

Liderlik: Kuramlar ve Uygulamalar

Liderlik Nedir?

- **Belirli ortamlarda, izleyenleri belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol davranışıdır.**

Liderlik Seviyeleri

- **Doğrudan Liderlik**
- **Kurumsal Liderlik**
- **Stratejik Liderlik**

Liderliğin Güç Kaynakları

- **Yasal Güç**
- **Ödüllendirme Gücü**
- **Zorlayıcı Güç**
- **Uzmanlık Gücü**
- **Karizmatik Güç**

Liderlik Kuramları

- **Özellikler Teorisi**
- **Davranışçı Liderlik Yaklaşımı**
- **Durumsallık Yaklaşımı**
- **Çağdaş Liderlik Kuramları**

Özellikler Teorisi

-Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.

-Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır.

Davranışçı Liderlik Yaklaşımı

- **Bu yaklaşımın ana fikri;**
 - liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.

Davranış Teorilerinin Özellikler Teorilerine Göre Faydaları

-Özellikleri araştırmak yerine, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderler yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

-Eğitim yoluyla liderlik davranışları kişiye kazandırılabilir.

Davranışçı Liderlik Yaklaşımları

- 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması**
- 2. Yönetim Ölçeği Kuramı**
- 3. Michigan Üniversitesi Çalışması**
- 4. Likert Kuramı**
- 5. Liderlik Doğrusu Teorisi**

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Bu çalışmada, liderlerin davranışları “yapıyı harekete geçirme” (initiating structure) ve “anlayış” (consideration) olmak üzere iki bağımsız boyutta incelenmiştir.

Ohio Önderlik Ölçeği

Yüksek	Yoğun İlgi Düşük YHG	Yoğun İlgi Yüksek YHG
Bireye İlgi	Az İlgi Düşük YHG	Az İlgi Yüksek YHG
Az	Düşük	Yüksek
	Yapıyı Harekete Geçirme (YHG)	

Yönetim Ölçeği Kuramı

(Blake ve Mouton)

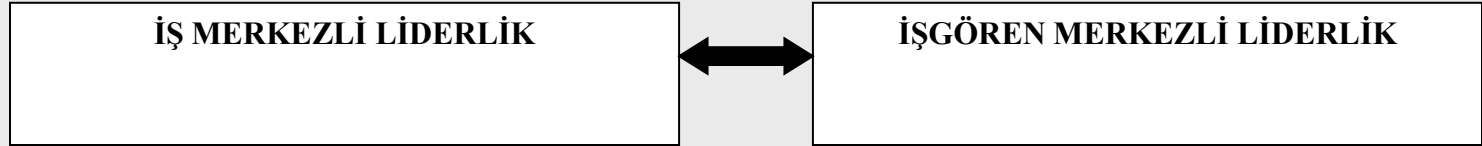
	Yüksek									
İ n s a n a D ö n ü k l ü k	9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş yemposuna götüren ilişkiler						9.9 Yönetim İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma		
	8									
	7									
	6				5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatm inkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme					
	5									
	4									
	3									
	2	1.1 Yönetim Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak						9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma		
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Düşük	Üretme Dönüklük						Yüksek		

Michigan Üniversitesi Çalışması

- **Bu araştırma, etkili ve etkili olamayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır.**
- **Liderlik davranışı;**
 - işe yönelik (job-centered style) ve çalışana yönelik (employee-centered style) yönelik olmak üzere iki şekilde belirlenmiştir.

Likert Kuramı

Likert'in Lider Davranışlarını Ele Alış Biçimi



- **Sistem 1: Sömürücü-Otoriter Liderlik**
- **Sistem 2: Yardımsever-Otoriter Liderlik**
- **Sistem 3: Danışmalı Liderlik**
- **Sistem 4: Katılımcı-Grup Liderliği**

Likert Kuramı

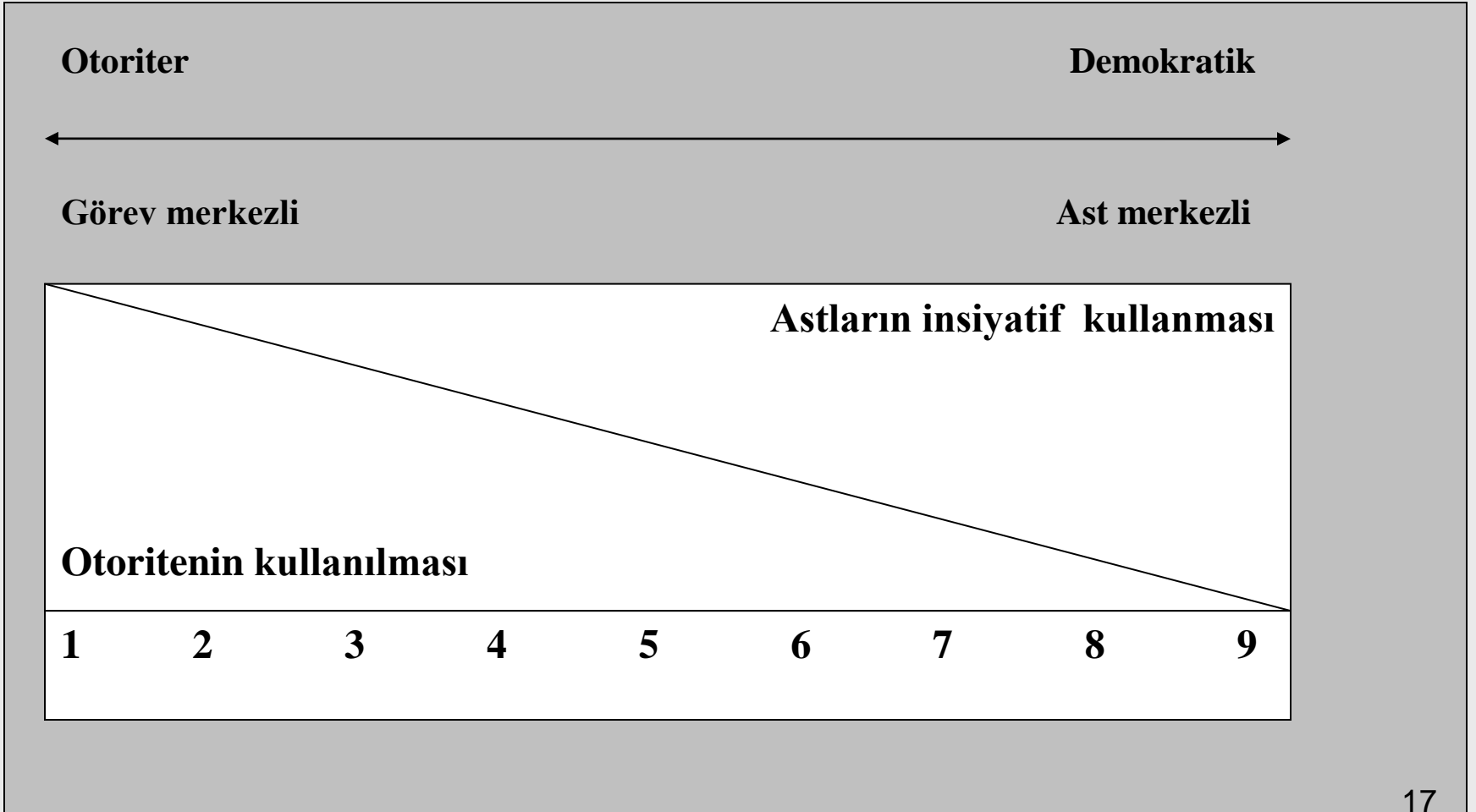
Liderlik Değişkeni	<u>Sistem 1</u> Sömürücü Otoriter Liderlik	<u>Sistem 2</u> Yardımsever Otoriter Liderlik	<u>Sistem 3</u> Danışmalı Liderlik	<u>Sistem 4</u> Katılımcı Grup Liderliği
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-efendisi arasındakiine benzer bir güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar kendilerini serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikri sorulur.	Genel olarak astların fikrini alır ve onların fikirlerini kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onların fikirlerini kullanır.

Liderlik Doğrusu Teorisi

(Tannenbaum ve Schmidt)

- Liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik” ve “demokratik” liderlik kabul edilmiştir.
- Model yetki kavramı üzerine kurulmuştur.
- Belirli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir.

Liderlik Doğrusu Teorisi (Tannenbaum ve Schmidt)



Durumsallık Yaklaşımı

- Bu yaklaşımın genel varsayımı; değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Durumsallık yaklaşımını temsil eden çalışmalar:

- **Etkin Liderlik Modeli**
- **Araç (Yol)-Amaç Modeli**
- **Karar Verme Modeli**
- **Üç Boyutlu Önderlik Modeli**

Etkin Liderlik Modeli (Fiedler)

- Fiedler'in modelinin en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışlarının birleştirilmesidir.
- Grubun iş başarımı:
 - $f(\text{liderlik tarzı, ortamın özellikleri})$

Etkin Liderlik Modeli (Fiedler)

• Fiedler'e göre, görev ve ilişki yönelimli yönetici davranışlarının etkili olduğu durum, üç faktör tarafından belirlenmektedir:

- 1. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- 2. Başarılabacak işin niteliği (task structure)
- 3. Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (position power)

Araç(Yol)-Amaç Modeli (Robert House)

- Liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi yolu, izleyicilerin verdiği değeri etkileme derecesi amacı ifade etmektedir.
- **Modeldeki dört liderlik davranışı:**
 - Otoriter liderlik:** neyi ne zaman yapılacağını bildirir.
 - Destekleyici liderlik:** ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşır
 - Katılımcı liderlik:** öneri bekler ve güven duyar
 - Başarıya yönelik liderlik:** iddialı amaç belirler ve güven duyar

Araç(Yol)-Amaç Modeli (Robert House)

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici Liderlik Tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Otoriter Liderlik Tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok iken	Başarı-Odaklı Liderlik Tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı Liderlik Tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

İzleyenlerin Olgunluęu Kuramı

- İzleyenlerin üzerine odaklanan model, etkili önderlik tarzının izleyenlerin göreve hazırlık durumlarına yanıt veren tarz olduğunu belirtir.
- Söyleyen önder (yüksek görev-düşük ilişki)
- Satan önder (yüksek görev-yüksek ilişki): çalışanı destekler ve göreve inandırır
- Katılmalı önder (düşük görev-yüksek ilişki): göreve ilişkin açıklama yapmaz ancak çalışanlar isteksiz ve güvensiz olduğunda katılımlı yönetim tarzı uygulanır.
- Yetki devreden önder (düşük görev-düşük ilişki): astlar işi ne zaman, nerde yapacağına karar verir.

İzleyenlerin Olgunluęu Kuramı

Çalışanların Olgunluk Düzeyi Dört Ana Grupta Toplanır:

- Düşük Olgunluk Düzeyi (M1): İşe yeni girenlerde görünür. İşe başlayan kişi, henüz işi bilmediği için becerisi az ve yapabilir miyim endişesinden dolayı işe karşi isteksizdir.
- Düşük-Orta Olgunluk Düzeyi (M2):İçinde bir süre çalıştıktan sonra kişi, henüz tam bir beceri kazanmamış olmakla birlikte, sorumluluk almayı ister.
- Yüksek-Orta Olgunluk Düzeyi (M3): Kiři, içinde yeterli beceri ve deneyimi kazanmış ve ek sorumluluklar almaya hazır duruma gelmiştir.
- Yüksek Olgunluk Düzeyi (M4): Kiři yeterince beceri ve deneyim kazandığı için yeni sorumluluklar üstlenmeye hazırdır.

- Film İzlençesi
- Genel Deęerlendirme ve Tartışma