

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ VE
KARA KUVVETLERİNİN YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER
TIPLERİNİN İNCELENMESİ

Coşkun YAZGAN

Mayıs-2007

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ VE
KARA KUVVETLERİNİN YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER
TIPLERİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Coşkun YAZGAN

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Bolu-2007

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Coşkun YAZGAN'a ait "Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.
08.05.2007

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye(Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ İmza.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ruziye COP İmza.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Erdoğan KOTİL İmza.....

Prof. Dr. Uğur ESER

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ VE KARA KUVVETLERİNİN YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER TİPLERİNİN İNCELENMESİ

Coşkun YAZGAN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ

Mayıs 2007, 123 Sayfa

Bu çalışmanın amacı; Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde görev yapmakta olan subay, astsubay ve uzman çavuşların liderlik tarzları ile liderlik davranışlarının incelenmesi ve Fiedler'in durumsal liderlik modelinin askerî düzlemde geçerliliğinin test edilmesidir.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik ile ilgili temel kavram ve açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, liderlik kavramı üzerine bugüne kadar yapılmış olan üç farklı yaklaşım; liderin özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal liderlik yaklaşımı ele alınmış ve Fiedler'in durumsallık modeli üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, liderliğe alternatif yaklaşımlar incelenmiştir. Tezin uygulama bölümü olan dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, varsayımları, hipotezleri, kullanılan değişkenler, verilerin analizi ve bulgular anlatılmıştır. Ölçme aracı olarak Fiedler'in "en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği" ile "lider etkinlik düzeyi ölçeklerinden" oluşan bir anket formu kullanılmış ve toplamda 102 lider personele uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, askerî lider personelin, liderlik tarzı ile lider etkinliğini belirleyen durumsal değişkenler arasında Fiedler'in durumsal liderlik kuramının öngördüğü şekilde bir ilişkinin olmadığı yönündedir.

Anahtar Kelimeler : Lider, Liderlik

ABSTRACT**SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY AND STUDY OF THE LEADER
TYPES IN THE MANAGEMENT LEVEL OF LAND FORCES****Coşkun YAZGAN****Master's Degree Thesis****Department of Business Administration****Thesis Adviser: Assistant Professor Mehmet YILDIZ****May 2007, 123 Pages**

The aim of this study is to investigate the leadership manners and leadership attitudes of the officers, noncommissioned officers and specialized sergeants who are on duty in the Land Forces Command, and to test the effectiveness of the Fiedler's situational leadership model in military platform.

In the first part of the study it is given place to the basic concepts and explanations about leadership. In the second part three approaches, "leader's features approach," "behavioral approach" and "situational leadership approach", that have been done up to now are discussed and Fiedler's situational model is dwelled upon. In the third part alternative approaches to leadership are examined. In the fourth part, the application part of the study, the aim, scope, assumptions, hypothesizes, used variables, analysis of the data and findings of the study are explained. As a measuring tool Fiedler's "least preferred coworker measure" and a questionnaire form was used that is composed of "leader effectiveness measures" and totally it was applied to 102 leader personnel.

According to the findings that were found at the end of the study, there is no relationship between the leadership manner of the military leader personnel and situational variables that affect the leader's efficiency as anticipated by the Fiedler's situational leadership theory.

Key Words : Leader, Leadership

Eşime

TEŞEKKÜR

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmanın ortaya çıkmasında birbirinden değerli kişilerin emeği geçmiştir.

Araştırma boyunca desteğini eksik etmeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr Mehmet YILDIZ'a anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince, yoğun çalışma ortamına rağmen ne zaman kendisinin rehberliğine ihtiyacımız olsa yardımlarını eksik etmeyen Yrd. Doç. Dr Ruziye COP hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Liderlik konusunda kendisinden çok şey öğrendiğime inandığım 2. Komd. Tug. K.'nı Tuğgeneral Metin TEMEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Uygulamayı gerçekleştirebilmem için bana istirahat saatlerinde vakit ayıran General Mahmut Berköz Kışlasının değerli subay, astsubay ve uzman çavuşlarına yapmış oldukları katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Manevi desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen ve onların destekleri sayesinde bugünlere geldiğim annem, babam Hadiye-İsmail YAZGAN başta olmak üzere, tüm aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Uzun çalışma süresince en sıkıntılı ve stresli anlarımda bana karşı göstermiş olduğu hoşgörü, sabır ve duyduğu sarsılmaz inancından ve en çekilmez olduğum anlarda göstermiş olduğu tahammülden dolayı sevgili eşim Duygu'ya çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İTHAF.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

1.1. Liderliğin Tanımı	3
1.2. Lider Tanımı	4
1.3. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar	6
1.3.1. Etkileme Kavramı	6
1.3.2. Güç Kavramı	6
1.3.3. Otorite Kavramı	7
1.4. Liderlik ve Benzeri Kavramlar Arasındaki İlişkiler	8
1.4.1. Liderlik ve Yöneticilik	8
1.4.1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	10
1.4.2. Başkan ve Lider.....	12
1.4.3. Komutan ve Lider.....	12
1.4.4. Popüler Kişi ve Lider.....	12
1.4.5. Nezaretçi ve Lider	13
1.5. Lider Davranış Biçimleri.....	13

BÖLÜM II

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.1. Liderin Özellikler Yaklaşımı	16
---	----

2.2. Davranışsal Yaklaşım	19
2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	20
2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	23
2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	24
2.2.4. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetsel Diyagramı.....	25
2.2.5. Harvard Üniversitesi Araştırması.....	27
2.2.6. McGregor'un X-Y Kuramı	28
2.2.7. Rennis Likert'in Sistem-4 Modeli.....	31
2.2.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli	33
2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	34
2.3.1. House'un Yol-Amaç Modeli.....	37
2.3.1.1. Lider Davranışları.....	39
2.3.1.2. Astlar.....	41
2.3.1.3. Durum	43
2.3.2. Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli	43
2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	49
2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli	53
2.3.5. Fiedler'in Durumsallık Modeli	57
2.3.5.1. Fiedler Modelinin Dayandığı Temel Varsayım ve Düşünceler	58
2.3.5.2. Liderin Motivasyonel Yapısının (Liderlik Tarzının) Belirlenmesi	59
2.3.5.3. Lider Etkinliğini Belirleyen Durumsal Değişkenler.....	64
2.3.5.3.1. Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler.....	65
2.3.5.3.2. Başarılabak İşin Niteliği.....	66
2.3.5.3.3. Liderin Mevki (Pozisyon) Gücü	67
2.3.5.4. Lider Etkinliğinin Belirlenmesinde Durumsal İstenilirlik.....	68
2.3.5.5. Durumun Lidere Uyarlanması.....	70
2.3.5.6. Fiedler Modelinin Değerlendirilmesi	71
2.3.6. Durumsal Liderlik Modellerinin Kendi İçinde Mukayesesi	73

BÖLÜM III

LİDERLİĞE ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR

3.1. Liderlikte Atıf Kuramı	75
-----------------------------------	----

3.2. Liderlik İkameleri	77
3.3. Karizmatik Liderlik.....	80
3.4. Dönüştürücü Liderlik	81
3.5. Kültürel Liderlik	82
3.6. Takım Liderliği.....	83

BÖLÜM IV

KARA KUVVETLERİNİN YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER TİPLERİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	85
4.2. Araştırmanın Kapsamı	86
4.3. Araştırmanın Varsayımları	86
4.4. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modelinin Kara Kuvvetlerinde Geçerliliğinin Testi	87
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	87
4.6. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	87
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Değerlendirme Kriterleri	88
4.7.1. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC).....	88
4.7.2. Liderin Durumsal Kontrol (Durumsal İstenilirlik) Ölçeği	91
4.8. Liderin Davranış Tarzı ile Liderin Durumsal İstenilirlik Düzeylerinin Uyuşması	96
4.9. Ankete Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerini Gösterir Frekans Tabloları.	98
4.10. DEĞERLENDİRME.....	100
4.10.1. Subaylara Ait Değerlendirmeler	100
4.10.2. Astsubaylara Ait Değerlendirmeler.....	103
4.10.3. Uzman Çavuşlara Ait Değerlendirmeler	105
4.10.4. Araştırma Verilerinin Analizi	108
SONUÇ.....	113
KAYNAKÇA	115
EK-A Anket Formu	118
ÖZGEÇMİŞ.....	123

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1- Yönetici - Lider Karşılaştırması	11
Çizelge 2- Rennis Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri.....	31
Çizelge 3- Vroom ve Yetton Kuramında Karar Seçenekleri ve Kapsamları.....	45
Çizelge 4- Vroom ve Yetton Modelinde Durumsal Değişkenler.....	46
Çizelge 5- Sorun Tipleri ve Uygun Liderlik Stilleri.....	48
Çizelge 6- Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri.....	52
Çizelge 7- En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC).....	61
Çizelge 8- Zıtlar Arasında Farzedilen Benzerliğin(ASO) Hesaplanması.....	62
Çizelge 9- Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	68
Çizelge 10- Liderliği Etkisiz Kılan ve İkame Eden Faktörler.....	79
Çizelge 11- LPC Ölçeği.....	89
Çizelge 12- Lider - Ast İlişkileri Ölçeği.....	91
Çizelge 13- Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği I.....	93
Çizelge 14- Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği II.....	94
Çizelge 15- Mevki (Pozisyon) Gücü Ölçeği.....	95
Çizelge 16- Ankete Katılan Lider Personelin Yaş Aralıkları.....	98
Çizelge 17- Ankete Katılan Lider Personelin Öğrenim Durumu.....	99
Çizelge 18- Ankete Katılan Lider Personelin Hizmet Süresi.....	99
Çizelge 19- Ankete Katılan Lider Personelin Medeni Durumu.....	100
Çizelge 20- Ankete Katılan Lider Personelin Statüsü.....	100
Çizelge 21- Subaylara Ait Temel İstatistik Bilgileri	101

Çizelge 22- Subaylara Ait Korelasyon Analizi.....	102
Çizelge 23- Subayların Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı.....	102
Çizelge 24- Astsubaylara Ait Temel İstatistik Bilgileri.....	103
Çizelge 25- Astsubaylara Ait Korelasyon Analizi.....	104
Çizelge 26- Astsubayların Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı.....	105
Çizelge 27- Uzman Çavuşlara Ait Temel İstatistik Bilgileri.....	105
Çizelge 28- Uzman Çavuşlara Ait Korelasyon Analizi.....	107
Çizelge 29- Uzman Çavuşların Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı.....	107
Çizelge 30- Ankete Katılan Lider Personelin Ortalama Değerlerinin Sınıfları.....	108
Çizelge 31- Lider Davranış Tarzı ile Durumsal Kontrolün Uyumluluğu.....	110
Çizelge 32- Kontenjans Tablosu.....	110
Çizelge 33- Teorik Değerler Matrisi.....	112

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Liderlik Tipleri.....	15
Şekil 2. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı.....	26
Şekil 3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	34
Şekil 4. Yol - Amaç Kuramında Liderlik Süreci.....	39
Şekil 5. Yol - Amaç Kuramında Durumsallık Yaklaşımı.....	42
Şekil 6. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı.....	47
Şekil 7. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu.....	50
Şekil 8. Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	51
Şekil 9. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Kuramına İlişkin Modeli.....	56
Şekil 10. Fiedler'in Durumsallık Modeline Göre İlişki Merkezli - Görev Merkezli Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	69

GİRİŞ

Davranış bilimlerinin en önemli konularından bir tanesi liderlik kavramıdır. Liderlik kavramı birçok araştırmacı ve davranış bilimcisi tarafından geçmişten günümüze kadar araştırılmıştır. Yapılan ilk araştırmalarda, “lider olunmaz, doğulur” felsefesi güdülmüştür. Liderin özelliklerini doğuştan elde ettiğine ve çocukluk yıllarında kazandığı bazı niteliklerle de bu özellikleri zenginleştirdiğine inanan araştırmacılar “lideri başarılı kılan özellikler nelerdir?” sorusuna cevap aramaya başlamışlardır. Bunun sonucunda; lider özelliklerini taşıyan yöneticilerin kimler olduğu, mevcut yöneticilere bu özelliklerin kazandırılıp kazandırılmayacağı veya bu özelliklere sahip insanların nasıl temin edileceği soruları ön plana çıkmıştır. Bu noktadan hareketle ilk çalışmalar lider özelliklerinin tespit edilmesine yönelik olmuştur.

Yapılan çalışmalar neticesinde lider özelliklerinin tespit edilmesinin basit gibi görülmesine karşın, hiç de umulduğu gibi kolay olmadığı görülmüş ve liderlerin sahip oldukları özellikler araştırılarak kabarık bir liste oluşturulmuştur. Bir liderin sahip olması gereken özelliklerin diğer liderlerde bulunmadığı tespit edilmiş ve ayrıca, istenmeyen bazı özelliklerinde bulunduğu görülmüştür. Sonuçta liderin, özelliklerinden dolayı lider olduğunu açıklamak isteyen düşünürler arasında görüş birliğine varılamamıştır.

Lider özelliklerinin tespitine yönelik çalışmalar umulduğu gibi sonuçlanmayınca özellikler yaklaşımını eleştiren bazı araştırmacılar, liderin başarısının özelliklerinden ziyade sergilediği davranış biçimine bağlı olduğunu savunmuş ve bunun üzerine yaptıkları araştırmalarda, lider davranışlarını “göreve yönelik” ve “insana yönelik” davranış boyutları olmak üzere iki ana boyutta ele almışlardır. Başlangıçta yürütülen çalışmalarda, insana yönelik davranış boyutunun her örgüt için daha etkin sonuçlar doğuracağı kanaatine varılmıştır.

Çalışmaların ilerlemesiyle birlikte etkin liderlik tarzının, liderin özelliklerine ya da davranış biçimine bağlı olmadığını; içinde bulunulan ortamın şartlarına göre durumdan duruma değişeceği şeklinde bulgular elde edilmiştir. Bu noktadan hareketle lider etkinliğine etki eden durumsal faktörler tespit edilmeye çalışılmış ve lider etkinliğini tahminlemeye yönelik “durumsal liderlik kuramı” geliştirilmiştir.

Günümüzde de geçerliliğini koruyan bu yaklaşıma göre etkin lider; grubun performansını artırmak, izleyicilerin örgütü benimsemelerini sağlamak, karşılıklı güven ortamı yaratmak, misyon ve vizyonu beraber paylaşmak amacını güden ve bunları sağlayarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiren kişi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde etkin liderleri bulup ortaya çıkarmak, onları istihdam etmek her organizasyonun hedeflerinden biri haline gelmiştir.

Bu çalışma; günümüzde önemini her geçen gün daha da fazla hissettiren liderlik kavramı konusunda kronolojik sırayla yapılan önemli çalışmaları ele almıştır. Ayrıca liderlik kavramı üzerine geliştirilen kuramsal yaklaşımların tamamı yurt dışında geliştirilmiş olmakla birlikte, Fiedler'in liderliğe durumsallık yaklaşımının Türkiye'de, silahlı kuvvetler personeli üzerinde test edilmeye çalışılması araştırmamızın temel hedefini oluşturmaktadır. Bunlara ilave olarak, askerî lider personelin liderlik tarzları ve liderlik davranışları hakkında da fikir elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın önemi, kapsamı ve amacını belirten bir giriş yapıldıktan sonra, birinci bölümünde; lider ve liderliğin tanımı, liderliğe temel oluşturan kavramlar, liderlik ile benzeri kavramlar arasındaki ilişkiler ve lider davranış biçimleri incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, liderlik üzerine günümüze kadar yapılan araştırmaları açıklayan üç farklı yaklaşım ele alınmıştır. Bunlar; liderin özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal liderlik yaklaşımıdır. Bu bölümde ayrıca diğer durumsal liderlik yaklaşımlarına nazaran, Fiedler'in durumsallık modeli üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde liderlik üzerine devam eden araştırmalar ve yeni yaklaşımlar incelenmiştir. Bunlar, liderliğe alternatif yaklaşımlar, liderlikte atıf kuramı, liderlik ikameleri, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, kültürel liderlik ve takım liderliğidir. Tezin uygulama bölümü olan dördüncü bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, varsayımları, hipotezleri, kullanılan değişkenler, verilerin analizi, bulgular anlatılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilip sonuca varılmıştır.

BÖLÜM I

LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALAR

1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Zel, 2001:90). Liderlikle ilgili literatürde birçok tanım mevcuttur. Liderlik teorisi ve araştırmaları üzerine Ralph M. Stogdill'in yapmış olduğu uzun incelemeler neticesinde; liderlik tanımının, hemen hemen bu kavramı tanımlamaya çalışan bireyler kadar farklı biçimlerde olduğu sonucuna varmıştır (Begeç, 1999:9).

1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Literatürdeki bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- Ralph M.Stogdill liderliği, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir şeklinde tanımlamıştır (Erçetin, 2000:6),
- İnsanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyetidir (Adair, 2004:63),
- Liderlik bir konum değil, bir süreçtir. Örgütün her kademesinde herkes için erişilmesi mümkün olan gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes, 1999:39),
- Belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Balçık, 2002:152),
- Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001:465),
- Liderlik hem bir süreç hem de sahip olunan bir özelliktir (Efil, 2002:165),

- George R.Terry liderliği; grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemi olarak tanımlamıştır (Erçetin, 2000:6),
- Liderlik, herhangi gaye ve hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir (Güney, 2000:501).

Bu tanımları artırmak mümkündür. Fakat liderlik en sade tanımıyla, insanları etkileyebilme gücü veya sanatıdır. Liderlik tanımını biraz daha genişletirsek, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için takipçilerinin(astlar veya izleyiciler) istekli katılımını sağlayan sosyal bir etki sürecidir.

Liderlik kavramı konusunda yapılan bu tanımlar incelendiğinde, farklı kişiler tarafından farklı liderlik tanımlarının yapılmış olduğu görölmekle birlikte bu tanımlarda bir takım ortak noktalar da göze çarpmaktadır. Bunların başında etki, güç ve otorite kavramları bu tanımların hemen hepsinde ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda etki, güç ve otorite liderliğin yapısı içerisinde başkalarını etkilemede öneminden dolayı liderlik için, dinamik bir biçimde güç kullanma süreci denilebilir. Liderlik, aynı zamanda insan davranışını anlama, tahlil etme, önceden kestirme ve kontrol edebilme yeteneklerini de kapsayan bir kavramdır (Güney, 2000:501).

1.2. Lider Tanımı

Tarihin her döneminde çeşitli liderler ortaya çıkmış ve toplumların yaşamına yön vermiştir. Siyasetten askeriye, işletmelerden teknolojiye kadar çok geniş bir platformda liderler en çok aranan kişi olmuştur. Genel bir ifadeyle lider, liderlik süreci içerisinde, görevle ilgili grup faaliyetlerini yönlendirme, koordine etme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren, ayrıca diğerlerine nazaran daha fazla etkileme, yönlendirme ve harekete geçirme kabiliyetine sahip bir kişidir. Lider ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

- Lider, uygun vasıflara ve teknik ya da mesleki olmaktan daha öte durumdaki bilgilere sahip olan bir kişidir (Adair, 2004:80),

- Bir şeyi başkalarına işletmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişidir (Şimşek, 1999:176),
- Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir (Balçık, 2002:152),
- Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir (Eren, 2001:465).

Tanımlar incelediği zaman, bir bireyin lider olmasını sağlayan en önemli faktörün, liderin etkileme ve yönlendirme kabiliyetleri olduğu söylenebilir. Her insanın diğer insanları az ya da çok etkilediği bir gerçektir; fakat bu etkiyi gruplarda en fazla oluşturanlar o grubun lideri olarak ortaya çıkacaktır.

İyi bir lider, insanların iyi ve kötü hallerde, her türlü zorluk altında kendisini takip ettiği bir kişidir. Bu kişiler, liderin kendisine, kabiliyetine ve mesleki bilgisine güven duyarlar; çünkü, onlar kendilerinin liderleri için önemli olduklarını bilirler (Adair, 2004:81).

“Günümüzde lider tek adam değildir. Lider, ekibi olan bir takım oyuncusudur, bir koordinatördür. Bu nedenle lider ekibiyle çalışır, ekibine danışır ve ekibiyle karar alır”(Peker ve Aytürk, 2000:48-49). Çağdaş yönetsel lider, insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, açık, esnek, ve öncü kişidir; misyon ve vizyon sahibidir; insana ve hizmete yöneliktir; ödüllendiricidir; ciddi ve samimidir; güvenilir, olgun ve dürüsttür; birleştirici ve bütünleştiricidir; cesur, çalışkan ve azimlidir; ileri görüşlü, hoşgörülü ve alçak gönüllüdür.

Liderlerin insanlarla iletişimi mükemmeldir. Lider, ilke olarak yönettiği kişilerden üstün olan kişidir. Bu yüzden günümüzde liderlik, artık doğuştan gelen bir hak ve imtiyaz, bir güç ve yetenek olmaktan ziyade, sonradan elde edilebilen, öğrenilebilen ve geliştirilebilen yönetsel bir niteliktir (Peker ve Aytürk, 2000:49). Örneğin; Atatürk, bütün liderlik yetenek ve niteliklerini şahsında toplayan, siyasi ve askerî karizmatik bir liderdir. Atatürk’ün en büyük liderlik özelliği ise, üstün misyonu ve vizyonudur

1.3. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar

1.3.1. Etkileme Kavramı

Etkileme; yöneticinin, altındaki insanlar tarafından kabul edilmesi, rehberlik ve yön almak için aranması, onlar tarafından ihtiyaç ve amaçlarını karşılamada yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması anlamına gelir. Etkileme sürecinin merkezinde, bir insanın bir başka insan ya da bir grup üzerinde yaptığı etki yatar.

Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderlerin de yönlendirmesi gerekir. Liderler kendilerine tabi olan kişilerle ilişki ve karşılıklı etkileşim içinde olan bireylerdir. Liderlik, yalnızca acil bir durum ortaya çıktığında uygulanacak gelgeç bir durum değildir. Yönetici açısından sürekli bir çaba anlamına gelmektedir. Örgütsel taleplere gösterilen refleks tepkilerden değil, sıradanlık ile mükemmellik arasındaki farkı meydana getiren “artı” faktörlerden oluşur. Yönetici, ancak kendine bağlı insanların düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir.

1.3.2. Güç Kavramı

Güç kavramı; bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulanan biçimde davranmalarını sağlamak için, çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade etmektedir (Arıkan, 2001:285). Etkilemenin temelinde güç yatmaktadır. Buradaki güç kavramı, liderin başkalarını etkileme yeteneğini ifade etmekle birlikte yetki kavramı ile karıştırılmamalıdır; çünkü güç, kişinin makamından değil kendisinden doğmaktadır. Başkalarını etkilemede diğer güç kaynakları da kullanılabilir. Bunlar (Efil, 2002:165);

- **Yasal Güç** :Bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanan ve bu nedenle bazen de “otorite gücü” olarak ifade edilen güçtür. Yasal güç, astların itaat etmeleri gerektiğine inandıkları güç kaynağı olarak da görülebilir.

- **Zorlayıcı Güç** :Bir astın kendi üstünün istediklerini yerine getirmede başarısız kalmasının, kendisine yönelik bazı maddi ve manevi cezalandırma eylemlerine yol açacağını algılaması bu gücün kaynağını ifade etmektedir. Caydırıcılıkta bu gücün bileşenidir.
- **Ödül Gücü** :Zorlayıcı gücün tam tersidir. Bir kişinin kendisine bağlı astlarının belirli ve tasarlanmış amaçları gerçekleştirmeleri için ödüllendirilerek çalışmalarını sağlamaktır.
- **Beğeniye Dayanan Güç** :Liderin kişiliği ile ilgili bir güç kaynağıdır. Bir astın üstüne belirli özelliklerinden dolayı hayranlık duyması ve bunun sonucunda isteklerini daha kolay yerine getirmesidir.
- **Uzmanlık Gücü** :Yapılan işlerde daha fazla uzmanlığa, bilgiye ve teknik beceriye sahip olan kişilerin diğerleri üzerindeki gücü olarak ifade edilebilir.

Bu bağlamda yönetici, genellikle formel yetkilerini kullanarak, lider ise uzmanlık gücü ile beğeniye dayalı gücünü kullanarak çalışanları etkileyen kişilerdir. Aslında yöneticiler öncelikle diğer güç kaynaklarını kullanıp en son olarak yetkilerini kullandıkları taktirde lider yönetici özelliğini kazanacak ve çalışanları üzerinde çok daha etkili olacaklardır.

1.3.3. Otorite Kavramı

Liderliğe temel oluşturan kavramlar arasında en tartışmalı olanı otorite kavramı olmuştur. Yasal gücü temsil etmesi bakımından biraz daha dar bir anlam ifade eden otorite, kişilerin sahip olduğu yasal destektir.

Örgütlerde otoritenin yerleşik hale gelmesiyle her örgüt hiyerarşik yapısı itibariyle bir otorite sistemi olarak görülebilir. Bununla birlikte insanlığın günümüze kadar olan gelişim süreci içinde gereksinim duyulan ve tercih edilen liderlik tarzı hakkındaki beklentilerinin de değiştiği bir gerçektir. Bu nedenle günümüz lideri, makamından kaynaklanan biçimsel otoritesine daha az güvenen, kendi otoritesinin astları tarafından kabulüne daha fazla dikkat eden kişi haline gelmiştir.

1.4. Liderlik ve Benzeri Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Yönetim ve davranış bilimleri literatürü incelendiğinde liderlik kavramının genellikle yöneticilik, başkan, komutan, popüler kişi ve nezaretçilik gibi kavramlarla beraber kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların liderlikle olan benzer ve farklı yönleri özetle açıklanacaktır.

1.4.1. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan fakat birbirini tamamlayan düşünce ve eylemleri barındıran kavramlardır. Organizasyonların yönetilmesine olan ihtiyaçların temelinde; amaç, politika, ilke ve hedef belirlenmesi; yönetsel kararlar alınması ve örgüt içinde, birimler ve çalışanlar arasında ahenk ve işbirliğinin temin edilmesi gelmektedir. İşte bu yüzden bir örgütte yönetimin gerekliliği, yöneticiliği ve liderliği gerektirmektedir.

Lider ve yönetici kavramları birbirlerine yakın kavramlardır; ancak, aralarında anlamlı ve önemli farklılıklar mevcuttur. Yönetici ve lider arasındaki en önemli fark, yetki kullanımında ortaya çıkmaktadır. Yönetici, formel organizasyon içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak başkalarını çalıştıran kişidir. Lider ise, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmadan da, kendi kişisel özelliklerine dayanarak başkalarını etkileyebilen kişidir. Kısacası yönetici gücünü makamından, lider ise kendi kişisel özelliklerinden ve kendini izleyen grubun desteğinden gücünü almaktadır (Balçık, 2002:154).

Günümüzde “idarecilik” ve “yöneticilik” kavramlarının yerini, “lider yöneticilik” almıştır. Lider yönetici, yöneticinin organizasyonda uygulaması gereken yönetsel faaliyetlerin yanında, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek için, güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme eylemlerinin hepsini bir arada uygulayabilen kişidir. Her lider bir yönetici olmayabilir ve her yönetici de liderlik yeteneklerine sahip olmayabilir; ancak, liderlik gücü ve yeteneği taşıyan yöneticiler, yönetimde etkili ve başarılıdırlar. Günümüzde lider yöneticilere sahip kuruluşlar da, başarılı kuruluşlardır. (Peker ve Aytürk, 2000:47).

Her düzeydeki liderlik, temel yönetim becerileri üzerine kurulmuştur. Liderlik yapmak isteyen bir yönetici, öncelikle etkili bir şekilde yönetim sergilemeyi öğrenmelidir. Etkili yönetim sergileyen yöneticiler, kendi yönetim tarzına bir liderlik boyutu katabilecek kişilerdir (Heim and Chapman, 1997:15).

Organizasyonlarda yöneticilik kavramı, daha çok örgütü temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme eylemi ve işlevidir. Örgütsel ve yönetsel liderlik ise, astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir. Zira, bir örgütte yönetici, örgütün fiziki ve beşeri kaynaklarının başında bulunan resmi kişi; lider ise, örgütte çalışanların benimsediği, fikirleri ve ilkeleri etrafında birleştiği ve bütünleştiği kişidir. Bu yüzden, bir yöneticinin örgütte aynı zamanda lider olabilmesi için, astları tarafından benimsenmesi ve izlenmesi şarttır. Bunun içinde yöneticinin öncelikle dürüst, inanılan, güvenilen, cesur, çalışkan, azimli, ilkeli, kişilikli, yetenekli, bilgili ve zekî bir kişi olması ve aynı zamanda özgün fikirleri ve hedefleri (misyonu ve vizyonu) olması gereklidir.

İnsanlar, lider olarak ortaya çıkan kişinin fikirlerini, ilkelerini ve hedeflerini benimsemeye başlayınca, onu izlemeye ve peşinden gitmeye başlarlar ve gittikçe de çoğalırlar. Böylece liderin insanları etkileme gücü artar ve liderliği de gerçekleşir. Bu nedenle yönetsel lider olabilmek için, doğuştan liderlik gücüne ve yeteneklerine sahip olmak gerekli değildir. Kişinin liderlik potansiyelini, liderlik yetenek ve niteliklerini geliştirmesi yeterlidir (Peker ve Aytürk, 2000:48).

Kamu yönetiminde liderlik, fonksiyon olarak çok önemlidir. Özellikle toplumla ilgili görevlerde, toplumun benimsediği yöneticiler daima lider yöneticilerdir. Bu yüzden liderlik, özellikle üst düzey görevlerde çok önemli ve gereklidir; çünkü, toplumunda insanlar daima liderlerin peşinden gitmektedirler. Hatta siyasal seçimlerde bile çoğunlukla partilere değil, liderlere oy verilmektedir. Zira partileri ve ideolojileri liderler temsil ederler.

Şuan günümüzde ideal olan, bütün yöneticilerin lider yönetici olabilmesidir. Günümüz organizasyonları lider yönetici aramakta ve çalışanlar da lider yöneticiler olduğu zaman başarılı olabilmektedir. Lider yönetici olmak için öncelikle misyonu

ve vizyonu olması (geleceği görmek ve geleceği yönetmek) gerekmektedir. Bugünü yöneten yöneticiler klasik yöneticilerdir. Örgütler artık klasik yöneticilerle sadece mevcut durumlarını muhafaza edebilirler (Peker ve Aytürk, 2000:47-49).

1.4.1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Bir yönetici, başarılı ve etkili olabilmek için aynı zamanda lider olmalıdır; çünkü yöneticilik; hak ve yetkidir, liderlik ise; güç ve yetenektir (Balçık, 2000:52). Bu bağlamda yöneticinin başarılı olabilmesi için, lider yönetici olması gerekmektedir. Lider olmayan bir yönetici, yönetimde etkili ve başarılı olamayacağı gibi, yükselememekte veya bulunduğu mevkiyi kaybedebilmektedir. Her yönetici gerçek bir lider değildir; çünkü, yönetici ile lider arasında bazı farklar mevcuttur. Bunlar;

Çizelge 1: Yönetici- Lider Karşılaştırması

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
Gücünü ve yetkisini mevkinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklardan alır.	Gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.
Astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır.	İnsanları içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır.
Arkadan iter.	Önde gider ve önderlik eder.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
Örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir.	Örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.
Astların(izleyicilerin) kendisine hukuki olarak itaat ve hürmet ettiği kişidir.	İnsanların kendisini daha çok duygusal olarak benimsediği ve sevdiği kişidir.
Astlarına verilen işleri yaptırır.	Astlarını yapılacak işlere yöneltir.
Nasıl yapılacağını söyler.	Nasıl olacağını ve ne yapılacağını söyler.
Tek adamdır.	Ekip adamıdır, takım oyuncusudur.
"Yürüyün" der.	"Yürüyelim" der.
Bugünü düşünür.	Yarını düşünür.
Korku yaratır, baskı ve disiplin uygular.	Sevgi, saygı ve güven yaratır.
Hata arar.	Hataları düzeltir.
Hata bulur ve hataları cezalandırır.	Başarı arar ve başarılıları ödüllendirir.
Emir verir.	Öneri getirir.
"Ben" der.	"Biz" der.
Daha çok otoriterdir.	Daha çok demokrattır.
Yönetir.	Yaratır.
Bir kopyadır.	Orjinaldir.
Taklit eder.	Yeni yapı yapar.
Sistem ve yapıya odaklanır.	İnsana odaklanır.
Kontrole önem verir ve etkin kılar.	İnsanlara güvenir, geliştirir ve güveni etkin kılar.
Kısa vadeli bakar.	Uzun vadeli bakar.
Örgütü öne çıkarır, örgüte önem verir.	İnsanı ortaya çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir.
Rekabet eder.	İşbirliği eder.
Niceliğe önem verir.	Niteliğe önem verir.
Dikte eder, emir verir, yönetir.	Danışır, görüş ve fikir alır, yöneltir.

Kaynak; Ömer Peker ve Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, ss.52-54.

1.4.2. Başkan ve Lider

Başkan ve lider kavramları birbirinden farklı iki kavram olmakla birlikte birbirleriyle ilişkilidirler. Başkanlık, geniş sosyal liderlik olgusunun bir yönüdür (Güney, 2000:504).

Başkanlık pozisyonunda bulunan kişiler, biçimsel yetki yoluyla bu konuma atanmış olup, durumlar üzerinde çok fazla kontrolü olmayan kişilerdir. Başkanlar, biçimsel veya yasal yetki çerçevesinde faaliyette bulunmaktadırlar. Halbuki liderler, hiçbir yetkisi olmadığı halde geniş bir kitleyi peşinden sürükleyebilen kişilerdir.

Başkanlar çoğunlukla seçimle başa gelirler. Örneğin, parti başkanı, dernek başkanı, sınıf başkanı, vb., liderler ise bulundukları ortamda kişilik ve davranışlarıyla kendilerini öne çıkartırlar.

1.4.3. Komutan ve Lider

Komutan, kanun ve nizamlarla kendisine emretme yetkisi verilmiş olan kişilerdir. Komutanların yetkileri kanun, yönetmelik ve emirlerle belirlenmiştir ve bu yetkilerin dışına çıkamazlar. Yine aynı şekilde rütbe, kıdem ve makama göre emrettikleri personel sayısı değişmektedir. Oysa liderin yetkileri kanun ve yönetmeliklerle belirlenmemiştir. Lider yetkisini kendi özelliklerinden ve davranışlarından almaktadır. Bir lider amaca ulaşmak için hangi yol uygunsa seçmekte serbesttir.

1.4.4. Popüler Kişi ve Lider

Liderlik kavramıyla eş anlamlı kullanılan bir diğer kavram da popülerliktir. Yapılan birçok araştırma, liderlerin grup içinde belirli bir popülerliğe sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır; fakat, lider ve popüler kişinin aynı kavram olduğunu söylemek doğru değildir (Güney, 2000:504).

Liderlerin gruplarını anlama ve onlara rehberlik etme yeteneklerine sahip olmaları istendiğinde, popülerlik temeline göre seçilmeleri gayet doğaldır; çünkü seçilen kişinin popüler olması, onun sahip olduğu niteliklerin grup üyelerinin çoğu

tarafından benimsenmesine bağlıdır; ancak, popülerlikle seçilen liderlerin başarılı bir liderlik yapacağı anlamı taşımamaktadır. Ayrıca her popüler kişi lider olmasa da grup içinde bazı liderlik fonksiyonlarını yerine getirebilmektedir.

1.4.5. Nezaretçi ve Lider

Nezaretçilik terimi, bürokrasilerin yönetimine ait bir kavram olmasıyla birlikte, liderlik kavramının temelinde, küçük gruplar ve bu grupların dinamikleri ile ilgili bir kavram olması iki kavram arasındaki farklılığın anlaşılması açısından önemlidir (Bozbey, 1997:26).

Bir organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde, biçimsel otorite pozisyonuna sahip bir birey olan nezaretçi, nezaret ettiği grubun fiili bir üyesi olmayabileceği gibi kaynakların kontrolü temel alındığında, otoritesinin kaynağının da örgütün gücünden geldiği söylenebilir. Bununla birlikte lider, grup tarafından kabul görmesi ve özgün bir sosyal grubun üyesi olması açısından nezaretçiden farklılaşmaktadır.

1.5. Lider Davranış Biçimleri

Lider davranışı, liderin izleyicilerle(astlarla) veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki davranış biçimleriyle ilgilidir (Eren, 2001:488). Bu konu davranış bilimciler tarafından yapılan çok sayıda araştırmaya tabi olmuştur. Seçilen davranış biçimi, kişinin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkileyecektir. Lider davranış biçimleri basite indirgenmiş bir şekilde genel esaslarıyla üç başlıkta özetlenebilir (Balçık, 2002:154-157).

Otokratik Lider :Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin yönetim dışında tutulması, kısacası hiçbir söz hakkı verilmemesidir. İzleyiciler, sadece liderlerinden aldıkları emirleri yerine getirmekle sorumludurlar. Yönetim yetkisinin tamamı liderlerde toplanmaktadır. Liderin hep iş başında olmasıyla işlerin yürüyeceği görüşü hakimdir.

Bu tip liderliğin başarılı olabilmesi için, liderin saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olması ile mümkün olacaktır (Mucuk, 2003:167).

Demokratik - Katılımcı Lider :Yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo klasik dönemde önem kazanmıştır. Liderler, yönetim yetkisini astlarla paylaşma eğilimi taşımakla birlikte; amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarının fikir ve düşüncelerinden hareket ederek liderlik davranışlarını belirlemektedir (Eren, 2001:488). Lider, tüm konularda astlarına güven duymakta, onları planlama, karar verme ve örgütleme faaliyetlerine katılmaları konusunda teşvik etmektedir.

Bu tarz liderlikte iletişim serbesttir. Astarın kararlara katılmaları teşvik edilir ve bu şekilde astların yöneticilik yetenekleri geliştirilir. Ayrıca alınan kararlara astların katılması, kararların desteklenmesine, iş tatmininin artmasına ve dolayısıyla verimliliğin artmasına neden olacaktır.

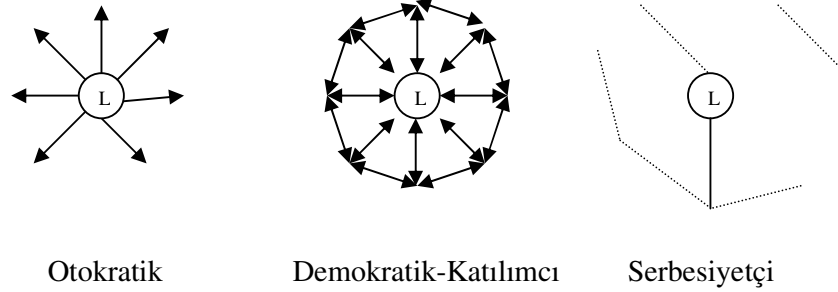
Tam Serbesti Tanıyan Lider :Astları kendi hallerine bırakan ve her astın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan sağlamakta olan tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, bu yetkiye sahip çıkmayan ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakan kişilerdir.

Bu tarzda iletişim her türlü serbesttir. İsteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirler ortaya atmakta ve böylece ortak fikir birliğine varılmış en uygun kararlar alınabilmektedir. Liderlerin esas görevi, kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine danışıldığında fikir beyan etmektedir, bunda bağlayıcı bir özelliği yoktur.

Bu tarz liderliğin en büyük sakıncası ise, güçlü bir lider olmadığı zaman grubun farklı yönlere kaymasıdır. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir (Balçık, 2002:156).

Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin Ar-Ge departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir.

Şekil-1 Liderlik Tipleri



Kaynak: Bahaettin Balçık, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.157.

Serbesiyetçi şeklinde görüleceği üzere noktalı çizgiler sadece kendisine başvurulduğu zaman malzeme sağlayan lideri göstermektedir ve sadece kendisine başvurulduğu zaman liderlik rolünü oynamaktadır.

Bu üç liderlik davranışının ortaya çıkmasında durumsal faktörlerin rolü büyüktür. Liderin kişiliği, izleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları ve iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman, baskı, vb. durumsal faktörler bunlardan bazılarını oluşturmaktadır (Eren, 2001:488). Kısacası her liderlik davranış biçiminin kendine göre uygulanabileceği çeşitli koşullar mevcuttur. Bu koşulları tespit edip ona uygun olan liderlik davranışını uygulamak ve bunun yanında uygun motivasyon tekniklerini kullanılmak organizasyon amaçlarının başarılmasına yol açacaktır.

BÖLÜM II

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan birçok teorik çalışma yapılmıştır. Bunları üç grup altında toplayabiliriz. Birincisi, liderin sahip olduğu özelliklere ağırlık veren özellikler yaklaşımı, ikincisi özellikler yaklaşımını eleştiren bazı araştırmacıların liderin başarısının bazı özelliklerinden ziyade, izlediği davranış biçimine bağlı olduğunu öne sürdükleri liderin davranışları yaklaşımı ve üçüncüsü ise, özellik ve davranışlardan daha çok şartlara ağırlık veren durumsallık yaklaşımıdır.

2.1. Liderin Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına temel oluşturan düşüncelerin başında liderin kişisel özelliklerinin tanımlanması gelmektedir. Liderlerin, izleyicilerden farklı kılınan bir takım özelliklere sahip olduklarını varsayan bu yaklaşım, büyük ölçüde “Büyük İnsan” (Great Man) kavramından esinlenmiş ve Birinci Dünya Savaşı esnasında subaylar için duyulan bir gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır (Razian, 1991:2/2).

1900’lü yılların başlarında liderliğin bireysel bir kavram olduğuna ve insanların lider olmaları için gerekli olan özelliklere ve becerilere özgün bir biçimde sahip olduklarına inanılıyordu. Bu inanışlar neticesinde liderlik konusunda yapılan araştırmalar, liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en mühim faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Liderliği $L=f$ (liderin özellikleri, izleyenler, şartlar) biçiminde bir fonksiyonla ifade edilecek olunursa bu yaklaşım liderlikte, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu yaklaşıma göre lider, grup üyeleri arasında farklı olduğu için lider olmakta ve bu farklılığı kişisel özelliklerinden almaktadır.

Liderleri lider yapan özelliklerin ne olduğunu anlamak için araştırmacılar bazı yöntemler kullanmışlar ve etkili lider olabilmek için bazı kişisel özelliklerin taşınması gerekliliği üzerinde durmuşlar ve çeşitli kişisel özellikleri incelemişlerdir. İncelemeler neticesinde başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler belirlenmeye çalışılmış; fakat, her liderin kişisel özellikleri değerlendirildiğinde, liderde bulunması gereken özelliklerin sayısı gittikçe artmıştır. Bir liderde bulunan özelliğin, diğer liderlerde tam olarak bulunmadığı gibi istenmeyen bazı özelliklerinde bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için fikir birliğine varılamamıştır.

Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, zekâ, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere sahip bir bireyin lider olabilmek olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur; ancak bu gibi nitelikler istenilir olmakla beraber, zorunlu değildir (Koçel, 1987:260).

Liderlik özelliklerinin tespiti konusunda yapılan önemli çalışmalardan biri de Edwin Ghiselli tarafından yapılan araştırmadır. E.Ghiselli, etkin liderlik özelliklerini çevresel değişkenlerden oldukça bağımsız olarak incelemiştir. Aşağıda verilen varsayımlara göre organizasyonel liderlik yeteneği kavramını geliştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1987:147).

- Formel organizasyonlarda liderlik davranışları, çevresel değişkenlerden bağımsız çok sayıda kişisel özellik taşır,
- İşletmelerde liderlik yeteneklerine olan talep, bütün liderlik pozisyonları için geçerlidir. Ancak işletmelerde sahip olunan değer yükseldikçe, liderlik davranışının önemi de artmaktadır.

Ghiselli'nin lider etkinliğine önceden tahmine yönelik yapmış olduğu araştırmalar neticesinde altı önemli hipotez geliştirdiği özellikler şunlardır (Zel, 2001:96);

- **Nezaretçilik yeteneği** ; duruma uygun olarak gözetim metotlarını kullanma yeteneğidir,

- **Mesleki başarıml güdüsü** ; bir kimsenin kendisini düşük yerine yüksek sosyo ekonomik çevrelere ait görme isteğidir,
- **Zekâ** ; sembolik nitelikli ve genellikle anlatımlıdır,
- **Yönetim kabiliyeti** ; grup üyelerini yönetme yeteneğidir,
- **Kendine güven** ; kendi kendini değerlendirmeyi seçmedir,
- **Girişim** ; yeni doğrultularda ilerleme arzudur.

Sonuç olarak bu yaklaşımın odak noktası grup üyeleri arasında başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmaya yöneliktir. Bu yaklaşıma göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır. Liderin hangi yönleriyle izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için çok sayıda araştırmalar yapılmış ve aşağıda sıralanan özellikler üzerinde durulmuştur (Şimşek, 1999:177).

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Boy,
- Güzellik,
- Irk,
- Başkalarına güven verme,
- Güzel konuşma yeteneği,
- Zekâ,
- Hissel olgunluk,
- Kişiler arası ilişki kurma yeteneği,
- İnisiyatif sahibi olma,
- Dürüstlük,
- Samimiyet,
- Kendine güven duyma,
- Açık sözlülük,
- Kararlılık,
- İş başarıma yeteneğidir.

Lider, yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkanı doğacak veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılacaktır (Şimşek, 1999:177). Hatta işletmelerde insan kaynakları departmanı personel alımı yaparken liderlik özelliklerine en çok sahip kişileri seçecek şekilde yapılandırılabilir.

Yapılan araştırmaların çoğunda olan özelliklerin ortaya koyduğu bir gerçek, çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen değişik kişilikteki insanların başarılı liderler olabildikleridir; çünkü, lideri yaratan genellikle çevre olmaktadır ve liderin kişisel özellikleri de ancak onun liderliğinin bir bölümünü oluşturmaktadır. Liderlerin belirli bir kişisel özelliği ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğunda önemli olacaktır.

Özellikler yaklaşımının, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, çalışmalarını liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine ve liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır.

2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı neticesinde yapılan çalışmaların olumsuzluk ile sonuçlanmasına müteakip araştırmacılar dikkatlerini, liderin kişisel özellikleri yerine daha çok davranışlarına, davranışlarının bir uzantısı olarak liderlik tarzları ve bunların grup üzerindeki olası etkilerine yöneltmişlerdir (Erçetin, 2000:31).

Buradan hareketle 1950'lerin sonlarında liderliği bir ilişki, kişiler arası bir etkileşim olarak gören fikirler ağırlık kazanmıştır. Bu fikirlerin ortaya çıkmasının asıl sebeplerinin başında özellikler yaklaşımının hayal kırıklığı yaratması ve II. Dünya Savaşı'nın uygulamalı davranış bilimlerinin ilerlemesine yaptığı katkılar yatmaktadır (Bozbey, 1997:35).

Liderlik, liderin ne yaptığı, ne tür davranışlarda bulunduğu noktasından hareketle açıklanmaya çalışılmakta ve liderliği en iyi açıklayacak değişkenin davranış biçimleri olduğu savunulmaktadır. Liderliği bir bireye özgü bir eleman

olarak değil, daha çok liderin diğer grubun üyeliği ile sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olarak görmektedir. Dolayısıyla lider, ait olduğu, içinde bulunduğu gruptan bağımsız değildir ve grup ilişkileri içinde değerlendirilmelidir.

Liderlik davranışları konusunda yapılan çalışmalarda; lider davranışlarıyla, grup başarımları arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle davranışsal yaklaşım, liderin kendisinin dışında izleyicilerine de ağırlık vermektedir. Bu yaklaşımı özellikler yaklaşımından önemli kılan ve geçerliliğini artıran en önemli nokta ise; insanların lider olarak doğmalarının bir mecburiyet olmaması ve içsel kişilik özelliklerinden bağımsız bir şekilde, uygun ve doğru şeyleri yapacak biçimde eğitilebilir ve lider haline getirilebilir olmaları yolundaki temel felsefedir (Şimşek, 2001:172-173).

Lider davranışlarına ilişkin araştırmaların çoğunda, genel olarak belirlenebilmiş iki türlü liderlik tarzından söz edilmektedir. Bunlardan ilki göreve yönelik liderliktir. İşin genellikle teknik ve yönetsel yönlerine önem verip, üretimi arttırmaya yöneliktir. Bunu gerçekleştirmek için aşırı baskı, ayrıntılı kural, talimat ve sıkı denetimden yararlanırlar. Çalışanların beşeri yönlerini dikkate almadan, onları bir nevi makine olarak gören rasyonel insan varsayımına sahiptirler. İkinci liderlik tarzı ise kişiye yönelik liderliktir. İşin süresi ve teknik yönünden ziyade insanların davranışlarını ve çalışmalarını güdüleyerek verimliliği arttırmaya yöneliktir. İnsanların yaratıcı oldukları düşüncesiyle, onları bu yaratıcılıklarını rahatça ortaya koyar hale getirmeyi amaçlarlar.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmalar sonucu çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Şimdi bu araştırmalardan önemli olanlar ele alınacaktır.

2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Liderlik davranışları üzerine yapılan birçok çalışma, karar verme sürecinde liderin astlarına ne ölçüde katılım sağladığı konusunda olmuştur. Bu çalışmalardan birisi de 1930'lu yılların sonlarına doğru Kurt Lewin'in yönetiminde Ronald Lippett

ve Ralph K. White'den oluşan bir grup araştırmacının Iowa Üniversitesinde liderlik üzerine yaptıkları çalışmalarıdır (Begeç, 1999:23).

Lewin, grup dinamiklerinin babası ve bu konuda en önemli teorisyenlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, liderlik davranışlarının mukayese edilebilir olması için; 11 yaşındaki çocuklardan oluşturulan dört ayrı grupta yer alanların zekâ, fiziki durum, sosyo ekonomik statü ve kişilik karakteristikleri bakımından benzer olmasına dikkat edilmiştir. Üç yetişkin şahıs da otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik rollerini birbirini izleyecek şekilde ve her yetişkin şahsın söz konusu liderlik tarzlarının hepsini tecrübe edebileceği biçimde oynamışlardır. Bu şekilde her grup her bir liderle altı hafta boyunca beraber olmuş ve her liderlik tarzını değişik bir liderle tecrübe etmişlerdir (Bozbey, 1997:36).

Çocuk gruplarına bir maske yapma işi verilmiş ve sabunla oynamaları sağlanmıştır. Faaliyetin çeşitli gruplar arasında sabit kalmasının sağlanması için, öncelikle serbest bırakıcı ve demokratik liderlikle yönetilen grupların bir faaliyet şeklini seçmeleri ve daha sonra bu faaliyetin otoriter liderliğe tabi olan çocuk grubuna empoze edilmesi yoluna gidilmiştir. Yapılan bu çalışmadaki liderlik tarzlarını şu davranışlar ifade etmektedir.

Otoriter Lider :Grubu yönlendirmiş onlara yapacakları işleri söylemiş ve katılımcılığa fazla müsaade etmemiştir. Ceza ve ödül vereceği zaman kendi gözlemlerine göre değerlendirmiş, grup bireyleriyle ilişki kurmuş ve arkadaş olmaya çalışmıştır.

Demokratik Lider :Grubun almış olduğu kararlara destek vermiş ve yön vermeye çalışmıştır. Ceza ve ödül vereceği zaman kendi gözlemlerinden çok tarafsız karar vermeye çalışmış ve grubun bir üyesiymiş gibi davranmaya gayret etmiştir.

Serbest Bırakıcı Lider :Grubu kararlarında ve davranışlarında tamamen serbest bırakmış, onları hiçbir şekilde yönlendirmemiş ve liderliğini empoze etmeye çalışmamıştır.

Araştırma neticesinde, serbest bırakıcı liderle çalışan çocukların daha az oyun oynadıkları fakat projeler üzerinde daha fazla çalıştıkları gözlemlenmiştir. Amaca

ulaşma açısından ise demokratik ve otoriter liderlik eşit sayılırlar. Ancak otoriter liderliğe tabi çocuklar liderin odayı terk etmesiyle birlikte hemen çalışmayı bırakıp oyuna dalma gibi bir alışkanlık edinmişlerdir. Yine otoriter liderle çalışan çocuklarda birbirine iftira etme ve suçu birine yıkma gibi saldırganca davranışlar gözlemlenmiştir.

Otoriter liderliğin uygulandığı gruplardaki sorun çözmede lidere aşını bağımlılık, grup üyeleri arasında saldırganlık ve geçimsizlik görölmüştür. Kararlara katılımın sınırlı olduğu otoriter yönetimde faaliyetler esnasında tatminsizlik duyulduğu ve daha çok maske yapmalarına karşın kalitenin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Serbest bırakıcı liderde, lidere bağımlılık düşük seviyede, çocuklar arasındaki saldırganca davranışlar yüksek seviyede görölmüştür. Kararlara katılımda fikirlerin çok olduğu ve başarı konusundaki tatminin az olduğu serbest yönetimde verimliliğin ise düşük olduğu görölmüştür. Demokratik liderlikle yönetilen gruplarda ise saldırganlık az, lidere bağımlılık düşük, grup faaliyetleri ile ilgili katılım yüksek, verimliliğin ise sayı olarak az olmasına rağmen kalite olarak yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Bozbey:1997:37).

Yapılan araştırmanın sonuçlarını bütün durumlar için genelleştirmek yanlış olacaktır. Bu araştırmada çocuklar sadece maske yapmışlar ve oyun oynamışlardır. Bu da günümüzdeki işletme yapılarından ve yetişkin insan davranışlarından çok uzaktır. Bununla birlikte bu yaklaşım o dönemlerde hiç bilinmeyen bu konuyla ilgili modern davranışsal yaklaşım ve araştırma metotlarına genel bir bakış açısı getirmeye çalışmıştır.

Iowa Üniversitesinin yapmış olduğu bu araştırma liderlik davranışları üzerine yapılan araştırmalar için bir başlangıç teşkil etmektedir. Ayrıca bu çalışma ilk araştırmalar arasında yer aldığı gibi çeşitli, liderlik yaklaşımlarında farklı verimin elde edilmesi, aynı grupta bulunan deneklerin farklı davranışları vermeleri açısından da önem taşımaktadır.

2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesine bağlı olarak çalışan iş araştırmaları bürosunun 1945 yılında başlattığı araştırmalar, 1950'lerin başlarına kadar sürmüştür. Sanayi, askerî ve eğitim kurumlarındaki lider etkinliğini temel alan geniş çaplı çalışmalarda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmış ve yapılan istatistiki analizler sonucunda bu sayı indirilerek "Lider Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur (Zel, 2001:102).

Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubun liderler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde hangi biçimde kullandığı ile sorumluluk ve otorite düzeyi konuları üzerinde yoğunlaşmışlardır. İzleyici durumundaki şahıslara, liderlerinin davranış tarzları ile ilgili sorular yöneltilmiş ve elde edilen bulgular neticesinde lider davranışlarının iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlar (Zel, 2001:102-103);

- Göreve dönüklük, yapıyı harekete geçirme veya inisiyatif,
- Kişiyi dikkate alan, insan ilişkilerine dönük anlayıştan oluşmaktadır.

Yapıyı Harekete Geçirme :Liderin amaca ulaşmaya yönelik olarak kendi rolünü ve astlarının rollerini yapılandırması ve tanımlaması anlamını taşır. Liderin 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 davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir.

Yapıyı harekete geçirme yönü yüksek olan liderler, grup aktivitesinin ve bilgi iletişiminin yönlendirilmesinde, programlamada ve yeni fikirlerin denenmesinde aktif biçimde rol oynayan kişilerdir.

İnsanı Dikkate Alma :Lider grup üyeleri arasında güven ve saygı yaratarak, onlarla dostluk ve arkadaşlığın geliştirilmesinden doğan sıcak ilişkileri belirlemektedir. Lider grup üyelerinin beşeri ihtiyaçları ile ilgilenmekte ve onları doğrudan destekleyerek arzularını yerine getirmelerini sağlamaktadır. İnsanı dikkate

alma boyutunu karakterize eden davranışlar; ilişkilerde karşılıklı güveni, saygı ve sevgiyi sağlama, astların kişisel ihtiyaçlarına ilgi gösterme, çift taraflı iletişim kurma, astları kararlara katılma konusunda teşvik etme, vb. olarak sıralanabilir (Koçel, 1987:263).

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur (Ataman, 2001:48);

- Liderin, insanı dikkate alma davranışları arttıkça işgücü devir hızı ve devamsızlığı azalmakta ve işgören tatmini artmaktadır,
- Liderin yapıyı harekete geçirici davranışları arttıkça grup üyelerinin başarıları ve performansları artmaktadır.

Ohio State Üniversitesinin tanımı, etkililiği veya etkisizliği ne olursa olsun liderliği incelemeyi amaçlamıştır. Liderlik kavramının incelenmesi ve değerlendirilmesinde insan ve görev boyutlarının önemini ilk olarak ortaya çıkartması bakımından önemli ve öncü bir çalışmadır. Ayrıca yapılan çalışmaların yarattığı bir anlamdaki harekete geçirici etki, liderlik kavramı ile ilgili yeni yaklaşımların geliştirilmesini sağlamıştır.

2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

II.Dünya Savaşı'ndan sonra kurulan Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü, örgütsel etkinlik ve lider etkinliği çalışmalarına ampirik, kuramsal ve pratik açılardan önemli katkılarda bulunmuştur (Bozbey, 1997:43).

Sosyal araştırma merkezi müdürlerinden olan Rennis Likert ve arkadaşları 1947 yılında grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemeye yönelik bir dizi araştırma yapmışlardır. Bu araştırmaların amacı; başarılı grupları inceleyerek grup üyelerinin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan öğeleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, devamsızlık, vb. kriterler kullanılmıştır (Akat ve diğerleri, 2002:289).

İlk çalışmalar sonucunda araştırmacılar liderlik davranışının Ohio grubunca kullanılanlara benzer iki boyut tarafından tanımlanabileceğini vurgulamışlardır. Bu

boyutlardan üretime yönelik nezaret, yapılacak olan işe ağırlık verirken, diğer boyut olan personele yönelik nezaret etkin çalışma takımlarının geliştirilmesini amaçlamaktadır (Werner, 1993:37-40).

İşe yönelmiş liderler, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol etmekte, performansın artırılması için genelde cezalandırma ve formel yetkilerini kullanmaktadırlar. İşgörene yönelik lider ise yetki devrini esas almakta, grup üyelerinin doyumunu artıracak çalışma koşullarının gelişmesine çalışmakta ve astların kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış sergileyerek astları ile yakın ilişkiler kurmaktadırlar.

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından farkı, lider davranışının kişilere dönük bir uçtan, göreve dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmaları insanı dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme açısından, Michagan araştırmaları ise işgörene ve işe yönelik olma açısından birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Ohio State araştırmalarında yöneticinin, her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği düşünülmektedir. Michigan araştırmalarında ise, bir yönetici ne kadar işgörene dönük bir eğilim gösterirse o kadar işe dönüklükten uzaklaşacağını ileri sürmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987:149).

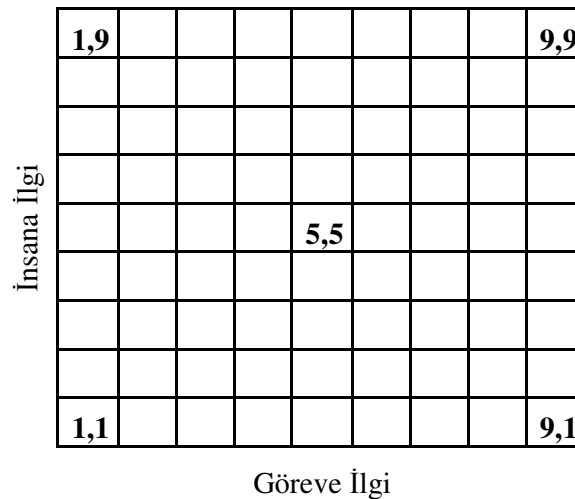
Davranışsal yaklaşımların iki önemli araştırması olan Ohio ve Michagen Üniversiteleri bazı konularda eleştirilmiştir. Bunların başında, liderlik davranışlarının iki boyutlu olarak sınırlandırılması, evrensel olarak etkili olduğu kabul edilebileceği düşünülen bir liderlik tarzının önerilmesi ve durumsal değişkenlerin dikkate alınmamış olması başlıca eleştiri konuları olmuştur (Erçetin, 2000:35).

2.2.4. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetimsel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçları Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) olarak adlandırılacak ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılabilecek bir matriks yapı haline getirmişlerdir. (Şimşek, 1999:179).

Bu matriks yapı, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarındaki “yönetsel eğilim programı”nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle oluşturulmuştur. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve göreve ilgi, yatay ve dikey eksenle yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik stili ortaya çıkarılmıştır.

Şekil-2 Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı



Kaynak : İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2002, s.167.

Buna göre (Şimşek, 1999:180);

Etkili Olmayan Lider (1,1) :Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

Klüp Lideri (1,9) :Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt düzeydedir.

Görev Lideri (9,1) :Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

Örgüt Lideri (5,5) :Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir tiptir.

Ekip Lideri (9,9) :Lider, kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek düzeyde performansa yönelmiştir. Karşılıklı saygı, sevgi ve güven üst seviyededir. Liderin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği bir liderlik tipidir.

Ekip liderliğinin, modelde yer alan beş liderlik tipinden en etkili olanı olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ve düşük oranda işi terk etmeyle sonuçlanmaktadır. Ekip çalışması, işin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması ekip liderinin etkisini daha da artıracaktır (Efil, 2002:168).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, kendi yönetim tarzlarını kavramalarına olanak vermesidir. Bu şekilde lider, kendi yönetim tarzının ne olduğunu bilerek çeşitli eğitim ve geliştirme programlarıyla 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 nezninde tartışılmalı hale getirmiştir.

2.2.5. Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale yapmış olduğu araştırmalarda, liderlik davranışının grup üyelerinden herhangi biri tarafından yerine getirilebileceği konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Fakat, yeni oluşan grupların gözlemlenmesi neticesinde, belirli kişilerin grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunduğu tespit edilmiştir. Bale, araştırmalarında ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanılarak üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışları gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar (Zel, 2001:108);

- Faaliyet seviyesi,
- Görevi başarabilme yeteneği,
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale, elde ettiği araştırma bulgularına göre grup içerisinde en iyi fikirleri ortaya atan ve de grup tarafından en fazla sevilen üyenin grup lideri olabileceğini tespit etmiştir. Kısacası grup içerisinde şahısların gerçekleştireceği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Ayrıca grup üyeleri, yalnızca iletişim seviyesi açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. İletişim sürecinin analizi yapılarak üç boyut belirlenmiştir. Bunlar; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır.

Bale bulgularında, grup içerisinde aynı anda iki liderin bulunabileceği tespit etmiştir. Bunlardan bir tanesi grup içindeki duygusal ya da sosyal özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba sarf etmektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması için çaba sarf etmektedir (Zel, 2001:109). Bu bağlamda Ohio ve Michigan Üniversitelerinin araştırma bulgularındaki gibi iki ortak noktanın olduğu görülmüştür; fakat, “göreve yönelik” ve “izleyicilere yönelik” davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale’nin bulgularında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürüldüğu görülmektedir.

2.2.6. McGregor’un X-Y Kuramı

İnsan kaynaklarının, işletmelerin en değerli varlıkları olduğu kabul edilmekle birlikte bu kaynakların en etkin amaçlara yönelik biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir. Bu gerçeği endüstriyel psikoloji dalında çalışmalar yapan Amerikalı bilim adamı Douglas McGregor görmüş ve insan kaynaklarından en yüksek düzeyde ve en iyi biçimde yararlanmanın nasıl gerçekleşebileceği konusunda çalışmalar yapmıştır (Mucuk, 2003:167).

McGregor 1960 yılında Amerika’da yayınlanan “İşletmede İnsan İlişkileri” adlı eserinde iki yönlü bir çalışma yapmıştır. Çalışmalarında örgütlerin psiko-sosyolojik yapıları konusunda o güne kadar yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar özetlenirken, diğeri yandan bu sorunlara ilginç bir yaklaşım modeli geliştirmiştir. Geliştirilen bu model içinde, geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramı ile örgütsel bütünleşmeyi yansıtan Y kuramı ayrı ayrı fakat sistematik biçimde

incelenmiştir. Bu iki kuram insan ilişkileri ve yönetim anlayışı bakımından birbirine karşıt iki görüşü inceleme konusu yaparken McGregor, önce geleneksel görüşün temel çizgilerini X kuramında toplamış ve daha sonra bu görüşleri eleştirerek Y kuramının temel ilkelerini benimsemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:18).

X kuramının varsayımları şunlardır (Mucuk, 2003:166-167);

- Normal olarak insan doğası çalışmayı sevmez ve işten kaçmak için her şeyi yapar,
- Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, fazla istekli değildir ve her şeyden önce güvenlik arar,
- İnsanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir,
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, denetlemeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdırlar.

McGregor bu görüşlerini yöneticilere benimsetmek için değil, eleştirmek için kullanmıştır. X kuramı endüstriyel işletmelerde ilgi çeken insan davranışlarını açıklamakta ve insanı pasif, bencil ve tutucu bir varlık olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın gereği olarak insanın özendirilmesi bu da olası değilse sıkı bir denetim ve iş disiplini içinde çalıştırılması önerilmektedir.

Bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesini simgeleyen Y kuramı ise McGregor'un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içermektedir. Özellikle toplum ve davranış bilimlerinde izlenen gelişmeler X kuramının getirdiği ilkeleri giderek geçersiz kılarken, Y kuramının hızla oluşmasına yardımcı olmuştur (Mucuk, 2003:166-167) .

Y Kuramının varsayımları ise şunlardır (Mucuk, 2003:166-168);

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir haldir,
- Örgütsel amaçlara varmanın tek yolu kontrol ve cezalandırma değildir,

- İnsan, amaçlara ulaşabilmek için sorumluluk bilinci içinde kendi kendini yöneltme ve denetleme olanağına kavuşmalıdır,
- Sorumluluk duygusunun gerçekleşmesi için, amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir,
- Normal bir insan uygun şartlar var olduğu taktirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar,
- Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde yaratıcılık, ustalık ve düşünme yeteneği insanlar arasında sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır,
- Modern sanayi toplumunda yaşama koşulları içinde, bireyin düşünsel yeteneklerinin ancak bir kısmından yararlanılmaktadır.

Y kuramının varsayımları statik olmaktan çok dinamik, yaratıcı ve ileriye dönük kişiliklere sahip bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Y kuramı geliştirdiği modellerle sadece işgören amaçlarını irdelemekle kalmamış, örgütsel amaçlarla işgören amaçlarının kaynaştırılması yönünde de ilkeler getirmiştir (Bozbey, 1997:51).

Sonuç olarak McGregor'ın X kuramı alt kademedeki gereksinimlere aşırı ölçüde önem vermesi nedeniyle zayıf bir liderlik yaklaşımıdır. X kuramının varsayımları temelde klasik yaklaşımı temsil eder nitelikte olmakla birlikte, parayı, insan davranışının en güçlü güdüleyicisi olarak görmesi, çalışanların aldıkları ücret ve diğer çıkarların güvenlik gereksinimlerini tatminde yeterli olacağını öngörmesi ve nihayet çalışanların daha üst düzeyli gereksinimlerinin yalnızca iş ortamından uzakta tatmin edilebileceğini varsayması söz konusu zayıflığın en temel işaretleridir. Buna karşılık Y kuramı, daha üst düzeyli gereksinimleri tatmine izin verecek bir liderlik yaklaşımını tasvir etmekte ve beşeri ilişkiler yaklaşımını temsil eder niteliktedir. Dolayısıyla gerçekte yönetsel uygulamalarla ilgili olarak geliştirilmiş olan X ve Y kuramları birbiriyle kıyaslandığında, etkin liderlik davranışı açısından Y kuramının daha çağdaş bir yaklaşım ifade ettiği açıkça görülmektedir.

2.2.7. Rennis Likert'in Sistem-4 Modeli

Rennis Likert başkanlığında 1947 yılında Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen araştırmalarda, en yeni elemanlardan uzman personele kadar binlerce kişiden anket ve görüşmelerle veri alınmış ve sonuçta iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:16-17). Görev merkezli liderlik ve işgören merkezli liderliktir.

Çizelge 2 : Rennis Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-I	Sistem-II	Sistem-III	Sistem-IV
	İstismarcı-Otoriter	Yardımsever-Otoriter	Danışmacı-Demokratik	Katılımcı-Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmezler	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenilir kararla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam güvenilir.
Astların aradığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Ast-Üst ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar. Korku ve güvensizlik hakimdir.	Bazen astların fikrini sorar hem cezayı hem ödülü güdüleme aracı olarak kullanırlar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanırlar.	Daima astların fikirlerini alırlar. İlişkiler yaygın ve arkadaşçadır.

Kaynak; Salih GÜNEY, *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, ss.526-531.

Likert bu modelde örgütsel liderliği dört grup altında toplamıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Grubun etkililiğini liderin liderlik biçimine bağlamakta, böylece izleyenlerin niteliğini ve içinde yaşanılan şartları gözardı etmektedir. Bu dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir (Bozbey, 1997:51).

Sistem I: İstismarcı - Otoriter Liderlik

:Bu yönetim tarzında

liderler daha çok otoriter davranış göstermekle birlikte astlarına güvenmemekte ve bütün kararları kendileri almaktadırlar. Astların örgütün amaçlarını belirlemede katkıları olmamakla birlikte bütün kararlar lider tarafından alınmaktadır. Bu yüzden yukarıdan aşağıya doğru iletişim benimsenmiştir. Kısacası lider astları sadece bir üretim aracı olarak görmektedir. Lider, nüfuzunu yayma aracı olarak, büyük ölçüde yapının harekete geçirilmesini benimsemiştir. Bu liderlik tarzının temeli, güce ve pozisyona dayalı otoritedir.

Sistem II: Yardımsever - Otoriter Liderlik

:Bu yönetim tarzı liderin

astlarına güven lütfetmesi şeklinde ele alınabilir. Kararı yine liderler vermektedir; fakat, işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir. Aşağıdan yukarıya iletişime, özellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla biraz imkan tanınmaktadır. Cezalandırma ve korkutmanın yanında ekonomik ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedirler.

Sistem III: Danışmacı - Demokratik Liderlik

:Lider astlarına tam

olmasa da güvenmekte ve karar alma sürecinde astların fikirlerinden yararlanmaktadır. İşlerin nasıl başarılabacağı konusunda karar vermede, astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. İletişim her iki yönlü (aşağı - yukarı) çalışmakta ve cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir. Bu tarzda özgün kararların alt kademelerde verilmesine karşılık, genel kararlar ve geniş politikalar üst kademelerce verilmektedir. Tüm kararların ve kontrolün nihai sorumluluğu hala tepe yönetimindedir.

Sistem IV: Katılımcı - Demokratik Liderlik

:Likert'in ideal modelidir.

Liderin astlara güveni tamdır. İletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya olduğu gibi yanlara da işlemektedir. Serbest bir iletişim ağı vardır. Çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların alınmasına tam olarak katılırlar. Karar verme, örgütün tüm kademeleri boyunca cesaretlendirilir. Güdüleme, lider ve üyelerin katılımı ile geliştirilen bir ödül sistemi ile gerçekleştirilir. Özet olarak bu yaklaşımda, örgütü oluşturan bütün gruplar örgütsel amaçlara ulaşmak için iş birliği yaparlar.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem-III ve Sistem-IV tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem-I ve Sistem-II tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem-I modeli görev merkezli liderlik davranışı ile, Sistem-IV modeli ise işğören merkezli liderlik davranışı ile tutarlılık göstermektedir. Likert, örgütü Sistem-I'den Sistem-IV'e dönüştürmekten söz ederken, aynı zamanda görev merkezli liderlikten işğören merkezli liderliğe geçişi savunmaktadır. Çünkü, insan öğesine saygılı, katılımcı, personel merkezli liderlik tarzı daha etkili olmaktadır (Balcı, 2000:134).

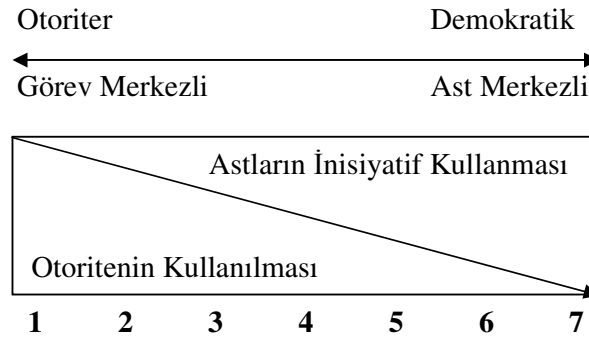
Sistem-IV modeli ile ilgili olarak, metodolojiye ilişkin eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca Sistem-IV modelinin her yerde en etkin yönetim tarzı sayılması da eleştiri konusu olmuştur.

2.2.8. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt bir yöneticinin liderlik stilini seçmesinde etkili olduklarına inandıkları değişik faktörleri tanımlayan ilk kuramcılardandır. Liderlik tarzlarını bir doğru üzerinde göstererek liderlik davranışlarının özelliklerini incelemişlerdir (Şimşek, 1999:180-181). Kişisel olarak işğören merkezli liderlik stilini tercih ederken, liderlerin nasıl yöneteceklerine karar vermeden önce bir takım pratik noktaları dikkate almaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu modelinde doğrunun bir ucu otoriter liderliği simgelemekte olup yönetici davranışlarına ağırlık vermekte, diğer ucu ise demokratik liderlik tipini göstererek ast davranışlarını ön plana çıkartmaktadır (Şimşek, 1999:180). İki ucun arasındaki liderlik doğrusu üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştirilmiş ve liderlik doğrusu modeli yetki kavramı üzerine kurulmuştur. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir bileşimini meydana getirmektedir.

Şekil-3 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli



Kaynak; İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2002, s.168.

- **Durum 1** : Yönetici karar alır ve açıklar,
- **Durum 2** : Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir,
- **Durum 3** : Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler,
- **Durum 4** : Yönetici kararı açıklar, tepkileri alır ve son kararını verir,
- **Durum 5** : Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir,
- **Durum 6** : Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister,
- **Durum 7** : Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Tannenbaum ve Schmidt'e göre insanların başarılı yöneticisi ne sıkı ne de müsamahakar bir lider olarak karakterize edilemez. Başarılı bir yönetici daha çok, belirli bir zamanda göstermesi gereken en uygun liderlik tarzını seçmeden önce durumun gerekleri ile kendisi ve astlarının özelliklerini dikkatle inceleyerek buna göre davranabilen bir kişidir (Efil, 2002:168).

2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderin özellikler ve davranışsal yaklaşımlarına getirilen eleştiriler ve bu yaklaşımların eksikliklerinden dolayı liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma gereksinim duyulmuştur. Liderlik konusunda yapılan çalışmalarında artmasıyla,

liderlik kabiliyetini tam anlamıyla tanımlayabilen tek bir özelliğin olmadığı keskinleşmesi ve tüm durumlar için etkili olabilecek tek bir liderlik tarzının bulunmaması, iki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan ve işin nitelikleri ile gereklerini de dikkate alan durumsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına yol açmıştır.

1960'lı yıllarda gelişen sistem yaklaşımının etkisiyle klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının katı ve dogmatik yapıları ile kapalı sistemler olarak gören bakış açıları zaman içerisinde kırılmış ve 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarda ilginç sonuçlar elde edilmiş ve yönetsel düşüncede yeni bir akım hakim olmaya başlamıştır. “Durumsallık” ya da “Koşulsallık Yaklaşımı” adını alan bu yönetsel düşünce, esasında bir örgütün önemli bir parçası ile dışsal çevre unsurları arasındaki karşılıklı ilişkiyi ele almaktadır (Bozbey, 1997:56).

Durumsallık yaklaşımını, klasik ve neoklasik yaklaşımlardan farklı kılan en önemli özellik, bu yaklaşımın üniversal ve öngörücü bir nitelik taşımayıp, buna karşılık durumlarla ilgili olmasıdır. Her durumun kendine özgü koşulları, mevcut belirleyicileri ve bu faktörlerin birbirleri ile etkileşim halinde olması lider etkinliğinin durumdan duruma değişebileceği vurgulanmaktadır.

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin “durumsallık” kapsamı dahilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Liderliğin sosyal bir durumdaki insanlar arasında varolan bir ilişki olduğunu ve bir durumda başarılı lider olan bir kişinin, farklı bir durumda başarılı olamayacağı yolunda güçlü delillerin mevcut olduğunu ifade etmiştir (Zel, 2001:113-114).

Liderliğe durumsallık yaklaşımına temel olan bu görüşlerle liderlik etkinliğinin, koşulların gerektirdiği özelliklere sahip olma ve uygun davranışları gösterme ile elde edilebileceği söylenebilir.

En iyi liderlik tarzının durumsal faktörlere bağlı olarak değişiklik göstereceğini öne süren liderliğe durumsallık yaklaşımının kuramsal özellikleri şöyle sıralanabilir (Bozbey, 1997:57-58).

- Tek bir yönetsel liderlik tarzı yoktur, en etkin lider tarzı çeşitli faktörlere bağlı olarak durumdan duruma göre değişir,

- Belirli bir duruma durumsallık yaklaşımının uygulanması, çok sayıda faktörün göz önünde bulundurulmasını gerektirir,
- Belirli bir duruma uygun liderlik tarzının hangisi olduğunun belirlenmesi işlevi pek çok faktöre bağlıdır. Bunun yanında her örgütün kendi ulaşmak istediği hedefleri üzerinde önemli bir etkisi olan, örgütsel ve yönetsel bir iklimi de gerçekleştireceği bir gerçektir ve durum değerlendirilmesinde örgütsel iklimin rolü büyüktür,
- Bir örgütün farklı kısımları farklı liderlik tarzlarını gerektirebilir. Örneğin, yenilikçi departmanlar Ar-Ge veya üretim gibi durağan departmanlar,
- Katılımcı - danışmacı liderlik tarzına yönelik eğilim bazı önemli nedenlere dayansa da bu henüz genel bir etkinliğe kavuşmamıştır,
- Katılımcı - danışmacı liderlik tarzı, örgütün alt düzeylerine nazaran yönetsel düzeylerde daha etkilidir.

Liderlik davranışları konusunda yapılan araştırmalar her ne kadar “en iyi” liderlik tarzı önermesinde bulunsalar da ampirik çalışmalardan elde edilen güçlü deliller, evrensel olarak etkin, her duruma uyan tek bir liderlik tarzının olmadığını açıkça göstermektedir.

En iyi liderlik tarzı önermesini çürüten ikna edici delillerden bazıları A.K. Korman tarafından 25 çalışma incelendikten sonra elde edilmiştir. Korman’ın elde ettiği deliller, durumlar değiştikçe liderlik tarzının da değişmesi gerektiğine işaret etmektedir. Fred E. Fiedler’de yapmış olduğu 50’nin üzerindeki çalışmalarında hem görev yönelimli hem de izleyici yönelimli liderlerin bazı şartlar altında başarılı olduğu sonucuna varmıştır (Bozbey, 1997:59).

Yöneticiler liderlik tarzı seçimi konusunda esnek olabilirlerse veya bu yönde eğitilebilirlerse, çeşitli liderlik durumlarında etkin olacakları öngörülebilir. Bu esnekliği göstermezlerse, sadece kendi tarzlarına uyan durumlarda etkili olabileceklerdir. Günümüzde çevremizdeki çoğu olayda bazı insanların diğer bireylere nazaran farklı durumlarda kendilerini daha çabuk adaptasyon ettiklerini

görmekteyiz. Bireyler liderlik durumlarını bir ölçüye kadar teşhis edip, tarzlarını da değişen duruma uydurabildikleri sürece etkili olacaklardır.

Kimin lider olarak başarılı olacağını belirleyen faktör liderin veya astlarının özellikleri değildir. Durumsal liderlik yaklaşımı, liderliğin belirleyicisi olarak içinde bulunulan değişken durumu ya da çevreyi temel almaktadır. Buna göre bazı durumlarda başarılı olabilen bir lider, başka bir durumda başarılı olamayabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1987:153).

Durumsallık yaklaşımını önemli kılan, her örgütün kendine özgü bir varlık olmasıdır. Dolayısıyla bu yaklaşım dikkatini liderin kişiliği yerine, örgütün kültürü ya da atmosferi üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu bağlamda şayet koşullar, herhangi bir kimseye durumun zorunlu kıldığı işlevleri başarmak için izin veriyorsa, bu herhangi bir kimse lider olabilecektir.

Liderliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele alan ilk kişi, Illinois Üniversitesi öğretim üyelerinden Fred E. Fiedler olmuştur. Çalışmalarına 1950'li yıllarda davranışsal liderlik yaklaşımını test etmek için başlayan Fiedler, uzun süren çalışmalarının değişik aşamalarında durumsal liderlik kuramını ortaya koymuş ve bu kuramı geliştirmiştir. Fiedler'in yanı sıra ve onun çalışmaları ile benzer doğrultuda yapılan diğer çalışmalar da, farklı kuramsal boyutlarla durumsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Razian, 1991:3/25).

Durumsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkısı olmuştur. Şimdi bu araştırmalar ele alınacaktır.

2.3.1. House'un Yol-Amaç Modeli

Robert J. House ve Martin G. Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen Yol-Amaç (Path - Goal) Modelinin kuramsal temeli, büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır (Begeç, 1999:46). Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Razian, 1991:3/55);

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve,

- Bu sonuçlardan kişinin elde edeceği tatminin ya da kişisel kazançların valenslerinin (sonucu arzulama derecesi) toplamıdır.

İnsanlar yaptıkları işin kendilerini oldukça değerli şeylere ulaştıracağını düşünüyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olurlar ve yine gösterdikleri gayretin onlara oldukça faydası olacağına inanıyorlarsa, çok çalışırlar. Bu tip bir kuramsal gerekçe, liderlikle ilgili farklı olayları; liderin niçin öyle davrandığı veya liderin ast motivasyonunu nasıl etkilediği gibi, tahminlemekte kullanılabilir. Bu bağlamda yol-amaç teorisinde bekleyiş kuramı, astların, onların beklentilerini etkilemesi ölçüsünde lider davranışı ile motive olacakları konusunda ağırlık kazanır.

Bekleyiş teorisi yol-amaç teorisi ile ilişkilendirilecek olunursa; lider, grup üyelerini iki şekilde motive edebilir (Şimşek, 2001:183).

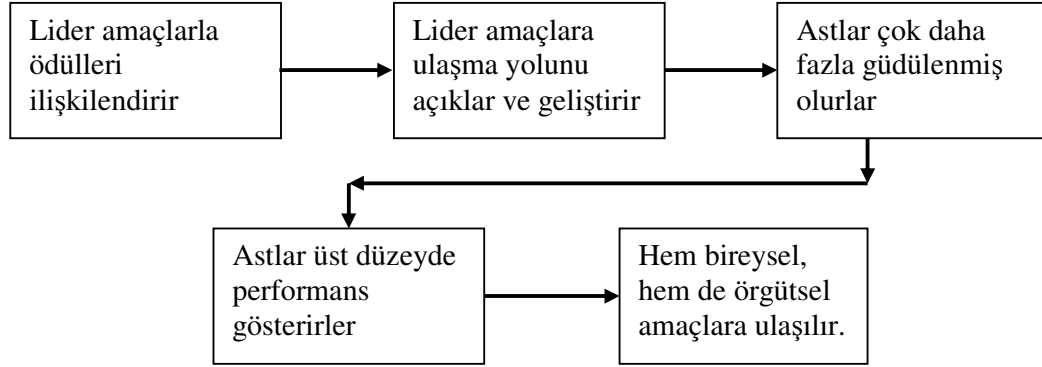
- Liderin, izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (Yol),
- Liderin, izleyicilerin valensini etkileme derecesi (Amaç).

Yol-Amaç teorisinde önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke vardır (Erçetin, 2000:46-47).

- Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek,
- Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlamak, bunu başarmaları için de onları ödüllendirmek,
- Astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.

Bu temel ilkelerin benimsendiği bir durumda gerçekleşmesi olası liderlik süreci aşağıda verilmiştir.

Şekil-4 Yol - Amaç Kuramında Liderlik Süreci



Kaynak; Ş. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.47.

Yol-amaç modelinin ana yaklaşımı, liderin astlarının işleri ile ilgili algılarını, kişisel amaçlarını ve amaca ulaşma yollarını nasıl etkileyeceği üzerinde durmakta; lider davranışlarının, astlarını motive ve tatmin etme düzeyi ile ilgilenmektedir.

Temelde çok karmaşık olmamakla birlikte zaman içerisinde bu modele çeşitli ilaveler yapılmıştır. İlk uygulaması Evans tarafından yol-amaç teorisi olarak geliştirilmiş fakat sonraki uygulamalarında House ve Dessler tarafından model biraz daha geliştirilmiştir. Bu temel yaklaşımda (Begeç, 1999:47);

- Lider davranışları,
- Astlar,
- Durum üzerinde durulmuştur.

2.3.1.1. Lider Davranışları

House ve Dessler, astların motivasyonuna etki eden lider davranışı konusunda daha karmaşık bir kuram geliştirmişlerdir. Bu kuram, dört özgün liderlik davranışını açıklamaya yöneliktir ve değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu teoride liderlerin davranış tarzları değişik durumlar ile astların beklentilerine ve motivasyonlarına göre değişmektedir. Bu değişik lider davranışları, astları tarafından liderin daha kolay benimsenilmesini ve

kabul edilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda başarı oranı artmakta, astların üstün gayretleri ile performansları gelişmekte, astların ödüllendirme beklentisi yükselmektedir. Bu durum ise yönetime değerli bir ödül olarak geri dönmektedir. Bu teoriye göre lider, aşağıdaki dört liderlik davranışlarından birini gösterebilir (Zel, 2001:114-115);

a. Yol Gösterici Liderlik :Bu liderlik davranışı “göreve yönelik liderlik” tarzına çok benzemektedir. Bu davranışı sergileyen liderler, astların yalnızca kendilerinden nelerin beklendiğini bilmelerine izin veren, neyin nasıl yapılacağı konusunda onlara özgün bir biçimde rehberlik yapan, kendi görüşlerinin grup üyeleri tarafından anlaşılmasını sağlayan, yapılacak işi programlayan, mutlak başarımlar standartlarına ağırlık veren ve astlardan standart kurallarla ve talimatlara harfiyen uymalarını isteyen bir lider davranışını karakterize eder.

b. Destekleyici Liderlik :Bu davranışı sergileyen liderler astlarına kibar ve arkadaşça yaklaşırlar. Astları ile ilişkilerinde samimi ortam yaratır, onların bireysel ihtiyaçları ile ilgilenir yapılacak işin daha hoş ve eğlenceli olması için gayret sarf ederler. Astlarının kendilerine kolayca ulaşabilmelerini sağlarlar ve hepsine eşit davranırlar.

c. Katılımcı Liderlik :Astlarının fikirlerine değer veren, onlardan çözüm önerileri bekleyen ve bir karara varmadan önce astlarından gelen önerileri ciddi biçimde göz önüne alan bir lider davranışını karakterize ederler.

d. Başarıya Yönelik Liderlik:Astlarının davranışlarında ve grup amaçlarını oluşturmada mükemmelliği arayan liderler devamlı olarak performansı artırmanın yollarını ararlar. Astlarının performansının devamlı olarak en üst seviyede olmasını isterler. Liderler astlarına güvendiklerini göstererek onları destekler ve buda onların performanslarının artmasını ve planlanan hedeflere ulaşılmasını sağlar. Liderler, astlarının ileride daha büyük sorumluluklar alacaklarını düşünerek onları bu görevlere hazırlamaya çalışırlar.

House ve Dessler, bu dört farklı liderlik tarzının aynı lider tarafından farklı durumlarda gösterilebileceğini ileri süren pek çok çalışmadan söz etmişlerdir. Buradan hareketle, bir lideri tamamen katılımcı ve destekleyici ya da tamamen

yönlendirici olarak karakterize eden geleneksel yöntemin, geçersiz olduğu ve liderlerin astlarına nezaret etmede değişik tarzları kullanabildikleri yorumuna ulaşmışlardır (Razian, 1991:3/60).

2.3.1.2. Astlar

Yol-Amaç yaklaşımına göre iki farklı ast (izleyici) düzeyi bulunmaktadır. Bunlar (Begeç, 1999:48);

- Astların başarılı olma düzeyleri,
- Astların arzulanan hedefin başarılması için gerekli olan kişisel becerilerini değerlendirebilme yetenekleridir.

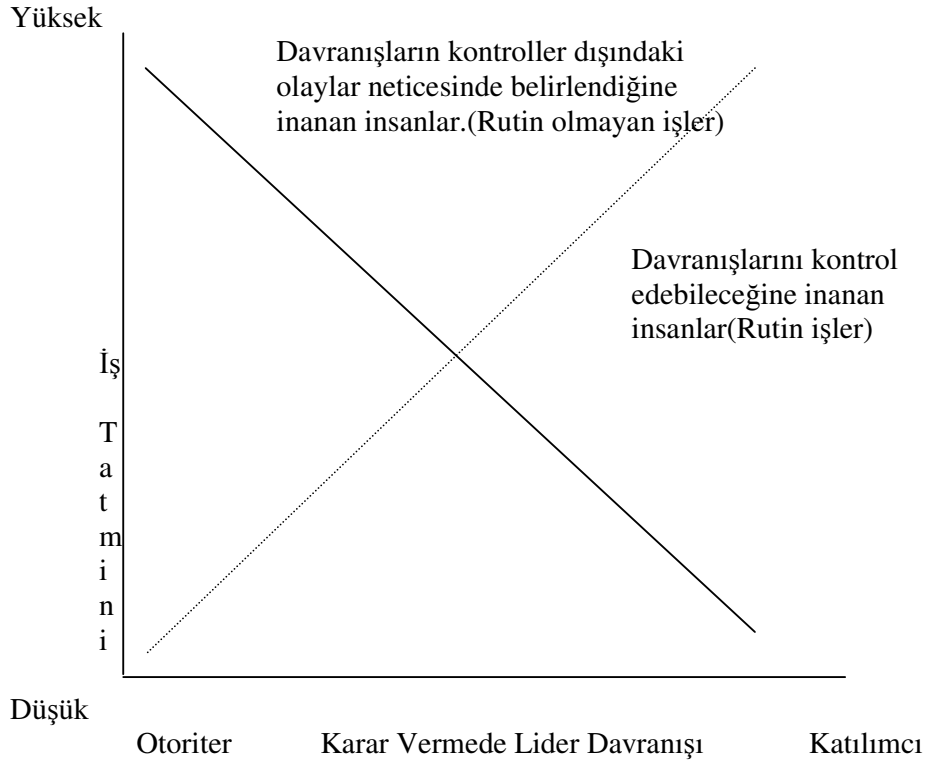
Bu teoride astların başarılı olmasından kastedilen, hedeflere ulaşılırken direkt kullanılmasına ihtiyaç duyulan malzemeler veya başarının kaynağına gidebilmektir. Astlar, lider davranışlarını gözlemler ve bu davranışları liderlik tarzı olarak benimseyebilirler. Astlar liderlerinin kendi başarı seviyelerini artırdığı ve beklentilerini karşıladığı sürece alınan kararlarda desteklemeye devam ederler.

Astların karakter yapılarıyla liderlerin davranışları, astların başarılı olma seviyelerini etkilemektedir. Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak da değişecektir. Şekil-5'te görüldüğü gibi insanların davranışlarını kendilerinin kontrol edebileceklerine inananlar (internal) katılımcı liderlik tarzından, bununla birlikte insanların geleceklerinin kendi kontrolleri dışındaki olaylar neticesinde belirleneceğine inananlar ise (external) otoriter liderlik tarzından tatmin olacaklardır.

Astların tatmini ile işin niteliği ve liderlik davranışı arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir. İşin özelliğine göre en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu değişecektir. “House’un modelindeki ana değişkenler, işten duyulan “tatmin” ve “rol belirsizliği”dir.” İşten duyulan tatmin, kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan mükafatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır; görevin

başarılması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği, ikincisi ise, davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görece kural ve düzenlemelerin varlığıdır (Zel, 2001:116).

Şekil-5 Yol - Amaç Kuramında Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak; Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.116.

Belirli bir görevi yerine getirirken astlar, yetenekleri ve bilgi düzeylerine bağlı olarak belirli bir liderlik davranışı geçerli olabilir. Astlar arzu edilen görevi yerine getirebilecek kapasite ve yeteneğe sahip olduklarına inanabilirler. Ancak; motivasyonları, görevi kabul etme arzu ve istekleri, liderlerin katılımcı özelliği olsa bile yönlendirme yetenekleri yeterli olmayabilir. Bu durumda liderler, kontrol esnasında dahili ve harici etkileri aynı zamanda kullansalar bile astları ile ilişkilerinde olumsuz bir şekil ortaya çıkabilir ve astlar arzulanan hedefi gerçekleştirebilecek performansa ulaşamayabilirler.

2.3.1.3. Durum

Astların davranışlarını belirlemede lider davranışını belirleyen üç farklı durum söz konusudur. Bu üç faktörün her biri astların motivasyonunu sağlayabilecek durumdadır ve astların davranışlarında olumlu veya olumsuz etki yaratabilmektedir. Bunlar (Begeç, 1999:50);

- Astların görevi,
- Resmi otorite sistemi,
- Esas çalışma grubu.

Yol-Amaç teorisinde her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır. Yol-Amaç kuramının temeli, yönetici için arzulanan örgütsel başarı ve amaçların, izleyicilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmede araç olabileceklerini göstermektir.

Yol-Amaç teorisini kısaca değerlendirecek olursak, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olduğu görülecektir. Ancak, yapılan birçok araştırma, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, iş yerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri, izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir.

2.3.2. Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli

Victor H. Vroom ve Philip Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen bu yaklaşım 1988 yılında Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile daha da gelişmiştir. "Normatif" model olarak da adlandırılan bu yaklaşım yol-amaç yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçiminin, liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bundan dolayı farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (Begeç, 1999:55).

Vroom ve Yetton'un esas üzerinde durdukları konu, grupların her zaman en iyi kararları alamayacağı görüşünden hareketle belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılımını sağlamak, onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağını saptamak amacı olmuştur. Bu modeldeki amaçlardan biri de astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar vereceği ve böylece lider etkinliğinin artacağıdır.

Vroom, çalışanların eğitiminin önemine değinmekte ve eğitilmiş insanların görevini daha etkin biçimde yerine getireceğini öne sürmektedir; çünkü, Vroom'a göre insanlar değişken varlıklardır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesinin, içinde bulunulan durumun gereksinimlerine göre değişebileceğini belirtir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğü, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçiminin her durum için geçerli sayılamayacağıdır.

Bu yaklaşımın olumlu yönleri olan, liderliğin etkililiğini artırması ve astları da geliştirmesi gibi, bazı olumsuz tarafları da vardır. Bunların başında karara katılmaya karşı, görevli tutum, zaman kaybı ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması gibi olumsuzluklar söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle Vroom ve Yetton'un geliştirdikleri bu kuramda cevaplandırmaya çalıştıkları temel sorun, astların ne zaman ve ne ölçüde karara katılacaklarıdır (Erçetin, 2000:48).

Bu yaklaşım özellikle karar verme aşamasında beş farklı karar verme tarzı olduğunu öne sürmekte ve bunlardan hangisinin seçilmesi gerektiği sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadır. Bu karar verme süreçleri aşağıda açıklandığı gibidir (Erçetin, 2000:48-49).

O 1 Otokratik Lider :Astlarına herhangi bir görüş sormaksızın kararları tek başına alırlar. Elde mevcut olan bilgilerden yararlanarak sorunları kendileri çözümlerler, astlarına hiçbir konuda danışmazlar.

O 2 Otokratik Lider :Astlarından topladıkları bilgilerle kararları tek başına alırlar. Astların karar verme sürecindeki rolleri çok sınırlıdır.

D 1 Danışmacı Lider :Astları ile bireysel ilişkiye girer, onlarla tartışır, alternatif çözüm yollarını araştırır, fikirlerini ve önerilerini alırlar. Bütün bu öneriler

arasından probleme çözüm yolu arar ve kararlarını veririler. Fakat kararlar astların fikirlerini yansıtmayabilir.

D 2 Danışmacı Lider :Astlar ile bir grup içerisinde tartışarak problemler belirlenir ve astların fikirlerini alarak kararlar verilir. Verilen bu kararlarda astların önerilerinin olup olmayacağı belli değildir.

G 2 Grup Lider :Astları ile birlikte bir grubu oluştururlar. Problem belirlenir ve lider sadece yol gösterme görevini üstlenirler. Grup, alternatif çözüm yollarını birlikte üretir ve karar hep beraber alınır. Astların alınacak olan bu karara topluca katılmaları çok önemlidir.

Vroom ve Yetton modelinde karar seçenekleri ve kapsamındaki eylemler Çizelge 3'te verilmiştir.

Çizelge 3: Vroom ve Yetton Kuramında Karar Seçenekleri ve Kapsamları

En Az Katılım	Grup Problemleri ve Kararları		Bireysel Problemler ve Kararları	
	O 1	Lider, uygun bir zamanda verileri kullanarak karar alır ya da problemi çözer. Dışardan hiçbir girdi alınmaz.	O 1	Lider, uygun bir zamanda verileri kullanarak karar alır ya da problemi çözer. Dışardan hiçbir girdi alınmaz.
	O 2	Lider, astlardan gerekli bilgiyi sağlar. Ancak kararları kendi alır.	O 2	Lider, astlardan gerekli bilgiyi sağlar. Ancak kararları kendi alır.
	D 1	Lider, grubu bir araya getirmeksizin ilgili grup üyeleriyle problemi paylaşır; düşüncelerini ve önerilerini bireysel olarak alır. Kararları kendi verir.	D 1	Lider, astlarıyla problemi paylaşır. Düşüncelerini, önerilerini alır. Kararları kendi verir.
	D 2	Lider, bir grup olarak astlarıyla problemi paylaşır. Düşünce ve önerilerini bütünleştirir. Kararları kendi verir.	G 1	Lider, astlarıyla problemi paylaşır. Uygun uzlaşılan bir çözüme ulaşılır.
	G 2	Lider, bir grup olarak astlarıyla problemi paylaşır, onları etkilemeye çalışmaz, grubun benimsediği herhangi bir çözümü kabullenmeye hazırdır.	G 2	Lider problemin çözümü için yetki devreder. Gerekğinde bilgi sağlar, ancak çözüm astların sorumluluğundadır.
En Çok Katılım				

Kaynak: Ş. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.49.

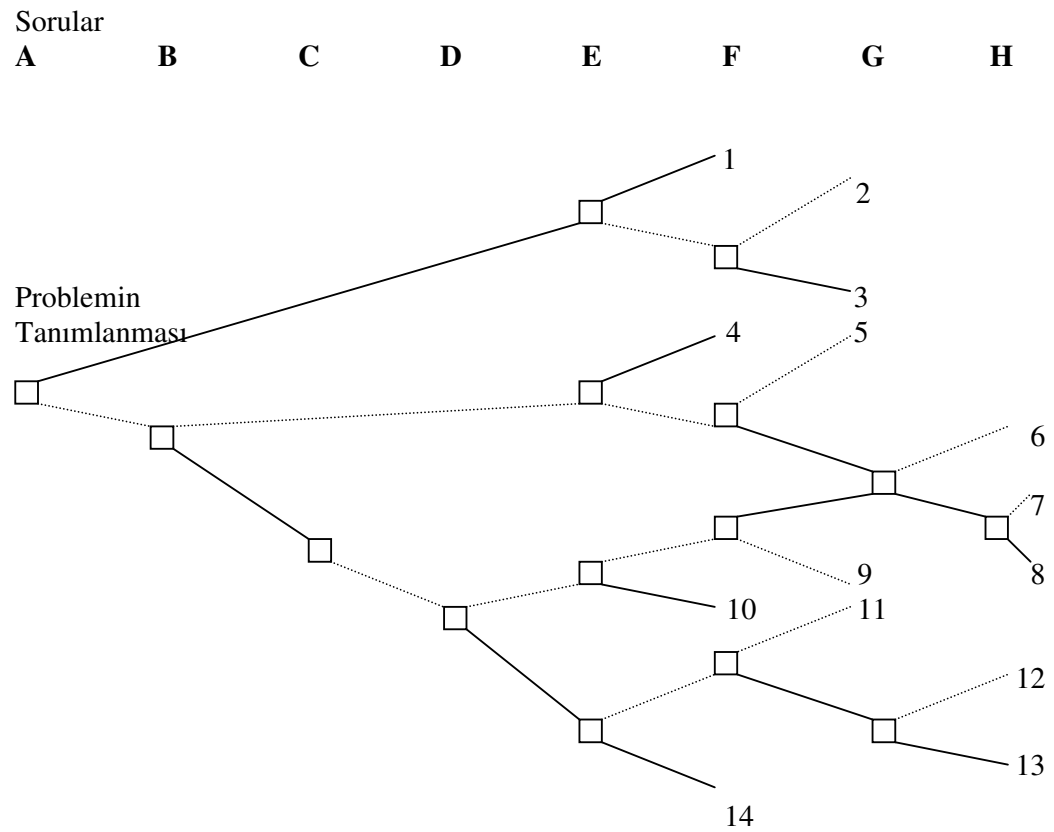
Liderler grup kararları ve bireysel kararlar için tercih yaparken alınması gereken kararın aşamalarını, karara katılacak astların özelliklerini, etkili karar almak için yeterince bilgiye sahip olunup olunmadığını, vb. bazı problem durumlarını dikkate almak ve bazı soruları cevaplandırmak zorundadır. Vroom ve Yetton, dikkate alınması gereken problem durumlarını, cevaplandırılması gereken soruları kapsayan ve kararın her aşamasını sundukları bir karar ağacı geliştirmişlerdir. Karar ağacında alınacak kararın, grup ya da bireye ilişkin olup olmamasına bağlı olarak, cevabı uygun seçeneklerde verilmiştir. Vroom ve Yetton'un karar ağacı ayrıntılı bir biçimde Şekil-6'da gösterilmiştir (Erçetin, 2000:50).

Çizelge 4: Vroom ve Yetton Modelinde Durumsal Değişkenler

Liderin Her Kararla İlgili Olarak Kendisine Sorması Gereken Sorular	
A	Diğerlerinden çok daha bir rasyonel çözüm gerektirir nitelikte bir sorun var mı?
B	Sağlıklı bir karar almak için yeterince veriye sahip miyiz?
C	Sorun yapılanmış mıdır?
D	Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi çok önemli midir?
E	Karar tek başına mı verilecek? Bu durumda kabul edilme olasılığı nedir?
F	Problemin çözümüyle ulaşılabilecek örgütsel amaçları astlar paylaşıyor mu?
G	Bireysel problemlerde tercih edilen çözüm, astlar arasında bir çatışma nedeni olabilir mi?
H	Sağlıklı bir karar alabilmek için astlar yeterli veriye sahip mi?

Kaynak: Ş. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.51.

Şekil-6 Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı



Kaynak; Ş. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.51.

Çizelge 5: Sorun Tipleri ve Uygun Liderlik Stilleri

Problem Tipi	Uygulanabilir Seçenekler
1	O1, O2, D1, D2, G2
2	O1, O2, D1, D2, G2
3	G2
4	O1, O2, D1, D2, G2*
5	O1, O2, D1, D2, G2*
6	G2
7	D2
8	D1, D2
9	O2, D1, D2, G2*
10	O2, D1, D2, G2*
11	D2, G2
12	G2
13	D2
14	D2, G2

*Bu durum sadece durumsal değişken tablosunda G şıkkına evet cevabı verildiğinde geçerlidir.

Kaynak; Ş. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.51.

Vroom ve Yetton modele uygun olarak verilen kararların, kararın nihai başarısını garantilemeyeceğini ve yine, uygulanabilir seçenekler dışında kalan bir kararında mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söyleyemeyeceğini belirtmişlerdir (Zel, 2001:132).

Bu yaklaşım üzerine yapılan bazı çalışmalarda, en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve astların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir. Diğer taraftan günlük yaşamda uygulanabilirliği de bir eleştiri konusu olmuştur. Özellikle günlük çalışma yaşamının gerilimi ve zaman kısıtları altında, yöneticilerin durumu

vak'alaştırıp, bu karmaşık ağacı izleyerek karar tarzına ulaşmalarının düşük bir olasılık olacağı görülmüştür (Razian, 1991:3/82). Eleştirilere rağmen, kuramın liderlik alanında kararların alınması, astların kararlara katılmasıyla ilgili olarak, farklı bir bakış açısıyla önemli katkılar getirdiği görülmektedir.

2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Bir psikolog olan William J. Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında kullanılan görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu lider etkinliği modelini geliştirmiştir. Modelin diğer bir temel dayanağı da Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modelinde, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramlarını Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek adapte etmesidir (Razian, 1991:382).

Lider olgunlaştıkça, çevresel etkilerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışların toplamı, ortamda liderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır. Bu taktirde dengeli bir kişiliğe sahip olan lider benzer durumlarda benzer bir şekilde davranışlar gösterecektir. Bu davranış diğerlerince o liderin kişiliği olarak görülebilecek ve o kişiden belirli durumlarda belirli tipte davranışlar beklenecektir (Eren, 2001:475).

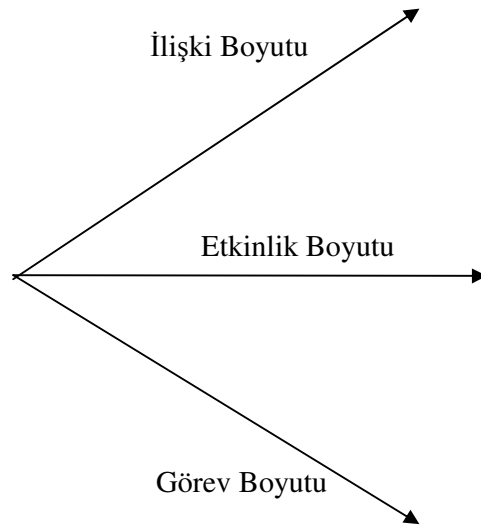
Bu bağlamda bir bireyin lider kişiliği, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir bileşimini içerir. Görev ve ilişki davranışlarını şu şekilde tanımlayabiliriz.

- **Görev Davranışı** :Liderler, astlarının görevlerini tanımlar ve örgütlenmelerini sağlarlar. Ast birimlerle haberleşmelerin nasıl yapılacağını belirler ve kontrol mekanizmalarının nasıl çalışacağını grup üyelerine bildirirler. Astların görevlerini ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirtirler.
- **İlişki Davranışı** :Liderler, astlarının beşeri ihtiyaçları ile ilgilenirler. Haberleşme kanalını devamlı olarak açık bulundurarak kişisel ilişkilerini

geliştirirler. Astlarına sorumluluk devrederler, karşılıklı görev, arkadaşlık ve duygusal bağ oluştururlar.

Liderin davranış tarzlarına Şekil-7'deki gibi etkinlik boyutu ilave edilirse üç boyutlu liderlik modeli elde edilecektir.

Şekil-7 Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu



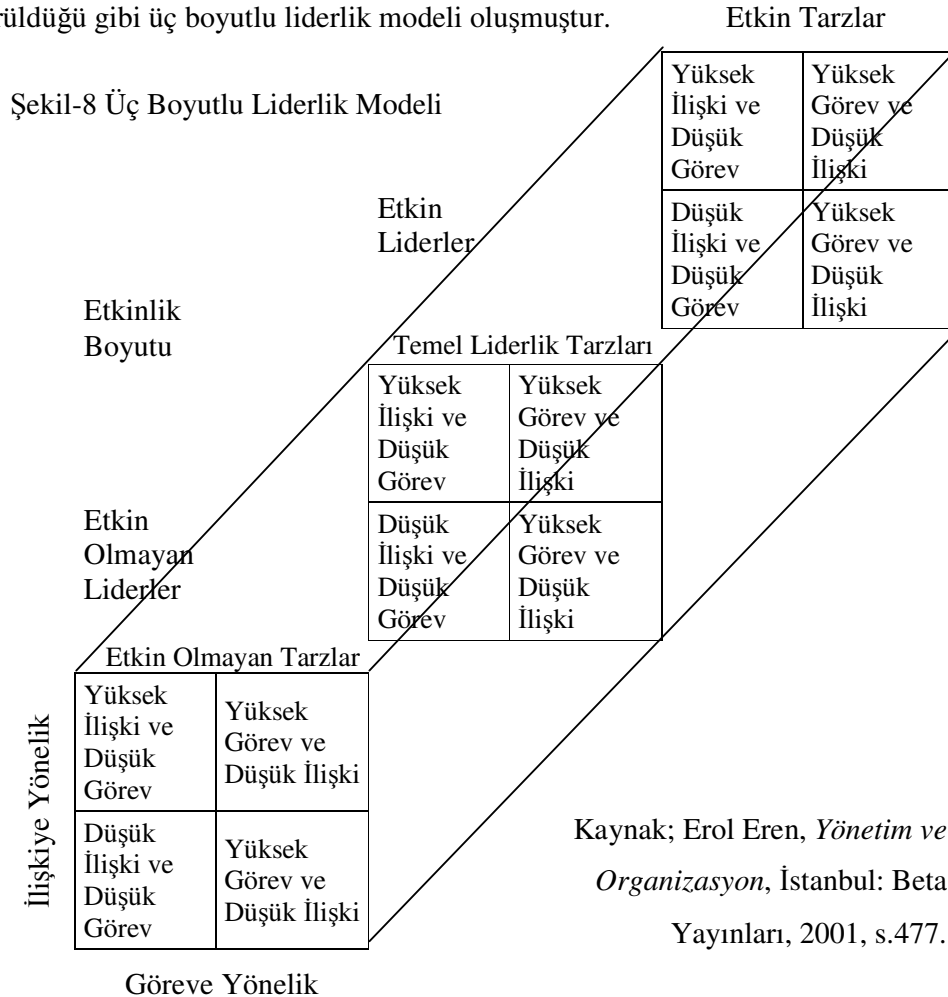
Kaynak; Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.476.

Reddin, üç boyutlu lider etkinliği modelinde görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ilave ederek çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceklerini göstermeye çalışmıştır. Bu bağlamda her koşulda etkin olacak tek bir lider davranış tipi olamamaktadır. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik lider davranışlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmış ve liderin davranış tarzını belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkinsizdir olarak açıklamıştır (Eren, 2001:476).

Liderin davranış biçiminin etkinliği bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan, göreve yönelik veya ilişkiye yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin veya

etkinsiz lider tipleri arasındaki ayırım genellikle liderin davranışının kendi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizlik bu uyarıcıya karşı gösterilen tepkidir (Eren, 2001:476).

En iyi tek bir liderlik davranış biçiminin olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurlarken liderliğe durumsal bir yaklaşımla yaklaşanlar ise uyarıcıdan çok, tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler. Bu modelde etkinlik her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut olarak gösteriliyorsa da lider bu seçimde bağımsız değildir. Liderin kendi davranışını tanımasına ve anlamasına yardımcı olan bir yönetim stili teşhis testi geliştiren Reddin, dört etkisiz dörtte artan ölçüde etkili yönetim tipi ayırt etmiştir. Bu stiller görev yönelimi, ilişki yönelimi ve etkililik boyutlarını içererek Şekil-8’de görüldüğü gibi üç boyutlu liderlik modeli oluşmuştur.



Dört etkin dört etkin olmayan lider davranışlarının başkaları tarafından nasıl algılandığı aşağıdaki Çizelge 6’da gösterilmiştir.

Çizelge 6: Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Başkalarına güveni olmayan ve onlar tarafından beğenilmeyen, kısa süreli verimle ilgili olan yönetici olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Uyumlu iyi kişi olarak tanınır ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Sosyal etkileşimde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	İnsanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak; Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.478.

Üç boyutlu lider etkinliği modeli bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır. Reddin, lider davranışlarından uygun olanların optimum kullanıldığı taktirde etkin bir liderlik tarzının uygulanabileceğini savunmuştur. Reddin'in modeli liderliğe çok boyutluluk getirmesi, liderlik tarzlarını açıklaması ve davranışsal liderlik yaklaşımından, durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahip olması bakımından önemlidir.

2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından “liderlik çalışmaları merkezinde geliştirilen” durumsal liderlik teorisi, Ohio State Üniversitesi liderlik teorisi ile Blake ve Mouton'un yönetsel diyagramının birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir (Zel, 2001:122). Bu yaklaşım yaşam eğrisi olarak da adlandırılmaktadır

Hersey ve Blanchard geliştirdikleri liderlik kuramıyla, başarılı ve etkili liderlik arasındaki ayırma işaret etmişler ve etkili liderliği sağlamak için çeşitli durumlar ile liderlik davranışları arasında bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Liderlik biçimleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış ve bu biçimlerle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik davranışlarının, izleyenlerin “olgunluk düzeyine” uygun olması gerektiği vurgulanmıştır.

Olgunluk düzeyi; izleyenlerin işlerini başarma isteği duyma, başarma, hatta ilave sorumlulukları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İzleyenler bu yeteneklerini geliştirdikleri sürece olgunluk düzeyleri de artacaktır (Erçetin, 2000:42).

Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Zel, 2001:122);

- Uzmanlık,
- Yaşantı,
- Yeterlilik,

- İş bilgisi,
- Makam,
- Kişilik özellikleri,
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri,
- Lideri algılama biçimleri,
- Özelliklerinin düzeyi,
- Liderden beklentilerdir.

Lideri etkili kılan durum ise izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak görev ve ilişki yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artıracaktır.

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini artırabilmek için şunları yapabilir (Zel, 2001:123);

- Amaçlar üzerinde izleyenleri ile birlikte çalışarak, onlara erişebilir,
- Örgütsel amaçları geliştirebilmek için gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilir,
- İzleyenlere kendini yetiştirme, geliştirme olanağı verebilir, amaçları benimsetip gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin edecektir. Kuram, Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalar sonunda liderlik biçimleri yeniden tanımlanmıştır. İzleyenlerin olgunluk düzeyi kavramı da daha geniş kapsamda, dört temel liderlik davranışlarını da işlevselleştirecek biçimde yeniden tanımlanmıştır. Bu bağlamda olgunluk düzeyi ve dört ayrı şekilde liderlik davranışları aşağıda açıklanmıştır (Erçetin, 2000:42-44).

M-1 Emir Verme (Telling) :Yüksek görev anlayışı buna karşılık astlar ile düşük ilişkilerin olduğu bir yönetim tarzı mevcuttur. Lider, izleyenlerin rolünü açık bir şekilde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür.

M-2 İkna Etme (Selling) :İzleyenlerin yeteri kadar tecrübe sahibi olmamalarından dolayı yüksek görev, onları desteklediği için yüksek ilişki anlayışı

benimsenmiştir. Lider izleyenlere kararları açıklar, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder.

M-3 Katılımcı (Participating) : İzleyenlerin göreve yönelik olgunluk seviyeleri yükselmiştir. Bu yüzden düşük görev ve yüksek ilişki mevcuttur. Lider, izleyenleri dinler, destek sağlar, özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımlarını sağlar. İletişim çift yönlüdür.

M-4 Yetki Devretme(Delegation) : İzleyenlerin olgunluk seviyelerinin yüksek olmasına rağmen düşük ilişki ve düşük görev benimsenmiştir. Lider izleyenlere yetki devreder ve sorumluluk verir.

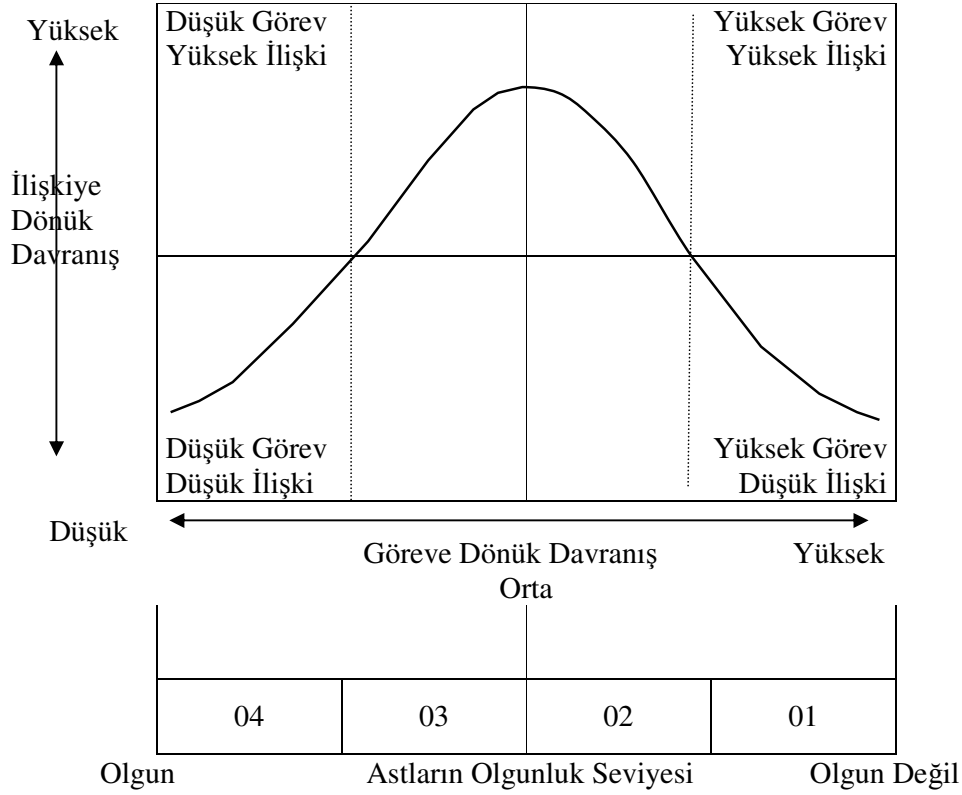
Olgunluk Düzeyi : İzleyenlerin bilgi ve becerilerini ifade eden yeterlilikleri, izleyenlerin motivasyonlarını ve güvenini içeren bağılıklarıdır. İzleyenlerin yeterlilikleri ve bağılıkları arttıkça; olgunluk düzeylerinin artması ve çok daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenir. Liderin bilmesi gereken, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici, liderlik davranışları göstermesi zorunluluğudur.

İzleyenlerin olgunluk özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Begeç, 1999:41).

- 01** İzleyenler sorumluluk alma istek ve kabiliyetine sahip değildirler,
- 02** İzleyenler sorumluluk alma kabiliyetine sahip değil, fakat iş yapma istek ve arzusundadırlar. Motivasyonları mevcut, fakat iş yapmak için yeterli yeteneğe sahip değildirler,
- 03** İzleyenler, görev yapabilecek yeteneğe sahip fakat, sorumluluk almak istememektedirler,
- 04** İzleyenler görev yapabilecek yeteneğe sahip ve sorumluluk almaya isteklidirler.

Şekil-9'da Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi yaklaşımında izleyenlerin olgunluk düzeylerine (01'den 04'e kadar) bağlı olarak yöneticiler tarafından uygulanmaya çalışılan liderlik davranışları gösterilmektedir.

Şekil-9 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Kuramına İlişkin Modeli



Kaynak; Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.482.

Bu teoride uygulanabilir ve anlaşılabilir bir durumsal liderlik söz konusudur; fakat her duruma uyacak bir liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir. Lider kişiler yönetimleri esnasında izleyenlere ve durumlara göre yönetim tarzlarını değiştirebilecek elastikiyet ve uyum imkanına sahip olmalıdırlar. İzleyenler gibi kendisini geliştirip değiştirebilen veya zamana ayak uydurabilen liderler etkili lider olacaklardır.

Hersey ve Blanchard'ın liderliğin yaşam eğrisi modelinde izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir.

2.3.5. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Yakın zamanda yapılmış durum teorilerinin en kapsamlısı, liderlik teorisiyle kırk yıl uğraşan ve liderliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ilk ele alan kişi, Illinois Üniversitesi öğretim üyelerinden Fred E. Fiedler olmuştur. Fiedler ve arkadaşları çalışmalarına 1951 yılında başlamış ve 1960'lı yıllarda “Durumsallık Modeli” olarak adlandırılan lider etkinliği kuramının oluşmasını sağlamışlardır (Razian, 1991:3/26).

Fiedler kuramında, bir bireyin, bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkmasının ya da başarılı bir lider olmasının yalnızca kendi kişisel yetenek ve özelliklerine bağlı olmamasıyla birlikte grup üyeleriyle de olumlu ilişkiler geliştirmesine de bağlı olmadığını öne sürmüş ve belirli liderlik tarzını önermek yerine durumların, liderlik tarzı seçimindeki en önemli faktör olduğunu savunmuştur (Erdoğan, 1991:340).

Fiedler'in amacı araştırmalarının başında yeni bir kuram geliştirmek değil, bir dereceye kadar davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir çalışma başlatmaktır. 1951 yılında yaptığı araştırmasında terapistlerin yeterliliği ve bunların hastalarının algıları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve elde ettiği sonuçlara dayanarak, “liderlerin kendi çalışma arkadaşlarını algılamalarının, liderlik etkinliği ile ilişkili olabileceği” fikrine kapılmıştır (Razian, 1991:3/26).

Fiedler'in bu olasılık incelemesi “Zıtlar Arası Farzedilen Benzerlik (Assumed Similarity Between Opposites-ASO)” ölçümünü içermiştir. ASO puanları biri liderin en az tercih ettiği, diğeri de en fazla tercih ettiği çalışma arkadaşını tanımlayan iki farklı puan dizisi arasındaki farklılığın hesaplanmasıyla elde edilmiştir.

Fiedler, ASO puanlarının demokratik-otokratik (ya da ilişkiye dayalı-göreve dayalı) liderlik tarzlarının göstergesi olduğunu ve yine bu puanların grup başarımı ile ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Bu arada, Fiedler ASO'nun bir bileşeni olan LPC (Least Preferred Co. Workers – En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) puanının, ASO puanı ile yüksek ölçüde karşılıklı ilişkili olduğunu ve bu nedenle de, bu iki puanın birbiri yerine kullanılabileceğini belirlemiştir (Razian, 1991:3/27).

Fiedler ve arkadaşları on yıl süreyle ASO (ya da LPC) puanlarını esas alarak çeşitli gruplarda lider etkinliğini incelemişler ve 1964 yılında “Durumsallık Hipotezini” yayınlamışlardır. Bu hipoteze, liderlik durumlarını üç değişken üzerinde kategorize ederek ulaşmışlardır. Lider etkinliğini belirleyen bu üç durumsal değişken; lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, görevin yapısı ve liderin pozisyon (mevki) gücüdür (Şimşek, 1999:181-182). Fiedler bu üç değişkeni birleştirerek durumsal istenilirlik ölçütü oluşturmuş ve bu prosedürün, çok fazla istenilir ve çok fazla istenilmez durumlar için düşük ASO (veya LPC)’lu liderin yüksek ASO’lu lidere nazaran daha etkin olduğunu gösteren kesikli bir grafik çizdiğini öne sürmüştür. Orta dereceli istenirlik düzeyine sahip durumların ise vak’a ya bağlı olacağını ifade etmiştir (Razian, 1991:3/27).

Fiedler, bu kuramın geçerliliğini 1964’ten itibaren sınamaya ağırlık vermiş ve bu zaman zarfında ASO ölçümü yerine LPC puanlarını kullanmaya başlamış; LPC puanlarının anlamını ve kuramın pratik yorumlarını geliştirmeye yönelmiştir. 1976 yılında Chemers ve Mahar ile birlikte yayınladıkları “Liderlik Etkinliğinin İyileştirilmesi: Lider Eşleşme Kavramı” adlı eseri ile tüm okuyuculara kendi liderlik tarzlarını ve içinde yer aldıkları durumu teşhis etmelerini sağlayacak ve uygun bir eşleşmenin olmaması halinde yapılabilecek örgütsel uyarlamaların neler olduğunu gösterecek pratiğe yönelik bir bakış açısı getirmiştir (Razian, 1991:3/27-28).

2.3.5.1. Fiedler Modelinin Dayandığı Temel Varsayım ve Düşünceler

Bu modelin ilk varsayımı grupların üç şekilde sınıflandırılmasıdır. Bunlar (Razian, 1991:3/28);

Etkileşim Grubu :Genel bir amaca yönelik karşılıklı bağımlı olarak çalışılan bir takım yapısı gibidir (bir tank mürettebatı, bir futbol takımı, vb. gibi). Bu tür gruplarda bireyin katkısı, diğer grup üyelerinin başarısını belirler ve toplam grup başarımından ayrı düşünülemez.

Eşyolem Grubu :Grup üyelerinin genel bir göreve yönelik bağımsız çalıştıkları gruplardır. Buradaki başarı, grup üyelerinin başarılarının toplamıyla ortaya çıkmaktadır (havalı silah takımı, bowling takımı, vb. gibi).

Karşı Eylem Grubu :Rekabetçi ya da çatışmalı amaçlar üzerinde çalışmak üzere bir araya gelmiş kişilerden oluşan gruplardır.

Fiedler, modelin en çok etkileşim gruplarına yönelik olduğunu belirterek; bir etkileşim grubu liderini “grup eylemini yönlendirmek ve koordine etmek üzere resmen atanmış ya da seçilmiş grup üyesi” olarak tanımlamıştır (Razian, 1991:3/28-29). Fiedler’e göre lider grubu şu iki seçenekten biriyle yönetmektedir;

- İnsanlara neyi, nasıl yapacaklarını söyleyerek,
- Sorumluluğu grupta paylaşp, onları görevin planlanmasına ve gerçekleştirilmesine katarak.

Bu modelin temelinde yatan diğer bir düşünce tarzı ise, grup başarımının karşılıklı olarak etkileşen iki faktöre bağlı olduğunu önermesidir (Razian, 1991:3/29);

- Liderin motivasyonel yapısı (yani liderin başkaları ile yakın ilişkiler geliştirmek mi, yoksa eldeki görevin başarılmaması mı olduğu),
- Durumsal istenilirlik (yani, durumun lidere sağlamış olduğu güç, kontrol ve etkileme düzeyi).

Bu iki temel düşünce; ilk olarak liderin motivasyonel yapısının yani liderlik tarzının belirlenmesi ve daha sonra bunun durumsal istenilirlikle eşleştirilmesi modelin ana hatlarını çizmiş olacaktır.

2.3.5.2. Liderin Motivasyonel Yapısının (Liderlik Tarzının) Belirlenmesi

Durumsal liderlik modelinin temel değişkeni liderlik tarzının ölçümüdür. Fiedler, ilk çalışmalarında kullandığı ASO(Assumed Similarity Between Opposites)-zıtlar arası farzedilen benzerlik ölçeğine aslında bir liderlik özelliği ölçeği olarak bakmıştır.

Lise basketbol takımları üzerinde yürütülen ilk çalışmalarda, liderin sosyometrik olarak seçilmiş ve grup üyelerinden, gruplarında yer alan en fazla ve en az tercih ettikleri çalışma arkadaşlarını tanımlamaları istenmiştir. Daha sonraki çalışmalar, liderlerin daha önce sahip olduğu çalışma arkadaşlarından en fazla ve en

az tercih ettikleri çalışma arkadaşları hakkındaki algıları ile grup başarısının tahminleri arasında benzerlik olduğunu göstermiştir. Bu algılama puanlarına zıtlar (yani en fazla ve en az tercih edilen çalışma arkadaşları) arasında farzedilen benzerlik (ASO) puanı adı verilmiştir. (Razian, 1991; Fiedler, 1967:39-42).

Yüksek bir ASO puanı bireyin en fazla tercih ettiği çalışma arkadaşı (Most Preferred Co. Worker = MPC) ile en az tercih ettiği çalışma arkadaşını (Least Preferred Co. Worker =LPC) benzer olarak algıladığını ifade eder. Düşük ASO puanı ise, tam tersine bunların benzer olarak algılanmadığını gösterir. ASO puanlarının elde edilmesi sırasında, bireyin yalnızca o andaki değil, daha önce kendileri ile bir çalışma yapmış olduğu tüm kişileri de dikkate almaları istenmiştir. Dolayısıyla, bu puanlar bireyin belirli bir gruba dahil olmadan öncesini de içerdiklerinden, tahmin edici olabileceği düşünülmüştür.

Daha sonraki çalışmalarda ASO puanının yerini, “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı”(LPC) puanı almıştır. ASO ve LPC puanları tamamen aynı skalanın kullanılmasıyla elde edilebilir ve esasen LPC, ASO’nun bir bileşenidir. Çizelge 7’deki en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeği temelde 16 ila 30 arasında çift kutuplu sıfatlardan oluşan bir skala şeklindedir. Her bir sıfat maddesi, en olumlu istenilen uç 8, en olumsuz uç ise 1 olmak üzere sırasıyla puanlanır (Zel, 2001:116-117).

Çizelge 7: En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC)

En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC)			
			Puan
Sevimli	8 7 6 5 4 3 2 1	Sevimli Olmayan	
Arkadaşça	8 7 6 5 4 3 2 1	Arkadaşça Olmayan	
Anlaşılabilir	8 7 6 5 4 3 2 1	Anlaşılmaz	
Reddedici	1 2 3 4 5 6 7 8	Kabul Edici	
Gergin	1 2 3 4 5 6 7 8	Sakin	
Uzak	1 2 3 4 5 6 7 8	Yakın	
Soğuk	1 2 3 4 5 6 7 8	Sıcak	
Destekleyici	8 7 6 5 4 3 2 1	Düşmanca	
Sıkıcı	1 2 3 4 5 6 7 8	İlginç	
Huysuz	1 2 3 4 5 6 7 8	Uyumlu	
Karamsar	1 2 3 4 5 6 7 8	Neşeli	
Açık	8 7 6 5 4 3 2 1	Kapalı	
Dedikoducu	1 2 3 4 5 6 7 8	Sadık	
Güvenilmez	1 2 3 4 5 6 7 8	Güvenilir	
İlgili	8 7 6 5 4 3 2 1	İlgisiz	
Fena	1 2 3 4 5 6 7 8	İyi	
Samimiyetsiz	1 2 3 4 5 6 7 8	Samimi	
Nazik	8 7 6 5 4 3 2 1	Kaba	
Toplam Puan :			

Kaynak : Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001,s.117.

ASO puanı Çizelge 8’de görüleceği üzere, en fazla ve en az tercih edilen çalışma arkadaşları skalaları için her bir sıfat maddesine verilen puanlar arasındaki farkların karelerinin hesaplanıp, bunların toplanması ile ulaşılan D^2 ’nin karekökü alınarak bulunmasıdır. Böylece ulaşılan D puanı farzedilen benzerliğin düşük olduğunu gösterir.

Çizelge 8: Zıtlar Arasında Farzedilen Benzerliğin(ASO) Hesaplanması

ASO puanının hesaplanması oldukça kolaydır. Bu puanların hesaplanmasını göstermek üzere aşağıda sayısal bir örnek yer almaktadır.

Bir X bireyinin; a-)En Çok Tercih Ettiği Çalışma Arkadaşı (MPC) ve b-)En Az Tercih Ettiği Çalışma Arkadaşı (LPC) olmak üzere iki skalayı aşağıdaki esaslar çerçevesi içinde doldurulduğunu düşünelim.

Açık 8 7 6 5 4 3 2 1 Kapalı

En fazla tercih ettiği çalışma arkadaşını örnekteki gibi işaretleyen bir birey bu sıfat maddesine 8 puan verdiğini düşünelim ve X bireyinin en fazla ve en az tercih etmiş olarak tanımladığı 5 sıfat maddesinin hesaplamasını yapalım.

X Bireyinin Tanımlama Puanı

Kendisinden

<u>Sıfat Maddeleri</u>	<u>MPC</u>	<u>LPC</u>	<u>Farklar</u> <u>(MPC-LPC)</u>	<u>Farklar</u> <u>Karesi</u>
1-Fena-İyi	7	3	4	16
2-Nazik-Kaba	4	4	0	0
3-Açık-Kapalı	8	2	6	36
4-İlgisiz-İlgili	6	5	1	1
5-Sıkıcı-İlginç	5	3	2	4
				+-----
				D ² =57

$D = \sqrt{57} = 7.54$

Kaynak; Alireza Amirkabiri Razian, “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma”. Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.s.3/32.

ASO puanı, iş arkadaşları arasındaki psikolojik uzaklık ölçüsü olarak düşünülür. Düşük ASO puanı; bireyin en fazla ve en az tercih ettiği çalışma arkadaşları arasında çok fazla zıtlık algılandığını ifade eder ve iş arkadaşlarına yönelik analitik ve kritik tutumların temsilcisidir. Yüksek ASO puanı ise iş arkadaşlarını şartsız kabul etme eğilimini belirler (Razian, 1991:3/33).

ASO puanlaması liderlik etkinliği araştırmalarında askerî birliklerde, basketbol takımlarında, elik ocaklarında 1953-1961 yılları arasında kullanılmış ve daha sonra yerini LPC puanlamasına bırakmıştır.

LPC puanı, bireyin en az tercih ettiği çalışma arkadaşını tanımladığı skala üzerindeki sıfat maddesi puanlarının basit bir toplamı ile elde edilir. ASO ile LPC puanları arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur(0.80-0.90) (Razian, 1991:3/33). Bu nedenle, bu iki puanın birbirinin yerine geçecek şekilde yorumlanmaları mümkün olmaktadır.

LPC'nin başlangıçtaki (1967'ye kadar) anlamı liderlik tarzının belirleyiciliği şeklinde grlmştr. Buna göre, yüksek LPC puanına sahip bir kişi, bireyin en az tercih ettiği çalışma arkadaşını nispeten olumlu ifadelerle tanımlamıştır. Düşük LPC puanına sahip bir birey ise, en az tercih ettiği çalışma arkadaşını daha çok olumsuz kişilik özellikleri ile tanımlayan bir kimsedir. Bu anlamda yüksek LPC puanlı bireyler, daha çok kişiler arası ilişkilere yönelik liderlik tarzına; düşük LPC puanlı bireyler ise, görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir liderlik tarzına sahip oldukları grlmştr (Zel, 2001:117).

Bu yüksek ve düşük LPC puanları, 1967 yılından itibaren Fiedler tarafından daha motivasyonel bir anlamda ele alınmıştır. Buna göre yüksek LPC puanına sahip bireyler “ilişi yönelimli”; düşük LPC puanına sahip bireyler ise “görev yönelimli” olarak görülmüşlerdir.

Fiedler, kuramının desteklenmesine yönelik çalışmaları sonucunda, 1970 yılında daha farklı bir yoruma ulaşarak, LPC puanlarının bir amaçlar hiyerarşisini yansıttığını ne sürmüştür. Buna göre, yüksek LPC puanına sahip bir birey, birincil olarak başkaları ile ilişkili ve sosyal açıdan onlara bağlı olma gereksinimine sahiptir. Bu nedenle birincil amacı, yakın bireyler arası ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Böyle bir birey ortamın gergin olduğu, iş arkadaşları ile ilişkilerinin zayıf olduğu ve kayđı verici durumlarda; bireyler arası ilişkilerin iyi olmasına ilgi duyacaktır. Buna karşılık ortamın uygun, yönelinen hedeflerin hlihazırda elde edilebilir olduğu durumlarda bu kişi yukarıdaki gibi davranmayacaktır. Başkalarıyla ilişkili olma amacını hlihazırda karşılayan yüksek LPC puanlı “ilişi yönelimli”

lider, bu durumda ikincil amaçlarını tatmin etme eğiliminde olacaktır. Söz konusu ikincil amaçlar; önemli bir pozisyona erişme, göreve yönelik davranışlar aracılığıyla kendini geliştirme, başkalarını yönetme ve kabul görme biçiminde ortaya çıkacaktır. Bu tür bir grubun lideri, bu gibi “ben yönelimli” amaçlara, görevle aşırı derecede ilgilenerek ulaşabilecektir (Razian, 1991:3/34).

Diğer taraftan düşük LPC puanına sahip liderlerin birincil amacı, görevin gerçekleştirilmesidir. Bu liderin kendine saygı duyması işin iyi yapılmasına bağlıdır. Buna karşılık lider, görevin sorunsuz bir biçimde icra edildiğini hissettiği anda; ikincil amacı olan çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini geliştirmenin peşine düşecektir. Aslında, düşük LPC puanlı bireyler de bireyler arası ilişkilerin iyi olmasının, görev başarımını kolaylaştıracağını farkındadırlar. Bu bağlamda, görevin sorun çıkmadan icra edildiği durumlarda, düşük LPC puanlı kişiler kibar, arkadaş canlısı ve etkileşimlerinde diğer insanları dikkate alma eğiliminde olacaklardır.

Fiedler’in geliştirmiş olduğu bu yeni analiz, (yani arzulanan durumlarda yüksek LPC puanlı liderler göreve yönelik; düşük LPC puanlı liderler ilişki yönelimli davranma eğiliminde iken; bunun tam aksine, istenmeyen durumlarda yüksek LPC puanlı liderler bireyler arası ilişki yönelimli, düşük LPC puanlı liderler ise görev yönelimlidirler görüşü) pek çok araştırma tarafından desteklenmiştir.

Fiedler kuramının temel değişkenlerinden biri olan liderlik tarzının ölçümüne yönelik olarak, LPC puanının anlamını ve kendi içindeki gelişimini inceledikten sonra, modelin ikinci değişkeni olan durumun belirleyicilerine geçilecektir.

2.3.5.3. Lider Etkinliğini Belirleyen Durumsal Değişkenler

Fiedler’e göre lider içinde bulunulan ortamın etkisi altında kalabileceğini ve liderlik tarzlarının hangi durumlara uyabileceğini ortaya çıkarabilmek amacıyla grupları sınıflandırarak, liderliği belirleyen üç değişken olduğunu ileri sürmüştür (Werner, 1993:43).

- Lider ile izleyiciler (astlar) arasındaki ilişkiler,
- Başarılacak işin (görevin) niteliği,
- Liderin mevki (pozisyon) gücü.

2.3.5.3.1. Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler

Bu değişken liderin izleyiciler (astlar) 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 nitelendiriliyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir (Erçetin, 2000:39). Böylece güvenilen ve sevilen lider, iş ile ilgili faaliyetleri yaptırmak için rütbe ve gücüne daha az ihtiyaç duyacaktır. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulamayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam doğuracaktır. Kısacası, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir.

Liderlerin astları tarafından ne ölçüde desteklendiklerini ve onların sadakatlerine ne kadar sahip olduklarını belirleyebilmek için liderler bazı sorulara cevap aramaktadırlar. Bunlar (Begeç, 1999:72);

- Astlar, liderlerini problemlerin dışında tutmaya çalışıyor mu?
- Astlar, liderlerini önemli problemler meydana gelmeden önce uyarıyorlar mı?
- Astlar, işlerini yaparken dürüst davranıyorlar mı?
- Astlar, görevlerini yerine getirirlerken liderlerinin isteklerinden daha fazlasını yapıyorlar mı?
- Astlar, kendi aralarındaki muhabbetlerde liderlerinden konuşuyorlar mı?
- Astlar, liderlerinin isteklerini samimi olarak yapmaya hazırlar mı?

Sonuç olarak liderler bu soruların çoğuna veya hepsine evet cevabı verebiliyorlarsa astları ile aralarındaki ilişki kuvvetle ihtimal iyi olacaktır. Lider-ast ilişkilerindeki en büyük iki zorluk ise liderlerin astlar tarafından desteklenme düzeyleri ile astlar arasında meydana gelen büyük çatışmalardır.

2.3.5.3.2. Başarılabacak İşin Niteliği

Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Yapılacak olan işlerin belirgin olması, verilmiş olan emirlerin herkes tarafından bilinmesi, işin yapılabilmesi ve performansın arttırılabilmesi için çok önemlidir. Fakat bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Örneğin montaj bandı üzerindeki işler. Oysa rutin olmayan ve karmaşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konudaki bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir.

Dolayısıyla birinci gruptaki işler “rutin” nitelikteki işler olup liderin astları üzerindeki kontrol ve etkisini artırması açısından liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise “karmaşık” nitelikteki işler olup, liderlerin yaratıcılığına ve karar alabilme yeteneklerine ihtiyaç olacaktır. Karmaşık nitelikteki işler liderlik için olumsuz bir ortam demektir; çünkü astlar, lider ile aynı fikirde olmayabilirler. Bu da liderin astlarını yönetme gücünü azaltır.

İşin niteliğini belirleyebilmek için liderlerin şu sorulara cevap aramaları gerekir (Zel, 2001:118-119);

- Amaçlar açıkça ifade edilmiş ve biliniyor mu?
- İşin yapılması için sadece bir tek yol mu mevcut? Astların izleyebileceği bir yol var ise görev belirgindir.
- İş yapılırken sadece tek doğru cevap ya da çözüm mü vardır? İş yapılırken astların bir doğru cevabı var ise görev yapısı belirgindir.
- İşin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek kolay mıdır? Eğer işin yapısı belirgin ise işin doğru yapılıp yapılmadığını kontrol etmek daha kolay olacaktır.

2.3.5.3.3. Liderin Mevki (Pozisyon) Gücü

Bu değişken, liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak, işgal edilen makama bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme, vb. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (Zel, 2001:119). Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durumlarda liderlerin astları üzerindeki etkileri fazla olacaktır ve liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. Yetkilerin az olduğu durumlarda ise liderin astları üzerindeki etkisi az olacak ve olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin mevkisinin lidere sağlamış olduğu güç ise astlar üzerindeki etkililik için yalnız başına yeterli değildir. Liderlerin sahip olduğu bu güç ve otoritesinin astları tarafından kabul edilmesi gereklidir. Eğer liderler astları tarafından fazla desteklenmez iseler bulundukları mevkilerde çok uzun süreli kalamazlar. Liderler astları ile sosyal bağlar kurarak onları çeşitli şekillerde ödüllendirerek desteklerini almalıdırlar. Eğer liderler olumsuz davranışlarda bulunurlar ise astlarının desteklerini kaybederler. Bu durumda sistem çökebilir, grup dağılabilir ve liderler bulundukları mevkilerini kaybedebilirler.

Liderler, mevki güçlerini ölçmeleri için şu sorulara cevap vermelidirler (Zel, 2001:120).

- Lider, doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak ödül ve ceza verebiliyor mu?
- Lider, doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak terfi, işe alma veya işten uzaklaştırma kararı alabiliyor mu?
- Lider, astlarına görev verirken, yeterli bilgiye sahip mi ve görevin bitirilmesi için bilgi düzeyi yeterli mi?
- Astların performansını geliştirmek liderin görevi mi?
- Lidere verilmiş resmi otoriteyi ifade eden unvan var mı?

Etkili liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, ilk olarak insanların aklına mevki gücü gelmekle birlikte, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin başarılabacak işin

niteliğinden sonra geldiği gözlemlenmiştir; çünkü, bir iş ne kadar yapılandırılmışsa lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerden ve mevki gücünden bağımsız olarak o kadar çok güce sahiptir. (Werner, 1993:43).

2.3.5.4. Lider Etkinliğinin Belirlenmesinde Durumsal İstenilirlik

Yukarıda belirtilen durumların her birisi için bir yetki farklılaşması düşünülebileceği için, bu üç durumsal değişken birlikte ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacak ve liderin göstereceği davranış biçimi her durum için değişik olacaktır.

Çizelge 9: Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
DURUMSAL FAKTÖRLER	Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler	İYİ				ZAYIF			
	Başarılabacak İşin Niteliği	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	Liderin Mevki Gücü	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		İŞE(GÖREV) YÖNELİK			İZLEYİCİYE(AST) YÖNELİK			İŞE(GÖREV) YÖNELİK	
		DÜŞÜK LPC /ORTA LPC			YÜKSEK LPC			DÜŞÜK LPC	

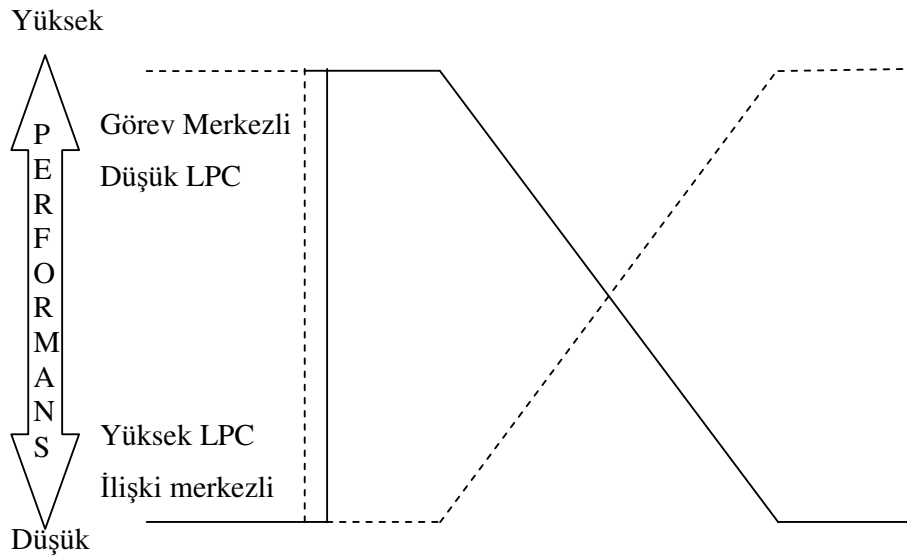
Kaynak; Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.121.

Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre olacaktır. En olumlu ve olumsuz sayılan durumlarda işe (göreve) yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumsuz durumlarda kişiye(izleyiciye) yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır.

Fiedler en olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu şu şekilde açıklamıştır: "...en olumlu durumda grup

yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir”, “...en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır...” (Zel, 2001:121).

Şekil-10 Fiedler'in Durumsallık Modeline Göre İlişki Merkezli - Görev Merkezli Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması



Kaynak; Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin yayıncılık, 2001, s.121.

Şekil-10, hem direktif veren, otoriter ve göreve yönelmiş liderlerin hem de insan ilişkilerine önem veren, demokratik liderlerin belirli koşullarda ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir. En etkili liderlik tarzı, belirli bir duruma ve liderlik tarzının o duruma uygun olup olmadığına bağlıdır (Erçetin, 2000:37). Bir görevin başarıyla yapılabilmesi için, durumun çok elverişli veya çok elverişsiz hallerinde, yani liderin etkisinin çok yüksek veya çok düşük olduğu hallerde, otokratik ve göreve yönelik liderlik tarzının, orta seviyede güç durumlarda ise toleranslı, demokratik, insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tarzının daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır (Zel, 2001:121).

Fiedler'in çalışmalarından çıkarılabilecek bir diğer ilginç ve pratik sonuç şudur. Yapısal veya yapısal olmaktan oldukça uzak talimat verip vermemek gerektiği hususunda bir karara varabilmek yöneticinin gücü dahilinde bulunabilir. Bu husustaki kararın, içinde bulunulan durumun ışığı altında alınması gerektiğidir.

2.3.5.5. Durumun Lidere Uyarlanması

Fiedler'e göre liderlik tarzları ile durumların uyuşmadığı hallerde uygulanabilecek iki hal tarzı vardır (Razian, 1991:3/43).

- Liderin, durumunu teşhis edebilecek ve kendi tarzını bu teşhise bağlı olarak uyarlayabilecek şekilde eğitilmesi ve yetiştirilmesi,
- Durumun, liderlik tarzına uygun olarak değiştirilmesi.

Liderlik tarzları, insanların bir nevi kişiliklerini yansıtmaktadır ve astları ile ilişkilerinde bu davranışlar uygulanmaktadır. Bu davranışlar ise çocukluktan itibaren kazanılmış olan alışkanlıklardır. Kendimizce çok basit olduğunu düşündüğümüz alışkanlıkların bile değiştirilmesi çok zor iken, kişilerden uygulamış oldukları liderlik tarzlarını değiştirmelerini istemek Fiedler'e göre imkansız gibidir. Böyle bir şey istemek insanların olduğu gibi değil farklı davranışlarda bulunmalarını istemektir. Bu insanların davranışlarının kesinlikle değişmeyeceği demek değil Fiedler'e göre ne kadar zor olduğunun ifadesidir.

Fiedler bu düşünceden hareketle durumları değiştirmenin kişilik özelliklerini değiştirmekten daha kolay olacağını savunmaktadır. Bunu sağlamak için ilişkilerin düzeyleri değiştirilebilir. Örneğin;

- Astlarında dahil olduğu mesai saatleri sonrası yapılan sosyal faaliyetlerin artırılması (futbol, sinema, piknik, vb.),
- Astlar ile daha az veya daha çok gayri resmi zaman geçirilmesi,
- Astların karşılaştığı problemlerle yakından ilgilenilmesi, destek verilmesi,
- Astların hem maddi hem de manevi yönden motivasyonlarının sağlanması,
- Astların kararlara katılımının sağlanması veya çıkarılması,

- Astların çalışma gruplarına örgütün üst düzey liderlerinin çalışmak için çağrılması, destek vermesi, tecrübelerini anlatması vb.

Bu tarz hareketler ve davranışlar ile astlar ile olan ilişkileri olumlu veya olumsuz tarafa doğru değiştirmek mümkündür.

2.3.5.6. Fiedler Modelinin Değerlendirilmesi

Fiedler'in liderlik teorisine göre bir lider önce kendisini ilişkiye veya göreve yönelik olma açısından sorgulamalı ve daha sonra ast-üst ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü açısından durumun uygun olup olmadığını gözleyerek en uygun liderlik tarzını belirlemelidir.

Bu yaklaşıma göre liderlik tarzlarının başarısı uygun şartlarda, uygun davranışların gösterilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda durumsallık yaklaşımı hangi durumlarda ne çeşit bir liderlik davranışının etkin olacağını ortaya koymaya çalışmaktadır. Fiedler, söz konusu yapısal unsurların değiştirilmesi veya liderin eğitilmesi gibi yöntemler kullanılarak liderlikte etkinliğin sağlanabileceğini belirtmektedir. Ancak, lideri eğitmek yerine üç yapısal unsurun değiştirilmesinin daha kolay olacağını belirtmektedir (Efil, 2002:170).

Fiedler'in bulgularının Michagen ve Ohio Üniversitelerinin araştırma sonuçlarını tamamladığı söylenebilir (Werner, 1993:45).

Fiedler'in, lider etkinliğinde durumsallık modeli, birçok bilim adamı tarafından test edilmiş, geçerliliğine yönelik olumlu ve olumsuz eleştirilere hedef olmuştur. Literatürde, Fiedler modeline yönelik en önde gelen eleştiri ise, bu modelin, liderlik tarzının değiştirilmesinin liderler eğitimden geçse bile çok zor olacağı şeklindeki varsayımına yöneliktir.

Modelin geçerliliğini destekler mahiyetteki bir sonuç ise, Ninane ve Fiedler'in grup üyelerinin başarıya ve başarısızlığa gösterdikleri tepki ile grup homojenlik düzeyi ve LPC puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalardan elde edilmiştir. Ninane ve Fiedler, kültürel açıdan heterojen grupların nispeten istenirlik düzeyi az olan grup durumunu ifade ettiğini belirtmişler ve bu tür grup üyelerinin, kültürel açıdan homojen üyelere nazaran, başarısızlığa yönelik

tepkilerinin daha güçlü olacağını varsaymışlardır. Araştırmacıların bir diğer beklentisi ise, yüksek LPC puanına sahip liderin (ve onun grup üyelerinin); düşük LPC puanına sahip lidere (ve onun grup üyelerine) nazaran başarısızlığa tepkilerinin daha farklı olacağı yönünde şekillenmiştir. Araştırma sonuçları her iki beklentiyi de desteklenmiştir. Ancak en ilginç sonuç, yüksek LPC puanına sahip liderlerin (ve bunların grup üyelerinin) başarısızlığa kuvvetle tepkide bulunma eğilimde olmaları şeklinde görülmüştür. Araştırmacılar aslında, göreve yönelik olmaları nedeniyle düşük LPC puanlı liderlerden daha belirgin bir tepki beklediklerini, buna karşılık, başarısızlık koşullarında yüksek LPC puanlı liderlerin tepkilerinin daha güçlü olduğunu (cezalandırıcı yönde) belirtmişlerdir. Bu durum Ninane ve Fiedler tarafından “yüksek LPC puanlı liderlerin, sosyal değerlemelerden kuvvetle etkilenen bireyler olarak görülmesi gerektiği” yorumu ile açıklanmaya çalışılmıştır (Razian, 1991:3/48-49).

Diğer bir çalışma ise, Fiedler, O'Brien ve Ilgen tarafından yürütülen ve çevresel gerilimin (stres), liderlerin üyelerini uyarlama düzeyine etkisini belirlemeye çalışan araştırmadır. Araştırmacılar daha önceki çalışmalarında yüksek LPC puanlı liderlerin, düşük LPC puanlı liderlere nazaran daha iyi uyarlanmış gruplara sahip olacaklarını; düşük gerilim durumları için ise bunun tam aksinin olacağını hipotezleştirmişlerdir (Razian, 1991:3/50-51).

Lider etkinliğine durumsal yaklaşım kuramı, bahsedilen örneklerde olduğu gibi pek çok araştırma ve çalışma ile desteklenmiş ancak, bazı araştırmalarda modelin hipotezini doğrulamayan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesi, Utecht ve Heier tarafından askerî düzlemde yürütülen bir çalışmadır. Bu çalışmada, Fiedler modelinin başarılı askerî liderliğin bir belirleyicisi olarak kullanılıp kullanılamayacağını incelenmesi amacıyla iki hipotez geliştirilmiştir (Bozbey, 1997:77).

- Göreve yönelik başarılı askerî liderler, modeldeki 1, 2, 3, 7 ve 8 nolu grup durumlarındaki liderlik pozisyonlarında bulunmaktadır,
- İlişkiye yönelik başarılı askerî liderler, modelin öngördüğü 4, 5 ve 6 nolu grup durumlarındaki liderlik pozisyonlarında bulunmaktadır.

Araştırma bulguları birinci hipotezi doğrulamakla beraber, ikinci hipotezi reddetmiştir. Yani yüksek LPC puanına sahip başarılı askerî liderlerin 4, 5 ve 6 nolu grup durumlarında yer almadıkları görülmüştür. Bu bulgulara göre araştırmacılar, başarılı askerî liderlerin birincil olarak, kendi liderlik tarzları için arzulanan grup durumlarındaki liderlik pozisyonlarında bulunmadıkları sonucuna ulaşmışlar, bunun da ötesinde; başarılı askerî liderliği belirlemede durumsallık modelinin, tamamen şansa dayalı bir sistemden daha iyi bir sonuç vermeyeceği şeklinde bir yoruma ulaşmışlardır.

Belirtilen aksi yöndeki sonuçlara ve yöneltilen eleştirilere rağmen, modelin geçerliliğini çeşitli düzlemlerde kanıtlayan pek çok çalışmanın varlığı, sonuç olarak Fiedler'in kabul gören liderlik yaklaşımları arasında görülmesini mümkün kılmaktadır. Aslında, bir kuramın ya da modelin çok fazla test edilmesi ve hatta eleştirilmesi bir yerde, o kuramın güçlülüğünün bir göstergesi olarak da düşünülebilir.

2.3.6. Durumsal Liderlik Modellerinin Kendi İçinde Mukayesesi

Diğer durumsal liderlik modellerinin, Fredler'in lider etkinliğine durumsallık modeli ile karşılaştırılması yapıldığı zaman ilk göze çarpan konu, Fiedler kişilerin liderlik tarzının değişmesinin çok zor olduğunu, bunun için durumun lidere uyarlanması gerektiğini savunmasına karşılık, diğer modeller ise öncelikle içinde bulunulan durumun teşhis edilmesi ve buna göre gerekli davranışın gösterilmesi gerektiği tezini savunmuşlardır. Bu bir dereceye kadar kişi - iş uyumunun belirlenmesinde iki farklı yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Diğer bir konu ise lider eğitim ve yetiştirme uygulanmalarında kendini göstermektedir. Fiedler'in, lider davranışlarının düzenlenmesinde eğitimin fazla yardımcı olamayacağı ve dolayısıyla eğitim yerine seçme sürecinde uygun işe uygun kişilerin tespitinin çok daha önemli olduğunu savunmasına karşılık; House, Vroom-Yetton, Reddin ve Hersey-Blanchard'ın modelleri insanların değişebileceklerini, uygun olan çeşitli davranışları öğrenebileceklerini, durumları teşhis etme

yeteneklerini geliştirebileceklerini ve uygun davranışları gösterebileceklerini varsaymaktadırlar.

Durumsal liderlik modellerinden Vroom ve Yetton modeli, oldukça sınırlı bir görünümüne sahiptir. Model, yalnızca karar verme tarzının seçimine yönelik bir koşulsallığı öngörmesiyle, nispeten dar bir perspektife sahiptir. Keza, Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modeli ise oldukça kuramsal ve pratik yaşama adaptasyonu zor bir model olarak değerlendirilebilir. Yine bariz görülen bir diğer mukayese yönü, Reddin ve Hersey-Blanchard modellerinin, lider etkinliğini değerlendirme perspektifini genişleterek, üç boyutlu olarak ele almasıdır. Yine bu iki model, saf görev ya da saf ilişki yönelimli davranışların uygun olduğu durumlar yerine, bunların çeşitli kombinasyonlarının uygun olacağı koşulları dikkate alarak farklı bir maliyet göstermektedirler (Razian, 1991:3/98).

Durumsal liderlik modellerinin genel bir değerlendirilmesi yapıldığında ümit verici bir gelişim içinde olmalarıyla birlikte, bazı problemleri de beraberinde taşıdıkları görülmektedir. Bunların başında, lider davranış tarzlarından birinin ya da diğerinin uygunluğunu etkileyen durumsal faktörlerin tanımlanması gelmektedir. Çeşitli araştırmacı ve bilim adamları, lider etkinliği üzerinde etkili olabilecek pek çok durumsal değişken tanımlanmışlardır ve bunun sonucunda da bir karmaşa doğmuştur.

Sonuç olarak o kadar çok durumsal değişken önerilmiştir ki, tüm bu değişkenler dikkate alınmaya kalkılırsa, işin içinden çıkılamayacağı ya da liderin davranışsız kalacağı düşünülmeye başlanmıştır. Ancak, durumsal liderlik kuramlarının belirtilen bu zayıflığına rağmen, lider ile astları arasındaki ilişkilerin ve lider etkinliğinin, dışsal koşulsallıktan etkilendikleri de bir gerçektir. Bu anlamda, liderlik tarzının koşullara uyacak şekilde değişmesi bir gerekliliktir ve bu değişimin nasıl sağlanacağına ilişkin tespiti içinde sözü edilen bütün kuramlardan faydalanılmalıdır.

BÖLÜM III

LİDERLİĞE ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR

Günümüzde giderek artmakta olan liderliğe alternatif yaklaşımlar konusunda sadece önemli olan beş kuram üzerinde duracağız. Bu kuramların dışında alternatif yaklaşımlara günümüzde; öğrenen liderlik, stratejik liderlik, yaratıcı liderlik, toplam kalite yönetimi liderliği, simbiyotik liderlik, süper liderlik, vizyona dayalı liderlikler eklenmiştir.

3.1. Liderlikte Atıf Kuramı

Caldex'in 1977 yılında geliştirdiği "Liderlik Atıf Kuramı" liderliğe tepkici yaklaşımların en önemlilerinden bir tanesidir. Orijinal olarak psikoloji alanında geliştirilmiş bir kuramdır. Bireylerin çevrelerindeki olayları ve bu olayların meydana gelmesine atfedilen nedenleri açıklama süreci ile ilgilidir ve insan davranışlarının, olayların asıl nedenlerinden çok, algılanan nedenlerinden etkilendiğini öne sürmektedir. Kısaca davranışın neden ortaya çıktığını araştıran bir yaklaşımdır. Dar anlamda ise bir astın başarımı ve liderin bunu nasıl algıladığı ile ilgilidir (Zel, 2001:143).

Liderlikte atıf kuramının temelinde, liderin belirli bir davranış göstermesinin; astların davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını inceleyip bu davranışların nedenlerine yönelik olarak bazı atıflarda bulunmasının bir sonucu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Buna göre liderin, hangi liderlik tarzı ile davranacağına veya hangi eylemlerde bulunacağına karar verebilmesi, gözlediği davranışlar neticesinde olacaktır. Liderlik atıf kuramı üç ana adımdan oluşan bir süreci öngörmektedir (Zel, 2001:144-148);

- İzleyici (ast) davranışının gözlemlenmesi,
- Liderin bu davranışının nedenlerine yönelik atıfları,

- Atıflara bağılı olarak liderin göstereceğı davranış.

Modelin bağımsız değışkenini oluşturan “lider atıfları” genelde algılamadan kaynaklanmakta ve iki ana başlık altında ele alınmaktadır.

İçsel Nedenlere Atıfta Bulunma :Liderin düşük performans gösteren bir astı için atfedebileceğı içsel nedenleri; astın çabasının azlığı, astın yeteneğinin azlığı ve astın görev benimsemesinin düşüklüğü olarak öngörmektedir. Liderin, belirli bir astın davranışının kaynağını astın kişisel özelliklerine atfetmesi olarak düşünülür.

Dışsal Nedenlere Atıfta Bulunma :Liderin yetersiz ast performansının, astın kişiliğı dışındaki durumsal nedenlere atfedilmesidir. Söz konusu atıflar; astın uygun olmayan donanımla çalışması, iş bitim sürelerinin gerçekçi olmaması, diğerk ekip üyelerinin yetersizliğı, görevin güçlüğü ve şansızlık şeklinde sıralanabilir.

Liderlik atıf kuramı, liderin düşük performans gösteren astına karşı sergileyeceğı davranışsal tepkinin bu atıflara göre şekilleneceğini öngörmektedir.

Liderlik atıf kuramının bağımlı durumsal değışkenleri ise liderin astına karşı göstereceğı alternatif davranışlardan oluşur. Söz konusu davranışlara örnek olarak; ayıplama, başka bölüme kaydırma, rütbe tenzili, eğitim ve yetiştirme, iş zenginleştirme, kişisel ilgi gösterme, sempati ve destek verme şeklinde özetlenebilir.

Modelin işleyişinin iki ana bağlantı çerçevesinde irdelenmesi yerinde olacaktır (Zel, 2001:144-148).

Astın Yetersiz Başarımı-Liderin Nedensel Atıfı Bağlantısı :Liderin, astının sergilediğı yetersiz performansı algılaması ve bunun nedenini araştırmaya (atıfta bulunmaya) başlamasıyla model harekete geçer. Burada önemli olan liderin nedensel atfının ne yönde belireceğıdir. Diğerk bir ifadeyle lider tarafından, astın sergilediğı yetersiz performansın kişisel sorunlarından dolayı mı, yoksa liderin kontrolünde olup astın kontrolü dışındaki unsurlardan mı olduğunun nasıl algılanacağıdır. Lider atfının yönünü belirleyebilmesi için üç ana faktörü (sosyal ve bilgisel faktörler) değerlemeye alması gerekir.

- Astın yaptığı davranışın, özgün bir görevin kendine has ve görevi diğerk işlerden ayırt eden bir eylem olup olmadığı,

- Astın yaptığı davranışın sürekli ve sık sık tekrarlanan bir eylem olup olmadığı,
- Söz konusu faaliyet üzerinde hem fikir olup olunmadığı ve söz konusu faaliyetin diğer astlar tarafından özgün biçimde gerçekleştirilmesinin zayıf bir ihtimal olup olmadığı.

Kısacası modelin birinci temel bağlantısı, liderin gözlemlediği ast davranışını bazı sosyal ve bilgisel faktörler ile sahip olduğu önyargıların çerçevesinde değerleyerek içsel ya da dışsal nedenlerden birine atfetmesi ilişkisi biçiminde özetlenebilir.

Lider Atfı - Liderin Davranışsal Tepkisi Bağlantısı :Bu ikinci temel bağlantı, durumsallık ilişkililiğini vurgular. Burada liderin bir önceki adımda yapmış olduğu ast davranışının nedeniyle ilgili atfının içsel ya da dışsal olması durumuna uygun olarak gösterebileceği davranışlar hipotezleştirilmiştir. Bir önceki bağlantının bir uzantısı olarak, yetersiz başarımlar gösteren ast bu davranışından lider tarafından kişisel olarak sorumlu tutuluyorsa bağımlı değişkenlerdeki olumsuz (cezalandırıcı) tepkilerden biriyle karşılaşması çok muhtemel olacaktır. Cezalandırıcı tepkinin şiddeti ise astın yetersiz başarımının sonuçlarının büyüklüğü ölçüsünde artacaktır. (Örneğin; ast grubun çalışmasını engellemiş ya da çok önemli bir donanıma zarar vermiş ise). Kuşkusuz yetersiz başarımının etkisi önemsiz ise liderin tepkisi de hafif olabilecektir.

Liderlik atfı kuramı güçlü kanıtsal geçerliliğe sahip olmamakla birlikte, kuramsal bazda tepkici liderlik yaklaşımını çok iyi temsil eden bir liderlik yaklaşımıdır.

3.2. Liderlik İkameleri

İlk olarak 1977 yılında Steve Kerr tarafından ortaya atılmış olan bu kavram daha sonra 1978 yılında Kerr ve Jermier'in çalışmasıyla büyük ilgi görmüştür. Bu teorinin ortaya atıldığı döneme kadar çıkan teorilerde ortak fikir, her duruma göre liderlik değişse de mutlaka doğru bir liderlik tarzı olduğudur (Zel, 2001:148). Ancak, Kerr ve arkadaşları bu liderlik tarzlarının astların gelişimlerini yavaşlattığını,

inisiyatifi ortadan kaldırdığını ve yeteneksiz bir lidere olan bağımlılığın organizasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratacağını savunmuştur (Begeç, 1999:84). Liderin yetersizliğinden dolayı ortaya çıkan “etkisiz kılıcı” olarak tanımlanan bazı faktörler, liderin yaptığı hareketlerin sonuçsuz kalmasına neden olmaktaydı.

Liderin yaptığı hareketleri etkisiz kılmaktan ziyade bir de gereksiz kılan hareketler vardır ki bunlar “liderlik ikameleri” şeklinde ifade edilebilir. Bunlar üç şekilde gruplanabilmektedir (Zel, 2001:148-149);

- Çalışandan kaynaklanan faktörler,
- Vazifeden kaynaklanan faktörler,
- Organizasyonun yapısından kaynaklanan faktörler liderliği etkilemektedir.

Çalışandan Kaynaklanan Faktörler :Kerr ve Jermier çalışmalarında emir verici ve destekleyici liderlik tarzlarını incelemişler ve bu tarzlar üzerindeki kişisel faktörlerin etkilerini gözlemlemişlerdir. Çalışandan kaynaklanan ikame özellikleri deneyim ve profesyonelliktir. Kişi çalıştığı işte ne kadar deneyimli ve tecrübe sahibi ise işin yapılmasında o kadar az ikaza ihtiyacı olacaktır. Bu bağlamda emir verici liderlik tarzına karşı deneyim bir ikame olarak kabul edilebilir. Ayrıca profesyonel kişilerin, yaptığı işten kendi kendini tatmin edebilen elemanların bu özelliği ise hem emir verici hem de destekleyici liderlik tarzı için ikame olacaktır.

Vazifeden Kaynaklanan Faktörler :Vazifeden kaynaklanan faktörlerin başında işin rutin olması gelmektedir. Bu durumda çalışanın liderden iş hakkındaki beklentileri azacaktır. Bu faktörün ikame etkisi emir verici liderlik tarzının kullanıldığı durumlarda ortaya çıkacaktır. Benzer bir faktör de vazife içinde geri bildirim olup olmadığıdır. Yapılan işten gelen bir tatmin varsa bu da ikame etkisi göstermektedir. İşin özelliklerinde bulunan eğlence insanı motive edebilirse lidere ihtiyaç azalacaktır.

Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Faktörler :Biçimselliğe gitmiş bir organizasyonda planlar, hedefler, sorumluluklar belli olduğu için liderin tanımlamalar yapmasına, ulaşılacak noktaları göstermesine ihtiyaç yoktur. Böylece lider ikame edilmiş olmaktadır. Liderin düşük pozisyon gücü, liderle çalışanların

arasındaki mesafenin uzak olması lideri etkisiz kılar. Çok bağılı çalışma grubunun varlığı ise lideri ikame etmiş olur.

Çizelge 10: Liderliği Etkisiz Kılan ve İkame Eden Faktörler

BOYUTLAR :		ETKİSİZ KILAR	İKAME EDER
AST	Tecrübe, Kabiliyet		X
	Profesyonel Disiplin		X
	Ödüllere Kayıtsızlık	X	
	Bağımsızlık İhtiyacı		X
VAZİFE	Rutin; Yapılanmış		X
	Geri- Besleme		X
	İçsel Tatmin		X
ORGANİZASYON	Bağılı Gruplar		X
	Liderin Yetkisinin Az Olması	X	
	Biçimsellik		X
	Elastikiyet	X	
	Fiziksel Uzaklık	X	

Kaynak; Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.150.

“Bu teorinin en önemli katkısı ikame olan faktörlerin dikkate alınmasının yanı sıra iş geliştirme, zenginleştirme gibi kavramların önemini ortaya koymasındır” (Zel, 2001:151).

Kısaca modelin ana fikri; bir liderin, informal yollardan karşılanmakta olan ihtiyaçları bir kenara bırakıp diğer sorunlarla ilgilenmesinin gerektiğidir. Böylece iyi işleyen noktalara dokunmayacak ve çalışanlarla çatışmaya girmeyecektir. Bu da liderin diğer konularda başarılı olmasını sağlayacak ve bu şekilde alacağı tavır başarısını ortaya çıkaracaktır.

3.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik konusuna giriş yapmadan önce karizmanın tanımını yapmamız konuyu anlamamıza yardımcı olacaktır. Karizma; “olağanüstü çekiciliği olan liderlerin kendisine ve kişiliğine, yandaşlarınca yakıştırılan büyüleyici güç ve yetenektir” tanımını yapabiliriz. Eski Yunanca’da “Tanrı bağışı” veya “Tanrı vergisi” anlamına gelmektedir. Karizma sözcüğü ve karizmatik sıfatı bazı durumlarda otorite ve meşruluk biçimlerinin nitelenmesinde de kullanılmaktadır (Ana Britannica, Hürriyet Ofset A.Ş., Cilt 13, 1989:4). Karizmatik sıfatı ise, kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan bir yaratıcı için kullanılmaktadır (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedi, Gelişim Yayınları A.Ş., 11. Cilt, 1986:6436).

Karizma kavramını yönetim ve işletme literatürüne ekleyen ilk kişi olan Max Weber, karizma kelimesini; yasal yetkisine dayanmayan etki ve astların liderlerinde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde tanımlamıştır. Yapılan araştırmalara rağmen, karizmatik liderliğin, liderlik kişilik özelliklerinden mi yoksa lider ile astları arasındaki karşılıklı etkileşimden mi kaynaklandığı sorusu henüz açıklığa kavuşmamıştır (Zel, 2001:151).

House, karizmatik liderliği açıklayabilmek için liderin kişilik özelliklerini, davranışlarını, bulunduğu ortamı değerlendirmesine ekleyerek test edilebilir ve gözleme dayalı bir takım varsayımlarla teorisini araştırmıştır. Bu yüzden dolayı diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. Teori, karizmatik liderliğin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerinde yoğunlaşmıştır. House, karizmatik liderlerin üç temel kişisel karakteristiğini vurgulamıştır. Bunlar, yüksek bir özgüvene sahip olma, etkileme ve baskın olma yeteneklerine sahip olma, kendi fikirlerine ikna etme yeteneğidir (Kılınç, 1995:391).

Bass, House’un kuramına bazı ilaveler yapmak suretiyle daha geniş bir araştırma yapmış ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde incelemiştir. Karizmatik liderliğin sadece izleyicilerin gözünde inançlı ve güvenilir olmaktan doğamayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri gözlerinde olduğundan fazla görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür (Zel, 2001:152).

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarında ortaya çıkarlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenir. Bu yüzden dolayı karizmatik liderler astları tarafından kurtarıcı olarak görülürler. Bu durum için Gazi Mustafa Kemal Atatürk en güzel örnektir.

3.4. Dönüştürücü Liderlik

Yönetici ve lider kavramları klasik ve geleneksel davranış biçimlerini açıklamada yetersiz kalınca yerini işe yönelik liderlik (transaksiyonel) ve dönüştürücü (transformasyonel) liderlik kavramlarına bırakmıştır (Begeç, 1999:90). James M. Burns, 1978’de işe yönelik liderlik olarak nitelendirilen liderlik yaklaşımına bir tepki olarak dönüştürücü liderlik kavramını ortaya koymuştur. Vizyoner liderlik olarak da adlandırılmaktadır; çünkü dönüştürücü liderliğin tanımındaki ortak nokta vizyondur.

Burns, dönüştürücü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri süreç olarak tanımlamaktadır. (Zel, 2001:153). Dönüştürücü liderler, astlarının kararlara katılmalarını sağlarlar, iletişim yollarını devamlı açık tutarlar, yüz yüze iletişimi tercih eder ve olaylar karşısında pratik çözüm üretirler. Bu tutum ve davranışlarla sadece izleyenleri değil üstlerini de etkilerler.

Karizma, dönüştürücü liderlik için en önemli özelliklerden bir tanesidir. Dönüştürücü liderlik karizmatik liderlikten daha kapsamlıdır ve karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik için gerekli bir olgudur.

Dönüştürücü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek için onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve böylece onlardan beklenenden fazla sonuç almak hedeflenir.

Dönüştürücü liderler, kısa vadeli organizasyon amaçlarına ulaşma ihtiyaçlarının ötesinde performanstaki önemli artışlar için çalışırlar. Çalışma ortamına heyecan getirirler ve kendileri ile izleyicileri arasında kuvvetli duygusal

bağlar kurarlar. Bu liderler örgütsel kültürde değişiklikler yaparak organizasyon için neyin doğru ve neyin iyi olacağına inanıyorlarsa o yönde çalışırlar. Dönüştürücü liderlerde değişim ve reform esas olmakla birlikte, astlarının kabiliyetlerini geliştirmek, performanslarını artırmak için onlara sorumluluk devreder ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandırırılar. Örgütsel liderlerin (transaksiyonel) tersine geçmişe bağlılıkları azdır (Eren, 2001:483).

Dönüşümcü liderliğin genelde kabul görmesine karşılık, cevapsız kalmış yönleri mevcuttur. En başta liderin, izleyenleri nasıl harekete geçireceği, başarılı olup olmayacağı ve izleyenleri nasıl etki altına alınacağı konuları gelmektedir.

3.5. Kültürel Liderlik

Liderlik davranışlarıyla yakından ilgili olan konulardan bir tanesi de örgütsel kültürdür. Örgütsel kültür, liderlik sürecine sembolik ya da kültürel liderlik olarak yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütsel kültürün lidere faydaları çok fazladır. Bunlar (Atay, 2005);

- Liderin, çatışma ve gerçekleri daha kolay görmesini sağlar,
- Yapısal ve örgütsel gerilimden kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımasına yardımcı olur,
- Örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardım eder,
- Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar,
- Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olmaktadır.

Liderler, örgütsel kültürü biçimlendirebilmeli, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler. Ayrıca liderlerin olayları eleştirirken, gösterdikleri tepkileri ve kriz durumundaki algıları örgütsel kültürün oluşumunda önem taşımaktadır. Kriz durumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle

bütünleşme görülür. Lider böyle olağanüstü durumlarda sergileyeceği davranışlarla örgütsel kültürün güçlenmesini sağlayabilir.

Liderliğe, örgütsel çevre anlam kılmakta ve lider de kültüre yeni anlamlar katmaktadır. Kültürel liderliğe göre lider, varolan kültürü korumalı ve devam ettirmeli, gerekirse yeni bir kültür oluşturmalıdır. Çoğunlukla örgütsel değerlerle toplumsal değerler birbirleri ile uyum içindedir. Kimi zaman bunlar çatışabilmektedir. Bu durumda toplumsal değerlerin önemine veya küresel değerlerin gerekliliğine göre kültürel lider seçim yapacaktır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde liderin kültürü kontrol etmesinden çok, kültür lideri kontrol etmektedir. Örgütlerde kültür bir nevi kontrol mekanizması işlevini görmektedir (Atay, 2005).

3.6. Takım Liderliği

Örgütsel takım çalışmalarında liderliğin önemi büyüktür. Lider, takımın önceden belirlenmiş olan amacının gerçekleştirilebilmesi için bireylerin birbirlerine bağımlı olduğunu, birlikte hareket etmeleri gerektiğini, devamlı olarak karşılıklı iletişim halinde olmalarını ve her bireyin güven ve istekliliğini yapılandırmaya çalışmalıdır. Bunun yanında takım lideri, insanların gelişmeleri ve ilerlemeleri için ihtiyaç duyulan riski üstlenmeleri konusunda cesaretlendirmeli ve çalışanlara ve takıma performans fırsatları sağlamalıdır.

Takım çalışmasında üyeler, enerjilerini sorun çözmeye, görev etkinliğine ve hedeflere ulaşmaya yönelik kullanmalıdırlar. Lider ise, üyelerin sahip olduğu kaynakları, işletmenin maksimum yararına olacak şekilde düzenlemelidir. Bunun için lider, üyeler arasında yüksek seviyede işbirliğini, dayanışmayı ve etkileşimi takım üyelerine aşılmalıdır.

Takımlar bir anda kolaylıkla oluşturulabilen topluluklar değildir. Özellikle örgütlerin üst düzey seviyesinde bulunan yönetici kadrolarında bunu sağlamak daha da zordur. Takım oluşturulduktan sonra zaman içerisinde daha da olgunlaşmaktadır. Takım oluşturmak için üye seçiminde, kişilerin takım içerisinde yer alma isteğine ve buraya aktaracakları kişisel–teknik becerilerin bileşimine özen gösterilmesi takımın

motive olması açısından önemlidir. Gelişigüzel yapılan bir seçim işlemi, takımın başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Liderin takım yönetimini tercih etmesinin ve üyeleri büyük dikkatle seçmesinin nedenleri şunlardır (Marshall, 2000:17);

- Sonuçları iyileştirmek,
- Etkin kararlar almak,
- Öncelikleri belirlemek,
- Problemleri çözmek ve her türlü çatışmayı engellemek,
- İşe katkı düzeyini artırmak,
- Çalışanların işi sahiplenmelerini sağlamak,
- Çalışma ortamını iyileştirmektir.

Seçim işine özen gösterilmesinin amacı etkin işleyen takımları hayata geçirmektir. İşletmelerde etkin takımların şu özellikleri ön plana çıkmaktadır.

- Üyeler arasında güven hâkimdir,
- Üyeler birbirlerine ve işlerine son derece bağlıdır,
- Kişiler arasında iletişim kanalları açık ve iyi işler durumdadır,
- Her üye sorumluluk sahibidir ve görevinin bilincindedir,
- Herkes, amaçlara ulaşmak için tüm bilgi ve birikimlerini kullanmaya istekli ve arzuludur,
- Üyeler yetenek ve güçlerini geliştirmek konusunda serbesttir.

İyi bir takım lideri olmak için çalıştırılacak kişilerin seçimine dikkat edilmeli, üyelerin ne yapması, nasıl davranması gerektiği ve işletme misyonundaki rolleri iyi anlatılmalıdır. Ayrıca, başarıyı değerlendirmek için kriterlere, performansın kalitesine karar vermek için standartlara ve takımın başarısını takdir etmek için tanımlanmış ödüllendirme sistemlerine yer verilmelidir.

BÖLÜM IV

KARA KUVVETLERİNİN YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER TİPLERİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye, jeopolitik konumu itibarıyla Asya ve Avrupa kıtaları arasında köprü görevi gören bir ülkedir. Türkiye, Kafkasya, Ortadoğu ve Balkanlar gibi dünyanın en istikrarsız, en belirsiz ve gelişmelerin önceden tahmin edilmesi çok güç olan bir kriz bölgesinin tam orta yerinde bulunmaktadır. Yüzölçümünün büyük bir kısmı, özellikle son yıllarda giderek çıkmaza doğru sürüklenen Ortadoğu gibi pek çok karmaşık sorunların yaşandığı bir bölgede olan Türkiye'nin, ülke bütünlüğünün teminatını sağlamak Türk Silahlı Kuvvetlerinin vazifesidir. Bu vazife; Türk Yurdunu ve Anayasa ile tayin edilmiş olan Türkiye Cumhuriyeti'ni korumak ve kollamaktır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin en kutsal değeri olan Türk Yurduna ve Türkiye Cumhuriyeti'nin niteliklerine yönelebilecek her türlü iç ve dış tehdit, Türk Silahlı Kuvvetleri için mücadele sebebidir. Türk Silahlı Kuvvetleri, bu mücadelede sahip olduğu tüm muharebe gücünü kullanır. **Muharebe gücünün en önemli kuvvet çarpanı ise, liderliktir.**

Ulu önder Atatürk'ün ifade ettiği gibi; **“Bir ordunun kudreti subay ve komuta heyetinin kıymetiyle ölçülür”** demiştir. Bu nedenle; disiplinli, eğitimli, attığını vuran, üstün muharebe gücüne sahip ve her an muharebeye hazır birlikler yetiştirmek, ancak iyi komutan ve liderlerle mümkün olabilir.

Kara Kuvvetleri, Türk Silahlı Kuvvetlerinin temelini teşkil etmektedir ve diğer kuvvetlere nazaran insan-yoğun bir sınıftır. En fazla lider personele sahip bir kuvvettir. Bu nedenle her kuvvet için önemli olan liderlik kavramı Kara Kuvvetleri için çok daha fazla önem arz etmektedir.

Araştırmanın amacı, böylesine önemli olan bir kavramın Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde görev yapan subay, astsubay ve uzman çavuşların liderlik özelliklerinin, liderlik davranışlarının ve Fiedler'in durumsal liderlik modelinin askerî düzlemde geçerliliğinin incelenmesi bu çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Fiedler, yaptığı araştırmalarda Amerika Birleşik Devletleri ordusuna subay yetiştiren kaynaklardan birisi olan West-Point ve Yedek Subay Okullarını incelemiş ve ortaya atmış olduğu durumsallık yaklaşımının geçerliliğini ABD. Silahlı Kuvvetler ortamında analiz etmiştir.

Araştırma, 3 ncü Ordu Komutanlığına (Erzincan) bağlı General Mahmut Berköz Kışlasında bulunan birliklerin rütbeli personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kışlada bulunan birliklerin ortak özelliği, muharebe destek ve muharebe hizmet destek sınıflarına mensup olmalarıdır.

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın, Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde görev yapan tüm subay, astsubay ve uzman çavuşları temsil ettiği varsayılmıştır. Örneklemin temsil olasılığının daha yüksek olabilmesi için anketin Türkiye genelinde daha fazla birlikte ve daha çok personele uygulanması gerekmektedir. Fakat, mali ve zaman faktörlerinden dolayı bu gerçekleştirilememiştir.

Araştırma kapsamında çalışan lider personel arasında bayan askerin bulunmaması, böyle bir ortamda çalışan işgörenlerin cinsiyet faktörünü değerlendirmede araştırmaya katkı sağlamayacakları varsayıлып çıkartılmıştır.

Araştırma kapsamında çalışan lider subay personel arasında asteğmen (yedek subay) sayısının çok az olması, örneklemin yeteri kadar temsil edemeyeceğinden, araştırmaya katkı sağlamayacakları varsayıлып çıkartılmıştır.

Anket formunun katılan personel tarafından olması gereken durumu değil, olan durumu yansıtacak şekilde cevaplandırıldığı kabul edilmiştir. Ayrıca ankete katılan personel arasında sınıf ve görev ayrımı yapılmamıştır.

4.4. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modelinin Kara Kuvvetlerinde Geçerliliğinin Testi

Fiedler modeli durumsal istenirliğin(lider etkinliğinin) iyi ve kötü olduğu ortamlarda düşük LPC puanlı liderliğin, durumsal istenirlik boyutunun orta olduğu durumlarda ise yüksek LPC puanlı liderliğin daha etkin ve başarılı olacağını ileri sürmüştür. Yapılan araştırmada askerî lider personelin LPC puanları (liderlik tarzları) ve durumsal istenilirlik düzeyi uyumları arasında, kuramın öngördüğü biçimde bir ilişkinin mevcut olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₀ : Kara Kuvvetlerindeki askerî lider personelin, liderlik tarzı ve durumsal kontrol(istenilirlik) uyumlulukları arasında bir ilişki mevcut değildir. Yani bu iki değişken birbirinden bağımsızdır.

H₁ : Kara Kuvvetlerindeki askerî lider personelin, liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcuttur. Yani bu iki değişken birbirinden bağımsız değildir.

Bu hipotezlerden hareketle, araştırmanın değerlendirilmesinde Ki-Kare bağımsızlık testi kullanılmıştır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada lider personelin, liderlik tarzı ile durumsal kontrol uyumluluğunun belirlenmesinde, personelin LPC puanlarına göre sahip oldukları liderlik tarzları ile üç kısımdan oluşan durumsal istenilirlik puanlarının karşılaştırılarak, kuramın öngördüğü şekilde liderlik tarzı ile durumun uyumunun mevcut olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

LPC puanları ile liderlik tarzları arasında ilişkinin derecesinin belirlenmesinde modelin değişkenlerinden hangisinin bağımlı hangisinin bağımsız değişken olduğu bilinmediğinden dolayı ilişkinin derecesinin belirlenmesinde “korelasyon katsayısından” yararlanılmıştır (Serper, 2000:234).

4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Değerlendirme Kriterleri

Araştırmada, liderlik teorisiyle ve liderliğe durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ilk ele alan kişi Fiedler’in LPC(Least Preferred Co. Workers) “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı” ile “Liderin Durumsal Kontrol” (durumsal istenilirlik) ölçekleri kullanılmıştır. Anket, lider personele ayrı ayrı uygulanmıştır. Aşağıda, bu ankette kullanılan ölçekler açıklanacaktır.

4.7.1. En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC)

Fiedler modeline göre, liderin davranış tarzının ölçülmesinde LPC (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) ölçeği kullanılmıştır. Çizelge-11’de görülen LPC ölçeği 18 adet zıt nitelikten oluşmaktadır. Buradaki derecelerin en olumlu rakamı 8, en olumsuz rakamı ise 1’dir.

En az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğinde izlenen yöntem, ankete tabi tutulan lider personelden bugüne kadar birlikte çalışmış ve çalışmakta oldukları kişilerden en çok zorlandıkları kişiyi düşünerek, birbirine zıt iki kelimedenden oluşan toplam 18 adet niteliği sırayla bir seferde akla ilk geldiği şekliyle cevaplandırılması istenmiştir. Ankete tabi tutulan lider personelin vermiş oldukları ilk cevaplar doğru olarak kabul edilmiş ve burada en önemli faktör olan en az tercih edilen çalışma arkadaşının en az sevdikleri kişi değil de, çalışmakta en çok güçlük çektikleri kişi olması ankete katılan tüm lider personele tek tek izah edilmiştir. Ve bu kişinin kendilerinin amiri, üstü, astı veya aynı statüdeki bir kişi olabileceği de hatırlatılmıştır. Bu arada işaretlemiş oldukları yanıtların doğru ya da yanlışlığının söz konusu olmadığı vurgulanarak, hiçbir maddenin atlanmaması ve her bir kelime çifti için tek bir işaretlemenin yapılması vurgulanmıştır.

Çizelge 11: LPC Ölçeği

En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği (LPC)			
			Puan
Sevimli	8 7 6 5 4 3 2 1	Sevimli Olmayan	
Arkadaşça	8 7 6 5 4 3 2 1	Arkadaşça Olmayan	
Anlaşılabilir	8 7 6 5 4 3 2 1	Anlaşılmaz	
Reddedici	1 2 3 4 5 6 7 8	Kabul Edici	
Gergin	1 2 3 4 5 6 7 8	Sakin	
Uzak	1 2 3 4 5 6 7 8	Yakın	
Soğuk	1 2 3 4 5 6 7 8	Sıcak	
Destekleyici	8 7 6 5 4 3 2 1	Düşmanca	
Sıkıcı	1 2 3 4 5 6 7 8	İlginç	
Huysuz	1 2 3 4 5 6 7 8	Uyumlu	
Karamsar	1 2 3 4 5 6 7 8	Neşeli	
Açık	8 7 6 5 4 3 2 1	Kapalı	
Dedikoducu	1 2 3 4 5 6 7 8	Sadık	
Güvenilmez	1 2 3 4 5 6 7 8	Güvenilir	
İlgili	8 7 6 5 4 3 2 1	İlgisiz	
Fena	1 2 3 4 5 6 7 8	İyi	
Samimiyetsiz	1 2 3 4 5 6 7 8	Samimi	
Nazik	8 7 6 5 4 3 2 1	Kaba	
Toplam Puan :			

Kaynak : Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001,s.117.

Ankete katılan lider personelin işaretlemiş oldukları rakamlar puan hanesinde tek tek toplanmıştır. Bu ölçekte alınabilecek en düşük puan 18, en yüksek puan ise 144'tür. Bu puan neticesinde ortaya çıkan değere göre kişinin kendisi hakkında bilgi edinilmeye ve liderlik tarzı ölçülmeye çalışılmıştır. Çıkan sonuçların değerlendirilme şekli;

- Puanların toplamı **73 ve daha yukarı** sonuç bulunmuş ise, yüksek dereceli LPC'ye sahip kişilik ve **ilişkiye dayalı** liderlik tarzıdır. Puan yükseldikçe, liderin o kişi hakkında beraber çalışma yönündeki tercihi de yükselmektedir. Buna göre yüksek LPC; çalışma arkadaşını görev anlayışı olarak beğenmeyen ve onlarla aynı görevde çalışamayacağını düşünen, ancak bu onlarla iş dışında başka bir faaliyette bulunamayacağı anlamına gelmeyen, görev ile ilgili ortak noktaları olmayabilen ancak diğer özellikleri dolayısıyla onlarla anlaşabileceğini düşünen, astlarının desteğine pek fazla ihtiyaç duymayan, detaylarla çok fazla uğraşıp görevin yapısını devamlı olarak değiştiren, disiplini seven, kuralcı davranan kişilik yapısı ve ilişkilerin çok önemli olması dolayısıyla “ilişkiye yönelik” bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir. Kısacası yüksek LPC puanına sahip bir lider “en az tercih edilen çalışma arkadaşını” nispeten olumlu ifadelerle tanımlamış olmakta ve daha çok kişiler arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine sahip kişiler oldukları görülmektedir.

- Puanların toplamı **64 ve daha aşağısı** sonuç bulunmuş ise, düşük LPC'ye sahip kişilik ve **göreve dayalı** liderlik tarzıdır. Düşük dereceli LPC'ye sahip kişiler ise; uyumsuz, arkadaşlık ilişkileri zayıf, soğuk bir kişiliği olan, görevi birinci öncelikle düşünen, işin yapılması esnasında yetersiz çalışanlara tahammülleri olmayan, eğer görev o kişi tarafından yapılamaz ise yapacak başka bir kişiyi bulan ve görevi sonuçlandıran, diğer kişisel veya davranışsal özelliklerinin hiçbir önemi olmayan, görevlerini yeterli yapmayan, astlarını kesinlikle iyi bulmayan, duygusal hiçbir bağa önem vermeyen, devamlı stres altında çalışan, astlarına karşı çok az etkili olan ve onları yönetirken zorlanan, kararsız bir kişilik tarzı olup göreve olan aşırı düşkünlüğü yüzünden “göreve yönelik” liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir. Kısaca, düşük LPC puanına sahip lider “en az tercih edilen çalışma arkadaşını” daha çok olumsuz kişilik özellikleri ile tanımlayan ve görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür.

- Puanların toplamı **65 ve 72 arasında** ise, orta dereceli LPC'ye sahip ve **sosyal - bağımsız** liderlik tarzıdır. Orta dereceli LPC'ye sahip kişiler ise vak'aaya bağlı olarak göreve veya ilişkiye yönelik bir liderlik tarzı sergileyebileceği,

motivasyonları veya amaçlarında karmaşıklık olabildiği, astlarının yargılarının veya fikirlerinin pek fazla önemli olmadığı, çevresine karşı açık ve esnek davrandığı, görevini yaparken tecrübelerini kullandığı, samimi ve yüksek derecede kontrolü benimsediği, kontrol az iken performanslarının düşük olduğu, genellikle kendi belirledikleri yollarında yürüdükleri, bu yüzden de her ikisinin ortasında ve her iki duruma da uygun bir kişilik sergileyebilecek liderlik tarzı olarak değerlendirilmiştir.

4.7.2. Liderin Durumsal Kontrol (Durumsal İstenilirlik) Ölçeği

Liderin durumsal kontrol (durumsal istenilirlik) düzeyinin tespiti için anketin uygulandığı lider personele üç ölçek içeren 25 adet soru sorulmuştur. Bu sorular üç bölümde incelenmiştir; 1-8'nci sorularda lider - ast (izleyici) ilişkisi, 9-20'nci sorularda görevin yapısı, 21-25'nci sorularda ise mevki (pozisyon) gücü ölçülmek istenmiştir. Ayrıca görevin yapısı da kendi içinde iki bölümde değerlendirilmeye tabi tutulmuştur; 9-18'nci sorular görevin yapısı ilk bölüm, 19-20'nci sorular ise görevin yapısı ikinci bölüm olarak ayrılmıştır. Durumsal değişkenlerden birincisi olan lider - ast ilişkilerinin ölçümüne yönelik olarak geliştirilen ölçek Çizelge-12'de sunulmuştur.

Çizelge 12: Lider - Ast İlişkileri Ölçeği

Lider - Ast (izleyici) Ölçeği						
		A	B	C	D	E
1	Yönettiğim kişiler arasında geçimsizlik sorunu vardır.	1	2	3	4	5
2	Astlarım güvenilir ve sadıktır.	5	4	3	2	1
3	Yönettiğim kişiler arasında arkadaşça bir atmosfer vardır.	5	4	3	2	1
4	Astlarım, işin yapılması için benimle iş birliği yaparlar.	5	4	3	2	1
5	Astlarım ile benim aramda sürtüşme vardır.	1	2	3	4	5
6	Astlarım işlerin yapılması için bana yardım ve destek verirler.	5	4	3	2	1
7	Yönettiğim kişiler, işin iyi yapılabilmesi için uyum içinde çalışırlar	5	4	3	2	1
8	Yönettiğim kişilerle iyi ilişkilerim vardır.	5	4	3	2	1
Toplam Puan:						

A:Kesinlikle katılıyorum, **B:**Katılıyorum, **C:**Kararsızım, **D:**Katılmıyorum, **E:**Kesinlikle katılmıyorum

Kaynak : Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001,s.118.

Fiedler, durumsal kontrolün ölçümünde lider - ast ilişkilerini en önemli boyut olarak nitelemiş ve ölçeğini de en fazla 40 puan alacak şekilde tasarlamıştır. **Lider-ast ilişkisini** belirten 1-8'nci sorularda çıkan toplam sonuç; 30 ve üzerinde ise yüksek seviyeli, 20-30 arasında ise orta seviyeli, 20 ve altında ise düşük seviyeli ilişki olarak değerlendirilmiştir.

Durumsal kontrolün ikinci ağırlık noktası olan görevin yapılanma derecesini ölçmeye yönelik olarak iki ölçek geliştirilmiştir. Aşağıdaki Çizelge-13'te görülen birinci ölçek, liderin uğraştığı görevi ve bu görevin yerine getirilişini dört başlıkta ele alan, on sorudan oluşan ve en fazla 20 puan alacak biçimde tasarlanmıştır. Bununla birlikte, görevin yapılanma derecesi üzerinde liderin sahip olduğu deneyim ve eğitim miktarının da rol oynayacağı düşünülmüş ve Çizelge 13'de elde edilen puanların uyarlanmasına yönelik olarak, iki sorudan oluşan "Görevin Yapılanma Derecesi II" ölçeği geliştirilmiştir. Bu iki ölçeğin toplam puanının, durumsal kontrol ölçümüne esas olacak "görev yapılanma puanı" olacağı bildirilmiştir. Çizelge-14'deki gibi tasarımılanan bu ikinci ölçeğin temel hareket noktası, deneyimin liderlere benzer türden sorunları çözmede kolaylık sağlaması, yani yüksek düzeyde sahip olunan deneyimin, görevin yapılanma derecesini artırmasıdır. Buna benzer olarak eğitim de görevin nasıl başarılabacağı konusundaki belirsizliği azaltacağından, eğitimin artmasıyla liderin daha bilgili hale geleceği ve liderin durumsal kontrolünü artıracığı düşünülmüştür.

Çizelge 13: Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği I

Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği I				
Amaç Açıkça İfade Edilmiş ve Biliniyor mu?				
1	Görevinizin taslağı, resimi, modeli, ayrıntılı plan veya açıklaması mevcut mudur?	2	1	0
2	Görevinizin nasıl yapılacağını izah edebilecek, aynı zamanda yapılacak iş veya hizmet hakkında ayrıntılı bilgiye sahip herhangi birisi var mı?	2	1	0
Görevin Yapılanabilmesi İçin Sadece Bir Tek Yol mu Mevcut?				
3	İşin yapılmasını safha safha açıklayan, standart işlem prosedürü mevcut mu?	2	1	0
4	Görevi alt gruplara ayırıp, safhalar halinde yapılabilecek belirlenmiş yöntemler var mı?	2	1	0
5	Görevin yapılabilmesi için belirlenmiş ve bilinen başka yöntemler var mı?	2	1	0
Sadece Tek Bir Cevap veya Çözüm mü Var?				
6	Görev sona erdiğinde doğru çözümün bulunduğu açıkça belli mi?	2	1	0
7	Görevin en iyi şekilde nasıl yapılacağını anlatan kitap, broşür veya iş tanımı mevcut mu?	2	1	0
Görevin Doğru Yapıldığını Kontrol Etmek mi Kolay?				
8	Görevin, standartlar veya hizmetlerin durumu genel olarak anlaşılır veya kabul edilebilir olduğu hakkında ortak bir fikir var mı?	2	1	0
9	Görevin değerlendirilmesi bazı somut temeller üzerine mi yapılmıştır?	2	1	0
10	Lider veya grup, gelecekteki performansı artırabilmek için görevin ne kadar iyi ve zamanında yerine getirilmiş olduğunu tespit edebilir mi?	2	1	0
Toplam Puan:				

2: Evet **1:** Bazen doğru **0:** Hayır

Kaynak : Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001,s.119.

Görevin yapısal özelliklerinin ilk bölümünü gösteren 9-18'nci sorular ile görevin yapısal özelliklerinin ikinci bölümünü gösteren 19-20'nci soruların toplamalarının birbirinden çıkartılması sonucunda elde edilen değer 14 ve üzerinde ise yüksek seviyeli, 7-13 değerleri arasında ise orta seviyeli, 6 ve altında ise düşük seviyeli ve çok az yapılanmış görevler olarak değerlendirilmiştir.

Çizelge 14: Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği II (Eğitim ve Deneyim Uyarlaması)

Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği II					
		3	2	1	0
1	Sizin pozisyonunuzda ya da benzer pozisyonlarda, diğerleri ile kıyaslandığında, liderin ne kadar eğitime sahip olması gerekir?	Hiçbir surette eğitime gerek yok	Çok az eğitim gerektiriyor	Orta düzeyde eğitim gerektiriyor	Önemli ölçüde eğitim gerektiriyor
		6	4	2	0
2	Sizin pozisyonunuzda ya da benzer pozisyonlarda, diğerleri ile kıyaslandığında, liderin ne ölçüde deneyimli olması gerekir?	Hiçbir şekilde deneyimli olması gerekmez	Çok az deneyime sahip olmalı	Orta düzeyde deneyim olmalı	Çok deneyimli olmalı
Toplam Puan:					

Not: Görevin Yapısal Özellikleri Ölçeği I'den 6 ve daha düşük puan alanlar için uygulanmayacaktır.

Lider etkinliğini belirleyen durumsal değişkenlerin üçüncüsü olan “Mevki Gücü”nün ölçümünde beş soru sorulmuş ve en fazla 10 puan değeri alınabilmektedir. **Mevki gücünü** gösteren 21-25'nci sorularda çıkan toplam sonuç; 7-10 değerleri arasında ise yüksek seviyeli, 4-6 değerleri arasında ise orta seviyeli, 3 ve daha altında ise düşük seviyeli mevki gücü olarak değerlendirilmiştir.

Çizelge 15: Mevki (Pozisyon) Gücü Ölçeği

Mevki (Pozisyon) Gücü Ölçeği		
1. Amiriniz, doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak ödül ve ceza verebiliyor mu?		
a.	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir	2
b.	Başka yöntemlerle teklif edebilir	1
c.	Hayır	0
2. Amiriniz doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak terfi, işe alma veya işten uzaklaştırma kararı verebiliyor mu?		
a.	Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir	2
b.	Başka yöntemlerle teklif edebilir	1
c.	Hayır	0
3. Amiriniz, astlarına görev verirken, yeterli bilgiye sahip mi ve görevin bitirilmesi için bilgi düzeyi yeterli mi?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0
4. Astların performansını geliştirmek ve değerlendirmek amirinizin görevi mi?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0
5. Amirinize verilmiş resmi otoriteyi ifade eden unvan var mı?		
a.	Evet	2
b.	Bazen	1
c.	Hayır	0
Toplam Puan:		

Kaynak : Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001,s.117.

Çıkan sonuçlar öncelikle kendi içlerinde toplanmıştır. Daha sonra görevin yapısı ilk bölümün toplam puanından, ikinci bölümün toplam puanları çıkarılmış ve görevin yapısı tek bir puana indirilmiştir. Elde edilen lider-ast, görevin yapısı, mevki gücü puanları toplanarak yeni bir sonuç elde edilmiş ve liderin durumsal kontrolü (durumsal istenilirlik) belirlenmiştir. Çıkan sonucun değerlendirilmesi ise şu şekildedir;

- Hepsinin toplamı **51-70 arasında** çıkmış ise **yüksek** dereceli liderin durumsal kontrolü kabul edilmiştir. Yüksek dereceli liderin durumsal kontrolü ise; görev yapısının belirgin olduğu, astların ve üstlerin görevlerini açık ve net olarak bildikleri, liderlerin ve yönetici konumunda olan kişilerin mevki güçlerinin yüksek olduğu,

liderlerin astların ödüllendirme ve cezalandırma yetkilerinin fazla olduğu, liderlerin kontrol ve etki alanlarının çok geniş olduğu bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

- Hepsinin toplamı **10-30 arasında** çıkmış ise **düşük** dereceli liderin durumsal kontrolü kabul edilmiştir. Düşük dereceli liderin durumsal kontrolü ise; çalışanların stres altında olduğu, görev yapısının belirsiz ve açık olmadığı, uygulamada sabit bir yöntemin bulunmadığı, astların liderlerini sevmedikleri ve onları yeterince desteklemedikleri, liderlerin görev yapabilmeleri için yeterli mevki güçlerinin bulunmadığı, liderlerin kontrol ve etki alanlarının çok düşük olduğu bir organizasyon yapısı olarak değerlendirilmiştir.

- Hepsinin toplamı **31-50 arasında** çıkmış ise **orta** dereceli liderin durumsal kontrolü kabul edilmiştir. Orta dereceli liderin durumsal kontrolü ise; karmaşık problemlerin olduğu, lider ve yöneticilerin astları tarafından desteklendiği, fakat görev yapısının belirsiz ve resmi otoritenin zayıf olduğu veya bu durumun tersi, görev yapısının belirli, mevki gücünün yüksek ancak liderlerin astları tarafından yeteri kadar desteklenmediği bir örgüt yapısı olarak değerlendirilmiştir.

4.8. Liderin Davranış Tarzı ile Liderin Durumsal İstenilirlik Düzeylerinin Uyuşması

Araştırmada en az tercih edilen çalışma arkadaşı ile liderin durumsal kontrolü ölçekleri kullanılmıştır. Lider personele uygulanan anket neticesinde her lider için iki ayrı sonuç elde edilmiştir. İlk olarak en az tercih edilen çalışma arkadaşı (LPC) ölçeği ile ankete katılan personelin liderlik tarzı belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci olarak, liderin durumsal kontrol (durumsal istenilirlik) ölçeğiyle, personelin içinde bulunulan ortamın etkisi altında kalabileceği düşünülerek liderlik tarzlarının hangi durumlara uyabileceğini ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmıştır.

Neticede, aşağıda belirtilmiş olan liderlik tipleri oluşturulmuş ve bu liderlik tarzlarının almış olduğu değerler ve özellikleri açıklanmıştır (Begeç,1999:112-113).

A Tipi : Yüksek LPC (73 ve yukarısı) ile liderin yüksek durumsal kontrolü (51-70) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Kısmen otoriter davranan,

ilişkilerinde birey merkezli olan, çekingen bir yapıya sahip ve göreve yönelik idari sistemi benimseyen, performansları ile düşük bir liderlik tarzıdır.

B Tipi : Yüksek LPC (73 ve yukarısı) ile liderin orta durumsal kontrolü (31-50) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Açık sözlü, ilişkilerinde saygılı, görev esnasında katılımcı ve performansları ile iyi bir liderlik tarzıdır.

C Tipi : Yüksek LPC (73 ve yukarısı) ile liderin düşük durumsal kontrolü (10-30) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Görev sırasında bireysel davranan, grup çalışmasını sevmeyen, grup çalışmalarına katılmayan, işi ile ilgili araştırmacı bir kimliğe sahip olan, astları ile kişisel ilişkilere önem veren ancak performansları düşük bir liderlik tarzıdır.

D Tipi : Orta LPC (65-72) ile liderin yüksek durumsal kontrolü (51-70) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Personelini ön planda tutan, onların eğitime ve yaptıkları işe önem veren, onları destekleyen, yeterli düzeyde mevki gücüne sahip ilişkiye yönelik liderlik tarzıdır.

E Tipi : Orta LPC (65-72) ile liderin orta durumsal kontrolü (31-50) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Yeterli düzeyde amacı olmayan, karmaşık problemlerin olduğu, liderlerin izleyiciler tarafından desteklendiği, fakat görev yapısının belirsiz ve resmi otoritenin zayıf olduğu veya bunun tersi, görev yapısının belirli, mevki gücünün yüksek ancak liderlerin astları tarafından yeteri kadar desteklenmediği bir organizasyon yapısı olarak belirlenmiştir. Araştırmamızda bu tip liderlik tarzını silahlı kuvvetler görev yapısının çok belirli, mevki gücünün yüksek ancak astları tarafından desteklenmediği bir organizasyon olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

F Tipi : Orta LPC (65-72) ile liderin düşük durumsal kontrolü (10-30) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. İzleyiciler üzerinde yeterli otoriteye sahip olmayan, onların yetişmesine ve eğitime önem göstermeyen, verilen görevi idare edecek seviye kadar yapan liderlik tarzıdır.

G Tipi : Düşük LPC (64 ve aşağısı) ile liderin yüksek durumsal kontrolü (51-70) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Çevresine karşı saygılı, personelini destekleyen ve performansları iyi bir liderlik tarzıdır.

H Tipi : Düşük LPC (64 ve aşağısı) ile liderin orta durumsal kontrolü (31-50) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Kabiliyetli, görevine her şeyden çok önem veren, performansları düşük bir liderlik tarzıdır.

I Tipi : Düşük LPC (64 ve aşağısı) ile liderin düşük durumsal kontrolü (10-30) nün tespit edildiği lider davranışlarıdır. Sıklıkla kendisine bağlı olan astlarına yol gösteren, görevini önemseyen, çevresine karşı ciddi, performansları ise genellikle iyi bir liderlik tarzıdır.

4.9. Ankete Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerini Gösterir Frekans Tabloları

Ankete katılan kişilerin yaş, öğrenim durumu, ne kadar süredir çalıştıkları, medeni durumları ve statüleri gibi özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çizelge 16: Ankete Katılan Lider Personelin Yaş Aralıkları

YAŞ			
Yaş Grupları	Frekans	%	Kümülatif %
20-24	13	12,7	12,7
25-29	26	25,5	38,2
30-35	37	36,3	74,5
36-45	26	25,5	100,0
Toplam N	102	100,0	

Yaş faktörü dikkate alındığında, ankete katılan kişilerin çoğunluğu yani %36,3'ü 30-35 yaşları arasındadır. 20-24 yaş arası ise %12,7 oranı ile alt seviyededir.

Çizelge 17: Ankete Katılan Lider Personelin Öğrenim Durumu

ÖĞRENİM DURUMU			
Mezuniyet	Frekans	%	Kümülatif %
Lise	33	32,4	32,4
Yüksek Okul	37	36,3	68,7
Üniversite	28	27,4	96,1
Yüksek Lisans	4	3,9	100,0
Toplam N	102	100,0	

Ankete katılan kişilerin çoğunluğunu %36,3 oranla yüksek okul mezunları oluşturmaktadır. Akabinde %32,4 oranla lise mezunları, %27,4 oranla üniversite mezunları ve %3,9 oranla da yüksek lisans mezunları gelmektedir.

Çizelge 18: Ankete Katılan Lider Personelin Hizmet Süresi

HİZMET SÜRESİ			
Yıl	Frekans	%	Kümülatif %
1-6	28	27,4	27,4
7-12	35	34,3	61,7
13-20	34	33,4	95,1
21 yıl ve üstü	5	4,9	100,0
Toplam N	102	100,0	

Ankete katılan kişilerin çoğunluğu %34,3 ve %33,4 oranlarla 7-12 ve 13-20 nci yıllarını çalışmaktadır. Onları ise %27,4 ile 1-6ncı yıllarını çalışanlar ve %4,9 oranla ise 21 yıl ve üstü çalışanlar takip etmektedir.

Çizelge 19: Ankete Katılan Lider Personelin Medeni Durumu

MEDENİ DURUMU			
Medeni Hali	Frekans	%	Kümülatif %
Evli	79	77,5	77,5
Bekar	23	22,5	100,0
Toplam N	102	100,0	

Ankete katılan kişilerin çoğunluğu evli olmakla birlikte bu oran %77,5 dir. Diğer %22,5'lik kesim ise bekadır.

Çizelge 20: Ankete Katılan Lider Personelin Statüsü

STATÜ			
Statü	Frekans	%	Kümülatif %
Subay	17	16,7	16,7
Astsubay	67	65,7	82,4
Uzman Çavuş	18	17,6	100,0
Toplam N	102	100,0	

Ankete katılan kişilerin çoğunluğunu %65,7 ile astsubaylar oluşturmaktadır. Onu takiben %17,6 ile uzman çavuşlar ve %16,7 ile de subaylar takip etmektedir.

4.10. DEĞERLENDİRME

Anket neticesinde elde edilen veriler öncelikle subay, astsubay ve uzman çavuş olarak ayrı ayrı incelenecektir. Daha sonra üç grup birleştirilerek genel sonuç ortaya konulacaktır.

4.10.1. Subaylara Ait Değerlendirmeler

Yapılan anketler neticesinde birlik komutanı(bl.k.-tk.k.), karargah ve kurumlarda çalışan toplam 17 subay değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çizelge 21: Subaylara Ait Temel İstatistik Bilgileri

N=17	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Toplam Değer	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
LPC	33	108	1225	72,05882	19,21416
1-Lider-Ast	24	39	534	31,41176	4,50081
2-Görev Yapısı	4	18	190	11,17647	3,76223
3-Mevki Gücü	3	10	124	7,29411	1,82909
Led (1+2+3)	36	64	848	49,88235	6,99001

Lider personelin anketlerinin değerlendirilmesi neticesinde; subayların, en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğine en düşük değer 33, en yüksek değer ise 108 verdikleri görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 72,05 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç LPC ölçeğinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 19,21 bulunması verilen cevaplarda homojenliğin olmadığına işaret etmektedir.

Subayların, lider-ast ilişkisine verdikleri en düşük değer 24, en yüksek değer ise 39 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 31,41 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç lider-ast ilişkisinde yüksek seviyeli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 4,5 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Subayların, görev yapısına ilişkin verdikleri en düşük değer 4, en yüksek değer ise 18 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 11,17 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç görev yapısında orta dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 3,76 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Subayların, mevki gücüne ilişkin verdikleri en düşük değer 3, en yüksek değer ise 10 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 7,29 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç mevki gücünde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 1,82 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Subayların, lider-ast ilişkisi, görev yapısı ve mevki gücünün toplamı sonucu elde edilen lider etkinlik(durumsal kontrol) düzeylerine ilişkin verdikleri en düşük toplam değer 36, en yüksek toplam değer ise 64 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 49,88 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç lider etkinlik düzeyi ölçeğinde orta dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 6,99 bulunması verilen toplam cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Subayların verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları; en az tercih edilen çalışma arkadaşı(LPC) ve lider etkinlik düzeyi(LED) için orta dereceli sınıfa girmektedir. Bu sonuca göre subaylar E Tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Çizelge 22: Subaylara Ait Korelasyon Analizi

Korelasyon Tablosu	LPC	Lider-Ast	Görev Yapısı	Mevki Gücü
Lider-Ast	-0,160			
Görev Yapısı	-0,345	0,368		
Mevki Gücü	0,748	0,068	-0,181	
Led	-0,093	0,860	0,728	0,208

Yukarıdaki çizelgede görüleceği üzere subaylar için yapılan analiz neticesinde; LPC ile mevki gücü arasında 0,748, LED ile lider-ast ilişkisi arasında 0,860, ve LED ile görev yapısı arasında 0,728 değerinde yüksek korelasyon katsayısı tespit edilmiştir. Bu da bağımsız değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda subayların LPC-mevki gücü, LED-lider ast ilişkisi, LED-görev yapısı değişkenleri aralarında ilişkilidir.

Çizelge 23: Subayların Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Toplam
Frekans	3	5	---	2	2	---	2	3	---	17
%	17	29	0	12	12	0	12	18	0	100

Yukarıdaki çizelgede görüleceği üzere subayların %29'u B tipi, %18'i H tipi, %17'si A tipi liderlik tarzlarını benimsemişlerdir. %12 şerlik paylarla D, E, G tipi liderlik tarzları da benimsenmiştir. C, F ve I liderlik tarzları ise hiçbir subay tarafından benimsenmemiştir.

4.10.2. Astsubaylara Ait Değerlendirmeler

Yapılan anketler neticesinde birlik komutanı(tk.k.-ks.k.), karargah ve kurumlarda çalışan toplam 67 astsubay değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çizelge 24: Astsubaylara Ait Temel İstatistik Bilgileri

N=67	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Toplam Değer	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
LPC	34	144	4906	73,22388	25,7216
1-Lider-Ast	20	40	2098	31,31343	4,44566
2-Görev Yapısı	2	20	870	12,98507	4,48057
3-Mevki Gücü	0	10	465	6,94029	2,19421
Led (1+2+3)	27	63	3433	51,23881	7,16280

Lider personelin anketlerinin değerlendirilmesi neticesinde; astsubayların, en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğine en düşük değer 34, en yüksek değer ise 144 verdikleri görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 73,22 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç LPC ölçeğinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 25,72 bulunması verilen cevaplarda homojenliğin olmadığına işaret etmektedir.

Astsubayların, lider-ast ilişkisine verdikleri en düşük değer 20, en yüksek değer ise 40 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 31,31 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç lider-ast ilişkisinde yüksek seviyeli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 4,44 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Astsubayların, görev yapısına ilişkin verdikleri en düşük değer 2, en yüksek değer ise 20 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 12,98 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç görev yapısında orta dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 4,48 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Astsubayların, mevki gücüne ilişkin verdikleri en düşük değer 0, en yüksek değer ise 10 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 6,94 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç mevki gücünde orta dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 2,19 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Astsubayların, lider-ast ilişkisi, görev yapısı ve mevki gücünün toplamı sonucu elde edilen lider etkinlik düzeylerine ilişkin verdikleri en düşük toplam değer 27, en yüksek toplam değer ise 63 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 51,23 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç lider etkinlik düzeyi ölçeğinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 7,16 bulunması verilen toplam cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Astsubayların verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları; En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı(LPC) ile Lider Etkinlik Düzeyi(LED) için yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Bu sonuca göre astsubaylar A Tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Çizelge 25: Astsubaylara Ait Korelasyon Analizi

Korelasyon Tablosu	LPC	Lider-Ast	Görev Yapısı	Mevki Gücü
Lider-Ast	0,039			
Görev Yapısı	-0,018	0,092		
Mevki Gücü	-0,014	-0,009	0,160	
Led	0,009	0,676	0,732	0,401

Yukarıdaki çizelgede görüleceği üzere astsubaylar için yapılan analiz neticesinde; lider etkinlik düzeyi ile lider ast arasında 0,676, görev yapısı ile 0,732, mevki gücü ile 0,401 değerlerinde yüksek korelasyon katsayısı tespit edilmiştir. Bu da bağımsız değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda astsubayların LED-lider ast ilişkisi, LED-görev yapısı, LED-mevki gücü değişkenleri aralarında ilişkilidir.

Çizelge 26: Astsubayların Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Toplam
Frekans	19	11	---	3	6	---	19	8	1	67
%	28	17	0	4	9	0	28	12	2	100

Yukarıdaki çizelgede görüleceği üzere astsubayların %28'i A tipi, %28'i G tipi, %17'si B tipi, %12'si H tipi liderlik tarzlarını benimsemişlerdir. Geriye kalan %15' lik payı ise D, E, I tipi liderlik tarzları oluşturmaktadır. C ve F tipi liderlik tarzları ise hiçbir astsubay tarafından benimsenmemiştir.

4.10.3. Uzman Çavuşlara Ait Değerlendirmeler

Yapılan anketler neticesinde birlik komutanı(ks.k.-mg.k.), karargah ve kurumlarda çalışan toplam 18 uzman çavuş değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çizelge 27: Uzman Çavuşlara Ait Temel İstatistik Bilgileri

N=18	En Düşük Değer	En Yüksek Değer	Toplam Değer	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
LPC	47	115	1538	85,44444	24,35334
1-Lider-Ast	16	40	534	29,66667	5,96065
2-Görev Yapısı	7	20	250	13,88889	4,25494
3-Mevki Gücü	5	10	142	7,88888	1,99672
Led (1+2+3)	33	70	926	51,44444	9,1794

Lider personelin anketlerinin değerlendirilmesi neticesinde; uzman çavuşların, en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğine en düşük değer 47, en yüksek değer ise 115 verdikleri görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 85,44 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç LPC ölçeğinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 24,35 bulunması verilen cevaplarda homojenliğin olmadığına işaret etmektedir.

Uzman çavuşların, lider-ast ilişkisine verdikleri en düşük değer 16, en yüksek değer ise 40 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 29,66 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç lider-ast ilişkisinde orta seviyeli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 5,96 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Uzman çavuşların, görev yapısına ilişkin verdikleri en düşük değer 7, en yüksek değer ise 20 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 13,88 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç görev yapısında orta dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 4,25 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Uzman çavuşların, mevki gücüne ilişkin verdikleri en düşük değer 5, en yüksek değer ise 10 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 7,88 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç mevki gücünde yüksek seviyeli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 1,99 bulunması verilen cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Uzman çavuşların, lider-ast ilişkisi, görev yapısı ve mevki gücünün toplamı sonucu elde edilen lider etkinlik düzeylerine ilişkin verdikleri en düşük toplam değer 33, en yüksek toplam değer ise 70 olduğu görülmüş olup aritmetik ortalaması alındığında 51,44 sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç lider etkinlik düzeyi ölçeğinde yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Ayrıca standart sapma değerinin de 9,17 bulunması verilen toplam cevaplarda yeterli homojenliğin olduğuna işaret etmektedir.

Uzman çavuşların verdikleri cevaplara göre aritmetik ortalamalarının sınıfları; en az tercih edilen çalışma arkadaşı(LPC) ile lider etkinlik düzeyi(LED) için

yüksek dereceli sınıfa girmektedir. Bu sonuca göre uzman çavuşlar astsubaylar gibi A Tipi liderlik tarzını benimsemişlerdir.

Çizelge 28: Uzman Çavuşlara Ait Korelasyon Analizi

Korelasyon Tablosu	LPC	Lider-Ast	Görev Yapısı	Mevki Gücü
Lider-Ast	0,036			
Görev Yapısı	0,411	0,509		
Mevki Gücü	0,049	-0,137	0,241	
Led	0,225	0,855	0,846	0,240

Yukarıdaki çizelgede görüleceği üzere uzman çavuşlar için yapılan analiz neticesinde; lider etkinlik düzeyi ile lider ast arasında 0,855, lider etkinlik düzeyi ile görev yapısı arasında 0,846, görev yapısı ile LPC arasında 0,411, görev yapısı ile lider ast arasında 0,509 değerlerinde yüksek korelasyon katsayısı tespit edilmiştir. Bu da bağımsız değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda uzman çavuşların LED-Lider Ast ilişkisi, LED-Görev Yapısı, LPC-Görev Yapısı, Lider Ast-Görev Yapısı değişkenleri aralarında ilişkilidir.

Çizelge 29: Uzman Çavuşların Liderlik Tarzlarına Göre Dağılımı

Liderlik Tarzı	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Toplam
Frekans	8	4	---	---	1	---	1	4	---	18
%	44	22	0	0	6	0	6	22	0	100

Yukarıdaki çizelgede görüleceği üzere uzman çavuşların %44'ü A tipi, %22'si B tipi, %22'si H tipi liderlik tarzlarını benimsemişlerdir. Geriye kalan %12'lik payı ise E ve G tipi liderlik tarzları oluşturmaktadır. C, D, F ve I tipi liderlik tarzları ise hiçbir uzman çavuş tarafından benimsenmemiştir.

4.10.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Yapılan ankette Kara Kuvvetlerinin askerî lider personelinden toplam 102 subay, astsubay ve uzman çavuş değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan bütün lider personele ilişkin ortalama değerler ve liderlik tarzları aşağıdaki çizelgede sunulmuştur.

Çizelge 30: Ankete Katılan Lider Personelin Ortalama Değerlerinin Sınıfları

Lider Personel	LPC	Lider -Ast	Görev Yapısı	Mevki Gücü	LED	Liderlik Tarzı
Subay	72,05 Orta	31,41 Yüksek	11,17 Orta	7,29 Yüksek	49,88 Orta	E Tipi
Astsubay	73,22 Yüksek	31,31 Yüksek	12,98 Orta	6,94 Orta	51,23 Yüksek	A Tipi
Uzman Çavuş	85,44 Yüksek	29,66 Orta	13,88 Orta	7,88 Yüksek	51,44 Yüksek	A Tipi

Sırasıyla sonuçları değerlendirecek olursak, ankete katılan lider personelden özellikle astsubay ve uzman çavuşların yüksek dereceli LPC puanına sahip olduğu görülmektedir. Subayların ise sınıra çok yakın oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bütün lider personelin “ilişkiye yönelik” liderlik tarzını benimsedikleri söylenebilir.

Ankete katılan lider personelden özellikle subay ve astsubayların yüksek dereceli lider-ast puanına sahip olduğu görülmektedir. Uzman çavuşların da sınıra çok yakın oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bütün lider personelin astları tarafından sevilip sayıldığını ve güven duyulduğunu göstermektedir.

Ankete katılan lider personelin orta dereceli görev yapısı puanına sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bütün lider personelin görevlerinin belirgin olduğu, önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunduğu söylenebilir.

Ankete katılan lider personelin, özellikle subay ve uzman çavuşların yüksek dereceli mevki gücü puanına sahip olduğu görülmektedir. Astsubaylarında sınıra çok yakın oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bütün lider personelin amirlerinin

kişisel otoritelerinden ayrı olarak, işgal ettikleri makamlara bağlı resmi otoritesi tarafından ödüllendirip cezalandırılacaklarına inandıkları söylenebilir.

Lider-ast, görev yapısı ve mevki gücünün toplamını oluşturan lider etkinlik(durumsal kontrol) düzeyinde ise astsubay ve uzman çavuşların yüksek dereceli Led puanına sahip olduğu görülmektedir. Subayların da sınıra çok yakın oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda bütün lider personelin lider ast ilişkilerinde iyi seviyede olduğu, görevlerinin belirli olduğu, amirlerinin yaptırım gücüne sahip olduğu, istediği taktirde ödüllendirip cezalandırabileceğine inanıldığı söylenebilir.

Subaylarda E tipi liderlik tarzı tespit edilmiş olup; yani görev yapısının belirli, mevki gücünün yüksek ancak liderlerin astları tarafından yeteri kadar desteklenmediği bir organizasyon yapısı olarak belirlenmiştir. Astsubaylar ve uzman çavuşlarda ise A tipi liderlik tarzı tespit edilmiş olup; kısmen otoriter davranan, ilişkilerinde birey merkezli olan çekingen bir yapıya sahip ve göreve yönelik idari sistemi benimseyen, performansları ile düşük bir liderlik tarzıdır.

Bu bulgulardan yola çıkarak, iki değişken arasında bağımsızlık olup olmadığı, diğer bir ifadeyle ilişki bulunup bulunmadığı “Ki-Kare Bağımsızlık Testi” ile açıklığa kavuşturulacaktır.

Araştırma neticesinde elde edilen liderlik tarzı ve durumsal istenilirlilik puanları, kuramın öngördüğü ilişkililik doğrultusunda aşağıdaki Çizelge 31’de görülen matris aracılığı ile karşılaştırılarak, Fiedler kuramının hipotezleştirdiği ilişkililik uyumuna sahip olan ve olmayan askerî lider personeller tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için Ki-Kare bağımsızlık testinde kullanılmak üzere N hacimli bir örneklemden elde edilen gözlem sonuçlarının iki değişkene göre sınıflandırılmasıyla oluşturulan kontenjans (çift yönlü) tablosundan yararlanılmıştır.

Kontenjans tablosunda yer alan değişkenlerden her ikisi de nitel veya biri nitel diğeri nicel karakterde olabilir. Diğer bir söylemle, gerek iki nitel değişken gerekse biri nitel diğeri nicel iki değişken arasındaki ilişkiler ki-kare bağımsızlık testine tabi tutulmaktadır (Serper, 2000:147-148).

Çizelge 31: Lider Davranış Tarzı ile Durumsal Kontrolün Uyumluluğu

Lider Davranış Tarzı Durumsal Kontrol Düzeyi	Yüksek LPC	Orta LPC	Düşük LPC
Yüksek Kontrol	Uyumsuz A Tipi	Uyumsuz D Tipi	Uyumlu G Tipi
Orta Kontrol	Uyumlu B Tipi	Uyumlu E Tipi	Uyumsuz H Tipi
Düşük Kontrol	Uyumsuz C Tipi	Uyumlu F Tipi	Uyumlu I Tipi

Lider davranış tarzı ile durumsal kontrol düzeyi arasındaki uyumluluk ya da uyumsuzluk tipinde elde edilen verilerin analizinin yapılarak kontenjans tablosuna temel teşkil edecek rakamlar oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Çizelge 32’de görülen kontenjans tablosunun sütunları, toplam 102 askerî lider personelin “lider davranış tarzlarını” göstermekte, satırları ise “durumsal kontrol düzeyini” göstermektedir.

Çizelge 32: Kontenjans Tablosu

Lider Davranış Tarzı Durumsal Kontrol Düzeyi	Yüksek LPC	Orta LPC	Düşük LPC	Toplam
Yüksek Kontrol	31	5	22	58
Orta Kontrol	19	9	15	43
Düşük Kontrol	---	---	1	1
Toplam	50	14	38	102

Ulaşılan sonuçlar neticesinde oluşturulan kontenjans tablosu çerçevesinde, bağımsızlık testini içeren Ki-Kare analizi için izlenen basamaklar aşağıda sunulmuştur (Serper, 2000:137-164).

Hipotezler :

H₀ : Kara Kuvvetlerindeki askerî lider personelin, liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcut değildir. Yani bu iki değişken birbirinden bağımsızdır.

H₁ : Kara Kuvvetlerindeki askerî lider personelin, liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcuttur. Yani bu iki değişken birbirinden bağımsız değildir.

Anlamlılık Düzeyi : %5

Test İstatistiği : Ki-Kare (χ^2) test istatistiği kullanılmıştır. Ki-Kare; gözlemlenen frekanslarla, teorik frekanslar arasında bir kıyaslama yapmayı esas alan testtir. Bunun için, öncelikle bir hipoteze göre teorik frekansların hesaplanması gerekmektedir.

Serbestlik Derecesi : $SD. = (c-1) \cdot (r-1)$

c = sütunları, **r** = satırları ifade etmektedir.

$$SD. = (3-1) \cdot (3-1) = 2 \cdot 2 = 4$$

Ki-Kare tablosundan %5 anlamlılık düzeyine göre 4 serbestlik derecesinin tekamül ettiği kritik değer χ^2_k 9,49'dur. Hesaplamalar neticesinde gözlemlenen χ^2 değerinin, kritik değerden (9,49) büyük olması durumunda H_0 red, H_1 kabul; gözlemlenen χ^2 değerinin, kritik değerden (9,49) küçük olması durumunda ise H_0 kabul, H_1 red edilecektir.

Teorik frekanslar hesaplanması; kontenjans tablosundaki her satır ve sütunun toplam frekanslarının çarpılarak genel toplam frekansa bölünmesiyle bulunmasıdır.

Çizelge 33: Teorik Değerler Matrisi

Lider Davranış Tarzı Durumsal Kontrol Düzeyi	Yüksek LPC	Orta LPC	Düşük LPC	Toplam
Yüksek Kontrol	(58x50)/102= 28,43	(58x14)/102= 7,96	(58x38)/102= 21,60	58
Orta Kontrol	(43x50)/102= 21,07	(43x14)/102= 5,90	(43x38)/102= 16,01	43
Düşük Kontrol	---	---	(1x38)/102= 0,37	1
Toplam	50	14	38	102

Yukarıdaki teorik değerler matrisinden hareketle, matrisin her elemanı için bulunan teorik değerlerle, gerçek gözlem değerleri arasındaki farkın karesi alınıp teorik değere bölünerek çıkan sonuçların hepsi toplanmıştır. Böylece Ki-Kare değerine ulaşılmıştır.

$$\chi^2 = \sum_t \frac{(g - t)^2}{t} \quad \begin{array}{l} g = \text{Gözlemlenen frekans} \\ t = \text{Teorik frekans} \end{array}$$

$$\chi^2 = \frac{(31-28,43)^2}{28,43} + \frac{(5-7,96)^2}{7,96} + \frac{(22-21,6)^2}{21,6} + \frac{(19-21,07)^2}{21,07} + \frac{(9-5,9)^2}{5,9} + \frac{(15-16,01)^2}{16,01} + \frac{(1-0,37)^2}{0,37} = 4,29$$

Karar: 4,29 < 9,29 $\Rightarrow$ H₀ kabul, H₁ red edilmiştir.

Bulunan Ki-Kare değeri %5 anlamlılık düzeyine ve 4 serbestlik derecesinin tekamül ettiği kritik değer olan 9,49'dan küçük olduğundan dolayı ($\chi^2 < \chi^2_k$) H₀ kabul, H₁ red edilmiştir. Diğer bir ifadeyle; Kara Kuvvetlerindeki askerî lider personelin, liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcut değildir. Yani bu iki değişken birbirinden bağımsızdır.

SONUÇ

Liderlik üzerine yapılan bu çalışma, Fiedler'in modelini uyguladığı gibi askerî bir düzlemde uygulanmış ve ortamsal faktörlerin liderlik için çok elverişli olduğu 3 ncü Ordu Komutanlığına bağlı General Mahmut Berköz Kışlasında bulunan farklı sınıf ve rütbelerden oluşan subay, astsubay ve uzman çavuşlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonunda yapılan veri analizinin neticesi; Kara Kuvvetlerindeki askerî lider personelin, liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişkinin mevcut olmadığı yönündedir. Fiedler modelinde, daha önce de bahsettiğimiz gibi yüksek ve düşük durumsal kontrol düzeylerinde, düşük LPC puanlarına sahip liderlerin yüksek LPC puanına sahip liderlere nazaran daha etkin olabileceğini öngörmekteydi. Ancak kontenjans tablosu incelendiğinde 102 askerî lider personelden sadece 51 inin uyumlu davranış gösterdiği görülmektedir.

Yapılan anket değerlemesi neticesinde en az tercih edilen çalışma arkadaşı ölçeğinde subaylar orta düzeyde iken, astsubay ve uzman çavuşlar ise yüksek seviyede tespit edilmişlerdir. Subaylar, diğer lider personele nazaran en az tercih ettiği çalışma arkadaşını istenmez ve reddedici bir tarzda değerlemekte, görevin gerçekleştirilmesini birincil amaç olarak görmektedirler. Astsubay ve uzman çavuşlar ise en az tercih ettiği çalışma arkadaşını nispeten daha istenilir olarak görmek ve birincil amaç olarak yakın bireyler arası ilişkilerin oluşturulmasını ve sürdürülmesini istemektedirler.

Yapılan diğer değerlendirme neticesinde ise astsubay ve uzman çavuşların durumsal kontrol(istenilirlik) düzeyleri yüksek seviyede iken, subayların ise orta seviyede tespit edilmiştir. Bu durumda astsubay ve uzman çavuşların subaylara nazaran görevlerinin çok daha belirgin, ast-üst ilişkilerinin çok daha iyi; karşılıklı sevgi ve saygı içerisinde görmek, mevki gücü olarak amirlerinin gerekli ödül, ceza ve yaptırım uygulayabileceğine kanaat getirmektedirler.

Liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için sadece liderin davranış ve özelliklerini ortaya çıkarmak, izleyicilerin özelliklerini belirlemek, etkileme sürecini ortaya çıkarmak yeterli olmayacaktır. Çünkü liderliğe örgütün yapısı, teknolojisi, çevresi gibi birçok kavramda etki etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün yapısı; bir

çok kural ve talimatlarla belirlenmişken, liderlik davranışının sergilenmesi de liderlik stilleri de farklı olacaktır. Araştırmanın askerî düzlemde yürütülmüş olmasından dolayı ve silahlı kuvvetlerin görevi gereği; ilişki yönelimli davranışlara nazaran, görev yönelimli davranışlar daha önemli kılınmaktadır. Araştırmamızda, lider personelin çoğunda ilişki yönelimli liderlik tarzı tespit edilmişse de, silahlı kuvvetlerin aşırı yapılanmış olmasından dolayı, liderlerin LPC puanları ne olursa olsun şartlar itibarıyla zamanla görev yönelimli davranışlar sergilenmek zorunda kalınmakta olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda Fiedler'in liderlik tarzı değiştirilmesinin çok zor olduğu, bu yüzden durumun değiştirilmesi gerektiği şeklindeki hipotezinin askerî düzlemde pek geçerlilik taşımadığı görülmektedir.

Yine Fiedler, kuramında ortamın iyi olduğu durumlarda “göreve yönelik” liderlik tarzının daha uygun olacağını söylemiştir. Fakat yapılan araştırma neticesinde astsubay ve uzman çavuşların ilişkiye yönelik liderlik tarzını benimsedikleri, subaylarında sınıra yakın oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, yapılan araştırma neticesinde hiçbir grubun göreve yönelik liderlik tarzını benimsememesi Fiedler'in bu tezini desteklememektedir.

Fiedler modelinin değerlendirilmesi bölümünde bahsedildiği üzere; modele getirilen eleştiriler araştırılmış ve Utecht - Heier'in başarılı askerî liderliği belirlemede durumsallık modelinin tamamen şansa dayalı bir sistem olduğu şeklindeki yorumlarına ulaşılmıştır. Yorumlarında durumsallık modelini faydasız olarak görmediklerini; fakat, bütün organizasyonlar için özellikle aşırı derecede yapılanmış olan askerî organizasyonlar için geçerli olmadığını belirtmişlerdir. Yapılan araştırmanın neticesi de bu yorumu destekler niteliktedir.

Silahlı kuvvetlerin subay ve astsubay kaynaklarının büyük bir bölümü tek bir kaynaktan yani askerî okullardan gelmekte ve aynı eğitim - öğretim tarzı ile yetiştirilmektedir. Uzman çavuşlar ise kıt'adan erbaş ve er kaynağından temin edilmekte ve liderlik eğitimini kıt'ada almaktadırlar. Bu bağlamda aynı çalışma, şartlar değişmedikçe başka bir zaman tekrarlandığında yine aynı sonucu vereceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, John. **Etkili Stratejik Liderlik**. (çev: Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babali Kültür Yayıncılığı, 2004.
- Akat, İlter ve diğerleri. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 4.Baskı, 2002.
- Ana Britannica Ansiklopedisi. Hürriyet Ofset A.Ş., 13.Cilt, 1989.
- Arıkan, Semra. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Türkmen Yayınları, 2001.
- Atay, Osman. “ Örgüt Kültürü ve Süreci ”,
<http://www.iktisat.uludağ.edu.com.tr>. 27.10.2005.
- Balcı, A.. **Örgütsel Gelişme, Kuram ve Uygulama**. Ankara: Pagem Yayıncılık, 2000.
- Balçık, Bahaettin. **İşletme Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları, 3.Baskı, 2002.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri I-II**. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1987.
- Begeç, Suat. “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması”. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü**, 1999.
- Bozbey, S.Serdar. “Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi”. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1997.
- Büyük Larousse, Sözlük ve Ansiklopedi. İstanbul: Gelişim Yayınları A.Ş., Cilt:11, 1986.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Basım Yayın, 7.Baskı, 2002.

Erçetin, Ş.Şule. **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınları, 2. Baskı, 2000.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını No.242, 1991.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

——— **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 5. Baskı, 2001.

Gordon, Thomas. **Etkili Liderlik Eğitimi**. (çev: Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 3.Baskı, 1999.

Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Heim, Pat and Elwood N. Chapman. **Liderliği Öğrenmek**. (çev: Tülay Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

İmrek, M. Kemal. **Lider Olmak**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.

James, Jennifer. **Yeni Çağın Liderlik Becerileri**. (çev: Zülfü Dicleli). İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997.

Kılınç, Tanıl. “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı,” **21.yy’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, İstanbul: cilt:2, 1995, ss.390-400.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1987.

Kouzes, M. James. “Liderliğinizin İfade Biçimini Bulmak,” (Edit. Frances Hesselbein and Paul M. Cohen) **Liderden Lidere**. İstanbul: Mess Yayınları, No:318, 1999.

- Marshall, E.. “Use Action Teams to Produce Best Results,” **Business Journal: Serving the Triangle’s Business Communities**, vol:15, issue:22, 2000, p.17.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 14. Baskı, 2003.
- Özkalp, Enver. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Razian, Alireza Amirkabiri. “Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma”. Yayımlanmış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 1991.
- Russel, Lou and Jeff Feldman. **IT Leadership Alchemy**. Canada: By Pearson Education Inc., 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 2.Baskı, 1996.
- Serper, Özer. **Uygulamalı İstatistik II**. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları, 4.Baskı, 2000.
- Sorcher, Mekvin and James Brant. **Harvard Business Review on Developing Leaders**. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- Şimşek, M. Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayınları, 5.Baskı, 1999.
- **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Ankara: Nobel Yayınları, 2.Baskı, 2001.
- Werner, Isabel. **Liderlik ve Yönetim**. (çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Zel, Uğur. **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

ANKET SORULARI**1. Yaşınız**

- a. 20-24 b. 25-29 c. 30-35 d. 36-45

2. Öğrenim Durumunuz

- a. Lise b. Yüksek Okul c. Üniversite d. Yüksek Lisans

3. Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız

- a. 1-6 Yıl b. 7-12 Yıl c. 13-20 Yıl d. 21 Yıl ve üstü

4. Medeni Durumunuz

- a. Evli b. Bekar

5. Statünüz

- a. Subay b. Astsubay c. Uzman Çavuş

Birlikte çalışmış ve çalışmakta olduğunuz bütün kişileri düşününüz ve çalışmakta en çok güçlük çektiğiniz kişiyi belirleyiniz. Bu kişinin, hiç sevmediğiniz veya hiç hoşlanmadığınız birisi olması gerekmez. Önemli olan birlikte çalışırken en çok zorlandığınız birisi olmalıdır. Bu kişi sizin amiriniz, üstünüz, astınız veya sizinle aynı statüdeki bir kişi olabilir. Bu kişiye, aşağıdaki ölçek üzerinde birbirine zıt olan niteliklerden uygun gördüğünüz rakamı yandaki puan tablosuna yazınız.

Lütfen hiçbir maddeyi atlamayınız ve aklınıza gelen ilk cevabı işaretleyiniz

Aşağıda yazacağınız rakamların **en olumsuz 1, en olumlusu 8** olmak üzere aşağıdaki anlamları ifade etmektedirler.

EN AZ TERCİH EDİLEN ÇALIŞMA ARKADAŞI ÖLÇEĞİ (LPC)			
			Puan
Sevimli	8 7 6 5 4 3 2 1	Sevimli Olmayan	
Arkadaşça	8 7 6 5 4 3 2 1	Arkadaşça Olmayan	
Anlaşılabilir	8 7 6 5 4 3 2 1	Anlaşılmaz	
Reddedici	1 2 3 4 5 6 7 8	Kabul Edici	
Gergin	1 2 3 4 5 6 7 8	Sakin	
Uzak	1 2 3 4 5 6 7 8	Yakın	
Soğuk	1 2 3 4 5 6 7 8	Sıcak	
Destekleyici	8 7 6 5 4 3 2 1	Düşmanca	
Sıkıcı	1 2 3 4 5 6 7 8	İlginç	
Huysuz	1 2 3 4 5 6 7 8	Uyumlu	
Karamsar	1 2 3 4 5 6 7 8	Neşeli	
Açık	8 7 6 5 4 3 2 1	Kapalı	
Dedikoducu	1 2 3 4 5 6 7 8	Sadık	
Güvenilmez	1 2 3 4 5 6 7 8	Güvenilir	
İlgili	8 7 6 5 4 3 2 1	İlgisiz	
Fena	1 2 3 4 5 6 7 8	İyi	
Samimiyetsiz	1 2 3 4 5 6 7 8	Samimi	
Nazik	8 7 6 5 4 3 2 1	Kaba	
Toplam Puan :			

LİDER ETKİNLİK ÖLÇEĞİ

Görev yaptığınız ortamı göz önünde bulundurarak düşüncenizi en iyi ifade eden cevabın bulunduğu seçeneği daire içine alınız. Lütfen soruları sıra ile cevaplandırınız ve maddelerin tamamı hakkında görüş bildiriniz.

1. Yönettiğim kişiler arasında geçimsizlik sorunu vardır.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

2. Astlarım güvenilir ve sadıktır.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

3. Yönettiğim kişiler arasında arkadaşça bir atmosfer vardır.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

4. Astlarım, işin yapılması için benimle iş birliği yaparlar.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

5. Astlarım ile benim aramda sürtüşme vardır.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

6. Astlarım işlerin yapılması için bana yardım ve destek verirler.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

7. Yönettiğim kişiler, işin iyi yapılabilmesi için uyum içinde çalışırlar.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

8. Yönettiğim kişilerle iyi ilişkilerim vardır.

a. Kesinlikle katılıyorum **b.** Katılıyorum **c.** Kararsızım **d.** Katılmıyorum **e.** Kesinlikle katılmıyorum

9. Görevinizin taslağı, resimi, modeli, ayrıntılı plan veya açıklaması mevcut mudur?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

10. Görevinizin nasıl yapılacağını izah edebilecek, aynı zamanda yapılacak iş veya hizmet hakkında ayrıntılı bilgiye sahip herhangi birisi var mı?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

11. İşin yapılmasını safha safha açıklayan, standart işlem prosedürü mevcut mu?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

12. Görevi alt gruplara ayırıp, safhalar halinde yapılabilecek belirlenmiş yöntemler var mı?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

13. Görevin yapılabilmesi için belirlenmiş ve bilinen başka yöntemler var mı?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

14. Görev sona erdiğinde doğru çözümün bulunduğu açıkça belli mi?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

15. Görevin en iyi şekilde nasıl yapılacağını anlatan kitap, broşür veya iş tanımı mevcut mu?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

16. Görevin, standartlar veya hizmetlerin durumu genel olarak anlaşılır veya kabul edilebilir olduğu hakkında ortak bir fikir var mı?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

17. Görevin değerlendirilmesi bazı somut temeller üzerine mi yapılmıştır?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

18. Lider veya grup, gelecekteki performansı artırabilmek için görevin ne kadar iyi ve zamanında yerine getirilmiş olduğunu tespit edebilir mi?

a. Evet b. Bazen doğru c. Hayır

19. Sizin pozisyonunuzda ya da benzer pozisyonlarda, diğerleri ile kıyaslandığında, liderin ne kadar eğitime sahip olması gerekir?

- a. Hiçbir surette eğitime gerek yok
- b. Çok az eğitim gerektiriyor
- c. Orta düzeyde eğitim gerektiriyor
- d. Önemli ölçüde eğitim gerektiriyor

20. Sizin pozisyonunuzda ya da benzer pozisyonlarda, diğerleri ile kıyaslandığında, liderin ne ölçüde deneyimli olması gerekir?

- a. Hiçbir şekilde deneyimli olması gerekmez
- b. Çok az deneyime sahip olmalı
- c. Orta düzeyde deneyim olmalı
- d. Çok deneyimli olmalı

21. Amiriniz, doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak ödül ve ceza verebiliyor mu?

- a. Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir
- b. Başka yöntemlerle teklif edebilir
- c. Hayır

22. Amiriniz doğrudan veya üstlerine teklifte bulunarak terfi, işe alma veya işten uzaklaştırma kararı verebiliyor mu?

- a. Doğrudan veya önermek suretiyle verebilir
- b. Başka yöntemlerle teklif edebilir
- c. Hayır

23. Amiriniz, astlarına görev verirken, yeterli bilgiye sahip mi ve görevin bitirilmesi için bilgi düzeyi yeterli mi?

- a. Evet
- b. Bazen
- c. Hayır

24. Astların performansını geliştirmek ve değerlendirmek amirinizin görevi mi?

- a. Evet
- b. Bazen
- c. Hayır

25. Amirinize verilmiş resmi otoriteyi ifade eden unvan var mı?

- a. Evet
- b. Bazen
- c. Hayır

Ankete katıldığınız için teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	:Coşkun YAZGAN
Sürekli Adresi	:Yenice Mah. Vali Ünal Özgödek Cad. Öztekin Apt. No:5/19 Merkez / NİĞDE
Doğum Yeri ve Yılı	:Niğde / 1980
Yabancı Dili	:İngilizce
İlköğretim	:İnönü İlkokulu (1991) / Atatürk Ortaokulu (1994)- Niğde
Ortaöğretim	:Teknik Astsubay Hazırlama Okulu (1997) / Balıkesir
Lisans	:Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi (2003) / Eskişehir
Yüksek Lisans	:Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Anabilim Dalı	:İşletme
Yayımları	:---
Çalışma Hayatı	:1998 yılında Muhabere Astsubay olarak 2. Komd Tug. K. lığında / Bolu göreve başladı. Şuan 3.Ordu Komutanlığında (Erzincan) görev yapmaktadır.