**ÖNDERLİK**

Belirli şartlar altında belirli kişilerin ve grupların amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesidir. Önder ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişidir. Yani önderliğin özü bir kişinin başkalarını etkileyebilmesidir. Önderin etkileyebilmesi için resmi yetkilere sahip olması gerekmez.

Önder ile yönetici aynı şey değildir. Yöneticilik rolü olmayan önderler olduğu gibi önderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir.

Önderlik süreci, önder, izleyiciler ve koşullardan oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle henüz önderlik olayını tam olarak anlamamıza yarayacak kapsamlı bir teori ve yaklaşım bulunmamaktadır.

**Önderlik teorileri**

Önderlik teorileri çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir:

Evrensel önderlik teorileri: özellikler teorisi, önderlik davranışı yaklaşımı, x-y teorileri yaklaşımı ve sistem yaklaşımı

Durumsal önderlik teorileri: F. Friedler’in durumsallık yaklaşımı, yol-amaç teorisi ve Reddin’in 3 boyutlu önderlik modeli

1. **ÖZELLİKLER TEORİSİ**

Belirli bir grup içinde bir kişinin önder olması ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu kişinin hem fiziksel özellikleri hem de kişilik özellikleri diğer grup üyelerinden farklıdır.

Bazen etkin önderlerin aynı özellikleri taşımadığı ya da grup üyeleri içinden önderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar olduğu halde önder olarak öne çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda sadece önder değişkenini hesaba katmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır.

**2. DAVRANIŞSAL ÖNDERLİK TEORİSİ**

Önderi başarılı ve etkin yapan hususun önderin özelliklerinden çok önderin önderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu düşüncesine dayanır. Örneğin astlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. Gibi davranışlar önderin etkinliğini belirleyen önemli davranışlar olarak ele alınmıştır. Bu teori, sadece önderi değil önderin izleyicilerini de hesaba katmaktadır.

**a. Ohio State çalışmaları:**

iki değişkenin önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir:

Kişiyi dikkate alma : yakın ilgi gösterme, çalışanların ihtiyaçlarını ve arzularını dikkate alma

İnisiyatif: amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme

Kişiyi dikkate aldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

Önderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça performans artmaktadır.

**b. Michigan Üniversitesi (Lickert’in çalışmaları):**

Bu çalışmalar sonunda önderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

Önderin iki tür davranış biçimi vardır: kişiye yönelik davranış

 işe yönelik davranış

İşe yönelik davranış, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırmaya ve statüsüne dayanan resmi otoritesini kullanmaya yönelik davranış anlamına gelmektedir.

Kişiye yönelik davranış ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemesi ile yakından ilgilenen davranış biçimidir.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuca göre kişiye yönelik davranış daha etkilidir. Ancak bu teorilerle ilgili olarak kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiğine ve metodolojinin geçerliliğine dair eleştiriler yapılmıştır.

**d. Mc Gregor’un Teorisi:**

Daha önce ele aldığımız insan davranışları hakkındaki X ve Y kuramına dayanır. Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

X teorisini benimseyenler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış sergilerken Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha demokratikse katılımcı bir davranış biçimini benimseyecektir.

**e. Lickert’in Sistem 4 Modeli:**

4 yöneticilik stili

İstismarcı - otokratik: astlara güvenmez

Yardımsever- otokratik: hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir

Katılımcı: kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister

Demokratik: bütün konularda tam olarak güvenir

Bu modeli her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması eleştiri konusu olmuştur.

**f. Önderlik tarzları ile ilgili diğer sınıflandırmalar**

Davranışsal teoriler çevreye ve koşullara önem vermemiştir.

Önderlik davranışları ile ilgili farklı sınıflandırmalar da yapılmıştır. Bunlardan en çok bilineni önderleri otokratik, katılımcı ve tam serbestlik veren olarak sınıflandıran ayrımdır.

Ancak davranışsal teorilerin hepsi önderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara ağırlık vermedikleri için eleştirilmişlerdir.

**3. ÖNDERLİKTE DURUMSALLIK TEORİSİ**

Önderliğin oluştuğu koşullara ağırlık veren teoridir. En uygun önderlik en uygun önderlik davranışının duruma göre değişeceğini söylemektedir.

Durumsallık teorisine göre önderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun ya da grubun özellikleri, önderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri.

Durumsallık teorisine göre, belli durumlarda işe yönelik davranış, belli durumlarda kişiye yönelik davranış etkili olabilir.

**Fred Fiedler’in Etkin Önderlik Modeli**

Önderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır:

-Önder ile izleyiciler arasındaki ilişkiler

-Başarılacak işin niteliği

-Önderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Önder ile izleyiciler önderin izleyiciler tarafından sevilip tutulması

Başarılacak işin niteliği önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması

Rutin olmayan ve çapraşık işler önderlik için uygun bir ortam yaratmaz. Planlanmış işler önderlik için olumlu bir ortam yaratır, planlanamayan işler ise olumlu bir ortam yaratmaz.

Önderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi önderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir.

Bu modele göre önderlik davranışının başarılı olabilmesi için uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesi gerekmektedir.

**Amaç-yol teorisi**

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:

Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı

Bu sonuçlara kişinin verdiği değer

Bekleyiş: önderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.

Önder, astlarının davranışlarını etkileyebilmek için çeşitli davranışlar gösterebilir. En başta ödüllendirme.

Bu teoriye göre önder dört önderlik davranışından birisini gösterebilir:

-otoriter önderlik

-destekleyici önderlik

-katılımcı önderlik

-başarıya yönelik önderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir:

-izleyicilerin kişisel özellikleri

-izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı

-işin niteliği

Bu teori ile ilgili yapılmış çalışmalar farklı sonuçlar vermektedir. Yani teoriyi destekleyen sonuçlara ulaşıldığı gibi aksi yöndeki sonuçlara da ulaşılmıştır.