler teorisidir. Liderlikle ilgili bilinen en eski bu teoriye göre, liderleri lider yapan taşıdıkları özellikleridir. Özellikler teorisi, liderlerin fiziksel ve kişisel özellikleri ile diğerlerinden ayrıldığını ifade etmektedir.

Liderlerin davranışları üzerine odaklanan davranışsal liderlik teorileri dört temel çalışmadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmalarda liderlerin iki temel davranışta buldukları ifade edilmiştir. Bunlar; liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ifade eden, kişiyi dikkate alma ile, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme vb. için talimatlar verme yönündeki davranışlarından oluşan insiyatif faktördür. Davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan diğer çalışma, Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalardır. Bu araştırmalarda temelde iki tür liderlik davranışı olduğu belirtilmiştir. Bunlar işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışlarıdır. İşe yönelik liderler, izleyenlerin işlerini yapıp yapmadıkları ile ilgilenen ve bunun için onları sıkı bir şekilde denetleyerek, gerektiğinde ceza vermektedir. Kişiye yönelik liderler ise, izleyicilere yetki devrederek onların gelişimine destek olmaya çalışmaktadırlar. Bu konu ile ilgili bir diğer çalışma ise Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan yönetim tarzı matriksidir. Bu matrikste iki temel lider davranışından söz edilmektedir. Bunlardan biri kişilerarası ilişkilere diğeri ise üretime yönelik değildir. Bu matriks üzerinde etkili olmayan lider, klüp lideri, görev lideri, örgüt lideri ve ekip lideri olmak üzere beş farklı lider tipi bulunmaktadır. Davranışsal

liderlik teorileri içerisinde ele alınan son çalışma Likert'in sistem 4 modelidir. Bu modelde de istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere 4 tip lider davranışı olduğu ifade edilmiştir.

Liderlikle ilgili son teori ise durumsal liderlik teorileridir. Durumsal liderlik teorileri, en iyi liderlik tarzının durumlara ve koşullara göre değişeceğini belirtmektedir. Bu teorilerden en fazla bilineni Fiedler'in etkin liderlik modelidir. Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç temel önemli durumsal değişken olduğu ifade edilmiştir. Bunlar; lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Fiedler bu üç değişkene göre kişilere yönelik liderlik tarzının mı yoksa işe yönelik liderlik tarzının mı daha etkin olacağını belirtmiştir. House-Evans tarafından ortaya atılan Yol-amaç teorisinin odak noktası, izleyicileri destekleyici davranışlarla amaçlara ulaşmaları için motive etmektir. Bu teoride dört çeşit liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlar, yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderliklerdir. Durumların liderlik türlerinin belirlenmesinde etkili olduğunu belirten bir başka model olan Vroom-Yetton modeli ise, durumun özelliklerine bağlı olarak, astın kararların paylaşılmasında ne kadar söz sahibi olması gerektiğini açıklamaktadır. Bu modele göre otokratik-1, otokratik-2, danışmacı-1, danışmacı-2, grup-1, grup-2 ve yetki devreden olmak üzere dört çeşit karar verme biçimi vardır. Son durumsal liderlik teorisi ise Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik teorisidir. Bu teoride de anlatılan, satan, katılımcı ve yetki göçeren olmak üzere 4 liderlik tarzının olduğu belirtilmiştir. Bu teoride ayrıca kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri olarak ifade edilen olgunlukla ilgili olarak iş olgunluğu ve psikolojik olgunluğun da liderlik tarzlarının belirlenmesinde etkin olduğu üzerinde durulmuştur.



## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi liderliğin doğru bir tanımı **değildir**?

- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı ele geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- Liderlik sadece doğuştan gelen özellikler topluluğudur.
- Liderlik, amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kişilerarası etkileşim sürecidir.

2. Aşağıdakilerden hangisi tüm liderlik tanımlarda ortaya çıkan öğelerden bir **değildir**?

- Amaç
- Güç
- Lider
- Ortam
- İzleyenler

3. Aşağıdakilerden hangisi yönetici-lider arasındaki farkı belirten ifadelerden biri **değildir**?

- Yönetici önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışır, lider ise grubun amaçlarını belirler.
- Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilirken lider içinde bulunduğu gruptan doğar.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik vb.den alırken, lider gücünü kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- Her yöneticinin liderlik özelliğine sahip olduğu varsayılır.
- Bir kişinin yönetici olabilmesi için mutlaka bir makama sahip olması gerekirken, lider olmak için yönetici olmaya gerek yoktur.

4. Aşağıdakilerden hangisi temel liderlik özelliklerinden biri **değildir**?

- Duyularına göre karar vermelidir.
- Zamanı iyi kullanılmalıdır.
- Pozitif düşünmelidir.
- Doğru ve gerçekçi olmalıdır.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir.

5. Aşağıdakilerden hangileri liderlerin güç kaynaklarından biri **değildir**?

- Yasal güç
- Zorlayıcı güç
- Uzmanlık gücü
- Ödüllendirme gücü
- Etkileyici güç

6. Liderlik tarzları belirlenirken aşağıdaki faktörlerden hangisi(leri)nin göz önünde bulundurulması gerekir?

- İşletmenin faaliyet alanı
- İşletmenin faaliyet konusu
- İzleyicilerin kişilikleri
- Ülkelerin jeopolitik yapıları

- Yalnız I
- Yalnız II
- I, II ve IV
- I, II, III
- III ve IV

7. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel liderlik tarzlarından biri **değildir**?

- Otokratik liderlik
- Demokratik liderlik
- Dönüştürücü liderlik
- Liberal liderlik
- Katılımcı liderlik

8. Aşağıdakilerden hangisi etkileşimci liderliğin unsurlarından biridir?

- a. Şarta bağlı ödül
- b. Karizmatik etki
- c. İlham verme
- d. Entelektüel uyarım
- e. Bireysel ilgi

9. Aşağıdakilerden hangisi özellik teorisi içerisinde **yer almaz**?

- a. Düşünsel
- b. Davranışsal
- c. Fiziksel
- d. Duygusal
- e. Sosyal

10. Aşağıdakilerden hangisi davranışsal liderlik araştırmalarından biri **değildir**?

- a. Ohio State Üniversitesi araştırmaları
- b. Michigan Üniversitesi araştırmaları
- c. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli
- d. Blake Mouton'ün yönetim tarzı matrisi
- e. Likert'in Sistem 4 modeli

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **c** Yanıtınız yanlış ise “Lider ve Liderlik Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. **b** Yanıtınız yanlış ise “Lider ve Liderlik Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. **d** Yanıtınız yanlış ise “Lider Yönetici Ayrımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. **a** Yanıtınız yanlış ise “Liderlerin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. **e** Yanıtınız yanlış ise “Liderin Güç Kaynakları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. **d** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. **c** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. **a** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. **b** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Teorileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. **c** Yanıtınız yanlış ise “Davranışsal Liderlik Teorileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.