



LİDERLİK

Doç. Dr. RANA ÖZEN KUTANİS

LİDERLİK (LEADERSHIP)

- Kelime olarak yöneten ile yönetilen arasındaki bir ilişkiyi içerir. Lider amaçlara yöneltir. Aşk, şevk, heyecan verir. İkna edebilme kabiliyeti yüksektir. Davranışlara yön verebilir. Etkileşim odaklı, sosyal ilişkileri bütünleştiricidir. Güdüleme faaliyetleri yüksektir.
- (Lider $\neq$ Yönetici) (Yönetici $\supset$ Lider)
- Liderlik, ortak bir amaç etrafında toplanmış kişiler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey arasındaki ilişkidir.

Etkileme olanağının dayandığı etmenler:

- ***Meşru güç:*** Örgütteki pozisyona bağlı.
- ***Ödüllendirme gücü:*** Liderin ödül /ceza verme olanakları.
- ***Zorlama gücü:*** Belirlenen kurallara uymayanlara ceza verme olanakları vardır.
- ***Uzmanlık gücü:*** Bilgi / beceri nedeniyle etkileyebilme. Liderin uzman olması.
- ***Bireysel Nitelikler:*** Örnek bir liderin kişilik özellikleri ile etkilemesi.

LİDERLİK TEORİLERİ

Evrensel Liderlik Teorileri

- 1- Özellikler Yaklaşımı
- 2- Davranışsal Yaklaşım:
 - a) Kurt Lewin'in Klasik ayrımı
 - b) Ohio State Üniv. Araştırmaları
 - c) Michigan Üniv. Araştırmaları
 - d) Harvard Üniv. Araştırmaları
 - e) Robert Blake & Jeanne Mouton'ın Yönetim Biçim Ölçeği
- 3- X ve Y yaklaşımları
- 4- Sistem 4 yaklaşımları
- 5- Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

1. Özellikler Yaklaşımı (Great- Man- Theory)

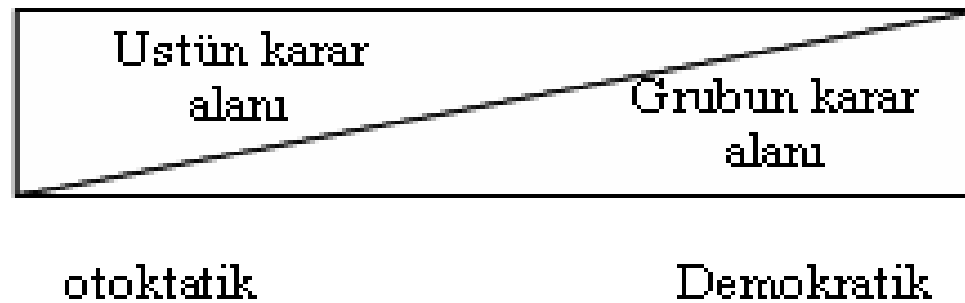
- Başlıca 5 yönetim kabiliyeti özelliği:
Zeka, Girişim, Yönetim Kabiliyeti.
Kendine Güven, Meslek Düzeyi.
- Aslında daha fazla özellik olmalıdır.
Belirlenen 5 özellik, yeterli
görülmemektedir.

2. Davranışsal Yaklaşım

A-Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Otokratik. Laissez- faire= Özgür bırakıcı lider. Grup politikalarında katkısı minimum. Sadece sorulduğunda cevaplar. Yönlendirici değildir.

- Üstün karar alanı geniştir. Üst tek başına karar verir. İş miktarı artar. Lider ayrılınca çalışma azalır. Tatminsizlik, geçimsizlik, saldırganlık. En etkisiz.
- *Demokratik*= Katılımcı. Grubun karar alanı daha geniştir. Grup karar verir, üst, koordinatör. İş niteliği artar. Lider ayrılınca çok az bir kayıp olur. Moral tatmin yüksektir. Uzun dönemde en etkin ve verimli tarzdır. Farklı kültürlerde, farklı sonuçlar olabilir.

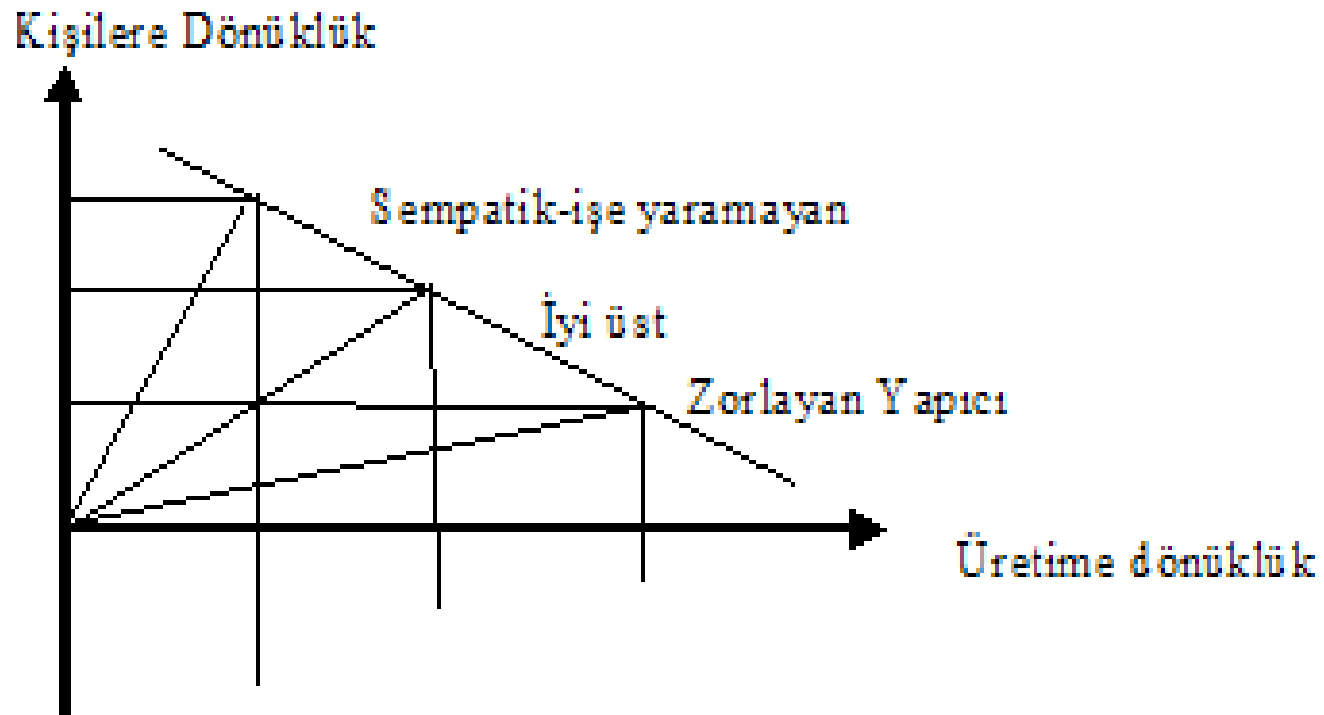


[B- Ohio State Üniversitesi Araştırmaları]

Lider davranışı iki boyutta ele alınmıştır:

- **İnsan ilişkilerine dönüklük** / anlayış (Consideration)
Liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, güven saygı, sıcaklık, astlarının kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır. Değişikliklere hazırdır. Lider, astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.
- **Göreve Dönüklük** / Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure): Liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesidir. Lider, önce kendi rolünü gösterir. Açık ve iyi tanımlanmış örgüt, iletişim kanalları ve iş görme yöntemleri gerekir. Astlarından, bölümün amaçlarına göre hareket etmelerini ister. Kapasitesiz işi cezalandırır. Astlarına sormadan bazı görevleri üstlenir.

C-Michigan Üniversitesi Araştırmaları



[D-Harvard Üniversitesi Araştırmaları]

- ***İş Lideri:*** Göreve yönelik; işin yapılmasını sağlama çabasında; konuşan; öneriler yapan, yönlendirici, çabuk, katı, iş bitirici.
- ***Sosyal Lider:*** Ortamın sosyal özellikleri ile ilgili; grubun rahat ve mutlu çalışmasını sağlar; başkalarının konuşmalarını kolaylaştırır; psikolojik destek sağlar, sosyo-duygusal, anlaşmacı, arabulucu, duyarlı, sosyal yönelimli.
- Küçük gruplarda bu değişik tipteki iki lider, aynı anda bulunabilir. (Bales)

E-Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Biçim Ölçeği (The Managerial Grid):

Modelde iki boyut dikkate alınmıştır:

İnsana ilgi
Üretime ilgi

İnsana İlgi								
1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1
Üretime İlgi								

Şekil 15: Yönetim Biçim Ölçeği

LİDERLİK TEORİLERİ

Evrensel Liderlik Teorileri

- 1- Özellikler Yaklaşımı
- 2- Davranışsal Yaklaşım:
 - a) Kurt Lewin'in Klasik ayrımı
 - b) Ohio State Üniv. Araştırmaları
 - c) Michigan Üniv. Araştırmaları
 - d) Harvard Üniv. Araştırmaları
 - e) Robert Blake & Jeanne Mouton'ın Yönetim Biçim Ölçeği
- 3- X ve Y yaklaşımları
- 4- Sistem 4 yaklaşımları
- 5- Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

3. X ve Y Yaklaşımları (Douglas Mc Gregor)

- **X:** İnsanlar edilgen, pasif, örgütsel gereksinimlere direnir. Onları yönlendirmek, güdülemek gerekir. İnsanlar işi sevmez, işten kaçır. Örgütsel amaçlar için zorlanmalılar, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalılar. Normal insan, yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı azalır, güvenliğe çok önem verir. Liderleri otoriterdir.
- **Y:** İnsanlar zaten güdülenmeye ve sorumluluk yüklenmeye açıktır. İş yaparken fiziki / zihni çaba, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanlar benimsedikleri amaçlara hizmet ederken, kendilerini yönetir ve denetlerler. Amaçlara bağlılık, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağlıdır. N.Ş.A' da normal kişi, sorumluluğu kabul eder ve aramayı da öğrenir. Örgütsel sorunlar çözümlenirken, ustalık kullanma yeteneği, oldukça yaygındır. Endüstride, insan yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılabilmektedir. Liderleri demokratiktir.

4. Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik Değişimi	Sistem 1 Sömürücü, Otokratik	Sistem 2 Yardımsever	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara güven	Yok	Efendi-köle ilişkisi	Tam değil. Astlar önemsiz kararlar verebilirler.	Tam. Karar yetkisi örgüte dağıtılmış
Astların algıladığı serbesti	Denetim üst kademede	Bazı yetkililer orta kademelerde göçertilir.	Denetimin büyük kısmı astlarda. ↑↓ iletişim var.	Dikey ve yatay iletişim var. Güdülemede temel amaç, kararlara katılımıdır.
Üstün astlarla olan ilişkisi	Çalıştırma için korkutma ceza ve ödül gerekli. Ast-üst ilişkisi az.	Bazı kararlar, alt kademede verilir. Güdülemede ceza ve ödül birlikte kullanılır.	Ast-üst ilişkisi ↗ Güdülemede, ödül önceliklidir; bazen ceza kullanılır.	Ast-üst ilişkileri çok yaygın ve arkadaşça

5. Gary R Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

- Karar merkezietçiliği (katılımcılık): Astların kararlara katılma haklarının üst tarafından belirlenen derecesini ölçer.
- **Ayrılık Modeli:** Liderlik davranışı (insana/göreve dönüklük, katılımcılık) ile astlarının tatmini arasındaki ilişkiyi inceler.
- **Tatmin:** Kişinin üstünden beklediği (karara katılma) davranışı ile gerçekten gördüğü (karara katmama) davranış arasındaki farktır. Fark ne kadar küçükse, tatmin yüksek olur.
- **Çoklu Bağlama Modeli (Multiple Linkage):** Çok Bağlantılı. Lider davranış, tatmin ve grup başarısı arasındaki ilişkiyi araştırır. İnsana dönüklük ve karar merkezietçiliği, hemen ve direkt olarak grup başarısını etkilemez. Ara değişkenler (ast güdülenmesi, görev-rol örgütlülüğü, astların yetenek derecesi) üzerinden etki yapar. Karar merkezietçiliği ile başarı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yeni değişkenleri de eklemek niyetindedir.

[Durumsal Liderlik Teorileri]

- Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Araç Amaç Yaklaşımı
- 3 Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı
- Yaşam Dönemi Modeli
- Vroom- Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

- Fiedler, otoriter ve demokratik terimlerini kullanmamıştır. Liderleri LPC (Least Preferred Co-worker: en az tercih edilen iş arkadaşı) değerine göre sınıflamıştır.
- LPC $\downarrow \Rightarrow$ göreve işe yönelik. Görevi engelleyenler, olumsuz değerlendirilir.
- LPC $\uparrow \Rightarrow$ ilişkiye yönelik. (ilişki > görev) Sosyo-duygusal boyutta.
- Kişisel kalite, grup iklimi > verim

[2. Araç Amaç Yaklaşımı (Path- Goal Theory of Leadership)]

- Bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması, bireyin ihtiyaçlarına ve o davranışın gereksinimlerini tahmin edebilme olasılığına bağlıdır. Model işe yönelik, iş görene (insana) yönelik kavramlarını ve izleyiciler açısından “iş tatmini” (iş görenin işi ödüllendirici olarak nitelemesi) ve “rol belirsizliği” (amaç ve kuralların belirlilik derecesi) değişkenlerini içerir.
- Modelde etkin liderin görevi, iş ortamını değiştirerek (açıklık getirerek) iş görenlerin, işlerinden aldıklarına katkıda bulunmaktır. Etkin lider, koşullara bağlı olarak (amaca göre) 2 ana liderlik tarzından birini seçmelidir (Ampirik destek pek yok).

3. Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

- İşe ve insana dönüklük + etkinlik boyutunu da ekledi.
- Önemli olan yöneticinin ne yaptığı (input) değil; (output) sonuçtur.
- **Etkinlik:** Yönetilen durumun doğru kavranması, bu durumu yöneticinin etkilemesidir. Bazen yöneticinin çabası max. (input %100) iken (satıcının çok fazla müşteri ziyareti), etkin olamayabilir (en az ciro) (output %10). İşleri doğru yapabilir, ama yapması gereken doğru işleri yapmayabilir.
- Etkinlik, yöneticinin davranışının ortama uygunluğuna bağlıdır.
- **Tarz Genişliği:** Yöneticinin meslek hayatı boyunca, değişik durum-larda etkin davranması ile edinilir. T.G.↑⇒etkinlik↑(Değişik durumlarla baş edebilir.)
- **Tarz Katılığı:** Şimdiye kadarki tarzında ısrar etmesidir. Halbuki durum, davranış değişikliğini gerektirebilir.
- **Tarza Sadık:** Yöneticinin, kendi etkinliğini attırdığını keşfettiği tarzda ısrar etmesi
- **Tarz Değişikliği:** Hiç gerek yokken durumu yanlış değerlendirdiği için tarzını değiştirmesi.
- **Tarz Esnekliği:** Durumun gerektirdiği şartlara, tarzın uyarlanmasıdır.

3. Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı

Tarza Sadık Tarz Esnekliği
Duruma Uygun Davranış
Duruma Uygun Olmayan Davranış
Tarz Katılığı Tarz Değişikliği

Yönetici, üst kademelere çıktıkça tarz genişliği de önem kazanır.

<u>Etkin Olmayan Tarz</u>	<u>Temel Tarz</u>	<u>Etkin Tarz</u>
Misyonerler	İlişki	Geliştirici
Uzlaşıcı	Bütünleşme	İdareci
Otoriter	Ayırma	Bürokrat
Kaçak	Ađama	Yardımsıver, otoriter

[4. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli]

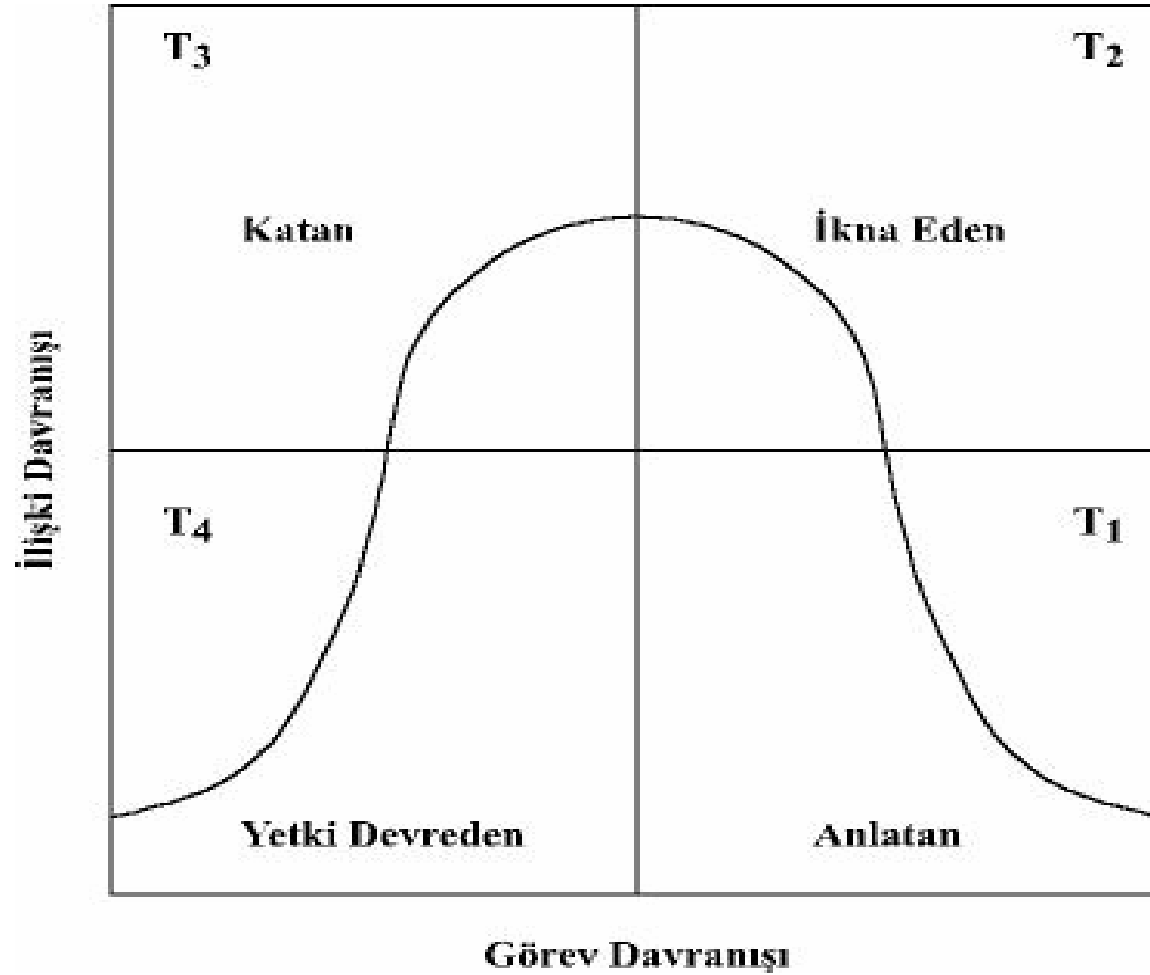
- *2 temel davranış tarzı vardır.*
- **Görev Davranışı:** Lider üyelere neyin, neredede, nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılması gerektiğini söyler.
- **İlişki Davranışı:** Lider üyeler arası ilişkiler yakın ve sıkıdır. Açık iletişim, psikolojik-duygusal destek vardır.

[4 Temel liderlik tarzı vardır.]

- **T1:** Lider yönlendiricidir. Tek yönlü iletişim. Neyin, nasıl yapılacağını söyler.
- **T2:** Lider rehberdir. Davranış ve ifadeleri ılımlıdır. Astlarına soru sordurur.
- **T3:** Lider astlarının da katılımıyla onları cesaretlendirir, teşvik eder.
- **T4:** Yönlendirme, iletişim, destekleyici davranış düşüktür. Yetki devri vardır.

Üyelerin (astların) Olgunluk Düzeyleri: Kişilerin kendi davranışlarını yönlendirirken sorumluluk alma istek ve yetenekleri. (İş-psikolojik olgunluk)

- **OD1:** Bilgi beceri, motivasyon düşük. İsteksiz-yapamaz. Yönlendirici.
- **OD2:** Bilgi, beceri düşük, motivasyon yüksek, istekli-yapamaz. Yönlendirici, destekleyici, katan-beğendiren, rehber, açıklayıcı, ikna edici.
- **OD3:** Bilgi, beceri yüksek, motivasyon düşük, isteksiz-yapabilir. Katılımcı (participating), yön verme/rehberlik paylaşılır, cesaretlendirici, astları için içine çeken, katan.
- **OD4:** Bilgi, beceri, motivasyon yüksek, istekli-yapabilir. Astlarda OD. Maksimum, Lider yetki devredici, karar alır, uygular. Liderin yönlendirmesi, desteği minimum.



5. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton'ın Liderlik Yaklaşımı

- *Liderler için 5 ayrı karar verme ve liderlik süreçleri:*
- **A1 (Otokratik I):** Sorunu kendi çözer; kararı kendi başına verir.
- **AII (Otokratik II):** Bilgiyi astlardan alıp, sorunu kendisi çözer. Sorunu astlara söyler ya da söylemeyebilir.
- **C1 (Danışmacı I):** Sorunla ilgili astların ayrı ayrı fikir ve önerilerini alır, kararı tek başına verir. Karar astların fikirlerini yansıtır yada yansıtmaz.
- **CII (Danışmacı II):** Sorunla ilgili astları bir araya toplar, fikirlerini alır. Kararı tek başına verir. Karar astların fikirlerini yansıtır ya da yansıtmaz.
- **GII (Grup Yönelimli):** Sorunu astlarıyla grup olarak tartışır, alternatifleri birlikte oluşturur, değerler, çözüme birlikte karar verir.
- Etkin bir liderlik süreci için, potansiyel yararı en fazla olan özgün bir karar verme stratejisi belirlenmelidir.

BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN GRUPLARDA LİDERLİK

A. Biçimsel Gruplarda Liderlik

- Pozisyona dayalı statü ilişkileri.
- Etkileme gücü önemli.
- Sosyal güç dayanaklarından örgütsel olanları ile etkiler.
- Örgütün kendisine tanıdığı mevkie dayanarak astlarının davranışlarını etkiler. Bazen başarısız da olabilir.
- Yönetmel aksaklıklarda, örgüt imkanlarından faydalanabilir, kendi üstleri de destekler.
- Üstlerinin belirlediği sınırlar çerçevesinde grup amaçlarını saptar, kendi amaçlarını getirmesi kısıtlıdır.
- Üstlerine ve grubuna karşı sorumludur. Çelişen amaçları dengelemelidir.

B. Biçimsel Olmayan Gruplarda Liderlik

- Pozisyona dayalı olmayan doğal statü ilişkisi.
- Etkileme gücü önemli.
- Grup üyelerinin ihtiyaçları en iyi tatmin ederek etkiler.
- Doğal liderde örgütsel mevki gücü yoktur. Ama biçimsel lidere kıyasla daha üstündür.
- Örgütsel imkanları kullanamaz. Salt kendisine ve gruba dayanmak zorundadır.
- Grup amaçlarını saptarken daha serbest ve rahat davranabilir.
- Sorumluluğu sadece kendisini lider olarak kabul etmiş olan gruba karşıdır.

[LİDER ETKİNLİĞİ]

- Liderlik tarzı grup performansını etkiler. Liderlik etkinliği, koşullara göre işin niteliği, liderin mevki gücü ve lider-grup üyeleri arasındaki ilişkilere bağlıdır.
- İşe yönelik önderlik tarzı bazen kısa dönemde verimliliği artırır.
- Liderlik tarzını 2 temel (işe dönük, İş görene dönük) yaklaşım arasında kesin bir tercih olarak görmemek gerekir. İki tarzın birleşimi, özellikle insan unsurunu ihmal etmeme, uzun dönemde etkilidir.
- Etkin liderlik için örgüt ortamı uyumlaştırılmalı, belli özellikteki bireyler seçilip eğitilmelidir. Lideri ortama uydurmak yerine, ortamı liderle bağdaştırmak amaçlanmalı.
- Biçimsel olarak görevlendirilmiş olsun olmasın lider, işe ilişkin grup faaliyetlerinden birincil derecede sorumluluk taşıyan bireydir.

[MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI]

A. Transaksiyonel Lider

- Transaksiyoneller (işe yönelik) performans değerlemesi, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizleri, iş değerlemeleri son 50 yılın modern insan kaynakları ihtiyacını belirleyen liderlerdir.
- Yönetici ve çalışan ilişkilerini “değiş-tokuş”, “alış-veriş” “dönüşümcü” yapıda görürler.
- Yüksek performans gösterenlere, kurallara uyanlara ödül verilir.
- Düşük performans gösterenlere, kurallara aykırılara ceza verilir.

Transaksiyonel liderler 3 farklı yönetim tarzı benimserler.

■ 1-Koşullu Ödüllendirme:

Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde alacakları ödüller konusunda bilgilendirirler. O nedenle liderler astlarını gözlemlerler. Geribildirim verip, başarılarını takdir ederler. Olumsuz yönü; liderler pazarladıklarından fazlasını alamazlar.

■ 2-İstisnalarla Yönetim:

İşin başında standartlar belirlenir ve geri çekilir. İşler kötüye gidince müdahale başlar. Olumsuz yönü; hatalara odaklanıp yalnız hatalar dile getirildiği için astlar üzerinde stres oluşur.

■ 3-Tam Serbestlik Yönetimi:

Yönlendirme bilgilendirme yoktur. Performans gözlemlenir, sonuçlara odaklanma yoktur. Bu, olumsuz gibi dursa da, kendi kendisini yönetebilen, performans hakkında objektif değerlendirme yapabilen, kişisel gelişim faaliyetlerini takip edebilen çalışanlar birebir yönetim tarzından çok tam serbestliğe bırakıldığında yüksek verim gösterirler.

[B. Transformasyonel Lider]

- Transformasyoneller (Dönüştürücü) mevcut sistem veya metodların dışına çıkılmasını isteyen bunu teşvik eden “o gerçek bir lider” denecek liderlerdir.
- Transformasyonel liderler transaksiyonel lider özelliklerinin yanı sıra **gelecek odaklı** bir tarza da sahiptirler. Grubun ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirirler. “Gruba yeni bir form verebilirler”.

[4 temel tarzları vardır.]

- **Bireysel İlgi:** Astlarıyla birebir ilişki kuran, kişisel gelişime ve ihtiyaçlara önem veren, empati yeteneği gelişmiş liderlerdir.
- **Entelektüel Uyarım:** Astların gelenekçilikten çıkarılıp, yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Her durumda “daha iyisini nasıl yapabilirim” sorusunu sorgularlar. Kendi fikirlerine olduğu gibi katılan astları sevmezler, yaratıcı ve yenilikçi olmalarını isterler.
- **İlham Verme:** Astlar şirketin geleceğine yönelik hedefleri hakkında bilgilendirilir. Hedeflere ulaşmak için, çalışanların kapasitelerinin üstüne çıkmasına yardım edilir. Yani şirketin strateji ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları uyumlaştırılır.
- **İdealleştirerek Etkileyen:** Şirket vizyon, misyon ve hedefleri sembolize edilir, tam bağlılıkla çalışma sağlanır. Astlar arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkiler kurulur.



TEŞEKKÜRLER...