

64018

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DURUMSAL LİDERLİK VE TÜRK KARA KUVVETLERİNİN ALT KADEME
YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER TİPLERİNİN İNCELENMESİ



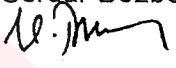
S. SERDAR BOZBEY

PROF DR. NECATİ TAŞKIRAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İZMİR
1997

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi" adlı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17.9/1997
S. Serdar Bozbey


TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 30.10.97...../ 1997 tarih ve 20.....sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 9..... maddesine göre İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi S. Serdar Bozbey'in Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt -Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi konulu tezi incelenmiş ve aday 17.11.1997 tarihinde, saat 10:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 25.....dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin başarılı..... olduğuna oy birlikte.....ile karar verildi.

BASKAN
Prof. Dr. Necati Taşkın

ÜYE
Prof. Dr. Gökül Budak

ÜYE
Doç. Dr. Rengin Akboz

ÖZET

“Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi” adlı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Liderliğin anlamı ve mahiyetinin açıklığa kavuşturulmaya çalışıldığı birinci bölüm, liderlikle ilgili genel açıklamalar ile liderlik özellikleri ve davranışları adlı iki kısma ayrılmıştır. Liderlikle ilgili genel açıklamalar kısmında liderlik ve lider kavramlarının tanımları, liderlik görevleri, liderliğe temel oluşturan kavramlar ile liderlik ve benzeri kavramlar arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Liderlik özellikleri ve davranışları kısmında, liderlik özellikleri ve davranışları konusunda yapılan araştırmalar ile liderlik davranışları konusunda geliştirilen kuramlara değinilmiştir. Yine bu kısımda her iki liderlik yaklaşımı değerlendirilerek birbirleriyle karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

“Durumsal Liderlik” başlığını taşıyan ikinci bölüm, liderliğin durumsal etkileşimi ve durumsal liderlik kuramları olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Liderliğin durumsal etkileşimi kısmında liderlik durumsal yaklaşım açısından ele alınmış, durumsal liderliğe temel oluşturan düşünceler ile liderliğe durumsallık yaklaşımının kuramsal özelliklerine değinilmiştir. Bu noktada liderlik tarzlarının hangi durumsal faktörlerle etkileşimde bulunduğu ve liderlik tarzlarının değiştirilmesinin ne ölçüde mümkün olduğu konularının incelenmesi gereği ile karşılaşılmıştır. Durumsal liderlik kuramları kısmında ise, literatürde ağırlıklı olarak değinilen dört durumsal liderlik kuramına yer verilmiştir. Bu kuramlar; Fiedler’in Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı Kuramı, Yol - Amaç Modeli, Vroom - Yetton’un Durumsal Liderlik Modeli ve Yaşam Eğrisi Kuramlarıdır. Bu kuramların incelenmesinde orjinal kaynaklardan faydalanma imkanı elde edilmiştir.

“Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi” başlığını taşıyan üçüncü bölümde, lider tipleri literatürdeki liderlik yaklaşımlarına paralel biçimde incelenmiştir. İncelemenin örnek kütlesini Olağanüstü Hal Bölgesinde konuşlanmış bir piyade taburunda bulunan erlerle manga ve takım komutanı seviyesindeki liderler oluşturmıştır. Etkin liderlik özelliklerinin tesbiti için 25 özelliğin yer aldığı bir anket formu geliştirilerek örnek kütleyi teşkil eden erlere doldurtulmuştur. Liderlik davranış boyutunun ölçülmesinde ise Ivancevich, Donnally ve Gibson tarafından geliştirilen bir form kullanılmış, lider başarımlarının ölçülmesine yönelik olarak da bir form geliştirilerek manga ve takım komutanlarının bölük komutanlarına doldurtulmuştur. Böylece lider davranış boyutları ile başarımlar düzeyleri tablollaştırılarak, başarılı alt düzey askeri liderlerin hangi liderlik davranış boyutunu ağırlıklı olarak kullandıklarının tesbit edilmesi yoluna gidilmiştir.

Durumsal liderlik kuramları içerisinde geçerliliği konusunda en fazla teste tabi tutulan, olumlu ve olumsuz eleştirilerin üzerinde en fazla yoğunlaştığı kuram olan Fiedler’in lider etkinliğine durumsallık yaklaşımı kuramı bu çalışmada da alt düzey askeri liderler üzerine test edilmiş ve hem Türk kültüründe hem de askeri düzlemde geçerliliği konusunda bir fikre ulaşılmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

This study named as “Situational Leadership and the Examination of the Low Level Leader Types in Turkish Army” consists of three chapters.

In the first chapter, definition of leadership and leader, leadership tasks, ingredients of leadership, key terms related to leadership are discussed. Trait and behavioral theories to leadership are also touched and compared in the first chapter.

The title of the second chapter is “Situational Leadership”. The factors in the situation that influence the effectiveness of a particular leadership style and some thoughts that give way to situational leadership are touched. Fiedler’s Theory of Leadership Effectiveness, Path-Goal Theory of Leadership, Vroom-Yetton Model of Leadership and Life Cycle Theory of Leadership have been tried to explain in the second chapter.

One of the major issues raised by the situational approach to leadership is the extent to which managers actually are able to choose among leadership styles in different situations has been a major issue. So that this issue is examined.

The title of the third chapter is “The Examination of Low Level Leader Types in Turkish Army”. In this chapter leadership traits that the Turkish privates favour are tried to find. On the other hand, leadership behavior dimensions that low level army leaders use in their works are tried to measure.

The popular situational leadership theory, Fiedler’s theory of leadership effectiveness, is tested to understand the degree of validation in Turkish Culture and in the Army.

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : Bozbey

Adı : S. Serdar

Merkezimizce Doldurulacaktır

Kayıt No :

TEZİN ADI

Türkçe : Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi

Yabancı Dil : Situational Leadership and the Examination of the Low Level Leader Types in Turkish Army

TEZİN TÜRÜ

Yüksek Lisans

Doktora

Doçentlik

Tıpta Uzmanlık

Sanatta Yeterlilik



TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlanan:

Basım yeri:

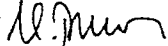
Basım Tarihi:

ISBN

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Taşkiran, Necati

Ünvanı : Profesör Doktor

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE	TEZİN SAYFA SAYISI : 128
TEZİN KONUSU (KONULARI) : 1- Liderliğin Anlamı ve Mahiyeti 2- Durumsal Liderlik 3- Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi	
TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER : 1- Liderlik 2- 3- 4-	
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER : 1- Leadership 2- 3- 4-	
1- Tezimden Fotokopi yapılmasına izin vermiyorum. ☐ 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümün fotokopisi alınabilir. ☐ 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir. ☒ Yazarın İmzası:  Tarih: 17.09.1997	

ÖNSÖZ

Yönetmel alanda ve sosyal yaşamda hakkında çokça konuşulan konulardan birisi de “liderlik”tir. İnsanlığın tarihsel süreci incelendiğine liderlerin; grupların, örgütlerin ve toplumların hedeflerine ulaşmalarında kritik rol oynadıklarını görmek mümkündür. Liderlik üzerine duyulan yoğun ilginin ise insanların bu yönde geliştirmiş oldukları inanıştan kaynaklandığı söylenebilir.

İnsanların günlük yaşamda oldukça rahat biçimde kullandığı ve hemen hemen herkesin hakkında az ya da çok fikir sahibi olduğu liderlik kavramı, araştırmacıların uzun yıllarını alan incelemelerine konu olmuştur. Liderlik olgusu, anlaşılması kolay ve bilinen bir kavram olarak görünse de anlamı kapsamında bilinmesi gereken, üzerlerinde kuramlar geliştirilen diğer bazı kavramları da içermektedir. Liderliğin temelinde esas olarak “etkileme” kavramının yattığını görmek mümkündür.

Başlangıçta bireyin kendisine has birtakım özelliklere dayandırılan liderlik olayı, incelemelerin ve üzerinde yoğunlaşan düşüncelerin sonucunda, çeşitli faktörlerle etkileşim halinde bulunan bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşıma paralel olarak “Durumsal Liderlik” adlı başlık altında inceleme konusu yapılmış ve bu yönde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramların özünde, liderlikle etkileşimde bulunduğu kabul edilen çeşitli durumsal faktörlerin değerlendirilerek, söz konusu faktörlerle uyumlu liderlik tarzının seçilmesiyle “etkin lider” olunabileceğinin yattığı söylenebilir. Geçerliliği hakkında üzerinde en fazla araştırma yapılan ve en popüler kuram görünümünde olan Fiedler’in durumsal liderlik modeli, liderlik tarzlarının değiştirilemeyeceğini veya değiştirilmesinin çok güç olacağını öngörmesiyle diğer kuramlardan farklılaşmaktadır. Diğer yandan durumsal liderlik yaklaşımına göre esnekliğin, lider etkinliğinde esas olduğu şeklinde literatürde yaygın bir kanı mevcuttur. Bunun yanında tüm durumsal liderlik kuramlarında liderlik tarzının seçiminde gözönünde bulundurulması gereken temel ve en önemli değişken olarak astların karakteristiğinin ve/veya lider - üye ilişkilerinin öngörülmesi anlamlıdır.

Liderlik konusu, diğer alanlarla karşılaştırıldığında askerlik alanında özgün bir konuma sahiptir. Öyle ki I. ve II. Dünya Savaşlarının liderlik üzerine yürütülen ilk ciddi araştırmalara başlangıç noktası oluşturmaları dikkat çekicidir. Bunun yanında askeri literatür incelendiğinde, elde edilen askeri zaferlerin, liderlerin (komutanların) isimleriyle özdeşleştiğinin görülmesi (örneğin; Malazgirt Meydan Muharebesi: Alpaslan, İstanbul’un Fethi: Fatih Sultan Mehmet, I. Ve II. İnönü Muharebeleri: İsmet İnönü, Türk Kurtuluş Savaşı: Atatürk, vb.) ve liderlik olgusunun muharebenin dört unsuru arasında yer alması, liderliğin askerlik alanındaki önemine işaret etmektedir.

Bu çalışmada, liderlik olgusunun anlam ve mahiyeti ve günümüzde liderliğe yönelik yaklaşımların sonuncusu olarak kabul gören “Durumsal Liderlik” yaklaşımı ele alınmaya çalışılmıştır. Diğer yandan Türk Kara Kuvvetlerinin alt düzey yönetim seviyesindeki liderlik yapısı liderlik yaklaşımlarına paralel biçimde incelenerek alt düzey askeri liderleri etkin kılacak özellikler ve davranışların belirlenmesi hedef alınmıştır. Bunun yanında, Fiedler’in durumsal liderlik yaklaşımının Türk kültüründe ve askeri düzlemde geçerliliğinin incelenmesine çalışılmıştır.

TABLÖLAR

- Tablo 1 - İki Hava Kuvvetleri Filosundaki Güç Hiyerarşileri
- Tablo 2 - Minnesota Üniversitesi Çalışmalarında Yönetmel Başarım ile İlgili Olduğu Görülen Faktörler
- Tablo 3 - Ghiselli Araştırmaları Bulguları
- Tablo 4 - Santa Clara Üniversitesi Araştırma Bulguları
- Tablo 5 - Üç Liderlik Tarzı
- Tablo 6 - Otokratik ve Demokratik Tarzların Verimlilik Esasına Göre Karşılaştırılması
- Tablo 7 - İkinci seviye Yönetimde İnsan Dikkate alma ve Yapıyı Harekete geçirme Davranış Boyutları ile İlgili İfade Tanımları
- Tablo 8 - X ve Y Kuramı Varsayımları
- Tablo 9 - Sistem I ve Sistem IV Özellikleri
- Tablo 10 - ASo ve/veya LPC Ölçeği
- Tablo 11 - Aso Puanının Hesaplanması
- Tablo 12 - Grup - Görev Durumuna Göre Grup Başarımı ile LPC Puanı Arasındaki İlişki
- Tablo 13 - Vroom - Yetton Modeline Göre Lider Karar Verme Tarzları
- Tablo 14 - Vroom - Yetton Modelinde Kullanılan Problem Özellikleri
- Tablo 15 - Sorun tiplerinin ve Karar Verme Süreçlerinin Uygulanabilir Seti
- Tablo 16 - Liderlik Özellikleri Anket Formu
- Tablo 17 - I. Piyade Bölüğü Erleri Tarafından Tercih Edilen Liderlik Özellikleri
- Tablo 18 - II. Piyade Bölüğü Erleri Tarafından Tercih Edilen Liderlik Özellikleri
- Tablo 19 - III. Piyade Bölüğü Erleri Tarafından Tercih edilen Liderlik Özellikleri
- Tablo 20 - I. Piyade Taburunda Bulunan Erlerin Liderlik Özellikleri Sıralaması
- Tablo 21 - Lider Başarımını Değerlendirme Formu
- Tablo 22 - Lider Davranış Boyutları Ölçümlemeye Yönelik Anket Formu
- Tablo 23 - Alt Düzey Askeri Liderlerin Başarım ve Davranış Boyutu Düzeyleri
- Tablo 24 - İncelemede Kullanılan LPC Ölçeği
- Tablo 25 - Lider Üye İlişkileri Ölçeği
- Tablo 26 - Görevin Yapılanma Derecesi Ölçeği I
- Tablo 27 - Görevin Yapılanma Derecesi Ölçeği II
- Tablo 28 - Pozisyon Gücü Ölçeği
- Tablo 29 - İnceleme Verileri
- Tablo 30 - Lider Davranış Tarzı ve Durumsal Kontrol Uyumluluğu
- Tablo 31 - Lider Davranış Tarzı ile Durumsal Kontrol Uyumluluğunu Tespit Tablosu
- Tablo 32 - Lider Davranış Tarzı - Durumsal Kontrol Uyumluluğu ile Lider Başarım Düzeyleri Karşılaştırması
- Tablo 33 - Veri Analizi Kontenjans Tablosu
- Tablo 34 - Veri Matrisi
- Tablo 35 - Teorik Değerler Matrisi

ŞEKİLLER

- Şekil 1 - Güç Kaynakları, Güç ve Liderlik Arasındaki İlişki
- Şekil 2 - Ohio State Çalışmalarında Tesbit edilen Liderlik Davranışları
- Şekil 3 - Ohio State ve Yönetim Biçimleri Ölçeği Modellerinin Bileşimi
- Şekil 4 - Yönetim Biçimleri Ölçeği
- Şekil 5 - Michigan Üniversitesi Araştırma Bulguları
- Şekil 6 - Lider Davranış Doğrusu
- Şekil 7 - Grup - Görev Durumlarının Sınıflandırılması
- Şekil 8 - Lider LPC Puanı ve Grup Başarımı Arasındaki İlişkiyi Gösteren Grafik
- Şekil 9 - Yönlendiricilik Liderlik Tarzı ile Ast Tatmini Arasında Koşulsal bir Faktör Olarak “Görevin Yapılanma Düzeyi”
- Şekil 10 - Yol - Amaç İlişkileri Özeti
- Şekil 11 - Karar Ağacı
- Şekil 12 - Ohio State Modeline Eklenen Etkinlik Boyutu
- Şekil 13 -Yaşam Eğrisi



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	14
BÖLÜM 1 LİDERLİĞİN ANLAMI VE MAHİYETİ	15
KISIM 1 LİDERLİKLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR	15
A. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMLARININ TANIMLARI	15
1.Liderlik Tanımı	15
2.Lider Tanımı	16
B. LİDERLİK GÖREVLERİ	17
1. Psikolojik Görüş	17
2. Sosyolojik Görüş	17
C. LİDERLİĞE TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR	17
1. Etkileme Kavramı	17
2. Güç Kavramı	19
3.Otorite Kavramı	22
D. LİDERLİK VE BENZERİ KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER	25
1. Liderlik ve Yöneticilik	25
2. Liderlik ve Nezaretçilik	26
3. Liderlik ve Popülerlik	27
4. Liderlik ve Coşkululuk	28
KISIM 2 LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARI	28
A. LİDERLİĞE ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI	28
1. Özellikler Yaklaşımına Temel Oluşturan Düşünceler	28
2. Etkin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi Konusunda Yapılan Araştırmalar ve Öngörülen Liderlik Özellikleri	29
3. Özellikler Yaklaşımının Genel Bir Değerlendirmesi	34
B. LİDERLİĞE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM	35
1. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Kapsamında Yürütülen Araştırmalar	36
a. Demokratik, Otokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzları Araştırması	36
b. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	40
c. Michigan Üniversitesi Araştırması	43
d. Grup Dinamikleri Çalışmaları	45
e. Detroit - Edison Araştırmaları	45
2. Liderlik Davranışları Konusunda Geliştirilen Kuramlar	46
a. Blake ve Mouton un Yönetim Biçimleri Ölçeği	46
b. McGregor'un X ve Y Kuramları	49
c. Likert'in Sistem Modeli	51
3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımının Genel Bir Değerlendirmesi	54
a. Özellikler Yaklaşımı ile Davranışsal Yaklaşımın Karşılaştırılması	54
b. Davranışsal Yaklaşımına Yönelik Eleştiriler	54

BÖLÜM 2	DURUMSAL LİDERLİK	56
KISIM 1	LİDERLİĞİN DURUMSAL ETKİLEŞİMİ	56
	A. DURUMSAL YAKLAŞIM AÇISINDAN LİDERLİK	56
	1. Durumsal Liderliğe Temel Oluşturan Düşünceler	56
	2. Liderliğe Durumsallık Yaklaşımının Kuramsal Özellikleri	57
	B. LİDERLİK TARZLARININ DURUMSAL FAKTÖRLERLE ETKİLEŞİMİ VE ESNEKLİK SORUNU	58
	1. Tarz Esnekliğinin Lider etkinliği Açısından Önemi	58
	2. Etkin Liderlikte Gözönünde Bulundurulması Gereken Durumsal Faktörler	60
KISIM 2	DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI	65
	A. FRED E. FIEDLER'İN LİDER ETKİNLİĞİNE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI KURAMI	65
	1. Lider etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı Kuramının Gelişim Süreci	65
	2. Fiedler Modelinin Temel Varsayımları	66
	3. Liderin Motivasyonel Yapısının (Liderlik Tarzlarının) Belirlenmesi	67
	4. Lider Etkinliğini Belirleyen Durumsal Değişkenler	71
	5. Lider etkinliğinin Belirlenmesinde Durumsal İstenilirlik	73
	6. Durum - Lider Uyarlaması	76
	7. Fiedler Modelinin Değerlendirilmesi	76
	B. YOL - AMAÇ MODELİ	78
	1. Yol - Amaç Modelinin Kuramsal Gelişim Süreci	78
	2. Modelin Önerdiği Lider Davranışları	79
	3. Yol - Amaç Modelinin Genel Önergeleri	80
	4. Yol - Amaç Modelinin Durumsallık Faktörleri	80
	5. Yol - Amaç Modeline Yönelik Ampirik Çalışmalar	82
	C. VROOM - YETTON'UN DURUMSAL LİDERLİK MODELİ	85
	1. Modelin Önerdiği Lider Karar Verme Tarzları	85
	2. Modelin Düşünsel ve Ampirik Temelleri	86
	3. Modelin İşleyiş Süreci	87
	4. Modelin Geçerliliğine Yönelik Çalışmalar ve Eleştiriler	91
	D. YAŞAM EĞRİSİ KURAMI	91
	1. Yaşam Eğrisi Kuramına Temel Teşkil Eden Liderlik Tarzları	92
	2. Kuramın Öngördüğü Durumsallık Boyutu	93
	3. Yaşam Eğrisi Kuramının İşleyiş Biçimi	93
	4. Yaşam Eğrisi Kuramının Değerlendirilmesi	95
BÖLÜM 3	TÜRK KARA KUVVETLERİNİN ALT KADEME YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER TİPLERİNİN İNCELENMESİ	96
KISIM 1	İNCELEMENİN MAHİYETİ	96
	A. İNCELEMENİN AMACI	96
	B. İNCELEMENİN KAPSAMI VE SINIRLARI	96

KISIM 2	İNCELEME SÜRECİ	97
	A. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	97
	1. İncelemede Kullanılan Yöntem	97
	2. İnceleme Verilerinin Toplanması	98
	3. İnceleme Verilerinin Analizi ve Yorumlanması	101
	B. LİDERLİK DAVRANIŞLARI	103
	1. İncelemede Kullanılan Yöntem	103
	2. İnceleme Verilerinin Toplanması	106
	3. İnceleme Verilerinin Yorumlanması	107
	C. FİEDLER MODELİNİN ASKERİ DÜZLEMDE	
	GEÇERLİLİĞİNİN TESTİ	108
	1. Kullanılan Temel Değişkenler	108
	2. İncelemenin Hipotezleri	109
	3. İnceleme Verilerinin Toplanması	109
	4. Verilerin Analize Hazırlanması	114
	5. İnceleme Verilerinin Analizi	117
	6. Yapılan Analizin Yorumlanması	123
	BİBLİYOGRAFYA	125

GİRİŞ

Liderlik konusu öneminden ötürü birçok araştırmacı ve davranış bilimcisinin dikkatini çekmiş ve onları, “bir lideri başarılı kılan özellikler nelerdir?” sorusuna cevap aramaya yöneltmiştir. Verilecek cevaplarla da bu özelliklere sahip bireylerin bulunup istihdam edilmesi yoluna gidilerek daha iyi örgütsel çıktılara ulaşılması amaçlanmıştır. Başlangıçta liderlik özelliklerinin tesbit edilmesi üzerine yoğunlaşan araştırmalar, anlaşılması basit gibi görünen liderlik olgusunun hiçte öyle umulduğu gibi basit olmadığını ortaya koymuştur. Öyle ki, yapılan yüzlerce çalışma, evrensel olarak kabul gören, tüm başarılı liderlere ait ortak tek bir özelliği dahi belirleyememiştir.

Liderlik özelliklerinin tesbiti üzerine yürütülen çalışmaların yarattığı hayal kırıklığı ve yönetim felsefesinin beşeri ilişkiler ağırlıklı değişimi, araştırmacıların dikkatini, liderlik davranışları üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu noktada araştırmacılar, “Nasıl lider olunur?” sorusuna cevap aramaya çalışmışlar ve yürütülen çalışmalarda gözlemlenen yüzlerce farklı lider davranışı, “görev yönelimli davranış” boyutu ile “insan yönelimli davranış” boyutu olmak üzere iki temel boyutta ele alınmıştır.

Bu iki lider davranış boyutundan hangisinin daha etkin sonuçlar doğurduğu konusunda yürütülen çalışmalar, başlangıçta insan yönelimli davranış boyutu lehine bulgular ortaya koymakla birlikte, çalışmalar ilerledikçe etkin tarzın durumdan duruma değişiklik gösterdiği şeklinde bulgular gelmeye başlamıştır. Bu yönde yapılan çalışmalar neticesinde söz konusu iki temel boyuttan herhangi birinin diğerine her koşulda tercih edilemeyeceği, yani etkin lider davranışının çeşitli durumsal faktörlere bağlı olduğu bir kural olarak kabul edilmiştir. Liderliğe bu yöndeki bakış açısı da “Durumsal Liderlik” adını almıştır.

Liderliği bir etkileşim olayı olarak ele alan görüşlerin de desteğiyle çeşitli bilimadamları, lider etkinliğine tesir eden durumsal faktörleri tesbit etme gayreti içine girmişler ve bu faktörleri dikkate alarak lider etkinliğini tahminlemeye yönelik durumsal liderlik kuramlarını geliştirmişlerdir. Liderlik konusunda yapılan araştırmaların son halkasını oluşturan “Liderliğe durumsallık yaklaşımı” günümüzde de geçerliliğini koruyan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın, “etkin lider”i, lider etkinliğine tesir eden çeşitli durumsal faktörleri tahlil etmede başarılı olan ve davranışlarını içinde bulunduğu durumun gerektirdiklerine uyarlayabilen kişi olarak tanımladığı söylenebilir.

Liderliğin anlam ve mahiyetinin de ele alındığı bu çalışmada, liderliğe durumsallık yaklaşımı ve Türk Kara Kuvvetlerinin alt kademe yönetim seviyesinde lider tiplerinin incelenmesi konularına ağırlık verilmiştir. İnceleme bölümünde, literatürdeki liderlik yaklaşımlarına paralel olarak alt düzey askeri liderlerin özellikleri ve davranışları ele alınmış bunun yanında bir durumsal liderlik modeli olan Fiedler modelinin geçerliliği test edilmeye çalışılmıştır. Böylece Türk kültüründe ve askeri düzlemde, liderlik özellikleri, liderlik davranışları ve Fiedler modelinin geçerliliği incelenerek, kültür ve durumsal faktörlerin ikisini teşkil eden örgütsel yapı ile görevlerin doğasının liderlik olayına etkisi gözlemlenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1 LİDERLİĞİN ANLAMI VE MAHİYETİ

KISIM 1 LİDERLİKLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

A. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMLARININ TANIMLARI

1. Liderliğin Tanımı

Liderlikle ilgili literatürde birçok tanımlar mevcuttur. Ralph M. Stogdill, liderlik teori ve araştırmalar konusunda yapmış olduğu uzun incelemeler neticesinde, “liderlik tanımının hemen hemen bu kavramı tanımlamaya çalışan bireyler kadar farklı biçimlerde olduğu” sonucuna varmıştır.¹ Literatürdeki liderlik tanımlarından bazıları şunlardır.

- Çalışmaların yönlendirmesinde, koordine edilmesinde resmi veya gayri resmi otoritenin tatbik edilmesidir.²
- Bir kişi veya liderin isteği doğrultusunda diğer insanların belirli görevler üzerinde, birlikte şevkle çalışmalarını temin için onların etkilenmesine yönelik bir süreçtir.³
- Bir bireyin iyi kötü bir bilgi sunarak, diğer bireyleri kendi önerdiği ya da istediği tarzda davranmaları halinde, sonuçların daha iyi olacağına inandırdığı bir etkileşim sürecidir.⁴

Bu tanımları artırmak mümkündür. James A. F. Stoner da; grup üyelerinin görevle ilgili faaliyetlerini etkileme ve yöneltme süreci olarak yapmış olduğu liderlik tanımında, liderliğin; (a) diğer insanlar (astlar veya izleyiciler), (b) lider ve grup üyeleri arasında eşit olmayan biçimde dağılan güç ve (c) liderin yapmış olduğu etki gibi üç önemli olguyu içerdiğini vurgulamıştır.⁵

Liderlik kavramı konusunda yapılan bu tanımlar incelendiğinde, farklı kişiler tarafından farklı liderlik tanımlarının yapılmış olduğu görülmekle birlikte bu tanımlarda birtakım ortak noktalar da göze çarpmaktadır. Örneğin; etki, güç ve otorite kavramları bu tanımların hemen hepsinde belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, etki, güç ve otorite kavramlarının liderliğin yapısı içerisinde temel taşları teşkil ettikleri söylenebilir. Bu bağlamda, liderliğin ne olduğunun anlaşılabilmesi için bu kavramların da açıklığa kavuşturulması bir gereklilik arz etmektedir. Bu nedenle söz konusu kavramlara bu kısmın ileriki bölümlerinde değinilecektir.

¹ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Study of Theory and Research, Free Press, 1974, s. 7.

² J. M. Shfritz, The Dorsey Dictionary of Politics and Government, Chicago, The Dorsey Press, 1988, s. 318.

³ George R. Terry, Principles of Managment, 5th Ed., Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illions, 1968, s. 450.

⁴ J. L. Gibson , J. M. Ivancevich, J. H. Donnely, Organizations: Process, Structure, Behavior; Business Pub. Inc., 1973, s. 285.

⁵ James A. F. Stoner, Management, N. Y., USA, Prentice Hall, Inc., 1982, s. 468.

2. Lider Tanımı

Lider kavramı konusunda yapılan tanımlara bakıldığında genel olarak liderin, liderlik süreci içerisinde, görevle ilgili grup faaliyetlerini yönlendirme, koordine etme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren, diğerlerine nazaran daha fazla etkileme, yönlendirme ve harekete geçirme kabiliyetine sahip bir kişi olduğu görülür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır.

- Lider, grup içerisinde görevle ilgili grup faaliyetlerini yönlendirme ve koordine etme görevi verilen veya atanmış bir liderin yokluğunda, bu fonksiyonları yerine getiren bir kişidir.⁶
- Diğer insanlar üzerinde etki oluşturma veya onları kontrol etme kabiliyetinde olan bir kişidir.⁷
- Bir ya da daha çok insanın tavırlarını, inançlarını ve özellikle davranışlarını etkileyen bir kişidir.⁸

Bu tanımlar incelendiğinde, bir bireyin lider olmasını sağlayan başlıca ve en önemli faktörün, onun etkileme kabiliyeti olduğu söylenebilir. Örneğin, Daniel Katz ve R.L. Kahn, bir kişinin iş yerinde elinde bulundurduğu etki ve otorite miktarının onun ne ölçüde lider olduğunun gerçek bir göstergesi olduğunu öne sürmüşlerdir.⁹ Buna benzer olarak George R. Terry de her insanın diğer insanları az ya da çok etkilendiğini, ancak bu etkiyi oluşturmada en başarılı olanların lider olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.¹⁰

B. LİDERLİK GÖREVLERİ

Liderlerin çeşitli örgüt ve grup türleri için yönelecekleri liderlik görevleri kesin olarak ve açık bir şekilde belirlenmeye uygun değildir. Bunun bir nedeni liderlik sürecini gerektiren durum ve koşulların birbirinden çok farklı bir nitelik arz etmesi, diğer bir nedenin de liderlik görevleri hakkında davranış bilimcileri arasında iki farklı görüş (psikolojik ve sosyolojik) bulunmasıdır.¹¹

1. Psikolojik Görüş

Liderlik görevlerini psikolojik açıdan ele alan görüşe göre, liderin birincil işlevi, etkin güdüsel (motivasyonel) sistemlerin geliştirilmesini sağlamaktır. Bu anlamda etkin bir lider, astlarını bir yandan kişisel gereksinimler açısından tatmin ederken, diğer yandan

⁶ Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, MC Graw-Hill Book Company, New York, 1967, s. 8.

⁷ Gerald A. Silver, Introduction to Management, West Publishing Co., USA, 1981, s. 362.

⁸ J. Steven Ott, Classic Readings in Organizational Behaviour, Wadsworth Inc. Belmont California, 1989, s. 244.

⁹ Daniel Katz and R.L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, John Wiley and Sons Inc., New York, 1966, s. 302.

¹⁰ George R. Terry, op. cit., s. 450.

¹¹ J. L. Gibson, J.M. Ivancevich and J. H. Donneley op. cit. s. 290-292.

da örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik olarak olumlu katkılarda bulunacakları şekilde güdülüyebilme yeteneğine sahip bir kişi olarak ele alınmaktadır.

Liderlik görevine psikolojik yaklaşım; lidere, güdüsel bir sistem geliştirebilmesi için Maslow'un "Gereksinimler Hiyerarşisi" modelini temel alır. Buna göre tüm gereksinim düzeylerine ağırlık veren bir liderlik sistemi, yalnızca düşük düzeyli gereksinimlerin tatminine yönelik bir sisteme nazaran daha fazla başarı şansına sahip olacaktır.

Yine French ve Raven'in geliştirmiş olduğu "güç" kuramı da psikolojik yaklaşımın bütünlük bir parçasını oluşturur. Bu kavram çerçevesinde, sadece örgütsel açıdan kontrol edilmiş güç temellerinin (zorlayıcı, ödüllendirici ve yasal güçler gibi) dikkate alınmasının, çoğunlukla yetersiz ve hatalı yönlendirilmiş güdüsel programların gelişmesine yol açacağı söylenebilir. Başka bir ifade ile, bazı durumlarda liderin uzmanlık ve referans (karizmatik) güç temelleri de güdüsel programların gelişmesine temel olabilmektedir.

Görüldüğü gibi, psikolojik yaklaşım; liderin başarması gereken esas görevin, kişisel gereksinimlerin ve örgütsel amaçların aynı zamanda gerçekleştirilmesinin mümkün kılınması olduğunu öngörmektedir.

2. Sosyolojik Görüş

Sosyologlar liderlik işlevini, "kolaylaştırıcı bir aktivite" olarak görmektedirler. Buna göre lider, amaçları oluşturarak ve astları arasındaki çatışmaları gidererek etkileme yönünü ortaya koyar. Özellikle amaçların oluşturulması, izleyiciler için kendilerinden beklenecek başarı ve tutum tarzını bilmelerinde bir rehberlik hizmeti olarak değerlendirilebilir. Yine sosyolojik yaklaşım, grup içi ve gruplar arası çatışmaları insan ilişkilerinin kaçınılmaz bir sonucu olduğunu kabul eder ve bazı çatışmaların örgütsel hedeflere ulaşılması açısından olumlu katkıda bulunduğunu dikkate almakla beraber, yoğun bir çatışmanın da örgüt etkinliğini önleyeceğini ifade eder. Sosyolojik görüşte olanlar bu tür yararlı çatışmaların ortaya çıkması durumunda liderin görevinin, çeşitli yollarla çatışmayı en aza indirmek olduğunu vurgulamakta ve pazarlık, uzlaşma, hakemlik, yatıştırma ve bunun gibi çatışma çözümleme tekniklerini tanımlamaya yönelmektedirler.

C. LİDERLİĞE TEMEL OLUŞTURAN KAVRAMLAR

1. Etkileme Kavramı

"Etkileme, diğer insanların göstermesi beklenen tepkiden ötürü, bir kişi veya grubun davranışlarındaki herhangi bir değişimi ifade eder."¹² Bir etkileme sistemi, etkileyen ve etkilenen insanların rol aldığı bir sistemdir. Davranış değişikliklerine, fikirler veya diğer bazı cansız faktörler de neden olabilir. Örneğin, hava durumundaki bir

¹² Julius Gould and William L. Kolb, A Dictionary of the Social Sciences, The Free Press of Glencoe, New York, 1964, s. 332.

değişiklik, pikniğe gitme veya golf oynama planlarını bozabilir.¹³ Liderlik sürecinde ise etkileyen, yani davranış değişimlerine neden olan birey, liderdir. Bu noktada liderin, diğer insanların davranışlarını nasıl etkilediği konusu önem kazanmaktadır. Davranış etkileme şekilleri, dolaylı ve sezgisel yaklaşımlardan açık, doğrudan ve güçlü yöntemlere doğru dört başlık altında ele alınabilir.¹⁴

(a) Gıpta : Bu etkileme şekli, etkileyen ve etkilenen arasında doğrudan bir ilişki gerektirmez, bu nedenle de güçlü bir etkiye sahiptir. Gençlerin meşhur ve ünlü kişilerin davranışlarını taklit etmesi ve taklit edilenlerin de bu durumun farkında olmaları örneğinde olduğu gibi örgütlerde yer alan bireyler de çeşitli yöneticilerin ya da eş düzeylilerin davranış kalıplarının bilincindedirler. Bazı kimselerin davranışları 'model' haline gelerek benzer başarıya ulaşmayı uman diğer bireylerce de benimsenebilir. Dolayısıyla örgütlerde pek çok davranış kalıbının birincil olarak gıpta temeline dayalı olduğu söylenebilir.

(b) Önerme : Bu etkilenme şekli bireyler arasındaki veya bir bireyle grup arasındaki doğrudan ve bilinçli bir etkileşimi ifade eder. Önerme, özgün bir faaliyet tarzını savunarak ya da bir fikir öne sürerek, başkalarının davranışlarını etkileme yönünde açık bir uğraşı olarak görülebilir. Önerme nispeten o anki davranışla ilgili olabileceği gibi, daha uzun dönemli davranışlara da yönelmiş olabilir. Yapılan öneriye uyulmamışsa, etkileme çabası da başarısız olmuş demektir. Bununla beraber bu etkileme şekli belirgin olarak, bireyler ve gruplar için kabul edilebilir birçok davranış kalıbı bulunduğu ve etkiliyenin sadece tercih edilen bir davranış kalıbını önerdiğinde kullanılır. Yapılan öneri gözardı edildiğinde ise bu öneriyi yapan kimse normalde pek fazla huzursuz olmaz, çünkü diğer davranış kalıplarının da kabul edilebilir bir yönü vardır. Özel bir rol için farklı bir davranış kalıbı böyle bir toleransa müsaade etmezse bu takdirde etkileyenin ikna veya zorlama gibi davranış etkileme şekillerini kullanması mümkündür.

(c) İkna : Bu davranış etkileme şekli, istenilen tepkiyi sağlayabilmek için bazı teşvik edicilerin kullanımını ve güdülemeyi ifade eder. İkna etme, dolaysız etkileşimi içerir. Yine bir önce açıklanan önermeden daha fazla ve zorlanmadan daha az baskı gerektirir.

(d) Zorlama : Zorlama, fiziki baskıları da içeren daha güçlü bir etkileme şeklidir. Kol gücü ya da çeşitli silahlar kullanılarak diğer bir birey ya da grubun özgün bir davranışta bulunması zorla sağlanabilir.

Fiziki güç kullanmaktan başka, zorlamanın birçok çeşidi vardır. Örgütlerde, ücretler ve/veya promosyonların davranış etkilemek için kullanılan zorlama yöntemleri olduğu söylenebilir. Birçok durumda da işten atma tehdidi güçlü bir etkileyicidir.

¹³ Fremont E. Kast and James E. Rozenzweig, Organization and Management, Mc Graw Hill Inc., New York, 1970, s. 308.

¹⁴ İbid, s. 309-310.

2. Güç Kavramı

Güç kavramı, etkileme kavramı ile yakından ilgilidir ve en genel anlamda, “etkilemeden yararlanma kapasitesi”¹⁵ olarak tanımlanabilir. Bu anlamda güç; (a) belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini (tatbik edilmiş veya edilmemiş) ve (b) bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulanan biçimlerde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade eder¹⁶.

Literatürde güç kavramını otorite kavramı ile birlikte ele alan tanımlar da mevcuttur. Örneğin Gibson, Ivancevich ve Donnelly gücü, “diğer bir bireyin veya bireylerin belirli yaptırımlara tabi tutulabilmesini sağlama kapasitesi” şeklinde tanımlamışlar, ancak otoritenin keyfi olmamasına karşılık, gücün keyfi olabileceğini vurgulamışlardır.¹⁷ Biersted ise gücü, kuvvet ve tehdit kavramlarıyla birlikte ele almış, sadece güç sahibi grupların kuvvet kullanımı konusunda tehditte bulunabileceğini ve bu tehdidin bizzat kendisinin “güç” olduğunu vurgulayarak gücü, “kuvvetin gerçekte kullanılması değil de, kuvveti kullanabilme kabiliyeti, yaptırımların gerçekte uygulanması değil de, yaptırım uygulayabilme kabiliyeti” şeklinde tanımlamıştır.¹⁸ Bu tanımlara göre, kuvvet kullanımı etkisiz kaldığında, gücün varlığından da söz etmenin mümkün olmayacağı söylenebilir. Buna benzer olarak Tosi ve Carroll da gücü, bir bireyin, başkalarının itaatini sağlamak için kullanabileceği bir kuvvet olarak ele almışlar ve güç kullanımının liderlik olduğunu¹⁹ belirterek, güç ve liderlik arasında bağıntı kurmuşlardır. Onlara göre güç; (a) örgütsel faktörler, (b) yetenek ve/veya uzmanlık ve (c) kişisel nitelikler (karizma) gibi çeşitli kaynaklardan gelmektedir.²⁰

Söz konusu bu güç kaynakları aşağıdaki gibi açıklanmış ve bu güç kaynakları ile liderlik arasındaki ilişki Şekil 1’de gösterilmiştir.

Örgütsel Faktörler : Örgütsel içerikli güç kaynakları, kişisel değil konumsaldır. Kişiler güçlerini örgütte sahip oldukları konumlardan alırlar. Bu konumlardan ayrıldıklarında güç kaynağını da kaybederler.

- Resmi Otorite : Resmi konumdan elde edilen karar verme ve komuta etme (emir verme) hakkıdır. Bu karar verme hakkı, örgütün daha üst seviyelerinden göçerilir.

- Örgütsel Konum : Örgütsel konum, hiyerarşik seviye dikkate alınmadığı hallerde bile bazen bir güç kaynağı olabilir. Örneğin düşük örgütsel konumlarda bulunan

¹⁵ Allan R. Cotien, Stephen L. Fink, Merman Eadon and Robin D. Willits, *Effective Behavior in Organization*, Richard D. Irvin Inc., Illions, 1976, s. 195.

¹⁶ Julius Gould and William L. Kolb, op cit., s. 524.

¹⁷ J. L. Gibson, J. M. Ivacevich, J. H. Donnelly, op. cit., s. 290.

¹⁸ Robert Biersted, *An Analysis of Social Power*, American Sociological Review, December, 1950, s. 733.

¹⁹ Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, *Management*, John Willey and Sons Inc., USA, 1982, s. 356.

²⁰ Ibid.

bazı bireyler ellerinde bulundurdıkları önemli bilgilerden ötürü, konumlarıyla orantılı olmayan bir güce sahip olabilirler.

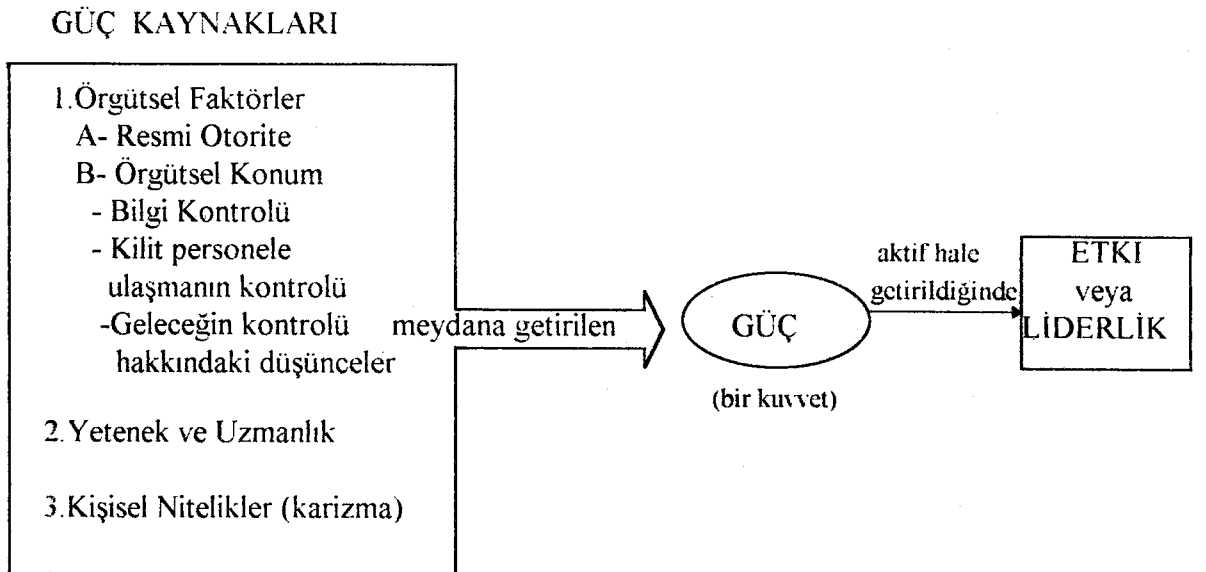
- Kilit personele ulaşmanın kontrolü : Düşük seviye güç kaynağının örgütteki tipik bir örneğidir. Örneğin daha üst konumda bulunan bireyler, başkanla görüşmek için sekreterinden randevu almak zorunda kalırken, daha düşük konumda bulunan bazı bireylerin ise başkana aracısız ulaşma imkanına sahip olduğu görülebilir.

- Geleceğin kontrolü hakkındaki düşünceler : Düşük seviye etki kaynağının diğer bir çeşididir. Personel birimi bu konuda klasik bir örnektir. Çoğu kez yöneticiler, doğru veya yanlış, ilerde atama görüp görmeyecekleri konusunda personel kısmında görevli insanların büyük bir etkiye sahip oldukları düşüncesini taşırlar. Bu yüzden onlarla iyi geçinmeyi yeğlerler ve onların bir takım ricalarını yerine getirirler.

Yetenek ve uzmanlık : Bazen bir birey, özgün bir alandaki yetenek ve bilgisinden ötürü, etkileme gayretlerinde diğer insanlardan daha başarılı olabilir. Günlük yaşamda konunun uzmanı bireylere (doktorlar, avukatlar, muhasebeciler gibi) güvenmek oldukça yaygın bir husustur. Konusunda uzman bir birey örgütteki konumundan ayrıldığında, onun yerine geçen bireyin, aynı örgütsel konuma sahip olsa bile aynı etkiye sahip olmayabileceği söylenebilir.

Kişisel nitelikler (karizma) : Ailevi art yetiştirim, fiziksel görünüm, atletik yetenek ve bireysel özellikler gibi grup için yüksek öneme haiz nitelikler nedeniyle veya liderin, izleyicilerin değerlerini ve çıkarlarını ifade etmedeki ustalığından ötürü bazı insanlar diğerlerinden daha fazla tanınırlar. Bu tip etki oluşturan kimselere, “karizmatik lider” denir. Bu tip liderler izleyicilerin bağlılığını ve itaatini kazanmışlardır. Karizmatik etki diğer bir bireye transfer edilemez.

Şekil 1 Güç Kaynakları, Güç ve Liderlik Arasındaki ilişki



Kaynak : Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, op. cit., s. 357.

French ve Raven da bir bireyin diğer bireyler üzerinde sahip olduğu gücü temel olarak beş farklı güç kaynağından söz etmişlerdir.²¹

a) Zorlayıcı güç (Coercive power) : Bu güç kaynağı ‘korku’ya dayanır. Bir astın kendi üstünün istediklerini yerine getirmede başarısız kalmasının, kendisine yönelik bazı cezalandırma eylemlerine ya da olumsuz sonuçlara (daha kötü bir işe atanma, herkesin içinde azarlanma gibi) yol açacağını algılaması, üstün zorlayıcı güç kaynağını ifade eder. Zorlayıcı güç kaynağını kullanmanın tam anlamıyla sonuç alıcı olacağı söylenemez, çünkü gücü az olan kimse, istenilen görevi yerine getirmekten ziyade cezadan kaçınma ile ilgilenmeye başlayabilir ve sonuçta cezadan kaçınmak için değişik yöntemler geliştirebilir.

b) Ödül gücü (Reward power) : Zorlayıcı gücün tam zıttıdır. Bir bireyin, emrindeki kişileri belirli ve tasarlanmış amaçlara ulaştırmaya yönelik olarak çalışmalarını sağlamak için onları ödüllendirebilmesini ifade eder. Başka bir anlatımla bu güç kaynağı, bir bireyin başka bir bireye/bireylere, uyumlarının karşılığında onların arzuladığı sonuçları sağlayabilme yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Ödüllendirici güç kaynağına sahip olan ve bunu kullanan liderler, gruplarında samimi bir ortam ve kendilerine yönelik bir sadakat duygusu geliştirirler.

c) Yasal güç (Legitimate power): Bu güç kaynağı, bir bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır ve bu nedenle bazen “otorite gücü” ya da “örgütsel otorite” olarak adlandırılır. Bir birey örgütsel bir yapıda yer almaya karar verdiği anda, o örgütün otorite sistemini kabul etmiş demektir.* Bu nedenle yasal güç, astların itaat etmeleri gerektiğine inandıkları güç kaynağı olarak görülebilir. French ve Raven, yasal güce dayanan etkileme gayretlerinin nezareti gerektirdiğini ve nezaret için de uygun ortamın bulunması gerektiğini, aksi takdirde üstün yasal güç kaynağının azalacağını belirtmişlerdir.

d) Özdeşleşim gücü ya da karizmatik güç (Referent power): Bu güç kaynağı doğrudan doğruya liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir bireyin başka bir bireye belirli özelliklerinden ötürü hayranlık duyması ya da o bireyin saygınlığından etkilenmesi ve bunun sonucunda da isteklerine bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde uyması, karizmatik gücün tipik bir görünümüdür. French ve Raven bu tip güce sahip bir bireyi, başkalarına ilham veren karizmatik bir birey olarak nitelendirmişler ve karizmatik güce dayalı etkileme gayretlerinin, nezaret gerektirmeyeceğini vurgulamışlardır.

e) Uzmanlık gücü (Expert power): Bu tip güç, belirli alanlarda çok fazla uzmanlığa, bilgiye ve teknik beceriye sahip olan bireylerin, daha az bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bireyler üzerindeki güç olarak görülebilir. Burada önemli olan nokta, bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bir bireyin bu üstünlüğünün diğerleri tarafından kabul edilmesidir.

* Literatürde bu olaydan, “Psikolojik Kontrat” şeklinde bahsedilmektedir.

²¹ Gerald A. Silver, op. cit., s. 364 - 365.

Güç kaynakları ile ilgili diğer bir sınıflandırmayı da Etzioni yapmış, örgüt içinde bireylerin davranışlarını etkilemenin temelinde yatan gücü, fiziksel, maddi, ve sembolik olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır.²² Bu sınıflandırmaya göre, zorlayıcı yaklaşım içeren, başkalarını etkilemek ve kontrol etmek için kullanılan fiziksel güç; kol gücü veya silah gibi fiziksel güçlerden yararlanmayı ifade etmektedir. Ancak günümüz örgütleri açısından fiziki gücün kullanılmasının gerekli olmadığı, (en azından pek çok durum için) kuşkusuzdur. Bununla beraber fiziksel güç, örgütteki zorlayıcı güce temel oluşturması bakımından anlamlıdır.

Maddi güç, daha çok faydacı (utilitarian) yaklaşımla ilişkilidir. Çeşitli mal ve hizmetleri satın almaya yetecek paranın varlığı ya da yokluğu, çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanların davranışları, parasal teşvik sistemlerinden etkilenebilir. Sembolik güç ise, davranışı etkileme açısından fiziki ya da maddi yönlerden çok prestij ve hürmet gibi normatif, ya da sevgi ve kabul görme gibi sosyal sembollerle ilgilidir. Örgütte yer alan bir birey, diğerlerinin performansının artırılmasına yönelik olarak emsal gösterilmişse, normatif güç kullanılmış demektir.

3. Otorite Kavramı

Etkileme, güç ve otorite kavramları arsında en tartışmalı olanı otorite kavramıdır. Sadece kurumsallaşmış gücü temsil etmesi bakımından diğerlerine nazaran daha dar bir anlam taşıdığını açıkça görmek mümkündür. Otorite terimi, bir örgütte konumların haiz olduğu gücü ifade eder. Otoriteden, “sahip olunan yasal destek” şeklinde bahsetmek, pratikte oldukça yaygındır.²³

Literatürde otorite kavram konusunda iki temel yaklaşım mevcuttur. Bunlardan biri Klasik teori, diğeri ise Kabul teorisidir. Klasik teoriye göre örgütsel konumun haiz olduğu otorite, örgütün daha üst seviyelerden göçerilir. Her yönetici, konumu gereği kendisine yukarı seviyelerden göçerilen özgün bir otorite niteliğine sahiptir.

Klasik teorinin önde gelen isimlerinden Max Weber, yasal, geleneksel ve karizmatik olmak üzere üç tip otorite tanımlaması yapmıştır.²⁴

“Karizmatik otorite”, liderin sihirli (magical) niteliklerine dayanır. Bu tip otoritede herhangi bir kural ve düzenleme söz konusu değildir. Daha önce de belirtildiği gibi karizma daha çok güç kavramı ile ilgilidir, çünkü konumdan ziyade kişisel özelliklere bağlıdır. Karizmatik otorite, “Bu işler her zaman bu şekilde olmuştur” tümcesiyle örneklendirilebilen, gayriresmi statü ve rol sistemlerinin yerleşik hale geldiği “geleneksel otorite”ye yol açmıştır. Politikalar, prosedürler ve kurallar, gelenekler gereği yönetimi ele geçiren insanlar tarafından geliştirilmiştir. Sistemdeki değişiklik ve düzenlemeler, geleneksel liderler gerekli gördükleri ve/veya arzu ettikleri için yapılmıştır.

²² Amitai Etzioni, Modern Organizations, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1964, s. 59.

²³ John B. Miner, The Management Process, Theory Research and Practice, The McMillan Co., New York, 1973, s. 299.

²⁴ Fremont E. Kast and James E. Rozensweig , op. cit., s. 318.

Karizmatik otorite geleneksel otoriteye yol açtığı gibi, sistem resmi olarak yasallaştığında, geleneksel otorite de yasal otoriteye yol açmıştır. Bu aşamada, toplumda adaletin sağlanmasına yönelik ortak hukuk anlayışının resmi kriterlerle kodlandığı ve örgütlerdeki otorite yapısının da belirli yasalara dayandırıldığı görülmektedir. Bu doku, sistemdeki pozisyonlara otoritenin göçerilmesi yoluyla hiyerarşik bir yapı kurulması için vasıtalar sağlamıştır.

Örgütlerde otoritenin yerleşik hale gelmesiyle her örgüt hiyerarşik yapısı itibarıyla bir otorite sistemi olarak görülebilir. Bununla birlikte insanlığın günümüze kadar olan gelişim süreci içinde gereksinim duyulan ve tercih edilen liderlik tarzı hakkındaki beklentilerin de değiştiği bir gerçektir. Bu nedenle günümüz yöneticisi, pozisyonundan kaynaklanan biçimsel otoritesine daha az güvenip, otoritesinin astları tarafından kabulüne daha fazla dikkat eder hale gelmiştir.

Otorite kavramına bu yönde bir bakış açısı, Chester I. Barnard tarafından geliştirilmiş ve “Kabul Teorisi” adını almıştır. Barnard’a göre bir bireyin otorite kaynaklı bir emri kabul etmesinin mümkün olabimesi için şu dört koşulun kendiliğinden oluşması gerekmektedir.²⁵

- (a) Birey kendisine ulaşan mesajı anlayabiliyorsa,
- (b) Karar veren birey, o anda vereceği kararın, örgütün amaçlarına ters düşmediğine inanıyorsa,
- (c) Karar verme anında birey, vereceği kararın genel çıkarlarına uygun olduğuna inanıyorsa,
- (d) Birey fiziksel ve ruhsal olarak itaat etme kabiliyetinde ise.

Barnard, otoriteye kabul yaklaşımı yönünde, emirlere itaat edilmesi için oluşması gerektiğini öne sürdüğü yukarıda sıralanan dört koşulu, tanımlamasını yaptığı “kayıtsızlık alanı” (zone of indifference) kavramı çerçevesinde ele almıştır. Barnard’a göre bir kişinin sorgusuz süalsiz emirleri kabul edebileceği alanı ifade eden kayıtsızlık alanı, şu mantıksal açıklamaya dayanmaktadır.²⁶ Tüm emirler pratikte uygulanabilirliği gözönüne alınarak bir sıraya konduğunda bu emirlerden bazılarının açıkça kabul edilmediğine inanmak mümkündür, yani bazı emirlere itaat edilmeyecektir. Yine bu emirler sırasında az ya da çok nötr durumda bulunan bir grup emir vardır. Bu kategoriye giren emirlerin kabul edilebilir, ya da kabul edilemez olduğu açık değildir. Üçüncü gruptaki emirler, sorgusuz süalsiz kabul edilebilir emirlerdir. İşte bu gruptaki emirler, “kayıtsızlık alanı”na giren emirlerdir. Emri alan kimse, bu alana giren emirleri kabul edecek, emrin ne ölçüde otorite sorunu ile ilgili olduğunu umursamayacak ve kayıtsız kalacaktır. Örgütle bir bağ kurulduğunda, bir kişinin kendisine verilmesini beklediği, almayı umduğu emirler bu kategoriye girer. Örneğin gönüllü veya gönülsüz askere giden bir kişi, dağıtımının o birlikte hangi birime yapılacağı konusunda kayıtsızdır.

²⁵ Chester I. Barnard, The Theory of Authority, Der: Patric E. Connor, Dimensions in Modern Management , Houghton Mifflin Co. , USA ,1974 , s. 196-197.

²⁶ Ibid, s.199.

Bir bireyin örgüte bağlanmasına neden olan elde ettiği veya elde etmeyi umduğu kazançlarla, bunun karşılığında katlandığı fedakarlıklar arasındaki farkın az ya da çok olmasına bağlı olarak kayıtsızlık alanı geniş veya dar olacaktır. Bu alana dahil olmayan emirler kabul edilmeyecek ve dolayısıyla otorite de söz konusu olmayacaktır.

Tosi ve Carroll da, kayıtsızlık alanı ve liderlik arasında sıkı bir bağıntı kurmuşlar ve bir birey diğer bir bireyin kayıtsızlık alanının gerçek sınırlarını geçici olarak veya devamlı surette genişletme kabiliyetinde olduğu takdirde, bunun bir liderlik eylemi olduğunu öne sürmüşlerdir.²⁷ Onlara göre, bir bireyin kayıtsızlık alanının (psikolojik kontratın) sınırlarını şu yöntemlerle genişletmek mümkündür:

- (a) Korkutma veya tehdit,
- (b) Karşılık verme (reciprocity),
- (c) Takviye etme, kuvvetlendirme (reinforcement),
- (d) İş düzenleme (job design),
- (e) Takım oluşturma (team building),
- (f) Yarışma, rekabet,
- (g) Bilinç geliştirme (ego involvement).

Özet olarak kabul teorisi otoriteyi, astların neyi yapıp neyi yapmayacakları, rol tanımları ve bu rollerin sınırları bakımından ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanların gerçek davranışları ile resmi olarak tanımlanan davranış kalıplarının birbirine pek uyduğu söylenemez. Diğer bir anlatımla hiyerarşik sistemde aşağıya doğru göçerilen otorite, “işlerin gerçekten iyi gittiğini” gerektiği biçimde göstermez. Bu bakımdan örgütlerin hiyerarşik sistemlerinde yer alan resmi otorite kalıplarının, hiyerarşik yapıyla uyuşup uyuşmadığını tesbit etmek önem kazanmaktadır.²⁸

Bu konuda yapılan bir çalışmada filo komutanlarına, “İşlerin yapılması ve gereksinimlerin karşılanması konusunda en çok kimin sözü geçiyor?” şeklinde sorular yöneltilmiş ve her bir üniteyi puanlamaları istenmiştir. Böylece Tablo - 1’de görülen hava kuvvetlerinin iki ayrı filosundaki otorite kalıpları ile ilgili veriler toplanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, otorite yapısı her iki filoda da aynı olmasına rağmen sonuçlar farklı çıkmıştır. A filosundaki lojistik şube müdürünün ve bakım subayının güç puanları açısından B filosundakilere nazaran daha az etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan her iki filoda da hareket şube müdürleri ve personel şube müdürleri, resmi yapıdan beklenenlerle tümenden uyuşmayacak biçimde, tim komutanlarına nazaran dikkate değer ölçüde daha fazla otorite sahibi olmaları dikkat çekicidir.

Çalışmanın yapıldığı filolarda yaşanan bu duruma, diğer örgütlerde de sıkça rastlamak mümkündür. Örneğin askeri alanda, bölük astsubayının, takım komutanı olan Asteğmen rütbesindeki subaydan rütbece daha alt seviyede bulunmasına rağmen bölük içindeki faaliyetlerde daha çok söz sahibi olduğu gözlemlenebilir. Dolayısıyla üst

²⁷ Henry L. Tosi ve Stephen T. Carroll , op. cit., s.356.

²⁸ John B. Miner, op. cit., s. 301.

seviyelerden göçerilen otoritenin, görevlerin yapılmasında yeterli olmayabileceğinin düşünülmesi etkin liderlik açısından önemli olduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 1 İki Hava Kuvvetleri Filosundaki Güç Hiyerarşileri

	<u>Güç Puanları</u>	
	<u>A Filosu</u>	<u>B Filosu</u>
Harekat Şube Müdürü	29	31
Lojistik Şube Müdürü	16	27
Filo Komutan vekili	22	16
Peronel Şube Müdürü	13	10
Bakım Subayı	1	11
A Tim Komutanı	6	2
B Tim Komutanı	5	2
C Tim Komutanı	5	2
Kurmay Başkanı	3	1
İstihbarat Şube Müdürü	1	0

Kaynak : J. D. Thompson, "Authority and Power in Identical Organizations," American Journal of Sociology, Vol. 62, 1956, s. 73.

D. LİDERLİK VE BENZERİ KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Davranış bilimleri ve yönetim literatürü incelendiğinde liderlik kavramının çoğunlukla yöneticilik, nezaretçilik ve popülerlik gibi kavramlarla özdeş olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu bakımdan bu kavramların liderlikle olan benzer ve farklı yönleri üzerinde durulması gereklilik arz etmektedir.

1. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlikte olduğu gibi yönetim olayında da hedeflere, diğer insanlar aracılığıyla ulaşılmaktadır. Bununla beraber bu iki kavram arasında önemli bir farklılık mevcuttur.

Yönetim sürecinde, kararların alınması ve emirlerin verilmesi olayında olduğu gibi bir örgütte bir bireyin konumuyla özdeşleşen bir takım yetkilerin kullanılması söz konusudur. Bu süreç içerisinde; bütçeler, standart işlem prosedürleri, planlar ve diğer kontrol mekanizmaları yönetsel vasıtalar olarak kullanılır. Tosi ve Carroll'a göre, bu vasıtalar psikolojik kontratın gerçek sınırları içerisinde astların itaatini sağlamak için kullanılıyor ise eğer, liderlik değil, yönetim söz konusudur.²⁹ Tosi ve Carroll'un liderliği bu yönüyle ele almaları, yöneticinin ne ölçüde lider olduğunun anlaşılması bakımından "psikolojik kontrat"ın sınırlarının da incelenmesini gerekli kılmaktadır.

²⁹ Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, op cit., s. 357.

Fiedler'in grup içerisinde, görevle ilgili grup faaliyetlerini yönlendirme ve koordine etme görevi verilen bir kişi şeklinde yapmış olduğu lider tanımında, görevle ilgili grup faaliyetlerinin koordine edilmesi konusunun vurgulanması, yöneltmenin (liderliğin) yönetimle eş anlama geldiğini göstermekle birlikte içerdiği faaliyetler bakımından yönetimin liderlikten çok daha kapsamlı olduğu görülmektedir.³⁰

Örneğin Davis'e göre liderlik, "yönetimin bir kısmı olmakla beraber tamamı değildir. Bir yöneticiden planlama ve organize etme faaliyetlerini yerine getirmesi beklenirken, bir liderden diğerlerini peşinden koşturması umulur. Bu açıdan liderliğin, diğerlerini belirlenmiş hedeflere içtenlikle ulaşmalarını sağlayan ikna etme kabiliyeti olduğu söylenebilir. Bir grubu birbirine bağlayan ve o grupla hedefler arasında köprü kurulmasını sağlayan faktör, insan faktörüdür. Lider, insanlardaki başarıma arzusunu harekete geçirene kadar, planlama, örgütleme ve karar verme gibi yönetim faaliyetleri bir koza içinde uyurlar."³¹

Fulmer ve Brown da, yönetim olayının otomatik olarak liderliği ima etmediğini, ancak iyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olduğunu öne sürmüşler, liderlik kabiliyetinden yoksun bir yöneticiyi ise sudan korkan bir cankurtarana benzetmişlerdir. Onlara göre bu tip bir yönetici, bildiklerini uygulamaya koyamıyor ise çok şey bilmesinin pek bir değeri yoktur.³²

2. Liderlik ve Nezaretçilik

Liderlik kavramı ile karıştırılabilen bir diğer kavram da nezaretçilik kavramıdır. Bu karışıklığın önlenmesi güç olmakla beraber nezaretçilik terimi, bürokrasilerin yönetimine ait bir kavram iken liderlik kavramının temelde, küçük gruplar ve bu grupların dinamikleri ile ilgili bir kavram olduğunu bilmek, iki kavram arasındaki farklılığın anlaşılması açısından önemlidir.³³

Bir örgütün hiyerarşik yapısı içinde, biçimsel otorite pozisyonuna sahip bir birey olan nezaretçi,³⁴ 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.³⁵ Başka bir ifade ile bir bireyin lider olabilmesi için genellikle ilk iki koşul; özgün bir grubun üyesi olması ve bu grubun üyeleri tarafından kabul görmesidir. Bu anlamda nezaretçiliği biçimsel liderlik

³⁰ Fremont E. Kast and James E. Rozenzweig, op. cit., s. 321.

³¹ Keith Davis, Human Relations at Work, 3rd ed., Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1967, s. 96-97.

³² Robert M. Fulmer and George R. Brown, The New Management, McMillan Publishing Co., Inc., New York, 1974, s. 320.

³³ John B. Miner, Timothy M. Singleton and Vincent P. Luchsinger, The Practice of Management, Bell and Howell Co., Columbus Ohio, 1985, s. 188.

³⁴ Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, Fakülteler matbaası, İstanbul, 1976, s. 188.

³⁵ Peter Weissenberg, Introduction to Organizational Behavior, A Behavioral Science Approach, Intext Educational Publishers, Collage Division, London, 1971, s. 446.

olarak görmek mümkündür ve doğal (biçimsel olmayan) liderlikten başlıca farklılıkları şöyle sıralanabilir.³⁶

a) Biçimsel örgütlerde yer alan nezaretçinin otoritesinin örgüt tarafından belirlenip, astların bu otoriteye boyun eğmek zorunda kalmalarına karşılık, doğal grupların lideri, otoritesini grup üyelerinden alır.

b) Nezaretçi, üstlerinin tavsiye ve tekliflerinden ve yine desteklerinden yararlanabilirken, doğal lider bunlardan yoksundur. Buna karşılık doğal lider, hareket serbestisine sahip olması nedeniyle nezaretçiden çok daha geniş otorite ve nüfuza sahiptir.

c) Nezaretçinin nezaret ettiği grubun amaçlarına kendine özgü bir katkıda bulunamamasına karşılık, doğal lider grup amaçlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar ve hatta bu amaçları değiştirebilir.

d) Nezaretçi, işletme amaçlarına yönelmesi nedeniyle gereksinim duyduğu uzmanlık ve eğitim hizmetlerini örgüt tarafından sağlayabilir. Doğal lider ise bu olanaktan yoksundur ve başarısı kendisinin ve grubunun özelliklerine bağlıdır.

e) Nezaretçi, üst kademelerce belirlenmiş grup amaçlarını karşılaması ölçüsünde varlığını koruyabilecek iken, doğal lider, mensubu bulunduğu grubun üyelerine sağladığı sosyal tatmin ölçüsünde liderliğini sürdürebilir.

f) Nihayet doğal lider, sadece kendisine yetki tanımış olan gruba karşı sorumlu olmasına karşılık nezaretçi, hem kendisini bu pozisyona getiren yönetime hem de nezaret görevinin devamını sağlayacak olan (çoğunlukla da aralarından gelmiş olduğu) gruba karşı sorumludur. Nezaretçinin bu nazik konumu, onu rol çatışmasının tipik bir örneği durumunda bulundurur.

Örgütsel liderlik açısından, biçimsel liderin (nezaretçinin) aynı zamanda grubun doğal lideri olması en fazla arzulanan durumdur ve biçimsel liderin aynı zamanda doğal bir lider olabilmesini mümkün kılacak koşul ve özellikler üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır.

3. Liderlik ve Popülerlik

Liderlik kavramıyla eş anlamlı kullanılan diğer bir kavram ise popülerlik kavramıdır³⁷. Genel olarak liderlerin gruplarını anlama ve onlara rehberlik etme yeteneklerine sahip olmaları istendiğinden, popülerlik temeline göre seçilmeleri doğaldır. Ancak bu seçilen liderlerin iyi liderlik yapacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü liderin grup üyelerinin sevgi ve takdirini kazanmasının, onu grubu etkin şekilde yönetmede başarısız kılmasını önleyeceği söylenemez. Bu nedenle lider etkinliği hakkında karar vermek için popülerliğin temel alınması dar görüşlülük olacaktır.

³⁶ Toker Dereli, op. cit., s. 188-190.

³⁷ Robert M. Fulmer and George R. Brown, op. cit., s. 320.

Bir kimsenin yeterince popüler olmaması da onun zayıf bir lider olduğu anlamına gelmez, çünkü iyi ve kötü liderleri birbirinden ayırt etmek için kullanılacak en iyi yöntem, liderin astlarını değerlemektir. Diğer bir ifadeyle, eğer grubun amaçları akıllıca belirlenmiş ve bu amaçlara astlar etkili olarak ulaşılmışlarsa, liderlik pratikleri de etkili olmuş demektir.

4. Liderlik ve Coşkululuk

Liderliğin karıştırıldığı bir diğer olgu da saldırganlık ve coşkululuktur. Saldırganlık ve ateşli nutuklar iyi liderliğin bir parçası olabilir veya olmayabilir. Bazen uygun liderlik davranışı, baskı uygulamadan geride durmak da olabilir. Böylece sakin kalınarak diğerlerinin fikir üretmeleri ve panik anında heyecanlanmış grup üyelerinin yatıştırılması sağlanabilir.³⁸ Bu bakımdan grup içinde heyecanlı ve coşkulu bireylerin iyi lider olacaklarını söylemek veya bu tip bireyleri o grubun lideri olarak düşünmek yanıltıcı olabilir.

KISIM 2 LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARI

A. LİDERLİĞE ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

1. Özellikler Yaklaşımına Temel Oluşturan Düşünceler:

Liderliği anlamak için psikologlar ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan ilk çalışmalar, liderin kişisel özelliklerinin tanımlanması üzerine yoğunlaşmıştır.³⁹ Liderlerin onları izleyicilerden ayıran bir takım bariz özelliklere sahip olduklarını varsayan, liderliğe özellikler yaklaşımı,⁴⁰ başlangıçta büyük ölçüde “Büyük İnsan” (Great Man) kavramından ilham almıştır⁴¹ ve ilk olarak I. Dünya Savaşı esnasında subaylar için duyulan bir gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır.⁴²

1930’lu yıllar öncesinde liderliğin bireysel bir kavram olduğuna, böylece sınırlı sayıdaki insanların lider olmalarını mümkün kılan kabiliyet ve özelliklere özgün (unique) bir biçimde sahip olduklarına inanılıyordu.⁴³ Bu inanışlar sonucunda liderlik konusunda yapılan araştırmalar, liderliğin evrensel karakteristik özelliklerinin tanımlanmasına yönelmiş, böylece potansiyel liderlerin bulunması ve seçilmesi amaçlanarak daha etkin örgütsel sonuçlar alınabileceği varsayılmıştır.⁴⁴

³⁸İbid.

³⁹ A.F.Stoner, op. cit., s.470.

⁴⁰ J.Steven Ott, op. cit., s.270.

⁴¹ John B. Miner, op. cit., s. 322.

⁴² J.M. Ivacevich, J. H. Donnelly, Jr. and J.L. Gibson, Managing for Performance, An Introduction to Process of Managing, Business Pub. Inc., Plano, Texas, 1983, s. 285.

⁴³ Douglas Mc Gregor, An Analysis of Leadership, Der: J.Steven Ott, op. cit., s.276.

⁴⁴ Henry L. Tosi, op. cit., s. 362.

2. Etkin Liderlik Özelliklerinin Tesbiti Konusunda Yapılan Araştırmalar ve Öngörülen Liderlik Özellikleri

Liderleri 'lider' yapan özelliklerin ne olduğunu anlamak için araştırmacılar şu iki yöntemi kullanmışlardır;⁴⁵ (a) lider olarak ortaya çıkan bireylerin özellikleri ile lider olmayan bireylerin özelliklerinin karşılaştırılması ve (b) etkin liderlerle etkin olmayan liderlerin özelliklerinin karşılaştırılması.

Liderlik özelliklerinin tespitine yönelik olarak şirket bazında yürütülen çalışmaların sayısının pek fazla olduğu söylenemez. Bu çalışmalardan bir tanesi de Minnesota Üniversitesi çalışmalarıdır.⁴⁶ Araştırma, 100'den 4000'e kadar işçi çalıştıran 13 Minnesota şirketinden 468 yönetici üzerinde yürütülmüştür. Başarım, etkinlik bakımından ölçümlenmiş ve bu etkinlik daha üst seviyedeki yönetici tarafından değerlendirilmiştir. Minnesota Üniversitesi çalışmalarında yönetsel başarım ile ilgili bulunan faktörler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2 Minnesota Üniversitesi Çalışmalarının Yönetsel Başarım ile İlgili Sonuçları

Ölçümler	Başarılı Yöneticilerin Puan Seviyeleri
İlgi Duyulan Meslekler	
Diş hekimliği	Düşük
Veterinerlik	Düşük
Doğramacılık	Düşük
Matbaacılık	Düşük
Ziraat Öğretmenliği	Düşük
Çiftçilik	Düşük
Satış acentalığı	Yüksek
Satış yöneticiliği	Yüksek
Mesleki seviye	Yüksek
Zeka Testi	Yüksek
Kişilik testi	
Hakimiyet	Yüksek
Eğitim seviyesi	Yüksek
Eşlerin eğitim durumu	Yüksek
Eşlerin evlilik sonrası çalışma süresi	Düşük
Spor ve hobilerin sayısı	Yüksek

Kaynak : T. A. Mahoney, T.H. Jerdee and A. N. Nash, "Predicting Managerial Effectiveness," Personel psychology, Vol. 13, 1960, s.158.

Bu araştırmada başarılı liderlerle ilgili varılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir :

- Meslekleri ile ilgili konulara daha çok ilgi duyuyorlar.
- Daha zekiler.

⁴⁵ A.F.Stoner, op. cit. s.470.

⁴⁶ John B. Miner, op. cit., s. 333.

- Daha iyi eğitim görmüşler.
- Hakim olma arzuları yüksek.
- Faaliyet alanları daha geniş.
- Tercih ettikleri faaliyetler, daha çok bağımsız karakterde , düşünsel ve biraz da riski içermekte.
- İnsanlarla iletişim kurmaktan hoşlanıyorlar.
- İlişkilerinde özellikle lider rolünü oynamaktan hoşlanıyorlar.
- Bunaltıcı, detaylı işlerden hoşlanmıyorlar.

Bu bulgular çeşitli şirketlerde yapılan araştırmalarla az çok tutarlılık göstermekle beraber birçok istisnaları da mevcuttur. Yapılan birçok araştırma sonuçları tümünden ele alındığında, başarılı yöneticileri belirgin olarak tanımlayan karakteristik özellikler her araştırmada farklı biçimlerde bulunmuştur. Hatta diğerlerine göre daha başarılı olduğu kabul edilen Minnesota Üniversitesi çalışmaları bile yönetsel özelliklerin genelleştirilmesi bakımından tatmin edici sonuçlar vermemiştir.

Liderlik özelliklerinin tespiti konusunda yapılan diğer önemli bir çalışmada da California Üniversitesi'nden Edwin Ghiselli tarafından 90 farklı şirketten 306 yönetici üzerinde yapılan Ghiselli araştırmalarıdır. Edwin Ghiselli tarafından yürütülen araştırmada, "kendini tasvir envanteri" (Self Description Inventory) adını alan ve bazı sıfat çiftlerinden oluşan bir soru formu kullanılmış ve örnek kütleye giren yöneticilerden kendilerine en çok uyan şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.⁴⁷ Bu çalışmada Ghiselli, sekiz tane kişilik ve beş tane güdüsel özellik üzerinde durmuş ve çalışmasının sonunda bu özelliklerin nisbi önemini Tablo 3'de görüldüğü gibi sıralamıştır.

Tablo 3 Ghiselli Araştırmaları Bulguları

<u>Çok önemli özellikler</u>	<u>Orta önemde özellikler</u>	<u>Önemsiz özellikler</u>
1. Nezaretçilik yeteneği	1. Güvenlik gereksiniminin düşüklüğü	1. Cinsiyet
2. Mesleki başarı güdüsü	2. Çalışma sınıfıyla özdeşleşme	
3. Zeka	3. İnsiyatif	
4. Öz gerçekleştirim güdüsü	4. Finansal ödül gereksiniminin azlığı	
5. Kendine güven	5. Güç sahibi olma gereksinimi	
6. Kararlılık	6. Olgunluk	

Kaynak : J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J.H. Donnelly Jr., op.cit., s. 294-295.

Ghiselli'ye göre lider etkinliğine önceden tahmine yönelik en güçlü özellik, nezaretçilik özelliği, yani duruma uygun olarak gözetim metodlarını kullanma yeteneğidir. Önem sırasına göre bu özelliği izleyen beş özellik eşit öneme sahiptir. Orta önemde yer alan özelliklerden insiyatif özelliği ise örgütsel düzeyle ilişkili bulunmuştur. Ghiselli'ye göre yöneticiler örgütün üst basamaklarına çıktıkça bu özelliği daha fazla taşımaktadırlar. Yine Ghiselli, kendine güvenme özelliğinin de örgütsel düzeyle ilişkili

⁴⁷ J.L. Gibson, J. M. Ivancevich, J.H. Donnelly Jr., op.cit., s. 294-295

olduğunu vurgulamış, alt ve orta seviye yöneticiler arasındaki farkın bu özellikten kaynaklandığını ifade etmiştir.

Ghiselli çalışmalarında da görüldüğü gibi, bir liderin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılması genellikle soru-cevap veya anket yöntemleriyle olmaktadır. Yakın zamanda Amerikan yönetim birliği tarafından yapılmış bir araştırmada 1500 nitelikli yöneticiye, “Amirlerinizde kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz değerler nelerdir?” şeklinde soru yöneltilmiş, bu soru karşılığında 225’ten fazla kişilik ve karakter özelliği tesbit edilerek bunlar 15 ayrı kategoriye tasnif edilmiştir. Çoğunluk tarafından istenen özellikler şu şekilde sıralanmıştır :⁴⁸

- (a) Dürüst, doğru söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı,
- (b) Rekabetçi, kabiliyetli, üretken,
- (c) Teşvik edici , kararlı , yönlendirici.

Yine Sante Clara Üniversitesinde 2600’den fazla üst düzey yöneticiye liderlik özellikleri konusunda bir anket yapılmış ve Tablo 4’de görülen sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 4 Santa Clara Üniversitesi Araştırma Bulguları

Sıralama	Özellik	Yüzde
1	Dürüst	% 83
2	Yetenekli	% 67
3	Geleceği gören	% 62
4	Teşvik edici	% 58
5	Zeki	% 43
6	Adaletli	% 40
7	Geniş düşünceli	% 37
8	Açık sözlü	% 34
9	Hayal gücü olan	% 34
10	Güvenilir	% 33
11	Destekleyici	% 32
12	Cesaretli	% 27
13	Dikkatli	% 26
14	İşbirlikçi	% 25
15	Olgun	% 23
16	Hırslı	% 21
17	Kararlı	% 20
18	Kendisini kontrol eden	% 13
19	Sadık	% 11
20	Bağımsız	% 10

Kaynak: James Kouses, The Leadership Challenge, op.cit. s. 17.

⁴⁸ James Kouses, The Leadership Challenge, Jossey - Bass Inc. Publishers, California, 1991, s. 16 - 17.

Literatürde liderlik özelliklerinin genel olarak fiziksel özellikler, zihinsel özellikler ve kişilik özellikleri şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir.

a) Fiziksel özellikler :

Fiziksel özellikler muhtemelen liderliğin en eski belirleyicileri olmuştur. Şüphesiz ilkel insanın otoritesi onun, “en kuvvetli olduğu” gibi basit bir gerekçeye dayanmaktaydı.⁴⁹ Yapılan analizlerde de bir kişinin fiziksel görünümünün, onun izleyicilerini etkileme yeteneğine tesir edeceği görüşü ağır basmaktadır. Örneğin bir çalışmanın sonunda, liderlerin heybetli görünümüne sahip, fiziksel olarak güçlü ve bir ölçüde de dinamik olmaya eğilimli oldukları ve yine bilimsel olmayan ifadelerle liderlerin 6 Feet’den (183 cm) daha uzun oldukları ve özgün sosyo ekonomik bir art yetiştirmeye sahip oldukları belirtilmiştir.⁵⁰ Diğer taraftan Stogdill, liderlik özellikler konusunda yapmış olduğu 13 çalışmanın sonunda; 9 çalışmada liderin izleyicilerden uzun, 2 çalışmada kısa, diğer iki çalışmada ise, lider ve astlarının boylarının eşit olduğunu görmüştür.⁵¹ Ağırlık, fiziksel görünüm gibi diğer fiziksel özelliklerin ise sonuç verici olduğu konusunda herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Ancak günümüzde, “Tüm insanlar eşit yaratılmıştır” görüşünün ağır basması nedeniyle sırf kişisel özelliklerden dolayı (daha uzun, daha hızlı, daha sağlam, daha yakışıklı veya kraliyet ailesine mensup) bir insanı izlemek güçtür.⁵²

b) Zihinsel özellikler :

Günümüz insanına zihinsel özelliklerin fiziksel özelliklerden daha çekici geldiği söylenebilir. Genellikle liderlerden düzgün konuşmaları, hızlı okumaları v.b. beklenir ve beyinlerine güvenildiği için de onlara saygı duyulur. Liderlerin genelde izleyicilerden daha zeki oldukları görülmekle beraber bu farklılık zihinsel özelliğin geçerliliğini ispatlamaya yeterli değildir. Doğal olarak liderlerin görevi, izleyicilerden farklı biçimde geniş sorun alanlarını ve kompleks ilişkileri görmeyi gerektirmektedir. Liderler, fikirlerini izleyicilere etkili biçimde ulaştırmak, onları motive etmek ve söylenenleri iyi anlamak için, etkili bir iletişim kabiliyetine sahip olmalıdır.⁵³

Ralph M. Stogdill yapmış olduğu araştırmalar neticesinde liderlik yeteneğinin; (1) liderin sözel yeteneği ve (2) liderin doğru yargıda bulunma yeteneği ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Ghisell ise bir bireyin, belirli bir zihinsel düzeye ulaşmış olmasıyla onun liderlik yeteneği arasında bir bağıntı kurmuştur. Bunun yanında yapılan çalışmalarda, grup üyeleriyle karşılaştırıldığında aşırı zekaya sahip insanların lider olarak ortaya çıkmadıkları sonucunun görülmesi de oldukça ilginçtir. Bunun nedeni belki de bu

⁴⁹ Robert M. Fulmer and George R. Brown, op. cit., s. 232.

⁵⁰ Jack W. Duncan, Essentials of Management, The Dryden Press, Hindsdale, Illions, 1978, s.199 .

⁵¹ J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, J.H. Donnely, op. cit. , s. 294.

⁵² J.M.Ivancevich , J.H. Donnely , J.L. Gibson , op. cit. , s. 286.

⁵³ Robert M. Fulmer, and George R. Brown, op. cit., s.322.

özelliğın bu insanları grup üyelerinden çok farklı kılmasından veya çok uzaklaştırmasından ötürüdür.⁵⁴

c) Kişilik özellikleri :

Kişilik özelliklerinin liderliğin belirleyicileri açısından fiziksel ve zihinsel özelliklere oranla daha yaygın olması doğaldır. Çünkü kişilik özellikler adı altında bir çok özellik saymak mümkün olduğu gibi bu özelliklerden herhangi birisinin fiziksel, zihinsel ve sosyal özelliklerden biri veya birkaçıyla etkileşimde bulunması sonucu ortaya çıkan yeni özelliği de kişilik özelliği olarak ele almak mümkündür. Bir liderin kişiliğini, onun başarısının anahtarı olarak görmek inkar edilmez bir gerçektir.⁵⁵

Minnesota, Ghiselli ve bahsi geçen diğer çalışmalarda başarılı liderlerin daha çok kişilik özelliklerinin vurgulandığını görülmektedir. Bunun yanında çeşitli yazarlar da etkin liderlikle ilgili olarak öngördükleri bazı özellikleri eserlerinde sıralamışlardır.

Bunlardan Keith Davis, başarılı örgütsel liderlikle ilgili yaygın olarak görülen dört özellikten bahsetmenin mümkün olabileceğini belirtmiş ve bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır.⁵⁶ Ancak bu özelliklerin alt kademe yöneticilerden ziyade orta ve yüksek kademe yöneticiler için geçerli olduklarının bilinmesi önemlidir.

(1) Zeka : Liderler genellikle izleyicilerin ortalama zekalarına oranla daha zekidirler.

(2) Sosyal olgunluk ve genişlik : Liderlerin genellikle geniş ilgi alanları vardır ve bir çok faaliyete iştirak ederler. Onlar duygusal bakımdan olgundurlar, bu yüzden yenilgi sonucunda yıkılmazlar, zafer nedeniyle şırmarmazlar.

(3) İçsel motivasyon ve başarı güdüsü : Liderler bir şeyi başarmak için kuvvetli bir kişisel dürtüye sahiptirler. Bir hedefe ulaşıncı diğer hedeflere ulaşmak için azimleri artar, böylece bir başarı daha çok başarılar için bir meydan okuma halini alır.

(4) Beşeri ilişkiler davranışı : Başarılı liderler işlerini diğer insanlar vasıtasıyla yaptıklarının farkındadırlar. Bu yüzden sosyal yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar ve insanlarla sağlıklı iletişim kurmaya özen gösterirler.

George R. Terry de, liderde bulunması gerektiğine inandığı özellikleri şu şekilde açıklamıştır.⁵⁷

(1) Enerji : Bir çok faaliyeti uygulayabilme kapasitesidir. Liderin hem zihinsel hem de fiziksel olarak yorulmadan çalışabilme yeteneği olmalıdır.

⁵⁴ Ibid, s. 323.

⁵⁵ A.F. Stoner , op. cit, s. 471.

⁵⁶ Keith Davis, op. cit., s. 99-100.

⁵⁷ George R. Terry, op. cit, s. 461-463.

(2) Duygusal denge : Etkili bir lider önyargılarda bulunmaz, hareketlerinde tutarlıdır, sinirlenmekten kaçınır, otoriteye saygı duyar, antisosyal davranışlarda bulunmaz, kendine güvenir ve birçok durumda başarılı olabileceğine inanır.

(3) İnsan ilişkileri hakkında bilgi : Bir liderin insanlar ve insanlararası ilişkiler konusunda birçok şey bilmesi gerekir. Astlarının neleri yapabileceğini, neleri yapamayacağını araştırmalıdır.

(4) Empati : Olaylara objektif olarak bakabilme, olayları diğer insanların görüş açısından anlayabilme kabiliyetidir. Kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği de denilebilir. Bir kimse empati sahibiyse, kendisi öyle düşünmese bile, başkasının niçin öyle düşündüğünü anlayabilir. Örneğin General Robert E. Lee, bu özelliğinden ötürü karşısındaki liderlerin beyinlerinin nasıl çalıştığını bilebilmiş ve bu bilgisiyle onların yapacaklarını sezerek, başarılı olmalarını önlemiştir

(5) Objektiflik : Nitelikli bir lider insanlarla olan ilişkisinde objektidir. Davranışların gerçek nedenlerini ve bu nedenlerin delillerini araştırır.

(6) Kişisel motivasyon : Lider olma arzusu bir insanın içinden gelmelidir. Bu özellik kendisini şevkle, inatla ve saatlerce çalışma arzusuyla gösterir. Şevk faktörü birçok liderin en belirgin özelliği olarak görülmüştür. Popüler bir deyişin de ifade ettiği gibi, “Şevk duyulmadan yapılan hiç bir şey büyük değildir.”

(7) İletişim yeteneği : Bir lider açık ve kuvvetli ifadelerle konuşma ve yazma yeteneğine sahip olmalıdır. Bir lider başkalarının düşüncelerini ve fikirlerini doğru olarak özetleyip, bu fikirlerin özünü ortaya koyabilmelidir.

(8) Öğretme kabiliyeti : “İyi bir lider, iyi bir öğretmendir” ifadesi oldukça yaygındır. Öğretmek; insanları geliştirmek, onlara ilham vermek, onları belli konulardan haberdar etmek için kullanılan en iyi yollardan birisidir.

(9) Sosyal yetenek : Bir lider insanları anlamalı ve onların zayıf ve kuvvetli yanlarını bilmelidir. Bir lider insanlara güven vermek ve onların bağlılıklarını kazanmak için insanlarla çalışabilme yeteneğine de sahip olmalıdır. Yardımsever, başkalarının başarısına sevinen, arkadaşça ve yaklaşılabilir olmalıdır. Diğer insanların görüşlerine saygı duymalıdır.

(10) Teknik yeterlilik : Planlama, organize etme, analiz etme, karar verme, kontrol ve koordinasyon, liderlikte teknik yeterliliği içeren önemli yeteneklerin kullanılmasını gerektirir. Etkili bir lider, kendi kontrolü altındaki faaliyetleri ve onların içeriğini çok iyi bilmelidir.

3. Özellikler Yaklaşımının Genel Bir Değerlendirmesi :

Özellikler yaklaşımı daha önce de belirtildiği gibi, başarılı ve başarısız liderlerin özelliklerinin karşılaştırılması yoluyla başarılı liderlere ait özelliklerin tesbit edilmesine ağırlık veren, bu özelliklere sahip bireylerin de başarılı lider olacağını öngören bir

yaklaşımdır. Ancak liderlik özelliklerinin tesbitine yönelik çalışmalarda tutarlı sonuçların elde edilememiş olması, araştırmacıları hayal kırıklığına uğratmıştır. Bununla beraber liderlik özelliklerinin tesbiti konusunda yürütülen çalışmalarda, yukarıda belirtilen birtakım özelliklerin de tesbit edildiği bir gerçektir. Ancak bir bireyin öngörülen özelliklere sahip olması, onun başarılı bir lider olma ihtimalini artırmakla beraber, bu özelliklerin etkin liderliğin teminatı sayılabileceğinden veya bu özelliklerin bulunmaması halinde liderlik etkinliğinin olmayacağından söz etmek güçtür.⁵⁸

Lider etkinliğine tesir eden diğer değişkenler dikkate alınmadığı halde bile bireylerin bir takım özelliklere sahip olmalarıyla etkin lider olacakları görüşü geçerliliğini uzun süre koruyamamıştır. Bu yaklaşımın geçerliliğini çürütmeye yönelik görüşlerin şu açılardan yapıldığı ve ikna edici mahiyette olduğu görülmektedir.⁵⁹

- (a) Yapılan birçok çalışmada, tek bir özelliğin bile tüm liderler için geçerli olduğu tesbit edilememiştir.
- (b) Liderlik özelliklerinin tesbitinde durumsal faktörler ve liderliğin bu faktörlerle etkileşimi dikkate alınmamıştır.

Böylece liderliğin ne olduğunun anlaşılmasına yönelik olarak ortaya çıkan ilk yaklaşım olan “Özellikler Yaklaşımı”, yerini “Davranışsal Liderlik Yaklaşımı”na bırakmıştır. Böylece başlangıçta anlaşılması basit gibi görünen ‘liderlik’ kavramı, bilim adamlarının uzun yıllarını alacak bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu araştırmalardan birisi de liderlik davranışları, yani etkinlik bakımından liderlerin nasıl davranması gerektiği hakkındadır.

B. LİDERLİĞE DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Özellikler yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmalar neticesinde, etkili liderleri ayırtedici, her etkili lider için söz konusu olan ortak tek bir özellik dahi bulunamayınca, araştırmacılar liderleri etkili kılan davranışları soyutlamaya çalışmışlardır. Diğer bir anlatımla, “‘etkin lider’in ne olduğunu anlamaktan ziyade, ‘etkin lider’in nasıl görevlendirme yaptığını, astları ile nasıl iletişim kurduğunu, onları nasıl motive ettiğini, görevleri nasıl başardığını ve bunlar gibi ne yaptığını tesbit etmeye yönelik araştırmalar, davranışsal liderlik yaklaşımının odak noktasını oluşturmuştur”.⁶⁰ Bu noktadan hareketle, 1950’lerin son dönemlerinde liderliği bir ilişki, kişiler arası bir etkileşim olarak gören fikirler ağırlık kazanmıştır. Bu fikirlerin ortaya çıkmasının ardında temelde :

- (1) Özellikler yaklaşımının hayal kırıklığı yaratması ve
- (2) II. Dünya Savaşı’nın dramatik geçmişinin uygulamalı davranış bilimlerinin ilerlemesine yaptığı katkılar yatmaktadır.⁶¹

⁵⁸ Fremont E. Kast and J. E. Rozenweig, op. cit., s. 323.

⁵⁹ J. Steven Ott, op. cit.

⁶⁰ James Owens, The Uses of Leadership Theory, Michigan Business Review. Vol.25, No. 1, January 1973, s. 13 - 19.

⁶¹ J. Steven Ott, op. cit., s. 245.

Liderlik davranışları konusunda yapılan bir çok çalışma; yönetsel, nezaretçi ve lider gibi konumlarda bulunan bireylerin belirli davranışları ile grup başarımı arasında ilişki kurmaya yönelmiştir.⁶² Bu açıdan davranışsal yaklaşım, liderin kendisinin yanısıra izleyicilerine de ağırlık verir. Bu yaklaşımı özellikler yaklaşımına nazaran değerli kılan ve geçerliliğini artıran en önemli nokta ise; “İnsanların lider olarak doğmaları bir gereklilik değildir. İnsanlar, içsel kişilik özelliklerinden bağımsız bir şekilde, uygun ve doğru şeyleri yapacak biçimde eğitilebilirler ve lider haline getirilebilirler” yolundaki temel felsefedir.⁶³

Özet olarak davranışsal yaklaşıma göre liderlik, bireyin herhangi bir içsel özelliğinden ziyade, davranışının bir fonksiyonudur. Bu davranış, diğer insanların izleyici olmasını sağlayan tavır ve hareketleri içerir yani, “lider gibi davranan bir kimse lider olur”.⁶⁴ Bu noktada etkin liderlerin nasıl davrandıkları konusunda yapılan araştırmaların incelenmesi önem kazanmaktadır.

1. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Kapsamında Yürütülen Araştırmalar

a) Demokratik, Otokratik ve Serbest Bırakıcı (Laissez Faire) Liderlik Tarzları Araştırması :

Liderlik davranışları üzerine yapılan bir çok çalışma, karar verme sürecinde liderin astlarına ne ölçüde katılım sağladığı konusunda olmuştur.⁶⁵ Bu çalışmalardan birisi de Lewin, Lippett ve White tarafından erkek çocuk klüpleri üzerinde yürütülen çalışmadır. Bu çalışmada, liderlik davranışlarının mukayese edilebilir olması için; 11 yaşındaki çocuklardan oluşturulan dört ayrı grupta yer alanların, zeka, fiziki durum, sosyo ekonomik statü ve kişilik karakteristikleri bakımından benzer olmasına özen gösterilmiştir. Dört 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.⁶⁶ Böylelikle her grup her bir liderle 6 hafta boyunca beraber olmuş ve her liderlik tarzını değişik bir liderde tecrübe etmiştir.

Gruplara bir maske yapma işi verilmiş ve 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 gruba empoze edilmesi yoluna gidilmiştir.

Bu çalışmada tanımlanan söz konusu liderlik tarzları şu davranışları ifade etmektedir.

(1) Otoriter liderlik tarzı : Bu tarz liderlik, liderin astları üzerinde yüksek nüfuza ve etkiye sahip olmasını ifade eder. Yani tüm otoritenin liderde merkezileşmesi söz konusudur. Bu liderlik davranışını gösteren bireyler, kararlarını ödüllendirme ve

⁶² Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, op. cit., s. 363.

⁶³ J.Owens, The Uses of Leadership Theory, op. cit.

⁶⁴ Gerald A.Silver, op. cit., s.366-367.

⁶⁵ Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, op. cit., s. 363.

⁶⁶ Toker Dereli, op. cit., s. 194.

cezalandırma korkusu kullanarak zorla astlarına kabul ettirirler. Otoriter liderlerin temel davranış biçimleri; grubun amaçlarını, politikalarını tamamen kendi başına saptamak, ne iş yapılacağını ve nasıl yapılacağını yalnızca bir sonraki aşama için iletmek ve böylelikle gelecek için bir belirsizlik ortamı sürdürmek, işleri ve işlerin tahsisini kendi başına belirlemek, kendini grup faaliyetlerinden ayrı tutmak ve astları hakkındaki değerlendirmelerinde kişisel bir tutum takınmak şeklinde sıralanabilir.⁶⁷

(2) Demokratik liderlik tarzı : Bu tarz liderlik, otokratik tarzın aksine liderlerle birlikte grup üyelerinin öneri ve isteklerini de dikkate alır. Politikalar liderin katkısı ile grup tarafından tartışarak oluşturulur, faaliyetlerin kapsamı tartışmalar sırasında belirlenir ve genel yaklaşım saptanır, iş dağılımı gruba bırakılır, lider işin büyük bir kısmını üstlenmemekle birlikte bir grup üyesi gibi davranır, eleştiri ve övgülerinde objektif olmaya çalışır.⁶⁸

(3) Serbest bırakıcı liderlik tarzı (Laissez - Faire) : Bu tip liderlerin grup üyeleri üzerindeki nüfusu veya etkisi çok azdır. Gruplarına tam bir otonomi verirler. Kararların verilmesini astlarına bırakırlar, işlerin yapılmasına çok az müdahale ederler. Astların kurallara uyması konusunda da pek ısrarcı değildirler.⁶⁹ Diğer bir anlatımla bu tip liderlik tarzı, resmi olarak atanmış liderin herhangi bir aktif liderlik davranışı göstermediği bir tarz şeklinde karakterize edebilir.⁷⁰

Araştırma sonucunda, Tablo 5'te karşılaştırmalı olarak ele alınan bu üç tip lider davranışı ile ilgili önemli bulgular elde edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik atmosferinde çalışan çocukların daha az oynadıkları, buna karşılık projeler üzerinde demokratik liderinkine göre daha fazla çalıştıkları görülmüştür. Amaca ulaşma açısından otokratik ve demokratik liderlik hemen hemen eşittir. Ancak otoriter liderliğe tabi çocuklar, lider odayı terkeder etmez çalışmayı bırakıp oyuna dalma gibi bir bağımlılık geliştirmişlerdir. Yine bu gruplarda (otoriter tarzla yönetilen) birbirine iftira etme ve suçu bir kişiye yıkmaya gibi düşmanca ve saldırganca pekçok davranış gözlemlenmiştir.⁷¹

Grupların sorun çözme yönüyle ilgili sonuçlar ise şöyle özetlenebilir : Otokratik liderliğin uygulandığı gruplarda; lidere ileri derecede bir bağımlılık, üyeleri arasında aşırı derecede saldırganlık ve geçimsizlik görülmüş, grup faaliyetleri ve grup politikası ile ilgili önerilerin sınırlı oluşu nedeniyle grup faaliyetlerinden tatminsizlik duyulduğu ve nihayet daha fazla maske yapılmasına karşılık, maskelerin kalitesinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Serbest bırakıcı liderlik uygulanan grupta; lidere bağımlılığın düşük olmasına karşılık, üyeler arasındaki saldırganca ve düşmanca davranışlar yüksek düzeyde kalmıştır.

⁶⁷ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, Davranış Bilimleri 1-2. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No : 181, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1987, s. 147.

⁶⁸ İbid.

⁶⁹ Gerald A. Silver, op. cit., s. 367.

⁷⁰ Justin G. Longenecker, Principles of Management and Organizational Behaviour, 3rd ed., A. Bell and Howell Company, Columbus, 1973, s. 440.

⁷¹ Edward Gross, Dimensions of Leadership, Der : A. E. Schlender, Scott and Filley, Management in Perspective, Houghton Mifflin Co. Boston, 1965, s. 512.

Bu gruplarda grup faaliyet ve politikası ile ilgili üye önerilerinin çokluğu dikkat çekmiş, fakat başarı konusundaki tatminin düşük olduğu görülmüş ayrıca grup faaliyetlerindeki tatminsizliğin yüksek, verimliliğin ise (kalite ve sayı açısından) vasat olduğu saptanmıştır. Demokratik liderlikle yönetilen gruplarda ise lidere bağımlılık düşük, üyeler arası saldırganlık ve geçimsizlik az, grup faaliyetleri ve politikası ile ilgili katılım yüksek, verimliliğin ise sayı itibarıyla vasat fakat nitelik itibarıyla yüksek olduğu görülmüştür.⁷²

Tablo 5 Üç Liderlik tarzı

OTORİTER	DEMOKRATİK	SERBEST BIRAKICI
1. Tüm politikalar lider tarafından tebit edilir.	Politikalar birleşit grup tartışması yoluyla tespit edilir ve kararlar alınır. Bu tarz bir yaklaşım lider tarafından teşvik edilir ve lider bu konuda üyeleri destekler.	Bireysel veya grup kararlarına tam bir serbesti verilir. Liderin kararlara katılımı minimum seviyededir.
2. Belirli bir zaman içinde uygulanacak faaliyetler ve teknikler adım adım otorite tarafından dikte edilir. Bu yüzden ileriki adımlar daima büyük ölçüde belirsiz kalır.	Görüşme esnasında faaliyete bakış açılan ortaya konur. Grup hedefine ulaşmak için genel adımlar taslak haline getirilir ve teknik tavsiyeye ihtiyaç duyulduğunda lider, içlerinden birinin seçilmesi için ikiveya daha fazla alternatif prosedür önerir.	Lider tarafından çeşitli materyal desteği sağlanır. Lider istendiğinde bilgi vereceğini belirtir. Lider işle ilgili görüşmede başka bir rol oynamaz.
3. Lider genellikle işle ilgili belli bir görevi ve bu göreve katılacak üyeleri dikte eder.	Grup üyeleri istedikleri ile çalışmakta serbesttirler. Görev bölümünün yapılması gruba bırakılmıştır.	Liderin katılımı hiç bir şekilde söz konusu değildir.
4. Üyelerin çalışmalarının övgüsü veya eleştirisi liderin şahsına matuftur. İşlerin nasıl yapılacağını açık seçik göstereceği durumlar dışında lider grup çalışmasına aktif bir şekilde katılmaz.	Lider övgü ve eleştirilerinde mantıklı ve tarafsız hareket eder. İşin büyük bir bölümünü yapmadan düzenli bir grup üyesi olmaya çalışır.	Sorulmadığı takdirde grup faaliyetleri konusunda kendiliğinden pek nadir yorum yapar. Olayların akışını yönlendirme veya övgü konusunda hiçbir gayret göstermez.

Kaynak : Ralph White and Ronald Lippett, Autocracy and Democracy, Harper and Row Publishers, 1960, s. 26-27.

Lewin, Lippett ve White'ın araştırmalarının yukarıda özetlenen bulguları çerçevesinde uzun dönemde en etkin ve verimli liderlik tarzının demokratik yaklaşım olduğu sonucuna varılmakla⁷³ beraber otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının doğrudan karşılaştırılması konusunda yapılan pek çok araştırmanın bu konuda tutarlı

⁷² Toker Dereli, op. cit., s. 195.

⁷³ A. C. Baysal ve E. Tekarslan, op. cit., s. 148.

sonuçlar vermediği görülmektedir.⁷⁴ Bu araştırmalardan en iyi bilinen ve en anlaşılır olanlarından birinin sonuçları Tablo 6`da sunulmuştur.

Verimlilik göstergesi olarak maliyet azalmasının ele alındığı bu çalışmada, demokratik nezaretçiliğin her iki bölümde de (A ve B bölümleri) verimliliği artırdığı açıkça görülmekle beraber, sıkı otokratik nezaretçilik (liderlik) tarzının uygulandığı diğer iki bölümde de (C ve D bölümleri) verimliliğin arttığı görülmektedir. Hatta otokratik yönetim tarzı verimliliği, katımlı yönetim içeren demokratik tarzdan daha fazla artırmıştır. Yine bu araştırmada demokratik gruplarda kişisel tatminin arttığı gözlemlenirken, otokratik gruplarda azaldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 6 Demokratik ve Otokratik Tarzların Verimlilik Esasına Göre Karşılaştırılması (Verimlilik artış oranı bir önceki ve bir sonraki yıla göre hesaplanmıştır).

<u>Verimlilik İndeksi</u>			
<u>Çalışılan Grup</u>	<u>Başlangıç Yılı</u>	<u>Liderlik Tarzı</u>	<u>%Fark</u>
Demokratik Nezaretçilik (Liderlik)			
A Bölümü	46.3 %	55.2 %	+ 8.9
B Bölümü	51.0	62.0	+ 11.0
Ortalama	48.6	58.6	+ 10.0
Otokratik Nezaretçilik (Liderlik)			
C Bölümü	50.2	63.2	+ 13.0
D Bölümü	46.8	62.0	+ 15.2
Ortalama	48.5	62.6	+ 14.1

Kaynak : N. C. Morse and E. Reimer, "The Experimental Change of a Major Organizational Variable," Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.52, 1956, s. 127

Tatmin ve performans açısından serbest bırakıcı liderlik tarzı üzerinde demokratik ve otokratik tarzlar üzerinde olduğu kadar yoğun çalışmalar yapılmamıştır. Ancak yapılan çalışmalarda serbest bırakıcı liderlik tarzının diğer iki tarza göre daha düşük kalitede üretime ve işe daha az ilgi gösterilmesine yol açtığı görülmüştür. Genel tatmin düzeyi ise demokratik tarzdakinden daha az fakat otokratik tarzdakinden biraz daha yüksek olduğu görülmüştür.⁷⁵

⁷⁴ John B. Miner, op. cit., s. 349.

⁷⁵ İbid, s.350.

Yukarıdaki çalışmaya benzer diğer çalışmalarda da, demokratik yaklaşımın iş tatminini artırdığı, otokratik yaklaşımının ise iş tatminini azalttığı konusunda oldukça tutarlı sonuçlar bulunmaktadır. Ancak bu iki yaklaşıma ait araştırma sonuçlarının (özellikle otokratik yaklaşım) istisnaları olduğu daha önce belirtilmişti. Diğer yandan görev yapısı dikkate alındığında demokratik liderlik tarzının otokratik liderlik tarzına tercih edilebilirliği konusunda herhangi bir dayanak ta mevcut değildir. Katılımcı şartlar altında üretimin daha fazla olduğunu gösteren bir çok çalışmada ise üretim artışlarının demokratik nezaretçilikten ötürü değil de hedeflerin ortak olarak belirlenmesinden ötürü olduğu açıkça görülmüştür.

b) Ohio State Üniversitesi Çalışmaları :

Ohio State Üniversitesine bağlı bir grup araştırmacının, 1940'ların sonlarında başlatıp 1950'ler boyunca devam ettirdiği sanayi, askeri ve eğitim kurumlarındaki lider etkinliğini temel alan geniş çaplı çalışmalar,⁷⁶ davranışsal liderlik yaklaşımına önemli katkılarda bulunmuştur.

Ohio Liderlik Araştırmalarında, 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmış ve istatistiki analizler sonucunda bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek, "Lider Davranışı Tanımlama Anketi" (Leader Behaviour Description Questionnaire = LBDQ) oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubunun, Hava Kuvvetleri'ndeki komutanlar, Deniz Kuvvetleri'ndeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğretimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda,⁷⁷ liderin zamanını bireysel ve kişilerarası ilişkilerde ne biçimde kullandığı ile sorumluluk ve otorite düzeyi üzerinde yoğunlaşmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi neticesinde, lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bu boyutlara; "yapıyı harekete geçirme"(initiating structure) ve "insanı dikkate alma"(consideration) adı verilmiştir. Bu boyutları ifade eden davranışlar şu şekilde özetlenbilir :⁷⁸

(1) Yapıyı Harekete Geçirme (YHG) : Bu boyut, liderin amaca ulaşmaya yönelik olarak kendi rolünü ve astlarının rollerini yapılandırması ve tanımlaması anlamını taşır. Bu boyutu karakterize eden davranışlar; başarımlı standartlarını koruma, astlarına karşı tutumlarını açık kılma, astların standart faaliyet prosedürlerini harfiyen izlemesini isteme, arzu edilen sonuçlar için baskı uygulama, görevlendirmeler yapma, işi planlama vb. olarak sıralanabilir. YHG boyutu yüksek olan liderler, grup aktivitesinin ve bilgi iletişiminin yönlendirilmesinde, programlamada ve yeni fikirlerin denenmesinde aktif biçimde rol oynayan kişilerdir.

⁷⁶ Henry L. Tosi ve Stephen J. Carroll, op. cit., s. 364.

⁷⁷ Gary Yukl, Leadership in Organization, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1989, s. 75.

⁷⁸ John B. Miner, Timothy M. Singleton and Vincent P. Luchsinger, op. cit., s. 193.

(2) İnsanı Dikkate Alma (İDA) : Bu boyut, liderlerin astların beşeri gereksinimlerini algılama ve astların kendi gereksinimlerini tatmin etmeye yönelik davranışlarını destekleme anlamına gelir. Bu boyutu karakterize eden davranışlar; ilişkilerde karşılıklı güveni, saygı ve sıcaklığı sağlama, astların kişisel ihtiyaçlarına ilgi gösterme, çift taraflı iletişim kurma, astları kararlara katılma konusunda teşvik etme vb. olarak sıralanabilir. İDA boyutu yüksek olan liderler, yönlendirici dışsal güçlere (cezalandırma gibi) daha az güvenirlir.

Yönetimsel bazda, İDA boyutuyla iş gören tatmini ve başarımı arasındaki ilişkiyi tesbite yönelik en kapsamlı çalışmalardan bir tanesi 27 örgütte 1229 yönetici üzerinde yapılmış ve genel olarak varılan sonuçlar şöyle olmuştur :⁷⁹ İDA tarzındaki liderliğin uygulandığı yerlerde, özellikle hareket serbestisi ve karar verme konusunda olmak üzere astların daha çok tatmin oldukları görülmüştür. Ancak bu bulgu tüm örgütlerde veya belirli endüstriyel alanlarda yürütülen çalışmaların sonuçlarıyla tümünden tutarlı olmamıştır. Bazı örgütlerde ise, İDA ve tatmin arasında hemen hemen hiçbir ilişkiye rastlanmamıştır. Bununla beraber İDA boyutu ile tatmin arasındaki ilişki, başarımla olan ilişkiden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle, İDA boyutunun astların yüksek seviyede tatminine sebep olduğundan ötürü yüksek başarımla da sebep olabileceği düşünülebilir. Ancak böyle bir ilişkinin bulunmadığını gösteren örnekler mevcuttur. Hatta yüksek seviyede İDA boyutunun tatminsizlikle ve/veya düşük verimlilikle sonuçlandığını gösteren veriler mevcuttur. Bir liderlik tarzı olan İDA ile astların motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştıran diğer bir çalışmada ise, İDA davranışının çalışılan şirkette motivasyona olumlu yönde etki yaptığını dair herhangi bir delile rastlanmamıştır. Başka bir çalışma sonucu ise, işgörenler arasında yüksek ölçüde yakınmaların, düşük İDA davranışı ile ortaya çıktığını, ancak bu ters orantının ancak belli bir seviyeye kadar devam ettiğini gösteren açık deliller sunmuştur. Aynı bulgular personel devir hızı konusunda da söz konusu olmuştur.

Bu iki lider davranış boyutunu belirten ifade tanımları Tablo 7' de görülmektedir. Bu tabloda, İDA boyutuyla ilgili ifade puanlamalarının yüksek ve aynı zamanda YHG boyutla da ilgisiz (nötr) olması dikkat çekicidir. Aynı durum YHG boyutla ilgili ifade puanlamaları için de söz konusudur. Bu bakımdan bu iki boyutun birbirinden ayrı boyutlar olduğu söylenebilir. İDA ve YHG davranış boyutları birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil 2'deki gibi dört farklı liderlik davranışının ortaya çıktığı görülmektedir.

Tablo 7 İkinci Seviye yönetimde, İnsanı Dikkate Alma ve Yapıyı Harekete Geçirme Davranış Boyutlarıyla İlgili İfade Tanımları

İfade Tanımları	Puanlamalar*	
	İDA	YHG
İnsanı Dikkate Alan		
O astlarının çıkarlarını gözetir.	1.88	4.91

⁷⁹ John B. Miner, op. cit., s. 342.

O astlarının kişisel problemlerinin çözülmesine yardım eder.	1.45	4.61
O astları hoş olmayan birşey yapsa bile onları korur.	1.88	4.24
O astlarının yüksek morale sahip olmasına önem verir.	1.39	4.55
O astlarının daha yüksek otoriteyle barışık olmasına çalışır.	1.55	4.42
O astlarını yaptıklarından ötürü destekler.	1.97	4.27
O arkadaşçadır ve ona kolayca ulaşılabilir.	1.52	4.61

Yapıyı Harekete Geçiren

O fazla mesaiyi teşvik eder.	4.48	1.52
O kusurlu işi eleştirir.	4.76	1.94
O tüm birim için astlarından fedakarlık bekler.	4.64	1.58
O astlarını var gücüyle çalıştırmaya bakar.	4.30	1.24
O rekabet ettiği grupların önünde olmaya önem verir.	4.55	1.36
O neyin nasıl yapılması gerektiğine karar verir.	4.85	1.12
O işin kalitesine önem verir.	4.85	1.55

* Puanlamalar, 1.0 (daima karakteristik)'den 4.0 (ilgisiz, nötr) boyunca 7.0 (hiçbir şekilde karakteristik değil)'ye kadar yapılmıştır.

Kaynak : A. Lowin, W. J. Hrapchak and M. J. Kavanag, "Consideration and Initiation Structure : An Experimental Investigation of Leadership Traits", Administrative Science Quarterly, Vol. 14, 1969, s. 239-240.

Şekil 2 Ohio Sate Çalışmalarında Tesbit Edilen Liderlik Davranışları

Yüksek İ n s a n ı önemser	↑	Yüksek İDA	Yüksek YHG	
		Düşük YHG	Yüksek İDA	
		Düşük YHG	Yüksek YHG	
		Düşük İDA	Düşük İDA	
		Düşük	Görevin yapılmasını önemser	Yüksek

Kaynak : Gerald A. Silver, op., cit., s. 370.

Laboratuvar koşullarında veya bilgisayar simülasyonun kullanıldığı örgütsel faaliyetlerden bağımsız olarak yapılan çalışmalarda, İDA boyutunun verimlilik, kaliteli üretim, kar ve tatmin gibi olumlu sonuçlar doğurduğu konusunda tutarlı bulgulara

rastlanmıştır. Daha da ötesi bu tip olumlu sonuçların meydana geleceğine inanmak için nedenler bulunduğu söylenebilir. Ancak bu ilişki özgün bir örgütte arandığında, hiçbir şekilde görülmeyebilir de. Ya da ancak iş tatminini içeren sınırlı bir bölümü görülebilir. Bunun yanında İDA boyutunda olduğu gibi YHG boyutunun da yöneticilere rehberlik edecek biçimde olmasa da üretim açısından olumlu sonuçlara neden olduğu görülmüştür.⁸⁰ Yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarını da gözardı etmeden Ohio state Üniversitesi çalışmaları sonuçları şu şekilde özetlenebilir :⁸¹

(1) Liderin, İnsanı Dikkate Alma davranışları arttıkça işgücü devir hızı ve devamsızlığı azalmakta ve işgören tatmini artmaktadır.

(2) Liderin Yapıyı Harekete Geçirici davranışları arttıkça grup üyelerinin başarıları ve verimlilikleri artmaktadır.

Bunun yanında, İDA ve YHG davranış boyutları ile ilgili yapılan bir çalışmanın temel sonuçları da şöyle olmuştur :⁸²

(1) Liderlik tarzları temelde, bir şirketin beklenmeyen durumlara uyum sağlama kapasitesini ve uzun dönemde hayatta kalma yeteneğini artırmaya hizmet eder.

(2) Hipotezinin geçerliliğinden bahsetmek isteyen bir araştırmacı, birden fazla şirket üzerinde çalışmamalıdır. Bu konuda örgütsel farklılık bir istisnadan çok bir kuraldır.

Özetle belirtmek gerekirse, her ne kadar İDA davranışları göstererek genelde olumlu örgütsel çıktılar elde edilebileceği öngörülse de yapılan araştırmalar, her örgütte her bakımdan (verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, vb.) aynı sonuçlara ulaşılabilirliğini mümkün görmemektedir. Bu durumda lider davranışının etkinliğine tesir eden birtakım faktörlerin olduğu düşünülebilir.

c) Michigan Üniversitesi Araştırması :

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.⁸³

Bu enstitü bünyesinden Rensis Likert ve arkadaşları 1947 yılında, grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemeye yönelik bir dizi çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmacı grup; işletme örgütleri, hastaneler, demiryolları, bürolar ve kamu örgütlerinde yürüttükleri çalışmalarda, yönetsel etkinliği etkilediği görülen liderlik tarzlarındaki farklılıkları tanımlamışlardır. İlk çalışmalar sonucunda, araştırmacılar liderlik davranışının Ohio grubunca kullanılanlara benzer iki boyut tarafından tanımlanabileceğini vurgulamışlardır. Bu boyutlardan “işe yönelik nezaret” (job centered supervision) yapılacak olan işe ağırlık verirken, diğer boyut olan

⁸⁰ İbid.

⁸¹ Toker Dereli, op. cit., s. 199.

⁸² John B. Miner, op. cit., s.344.

⁸³ Henry L. Tosi and Stephan J. Carroll, op. Cit., s. 365.

“iş görene yönelik nezaret” (employee centered supervision) etkin çalışma takımlarının geliştirilmesini amaçlamaktadır. Michigan araştırmacıları bu boyutların yanısıra; yakın nezaret ile genel nezaret arasında da ayırtlamaya gitmişlerdir.⁸⁴

Likert, en yüksek verimliliği, en düşük maliyetleri, en az iş gücü devri ve devamsızlığını ve en yüksek işgören tatmini ve motivasyon düzeyini gerçekleştiren nezaretçi ve yöneticilerin, gerek İnsanı Dikkate Alma, gerekse de yapıyı Harekete Geçirme açısından yüksek puanlı olduklarını bulmuştur. Likert, Ohio State grubunun kullandığı soru formunun (LBDQ) aynısını kullanmamakla birlikte, lider davranışı hakkındaki bilgiyi, grup liderinden ve grup üyelerinden edinmek üzere kendi geliştirdiği soru formu vasıtasıyla toplamış ve en başarılı yönetici ve nezaretçilerin; astlar tarafından düşman olarak değil, bir arkadaş ve yardımsever birisi olarak görülen kişi olduğu sonucuna varmıştır. Bu etkin liderin en karakteristik davranışlarını ise; kendileriyle daha kolay temas kurulabilme ve konuşulabilme, işle ilgili sorunları astlarına açıklama zahmetine katlanabilme, astların çıkar ve haklarını koruyup, onlar adına üst makamlarla konuşabilme, astlarına başarı düzeyleri hakkında devamlı bilgi verme, terfi, nakil, ve ücret artışı konularında tavsiyelerde bulunma olarak sıralamıştır.⁸⁵

Buna karşılık düşük verimli ve moralli gruplara sahip olan işe yönelik nezaretçilerin davranışları ise; iş sürecinin teknoloji ve yönetim yönlerine ağırlık verme, yalnızca daha çok üretimde bulunmayla ilgilenme, astlarını makina işleticisi ya da görevlerini mekanik bir biçimde gerçekleştiren iş görenler olarak görme, yakın (bire bir) nezarete ağırlık veren ve büyük ölçüde cezalandırmaya dayanan bir nezaret tarzını benimseme şeklinde ifade edilmiştir.

Likert ve arkadaşları bu bulguları göz önünde tutarak; iş görene yönelik nezaretçilerin, yüksek bir moral ve üretim seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, üretime yönelmiş nezaretçilerin ise, moralin daima bozulmasına ve üretimin düşmesine neden oldukları sonucuna varmışlardır.⁸⁶ Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, Michigan Üniversitesi araştırması gerek metodoloji gerekse liderlik davranışıyla ilgili geliştirmiş olduğu iki boyut (işe ve işgörene yönelik nezaret) açısından Ohio çalışmasına benzerlik göstermektedir.

Bununla beraber Ohio çalışması bir lideri hem İDA hem YHG boyutu üzerinde karakterize etmesine karşılık, Michigan çalışmalarında liderlerin, ya işe ya da işgörene yönelik nezaret eğilimlerinden yalnızca birine sahip kişiler olarak düşünölmeleri, bu iki çalışma sonuçları arasındaki en önemli farklılıktır.⁸⁷ Diğer bir ifade ile Ohio State çalışmalarındaki bulgular, insan ilişkilerine ve göreve yönelme açısından Michigan araştırmalarının iş görene ve işe yönelme uçlarıyla aynı olmakla beraber, Ohio State çalışmasının sonucu, bir kimsenin her iki boyuta da yüksek ve düşük düzeyde sahip olabileceğini vurgulamaktadır. Michigan araştırmaları ise bunun tam aksine, bir

⁸⁴ J.G. Longenecker and Charles D. Pringle, Management 6th ed., Charles E. Merrill pub., Colombus, 1984, s.437.

⁸⁵ Toker Dereli, op. cit., s. 203.

⁸⁶ İbid.

⁸⁷ H. L. Tosi and S. J. Carroll, op. cit., s. 365.

yöneticinin iş görene yönelik nezaret eğilimi gösterdiği ölçüde işe yönelik nezaret eğiliminden uzaklaşacağını ileri sürer.

d) Grup Dinamikleri Çalışmaları :

Dorwin Cartwright ve Alvin Zander'in grup dinamikleri çalışmaları, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi'nin çok sayıdaki çalışmalarının bulgularına dayanmaktadır. Cartwright ve Zander, iki farklı lider davranış biçimi olduğunu ve tüm grup hedeflerinin şu iki kategoriden birine gireceğini öne sürmüşlerdir :⁸⁸

- (1) Birkaç özgün grup amacının başarılması ve
- (2) Grubun kendisini devam ettirmesi (bekası) ve güçlendirmesi.

Böyle bir kategori düzenlemesi işe yönelik ve iş görene yönelik sınıflandırmaya oldukça benzemektedir. Daha çok görevin başarmı ile ilgilenen lider davranışı, grup üyelerini harekete geçirme, üyelerin dikkatlerinin hedefler üzerinde olmasının devamını sağlama, konuları açık seçik ortaya koyma ve prosedürel planlar geliştirme şeklinde sıralanmaktadır. Diğer taraftan gruba yönelik lider davranışı ise kişiler arası ilişkileri hoş tutma, çatışma ve farklılıklara hakemlik etme, astları teşvik etme, onları cesaretlendirme, azınlığa sesini duyurma şansı verme, öz yönlendirmeyi (self - direction) teşvik etme ve üyelerarası karşılıklı bağımlılığı artırma olarak belirlenmiştir.⁸⁹

e) Detroit - Edison Araştırmaları

Bu araştırmalar değişim olayının liderlik konusundaki önemini ortaya çıkarmıştır.⁹⁰ Detroit - Edison araştırmalarının bulgularına göre “değişim” durumunda yöneticinin teknik ve yönetsel yetenekleri, astlarının gözünde “İnsanı Dikkate Alma” ya da “Beşeri ilişkiler” yeteneklerine nazaran daha büyük bir önem kazanmaktadır.

Bu gerçek, örgütlerin kriz ya da olağanüstü durumlarda otoriter liderliği neden hoşgörü ile karşılayabildiklerini ve hatta bunu arzulayabildiklerini kısmen de olsa açıklamaktadır. Diğer yandan, uzun süre hiçbir değişime maruz kalmamış gruplarda ise, yöneticinin, “beşeri ilişkiler” alanındaki yetenekleri önem kazanmaktadır. Bu gibi hallerde, “yapının harekete geçirilmesi” ya da teknik - yönetsel işlevler artık iyice öğrenildiğinden, astlar tarafından da yeterince yerine getirilebilmekte ve dolayısıyla önem taşıyan başlıca nokta, insanın dikkate alınması olmaktadır.⁹¹

Detroit - Edison araştırmaları, davranışsal liderlik yaklaşımında belirli durumlarda (değişim), otoriter ya da işe yönelik liderliğin benimsenebileceği yolundaki bulgularıyla, diğer araştırmalardan farklılaşmaktadır. Bu bakımdan, “Durumsal liderlik yaklaşımı”na temel teşkil eden bir çalışma görünümünde olduğu söylenebilir.

⁸⁸ R. M. Fulmer and G. R. Brown, op. cit., s. 330.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Toker Dereli, op. cit., s. 200.

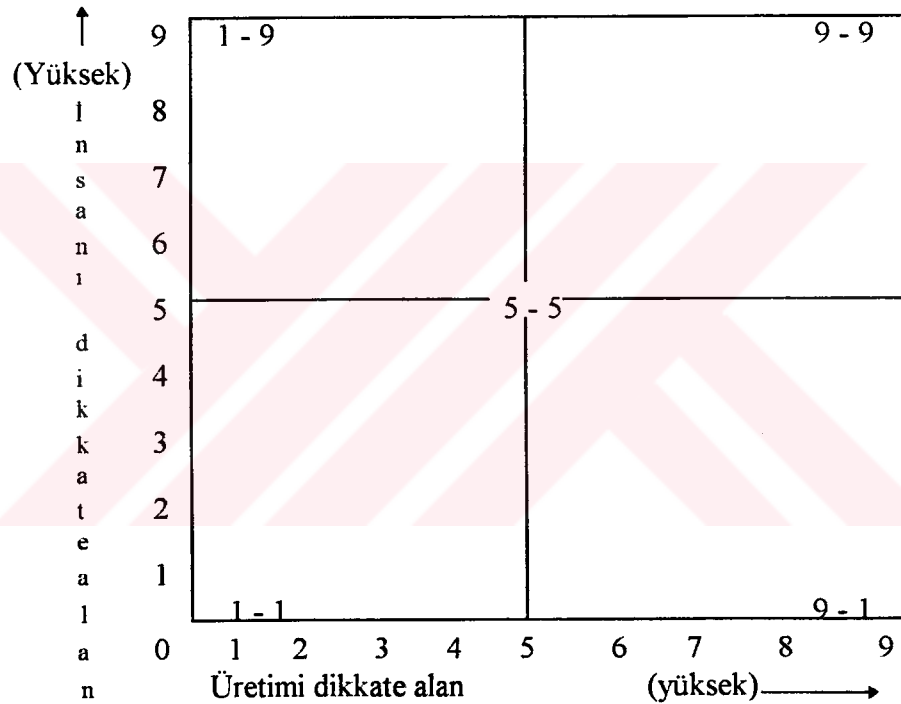
⁹¹ Ibid.

2. Liderlik Davranışlarına Yönelik Olarak Geliştirilen Kuramlar

a) Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği (Managerial Grid)

Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, geliştirmiş oldukları “Yönetim Biçimleri Ölçeği” ile liderliğin görev ve ilişkiler boyutunu popüler hale getirmişler ve bu ölçeği, örgüt ve yönetim geliştirme programlarında geniş ölçüde kullanmışlardır. Yönetim biçimleri ölçeği (YBÖ), liderlik davranışını iki temel boyutta ele almıştır. Bunlar; insana - ilişkilere ilgi gösterme (concern for people - relationships) ve üretime - göreve ilgi gösterme (concern for production - task) dir. Bu iki temel boyut beş farklı liderlik tarzına temel teşkil etmiş, bu liderlik tarzları da Şekil 3’ de görüldüğü gibi Ohio State çalışmalarında tanımlanan dört kadrana yerleştirilmiştir.

Şekil 3 Ohio State ve Yönetim Biçimleri Ölçeği Liderlik Modellerinin Bileşimi



Kaynak : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard , Life Cycle Theory of Leadership, Der: J. Steven Ott, op. Cit., s. 318.

Yönetim biçimleri ölçeği Şekil 4’de görüldüğü gibi 81 liderlik tarzı içermesine karşılık, yazarlar bunlardan 5 tanesini temel liderlik tarzı olarak ele almışlar ve tanımlamışlardır.

9 - 1 Yönetimi : Bu yönetim modelinde yönetici (lider) ve astlar arasındaki ilişki, emir verme temeline dayanmaktadır. Lider, astların en basit işlerinde bile güç kullanabilir ve astlar da işlerini aldıkları emre göre yapmak zorunluluğundadır. İş şartları astların kendilerine söylenen herşeyi yapmasını (ne eksik ne fazla) gerekli kılmaktadır. Üstlerin yetkileri ve güçleri tartışılmaz ve kınanmaz. Kimin kime karşı sorumlu olduğu, görevlerin neler olduğu tamamiyle açıktır ve bunlara karşı gelinemez.

9-1 Yönetimi, insanların kişisel olarak işten hoşlanmadıkları ve bu nedenle de işi yapmaya zorlanmaları gerektiği varsayımına dayanır. İnsanların işlerini iyi bir biçimde yapabilme yeteneklerinin olmadığını kabul eder. Kısacası, 9-1 Yönetimi; liderin örgütsel hedeflere ulaşmak için, işyeri koşullarını verimliliği azami düzeye çıkaracak biçimde düzenlediği başka bir ifadeyle yalnızca üretimi düşündüğü bir liderlik tarzıdır. Bu tarzda, insanın isteklerine ve onu mutlu kılacak hiç bir önleme ilgi duyulmamaktadır.⁹²

1 - 9 Yönetimi : Bu liderlik ve yönetim tarzının temel varsayımı; emir verme yerine, astlara işin yapılış şeklinin gösterilmesi; astların zorlanması yerine, astlara işin yapılması için yardım edilmesidir. Bu tarzda 9-1 Liderlik tarzının tam aksine ast-üst arasında karşılıklı bir sorumluluk duygusu hakimdir. 1-9 tarzına sahip lider astlarına karşı sevecen ve anlaşma yanlısıdır. Astlarına yardımcı olup bunun karşılığında onlardan samimi bir bağlılık bekler ve böylelikle itaatsizlik sorununu bertaraf eder.

Kısacası 1-9 Yönetim tarzı , astlarla çalışmayı ifade eder. Bu tarzı benimseyen lider emir vermekten çok, rica etmeyi yeğler. İnsan isteklerinin karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanması birincil öneme sahiptir. Üretim gerekliliklerinin, insan gereksinimleriyle uyumsuz olduğu ve dolayısıyla ikincil planda görülmesi gerektiği varsılır. Bu tarzda beşeri ilişkilerin kendisi amaçtır.⁹³

1-1 Yönetimi : Üretime ve insana en düşük ilgiyi ifade eden bu yönetim tarzının temelinde “azıcık maaşım, kaygısız başım” ya da “suya sabuna dokunma” felsefesi yatar. Bu tarzı benimseyen liderler ne 9-1 tarzındaki gibi bir güçlü otoriteye ne de 1-9 tarzının beşeri niteliklerine önem vermezler. Temel olarak üst yöneticilerle çatışmalarını en aza indirmeye ve astlarından da ayrı düşmemeye çalışırlar. Bu tarzın liderleri bir iletişim halkası, yani üstlerden gelen emirlerin alt halkası olarak görülebilir. Kısacası üstlerden gelen emirleri alt kademeyle ileten ancak bu emirlerin yapılmaması halinde sorumluluğu üstlenmeyen bir anlayış söz konusudur. Özet olarak 1-1 liderlik tarzı, ne sorumluluk taşıdığı işlerin başarılmasına ne de yönettiği grubun istek ve gereksinimlerine ilgi göstermeyen, çabalarını yalnızca örgüt içinde tutunabileceği ölçüde sarfetmeyi esas alan bir anlayışı ifade eder.⁹⁴ Başka bir deyişle 1-1 Yönetimi örgütten çekilme olarak tanımlanabilir.

5-5 Yönetimi : Bu yönetim tarzında hem çalışanların yönetimi önem kazanır, hem de çalışanlar örgüt amaçlarına götüren üretim elemanları olarak görülür. Üretime ve insana yöneliklik arasında optimum bir denge mevcuttur. 5-5 tarzına göre, insanların gözardı edilip, işlerin baskıyla yaptırılması daha fazla sorun yaratacaktır. Bu nedenle 9-1 tarzındaki gibi güçlü bir emir verme ve kontrol etme sistemi yerine, önderlik etme yolu tercih edilir. Bu noktada astlara işin yapılabileceği anlamda bir fikir alış veriş ve onların harekete geçirilmesi ön plana çıkar.⁹⁵ Bu tarzı benimseyen liderler, nedenlerini açıklamadan emir verme yoluna gitmezler. Bu nedenle de sözlerine kulak verildiğinin

⁹² Erdal Tekarslan, A. Can Baysal, Tanil Kılınç, Hüner Şencan, Sosyal Psikoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989, s.113.

⁹³ Toker Dereli, op cit, s.237.

⁹⁴ Erdal Tekarslan ve diğ. op cit.

⁹⁵ İbid.

farkındadırlar. Yine çalışanların kendi aralarında konuşmalarına ve mırıldanmalarına da hoş görülme eğilimindedirler. İşin istenilenden geride kalması durumunda uyarma, istenilen şekilde yapılması durumunda ise ödüllendirme yoluna giderler.

Kısacası 5-5 yönetim tarzı, örgütsel amaçlara birey ve grup moralini tatminkar bir düzeyde tutmaya çalışarak erişme gayretindedir. Bu liderlik tarzında üretimin artırılmasına da çalışılır. Ancak bu artışın en üst düzeyde olmasından çok çalışanların mutluluğuyla birlikte sağlanması önem kazanır.

9-9 Yönetimi : 9-9 Yönetimi, insan gereksinimleri ile örgütsel gereklilikler arasında bir çatışmanın olmamasını temel alır. Bir çatışma olması durumunda ise, bu çatışmanın açık ve samimi bir biçimde ve objektif verilere dayanılarak çözümlenmesini öngörür. Dolayısı ile 9-9 Yönetim ya da liderlik tarzı , insana ve üretime maksimum ilgiyi gösteren ideal yönetim tarzı niteliği görünümündedir.

Bu yönetim tarzına göre; kişilerin çalışmalarını koordine etmeleri gerektiği zamanlarda, örgüt amaçları konusunda bilgili olmaları gerekecektir, bunun sonucunda da kişiler kendi işlerini yöneterek ve karşılıklı biçimde çabalarını birleştirerek çalışacağından, ast üst ilişkisi şeklinde yöneltilmelerine ve kontrol edilmelerine gerek kalmayacaktır.⁹⁶ Diğer bir ifade ile 9-9 liderlik tarzı, örgütte işi benimseyen kişilerin istihdam edilerek örgütsel amaçlar çevresinde toplanması esasına dayanır. Böylece, hem etkin ve verimli bir örgütsel başarıya ulaşılması, hem de yönetim olarak insanların arzu ve gereksinimlerinin eksiksiz biçimde karşılanması ve karşılıklı güvene ve saygıya dayanan bir atmosferin oluşturulması mümkün olur.⁹⁷

Yukarıda özetlenmeye çalışılan beş farklı yönetim (liderlik) tarzı, Ohio grubunun “İnsanı Dikkate Alma” ve “Yapıyı Harekete Geçirme” boyutlarının oluşturduğu matrisle büyük benzerlik göstermektedir. Bununla beraber, bu iki kavramsal çatı arasında önemli bir farklılık mevcuttur. Buna göre, Blake ve Mouton’un kullanmış olduğu “ilgi gösterme” (concern for) sözcüğü bir ön eğilimi ya da tutumsal bir boyutu ifade etmektedir. Bu nedenle, yönetim biçimleri ölçeği bir liderin ön eğilimlerini ölçen tutumsal bir model olarak düşünülmelidir. Buna karşılık Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları lider davranışlarının başkalarınca nasıl algılandığını sınavan davranışsal bir model olma eğilimindedir.

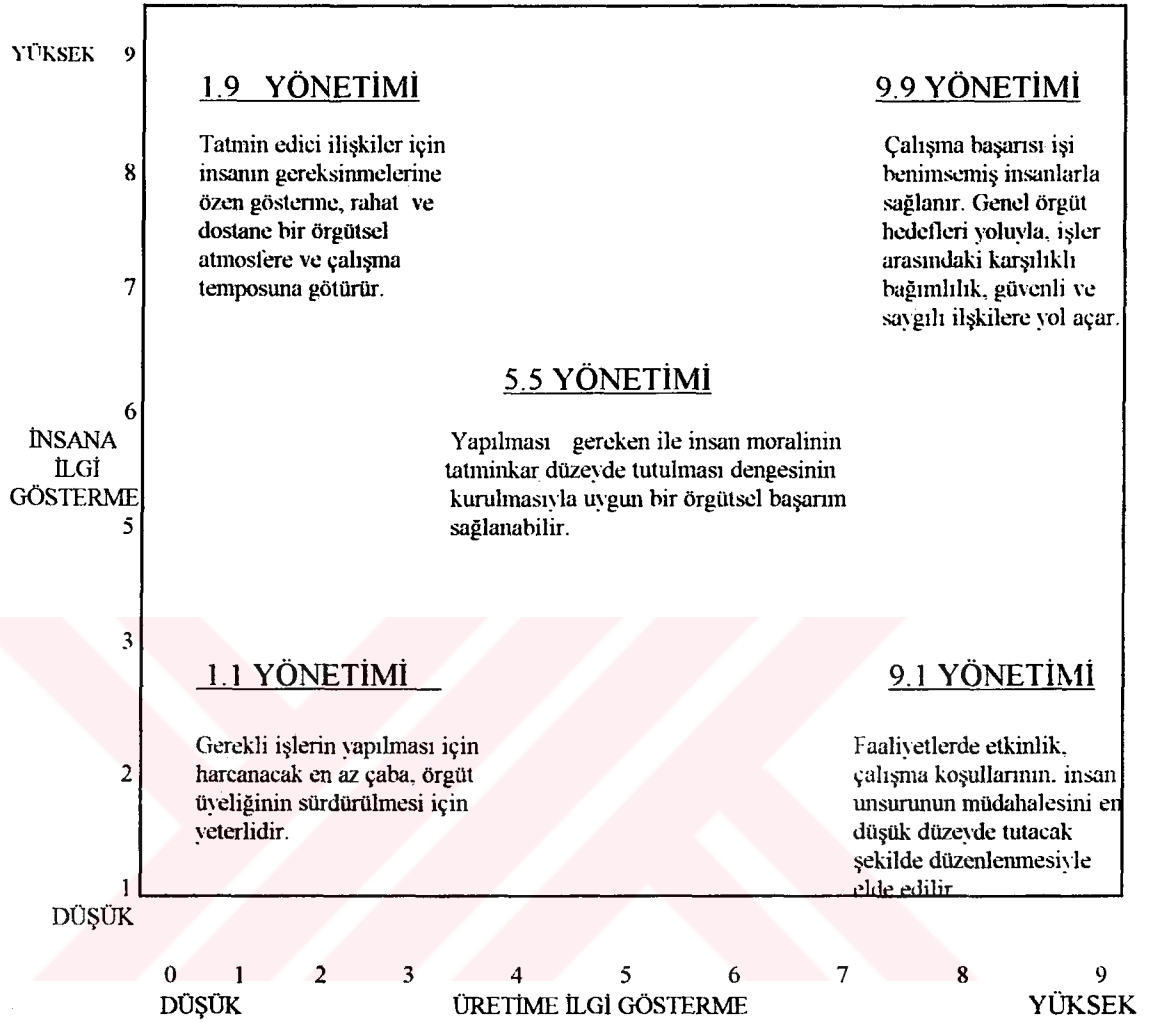
Sonuç olarak, söz konusu iki model özde birbirinden farklılaşmaktadır. Bunun yanında, insanların 9.9 tipte lider olabilecek şekilde eğitilebileceği, Yönetim Biçimleri Ölçeği’nin önemli bir varsayımdır. Böylece, 1-9 veya 9-1 tipindeki bir lider, 9-9 tipteki davranışları öğrenerek daha etkili bir lider olabilecektir.⁹⁸

⁹⁶ İbid.

⁹⁷ Toker Dereli, op cit.

⁹⁸ J.M Ivancevich, J.H.Donnelly, J.L.Gibson, op cit., s.292.

Şekil 4 Yönetim Biçimleri Ölçeği



Kaynak : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston; Gulf Publishing, Co., Book Div., 1964, s. 10.

b) Mc Gregor'un X ve Y Kuramları :

Birbirleriyle çatışan iki temel davranışsal liderlik felsefelerinin örgütsel ilişkilere uyarlanması, Douglas McGregor tarafından geliştirilmiş ve X ve Y kuramı adlarını almıştır.⁹⁹ X kuramı varsayımlarına göre, insanlar cezalandırılmalı, yönlendirilmeli ve kontrol edilmelidir. Çünkü onlar çalışmayı sevmez, hırslı değildirler ve hatta üstlerinden aldıkları emir ve talimatları bile hoş karşılamazlar. Bunun yanında Y kuramı varsayımlarına göre, insanlar hem kendilerini hem de örgüt için yarar sağlayacak hayal ve yaratıcılığa sahiptir. Bu iki kuramın varsayımları Tablo 8' de görülmektedir.

⁹⁹ Albert K. Wicksberg, Management Organization, Meredith Publishing Co., New York, 1966, s.106.

Tablo 8 X ve Y Kuramı Varsayımları

<u>X Kuramı</u>	<u>Y Kuramı</u>
1. Yönetim, işletmenin para, materyal, teçhizat ve insan gibi üretim faktörlerini ekonomik çıktılar meydana gelmesi için organize etmekten sorumludur.	1. X kuramı varsayımları ile aynıdır.
2. Yönetim yönünden bu, insanların gayretlerini yöneltme, onları motive etme, hareketlerini kontrol etme, insanların davranışlarını örgütün gereklerine uydurma sürecidir.	2. Yönetimin asli görevi, örgütsel şartları ve işlem metodlarını düzenlemektir. Böylece insanlar kendi gayretlerini en iyi şekilde örgütsel hedeflere yönlendirerek kendi amaçlarını gerçekleştirebilirler
3. Yönetim tarafından bu aktif müdahale (katılım) olmazsa insanlar örgütsel gereksinmelere karşı pasif davranırlar hatta direnç gösterirler. Bu yüzden onlar ikna edilmeli, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı kontrol edilmeli, faaliyetleri yönlendirilmelidir.	3. İnsanlar doğaları gereği örgütsel gereksinmelere karşı pasif davranmazlar veya direnç göstermezler. Örgütlerde elde edilen deneyimlerin bir sonucu olarak insanların böyle olduğu görülmüştür.
4. Tipik insanlar doğaları gereği : a. Çalışmaktan hoşlanmazlar ve mümkün olduğunca az çalışırlar. b. Hırsları yoktur, yönetilmeyi tercih ederler. c. Sadece kendi çıkarlarını düşünürler ve örgütsel gereksinmelere karşı kayıtsızdırlar. d. Saftırlar ve fazla uyanık değildirler.	4. Motivasyon, gelişim potansiyeli, sorumluluk üstlenme kapasitesi, davranışı örgütsel hedeflere yöneltmede çabuk insanlarda tamamen mevcuttur. Yönetim bu özelliklerin oluşumuna katkıda bulunmaz. Yönetim bu beşeri özellikleri kabul edip gelişmesine imkan sağlamaktan sorumludur.

Kaynak : J.B. Miner, V.P. Luchsinger, T. M. Singleton, op cit., s. 198.

Scanlan, McGregor'un bu iki kuramını şu şekilde yorumlamıştır.¹⁰⁰

X Kuramının Yorumu

- X kuramından gelen temel örgüt prensibi, otorite kullanımı yoluyla kontrol etme ve yönlendirmedir.

- Örgütsel gereklilikler, herşeyin örgütsel gereksinimlerin üstünde tutulması eğilimindedir. Birey, önerilen ödüller karşılığı dışsal yönlendirmeyi ve kontrolü kabul eder.

- Yöneticiler, insandaki potansiyelin varlığını kabul etmezler. Bu nedenle de, söz konusu potansiyelin tamamının nasıl kullanılabileceğini keşfetmek için zaman, çaba ve para harcamaya gerek görmezler.

Y Kuramının Yorumu

- Y kuramından gelen temel örgütsel prensip, 'bütünleşme'dir. Buna göre, örgüt üyeleri, örgütün amaçlarına yönelik olarak, kendi amaçlarını en iyi kendilerini yönlendirme ile başarabilecekleri koşulların yaratılmasını isterler.

¹⁰⁰ Burt K. Scanlan, Management : A Short Course For Manager, John Willey and Sons Inc., N.Y., 1974, s.70.

- Örgüt, kendi hedefleri ile üyelerinin gereksinim ve hedefleri arasında bir ayarlama yaptığı ölçüde, kendi hedeflerini gerçekleştirmede daha etkin olur.

- Yöneticiler yenilik için, yeni örgütlenme yollarını keşfetmek için ve beşeri çabayı yönlendirmek için mücadele ederler.

Görüleceği üzere, Y kuramının varsayımları statik olmaktan çok dinamik bir nitelik taşır. Y kuramı, örgütsel düzlemdeki beşeri işbirliğine ait kısıtların, insanın doğasıyla ilgili kısıtlar seti olmaktan çok yönetimin beşeri kaynak potansiyelinin nasıl kullanılacağını keşfetme becerisinden kaynaklanan bir kısıtlar seti olduğuna işaret eder. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi McGregor'un X ve Y kuramlarının, Maslow'un "Gereksinimler Hiyerarşisine" dayandığı söylenebilir.¹⁰¹ McGregor'a göre X kuramı, alt kademedeki gereksinimlere aşırı ölçüde önem vermesi nedeniyle zayıf bir liderlik yaklaşımıdır. X kuramının temelde parayı, insan davranışının en güçlü güdüleyicisi olarak görmesi, çalışanların aldıkları ücret ve diğer çıkarların biyolojik ve 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 göstergeleridir. Buna karşılık Y kuramı, daha üst düzeyli gereksinimleri tatmine izin verecek bir liderlik yaklaşımını tasvir eder. Dolayısıyla gerçekte yönetsel uygulamalarla ilgili olarak geliştirilmiş olan X ve Y kuramları birbirleriyle kıyaslandığında, etkin liderlik davranışı açısından Y kuramının daha başarılı olacağı ve bu varsayımları benimseyen liderlerin daha demokratik davranışlar sergileyen kişiler olarak amaçlarına daha iyi ulaşabilecekleri söylenebilir.

c) Likert'in Sistem Modeli

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre liderlerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir.¹⁰²

Sistem I Yönetimi (İstirmarcı Otokrat) : Bu tarza sahip yöneticiler büyük ölçüde otokrat davranış gösterirler. Astlarına çoğunlukla korkutma ve cezalandırma yoluyla çalışanlarını güdülerler. Bu liderlik tarzı yalnızca yukarıdan aşağı doğru olan iletişim tarzı ile ilgilenir. Karar verme yetkisi üst kademelerde sınırlandırılmıştır. Kısacası liderde, astları bir üretim aracı olarak görme dışında onlara yönelik manevi bir ilgi söz konusu değildir ve üretime yönelim duygusu baskındır. Sistem I Lideri, güçlü bir X kuramı felsefesine sahiptir. Nüfuzunu yayma aracı olarak, büyük ölçüde yapının harekete geçirilmesini benimsemiştir. Bu liderlik tarzının temeli, güce ve pozisyona dayalı otoritedir.

Sistem II Yönetimi (Yardımsever Otokrat) : Yardımsever otokrat olarak tanımlanan bu tarz, liderin astlarına güven lütfetmesi şeklinde ele alınabilir. Sistem II

¹⁰¹ Robert M. Fulmer and George R. Brown, op. cit., s. 336.

¹⁰² Fred Luthans, Contemporary Readings in Organizations, McGraw Hill Book Co., New York, 1981, s.437.

lideri, felsefe olarak X teorisini benimser, fakat arasıra yapıyı harekete geçirirken, insanı dikkate alma boyutuna da ağırlık verir. Bu tarzda iletişim çoğunlukla biçimsel görünümündedir. Keza güdülemede de ödüllendirme ve biraz da zorlama (baskı) esastır. Zaman zaman astlardan fikir ve düşünceleri sorulur ve yine çok sınırlı bir karar verme yetkisi göçerilebilir. Bununla beraber kontrol hemen hemen tamamen tepe yönetiminin elindedir.

Sistem III Yönetimi (Danışmacı) : Bu tarzda ise liderin astlarına büyük ölçüde güven duyması söz konusudur. Ancak yine de lider, kararların kontrolünü kendinde tutma eğilimindedir. İletişiminde biçimsellik oldukça düşüktür. Güdüleme, bazen astların kararların verilmesinde katılımlarının sağlanmasıyla, arasıra cezalandırmayla, fakat çoğunlukla ödüllendirmeyle sağlanır. Sistem III Lideri X teorisini oldukça az benimser ve durumun gerektirdiği ölçüde Y teorisine yönelir. Yapıyı Harekete Geçirici ve İnsanı Dikkate Alıcı boyutlara eşit düzeyde önem verir. Astların onaylarını almada ve onların kabulünü sağlamada pozisyona dayalı ve kişisel otorite türlerinin her ikisini de kullanır. İletişim her iki yöne de (aşağı-yukarı) çalışır. Bu tarzda özgün kararların alt kademelerde verilmesine karşılık, genel kararlar ve geniş politikalar üst kademelerce verilir. Keza tüm kararların ve kontrolün nihai sorumluluğu hala tepe yönetimindedir

Sistem IV Yönetimi (Katılımcı) : Likert, Sistem IV yönetimini, tüm yaklaşımların en katılımcısı olarak görür ve bu yaklaşımı “katılımcı-grup” olarak adlandırır. Bu tarza sahip yöneticiler astlarına tamamen güvenirlir. İletişim resmi yada gayriresmi olmakla beraber tüm yönergeler açıktır. Sistem IV yöneticileri her zaman için astlarının fikir ve düşüncelerini alıp, onlardan yapıcı olarak yararlanır. Güdüleme, lider ve üyelerin katılımı ile geliştirilen bir ödül sistemi ile gerçekleştirilir. Yani amaç belirleme ve amaçlara doğru ilerleme değerlendirilmesi gibi alanlarda grup katılımını ve faaliyetlerde içermeyi temel alan ekonomik ödüller söz konusudur. Karar verme, örgütün tüm kademeleri boyunca cesaretlendirilir. Yasal güce sahip olma önemini yitirmiş, kişisel otorite ön plana çıkmıştır. Nihai sorumluluk hala yönetimde kalmakla birlikte, kontrole verilen önem oldukça düşüktür.

Bu sıralanan dört farklı liderlik sisteminden iki zıt uçta yer alan Sistem I ve Sistem IV’ün belirgin özellikleri Tablo 9’da görülmektedir. Likert yürütmüş olduğu araştırmaların sonucunda, yüksek verimliliğe sahip olan bölümlerin yöneticilerinin çoğunun Sistem I - Sistem IV düşüncelerini temsil eden çizginin sağında olduğunu belirlemiştir. Örneğin Michigan araştırmalarında bu yönde ortaya çıkan bazı sonuçlar Şekil 5’de görülmektedir.

Şekil 5 Michigan Araştırması Bulguları

“İşgörene Yönelik” ve “İşe Yönelik” Nezaretçiliğin Uygulandığı Birimlerdeki Verimlilik

	İşe Yönelik	İşgörene Yönelik
Yüksek Üretimli Bölümler	1	6
Düşük Üretimli Bölümler	7	3

“Yakın Nezaret” ve “Genel Nezaret”in Uygulandığı Birimlerdeki Verimlilik

	Yakın Nezaret	Genel Nezaret
Yüksek Üretimli Bölümler	1	9
Düşük Üretimli Bölümler	8	4

Kaynak : Rensis Likert, New Pattern of Management, New York, McGraw Hill Book Company, 1961, s. 7 - 9.

Tablo 9 Sistem I ve Sistem IV Özellikleri

<u>SİSTEM I</u>	<u>SİSTEM IV</u>
<u>İstismarcı - Otoriter</u>	<u>Katılımcı - Demokrat</u>
Düşük Performans Etkinliği	Yüksek Performans Etkinliği
Güvenlik ve statü güdülerine önem verir	Grupla ilgili tüm güdülere önem verir.
Güdüleme için korku ve cezayı kullanır	Güdüleme için katılımı kullanır
Küçük görücü, düşmanca tavırlar	Olumlu davranışlar
Tümüyle tatminsizlik	Yüksek tatmin
Çok az haberleşme	Yoğun haberleşme
Haberleşme yukardan aşağıya doğru	İki yönlü haberleşme
Takım çalışması hiç yok	Çok gelişmiş grup çalışması
Astların hiçbir etkisi yok	Yüksek seviyede üye etkisi
Aşağıya doğru etkileme yapısı	Her yönde etkileme
Ast üst arasında güven hiç yok	Ast üst arasında tam güven
Astların fikirleri çok nadir kullanılıyor	Üye fikirleri daima kullanılıyor
Astlar kararlara katılmıyor	Astların kararlara tam katılımı
Kararlar en üst seviyede alınıyor	Kararlar her seviyede alınıyor
Karar verme bireyden bireye yönelik	Geniş katılımlı grup kararı
Hedefler emirlerle belirleniyor	Hedefler grup katılımıyla belirleniyor
Gayriresmi oluşumlar resmi yapıya muhalif	Gayriresmi ve resmi oluşumlarda tek ses
Kalite kontrolü öz yönelme için kullanılıyor	Kalite kontrolüne gereksinim duyuluyor

Kaynak : Rensis Likert, New Patterns of Management, New York; McGraw Hill Book, 1961, s. 223-33'den uyarlanmıştır.

3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımının Genel Bir Değerlendirmesi

Davranışsal liderlik konusunda yapılan araştırmalara genel olarak bakıldığında, farklı isimler almakla birlikte hemen hemen tüm çalışmalar iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar;

- (a) Göreve yönelmiş lider tipi ve
- (b) İnsanlararası ilişkilere yönelmiş lider tipi.

Yine bu araştırma ve çalışmaların çoğu (Detroit - Edison araştırması dışında), insana yönelik lider tipinin daha başarılı olacağı hipotezini doğrulamış¹⁰³ hatta bu tarzın evrensel geçerliliğe sahip başarı koşulu olduğunu idda etmiştir. Bununla beraber davranışsal yaklaşım pek çok eleştirilere maruz kalmış ve yerini “Durumsal Liderlik” yaklaşımına bırakmıştır.

a) Özellikler Yaklaşımı İle Davranışsal Yaklaşımın Karşılaştırılması

Daha önce de belirtildiği gibi liderlik davranışı üzerine yoğunlaşan çalışmalar, büyük ölçüde özellikler yaklaşımının kişiye bağımlı olarak açıklamaya çalıştığı lider etkinliğini çok daha farklı bir şekilde (liderin yaptıklarını dikkate alarak) açıklamaya çalışmıştır. Bu nedenle özellikler yaklaşımına nazaran davranışsal yaklaşımın geçerliliğini genişleten görüşün, “Liderlerin lider olarak doğmaları gerekmez, liderler doğru şeyleri yapacak şekilde eğitilebilirler” felsefesinden kaynaklandığı söylenebilir.¹⁰⁴

b) Davranışsal Yaklaşım Yönelik Eleştiriler

Davranışsal liderlik yaklaşımına yönelik eleştirilerin büyük bir bölümü hangi liderlik davranışının en etkin tarz olduğu konusunda tam bir görüş birliği olmamasına yönelmiştir. Örneğin Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri ölçeğinde, göreve yönelik ya da insana yönelik tarzlardan birisi yerine her ikisi açısından da en yüksek ilgiye sahip bireyin etkin olacağı yolundaki görüşler, en etkin liderlik davranışının hangisi olduğu yolunda tam ve kesin bir fikir birliğine ulaşamadığının belirgin bir göstergesidir. Diğer taraftan Likert, demokratik yönetim tarzını etkinlik bakımından desteklemesine karşılık, Robert N. McMurry, iş hayatının ve rekabetin soğuk gerçeklerinin demokratik liderlik sistemlerini işlemez kıldığını savunmuş ve çok fazla beyin fırtınasının (brain stormers) kararların doğruluğunu olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmüştür. McMurry, iyiliksever - otokrat (benevolent - otocrat) yaklaşımı desteklemiş ve şu nedenlerden ötürü demokratik liderlikten feragat edilebileceğini düşünmüştür.¹⁰⁵

- Örgütlerdeki çalışma ortamları mükemmel değildir. Diğer yandan “endüstrinin kaptanları” yönetsel hiyerarşide halen bulundukları konumlara ulaşmak için çok çalışmışlardır. Bu yüzden onlar çok çalışmayı öngörecekle ve firmaların kaderini kontrol

¹⁰³ Toker Dereli, op cit., s. 204.

¹⁰⁴ James Owens, op cit., s.244.

¹⁰⁵ Robert N. Mc Murry “Keys for Benevolent Autocracy, Harvard Business Review, January - February 1958, s.82-90.

etme arzusunda olacaklardır. Bu insanlar karar verme yetkisini göçermeye de pek yanaşmayacaklardır.

- Çoğu örgütler hızlı ve güç kararlar almak zorunda olduklarından ötürü merkezdeki yöneticiler, işlemlerin kontrolünü ellerinde bulundurmak istiyceklerdir. Bu yüzden hızlı kararların alınması gereğinden ötürü hareket serbestisine pek müsaade edilmez. Demokratik liderlik tarzı hareket serbestisini teşvik ettiği için de bu tarzın uygulanması faydalı olmaz.

- Demokratik liderlik kavramlarının geçerliliği ispatlanmamıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımına yönelik eleştirilerin diğer bir bölümü de metodolojiktir.¹⁰⁶ Araştırmacılar liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayandırmışlardır. Bazıları liderin kendisine, bazıları grup üyelerine, bazıları üstlere sorular yönelirken, bazı araştırmacılar ise değerlendirmelerinde sadece gözlemlerden yararlanmışlardır. Böyle farklı bir metodoloji izlenmesine rağmen tüm üç araştırma için de aynı temel bulgulara varılması sonuçların genelleştirilmesini oldukça güçleştirmektedir. Çünkü çeşitli araştırmalar, bir ferдин davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçüldüğü durumlarda, bunlar arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir.

Nihayet, davranışsal liderlik yaklaşımına yönelik üçüncü eleştiri noktası ise, bu yaklaşımın temelini oluşturan araştırmaların büyük çoğunluğunun A.B.D.'de yapılmasına ve sonuçların kültüre bağlı olmasına yöneliktir.¹⁰⁷ Başka bir ifade ile, bu araştırmalarda varılan sonuçların (insan yönelimli liderliğin, görev yönelimli liderliğe nazaran daha başarılı bulunması), Anglo-Amerikan kültüründeki demokrasi geleneğinden önemli ölçüde etkilendiği öne sürülmüştür. Sonuç olarak davranışsal yaklaşıma yönelik eleştiriler:

- (1) En etkin liderlik tarzının hangisi olduğu konusunda kesin bir fikir birliğine varılamaması,
- (2) Araştırmalarda kullanılan metodolojilerin farklılığı,
- (3) Araştırma sonuçlarının A.B.D. kültürünün etkilerini yansıtması şeklinde özetlenebilir.

¹⁰⁶ Toker Dereli, op cit., s. 204.

¹⁰⁷ İbid.

BÖLÜM 2 DURUMSAL LİDERLİK

KISIM 1 LİDERLİĞİN DURUMSAL ETKİLEŞİMİ

1950'lerin sonlarında liderliğin bir ilişki, bireyler arası bir etkileşim olarak görülmesi standart hale gelmeye başlamıştır.¹ Bu bakış açısı, lider etkinliğinin durumdan duruma değişebileceğini vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile, özgün bir durumda başarılı olan bir lider başka bir durumda başarılı olamayabilir. Çünkü her durumun kendine özgü koşulları, belirleyicileri mevcuttur ve bu faktörler birbirleriyle etkileşim halindedir. Bu yönüyle 'durum', liderde bulunması gereken nitelik, özellik ve yeteneklerin tespit edilmesinde aktif bir etkiye sahiptir.² Bu noktada lider etkinliğine tesir eden durumsal faktörleri incelemek ve bu faktörlerin belirlediği çeşitli durumlarda hangi liderlik tarzının en etkin olabileceğini tahminlemek önem kazanmaktadır.

A. DURUMSAL YAKLAŞIM AÇISINDAN LİDERLİK

1. Durumsal Liderliğe Temel Oluşturan Düşünceler

Klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının katı ve dogmatik yapıları ve örgütleri kapalı sistemler olarak gören bakış açıları, 1960'larda gelişen sistem yaklaşımının etkisi ile yavaş yavaş kırılmış ve 1970'lerde yapılan pek çok çalışmada ulaşılan ilginç sonuçlar çerçevesinde, yönetsel düşüncede yeni bir akım hakim olmaya başlamıştır. Koşulsallık (Contingency Approach) ya da Durumsallık Yaklaşımı (Situational Approach) adını alan bu yönetsel düşünce akımı, temelde bir örgütün önemli bir parçası ile dışsal çevre unsurları arasındaki karşılıklı ilişkiyi ele almaktadır.³

Bir yandan örgüt ve yönetim düşüncesinde durumsallık yaklaşımının ağırlık kazanması, diğer yandan liderlik konusunda yapılan araştırmalar arttıkça, liderlik kabiliyetini yeteri kadar tanımlayabilen tek bir özelliğin (veya bir çift özelliğin) olmadığını kesinleşmesi⁴ ve tüm durumlar için etkili olabilecek yalın bir liderlik tarzının bulunmaması durumsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına yol açmıştır.⁵

Liderliğe durumsallık yaklaşımı, liderlik tarzlarının farklı durumlarda farklı sonuçlar doğuracağını vurgular ve çeşitli durumsal faktörlerin dikkate alınmasına önem verir. Bu yaklaşıma kaynak teşkil eden düşünceleri şu şekilde özetlemek mümkündür.

¹ J. Steven Ott, Classic Readings in Organizational Behavior, Wadsworth Inc., Belmont California, 1989, s.25.

² Ralph M. Stogdill, Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature, Journal of Psychology, Vol. 25, 1948, s.35-71.

³ Paul L. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illions, 1969, s. 209.

⁴ Robert M. Fulmer and George Brown, The New Management, McMillan Publishing Co. Inc., Homewood Illions, 1969, s. 209.

⁵ J. Steven Ott, op cit., s.249-250.

Liderliğe durumsallık yaklaşımı, diğer liderlik yaklaşımlarına nazaran (liderlik özellikleri ve davranışsal liderlik) yeni bir yaklaşım gibi görünmekle beraber, ilk tohumları muhtemelen en eski durumsalist olan klasik örgüt kuramcısı Mary Parker Follett tarafından 1926 yılında kaleme alınan “Emirlerin Verilmesi” (The Giving of Orders) adlı eserde atılmıştır. atılmıştır. Emirlerin verilmesinde aşırı merkeziyetçi davranmakla hiç emir vermemek gibi iki uç noktadan nasıl kaçınılabileceği konusunu bir sorun olarak ele alan Follet, emirlerin kişiselleştirilmemesini, durumla ilgili tüm faktörlerin incelenmesini, durumun kanununu anlayıp bu kanuna itaat edilmesini önermiştir. Follet böylece emir verme ve emir almadan ötürü bir sorun yaşanmayacağını, çünkü her iki tarafın da (emri veren ve alan) durum tarafından verilen emirlere itaat edeceğini öne sürmüştür.⁶ McGregor’un düşünceleri de etkileşimsel bakış açısı çerçevesinde durumsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında önemli katkılarda bulunmuştur. McGregor, liderlik özelliklerinin gözardı edilemeyeceğini ancak gerekli olan liderlik özelliklerinin koşullara bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterebileceğini öne sürmüştür. McGregor yine liderliğin, lider ve durum arasında varolan bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.⁷ Liderlik ile ilgili araştırmalar üzerinde geniş bir çalışma yapan Stogdill de liderlikte özellikler yaklaşımının anlamlı olduğu yorumunu getirmekle birlikte iyi bir lideri sembolize eden ideal tek bir kişilik özelliğinin mevcut olmadığını öne sürmüştür. Stogdill’e göre liderlik, sosyal bir durumdaki insanlar arasında varolan bir ilişkidir ve bir durumda başarılı lider olan bir kişinin, farklı bir durumda başarılı olamayacağı yolunda güçlü deliller mevcuttur.⁸

Liderliğe durumsallık yaklaşımına temel teşkil edici mahiyette olan bu görüşlerin ışığı altında, liderlikte etkinliğin ne bazı özelliklere sahip olma ne de bazı davranışları gösterme ile sağlanamayacağı, liderlikte etkinliğin; koşulların gerektirdiği özelliklere sahip olma ve uygun davranışları gösterme ile elde edilebileceği söylenebilir.

2. Liderliğe Durumsallık Yaklaşımının Kuramsal Özellikleri

En iyi liderlik tarzının durumsal faktörlere bağlı olarak değişiklik göstereceğini öne süren liderliğe durumsallık yaklaşımının kuramsal özellikleri şöyle sıralanabilir.⁹

- En fazla etkin olan tek bir yönetsel liderlik tarzı yoktur. Buna karşılık, en etkin liderlik tarzı durumdan duruma değişir. Bu değişim, durumu oluşturan çeşitli faktörlere (koşullu olarak) bağlıdır.

- Belirli bir duruma durumsallık yaklaşımının uygulanması, çok sayıda faktörün gözönünde bulundurulmasını gerektirir. Durum iki taraflı bir eşitlik olarak düşünülürse, her iki taraf için de çeşitli güçlükler söz konusu olacaktır. Eşitliğin ‘lider’ tarafı, insanın kategorize edilmesini gerektirir ki bu da pek kolay bir iş değildir. Öte yandan ‘durum’un tanımlanması ise pek çok yöneticinin sahip olmadığı yüksek bir teşhis yeteneğini zorunlu kılmaktadır. Böylesine bir teşhis hem örgütsel yapının doğasını hem de çalışma

⁶ Mary Parker Follett, The Giving of Orders, Der : J. Steven Ott, op cit.,s.249.

⁷ Douglas M. McGregor, An Analysis of Leadership, Ibid, s.278.

⁸ Ralph M. Stogdill, op cit.

⁹ Robert B. Buchele, The Management of Business and Puplic Organizations, McGraw Hill Book Co., New York, 1977, s. 185-187

süreçlerinin doğasını kategorize etmeyi şart koşar. Keza astları ve örgütün geçmişini (geçmişteki liderlik tarzının ne olduğunu, bunun örgütte kalan ve örgütten ayrılan astları ne şekilde etkilediği vb. gibi) dikkate almayı zorunlu kılar.

- Örgütlerin kendilerine özgü 'karakterleri' ya da 'iklimleri' vardır. Belirli bir duruma uygun liderlik tarzının hangisi olduğunun belirlenmesi işlevi pekçok faktöre bağlıdır. Diğer yandan, her örgütün kendi ulaşacağı amaçları üzerinde hayati etkisi olan örgütsel ve yönetsel bir iklimi geliştireceği de bir gerçektir. Dolayısı ile, durum değerlemesinde örgütsel iklimin çok önemli bir rolü olacağı açıktır.

- Bir örgütün (sistemin) farklı kısımları (parçaları) farklı liderlik tarzları gerektirebilir, belki de gerektirmelidir. Bir firmanın farklı departmanları (örneğin Ar-Ge ya da Proje Geliştirme departmanı gibi yenilikçi departmanlar, veya üretim ya da satış gibi durağan departmanlar gibi) muhtemelen farklı yönetsel liderlik tarzlarına gereksinim duyacaklardır. Buna paralel olarak örgüt hiyerarşisinin daha üst basamaklarında yer alan yöneticilerin değişik liderlik tarzlarına sahip yöneticilere sahip olmaları ve onlarla çalışmaları bir zorunluluk arz edecektir.

- Katılımcı - Danışmacı liderlik tarzına yönelik eğilim bazı önemli nedenlere dayansa da bu henüz genel bir etkinliğe kavuşamamıştır. Gerek hızlı değişimin yönetilmesine gereksinimin artması, gerekse günümüz iş yaşamında demokratik davranış beklentisi yönündeki eğilimin hızlanması, duyarlılığı esas alan bir yönetsel anlayışı hakim kılmaktadır. Ancak katılımcı - danışmacı yönetimin en etkin tarz olmadığı pekçok durum yine de mevcuttur. Bunun da ötesinde, uygun olduğu durumlarda bile katılımcı - danışmacı tarzın yanlış kullanıldığını gösteren pekçok örnek mevcuttur.

- Katılımcı - Danışmacı liderlik tarzı, örgütün alt düzeylerine (mavi yakalılar) nazaran yönetsel düzeylerde daha etkilidir. Liderliğe açık sistem yaklaşımının temelini oluşturan bu görüşe göre katılımcı - danışmacı liderlik tarzı daha ziyade önemli değişikliklerin yapılması için bir fikre sahip olması muhtemel kişilere yöneldiğinde istenilen etkinliği sağlayacaktır. Bu bağlamda rutin işlerin yapıldığı yerler için yönlendirici - iş yönelimli tarzlar daha fazla başarı şansına sahip olabilir.

B. LİDERLİK TARZLARININ DURUMSAL FAKTÖRLERLE ETKİLEŞİMİ VE ESNEKLİK SORUNU

1. Liderlik Tarzlarındaki Esnekliğin Liderlik Etkinliği Açısından Önemi

Ohio State ve Michigan örneklerinde olduğu gibi liderlik davranışları konusunda yapılan araştırmalar her ne kadar bir "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.¹⁰

¹⁰ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Life Cycle Theory of Leadership, Der: J. Steven Ott, op cit., s. 318.

En iyi liderlik tarzı önermesini çürüten en ikna edici delillerden bazıları A. K. Korman tarafından 25 çalışma incelendikten sonra elde edilmiştir. Korman'a göre insanı dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme davranış boyutlarının, durumlar değiştikçe etkinlik bakımından hiçbir tahminleyici değeri bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile Korman'ın elde ettiği deliller, durumlar değiştikçe liderlik tarzının da değişmesi gerektiğine işaret etmektedir.¹¹ Fred E. Fiedler da, 50'nin üzerindeki çalışmasında, hem görev yönelimli hem de insan ilişkileri yönelimli liderlerin bazı şartlar altında başarılı olduğu sonucuna varmıştır. Korman ve Fiedler'den ayrı olarak Pelz tarafından yapılan incelemenin sonucu da farklı liderlik durumlarının farklı liderlik tarzlarını gerektirdiği şeklindedir.¹²

Görüldüğü gibi ampirik çalışmalar tüm durumlara en iyi biçimde uyan tek bir liderlik tarzının bulunmadığını, başarılı liderlerin durumsal faktörleri iyi değerlendirebilen ve davranışlarını bu faktörlerin gerektirdiği biçimde uyarlayabilen esnek yapıda insanlar olduğunu ağırlıklı olarak göstermektedir. Ancak bu noktada yöneticilerin tarz seçimi konusunda ne ölçüde esnek olabilecekleri sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu konu, seçim, yerleştirme ve terfi gibi çeşitli yönetsel faaliyetleri etkileyeceğinden ötürü önem taşımaktadır. Eğer yöneticiler liderlik tarzı seçimi konusunda esnek olabilirlerse veya bu yönde eğitilebilirlerse, çeşitli liderlik durumlarında etkin olacakları öngörülebilir. Diğer taraftan bu esnekliği gösteremezlerse, sadece kendi tarzlarına uyan durumlarda etkin olabileceklerdir. Böyle bir katılık sadece yöneticilerin bireysel kariyerlerine zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda yönetsel pozisyonlara insan gücünün yerleştirilmesi konusunu son derece karmaşık hale getirebilir.¹³

Yaşamdaki olaylara bakıldığında bazı insanların diğerlerine göre kendilerini farklı durumlara daha kolay uyarlayabildiklerini görmek mümkündür. Liderlik üzerine yapılan pekçok çalışma, yöneticilerin kendi liderlik tarzları üzerindeki durumsal etkilere cevap verme konusunda gerçekte oldukça yüksek potansiyele sahip olduklarını ortaya koymuştur. Bu nedenle bireylerin en azından bir ölçüye kadar bir liderlik durumunu teşhis edip, tarzlarını bu duruma uydurabilecekleri söylenebilir. Esasen yaşamın diğer alanlarında olduğu gibi örgütlerde de esneklik arzu edilen bir konudur. Böylece işler beklendiği gibi gitmeyince gerekli uyarlamaların yapılması, insanlara ve durumlara uygun tepki gösterilmesi mümkün olur.¹⁴

Tarz esnekliği konusunda çeşitli yazarlar tarafında iki ayrı görüş ileri sürülmektedir. Bu görüşlerin birine göre liderlik tarzları hiçbir şekilde bükülmez (inflexible) karakterdedir. Diğerine göre ise yöneticilerin çeşitli durumlara uygun tarzı seçmeleri mümkündür. Bu görüşleri yansıtan durumsal liderlik kuramları ileride ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

¹¹ A. K. Korman, "“Considiration,” ‘Initiating Structure,’ and Organizational Criteria - A Review,” *Personel Psychology : A Journal of Applied Research*, Vol. 19, No. 4 (Winter, 1966), pp.349 - 361

¹² Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, op cit.

¹³ James A.F.Stoner, *Management*, Prentice Hall Inc., N. J., USA, 1982, s. 487.

¹⁴ İbid.

2. Etkin Liderlikte Gözönünde Bulundurulması Gereken Durumsal Faktörler

Liderlik özellikleri ve liderlik davranışları kapsamında yürütülen çalışmalar neticesinde etkin liderliğin, örgütsel ortam, görevlerin doğası, işle ilgili faaliyetler, yönetsel değerler ve tecrübe gibi bir takım değişkenlere bağlı olduğunun görülmesi üzerine araştırmacıların ikinci mantıksal adım atarak belli bir liderlik tarzının etkinliğine tesir eden durumsal faktörleri tanımlama gayreti içine girdikleri söylenebilir.¹⁵

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt çeşitli faktörlerin yöneticilerin liderlik tarzı seçimine etkide bulunduğunu düşünen ve bu faktörleri tanımlamaya çalışan ilk yazarlar arasında yer alırlar. Tannenbaum ve Schmidt, modern yöneticinin örgütte otorite ve kontrolü sağlarken astları ile ilişkilerinde nasıl 'demokratik' olabileceği konusunu ele almışlar ve Şekil 6' da görülen liderlik davranış doğrusunu geliştirmişlerdir. Bu doğru boyunca, yönetici tarafından kullanılması mümkün liderlik davranışları görülmektedir. Her davranış, kararlara ulaşılması konusunda yönetici tarafından kullanılan otorite ve astlara tanınan serbestlik alanı ile ilgilidir. Sol uçta, kararların alınması yöneticiden merkezileşirken sağa doğru gidildikçe astların katılım ve payı artmaktadır. Tannenbaum ve Schmidt, yöneticinin bu yedi liderlik davranışından herhangi birisini benimsemesinden önce şu üç faktörü dikkate alması gerektiğini öne sürmüştür.¹⁶

I. Yöneticideki Kuvvetler :

- (a) Yöneticinin değerler sistemi - örgütsel etkinliğe, astların yetiştirilmesine ve şirket karlılığına verdiği önem.
- (b) Yöneticinin astlarına duyduğu güven.
- (c) Yöneticinin liderlik eğilimleri - bağımsız olarak veya takım halinde iş görme arzusu.
- (d) Yöneticinin belirsizliği kabullenme derecesi.

II. Astlardaki Kuvvetler :

Yazarlara göre eğer aşağıdaki koşullar genelde oluşmuşsa, yöneticiler astlarına daha fazla serbestlik tanıyabilirler ;

- (a) Eğer astlar nisbeten bağımsız olmaya yüksek seviyede gereksinim duyuyorlarsa,
- (b) Eğer astlar karar verme sorumluluğunu üstlenmeye hazır iseler,
- (c) Eğer astlar belirsizliğe nisbeten yüksek seviyede tolerans gösteriyorlarsa (Bazı astlar açık ve kesin olarak yönlendirilmeyi tercih ederken bazıları ise daha geniş bir serbestlik alanını tercih ederler),

¹⁵ Ibid.

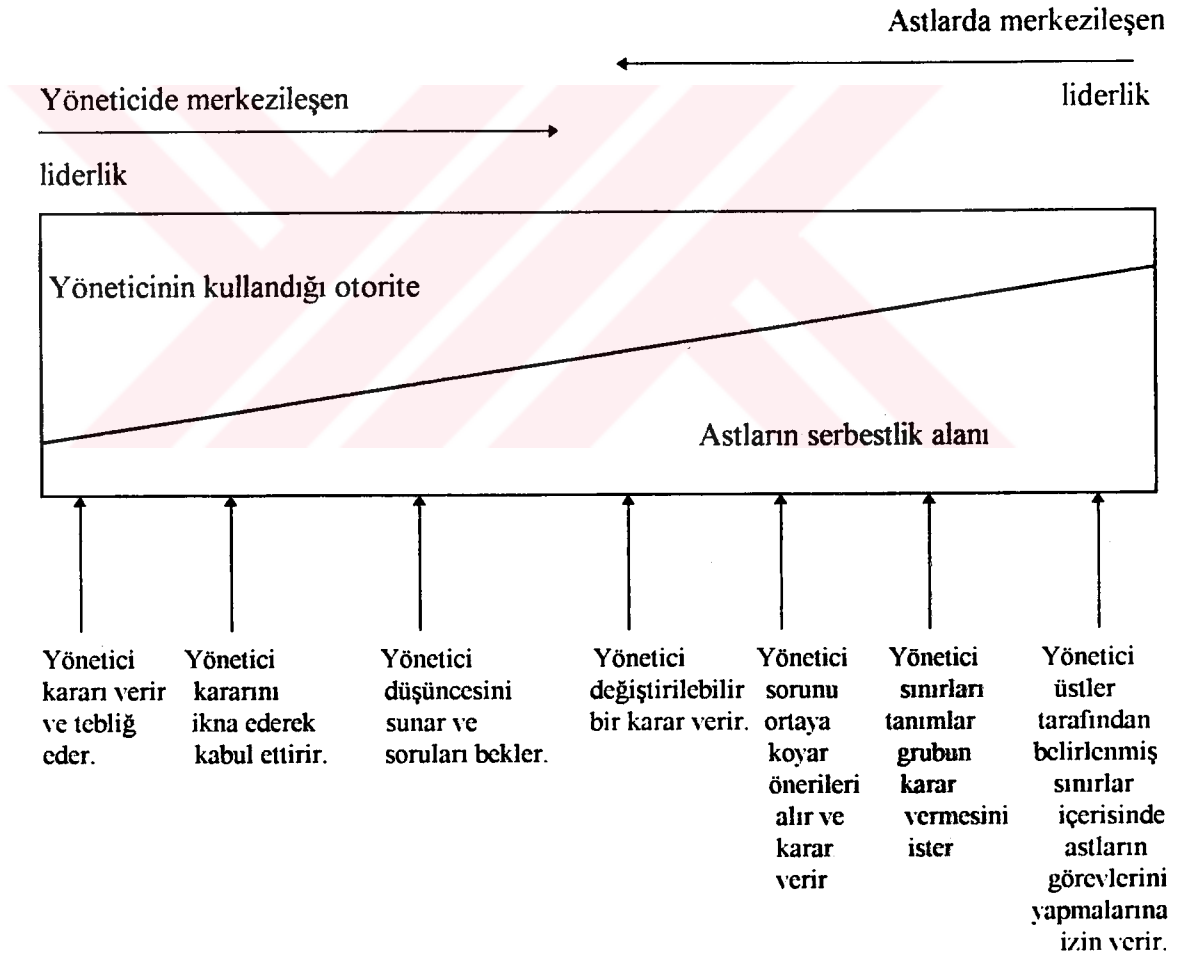
¹⁶ Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern, Der : Louis E. Boone and Donald D. Bowen, The Great Writings in Management and Organizational Behaviour, The Petroleum Publishing Co.,Tulsa Oklohoma, 1980, s. 288 - 292.

- (d) Eğer astlar sorunla ilgileniyorsa ve sorunun önemli olduğunu idrak ediyorlarsa,
- (e) Eğer astlar örgütsel amaçları anlıyor ve biliyorlarsa,
- (f) Eğer astlar sorunla uğraşacak kadar yeterli bilgi ve tecrübeye sahip iseler,
- (g) Eğer astların kararlara katılma konusunda tecrübeleri varsa.

III. Durumdaki Kuvvetler :

- (a) Örgütün tipi - değerleri, gelenekleri, haberleşme yöntemleri, astların kararlara katılma derecesi,
- (b) Grup etkinliği - grup üyelerinin birbirlerine duydukları güven, grup olarak etkili çalışabilme düzeyleri,
- (c) Problemin doğası - karmaşıklığı, güçlüğü, uzmanlık gerektirme derecesi,
- (d) Zaman baskısı - kararların verilmesi için elde mevcut zaman miktarı.

Şekil 6 Lider Davranış Doğrusu



Kaynak : Robert Tannenbaun and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, 51, no.3 (May - June), s.166.

Tannenbaum ve Schmidh'e göre insanların başarılı yöneticisi ne sıkı ne de müsamahakar bir lider olarak karakterize edilemez. Başarılı yönetici daha çok, belirli bir zamanda göstermesi gereken en uygun davranışa etki eden kuvvetleri doğru olarak algılayan ve buna göre davranabilen bir kişidir.¹⁷ Tannenbaum ve Schmidh'in yanında diğer bazı yazarlar da eserlerinde lider etkinliğine tesir eden çeşitli durumsal faktörlere değinmişlerdir. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir.¹⁸

a) Liderin kişiliği, algılaması, tecrübesi ve beklentileri : Yöneticinin değerleri, artyetişimi, tecrübesi ve bilgisi onun liderlik tarzı seçimini etkileyen faktörler olarak gözlemlenmiştir. Örneğin kişisel gereksinimlerin örgütsel gereksinimlere nazaran ikinci derecede önemli olduğuna inanan bir yöneticinin, astlarının faaliyetleri üzerinde oldukça yönlendirici, emredici bir rol oynaması mümkündür. Diğer taraftan çok az bir nezaretle başarılı olmuş veya astlarının öz gerçekleştirim gereksinimlerinin tatminini dikkate alan bir yönetici, iş gören yönelimli bir liderlik tarzını benimseyebilir. Astlarına güvenmeyen veya işle ilgili tüm faaliyetleri doğrudan yönetmekten hoşlanan bir yönetici ise muhtemelen daha otoriter bir tavır takınacaktır.

Yöneticinin durumu algılama biçimi de onun liderlik tarzı seçimine etki eder. Örneğin astlarının tembel ve kabiliyetsiz olduğuna inanan bir yönetici, astları çalışmaya hevesli olsalar bile, algılama şeklini değiştirene kadar astlarını bu algıladığı duruma göre yönetecektir.

Bir yöneticinin kişiliğinin ve tecrübesinin onun liderlik tarzının şekillenmesine katkıda bulunduğu gerçeği, bu tarzın değiştirilemez olduğu anlamına gelmez. Yöneticiler edindikleri tecrübelerle bazı liderlik tarzlarının diğerlerine oranla daha başarılı sonuçlar doğurduğunu öğrenirler. Uygun olmadığı anlaşılan bir tarz değiştirilebilir olsa bile temel kişilik yapısı ile hiç uyuşmayan bir tarzla etkili olunamayacağının bilinmesi bu noktada önem kazanır.

Bir yöneticinin beklentileri unsurlardan bir diğeridir. Beklenti konusu bazen “kehanette bulunma” olarak da ifade edilir. Bir çalışmada, kendilerine astlarının düşük başarımda bulunduğu anlatılan yeni atanmış liderlerin, astlarının yüksek başarımda bulunduğu anlatılan yeni atanmış liderlere oranla çok daha otoriter bir yaklaşımı benimsedikleri görülmüştür. Bu bakımdan, yöneticilerin astlarını daha etkili kılacak tarz konusundaki beklentileri onların tarz seçimine etkide bulunduğu söylenebilir.

b) Üstlerin beklentileri ve davranışları : Bir yöneticinin üstlerinin desteklediği liderlik tarzı yöneticinin liderlik tarzı seçimine önemli ölçüde etkide bulunur. Örneğin işe yönelik bir tarzın açıkça desteklenmesi, yöneticinin bu tip bir liderlik tarzını benimsemesine neden olabilir.

İkramiye, promosyon gibi ödülleri dağıtma güçlerinden ötürü üstlerin, alt düzeylerde bulunan yöneticilerin davranışlarına açıkça etkide bulunabilecekleri söylenebilir. Bunun yanında alt düzeylerde bulunan yöneticiler, kendilerini üstlerinin bir

¹⁷ İbid, 293.

¹⁸ James A. F. Stoner, op cit., s. 477 - 478.

modeli haline getirmeye eğilim gösterirler. Bir çalışma, insan ilişkileri eğitiminden geçerek yeni davranışlar öğrenen nezaretçilerin, eğer bir üst yöneticinin liderlik tarzı ile uyuşmuyorsa, bu davranışları derhal terk etmeye meyilli olduklarını ortaya koymuştur.

c) Astların karakteristiği, beklentileri ve davranışları : Daha önce de belirtildiği gibi astlar, yöneticinin liderlik tarzı seçiminde kritik rol oynarlar. Astların yöneticinin liderlik tarzına göstereceği tepki, netice itibarıyla yöneticinin ne kadar etkili olacağını belirleyecektir.

Astlar karakteristikleri bakımından yüksek yeteneğe sahip ve iyi eğitilmişlerse, yöneticiler normalde daha az yönlendirici bir yaklaşıma gereksinim duyacaklardır. Astların beklentileri de liderlik tarzının ne kadar uygun olacağını belirleyen diğer bir faktördür. Örneğin bazı işgören tiplerinin (askeri polis gibi) otoriter bir lideri tercih etmesi mümkünken, bazı işgören tiplerinin ise (bir araştırmacı grubu gibi) yaptıkları işlerin tüm sorumluluğunu üstlenmek istemesi mümkün olabilir. Bunun yanında işgörene yönelik yöneticilerle çalışma tecrübesine sahip astlar, yeni yöneticinin de benzer tarzı göstermesini bekleyebilirler, otoriter tarza ise olumsuz tepkide bulunabilirler. Buna benzer olarak yüksek yetenekte ve çok iyi motive edilmiş işgörenler, yöneticinin işlerine karışmasından ötürü huzursuzluk duyabilirler. Diğer yandan yeni ve güç işlerle karşılaşan işgörenler, yöneticinin kendilerini yönlendirmesini bekleyebilir, yönetici bu tip bir davranışta bulunmaz ise işgörenler yine huzursuzluk duyabilirler.

Astların, yöneticinin liderlik tarzına gösterdiği tepki genelde bu tarzın ne kadar etkili olduğunun göstergesidir. Örneğin uygun olmayan bir liderlik tarzı, astlar arasında çoğu kez kargaşa ve huzursuzluğa yol açar. Böyle bir durum yönetici açısından gerekli olan tarza yönelmesi için bir işaret olarak yorumlanabilir. Bununla beraber yeni atanmış bir yönetici kendi tarzını değiştirmekten ziyade astların beklentilerini değiştirmenin daha faydalı olacağı görüşünü taşıyabilir. Böyle durumlarda astlar, yöneticinin tarzını kabul etmeden önce, yönetici açısından büyük bir sabır ve zamana ihtiyaç duyulabileceği söylenebilir.

d) Görevin gerektirdikleri : Görevlerin doğası da yöneticinin tarz seçimini etkileyen bir diğer faktördür. Örneğin kesin talimatlar gerektiren işlerin (bilgisayar programları gibi), işlemsel prosedürlerin geniş ölçüde bireysel olarak çalışanlara (öğretim üyeleri gibi) bırakıldığı işlere nazaran daha fazla görev yönelimli tarzlara gereksinim göstereceği söylenebilir. Bunun yanında yeni bir ürünün geliştirilmesi işinde olduğu gibi, işbirliği ve ekip çalışmasının yoğun biçimde yaşandığı yerlerde, işgörene yönelik nezaret tarzı çalışanlar tarafından daha çok kabul görecektir.

e) Eş düzeylilerin beklentileri ve davranışları : Bir yöneticinin yönetici pozisyonundaki arkadaşları önemli bir referans grubudur. Yöneticiler, eşdüzeylilerle arkadaşlık kurarlar ve onların fikirlerine önem verirler. Bir yöneticinin çalışma arkadaşlarının davranışı, çoğu kez onun başarımını da etkileyebilir. Örneğin örgüt kaynaklarının ele geçirilmesi konusunda eş düzeylilerin göstereceği düşmanca davranışlar, yöneticinin başarımına zarar verebilir. Bunun yanında eşdüzeylilerin davranışları yöneticinin davranışlarını da etkileyebilir. Örneğin diğerlerine göre ılımlı bir yönetici, bir takım olumsuz eleştirilere maruz kaldığında daha otokratik bir tavır

takınabilir. Bu durum, “Sen astlarını çok erken bırakıyorsun, adamlarım şikayet ediyor” veya “Bu dönem sen sadece iki sınav mı yaptın? Çokları dört sınav yaptı!” şeklinde örneklendirilebilir. Keza kendi arzuları ne olursa olsun, yöneticiler bir ölçüye kadar eş düzeylilerin yönetim anlayışlarından etkilenirler.

f) Amaç birliği : Her zaman mümkün olmamakla birlikte örgütteki tüm bireylerin aynı şekilde düşünmesini ifade eder. Örgüt hedefleri ve örgüt üyelerinin düşünceleri birbirleri ile uyumlu olduklarında, katılım sürecinin daha iyi işleyeceği ve resmi yapıya daha az gereksinim duyulabileceği söylenebilir. Ancak hedefler konusunda yaşanacak bir çatışmanın liderlik davranışını da etkileyeceği oldukça mümkündür. Bu tip durumlar otoriter yaklaşımlara ve biçimsel yapıya gereksinim gösterir.

Genellikle örgütsel hiyerarşinin üst seviyesinde bulunan yöneticilerin örgütsel hedefler konusunda aynı düşünceyi taşımaları çoğu kez rastlanan bir durumdur. Bunun nedeninin, üst seviyedeki yöneticilerin, hedeflerin belirlenmesinde alt seviyedeki yöneticilere nazaran daha fazla katılımcı rol üstlendiklerinden ötürü olduğu söylenebilir.

g) Örgütsel ortam ve politikalar : Bir örgütün ‘kişiliği’ veya ortamı, örgüt üyelerinin beklenti ve davranışlarını etkiler. Bu noktada uygun liderlik davranışlarını örgütlerin mekanistik veya organik olmaları açısından incelemek önem kazanmaktadır.¹⁹

Mekanistik örgütlerde etkin liderlik davranışları : Mekanistik örgütlerdeki yönetsel konumları, organik örgütlerdeki yönetsel konumlardan ayıran temel faktör ; görevlerin yapılanma düzeyinin mekanistik örgütlerde daha yüksek seviyede olmasıdır. Diğer bir ifade ile, mekanistik örgütlerde işin gerektirdikleri konusunda daha fazla belirginlik mevcuttur. İşler göreceli biçimde gittikçe darlaşan görevlere bölünerek üretim alt sistemi adeta tekrarlardan oluşmuştur. Böylece örgütsel yapı, otorite, sorumluluk ve iş tanımları açısından oldukça ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiştir.

Bu örgütsel özellikler göz önüne alındığında, liderin etkili sonuçlar ortaya koyması için nasıl hareket etmesi gerektiğini belirleyen şu iki faktörden söz edilebilir; (1) astlara verilen yetkinin düzeyi ve (2) çalışma ortamı. Çalışma ortamının tatmin edici olduğu ve grup üyelerinin liderden ne beklediklerini bildikleri durumlar, nisbeten düşük seviyede Yapıyı Harekete Geçirici (YHG) davranışa ve daha yüksek seviyede İnsanı Dikkate Alma (İDA) davranışa gereksinim gösterir. House, böyle durumlarda YHG davranışının aşırı baskı olarak yorumlanacağını ve olumsuz sonuçlar doğuracağını belirtmiştir. İşler, görevlerin doğası gereği oldukça iyi tanımlandığından mekanistik örgütlerde YHG davranış boyutuna daha az gereksinim duyulur. Tatminsizliğin yaşandığı durumlarda da yine İDA boyutuna ağırlık verilmelidir. Yüksek seviyedeki YHG davranışlarının zaten hoş olmayan ortamı daha da çekilmez hale getirebileceği ileri sürülebilir.

İşlerin rutin doğasından ötürü özellikle alt kademelerdeki işgörenlerin çoğunun işle ilgili olmayan konulara yönelmeleri ve işlerine düşük seviyede ilgi göstermeleri

¹⁹ Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, Management, John Wiley and Sons Inc., USA, 1982, s.375 - 378.

mümkündür. Bunun yanında yetki düzeyinin oynadığı rol, astın göstereceği tepki açısından önem taşımaktadır. İşle ilgili kararlara katılma konusunda bir fırsat yakaladıklarında düşük seviyede yetkiye sahip astların gösterecekleri tepki, yapıcı mahiyette olacaktır. Yetki düzeyi yüksek olduğunda ise işle ilgili kararlara aşırı ölçüde etkilene gereksiniminin azaldığı görülmektedir. House ve Mitchell, yüksek seviyede yetkilendirilmiş bireylerin bu tip katılımcı yaklaşımlara olumsuz tepkide bulundukları sonucuna varmışlardır. Şüphesiz doğaları itibarı ile mekanistik örgütlerde kararlara katılma düzeyi sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bu tip bir örgütte, katılımın bizzat kendisini insanı dikate alan bir davranış biçimi olarak görmek mümkündür. Bu şartlar altında yöneticinin YHG davranış boyutuna ağırlık vermesi gerektiği söylenebilir.

Organik örgütler : Organik örgütteki bir liderin hiyerarşik örgüttekine nazaran başarı ve tatmine daha fazla katkıda bulunduğu söylenebilir. Çünkü bu tip bir örgütte işler önceden planlanmamıştır. Bunun yanında üzerinde ekip çalışmasını gerektiren birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların çözümü ve görevlerin başarılmaması açısından üyelere, hedefler konusunda ve diğer birimlerdeki işgörenlerin faaliyetleri hakkında bilgi verilmesi gerekir. Organik örgütlerde, hat yöneticilerin yeteneklerine paralel olarak potansiyel başarımın da yükseleceği bir gerçektir. Bu noktada nezaretçi, bu potansiyelin, diğer bir ifade ile insan kaynaklarının kapasitesinin uygun biçimde kullanılmasından sorumludur. Dinamik bir örgütte liderlik tarzı seçimi söz konusu olduğunda dikkate alınması gereken önemli faktör, görevlerin temelde yapılanmamış olmasıdır.

Organik örgütlerde uzmanlar ve yöneticiler gerek duyuldukça bir projeden alınıp diğer bir projede görevlendirilebilirler. Çevresel belirsizliklerden ötürü projelerin zaman zaman değişmesi ve çalışanların kendilerini belirsiz durumlarda bulmaları mümkündür. Bu nedenle bu tip örgütlerde sıkça rastlanan düşük seviyede yapılanmış görev durumlarında (yüksek seviyede görev belirsizliği ve tatminkar ortam) en iyi liderlik yaklaşımının, yüksek YHG davranış boyutu ve düşük İDA davranış boyutu olduğu söylenebilir.

KISIM 2 DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI

A. FIEDLER'İN LİDER ETKİNLİĞİNE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI KURAMI

1. Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı Kuramının Gelişim Süreci

Fiedler ve arkadaşları tarafından 1951 yılından itibaren yürütülen liderlik araştırmaları, 1960'lı yıllarda "Durumsallık Modeli" olarak adlandırılan lider etkinliği kuramının oluşmasını sağlamıştır.²⁰ Ancak Fiedler'in başlangıçta yola çıkış noktası yeni bir kuram geliştirmek olmayıp, bir dereceye kadar davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir çalışmanın başlatılması şeklindeydi. 1951 yılında terapistlerin yeterliliği ve bunların hastalarının algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen Fiedler, bu araştırmasından elde ettiği sonuçlara dayanarak, "liderlerin kendi çalışma arkadaşlarını algılamalarının, liderlik

²⁰ Fred E. Fiedler, Personality, Motivational Systems and Behaviour of High and Low LPC Persons, Human Relations, Vol. 25, No. 5, November 1972, s. 391

etkinliği ile ilişkili olabileceği” yolunda bir inanç geliştirmiştir.²¹ Fiedler’in bu olasılık incelemesi, “Zıtlar Arası Farzedilen Benzerlik” (Assumed Similarity Between Opposites - ASo) ölçümünü içermektedir. ASo puanlarından birisi, liderin en az tercih ettiği, diğeri de en fazla tercih ettiği çalışma arkadaşını tanımlayan iki farklı puan dizisi arasındaki farklılığın hesaplanması ile elde edilmiştir. Fiedler, ASo puanlarının demokratik - otokratik (ya da insan yönelimli - görev yönelimli) liderlik tarzlarının göstergesi olduğunu, ve yine bu puanların grup başarımı ile ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu arada Fiedler ASo’nun bir bileşeni olan LPC (Least Preferred Co Worker - En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) puanının, ASo puanı ile yüksek ölçüde korele (karşılıklı ilişkili) olduğunu ve bu nedenle de bu iki puanın birbiri yerine kullanılabileceğini belirtmiştir.²² Fiedler ve Illions Üniversitesi’ndeki arkadaşları, bunu izleyen on yıl süresince ASo ya da LPC puanlarını esas alarak çeşitli gruplarda “lider etkinliği”ni incelemişlerdir. 1964 yılında, Fiedler bu çalışmalarının sonuçlarından kaynaklanan “Durumsallık Hipotezi”ni yayımlamıştır.²³ 1964’ten itibaren Fiedler, bu kuramın geçerliliğini sınamaya ağırlık vermiştir. Bu zaman zarfında ASo ölçümü yerine LPC puanlarının anlamını ve kuramının pratik yorumlarını geliştirmeye yönelmiştir. Nihayet 1976 yılında Chemers ve Mahar ile birlikte yayınladıkları “Lider 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 geliştirmiştir.

2. Fiedler Modelinin Temel Varsayımları

Fiedler modelinin ilk varsayımı ; grupların (a) etkileşim, (b) eş eylem, (c) karşı eylem şeklinde sınıflanmasıdır.²⁴ Etkileşim (interacting) grubu üyeleri ile, genel bir amaca yönelik, birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı biçimde çalışan bir ‘takım’ yapısı kastedilmektedir (bir basketbol takımı, bir tank mürettebatı, bir ameliyathane ekibi gibi). Bu tür gruplarda bireyin katkısı diğer grup üyelerinin başarısını belirler ve toplam grup başarımından ayrı düşünülemez. Eş eylem (co acting) gruplar ise, üyelerin genel bir göreve yönelik olarak birbirlerinden bağımsız biçimde çalıştıkları gruplardır. Bu tip gruplarda grup başarımı genellikle, üyelerin başarımlarının toplamı ile belirlenir (bowling takımı, atıcılık takımı gibi). Karşı eylem (counter acting) gruplar ise, rekabetçi ya da çatışmalı amaçlar üzerinde çalışmak üzere bir araya gelmiş kişilerden oluşur.²⁵ Fiedler, çalışmalarda eş eylem ve karşı eylem gruplarından çok, etkileşim gruplarının dikkate alındığını belirtmiş ve bu çalışmalarda lideri, “grup faaliyetlerinin yönetilmesi ve koordine

²¹ Dian M. Hosking and Chester Schreisheim, Improving Leadership Effectiveness, The Leader Match Concept, Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 3, September 1978, s. 496.

²² Fred E. Fiedler, Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness, Der : Peter Weissenberg, Introduction to Organisational Behavior, Intext Educational Pub., London, 1971, s. 471.

²³ Dian M. Hosking and Chester Schreisheim, op cit.

²⁴ Walter Hill, The Validation and Extension of Fiedler’s Theory of Leadership Effectiveness, Academy of Management Journal, Vol. 12, N. 1., March 1969.

²⁵ Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Co., N. Y., 1967, s. 18 -20.

edilmesi için resmi olarak atanmış veya seçilmiş bir grup üyesi” olarak tanımlamıştır. Bu tip bir görevi yerine getirmek için herhangi birisinin atanmadığı gruplarda ise, grup üyelerine grupta en fazla etkisi bulunan kişinin isminin sorulması veya benzer bir görevde lider olarak görmek istedikleri kişinin kim olduğunun sorulması gibi sosyometrik tercih soruları yöneltilerek gayriresmi liderin belirlenmesi yoluna gidilmiştir.²⁶ Fiedler diğer bir eserinde ise liderliği, “bir kişinin, genel bir görevin başarılması için başkalarını yönlendirdiği, koordine ettiği ve onlara nezaret ettiği bir kişisel ilişki” olarak tanımlamış ve bunun da özellikle, insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmak zorunda oldukları etkileşim gruplarında söz konusu olduğunu vurgulayarak, liderin grubu şu iki yoldan biriyle yönettiğini söylemiştir. Bunlar :

- (a) İnsanlara neyi, nasıl yapacaklarını söyleyerek veya
- (b) Liderlik sorumluluğunu grup üyeleri ile paylaşp, onları görevin planlanması ve yerine getirilmesine katarak.²⁷

Yine bu çalışmalarda lider etkinliği, belirlenmiş temel görevin yerine getirilme düzeyi bakımından ele alınmıştır.²⁸ Buna göre, bir şirket yöneticisi, halkla iyi ilişkilerin sürdürülmesini ya da düşük bir personel devrinin korunmasını içeren bir iş tanımına sahip olabilmekle beraber, nihai analizde muhtemelen uzun dönemli şirket karlılığı kriterine göre değerlendirilecektir. Yüksek moral, düşük işgücü devri, çalışanlarla ve müşterilerle iyi ilişkiler gibi hususların tümü belki başarıma katkıda bulunmaktadır, ancak bunlar şirket başarımını tanımlayan birincil kriteri oluşturmazlar.

Durumsal liderlik modelinin temelinde yatan diğer bir düşünce tarzı ise, grup başarımının karşılıklı olarak etkileşen iki faktöre bağlı olduğu önermesidir : a) liderin motivasyonel yapısı (yani liderin birincil amacının başkaları ile yakın ilişkiler geliştirmek mi, yoksa eldeki görevin başarılması mı olduğu), b) durumsal istenilirlik (yani durumun lidere sağlamış olduğu güç, kontrol ve etkileme düzeyi).²⁹

3. Liderin Motivasyonel Yapısının (Liderlik Tarzlarının) Belirlenmesi

Fiedler'in durumsal liderlik kapsamında yürüttüğü çalışmalarda grup başarımının başlıca göstergesi olarak, liderin en çok ve en az tercih ettiği çalışma arkadaşları hakkında yapmış olduğu tanımlardan elde edilen liderin kişileri algılama biçimi veya diğer bir ifade ile bu algılamayı yansıtan davranış puanı kullanılmıştır.³⁰

²⁶ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, Der: : J. Steven Ott, op. cit., 1983, s. 299.

²⁷ Fred E. Fiedler, Engineer the Job to Fit the Manager, Der ; Louis Boone and Donald D. Bowen op cit., s. 301.

²⁸ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s. 301.

²⁹ Paul M. Bons and Fred E. Fiedler, Changes in Organizational Leadership and the Behavior of Relationship and Task - Motivated, Administrative Science Quarterly, 1976 Vol. 21, s. 453.

³⁰ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s. 300 - 301.

Liderden, daha önce çalıştığı tüm bireylerin hatırlaması ve bunlardan birlikte en iyi çalıştığı (en çok tercih edilen çalışma arkadaşı) ve birlikte çalışmaktan en az hoşlandığı (en az tercih edilen çalışma arkadaşı) bireyi tanımlaması istenmiştir. Tanımlar, lider görevine atanmadan önce elde edilmekle beraber halihazırdaki gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda, liderin test anında çalıştığı bireylerden ziyade geçmişte çalıştığı bireyleri hatırlaması istenmiştir.

Elde edilen tanımlar, Osgood'un Anlamsal Farklılaşma Modeli'ne benzer şekilde 20 adet çift kutuplu sıfatlardan oluşan tipik bir skala üzerine yerleştirilmiştir (Tablo 10). Bu sıfatlar, bir değerlendirme boyutu üzerinde 8 puanı en çok arzu edilen ucu (örneğin ; hoş, dostça) ve 1 puanı en az arzu edilen ucu (örneğin ; hoş olmayan, dostluktan uzak) gösterecek şekilde sıralanmış ve her iki temel puan bu tanımlardan elde edilmiştir.

Tablo 10 ASo (ve/veya LPC) Ölçeği

Talimat : Bu güne kadar çalıştığınız kişileri göz önünde canlandırın ve şimdi bunlar içinden kendisiyle en az çalışabileceğinize inandığınız birini düşünün. Bu kişinin sizin en hoşlanmadığınız kişi olması şart değildir. Önemli olan sizin onunla bir işi yaparken çok zorlanmanızdır. Şimdi bu kişiyi gördüğünüz gibi tanımlayın.

Hoş	8	7	6	5	4	3	2	1	Çekilmez
Dostça	8	7	6	5	4	3	2	1	Dostluktan uzak
İtirazcı	1	2	3	4	5	6	7	8	Kabul edici
Sinirli	1	2	3	4	5	6	7	8	Sakin
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Cana yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Destekleyici	8	7	6	5	4	3	2	1	Engelleyici
Can sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Uyumsuz	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Karamsar	1	2	3	4	5	6	7	8	Neşeli
Dönek	1	2	3	4	5	6	7	8	Sadık
Açık sözlü	8	7	6	5	4	3	2	1	Temkinli konuşan
Güvenilmeyen	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Art niyetli	1	2	3	4	5	6	7	8	İyi niyetli
Geçimli	8	7	6	5	4	3	2	1	Geçimsiz
Saygısız	1	2	3	4	5	6	7	8	Saygılı
Nazik	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

Kaynak : Fred E. Fiedler, Martin M Chemers and Linda Mahar, Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, John Wiley and Sons Inc., New York, 1977, s. 6 - 7'den uyarlanmıştır.

İlk çalışmalarda, en çok tercih edilen ve en az tercih edilen çalışma arkadaşı hakkındaki tanımlar arasındaki benzerlik ölçütü temel alınmış ve Zıtlar Arası Farzedilen Benzerlik (Assumed Similarity between Opposites) veya ASo olarak adlandırılmıştır. Yüksek bir ASo puanı bireyin, en fazla tercih ettiği çalışma arkadaşı (Most Preferred Co. Worker = MPS) 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 ifade eder. Çalışmalar ilerledikçe LPC puanı ile ASo puanı arasında oldukça yüksek bir korelasyon (.80 - .95) bulunmuş ve birbirlerinin yerine geçecek şekilde yorumlanmaları mümkün olmuştur.

ASo puanı Tablo 11'de görüldüğü gibi, en fazla ve en az tercih edilen çalışma arkadaşları skalaları için her bir sıfat maddesine verilen puanlar arasındaki farkların hesaplanması ve bu farkların karelerinin hesaplanarak, bunların toplanması ile ulaşılan D^2 'nin kare kökü alınarak hesaplanır. Böylece ulaşılan D puanı, farz edilen benzerliğin düşük olduğunu gösterir.³¹

ASo veya LPC puanlarının genel kişilik ve davranış ölçümleri ile korelasyonsuz olduğu görüldüğünde, önemli bir güçlük karşılaşılmıştır. Bununla beraber, bu puanların Ohio State Üniversitesi çalışmalarının YHG ve İDA davranış boyutlarıyla ilgili olduğu görülmüştür. Yapılan diğer kapsamlı analizler de bu yönde tutarlı sonuçlar vermiştir.³²

Bu sonuçlar, en az tercih ettiği çalışma arkadaşını bile nisbeten kabul edilebilir olarak gören yüksek LPC veya yüksek ASo puanına sahip bir kişinin, daha kabul edici, daha müsamahakar, grup üyeleri ile ilişkilerinde insan ilişkilerine ağırlık veren birisi olduğunu göstermektedir. En çok ve en az tercih ettiği çalışma arkadaşını oldukça farklı biçimde algılayan düşük ASo veya düşük LPC puanına sahip bir kişinin ise, en az tercih ettiği çalışma arkadaşını istenmez birisi olarak gören, ona reddedici bir tavır takınan, grup üyeleri ile ilişkilerinde emredici, yöneltici, görev yönelimli, davranışları kontrol edici olduğu görülmüştür. Bu anlamda, yüksek LPC puanlı bireyler, insan ilişkileri yönelimli, düşük LPC puanlı bireyler ise görev yönelimli bireyler olarak değerlendirilmiştir. Yapılan çeşitli araştırmalarda ise, aynı yönde tutarlı olmayan biçimde ASo veya LPC puanlarının grup başarıyla yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmüş, bu tutarsızlığın da grupların farklı görevlere sahip olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Böylece, farklı görevlere sahip grupların başarımlarından farklı lider davranışları gerektirdiği sonucuna varılmıştır.

Fiedler, kuramının desteklenmesine yönelik çalışmaları sonucunda, 1970 yılında daha farklı bir yoruma ulaşarak; LPC puanlarının bir amaçlar hiyerarşisini yansıttığını öne sürmüştür. Buna göre yüksek LPC puanına sahip bir birey, birincil olarak başkaları ile ilişki kurma ve sosyal açıdan onlara bağlı olma gereksinimine sahiptir ve bu nedenle birincil amacı yakın bireylerarası ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Böyle bir birey, ortamın gergin olduğu, iş arkadaşları ile ilişkilerin zayıf olduğu ve kaygı verici durumlarda; bireylerarası ilişkilerin iyi olmasına önem verecektir.

³¹ Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s. 43 - 44.

³² Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op. cit., s. 300.

Buna karşılık, ortamın uygun, yönelinen hedeflerin halihazırda elde edilebilir olduğu durumlarda bu kişi yukardaki gibi davranmayacaktır. Bu durum, Maslow'un "tatmin edilen bir gereksinim, motive edici olma özelliğini kaybeder" savıyla yakından ilgilidir. Başkalarıyla ilişkili olma amacını hali hazırda karşılayan yüksek LPC puanlı "ilişki yönelimli" lider, bu durumda ikincil amaçlarını tatmin etme eğiliminde olacaktır. Söz konusu ikincil amaçlar; önemli bir pozisyona yükselme, göreve yönelik davranışlar aracılığı ile kendini geliştirme, başkalarını yönetme ve kabul görme biçiminde ortaya çıkacaktır. Bu tür bir grubun lideri, bu gibi "ben yönelimli" amaçlara görevle aşırı derecede ilgilenecek ulaşabilecektir.

Tablo 11 Aso Puanının Hesaplanması

Aso ve LPC puanlarının hesaplanması oldukça basittir. Bu puanların hesaplanmasını göstermek üzere aşağıda sayısal bir örnek yer almaktadır.

Bir A bireyinin ; a) En çok Tercih Ettiği çalışma arkadaşı (MPC) ve
b) En az Tercih Edilen çalışma arkadaşı (LPC) olmak üzere iki
skalayı aşağıdaki esaslar çerçevesi içinde doldurduğunu düşünelim.

Dostça	8	7	6	5	4	3	2	1	Dostluktan uzak
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

En fazla tercih ettiği çalışma arkadaşını işaretleyen birey bu sıfat maddesine 8 puan vermiş olsun. Şimdi A bireyinin en fazla ve en az tercih etmiş olarak tanımladığı 5 sıfat maddesi üzerinden hesaplama yapalım.

A Bireyinin Tanımlama Puanı

Sıfat maddeleri	MPC	LPC	Farklar (MPC - LPC)	Farklar Karesi
1- Dostça - Dostluktan uzak	8	3	5	25
2- Yardımcı - Engelleyici	7	4	3	9
3- Sınırlı - Sakin	6	3	3	9
4 - Soğuk - Samimi	5	1	4	16
5 - Karamsar - Neşeli	7	2	5	25
				----- +
				84

$$D^2 = 84, D = 9.16$$

Kaynak : Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s. 42'den uyarlanmıştır.

Diğer taraftan düşük LPC puanına sahip olan liderin birincil amacı, görevin yerine getirilmesidir. Bu liderin kendine saygı duyması, işin iyi yapılmasına bağlıdır. Buna karşılık, bu lider şayet görevin problemsiz bir biçimde gerçekleştirildiğini hissederse kendi ikincil amacı olan çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirmeye bakacaktır. Aslında, düşük LPC puanlı bireyler de bireylerarası ilişkilerin iyi olmasının, görevin başarımını kolaylaştıracağına bilincindedirler. Bu nedenle, görevin problem çıkmadan gerçekleştirildiği durumlarda, düşük LPC puanlı kişiler de nazik, dost canlısı ve etkileşimlerinde diğer insanları dikkate alma eğiliminde olacaklardır.³³

Fiedler'in geliştirmiş olduğu bu yeni analiz, (yani, arzulanan durumlarda yüksek LPC puanlı liderler göreve yönelik ; düşük LPC puanlı liderler ilişki yönelimli davranma eğilimindeyken bunun tam aksine, istenmeyen durumlarda yüksek LPC puanlı liderler bireyler arası ilişki yönelimli, ve düşük LPC puanlı liderler görev yönelimlidirler görüşü) pekçok araştırma tarafından desteklenmiştir.

4. Lider Etkinliğini Belirleyen Durumsal Değişkenler

Fiedler'e göre liderlik, aslında bir etkileme ve güç kullanma problemidir. Farklı grup tiplerinin farklı liderlik tarzları gerektirdiği söylendiğinde, bu grupların, liderin sahip olduğu farklı tiplerdeki güç ve etki ilişkiliğini gerektirdiği vurgulanır. Diğer bir ifade ile, liderlik durumlarının sınıflandırılmasında olaya, durumun güç kullanmaya uygun olup olmaması ve etkilemenin kolay ya da zor olması koşulları açısından bakılır.³⁴ Bu bakımdan Fiedler, liderin rolünü etkileyen toplam durum içinde üç temel değişken tespit etmiştir. Söz konusu bu değişkenler :

a) Lider - Üye İlişkileri : Bir bireyin liderlik etkisinin belirlenmesinde en önemli değişken olarak ele alınan lider - üye ilişkileri ; liderin grup üyeleri tarafından sevilme, benimsenme, lidere duyulan güven ve bağlılık düzeyini ifade eder. Güvenilen ve sevilen bir lider, iş ile ilgili faaliyetleri yaptırmak için rütbe ve gücüne daha az ihtiyaç duyacaktır. Bunun aksine, grubun liderden hoşlanmaması, ona güvenmemesi veya onu reddetmesi söz konusu ise, grup üyelerinin yönetilmesi oldukça güçleşecektir.³⁵ Fiedler, "lider - üye ilişkileri" değişkeninin sosyometrik göstergelerle veya grup atmosferi skalasıyla ölçülebileceğini belirtmiştir.

b) Görevin Yapılanma Düzeyi : Liderin gücüne ve etkilemesine tesir eden ikincil önemdeki durumsal değişken, grup görevinin mahiyetidir. Görevin yapılanma düzeyi, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin mevcut olup olmadığı anlamında ele alınır.

³³ Stephen G. Green, Delbert M. Nebeker and Alan M. Boni, Personality and Situational Effects of Leader Behavior, Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 2, June 1976, s. 185.

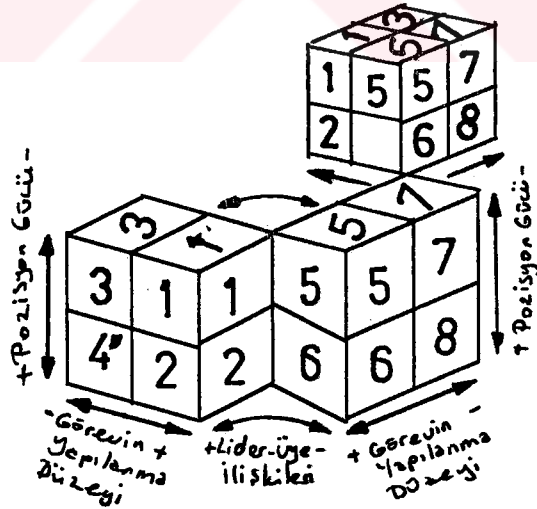
³⁴ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s.302

³⁵ Fred E. Fiedler, Engineer the Job to Fit the Manager, op cit., s. 303 - 304.

Bir görev genellikle üst yönetimin otoritesini içeren yukardan gelen bir emri ifade eder. Bir görevin gerektirdiklerine uymayan bir kişi, daha yüksek bir otoritenin disiplin eylemiyle karşılaşmaya hazır olmalıdır. Örneğin, çavuşunun kanunlara uygun olarak verdiği bir emri yerine getirmeyen bir manga üyesi, daha üst komutanlarına ifadesini vermek zorunda kalabilir. Bununla beraber bireyler, görev gereği verilen emirlere itaat etmeleri için, görev nisbeten yapılmışsa zorlanabilirler. Çok iyi programlanmış, her faaliyetin adım adım açıklandığı görevler, “yapılanmış” görevlerdir. Diğer yandan yeni bir ürünün geliştirilmesi veya bir piyesin yazılması gibi yapılmamış görevlerde lider, grup üyelerine görevin iyi yapılması için etkili olarak baskı yapamaz.³⁶ Böylece, yapılanmış bir göreve sahip olan liderin, örgütsel desteği arkasına alması söz konusu iken, yapılmamış (muğlak) bir göreve sahip olan lider, grup üyelerini motive etmesi ve onları şevklendirmesi için kendi öz kaynaklarına güvenmek zorunda kalacaktır. Bu nedenle yapılmamış bir görev doğasından ötürü lidere daha az güç ve etkilime imkanı verecektir. Fiedler, görevin yapılanma düzeyi değişkenini ölçümünde, Shaw'ın grup görevlerinin sınıflandırılması ile ilgili ; (1) kararın incelenebilirliği, (2) amaç açıklığı, (3) amaca ulaştıracak yöntem çokluğu ve (4) çözümün açık olma düzeyi gibi dört özelliğe ağırlık verilmesi gerektiğini belirtmiştir.³⁷

c) Pozisyon Gücü : Lider etkinliğini belirleyen üçüncü önemli grup durumu değişkeni, liderin bulunduğu pozisyon itibarıyla sahip olduğu güçtür. Eğer bir lider pozisyonu itibarıyla ödüllendirme - cezalandırma ya da terfi - tenzil ettirme yetkilerini elinde bulunduruyorsa, bu liderin daha fazla güce sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, üyeleri üzerinde hayati kontrole sahip olma yetkisi verilmiş bir lider, böyle biçimsel ve yasal güce sahip olmayan bir lidere nazaran astlarını etkilemede daha güçlü bir konumda olacaktır.³⁸

Şekil 7 Grup - Görev Durumlarının Sınıflandırılması



Kaynak : Fred E. Fiedler, Engineer the Job to Fit the Manager, op cit., s. 305.

³⁶ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s.302.

³⁷ Ibid.

³⁸ Fred E. Fiedler, Engineer the Job to Fit the Manager, op cit., s. 303.

Bu üç durumsal değişkene göre her bir grup görev durumu ; lider - üye ilişkileri, görevin yapılanma düzeyi ve pozisyon gücü boyutlarının her biri üç boyutlu uzayda bir yer belirler. Her bir boyut 'yüksek' ve 'düşük' olmak üzere ikiye bölündüğünde Şekil 7'de görülen sekiz hücreli bir küp elde edilir.³⁹

5. Lider Etkinliğinin Belirlenmesinde Durumsal İstenilirlilik

Lider etkinliğine durumsallık modeli, lider için istenilir ya da istenilmez bir ortam oluştuğunda, uygulanacak liderlik tarzının yukarıda sıralanan üç durum değişkeninden meydana gelecek farklı kombinasyonlardan etkileneceği kabulüne dayanarak, bu üç durumsal değişkenin alacağı değerlere göre şekillenen her durum için farklı bir liderlik tarzının etkin olacağını⁴⁰ ileri sürmektedir.

Fiedler, söz konusu küpte yer alan sekiz hücrenin her biri için lider davranış tarzı ile grup başarımı arasında bir korelasyon olup olmadığının araştırılabileceğini ve şayet böyle bir korelasyon mevcut ise, (aynı hücreye düşen gruplar benzer liderlik tarzı gerektireceğinden) grup - durum sınıflandırmasının başarılı olduğu çıkarımının yapılabileceğini öne sürmüştür.⁴¹

Bu küp incelendiğinde, otoritesi fazla ve görevi yapılanmış bir liderin içinde bulunduğu bir durumda, üyelerin bu lideri sevmeleri halinde liderin etkide bulunmasının kolaylaşacağı görülmektedir (1inci hücre). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de muğlak olduğu kategoride ise liderlik güçleşecektir (8inci hücre).⁴²

Daha önce de belirtildiği gibi Fiedler modelinde söz konusu bu üç değişkenden en önemlisi "lider - üye ilişkileri" en az önemlisi de "pozisyon gücü"dür. Böyle bir önem sırasının yapılmasına gerekçe olarak, kendisinden hoşlanılan ve grup üyelerinin saygısını kazanmış bir liderin, yapılanmış görevlerle uyumlu yüksek örgütsel otoriteye ve pozisyon gücüne muhtemelen çok az gereksinim duyacağı, bunun yanında yüksek seviyede yapılanmış görev durumlarında liderin yüksek düzeyde pozisyon gücüne zaten gereksinim duymayacağı gösterilmiştir (örneğin ordudaki bir astsubayın, bazan subaylara yeni bir silahı öğretmesi durumunda olduğu gibi).⁴³

Fiedler, 52 adet grup - görev durumu seti üzerinde yürütülen çalışmaların sonuçlarını söz konusu sekiz hücreye yerleştirmiş ve Tablo 12'de de görüleceği üzere, liderin ASo veya LPC puanı ile grup başarımı arasında bulunan korelasyondan yapılan

³⁹ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s.302.

⁴⁰ Delbert Nebeker, Situational Favorability and Percieved Environmental Uncertainty : An Integrated Approach, Administrative Science Quarterly, June 1975, Vol. 20, s. 281.

⁴¹ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s.302.

⁴² Fred E. Fiedler, Engineer the Job to Fit the Manager, op cit., s. 304.

⁴³ Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s.304.

grup sınıflandırmasının en azından kabul edilebilir ölçüde başarılı olduğu çıkarımının yapıldığını ifade etmiştir.

Bu tablo incelendiğinde, grup - görev durumunun doğru olarak sınıflandırılmasının, grup başarımı ile lider davranışı arasındaki ilişki ile koşullandırılmış olduğu görülmektedir. Bu koşulsal ilişkinin daha anlamlı bir modeli, LPC veya ASo puanları ile grup başarımı arasındaki korelasyonun grafiği çizilerek elde edilmiştir. Şekil 8, 800'ü aşan farklı grupta, toplam 59 grup görev durumu seti üzerinde yürütülen çalışma sonucunu göstermektedir. Pozitif bir korelasyon (orta çizginin üzerindeki); müsamahakar, yönlendirici olmayan ve insan ilişkileri yönelimli liderlerin başarılı olduğu durumları gösterirken, negatif bir korelasyon (orta çizginin altındaki); görev yönelimli liderlerin başarılı olduğu durumları göstermektedir.

Tablo 12 Grup - Görev Durumuna Göre Grup Başarımı ile LPC Puanı Arasındaki İlişki

Hücre	Lider - üye İlişkileri	Görevin Yapılanma Düzeyi	Pozisyon Gücü	Medyan Korelasyon	Medyan İçindeki İlişki sayısı
I	İyi	Yapılanmış	Fazla	-.52	2
II	İyi	Yapılanmış	Az	-.58	3
III	İyi	Yapılanmamış	Fazla	-.41	4
IV	İyi	Yapılanmamış	Az	.47	10
V	Orta kötü	Yapılanmış	Fazla	.42	6
VI	Orta kötü	Yapılanmış	Az		0
VII	Orta kötü	Yapılanmamış	Fazla	.05	10
VIII	Orta kötü	Yapılanmamış	Az	-.43	12

Kaynak : Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op cit., s. 304.

Yine Şekil 8'de, düşük LPC puanlı liderlerin, çok istenilir veya nisbeten istenilmez durumlarda etkin başarımda bulunduğu görülmektedir. Bunun nedeni, grup başarımları ile LPC puanları arasında bulunan negatif korelasyondan ötürüdür. Diğer yandan lider açısından istenilirliğin orta düzeyde seyrettiği durumlarda, ilişki yönelimli liderlik tarzının optimal bir grup başarımına yol açtığı görülmektedir. Fiedler, bu bulguların günlük hayattan da tecrübe edilebileceğini belirtmiş ve şu örnekleri vermiştir :⁴⁴

- Grup üyeleri çok istenilir durumlarda, liderden kendilerini yönlendirmesini beklerler ve isterler. Güvenilir bir pilotun mürettebatına dönüp, "Kalkıştan önce son kontrollerin yapılmasının gerekli olduğu hakkında ne düşünüyorsunuz ?" şeklinde bir soru sorması ne beklenilir ne de istenilir.

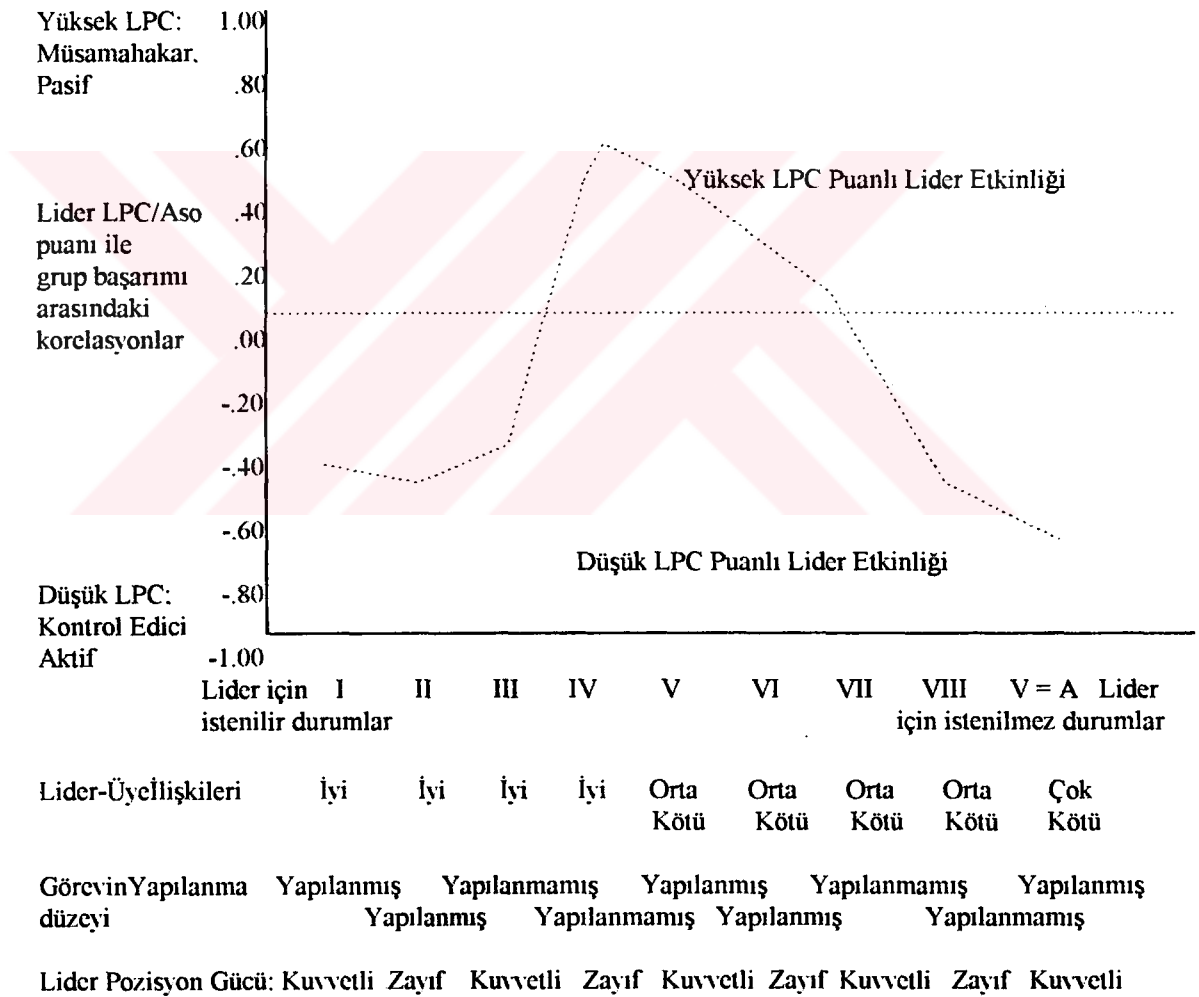
⁴⁴ Fred E. Fiedler, Engineer the Job to Fit the Manager, op cit., s.306.

- Sevilmeyen bir gönüllü komitesinin başkanı grup üyelerine dönüp, yapılması gerekenin ne olduğu hakkında bir soru yönelttiği takdirde, “herkesin eve gitmesi gerekiyor” şeklinde bir yanıt alabilir.

- Bir planlama ve araştırma ekibinin çok sevilen başkanı, grup üyelerinin tam katılımını sağlamak için; emredici, yönlendirici değil de müsamahakar olmalıdır, aksi takdirde başarısız olacaktır.

Özet olarak Fiedler modelinin temel hipotezi; düşük LPC puanlı liderlerin en çok, çok istenilir veya nisbeten istenilmez grup - görev durumlarında başarılı olacağını, öte yandan insan ilişkileri yönelimli yüksek LPC puanlı liderlerin ise en çok, istenilirlik bakımından orta düzeyde seyreden grup - görev durumlarında başarılı olacağını öngörmektedir.

Şekil 8 Lider LPC Puanı ve Grup Başarımı Arasındaki İlişiyi Gösteren Grafik



Kaynak : Fred E. Fiedler, The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, op.cit., 305.

6. Durum - Lider Uyarlaması

Fiedler'a göre lider eğitiminin güç olması ve etkinlik açısından yetersiz kalması nedeniyle liderin, içinde yer aldığı duruma uyarlanması alternatifine nazaran, durumun lidere uyarlanması alternatifi ön plana çıkmaktadır. Bilindiği gibi, Fiedler modelinde, liderlik tarzının durumun istenilirliğine bağlı olarak şekillenmesi nedeniyle yönetim, durumun istenilirlik düzeyini değiştirerek lider - durum uyarlamasını sağlayabilir. Fiedler şu üç yöntemden birini seçerek lider - durum uyarlamasının yapılabileceğini öne sürmüştür.⁴⁵

a) Liderin pozisyon gücü değiştirilebilir : Bir lidere yalnızca daha üst bir statü ve bununla uyumlu rütbe vermenin yanı sıra, ona kendisiyle eşit statüde veya kendisinden iki üç rütbe aşağıda yer alan astlar verilerek liderin pozisyon gücü değiştirilebilir. Lidere verilen astlar kendi alanlarında uzman kişiler olabileceği gibi, liderin yönlendirmesine ve talimatlarına bağımlı kişiler de olabilir. Liderin astlarına danışarak karar vermesi ya da onların onayını alması zorunlu kılınabileceği gibi, kendi grubunu etkileyen tüm kararlarda nihai söz hakkı bizzat lidere de verilebilir.

b) Görevin yapısı değiştirilebilir : Bir lidere verilen görevleri detaylı olarak anlatmak ve ona kesin talimatlar vermek gerekebileceği gibi, başka bir lidere de belirsiz ve muğlak görevler verilebilir.

c) Lider üye ilişkileri değiştirilebilir : Lider, kendisi ile tutum, tavır, arıyetişim, etnik köken ve kültürel bakımlardan benzerlik gösteren bireylerden oluşan üyelerle çalıştırılabileceği gibi, eğitim, kültür ve dil bakımından farklı insanlarla da çalıştırılabilir.

7. Fiedler Modelinin Değerlendirilmesi

Fiedler'ın lider etkinliğinde durumsallık modeli, birçok bilim adamı tarafından test edilmiş, geçerliliğine yönelik olumlu ve olumsuz eleştirilere hedef olmuştur.

Örneğin, modelin geçerliliğini destekler mahiyetteki bir sonuç, Ninane ve Fiedler'ın grup üyelerinin başarıya ve başarısızlığa gösterdikleri tepki ile grup homojenlik düzeyi ve LPC puanları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalarından elde edilmiştir.⁴⁶ Ninane ve Fiedler, kültürel açıdan heterojen grupların nisbeten istenilirlik 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 onu grup üyelerine) nazaran başarısızlığa tepkilerinin daha farklı olacağı yönünde şekillenmiştir.

Araştırma sonuçları her iki beklentiyi de desteklemiştir. Ancak en ilginç sonuç, yüksek LPC puanına sahip liderlerin (ve bunların grup üyelerinin) başarısızlığa kuvvetle

⁴⁵ Ibid., s. 311-312.

⁴⁶ Paul Ninane and Fred E. Fiedler, Member Reactions to Success and Failure of Task Group ; Human Relations, Vol. 23, No. 1, February, 1970, s. 3-11.

tepkide bulunma eğiliminde 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. Diğer bir çalışma ise, Fiedler, O’Brien ve Ilgen tarafından yürütülen ve çevresel gerilimin (stres), liderlerin üyelerini uyarılama düzeyine etkisini belirlemeye çalışan araştırmadır.⁴⁷ Araştırmacılar daha önceki çalışmaların yüksek LPC puanlı liderlerin gerilimli durumlarda yakın bireylerarası ilişki yöneliminde olduğunu gösterdiğini vurgulayarak, bu gibi koşullar altında yüksek LPC puanlı liderlerin, düşük LPC puanlı liderlere nazaran yarı terapik bir atmosfer sağlama olasılıklarının daha yüksek olacağını düşünmüşlerdir. Buradan hareketle, gerilimin yüksek olduğu durumlarda 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.

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 birisi, Utecht ve Heier tarafından askeri düzlemde yürütülen bir çalışmadır. Bu çalışmada, Fiedler modelinin başarılı askeri liderliğin bir belirleyicisi olarak kullanılıp kullanılamayacağını incelenmesi amacıyla iki hipotez geliştirilmiştir:

- (a) Göreve yönelik başarılı askeri liderler, modeldeki 1, 2, 3 ve 8 no.lu grup durumlarındaki liderlik pozisyonlarında bulunmaktadır,
- (b) İlişkiye yönelik başarılı askeri liderler, modelin öngördüğü 4, 5 ve 7 no.lu grup durumlarındaki liderlik pozisyonlarında bulunmaktadır.⁴⁸

Araştırma bulguları birinci hipotezi doğrulamakla beraber, ikinci hipotezi reddetmiştir. Yani yüksek LPC puanına sahip başarılı askeri liderlerin 4, 5 ve 8 no.lu grup durumlarında yer almadıkları görülmüştür. Bu bulgulara göre araştırmacılar, başarılı askeri liderlerin birincil olarak, kendi liderlik tarzları için arzulanan grup durumlarındaki liderlik pozisyonlarında bulunmadıkları sonucuna ulaşmışlar, bunun da ötesinde; başarılı askeri liderliği belirlemede durumsallık modelinin, tamamen şansa dayalı bir sistemden daha iyi bir sonuç vermeyeceği şeklinde bir yoruma ulaşmışlardır.

Literatürde, Fiedler modeline yönelik en önde gelen eleştiri ise, bu modelin, liderlik tarzının değiştirilmesinin liderler eğitimden geçse bile çok güç olduğu şeklindeki varsayımına yöneliktir.

⁴⁷ Fred E. Fiedler, Gordon E. O’Brien and Daniel K. Ilgen, The Effect of Leadership Style Upon The Performance and Adjustment of Volunteer Teams Operating In A Stressful Foreign Environment; Human Relations, Vol. 22, No. 6, December 1969, s. 503 - 512.

⁴⁸ R. E. Utecht and W. D. Heier, The Contingency Model and Successful Military Leadership, Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 4, December, 1976, s.606-614.

B. YOL - AMAÇ (PATH - GOAL) MODELİ

1. Yol - Amaç Modelinin Kuramsal Gelişim Süreci

Yol - Amaç modelinin kökleri motivasyondaki 'bekleyiş' (expectancy) kuramına dayanır. Özet olarak bekleyiş kuramı, bir bireyin tutum (örneğin, bireyin nezaretçiden veya işinden duyduğu tatmin) veya davranışının (örneğin, lider davranışı veya işindeki çalışması) : (a) yapılan işin veya gösterilen davranışın çeşitli sonuçlar (bekleyiş) doğuracağını görölme düzeyinden ve (b) bu sonuçların değerlendirilmesinden (valensler) tahminlenebileceğini öne sürer. Böylece insanlar, eğer onları oldukça değerli şeylere ulaştıracağını düşünüyorlarsa, yaptıkları işten tatmin olurlar ve yine gösterdikleri gayretin onları oldukça değerli şeylere ulaştıracağına inanıyorlarsa, çok çalışırlar.⁴⁹ Bu tip bir kuramsal gerekçe, liderlikle ilgili farklı olayları (liderin niçin öyle davrandığı veya liderin ast motivasyonunu nasıl etkilediği gibi) tahminlemekte kullanılabilir.⁵⁰ Bu bağlamda yol - amaç modelinde bekleyiş kuramı, astların, onların beklentilerini etkilemesi ölçüsünde lider davranışı ile motive olacakları konusunda ağırlık kazanır.

Bir çok yazar, liderin astlarının amaçlarını ve bu amaçlara ulaştıracak yolları nasıl etkilediği ile ilgili özgün hipotezler geliştirmişlerdir. Bu yazarların şu iki konuya odaklandığı görölmektedir:

- (a) Liderin, astın gayretinin etkin başarıma ve değerli ödüllere götüreceği yolundaki beklentilerini nasıl etkilediği ve
- (b) Bu beklentilerin daha çok çalışmayı ve daha iyi başarımlar göstermeyi nasıl etkilediği.

Evans, başlangıçtaki kuramsal çalışmalarında liderin; astları için ödülleri erişilebilir kılarak ve bu ödülleri astların özgün hedeflere ulaşmasıyla koşullandırarak etkin olabileceğini öne sürmüştür.⁵¹ Yine Evans'a göre liderin stratejik fonksiyonlarından birisi, amaca ulaşmayı ve değerli ödülleri elde etmeyi sağlayacak davranış tarzlarının neler olduğunun astlar için açık hale getirilmesi olarak ifade edilmiştir. Bu fonksiyon "yol aydınlatma" (path clarification) olarak adlandırılmıştır. Evans yine, liderin astlarına destekleyici davranış göstererek (yani astlarının statüleriyle, rahatı ve refahı ile ilgilenerek), ödüllerin bu astlar için elde edilebilirliğini arttırılabileceğini söylemiştir.

Evans, liderlerin davranışları ile astların kendilerini ödüllere götürececek çabaya ilişkin bekleyişleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bunun yanı sıra, liderin, astlarının başarımlar derecesi üzerindeki etkisini de dikkate almıştır. Çalışmalarının sonucunda Evans, astların, liderlerini kendi ihtiyaçlarını dikkate alan (destekleyici) kimseler olarak gördüğü, ve yine, bu liderlerin astlarına rehberlik ve yönlendiricilik yaptığı durumlarda; lider

⁴⁹ Robert J. House and Terence R. Mitchell, Path-Goal Theory of Leadership, Der: Louis E. Boone and Donald D. Bowen, op cit., s. 316.

⁵⁰ D. M. Nebeker and T. R. Mitchell, "Leader Behavior: An Expectancy Theory Approach," Organization Behavior and Human Performance, No. 11, 1974, s. 355.

⁵¹ M. G. Evans, "Effects of Supervisory Behavior"; "Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation", Journal of Applied Psychology, No.59, 1974, s. 172-178.

davranışı ile astların başarımları puanları arasında olumlu bir ilişki olduğunu görmüştür. Bununla beraber lider davranışı sadece; astların çabalarının arzu edilen ödüllerle sonuçlanacağı yolundaki beklentileriyle ilişkilendirilmiştir. Böylece Evans'ın bulguları ; bir liderin astlarının başarımları üzerindeki temel etkisinin, liderin arzu edilen ödüllere giden yolu açıklamasına ve bu tip ödülleri etkin başarımla ilişkilendirmesine bağlı olduğunu önermektedir.⁵²

2. Modelin Önerdiği Lider Davranışları

House'un formüle ettiği Yol - Amaç hipotezinden hareketle House ve Dessler, astların motivasyonuna etki eden lider davranışı konusunda daha karmaşık bir kuram geliştirmişlerdir. Bu kuram ; (a) astların tatmini, (b) astların lideri kabul etmeleri, (c) astların çabalarının etkin başarımla sonuçlanacağı ve etkin başarımların da ödüle giden yol olacağı yönündeki beklentileri şeklinde sıralanan bu üç ast tutumu veya beklentisi üzerinde etkide bulunan dört özgün liderlik davranışını açıklamaya yöneliktir. Bu dört özgün lider davranışı şunlardır :⁵³

a) Yönlendirici liderlik davranışı : 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 kurallara ve talimatlara harfiyen uymalarını isteyen bir lider davranışını karakterize eder.

b) Destekleyici liderlik davranışı : Astların statülerine, gereksinimlerine ve iyi durumda olmalarına önem veren, arkadaşça ve yaklaşılabilir bir lider davranışını karakterize eder. Bu tip bir lider, işi daha hoş hale getirmek için az da olsa birşeyler yapan, astlarına kendisinin eşiti gibi davranan, arkadaşça ve yaklaşılabilir bir kişidir.

c) Katılımcı liderlik davranışı : Astlarına danışan, onlardan çözüm önerileri bekleyen ve bir karara varmadan önce astlarından gelen önerileri ciddi biçimde gözönüne alan bir lider davranışını karakterize eder.

d) Başarımla yönelimli liderlik davranışı : Bu tip bir lider, meydan okuyucu hedefler koyar, astlarının en yüksek seviyede çalışmasını umar ve astlarına, çok çalışacakları ve meydan okuyucu hedeflere ulaşacakları konusunda sorumluluk üstleneceklerine yüksek ölçüde güven duyduğunu gösterir. Çalışmalarda devamlı olarak mükemmelliği arar ve bu konuda astlarına güven duyduğunu belli eder.

House ve Mitchell, bu dört farklı liderlik tarzının aynı lider tarafından farklı durumlarda gösterilebileceğini ileri süren pekçok çalışmadan bahsetmişlerdir. Buradan hareketle, bir lideri tamamen katılımcı ve destekleyici ya da tamamen yönlendirici olarak karakterize eden geleneksel yönetimin geçersiz olduğu ve liderlerin, astlarına nezaret etmede değişik tarzları kullanabildikleri yorumuna ulaşmışlardır.

⁵² Ibid.

⁵³ Robert J. House and Terence R. Mitchell, op cit., s. 317 - 318.

3. Yol - Amaç Kuramının Genel Önergeleri

House ve Mitchell, Yol - Amaç kuramının önergelerini şu şekilde sıralamışlardır.⁵⁴

a) Bu kuramın birinci önermesi; astlar için lider davranışı, astların bu davranışı ya doğrudan bir tatmin kaynağı ya da gelecekte kendilerini tatmin edecek bir olayın vasıtası olarak görmeleri ölçüsünde, kabul edilebilir ve ikna edicidir.

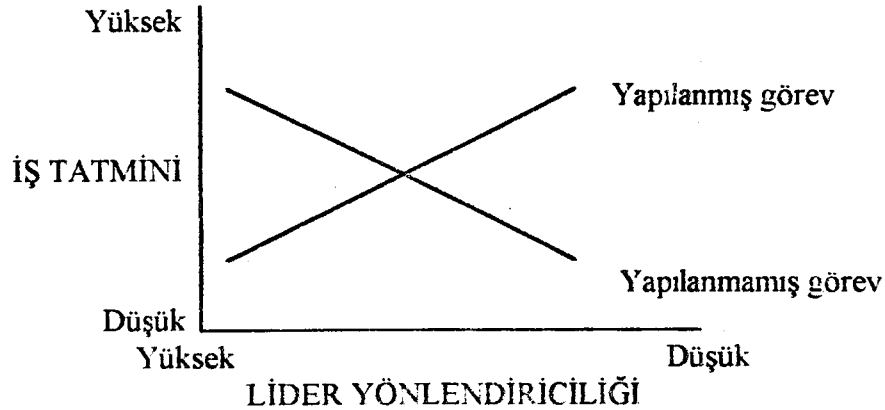
b) Bu kuramın ikinci önermesi ise; lider davranışı, (1) etkin başarımlar üzerine koşullandırılmış olan astların gereksinimlerini karşılaması ve (2) etkin başarımlar için gerekli olan eğitim, rehberlik, destek ve ödülleri sağlayarak astların çalışma çevresini tamamlaması ölçüsünde motivasyonel olacaktır, yani çabaları arttıracaktır.

Bu iki önerme, liderin stratejik fonksiyonlarının; astların başarımlarını motivasyonunu, işten duyduğu tatmini ve liderin kendini kabul ettirmesi olduğunu öne sürer.

4. Yol - Amaç Modelinin Durumsallık Faktörleri

Bu modele göre, durumsal değişkenlerin iki sınıfı, koşulsallık faktörleri olarak vurgulanmıştır. Bir koşulsal faktör, lider davranışı ve ast tatmini gibi diğer iki değişken arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir değişkeni ifade eder. Örneğin; görevin yapılanma düzeyini, liderin yönlendirici davranışı ile astların iş tatmini arasındaki uyumu sağlayan bir düzenleyici değişken olarak kabul etmek mümkündür. Şekil 9 böyle bir değişkenin bu durumu nasıl ifade ettiğini göstermektedir. Böylece astlar, yapılanmamış bir görevde yönlendirici davranışla, yapılanmış bir görevde ise yönlendirici olmayan bir davranışla tatmin olmaktadır. Dolayısıyla liderin yönlendiriciliği ile ast tatmini arasındaki ilişkinin, görevin yapılanma düzeyi ile koşullandırılmış olduğu ifade edilmektedir.

Şekil 9 Yönlendiricilik Liderlik Tarzı ile Ast Tatmini Arasında Koşulsal Bir Faktör Olarak "Görevin Yapılanma Düzeyi"



Kaynak : Robert J. House and Terence R. Mitchell, op cit., s.318.

⁵⁴ Ibid.

House ve Mitchell'in koşulsal faktörler olarak belirttiği iki durumsal değişken sınıfı; (a) astların kişisel karakteristikleri ve (b) astların çalışma hedeflerine ulaşması ve gereksinimlerini tatmin etmesi için üstesinden gelmesi gerektiği çevresel baskı ve kaynaklardır.⁵⁵

Yol - Amaç kuramı, birinci grup durumsal değişken dikkate alındığında, lider davranışının astlar tarafından kabul edilmesinin; bu davranışın astlarca ya doğrudan (derhal) bir tatmin kaynağı olarak ya da gelecekte tatmin sağlamaya götürecektir bir araç olarak görülme derecesine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Yani bu algılamaların kısmen tespit edilmesi bakımından astların karakteristikleri hipotezleştirilmiştir. Örneğin Runyon ve Mitchell, "Kontrol Yeri" (Locus of Control) adı verilen bir ölçekten astın aldığı puanın katılımcı liderlik tarzı ile ast tatmini arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermişlerdir. Kontrol Yeri Ölçeği, bireyin, çevresini kendi davranışına sistematik olarak tepkide bulunur olarak görme derecesini yansıtan bir ölçektir. Kendilerine ne olursa kendi davranışları yüzünden olduğuna inanan kişilere içe dönük kişiler, kendilerine ne olursa şans ya da değişim yüzünden olduğuna inanan kişilere ise, dışa dönük kişiler adı verilir. Mitchell'in bulguları; içe dönük kişilerin katılımcı liderlik tarzından, dışa dönük kişilerin ise, yönlendirici liderlik tarzından daha fazla tatmin duyduklarını ortaya koymuştur.

Modele göre, lider davranışının etkide bulunduğu bir ikinci ast karakteristiği de, astların atanmış oldukları görevleri dikkate alarak kendi yetenekleri ile ilgili algılamalarına koşullandırılmıştır. Buna göre, astların görevin talepleri ile uyumlu olarak algıladıkları yetenekler arttıkça, astların lider yönlendiriciliğini ve yol gösterici davranışları kabul edilebilir olarak görmeleri azalacaktır. Astın algıladığı yeteneğin yüksek olduğu durumlarda söz konusu davranışlar muhtemelen astın motivasyonu üzerinde çok az olumlu etkide bulunacak ve aşırı ölçüde yakın kontrol olarak algılanacaktır. Bu bakımdan, lider davranışının kabul edilebilirlik düzeyinin bir belirleyicisi de, astın yetenek algılaması ile ilgili karakteristiği olacaktır.

Modelin ikinci durumsal değişkeni, astın kendi kontrolü altında olmayan fakat etkin biçimde başarımda bulunabilme yeteneği ya da gereksinim tatmini açısından önemli olan faktörleri içeren, astın çevresidir. Bu model, lider davranışının astların psikolojik durumları üzerindeki etkisinin, ast motivasyonu ile ilgili diğer çevresel faktörler ile koşullandırıldığını öne sürer.⁵⁶ Çevre boyutuna giren koşulsal faktörler :

- (a) Astların görevleri,
- (b) Örgütün biçimsel otorite sistemi ve
- (c) Asıl çalışma grubudur.

Ast çevresi bir durumsal değişken olarak ele alındığında, Yol - Amaç modeli şu önermede bulunur: Amaçların ve bu amaçlara götüren yolların belirgin olduğu durumlarda (örneğin görevin rutin olduğu, açık grup normları ya da biçimsel otorite sisteminin objektif kontrolü sağladığı durumlarda) liderin, amaçları ve bu amaçlara

⁵⁵ İbid.

⁵⁶ İbid, s. 319 - 321.

götürecek yolları aydınlatma girişimleri aşırı ölçüde gereksiz görülecek ve astlar tarafından yakın kontrol olarak algılanacaktır. Böyle bir kontrol başarıyı arttırsa dahi, Şekil 9'da görüldüğü üzere, tatminin azalmasıyla sonuçlanacaktır. Diğer yandan, çevresel durum değişkeni açısından model, görevin tatminsizlik düzeyi arttıkça, astların, liderlerinin verimliliği arttırmaya ya da örgütsel prosedürlere uymaya yönelik zorlayıcı davranışlarına daha çok güceneceklerini öne sürmektedir. Nihayet modele göre çevresel değişkenler göz önüne alındığında lider davranışı, astlara, huzursuzluk kaynaklarının veya huzuru bozmaya yönelik diğer tehditsel faktörler gibi çevresel belirsizliklerin üstesinden gelmelerine yardım ettiği ölçüde motivasyonel olacaktır. Böyle bir lider davranışı astların işten duyacakları tatminin artırılması konusunda tahminleyicidir. Yine böyle bir lider davranışı, astların çabalarının onları değerli ödüllere ulaştıracağı konusundaki beklentilerini arttırması ölçüsünde motivasyoneldir. Şekil 10, Yol ve Amaç arasındaki kuramsal ilişkilerin bir özetini sunmaktadır.

Şekil 10 Yol - Amaç İlişkilerinin Özeti

LİDER ve DAVRANIŞI	KOŞULSALLIK FAKTÖRLERİ	NEDEN	AST TUTUMU VE DAVRANIŞI
1. Yönlendirici	1. Ast karakteristikleri	Etki >	1. İş tatmini
2. Destekleyici	- Otoriterlik		İş → Ödüller
3. Başarı - yönelimli	- Kontrol Yeri	Etki >	2. Liderin kabulü
4. Katılımcı	- Yetenek		Lider → Ödüller
	2. Çevresel faktörler	Etki >	3. Motive edici davranış
	- Görev		Çaba → Başarı
	- Biçimsel otorite sistemi	- Motive edici uyarıcı	Başarı → Ödüller
	- Birincil çalışma grubu		
		- Zorlamalar	
		- Ödüller	

Kaynak : Robert J. House and Terence R. Mitchell, op cit., s. 322.

5. Yol - Amaç Modeline Yönelik Ampirik Çalışmalar

House, Yol - Amaç kuramını, kendisinden önce yapılan çalışmaların tutarsız sonuçlarını uyumlaştırmada kullanmış ve çoğunlukla bunların verilerinden yararlanmıştır. Ağır teçhizat imal eden bir şirketin büro elemanlarına yönelik bir araştırmasında, rol belirsizliği değişkeni, liderin YHG davranış boyutu ile ast tatmini arasındaki ilişkinin bir düzenleyicisi olarak ele alınmıştır. Rol belirsizliği, açık olmayan yol - amaç ilişkisinin tahminine yönelik bir değişken olarak kullanılmıştır. Sonuçta, hipotezlere uygun olarak liderin YHG davranış boyutu ile rol belirsizliği arasında olumsuz ilişki, İDA davranış boyutu ile ast tatmini değişkenleri arasında ise olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.⁵⁷

House, elde etmiş olduğu veriyi bir diğer çalışmada analiz ederek, YHG ve İDA davranış boyutları ile ast davranışı arasındaki ilişkililik üzerinde, görevin otonomi

⁵⁷ Andrew D. Szilagyi and Henry F. Sims Jr., An Exploration of Path Goal Theory of Leadership in A Health Care Environment Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 4, December, 1974, s. 623.

derecesinin düzenleyici (moderator) etkisi ile ilgili hipotezleri test etmiştir. Analiz sonuçları, özellikle işin otonomi düzeyinin yüksekliğini, liderin YHG davranışı ile ast tatmini ve başarımı arasındaki ilişki üzerinde pozitif yönde düzenleyici etkiye sahip olduğu hipotezini desteklemiştir. Yani otonomi düzeyinin yüksek olduğu işlerde YHG davranış boyutunun ast tatmini ve başarımı üzerinde olumlu bir etkide bulunduğu söylenebilir.

House ve Rizzo'nun yukardaki analizleri izleyen çalışmalarında House'un formülasyonu genişletilmiştir. House ve Rizzo, teçhizat imalatı yapan bir firmanın yönetsel ve profesyonel - teknik pozisyonlarında yer alan çalışanları içeren araştırmalarında, ast tatmini, etkinlik algılaması, kaygı ve işten ayrılma eğilimleri gibi değişkenler, örgütsel ölçümler olarak düşünülmüş, rol çatışması ve rol belirsizliği ise yardımcı değişkenler olarak kullanılmıştır. Sonuçlar, House'un kuramına destek vermekle kalmayıp, bunun da ötesinde rol belirsizliğinin örgütsel davranış açısından önemle dikkate alınması gereken bir değişken olduğu yolunda çıkarımlara da yol açmıştır. Dessler tarafından yürütülen benzer bir çalışmada ise, görevin belirliliği (ya da çalışma çevresinin önceden tahmin edilebilirliği) değişkeni, lider davranışı ile astların tutumları arasındaki ilişkinin düzenleyicisi olarak ele alınmıştır. Dessler görev belirliliği arttığında liderin YHG davranışı ile ast tatmini arasındaki ilişkinin azalacağını, buna karşılık, liderin İDA davranışı ile ast tatmini arasındaki ilişkinin artacağını hipotezleştirmiş; çalışma sonuçları genelde hipotezleştirilen bu ilişkileri destekleyici yönde olmakla birlikte, görev belirliliğinin düzenleyici etkisinin çan eğrisi karakterinde olduğu görülmüştür.⁵⁸

Yukarıda sıralanan araştırma ve analiz bulguları; rol belirsizliği, görevin otonomi düzeyi, görevin belirlilik derecesi gibi görevin yapısı ile ilgili değişkenlerin işlemselleştirildiği durumlarda, Yol - Amaç kuramının uygulanabilir bir liderlik yaklaşımı olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan House ve Mitchell, Yol -Amaç modelini test etmeye yönelik çalışmaları her bir özgün liderlik davranışına yönelik araştırmaları da dikkate alarak şöyle özetlemişlerdir.⁵⁹

a) Lider yönlendiriciliği ile ilgili çalışmalar :

Yapılan bir çalışma, belirsiz görevlerle uğraşan astların beklentileri ve tatminleri ile yönlendirici lider davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu, buna karşılık belirgin görevlerle uğraşan astların beklenti ve tatminleri ile olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgular liderin, görevin gerektirdiklerinin belirsiz olduğu veya örgütsel kural, yöntem, işlem ve politikaların açık olmadığı durumlarda yönlendirici davranışlarda bulunacağını, buna karşılık görev taleplerinin astlar için açık olduğu durumlarda ise liderin göstereceği yönlendirici tipte davranışların astlar tarafından engelleyici olarak görüleceğini ortaya koymuştur.

Bununla beraber yapılan diğer çalışmalar bu bulguları desteklememiştir. Dessler tarafından yapılan bir çalışma, bu çatışan bulgulara şöyle bir çözüm önerisi sunmuştur; Dessler bu çalışmasında yönlendirici liderlik davranışının, örgütün alt kademelerinde

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Robert J. House and Terence R. Mitchell op cit., 322 - 326.

rutin, tekrardan oluşan ve belirgin görevlerde çalışan dogmatik, dar düşünceli ve otoriteye eğilimli astlar tarafından tercih edildiğini, bunun yanında yönlendirici olmayan liderlik davranışının ise, otoriteye eğilimli olmayan açık fikirli astlar tarafından tercih edildiğini bulmuştur. Buna karşılık, yönlendirici liderlik davranışı, rutin olmayan ve belirsiz görevlerle uğraşan daha üst örgütsel düzeylerdeki astlardan hem otoriteye eğilimli hem de otoriteye eğilimli olmayanları tarafından tercih edilmiştir. Böylece Dessler, iki koşulsal faktörün eşanlı olarak çalıştığı sonucuna varmıştır. Bu koşulsal faktörler : (a) astın görev belirsizliği ve (b) astın yetki düzeyidir. Tüm kombinasyon analiz edildiğinde bu bulgular, kuramda öngörüldüğü biçimde olmuştur. Bununla beraber astın kişiliğinin hesaba katılmadığı durumlarda, görev belirsizliğinin kuramda öngörüldüğü gibi her zaman bir koşulsallık değişkeni olarak iş görmediği bulunmuştur. Bu bulgu, House, Burill ve Dessler tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgulara oldukça benzer görünümündedir.

b) Destekleyici liderlik tarzı ile ilgili çalışmalar : Yol - Amaç kuramı, destekleyici liderlik davranışının en fazla etkiyi, stresli, güç ve tatmin edici olmayan görevlerde çalışan astlar üzerinde yapacağını hipotezleştirmiştir. Bu hipotez 10 işgören örnek kütlesi üzerinde test edilmiş, yalnızca bir tanesinde desteklenmemiştir.

c) Başarı yönelimli liderlik davranışı ile ilgili çalışmalar : Yol - Amaç kuramına göre, başarı yönelimli lider davranışı, astların, daha yüksek başarı standartlarına ulaşmak için çabalamasına ve meydan okuyucu hedeflere erişmeye yönelik yeteneklerine daha fazla güvenmelerine neden olacaktır. House, Walency ve Van der Krabben tarafından hizmet örgütlerinde çalışan beyaz yakalı işgörenler üzerinde yapılan bir çalışmada bu hipotez kısmen test edilmiştir. Araştırmacılar, belirsiz ve tekrarlanmayan görevleri gerçekleştirmeye çalışan astlar için, liderin başarı yönelimli davranışı ile astların "kendi çabalarının etkin başarıma götüreceği" yönündeki beklentiler arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Buna göre, belirsiz ve tekrarlanmayan türden görevleri gerçekleştirmeye çalışan astlar için; teknik belirlilik azaldıkça, liderin başarı yönelimli davranışlarının artacağı, ve bunun da astların "çabalarının etkin başarıma götüreceği" yolundaki inançlarını arttıracak ifade edilmiştir. Dört ayrı örgütten elde edilen bulgulara göre, nisbeten orta düzeyde belirsizliğe sahip, tekrarlanan türden görevlerde çalışan astlar için, liderin başarı yönelimli davranışlarıyla ast beklentileri arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçların açıklanmasında House ve Mitchell, şu iki yorumun kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Birincisi; belirsiz, tekrarlanmayan türden görevleri seçen insanların, tekrarlanan türden görevleri seçen insanlardan kişilik yönünden farklılık göstermeleri ve böylece başarı yönelimli bir liderin davranışlarına daha duyarlı olmaları mümkündür. İkincisi; başarı yönelimli davranışlar yalnızca belirsizlik durumlarında ast beklentilerini etkiler, çünkü bu tip görevlerde esneklik ve otonomi daha fazladır.

d) Katılımcı liderlik tarzı ile ilişkili çalışmalar : Mitchell, katılımcı liderlik davranışının bekleyiş kuramında öngörüldüğü biçimde, astların tutum ve davranışları üzerinde en azından dört şekilde etkili olabileceğini belirtmiştir. Birincisi; katılımcı bir ortamın, örgütsel koşulsallığın açıklığını artırmasıdır. Böylece astlar karar vermeye katılarak, neyin neye yol açacağına öğrenecekler, çeşitli amaçlara ulaştıran yollar hakkında daha fazla aydınlanacaklardır. Katılımın ikinci etkisi; astların yüksek istenilirlik değerine sahip amaçları seçebilmeleri yönünde görülecektir. Çeşitli amaçlarla ilgili

kararların verilmesine katılan bir kişinin, arzuladığı amacı seçme şansı yükselecektir. Böylelikle katılım, örgüt ile ast amaçları arasındaki uyumluluğu arttıracaktır. Üçüncü olarak katılım, astların işlerinde olup bitenler üzerindeki kontrollerini arttırmalarını sağlayacaktır. Motivasyonun arttığı durumlarda maksatlara ulaştıracak yeteneklerin ve otonomi düzeyinin arttığı görülür. Nihayet katılımcı bir sistemde yüksek başarıya yönelik baskı, lider ya da örgütten çok diğer kaynaklardan gelecektir. Daha açık bir ifade ile, insanlar karar verme sürecinde söz sahibi olduklarında onların daha fazla ben içerimli (ego - involved) olduğu görülür. Kararlara katıldıklarında verilen kararın kendilerinin kısmen bir parçası olduğunu hissederler. Yine böyle bir katılım sonucu eş düzeylilerin beklentilerinden haberdar olurlar ve sosyal baskıdan daha çok etkilenirler. Böylece başarıya yönelik motivasyon, içsel ve sosyal faktörlerden kaynaklandığı gibi, dışsal faktörlerden de kaynaklanabilir.

House, modele uyumsuzluk gösteren bulguları da dikkate alarak şu iki hipotezi formüle etmiştir:

a) Bir karar veya bir görevle ilgili konuların yüksek düzeyde ben içerimli ve karar veya görevin gerektirdiklerinin muğlak olduğu durumlarda - astın kendini kontrole, otoriter davranışlara ya da bağımsızlık gereksinimlerine yönelik ön eğilimleri dikkate alınmaksızın - katılımcı liderlik davranışı astın tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

b) Astların görevlerinde ben içerimli olduğu ve görevin gerektirdiklerinin açık olduğu durumlarda, otoriter eğilimli olmayan, bağımsızlık ve otokontrole yüksek seviyede gereksinim duyan astlar, katılımcı liderlik davranışına daha olumlu tepkide bulunurlar. Bunun yanında bu kişilik özelliklerinin tersi özelliklere sahip olan astlar ise olumsuz tepkide bulunurlar.

C. VROOM VE YETTON'UN DURUMSAL LİDERLİK MODELİ

Örgütsel kararların verilmesinde lidere ve duruma uygun yöntemlere başvurmaya yönelik çalışmaların bir sonucu olarak, 1970'li yılların başlarında V. H. Vroom ve P. W. Yetton, değişik karar verme durumlarında ne ölçüde katılım gerektiren bir liderlik tarzının (ve/veya tarzlarının) etkili olacağını belirlemeyi temel alan bir durumsal liderlik modeli geliştirmişlerdir.⁶⁰ Bu model, "karar ağacı" modeli olarak da adlandırılmaktadır.

1. Modelin Önerdiği Lider Karar Verme Tarzları

Vroom ve Yetton, farklı karar verme metodları tanımlamışlar ve farklı liderlik tarzlarının ne zaman kullanılması gerektiğine karar verilmesi konusunda yöneticilere yardımcı olacak bir yöntem geliştirmişlerdir.⁶¹

⁶⁰ Jack W. Duncan, Management Progressive Responsibility in Administration, Random House Business Division, New York, 1983, s. 245.

⁶¹ Henry L. Tosi and Stephan J. Carroll, op cit., s. 370.

Bu modelde Tablo 13'de görülen alternatif karar verme süreçleri kullanılmış ve her süreç; (örneğin; AI, CI, GII gibi) sembollerle ifade edilmiştir. Bu sembollerin ilk harfi, sürecin temel özelliklerine (A : Autocratic - Otokratik, C : Consultative - Danışmacı ve G : Group - Grup) işaret etmektedir. İlk harfi izleyen romen rakamları ise, süreç içindeki değişkenleri göstermektedir. Böylece, AI sembolü otokratik süreçteki ilk değişkeni, AII sembolü de ikinci değişkeni ifade etmektedir.

Tablo 13 Wroom - Yetton Modeline Göre Lider Karar Verme Tarzları

AI	Lider o anda elindeki mevcut bilgiyle sorunu kendisi çözer veya kararı kendisi verir.
AII	Lider, gerekli bilgiyi ast veya astlarından alır, sonra sorunu kendisi çözer veya kararı kendisi verir. Lider astlarından bilgi alırken, onlara sorunun ne olduğunu anlatabilir veya anlatmayabilir. Astların rolü alternatif çözüm sağlamak veya değerlendirme yapmaktan ziyade gerekli bilgiyi sağlamaktır.
CI	Lider, sorunla ilgili astlarının fikir ve önerilerini tek tek alır ve astların etkisini yansıtabilen veya yansıtmayabilen bir kararı tek başına verir.
CII	Lider, sorunu astlarıyla bir grup toplantısında paylaşır. onların fikir ve önerilerini tesbit eder. Astların etkisini yansıtabilen veya yansıtmayabilen bir kararı tek başına verir.
GII	Lider, sorunu astlarıyla bir grup üyesi olarak paylaşır. Alternatifler müştereken oluşturulur, değerlendirilir ve çözüm üzerinde müşterek bir fikir birliğine varılır. Lider, grubunu, kendi çözümünü kabul etmesi yönünde etkilemeye çalışmaz. Aksine, grubun benimsediği çözümü kabul etmeye arzudur.

Kaynak : Victor H. Vroom, A New Look at Managerial Decision Making, Der : Louis E. Boone and Donald D. Bowen, op cit., s. 344.

Vroom ve Yetton, Tablo 13'de görülen karar verme tarzlarından grup katılımını içerenlerin (CII, GI, GII) astlarca kabul edilme ve desteklenme olasılığının daha yüksek olduğunu ve dolayısı ile pek çok durum için bu karar verme tarzlarının daha başarılı olacağını ifade etmişlerdir. Bununla beraber, bazı koşullarda lider tarafından tek başına alınan kararların (AI, AII, CI) daha çabuk ve etkin olacağı da bir gerçektir. Yazarlar modelin amacını, potansiyel yararı maksimum kılacak özgün bir karar verme tarzının seçimi olarak düşünmüşlerdir.

2 - Modelin Düşünsel ve Ampirik Temelleri

Vroom ve Yetton Modeli, katılımcı bir yaklaşım kullanılmasıyla elde edilecek başarı düzeyini etkileyen bir takım faktörleri dikkate almıştır. Bu nedenle, normatif (norm koruyucu) veya yerleşik bir model görünümüne sahip olduğu söylenebilir, çünkü bu model, bir yöneticinin nasıl hareket etmesi gerektiğini veya nasıl davranması gerektiğini önermektedir⁶². Bunun yanında maksimum etkinlikteki kararlarla ilgili olduğu

⁶² Henry L. Tosi and Stephan T. Carroll, op cit., s. 370.

düşünülen şu üç grup çıktının birbirinden ayırt edilmesinin, modelin düşünsel temelinin anlaşılması bakımından, önemli olduğu ileri sürülmüştür.⁶³ Bunlar ;

- (a) Kararın kalitesi veya rasyonelliği,
- (b) Kararın etkin biçimde yürütülmesi için astlarca benimsenmesi veya kabulü,
- (c) Kararın verilmesi için gereken zaman miktarı.

Yazarlar, bu çıktılar çerçevesinde astları kararlara katma uygulamalarının daha çok zaman aldığını fakat, kararların astlar tarafından kabul gördüğü durumlarda, alınan kararların daha etkin biçimde uygulanma ihtimalinin daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır. Yine kararların kalitesi ile harcanan zaman arasında da sonuçsal bir ilişkinin olmadığını, grup halinde karar alma yönteminin veya otokratik yöntemin birbirinden daima daha etkili olacağını düşünmenin yersiz olacağını belirtmişlerdir. Bu iki uç yöntemin göreceli etkinliğinin yukarda sıralanan üç çıktı göz önüne alınarak belirlenebileceğini ifade etmişlerdir.

Vroom - Yetton Modeline göre, uygun liderlik davranışı Tablo 14' de görülen, problemin meydana geldiği durumsal faktörler göz önüne alınarak koşullandırılmıştır. Bu tabloda yer alan sorular aynı zamanda iki durumsal değişkenle ilgili koşullar olarak ifade edilmiştir. Sorulardan (koşullardan) ilk üç tanesi kararın kalitesi değişkenine; diğer dördü ise kararın astlarca benimsenmesi ya da kabul edilmesi değişkenine yöneliktir.⁶⁴

3. Modelin İşleyiş Süreci

Vroom ve Yetton, yöneticilerin Tablo 14'deki yedi soruya verecekleri cevapla bir durumu doğru ve çabuk bir biçimde teşhis edebileceklerini öne sürmüşler ve Şekil 11' de görülen "Karar Ağacı"nı geliştirmişlerdir. Özgün bir karar verme durumunda bulunan bir liderin, karar ağacının sol ucundan başlamak üzere, söz konusu yedi soruya sırayla kendi kendisine vereceği "Evet" ve "Hayır" şeklindeki cevaplarla uygun bir sorun tipine ulaşacağını öngörmüşlerdir. Bu yöntemle bir kutuya varıldığında, problem tipini ve Tablo 13 'deki karar verme süreçlerinden birisini belirten bir rakam bulunacaktır. Bu yöntemle göre, A I; dört tip problemi (1, 2, 4 ve 5), A II; iki tip problemi (9 ve 10), C I; sadece bir tip problemi (8), C II; dört tip problemi (7, 11, 13 ve 14), ve G II; üç tip problemi (3, 6 ve 12) tanımlamaktadır.

Vroom ve Yetton modelinde, lider davranış tarzlarının işleyiş biçiminin altında iki mekanizma bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, alternatiflerin elenmesi neticesinde kararın kalitesini ve kabulünü koruyan "yedi kural" setidir. Bu kurallar tatbik edildiğinde, karar verme sürecinin uygulanabilir bir setinin üretilmesi mümkün olacaktır. İkincisi ise, uygulanabilir setteki alternatifler arasında seçim yapma prensibidir. Söz konusu yedi kural şu şekilde açıklanmıştır :⁶⁵

⁶³ Victor H. Vroom, A New Look at Managerial Decision Making, Der : Louis E. Boone and Donald D. Bowen op cit., s. 345.

⁶⁴ İbid., s. 347.

⁶⁵ İbid., s. 348 - 350.

1 . Bilgi kuralı : Eğer kararın kalitesi önemli ise ve lider sorunu çözmek için yeterli bilgi ve uzmanlıktan yoksunsa A I, uygulanabilir setten çıkarılmalıdır (A I'in kullanılması kararın kalitesini riske eder).

2 . Amaç birliği kuralı : Eğer kararın kalitesi önemliyse ve astlar, sorunun çözülmesi ile elde edilecek örgütsel amaçları paylaşmıyorlarsa, G II uygulanabilir setten çıkarılmalıdır.

3 . Yapılanmamış sorun kuralı : Kararın kalitesinin önemli olduğu durumlarda eğer lider, sorunu çözmek için yeterli bilgi ve uzmanlıktan yoksunsa ve sorun yapılanmamışsa, kullanılacak yöntem lidere sadece bilgi toplamakla kalmamalı aynı zamanda onu yeterli ve etkin kılmalıdır. Bu durumda A I, A II ve C I uygulanabilir setten çıkarılmalıdır.

4 . Kabul kuralı : Eğer kararın astlar tarafından kabulü etkin uygulama için kritiklik arz ediyorsa ve lider tarafından verilecek otokratik yapıdaki bir karar, astların kabul etmesi kesin değilse A I ve A II uygulanabilir setten çıkarılmalıdır.

5 . Çatışma kuralı : Eğer kararın kabulü kritiklik arz ediyorsa ve otokratik yapıdaki bir kararın kabul edilmesi kesin değilse ve astlar uygun çözüm konusunda görünürde bir çatışma ve uyuşmazlık içinde ise A I, A II ve C I uygulanabilir setten çıkarılmalıdır.

6 . Doğruluk kuralı : Eğer kararın kalitesi önemsiz ve kabulü de kritiklik arz ediyorsa ve otokratik bir kararın sonuç verici olduğu da kesin değilse A I, A II, C I ve C II uygulanabilir setten çıkarılmalıdır. Bu şartlar altında A I, A II, C I ve C II, G II'ye nazaran daha az kabul ve uzlaşmaya yol açar.

7 . Kabul önceliği kuralı : Eğer kabul, kritiklik arz ediyorsa ve otokratik bir kararın kabul edilebileceği de şüpheli ise ve astlara güvenilebiliyorsa A I, A II, C I ve C II uygulanabilir setten çıkarılmalıdır.

Tablo 14 Vroom - Yetton Modelinde Kullanılan Problem Özellikleri

Problem Özellikleri	Teşhis Soruları
A . Kararın kalitesinin önemi	Bir çözümün, diğer çözümlerden daha rasyonel olması gibi bir kalite ihtiyacı var mı ?
B . Liderin, kalitesi yüksek bir kararın tek başına verebilmesi için gereken bilgi / uzmanlık düzeyi.	Yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim ?
C . Sorunun yapılanma derecesi.	Sorun yapılanmış mı ?
D . Kararın etkin bir şekilde yürütülmesi için, astlarca kabulünün ya da benimsenmesinin önemi.	Kararın astlarca kabulü, etkin bir biçimde yürütülmesi açısından kritik bir öge mi ?
E . Liderce tek başına verilecek kararın, astlarca kabul görme olasılığı.	Karar tek başına verilirse, bunu astlar kesinlikle kabul eder mi ?

F . Astların, sorunun ifade ettiği örgütsel hedeflere ulaşmaya motive olma derecesi.

Astlar. sorunun çözülmesiyle ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı ?

G . Astların, tercih edilecek çözümler arasında çatışma olasılığı.

Tercih edilen çözüm açısından astlar arasında bir çatışma olması olası mı ?

Kaynak : V. H. Vroom, A New Look at Managerial Decision Making, op cit., s. 346.

Vroom'a göre özgün bir sorun tipine bu yedi kural uygulandığında, karar verme sürecinin uygulanabilir bir seti ortaya çıkmaktadır. 14 sorun tipinin herbiri için uygulanabilirlik seti Tablo 15'de görülmektedir.

Tablo 15 Sorun Tiplerinin ve Karar Verme Süreçlerinin Uygulanabilirlik Setleri

Sorun Tipi	Kabuledilebilir Yöntemler
I	A I, A II, C I, C II, G II
II	A I, A II, C I, C II, G II
III	G II
IV	A I, A II, C I, C II, G II*
V	A I, A II, C I, C II, G II*
VI	G II
VII	C II
VIII	C I, C II
IX	A II, C I, C II, G II*
X	A II, C I, C II, G II*
XI	C II, G II*
XII	G II
XIII	C II
XIV	C II, G II*

(*) Sadece, F koşuluna “Evet” cevabı verilmesi durumunda uygulanabilir sette yer alır.

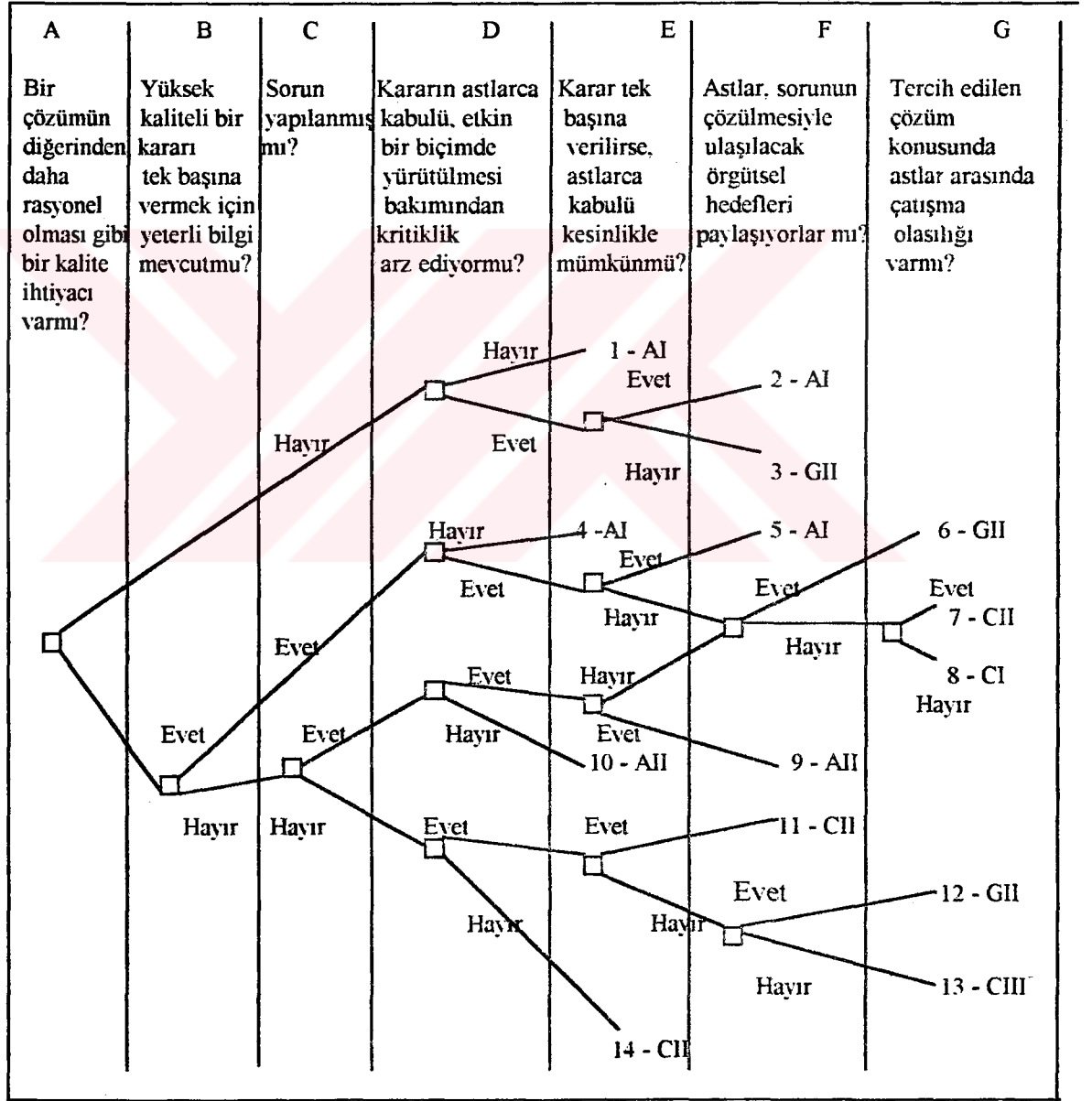
Kaynak : V. H. Vroom, A New Look at Managerial Decision Making, op cit., s. 350.

Sorun tipinin, birden fazla karar verme tarzını önerdiği uygulanabilir set grupları için liderin, tarzlardan birisini seçmesi gerekecektir. Vroom, bu gibi durumlar için üçüncü durumsal değişken olan “zaman” değişkeninin dikkate alınacağını vurgulamıştır. Vroom'a göre zaman değişkeninin dikkate alınmasında iki farklı bakış açısı önem taşımaktadır.⁶⁶ Yazarın “A Modeli” adını verdiği Zaman - Yeterlilik Modeli, uygulanabilir karar tarzları setinde yer alan tarzlardan, kişi başına harcanan saat (ya da süre) açısından en az yatırım gerektiren karar tarzını seçmeyi esas alır. Başka bir deyişle, A Modeli, uygulanabilir setteki en otokrat tarzın tercihi anlamını taşır (örneğin ; II no.lu sorun tipi için A I, A II, C I, C II ve G II tarzları arasından A I'in seçilmesi). Vroom, kriz ortamlarında ve acil durumlarda karar verilmesi gerektiğinde ya da liderin karara katılacak kişiler için harcanacak zamanı minimize etmeyi amaçladığı durumlarda A Modelinin uygun bir seçim

⁶⁶ İbid, s. 355.

olacağını ifade etmiştir. Buna karşılık, durumun nisbeten olağan olduğu ve liderin astlarını gerek bireysel gerekse takım çalışması açısından geliştirmeyi ya da sorumluluk sahibi kılmayı arzuladığı durumlarda Vroom, "B Modeli"nin ağırlık kazanacağını vurgulamıştır. B Modeli, astların bireysel ya da grup olarak geliştirilmesine yönelik Zaman - Yatırım Modeli olarak düşünülür ve uygulanabilir sette yer alan tarzlar arasından en fazla zaman gerektiren tarzın tercihinin öngörür. Özet olarak A Modeli, kısa dönemli bir değer olarak 'zaman'ı maksimize etmeyi, B Modeli ise uzun dönemli bir değer olarak 'gelişme'yi maksimize etmeyi hedefler.

Şekil 11 Karar Ağacı



Kaynak : V. H. Vroom, A View Look at Manegerial Decision Making, op. cit., s. 348.

4. Vroom - Yetton Modelinin Geçerliliğine Yönelik Çalışmalar ve Eleştiriler

Vroom - Yetton Modeli, sayıları çok fazla olmamakla beraber, özellikle modelin geliştiricileri tarafından yürütülen çalışmalarla desteklenmiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır.

Vroom ve Jago tarafından yapılan ve 96 yöneticinin kararlarını kapsayan bir çalışmada, yöneticilerin kendileri ile ilgili ifadeleri temel alan bir yaklaşım izlenmiştir. Araştırmacılar öncelikle modeli bilmeyen yöneticilerden, o güne dek vermiş oldukları kararlardan başarılı ve başarısız olarak düşündükleri iki kararı seçmelerini istemişlerdir. Daha sonra seçilen her karar durumunun bir vakıa haline getirilmesi yöneticilere söylenmiş ve bundan sonra da, her vakıa için hangi yöntemle karar verdiklerini açıklamaları istenmiştir. Her yöneticinin bildirdikleri vakıalarla ilgili yöntemleri belirlendikten sonra ikinci adım olarak yöneticilerin model konusunda eğitime alınmaları olmuştur. Bu eğitimin sonucunda, tekrar bildirilen vakıalara dönülerek, kararın bu sefer modele uygun olarak verilmesi istenmiştir. Araştırma sonucunda, 96 yöneticinin belirtmiş olduğu 181 karar vakıasında, yöneticilerin gerçek yaşamlarında kullandıkları karar verme tarzı ile model üzerinde eğitildikten sonra tercih ettikleri tarzların başarıları mukayese edildiğinde, karar ağacına uygun olarak verilen kararlardan %68'inin başarılı, karar ağacına uygun olmayan çözümlerden ise yalnızca %22'sinin başarılı olduğu belirlenmiştir. 47 yönetici ve bunlara bağlı 241 ast üzerinde yürütülen bir başka çalışmada ise, modele uygun karar veren yöneticilerin astlarının, modele uygun olmayan biçimde karar veren yöneticilerin astlarına nazaran daha üretken ve yöneticilerin ise daha tatminkar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁶⁷

Vroom - Yetton Modeli'ni oldukça karmaşık bulan yöneticiler için, basitleştirilmiş bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntem üzerinde yapılan bir analizde, C II karar verme tarzının, sorun durumlarının % 80'i için etkili bir alternatif olduğunu göstermiştir. Diğer durumlar için ise, G II, uygulanabilir bir alternatif olarak belirlenmiştir. Öngörülen basit yöntem şudur: eğer kararların astlar tarafından kabul edilmesi, uygulamaların etkin olması açısından kritiklik arz ediyorsa ve astların otokratik tipteki kararları kabul etmedikleri açıkça görülüyorsa ve bunun yanında astlar örgütsel hedefleri paylaşıyorlarsa (kararın kalitesinin önemli olmadığı durumlarda) G II tarzı, diğer durumlarda ise C II tarzı kullanılır.⁶⁸

D - YAŞAM EĞRİSİ KURAMI

Durumsal Liderlik Yaklaşımı kapsamında Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen "Yaşam Eğrisi Kuramı", en etkili liderlik tarzının astların "olgunluk" düzeyine bağlı olarak beğenilik gösterdiğini öne sürer. Hersey ve Blanchard olgunluğu, yaş veya duygusal denge olarak değil de, başarıma arzusu, sorumluluk üstlenme isteği ve görevle ilgili yetenek ya da tecrübe olarak tanımlamışlardır.

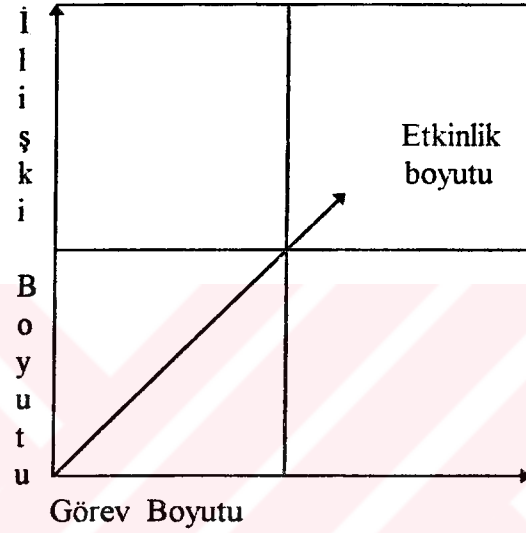
⁶⁷ Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle, Management, 6th Ed., Charles E. Merrill Publishing, Columbus, 1984, s. 451.

⁶⁸ Henry L. Tosi and Stephen J. Carroll, op cit., s. 372.

1. Yaşam Eğrisi Kuramına Temel Teşkil Eden Liderlik Tarzları

Hersey ve Blanchard Ohio State Üniversitesi çalışmalarında ve Blake ve Mouton'un Yönetsel Ölçeğinde tanımlanan liderlik davranışlarından herbirinin her duruma uyan en etkin davranış olmadığını belirtmişler, liderlik davranışlarının durumlar değiştikçe değişmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu noktadan hareketle belli bir durumda bir liderin ne kadar etkin olduğunu ölçümlemek için Şekil 12'de görülen iki boyutlu Ohio State Modeline bir "etkinlik boyutu"nun ilave edilmesini önermişlerdir.⁶⁹

Şekil 12 Ohio State Modeline Eklenen Etkinlik Boyutu



Kaynak : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, op. cit., s. 320.

Böylece Ohio State modeline bir etkinlik boyutu ilave edilerek üç boyutlu bir model oluşturulmuştur. Bu "Lider Etkinlik Modeli", liderlik tarzlarının özgün bir çevrenin durumsal istemlerini bütünlemesine yöneliktir. Ölçümlenen sonuçlara göre özgün bir çevrede uygulanan liderlik tarzı başarılı olduğunda, bu tarzın etkin olduğu, başarılı olmadığında ise etkin olmadığı ifade edilmiştir. Bu etkin tarzın ise, Ohio State modelindeki dört liderlik tarzından herhangi birisinin olabileceği belirtilmiştir. Bu dört lider davranış tarzı şöyle tanımlanabilir.⁷⁰

- Yüksek Görev - Düşük İlişki (Q1) : Yakın nezarete ağırlık verip, sıcak, samimi ve destekleyici ilişkilerle çok az ilgilenir.

- Yüksek Görev - Yüksek İlişki (Q2) : Yakın nezaret ağırlığını korumakla beraber, işin iyi yapılması için sık sık lider teşviğini de içerir.

⁶⁹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Life Cycle Theory of Leadership, op. cit., s. 320.

⁷⁰ Herbert G. Hicks and Ray C. Gullett, Management, 4'th Ed., McGraw Hill Book, Co., New York, 1981, s. 491.

- Düşük Görev - Yüksek İlişki (Q3) : Yakın bireylerarası ilişkiler sürdürülürken, görevle ilgili otorite önemli ölçüde astlara göçerilmiştir.

- Düşük Görev - Düşük İlişki (Q4): Otorite göçerilmesinin yanı sıra, lider ile astları arasındaki etkileşimler de oldukça seyrek.

2. Kuramın Öngördüğü Durumsallık Boyutu

Hersey ve Blanchard, Yönetim Biçimleri Ölçeği dikkate alındığında, birçok örgütte üretime ve insana yüksek ilgi göstermenin arzu edilen bir davranış biçimi olduğunu ancak, bu tip davranış gösteren yöneticilerin tüm durumlarda üretim ve duygusal destek bakımından her zaman etkin olmadığını belirtmişlerdir. Bu konuda, bir yöneticinin astlarını duygusal bakımdan olgun ve sorumluluk üstlenebilecek yetenekte görüyor ise, bu yöneticinin uygun liderlik tarzının düşük görev ve düşük ilişki olabileceği örneğini vermişlerdir.⁷¹

Hayat seyri kuramı, etkin bir liderlik tarzı ile izleyicilerin olgunluğu arasında doğrudan bir ilişki olduğunu, bir liderlik olayında, “izleyiciler”in en can alıcı faktör olarak dikkate alınması gerektiğini vurgular. Dolayısı ile Yaşam Eğrisi kuramının temel durumsal değişkeninin, “izleyicilerin (astların) olgunluk düzeyi” olduğu söylenebilir. Olgunluk, astların yüksek fakat erişilebilir hedefler belirleme kapasitesi, sorumluluk üstlenme yetenek ve istemi, görev motivasyonu, işleri bağımsız olarak başarma kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Olgunluğun bu bileşenlerinin eğitim seviyesi ve tecrübeden etkilendiği vurgulanmış, yaşı da, doğrudan olmasa da olgunlukla ilgili bir faktör olduğu ifade edilmiştir. Yaş faktörü kronolojik bakımdan değil de psikolojik bakımdan ele alınmıştır.

3. Yaşam Eğrisi Kuramının İşleyiş Biçimi

Yazarlar, Şekil 13’de görülen “Yaşam Eğrisi”nin nasıl işlediğini göstermek için, ebeveyn - çocuk ilişkisi örneğini vermişlerdir.⁷² Çocuk olgunlaştıkça, ebeveynin daha fazla duygusal destek sağlaması ve daha az görev yönelimli davranışlar göstermesi uygun olacaktır. Tecrübeler, çocuk henüz olgunlaşmadan önce ebeveyn tarafından aşırı ölçüde ilişki yönelimli davranışların çocuk tarafından yanlış yorumlandığını ve bu davranışların müsamahakar yaklaşım olarak algılandığını göstermiştir. Bu yüzden görev yönelimli davranışları, çocuğun olgunluk düzeyi ve sorumluluk üstlenme kapasitesine bağlı olarak arttırmak gerekecektir.

Çocuk doğduğu günlerde çevresini kontrol edemez. Bunun sonucunda ebeveynin, tamamen yapıyı harekete geçiren davranışlar göstermesi yani, çocuğu giydirmesi, beslemesi, banyo yaptırması, duruşunu düzeltmesi vs... gerekmektedir. Çocuğa ebeveyn tarafından gösterilen sevgi ve şefkatle, ilişki yönelimli davranışları karakterize eden karşılıklı güven ve saygıyı birbirine karıştırmamak gerekir. Netice

⁷¹ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, op cit., s. 321.

⁷² Ibid., s. 322 - 323.

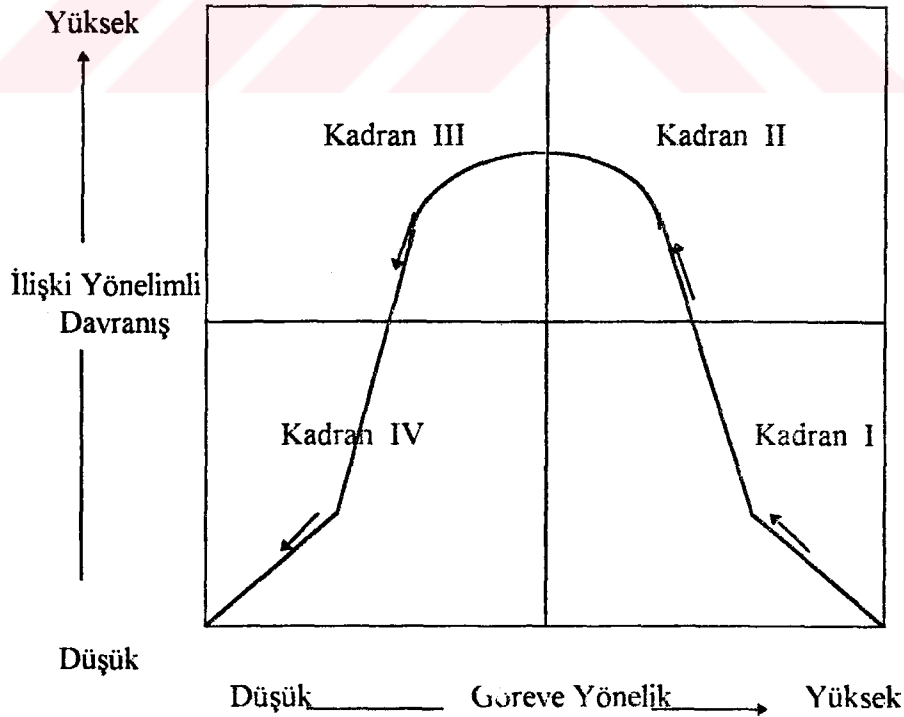
olarak, okul öncesi yıllarda bir ebeveyn için en uygun davranış şekli yüksek görev - düşük ilişki olmalıdır (Q 1).

Çocuğun okula gitmeye başladığı zamanlarda bile ebeveyn, büyük ölçüde görev yönelimli davranışlar göstermek zorundadır. Çünkü çocuk, henüz kendisi ile ilgili yeterli kadar sorumluluk üstlenecek olgunluk düzeyinde değildir. Bu aşamada çocuk olgunlaştıkça ebeveynin çocuğuna daha çok güven ve saygı duyduğunu göstererek ilişki yönelimli davranışları artırması uygun olabilir. Bu aşamada ebeveynin davranışı yüksek görev - düşük ilişki şeklinde karakterize edilebilir (Q 2).

Çocuk yüksek okul / kolej seviyesine geldiğinde, kendi davranışları için daha çok sorumluluk üstlenmeye başlayacaktır. Bu zaman boyunca ebeveyn daha az görev yönelimli davranışlar gösterecek bunun yanında daha fazla sosyo - duygusal destek sağlamaya yönelecektir (Q 3). Bu tip davranış, çocuğun yaşamında daha düşük görev yönelimli davranışlara sahip olduğu anlamına gelmez, fakat çocuk kendisini bir genç olarak görmeye başlamıştır. Lider etkinlik modelindeki dış büyüme eğilimi bu durumu yansıtmaktadır.

Çocuk artık kendi yaşamını düzenlemeye, bir aile sahibi olmaya ve hareketlerinden ötürü tüm sorumluluğu üstlenmeye başladığında, ailesi tarafından gösterilecek düşük seviyede görev yönelimli davranışlar ve sosyo - duygusal destek uygun olacaktır. Bu aşamada düşük görev - düşük ilişki yönelimli davranış en uygundur (Q 4).

Şekil - 13 Yaşam Eğrisi



Kaynak : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, op. cit., s. 322.

4. Yaşam Eğrisi Kuramının Değerlendirilmesi

Yaşam eğrisi kuramı Fiedler'in lider etkinliğine durumsallık modeli ile Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği modelinin de tamamlayıcısı durumundadır ve liderin etkin tarzı belirlemesi için astlarını değerlemesini esas alır. Bu noktada, Fiedler kuramından farklı olarak, liderlik tarzının esnek olabileceğini vurgulaması anlamlıdır. Diğer yandan, tarz seçimi konusunda tek bir kriteri (astların olgunluk düzeyi) dikkate almasıyla, yöneticiler açısından uygulanabilirliğinin olduğu söylenebilir. Belki de en çarpıcı yönü, yönetim biçimleri ölçeğinde etkin tarzı olarak öngörülen, "yüksek görev - yüksek ilişki" davranış boyutlarının aksine, astların olgunluk düzeyine bağlı olarak, "düşük görev - düşük ilişki" davranış boyutunun da en etkin tarz olabileceğini öngörmesidir.



BÖLÜM 3 TÜRK KARA KUVVETLERİNİN ALT KADEME YÖNETİM SEVİYESİNDE LİDER TİPLERİNİN İNCELENMESİ

KISIM 1 İNCELEMENİN KAPSAM VE MAHİYETİ

A. İNCELEMENİN AMACI

Asya ve Avrupa kıtaları arasında bir köprü görünümünde olan ve yüzölçümünün önemli bir bölümünün Ortadoğu gibi pek çok karmaşık sorunların yaşandığı bir bölgede bulunan “Türk yurdunu ve anayasa ile tayin edilmiş olan Türkiye Cumhuriyetini kollamak ve korumak” görevi, İç Hizmet Kanunun 35. Maddesine göre Türk Silahlı Kuvvetlerine verilmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin temelini teşkil eden Kara Kuvvetlerinin, anayasadan kaynaklanan bu vazifesini gereği gibi yerine getirmesi, özellikle alt kademelerde, hayati ölçüde, etkin liderlikle mümkün olabilecektir. Zira askeri olaylar incelendiğinde bu gerçeğin açıkça görülmesi yanında, “liderlik” konusu askeri literatürde muharebe gücünün dört unsuru arasında yer almaktadır. Bu nedenle, liderlik konusu ile ilgili inceleme ve araştırmalar ışığı altında, Türk Kara Kuvvetlerinin alt düzey yönetim seviyesine hakim olan liderlik yapısının incelenmesi önem kazanmaktadır.

Önceki bölümlerde de görüldüğü üzere liderlik olayına; liderlik özellikleri, liderlik davranışları ve durumsal liderlik açılarından bakılmış ve yapılan araştırmalar daha çok bu konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yönelimler dikkate alınarak, Türk Askerini etkileyen liderlik özelliklerinin, alt düzey yönetim seviyesinde ağırlık kazanan liderlik davranışlarının ve Fiedler’in durumsal liderlik modelinin askeri düzlemde geçerliliğinin incelenmesi bu çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi, gerek liderlik özellikleri ve davranışları gerekse Fiedler’in “Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı” modelinin geçerliliği konularında yapılan araştırmalar genellikle Amerikalı araştırmacılar tarafından yapılmış olması ve özellikle Fiedler modelinin hipotezleştirildiği şekliyle genelleştirilmiş olması nedeniyle, Türk kültüründe ve askeri düzlemde hem etkin liderlik özellikleri ve davranışlarının incelenmesine hem de Fiedler modelinin test edilmesine gerek duyulmuştur.

B. İNCELEMENİN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu inceleme, Olağanüstü Hal (OHAL) Bölgesinde konuşlanmış bir piyade taburundaki erlerle, manga ve takım komutanları üzerinde yürütülmüştür.

Türk Kara Kuvvetlerindeki diğer sınıflarla karşılaştırıldığında, piyade sınıfında insanlar arası ilişkilerin daha çok ağırlık kazandığını, diğer bir deyişle piyade sınıfının insan - yoğun bir sınıf olduğunu görmek mümkündür. Bu özelliğinden ötürü piyade sınıfında liderlik başarımı, temelde bir araç silahın (tank, top gibi) görevini yapmasıyla ölçülmesinden ziyade, doğrudan doğruya “insan”daki potansiyelin geliştirilmesi ve kullanılması ile veya psikolojik kontratın sınırlarının genişletilmesi ile yani, “lider” olmakla ölçümlenebilmektedir. Mustafa Kemal’in Çanakkale’de mühimmatı bitmiş bir

manga askere, “Ben size taarruzu emretmiyorum, ölmeyi emrediyorum” şeklinde verdiği emir üzerine, o bir manga askerin süngülerini takarak, öleceklerini bile bile düşmana taarruz etmeleri, belki de bu durumu anlatan en güzel örnektir.

İncelemenin muharebe şartlarının nisbeten yaşandığı koşulları yansıtan OHAL Bölgesinde yapılmış olması, Türk Kara Kuvvetlerinin asli görevi açısından anlamlılık kazanmaktadır. Manga ve takım komutanı seviyesindeki askeri liderlerin temel alındığı bu inceleme kapsamı içerisinde özet olarak;

- (1) OHAL Bölgesi,
- (2) Bir piyade taburu,
- (3) Manga ve takım komutanları ile erler yer almaktadır.

İnceleme, bir takım sınırlamaları da içermektedir. Herşeyden önce çalışma sadece tek bir piyade taburunda bulunan bireyleri kapsamaktadır. Ancak yapılan görevlerin doğası ve çevresel faktörler açısından bu bölgedeki birliklerin önemli ölçüde benzerlik gösterdiği gerçeği dikkate alındığında, bu sınırlamanın çalışmanın sağlığını pek etkilemeyeceği düşünülmüştür.

Çalışmanın sadece operatif görevler üstlenen birimler üzerinde yürütülmesi de diğer bir sınırlamayı oluşturmaktadır. Bununla beraber hizmet birimlerinde yerine getirilen görevlerin, operatif birimlerde yerine getirilen görevlerden yapı itibarıyla farklı olduğu söylenebilir. Bu bakımdan hizmet birimlerinde yürütülecek çalışmanın sonuçları operatif birimlerde yürütülecek çalışmanın sonuçları ile birlikte ele alındığı takdirde, pek te sağlıklı olmayan bulgulara ulaşılabileceği varsayılmıştır.

KISIM 2 İNCELEME SÜRECİ

Alt düzey askeri liderlerin ve erlerin örnek kütleyi oluşturduğu bu inceleme; liderlik özellikleri, liderlik davranışları ve Fiedler modelinin askeri düzlemde geçerliliğinin testi olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır.

A. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

1. İncelemede Kullanılan Yöntem

Etkin liderlik özelliklerinin tesbitine yönelik incelemede, taburdaki üç bölüğün erlerine, “Manga, takım ve bölük komutanlarınızda kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir? Hangi özelliklere sahip komutanlarınızın emrinde görev yapmak isterdiniz?” şeklinde soru yöneltilmiş ve erlerden Tablo 16’deki anket formunda bulunan 25 özellikten altısını işaretlemeleri istenmiştir. Söz konusu 25 özellik, liderlik özellikleri bahsinde geçen çeşitli özellikler taranarak seçilmiştir.

Örnek kütleyi oluşturan erlerin kıt’a hizmetini yapan dört tertibe %25 oranında dengeli biçimde dağılması ve kıt’a en yeni katılan erin en az iki ay gibi kıt’a hizmeti bulunması nedeniyle, örnek kütlenin tamamının etkin liderlik özellikleri konusunda yeteri kadar tecrübe kazandığını söylemek mümkündür.

Tablo 16 Liderlik Özellikleri Anket Formu

Manga, takım ve bölük komutanlarınızda kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir? Hangi özelliklere sahip komutanlarınızın emrinde görev yapmak isterdiniz? Aşağıdaki 25 özellikten 6'sını işaretleyiniz

1. İleriyi gören
2. İnsiyatif sahibi
3. Olgun
4. Dürüst
5. Açıksözlü
6. Kendine güvenen
7. Kararlı
8. Sorunlara çözüm üreten
9. Tertipli ve düzenli
10. Açıkgöz
11. Dengeli ve tutarlı
12. Becerikli
13. Mizah anlayışına sahip
14. Strese dayamlı
15. Zeki
16. Adaletli
17. Hırslı
18. Cesur
19. Çevik
20. Bağımsız karakterli
21. Güzel konuşan
22. Bilgili
23. Girişken
24. Önyargısız
25. Fiziksel bakımdan iyi görünen

2. İnceleme Verilerinin Toplanması

Yapılan anket sonucunda piyade taburunun erleri tarafından tercih edilen liderlik özellikleri, üç piyade bölüğünde Tablo 17, 18 ve 19'da görülen miktarlarda bulunmuştur.

Tablo 17 Birinci Piyade Bölüğünün Erleri Tarafından Tercih Edilen Liderlik Özellikleri

Örnek Kütle : 81

Toplam Tercih Miktarı : 81 x 6 = 486

<u>Liderlik Özellikleri</u>	<u>Tercih Edilen Miktar</u>
1. İleriyi gören	20
2. İnsiyatif sahibi	19
3. Olgun	12

4. Dürüst	54
5. Açıksözlü	13
6. Kendine güvenen	25
7. Kararlı	15
8. Sorunlara çözüm üreten	57
9. Tertipli ve düzenli	10
10. Açıkgöz	2
11. Dengeli ve tutarlı	9
12. Becerikli	19
13. Mizah anlayışına sahip	12
14. Strese dayanıklı	21
15. Zeki	18
16. Adaletli	46
17. Hırslı	10
18. Cesur	37
19. Çevik	5
20. Bağımsız karakterli	12
21. Güzel konuşan	10
22. Bilgili	28
23. Girişken	6
24. Önyargısız	25
25. Fiziksel bakımdan iyi görünen	1
Toplam	486

Tablo - 18 İkinci Piyade Bölüğünün Erleri Tarafından Tercih Edilen Liderlik Özellikleri

Örnek Kütle : 68

Toplam Tercih Miktarı : $68 \times 6 = 408$

<u>Liderlik Özellikleri</u>	<u>Tercih Edilen Miktar</u>
1. İleriyi gören	17
2. İnsiyatif sahibi	17
3. Olgun	20
4. Dürüst	36
5. Açıksözlü	18
6. Kendine güvenen	24
7. Kararlı	6
8. Sorunlara çözüm üreten	49
9. Tertipli ve düzenli	2
10. Açıkgöz	1
11. Dengeli ve tutarlı	10
12. Becerikli	15
13. Mizah anlayışına sahip	10
14. Strese dayanıklı	22
15. Zeki	12

16. Adaletli	44
17. Hırslı	5
18. Cesur	40
19. Çevik	4
20. Bağımsız karakterli	10
21. Güzel konuşan	8
22. Bilgili	13
23. Girişken	4
24. Önyargısız	19
25. Fiziksel bakımdan iyi görünen	2
<u>Toplam</u>	<u>408</u>

Tablo 19 Üçüncü Piyade Bölüğünün Erleri Tarafından Tercih Edilen Liderlik Özellikleri

Örnek Kütle : 62

Toplam Tercih Miktarı : 62 x 6 = 372

<u>Liderlik Özellikleri</u>	<u>Tercih Edilen Miktar</u>
1. İleriyi gören	21
2. İnsiyatif sahibi	11
3. Olgun	26
4. Dürüst	37
5. Açıksözlü	19
6. Kendine güvenen	12
7. Kararlı	10
8. Sorunlara çözüm üreten	42
9. Tertipli ve düzenli	5
10. Açık göz	8
11. Dengeli ve tutarlı	12
12. Becerikli	14
13. Mizah anlayışına sahip	18
14. Strese dayanıklı	5
15. Zeki	15
16. Adaletli	31
17. Hırslı	4
18. Cesur	32
19. Çevik	3
20. Bağımsız karakterli	5
21. Güzel konuşan	13
22. Bilgili	13
23. Girişken	3
24. Önyargısız	12
25. Fiziksel bakımdan iyi görünen	1
<u>Toplam</u>	<u>372</u>

3. İnceleme Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Üç piyade bölüğündeki erlere uygulanan anket sonuçları toplu olarak ele alındığında, tercih edilen özellikler Tablo 20’de görüldüğü gibi sıralanmıştır.

Tablo 20 Bir Piyade Taburunun Erleri Tarafından Tercih Edilen Liderlik Özellikleri

Örnek Kütle : 211

Toplam Tercih Miktarı : 211 x 6 = 1266

<u>Liderlik Özellikleri</u>	<u>Tercih Edilen Toplam Miktar</u>
1. Sorunlara çözüm üreten	148
2. Dürüst	127
3. Adaletli	121
4. Cesur	109
5. Kendine güvenen	61
6. İleriyi gören	58
7. Olgun	58
8. Önyargısız	56
9. Bilgili	54
10. Açıksözlü	50
11. Becerikli	48
12. Strese dayanıklı	48
13. İnsiyatif sahibi	47
14. Zeki	45
15. Mizah anlayışına sahip	40
16. Kararlı	31
17. Dengeli ve tutarlı	31
18. Güzel konuşan	31
19. Bağımsız karakterli	27
20. Hırslı	19
21. Tertipli ve düzenli	17
22. Girişken	13
23. Çevik	12
24. Açıkgöz	11
25. Fiziksel bakımdan iyi görünen	4
<u>Toplam</u>	<u>1266</u>

Bu özellikler sıralamasına bakıldığında, birinci sıraya yerleştiği görülen ‘sorunlara çözüm üretme’ özelliğini erleri en çok etkileyen özellik olarak değerlemek mümkündür. Keza bu özellik, her üç bölükte de en çok tercih edilen özellik olarak bulunmuştur. Sorunlara çözüm üretme özelliğini takip eden diğer beş özellik ise dürüstlük, adalet, cesaret, kendine güvenen, ileriye gören ve olgun olma özellikleridir. Bölüklerdeki erlerin yaptığı tercihler bir sıraya konduğunda ilk altı sıraya yerleşen özellikler aşağıdaki gibidir.

<u>1. Piyade Bölüğü</u>	<u>2. Piyade Bölüğü</u>	<u>3. Piyade Bölüğü</u>
1.Sorunlara çözüm üreten	Sorunlara çözüm üreten	Sorunlara çözüm üreten
2.Dürüst	Adaletli	Dürüst
3.Adaletli	Cesur	Cesur
4.Cesur	Dürüst	Adaletli
5.Bilgili	Kendine güvenen	Olgun
6.Önyargısız	Strese dayanıklı	İleriye gören
Kendine güvenen		

Bu özelliklerden ‘sorunlara çözüm üretme’ özelliği dışındaki özelliklerden, ‘dürüstlük’, ‘adalet’ ve ‘cesaret’ özelliklerinin sıralamadaki yerleri farklı olmakla beraber her üç bölükte de 2., 3. veya 4. sırada yer aldıkları görülmektedir. Bununla beraber 5. ve 6. sırada yer alan özellikler için aynı durum söz konusu değildir. Bu nedenle ‘dürüstlük’, ‘adalet’ ve ‘cesaret’ özelliklerinin ‘sorulara çözüm üretme’ özelliğini izleyen eşit öneme sahip en önemli üç özellik olarak değeri vermek mümkündür.

Erlerin liderlerinde ısrarla, “sorunlara çözüm üretme” özelliğini aramalarındaki nedenin, kendilerine ve sorunlarına ilgi gösterilmesi şeklindeki gereksinimlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Diğer bir deyişle onlar için “iyi komutan”, “kendileriyle ilgilenen” komutandır. Esasen bu özellik, salt bir liderlik özelliği olmaktan ziyade yönetsel faaliyetlerle ilgili bir özellik görünümündedir. Yani, planlama, koordinasyon ve organize etme gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesini de gerekli kılmaktadır. Diğer yandan bu özellik, üst yöneticilerle ve eşdüzeylilerle olumlu ilişkiler, gayresmi kanalları kullanmakta ustalık, sorunlara ilgi duyma, sorunların kaynağı hakkında bilgi sahibi olma, kaynakların etkin kullanılması, yaklaşılabilir olma ve iletişim kanallarının açık bulundurulması gibi davranışsal eğilimleri çağrıştırmaktadır. Aynı durumun Ghiselli’nin en önemli özellik olarak tesbit ettiği “nezaretçilik” özelliği için de söz konusu olduğu dikkate alındığında, “lider doğulmaz, lider olunur” felsefesinin geçerlilik kazanmasına yönelik bir bulguya ulaşıldığı söylenebilir. Bunun yanında ‘sorunlara çözüm üretme’ özelliğinin, askeri literatürde etkin askeri liderler için öngörülen ‘çare buluculuk’ özelliği ile özdeş görünümde olması anlamlıdır.

Her ne kadar ‘sorunlara çözüm üretme’ özelliğinin birinci sırayı alması, “mevcut liderler erlerin sorunlarıyla yeteri kadar ilgilenmiyor mu?” şeklindeki bir soruyu akla getirirse de, örnek kütlenin bulunduğu taburun, OHAL bölgesinde su, elektrik, telefon, tesis gibi kolaylık imkanlarına yeteri kadar sahip bir sektörde konuşlanmış olduğunun bilinmesi önemlidir. Diğer yandan liderler astlarıyla 24 saat aynı koşulları paylaşmakta ve erler sorunlarını her an dile getirebilme imkanı bulabilmektedirler. Yapılan anketlerde ve bire bir görüşmelerde de erlerin durumlarından memnun olduklarına, dikkate değer bir sorunlarının bulunmadığına sıkça rastlanmaktadır. Dolayısıyla, bu özelliğin ilk sırayı almasını, komutanların yoksunluğunda veya çözüm bekleyen birçok sorunun varlığında aramak için dayanılacak mantıksal gerekçeler bulunduğu pek söylenemez. Diğer yandan çoğunlukla tercih edilen ilk altı özellik tümünden ele alındığında bu özellikleri, ağırlıklı olarak erlerin kendi faaliyetleriyle yakından ilgili özellikler olarak değerlendirmek mümkündür. Başka bir anlatımla, erler daha çok kendileriyle ilgili özelliklere önem

vermektedirler. Özet olarak, söz konusu bu özelliklere sahip olan liderlerin daha etkin olacakları şeklinde bir çıkarım yapılabilir.

Bölüklerdeki erlerin yaptığı tercihlerde son altı sıraya yerleşen özellikler ise şu şekildedir.

<u>1. Piyade Bölüğü</u>	<u>2. Piyade Bölüğü</u>	<u>3. Piyade Bölüğü</u>
1.Fiziksel bakımdan iyi görünen	Açıkgöz	Fiziksel bakımdan iyi görünen
2.Açıkgöz	Fiziksel bakımdan iyi görünen	Girişken
3.Çevik	Tertipli ve düzenli	Çevik
4.Girişken	Çevik	Hırslı
5.Dengeli ve tutarlı	Girişken	Tertipli ve düzenli
6.Hırslı	Hırslı	Strese dayanıklı
Tertipli ve düzenli		
Güzel konuşan		

Bu özelliklere bakıldığında, ‘iyi fiziksel görünüm’, ‘girişkenlik’, ‘çeviklik’, ‘tertiplilik ve düzenlilik’, ‘hırslılık’ gibi özelliklerin her üç bölükte de en az tercih edilen ortak özellikler olduğu görülmektedir. Genel sıralamada bu özelliklere ‘açıkgözlülük’ özelliği de eklenmektedir. Bu özellikler arasında belirgin olarak en az tercih edilen özelliğin, ‘fiziksel bakımdan iyi görünüm’ özelliği olduğu açıkça görülmektedir (1266 tercihten sadece dört tercihle). Yine bu özellikleri, erleri en az etkileyen özellikler olarak ele almak mümkündür. Diğer bir ifadeyle erler, bu özellikleri kendileri açısından pek ilgili bulmamaktadırlar. Yine böyle bir sıralama, “erlerin kendi faaliyetleriyle ilgili özellikleri tercih ettikleri” şeklindeki savla paralel görünümündedir.

B. LİDERLİK DAVRANIŞLARI.

1. İncelemede Kullanılan Yöntem

İncelemenin bu bölümünde, alt düzey askeri liderlerin başarımları ölçümlenmeye ve örnek kütleyi oluşturan alt düzey askeri liderlerin (10 takım komutanı ve 20 manga komutanı) iki temel liderlik davranış boyutundan (yapıyı harekete geçirici - görev yönelimli ve insanı dikkate alan - insan yönelimli) hangisini ağırlıklı olarak kullandıkları tesbit edilmeye çalışılmıştır.

a) Lider Başarımının Ölçümlenmesi

Lider başarımının ölçümlenmesinde kullanılan Tablo 21’deki lider başarımlı değerlendirme formunu oluşturan kriterler, “askerleri görevlerine yönlendiren ve amaçlarını gerçekleştirirken anlamlı kılan özel tutum ve davranışları” ifade etmesinden ötürü, lider başarımının değerlendirilmesinde esas alınmıştır. Bu form, liderlerin başarımını resmi olarak değerlendirme yapmaya yetkili ilk amir olan bölük komutanlarına doldurtulmuştur. Bu form puanlandığında, en yüksek puan 51 en düşük puan ise 17 olabilmektedir. Bu puanlamaya göre;

41 ila 51 arası puan alanlar yüksek düzeyde başarılı,
28 ila 40 arası puan alanlar orta düzeyde başarılı,
17 ila 27 arası puan alanlar düşük düzeyde başarılı olarak belirlenmiştir.

Tablo 21 Lider Başarımı Değerlendirme Formu

	<u>Her zaman</u>	<u>Bazen</u>	<u>Hiçbir zaman</u>
1. Kişisel ve mesleki standartlar açısından astlarına olumlu bir örnek sunuyormu?	3	2	1
2. Üstlendiği görevleri istekle ve hizmet aşkıyla yerine getirmekten zevk alıyormu?	3	2	1
3. Özel yaşantısı ile mesleki yaşantısını birbirine karıştırmamaya özen gösteriyormu?	3	2	1
4. Mesleki değerleri kendi menfaatlerinden üstün tutuyormu?	3	2	1
5. Başarısızlıklarına mazeret aramıyor, hatalarını kabulleniyor ve bu konuda yapılan eleştirilere açık oluyormu?	3	2	1
6. Bir üst görevin sorumluluğunu üstlenmeye kendisini hazırlıyor ve bu konuda astlarının da sorumluluk almalarına rehberlik ediyormu?	3	2	1
7. Astlarının kusurlarından doğacak sorumlulukları üstleniyormu?	3	2	1
8. Astlarının başarısızlık nedenlerini araştırıyor ve giderilmesi konusunda gerekli önlemleri alıyormu?	3	2	1
9. Karasızlık, endişe ve şüphe yaratıcı tesirler ile önyargılı davranışlardan uzak durmaya özen gösteriyormu?	3	2	1
10. Görevlerini emir beklemeden ve uyarı olmadan standartlara uygun şekilde yerine getiriyor mu?	3	2	1
11. Hiç kimseye yanlış ve yanıltıcı bilgi vermeden, daima gerçekçi olmaya özen gösteriyormu?	3	2	1
12. Mensubu olduğu birlik, kurum ve üyeleriyle övünüyor mu?	3	2	1
13. Emir ve talimatları tartışmaktan kaçınıyor ve harfiyen uygulanmasına dikkat ediyor mu?	3	2	1
14. Yorgunluk, açlık, susuzluk veya soğuk/sıcak gibi stres yaratan faktörlere tahammül etmesini biliyormu?	3	2	1
15. Birliğinin ve ekibinin sevk ve idaresinde olumlu bir komuta atmosferi oluşturuyor mu?	3	2	1
16. Personel arasında tereddüt, endişe ve korku yaratan davranışları ortadan kaldırmaya gayret ediyormu?	3	2	1
17. Ödül ve ceza uygulamalarında adil olmaya özen gösteriyormu?	3	2	1

b) Lider Davranış Boyutunun Belirlenmesi

Alt düzey askeri liderlerin, görevlerini yerine getirirken hangi liderlik davranış boyutunu ne ölçüde kullandıklarını belirlemeye yönelik olarak, Ivancevich, Donnelly ve Gibson tarafından geliştirilen bir anket formu kullanılmıştır (Tablo 22).

Tablo 22 Lider Davranış Boyutlarını Ölçümlemeye Yönelik Anket Formu
Sizin davranışınızla en çok ilgili olduğunu düşündüğünüz şıkki daire içine alınız. (D) Daima, (S) Sık sık, (B) Bazan, (N) Nadiren, (H) Hiç bir zaman.

- D S B N H 1. Birliğimin temsilcisi olarak davranırım.
D S B N H 2. Fazla çalışmayı teşvik ederim.
D S B N H 3. Astlarıma yaptıkları işte tam bir serbesti tanırım.
D S B N H 4. Astlarımdan tek tip yöntemleri kullanmasını özendiririm.
D S B N H 5. Sorunların çözülmesi konusunda astlarımdan karar vermesine izin veririm.
D S B N H 6. Birliklerarası müsabakalarda birliğimin birinci olmasına önem veririm.
D S B N H 7. Birliğimin temsilcisi gibi konuşurum.
D S B N H 8. Daha çok gayret göstermeleri konusunda astlarıma teşvik ederim.
D S B N H 9. Birliğimde kendi düşüncelerimin uygulanmasına önem veririm.
D S B N H 10. Astlarımdan işlerini kendi düşündükleri biçimde yapmalarına izin veririm.
D S B N H 11. Bir terfi veya ödül için çok çalışabilirim.
D S B N H 12. Kararsızlık veya gecikmelere tolerans gösterebilirim.
D S B N H 13. Ziyarete gelenlere birliğim adına ben konuşurum.
D S B N H 14. Astlarıma devamlı artan bir tempoyla çalıştırırım.
D S B N H 15. Bir işin yapılmasında astlarıma serbest bırakırım.
D S B N H 16. Birliğimdeki sürtüşmeleri ben gideririm.
D S B N H 17. Detaylarla ben uğraşırım.
D S B N H 18. Dış toplantılarda birliğimi ben temsil ederim.
D S B N H 19. Astlarımdan serbest hareket etmeleri konusunda isteksiz davranırım.
D S B N H 20. Neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda ben karar veririm.
D S B N H 21. Daha verimli çalışmaları için astlarıma baskı yaparım.
D S B N H 22. Bazı astlarımdan otorite sahibi olmalarına müsaade ederim.
D S B N H 23. Olaylar genellikle tahmin ettiğim gibi çıkar.
D S B N H 24. Astlarıma yüksek seviyede inisiyatif tanırım.
D S B N H 25. Astlarıma münferit (belirli) görevler veririm.
D S B N H 26. Değişikliklere olumlu bakarım.
D S B N H 27. Astlarımdan daha sıkı çalışmalarını isterim.
D S B N H 28. Astlarıma verdikleri kararlardan ötürü güvenirim.
D S B N H 29. İşlerin adım adım nasıl yapılacağını ben belirlerim.
D S B N H 30. Yaptıklarımın gerekçelerini açıklamam.
D S B N H 31. Fikirlerimin, astlarımdan yararına olduğu konusunda onları ikna ederim.
D S B N H 32. Birliğimi kendi temposunda çalışmaya bırakırım.
D S B N H 33. Astlarıma, ulaştıkları seviyeyi geçmeleri için zorlarım.
D S B N H 34. Astlarıma danışmadan hareket ederim.
D S B N H 35. Astlarımdan kural ve talimatlara uymalarını isterim.

Kaynak: John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. and James L. Gibson, Managing for Performance An Introduction to the Process of Managing, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 1983, s.295.

Bu formun puanlaması ise aşağıdaki işlemlerin sırayla yapılmasıyla mümkün olmaktadır.

- (1) 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 ve 35 rakamlarını daire içine alınız.
- (2) Eğer bu rakamlarla ilgili şıklara verilen cevaplar, N (Nadiren) veya H (Hiçbir zaman) ise, daire içine alınan rakamların önüne (1) rakamını yazınız.
- (3) Eğer daire içine alınmamış rakamlarla ilgili şıklara verilen cevaplar, D (Daima) veya S (Sık sık) ise, bu rakamların önüne yine (1) rakamını yazınız.
- (4) 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 rakamlarının önüne yazılan 1 rakamlarını daire içine alınız.
- (5) Daire içine alınan (1) rakamlarını sayınız. Elde edilen puan, insana yönelik davranış boyutu puanıdır.
- (6) Daire içine alınmamış (1) rakamlarını sayınız. Elde edilen puan, göreve yönelik davranış boyutu puanıdır.

Bu puanlama neticesinde, insana yönelik davranış puanı en çok 15, göreve yönelik davranış puanı ise en çok 20 olabilmektedir. Bu puanlar sınıflandırıldığında;

1 ila 5 arası puan, düşük düzeyde insan yönelimli,
6 ila 10 arası puan, orta düzeyde insan yönelimli,
11 ila 15 arası puan, yüksek düzeyde insan yönelimli davranış boyutunu göstermektedir. Bunun yanında;

1 ila 7 arası puan, düşük düzeyde görev yönelimli,
8 ila 14 arası puan, orta düzeyde görev yönelimli,
15 ila 20 arası puan, yüksek düzeyde görev yönelimli davranışları göstermektedir.

2. İnceleme Verilerinin Toplanması

Bu incelemede örnek kütleyi, Teğmen - Asteğmen rütbesinde 10 takım komutanı ve Uzman Çavuş - Uzman Onbaşı rütbesinde 20 manga komutanı olmak üzere toplam 30 alt düzey askeri lider teşkil etmiştir. Yukarıdaki formlardan yararlanılarak ölçümlenen başarımlar düzeyi ve davranış boyutu puanları ise Tablo 23'deki gibi olmuştur.

Tablo 23 Alt Düzey Askeri Liderlerin Başarımlar ve Davranış Boyutu Düzeyleri

- Takım Komutanları

Lider davranış boyutu	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Görev yönelimli	1	7	2	10
İnsan yönelimli	5	4	1	10
Başarımlar düzeyi	-	7	3	10

- Manga Komutanları				
Lider davranış boyutu	Düşük	Orta	Yüksek	Toplam
Görev yönelimli	2	12	6	20
İnsan yönelimli	19	1	-	20
Başarım düzeyi	1	11	8	20
- Toplam				
Lider davranış boyutu				
Görev yönelimli	3	19	8	30
İnsan yönelimli	24	5	1	30
Başarım düzeyi	1	18	11	30

3. İnceleme Verilerinin Yorumlanması

Tablo 23'deki bulgulara bakıldığında, takım komutanı seviyesindeki örnek kütlenin tamamının orta ve yüksek düzeyde başarılı olduğu, bunun yanında takım komutanlarından dokuzunun (% 90) orta ve yüksek düzeyde görev yönelimli davranış boyutunu kullandığı görülmektedir. Orta düzeyde başarıyla, orta düzeyde görev yönelimli davranışların miktar bakımından aynı olması da dikkat çekicidir. Takım komutanı seviyesinde başarımlar konusunda pek bir sorun yaşandığı görülmez iken ve orta düzeyde başarılı bulunan liderlerin orta düzeyde görev yönelimli davranış boyutunu kullanan liderle aynı miktara sahip olduğu açıkça görülürken, görev yönelimli davranışlar yoğunlaştıkça lider başarımının da artacağı söylenebilir.

Manga komutanı seviyesindeki liderlerden elde edilen bulgulara bakıldığında, yine başarımlar konusunda herhangi bir sorunun yaşanmadığı görülmektedir. Bunun yanında manga komutanlarının hemen hemen tamamının düşük düzeyde insan yönelimli davranış boyutunu kullandıklarının görülmesi dikkat çekicidir. Yine bu bulgu, takım komutanlarından elde edilen bulguyla paralel görünümündedir. Böyle bir sonuç, başarımlar için insan yönelimli davranışların düşük önemde olduğu şeklinde yorumlanırsa yanıltıcı olabilir. Çünkü, Ivancevich, Donnelly ve Gibson tarafından geliştirilen anket formu incelendiğinde, insan yönelimli davranışların karşılıklı güven, saygı ve iyi ilişkiler gibi davranışsal kriterlerden ziyade, kararlara katılma, faaliyetlerde serbesti tanıma, yüksek performans arama gibi kriterlerle ölçülmesi yoluna gidildiği görülmektedir. Bununla beraber Kara Kuvvetlerinin alt düzey yönetim seviyesinde, başarımlar açısından, görev yönelimli davranışların insan yönelimli davranışlara nazaran daha ön planda olduğu gerçeğiyle karşılaşmıştır.

Diğer yandan takım komutanlarının insan yönelimli davranış düzeyleri manga komutanlarındakine ile karşılaştırıldığında daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Böyle bir

sonucun doğal olduğu söylenebilir çünkü, manga komutanları teşkilatlanmaya göre en alt düzey askeri liderlerdir ve birilerini kararlara katma, birilerine yetki göçerme gibi imkanları da yoktur. Diğer taraftan bu bulgu, hiyerarşik yapının üst basamaklarına doğru çıkıldıkça başarımlar açısından, kararlara katılım temelinde, insan yönelimli davranışların önem kazandığı şeklinde bir ipucu vermektedir. Bunun yanında, böyle bir sonuca varmak için çok daha kapsamlı araştırmaların yapılması gerektiği söylenebilir.

C. FIEDLER MODELİNİN ASKERİ DÜZLEMDE GEÇERLİLİĞİNİN TESTİ

Fiedler modeli, ikinci bölümde de belirtildiği üzere, durumsal istenilirliğin iyi ve kötü olduğu ortamlarda düşük LPC puanlı liderliğin, durumsal istenilirlik boyutunun orta olduğu ortamlar için ise, yüksek LPC puanlı liderliğin daha etkin ve başarılı olacağını ileri sürmekte idi. Bu incelemede de alt düzey askeri liderlerin LPC puanları (liderlik tarzları) ve durumsal istenilirlik düzeyi uyumları ile başarımları arasında, modelin öngördüğü biçimde bir ilişkinin mevcut olup olmadığı test edilmiştir. Öyle ki, Fiedler, 1976 yılında Chemers ve Mahar ile birlikte yayımlanmış olduğu “Lider Uyum Kavramı”¹ adlı eserinde, bu kitabın okuyucuları için oldukça yapılmış bir durumsallık ölçeği tasarlanmış olduğunu ve her okuyucunun kendi tarzı ile yer aldığı durum arasında değerlendirme yapmasına olanak sağlayacak bir yönetim aracı takdim ettiğini öne sürmüştür.

1. Kullanılan Temel Değişkenler

Yukarıda belirtilen ilişkililiğe yönelik biçimde, kullanılan temel değişkenler; (a) kriter değişkeni “lider başarımları” ve (b) tahmin değişkeni “liderlik tarzı ile durumsal kontrol uyumluluğu” olarak belirlenmiştir.

Buna göre tahmin değişkeni olarak ele alınan liderlik tarzı ile durumsal kontrol uyumluluğunun belirlenmesinde, “Lider Uyum Kavramı”na uygun olarak, alt düzey askeri liderlerin LPC puanlarına göre sahip oldukları liderlik tarzları ile üç parçadan oluşan durumsal istenilirlik (ya da Fiedler’in daha sonra adlandırdığı şekliyle “durumsal kontrol”) puanlarının karşılaştırılarak, modelde öngörülen tarz - durum uyumunun mevcut olup olmadığının saptanmasına yönelinmiştir.

Burada bağımlı değişken ve bağımsız değişken yerine ‘kriter’ ve ‘tahmin’ değişkenleri ifadelerinin kullanılma nedeni, inceleme verilerinin değerlendirilmesi esnasında seçilen istatistik analiz tekniği olan X^2 (khi kare) nin, deterministik olmayan (sebeplere - sonuç ilişkisi saptanmamış) olaylar arasında bir ilişkinin varlığını incelemeye yönelmesindendir. Diğer bir ifade ile, incelemede lider başarımları, doğrudan lider davranış tarzı ile durumsal kontrol arasındaki uyumun bir sonucu olarak düşünülmemiş, bunun yerine, bu iki değişkenin modelin önermiş olduğu yönde bir ilişkililiğe sahip olup olmadığı incelenmiştir.

¹ Fred E. Fiedler, Martin M. Chemers and Linda Mahar, Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, John Wiley and Sons Inc., New York, 1977.

2. İncelemenin Hipotezleri

Yukarda belirtilen kriter ve tahmin değişkenleri dikkate alınarak incelemenin hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Ho : Alt düzey askeri liderlerin başarımlarıyla liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcut değildir. (Bu iki değişken birbirinden bağımsızdır).

H₁ : Alt düzey askeri liderlerin başarımlarıyla liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcuttur. (Bu iki değişken birbirinden bağımsız değildir).

Bu hipotezlerden hareketle, incelemenin değerlendirilmesinde bağımsızlık testi (ya da kontenjans tablosu testi) kullanılmıştır.

3. İnceleme Verilerinin Toplanması

İncelemenin yapıldığı örnek kütleyi, daha önce belirtilen Teğmen - Asteğmen rütbesindeki 10 takım komutanı ile Uzman Çavuş - Uzman Onbaşı rütbesindeki 20 manga komutanı oluşturmuştur.

Veri toplama ölçeği olarak, tahmin değişkenleri için Fiedler, Chemers ve Mahar'ın "Lider Uyum Kavramı" adlı eserlerinde belirtilen ölçeklerden yararlanılmış, kriter değişkeni olan lider başarımları ölçeği olarak ta yine Tablo 21'deki form kullanılmıştır.

a) "Lider davranışı" ile "Durumsal kontrol" uyumluluğunu ölçmeye yönelik ölçekler

Bilindiği gibi Fiedler modeline göre lider davranış tarzının ölçülmesinde, en az tercih edilen çalışma arkadaşı (LPC) ölçeği kullanılmıştır. Tablo 24'de görülen LPC ölçeği en son formunu içermekte ve en olumlu uç 8, en olumsuz uç 1 olmak üzere 18 adet zıt sıfat çiftinden oluşmaktadır.

LPC ölçeğinin alt düzey askeri liderlere uygulanmasında şöyle bir yöntem izlenmiştir: Öncelikle Fiedler'in skala için geliştirmiş olduğu talimat ve açıklamaları içeren bilgiler ölçekle birlikte cevaplayıcılara verilerek, bu açıklamaların okunması istenmiştir. Bu açıklamaların iyice anlaşılmasının toplanan verilerin sağlığı açısından son derece önemli olması nedeniyle, okuma işleminden sonra tereddüt edilen hususların sözel olarak cevaplandırılması yoluna gidilmiştir.

Ölçeğin doldurulmasına yönelik açıklama, cevaplayıcıların bugüne kadar yer almış oldukları farklı yapıdaki çalışma gruplarını göz önünde canlandırarak, bu gruplarda yer alan ya da halen dahil olunan gruptaki tüm bireyleri düşünmelerinin istenmesiyle başlamaktadır. Daha sonra cevaplayıcıdan, bu bireyler arasından, kendisi ile birlikte çalışmaktan en fazla güçlük çektiği kişiyi (ki bu kişinin en fazla hoşlanılan kişi olması

gerekmez) kafasında canlandırması istenmektedir. Bu kişinin en az tercih edilen çalışma arkadaşı olarak adlandırılacağını bildiren açıklamalar, daha sonra bu kişiyi dikkate alarak, 18 kelime çiftinden oluşan bir örnek üzerinde, değerlendirmenin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak gösterilmesiyle devam etmekte ve cevaplama esnasındaki bir takım uyarılarla sona ermektedir. Cevaplayıcıların açıklamaları okumalarını müteakip, skala üzerindeki kelime çiftlerinden herbirinin en az tercih ettikleri çalışma arkadaşlarıyla ilgili algılamaları doğrultusunda puanlamaları istenmiştir. Bu esnada yanıtların doğru ya da yanlışlığının söz konusu olmadığı vurgulanarak, hiçbir maddenin atlanmaması, akla gelen ilk cevabın işaretlenmesi ve herbir kelime çifti için yalnızca tek bir işaretlemenin yapılması hususları vurgulanmıştır.

Tablo 24 İncelemede Kullanılan LPC Ölçeği

Hoş	8	7	6	5	4	3	2	1	Çekilmez
Dostça	8	7	6	5	4	3	2	1	Dostluktan uzak
İtirazcı	1	2	3	4	5	6	7	8	Kabul edici
Sinirli	1	2	3	4	5	6	7	8	Sakin
Mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	Cana yakın
Soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	Samimi
Destekleyici	8	7	6	5	4	3	2	1	Engelleyici
Can sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	İlginç
Uyumsuz	1	2	3	4	5	6	7	8	Uyumlu
Karamsar	1	2	3	4	5	6	7	8	Neşeli
Dönek	1	2	3	4	5	6	7	8	Sadık
Açık sözlü	8	7	6	5	4	3	2	1	Temkinli konuşan
Güvenilmeyen	1	2	3	4	5	6	7	8	Güvenilir
Düşünceli	8	7	6	5	4	3	2	1	Düşüncesiz
Art niyetli	1	2	3	4	5	6	7	8	İyi niyetli
Geçimli	8	7	6	5	4	3	2	1	Geçimsiz
Saygısız	1	2	3	4	5	6	7	8	Saygılı
Nazik	8	7	6	5	4	3	2	1	Kaba

Not: Dereceler en olumsuz 1, en olumlu 8 olmak üzere, aşağıdaki anlamları ifade etmektedir.

1	2	3	4	5	6	7	8
Çok fazla	Oldukça	Biraz	Çok az	Çok az	Biraz	Oldukça	Çok fazla

Kaynak : Fred E. Fiedler, M. Chemers and L. Mahar, op cit. s. 6-7'den uyarlanmıştır.

Durumsal kontrol (ya da modelin orjinal gelişim sürecinde kullanıldığı adıyla durumsal istenilirlik = situational favorableness) boyutunun belirlenmesinde de yine Fiedler, Chemers ve Mahar'ın "Lider Uyum Kavramı" adlı kitabında bu amaçla yer alan ölçeklerden yararlanılmıştır. Yazarlar, model doğrultusunda, liderlerin içinde yer aldıkları durumların tesbitine yönelik olarak lider - üye ilişkileri, görevin yapılanma derecesi ve pozisyon gücü değişkenlerinin düzeyini belirleyen ölçekler geliştirmişlerdir. Modelin geliştiricisi olan Fiedler ve modelin geçerliliğini test eden birçok araştırmacı, uzun yıllar

boyuca lider - üye ilişkileri ölçeğini liderin kendisine doldurtma yoluna gitmişler buna karşılık, görevin yapılanma derecesi ve pozisyon gücü ölçeklerini liderden bağımsız olarak gözlem ve tecrübeye dayanarak kendileri doldurup değerlendirmişlerdir. Bu incelemede de söz konusu ölçeklerin puanlamasında aynı yöntemler kullanılmıştır.

Yukandaki açıklamalar çerçevesinde, liderin durumsal kontrol (durumsal istenilirlik) düzeyinin belirlenmesinde dört ölçek kullanılmıştır. Bunlardan bir tanesi lider - üye ilişkileri ölçeği, iki tanesi görevin yapılanma derecesi ölçeği ve bir tanesi de pozisyon gücü ölçeğidir. Durumsal değişkenlerden birincisi olan lider - üye ilişkilerinin ölçümüne yönelik olarak geliştirilen ölçek, Tablo 25’de görülmektedir.

Tablo 25 Lider - Üye İlişkileri Ölçeği

*Herbir madde için tepkinizi en iyi temsil eden rakamı daire içine alınız.

	Tamamen kabul ediyorum	Kabul ediyorum	Fikrim yok	Kabul etmiyorum	Kesinlikle kabul etmiyorum.
1.Nezaret ettiğim insanlar birbirleriyle ilişkilerinde sıkıntı çekiyorlar.	1	2	3	4	5
2.Astlarım güvenilir ve itimada layık kişilerdir.	5	4	3	2	1
3.Nezaret ettiğim insanlar arasında arkadaşça ve dostça bir atmosfer bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
4.Astlarım işlerin yürütülmesinde benimle işbirliği yapar.	5	4	3	2	1
5.Astlarımla aramda sürtüşmeler var.	1	2	3	2	1
6.Astlarım işlerin yapılmasında beni destekler ve bana yardımcı olur.	5	4	3	2	1
7.Astlarım işlerin yürütülmesinde iyi bir ekip çalışması yapar.	5	4	3	2	1
8.Astlarımla iyi ilişkilerim vardır.	5	4	3	2	1

Toplam Puan

Kaynak : F. E. Fiedler, M. Chemers, L. Mahar, op cit., s.39.

Tablo 25’de görüldüğü gibi, lider - üye ilişkileri iki olumsuz, altı olumlu ifadenin, 5’li tutum ölçeği şeklinde lider tarafından puanlanması ile ölçülmektedir. Fiedler, durumsal kontrolün ölçümünde lider - üye ilişkilerini en önemli boyut olarak nitelemiş ve ölçeğini de maksimum 40 puan alacak şekilde tasarlamıştır.

Durumsal kontrolün ikinci ağırlıklı boyutu olan görevin yapılanma derecesini ölçmeye yönelik olarak iki skala geliştirmiştir. Tablo 26’da görülen birinci skala, liderin uğraştığı görevi ve bu görevin yerine getirilişini dört başlıkta ele alan, 10 sorudan oluşturulan ve maksimum 20 puan alacak biçimde tasarlanmıştır. Bununla beraber, görevin yapılanma derecesi üzerinde liderin sahip olduğu deneyim ve eğitim miktarının da rol oynayacağı düşünülmüş, Tablo 26’da elde edilen puanların uyarlanmasına yönelik

olarak, iki sorudan oluşan “Görevin Yapılanma Derecesi II” geliştirilmiştir. Bu iki ölçeğin toplam puanının, durumsal kontrol ölçümüne esas olacak “görev yapılanma puanı” olacağı bildirilmiştir. Tablo 27’deki gibi tasarılan 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 başarılabileceği konusundaki belirsizliği azaltacağından, eğitimin artmasıyla liderin daha bilgili hale geleceği ve liderin durumsal kontrolünü arttıracığı düşünülmüştür.²

Tablo 26 Görevin Yapılanma Derecesi Ölçeği I

*Uygun sütundaki rakamı daire içine alınız.

	Genellikle doğru	Bazen doğru	Nadiren doğru
A. Amaç Açıkça İfade Edilmiş mi ya da Biliniyormu?			
1.Nihai ürün ya da hizmetin ne olacağı konusunda bir resim, bir kroki, bir model ya da detaylı bir tanım mevcutmu?	2	1	0
2.İşin nasıl yapılması gerektiği ya da tamamlanmış ürün veya hizmetin nasıl olması gerektiği konusunda bir tanım veya bilgi mevcutmu?	2	1	0
B.Görevin Başarılması İçin Tek Bir Yöntem Mevcutmu?			
3.İzlenmesi gereken süreci ayrıntılı olarak gösterecek standart bir işlem prosedürü ya da adım adım izlenecek bir prosedür mevcutmu?	2	1	0
4.Görevi ayrı alt kısımlara ya da alt adımlara ayırmak için özgün bir yöntem mevcutmu?	2	1	0
5.Görevi başarmak için diğer tüm yöntemlere nazaran açıkça daha çok kabul görececek yöntem var mı?	2	1	0
C. Uygun Tek Bir Cevap ya da Çözüm Tarzı Varmı?			
6.Görevin tamamlandığı ve uygun çözümün bulunmuş olduğu nokta açıkça belirlimi?	2	1	0
7.Görev için en iyi sonucun ya da çözümün ne olduğunu gösteren bir kitap, manuel ya da iş tanımı mevcutmu?	2	1	0
D.İşin Doğru Yapılıp Yapılmadığı Kolayca Takip Ediliyormu?			
8.Görevin sonucu olan ürün ya da hizmetin karşılaması gereken standartların ne olduğu konusunda genel bir anlaşma var mı?	2	1	0
9.Görevin değerlendirilmesi genel olarak sayısal bir esasa dayandırılabilir mi?	2	1	0
10.Lider ve grup gelecekteki başarımın daha iyi hale getirilmesi için şu andaki görevlerini uygun zaman süresi içinde başarmış olduklarını anlayabiliyorlar mı?	2	1	0
Alt toplam			
Kaynak : Fiedler, Chemers, Mahar, op cit., s. 53.			

² İbid, s. 65 - 66.

Tablo 27 Görevin Yapılanma Derecesi Ölçeği II (Eğitim ve Deneyim Uyarlaması)

Not: Görevin Yapılanma Derecesi Ölçeği I'den 6 ve daha düşük puan alan işler için uygulanmayacaktır.

A - Sizin pozisyonunuz ya da benzer pozisyonlar, diğerleri ile kıyaslanığında, liderin ne kadar eğitime sahip olması gerekir?

3	2	1	0
Hiç bir surette eğitime gerek yok.	Çok az eğitim gerektiriyor	Orta düzeyde eğitim gerektiriyor.	Önemli ölçüde eğitim gerektiriyor.

B - Sizin pozisyonunuz ya da benzer pozisyonlar, diğerleri ile kıyaslandığında, liderin ne ölçüde deneyimli olması gerekir?

6	4	2	0
Hiç bir şekilde deneyimli olması gerekmez.	Çok az deneyime sahip olmalı olmalı.	Orta düzeyde deneyimli olmalı.	Çok deneyimli olmalı.

Alt Toplam =

Toplam Görev Yapılanma Derecesi Puanı = Görevin yapılanma derecesi ölçeği I puanı
- Görevin yapılanma derecesi ölçeği II puanı

Kaynak : Fiedler, Chemers, Mahar, op cit., s. 69.

Görevin yapılanma derecesinin hesaplanmasında, Tablo 26'daki ölçek I puanı esas alınmakta ve şayet söz konusu ise Tablo 27'deki ölçek II puanı, ölçek I puanından düşülmektedir.

Tablo 28 Pozisyon Gücü Puanlama Ölçeği

(*) Cevabınızı en iyi temsil eden rakamı daire içine alınız.

1 - Lider, doğrudan ya da öneride bulunma yoluyla astlarına ödül ve ceza verebiliyor mu?

2	1	0
Doğrudan verebiliyor ya da yüksek bir etkinlikle öneride bulunarak verebiliyor.	Ödül ve cezalar konusunda tavsiyede bulunabiliyor, ancak bu, zaman, zaman dikkate alınıyor.	Hayır

2 - Lider, doğrudan ya da öneride bulunmak suretiyle, astlarının işe alınmasını, işten çıkarılmasını, terfi ettirilmesini ya da rütbe tenzilini etkileyebiliyor mu? (sağlayabiliyor mu?)

2	1	0
Doğrudan etkileyebiliyor ya da büyük bir etkinliğe sahip olarak önerebiliyor.	Öneride bulunabiliyor ancak bu, zaman, zaman dikkate alınıyor.	Hayır

3 - Lider, astlarına görev atayabilmek ve görevin tamamlanabilmesi açısından astlarına yol göstermek (eğitmek) için gerekli olan bilgiye sahipmi?

2	1	0
_____	_____	_____
Evet	Bazan ya da bazı durumlarda	Hayır

4 - Astların başarılarının değerlendirilmesi, liderin görevidir?

2	1	0
_____	_____	_____
Evet	Bazen ya da bazı durumlarda	Hayır

5 - Örgüt tarafından lidere verilmiş (ustabaşı, manga başı, departman başı, kısım şefi vb. gibi) bazı statü ünvanları varmı?

2	0
_____	_____
Evet	Hayır

Toplam

Kaynak : Fiedler, Chemers, Mahar, op cit., s.77' den uyarlanmıştır.

Modelin öngörmüş olduğu üçüncü durumsal kontrol (istenilirlik) boyutu olan “pozisyon gücü”nün ölçümünde de, yine 5 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Tablo 28’de yer alan bu ölçek, her soruya üç yanıttan oluşmakta ve maksimum 10 puan değerini alabilmektedir. Böylelikle pozisyon gücü boyutu lider üye ilişkilerinin 1/4’ü ve görevin yapılanma ölçeğinin de 1/2’si kadar bir değere ulaşabilecek şekilde modelde öngörülen faktör ağırlıklandırmasına uygun bir biçimde hesaplanmaktadır.

Özet olarak bu incelemede “lider davranışı”nın Tablo 24’de görülen LPC ölçeği ile, “durumsal kontrol”ün ise, Tablo 25, 26, 27 ve 28’de yer alan ölçeklerle hesaplanarak, bu iki değişken arasında modele uyumlu ilişkililiğin mevcut olup olmadığının saptanması yoluya tahmin değişkenlerine ulaşılmıştır.

b) Veri Toplamada İzlenen Yöntem

Lider başarımının ölçülmesinde, daha önce de belirtildiği gibi Tablo 21’deki form kullanılmış ve liderlerin bölük komutanlarına puanlatılarak başarımları düzeyleri ölçülmemeye çalışılmıştır. LPC ölçeği ve lider - üye ilişkileri ölçeğinde, örnek kütlenin kendisine doldurma yöntemi izlenmiş, görevin yapılanma derecesi ölçeği ise, modelde öngörülen biçimde tecrübelerle dayanılarak doldurulmuştur.

4. Verilerin Analize Hazırlanması

Yukarda belirtilen prosedür sonucu elde edilen veriler, tahmin ve kriter değişkenleri için puanlama eşiklerinin ve anlamlılığının belirlenmesi yoluyla ilgili analize

hazırlanmıştır. Bu incelemede, Lider - Uyum Kavramı adlı kitap temel alınarak Lider Davranışı ile Durumsal Kontrol uyumluluğuna yönelik tahmin değerlerine esas olacak hesaplamalar aşağıdaki gibi yapılmıştır.

a) Lider Davranış Boyutunun Hesaplanması

Önceden de belirtildiği üzere, lider davranış boyutunun ölçümünde, Tablo - 24'de görülen LPC ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekten alınabilecek en düşük puan 18, en yüksek puan ise 144'tür. Fiedler, Chemers ve Mahar, Lider Uyum Kavramı adlı eserlerinde, 57 ve altında puan alanların düşük LPC puanlı liderler, 64 ve üstünde puan alanların ise yüksek LPC puanlı liderler olacağını belirtmişler, 58 ve 63 arasındaki puanların ise ilişki yöneliminden ya da görev yöneliminden hangisine sahip olduklarının açık olmadığını belirtmişlerdir. Bu grupta yer alan insanların çoğunun karmaşık güdü ve hedeflere sahip olmaları nedeniyle bunları sınıflamanın kolay olmadığını öne süren yazarlar, kitabın okuyucularından bu grupta yer alanlara, kendilerine en uygun LPC tipini seçmelerini önermişlerdir. Bu incelemede de Fiedler, Chemers ve Mahar'ın değerlendirme tarzları esas alınmış, ancak 58 ve 63 arasındaki gruba düşen alt düzey askeri liderler için bu 6 puan üçer üçer üst ve alt dilimlere eklenerek 60 puan ve altında kalanlar düşük LPC puanlı; 61 puan ve üstünde kalanlar ise yüksek LPC puanlı liderler olarak belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Buna göre lider davranış boyutu;

60 puan ve bunun altı : Düşük LPC puanlı, görev yönelimli tarzı,

61 puan ve bunun üstü : Yüksek LPC puanlı, ilişki yönelimli tarzı ifade etmektedir.

b) Durumsal Kontrol Boyutunun Hesaplanması

Lider - Üye İlişkileri ölçeğinde yer alan sekiz soru için en düşük değer 8, en yüksek değer ise 40 olabilmektedir. Yazarlar, Lider - Üye İlişkileri ölçeğinde 20 ve altında kalan puanın zayıf lider - üye ilişkisini, 30 ve üstünde kalan puanın iyi lider - üye ilişkisini, 20 - 30 arasındaki puanın ise, orta düzeyde lider - üye ilişkisini ifade edeceğini vurgulamışlardır.³

Durumsal Kontrol boyutunun, ikinci derecede ağırlıklı faktörü olan Görevin Yapılanma Derecesinin tesbiti için Tablo 26 ve 27'de görülen ölçek maksimum 20, minimum ise 0 değerleri arasında yer almaktadır. Bu ölçekten 6 ve daha düşük puan alan işler çok az yapılanmış görevlere işaret etmektedir. Yazarlar, Tablo 26'daki ölçekten 7 ve daha yüksek puan alan görevler için, Tablo 27'de belirtilen ölçekten elde edilen puanların düşülmesi yoluyla, toplam Görev Yapılanma Derecesi puanına ulaşılabileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre, toplam puanların anlamları şöyledir.⁴

6 ve daha düşük puanlı işler; çok az yapılanmış görevler,

7 ila 13 puanlı işler; orta düzeyde yapılanmış görevler,

14 ve daha yüksek puanlı işler; yüksek düzeyde yapılanmış görevler.

³ Ibid., s. 41.

⁴ Ibid., s. 55.

Nihayet, pozisyon gücü faktörünün ölçümünde de Tablo 28'de verilen ölçekten yararlanılmıştır. En düşük 0, en yüksek 10 puan olabilen bu ölçeğe göre, puanların anlamları şöyledir :⁵

7 ila 10 arası puan, yüksek pozisyon gücü,
4 ila 6 arası puan, orta düzeyli pozisyon gücü,
3 ila 0 arası puan, düşük pozisyon gücü.

Yazarlar, Durumsal Kontrol (istenilirlik) düzeyi puanlarının saptanmasında, yukarda belirtilen dört ölçeğin toplamıyla elde edilen değerin eas alınacağını ifade etmişlerdir. Durumsal Kontrol düzeyinin düşük, orta ya da yüksek olduğu durumlar için, bu üç faktörün farklı kombinasyonlar oluşturacağı belirtilmiş, aşağıdaki örneklerle bu durum şu şekilde gösterilmiştir: Buna göre yüksek durumsal kontrol (istenilirlik) düzeyine sahip ortamlar için;

Lider - üye ilişkilerinin, yüksek ya da orta,
Görevin yapılanma derecesinin, yüksek,
Pozisyon gücünün yüksek,

Düşük Durumsal Kontrol (istenilirlik) düzeyine sahip ortamlar için;

Lider - üye ilişkilerinin, zayıf
Görevin yapılanma derecesinin düşük,
Pozisyon gücünün az ya da orta,

Orta Durumsal Kontrol (istenilirlik) düzeyine sahip ortamlar için;

Lider - üye ilişkilerinin, orta,
Görevin yapılanma derecesinin, orta,
Pozisyon gücünün, orta,

ya da bunlardan bir veya ikisinin yüksek iken diğerlerinin düşük ve/veya orta olması söz konusudur.⁶

Bu açıklamalar ışığında yazarlar, her üç faktör için söz konusu dört ölçekten elde edilen puanları, Durumsal Kontrol Düzeyini gösterecek tek bir skalada aşağıdaki gibi belirtmişlerdir.⁷

Toplam Puan	51-70	31 - 50	10 - 30
Durumsal Kontrol Düzeyi	Yüksek Kontrol	Orta Kontrol	Düşük Kontrol

⁵ İbid., s. 79.

⁶ İbid., s. 91.

⁷ İbid., s. 92.

Fiedler modeli, durumsal kontrolün (istenilirliğin) yüksek ve düşük olduğu durumlarda düşük LPC puanlı; orta olduğu durumlarda ise yüksek LPC puanlı liderlerin başarılı ve etkin olacağını ileri sürdüğünden, tahmin değişkenini oluşturacak rakamlar, alt düzey askeri liderlerin LPC puanları ile yukarıda özetlenen durumsal kontrol düzeyinin karşılaştırılması neticesinde, modelin öngördüğüne uygun olan ve olmayan liderlerin sayısı olarak belirlenmiştir.

(3) Lider başarımlı değişkeninin hesaplanmasında başarımlı puanları, daha önce de belirtildiği gibi Tablo 21'deki soru formu bölük komutanlarına doldurtularak elde edilmiştir. Buna göre başarımlı düzeyini belirleyen puanlar şu şekilde sınıflandırılmıştır;

41 ila 51 puan alanlar, yüksek düzeyde başarılı,
28 ila 40 puan alanlar, orta düzeyde başarılı,
17 ila 27 puan alanlar, düşük düzeyde başarılı

5. İnceleme Verilerinin Analizi

İnceleme kapsamına giren 30 alt düzey askeri lidere ait yukarıda belirtilen ölçekler aracılığı ile elde edilen söz konusu veriler Tablo 29'da görülmektedir. "İnceleme Verileri" başlığı altında düzenlenen bu tabloda; alt düzey askeri liderlerin LPC puanları, lider - üye ilişkileri puanları, görev yapılanma derecesi puanları, pozisyon gücü puanları ile başarımlı puanları yer almaktadır. Veri analizine yönelik kontenjans tablosunun oluşturulması amacıyla izlenen adımlar ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 29 İnceleme Verileri

Ohal Bölgesindeki Bir Piyade Taburunda Bulunan Alt Düzey Askeri Birlik Komutanları	LPC Puanı	Lider-Üye İlişkileri Puanı	Görevin Yapılanma Derecesi Puanı	Pozisyon Gücü Puanı	Başarımlı Puanı
Takım Komutanı	83	33	18	8	44
Takım Komutanı	73	35	18	8	40
Takım Komutanı	90	32	18	8	33
Takım Komutanı	71	33	18	8	49
Takım Komutanı	103	34	18	8	40
Takım Komutanı	50	33	18	8	38
Takım Komutanı	71	37	18	8	39
Takım Komutanı	94	30	18	8	37
Takım Komutanı	55	40	18	8	38
Takım Komutanı	60	38	18	8	44
Manga Komutanı	74	32	18	6	32
Manga Komutanı	55	24	18	6	35
Manga Komutanı	45	35	18	6	41
Manga Komutanı	95	31	18	6	38
Manga Komutanı	96	31	18	6	41
Manga Komutanı	119	33	18	6	44

Manga Komutanı	89	38	18	6	42
Manga Komutanı	116	37	18	6	45
Manga Komutanı	65	32	18	6	42
Manga Komutanı	116	32	18	6	43
Manga Komutanı	84	16	18	6	35
Manga Komutanı	46	30	18	6	34
Manga Komutanı	97	30	18	6	32
Manga Komutanı	84	31	18	6	24
Manga Komutanı	84	36	18	6	41
Manga Komutanı	29	24	18	6	34
Manga Komutanı	44	31	18	6	34
Manga Komutanı	37	24	18	6	30
Manga Komutanı	87	30	18	6	34
Manga Komutanı	70	30	18	6	32

Öncelikle “İnceleme Verileri” tablosundan hareketle, alt düzey askeri liderlerin durumsal kontrol (istenilirlik) düzeyi puanları 2, 3 ve 4ncü sütunların yatay toplamı ile hesaplanmış ve daha önceki açıklamalar çerçevesinde bulunan puanlar “yüksek kontrol”, “düşük kontrol” ve “orta kontrol” şeklinde adlandırılmıştır. Yine Tablo 29’un birinci sütunundaki değerler, 60 puan ve aşağısı düşük LPC puanını (görev yönelimli lider davranış tarzı), 61 puan ve üstü yüksek LPC puanını (ilişki yönelimli lider davranış tarzı) ifade edecek şekilde anlamlandırılmıştır.

Bu çalışma sonucu elde edilen iki ayrı değer seti, modelin öngördüğü ilişkililik doğrultusunda ve Tablo 30’da görülen matris aracılığı ile tek tek karşılaştırılarak, lider davranış tarzı ile durumsal kontrol (istenilirlik) arasında, Fiedler modelinin hipotezleştirdiği ilişkililik uyumuna sahip olan ve olmayan alt düzey askeri liderler tesbit edilmiştir. Bu işlemler ve lider davranışı ile durumsal kontrol uyumluluğunun tesbiti ile ilgili bulgular ise Tablo 31’de görülmektedir.

Tablo 30 Lider Davranış Tarzı ve Durumsal Kontrol Uyumluluğu

Durumsal Kontrol Düzeyi Lider Davranış Tarzı	YÜKSEK KONTROL	ORTA KONTROL	DÜŞÜK KONTROL
	YÜKSEK LPC	UYUMSUZ	UYUMLU
DÜŞÜK LPC	UYUMLU	UYUMSUZ	UYUMLU

Tablo 31 Lider Davranış Tarzı İle Durumsal Kontrol Uyumluluğunu Tesbit Tablosu

Ohal Bölgesindeki Bir Piyade Taburunda Bulunan Alt Düzey Askeri Birlik Komutanları	LPC Puanı	Lider Davranış Tarzı	Durumsal Kontrol Puanı	Durumsal Kontrol Düzeyi	Lider Davranış Tarzı-Durumsal Kontrol Uyumluluğu
Takım Komutanı	83	İliş. Yön.	59	Yüksek	Uyumsuz
Takım Komutanı	73	İliş. Yön.	61	Yüksek	Uyumsuz
Takım Komutanı	90	İliş. Yön.	58	Yüksek	Uyumsuz
Takım Komutanı	71	İliş. Yön.	59	Yüksek	Uyumsuz
Takım Komutanı	103	İliş. Yön.	60	Yüksek	Uyumsuz
Takım Komutanı	50	Gör. Yön.	59	Yüksek	Uyumlu
Takım Komutanı	71	İliş. Yön.	63	Yüksek	Uyumsuz
Takım Komutanı	94	İliş. Yön.	56	Yüksek	Uyumsuz
Takım Komutanı	55	Gör. Yön.	66	Yüksek	Uyumlu
Takım Komutanı	60	Gör. Yön.	64	Yüksek	Uyumlu
Manga Komutanı	74	İliş. Yön.	56	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	55	Gör. Yön.	48	Orta	Uyumsuz
Manga Komutanı	45	Gör. Yön.	59	Yüksek	Uyumlu
Manga Komutanı	95	İliş. Yön.	55	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	96	İliş. Yön.	55	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	119	İliş. Yön.	57	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	89	İliş. Yön.	62	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	116	İliş. Yön.	61	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	65	İliş. Yön.	56	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	116	İliş. Yön.	56	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	84	İliş. Yön.	40	Orta	Uyumlu
Manga Komutanı	46	Gör. Yön.	56	Yüksek	Uyumlu
Manga Komutanı	97	İliş. Yön.	56	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	84	İliş. Yön.	57	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	84	İliş. Yön.	62	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	29	Gör. Yön.	48	Orta	Uyumsuz
Manga Komutanı	44	Gör. Yön.	55	Yüksek	Uyumlu
Manga Komutanı	37	Gör. Yön.	48	Orta	Uyumsuz
Manga Komutanı	87	İliş. Yön.	54	Yüksek	Uyumsuz
Manga Komutanı	70	İliş. Yön.	54	Yüksek	Uyumsuz

Lider davranış tarzı ile durumsal kontrol düzeyi arasındaki uyumsuzluk ya da uyumluluk şeklinde elde edilen veriler, bir sonraki adımda alt düzey askeri liderlerin başarımlı düzeyleri ile eşleştirilmiştir. Lider başarımlı puanlarının anlamlandırılması esnasında, veri dağılımı göz önüne alınarak 41 ve daha yüksek puan alanlar yüksek düzeyde başarılı; 41'in altında yer alan punlar orta ve düşük düzeyde başarılı olmak üzere, ikili ayrıma gidilmiştir. Bunun nedeni, sadece bir liderin düşük düzeyde başarılı bulunmasından ötürüdür. Buna göre; lider davranış tarzı ve durumsal kontrol uyumluluğu

ile lider başarıml düzeyleri karşılaştırmalı olarak Tablo 32’de görölmektedir. Böylelikle veri analizi için oluşturulacak kontenjans tablosuna temel teşkil eden rakamlara ulaşılmıştır.

Tablo 32 Lider Davranış Tarzı - Durumsal Kontrol Uyumluluğu İle Lider Başarıml Düzeylerinin Karşılaştırması

Ohal Bölgesinde Bir Piyade Taburunda Bulunan Alt Düzey Askeri Birlik Komutanları	Lider Başarıml Puanı	Lider Başarıml Düzeyi	Lider Davranış Tarzı-Durumsal Kontrol Uyumluluğu
Takım Komutanı	44	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Takım Komutanı	40	Orta Başarıml	Uyumsuz
Takım Komutanı	33	Orta Başarıml	Uyumsuz
Takım Komutanı	49	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Takım Komutanı	40	Orta Başarıml	Uyumsuz
Takım Komutanı	38	Orta Başarıml	Uyumlu
Takım Komutanı	39	Orta Başarıml	Uyumsuz
Takım Komutanı	37	Orta Başarıml	Uyumsuz
Takım Komutanı	38	Orta Başarıml	Uyumlu
Takım Komutanı	44	Yüksek Başarıml	Uyumlu
Manga Komutanı	32	Orta Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	35	Orta Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	41	Yüksek Başarıml	Uyumlu
Manga Komutanı	38	Orta Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	41	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	44	Yüksek Başarıml	uyumsuz
Manga Komutanı	42	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	45	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	42	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	43	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	35	Orta Başarıml	Uyumlu
Manga Komutanı	34	Orta Başarıml	Uyumlu
Manga Komutanı	32	Orta Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	24	Düşük Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	41	Yüksek Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	34	Orta Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	34	Orta Başarıml	Uyumlu
Manga Komutanı	30	Orta Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	34	Orta Başarıml	Uyumsuz
Manga Komutanı	32	Orta Başarıml	Uyumsuz

Tablo 33’de görölen kontenjans tablosunun satırları toplam 30 alt düzey askeri liderin başarıml düzeyini ifade etmektedir. Buna göre 30 liderden 11’i yüksek düzeyde başarıml gösterirken, 19’u düşük ve orta düzeyde başarıml göstermişlerdir. Tablonun sütunları ise, lider davranış tarzı ile durumsal kontrol (istenilirlik) düzeyleri arasındaki

uyumluluğu ifade etmektedir. Buna göre 30 alt düzey askeri liderden 7'sinin sahip olduğu LPC puanı (lider davranış tarzı) ile içinde bulundukları durumun durumsal kontrol (istenilirlik) düzeyleri modelin öngörmüş olduğu uyumluluğa sahip iken, 23 lider için bir uyumsuzluk söz konusudur. Elde edilen bu bulgulara dayanılarak oluşturulan kontenjans tablosu çerçevesinde, bağımsızlık testini içeren Ki Kare analizi için izlenen süreç aşağıdaki gibidir.

Hipotezler:

Ho : Alt düzey askeri liderlerin başarımları ile, liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcut değildir.

H1 : Alt düzey askeri liderlerin başarımları ile, liderlik tarzı ve durumsal kontrol uyumlulukları arasında bir ilişki mevcuttur.

Önem Derecesi : %5

Test İstatistiği : Ki Kare (X^2) test istatistiği kullanılmıştır.

Serbestlik Derecesi : $S = (c - 1)(r - 1)$ “c” sütun, “r” satır sayısı olmak üzere

Karar Kriteri : %5 önem derecesinde ve $(2 - 1)(2 - 1) = 1$ serbestlik derecesinde teorik x^2 değeri, Ki Kare tablosundan 3.84 olarak bulunmuştur. Buna göre karar kriterleri, hesaplanacak x^2 değerinin, teorik değerden (3.84) büyük olması halinde Ho red, H1 kabul; hesaplanacak değer, teorik değerden (3.84) küçük olması halinde, Ho kabul, H1 red şeklinde olacaktır.

Tablo 33 Veri Analizi Kontenjans Tablosu

Lider Davranışı Durumsal Kontrol Uyumluluk Düze yi Lider Başarı m Düze yi	Lider Davranışı İle Durumsal Kontrol Uyumlulu ğu	Lider Davranışı İle Durumsal Kontrol Uyumsuzlu ğu
Yüksek Başarı m Düze yi	2	9
Orta ve Düşük Başarı m Düze yi	5	14

Hesaplamalar : Ki Kare test istatistiğinin değerinin hesaplanabilmesi için, öncelikle kontenjans tablosu, “veri matrisi” haline getirilmiştir (Tablo 34).

Tablo 34 Veri Matrisi

Lider Davranışı Durumsal Kontrol Uyumluluk Düzeyi Lider Başarım Düzeyi	Lider Davranışı İle Durumsal Kontrol Uyumluluğu	Lider Davranışı Durumsal Kontrol Uyumsuzluğu	Toplam
Yüksek Başarım Düzeyi	2	9	11
Orta ve Düşük Başarım Düzeyi	5	14	19
Toplam	7	23	30

Bu matristen hareketle, e_{ij} değerlemelerinin hesaplanmasına geçilmiş ve “Teorik Değerler” matrisi oluşturulmuştur (Tablo 35). Daha sonra, matrisin her elemanı için bulunan teorik değerlerle (e_{ij}), gerçek gözlem değerleri arasındaki farkın karesi alınıp teorik değere bölünerek, bulunan değerler satır ve sütunlar itibarıyla toplanmıştır. Böylece Ki Kare değerine ulaşılmıştır*.

Tablo 35 Teorik Değerler Matrisi

Lider Davranışı Durumsal Kontrol Uyumluluk Düzeyi Lider Başarım Düzeyi	Lider Davranışı İle Durumsal Kontrol Uyumluluğu	Lider Davranışı İle Durumsal Kontrol Uyumsuzluğu	Toplam
Yüksek Başarım Düzeyi	$11/30 \times 7 = 2.56$	$11/30 \times 23 = 8.43$	11
Orta ve Düşük Başarım Düzeyi	$19/30 \times 7 = 4.43$	$19/30 \times 23 = 14.5$	19
Toplam	7	23	30

* İzlenen süreç için bkz. Kemal Kurtuluş, Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No.117, İstanbul Matbaası, 1981, s.185-186, 356-358.

Buna göre;

$$\text{Ki Kare (X}^2\text{)} = \frac{(2-2.56)^2}{2.56} + \frac{(9-8.43)^2}{8.43} + \frac{(5-4.43)^2}{4.43} + \frac{(14-14.5)^2}{14.5}$$

$$X^2 = 0.2515$$

KARAR : Hesaplanan Ki Kare (X^2) değeri, (0.2515) teorik Ki Kare (X^2) değerinden (3.84) küçük olduğundan, %5 önem derecesinde H_0 = kabul, H_1 red edilmiştir. Başka bir ifadeyle, lider davranışı ve durumsal kontrol uyumluluk düzeyi ile alt düzey askeri lider başarımı arasında bir ilişki mevcut değildir, yani bu iki değişken birbirinden bağımsızdır.

6. Yapılan Analizin Yorumlanması

Veri analizi neticesinde ulaşılan karar, liderlik davranış tarzı ve durumsal kontrol (istenilirlik) uyumluluğu ile lider başarımı arasında ilgi olmadığını vurgulamaktadır. Bilindiği gibi Fiedler modeli yüksek ve düşük istenilirlik düzeylerinde düşük LPC puanına sahip liderlerin başarılı olacağını öngörmektedir. Ancak veri analizi kontenjans tablosuna bakıldığında (Tablo 33) yüksek başarımlı gösteren 11 liderden 9'nun uyumsuz davranış kontrol düzeyi elemanı olduğu görülmektedir. Diğer yandan bu bulgular inceleme sürecinin ikinci aşamasını oluşturan liderlik davranışlarının incelenmesi bahsinde ulaşılan bulgularla birlikte ele alındığında, Fiedler modelinin Silahlı Kuvvetler gibi aşırı yapılandırılmış örgütlerde geçerliliğinin sorgulanmasına yol açacak bir takım noktalar ortaya çıkmaktadır.

Liderlik davranışlarının incelenmesi neticesinde, görev yönelimli davranışların yüksek veya orta başarımlı yol açtığı görülmektedir. Bu bulgu, Fiedler modelindeki düşük LPC puanına (görev yönelimli) sahip liderlerin pozisyon gücü, lider - üye ilişkileri ve görevin yapılandırma düzeyi gibi faktörler dikkate alınarak belirlenen yüksek istenilirlik durumlarında başarılı olacağı savıyla aynı yönde olmuştur. Ancak bu bulgunun modele ters düşen yanı, yüksek LPC puanına sahip liderlerin de görev yönelimli davranışlar gösterebildikleri konusundadır. Böyle bir bulgu, Fiedler modelinin “liderlik tarzları değiştirilemez” şeklindeki genel kabulüne yönelik eleştirileri destekler görünümündedir. Öyle ki, yüksek başarımlı için yüksek düzeyde görev yönelimli davranışların gösterilmesi gerektiği şeklindeki bulgudan sonra, yüksek başarımlı gösteren 11 liderden 9'unun yüksek LPC puanına (ilişki yönelimli tarz) sahip liderler oldukları şeklinde bir bulguya ulaşılmıştır. Bu noktada, var olduğu açıkça görülen bir çelişkinin irdelenmesi önem kazanmaktadır.

İnceleme kapsamı bahsinde değinildiği gibi, örnek kütlenin görev yaptığı bölge, nispeten muharebe şartlarının yaşandığı OHAL bölgesidir. Bu bölgede yaşanan koşullar, yüksek görev anlayışı yanında; moral, karşılıklı güven, saygı, arkadaşlık, yardımlaşma, hoşgörü gibi beşeri kavramları da gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla, tüm personelin ortak bir gayede bulunduğu (amaç birliğinin sağlandığı) ve görevleri şevkle yaptığı böyle bir çalışma ortamının, liderlerin çalışma arkadaşlarını algılama biçimlerini etkilediği söylenebilir. Bu mantıksal gerekçeden hareketle, “çevresel faktörlerin beşeri boyutundan

hoşnut kalmalarından ötürü alt düzey askeri liderlerin LPC puanları yüksek olarak bulunmuştur” şeklinde bir çıkarımda bulunmak mümkün olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi liderlik temelde bireyler arası bir etkileşim olarak ele alındığında, böyle bir kanıya varmak daha da kolaylaşacaktır. Aslında bu çelişki, yüksek görev ve yüksek ilişkiyi ifade eden 9,9 tipteki liderlerin askeri düzlemde başarılı olacakları konusunda bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Diğer yandan Fiedler modelini destekler mahiyetteki bulgu ise, görev yönelimli davranışların başarılı alt düzey askeri liderlik için gerekli olduğu şeklindeki bulgudur. Esasen silahlı kuvvetlerde örgütsel yapı ve görevlerin doğası gereği, görev yönelimli davranışlar hem bireysel kariyer bakımından hem de üstlenilen vazifenin başarılması bakımından çok büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle askeri düzlemde nihai görev olan, “Türk yurdunun korunması ve kollanması görevi”, görev yönelimli davranışları, ilişki yönelimi davranışlara nazaran daha önemli kılmaktadır. Bu bakımdan LPC puanı ne olursa olsun, liderlerin bu tip davranışlar göstermesi gerekmektedir. Bu durum, lider davranış boyutunun incelenmesi bahsinde açıkça görülmekteydi. Belki birliğine yeni katılan yüksek LPC puanlı liderler, başlangıçta insan ilişkilerine yönelik davranışlara ağırlık verseler de, zamanla gerek talimatlar gerekse amirlerinin tutum ve davranışları nedeniyle, görev yönelimli yaklaşıma öncelik tanıdıklarını tecrübe edinmek mümkündür. Bu bakımdan Fiedler’in, “liderlik tarzı değiştirilemez” şeklindeki hipotezinin özellikle askeri düzlemde pek geçerlilik taşımadığı görülmektedir. Bununla beraber, düşük LPC puanlı liderlerin görevleri esnasında yüksek LPC puanlı liderlere nazaran daha az iç çatışmalar yaşadığı da söylenebilir. Öyle ki, temel kişilik yapısı bakımından oldukça müsahakar, hataları veya diğer bir ifade ile disiplinsizlikleri yüksek oranda hoşgören, her faaliyetinde astlarının hoşnutluğunu dikkate almaya büyük özen gösteren, bireysel tercihini genellikle insan ilişkileri yaklaşımı açısından yapan liderlik davranışlarının, daha üst seviyelerden gelen emir ve talimatlarla çatıştığı görülmektedir. Bu nedenle bu tip liderlerin hem bireysel kariyer bakımından zarara uğradığını hem de çalıştığı birimde sorunun bir parçası veya kaynağı olduğunu gözlemlemek mümkündür. Bu noktada Fiedler’in lider eşleşme kavramı doğrultusunda, düşük LPC puanlı liderlerin, inceleme kapsamına giren Türk Kara Kuvvetlerinin alt kademesinde görevlendirilmesinin daha uygun olacağı düşünülebilir. Ancak, özellikle Asteğmen rütbesindeki takım komutanlarının askerlik hizmetini anayasa gereği yapmaları, bu eşleştirmeyi mümkün kılmamaktadır. Bununla beraber bu liderler, yedeksubay okulunda aldıkları liderlik eğitimiyle düşük LPC puanlı liderlerin göstermiş olduğu görev yönelimli davranışları gösterebilmekte ve başarılı olabilmektedirler.

Özet olarak bu incelemeden elde edilen bulgular, Fiedler modelinin “liderlik tarzı değiştirilemez” şeklindeki varsayımı ile çelişmekle birlikte, yüksek istenilirlik durumlarında görev yönelimli (düşük LPC) davranışların başarı için gerekli olduğu varsayımını destekler görünümündedir. Bununla beraber, Türk Kara Kuvvetlerinde Fiedler modelinin geçerliliğine yönelik daha çok incelemeye gerek duyulduğu söylenebilir. Ancak varılan sonuçlar ne olursa olsun, Utecht ve Heier’in, başarılı askeri liderliği belirlemede Fiedler’in durumsallık modelinin tamamen şansa dayalı bir sistemden daha iyi bir sonuç vermeyeceği şeklindeki yorumlarının dikkate alınması gereği önem kazanmaktadır.

hoşnut kalmalarından ötürü alt düzey askeri liderlerin LPC puanları yüksek olarak bulunmuştur” şeklinde bir çıkarımda bulunmak mümkün olabilir. Daha önce de belirtildiği gibi liderlik temelde bireyler arası bir etkileşim olarak ele alındığında, böyle bir kanıya varmak daha da kolaylaşacaktır. Aslında bu çelişki, yüksek görev ve yüksek ilişkiyi ifade eden 9,9 tipteki liderlerin askeri düzlemde başarılı olacakları konusunda bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Diğer yandan Fiedler modelini destekler mahiyetteki bulgu ise, görev yönelimli davranışların başarılı alt düzey askeri liderlik için gerekli olduğu şeklindeki bulgudur. Esasen silahlı kuvvetlerde örgütsel yapı ve görevlerin doğası gereği, görev yönelimli davranışlar hem bireysel kariyer bakımından hem de üstlenilen vazifenin başarılması bakımından çok büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle askeri düzlemde nihai görev olan, “Türk yurdunun korunması ve kollanması görevi”, görev yönelimli davranışları, ilişki yönelimi davranışlara nazaran daha önemli kılmaktadır. Bu bakımdan LPC puanı ne olursa olsun, liderlerin bu tip davranışlar göstermesi gerekmektedir. Bu durum, lider davranış boyutunun incelenmesi bahsinde açıkça görülmekteydi. Belki birliğine yeni katılan yüksek LPC puanlı liderler, başlangıçta insan ilişkilerine yönelik davranışlara ağırlık verseler de, zamanla gerek talimatlar gerekse amirlerinin tutum ve davranışları nedeniyle, görev yönelimli yaklaşıma öncelik tanıdıklarını tecrübe edinmek mümkündür. Bu bakımdan Fiedler’in, “liderlik tarzı değiştirilemez” şeklindeki hipotezinin özellikle askeri düzlemde pek geçerlilik taşımadığı görülmektedir. Bununla beraber, düşük LPC puanlı liderlerin görevleri esnasında yüksek LPC puanlı liderlere nazaran daha az iç çatışmalar yaşadığı da söylenebilir. Öyle ki, temel kişilik yapısı bakımından oldukça müsamahakar, hataları veya diğer bir ifade ile disiplinsizlikleri yüksek oranda hoşgören, her faaliyetinde astlarının hoşnutluğunu dikkate almaya büyük özen gösteren, bireysel tercihini genellikle insan ilişkileri yaklaşımı açısından yapan liderlik davranışlarının, daha üst seviyelerden gelen emir ve talimatlarla çatıştığı görülmektedir. Bu nedenle bu tip liderlerin hem bireysel kariyer bakımından zarara uğradığını hem de çalıştığı birimde sorunun bir parçası veya kaynağı olduğunu gözlemlemek mümkündür. Bu noktada Fiedler’in lider eşleşme kavramı doğrultusunda, düşük LPC puanlı liderlerin, inceleme kapsamına giren Türk Kara Kuvvetlerinin alt kademesinde görevlendirilmesinin daha uygun olacağı düşünülebilir. Ancak, özellikle Asteğmen rütbesindeki takım komutanlarının askerlik hizmetini anayasa gereği yapmaları, bu eşleştirmeyi mümkün kılmamaktadır. Bununla beraber bu liderler, yedeksubay okulunda aldıkları liderlik eğitimiyle düşük LPC puanlı liderlerin göstermiş olduğu görev yönelimli davranışları gösterebilmekte ve başarılı olabilmektedirler.

Özet olarak bu incelemeden elde edilen bulgular, Fiedler modelinin “liderlik tarzı değiştirilemez” şeklindeki varsayımı ile çelişmekle birlikte, yüksek istenilirlik durumlarında görev yönelimli (düşük LPC) davranışların başarı için gerekli olduğu varsayımını destekler görünümündedir. Bununla beraber, Türk Kara Kuvvetlerinde Fiedler modelinin geçerliliğine yönelik daha çok incelemeye gerek duyulduğu söylenebilir. Ancak varılan sonuçlar ne olursa olsun, Utecht ve Heier’in, başarılı askeri liderliği belirlemede Fiedler’in durumsallık modelinin tamamen şansa dayalı bir sistemden daha iyi bir sonuç vermeyeceği şeklindeki yorumlarının dikkate alınması gereği önem kazanmaktadır.

KAYNAKLAR

- Barnard, Chester I., The Human Side of Enterprise, McGraw Hill Book Co., 1960.
- Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal, Davranış Bilimleri 1-2. İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını , No : 181 , Bayrak Matbaacılık , İstanbul , 1987.
- Biersted, Robert, An Analysis of Social Power, American Sociological Review, December, 1950.
- Blake, Robert R. and Mouton, Jane S., The Managerial Grid, Houston; Gulf Publishing, Co., Book Div., 1964.
- Bons, Paul M. and Fiedler, Fred E., Changes in Organizational Leadership and the Behavior of Relationship and Task - Motivated, Administrative Science Quarterly, 1976 Vol. 21.
- Boone, Louis E. and Bowen, Donald, The Great Writings in Management and Organizational Behavior, The Petroleum Publishing Co., Tulsa Oklohoma, 1980.
- Buchele, Robert B., The Management of Business and Puplic Organizations, McGraw Hill Book Co., New York, 1977.
- Connor, Patrick E , Dimensions in Modern Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1974.
- Cotion, Allan R., Fink, Stephen L., Eadon, Merman and Willits Robin D., Effective Behavior in Organization, Richard D. Irvin Inc., Illions, 1976.
- Davis, Keith, Human Relations at Work, 3rd Ed., Mc Graw - Hill Book Company, New York, 1967.
- Dereli, Toker, Organizasyonlarda Davranış, Fakülteler matbaası, İstanbul, 1976.
- Duncan, Jack W., Essentials of Management, The Dryden Press, Hindsdale, Illions, 1978.
- Etzioni, Amitai, Modern Organizations, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1964.
- Evans, M. G., "Effects of Supervisory Behavior;" "Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation", Journal of Applied Psychology, No.59, 1974.
- Fiedler, Fred E., The Contingency Model : A Theory of Leadership Effectiveness, Ed., C. W. Backman and P. F. Secord, Problems in Social Psychology, McGraw Hill Book Co., New York, 1966.
- Fiedler, Fred E., A Theory of Leadership Effectiveness, MC Graw-Hill Book Company, New York, 1967.
- Fiedler, Fred E., Engineer the Job to Fit to Manager, Harvard Business Review, Vol. 43, No. 5, 1965.
- Fiedler, Fred E., Personality and Situational Determinats of Leadership Effectiveness, Ed., Peter Weissenberg, Introduction to Organizational Behavior, A Behavioral Science Approach, Intext Educational Publishers, Collage Division, London, 1971.
- Fiedler, Fred E., Personality, Motivational Systems and Behaviour of High and Low LPC Persons, Human Relations, Vol. 25, No. 5, November 1972.
- Fiedler, Fred E., Chemers, Martin M. and Mahar, Linda, Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, John Wiley and Sons Inc., New York, 1977.

- Fiedler, Fred E., O'Brien, Gordon E. and Ilgen, Daniel K., The Effect of Leadership Style Upon The Performance and Adjustment of Volunteer Teams Operating In A Stressful Foreign Environment; Human Relations, Vol. 22, No. 6, December 1969.
- Follet, Mary Parker, The Giving of Orders, Ed., Scientific Foundations of Business Administration, William and Wilkins Company, Baltimore, 1926.
- Fulmer, Robert M. and Brown, George R., The New Management, Mc Millan Publishing Co., Inc., New York, 1974.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Organizations: Process, Structure, Behavior; Business Pub. Inc., 1973.
- Gould, Julius and Kolb, William L., A Dictionary of the Social Sciences, The Free Press of Glencoe, New York, 1964.
- Green, Stephen G., Nebeker, Delbert M. and Boni, Alan M.; Personality and Situational Effects of Leader Behavior, Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 2, June 1976.
- Gross, Edward, Dimensions of Leadership, Der : A. E. Schlender, Scott and Filley, Management in Perspective, Houghton Mifflin Co. Boston, 1965.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H., Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, May 1969.
- Hicks, Herbert G. and Gullett, Ray C., Management, 4th Ed., McGraw Hill Book, Co., New York, 1981.
- Hill, Walter, The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness, Academy of Management Journal, Vol. 12, N. 1., March 1969.
- Hosking, Dian M. and Schreisheim, Chester, Improving Leadership Effectiveness, The Leader Match Concept, Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 3, September 1978.
- House, Robert J. and Mitchell, Terence R., "Path - Goal Theory of Leadership," Journal of Contemporary Business, Autumn 1974.
- Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr. and Gibson, James L., Managing for Performance An Introduction to the Process of Managing, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 1983.
- Kast, Fremont E. and Rozenzweig, James E., Organization and Management, Mc Graw Hill Inc., New York, 1970.
- Katz, Daniel and Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, John Wiley and Sons Inc., New York, 1966.
- Korman, A. K., "Consideration, 'Initiating Structure,' and Organizational Criteria - A Review," Personnel Psychology: A Journal of Applied Research, Vol. 19, No. 4, Winter, 1966.
- Kouzes, James, The Leadership Challenge, Jossey-Bass Inc. Publishers, California, 1991.
- Kurtuluş, Kemal, Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 117, İstanbul Matbaası, 1981.
- Lawrence, Paul L. and Lorsch, Jay W., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1969.
- Likert, Rensis, New Patterns of Management, New York; McGraw Hill Book, 1961.
- Longenecker, Justin G., Principles of Management and Organizational Behaviour, 3rd ed., A. Bell and Howell Company, Columbus, 1973.

- Longenecker, Justin G. and Pringle, Charles D., Management 6th ed., Charles E. Merrill Pub., Columbus, 1984.
- Lowin, A., Hrapchak, W. J. and Kavanag, M. J., "Consideration and Initiation Structure: An Experimental Investigation of Leadership Traits", Administrative Science Quarterly, Vol. 14, 1969.
- Luthans, Fred, Contemporary Readings in Organizations, McGraw Hill Book Co., New York, 1981.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T.H. and Nash, A. N., "Predicting Managerial Effectiveness," Personnel psychology, Vol. 13, 1960.
- McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw Hill Book Co., N.Y., 1960.
- McMurry, Robert N., "Keys for Benevolent Autocracy," Harvard Business Review, January - February, 1958.
- Miner, John B., The Management Process, Theory Research and Practice, The Mc Millan Co., New York, 1973.
- Miner, John B., Singleton, Timothy M., Luchsinger, Vincent P., The Practice of Management, Bell and Howell Co., Columbus, Ohio, 1985, s. 193.
- Morse, N. C. and Reimer, E., "The Experimental Change of a Major Organizational Variable," Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 52, 1956.
- Nebeker, Delbert, Situational Favorability and Perceived Environmental Uncertainty: An Integrative Approach, Administrative Science Quarterly, Vol. 20, June, 1975.
- Nebeker, D. M. and Mitchell, T. R., "Leader Behavior: An Expectancy Theory Approach," Organization Behavior and Human Performance, No. 11, 1974.
- Ninane, Paul and Fiedler, Fred E., Member Reactions to Success and Failure of Task Group ; Human Relations, Vol. 23, No. 1, February, 1970.
- Ott, J. Steven, Classic Readings in Organizational Behaviour, Wadsworth Inc. Belmont California, 1989.
- Owen, James, The Uses of Leadership Theory, Michigan Business Review. Vol. 25, No. 1, January 1973.
- Scanlan, Burt K., Management : A Short Course For Manager, John Willey and Sons Inc., N.Y., 1974.
- Shafritz, J. M., The Dorsey Dictionary of Politics and Government, The Dorsey Press, Chicago, 1988.
- Silver, Gerald A., Introduction to Management, West Publishing Co., USA, 1981.
- Stogdill, Ralph M., Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature, Journal of Psychology, Vol. 25, 1948.
- Stogdill, Ralph M., Handbook of Leadership: A Study of Theory and Research, Free Press, 1974.
- Stoner, James A. F., Management, Prentice Hall, Inc., N. Y., USA, 1982.
- Szilagy, Andrew D. and Sims, Henry F. Jr., An Exploration of Path Goal Theory Leadership in A Health Care Environment Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 4, December, 1974.
- Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren H., How to Choose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, Vol. 51, May - June 1973.
- Tekarslan, Erdal, Baysal, A. Can, Kılınç, Tanil ve Şencan, Hüner, Sosyal Psikoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989.
- Terry, George R., Principles of Management, 5th Ed., Richard D. Irvin Inc., Homewood, Illinois, 1968.

- Thompson, J. D., "Authority and Power in Identical Organizations," American Journal of Sociology, Vol. 62, 1956.
- Tosi, Henry L. and Carroll, Stephen J., Management, John Willey and Sons Inc., USA, 1982.
- Utecht, R. E. and Heier, W. D., The Contingency Model and Succesuful Military Leadership, Academy of Management Journal, Vol. 19, No. 4, December, 1976.
- Vroom, Victor H., A New Look at Manegerial Decision Making, Organizational Dynamics, Vol. 2, No. 1, 1973.
- Weissenberg, Peter, Introduction to Organizational Behavior, A Behavioral Science Approach, Intext Educational Publishers, Collage Division, London, 1971.
- White, Ralph and Lippett, Ronald, Autocracy and Democracy, Harper and Row Publishers, 1960.
- Wickesberg, Albert K., Management Organization, Meredith Publishing Co., New York, 1966.
- Yukl, Gary, Leadership in Organization, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1989.

