

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURAMLARININ LİDERLİK KONUSUNA
YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Fatma Gül HALİLOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

ANKARA - 2013

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**YÖNETİM KURAMLARININ LİDERLİK KONUSUNA
YAKLAŞIMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

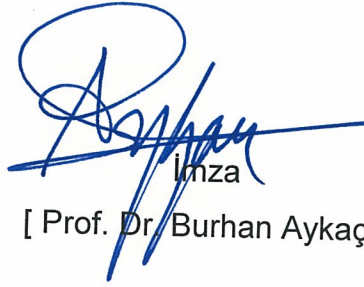
**Hazırlayan
Fatma Gül HALİLOĞLU**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

ANKARA - 2013

ONAY

Fatma Gül HALİLOĞLU tarafından hazırlanan "Yönetim Kuramlarının Liderlik Konusuna Yaklaşımları" başlıklı bu çalışma, 17.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



İmza
[Prof. Dr. Burhan Aykaç]



İmza
[Prof. Dr. Nail Öztaş]



İmza
[Doç. Dr. Metehan Tolon]

ÖZET

HALİLOĞLU, Fatma Gül. Yönetim Kuramlarının Liderlik Konusuna Yaklaşımları. Yüksek Lisans Tezi, Yüksek Lisans, Ankara, 2013.

Liderlik bugün hem özel kesimde hem de kamu kesiminde üzerinde çokça tartışmaların sürdüğü bir alan olarak görülmektedir. Bununla beraber liderlik kavramı, en eski çağlardan bu yana yönetimin söz konusu olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenerek gelişmiştir. Farklı anlamların yüklenmesinde ise yönetim kuramlarının evriminin etkisi olduğu söylenebilir.

Yönetim biliminin önemli çalışma alanlarından biri olan liderliğin yönetim kuramları üzerinden değerlendirilmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Yönetim kuramlarının değişimine göre liderlik konusuna yaklaşımın farklılaştığı bu çalışmanın savunusudur. Bu kapsamda çalışmanın amacı da tarihin her döneminde değişik şekilde karşımıza çıkan liderlik olgusunu yönetim bilimi için bir veri alanı olan yönetim kuramları açısından karşılaştırarak değerlendirmektir. Çalışmada yönetim kuramları insan unsurunun yöneltmesi ile ilgili çeşitli görüşler ortaya koydukları varsayılmıştır. Sonuçta ise her yönetim kuramının bir önceki kuramın liderliğe yaklaşımlarını yeterli görmeyip, örgüt içerisinde liderliği farklı açılardan yaklaşımları kaydedilmiştir.

Anahtar Sözcükler:

1. Yönetim,
2. Yönetim Kuramları,
3. Liderlik,
4. Liderlik Kuramları

ABSTRACT

HALILOĞLU, Fatma Gül. The Approachs To Leadership of Management Theories. Master Thesis, Ankara, 2013.

Both in public and private sector see leadership as a debate area which many discussions takes place. However, since the ancient times in all areas of management, the concept of leadership developed by gaining different meanings. It can be said that these different meanings are effect of the evolution of management theories.

The subject of this study is the evaluation of management theories in terms of leadership , one of the important research fields of management science. The hypothesis of this study is that according to the changes of management theories, approaches to the subject of leadership vary. In this context, the aim of the study is to evaluate the phenomenon of leadership, which appears in different ways in every period of history, and compare in terms of administration theories, which are the fields of management science. In this study, it is assumed that every management theory puts forward various views on directing human factor. In the conclusion, it is found that each management approach to leadership claims the previous approaches to leadership are not sufficient; therefore leadership of the organization has been approached from different angles.

Key Words:

1. Management,
2. Management Theories,
3. Leadership,
4. Leadership Theories

ÖNSÖZ

Yönetim biliminin önemli çalışma alanlarından biri olan liderliğin yönetim kuramları üzerinden değerlendirilmesini konu alan çalışmanın konusunun seçiminden yazımına kadar desteğini esirgemeyen danışmanım sayın Prof. Dr. Burhan Aykaç'a müteşekkirim. Yüksek Lisans öğrenimimde ve tez dönemimde bana verdiği değerli desteklerinden dolayı Prof.Dr. Eyyüp Günay İsbir'e, Prof. Dr. Hikmet Kavruk'a, Prof. Dr. Nail Öztaş'a, Doç. Dr. Mehmet Akif Özer'e, Doç. Dr. Şenol Durgun'a, Doç. Dr. Süleyman Çelik'e ve tüm desteklerinden ötürü anneme, babama, Muhammed'e, Dr. Hatice Metin Altunok'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
YÖNETİM VE YÖNETİM KURAMLARI	5
1.1. YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	5
1.1.1. Yönetim.....	5
1.1.1.1. Yönetimin Önemi	7
1.1.1.2. Yönetimin Fonksiyonları	8
1.1.1.2.1. Planlama	9
1.1.1.2.2. Örgütlenme.....	10
1.1.1.2.3. Kadroya Yerleştirme	10
1.1.1.2.3. İdare Etme	10
1.1.1.2.4. Koordine Etme.....	11
1.1.1.2.5. Raporlama.....	12
1.1.1.2.6. Bütçe Hazırlama	12
1.1.2. Yönetici ve Yönetilen	12
1.1.3. Güç ve Otorite İlişkisi	14
1.1.4. Kontrol Alanı	16
1.1.5. Yönetici ve Lider Ayrımı	18
1.1.6. Üst Düzey Yönetim ve Liderlik	20
1.1.7. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim: Farklılıklar ve Benzerlikler	22
1.2. YÖNETİM KURAMLARI	26
1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı.....	27
1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı.....	29

1.2.1.2. Yönetim Süreci Kuramı	33
1.2.1.3. Bürokrasi Kuramı	35
1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı	37
1.2.2.1. Hawthorne Çalışmaları	38
1.2.2.2. Barnard ve “Yönetimin Fonksiyonları”	39
1.2.2.2. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	40
1.2.2.3. McGregor’un X ve Y Kuramı	41
1.2.2.4. Mary Parker Follett ve Grup Dinamikleri	43
1.2.3. Sistem Yaklaşımı	44
1.2.4. Durumsallık Yaklaşımı	45
1.2.5. Yönetimde Güncel Yaklaşımlar	47
1.2.5.1. Amaçlara Göre Yönetim	47
1.2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi	49
1.2.5.3. Stratejik Yönetim	51
1.2.5.4. Z Tipi Yönetim	53
1.2.5.5. Yeni Kamu Yönetimi	55
1.2.5.6. Kriz Yönetimi	57
1.2.5.7. Değişim Yönetimi	59
İKİNCİ BÖLÜM	62
LİDERLİĞİN TANIMLANMASI VE LİDERLİK KURAMLARI	62
2.1. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	62
2.1.1. Liderliğin Tanımlamaları	62
2.1.2. Liderliğin Önemi	67
2.1.2.1. Liderliğin Güç Kaynakları	69
2.1.2.1.1. Yasal Güç	70
2.1.2.1.2. Ödüllendirici Güç	70
2.1.2.1.3. Zorlayıcı Güç	70
2.1.2.1.4. Uzmanlık Gücü	71
2.1.2.1.5. Karizmatik Güç	72
2.2. LİDERLİK KURAMLARI	72
2.2.1. Özellikler Kuramı	72
2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	76

2.2.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	77
2.2.2.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	78
2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	79
2.2.2.4. Blake ve Moun-ton'un Yönetim Tarzı Matrisi	82
2.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları	83
2.2.3.1. Amaç- Yol Kuramı	84
2.2.3.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	85
2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Etkililik Kuramı	88
2.2.2.4. Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	89
2.2.3.5. Tannenbaum ve Smidt Modeli (Liderlik Doğrusu)	91
2.2.3.6. Vroom – Yetton'un Liderlik (Karar Ağacı) Modeli	92
2.2.4. Liderlikle İlgili Güncel Kuram ve Yaklaşımlar	95
2.2.4.1. Karizmatik Liderlik	95
2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik	97
2.2.4.3. Etkileşimci Liderlik	99
2.2.4.4. Vizyoner Liderlik	101
2.2.4.5. Etik Liderlik	102
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	106
YÖNETİM KURAMLARINDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	106
3.1. KLASİK YÖNETİM KURAMINDA LİDERLİK	106
3.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı ve Liderlik	106
3.1.2. Yönetim Süreci Kuramı ve Liderlik	108
3.1.3. Bürokrasi Kuramı ve Liderlik	110
3.2. NEO- KLASİK KURAMDA LİDERLİK	115
3.2.1. Hawthorne Çalışmaları	115
3.2.2. Barnard ve Yönetimin Fonksiyonları	116
3.2.3. Liderlik Davranışları ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	118
3.2.4. Liderlik Davranışlarının Açıklanmasında X ve Y Kuramı	118
3.2.5. Mary Parker Follett ve Grup Dinamikleri	120
3.3. SİSTEM YAKLAŞIMINDA LİDERLİK	122
3.4. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA LİDERLİK	123
3.5. GÜNCEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA LİDERLİK	124

3.5.1. Amaçlara Göre Yönetimde Liderlik	124
3.5.2. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik.....	126
3.5.3. Stratejik Yönetimde Liderlik	128
3.5.4. Z Tipi Yönetimde Liderlik	130
3.5.5. Yeni Kamu Yönetiminde Liderlik	131
3.5.6. Kriz Yönetiminde Liderlik	132
3.5.7. Değişim Yönetiminde Liderlik.....	135
SONUÇ.....	138
KAYNAKÇA	143

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yöneticiler ve Liderler.....	20
Tablo 2: Geleneksel Yönetim ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Fonksiyonlara ve Örgütlenmeye İlişkin Farklılıklar	56
Tablo 3: Stogdill'e Göre Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler	75
Tablo 4: Blake- Mouton'un Yönetimsel Şebekesi.....	83
Tablo 5: Liderlik Kuramları ve Yaklaşımlarının Genel Görünümü	105
Tablo 6: Krize Karşı Örgütsel Tepki	134

GİRİŞ

Gerek özel kesimde gerekse kamu kesiminde yöneticilerde aranan temel nitelikler arasında liderlik yaşamsal bir yer tutmaktadır. Özellikle 21. yüzyılda örgütlerin değişime uyum sağlama zorunluluğu insan kaynaklarının yönetimi ve liderlik konularını önemli bir noktaya taşımıştır.

Etkin ve verimli örgütler oluşturma yollarını ortaya koymaya çalışan birçok yönetim kuramı ortaya atılmıştır. Bu yönetim kuramları insan unsurunun yönetilmesi ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Yönetim biliminin önemli çalışma alanlarından biri olan liderliğin yönetim kuramları üzerinden değerlendirilmesi bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı, tarihsel süreç içerisinde liderlik ve yönetim kuramları ile ilgili kuramsal bilgileri öncelikli olarak sunmak ve değerlendirmektir. Diğer bir deyişle, tarihin her döneminde değişik şekilde karşımıza çıkan liderlik olgusunu yönetim kuramları açısından karşılaştırarak değerlendirmektir. Ayrıca bu kuramsal bilgilerden hareketle geleceğin yöneticisinin düşünce yapısını yeniden oluşturmaya ışık tutmaktır. Çalışmada, yönetim kuramlarında bütünsel yaklaşımlar yerine birey lehine değişim yaşandığı ve bununla beraber “liderlik” kavramına yüklenen anlamın farklılaştığı savunulmaktadır.

Bugün tartıştığımız “liderliğin vasıfları ne olmalıdır/olmamalıdır” bu özellikler doğuştan mı yoksa öğrenilebilir mi? Lider kime denir? Etkili yöneticilik liderliği gerektirir mi? Bu ve benzeri sorular yönetim kuramcıları tarafından yüz yıldan fazla bir zamandır tartışılmaktadır. Güncelliğini koruyan ve çok tartışılan konu üzerinde fikir birliğine ulaşılmamış ve genel bir liderlik kuramı oluşturulamamıştır. Yönetim kuramlarındaki liderlik yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma da yönetim kuramlarının liderlik konusuna yaklaşımları ele alınacaktır.

Hem örgütlerin çeşitliliği ve yaygınlığı hem de yönetimin belirli evrensel süreçleri düşünüldüğünde yönetim ve örgütlerle ilgili geniş bir uygulama alanının olduğu görülmektedir. Yönetim uygulamalarının anlaşılmasını kolaylaştıran yönetim ve örgüt kuramlarının liderlik konusuna yaklaşımlarını ele almak bu konu ile ilgili sistematik bilgi birikimine katkı sağlayacaktır. Sanayi devriminin ardından hem özel sektörde hem de kamu sektöründe örgütler ve örgütlerin yönetimi karmaşıklaşmaktadır. Bu karmaşık sistem içerisinde yöneticiler için liderlik konusunun öneminin arttığı söylenebilir.

Çalışmada liderlik, yönetim bilimi açısından ele alınmıştır. Diğer bir deyişle, araştırmada, liderlik kavramı örgütsel liderlik bağlamında incelenmiştir. Ayrıca çalışmada lider ve yönetici kavramları birbirlerinin yerine konarak değiştirilecek kavramlar değil, ikisi de birbirini sistem içerisinde tamamlayan unsurlar olarak ele alınmıştır.

Çalışmada karşılaşılan güçlüklerden biri, yönetim kuramlarını belli bir kronolojik sıraya göre ele alırken yönetim yazınında ön plana çıkan kuramların belirlenmesidir. Yazında, yönetim kuramları çok farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Yönetim ve örgüt kuramlarının gelişim sürecinde Sanayi Devrimi esas alınarak yapılan ayrımlar geleneksel ve çağdaş şeklinde olmaktadır. Çağdaş yönetim düşüncesini oluşturan akımlar genelde:

- 1- Klasik Yönetim Kuramı
- 2- Neo-Klasik Yönetim Kuramı
- 3- Modern Yönetim Kuramı
- 4- Post-Modern Yönetim Kuramı

olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir.

Bazı araştırmacılar “klasik” kuram yerine “geleneksel” kavramını kullanmaktadır. Burada ise modern ya da çağdaş olanın geçerli ve güncel olduğu varsayıldığında geleneksel kuramların ve yaklaşımların geçerliliğini yitirdiği anlamını taşımaktadır ki bu da yönetim ve örgüt kuramlarının

evriminin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Klasik kuramın geleneksel olarak nitelendirilmesi, çağdaş olma özelliğini yitirdiğine vurgu yaptığı söylenebilir.

Yönetim ve örgüt kuramlarının daha kolay anlaşılması için yapılan tasniflerde modern ve post-modern kavramlarının kullanılması anlam kargaşasına yol açmaktadır. “Post” öneki sonra ya da sonrası anlamına gelmekte ve kelime olarak post-modernizm, modern sonrası anlamına gelmektedir. Bir dönem olarak ise modernizme getirilen bir eleştiridir. Modern bilim bilindiği üzere nesnelliğe ve sonuçlarının evrenselliği temeline dayanmaktadır. Modern bilim anlayışında akla uygunluk ve homojenlik ilkelerinden bahsedilirken modern sonrası olarak ortaya konulan yönetim kuramlarının birçoğunun bu sınıflandırmaya girmediği görülmektedir.

Yönetim ve örgüt kuramlarının tasnifinde “modern” kelimesi hangi anlamda kullanıldığına göre çeşitli soru(n)lar ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda modern yönetim kuramları başlığı altında sistem ve durumsallık yaklaşımlarına yer verilmektedir. Modern kavramının yaşanılan dönemi işaret etmesi bağlamında ele aldığımızda ise sistem ve durumsallık yaklaşımlarının 1960-1980’li yıllarda ortaya çıktığı ve güncel yaklaşımları içermediği görülmektedir. Bahsedilen yıllarda bu yaklaşımların güncel olması nedeniyle yapılan adlandırma doğru kabul edilebilir.

1980’li yıllardan sonra ortaya çıkan kuram ve yaklaşımların modern sonrası veya post-modern olarak adlandırılması da “modern” kavramının içeriğini karmaşıktırmaktadır. Sistem ve durumsallık yaklaşımları sonrasında ortaya çıkan yaklaşımların post-modern olarak adlandırılması halinde 2000’li yıllardan sonraki dönemin adlandırılması ne olacaktır? Dolayısıyla güncel anlamda, “modern sonrası yaklaşımlar” kavramlaştırması sorunlu görülmektedir. Yönetim ve örgüt kuramlarının sınıflandırmasında ortaya çıkan sorunların temelinde “modern” kavramının payının büyük olduğu görülmektedir (Doğan, 2007: 186).

Literatürdeki tartışmalarda göz önüne alınarak çalışma kapsamı içerisinde çağdaş yönetim düşüncesi; klasik kuram, neo-klasik kuramın ardından sistem ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere güncel yönetim yaklaşımları kronolojik sıralamaya uygun olarak ele alınacaktır. Burada diğer bir güçlük güncel yaklaşımlar konusunda literatürde belirli bir fikir birliğinin olmayışından kaynaklanmıştır. Bu nedenle 1970'lerden sonra ortaya atılan örgüt temelli ve yönetim konusuna çok fazla değinmeyen kuramların çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Zira amaç yönetim kuramlarının liderlikle ilgili yaklaşımlarını ortaya koymaktır ve bu kuramların en azından konuyu tartışmaya açacak nitelikte bilgi sunması gerekmektedir. Ele alınacak kuramcı ve eserlerini belirlerken de aynı yöntem uygulanarak, çalışmada kuramları onları ortaya koyan yazarlarla ele alınmaya çalışılmıştır. Burada çalışmanın konusunda uygun olarak seçilen yazarların hem kuramın önde gelen isimlerinden olması hem de liderliğe bakışlarının o kuramı temsil eder nitelikte olması dikkate alınmıştır.

Çalışmada liderlik konusuyla ilgili doğrudan geliştirilen kuramlar ve yaklaşımlarla yapılan katkılar dışında, yönetim kuramları içerisinde liderlikle ilgili ifade edilen pek çok görüşün bulunduğu ve bunların liderlik yazınına katkı sağladığı varsayılmıştır. Bu nedenle ilk bölümde öncelikle yönetim ve liderliğin alfabetinin oluşmaya başladığı klasik dönem başta olmak üzere yönetim kuramlarına değinilecektir. İkinci bölümde liderlik ve liderlik kuramları literatür araştırması yapılarak incelenecektir. Üçüncü bölümde ise yönetim kuramlarının liderliğe yaklaşımları değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM KURAMLARI

1.1. YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.1. Yönetim

Örgütlerin toplumda giderek artan bir öneme sahip olmaları, örgütlerin etkinliği verimliliğini geliştirecek araçlar önem kazanmaya devam etmektedir. Bu durum yönetimin her geçen gün öneminin artmasını anlaşılır kılmaktadır.

Yönetimin kuramsal yaklaşımlarının çeşitliliği nedeniyle anahtar kavram niteliğindeki “yönetimin” ve “örgütün” ile ilgili çok fazla tanım yapılmıştır. Yönetim, önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması demektir (Tortop, vd, 2010: 8). Genel bir ifade ile yönetim, insan topluluklarının iktisadi ve toplumsal örgütlenme tarzıdır (Güler, 2011: 26). Yönetim kavramı sadece örgütün işleyişinden sorumlu kişileri değil aynı zamanda bu işleyişin kendisini de (örgütsel amaçların başarılması için kaynakların kullanımını) ifade etmektedir.

Sistemler, süreçler ve fonksiyonlar, yönetim kuramları ve uygulamalarının bel kemiğini oluşturmaktadır. Bazen "yönetim" bir kuruluştaki yönetici personeli (yönetim sorumluluğu olan ilk basamaktaki yöneticiden en üstteki yöneticiye kadar) tanımlamak için kullanılmaktadır (Haimann, Scott, 1974: 6). Bazen de yönetim kavramı planlama, örgütlenme, kadrolama, kontrol, koordinasyon anlamında kullanılmaktadır.

Yönetim kavramı genel olarak iki anlamda kullanılmaktadır. İlki devletin örgütleyici eylemlerini (amaç) ifade etmek için, ikincisi bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılmaktadır (Fişek, 2010: 31).

Yönetimin teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyet olarak da düşünülmektedir (Luthans, 2011: 4). Buna göre yönetimin teknik boyutu yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Beşeri boyut ise insan unsurudur. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetini planlayarak, yönlendirerek, koordine ve kontrol ederek, bunların çabaları ile çözmeye başlamaktadır. Son olarak kavramsal boyut yöneticinin örgütün tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2005: 20).

Yönetim bazen bir süreci ifade edebileceği gibi bazen de bu sürecin organları olan unsurlar anlaşılmakta ya da yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak, bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Genç, Demirdöğen, 2000: 253). Tanımlamalardan yola çıkarak yönetimin bir bilgi bütünlüğü, uygulama ve disiplini ifade ettiği söylenebilir.

Yönetim kavramının tanımlarını verirken aslında konunun daha açık anlaşılması için *örgütün* de tanımlanması gerektiği ifade edilebilir. Argyris, örgütleri bazı hedeflere ulaşmak için tasarlanmış karmaşık insan stratejileri olarak tanımlamıştır (Argyris, 1960). Diğer bir ifade ile örgütler, ortak amaçlar için birlikte çalışan bireylerin oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılarıdır (Şahin, 2004: 523). Dolayısıyla örgütler hem yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamı ifade etmekte hem de yönetimin gerektirdiği fonksiyonları yerine getirmek için kullanacağı bir araç niteliğindedir.

İşyerinde davranış bilimlerinin etkisinin geçen kırk yıl boyunca artışı, örgüt kuramlarının yönetim kuramlarına üstünlük sağlamasına neden olmaktadır. Yönetim, kurumlarda artık bir denetim faktörü olarak değil örgütün bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Cole, 1996: 7). Yönetim Biliminin konusu olarak örgüt kuramları, yönetim dışı araştırmaların sonucu ortaya çıkmıştır. Bürokrasi, otorite, çatışma, güç, yönetsel karar verme, örgütler arası ilişkiler ve çevreleri tüm bu konular bugünün örgüt kuramları ile

ilişkilidir. Ancak bu fikirlerin hiç biri yönetim araştırmalarından kaynaklanmamıştır. Yönetim araştırmaları bu çeşitli alanları yöneticilerin özellikle ilgilendikleri iki soruyu cevaplamak için ödünç almıştır: Örgütler neden vardır ve nasıl çalışırlar? (Encyclopedia of Management, 2009: 651).

Yönetim (management) ile ilişkili diğer bir kavram ise *idaredir* (administration). Vaktiyle bu kavramlar birbirinin yerine geçmekteydi. Örneğin Fayol konuyla ilgili çalışmasında Fransızca kökenli kelime olan 'administration'ı, şuanda yönetimden anladığımızın karşılığı olarak kullanmıştır. Ancak son kırk yıldır, yönetim kavramı idare kavramından daha kapsamlı olarak kullanılırken, idare süreçleri geliştirme ve sürdürme olarak daha dar anlamda kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile idare örgütlemenin bir boyutu olarak görülmektedir. Yönetim ise planlama, denetim ve personelin motivasyonu ile de ilgilidir (Cole, 1996: 6).

Fayol (2008), idare ve yönetim ayrımına işlevsel açıdan bakmıştır. Yönetimi; öngöründe bulunmak, planlamak, örgütlemek, koordine etmek ve kontrol etmek olarak tanımlamıştır. Fayol, yönetimin temel işlevi kaynakları en iyi şekilde kullanmak ve bununla beraber işlerin düzgün bir şekilde yürümesini sağlamaktır. Ona göre idare ise bu işlevlerden sadece birisidir.

1.1.1.1. Yönetimin Önemi

Yönetim ve yönetim düşüncesinin önemi, her şeyden önce, yönetimin evrensel bir faaliyet olmasından ileri gelmektedir (Baransel, 1993: 24). Günümüzde modern toplumlarda gerek kamu kuruluşlarında gerek özel işletmelerde yönetimin taşıdığı önem ve yöneticinin rolü artmıştır. En basit gibi görülen durumlardan, karmaşık ve kaotik ortamlara kadar yönetime gereksinim vardır. Örneğin 15 yaşlarında öğrencilerin olduğu 25 kişilik bir sınıf düşünelim. Bir saatlik derslerinin boş geçeceği ve bu saat içinde kendilerine meşgale bulmaları söylendiğinde bu öğrenciler muhtemelen her bir ayrı ayrı şeylerle meşgul olacaktır. Bir saatin sonunda genel bir

değerlendirme yapıldığında onları bir amaca yönlendirecek kişinin bulunmamasının sonucu da görülmüş olacaktır. İşi kimin, ne zaman, ne kadar sıklıkla yapacağını belirli olduğu bir yapı olmaksızın yapılan eylemlerden iyi bir sonuç beklenmemelidir. Buradan yola çıkarak tüm faaliyetlerin bir hedefe yönlendirilmesi halinde anlamlı sonuçlar elde edilebileceği ifade edilebilir.

Yönetim, başkalarının çabalarını yönlendirerek belli işlerin yürütülmesi anlamı taşımaktadır. Yapılacak iş ister lamba montajı, ister yeni bir ürün/ hizmet geliştirme veya bir binanın inşa edilmesi olsun, yönetime ihtiyaç vardır (Thompson, 1998: 118). Bu nedenle yönetim en eski sanatlardan biri olarak kabul edilebilir. Zira insanların bir araya gelerek belirli bir amaca ulaşma çabasına girişmeleri ile beraber yönetim süreci devreye girmektedir.

Günümüzde yönetim faaliyeti, aynı zamanda kalkınmanın temel unsurlarından biri sayılmaktadır. Yönetim amaçların gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle yönetim, kalkınmanın daha ucuz ve daha çabuk sağlanmasında önemli bir etkidir (Tortop vd., 2010: 8). Özelde kalkınma sürecinde genelde toplumsal- örgütsel değişim süreçlerinde yönetimin taşıdığı önem nedeniyle bugün yönetim yazınında etkin ve verimli yönetsel araçların geliştirilmesi çabasının attığı ifade edilebilir.

1.1.1.2. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin fonksiyonları, yöneticinin işinin ne olduğuna dair ipucu verdiği gibi yönetim ile ilgili bilgiyi sınıflandırmakta kolaylık sağlamaktadır. Yönetimin fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, denetleme ve ek bazı fonksiyonlar şeklinde değerlendirilmektedir.

Yöneticiliğin önemli ve yararlı bir tanımı, daha 1930'larda Luther Gulick tarafından ortaya atılmıştır. Gulick, aşağıdaki yedi fonksiyonun ilk harflerinden oluşan POSDCORB sözcüğünü bulmuştur: Planlama, örgütlenme, kadro yerleştirme, idare etme/yöneltme, koordineme etme, rapor verme ve bütçe hazırlama (Dale, 1999: 8).

1.1.1.2.1. Planlama

Gulick'in tanımına göre planlama, işlerin önceden belirlenmiş bir çizelgeye göre yapılması ve bu işlerin örgütün amacı doğrultusunda gerçekleştirilmesi metodudur (Gulick, 1937: 13). Planlama politikaların, hedeflerin ve süreçlerin belirlenmesidir. Planlama genel bir ifade ile ileriye dönük olmak ve gelecek için hazırlık yapmak demektir. Kurumun köklerini meydana getiren planlama sonucunda, ortaya çıkan somut tasarımlar, sosyal, ekonomik ve teknolojik deneyimlerin yansıması kabul edilmektedir. (Haimann, Scott, 1974: 15). Planlama gelecekte oluşabilecek riskleri öngörerek ve yöneterek kurumun hayatta kalma olasılığını artırmaktadır. Bu şekilde kurum faaliyetleri bir takvime bağlanmaktadır.

Plan, belirlenen hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan kaynakların tahsisinin, programlamaların, görevlerin ve diğer faaliyetlerin tasarlanmasıdır. Hedef ise kurumun gelecekte gerçekleştirmek istediği konumdur. Kurum için hedefler çok önemlidir çünkü ortada gerçekleştirilmesi gereken bir hedef olmadığında yönetimden söz etmek mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla planlama şu iki fikri içermektedir: Kurumun hedeflerini belirlemek ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli araçları tanımlamak. Planlama yöneticilere çevreye tepki vermek yerine çevreyi düzenleme fırsatı sunmaktadır.

1.1.1.2.2. Örgütlenme

Örgütlenme, organize etme ile eş anlamda kullanılmaktadır. Örgütlenme, planlarda belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun yapı oluşturulmasını ifade etmektedir. Örgütlenme ile planlama işlevi birbirine bağlı işlevlerdir (Mankan, 2011: 32). Örgütlenme süreci aynı zamanda işin örgütsel hedeflere ulaşılması için görevler arasındaki ilişkileri belirlemektedir. İşin unsurları gruplandırılır ve uygun bölümlere ayrılır. Yönetici örgütlenme sürecinde, görevleri tayin eder, işi bölümlere ayırır ve bunlar arası iletişimi sağlar. Yönetici aynı zamanda bu süreçte işlerin tamamlanması için yetki devredilir (Haimann, Scott, 1974: 16).

1.1.1.2.3. Kadroya Yerleştirme

Örgütlenme sırasında, yönetici pozisyonlar oluşturmakta ve o pozisyonlarda çalışanların ne yapması gerektiğine karar vermektedir. Kadroya yerleştirirken ise yönetici işe en uygun kişiyi bulmaya çalışmaktadır (Dale, 1981:5). Kadrolama fonksiyonu, örgütün amaçlarına ulaşması için, örgütlenme faaliyeti sonucunda ortaya çıkan çeşitli pozisyonlara eleman bulmayı, kurumun ihtiyaçlarına uygun personel seçmeyi ifade etmektedir (Mankan, 2011:120). Kadrolama: Yönetim belirlenen pozisyonları doldurabilecek uygun kişilerin işe alımından sorumludur. Kadrolama, personelin seçimi ve gelecek yöneticilerin yetiştirilmesini içermektedir. (Haimann, Scott, 1974: 16). Kadrolama, planların ve örgütsel sistemin çalışması için gerekli olan personelin teminidir. Kadrolama, personelin işe alımı, seçimi, yerleştirilmesi, eğitimi ve performansının değerlendirilmesine kadar geniş bir süreci içermektedir.

1.1.1.2.3. İdare Etme

Fayol, yöneltmeyi kısaca personeli faaliyete geçirmek olarak tanımlamıştır (Fayol, 2008: 6). İdare etme (yöneltme), örgütün hedeflerine

ulaşması için çalışanları etkileyerek motive etmektir. Yönelme çalışanın hedefleri ile örgütün hedefleri arasında ilişki kurmak ve çalışanların hedeflerini daha yüksek bir seviyeye çıkarma arzusunu aşılama demektir (Daft, 2010: 11). Yönelme faaliyeti planlama, koordinasyon, kaynakların ve işin örgütlenmesi etkinliklerinin sürekli ve düzenli olarak yerine getirmeyi ifade etmektedir. Yönetimsel birimlerin sayısının artması ve yönetimin her geçen gün karmaşıklaşması yönelme faaliyetinin ve yöneticinin önemini artırmaktadır. Bunun sonucu olarak da yöneticilerden daha çok faaliyet ve beceri beklentisi oluşmaktadır.

Planlama, örgütlenme ve denetleme fonksiyonları daha çok örgütün biçimsel işleriyle ilgilidir. Yönlendirme görevi ise doğrudan örgütün insan unsuruyla ilgilidir. Diğer bir deyişle, örgütü amacına ulaşabilmesi ve verimli çalışmasını sağlamak için neler yapılması gerektiği, çalışanların bu amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirileceği, yönelme fonksiyonunun kapsamına girmektedir (Ergun, 2004: 88).

1.1.1.2.4. Koordine Etme

Genel olarak koordinasyon (eşgüdümleme), bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmeyi ifade eder. Diğer bir ifadeyle bir örgütün işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm çalışanlarını uyumlu hale getirmek demektir (Fayol, 2008: 127).

Örgütlerde, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanların etkin bir biçimde çalıştırılmaması gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi sorunlar koordinasyon eksikliği ile ilgilidir. Bu durumlarda örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere çalışanları bütünleştirerek uyumlu bir şekilde yönlendirmek gerekmektedir. Örgütün çalışanlarının çabalarını aynı amaca doğru harcamalarını sağlayan koordinasyon fonksiyonu örgütün bütünlüğü için önemli bir fonksiyondur.

1.1.1.2.5. Raporlama

Yöneltilme faaliyeti sırasında, yönetici çalışanlarına ne yapacaklarını açıklar ve yapabileceklerinin en iyisini yapmalarına yardımcı olur. Kontrol aşamasında ise hedeflerin belirlenmesinin ardından nelerin yapıldığını tespit eder. Gulick'in ayrımında yer alan "raporlama" faaliyeti, ayrı bir faaliyet alanı olmaktan çok bir kontrol aracı anlamında kullanılmıştır. Raporlama faaliyeti ile üstlerin ve astların neler yaptığı görülebilecektir. Ayrıca raporlama yönetimin örgütte neler olup bittiğini görmesi ve planlardan sapmaları düzeltmesi için gerekli önlemleri alabilmesini sağlayacaktır (Dale, 1981:6).

1.1.1.2.6. Bütçe Hazırlama

Bütçe hazırlama; mali planlama, muhasebe ve mali denetim üzerine olan her şeyi içermektedir (Gulick, 1937: 13). Bir başka ifadeyle bütçeleme planların sağlanması için gerekli personel, sermaye, tesisler ve diğer malzemeleri kullanıma hazır biçimde bir araya toplamaktır (Eryılmaz, 2011: 5). Raporlama faaliyeti gibi bütçeleme de sadece bir plan değil, ayrıca bir kontrol mekanizmasıdır. Bu planlamada, yönetici, diğer şeylerin yanında, hedeflere ulaşmak için yapılacak harcamaları, hedeflenen bütçe ile fiili maliyetlerin karşılaştırmasını finansal planına bağlı olarak oluşturur (Dale, 1981:6).

1.1.2. Yönetici ve Yönetilen

Herkesin üzerinde birleşme sağlayamadığı diğer bir kavram yöneticidir. Bu nedenle, hiyerarşide bulunduğu yere, görevlerine ve aldığı kararların niteliğine göre ve hatta taşıması gereken niteliklere göre değişik şekillerde yönetici tanımı yapılmaktadır (Tutum, 1968: 132). Bu tanımlardan birkaçı aşağıdaki gibidir.

Yönetici, bir zaman dilimi içinde belli bir amaca ya da amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, vb. üretim araçlarını bir araya getiren ve onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir (Parlak, 2011: 861).

Yönetici özel bir kaynakla “insan kaynağıyla” çalışır. Dolayısıyla yönetici ve kaynak ilişkisi olarak değil, yönetici ve insan ilişkisi olarak konu ele alınmalıdır. Yönetilen kişi ile yöneten arasında karşılıklı ilişkinin yapısı örgütü etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel davranış içerisinde gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda örgüt içinde “yöneten” ve “yönetilen” ayrımının olması önemli ve ortak bir varsayımdır. Bu varsayım bireylerin tek taraflı bir etkilenme yerine, karşılıklı bir etkileşim içinde olduklarını ifade etmektedir (Zel, 2001a: 89).

Kurum içerisinde yönetici ve yönetilenler (astlar) arasında yönetsel bir ilişki vardır. Yönetim olarak adlandırılan ilişki en az bir yönetici ve bir asttan oluşmaktadır (Rost, 1991: 146). Ancak genel olarak, çoğu yönetim ilişkisinde birden fazla yönetici ve ast, hatta bazı durumlarda sayılamayacak kadar çok yönetici ve ast bulunmaktadır. Bu iki kelimedede (yönetici ve yönetilen) bir kurumda ki pozisyonu belirtmektedir. Bir kurum içerisinde kimin yönetici ve kimin yönetilen olduğunu belirlemenin kolay olduğu söylenebilir. Çünkü kurumun şeması üzerinden pozisyonları belirtilmiştir. Yönetici bir kurumda ya da kurumun belirli bir bölümünün yönetiminden sorumlu kişidir. Yönetilen ise yöneticiye rapor veren ve itaat etme mecburiyeti olan kişidir. Bazı durumlarda kişiler kurum içinde aynı anda hem yönetici hem yönetilen olabilmektedir. Örneğin bir öğretmen hem müdürün astı hem de öğrencinin üstüdür. Yönetici ve yönetilen arasındaki ilişki yönetimin bir parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetimden söz edebilmek için tarafların bu ilişki sürecine dahil olmaları gerekmektedir (Rost, 1991: 147).

Yöneten ve yönetilen arasındaki ilişki, yönetimi elinde bulunduran egemen güç ile düşünceleri, çıkarları, istekleri ve hakları üzerinde söz sahibi olmaya başlayan kişiler arasındaki ilişki olarak düşünüldüğünde, yöneten ve

yönetilen arasındaki ilişkinin kavranmasının liderlik olgusunun da önemini artırdığı söylenebilir. Her yönetici, ister özel ister kamu kesiminde olsun, kendisine bağlı astları ile olan ilişkilerini sürdürmek ve örgüt amaçlarına astlarını yönlendirmek durumundadır. Yönetici ve yönetilen arasındaki ilişkiler gerek örgütsel hedefleri gerekse örgüt kültürünü etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle ilişki sırasında yöneticinin astlarına karşı takınacağı tutuma özen göstermesi ve örgüt gereklerine göre davranış tarzı belirlemesi gerekmektedir.

1.1.3. Güç ve Otorite İlişkisi

Yönetim her şeyden önce güç ile ilgilidir. Bu güç kişinin diğerleri üzerindeki gücü ifade ettiği gibi kişinin kendisi üzerindeki gücü de ifade etmektedir (Hodgkinson, 2008: 22).

Genel olarak güç “verilen görevleri yerine getirmeleri, emirleri uygulamaları, işin ve örgütün uygun bir performans gerçekleştirmeleri için çalışanları etkileme hakkı” olarak tanımlanmaktadır (Werner, 1993: 84).

Güç, kişinin başkalarını kendi isteği tarzda davranmaya yönlendirebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Burada güç kavramı, uygulanan kişinin rızası olmaması ve hatta direnmesine karşın güç uygulayanın istediğini yaptırabilmesini de kapsamaktadır. Zira kişinin güç sahibi olup olmadığı ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Bir örnek vermek gerekirse bir çalışan kıt kaynakları elinde bulunduran diğer bir çalışana bağımlıysa, o kişi diğerine göre güçsüzdür denebilir (Can, Aşan, Aydın, 2006: 267).

Gücün en açık tanımlarından biri Weber (2011) tarafından yapılmıştır. Ona göre güç “bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma ihtimalini ifade eder”.

Güç kavramının liderlik ile ilişkisi, nüfuz sürecinin bir parçası olmasından kaynaklanmaktadır. Güç, nüfuz etme kapasitesi veya potansiyelidir. İnsanlar, başkalarının inanış, duruş ve hareket tarzlarını etkileyebildikleri derecede güç sahibidirler (Northouse, 2004: 6). Etkileme ise bir kişinin davranışlarıyla başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği süreç olarak nitelenebilir.

Örgütlerde, iki temel güç çeşidi bulunmaktadır. Bunlar makam gücü ve kişisel güçtür. Makam gücü, bireyin resmi sistem içinde belirli bir görev veya kademeye gelmesinden türettiği gücü belirtmektedir. Genel müdür yardımcıları veya daire başkanlarının diğer çalışanlardan daha fazla güce sahip olması, örgüt içindeki yerlerinden -makamlarından kaynaklanmaktadır. Kişisel güç, liderin takipçilerinden türettiği gücü belirtmektedir. Liderler, takipçileri için önemli olan yolda yürüdüklerinde, bundan güç alırlar. Örneğin, bazı yöneticiler, alt düzeydeki çalışanların, kendilerinin iyi bir rol model olduğunu düşünmelerinden güç kazanırlar. Diğerleri, astlarınca fazlasıyla kabiliyetli veya düşünceli olarak görüldükleri için güç sahibidirler (Northouse, 2004: 7). Her iki durumda da, bu yöneticilerin gücü, başkalarıyla olan ilişkilerinde nasıl görüldükleriyle ilgilidir.

Güç ile ilgili bir kavramda otoritedir. Otorite, başkalarını etkileyebilmenin yasallaştığı bir güç niteliğindedir. Emir verme ve itaat etme hakkı olarak ifade edilebilen otorite, resmi (formel) ve (gayri resmi) informal olarak kullanılabilir (Can, 2006: 251). Üstlerin astlara iş gördürürken, örgütten dayandığı kanun, tüzük, talimat, yönetmelik hatta örf ve adetlerden alınan yetkiye resmi (biçimsel) otorite denilmektedir. Aksine hiyerarşiye bağlı olmayıp, bilgisel, kişisel ve hatta kişinin manevi özelliklerinden biri veya bunların karışımları sonucunda ortaya çıkan yaptırım gücü, gayri resmi (biçimsel olmayan) otorite olarak ifade edilir. Gayri resmi otoriteye sahip olan kimseler, astlarının ihtiyaç ve ilhamlarını sezmek suretiyle grubu ortak bir amaç etrafında birleştirebilirler (Eren, 2010: 309).

Güç ve otorite kavramları birbiriyle yakından ilişkili olmakla beraber aynı şey değildirler. Gücün yasal hali, otoritedir. Otorite kavramı, örgütsel davranışı anlamak için yararlı bir araç sağlar çünkü örgütün hedeflerine nasıl ulaşılacağına dair sorular sorar ve önerir. Kuruluşlar belirli büyük amaçlara ulaşmak için tasarlanmış olsa da motivasyon ve üyelerinin bireysel hedefleri gerçekleştirmek için yön aletlerinin yardımı gerekir. Otorite, özellikle ödül ve cezayı kapsayacak şekilde tanımlandığında bu denklemin önemli bir unsurudur (Presthus, 1960: 86). Fayol otoriteyi kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme gücü olarak tanımlamıştır (Fayol, 2008: 25).

Otorite bir güç kullanım şekli olarak ifade edilmektedir. Genel bir ifade ile otorite gücün kurumsallaştırılmış şeklini belirtmektedir. Güç otoriteyi de kapsayan genel bir kavramdır (Koçel, 2005: 567). Elbette güç ve otoriteyi kullanmanın bir de sorumluluğu olmalıdır. Sorumluluk yetki ile beraber gelmelidir. Yöneticilik nüfuzunun söz konusu olduğu yerde, denge mekanizmasını çalıştıran sorumluluktur.

1.1.4. Kontrol Alanı

Bir şeyin gitmesini istediğimiz istikamete sevkini ifade eden kontrol kavramı, yönetim ve yönetici için oldukça önemlidir (Sürgit, 1987: 46). Çünkü önceliklerini belirlemek ve kendi performansını kendisi değerlendirmek durumunda kalan astın işini gerektiği gibi yapamama ihtimali her zaman vardır. Bu nedenle yöneticiler, astlarının gelişimini ve görevlerini planlamak, kaynaklarını düzenlemek, davranışlarını yönlendirmek için anlamlı seviyede kontrol kurmak durumundadır (Thompson, 1998: 76).

Bürokratik örgütlerin yapısı, amaca ulaşmak için belirli standart prosedürler doğrultusunda şekillenmektedir. Bu gibi yapılarda kimin hangi görevden sorumlu olduğu ve hangi üste bağlı olduğu belirlidir. Görevlerin düzenliliği ve yetkilerin kullanım alanı kurallara bağlanmıştır. Kontrol alanından kasıt bir yöneticinin kendisine doğrudan bağlı olan astları

üzerindeki nüfuzunun etkin erişimidir. Bürokratik yapılarda kurum şemasında da bu alan yer almaktadır.

Bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği astlarının sayısı kontrol alanını belirtmektedir. Buradan yola çıkarak kontrol alanının kısmen de olsa büyüme yoluyla gelişen örgüt biçimi için önem taşıdığı söylenebilir. Geniş bir kontrol alanı düz bir yapı meydana getirmektedir. Kısa alan uzun bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Ancak bunun da ötesinde bir örgütteki insan ve görev ilişkilerinin karmaşıklığına dikkatleri yöneltmektedir (Scott, 1974: 149). Dolayısıyla yöneticinin yönlendirme tarzının belirlenmesinde de kontrol alanının etkisi olduğu söylenebilir.

Yönetim ve örgüt kuramları açısından değerlendirdiğimiz de klasik kuramda denetimin sıkı tutulduğu ve denetlenen ast sayısının ne kadar az tutulursa o kadar denetimin başarılı olacağı varsayılmıştır. Bu nedenle kontrol alanı dar tutulmuştur. Neo-klasiklere göre bu alanın tam ve evrensel olarak uygulanabilecek bir sayıya ya da orana indirilmesi mümkün değildir. Alanın bazı determinantları yönetimde gösterilecek bireysel ayrımlara dayanan yetenek, denetlenecek görevli ve çalışanların etkinliğinin genişliğidir. Denetim alanıyla birlikte gelen soru ise insan sürüşmelerinin ortaya çıktığı yapının cinsidir. Yani iyi insan ilişkilerine ve yüksek morale, kısa bir alanı olan uzun bir yapı mı yoksa geniş bir alanı olan düz bir yapı mı daha çok yardım eder? Neo-klasiklere göre yanıt duruma göre değişir. Kısa olan sıkı bir denetimle sonuçlanır; geniş alan oldukça çok devir ve daha gevşek denetim gerektirmektedir. Bireysel ve örgütsel ayrımlar yüzünden bazen biri diğerinden daha iyi olabilmektedir. Bununla beraber neo-klasik yönetim ve örgüt anlayışında, uzun yapılar düşük motivasyona sebep olduğu ifade edilen *otokratik liderliğe* yol açabileceğinden daha gevşek örgüt biçimi yanlısı bir eğilim mevcuttur (Scott, 1974: 152). Neo-klasiklerin denetim alanının geniş tutulması yararlı bulmalarında önemli bir etken haberleşme kanallarının işlev gördüğü bir çalışma ortamında kontrol alanının dar tutulmasının olumsuz sonuçlar doğuracağını varsaymalarıdır.

Kontrol alanı ilkesi her ne kadar yöneticilerin zamanlarının ve enerjilerinin sınırlı olması nedeniyle dikkatlerini belirli sayıda asta veremeyecekleri düşüncesinden hareket etse de dar bir kontrol alanı denetimin yoğunlaştığı otoriter bir yönetim anlayışına da yol açabilecektir.

1.1.5. Yönetici ve Lider Ayrımı

Yönetici ve lider arasındaki fark nedir? Sorusundan evvel kavramların sözlük anlamı dikkate alınmalıdır. Yönetici (manager) kavramının kökeni İtalyanca 'da maneggiare (yönetmek) fiiline dayanmaktadır. 1500'lü yıllara kadar dayanan bu kavram atların yönetimini anlatmaktadır. Bu bağlamda- *kontrol etmek*- kavramının kökeni de benzerdir: İnsanın fiziksel ortamı kontrol etmek için kullandığı birincil kaynağı ifade etmektedir. Lider kavramının kökeni eski İngilizce "lædan" (rehberlik etmek, kılavuz yapmak) kelimesine kadar götürülebilir. Ayrıca liðan (to travel; gezmek, seyahat etmek) kelimesinin de bir çeşididir. Yani, lider kelimesi başkalarına yolculuk veya seyahatte rehberlik eden kimse olarak yorumlanabilir. Buradan anlaşılabacağı üzere, liderlik başkalarını belirli bir yöne gitmeye "zorlamak değil" *etkilemekle* ilgili bir kavramdır (McKee, 2012: 7).

Örgütsel davranış ve örgütsel liderlik yazını incelendiğinde, liderlik ile yöneticiliği eşanlamlı olarak gören bilim adamları olsa da yöneticilik ve liderliğin birbirinden pek çok noktadan ayrılan iki farklı olgu olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin ve liderlerin amaçlara yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklılık göstermektedir. Yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingen iken liderlerin davranışları daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok, yeni fikirler ortaya çıkarırlar (Genç, 2005: 25). Dolayısıyla liderlik, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyon olarak görülmektedir.

Liderlik ve yönetim arasında ayrım yapanlardan ilki Selznick (1957) 'tir. "Leadership in Administration" adlı çalışmasında Selznick liderliğin büro

yönetimi, yüksek saygınlık, otorite veya karar vermekle eşdeğer olmadığını belirtmiştir. Ona göre, yüksek makamlardaki kişilerin yaptıkları tüm işleri liderlik olarak tanımlamak yararlı değildir. Kurum içinde resmi olarak otoriteye sahip pozisyonundaki kişilerden, yapılan veya yapılması planlanan faaliyetler ayrı düşünülmelidir. Eğer otorite sahibi kişilerin bir parçası olduğu liyakatsiz liderlik durumlarını teşhis etmede yardımcı olacak bir kuram geliştirilmek isteniyorsa, bu ayırım gereklidir. Bu bakış açısına göre, ancak bazı karar vericilerin faaliyetleri (hatta bazı durumlarda hiç birisinin) faaliyetleri liderlik olarak sayılamaz. Buradan tekrar anlaşılmaktadır ki, liderlik daha geniş bir sosyal sürecin dikkate alınmasını gerektirir. Kurum içindeki gayri resmi ilişkiler, otoriteler ve güç dengeleri de dikkate alınmalıdır. Selznick “rutin” ve “kritik” karar verme üzerinden yönetim ve liderlik ayırımına gitmiştir (Selznick, 1957: 24).

Yönetici ve lider ayırımına değinen önemli bir araştırmacı da Zaleznik’tir. “Yöneticiler ve Liderler birbirinden farklı mıdır?” başlıklı makalesinde; liderlerin öncelikle hedefe kilitlenen, tepkili olmaktan çok etkili olan, fikirleri cevaplamaktan çok yontup şekillendiren kişiler olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerin aksine liderlerin, güç dengelerini uzlaşmacı yönüyle kabul edilebilir çözümlere doğru kaydırabildiğini; yöneticilerin seçme özgürlüğünü kısıtlarken, liderlerin taze fikirlere gelişme fırsatı verdiğini savunmaktadır (Zaleznik, 1992: 127). Zaleznik’e göre yöneticiler insanlarla olaylar zincirinde ve karar alma aşamasında oynadıkları role göre bağlantı kurarken, liderler duygusal ve sezgisel yollarla bağlantı kurarlar.

Bir örgütte yönetici, atanmış ya da seçilmiş olarak resmi sıfat taşıyan kişi olarak tanımlanmaktadır. Ancak hiçbir örgütte resmi otorite ya da pozisyon, rütbe veya statü, tek başına liderliği sağlamaz. Örgütlerde yöneticilik kadrosuna atanan, yöneticilik makamında ve koltuğunda oturan herkes resmen yöneticidir ama gerçek ve fiili bir lider değildir (Aytürk, 2010: 99). Dolayısıyla liderlik ve yöneticilik iki ayrı eylem olmakla beraber birbirini tamamladıkları ifade edilebilir.

Yöneticinin örgütteki en temel fonksiyonu; astlarının yardımıyla örgütün amacına ulaştırılmasını sağlamaktır. Yöneticinin, örgütü amacına ulaştırabilmesi için yukarıda değinilen yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi beklenmektedir. Lider ise yöneticinin yerine getirmesi gereken bu fonksiyonlar yanında bazı özellik ve davranışları ile astlarını etkileyebilen ve onların potansiyellerini ortaya çıkaran kişidir (Werner, 1993: 10). Günümüzün belirsiz çevre koşullarında örgütün başarısı için birbirinden kısmen ayrı fonksiyonları olan bu iki kavramı tamamen ayırmak mümkün görülmemektedir. Yönetim ve liderlik birbirinin yerine konacak kavramlar değil aksine birbirini bütünleyen kavramlar olarak ele almak örgütün işleyişi için daha etkin ve verimli sonuçlar doğurabilir.

Liderlik özelliklerini yönetim özelliklerinden ayırmak için birçok çalışma yapılmıştır. Bennis 'in aşağıdaki tablosu bu ayrımın klasik bir örneğidir:

Tablo 1: Yöneticiler ve Liderler

<i>YÖNETİCİ</i>	<i>LİDER</i>
İdareci	Yenilikçi
İş sürdürme	İş geliştirme
Denetime güvenme	İnsanlara İlham verme
Kısa vadeli görüşe sahip olma	Uzun vadeli görüşe sahip olma
Nasıl ve ne zaman şeklinde sorular sorma	Neden ve niçin sorularını sorma
Mevcut statükoyu kabul etme	Statükoya meydan okuma
Klasik anlamda askerdir	Kendisidir
İşleri doğru yapma	Doğru işi yapma

Kaynak: BENNİS, Warren; **On Becoming a Leader**, New York, Basic Books, Fourth Edition, 2009,s. 42.

1.1.6. Üst Düzey Yönetim ve Liderlik

Yöneticiler genel olarak örgüt içerisindeki pozisyonlarına diğer bir deyişle güç ve yetkilerine göre çeşitli kademelere ayrılmaktadırlar. Bu ayrımın

ilk kademesinde, alt kademe yöneticileri vardır. Çoğunlukla çalışanlarla birebir iletişim içinde olan ve emir ve talimatlara göre işin yapılmasını denetleyen alt kademe yöneticilerinin üstünde örgütlerde orta kademe yöneticileri yer almaktadır. Bu kademedeki yöneticiler üst kademe yöneticilerince belirlenecek olan strateji, vizyon ve misyonlara fikirleri ile katkı bulunan ve bunları alt kademe yöneticilerine ileten kademedir. Üst kademe yönetim ise, yetki ve hiyerarşi bakımından örgütün tepesinde bulunan yöneticileri ifade ettiği söylenebilir.

Modern bürokrasinin yazılı kurallara dayalı örgüt modeli gerek kamu gerekse özelde kabul görmüş bir modeldir. Bu modelin iş bölümüne dayalı hiyerarşik yapısında en tepede yer alan kesimin üst düzey yönetimi oluşturduğu ifade edilebilir.

Üst düzey yönetici, “örgütlerin uzun vadeli planlarının ve yıllık programlarının hazırlanmasından, kaynakların düzenlenmesinden ve sağlanmasından, çabaların ortak amaçlara yönltilmesinden ve koordine edilmesinden, planlarla uygulamaları karşılaştırarak gerekli düzeltme tedbirlerini alınmasından” değişen ihtiyaçlara uygun olarak örgüt ve yöntemlerin geliştirilmesinden sorumlu kişilerdir (Sürgit, 1970: 17).

Üst düzey yöneticiler, mevki (konum), yetki ve rütbelerin önemlerine göre sıralandığı bir ast-üst düzeninin en tepesindedirler ve örgütün tümünden sorumludurlar. Üst düzey yöneticiler örgütsel hedeflerin belirlenmesinden, bu hedeflerin başarıya ulaşmaları için stratejiler oluşturmaktan, tüm örgütü etkileyecek kararlar vermekten, dış çevreyi gözlemlemekten ve yorumlamaktan sorumludurlar (Daft, 2010: 16). Örgütlerde amaçları tayin edecek, faaliyetleri sürekli olarak paylaşacak, kaynakları düzenleyecek ve sağlayacak, amaç ve planları uygulamalarla karşılaştırarak gerekli tedbirlerin alınması sağlayacak ve liderlik edecek bir üst yönetim ihtiyacı vardır (Sürgit, 1970: 16).

Klasik dönem kuramcılarında Fayol, işlerin iyi yürümesi için uygun ilkeleri belirleme sorumluluğunun üst düzey yöneticilere düştüğünü belirtmektedir (Fayol, 2008: 19). Üst kademe yöneticilerin temel yeteneğinin idari yetenek olduğu ifade edilebilir. İdari yeteneklerinin yanı sıra liderlik vasıflarının da aranması değişen yönetim anlayışının bir gereği olarak görülebilir.

“Ağaç yukarıdan kurur” atasözünden de anlaşılacağı gibi bir örgüt için de üst düzey yönetimin önemi büyüktür. Bu nedenle özellikle 21. yüzyılda üst düzey yöneticilerinin yönetici olmaktan ziyade, lider olmaları gerektiğinin altı çizilmelidir (Aykaç, 2002: 23). Üst düzey yöneticilerinin yaratıcı, yapıcı ve yönetilenleri motive edici bir kişiliğe sahip olmaları beklenmektedir. Bunun nedeni ise üst düzey yöneticilerin alt tabakadaki yöneticilere oranla, daha fazla güce ve kaynağa erişimi olmasıdır. Dolayısıyla onlardan beklenen karmaşık ve değişken bir çevrede önemli örgütsel dönüşümleri gerçekleştirmeleri ve liderlik özellikleri göstermeleridir (Conger, 1999:148).

Üst düzey yönetimin öneminin artmasında 1980’lerde özel sektörün kullandığı bir yaklaşım olan stratejik yönetimin son dönemlerde uygulama alanı genişlemiş olmasının da etkisi olduğu ifade edilebilir. Stratejik yönetimin araçlarında biri olan stratejik planların hazırlanmasından uygulamasına kadar her aşamada etkili olan üst düzey yöneticiler, özel sektörde olduğu kadar kamu kurum ve kuruluşları içinde önemli hale gelmiştir.

1.1.7. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim: Farklılıklar ve Benzerlikler

Kamu yönetimi ve özel yönetim ayrımı tartışmasının merkezinde olan ve asıl vurgulanan özel ve kamu örgütlerini birbirinden ayıran anahtar kavramlardır. Bunların ilki ve en önemlisi olarak faaliyet alanı gösterilmektedir. Kamu sektöründe kanunlar ve düzenlemeler daha fazla yer tutmaktadır. Kamu yararı, demokratik ve anayasal değerler kamu yönetiminin özel yönetimden daha fazla ağırlık verdiği konulardır. İkinci fark,

kamu yöneticilerinin vatandaşa hesap verme sorumluluğunun olması ve özel gruptan çok vatandaşa karşı sorumlu olmalarıdır. Kamu yöneticileri, yürüttükleri faaliyetlerden siyasi yöneticilere karşı sorumluluk göstermek durumundadırlar. Üçüncüsü, kamu kurumlarında açıklığa, şeffaflığa, eşit muameleye, tarafsızlığa ve öngörülebilirliğe daha fazla vurgu yapılmaktadır (Christensen vd, 2007: 4). Dördüncüsü, kamu kesiminde, özel kesimden farklı olarak “sosyal maliyet” kavramı da ön plandadır. “Sosyal maliyet” veya diğer adıyla “olumsuz dışsallık” sınai ve ticari faaliyetlerin nitelik ve nicelik itibarıyla artarak topluma genel olarak yüklediği yükürdür. Özel sektör yönetimi sosyal maliyet sorunuyla ilgilenmek istemezler çünkü sosyal maliyeti önlemeye yönelik faaliyetlerin maliyeti işletme giderlerini artıracaktır. Bu nedenle kamu gücü olmaksızın çoğu işletme örneğinin bir artıma tesisi kurmak istemeyecektir (Eryılmaz, 2011: 16-19). Beşincisi, kamu ve özel kesimde karar verme arasındaki ayrıma bakıldığında; karar vericiler için mali performansın özel sektörde kamu sektöründen daha önemli olduğu söylenebilir. Diğer önemli bir fark ise, özel sektörde karar vermenin görece daha az otonom olması ve prosedürlerin daha sıkı olmasıdır (Henry, 2002: 6). Kamu sektöründen ise karar verme aşaması daha karmaşık ve çok katmanlıdır. Kamu sektörü, örgütsel karar verme aşamasında özel sektörden daha zahmetli, daha geniş kapsamlı ve daha yavaştır (Henry, 2002:7). Altıncı fark, kurumların yapısı ve yöneticilerin motivasyonu ile ilgilidir. Kamu kurumları genelde tekeldir ve rekabete kapalıdır. Dolayısıyla kamuda ki bürokratlar motive eden temel etken “rekabet” değil “saygınlık” ve “otorite” olmaktadır. Kısacası, özel sektörde firmalar, piyasa kaynaklarını genişletmek için yarışır. Kamu da ise kurumlar, siyasi sistem içinde bütçelerini büyötmek için veya personel sayılarını artırmak için birbirleriyle rekabet ederler. Son olarak, kamu yönetiminin özel kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkilere değinmek gerekir. Zira kamu yönetimi, amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanır. Kamu gücü, “tek taraflı işlemidir”. Kamu ile özel kişiler arasında çoğunlukla eşitlik söz konusu değildir. Özel kesimde ise ilişkiler eşitlik üzerine kuruludur (Eryılmaz, 2011: 16-19).

Özel ve kamu arasındaki farklılık, kullanılan araçlar bakımından, yapısal ve kurumsal açıdan daha da belirginleşmektedir. Bu iki sektör farklı çıkarılara ve değerlere sahiptir. Kamunun gözetmekle sorumlu olduğu kamu yararı ve özelin kar amacı, bu iki kesimin *paydalarının* farklı olduğunu göstermektedir. Bu ayrımlar, örgütlerin yönetsel işlevleri özelinde düşünüldüğünde belirgin olmayabilir ve hatta bazı durumlarda bulunmayabilir.

Kamu yönetimi ve özel yönetim arasındaki benzerliklere ilişkin görüşlerin başında yönetim fonksiyonlarının her iki kesim içinde geçerli olduğu gelmektedir. Varsayımsal olarak, yönetimin genel fonksiyonlarının ayrımını yapan en ünlü örnek Gulick ve Urwick'e ait klasik yönetim bilimine ilişkin çalışmalarıdır. Onlar POSDCORB (Planlama, Örgütlenme, Personel Yönetimi, Yöneltilme, Eşgüdüm, İletişim, Belgeleme, Malî Yönetim) kısaltması içinde yöneticinin işini özetlemişlerdir. Yönetim yazınında Barnard'dan Drucker'a kadar; genel yönetim fonksiyonlarına ilişkin, birçok ekleme, düzeltme ve yenileme geçirmiş listeler bulunabilir (Allison, 1983: 16).

Allison (1983), yönetime ait bu genel fonksiyonları, birbirinden ayrı ve izole değil, aksine birbirinin ayrılmaz bir parçası olduğunu savunmuş ve gerek özel gerek kamu da yöneticiler için belirlenmiş temel fonksiyonları birleştirme girişiminde bulunmuştur. Ona göre fonksiyonların özellikleri ve karşılaştırmalı önemi, farklı örgütlerde ve örgütlerin tarihi içinde farklı zamanlarda birbirinden farklılık göstermektedir. Fakat gerek kamu gerek özel sektörde, yönetici için en büyük görev bu fonksiyonların tümünü birleştirerek sonuca erişmektir.

Kamu yönetimi ve özel yönetim arasındaki benzerliklere birde 1980'lerden sonra yaşanan gelişmeler açısından bakmak gerekir. 1980'li yıllarda yaşanan değişimle beraber kamu kurumlarının yeniden inşası gündeme gelmiştir. Hiyerarşik bürokrasiden çok piyasalara öncelik vermenin, müşteriye karşı sorumluluğun, süreçlerden çok sonuçlar üzerine yoğunlaşmanın, kaçınmaktan çok sorumluluk almanın, ekonomiklik, etkinlik

ve verimlilik üzerinde yoğunlaşmanın kamu sektörü için yeni değerler oluşturduğu ifade edilmektedir (Özer, 2012a: 213).

Gaebler ve Osborne'un "Devletin Yeniden İcadı" (Reinventing Government) adlı çalışmalarında kamu hizmetlerinde rekabet yaratılmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Rekabet ortamının olduğu bir kamu hizmeti alanında kurumların faaliyetlerinin ne olması gerektiğine karar verilmesi beklenmiştir (Osborne, Gaebler, 1993). Bu aşamada örgütün misyonunu oluşturacak ve bu misyon etrafında çalışanları birleştirecek bir yöneticiye/ lidere ihtiyaç doğmuştur. Bu gelişmeler kamu yönetiminde bazı klasik bürokratik araçların değişimini ifade etmektedir. Dolayısıyla özel yönetim için önemli olan liderlik kamu yönetimi için de önem kazanmıştır.

Günümüzde, özellikle kamu kesiminde, yöneticiliğin yanı sıra liderlik adına da bir şeyler yapmaya yönlendirici yoğun dış baskılar bulunmaktadır. Temelde bu baskılar, kamu yönetimin kapsayan reformların ancak etkin bir liderliğe bağlı olduğunu kavrayan politikacıların ve onların üst düzey danışmanların eseri olarak görülmektedir.

Kamu kesiminde liderlik ne yeni ne de bilinmeyen bir konudur. Ancak son yıllarda kamu kesiminde liderlik önemli bir gündem maddesi olmuştur. Özellikle OECD'nin 2001 yılında yayınladığı "21. yüzyılda Kamu Sektöründe Liderlik" adlı rapor bu konunun önemine dikkat çekmektedir. OECD'ye üye ülkelerden İngiltere ve Norveç liderlikle ilgili stratejik planlar hazırlayarak kamu kurumlarında liderliğin kurumsallaştırılmasına yönelik çalışmalar yürütmektedirler. İsveç ve ABD'de benzer uygulamalar yanında yeni kurumlar oluşturularak kamu sektöründe geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (OECD, 2001). Gerek özel gerekse kamu kesiminde liderliğin öneminin artması üzerine, yapılan çalışmalar özel kesim ve kamu kesiminde liderliğin nasıl ele alınması gerektiği sorusunu ortaya çıkarmıştır.

Kamu ve özel kesim yöneticilerinin liderlik davranışlarında farklılık olup olmadığını araştıran bir çalışmada, araştırmmanın hipotezlerine paralel olarak,

özel ve kamu kesim yöneticilerinin liderlik davranışlarında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, kamu kesimi yöneticileri arasında ise belirli bir fark ortaya çıkmamıştır. İsveç'te Sosyal Sigorta Kurumu, devlet okulları ve özel kesim yöneticileriyle yapılan anket bulgularına göre kamu ve özel kesim yöneticileri liderlik tarzları bakımından farklılık göstermektedirler. Bu bulgunun temelinde kamu yönetiminin farklı yönetsel değerlere sahip olduğu düşüncesi yatmaktadır. Yapılan analizin sonucunda, özel kesim yöneticilerinin ağırlıklı olarak “ilişki odaklı” oldukları ve yöneticilerin karar verme aşamasında daha fazla sezgisel davranış sergiledikleri ifade edilmektedir (Andersen, 2010: 140).

1.2. YÖNETİM KURAMLARI

Kuramlar ve modeller bizi çevreleyen dünyada neler olduğunu anlamamıza hizmet etmektedir. Dolayısıyla insan hayatının tüm alanlarını sarmalamış örgütlerin ve bunların yönetiminin anlaşılması için de birçok kuram ve yaklaşım ortaya atılmıştır. Yönetim süreci ve uygulaması insanlık tarihi kadar eski olsa da, bu konuda tutarlı bir kuramın doğuşu nispeten modern bir olgudur (Hodgkinson, 2008: 39). Birçok araştırmacı örgütlü yaşamın başlamasından bu yana yönetimle ilgili sorunların varlığı noktasında anlaşmışlardır. Ayrıca birçoğu, bazı istisnalar dışında yönetimin sistemli bir şekilde incelenmesinin, yirminci yüzyılın bir ürünü olduğunda da anlaşmıştır. Bu araştırmacılar günümüze değin yönetim sürecini inceleme girişiminde bulunmuş; araştırmayı, öğretimi ve uygulamayı geliştirmek üzere bazı teorik temeller aramışlardır (Koontz, 1961: 174).

Yönetim becerilerinin geliştirilmesi için yönetim kuramlarının gerekli olduğu ifade edilmektedir. Yönetim kuramları yöneticilerin karşılaşacağı her durum için eksiksiz ve detaylı cevaplar veremez ancak eylemleri için bir kılavuz olabilir ve yöneticilerin sorunlara sistematik yaklaşımını sağladığı

ifade edilebilir (Haimann, Scott, 1974: 14). Yönetim kuramlarına olan bu gereksinimler çok çeşitli yaklaşımların da kaynağı olmuştur.

Bugün, yönetime çeşitli varsayımlarla yaklaşan çok sayıda düşünce vardır. Ancak bu düşüncelerin sınıflandırması noktasında farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin Koontz'un sınıflamasına göre bu ayrım şu şekildedir: Yönetim süreci okulu (the management process school), ampirik (görül) okul (the empirical school), insan davranışı okulu (the human behavior school), sosyal sistem okulu (the social system school), matematiksel okul (the mathematical school) (Koontz, 1961: 174-179).

1900'lü yıllarda beri alanda yapılan bilimsel araştırmalar yönetim ve örgüt kuramları alanında derin bir bilgi birikimini sağlamıştır. Araştırmaların sonucu olarak da klasik yönetim kuramı, neo-klasik yönetim kuramı, sistem ve durumsallık yaklaşımı ve diğer güncel yaklaşımlar yönetim faaliyetinin örgütlerde nasıl uygulanması gerektiği ile ilgili olarak geliştirilmiştir.

1.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim kuramı, yönetimin niteliği ve kapsamı ile ilgili bazı önemli bilgiler sağladığından beri çağdaş kuramların önemli bir parçasıdır. Elbette bu kuramın ortaya atılmasından bu yana zaman ve şartlar değişse de klasik kuramcılarının ortaya koyduğu, yönetimin özü olan fonksiyonlar (planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol) geçerliliğini korumaktadır. Klasik kuramcılar yönetimi, yöneticilerin fonksiyonlarından yola çıkarak tanımlamışlardır. Bu fonksiyonlar klasik kuramcılarının odak noktası olmuştur.

Yönetim düşüncesinin oluşmaya başladığı dönem olarak ifade edilen klasik yönetim ve örgüt kuramının başlıca kaynağını, "bilimsel yönetim", "yönetimsel kuram" ve "bürokrasi modeli" oluşturmaktadır (Baransel, 1993: 17). Yönetim düşüncesi okullarından ilki olan klasik yönetim düşüncesi fabrika

sistemi ile yeni sorunların ortaya çıkmaya başladığı Sanayi Devrimi sırasında gelişmiştir. Yöneticiler çalışanları nasıl yetiştireceklerini (çoğunluğu İngilizce bilmeyen göçmenlerden oluşmaktaydı) veya onların iş tatminlerini nasıl yükselteceklerini bilemiyorlardı. Bu nedenle çıkış yolları aramaya başladılar (Benowitz, 2001: 12). Sonuç olarak, klasik yönetim kuramı "en iyi yolu bulmak" için çalışanların yeteneklerini geliştirme ve yöneltmeye dayalı çabaların sonucu olduğu ifade edilmektedir.

Klasik yönetim kuramcıları yöneticinin temel fonksiyonlarının planlama, örgütleme, denetim olduğunu savunmuşlardır. Bu listeye daha sonra neo-klasikçiler tarafından amaçları tanımlama, amaçlara ulaşmak için araçların temini, grupların görev dağılımı, grup faaliyetlerini düzenleme ve grup üyelerinin tatmini gibi görevler eklenmiştir. Yöneticilerin görev listesindeki bu artış, grup içerisinde liderin rolü ile ilgili araştırmaların artmasında etkili olmuştur. Ancak klasik kuramcılarının biçimsel örgüt yapısının rasyonel süreçleri ile daha çok ilgilendiği de bir gerçektir. Örgütün önemli bir parçası olan insan doğası eksik bırakılmıştır (Genç, 2005: 62). Klasik yönetim kuramının önemli eleştirisi konularından birisi örgütlerin mekanik sistem olarak ele alınmasıdır.

Klasik kuramın iki ana fikir etrafında toplandığı ifade edilebilir. İlki rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de formel örgüt yapısının oluşturulmasıdır (Koçel, 2005: 195). Bu amaçla yapılan zaman ve iş etüdlerinde, basit bir işi gerçekleştiren nispeten basit bir makinenin betimlenebileceği gibi, insanın karakteristiklerini belirlemeye girişmişlerdir. Amaç, tek başına pek etkin olmayan insanın, üretim süreci içinde en iyi biçimde kullanılmasını sağlamaktır (March, Simon, 1975: 13-14).

Klasik yönetim kuramı dört temel üzerine kuruludur. Bunlar işbölümü, fonksiyonel süreç, yapı ve kontrol alanıdır. *İşbölümü*, parçalar haline getirilen işte uzmanlaşmış bir grup insan tarafından yapılmasını sağlayan bir tekniktir. *Fonksiyonel süreç*, uzmanlaşma ile örgütün yatay ve dikey olarak büyümesi

sonucu oluşmaktadır. Bu süreçte otoritenin ve sorumlulukların dağıtımı önem taşımaktadır. Klasik yönetim kuramında genellikle, komuta ve kurmay olmak üzere ikili *yapı* ile çalışmaktadır. *Kontrol alanı* ise bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği astlarının sayısını ifade etmektedir. Klasik yönetim kuramında kontrol alanı, 5 veya 6 ast ile sınırlıdır (Scott, 1961: 9).

Yönetim kuramının temellerinin oluşumunda ön plana çıkan üç isim ve kuramları şunlardır: Taylor'un "bilimsel yönetim" (1937), Fayol 'un "yönetim ilkeleri" (1949), ve Weber'in "bürokrasi" (1947) (Farazmand, 2002: 24). Bu kuramların ortak özelliği verimliliğin ve etkinliğin artırılması için hangi "yönetim ilkeleri"nin uygulanması gerektiği üzerinde durulmuş olmasıdır. Klasik kuramın diğer önemli temsilcileri: Lillian Gilbreth, Frank Gilbreth, H. L. Gantt, E. Emerson, L. Urwick, J.D. Mooney.

1.2.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı

Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eserini 1911'de yayınlanmasından bugüne yönetim alanında önemli bir yere sahip olmuştur. Taylor, yönetim bilimini en çok etkileyen ilk 25 eser değerlendirmesinde birinci sırada bulunan "Bilimsel Yönetim İlkeleri"[‡] adlı çalışmasına milli verimliliğin önemi ve israfın önlenmesi konularıyla başlamıştır. Burada vurgulanan görülebilen veya hissedilebilen maddi kaynakların tükenişinin; insanların beceriksiz, verimsiz ve yanlış yönlendirilmiş hareketleri için geçerli olmadığıdır. Diğer bir deyişle bu kayıplar dikkat çekmemekte, hâlbuki maddi kaynakların kaybının önemsendiği kadar bu kayıplarında önemszenmesi gerekmektedir. Taylor'a göre milli verimliliğin sağlanması için kalifiye elemanları ortaya çıkarıp yetiştirecek sistemli bir işbirliği oluşturmak gerekmektedir (Taylor, 2011: 12).

[‡] Bedeian A. G. ve Wren, D. A.(2001); "Most Influential Management Books of the 20th Century"adlı makalelerini Organizational Dynamics'de yayınlamışlardır. İlk iki sırada, sırasıyla Taylor ve Barnard'ın eserlerinin yer aldığı makale dışında başka sıralamalarda da Taylor ve eserinin yer aldığı görülmektedir.

Uygulama kökenli bir mühendis olan Taylor, çalışanların sistematik kaytarmacılığına dikkat çekmiş ve aslında çalışan ile işgörenin çıkarlarının kesiştiğini savunmuştur. Dolayısıyla uzun vadede işçinin refahıyla bütünleştirilmedikçe işverenin refahı ve hatta milli refah da sağlanamayacaktır.

Deneye ve sezgilere dayalı, belirli bir planın olmadığı yönetimlere kıyasla bilimsel yönetim, işin en iyi ve etkin yollardan tamamlanması için çeşitli metotlar geliştirmeye çalışan bir yönetimi ifade etmektedir. Taylor yönetimde geleneksel kurallardan kurtularak bilimsel ilkeler çerçevesinde yönetimin gerçekleştirilmesini amaçlamıştır. Taylor'un ilkeleri belirli ölçülebilir süreçlere dayandığı gibi çıktı, işçinin bilimsel ilkelere göre atanması, verimlilik artışı için işin bölünmesi ve çalışanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmalarını da içermektedir. Taylor'a göre bu ilkelerin uygulanması halinde yöneticiler ve çalışanlar "en iyi yol"a ulaşmış olacaklardır.

Taylor'un yöneticilik yaptığı dönemlerde yaptığı gözlemler şu şekilde sıralanabilir (Taylor, 2011: 11):

- 1- Verimsiz çalışma
- 2- Sistematik kaytarmacılık
- 3- Standartlaşmama
- 4- Liyakat, kabiliyet ve kapasitenin göz önüne alınmaması
- 5- Yönetime ait sorumlulukların bir kısmını işçilerin yüklenmesi

Frederick W. Taylor' a göre yöneticiler bilimsel yönetimin dört ilkesini uygulamalıdır. İlki, "en iyi yol"u belirlemek için işin her unsurunu araştırmaktır. İkincisi, çalışanların tam kapasiteye ulaşmaları için bilimsel seçimin, yetiştirme, eğitime ve geliştirmenin uygulanmasıdır. Üçüncüsü, bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak için çalışanlarla işbirliği yapılmalıdır. Son ilke ise, yönetim ve çalışanlar arasında işin ve sorumlulukların eşit bölünmesidir. Taylor, her şeyden önce, yöneticiler ve

Çalışanların "adaletli günlük iş" ile ortalama bir işçinin makul bir hızda üretebileceği işi belirlemeye çalışmış ve "adaletli günlük ücret" ile çalışanların belirlenen günlük iş için ödenecek miktarı düzene sokmaları gerektiğini ifade etmektedir (Williams, 2007: 44). Böylece Taylor, yönetim ile çalışanların verimli sonuçlara ulaşmalarının en iyi yolunun teşvik tedbirleri olduğunu savunmuştur.

Bilimsel yönetim kuramında bir kişinin yaptığı işin tüm bölümleri için, eski gelişi güzel yöntemlerin yerine bir "bilim" geliştirilir. Ayrıca geleneksel yönetimlerde olduğu gibi işçinin işi kendisinin seçmesi yerine, her işçinin bilimsel olarak seçilip, eğitilip, geliştirilmesi esastır (Taylor, 2011: 39). Bilimsel yönetim kuramının en göze çarpan özelliği ise "görev" fikridir. Bütün işçilerin yapacakları işler yönetimce önceden planlanmış ve herkese yapacağı işin detaylarını ve kullanacağı araçları gösteren yazılı talimatlar verilmiştir. Bilimsel yönetim *en geniş anlamında* bu görevlerin hazırlanıp yürütülmesini içermektedir (Taylor, 2011: 41).

Bilimsel yönetim kuramında lider ya da yöneticinin tek amacı, örgütünün amaçlarını gerçekleştirmek olarak görülmektedir. Çalışanların tutum ve amaçları dikkate alınmamış daha ziyade yönetimde fiziksel şartlar esas alınmış, çalışanların nitelikleriyle ilgilenilmemiştir. Bu anlayışa göre, verimsiz olan insan kaynağını mevcut imkanlar çerçevesinde iyi şekilde yönetmek, yöneticinin görevi kabul edilmiştir (Zel, 2001b: 39).

Bilimsel yönetimi mekanizmasının en önemli iki elemanı *görev* ve *primdir*. Bunların zel olarak önemleri bilimsel yönetim mekanizmasının diğer elemanları olan bir planlama departmanı, zaman etütleri, malzeme ve yöntemlerin standartlaşması, fonksiyonel ustabaşı veya eğitmenlerin yetiştirilmesi gibi faktörlerin uygulanabilmesi için en önemli gereksinim olmalarındandır (Taylor, 2011: 98).

Taylor geliştirdiği fikirlerle birçok araştırmacıya esin kaynağı olmakla beraber, birçok bilim adamı tarafından da eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin

başında örgütün bir makine ve çalışanlarında bu makinenin birer dişlisi olarak görüldüğü anlayış gelmektedir. Taylor ve arkadaşlarının insani sorunlara bakış açıları daha çok “mühendis” gözüyle olması ve sosyo-psikolojik değişkenlerin ele alınmadığı, bir diğer eleştiridir.

Taylor’a yöneltilen bir başka eleştiri ise, bu yönetim anlayışının anti demokratik ve totaliter olduğu şeklindedir. Ancak hangi uygulamaların antidemokratik ve totaliter olduğu hakkında somut örneklendirmenin yapılamaması Taylor’un görüşlerinin asıl kaynaklardan incelenmediği kanaatini pekiştirmektedir (Aykaç vd., 1994: 83).

Genellikle Taylorizmin, örgütsel verimliliğin insan faktörünü ihmal ettiği iddia edilir. Bu eleştirilere karşın Taylor’un kuramında insan faktörünün tamamen yok sayıldığı iddiası gerçeklikten uzak görülmektedir. Mühendis kökenli araştırmacıların makine, araçlar, işletim sistemleri ve görev tanımlarına bağlılığına rağmen, Taylor açıkça çıktıların çalışanın refahına bağlı olduğunu anlamıştır. Çalışanların refahı ise tüm toplumun refahı olarak görülmüştür.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının gelişmesinde Gantt, Frank ve Lillian Gilbert, Emerson gibi araştırmacıların da katkısı olmuştur (Koçel, 2005: 198). Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişimi örgüt ve yönetim kuramına üç yönde katkı sağlamıştır. Bu katkılardan ilki işin tasarımı ve standartlaşmadır. İkincisi Taylor tarafından geliştirilen fonksiyonel ustabaşılık (formen) kavramıdır. Üçüncüsü ise; bilimsel yönetimin çalışma hayatında önemle vurguladığı ve yaygınlaştırmaya çalıştığı uzmanlaşmadır. Dolayısıyla bilimsel yönetim, kapsamlı bir örgüt ve yönetim kuramı olarak görülmemektedir. Bu yaklaşım daha çok örgütün alt kademelerinde, işlerin tasarlanması ve incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirmiştir (Şimşek, 2002: 45).

Bilimsel yönetim kuramı esas olarak Taylor’un görüşleriyle şekillenmişse de “ekonomik insan” varsayımı Henry Gantt ve Frank - Lillian

Gilbert tarafından paylaşılan bir görüş değildir. Bu temsilciler rasyonel yönetimin soğuk ve dayatmacı yönetim anlayışını eleştirmişlerdir. Onlara göre verimlilik denklemi içerisinde insan unsuru önemli bir faktördür (Tompkins, 2005: 127).

1.2.1.2. Yönetim Süreci Kuramı

Taylor'ın ardından bilimsel yönetim ilkelerinin detaylandırılması yönetim bilimi için yeni bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu alanda önemli bir isim olan Fayol mühendis asıllı bir düşünürdür. Yönetim süreci konusundaki düşüncelerinin arka planını, kömür işletmesinden gelen yönetici tecrübesinin oluşturduğu ifade edilebilir.

Yönetim süreci kuramında, bilimsel yönetim kuramında olduğu gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu nedenle de bilimsel yönetim düşüncesinin devamı ve hatta tamamlayıcısı olarak görülebilir. Yönetim süreci kuramı sadece örgütlenme konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu yönüyle bilimsel yönetim kuramından çok daha geniş ve kapsamlı olduğu düşünülmektedir (Koçel, 2005: 201).

Fayol'a (2008) göre bütün örgütsel eylemler altı gruba ayrılır:

1. Teknik Eylemler: Üretim, yapım ve yeni durumlara uyarlanma gibi eylemleri içerir.
2. Ticari Eylemler: Alım, satım, değiştirme gibi eylemler bu gruba girer.
3. Mali Eylemler: Var olan mali kaynakların en ussal biçimde kullanılması ve yeni kaynakların bulunması için gerekli girişimlerde bulunma eylemleri bu gruba girer.
4. Güvenlik Eylemleri: İnsan ve madde kaynaklarının çeşitli tehlikelere karşı korunması için gerekli önlemlerin alınması gibi eylemleri içerir.

5. Muhasebe Eylemleri: Gelir-gider hesapları, maliyet hesapları, istatistiksel bilgiler geliştirme eylemleri bu gruba girer.

6. Yönetim Eylemleri: Planlama, örgütleme, komuta, eşgüdüm ve denetleme süreçleri yönetim eylemlerini oluşturur.

Bahsedilen örgütsel eylemler içerisinde Fayol “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eserinde yönetim eylemini konu almıştır. Fayol yönetim üzerine yaptığı çalışmalarda, uygulayıcılara yol gösterici ve sorunların çözümünde esin kaynağı olabilecek genel bir yönetsel doktrinin yokluğuna işaret etmiştir. Yönetimin öğretiminin sağlanabilmesi için bunun gerekli olduğunu ifade etmiştir. Yönetsel doktrin alanındaki boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmak üzere kendi tecrübelerinden hareketle yönetim alanında ilkeler ve kurallar koymaya çalışmıştır.

Fayol’un üzerinde durduğu ve yönetimde en çok uygulanmasını gerekli gördüğü 14 ilke (Fayol, 2008: 24):

- İşbölümü,
- Otorite,
- Disiplin,
- Kumanda birliği,
- Yürütme birliği,
- Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi,
- İş bedelinin ödenmesi,
- Merkeziyet,
- Hiyerarşi zinciri,
- Düzen,
- Hakkaniyet,
- Memurlarda istikrar,
- Teşebbüs fikri,
- Memurlar birliğidir.

Fayol (2008) yönetimi, geleceğe ilişkin tahminler ve planlar yapmak; planlanan hedeflere ulaşmak için yapı, malzeme ve insan kaynaklarını örgütlemek; personelin faaliyetlerini (emir komuta ile) yönlendirmek; faaliyet ve çabaları koordine etmek; işleyişin norm ve kurallara göre olup olmadığını denetlemek olarak tanımlamıştır. Yönetimsel süreç üzerinde duran ilk isimlerden olan Fayol bu işlevlerin evrensel olduğunu savunmuştur. Yönetim sürecinin fonksiyonlara ayrılması, yönetim olgusunun tahlilini kolaylaştırdığı gibi, mevcut ve geliştirilecek olan yönetim bilgilerinin sistematik birikimini sağlamaya hizmet eden kavramsal bir çatı meydana getirmiştir (Baransel, 1993: 134). Fayol'un sıraladığı ilkeler örgütlerin yönetiminde sağlanan verimlilik artışlarına rağmen eleştirilmekten kurtulamamıştır. Başta bu ilkelerin evrensel olduğu düşüncesi eleştirilmiştir. Uygulama aşamasında da birçok sorunla karşılaşıldığı yönünde eleştirilen ilkelerin “bilimsel temelden yoksun atasözleri” olduğu savunulmuştur.

Yönetimsel sürece katkı yapan diğer önemli kuramcılar: Gulick ve Urwick'tir. Fayol'un yönetim ilkelerini geliştirerek bu ilkeleri POSDCORB formülünde birleştirmişlerdir. Buna göre özellikle üst düzey yöneticilerin görevleri olarak planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme fonksiyonları ifade edilmiştir. Bu işlevler özellikle üst düzey yönetimin gerçekleştirmesi gereken fonksiyonlar olarak ifade edilmiştir.

1.2.1.3. Bürokrasi Kuramı

Modern Bürokrasiyi sistematik olarak ilk kez inceleyen 90'ların başında Alman Sosyolog Max Weber olmuştur. Weber modern bürokrasinin temel özelliklerini açıklayıcı bir şekilde analiz etmiştir.

Weber'in bürokrasi modelinde her hangi bir örgütte otoritenin üç tipi olduğu belirtilir. Birincisi yasal otoritedir ve bir kişinin normatif kurallara dayalı olarak emir verme yetkisine sahip olduğunu ifade etmektedir. İkincisi, genel otoritedir ve kişinin gücünün, geleneklerin kutsallığından veya kraliyet

soyundan geldiği düşünölmektedir. Son olarak karizmatik otorite, kişinin özel bir gücü veya cazibesinde dayanmaktadır (Kondalkar, 2007: 17). Emir ve talimat verme gücünün kaynağı kişinin sahip olduğuna inanılan kimi özel nitelikleri, karizmatik otoritenin kaynağıdır.

Weber, sadece geleneksel ve yasal otoritenin kalıcı bir yönetim yapısı oluşturabileceğini savunmuştur. Yasal otoritenin çok gelişmiş, gayri şahsi bürokratik yapı özelliğı nedeniyle, son yıllarda batı toplumlarında geleneksel otorite yapısından yasal otorite yapısına bir dönüşüm olduğu bilinmektedir. Karizmatik otorite yapısının olağanüstü dönemlerde ortaya çıktığını ifade eden Weber, bu dönemlerin sonunda otorite yapısının diğerkalıcı yönetim yapılarına dönüşeceğini savunmaktadır (Dudaroğlu, 2011: 215).

Weber, bürokrasinin yeni bir örgütlenme biçimi olmadığını ve kadim medeniyetlerde bulunan yapılar olduğunu ifade etmiştir. Ona göre modern dünyada da bürokratik yapıların alternatifi yoktur. Çünkü bürokratik modelin üstünlüğü, modern teknoloji ve malların üretimindeki iş yöntemlerinin gelişmesi ile ayrılmaz bir bütün haline gelen teknik bilgidenden kaynaklanmaktadır. Yani yönetim alanında tercih, sadece bürokrasi ile amatörlük arasında yapılabilir (Weber, 2011: 65).

Bürokratik idarede, otorite sahibi kişinin bir “bürosu/dairesi” vardır (Weber, 2011: 56). Ancak “mahkeme, hakim mülkü değildir” deyişinde olduğu gibi bu bürolar onların mülkü değildir. Konumlarıyla ilgili eylemlerinden ve verdikleri emirlerden kendileri de dahil olmak üzere gayri şahsi düzene bağıllık söz konusudur.

Bürokratik örgütlenme ile kapitalizm arasındaki sıkı ilişkinin aynı sosyal işbölümüne dayandığı hem Weber hem de Marx tarafından belirtilmiştir. Ancak vardıkları sonuç itibarıyla bu iki düşünürün görüşleri ayrılmaktadır. Webere’e göre ussal kurallara dayalı bürokratik yapılanma sürekli ve ideal yönetim modeli iken Marx’a göre sınıf savaşının sona ermesiyle devletin dolayısıyla da bürokrasinin sonu gelecektir. Marxists bürokrasinin temel

dayanağı olan bu görüşleri büyük ölçüde fikir babası Marx, Lenin, Trotsky ve Mao tarafından şekillenmiştir. Marxist düşüncenin devletin toplumun sadece belirli bir kesimini oluşturan egemen sınıfın özel çıkarlarını temsil ettiği görüşü bürokrasiye yaklaşımını da şekillendirmiştir. Buna göre bürokrasi yabancılaşmanın nedeni olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda Marx, bürokrasinin bugünkü duruma ulaşmasını devletin toplumla ilgili faaliyet alanlarını sıkı denetim ve gözetim altında bulundurmak istemesi ve bunu en iyi bürokrasinin sağlayacağı düşüncesinden kaynakladığını savunmaktadır (Aykaç, 1997: 86-87).

1.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim düşüncesinin olgunlaşması, gelişmesi ve zenginleşmesi bir noktaya kadar ortaya çıktığı dönemde etkinlik ve verimlilik artışına neden olmuş, fakat hızla değişen ortamda yetersiz kaldığı görülmüştür. Klasik yönetim düşüncesinin geçerliliğini sorgulayan bu kuramın, aslında bir anti tez niteliği taşıdığı ifade edilebilir. Nitekim klasik kuram da ekonomik verimliliğin artırılması, yönetimin ussallaştırılması ile mümkün olduğu savunulmuşken, neo-klasik düşüncede yönetimin “insancıllaştırılmasının” gerekliliği savunulmuştur. İnsan ilişkileri okulu ve davranışsal yaklaşımlarıyla gelişen neo-klasik kuram yönetimde motivasyon ve liderlik gibi konuları gündeme getirmiştir.

Yönetim araştırmaları 20. yüzyılda devam ederken, yönetim içerisindeki ilişkiler ve kişilerin motivasyonu ile ilgili sorular öne çıkmaya başlamıştır. Klasik dönemde geliştirilen yönetim ilkeleri birçok yönetim durumları ile ilgili yaklaşımlarda yararlı olmamaktaydı ve tek tek çalışanların davranışlarını açıklayamamakta yetersiz kalmaktaydı. Kısacası, klasik kuram çalışanların davranışı ve motivasyonunu göz ardı etmiştir. Bu yönetim deneyimlerinin doğal bir sonucu davranışçı okul (neo-klasik kuram) ortaya çıkmıştır. Neo-klasik kuram, yönetimde insan boyutunu ön plana çıkardığı

için sıklıkla davranışçı kuram veya insan ilişkileri kuramı olarak da ifade edilmektedir (Benowitz, 2001: 17). Neo- klasik kuramın söylemleri insan faktörü ve çalışanların iş tatmini çerçevesinde şekillenmiştir. Fiziki faaliyetlerle yapıyı veri olarak ele alan “Neo-klasik kuram”, örgüt yapısının bir sosyal sistem, dengeli bir organizma, gruplar ve kültür birliğini kapsadığı varsaymıştır (Zel, 2001a: 90).

Neo-klasik kuram, klasik yönetim doktrini kabul etmekle beraber, bunun üzerine insan ilişkileri ve örgütte informal grup etkisini eklemiştir. Bu konuların gündeme gelmesinde Hawthorne deneyleri etkili olmuştur. (Scott,1961: 9).

1.2.2.1. Hawthorne Çalışmaları

1924'te Western Electric Şirketinde yapılan araştırmada aydınlatmanın verimliliğe etkileri incelenmiştir. Araştırmanın varsayımına göre aydınlatma arttıkça şirketin verimliliğinde de artış olacaktır. Beklenildiği gibi deney grubunun aydınlatma arttıkça verim de artmıştır. Ancak araştırmada beklenilmeyen kontrol grubunun da verimliliğinde artış olmasıdır. Western Electric Şirketindeki araştırmalar, verimliliği etkileyen faktörlerin sadece örgütsel faktörler olmadığını göstermiştir. İnsanlar arasında biçimsel şemada gösterilenden çok daha farklı bir iletişim akışının olduğu ortaya çıkmıştır.

Elton Mayo ve arkadaşlarının 1927-1932 yılları arasında yapmış oldukları “Hawthorne” deneylerinde, elde edilen bulgular şu şekilde sıralanabilir:

- İşçilere karşı gösterilen davranışların, ışık ve dinleme koşullarının çıktıya olan etkisi ortaya konmuştur. Örneğin dinlenme aralarının artması ile çıktının arttığı ifade edilmiştir (Mayo, 2003; 64).

- Sadece ekonomik ödülleri değil başka değişkenlerle de çalışanlar teşvik edilebilir.
- İşbölümü ve uzmanlaşma her zaman verimi artırmadığı gibi tekdüzeliğe de neden olabilir.
- Personel örgütte bir kişi olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulunmaktadır (Küçükali, 2011: 42).

Elton Mayo'nun ilk basımı 1933'te yapılan "The Human Problems of an Industrial Civilization" adlı eserinde "insan" faktörünün örgüt içerisindeki önemine vurgu yapmıştır. Teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği ve bu değişkenler sabit olduğu durumlarda bile verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri arasında grup aidiyeti, bireylerarası ilişkiler ve yöneticinin davranışları gösterilmiştir.

1.2.2.2. Barnard ve "Yönetimin Fonksiyonları"

Barnard 1938'de yayınladığı "The Functions of the Executive" adlı eserinde, örgütleri bireysel faaliyetlerin ve kuvvetlerin koordine edilebildiği bir sistem olarak tanımlamıştır (Barnard, 1938: 82). Barnard'ın bu tanımından yola çıkarak klasik kuramdan neo-klasik kurama bir geçişi sağladığı söylenebilir. Yönetimin temel işlevinin koordinasyon faaliyetleri olduğunu düşünen Barnard, örgütü amaçlara ulaşmak için işbirliğinin bir sistem içinde yönlendirilmesi olarak tanımlamıştır. Barnard (1938) örgütü bir karmaşık sistem olarak ele almıştır. Yöneticinin astlara verdiği direktiflerin kabulü üzerine araştırma yapan Barnard, karar vermenin üst yönetim basamağının işi olduğu görüşünü savunmaktadır.

New Jersey Bell Telefon şirketinin başkanı olan Barnard, formel örgütler içindeki – kliklere (informel ilişkilere) işaret etmiştir. Ona göre biçimsel olmayan örgüt biçimsel örgütün bir tamamlayıcısı niteliğindedir. Biçimsel olmayan bu örgütler iletişimi geliştirdiği kadar formel örgüt içerisinde

uyumu artırır (Barnard, 1938). Barnard, informel grupların örgütün tamamı içerisinde gerekli ve hayati iletişim işlevi sağladığını ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacağını düşünmüştür (Benowitz, 2001: 16).

Barnard daha sonra Herbert Simon tarafından geliştirilecek olan “Kabul Teorisi”nin temellerini atmıştır. Buna göre, astların itaatini sağlamak için işbirliği içerisinde çalışmak gerekmektedir. Buna göre yetki, ast ve üst arasında otoriter bir iletişim niteliği taşımaktadır. Yöneticilerin veya liderlerin emir verme yetkileri astların itaati için yeterli görülmemelidir (Barnard, 1938:163). Bu nedenle yetki akışı yukarıdan aşağıya değil aşağıdan yukarıya doğrudur.

Hawthorne çalışma sonucunda ve Barnard’ın informel gruplara konusundaki görüşleri üzerine informel ilişkilerin kişilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla klasiklerin savunduğu rasyonel insan modelinin gerçeğe uygun olmadığı insanların sadece maddi ödüllerle değil aynı zamanda ve hatta maddi kazanımlardan çok sosyal ihtiyaçlarının önemli olduğu ortaya konulmuştur. Bu aşamada neo-klasik kuramcılarının motivasyonla ilgili çalışmalarının ön plana çıktığı söylenebilir. Yöneltilmenin bir unsuru olan motivasyon yalnızca çalışanları değil yöneticileri de ilgilendiren örgütsel bir araçtır. Neo-klasik kuramla birlikte çalışanların örgütsel hedeflere yönlendirilmesinde motivasyonun önemine dikkat çekilmiş ve konuyla ilgili çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bu çalışmalardan liderlikle ilişkilendirilebilecek olan bazı motivasyon kuramları Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” ve McGregor’un “X ve Y” kuramıdır.

1.2.2.2. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Neo-klasik yaklaşım içerisinde önemli motivasyon kuramcılarından biri de Maslow’dur. Maslow 1943’te yayınladığı “A Theory of Human Motivation” makalesi ile motivasyon kavramının kurgusunu oluşturmuştur (Güngör, 2011: 11). İnsan davranışlarının nedenleri üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda,

insan davranışlarını şekillendiren bir ihtiyaçlar piramidi oluşturmuştur. Piramidin en alt basamağında açlık, susuzluk gibi temel ihtiyaçlar yer alırken en tepe noktasında, kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bu kuram, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için baskın olan ihtiyaçlar tarafından belirlendiğini ifade etmektedir. Birey bir kategorideki ihtiyaçlarını tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaçlarla güdülenemez, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez (Yüksel, 2007: 126).

1.2.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramı

Mayo'nun görüşlerinden esinlenen McGregor 1957'de yayınladığı "Örgütlerin Beşeri Yönü"nde, klasik yönetim kuramının betimlemesini yaparak buna "X" kuramı adını vermiştir. Ardından bu yönetim düşüncesinin varsayımlarının aksini savunarak "Y" kuramı adını verdiği Beşeri İlişkiler Kuramının ilkelerini ortaya atmıştır (Eren, 2010: 26). Bu varsayımların ortaya koydukları niteliklere göre ise bir kısım yöneticiler X kuramı diğer bir kısmı ise Y kuramına uygun davranışlar göstermektedirler.

X Kuramı (McGregor, 1970: 30):

1. İnsanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.
2. İnsanın bu iş sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. İnsanlar yönetilmeyi tercih ederler, sorumluluktan kaçmak isterler, hırsları azdır, her şeyin üstünde de güvenlik ararlar.

Y Kuramı (McGregor, 1970: 39-40):

1. Çalışma esnasında fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
2. Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, insanları örgütsel hedeflere yönlendirecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu hedeflere hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
3. Hedeflere bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.
4. Uygun koşullar sağlandığında insanlar sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, fakat aramayı da öğrenir.
5. Örgütsel sorunların çözümünde nispeten büyük ölçüde ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil, fakat geniş ölçüde yaygındır.
6. Modern örgütlerde normal bir insanın zihinsel yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

McGregor'un X ve Y kuramının varsayımlarından yola çıkarak Y kuramının öngördüğü yöneticilik boyutlarının daha geniş olduğunu belirtmiştir (McGregor, 1970: 44). Kuramda örgüt içerisinde yöneticilerin davranışları, onların diğer insanları nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlanmıştır.

Neo-klasik kuram ya da diğer adıyla davranışsal kuramda ele alınan başlıca konular: İnsan davranışı, motivasyon, liderlik, algı ve tutumlar, iletişim, informel grup ve ilişkiler olmuştur. Dolayısıyla yöneticinin yararlanabileceği araçlar ve kavramlar önemli ölçüde artmıştır (Koçel, 2005: 226). Motivasyon kuramlarının yanı sıra neo-klasik kuramcılarının üzerinde durduğu başka bir konuda grup dinamikleridir. Bu alanda önemli çalışmaları olan Follet'in görüşlerinin liderlik yazınına farklı bir bakış açısı sunduğu ifade edilebilir.

1.2.2.4. Mary Parker Follett ve Grup Dinamikleri

İnsan ilişkileri okulunun önemli temsilcilerinden olan Follett, grup dinamikleri, takım çalışması, çatışma, motivasyon, güç, otorite gibi konulara ağırlık vermiştir. Çalışanların birer insan olarak görülmesinde ve sosyal ihtiyaçlarının farkına varılmasını sağlamıştır. Ayrıca yönetimi toplumsal bir süreç olarak tanımlayan Follett, güç ile mevki arasından ayırım yapmış ve gücün kişinin kendisinden kaynaklandığını, yetkinin ise kişinin bulunduğu mevkiden geldiğini belirtmiştir (İnce, 2011: 209). Sosyal bilimlerdeki bulguları yönetime aktaran ve psikolojik verileri yönetimde uygulayan Follett özellikle demokratik liderlik, gönüllü işbirliği ve çatışma konularındaki görüşleri ile ün kazanmıştır.

Follett, örgütlerde çatışmanın doğal olduğunu ve her zaman zararlı sonuçlar doğurmadığını savunmaktadır. Klasik kuramda örgüt içerisinde çatışmanın sadece olumsuz sonuçları olabilir ve bu nedenle çatışma oluşmadan engellenmelidir. Ancak Follett kendinden önceki bu yaklaşımlara katılmamaktadır. Ona göre çatışma doğaldır. Çatışma ortaya çıktığında bir seviyeye kadar kişileri motive bile edebilir. Ancak çatışma zararlı hale geldiğinde kişilerin uzlaşmaya gitmesini sağlamak Follett'in deyiimiyle onları bir seçenekte birleştirmek gerekmektedir.

Neo-klasik kuram, klasik kuramın eksik yönlerini davranış ve insan ilişkileri verileriyle tamamlamıştır. Klasiklerin motivasyon ve liderlik konularında eksik bırakılmış etmenlere dikkat çekmiştir.

Neo-klasik kuramı psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik alanlarla ilgilenen araştırmacıların katkıları ile gelişmiştir. Bu araştırmacılardan Elton Mayo, McGregor, Maslow, Lewin, Likert ve Barnard öne çıkan isimlerdir.

1.2.3. Sistem Yaklaşımı

Örgütler karmaşıktır ve bu karmaşıklığı anlamak ve yönetmek gelişmiş bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Yönetim kuramlarında da klasik ve neo-klasik kuramın temellerini attığı bilgi birikimi ve deneyim üzerine sistem ve durumsallık yaklaşımları inşa edilmiştir. Sistem yaklaşımı, yalnızca biçimsel örgütü inceleyen klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmak ve neo-klasik kuramın bulgularını daha etkili bir biçimde uygulamak için yönetim ve örgüt kuramlarında da kullanılmıştır (Güney, 2007: 21).

Sistem yaklaşımında örgütler, çevrelerinden aldıkları girdileri dönüşüme uğratarak tekrar çevreye çıktı olarak ihraç eden, dolayısıyla çevre ile sürekli ilişki içinde bulunan sistemler olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle sistem yaklaşımında yalnızca resmi yapı ya da insan davranışları incelenmekle yetinilmemiş ve örgütü anlamının en iyi yolunun onu bir sistem olarak ele almak olduğu belirtilmiştir. Örgütü bir bütün olarak incelerken, örgüt üyelerinin hiyerarşik yapı içinde sahip oldukları farklı statüleri, oynadıkları farklı rolleri, örgütün etkileşimde bulunduğu çevreyi, örgütün fiziki ortamını ve informel grupları da dikkate almak gerektiği vurgulanmıştır (Zel, 2001b: 40).

Yönetimde sistem yaklaşımı biyolog Bertalanffy'nin varsayımlarına ve fikirlerine dayanmaktadır. Bertalanffy tüm disiplin çalışmalarının birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluştuğunu öne sürmüştür. Diğer bir deyişle bir sistem birbiriyle ilişkili unsurlardan oluşan bir bütündür. Yönetim kuramlarında ise bu yaklaşım, örgütleri bölümlerden ve alt birimlerden oluşan birer sistem olarak ele alır. Bertalanffy sistemin başarılı olması ya da hayatta kalmasının alt sistemler arası ilişkiye bağlı olduğunu savunmuştur. Dolayısıyla bir örgüt içerisinde hiçbir birim bir diğerinden tamamen bağımsız değildir.

İkinci Dünya savaşından bu yana, insan davranışları hakkındaki savları incelemek için sosyal bilimlerde sistem analizi kullanılmaktadır. Yönetim alanının insan kaynakları boyutunun da bu açıdan bir istisna

oluşturmadığı ve sistem analizinin kullanıldığı söylenebilir. Sistem kuramı örgütü girdiler, süreçler, çıktılar, geri bildirim döngüleri, faaliyet gösterdiği ve sürekli etkileşim içinde olduğu çevreyi kompleks bir bütün olarak incelemiştir. Herhangi bir unsurdaki değişimin diğer bir unsuru etkileyeceği ve değiştireceği savunulmaktadır. Bu birbirine bağıllık durumu, kompleks, dinamik ve çoğu zaman bilinmez niteliktedir. Böylelikle, yönetim örgütsel bir unsur içeren karar verirken, genellikle örgütsel sistem boyunca öngörülemeyen etkilerin meydana geldiği ifade edilmektedir. Sistem kuramcıları, sistemler arası bu bağıllığı araştırırken çoğu kez örgütsel karar süreçleri, bilgi ve kontrol sistemlerini odak noktaları olarak kullanmaktadırlar (Shafritz, Russel, Borick, 2007: 248).

Sistemler, açık ve kapalı olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Kesin bir ayrım olmamakla beraber bu ayrım örgüt ve yönetimi açısından önemlidir. Kapalı sistemler, klasik ve neo-klasik kuramlarda olduğu gibi örgütleri çevrelerinden bağımsız ele almaktadır. Kapalı sistemlerin özelliği statik bir denge ve entropiye doğru yol almalarıdır. Açık sistemler ise örgütlerin biyolojik ve sosyal sistemin çevresiyle dinamik bir ilişki halinde olduğunu ve aldığı girdileri çevresine çıktı olarak ihraç ettiğini kabul etmektedir (Eren, 2008: 55).

1.2.4. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı örgütlerin birbirlerini bağlı bileşenlerinin karmaşıklığına ve aynı derecede karmaşık çevrelerine vurgu yapar. Örgütlerin yönetime yaklaşımları açısından sistem ve durumsallık yaklaşımı arasında, net bir ayrım yoktur. 1970'li yıllardan itibaren gelişen durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının bulgularını geliştirmiştir. Sistem yaklaşımının bulguları üzerine, durumsallık yaklaşımı farklı koşullarda örgütün yönetim tarzının belirlenmesini ilave etmiştir. Diğer bir deyişle, sistem yaklaşımının genel ve soyut bulgularını somut olaylara uygulanmasını sağlamıştır.

Durumsallık yaklaşımı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki kurmaktadır (Cole, 1996: 78). Bu yaklaşımda değişik durumlarda örgütsel hedeflere ulaşmanın yolu, değişik kavram teknik ve davranışlarda aranır. Durumsallık yaklaşımında sistem yaklaşımında olduğu gibi örgüt çevresi ile ilişkilendirilmiştir. Örgütün yapısının çeşitli dış çevre etmenleri ve işin niteliği, kullanılan teknoloji, personel özellikleri gibi iç etmenler ile ilişkisi açıklanmıştır (Güney, 2007: 23).

Durumsallık yaklaşımın gelişiminde Lawrence ve Lorsch'un katkıları önem taşımaktadır. Lawrence ve Lorsch (1967) çevresel karmaşıklık arttıkça, örgütlerin bu karmaşıklığa karşı yapılarını benzer bir biçimde karmaşıklaştırdıklarını, bu karmaşıklığın da örgüt içinde bütünleştirici mekanizmaların kurulması sonucunu doğurduğunu göstermiştir.

Durumsallık yaklaşımında örgüt yapısında içsel ve dışsal koşulların belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Durumsallık yaklaşımını iki temel varsayımı vardır. İlki, örgüt yönetiminde "en iyi yol" yoktur. İkincisi ise, her hangi bir örgütlenme şekli aynı şekilde etkin değildir. Bu yaklaşımın örgüt ve yönetim yazınına öncelikli, katkısı ortaya attığı örgütü ve yönetimi "mekanik" ve "organik" olmak üzere ikiye ayırmasıdır (Burns ve Stalker, 1961). Mekanik örgüt ve yönetim, statik bir çevre ve rutin teknoloji ile bağdaştırılmıştır. Organik yapı ise, çalkantılı, istikrarsız çevre ve değişen teknolojinin hakim olduğu durumlarla ilişkilendirilmiştir (Scott, 1992: 89).

Başlangıçta durumsallık yaklaşımın farklı koşullarda örgütün yapısında ve yönetiminde ne gibi değişiklikler yapılabileceği ortaya konmuştur. Bazı durumlar için bu tespitlerin doğru olduğu söylenebilir ise de, örgütler için her koşula uygun bir stratejik formül bulmanın garantisi yoktur (Lawrence ve Lorsch, 1967). Yöneticilerin uygulamada yaptıkları her şey durumlara göre değişebilir.

Durumsallık yaklaşımına göre her yönetim ve örgütü 1-örgütün kendi koşulları 2- örgütün çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi 3- kullandığı

teknolojinin özellikleri 4- kullandığı personelin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte ele almak gerekmektedir (Eren, 2008: 74).

1.2.5. Yönetimde Güncel Yaklaşımlar

Klasik yönetim kuramı, neo-klasik yönetim kuramı, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı hakkında betimleyici bilgiler yukarıda verilmiştir. Çalışmanın bu kısmında “modern, çağdaş, yeni” gibi sıfatlarla nitelendirilen yönetime ilişkin yaklaşımlardan bir kısmı hakkında inceleme yapılacaktır. Bilindiği gibi *yönetim* kavramı bir süreci anlatır. Ancak güncel olarak sınıflandırılan yaklaşımlarda süreç olan yönetim, başka bazı süreçleri niteleyen bir adlandırma rolü üstlenmiştir. *Stratejinin yönetimi*, *performansın yönetimi*, kalitenin yönetimi, stresin yönetimi, takımın yönetimi, krizin yönetimi gibi modern-çağdaş-yeni olarak kategorize edilen akımlar özellikle 1990’ların sonu itibarıyla yönetim yazınında hakim olmuştur[§]. Bu çalışma çerçevesinde halen güncel olarak nitelendirilen yaklaşımlardan bazıları özel olarak incelenecektir. Amaçlara göre yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Z Tipi Yönetim, Yeni Kamu Yönetimi, Kriz Yönetimi ve Değişim Yönetimi aşağıda ele alınacaktır.

1.2.5.1. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, yönetimin denetim fonksiyonunun bir aracı olarak görülebilir. Denetim sisteminin etkili olabilmesi için onun süreç

[§] Yönetim Kuramlarına ilişkin akımlar her geçen gün çeşitlenmektedir. Türkiye’de de akademik anlamda bu çeşitliliği sağlayan eser sayısı artmaktadır. Örneğin, Yılmaz Üstüner örgüt bilimi üzerine (2006); Nail Öztaş (2007) ve Muhittin Acar (2004) network yapılar üzerine; Şükrü Özen ve Selami Sargut (2007) yönetim ve örgüt kuramlarının incelenmesi üzerine, Kurthan Fişek (2010) kuramsal sınıflandırma üzerine önemli eserler sunmuşlardır. Çağdaş ya da modern yönetim yaklaşımlarını dolduran konu başlıkları sürekli bir artış göstermektedir. Süreç Yönetimi, öğrenme yönetimi, risk yönetimi, proje yönetimi, zaman yönetimi ve çatışma yönetimi gibi farklı konu başlıkları yönetim yaklaşımları içinde yer almaktadır.

içerisinde örgütsel hedeflerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Amaçlara göre yönetim bu bağlamda örgüt içerisinde her birimin örgütsel hedeflere göre yönetilmesini ve etkili bir denetim sisteminin oluşturulmasını ifade etmektedir. Amaçlara göre yönetim, geleneksel denetimin olumsuzluklarını gidermek amacı ile geliştirilen bir yöntem olarak da ifade edilebilir. Söz konusu yöntemin en temel amacı, ast ve üst ilişkilerinin geliştirilmesi ile çalışanların motive edilerek performanslarının artırılmasıdır (McConkie, 1979, 30).

İlk kez Drucker tarafından 1954 yılında ifade edilmiştir. Yönetimin esas sorumluluğunun örgütün varlığını devam ettirmesi ve çalışanların çabalarının genel amaca yönlendirilmesini ifade etmektedir. Böylece bir yönetici kendi üzerindeki daha büyük bir birime kendi biriminin yaptığı katkılar ve gösterdiği performanstan dolayı sorumludur. Diğer bir ifade ile her yöneticinin iş amaçları kendisinin de bir parçası olduğu bütünün başarısını etkilemektedir. Amaçlarla yönetim anlayışının bir gereği olarak yöneticiler ve astlar kendi performanslarını özdenetim (otokontrol) yoluyla görebileceklerdir. Özdenetim ise daha güçlü bir motivasyonu sağlamaktadır. Liderin özdenetimi sağlayabilmesi için amaçlarını bilmesi gerekmektedir. Amaçlara doğru performansını ve sonuçlarını ölçebilmelidir. Varmaları gereken noktaya direkt ve dikkatli bir şekilde çabalayarak ulaşmalıdırlar. Yöneticinin ortak refaha bu şekilde ulaşılabilceği savunulmuştur (Drucker, 1996: 149).

İlk yıllarda amaçlara göre yönetim temel olarak yöneticilerin başarı durumlarını değerlendirmeyeyle diğer bir ifade ile performans ölçümü ile ilgilenmiştir. Model, her düzeydeki yönetici için belirli amaç ve başarı standartları geliştirdiği için o makamda bulunan yöneticilerin başarılarını değerlendirmede nesnel bir araç görevi üstlenmiştir. 1960'lerden sonra amaçlara göre yönetimin uygulama alanı genişlemiş ve yöneticilere farklı sorumluluklar yüklemiştir. Bu anlayış, yöneticiye örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu vermektedir (Eren, 2010: 394).

Amaçlara göre yönetimin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Özer, 2012b: 405):

- Yönetime katılımın sağlanması,
- Ulaşılabilecek amaç ve sonuçların önceden belirlenmesi imkânı,
- Planlama ve kontrol aracı olması,
- Performans denetleme aracı olması,
- Personel gelişimine imkân sağlamasıdır.

Amaçlara göre yönetim önemli çaba ve özel araçlar gerektirmektedir. Bunun sebebi ise ortak bir amaca örgüt içerisindeki herkesin katılımının yönlendirilmesi gereğidir. Astın ve üstün bir araya gelerek amaçları belirlendiklerinden her iki taraf beklentilerini açık ve net olarak ortaya koymaktadır. Bu şekilde taraflar arasında çatışmanın çıkmasının önüne geçilmiş olabilecektir.

1.2.5.2. Toplam Kalite Yönetimi

1980'lerden sonra hızlıca girilen teknolojik dönüşüm süreci ve zorlu rekabet koşulları kalitenin ve sürekli iyileşmiş hizmet veya ürünün önemi artırmıştır. Toplam kalite yaklaşımı bu ihtiyaçlara cevap verebilecek esnek bir yönetim tarzı önermektedir. Bu yaklaşım kısaca, örgütün çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasını ifade etmektedir (Eren, 2008: 115).

Toplam kalite yönetimi anlayışı her ne kadar Japon tarzı ile bütünleşmiş gibi görünse de bu anlayışın fikir babaları ABD kökenli, Dr. Deming ve J.M. Juran'dır. Ancak sistem ilk olarak Japonya'da başarılı bir şekilde uygulanmış ve Japon sanayileşmesi ile özdeşleşmiştir (Kayıran Dikmen, Dikmen, 2004: 191).

1990'lı yıllarla birlikte, bir takım biçimsel şemalara, ve sloganlara dayanan geleneksel kalite anlayışı yerine, bir çalışma biçimi olarak kaliteyi ifade eden toplam kalite yönetimi anlayışı hakim olmaya başlamıştır. TKY örgütte sürekli gelişmeye olanak sağlayan bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Juran, TKY'ni örgütler için rekabette üstün olabilmenin temel bir stratejik silahı olarak tanımlamaktadır (Juran, 1991: 81). Toplam kalite yönetimi çoğu zaman “tam zamanında üretim”, “sıfır stok” ve “sıfır hata” kavramlarıyla da ilişkilendirilmektedir. Bu üç kavram aynı zamanda çağın üretim modelini çok iyi açıklayan kavramlardır. Artık küçük üretim birimleri nihai ürünün sadece bir parçasını üretmektedir. Nihai ürünün ortaya çıkması için nihai ürünü ortaya çıkartan parçanın montaj fabrikalarına tam zamanında (just in time) teslim edilmesi gerekmektedir. Bu süreçte her hangi bir yerdeki bekleme veya aksama sadece stok maliyetlerinin artmasına değil, bütün bir üretim sürecinin de aksamasına yol açacaktır. Aynı zamanda, parça tedarik eden firmaların “hatasız” (sıfır hata) bir üretim sistemini de amaçlamaları gerekmektedir. Örneğin otomobil için motor kayışı üreten bir firmanın kalitesinin otomobili üreten ana firmanın amaçladığı kalitenin altında olması veya hatalı olması, basit bir kayışın yarattığı zarardan çok daha büyük zararlara yol açacak; o partide üretilen otomobillerin veya uzun vadede otomobili üreten firmanın büyük zararları yüklenmesine, piyasada rekabet gücünü yitirmesine neden olabilecektir. Toplam kalite yönetimi tüm bu aksaklıkları giderebilmek için geliştirilmiştir ve çalışanlara bu anlayışı benimsetmeye çalışan bir kalite kontrolü yaklaşımı olarak ifade edilebilir (Kayıran Dikmen, Dikmen, 2004: 193).

Toplam kalite yönetimi özel sektörde gelişmiş olsa da kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara da kullanılmaya başlamıştır. Deming, ister özel işletme, ister kamu alanında veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar da olsun kısacası hangi alanda olursa olsun, karşısında hizmet sunulan bir “müşteri” kitlesi bulunan her kurumda TKY ilkelerinin uygulanabileceğini savunmaktadır. Deming, toplam kalite yönetimini kendi adını taşıyan 14 ilkeye dayandırmıştır. Bunlar sırasıyla (Deming, 1998):

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik sağlamak,
2. Geleneksel yöntemlerin ayrı olarak yeni bir kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek,
3. Kaliteyi yakalamak için teftişe bağımlılığı bırakmak,
4. Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek,
5. Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek,
6. Mesleğin daha iyi icra edilebilmesi için sürekli eğitimin kurumsallaştırılması,
7. Liderliğin kurumsallaştırılması,
8. Korkuyu yenmek,
9. Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak,
10. Slogan ve nasihatlerden kaçınmak,
11. İş kotalarını kaldırmak,
12. Çalışanların başarılarından dolayı gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak,
13. Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı hazırlamak,
14. Değişimi sağlayacak tedbirleri almak

Bu 14 ilke dışında Deming, Toplam kalite yönetimine katkısı “kalite kontrolü” (Deming Döngüsü) adı verilen modeli ile olmuştur. Toplam kalite yönetiminin mantıksal işlevlerini oluşturan bu model, kesintisiz devam edecek ve böylece devamlı iyileştirme ve gelişmeler sağlanabilecektir. Bu dört işlev planlama, uygulama, denetleme ve harekete geçmedir (Eren, 2008: 118).

1.2.5.3. Stratejik Yönetim

Hızla değişen teknoloji ve küreselleşen dünyada, rekabet her alanda ve her anlamda artmıştır. Bu artış sonucunda özellikle özel kesim stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya mecbur kalmışlardır. 1980’li yıllarda öncesinde stratejik yönetim özel sektör kesiminde bilinirken, bugün çok

sayıda kamu kurumu ve kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından da yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Söyler, 2007: 103).

Stratejik yönetim örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin ortaya konulmasında etkili bir araçtır. Drucker stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve *“bizim işimiz nedir? Ne olmalıdır?”* Sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda belirlenen kararların sonraki sonuçları vermesini sağlamak, olduğunu ifade etmiştir (Özer, 2008: 487).

Stratejik yönetim süreci stratejik analiz (işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre incelenmesi ile başlamaktadır. İkinci aşamada ise tehdit ve fırsatların belirlenmesi; işletmenin kaynaklarının analizi sonucunda zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi ve sonuçta paydaşların beklentileri ve örgüt kültürünün de şekillendirdiği süreç gelmektedir. Stratejik seçim aşamasında, stratejik seçeneklerin oluşturulması, yapılabilirlik araştırması ile farklı seçeneklerin değerlendirilmesi ve stratejik kararın verilmesi gerekmektedir. Stratejinin uygulanması aşamasında ise, kaynaklara göre hedefler yerine getirilmektedir (Johnson, Scholes, Whittington, 2008: 10).

Stratejik Yönetimin Özellikleri (Özer, 2008: 494):

- Stratejik yönetim üst düzey yönetimin sorumluluğundadır. Örgütün geleceğine yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için çeşitli stratejilerin belirlenmesi, üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken bir fonksiyondur.
- Stratejik yönetim gelecekle ilgilidir. Stratejik yönetim örgütün şimdiki durumunu analiz ederek geleceğe ilişkin karar vermesini ifade etmektedir.
- Stratejik yönetim örgütü bir sistem olarak kabul eder. Örgütleri açık bir sistem olarak tanımlayan stratejik yönetimde dış çevrenin analizi önem taşımaktadır.

- Stratejik yönetim örgütsel hedeflerle toplumsal çıkarları bağdaştırır.
- Stratejik yönetim alt kademedeki yöneticilere rehberlik eder.
- Örgütün kaynaklarının en etkin şekilde kullanımını sağlamayı hedefler.
- Örgütün iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan verir. Stratejik yönetimin bir uygulama aracı olan stratejik planlar hazırlanırken, örgütün iç ve dış paydaşlarının görüşlerinin alınması gerekmektedir. Böylece çevrenin beklentilerinin ne olduğu ve örgütün başarılı olabilmesi için nelerin dikkate alınması gerektiği tespit edilir.

1.2.5.4. Z Tipi Yönetim

McGregor'un insan davranışları ile ilgili varsayımlardan yola çıkarak oluşturduğu X ve Y kuramının ardından yönetim tarzlarını A tipi ve J tipi olarak adlandırıldığı görülmektedir.

Ouchi'nin ortaya attığı Z Kuramı, yönetim tarzı ile doğrudan ilintili bir kuramdır. Ouchi verimlilik artışında asıl etmenin çalışanların yönetime katılımı olduğunu savunmaktadır. Özellikle 80'lerden sonra, Amerikan şirketlerinin Japonya'da istenilen düzeyde başarılı olamaması ve Japon şirketlerinin Amerika'daki başarısı dikkat çekmiştir. Ouchi A tipi olarak nitelendirdiği Amerikan şirketleri ile J tipi dediği Japon örgütlerini karşılaştırarak, Japon örgütlerinin başarısını veya Amerikan örgütlerinin görece başarısızlığını ortaya koymaya çalışmıştır.

Ouchi, Amerika ve Japonya şirketleri arasında karşılaştırmalı analizi sonucunda, asıl farklılıkların yapı, strateji veya teknoloji değil, Japon yönetiminin ince maharetinden kaynaklandığı sonucuna varmıştır. Weber gibi Ouchi de ideal tip modelleri geliştirmiş, böylelikle her bir örgüt türünün değişik oranlarda bu modellere uygun olması durumunda, taşımaları gereken özellikleri yakalamaya çalışmıştır.

Ouchi'nin ulaştığı bulgu şudur: Amerikan alışma kültüründe çalışanın kendi şahsi yaşamı ile çalışması arasında kesin çizgilerle çizilmiş sınırlar koyarken, Japon alışma kültürü koymamaktadır. Personelin her biri, tüm bir birey olarak görülür, "saat sekiz beş arası yarı makine, bu saatler dışında yarı insan şeklinde, kişiliği bölünmüş şekilde" değildir. Milli kültürün de etkisiyle, büyük Japon şirketlerin çoğunluğu, çalışanları için *bütünsel ilgi* gösterir. Çalışanların lise veya niversite sonrası işe alınmasından başlayarak, onların ailesine, çalışanın fiziksel, zihinsel ve duygusal gelişimini sağlamak üzere söz verilir. Hayat-boyu istihdamı garanti eden işveren karşılığında hayat-boyu sadakat bekler, terfilerini yavaş yavaş gerçekleştirir, bu şekilde dikkatlice eğitilir ve gelişir, işten sonraki zamanları ve hafta sonları için fırsatlar oluşturur.

Bütünsel ilgiyle yakından ilgili bir diğer kavram *birlikte sorumluluktur*. Japon kültürü, insanları şahsi ilgilerini, daha geniş bir topluluğuun uyum ve refahı için bastırmaya teşvik etmektedir. Birlikte sorumluluk işyerinde de teşvik edilmektedir. Örneğin, bireysel iş tanımlarının özellikle belirsiz olması, unvan ve statülere vurgunun kaldırılması, uzmanlardan ziyade genel çalışanların geliştirilmesi, bir işe ait çalışanların tümünün başarı ve hatalardan birlikte sorumlu olmasının beklenmesi, kar paylarının bireyden ziyade grup performansına göre verilmesi, meslektaşlarının aleyhine ne çıkanların cezalandırılması şekillerindedir (Tompkins, 2005: 370).

Ouchi "Z Yönetim Kuramı" adını taşıyan eserinde, Japon örgütlerinin uzmanlaşmaya dayanmayan bir kariyer sistemine dayandığını ifade etmektedir. Çalışanlar tek bir işte değil sürekli farklı işlerde çalışarak örgüt içerisinde kendi sorumluluk alanları dışındaki konulara da hakim olabilmektedirler. Ouchi, böylece Japon rgtlerinde çalışanların birbirlerine karşı sorumluluklarının arttığını savunmaktadır (Ouchi, 1987: 47).

Z tipi yönetimde Amerikan ve Japon yönetiminin bir *sentezi* olarak görülebilir. Z tipi yönetiminde, Japon yönetimindeki gibi hayat boyu öğrenme yerine ve Amerikan tipi yönetimdeki gibi kısa vadeli istihdam yerine uzun

vadeli istihdam imkanı mevcuttur. Z tipi yönetimde tarzında Amerikan örgütlerinde olduğu gibi bireysel kararlar yerine Japon örgütlerinde ki gibi oluşturulan proje grupları ile katılım sağlanarak karar verilmektedir (Eren, 2008: 104).

1.2.5.5. Yeni Kamu Yönetimi

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının temel dayanaklarından olan kontrol mekanizması yerine işletmecilik mantığının yerleşmeye başladığı 1970'li yıllar Yeni Kamu İşletmeciliğinin uygulamaya yansımaları olarak görülmektedir. Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ), özel sektörde, piyasada geliştirilen yönetim yaklaşımlarının kamu sektöründe uygulanmasını, devletin işletme gibi yönetilmesini önermektedir (Genç, 2010: 146). Uluslararası sistemin yön verdiği bu yeni yönetim sistemi, özellikle 1980'li yıllarda gelişmekte olan ülkelerin üretim biçimini değiştirmiş ve kamu kurumlarının hizmet sunumunu da şekillendirmiştir. İşletmecilik temeline dayanan bazı teknikler (verimlilik, etkinlik, kalite vb.) kamu hizmetinin sunumunda da kullanılmaya başlanmıştır. Yeni Kamu İşletmeciliğinin bu temel dayanaklarının kamu hizmetinin özü (kamu yararı) ile örtüşmemesi nedeni ile eleştiri konusu olması Yeni Kamu Hizmeti kavramını ortaya çıkarmıştır.

Geleneksel kamu yönetiminin sorunları çözmemesi ve artık işleyemez hale gelen kamu yönetimi mekanizmasının işlerlik kazanıp, daha verimli ve etkili hale gelebilmesi için yeni arayışlar çabasına girilmiştir. Bu çabaların bir sonucu olan ve sosyal adalet kavramını ön plana çıkaran Yeni Kamu Yönetimi (YKY), devletin nasıl yönetilmesi ile ilgili yeni paradigma değişimini ifade etmektedir. İngiltere'den başlayarak ABD'ye, Avusturalya'ya ve özellikle Yeni Zelanda'ya daha sonra ise İskandinavya ve Kıta Avrupa'sına kadar benimsenen bu yaklaşım, dünya genelinde ortaya çıkan ve ülkeleri dikkate değer ölçüde etkileyen yönetsel değişimin bir parçası olarak görülmektedir.

1980'lerin sonunda, birçok hükümet, kamu yönetimlerinde reformlar ortaya koymuştur. Bu reformlar, ademi merkeziyetçilik, özelleştirme, şirketleşme, serbest bırakma, yeniden düzenleme, uygulayıcı birimlerin ortaya çıkması, iç piyasa veya alıcı-satıcı ayrışmasının kullanılması, ihale/açık artırma usulüdür. Tüm bu kamu sektörü reformlarını ortak bir isim altında birleştirilecek olursa “yeni kamu yönetimi” olarak ifade edilebilir (Hood,1995).

Geleneksel kamu yönetimi, büyük ölçüde Weber'in ortaya koyduğu bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Bu model, ayrıntılı kurallara ve biçimselliğe dayalı, gayri şahsi, katı hiyerarşik ve merkeziyetçi nitelikler taşımaktadır. Weberyen bürokrasi modeli ve onun dayandığı paradigma Batı toplumlarının gelişmesine önemli katkılar sağlamasına karşılık, örgütlerde disiplin, baskı ve kontrol kültürünü geliştirdiği, esneklikten yoksun olduğu, sonuçlardan çok girdilere önem verdiği, girişimciliği ve yaratıcılığı önlediği, katılım kültürünü engellediği gerekçesiyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler sonucunda özel sektördeki rasyonellik anlayışının kamu yönetimine de yansıtılması yönünde güçlü bir eğilimi ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Eryılmaz, 2011: 56).

Tablo 2: Geleneksel Yönetim ve Yeni Kamu Yönetimi Arasındaki Fonksiyonlara ve Örgütlenmeye İlişkin Farklılıklar

Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Hiyerarşik kademe ve farklılıklar	Düz, yatay ve network tipi örgütlenme
Merkeziyetçi anlayış	Yerinden yönetim (adem-i merkeziyet) ve yetki devri
Gizlilik ve kapalılık	Şeffaflık ve açıklık
Statüko	Statüko Dinamik yönetim
Kural odaklılık	Vatandaş odaklılık
Doğrudan kamu hizmeti sunumu	Kamu hizmetinde alternatif mekanizmaların geliştirilmesi
Sorgulanmazlık ve dokunulmazlık	Hesap verilebilirlik

Kaynak: Balcı, Asım; “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”. Aktan C. ve Saran U. (Ed.) Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite, Hizmet-İş Sendikası Yayınları, İstanbul, 2005, s.9.

Kamu yönetimi anlayışının kuramsal temelleri olarak yazında iki anlayışın etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Bu anlayışlardan ilki, içinde kamu tercihi teorisi, vekâlet teorisi ve işlem maliyeti teorisini bulunduran yeni kurumsal ekonomidir. İkincisi ise sonuçlara ulamak için geni bir takdir hakkının gerekliliğini ifade eden ve bürokraside işletmecilik ilkelerinin uygulanmasını gerekli gören “işletmecilik” anlayışdır (Özer, 2012: 2012).

Yeni Kamu Yönetiminin temel unsurları genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Özer, 2005: 243):

- 1- Sonuç odaklı yönetim
- 2- Kaynak kullanımında disiplin
- 3- Aktif katılımlı yönetim
- 4- Özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılması
- 5- Performansın ölçülmesi
- 6- Büyük örgütlerin optimum büyüklükte birimlere bölünmesi
- 7- Rekabetin artırılması.

1.2.5.6. Kriz Yönetimi

1980’lerin sonlarında giderek yazında öne çıkan konuların başında gelen kriz yönetimi, örgütlerin beklenmedik durumlar karşısında yaşadıkları krizlerden zarar görmeden veya minimum zararlarla çıkmalarını sağlayacak yönetsel süreçleri önermektedir. Yönetim sürekli bir sorun çözme süreci olduğundan sorunların henüz oluşmadan çözümü ile ilgili uğraşları kapsayan kriz yönetiminin kamu ve özel kesimde uygulama alanı bulduğu ifade edilebilir.

Kriz kavramı, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren;

örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumları ifade etmek için kullanılmaktadır (Can, 2011: 312). Örneğin özel kesimde yaşanan ekonomik çalkantılar, bunalımlar, ani kur değişimleri örgütler veya deprem, sel, yangın ve benzeri doğal afetler gibi büyük yıkımlarda örgütün dışında yaşanan ani gelişmelerdir. Kriz bu yaşanan olaylara örgütün yeterli uyum gösterememesi sonucunda oluşmaktadır.

Literatürde kriz yönetimi, beklenmedik dönemlerde ortaya çıkan ve olağan dönemden farklı uygulamalar gerektiren yönetim modeli olarak ifade edilmektedir (Aykaç, 2001: 124). Diğer bir deyişle kriz yönetimi, oluşabilecek sorunların önceden tespiti ya da sonuçlarının sınırlandırılmasını değil sorunların ortaya çıktıklarında tepki gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gilpin ve Murphy, 2008: 26). Dolayısıyla kriz yönetiminde esas olan sorunun çıkmadan önce engellenmesidir.

Kriz yönetimi olağan yönetim hallerinin dışında kendine özgü bir yönetim modeli olarak nitelendirilmektedir. Ancak her kriz durumunda ve her yönetim düzeyinde geçerli tek bir kriz yönetimi modeli bulunmamakla beraber farklı kriz yönetimi modelleri göz önüne alındığında bir takım ortak özelliklerinin bulunduğu görülmektedir. Krizler beklenmedik zamanlarda ve aniden ortaya çıktığı için kriz dönemlerinde gerekli bilgi ve beceriler, yönetim becerileri ve gerçekleştirilecek uygulamalar krize has olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle krizlerin en az zararla atlatılması için olağan dönemlerdeki uygulamalar kriz dönemlerinde değiştirilebilir. Dolayısıyla kriz yönetimi özel bir yönetim biçimidir (Aykaç, 2001:124).

Çeşitli evrelerden oluşan kriz yönetimi, afet yönetimi, kaos yönetimi ve risk yönetimi gibi kavramlarla birlikte anılmaktadır. Kaos kavramı daha ziyade krizin çıkma esnasında ki karışıklığı ifade etmek için kullanılmaktadır. Var olan düzenin bozulmasını ifade eden bu kavram kriz yönetiminin içinde bir alt kavram olarak düşülebilir. Aynı şekilde “afet”in “kriz” kapsamında değerlendirilmesi için afetin insanların yaşadığı yerde olması ve can ve mal

kaybına yol açması gerekmektedir. Dolayısıyla “kriz” kavramı “afet” kavramını içine alan bir üst kavramdır.

1.2.5.7. Değişim Yönetimi

Küreselleşme ile beraber bugün özel kesim kadar kamu kesimi de rekabete ve vatandaşların ihtiyaç ve taleplerine cevap vermek durumdadır. Yaşanan bu hızlı değişim ise örgütlerin geleceği tahmin etmelerini zorlaştırmaktadır. Vatandaşların veya müşterilerin eğilimlerini takip etmek ya da olayları önceden tahmin etmek güçleşirken, “futurist yaklaşımların” kehanet yeteneği azalmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren yaşanan değişim rüzgarı ile beraber, değişimi benimseyen ve bunu yönetme çabasına giren bir anlayış ortaya çıktığı söylenebilir.

Değişimin birçok anlamı vardır. Hareket, gelişme, büyüme, kalkınma, geleneksellikten uzaklaşma, daha yüksek verimlilik ve etkenlik sağlayacak yöntemlere doğru kayma gibi olumsuz durumdan olumlu duruma geçişi ifade edebileceği gibi olumlu durumun kötüye gitmesini de ifade edebilir.

Avacı toplumundan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişleri göz önüne alındığında insanlığın, daha sonraki dönemlerde de değişim yaşayacağı muhakkaktır. Bu değişimi kuşkusuz kendi başına yaşanmamaktadır. Bu da örgütsel değişim kavramına dikkatleri yöneltmiştir.

Değişim örgütlerin, insan kaynaklarında, süreçlerinde ve teknolojilerinde değişiklik yapmalarını gerektirmiştir. Örgütler teknik yönleri bakımından teknolojik değişmelerle, insan yönü bakımından toplumsal ve kültürel değişmelerle, ürün ya da hizmet üretimi bakımından da ekonomik değişmelerle ilişkilidir. Örgütleri değişime zorlayan faktörler günümüzde o denli güçlüdür ki, değişimin örgütler için artık bir zorunluluk haline geldiği ifade edilebilir. Bu baskı karşısında örgütler değişimi yönetmek adına yeni

anlayışlar benimsemektedirler. Değişim yönetimi yönetsel anlamda eski bir kavram olsa da bugünkü değişim ortamında ayrı bir boyut kazandığı söylenebilir. 1980'li yıllara kadar değişim dengeli bir seyir seyretmekteydi. 90'lardan itibaren karmaşıklaşan teknoloji gibi bazı faktörler değişim yönetimine stratejik bir boyut kazandırmıştır. Değişim yönetiminin örgütlerce birer stratejik hedef olarak belirlenmesinin, örgütleri değişim karşısında hangi olanakları kullanarak uygun yenilemeyi yapmaları gerektiği konusunda, sürekli olarak uyanık tuttuğu söylenebilir (Düren, 2000: 223-230).

Örgütsel değişim, örgütün çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendirmektedir. Örgütler açık birer sistem olarak ele alındığında içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler, örgütün girdileri yoluyla örgütü etkilemeye başlarlar. Örgütün çevresindeki değişimler büyük boyutlara ulaştığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda değişmek zorunda kalmaktadır. Her değişim bir etkileşime yol açmakta olup bu etkileşim sonucu örgüt, iş, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilir (Yeniçeri, 2002: 102).

Yönetim Kuramlarına tarihsel gelişimi içerisinde bakıldığında, klasik yönetim kuramından neo-klasik kuram geçişle beraber bütünden tikele kaymasıyla örgütlerde birey lehine bir değişimin yaşandığı gözlenmektedir. Klasik yönetim kuramında tek bir otorite merkezi etrafında çalışanların birleştirilmesi ve bu hiyerarşik yapılanma içerisinde sıkı denetimi söz konusu iken neo-klasik kuramla beraber yönetimin adem-i merkezileştiği ve örgüt içerisinde ilişkilerin ön plana çıktığı söylenebilir. Diğer bir deyişle klasik yönetim kuramlarında yönetim piramidinin en üstündeki yönetici en aşağıya doğru komuta veren otoriter bir davranış içinde görünmektedir. Mekanik biçimdeki örgüt yapısından organik yapıya geçişte neo-klasik kuramcılar davranış ve insan ilişkileri üzerine yoğunlaşmışlardır. İnsan unsurunun örgütün en önemli unsuru sayılması, insan kaynaklarının yöneltmesinde

liderliğin önemini de artırmıştır. 1930-1940'lı yıllardan sonra liderlik kuramlarının temellerinin oluşması ile neo-klasik dönemin paralellik göstermesi bu yönüyle anlaşılır görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN TANIMLANMASI VE LİDERLİK KURAMLARI

2.1. LİDERLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Liderlik alanında sadece 20. yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapıldığı ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konduğu ifade edilmektedir (Erçetin, 2000: 3). Bu tanımlar tarihsel sürece ve araştırmacıların ilgili oldukları alanlara göre farklılaşmıştır.

2.1.1. Liderliğin Tanımlamaları

Liderlik kelimesinin geniş bir kullanım alanı mevcuttur. Konuşma ve yazılarında, siyasiler, işletme yöneticileri, sosyal işçiler ve akademisyenler kullanabilmektedir. Ne ki, anlamı üzerine hala geniş bir anlaşmazlık bulunmaktadır. Sosyal Bilimciler arasında liderlik kavramının kuramsal bileşenleri sürekli değişmekte, sürekli bir açıdan başka bir açıya odaklanılmaktadır. Basit ve sistematik bir kuram inşası için hala çok fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Zaman, kavramsal çerçevenin dikkatlice belirlenmesi için elverişli gözükmemektedir. Bu çerçeve, mevcut araştırmaların daha anlamlı kılınmasına ve yeni araştırma ve uygulamalara yol açılmasına hizmet edebilecektir (Tannenbaum, Weschler, Massarik, 1961: 22).

Liderlik kavramının herkes tarafından kabul görmüş bir tanımı bulmadığı gibi yapılan her tanımın bu kavramın farklı boyut ve yönlerine vurgu yaptığı görülmektedir. Üstelik liderlik kavramı kimi zaman bir kişilik özelliği, kimi zaman belli bir makamın niteliği kimi zamanda bir davranış türü olarak çok çeşitli anlamlarla da kullanılmaktadır (Can, 2011: 286). Kamu yönetimi, işletme, siyaset bilimi, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi çalışma alanlarında liderlikle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu nedenle liderlik

üzerinde çalışma yapanlar, konuları, kendi çalışma alanları ve yaklaşımları doğrultusunda incelemektedirler.

Yönetim yazınındaki farklı liderlik tanımları aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Bass,1990: 11-20):

a. Etkileme Sanatı Olarak Liderlik

Bu tanımlamalarda liderlik, liderin izleyenlerinin davranışlarını bireysel etkisini kullanarak yönlendirmesi, şeklinde ele alınmıştır. Liderlik, sahip olunan karizmanın ve diğer özelliklerin kullanımı ile elde edilen ikna gücü olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan belki de en yaygını Burns'un "Liderlik (Leadership)" adlı çalışmasında yapmış olduğu tanımdır. Ona göre liderlik "insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmesi" dir (Burns, 1978:425).

b. Grup Sürecinin Odağı Olarak Liderlik

Grup süreci olarak liderlik açısından, lider grubun değişim ve çalışmalarının merkezindedir. Liderlik, grup dinamiklerinden ayrı bir olay olarak değil, bu dinamiklerin bir sonucu olarak tanımlanmış ve gruptan bağımsız düşünülmemiştir.

c. Kişilik Olarak Liderlik

Başka bir sınıflandırma kişilik olarak liderliktir. Liderlik kişiliğinin keşfine odaklanan araştırmacılar, kişiyi lider yapan temel davranış stillerini ve güdülerini inceleyerek liderliği tanımlamışlardır.

d. İtaati (Bağılılığı) Sağlama Sanatı Olarak Liderlik

Bu tanımlamalara göre liderlik, grubu tek elden etkileme ve liderin isteği doğrultusunda gruba biçim verme aracıdır. Grup üyelerinin ihtiyaç ve eğilimleri çok fazla dikkate alınmamıştır.

e. Bir Güç İlişkisi Olarak Liderlik

Liderlik lider ve izleyicileri arasındaki güç ilişkisine göre de açıklanmaktadır. Güç, etkilemenin bir çeşidi olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde liderler güce sahiptir ve bunu başkalarının davranışlarını etkilemekte kullanmaktadırlar.

f. Davranış Olarak Liderlik

Bu grup araştırmacılar liderliği, liderin davranış ve tutumları açısından ele almaktadırlar. Buna göre yapılan tanımlarda lider demokratik, özgürlükçü ve ya davranışlarına göre otoriter olarak nitelenebilmektedir.

g. İkna Şekli Olarak Liderlik

Bu tanımlamalarda ikna yolu ile izleyicilerinin davranışlarını şekillendirme vurgulanmaktadır. İkna; özellikle politik ve dini konularda beklentileri ve düşünceleri şekillendirmede kullanılabilen oldukça güçlü ve önemli bir araçtır.

h. Amaçlara Ulaşmada Araç Olarak Liderlik

Liderliğe amaçlara ulaşmada araç olarak yaklaşan araştırmacılar; grup üyelerinin yardımlarıyla amaçlara ulaşma süreci olarak tanımlamaktadırlar.

1. Karşılıklı Etkileşimin Sonucu Olarak Liderlik

Birçok tanımlamada liderlik, grup faaliyetlerinin nedeni olarak değil; bu faaliyetlerin bir sonucu olarak değerlendirilmiştir.

i. Liderin Özelliklerine Vurgu Yapan Tanımlar

Bazı araştırmacılar liderliği özellikler açısından tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamalarda, lideri etkin yapan özellikleri ve kapasitelerinin (karizma, bilgi, zeka ve diğer özellikler gibi) altı çizilmektedir.

Yapılan bu ve benzeri ayrımlar liderlik tanımlarının çeşitliğinin bir kanıtıdır. Stogdill'in ifade ettiği gibi liderliği tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar da liderlik tanımı vardır (Stogdill, 1974:7). Stogdill "Liderliğin El Kitabı" adlı eserinde liderliği ve lideri şu şekilde açıklamaktadır: "Liderlik bir grup veya grup üyeleri arasındaki etkileşimdir. Liderler değişimin ajanlarıdır. Liderler diğerlerini harekete geçirmede başkalarının diğerlerini harekete geçirdiğinden daha fazla etkili olan kimsedir. Liderlik bir grup üyesinin diğer grup üyelerinin motivasyon veya yetkinliklerini değiştirdiğinde oluşur".

Drucker'a göre liderliğin temelini örgütün misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve ortaya koymak oluşturmaktadır (Drucker, 1995:128-130). Buradan yola çıkarak liderliğin bir süreç olduğu ifade edilebilir. Liderlik bir özellik ya da karakter olarak değil, lider ve izleyicileri arasında ortaya çıkan bir etkileşim olarak düşünülebilir.

Aydın'a göre liderlik insanları ve kaynakları eyleme dönüştürebilmelerini sağlama sanatıdır (Aydın, 2011: 67). Aynı bakış açısıyla liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir (Zel, 2001a: 90).

Bu tanımlar bir arada değerlendirildiğinde, liderlikten söz edebilmek için öncelikle bir grup insanın ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerektiği ifade edilebilir.

Tarih boyunca liderlik birçok araştırmanın konusu olmuş olsa da yönetim biliminde liderliğin toplumsal-siyasal liderlikten ayrı ele alınması yenidir. Hatta görev, yetki ve sorumlulukları belli olan bir yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olmasının gerekli olup olmadığı bile sorgulanabilir. Ancak örgütlerde her durum yazılı, kesin kurallara bağlı olamayacağından kişiler arası ilişkilerin düzgün işlemesi ve örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlaması için liderlik vasıflarına haiz yöneticilerin gerekliliği ve önemi de yadsınamaz (Bozkurt, Ergun, Sezen, 2008: 188).

Liderliği liderlerden ayrı düşünmek güçtür. Anlamları iç içe geçmiş bu kavramların birini tanımlarken diğerini de gayri ihtiyari ve mantıksal olarak tanımlamış oluyoruz. Lider kimdir? Sorusuna verilen yanıt yukarıda değinilen liderlik nedir? Sorusuna verilen yanıt kadar fazladır. Burns'e göre lider, takımdakiler üzerine yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir (Burns, 1978: 425) Diğer bir deyişle lider, belirli zaman ve durumlar içinde ilişkili bulunduğu grup veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yöneltme yeteneğini gösteren kişi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004: 160).

Lider ve liderlik ayrımı önemli olduğu kadar kafa karıştırıcıda olabilir. Liderden bahsederken bir kişi, liderlikten bahsederken kişinin fonksiyonu veya faaliyetleri anlatılmaktadır. Lider kelimesi genellikle kurum içerisinde otoriteye sahip pozisyonundaki kişilerin işlerinde nasıl hareket ettiklerine bakılmaksızın tanımlamak için yönetici kelimesinin alternatifi olarak kullanılmaktadır. Ama yöneticinin kurum içerisinde resmi pozisyonda otoriteye sahip olması uygulamada onu bir lider yapmamaktadır (Benowitz, 2001: 142).

Liderlik, diğer pek çok konu ile kıyaslandığında muhtemelen hakkında daha fazla yazılan, araştırılan ve tartışılan bir konu olmuş ve olmaya devam etmektedir. Yine de, kendisine gösterilen bu büyük ilgiye rağmen, liderlik hala tam olarak açıklanamayan bir kavram olarak kalmıştır (Luthans, 2011: 420). Liderlik kavramı, gerek örgüt ve yönetim kuramcıları gerekse uygulayıcılarının dikkatini çeken önemli bir kavramdır. Ancak yazındaki artışa rağmen kuramların irdelenmesi sonucunda başarılı bir lidere ilişkin tutarlı ve net bir tanım ortaya konmamıştır (Horner, 1997: 275). Liderlerin nasıl olması ve davranması gerektiği ile ilgili birçok “özellikler listesi” ortaya konmuştur. Schein’a (2010) göre bu karmaşanın nedeni henüz "lider" tanımı üzerine bir fikir birliğine varılamamış olmasıdır.

Liderlik tanımlarının ve lider görevlerinin yıllar boyunca göstermiş olduğu değişime bakıldığında, bu gelişmenin daha çok liderlerin yöneticilerden ayrı olarak gösterecekleri özellikler dayanak alınmıştır. Liderlik ile ilgili ortaya konulan tanımlara dayanarak çalışmada çıkarılan sonuç liderliğin kişileri belirli özellikleri ile etkileyerek, belirlenmiş hedeflere doğru yöneltmesidir.

2.1.2. Liderliğin Önemi

21. yüzyılın hızla değişen dünyası ile birlikte artan rekabet koşullarında liderlik ve uygun liderlik davranışlarının sergilenmesi, örgütlerin performansında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik günümüzde sadece özel sektörde değil kamu kesiminde ve hatta sadece tepe yöneticileri değil aynı zamanda orta ve ilk kademe yöneticileri için de önemlidir (Yörük, Dünder, Topçu, 2011:103). Bilgi çağı olarak adlandırılan bu yüzyılda liderden yoksun bir örgüt düşünülemediği gibi geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde de düşünülmesi güçtür (Gül, Şahin, 2011: 246).

Örgütlerde liderlik konusuna yoğunlaşan ilgi özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra endüstriyel psikoloji alanındaki çalışmalarda insan ilişkilerine verilen önemin artması ile ön plana çıkmıştır. Yöneticilerin sadece emir verme, planlama, örgütleme ve problem çözme fonksiyonlarının dışında, etkileme, yol gösterme ya da motive etme rolleri önem kazanmıştır. Örgütsel performansın belirlenmesinde liderlik bir değişken olarak ele alınmaya başlamıştır (Buchanan, Huczynski, 1997: 594).

Örgütsel planlar tam ve çevre koşullarının durağan olduğu; örgütün iç dinamiklerinin ve örgütlerde insan üyeliğinin önemli olmadığı örgütler de liderliğin ve liderin de önemli olmadığı düşünülebilir. Şüphesiz bu koşullar hiçbir örgüt için söz konusu olmayacaktır. Zira örgütler açık sistemdir ve değişen dinamik çevreleri vardır. Yukarı da sayılan bu olanaksızlıklar, örgütlerde liderliği önemli ve gerekli kılmıştır (Ergun, 1981: 11).

Örgütler de formel ve informel ilişkiler olduğu gibi yazılı kurallar kadar yazılı olmayan kurallar mevcuttur. Örgütlerde bu kuralların uygulanmadığı ve ya harfiyen uygulayarak gerçekleştirilen iş yavaşlatma eylemleri olabilir. Bu gibi durumlarda liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır (Can, 2006: 296).

Liderliğin önemi şu şekilde de sıralanabilir (Lussier, Achua, 2010:4):

- Bireysel kariyerin başarısı ve örgütlerin kaderi liderlerin davranış etkinliği tarafından belirlenmektedir.
- Liderlik, başarı için kritik ve hatta bazı araştırmacılara göre en önemli unsur olarak değerlendirilmektedir.
- Örgütler sürekli değişen bir çevreye sahiptirler. Bu çevre yasal, teknolojik, kültürel ve daha birçok değişikliğe konu olduğundan, örgütler çevreyle ilişkilerini sürdürmek ya da yeni ilişkiler kurmak için değişim istekleriyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu değişimlere uyum sağlama konusunda liderliğe ihtiyaç bulunmaktadır.

- Örgütler her türlü kariyer alanında liderlik potansiyeli ve özellikleri bulunan adayları istihdam etmektedirler.
- İyi reklamı yapılan kurumların başarısızlıkları (Eron ve WorldCom), kar amacı güden ve gütmeyen çevrelerin hemen hemen her başarı veya başarısızlıklarında liderliğin kritik rolünün anlaşılmasını sağladı.

Cameron ve Quinn (2006), örgütün varlığının devamı için, örgütün stratejik konumunu değerlendiren ve örgütün tüm hedeflerini sıraya koyan bir lidere ihtiyaç duyulacağını iddia etmektedirler. Liderler aynı zamanda örgütsel performansın artışında baskın faktör olduğundan örgüt ve yönetim yazında önemli bir yer tutmaktadır.

2.1.2.1. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderlik daha önce de belirtildiği gibi başka bir kimseyi veya grubu etkileme çabasıdır. Ayrıca liderlik etkilemeye dayalı bir süreçtir. Güç de bu etkileme potansiyelini oluşturmaktadır. Güç liderin başkaları tarafından kabul görmesini veya sadakat beklemesini mümkün kılmaktadır (Hersey, Blanchard, Johnson, 2008: 158). Liderliğin güçlü olarak algılanabilmesi için elde ettiği gücün kaynağı çeşitli çalışmalarda farklı sınıflandırılrsa da genel olarak French ve Raven (1968)'in ayrımı kabul görmektedir. Onlara göre liderliğin güç kaynakları meşru güç, ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güçtür.

Liderlerin güç kaynakları pozisyon ve birey kaynaklı olarak da ayrıma tabi tutulmaktadır (Yukl, 2002). Pozisyon kaynaklı güçler: meşru güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç; birey kaynaklı güçler ise uzmanlık gücü ve karizmatik gücü olarak ifade edilmektedir.

2.1.2.1.1. Yasal Güç

Yasal güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile ortaya çıkmaktadır (Meydan, Polat, 2010: 130). Yasal güç, örgüt yapısı içerisinde bulunan mevkiden kaynaklanan güçtür. Yasal güç, “makam gücü” olarak da tanımlanmaktadır. Astlar üste kademedan gelen emir ve talimatlara uymayı kendilerini mecbur hissederler. Güç makam ile gelerek o makamda bulunan kişiye has olmaktadır. Kişi makamını terk ettiğinde, güç o makamda kalarak kişiyi takip etmez. Bu güç, örgüt içinde tanımlandığı için meşrudur ve makamda bulunan kişi güç tarafından korunmaktadır. Güç algısı, genellikle resmi bir unvan ile belirtilir. Gücün görece katları, örgüt içindeki diğer makamlara olan pozisyonu ile örgüt şemasına yansır (Bertocci,2009: 67).

2.1.2.1.2. Ödüllendirici Güç

Ödüllendirme gücü astlara zam verme, terfi, övgü ve benzeri diğer ödüller verebilme gücüdür. Astlar bu ödüllere değer atfettiği sürece, yönetici, astlarının davranışlarını etkilemek ve kontrol etmek üzere ödüllendirme gücünü kullanabilir (George, Jones, 2012: 374). Ödüllendirme gücünün kullanımı çalışanların motivasyonu üzerinde de etkiye sahiptir. Astlara ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi teşvikler yanında sorumluluklarını artırma veya kendini gerçekleştirme adına yapılan teşvikler ödüllendirme gücünün önemli motivasyon araçlarındandır. Astlar için ödüllerin önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar etkilidir.

2.1.2.1.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, yöneticinin çalışanına ceza uygulama tehdidi imkânının olmasıdır. Dolayısıyla bu gibi durumlarda çalışan hata yaptığı durumda cezalandırma yetkisinin olduğuna dair bir algısı oluşmaktadır. Zorlayıcı güç,

genelde kısa dönemli itaati sağlar ancak uzun vadede çalışanlarla uyumsuzluğu yol açabilir.

Gücün kaynağı olarak “zorlamanın” popülaritesinin artmasında Philip Crosby ve W. Edwards Deming gibi kalite yönetimi kuramcılarının da etkisi olmuştur. Zorlayıcı güç kullanımının sonucunda korkunun getirdiği bir güvensizlik ortamı oluşmaktadır. Bu gibi iş ortamlarında verimlilik ve yaratıcılıkta düşüş olduğu ortaya konmuştur. Bu anlayışın aksine, kalite yönetimi kuramcılarından etkilenmiş bazı örgütlerde bile gücün kaynağı olarak zorlama, temel rol oynamaya devam etmektedir (Encyclopedia of Management, 2009: 460).

2.1.2.1.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, kompleks bir yapıdadır; kişi tarafından sahip olunan bilgi, tecrübe, yetenek gibi bazı özelliklerden kaynaklanır. Bu özellikleri taşıyan kişiler, bu özellikler sebebiyle güç sahibidirler. Bunun nedeni, örgütün, bilgi, tecrübe ve yetenek gibi özelliklere değer vermesi ve ihtiyacı olması, özelliklerin sınırlı olması ya da özelliklerin fazlasıyla olağanın üstünde olmasından kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücü özel bilgi veya ileri düzey eğitimden kaynaklandığı için, yaş, kıdem veya işyerinde geçirilen zamanla görece ilgisizdir. Bu tür bir güç işyerinde görece daha genç ve yeni olan kişinin, örgütteki diğer kişileri etkileyebilmesine olanak sağlar. Uzmanlık gücü genellikle araştırma ve keşif ile ilişkilendirilmekte ve örgüt içinde değişiklik oluşturma gücünü temsil etmektedir. Ayrıca, bu tür güç zamanla değişebilmektedir. Öncelikle örgüt içinde belirli bir uzmanlık türüne dayanan değer ve prensipler, işletmenin neye ihtiyacı olduğuna ve hedeflerine ulaşmak için neyin gerekli olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. İkinci olarak, belirli bir bilgi ve yeteneğe bağlı uzmanlık, yeni gelişmelerle ilgili güncellenmediği takdirde eskimektedir. Üçüncüsü, yeni bir teknik uzmanlık

tarafından, üstünde uzmanlaşmış bilgi ve yetenekler yer değiştirebilmektedir (Bertocci, 2009: 70).

2.1.2.1.5. Karizmatik Güç

Liderin doğrudan kendinden veya kişisel özelliklerinden kaynaklanan güç kaynağıdır. Buna göre izleyicilerin, liderin kişiliğinden veya başka bir özelliğinden etkilenecek ilham almaları, onların arzu ve isteklerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 569).

Örgüt üyeleri, kendilerini etkileme gücü taşıyan liderlerle kendilerini özdeşleştirmekte ve onlara benzemek istemektedirler. Bu ise kişilerin saygısını ve itaatini sağlamaktadır. Karizmatik gücün esas olarak bireylerin lideri karizmatik olarak algılaması ile ilgilidir. Liderin izleyiciler tarafından çekici bulunması halinde izleyiciler lideri takip edeceklerdir (Küçükali, 2011: 91).

2.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik kuramlarının gelişiminin uzun bir geçmişi olsa da sistematik olarak incelenmesi yönetimin de sistematik olarak ele alınmasından sonra olmuştur. Kuramların evrimine bakıldığında liderlerin sahip olması gereken özelliklerden durumlara göre davranış geliştiren liderlik anlayışına doğru bir gelişim yaşandığı gözlenmektedir.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Carlyle, bazı kişilerin lider olarak doğduklarını ve insanlık tarihini etkilediklerini savunarak, geliştirdiği “Büyük Adamlar Kuramı”nı (Great Man Theory) tartışmaya açmıştır. Büyük Adam Kuramı, tarihe yön veren

kahramanlar olan liderlerin doğuştan gelen özellikleri olduğunu savunmaktadır. Büyük Adam Kuramı'nın esasını, liderlerin doğuştan gelen bazı özellikleri sayesinde olağanüstü işler başardığı düşüncesi oluşturmaktadır. Bu kurama göre "lider olunmaz, lider doğulur" (Organ, 1996: 2). Sosyal Darwinizm' den etkilenen bu kuram, tarihi özgeçmişler öyküsü olarak tanımlanmaktadır. Carlyle'a göre liderlik, Protestan reformculuğu Luther'in, Calvin'in ve Zwingli'nin; Fransız devrimi Voltaire, Dalton ve Napolyon'un; Hitler, Churchill, Stalin ve Ghandi'nin öykülerinden meydana gelmektedir (Can, Aşan, Aydın, 2006: 297).

1900'lü yılların başından itibaren liderlerin özellikleri yakından incelenmeye başlanmıştır. Aslında, özellikler kuramı "Büyük Adam Teorisi"nin devamı niteliğinde, liderin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir kuramdır (Bass, 1990; Lussier ve Achua, 2004; Northouse, 2001). Özellikler kuramcılarına göre "Büyük adamlar" liderlik pozisyonlarına üstün yetenekleri ve nitelikleri nedeniyle yükselmektedirler.

Özellikler Kuramı, liderlerin seçilme yöntemleri, her bir liderin etkinliğinin ölçülmesi için teknikler geliştirme ve liderlerin ayırıcı özellikleri gibi konulara yanıtlar bulmaya çalışmıştır. Bu çalışmalarda varılmak istene nokta, bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri diğerlerinden ayıran fiziksel ve niteliksel özelliklere ve yeteneklere sahip olduklarıdır. Burada özellikler kuramını "Büyük Adamlar Kuramı"ndan ayıran ise liderlik özelliklerinin sonradan da kazanılabileceği düşüncesidir (Can, Aşan, Aydın, 2006: 297). Özellikler kuramında liderlerin özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir. Araştırmalar liderlerin sahip oldukları evrensel özelliklerin araştırılmasına yoğunlaşmıştır (Luthans, 2011).

Özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda ister lideri tanımlarken gücü ve kontrolü vurgulasın, ister grubu ön plana çıkarsın, vurgulanmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel karakteristiklere ve kabiliyetlere sahip

oldukları düşüncesidir (Yukl, 2010: 178). Bu amaçla “1920-1950” arası dönemde geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 2010: 183).

Liderlikte özellikler kuramı her ne kadar sadece liderin özelliklerini kapsadığı ve davranışları irdilemediği için eksik bulunsa da günümüzde bile hala liderlerin belirli özelliklerini ön plana çıkararak tasvir edildiği görülmektedir. Örneğin Goleman’ın liderlik yaklaşımı, özellikler kuramının geçerliliğini hala koruduğunu göstermektedir: “Yürekle kafanın-duyguyula düşüncenin- buluştuğu yerde liderlik kendini belli etmektedir. Duyguyla düşünce, liderin süzülerek yükselmesine imkan veren iki kanattır. İşin girdisini, çıktısını ve mevcut zorlukları kavrayabilmek için, her liderin yeterli bir zekaya gereksinimi vardır. Analitik ve kavramsal düşüncenin zihin açıklığına sahip bir lider, örgütüne kesinlikle bir ek değer katar. Bununla birlikte zeka tek başına lider için yeterli görülmemelidir (Goleman ve McKee, 2002: 39).” Duygusal zekanın önemine vurgu yapan Goleman’a göre özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi ahenkli liderliğe çok önemli beceriler katmaya yarayan özellikler olduğunu savunmaktadır. Özbilinç, empatiyi ve özyönetimi kolaylaştırır; bu iki nitelikse, bir arada, etkili ilişki yönetimini mümkün kılmaktadır. Görüldüğü gibi Goleman liderde bulunması gerek özelliklerden duygusal zekayı ön plana çıkarmıştır. Yine güncel yaklaşımlardan stratejik, karizmatik, etik liderlik yaklaşımları ön plana çıkarttıkları özellikler ile anılmaktadırlar.

Genel olarak liderlerde bulunması gerek özellikler: Yaş, duygusal olgunluk, dürüstlük, boy, zeka, samimiyet, cinsiyet, bilgi, doğruluk, yakışıklılık, iletişim kurma becerisi, açık sözlülük, başkalarına güven verme, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, hitabet, özgüven, vizyon sahibi olma ve ileri görüşlülük olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2005: 588).

Bennis’de liderin dağınık-düzenli, genç-yaşlı, erkek-kadın olarak her durumda ortaya çıkabileceğini bununla beraber hepsinin aşağıdaki *ortak* özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir (Bennis, 2009: 40):

- İleri görüşlülük: Lider yapmak istediklerini bilmektedir ve karşısına çıkacak başarısızlık ve engelleri aşacak güce de sahiptir.

- İhtiras duygusu: Lider yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurur ve diğer insanlara da umut ve ilham verir.

- Dürüstlük

Özellikler kuramı kapsamında, başarılı liderlerin özelliklerini tespit etmeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu özellikler fiziksel ve kişisel olmak üzere incelenmiştir. Liderlik özellikleri ile ilgili belirlenmeye çalışılan *fiziksel özellikler* genel olarak: boy, kilo, güç, yaş, sağlık durumu, yaşlılık gibi faktörlerdir. *Kişisel özellikler* ise zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme, cesaret ve kendine güven gibi faktörlerdir (Eren, 2010: 441).

Lider özelliklerinin ölçülebilmesi için yapılan çalışmalar iki gruba ayrılabilir. İlki lider olarak benimsenen insanların kişisel özellikleri ile lider olmayan insanların kişisel özelliklerini karşılaştırarak yapılan araştırmalardır. Diğerisi ise kişisel özelliklerin liderlik üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik araştırmalardır. Liderlik özelliklerinin neler olduğu ile ilgili araştırmalar daha çok ilk gruptaki karşılaştırma yöntemine dayanmaktadır. Bu konuda en kapsamlı araştırmalardan birini Ralph M. Stogdill'in yaptığı söylenebilir (Şahin, 2012: 145). Stogdill, daha önce araştırmacılar tarafından belirlenen yaklaşık 300 özelliği yeniden gözden geçirmiş, gruplandırmış ve sınamıştır.

Tablo 3: Stogdill'e Göre Liderlerde En Sık Gözlenen Nitelikler

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyum sağlayabilme	Zeka
Sosyal çevreye duyarlılık	Kavramsal düşünme
Hırs ve başarı gereksinimi	Yaratıcılık
İddiacılık	İncelik ve diplomatlık
Kararlılık	Etkileyici konuşma/hitabet

Bağımsızlık	Grubun göreviyle ilgili bilgi
Diğerlerini etkileme isteği	Örgütlenme
Israrcılık	İkna edebilme
Çalışkanlık	Sosyal beceriler
Kendine güven	
Stresle başa çıkabilme	
Sorumluluk üstlenmede gönüllülük	

Kaynak: Erçetin, Şule; Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2000, s.30.

Çalışmanın sonucunda, liderlerin bu özelliklerden bazılarına sahip olduklarını, ancak özelliklerin hepsinin bir insanın lider olabileceğine ilişkin kesin göstergeler olamayacağı düşünülmüştür (Can, Aşan, Aydın, 2006: 297). Ortaya çıkışından itibaren 43 yıl boyunca liderlik araştırmalarında egemen olan özellikler yaklaşımı Stogdill'in her durum için geçerli olan ortak bir özellik ortaya konulamayacağını belirtmesiyle, araştırmacıları liderlerin davranışlarına yöneltmiştir (Gibson ve Fiedler, 2000: 194).

Liderlerde bulunan özellikleri tespit etmek için yapılan çok sayıdaki çalışmalarda açıkça göstermektedir ki bütün liderleri kapsayan tek bir yetenek ve kişisel özellik kalıbı bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar liderliğin ne olduğunu anlamak için liderin kişisel özelliklerinin ötesine bakmak gerektiğini vurgulayarak liderin davranışlarına yönelmişlerdir.

2.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Liderin özelliklerine yoğunlaşan incelemelere karşın genel bir özellikler tablosu çıkarılamaması, bu alandaki araştırmacıları yeni yönere sevk etmiştir. Liderlerin aynı örgüt içerisinde ayrı görevlerde değişik liderlik yetenekleri gerektirmesi araştırmacıları liderlerin davranışlarına yoğunlaşmalarını sağlamıştır.

Davranışsal kuramlar adından da anlaşılacağı üzere liderin özelliklerine değil ortaya çıkan durumlarda liderin sergilemiş olduğu

davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Liderin astlarıyla ilişkilerinden, yetki devredip etmemesi, planlama ve denetim şeklinde kadar birçok davranış tarzı liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.

Davranışsal kuram ile ilgili birçok deneysel araştırma yapılarak, kuram test edilmeye çalışılmıştır. Bu kuramı temsil eden araştırmalar genel olarak; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mounton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı matriksi çalışmalarıdır.

2.2.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Özellikler yaklaşımında temel soru liderin kim olduğu ile ilgiliydi. Davranışsal liderlik yaklaşımlarında ise liderliğin nasıl oluşturulacağı konusu belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlik stillerine yönelik olan davranışsal yaklaşımın öncü araştırmalarından biri 1930'lu yılların sonunda Lewin, Lippitt ve White'ın on yaşındaki çocuklar üzerinde yaptıkları araştırmadır (Shafritz, Russell, Borick, 2007: 331). Yapılan çalışmada çocukların gittiği aktivite kulüplerinde otoriter, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik davranışlarına göre hareket eden yetişkinlerin çocuklar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda otoriter liderlerin kararları kendi aldığı ve katılıma izin vermediği görülürken demokratik liderlerin grup kararlarını desteklediği ve katılımı teşvik ettiği ortaya konmuştur. Serbestlik tanıyan liderlerin ise gruba hiçbir müdahalede bulunmadığı gözlenmiştir (Luthans, 2011: 416).

Kurt Lewin ve arkadaşlarının yaptığı bu araştırma liderlik konusunda bilimsel metotlarla kullanılan ilk araştırma olması açısından büyük öneme sahiptir (Luthans, 2011: 416). Bu araştırma neticesinde liderlik davranışları ve bunlara verilen tepkiler üzerine yapılan araştırmalar yoğunlaşmıştır.

2.2.2.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırmaları Merkezi tarafından başlatılan liderlik araştırmalarında lider davranışının kilit boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Stogdill'in (1974) yönetimindeki araştırmacılar, liderliği bir bireyin hedefe ulaşılması yönünde bir grubun faaliyetlerini yönlendirirken gösterdiği davranış olarak tanımlamaktadırlar.

Ohio Devlet Üniversitesi araştırmacıları, bir anket geliştirerek, astların üstlerine ait davranışları nasıl tasvir ettiklerini araştırmışlar ve sonuçta iki boyut belirlemişlerdir: “yapılanma” ve “ilgilenme”. Yapılanma, liderin insanlara ait rolleri tanımlama derecesini belirtmekte, amaçların dağıtılmasına odaklanmakta ve net iletişime ait kanalları oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma odaklananlar, işlerin yerine getirilmesine odaklanmakta, astlarının kuralları uymasını bekler ve tam kapasite çalıştıklarından emin olurlar. Buna ait tipik davranışlar aşağıdaki gibidir (Boddy, 2008: 461):

- Astların belirli görevlere dağılımı,
- İş performansına ait standartların belirlenmesi,
- İşin gerektirdikleri hakkında astların bilgilendirilmesi,
- Astlar tarafından yerine getirilen işlerin programlanması,
- Tek-tipleşme prosedürlerinin teşvik edilmesi

İlgilenme, liderin kendini izleyenlere gösterdiği saygı ve düşünceli davranışlarını, onları nasıl kolladığını ve memnuniyetini gösterdiğini temsil etmektedir. Böyle liderler, astlarının en iyi şekilde çalışmayı istediklerini varsayarak bu istekleri doğrultusunda hareket etmelerini kolaylaştırmaya çalışır. Resmi düzey ve güce az düzeyde itimat ederler. Buna ait tipik davranışlar aşağıdaki gibidir (Boddy, 2008: 462):

- İyi yerine getirilen bir iş için memnuniyetin ifade edilmesi,
- Astlarının mantıksal olarak yapabileceklerinden daha fazlasını beklememe,

- Astların kişisel problemleriyle ilgili yardımcı olma,
- Yardım için müsait ve ulaşılabilir olma,
- Yüksek performansın ödüllendirilmesi

Yapılan çalışma sonucunda üstlerin farklı davranış türleri gösterdikleri bunlardan bazılarının yapılanmada yüksek, ilgilenmede düşük puana sahipken, diğerlerinin, ilgilenmede yüksek, yapılanmada düşük puana sahip olduğu görülmüştür. Bazıları her ikisinde de yüksek, bazıları her ikisinde de düşüktür (Boddy, 2008: 462). Diğer bir deyişle yapıya ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının beraber gösterilmesi halinde etkinlik sağlanmaktadır. Yapıya yönelik davranış sergileyen liderlerin çalışanlarında yüksek performans bulunmuş ancak tatmin düzeyi düşük çıkmıştır. İlişkiye yönelik liderlerle çalışan astların düşük performans sergilediği ancak yüksek tatmin düzeyine sahip oldukları ortaya konmuştur. Ancak daha sonra çalışmada iş ortamını etkileyen diğer değişkenler göz önüne alınmadığı için bu sonuçların eksik olduğu savunulmuştur (Özkalp, Kirel, 2011: 314).

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemi ortaya konmuştur. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma/ ya da saygı gösterme ve inisiyatifdir. Ohio Üniversitesi çalışmaları ile liderliğin değerlendirilmesinde gerek insan gerekse görev boyutunun önemli olduğunun ortaya konmuş olması çalışmayı önemli kılmıştır (Luthans, 2011: 417).

2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Likert, Michigan Üniversitesi'nde yaklaşık 30 sene liderlik kavram ve yaklaşımları üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalarda amaç etkin grup performansı sonuçlarına dayalı olarak liderlik davranış kalıplarını belirlemektir. Ona ait çalışma ve yaklaşımlar, örgütteki insan davranışlarını anlamak açısından önemlidir. Likert'a ait dört yönetim sistemi aşağıdaki gibidir (Kondalkar, 2007:230) :

Sistem-1 Sömürücü-Otoriter

Sistem-1 olarak adlandırılan yönetim modelinde yönetici çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu yönetim sistemini uygulayan yöneticiler insanların korku ve cezalandırma ile motive edileceğine, bazen de ödüllendirilebileceğine inanırlar. İletişimin yukarıdan aşağıya olmasına ve karar alma sürecinin üst düzey yönetime has kılınmasına dikkat ederler. Otoriter yönetim modelinde yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımının önem taşımadığı söylenebilir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanması beklenir.

Sistem-2 Yardımsever (Babacan)-Otoriter

Yardımsever-otoriter liderlik türünü uygulayan yöneticiler, astlarına karşı tam bir güven ve itimat duyarlar. Çalışanlarını ödülleriyle motive ederken, cezalandırarak astları arasında korkuyu muhafaza ederler. Aşağıdan yukarıya iletişimin düşük olması gerektiğine inanırlar ve işle ilgili fikirleri dinlerler. Yöneticiler, sınırlı düzeyde yetki devrinde bulunurlar. Astlarını yönetirken yakın denetim politikası güderler.

Sistem-3 Danışmacı

Danışmacı yönetim türünü uygulayan yöneticiler, astlarına hakiki bir güven duyarlar ama bu güvenleri tam değildir. Genellikle astlarının düşünce ve görüşlerini dinler ve uygularlar. Astlarıyla ilgili aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı iletişimin her iki türüne de inanırlar. Motivasyon için yöneticiler gerek ödüllendirme gerekse de cezalandırmayı kullanırlar. Politikanın geniş tabana yayılmasını sağlarken, önemli politikalarda karar verme sürecini üst düzeyde tutarlar. Fakat belirli karar verme sürecini astlara bırakmışlardır, özellikle politikanın günlük işleyişe dair olanlarını.

Sistem-4 Katılımcı-Grup

Likert'in dördüncü ve önerdiği yönetim sistemi katılımcı grup liderliği olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemde yöneticiler, çalışanlarına örgütün tüm işleriyle ilgili tam bir güven ve itimat duyarlar. Astlarının görüşlerini her zaman alır ve yapıcı olarak kullanırlar (Can, Aşan, Aydın, 2006: 304). Hedef oluşturma sürecine katılan ve dahil olanlara ekonomik ödüller verilir. Katılımcı-grup yönetim sistemini uygulayan yöneticiler, astlarının karar alma sürecine katılımlarını destekler. Grup içine dahil olmalarını sağlar ve gruptan ayrılmalar olmaksızın beraber iş görürler. Astlarıyla, üstleriyle ve eş gruplarla iletişime inanır ve desteklerler. İsminden de anlaşıldığı üzere, yöneticiler, örgüt içinde grup etkinliklerine katılırlar. İşçilere ait moral ve üretkenlik üzerine yapılan bir dizi araştırmada, Likert, çalışan odaklıların en etkili yöneticiler olduklarını belirtmiştir (Likert, 1961).

Likert, çok farklı sektörlerden yüzlerce yöneticiye başarılı buldukları örgütlerin yöneticilerini sistem 1-4 arasında hangi kategoriye yerleştireceklerini sordu. Aynı süreci takip ederek bu sefer en başarısız yöneticileri hangi kategoride gördüklerini sıralamalarını istedi. Çalışmanın sonunda, yönetimi davranışlarının sistem-4 de yaklaştıkça örgütsel verimliliğin arttığını sistem-1 doğru gittikçe ise verimliliğin düştüğünü, görmüştür.

Likert'in bulguları, liderlikte demokratik yaklaşımlar ve liderin bu yöndeki desteklemeleri, uzun dönem üretkenliği artırma şansını yükseltmektedir. Yöneticinin görevi, *tümüyle birleştirici* ve *karşılıklı* desteğe dayanan iş gruplarının oluşmasını sağlamaktır. Likert iş odaklı ve otokratik gözetimin kısa vadeli üretkenlik artışına yol açtığını, ama uzun vadede "insan kaynaklarının elden çıkması" şeklinde örgütü negatif etkilediğini belirtmektedir (Likert, 1961). Moralin düşmesi, devamsızlığın ve işe giriş çıkışların artması otokratik yönetim türünün tipik bir örneğidir. Likert'e göre ise örgütlerde *insani kaynakların* gözetilmesi ve planlara dahil edilmesi gerekmektedir.

2.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Davranışsal kuramların en popülerlerinden biri olan Yönetim Tarzı Matrisi 1947'de hem Ohio Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi araştırmalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Teksas Üniversitesi'nde Blake ve Mouton tarafından oluşturulan bu üç boyutlu modelde, örgütlerde bulunan iki anahtar değişkene bağlı olarak yönetsel davranış açıklanır. İlki üretim ya da çıktıya ilgiyi yansıtırken diğeri kişiler arası ilişkilere yönelik ilgiyi yansıtır. "İlgi" den kasıt ise üretim veya insana dönük yönetsel ilgi ve bunların birbirine olan etkisidir (Blake, Mouton, 1964: 161).

Bu modelde dikey ekseninde "insana dönük yönetsel davranış", yatay ekseninde ise "üretim ve çıktıya yönelik davranış" değişkenleri kullanılmıştır. Blake ve Mouton, *takım yönetimi* (9,9) tarzının en uygun ve ideal yönetim tarzı olduğunu varsaymışlardır. Başarılı olmak isteyen yönetici ve liderlerin hem insana hem de üretime dönük olma özelliği göstermeleri gerektiğini savunmuşlardır. *Otorite- itaat yönetimi* (9,1) sergileyen bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren ve fakat insana önem vermeyen bir tipi ifade etmektedir. *Klüp yönetiminde* (1,9) rahat ve arkadaşça bir iş ortamı için insana yönelik ilgi fazladır. Dolayısıyla klüp liderinin göreve ilgisi en alt seviyededir. *Orta yol yönetiminde* (5,5) yönetici hem üretime hem de insana ortalama ölçüde ağırlık vermektedir. Burada lider yapılacak iş ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı kişidir. *Başarısız yönetimde*, (1,1) lider etkinlik gösterememekte ve örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır. Bu lider tipinin işiyle ilgisi son derece azdır.

Tablo 4: Blake- Mouton'un Yönetsel Şebekesi

B İ R E Y E İ L G İ	(1,9) Klüp Yönetimi								(9,9) Takım Yönetimi
					(5,5)				
	(1,1) Başarısız Yönetim								(9,1) Otorite Yönetimi
- YAPIYI HAREKETE GECİRME +									

Kaynak: ZEL, Uğur; **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001a: 106.

Bu modelin önemli yararlarından biri yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kurumsallaştırma imkanı vermesidir. Model bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Koçel, 2005: 600).

2.2.3.Durumsal Liderlik Kuramları

1900'lü yıllardan itibaren yapılan çalışmaların liderin bireysel özellikleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak Özellik Kuramı ve Davranışsal Kuram olarak adlandırılan araştırmalar zamanla yetersiz kalmıştır. Zamanla karmaşıklaşan çevrenin de dikkate alınması ihtiyacı liderlik araştırmalarının örgütün çevresine yoğunlaştırmıştır.

Liderliğin bireysel özellikler ve lider davranışları ile açıklanamayacak kadar karmaşık bir uygulama olduğunun anlaşılması ile araştırmacılar

1950'lerden itibaren çevresel durumlara ve lider- çalışan (izleyici) ilişkisine yönelmişlerdir.

Durumsallık kuramları farklı durumlarda liderlik davranışlarının, tarzlarının veya yönelimlerinin görece etkililiğine değinmektedir. Liderler hangi, durumlarda etkindir? Hangi koşullarda nasıl liderlik davranışları sergilenmelidir? Bu sorular liderlerde ve akademisyenlerde merak uyandırmıştır. Durumsal değişkenler genellikle lider ve izleyicilerinin güven ve desteği, görevlerin niteliği (görevlerin açıklık derecesi veya yapısı gibi), liderin formel veya informal otoritesi, örgütsel rollerin karmaşıklığı olabilmektedir. Bu durumsal değişkenler belirli davranışları veya stratejileri diğerlerine göre daha etkili olacak bir ortam oluşturmak için öne sürülmüştür. Ancak, durumsallık kuramlarının çok çeşitli olması nedeniyle bazı farklılaşmalar görülebilmektedir. Bazı araştırmalarda lidere odaklanılmakta iken bir diğerinde izleyici ön planda olabilmektedir.

2.2.3.1. Amaç- Yol Kuramı

Amaç-Yol kuramı bireylerin eylem ve çabalarını etkileme düzeyi ile ilgilidir. Büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş kuramlarına dayanan Amaç-Yol kuramının House ve Evans tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir. Bu kuram liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmada üyelerine cazip gelen, gerçekleştirilebilir olan ödüller vermesini ve bu ödülleri kazanması için ortaya konmak zorunda olunan davranış biçimlerini açıklamaktadır (Torlak, 2008: 274). Kurama göre insanın davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. İlki, kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağını bilmesi (bekleyiş) ve ikincisi bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir (valens). Buna göre liderlerin önemli bir fonksiyonu, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Koçel, 2005: 602).

House (1996) 'a göre, etkili liderler, astlarının ödüllere giden yollarını netleştiren ve ödülleri astlarının değer verdikleri arasından seçen liderlerdir. Bunlar, astlarının davranışları tanımalarına ve öğrenmesine yardım ederler. Bu şekilde astların görevleri yerine getirmesinde ve sonuçta ödül kazanmalarına yardım etmiş olurlar. Model, lider davranışlarına ilişkin dört tip belirlemektedir (Boddy, 2008: 466):

- 1- Talimat veren (Yönlendirici liderlik): astlarına liderin ne beklediğini bildiren, özel rehberlik veren, astlarından kural ve prosedürleri uygulamasını isteyen, işi programlayan ve koordine eden;
- 2- Destekleyen (Destekleyici Liderlik): astlarına eşiti gibi davranan, ihtiyaçlarına ve refahlarına ilgi gösteren, çalışma birimi içinde arkadaşça bir hava oluşturan;
- 3- Başarı odaklı (Başarıya Yönelik Liderlik): zorlayıcı amaç ve hedefler koyan, performans artışı arayan, performansta mükemmelliğe vurgu yapan, astlarının başarısını bekleyen;
- 4- Katılımcı Liderlik: astlarına danışan, düşüncelerini hesaba katan liderlik biçimidir.

House, uygun tipin astların karakterine ve iş ortamına göre değişeceğini belirtmektedir. Örneğin, eğer astın kendisine güveni ya da yeteneği azsa, liderin koçluk etmesi ve destek vermesi gerekmektedir. Eğer ast net bir yönlendirme istiyorsa, bunu sağlayan lidere daha iyi uyum sağlar. Ancak Amaç-Yol modelinin asıl katkısı, ödülleri ve cezaları yöneten liderin aynı zamanda kendini denetlemesini sağlamasıdır (Bloisi, Cook, Hunsaker, 2003: 583).

2.2.3.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler'in yaklaşımı, yöneticinin karşı karşıya bulunduğu pratik duruma göre değişen geniş bir liderlik davranışı yelpazesi sunmaktadır. Böylece

yöneticiyi, somut bir grubun ya da görevin pragmatik koşullarından bağımsız olarak, katı bir şekilde belli bir yaklaşıma bağlı kalma tuzağına düşmekten korumaktadır (Werner, 1993: 44).

Fiedler'in "Leader Attitudes and Group Effectiveness" (Lider Tutumları ve Grup Etkinliği) eserinde özellikle kişiler arası ilişkilerin algılanışı ve grup etkileşimi üzerinde durmuştur. Ona göre toplumlar büyük ölçüde bireysel çalışma yerine grup çalışmasına bağımlı hale gelmektedirler. Bu eğilim kısmen kullanılan makine ve malzemelerin hantallığı kısmen de uğraşılan görevlerin karmaşıklığı ile ilgilidir. Fiedler grupların öneminin artması üzerine, eserinde şu soruya yanıt aramıştır: "İyi ve kötü takımlar nasıl birbirinden farklılaşır ve liderlerin özellikleri ve karakterleri grup etkinliğini ne şekilde etkiler?" (Fiedler, 1959: 42). Çalışmasında liderin etkinliğine, grubun verimliliği dikkate alınarak karar verilmiştir.

Araştırmaları sonucunda Fiedler, grubun verimliliğini öngörebilmek için liderlerde iki özellik bulunması ve bunların eş zamanlı olması gerektiği bulunmuştur. İlk olarak lider takipçileri tarafından kabul görmelidir. Futbol takımları gibi informal gruplarda, liderlik sosyometrik* kabule bağlıdır. Informel örgütlenmiş grupların belirlediği lider grubun performansını öngörmek istiyorsa, aynı zamanda sosyometrik olarak takipçileri tarafından kabul görmüş olmalıdır. İkinci olarak, lider takipçileri ve özellikle bazı kilit astları arasında belirli bir miktar psikolojik mesafeyi muhafaza etmelidir. Yani görevlerini yeterince yerine getirmeyen iş arkadaşlarını dahi işten veya gruptan çıkarabilmelidir (Fiedler, 1959: 43). Bu şekilde duygusal bağımsızlık ve tarafsızlık sağlanabilir.

* Sosyometri: Bireyin ve etkileşim içinde olduğu grubun ilişkilerini, onların yapı ve dinamiğini sayısal verilerle tespit etmeyi sağlayan bir tekniktir.

Fiedler liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli unsuru incelemiştir. Bu üç unsur (Benowitz, 2001: 149):

- Başarılacak İşin niteliği:

İş en iyi şekilde organize edilmiş halde midir veya ortalama bir yapıya mı sahiptir; yoksa bu ikisi arasında bir yerde midir? Astlar için neye ihtiyaç olduğunun yüksek sesle (tercihen) detaylı biçimde söylenmesi görev-iş yapısını etkilemektedir. Diğer bir ifade ile işin nasıl yapılacağına dair bir yöntemin ve yolun olup olmadığı önemlidir. Rutin işlerin genellikle nasıl yapılacağı öncesinden belirlenmiştir. Ancak rutin olmayan işlerin nasıl başarılabacağı konusunda liderin bir planı ve yöntemi önceden geliştirme olanağı olmayabilir. İşin planlanmış olduğu rutin durumlar lider için olumlu ortam oluştururken planlanmayan işler lider için olumsuz ortam oluşturabilir (Çelik, 2012: 20).

- Lider ile İzleyiciler arasındaki ilişkiler:

Bu madde liderin kendi çalışanlarından edindiği sadakat, bağlılık ve destek ile ilgilidir. Tercih edilen bir ilişkide, yönetici en iyi şekilde organize olmuş bir görev-iş yapısına sahiptir ve sorunsuz bir biçimde çalışanlarını mükafatlandırabilir veya cezalandırabilir. Tercih edilmeyen bir ilişkide, görev-iş yapısı iyi organize edilmemiştir ve lider sınırlı bir otoriteye sahiptir.

- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi:

Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi, diğer bir deyişle mevki gücü, örgüt içinde yöneticiye astlarını yöneltme, ödüllendirme ve cezalandırmak amacıyla verdiği güç ya da otorite miktarını belirtmektedir. Yöneticilerin mevki güçleri, çalışanların karar alma sürecindeki etkinliğin azalmasına (tercih edilir) veya artmasına (tercih edilmez) bağlı olarak değişir.

Fiedler'in çalışmaları sonucunda başarının, iş yerindeki ilişkilerin etkileşiminin, ulaşılacak görevin, lider ve takipçileri arasındaki göreceli güç

dengesinin ve tercih edilen liderlik tarzının bir fonksiyonu olduğu sonucunu çıkarıyor (Martin, Fellenz, 2010: 207).

Fiedler kişisel özelliklerin liderlerin etkinliğini etkilediğini savunmaktadır. Ona göre, liderlik türlerini ve kişinin liderlik görevine nasıl yaklaştığına özellikle ilgi duymuştur. İki farklı lider türü tanımlamıştır: “arkadaşlık odaklı” liderlik ve “görev odaklı” liderlik. Ayrıca liderlerin bu ikisinden biriyle nitelendirilebileceğini belirtmiştir (George, Jones, 2012: 345).

Durumsallık yaklaşımını öne çıkaran ilk çalışmalardan olması ve lider etkinliğinde hem liderin karakteristik özellikleri hem de durumsal değişkenlerin önemini vurgulaması Fiedler’in liderlik yazınına katkıları arasında sayılabilir (Luthans, 2011: 420).

2.2.3.3. Reddin’in Üç Boyutlu Etkililik Kuramı

William J. Reddin üç boyutlu liderlik davranış modeli Blake ve Moutan’ın yönetim ızgarası (kafesi) yaklaşımından yararlanarak geliştirilmiştir. Reddin’e gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir. Reddin ise işe ve insana dönüklük olarak açıklanan boyutlara bir üçüncüsü olarak ‘etkililik’ boyutunu eklemiştir (Eren, 2010: 455).

Liderin davranış tarzının etkinliğini sağlayan en önemli unsurlardan birisi onun içinde bulunduğu çevre ve şartlardır. Liderin davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan, liderin davranışlarından herhangi biri için etkin veya etkinsiz ifadeleri kullanılamaz. Çünkü etkin ve etkin olmayan arasındaki ayrım genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma ve şartlara uygunluğu ile ilgilidir. Bu sebeple göreve yönelik veya insan ilişkilerine yönelik davranışlar tek başına liderin davranışlarını etkili veya etkisiz kılmaz.

Reddin'e göre her durum için geçerli bir davranış tarzı yoktur. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak daha fazla ya

da daha az etkili olabilir. Yönetim yaklaşımının etkililik derecesi, davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Reddin'e göre bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmalıdır. Yaklaşım esnekliği, her koşulda belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamaktır (Zel, 2001a: 129). Reddin, çeşitli durumların üzerinde o kadar durmuştur ki, yöneticilerin durumu analiz etmelerinin önemine de inerek, durumu beş parçaya ayırmıştır. Bunlar örgüt, teknoloji, üst, meslektaş ve astlardır. Bu unsurlar, yöneticiden beklenen taleplerin toplamını oluşturmaktadır. Yönetici, eğer bu beş unsuru nasıl değiştirmesi gerektiğini öğrenirse, durumun bütünü de yönetmeyi öğrenecektir (Reddin, 1970: 15).

Reddin'in üç boyutlu modelinin liderlik literatürüne katkılarından biri lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz etmesidir. Bu açıdan değerlendirildiği zaman kuram, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir (Çelik, 2012: 35).

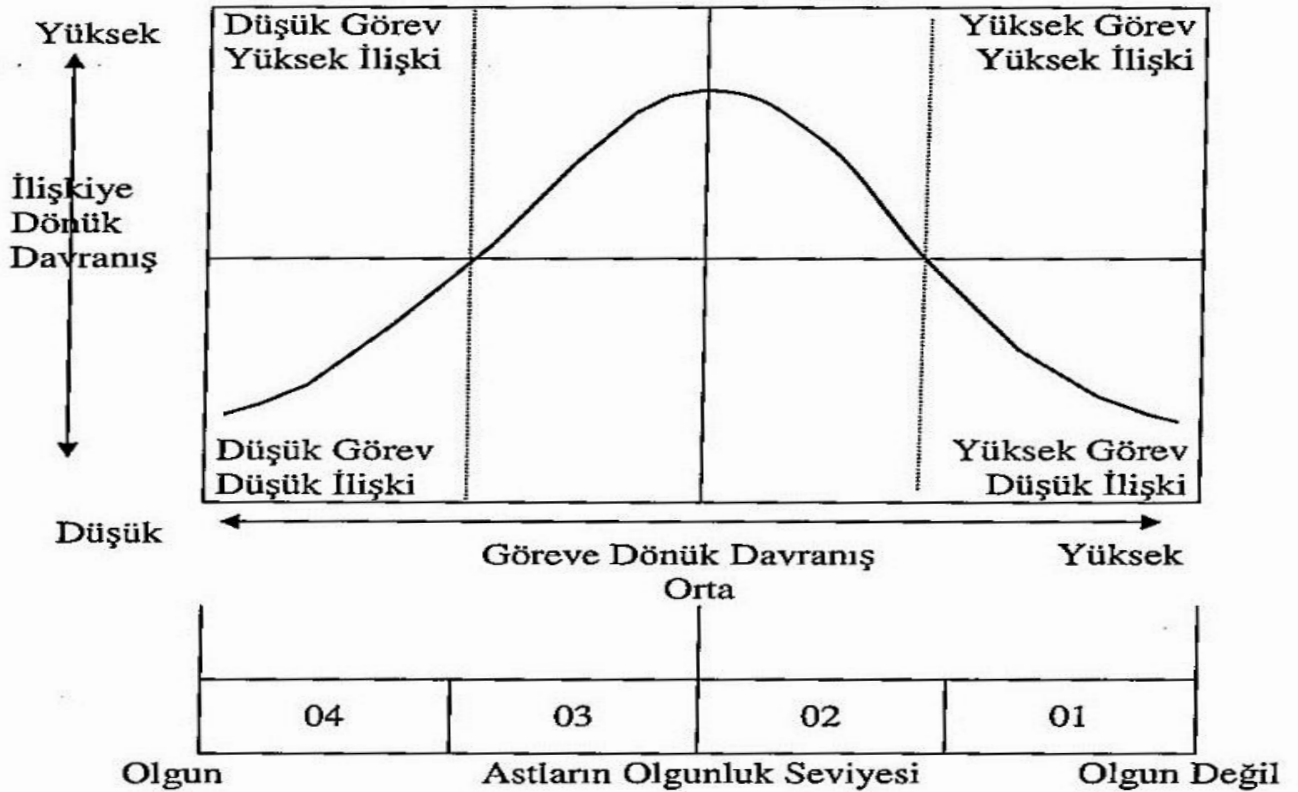
2.2.2.4. Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen kuramın temel varsayımı, bir bireyin liderlik tarzının tek bir boyuttan oluşmadığı aksine çok boyutlu olduğudur. Modele göre astlar için dört olgunluk düzeyi belirlenmiştir.

Yaşam Döngüsü (Life Cycle) olarak da adlandırılan bu model izleyenlerin olgunluk düzeyleri temel alınarak geliştirilmiştir. Astların göreve hazır olması ya da olgunluk düzeyleri; astların yüksek ama ulaşılabilir amaç edinme kapasiteleri, sorumluluk alma istekleri, uygun eğitim ve tecrübeye sahip olma derecelerini ifade etmektedir (Hersey ve Blanchard, 2008: 196).

Hersey ve Blanchard'ın ele aldığı olgunluk faktörü, bireylerin yetkinlik ve isteklerinden oluşmaktadır. Yetkinliği bireyin sahip olduğu teknik bilgi ve tecrübelerinin toplamı iş açısından doygunluğu ifade edilmektedir. Bireyin bir işi başarmak için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünü ise psikolojik olgunluk olarak ifade edilmektedir (Bloisi, 2003: 581).

Şekil 1: Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi



Kaynak: Eren, Erol; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s. 542.

Burada olgun olmayan astlar (01) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (02) halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerçeklerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (03) durumunda ise lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini

olarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (04) durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Torlak, 2008: 271).

Modelden tek bir etkin liderlik tarzının olmadığı anlaşılmaktadır. Birbirinden farklı ancak birbirini sürekli olarak etkileyen boyutların bileşimleri farklı liderlik tarzları oluşturmaktadır. Modelin eleştirildiği nokta ise, yalnızca astların doyum düzeyi üzerine odaklanılmış olmasıdır. Yukl, bu yaklaşımda lider etkinliğinin ölçümünde kullanılan araçları eleştirmiştir ve önemli varsayımlar veya tahminler için testlerin geçerliliğini sorgulamıştır (Zel, 2001a: 125).

2.2.3.5. Tannenbaum ve Smidt Modeli (Liderlik Doğrusu)

Erken dönem durumsallık araştırmaları liderlerin karar verme aşamasında takipçileri ile güç paylaşımının boyutu üzerinde durmuşlardır. Bir grup içerisinde karar verme sürecinde "lider ve güç" ve "lider ve paylaşımlı-güç" arasında gidip gelen bir gösterge şeklinde tarif edilebilir. Bu göstergenin bir ucunda tüm gücü elinde tutan ve karar verdikten sonra "bildiren, haber eden" lider bulunmaktadır. Diğer ucunda ise lider gücünü takipçileri ile paylaşır ve karar vermeden önce alternatifler hakkında görüş alışverişinde bulunur (Bloisi, 2003: 584).

Tannenbaum ve Smidt'in modeli, yöneticilerin karar verirken farklı durumlarda göstermiş oldukları çeşitli liderlik davranışları doğrusudur. Liderlik doğrusu üzerinde yedi ayrı lider davranış tarzı yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuştur. Model belli durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir birleşimini meydana getirmektedir (Keçecioğlu, 2003:173).

Doğrunun bir ucunda (sol) tüm kontrolü elinde tutan ve astlarına sınırlı bir özgürlük alanı bırakan lider tipi bulunmaktadır. Diğer ucunda (sağ) ise daha az kontrolcü ve astlarına geniş özgürlük alanı sağlayan lider tipi yer almaktadır. Doğrunun sağ tarafındaki liderlik davranışlarını sergileyen yöneticiler daha demokratik kabul edilmekte iken sol uçtaki davranışları sergileyen yöneticiler otokratik lider olarak tanımlanmaktadır (Torlak, 2008: 268).

Tannenbaum ve Smidt'in modelinin yazına en önemli katkısı çeşitli faktörlerin liderlik tarzını etkilediğini ortaya koymalarıdır.

2.2.3.6. Vroom – Yetton'un Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan ve Arthur Jago tarafından geliştirilen modelde, liderlik biçiminin liderin örgüt içerisindeki yerine bağlı olduğu ve bu nedenle farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağı ifade edilmiştir (Özkalp ve Kirel, 2011: 321).

Vroom–Yetton Modelinde liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme biçimleri aşağıdaki gibidir (Vroom, Jago, 1988: 32):

Otokratik-I (AI): Lider mevcut bilgiler ışığında tek başına karar verir ve sorunları kendi kendine çözümler.

Otokratik- II (AII): Lider astlarından bilgi toplayarak karar verir ancak yine kendisi sorunları tek başına çözümler.

Danışmacı-I (CI): Lider, her bir asta sorunu açıklar ve karar almadan önce her birine görüşünü sorar, daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı-II (CII): Lider, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini aldıktan sonra kararını kendisi verir.

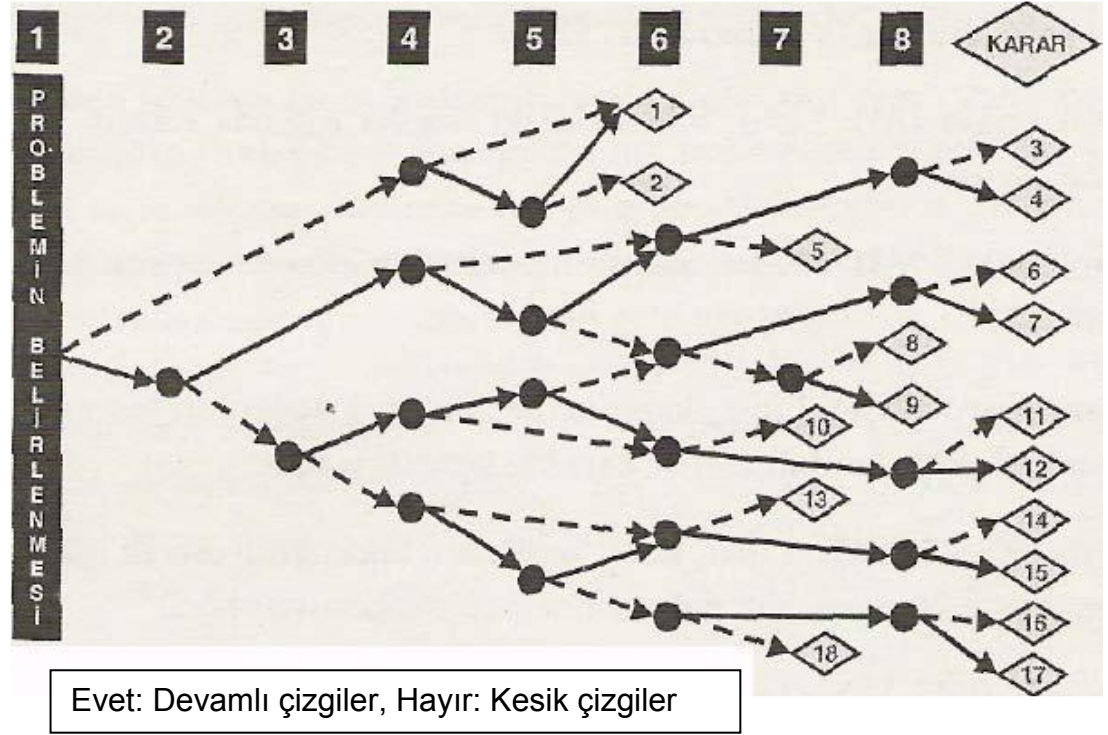
Grup-I (GI): Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartıştıktan sonra ortak karar verir.

Grup-II (GII): Lider astlarıyla grup halinde toplanır, astlarının dűřűnce ve gűrűřlerini aldıktan sonra grup kararına gűre hareket eder.

Yetki Devreden (DI): Lider sorunun cűzűműyle ilgili bilgileri ve sorunu cűzme sorumluluęunu astlarına verir ve ulařtıkları cűzűmű bildirmelerini bekler.

1. Bu liderlik tarzlarından hangisinin kullanılacağı bircűok değişkene bağlıdır. Bu nedenle Vroom ve Yetton belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek iwin yedi soru geliştirmişlerdir. Bu soruların cevaplandırılmasının ardından nasıl hareket edileceğini ise bir karar ağacı űzerinde gűstermiřlerdir (Vroom, 1973: 69). Bunlar (Zel, 2001a: 130) :
2. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
3. Astların alınan kararları benimsemeleri űnemli mi?
4. İşabetli karar verebilmek iwin yeterli bilgi mevcut mu?
5. Problem iyi yapılandırılmış mı?
6. Kararı verdikten sonra astların bu kararı benimseme olasılığı yűksek mi?
7. Astlar űrgűtsel hedefleri benimsemiřler mi?
8. Tercih edilen cűzűmlerin ve alınan kararların astlar arasında cűatıřma yaratma olasılıęı yűksek mi?

9. Astlar isabetli karar vermek için yeterince donanımlı mı?



Şekil 2: Vroom – Yetton'un Liderlik (Karar Ağacı) Modeli

Kaynak: ZEL Uğur; **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001a: 130.

AI: Lider mevcut bilgisiyle kararı verir ve uygulatır (1, 3, 4, 5)

AII: Lider, astlarından gerekli bilgileri aldıktan sonra emir verir (10, 11, 12)

CI: Lider, astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir (8, 9, 13, 15, 18)

CII: Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir (8, 13, 14, 15, 18)

GI: Lider, problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verir (7, 17)

GII: Lider, problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verilir (2, 6, 7, 16, 17)

DI: Lider, problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler (2, 6, 11, 14, 16) (Zel, 2001a: 130).

Model kısaca liderin karar verme sürecinde izlediği yolları incelemiş ve karar verme sürecine çalışanları ne zaman ve ne ölçüde katılması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Vroom-Yetton-Jago'nun liderlik yaklaşımı, yöneticilerin karar ağacı vasıtasıyla almak istedikleri sonuca ulaşınca kadar ağacın dallarını takip etme ve yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulmayı sağlamaktadır.

2.2.4. Liderlikle İlgili Güncel Kuram ve Yaklaşımlar

Gelişen teknoloji ve çağın getirdiği diğer değişimler örgütleri ve onların yönetimini de etkilemiştir. Bu doğrultuda hem yöneticilerin hem de çalışanların ihtiyaçları da zaman içerisinde farklılaşmaktadır. Artık yönetimlerden sadece örgütün yıllık hedeflerini tutturmaları veya hizmet sunumunu belirli standartlar da sürdürmeleri değil daha fazlası beklenmektedir. Liderin klasik yönetim fonksiyonları dışında, astlarının eğitimine ve onları da birer lider olarak yetiştirmesine önem veren kimseler olması beklenmektedir. Yönetim anlayışında yaşanan değişimler lider ve liderlik yaklaşımlarında da yeni kuramları gündeme getirmektedir. Bu güncel liderlik anlayışları incelendiğinde, beş farklı liderlik yaklaşımının yazında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Takipçilerin liderleri için hissettikleri duygusal bağlar, lider tarafından takipçilerin uyandırılması, takipçinin liderce tespit edilen hedeflere olan özverisinin artırılması, takipçinin lidere olan güven ve itimadı, takipçinin değer algıları gibi konulara vurgu yapan birçok liderlik kuramı bulunmaktadır. Bu tür liderlik tarzları, manevi amaç ve adanmışlık hissini sağlama yoluyla takipçinin fiillerini anlamlandırmaktadır. Bu özellikteki kuramlar, temellerini Weber'in oluşturduğu "karizma" kavramından almaktadır (Miner, 2005: 337). Weber'in

kuramına göre karizmatik liderler olağanüstü nitelikleri olduklarına inanıldıkları için takipçilerini etkilerler. Weber'in ardından yapılan çalışmalarda ise karizmatik liderlik formel örgütleri kapsayacak nitelikte genişletilmiştir. Bu yaklaşımlar karizmatik liderliği, liderin takipçilerine etki gücü ve lider-takipçisi ilişkisinin türü ile açıklar (Yukl, 1999: 293).

Karizmatik liderlik ile ilgili ilk çalışmalardan biri House 'un 1977 yılında yayınladığı "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" adlı çalışmasıdır. House bu çalışma ile lider davranışlarını sadece karizmatik liderlik ile ilişkilendirmemiş, aynı zamanda belirli kişisel özellikleri ve durumsal değişkenleri göz önünde bulundurmuştur.

Bireysel çekicilik olarak tanımlanabilen karizma, liderin takipçilerini etkilemesinde önemli bir rol oynamaktadır. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikler sayesinde takipçileri kendi istediği yönde davranmaya yönlendirir (Koçel, 2005: 605).

Örgütsel liderliğin karizma ile ilişkilendirilmesi ilk olarak Etzioni, Katz ve Kahn, daha sonraları ise Berlew yapmıştır. Ancak karizma ile ilgili sistemli çalışmalar 1970'lerin sonunda başlamıştır. Bu çalışmalardan biri de House'ın liderlik kuramıdır. Ona göre, karizmatik liderler, kendi kişiliklerinin gücüyle takipçileri üzerinde derin etkiler bırakan kimselerdir. House'a göre karizmatik liderlerin davranışları şu şekilde sıralanabilir (Can, Aşan, Aydın, 2006: 323):

- a) İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama
- b) Takipçilerle yüksek beklenti içinde iletişimde bulunma
- c) Takipçilere örnek olma
- d) Güdülerini canlandırma

Bireysel çekicilik olarak tanımlanan karizma, liderin takipçilerini etkilemesinde önemli rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikler sayesinde izleyicileri kendi istediği yönde davranmaya sevk eder (Koçel, 2005: 605). Karizmatik liderler, olağanüstü performansa

ulaşmaları için astlarını teşvik ederek, onlar üzerinde güven ve itimat oluşturabilirler. Karizmatik liderler, bulunduğu makamdan ziyade “ilham” verici ve “insanüstü” atfedilen özelliklere sahip kişiler olarak kabul edilmektedirler. Karizmatik liderlik kavramı her ne kadar politik anlamda çok sayıda kişiyi etkileme gücü olarak kullanılsa da örgütsel anlamda kullanımı da yaygınlaşmaktadır. Karizmatik liderlik davranışları, örgüt içinde takdir edilen davranışları sergileyen astlara erişebilecekleri en üst noktayı gösteren ve o hedeflere ulaşılması için sürekli vurgu yapan tarzıdır (Torlak, 2012: 278).

2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Dawson’un “isyan liderliğı” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik daha sonra James McGregor Burns tarafından 1978 yılında sistematik olarak ele alınmıştır.

Burns’e liderliğin tanımını şu şekilde yapmaktadır: “Ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için lider ve takipçilerin harekete geçme sürecidir”. Tanımda yer alan “amaçlar” kavramı önemli bir noktaya dikkat çekmektedir. Mesela iki kişi, bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal veya hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu tarz bir ilişkide, amaçlara ulaşma konusunda ortak bir çaba değil pazarlık söz konusudur. Bu tarz bir ilişki ise etkileşimli liderlikte söz konusudur. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler, takipçilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Burns bu liderleri dönüşümcü liderler olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978: 425). Burns’a göre lider, takipçileri üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Dönüşümcü liderlikte, lider takipçilerinin değerleri, inançları ve ihtiyaçlarına yönelmiş durumdadır (Luthans, 2011: 430). Burns ortaya koyduğu bu liderlik

kavramlaştırması ile lider takipçilerin sahip oldukları moral ve ahlaki değerler gözetilerek yönetilmesi ve hedeflerinde daha yüksek ahlaki değerlerin yer alması gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Diğer bir deyişle dönüşümcü liderlikte önemli olan çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin, değişimin gerekliliğine inandırmaktır. Liderin karizması ve saygınlığı, takipçilerini inandırma ve takipçilerinin ihtiyaçlarını örgütsel amaçlar ile uyumlu hale getirmede temel etkenlerdir.

Dönüşümcü lider, yerleşmiş örgütsel kültürü yeni bir vizyon ile değiştirme yeteneğine sahip ve bu yeni vizyonun uygulanması için gerekli desteği sağlayabilen kimsedir (Shafritz, Russell, Borick, 2007: 334). Bu liderler olağanüstü sonuçlara ulaşmak için süreç içerisinde hem takipçilerinin liderlik kapasitelerini geliştiren hem de onları teşvik eden ve onlara ilham veren kimselerdir. Dönüşümcü liderler takipçilerine yeni bir vizyon kazandırarak ve örgütsel kültürde köklü değişim yaratarak, onları şimdiki yaptıklarından, yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine, yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır ve kendilerine güvenmesini öğretirler (Eren, 2008: 543). Dönüşümcü liderler takipçilerinin birer lider olarak yetişmesi için onlara daha fazla sorumluluk vererek güçlendirirler. Böylece başkalarını planlanandan daha fazlasını yapmaya motive ederler. İddialı hedefler belirlerler ve genellikle daha yüksek performans elde ederler. Ayrıca dönüşümcü liderler takipçilerine yetki verirler, onların ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine ilgi gösterirler, takipçilerinin liderlik potansiyelini geliştirirler (Bass, Riggio, 2006). Dönüşümcü liderlik, sadece ödül veya ceza yöntemiyle astları (takipçileri) yönlendirmek değil astların da katıldığı bir vizyon etrafında birleşerek, grubun başarıya yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir.

Dönüşümcü liderlik radikal değişimi ifade etmektedir. Zira yerleşmiş örgütsel kültürün kökten değişimi söz konusudur. Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak ve bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğe sahip olmayı gerektirmektedir. Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara

bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin, değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önem taşımaktadır (Eren, 2010: 369).

Dönüşümcü liderlik, bir liderin astlarının bulundukları örgütün ne olması gerektiği konusundaki inançlarını ve adalet, doğruluk gibi değerlerini etkileyerek örgütün başarı sağlaması yönündeki çabalarını kapsamaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderler astlarının amaçlarında, inançlarında ve değerlerinde değişiklikler ve farkındalıklar oluşturarak onların değişimini sağlamaya çalışırlar (Taşkiran, 2011: 50).

Dönüşümcü liderliğin bir diğer boyutu da etiktir. İkinci planda ele almış olsa da Burns dönüşümcü liderliği, lider ve takipçilerinin, birbirlerinin ahlak düzeylerini artırdıkları bir süreç olarak nitelendirmiştir. Bu süreç sırasında lider ve takipçileri birbirlerini daha fazla teşvik ederek birbirlerine moral vermekte, hem liderin hem de takipçilerin davranışlarının ve sahip oldukları ahlaksal değerlerin seviyesi yükselmektedir. Böylece her iki tarafın da dönüşümü gerçekleşmektedir (Burns, 1978: 20).

Dönüşümcü liderliğin diğer güncel yaklaşımlardan beklide en önemli farkı liderlerin sürekli yenilenme ve dönüşümü gerçekleştirme görevinin olması ifade edilebilir.

2.2.4.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik literatürde bazı araştırmacılar tarafından etkileşimsel, işlevsel liderlik, işlemci liderlik veya sürdürümcü liderlik şeklinde tercüme edilse de yaygın olarak etkileşimci liderlik kullanılmaktadır.

Etkileşimci liderlik, takipçilerini motive eden, onlara yol gösteren, örgütün amaçlarını, çalışanların rollerini ve görevlerini belirleyen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimci liderlik, örgütte, bürokratik otorite ve biçimselliğe dayanmaktadır. Etkileşimci lider davranışı, görev yerinde görev standartlarına uyulması, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve

Çalışanların görevlerini yerine getirebilmeleri halinde ödül alabilmelerini gerektirmektedir. Bass, liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmektedir. Liderin kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklmeleri gerektiğini açıklayan liderleri, etkileşimci liderler olarak tanımlamıştır (Bass, 2006: 12).

Etkileşimci lider, sosyal değişim yoluyla insanları yönlendiren kimsedir. Diğer bir deyişle ast ile st arasında karşılıklı bağımlılığa dayanan bir ilişki vardır ve takipçilerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de takipçilerinin isteklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Burns'a göre "politikacılar, örneğin, bir şey karşılığında bir şey değiştiriyorlar (alıp-veriyorlar); oy için iş veya kampanyaya katılım için yardım alışverişi gibi". Aynı şekilde, verimliliği artırmak için etkileşimci liderler finansal ödüller önerirler. Burada Burns'un vurguladığı nokta etkileşimci liderlerin takipçilerin isteklerini yerine getirirken, bunun karşılığında bir başka istekte (rneğin destek verme) bulunmalarındır (Bass, 2006). Değişilen bu değerler aynı ölçüde değerli olmayabilir. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi st bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim süreci olarak ifade edilebilir.

Etkileşimci liderlik dönüşümcü liderlik ile beraber tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlikten ayrılan yönleriyle açıklanmaktadır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin ayrımını yapan Bass (2006), etkileşimci liderlerin statükonun destekleyicisi olarak görülebileceğini ifade etmektedir. Çünkü etkileşimci liderler prosedürleri veya politikalarla ilgili değişiklikleri, örgütsel veya kültürel değişimlerin önünde tutmaktadır. Etkileşimci liderler yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların soysal ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçlara cevap vermeye çalışır.

Burns etkileşimci liderlerin, liderlik davranışlarını dört farklı boyutta incelemiştir. Bunlar; koşullu dllandirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlikten oluşmaktadır.

Koşullu ödüllendirmede liderler, yetkilerini yüksek düzeyde performans gösteren astlarını ödüllendirmek için kullanırlar. Astlara sunulan ödüller maddi olabileceği gibi statü verme biçiminde de olabilir. Aktif olarak istisnalarla yönetimde, liderler astların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. Her bir örgütsel faaliyetin başında belli bir standart belirlenmektedir. Liderler belirlenen standartla ilgili bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Pasif olarak istisnalarla yönetimde ise, liderler örgütte işlerin işleyişi sırasında hiçbir şekilde astlar ile ilgilenmemektedirler. Liderler hedeflenen standartlara ulaşamadığında astlara müdahale etmektedirler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş tecrübeli astların üzerinde etkin bir yönetim tarzı olabilir (Bass, 2006: 44).

2.2.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon bir örgütün geleceğe ilişkin öngörüsünü ifade etmektedir. Stratejik yönetimin amacı ise böyle bir vizyonu gerçeğe dönüştürmektir. Vizyon, örgütün geleceğe ilişkin resmi gibidir. Bu resim, geleceğe ilişkin bilgilerin akılcı yöntemlerle işlenmesiyle oluşabileceği gibi, geleceği işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilir (Akçakaya, 2010: 192).

Piyanın ağır rekabet koşullarını ve küreselleşmenin oluşturduğu çevre koşulları sebebiyle bugün hem özel sektörde hem de kamu sektöründe çok köklü bir değişim yaşandığı gözlenmektedir. Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, vatandaşın veya müşterinin değişen talepleri gibi etmenler liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde artırmaktadır. Liderler günümüz karmaşık çevre koşullarına sahip örgütlerin başarısında temel aktörlerdir. Özellikle 1990'lı yıllarda örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlik vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmesini gerektirmiştir. İçinde bulunulan dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönem olarak görülebilir. Özel

sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de vizyon yönetiminde önemli hale gelmektedir.

Vizyoner liderlik, geleceği gerçek manada görebilmeye yönelik bir liderlik tarzı olarak ifade edilebilmektedir. Vizyoner liderler, belirsiz durumları başarılı bir şekilde analiz ederek özümseyen ve sorunları çözecek fırsatları arttırabilecek fikirleri ortaya koyan kişilerdir (Doğan, 2007: 97). Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerinde başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir. Vizyoner liderden beklenen bulunduğu anı değerlendirip, örgüt için geleceğe ilişkin gerçekçi bir vizyon oluşturma ve bunu takipçilerine aktarabilmesi olarak ifade edilebilir (Çelik, 2012: 170).

Bennis'e göre vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletmeli ve kurumsallaştırmalıdır. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleştirilmeye çalışılsa bile başarılı olamaz. Vizyon daha çok bir ikna gücüyle olmalıdır. Vizyoner lider, bir tarihçi gibi geçmişle ilgili bilgileri toplayarak bunların iş yaşamına olan etkilerini yorumlar. Topladıkları bilgileri ayıklayarak geleceğe yönelik geçerli ve güvenilir bir vizyon oluşturur. Bu liderler geleceği tasarlamaya ve yorumlamaya çalışırlar. Vizyoner lider, geleceğin vizyonunu seçme, oluşturma ve sentez etme yeteneğine sahip olmalıdır (Bennis, 1996).

2.2.4.5. Etik Liderlik

Lider ve etik arasındaki ilişki oldukça uzun bir dönemdir liderlik yazınında tartışılmaktadır. Tartışmalar daha ziyade etik liderliğin nasıl olması gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Liderin örgüt içerisinde önemli bir yere sahip olması ve takipçileri tarafından bir rol model olarak görülebileceği dikkate alındığında etik değerlerin önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Liderlerin rol model olmasından anlaşılması gerek örgüt içerisinde astların liderin davranışlarına göre tutum sergilemeleridir. Örneğin liderin

vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olduğu durumlarda çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve olumsuz tavır sergilerler. Bu durum ise örgüt içerisinde huzursuz bir ortama yol açabilir ve verimliliği etkilemesi muhtemeldir. Liderin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Uygulamalar vaatler ile örtüşmüyorsa, lider ile çalışanlar arasında güvensizlik doğabilir. Liderlik özelliklerinden biri olan dürüst olma, önemli erdemlerden biri kabul edilir ve liderlerden de bu yönde davranış sergilenmesi beklenir.

Etik liderlik, duygu ve düşünceleri etik ilkeler çerçevesinde geliştirmeye çalışan liderlik yaklaşımıdır. Etik liderliğin, özellikler kuramı ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik gösterdiği ifade edilmektedir. Etik liderin, öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri bulundurması zorunluluğu, etik liderliği özellikler kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece “etiksel özellikler” ön plana çıkmaktadır. Elbette burada etik liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının bulunması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle bağlantılıdır. Diğer bir deyişle etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürüyle de bağlantılıdır. Etik liderin etkililiğini belirleyen temel faktör, örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olma durumudur (Çelik, 2012: 20).

Hitt’e (1990) göre, etik ve liderlik iç içe olan kavramlardır. Etik bir çevre ve örgütsel kültürün etik değerlere duyarlılığı, etkili liderliğin ortaya çıkmasına ve etkili liderlik de etik davranmaya sevk etmektedir. Bu nedenle lider örgüt içinde insanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturmakla görevlidir. Bu sorumluluk örgüt yöneticisinin etik liderlik rolünü yansıtmaktadır. Etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için bu rol kritik bir öneme sahiptir.

Etik liderlik diğer liderlik yaklaşımlarından etik değerlere verdiği önem bakımından ayrılmaktadır. Örneğin dönüşümcü liderlik tarzının da etik içeriği mevcuttur. Ancak dönüşümcü liderlik etiği sadece bir boyutta ve ikinci planda

ele almaktadır. Etik liderlik ise; tek boyut yerine etik kavramını bir bütün olarak ele almaktadır.

Özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de etik değerlere yönelişin arttığı gözlenmektedir. Yönetmel süreçte katılım, şeffaflık, saydamlık ve eşitlik gibi ilkelerin eklenmesi ile beraber örgüt içerisinde etik değerler ve bunların denetimi de önem kazanmıştır.

Liderin etik davranışlar sergilemesi anlayışı sadece günümüzde ön plana çıkmış bir anlayış ya da kavram değildir. İnsanlık tarihinin başlamasıyla birlikte birçok dönemde liderlerin yönetmel süreçte etik değerlere davranmaları beklenmiştir. Örneğin, 1070’li yıllarında Yusuf Has Hacib’in, kaleme aldığı “Kutadgu Bilig” adlı eserde liderde bulunması gereken etik özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Yılmaz, 2005: 44):

- Doğru sözlü ve dürüst olmak
- Seçkin ve iyi tabiatlı olmak
- Adil olmak
- Haya ve takva sahibi olmak
- Cesaretli olmak
- Sabır ve sükunetli olmak
- Alçak gönüllü olmak
- İlimli olmak
- Fesat olmamak
- Kötü alışkanlıklar sahibi olmamak
- Cömert olmak
- Doğru kanunları koymak ve halkın refahını artırmak
- Zulmetmemek
- Hizmette bulunanları ödüllendirmek

Etik liderlik, çalışanların etik davranışlarını değerlendirmeyi liderlik becerilerine ek olarak bulundurur. Bu becerilerin etik davranışlarla bütünleştirilmesini sağlar. Salt liderlik davranışları göstermekle etkili lider

olunamayacağı, liderin vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından göstereceği davranışlara inanmış olması muhakkaktır. Bazı davranışlar, liderlik için ön koşul niteliği taşıyan davranışlar olarak görülmektedir. Bu davranışları gösteren liderlerin daha arzu edilebilir sonuçlara ulaşacağı ifade edilebilir. Bu davranışların etik yönelimli olması, etik liderliğin savunduğu görüştür (Çelik, 2012: 91).

Görüldüğü gibi liderlik üzerine yapılan çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Liderlik olgusunu anlamak ve onu daha ileriye taşımak için birçok araştırma yapılmıştır. Büyük Adamlar Kuramı ile doğuştan gelen yetenekler ile liderlik otoritesinin kazanıldığı düşünüldüğünde bu temeller üzerine oluşan Özellikler Kuramı, liderliğe daha farklı bir bakış açısı getirmiştir. Özellikler kuramı liderlerin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik kuramına önemli katkı sağlamıştır. Liderlerin tümünde bulunan özelliklerin saptanamaması ve etkili lider etkili liderlik için neyin gerekli olduğu konusunda pek çok soruyu yanıtsız bırakması nedeniyle araştırmalar liderlerin davranışlarına çevrilmiştir.

Tablo 5: Liderlik Kuramları ve Yaklaşımlarının Genel Görünümü

Geçerli Kuram		Geçerli Periyod	Kuramın Özeti
Büyük Adamlar Kuramı		1950 öncesi	Lider, -sözde- “tarihin seyrine karar verir”
Geleneksel Liderlik Kuramları	Özellikler Kuramı	1920’den II. Dünya savaşına	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
	Davranışsal Kuram	II. Dünya Savaşı’ndan 1960’lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
	Durumsallık Kuramları	1960’lardan 1980’lere	Herkese uyan, değişmeyen ve en iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.
Yeni Liderlik Kuramları		1980’lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı, örneğin karizmatik liderlik

Kaynak: Yuan-Duen Lee ve Ya-Fu Chang, 2006, s. 264. Aktaran: İbrahim Aksel, s.34.

Liderlik kavramının ve liderlere yüklenen görevlerdeki değişim üçüncü bölümde yönetim kuramları içerisinde daha ayrıntılı açıklanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM KURAMLARINDA LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

3.1. KLASİK YÖNETİM KURAMINDA LİDERLİK

Klasik dönem boyunca etkili ve ekonomik üretim çalışılan konuların başında gelmiştir. Klasik yönetim düşüncesi işin içeriğine, yapısına, işbölümüne ve görev yönetimine, odaklanmıştır. Çalışanın ekonomik ihtiyaçları temel özendirme araçları olarak görülmüştür. Çalışanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının göz ardı edildiği söylenebilir.

Klasik yönetim anlayışına uygun olarak liderlik ya da iyi yönetici tanımlarının “gücün merkezileşmesi” ve “kontrol” üzerinde durduğu görülmektedir (Rost, 1991: 47).

Klasik yönetim kuramı, yöneticilere çalışanların verimliliğini ve etkinliğini yükseltebileceği yeni beceriler sunmuştur. Bu kuramda makamdan kaynaklı otorite önem taşımaktadır. Liderlik vasıflarından çok yöneticiliğin vasıflarından bahsedilmektedir. Etkin yönetim veya yönetici nasıl olmalıdır? Sorularına yanıt aranmıştır.

3.1.1. Bilimsel Yönetim Kuramı ve Liderlik

Taylor’un “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserinde “büyük adam” kuramına atıf yapılarak, “lider olunmaz, lider doğulur” görüşünün eskiden geçerli olduğu gelecekte ise, liderin, yetenekli olmalarının yanı sıra iyi bir eğitim almış olmalarının gerekliliği vurgulanmıştır. Bunun lidere olan gereksinimi azaltmadığı aksine, iyi bir sistemin ilk hedefinin birinci sınıf insan yetiştirmek olduğu belirtilmiştir (Taylor, 2011: 12-13). Dolayısıyla liderlik

kabiliyeti olan kişilerin zaten sistematik yönetimle, en hızlı şekilde zirveye ulaşacağı ifade edilmiştir.

Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim" yaklaşımına göre, *yöneticinin tek amacı*, örgütsel hedefin gerçekleştirilmesidir. Bunun nedeni ise "bireyin" tek başına örgüt içerisinde veriminin düşük olduğunun varsayılmasıdır. Örgüt içerisinde çalışanların basit birer makine olarak düşünülmesi, yöneticinin astlarıyla- liderin izleyicileri ile olan ilişkisinin de belirleyicisi olmaktadır. Burada aslında liderden bahsetmek yerine yöneticiden bahsetmek daha doğru görünmektedir. Zira yöneticiden biçimsel fonksiyonlar dışında bir beklenti söz konusu değildir. Düşük verimdeki bireyi harekete geçirme aşamasında ve yönlendirirken yöneticiden beklenen işin en uygun kişiye verilmesini sağlamaktır. Ayrıca işe alınanların eğitimi, işin en küçük parçalara ayırmak, bu işi yaparken yapılan gereksiz hareketlerin önlenmesi ve tüm araç ve gereçlerin standartlaşması da yöneticinin temel görevleri olarak görülmektedir.

Taylor yöneticinin görevinin örgütün verimliliğinden sorumlu olduğunu ifade etmektedir. Ona göre yönetici, bilginin işe uygulanmasından ve daha çok çıktı almakla sorumludur. Ancak bu bilimsel yönetim de verimliliğin artışında kilit nokta fiziksel kaynaklar görülmektedir. Yönetici işin tasarlanması, parçalanması ve işbölümünün ayrıntılı planlaması ile verimliliğe ulaşmaya çalışmaktadır.

Bilimsel yönetim kuramında, sadece çalışanların değil "yöneticilerin" de analitik ve bilimsel olarak belirlenmiş standart usullere göre hareket etmesi öngörülmüştür. Örgüt içerisinde gerek çalışanların ve gerekse yöneticilerin işe ilişkin standart davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Bilimsel yönetim kavramı ile Taylor geleneklere dayanan, söylentiye, tahmine ve kişisel düşünceye, tecrübeye yer veren bir yönetim anlayışından ziyade kanıtlanmış gerçeklere dayanan bir yönetim anlayışına vurgu yapmıştır (Leblebici, 2008: 106). Taylor'un temellerini attığı bu anlayışta dikkati çeken husus klasik yöneticilik fonksiyonlarının yanında yöneticiye etkin ve

verimliliğin ödev olarak verilmesidir. Taylor yöneticilerin örgütte etkinlik ve verimliliği sağlamak için *bilimsel teknikleri* kullanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Yönetici tüm inisiyatifi elinde bulundurmakla beraber çalışmada gerekli durumlarda bilimsel teknikler konusunda fikir verebilmektedir. Bu tip yönetim yapılanmasında “liderlik”ten ziyade yasal-ussal otoriteye dayalı bir yöneticiden bahsedilebilmektedir. Nitekim, Taylor kitabında “lider” veya “liderlik” tanımlamaları yapmamış etkin ve iyi yöneticiliğin özelliklerine yer vermiştir.

Taylor daha ziyade orta ve alt kademe yöneticilerin fonksiyonları üzerinde dururken Fayol üst kademe yönetimin üzerinde durmuştur.

3.1.2. Yönetim Süreci Kuramı ve Liderlik

Fayol, yöneticilerde bulunması gereken en önemli *niteliğin yönetsel yetenek* olduğunu ve hiyerarşik yetki düzeyi arttıkça, bu yeteneğin de öneminin arttığını belirtmiştir (Fayol, 2008: 12). Fayol’un resmi yönetici sıfatının getirdiği yetki dışında, yöneticide bulunması gereken vasıfları; zeka, bilgi, tecrübe, manevi kıymet, amirlik karakteri olarak ifade etmiştir. Ayrıca iyi bir yönetici olabilmenin, şahsi idarecilik meziyetinin yasal yöneticilikle birlikte olması halinde mümkün olacağını vurgulamıştır. İyi bir yöneticinin diğer önemli bir vasfının ise sorumluluğu hem kendinin taşıması hem de etrafına bizzat cesaret yaymasıdır (Fayol, 2008: 25-26). Bu özellik ise bugün liderlerin başlıca özellikleri arasında sayılmaktadır.

Fayol’un eserinde dikkat çeken diğer bir nokta çalışanlar arasındaki birliği ve uyumu sağlama görevinin de “yöneticiye” verilmiş olmasıdır (Fayol, 2008: 49). Fayol’un “çalışanlar arasında birlik” ilkesi çalışanlar arasında çıkabilecek olası çatışmaları önceden önlemeye yönelik olduğu ifade edilebilir. Liderlerde aranan özelliklerden biride çatışmaları yönetmesi ve çalışanları uyum içinde belirlenmiş hedefe yöneltmektir. Dolayısıyla Fayol

liderde aranan “alışanlar arasında birliği ve uyumu sağlama” özelliğini ilk kez bir ilke olarak ifade etmiş kişidir.

Fayol’un ideal yönetici ile ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamıştır: “ideal yönetici kendisine sunulan idari, teknik, ticari, mali vs. tüm konuları halledebilme gücüne sahip olmakla beraber, gerek fikirce ve gerek vcuta sağlam ve yöneticilik makamına yüklenen ilişkileri yönetim, kumanda ve kontrol gibi ağır yüklere karşı koyabilecek derecede yeterli bir güce sahip olan kişidir” (Fayol, 2008: 88). Ayrıca Fayol iyi yöneticilikten bahsederken tarafsızlık ve adaletle yönetiminde üstünde durmuştur. Buna göre yönetici, örgüt çıkarlarını gözeterek tarafgirlikten uzak durmalı ve gerekirse patron tarafından gelebilecek suiistimallere bile mahal vermemelidir.

İşe alınan personelin hangi şartlarla ve sözleşmeyle anlaşılmışsa ona göre uygulanmasının da sağlanması yöneticinin görevidir. Elbette bu sözleşmelerin süreleri vardır ve öyle bir zaman gelir ki yönetici sözleşme hükümlerini örgütün çıkarlarına ters düştüğünü görerek değiştirmek durumunda da kalabilir. Bu gibi durumlarda yönetici örgütün çıkarlarını gözetmek durumundadır (Fayol, 2008: 122).

Fayol etkili bir yöneticinin bizzat kendisinin iyi bir örnek olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu şekilde yönetici ceza yöntemini uygulamasına çok gerek kalmadan itaati sağlayabilecektir. alışanlarının itaatini sadece ceza korkusuyla değil bizzat iyi örnek olarak sağlaması da yöneticinin görevi sayılıştır. Yöneticinin işe tam vaktinde gelmesi alışanlarında aynı tutumun takınmasını ve yöneticiye olan saygılarını pekiştirecektir (Fayol, 2008: 123). Yönetici sadık, alışkan ve cesaretli olursa çalışanlarda onu örnek alacaktır.

Çalışanlar arasında birlik, teşebbüs ve sadakat fikirlerinin hakim olmasına çalışmak yöneticinin üstlenmesi gereken bir diğer görev olarak ifade edilmiştir. Esas önemli olan yetenekli çalışanlara güvenerek ve onlara önemli görevler yükleyerek yönetimin ayrılmaz bir unsuru haline getirmektir (Fayol, 2008: 126).

Fayol'un "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserinden anlaşılan iyi bir yöneticinin vasıflarının liderlikle vasıflarıyla örtüştüğüdür. Fayol'a göre yöneticilerin zeki, çalışkan, iyi eğitilmiş, kendini geliştirmeye istekli olmaları gerekmektedir. Buna göre vizyon sahibi olma, çalışkan, cesaretli ve sadık olma yöneticide aranan vasıflar olduğu kadar liderlerden beklenen vasıflardan olduğu söylenebilir. Fayol üst kademe yönetiminin işlerini kolaylaştırmak ve başarıya ulaşmak için kendi şahsi fikirlerince en uygun gördükleri ilkelerin hangileri olduğunu ve o ilkelerin uygulamasında en uygun yolların neler olduğunu ortaya koymalıdır.

Fayol adı geçen eserinde ayrıca büyük işletmelerden orta ve alt kademe işletmelerine kadar başlarında bulunan yöneticilerin niteliklerinin neler olması gerektiğini ortaya koymuştur.

3.1.3. Bürokrasi Kuramı ve Liderlik

Weber kuruluşu, "kurallarla dışarıya kapalı ya da sınırlanmış bir sosyal ilişki düzenine, özellikle bunu sağlamak üzere bir yönetici veya *lider* ve genellikle bir idari memurlar grubunun yetkili kılındığı sisteme *kuruluş* denir" şeklinde tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere bir kuruluşun olup olmaması otoriteye sahip bir yönetici veya liderin bulunmasına bağlıdır (Weber, 2011: 33).

Weber'e göre üç tip egemenlik vardır. Bu güç-otorite ilişkisinin ilk örneği, gücünü veya iktidarını geleneklerden alan geleneksel egemenlik anlayışıdır. Buna göre, bir *kral* veya *lider* geleneklerin gereği olarak kral veya liderdir. Onun kral veya lider olduğu ve toplum üzerinde belirli bir gücü kullanma yetkisine sahip olduğu yönünde toplumsal bir kabul vardır. Diğer bir deyişle, toplum, gücünü geleneklerden alan mevcut gücün meşruiyetini kabul etmektedir. Geleneksel otoritenin yönetim ayağı da doğrudan o otoriteye bağlıdır. Bu yönetim aygıtı iki biçimde oluşabilmektedir. Birincisi pederşahi veya ataerkil (patriarkal) yönetimdir. Bu zümre yöneticiler ve çalışanlar

(akrabalar, hizmetkârlar, yakın arkadaşlar gibi) lider ile doğrudan kişisel bağı olan kimselerden oluşmaktadır. Patrimonyal egemenlik düzenindeki bu hizmetlilere sağlanan destek türleri şu şekildedir.

- a. Egemen güç sahibinin evinde sofrasından yiyerek,
- b. Egemen güç sahibinin ambar ya da hazinesinden yapılan aynı ve nakdi ödemelerle,
- c. Hizmet karşılığı tanınan toprak kullanım haklarıyla,
- d. Mülk ya da vergi ve resim gelirlerinin tahsis edilmesi yoluyla,
- e. Tımar yoluyla (Weber, 2011: 81).

İkincisi feodal yönetim biçimidir ki burada çalışanlar ve yöneticiler lidere sundukları hizmetin karşılığında belirli oranda bir özerkliğe sahiptir (Leblebici, 2008: 102).

Weber'in ortaya koyduğu diğer egemenlik anlayışı, karizmatik otoritedir. Karizmatik otorite, bireysel olarak bir şahsı sıradan insanlardan ayıran ve onun olağanüstü özel güçlere ya da vasıflara sahip olduğuna inanılan kişilerin otoritesini tanımlamaktadır. Bu tanım liderlik kuramlarının ilk dönemlerinde ortaya atılan "Büyük Adam Teorisi" ile de benzerliklere sahiptir. Zira iki yaklaşımda da bu özellikler "doğuştan" bireyde bulunmaktadır. Bu kişiler sıradan insanların ulaşamadığı ancak kutsal, ilahi kökenleri olan ya da örnek oluşturan vasıflara sahiptirler. Bu özelliklere sahip kişiler "lider" sayılırlar. Geçmiş dönemlerde bu özel saygı biçimi peygamberlere, savaş kahramanlarına ya da avda liderlik edenlere gösterilmekteydi. Karizmatik otorite de önemli olan tek şey, söz konusu bireyin karizmatik güce konu olanlar ve "takipçiler" ya da "tarafدارlarca" nasıl algılandığıdır. Diğer bir deyişle, karizmatik gücün geçerliliği, güce bağımlı olanların kabulüdür. Burada liderlin bir davranışı kahramana tapma ya da lidere mutlak bir güvene dönüşebilmektedir. Ancak karizmatik gücün gerçek olduğu yerde de meşruluk iddiasının temelleri bu oluşturmamaktadır. Bu temel daha çok karizmatik bir göreve çağrılanların, görevin bu niteliklerini bilmelerinin kendi görevleri olduğunu kabul etmeleridir. Eğer karizmatik niteliklerin kanıtı uzun

süre görülmezse, kahramanlık güçlerinin kendisini terk ettiği düşünülür. Eğer bu durum devam ederse ve takipçilerine herhangi bir yararı sağlamıyorsa, karizmatik güç ortadan kalkmış demektir (Weber, 2011: 90-91).

Karizmatik otoriteye konu olan grup, duygusallığa dayalı topluluk ilişkileri temelinde ortaya çıkan bir gruptur. Dikkat çekici bir husus karizmatik otoriteye sahip kişilerin “resmi memurları” ihtiva etmeyeceği düşüncesidir. Weber, liderler ile takipçileri arasında hiyerarşinin olamayacağını ifade etmektedir. Bu durum, ortada belirli bir yetki alanının olmaması ve sosyal imtiyaza dayalı bir güç tahsisin olmaması ile açıklanmaktadır. Bu konuma seçilmeleri ne bir toplumsal ayrıcalık ne de, ailesel ya da şahsi bağımlılık temelinden kaynaklanmaktadır. Seçim kriteri üyelerin karizmatik nitelikleridir. Atama, terfi, kariyer ve azil söz konusu değildir. Eğer lider memurlarından kimilerinin verilen iş için yetersiz olduğunu düşünüyorsa konuyla bizzat ilgilenir. Ortada ne belirli bir denetim/yetki alanı vardır ne de sosyal imtiyaza dayalı bir güç tahsisi mevcuttur. Ancak kimi durumlarda “üstlenilen görev” için yalnızca bulunulan yere ait sınırlamalar mevcuttur. Ayrıca görelilere ücret ya da çıkar verme diye bir şey söz konusu değildir. Taraftarlar, liderle birlikte, asıl olarak komünist bir ilişki içinde, bağışlardan oluşan kaynaklarla geçinmektedirler (Weber, 2011: 92).

Karizmatik egemenlik anlayışında kurulmuş idari organlar yerine başkalarınca karizmatik güçle donatılmış olan ya da kendi başlarına böyle bir güce sahip bulunan memurlar vardır. Herhangi bir resmi kural ve soyut meşru ilkeler sistemi yoktur (Weber, 2011: 92).

Karizmatik otorite günlük rutin işlerin dışında düşünülmüştür. İlişkiler şahsi nitelikte olup, bireyin karizmatik niteliklerine dayalıdır. Karizmatik liderlik daha ziyade istikrarsız ve krizlerin ortaya çıktığı durumlarda görülmektedir.

Weber’e göre karizmatik liderler ekonomik beklentiler içerisinde değildirler. Saf karizmatik egemenlikte, lider kendi çekiciliğini ekonomik açıdan kullanıp bir gelir kaynağı elde etmeyi reddeder; ancak bu saf türün

çoğu kez gerçekten sadece ideal olarak kaldığı da bir gerçektir. Örneğin seçilmiş başkan ya da karizmatik siyasi parti liderlerinin maddi güç araçlarına ihtiyaçları vardır. Aynı zamanda seçilmiş başkanların, prestijini artırmak için gösterişli harcamalara ve parlak güç gösterilerine ihtiyacı da vardır. Karizmatik liderlikte aşağılık olarak görülen şey, geleneksel ya da rasyonel liderlikte günlük kazanç kaygıları, düzenli bir gelir sağlamak için sürekli olarak ekonomik etkinlikte bulunma durumudur. “Ganimet”, kaba güç ya da başka yollarla yapılan gasplar “karizmatik gücün” başlıca gereksinim giderme yol olarak görülmektedir (Weber, 2011: 94).

Saf biçimiyle karizmatik otorite dolayısıyla karizmatik liderlik, günlük hayatın rutin işlerinden uzak bir karakterdir. Ancak bu saf biçim zamanla sıradanlaşmaktadır. Weber’e göre saf karizmatik liderlik istikrar içinde süremez. Ya gelenekselleşecek veya rasyonelleşecek ya da her ikisinin bir karmasına dönüşecektir. Bu dönüşümün ardındaki temel özendiriciler (Weber, 2011: 96) :

a) Takipçilerin, topluluğun sürekli aktif halde kalması idealleri ve aynı zamanda maddi çıkarları,

b) Karizmatik gücün idari memurlarının, ya da öteki yandaşlarının bu ilişkiyi sürdürmek için gösterdikleri daha büyük ideal ya da maddi çıkarlar. Bu çıkarlar, karizmatik liderin ortadan kalkması ve kaçınılmaz olarak yerine kimin geçeceği sorusunun ortaya çıktığı durumlarda iyice belirginleşmektedir.

Karizmanın sıradanlaşması ile takipçiler güç kontrolü ve iktisadi faydalardan yararlanırlar ve bu gruplara katılımın düzenlenip kurallara bağlanması biçimini alır. Gelenekselleşme ve yasallaşma süreci birçok tipik şekilde ortaya çıkabilir:

a) Sıradanlaşma ile takipçiler üyeliğe seçilebilmek için özellikle belirli eğitimlerden geçme veya sınavlara tabi tutulma gibi normlar düzenlenebilir.

- b) Liderlerin patrimonial yöntemle seçilmesi ve tüm güçlerin ve çıkarların gelenekselleşmesi ile sıradanlaşma gerçekleşebilir.
- c) İdari memurlar, kendi üyeleri için şahsi makamlar ve onlarla beraber sürekli ekonomik faydalar sağlayabilirler. Bu durumda, eğilimin gelenekselleşme ya da yasallaşma yönünde olmasına bağlı olarak a) yararlar, b) makamlar, c) tımarlar oluşur.

Weber'in son olarak bahsettiği egemenlik anlayışı yasal-ussal egemenliktir. Lider gücünü ve egemenliğini kendisini lider olarak tayin eden yasalardan ve kurallardan almaktadır. Liderin gücünün sınırları da bu yasalarla belirlenmiştir. Liderin pozisyonu kalıtsal bir egemenlik anlayışının dışındadır. İnsanlar liderin egemenliğini yasalara uygun olduğu sürece itaat ederler. Bu egemenlik anlayışında önemli olan yönetim aygıtının geleneksel egemenlikte olduğu gibi liderin çevresinde bulunan kişilerden değil atanmış bürokratların yürüttüğü bürokrasinin varlığıdır. Bürokraside çalışanlar bulundukları pozisyonlara lidere olan yakınlıklarından dolayı değil liyakat sahibi oldukları için gelmektedirler. Weber'in gayri şahsilik ilkesiyle açıkladığı gibi makamı dolduran kişiler, o makamın sahibi değildirler. Weber "ideal bürokrasi" anlayışını bu temellere oturtmaktadır. Ona göre bürokrasi gücünü yasalardan alan egemenlik anlayışının bir parçasıdır (Leblebici, 2008: 103).

Bürokrasi ve liderlik fonksiyonu genellikle beraber ele alınmamaktadır. Bunun sebebi ise bürokrasinin hiyerarşik yapısı içerisinde liderlerin inisiyatif kullanabileceği alanın sınırlı olmasıdır. Kanun ve yönetmeliklere hakim kamu yöneticileri, memur ve vatandaş karşılıklı yarar sağlayacak bir zeminde buluşturacak liderlik yeteneğine sahip görünmemektedir. Weber'in "makine insan" modeli, geniş ölçekte, orta seviye kamu görevlilerinde liderliğin bulunmamasına yol açabilir.

Bürokratik yapılanma içerisinde etkin yöneticilerden beklenen özellikler, liderlik vasıflarında da yer alan, çalışkanlık, dürüstlük vb. özelliklerdir. Ancak bürokratik yapılanmada hiyerarşiye ve denetime ağırlık veren ve astlarının karara verme sürecine katılımını sınırlı olduğu bir yönetici

profili çizilmektedir. Bu yapılanma içerisinde genellikle makamdan gücünü alan ve biçimsel “lider” işlevi gören yöneticiler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar bu makamlarda bulunanları bürokratik liderler olarak ele alsa da, sırf unvan olarak bir makam işgal ettiğinden ve bu makamdan kaynaklanan yetkiyi elinde bulundurduğu için lider olarak nitelendirmenin doğru olmayacağı ifade edilebilir. Aksi halde “yöneticilik” ile liderlik arasındaki farkı görmezlikten gelerek, sadece kağıt üstünde ve çoğunlukla yazılı iletişimi kullanarak yöneticilik görevi ifa eden kimseleri de lider olarak tanımlamak gerekecektir.

Weber, Taylor gibi örgütsel yönetimi bilgiye dayalı denetimin uygulanması olarak anlamaktadır. Yöneticilerin idareyi kaprisle değil mantıkla, iltimasla değil yeteneğe göre yapacak nitelikte olmaları gerektiğini savunmaktadır.

3.2. NEO- KLASİK KURAMDA LİDERLİK

Klasik yönetim kuramında işin içeriği ve fiziksel kaynakların yönetimi vurgulanırken neo-klasik yönetim kuramında çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler üzerinde durulmuştur. Bireyin güven ve sosyal ihtiyaçları önem kazanmıştır. Bu noktadan hareketle neo-klasik kuramda otoriter liderliğin yerini katılımcı ve uzlaşmacı lidere bıraktığı ifade edilmektedir (Shrode ve Dan Voich, 1974: 88). Ayrıca yönetimde insan ilişkilerinin üzerinde durulmaya başlanmasıyla beraber, liderlikten söz edilirken grupların da bir değişken olarak ele alınmaya başladığı söylenebilir.

3.2.1. Hawthorne Çalışmaları

Neo-klasik yönetim düşüncesinde örgütlerdeki liderlik, biçimsel liderlik ve biçimsel olmayan liderlik olmak üzere iki şekilde ele alınmıştır. Biçimsel liderliğin yanında ilk kez doğal liderlerinde olabileceği ortaya konmuştur. Bu

doğal liderlerin grup faaliyetlerine yön verip grup değer, inanç ve kurallarının şekillenmesinde yardımcı oldukları gibi bunları koruyuculuklarını da yaptıkları insan ilişkileri akımı ile ortaya çıkarılmıştır. Doğal lider ya da biçimsel olmayan lider; grubun istek ve gereksinimleriyle bunların gerçekleştirilmesi arasında güçlü bağdaştırma yeteneğine sahip olan bilgileri hem alıp hem dağıtan, kendisinde saklamayıp izleyicilerine ileten bireylerden çıktığı ifade edilmektedir (Ekici, 2006: 79).

Hawthorne çalışmaları, temelde Taylor'un görüşlerini doğrulamak üzere başlatılmışken farklı bir şekilde gelişmesi ile örgütlerde insan unsurunu ön plana çıkarmıştır. Klasik kuramın örgüte bütüncül bakışından insan ilişkilerine yoğunlaşmasında katkısı olan bu çalışma ile beraber liderlik konusunun örgütlerde ki öneminin de arttığı ifade edilebilir.

3.2.2. Barnard ve Yönetimin Fonksiyonları

Barnard örgüt içerisinde insan kaynağına odaklanmış ve psikolojik gücün insan davranışlarına etkisini incelenmiştir. İnsanları etkilemek ise liderin görevi kabul etmiştir. Barnard'a göre insanlar arasında işbirliği sağlamanın en önemli faktörü liderliktir. Liderin esas görevi takipçilerinin bağlanabileceği bir anlam bir amaç oluşturmaktır. Bunu şu sözleri ile desteklemektedir: "Ortak bir amacın varlığına ikna etme yöneticinin temel fonksiyonudur" (Barnard, 1938: 86-87).

Ekonomik teşviklerin insanları motive eden temel araç olarak gören Taylor'a kıyaslandığında, Barnard çalışanların motivasyonun karmaşıklığının farkında olmuştur.

Barnard'ın "Yönetimin Fonksiyonları" adlı eserinde klasik kuramlardan farklı olarak yöneticinin fonksiyonları dinamik kavramlarla açıklanmıştır. Barnard'a göre üst düzey yönetimin fonksiyonları şunlardır:

- Koordinasyon sisteminin kurulması ve bu sistemin muhafazası: Buna göre biçimsel örgütün meydana getirilmesi; personelin seçimi, güdülenmesi, performansının değerlendirilmesi gibi görevler sistemin kurulması için gerekli fonksiyonlardır.
- İş görenlerin istihdamı: Çalışanların istihdam edilmesi ve onlardan maksimum fayda sağlamak, diğer bir fonksiyondur.
- Kurumun amaçlarının formüle edilmesi: Örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesidir. Bu amaçla genel planlar hazırlanması ve planlar gereği istihdam edilecek personelin seçilmesi gibi fonksiyonları ifade etmektedir (Barnard, 1938: 216-233).

Barnard'a göre çoğu insan öyle görmese bile liderler birer öğretmendirler. Zira yöneticiler çalışana sadece yapacakları işi yapmalarını emretmekle kalmazlar. İşin felsefesini, metotlarını ve örgütün amaçlarını da öğretirler. Liderlik başkalarına yol göstermeyi içerir ve "geniş hayal gücü ve kavrama yeteneği" gerektirir (Barnard, 1938: 176).

Barnard liderliğin doğasını şu şekilde ifade etmektedir: "Liderler idealist olmalı ve gerektiğin de sonuçlar öngörülemez dahi olsa harekete geçmelidir. Aynı zamanda lider realist olmalı ve eyleme geçeceği zamanı bilmelidir". Ona göre iyi bir lider; dayanıklı, kararlı, enerjik, ikna edici, sorumluluk sahibi ve üstün bir zihinsel kapasiteye sahip olmalıdır (Barnard, 1938: 109-110).

Liderliği, bir birey ya da grubun fiillerini, belirli bir durumda belirli bir amaca yönelik etkileme süreci olduğundan yola çıkarak özünde liderliğin insanlar arasında ve insanlarla birlikte amaçlara ulaşmayı içerdiği söylenebilir. Bu sebeple lider hem amaçları hem de insan ilişkilerini değerlendirmeye almalıdır. Liderlikle ilgili bu durum, örgüt kuramındaki iki erken dönem düşünce okullarının yansıması niteliğindedir – bilimsel yönetim ve insan ilişkileri okulu.

3.2.3. Liderlik Davranışları ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Neo-klasik kuramcılar arasında yer alan Maslow'un, ortaya koyduğu ihtiyaçlar piramidinin en üstünde kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Maslow, kendini gerçekleştirme aşamasındaki kişilerin gösterdikleri özellikleri; doğruluk, iyilik, güzellik, bütünlük, yaşamsal canlılık ve enerji, mükemmellik gereksinimi, adaletli olma, düşünsel zenginlik, kendine yeterlilik ve duyarlılık olarak sıralamıştır. Liderlerde aranan vasıflar arasında da yer alan bu özellikler de göstermektedir ki, liderler ihtiyaçlar hiyerarşisinde "kendini gerçekleştirme" aşamasında yer almalı ve bireysel sınırlarını zorlamalıdır. Belirtilen özellikler ile Maslow'un aynı zamanda etkili liderliğin vasıflarına da dikkat çektiği söylenebilir. Nitekim Maslow kendisinin etkili bir lider olamamasını; içine kapanık olmasına, zoru sevmemesine, dağınık ve "cesaretsiz mizacına" bağlamıştır (Güngör, 2011: 13-14).

Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması veya onları motive edecek unsurların bilinmemesi liderlerin davranışlarını kestirememesi ve belki de etkin olmayan yöntemlere başvurmasına neden olabilecektir. Bu nedenle çalışanların Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde hangi aşamada olduğunu bilmek liderin davranışlarını etkileyebilecektir.

3.2.4. Liderlik Davranışlarının Açıklanmasında X ve Y Kuramı

McGregor'un (1960) "The Human Side Of Enterprise" (Örgütün İnsan İlişkileri Yönü) adlı eserinde "Liderliğin Bir İncelemesi" adlı başlığı dikkat çekicidir. Bu bölüm "*Başarılı yöneticiler doğuştan mı yoksa sonradan mı olur? Bir yönetici olarak başarı belli temel yeteneklere ve özelliklere sahip olmaya mı dayanır, yoksa endüstride başarılı bir liderliğe yol açan çeşitli özellik bileşimleri var mıdır? Yönetmel liderlik –ya da bunun gücü" kişinin bir özelliği mi yoksa inşalar arasındaki bir ilişkiyi tanımlayan bir terim midir? Yirmi yıl sonraki yöneticilik işleri bugün olduğu gibi aynı temel yetenekleri ve kişilik*

özelliklerini gerektirecek mi?” (McGregor, 1970: 128) gibi önemli sorularla başlamaktadır.

1930’larda yoğunlaşan liderliğin kişinin bir özelliği olduğu görüşüyle ilgili yapılan çalışmalara değinen McGregor bu görüşe karşın liderlerin kişisel özelliklerinin etkili olduğu kadar davranışlarının da incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir (McGregor, 1970).

McGregor’a göre eğer liderlik bir işlem ise- lider ile durum arasındaki karmaşık bir ilişki ise- işe alınan yetenekle her çalışanın bir yüksek kademe yöneticisi olamayacağını kabul edilmesi gerekmektedir. Bazı çalışanlar mesleki uzman ya da ustabaşı olarak olağanüstü liderler olabilirler. Ancak bunlar var olan koşullar altında, üst kademe yöneticilik görevlerinde etkin birer lider olmayabilmektedir (McGregor, 1970: 135).

McGregor’un X ve Y kuramı, liderlik davranışlarını açıklamakta da kullanılabilir. McGregor’a göre liderlerin izleyicilerine gösterdiği davranış insanlar hakkındaki varsayımlarına bağlıdır. Liderlerin insanlar hakkındaki kanaatleri, onlara göstereceği davranışı etkileyecektir (McGregor, 1970). Lider eğer izleyicilerinin X kuramındaki insan davranışlarını sergilediğini düşünüyor ise daha otoriter bir davranış sergilemesi beklenebilir. Ters durumda ise yani insanların çalışma bir zevk olarak gördüğünü varsayıyorsa (Y kuramı), bu halde daha demokratik bir davranış tarzı geliştireceği ifade edilebilir.

Eğer örgütte Y kuramı’nın öngördüğü varsayımlar çerçevesinde yöneticiler yetiştirilmesi ile uğraşan belirli bir grup varsa, bu grubun başlıca eylemlerinden biri üst kademe yöneticileriyle strateji planı hazırlamaktır. McGregor, üst kademe yöneticilerinin astlarının yetiştirilmesinin önemini kavraması gerektiğini ifade etmektedir (McGregor, 1970: 144). Buna göre liderler geçmiş yönetsel deneyimlerini astlarına aktararak onların yetişmesini sağlayabilir.

3.2.5. Mary Parker Follett ve Grup Dinamikleri

Liderlerin davranışlarını şekillendiren faktörler üzerine inceleme yapan Follett, bu faktörleri üçe ayırmıştır. Bu faktörlerden birincisi liderin yetenekleridir. Liderlerde bulunması gerek temel yetenekler, örgütsel hedeflere ulaşılması açısından önemlidir. İkinci faktör, astların yetenekleridir. Örgütsel hedeflere ulaşmada lider kadar astlarda önemlidir. Astların liderin gösterdiği stratejileri izleyebilmesi gerekmektedir. Üçüncü faktör ise durumlardır. Follett, liderliği yönetim için zaruri bir beceri olarak görmüştür ve bu nedenle işletmelerde yönetimin fonksiyonlarını yerine getirenleri, bir lider değil "idareci" olarak tanımlamıştır. Ona göre lider, *“verdiği emirleri makamı gereği vermeyip durum ve şartların bir parçası olduğunu astlarına gösterebilen kişidir”*. Kişilerin emir almaktan hoşlanmadığını bu nedenle emrin kişisel olmaktan çıkarılıp, emirlerle ilgili olarak üst ve astın bir araya gelmesi gerektiğini ifade etmektedir (Follett, 2003). Böylece bu birliktelikle ast alınan kararlarda kendisinin de görüşü alındığından emirlere daha kolay uyabilecektir.

Follett'in "Liderliğin Esasları" (The Essentials of Leadership, 2003) adlı eseri, yerleşmiş liderlik anlayışına meydan okumuştur. Follett, araştırmacıların liderlik testleri ile ilgili araştırmaları eleştirerek bunların liderlik yazınına katkı sağlamadığını savunmuştur. Follett'e göre bu testlerin liderlikle hiçbir ilgisi yoktur ve bu testlerin bir kenara bırakılması gerekmektedir.

Follett (2003), söz konusu kitabında psikoloji ve iş dünyasının liderlerin "otokratik" "agresif" "yetenekli" "hakim" "zorlayıcı" ve "etkileyici" olması gerektiğini belirtmiştir. İş dünyası koşullarında, liderin "ısrarcılık" ve "kavgacılık" özelliklerine sahip olması gerektiğini savunmuştur. Ona göre lider militanlığını göstermeli, kurallar oluşturmali ve emir vermelidir. Follett, gençliğinde çete lideri olan bir yetişkinin toplum içinde herhangi bir liderlik özelliği göstermediğini belirtmiş; liderlik özelliği gösterememesinin, sahip

olduğunu hakim özelliklerine rağmen değil, bu özellikler sebebiyle olduğunu vurgulamıştır.

Follett'e göre, bir liderin en önemli özelliklerinden biri olan "ikna gücü"nün en iyi işleyen iş kollarında dahi modasının geçtiğini belirtmektedir. Liderliğin, birincil özelliğinin bilgi olduğuna inanmaktadır (Follett, 2003: 48).

Follett ve Barnard liderlik becerileri üzerine araştırmalarını derinleştirmişlerdir. Klasik kuramda olduğu gibi sadece üst düzey yönetimde bulunan yöneticilerin etkinliği ile informal grup ve onların yönetimi üzerinde durmuşlardır. Biçimsel örgüt şemasında görülen yöneticilerden farklı olarak örgüt içerisinde çeşitli gruplarla etkileşimi yüksek ve etkileme gücü fazla olan liderler olduğu vurgulanmıştır.

Neo-klasik kuramın diğer önemli temsilcilerinden biri olan Likert Sistem-4 yaklaşımı ile birlikte yönetici davranışlarını incelemiştir. Liderlik kuramları içerisinde değerlendirilen bu model haricinde, Likert grup içerisinde liderliğin fonksiyonlarını ele almıştır. Buna göre liderlerin grup içerisindeki rolleri özellikle önem taşımaktadır. Ona göre bazı liderlik fonksiyonları grup üyeleri ile paylaşılabilir; diğer bazı fonksiyonlar ise yalnızca lider tarafından gerçekleştirilmelidir (Likert, 1961: 170).

Lider grubun performansı ile ilgili tüm sorumluluğa sahiptir ve bundan kaçmamalıdır. Likert, grup içerisinde liderin tüm sorumluluğa sahip olsa da her kararı kendisinin veremeyeceğinin de altını çizmiştir. Liderin grup içerisinde katılımı sağlaması gerekmektedir. Böylece üyeler alınan kararlarda kendilerinin de görüşü alındığı için daha kolay uygulamaya koyabileceklerdir. Elbette liderler kararların hızlıca verilmesi gerektiğinin ve grup içerisindeki sürecin beklenemeyeceğinin farkındadırlar. Ancak lider grup içerisindeki süreci hızlandırarak grubun desteğini arkasına almalıdır (Likert, 1961: 171).

Genel bir değerlendirme yapıldığında "Neo-klasik kuram" da doğal liderlik ve örgüt içindeki informal ilişkiler ön planda tutulurken, örgütün

biçimsel yapısı önemli bir değişken olarak değerlendirilmemiştir (Ergun, 2004: 89).

3.3. SİSTEM YAKLAŞIMINDA LİDERLİK

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarında olduğu gibi yalnız resmi yapı ya da yalnızca insan davranışlarını incelemenin örgütü anlamak için yeterli olmadığı düşüncesi sistem yaklaşımı kuramcılarını örgütü bir bütün olarak düşünmeye yönlendirmiştir. Buna göre örgütü anlamanın en iyi yolu, onu bir sistem olarak incelemektir. Örgütü bir bütün olarak incelerken, örgüt üyelerinin hiyerarşik yapı içinde sahip oldukları farklı statüleri, oynadıkları farklı rolleri, örgütün etkileşimde bulunduğu çevreyi, örgütün fiziki ortamını, informel grupların yapısını ve örgütün işleyişi üzerindeki etkilerini de dikkate almak gerekmektedir. Bu durumda ise liderin davranışları ve görevleri belirtilen faktörlerin oluşturduğu farklı durumlara göre biçim alacaktır (Zel, 2001a: 90).

Sistem yaklaşımı bir örgütün yapısını o örgütün çevresine bağlı olarak değişebileceğini savunur. Yani her bir örgüt için tek bir yapı ve “en iyi yönetim” yoktur. Buna göre örgütün çevresi ile kendisinin sahip olduğu teknoloji ve kaynaklara bağlı olarak, liderlik tarzları ve liderin fonksiyonlarının da farklılaşacağı ifade edilebilir. Liderin iç ve dış sistemler veya alt ve üst sistemler arasında ilişki kurarken göstereceği davranışlarda önem kazanacaktır.

Sistem, birçok alt sistemden oluştuğundan ve bu alt sistemlerin her birinin kendi özellikleri olması nedeniyle lider birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunan bir bütünü yönetmekle sorumludur. Alt sistemler ve sistemin bütünüün amaçlarının genel örgütsel amaçlarla örtüşmesi liderin görevi olarak görülmektedir. Çeşitli alt sistemlerin koordinasyonunu sağlamak klasik yöneticilik dışında liderlik gerektirmektedir. Örgütlerin çevreleriyle etkileşim

içinde olduğunu ifade eden sistem yaklaşımı ile liderin çevrenin denetimi ve değişimi takip etme gibi görevleri üstlenmesi gerekliliği doğmuştur.

3.4. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA LİDERLİK

Yönetimde durumsallık yaklaşımı ile örgütün içinde bulunduğu koşullara göre stratejiler belirlemesi gerektiği ifade edilmiştir. Yönetimdeki bu anlayışın yönetici ve lidere yansımaya bakıldığında sadece vasıfların ya da sadece davranışların değil farklı koşullarında dikkate alındığı görülmektedir. Örgütün içinde bulunduğu iç veya dış çevreye göre, davranışlarını farklılaştırması gerekebilecektir.

Durumsallık yaklaşımı lider veya yöneticinin içinde bulunduğu durumun gereklerine göre hareket edilmesini savunmaktadır. Örneğin örgüt çevresinde yaşanan bir tehdit karşısında iflasla karşı karşıya kalabilir. Bu gibi durumlarda acil eylemler gerçekleştirilmesi gerekebilir ve lider astlarının kararına başvurmaksızın karar verebilir. Çalkantılı durumlarda otokratik liderlik davranışları gösterilebileceği gibi örgütsel kültüre göre değişen durumlarda daha farklı liderlik davranışı da gösterilebilir. Durumsallık yaklaşımı kısaca durumların lider davranışlarıyla ilişkilendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavram ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki kurmaktadır. Bu nedenle liderlerin daha iyi karar verebilmesi için, örgütün içinde bulunduğu durumu iyi tanıması gerekmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, liderliği ve lideri zamanın, ortamın ve şartların bir fonksiyonu olarak ele almıştır. Bu yaklaşımlarda, ortamın farklı olmasının davranışları etkileyeceği varsayımından hareket edilmiştir. Örneğin; Lider tecrübesiz astlarla çalışmak durumunda olabilir bu gibi durumlarda, tecrübeli astlarına davrandıklarından daha farklı davranmak

zorunda kalabilir. Liderin örgütteki etkinliği, işi yerine getirecek olan çalışanların dışında, liderin çalışanlarla ilişkisine, yapılacak işin niteliğine ve liderin örgüt içindeki gücüne bağlıdır (Ekici, 2006: 110).

3.5. GÜNCEL YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA LİDERLİK

Yönetim kuramlarında meydana gelen çeşitlenme, gelişme ve değişme bu kuramların kapsadığı temel ilke ve kavramları etkilemiştir/ etkilemektedir. Örneğin örgütün mekanik ya da organik yapıda olması, amaçların sadece verimlilik odaklı olması ya da olmaması gibi çeşitli açılardan farklı yönetsel uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıkların temelini öncelikle kuramsal değişimler oluşturmaktadır. Genel anlamda yönetim kuramlarındaki değişim pek çok ilke ve kavramı etkilediği gibi liderlik tanımlarını/kuramlarını/özelliklerini de etkilemiştir. Örgütlerin çevresinin giderek karmaşılaşması ve yönetime eklenen yeni yaklaşımlar, liderlikle ilgili yeni yaklaşımların da ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

3.5.1. Amaçlara Göre Yönetimde Liderlik

Drucker'a göre nihai amaca yönelmek liderin asıl görevidir. Bununla ilgili Drucker kitabında, ne yaptıkları sorulan üç taş kesicisinin hikâyesine yer vermiştir. Birincisi: "Hayatımı kazanıyorum", cevabını verirken ikincisi " Tüm ülkede en iyi taş kesme işini yapıyorum", üçüncüsü ise "Katedral inşa ediyorum" demiştir. Drucker üçüncü adamın bir yönetici olduğunu kabul etmektedir. Birinci adam, işten ne almak istediğini bilir ve bunu yapmaya çabalar. İkinci adam, tüm kapasitesini sorumlu olduğu işe yoğunlaştırmaktadır. Ancak sadece taş parlattığını bilmekte ve genel sonucu görememektedir (Drucker, 1996: 133).

Drucker, amaçlara göre yönetimde liderlerin sorumluluklarının bilgi ve tecrübelerini astlarına aktarması olduğunu ifade etmektedir. Liderlerin diğer

bir görevi ise örgütün asıl görevinin belirlenmesidir. Örgütün geleceği için Drucker'a göre işi belirlemek bir zorunluluktur. Örgütün nasıl çalışacağına dair kararlar dizisi ise astlarla beraber alınır. Ardından örgütün misyonunu belirlenmesi gelir ki burada lider, örgütün bütününün bu misyona bağlılığını sağması gerekecektir. Liderler astlarının da fikirlerini alarak misyon oluşturmaları halinde, çalışanlarının bağlılığını kazanacaktır (Drucker, 1996).

Amaçlara göre yönetim de liderler, çalışanlarının fikir ve tecrübelerinden yararlanma imkanı bulmakta ve yönetime katılımlarını sağlamaktadır. Bu ise yönetimde liderlerin önemini ve otoritesini artırabilir. Drucker (1966), liderlerin nitelik ve performanslarının işin başarısını belirlediğini ifade etmektedir.

Amaçlara göre yönetim, yönetilenler için spesifik amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilmeleri hususunda yöneticileri motive etmesi bakımından daha olumlu bir liderlik sağladığı söylenebilir.

Drucker örgütte en üst hedeflere ulaşılması için görevin tanımlanması ve lider- çalışan ortaklığının sağlanması gerekmektedir. Drucker, liderlerin için amaçların belirlenmesinin riskli bir karar olduğu, çoğu zaman amaçların belirsiz olduğunu belirtmiştir. Drucker'a göre amaçlar bilinse bile yöneticiler "aktivite tuzağına" takılırlar. Günlük işlerin yoğunluğu nedeniyle asıl amacın ne olduğunu hazırlayamazlar (Dolu, 2011: 241).

Amaçlara göre yönetimde sadece üst kademe bulunan yöneticilerden değil alt ve orta kademe yöneticilerden de liderlik beklenmektedir.

Amaçlara göre yönetim bir süreç olarak ele alındığında liderler ilk aşamada amaçları belirlerler. Amaçların belirlenmesi liderler tarafından başlatılır daha sonra örgütün alt kademelerine iner. Böylece tüm yönetsel kademelerin kararları alınarak örgütün bütün olarak belirli bir amaca yönelmesi mümkün olmaktadır. Uzun dönemli stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planların yapılması da bu noktada önem kazanmaktadır. Drucker

(1966) örgütü geleceğe hazırlamanın çok önemli bir sorumluluk olduğunu ve örgütün geleceğinin büyük ölçüde o günkü liderlerin eylemlerine bağlı görmektedir. Etkin liderliğin temeli örgütün misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayandığını ifade eden Drucker, liderlerin örgütün hedeflerine ulaşmasında kilit bir öneme sahip olduğunu düşünmektedir.

3.5.2. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik

TKY, güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve takım çalışmasının bir birleşimi sonucu hatasız ürün üretme/ hizmet sunma ve müşteri memnuniyetini sağlamayı gerektirmektedir.

TKY’inde yönetim kavramının beş alan üzerine yoğunlaştığı ifade edilebilir (Vayvay, Ekren, 1997: 273):

- 1- Yönetimin kararlılığı
- 2- Liderlik
- 3- Müşteri odaklılığı
- 4- Katılım
- 5- Süreç analizi ve iyileştirme

TKY, müşteri memnuniyeti, takım (grup) çalışması, sürekli iyileştirme ve sıfır hata esasına dayalı çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Akçakaya, 2010: 301). Kavramı ilk ortaya koyan Deming, Amerikan yönetim düşüncesinin uygulamadaki zayıflıklarını görerek bunun değiştirilmesi için “kaliteye” vurgu yapmıştır. Ona göre kalite odaklı üretim için uygun bir yapı oluşturulmalıdır. Bu yapının oluşturulmasında uygulanması gereken ilkelerden biri de liderliğin benimsenmesi ve kurumsallaştırılmasıdır.

Deming’e göre; yönetimin işi, denetlemek değil, liderlik yapmaktır. Yönetim, gelişim kaynakları, ürün ve hizmetin kalitesi ve bunun tasarıma ve

ürünün kendisine dönüşmesi ile uğraşmalıdır. Amerika' nın ve batı tarzı yönetimin dönüştürülmesinin şartı, yöneticilerin lider olmasıdır. Ona göre sonuçlara, (rakamlarla yönetim, hedeflerle yönetim, iş standartları, sıfır hata, performansın ödüllendirilmesi) odaklanmaktan vazgeçilmeli ve liderlik bunların yerine konmalıdır (Deming, 1998: 45).

Toplam Kalite Yönetiminde, kalitenin artırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumluluklarının bulunduğu kabul edilmekle beraber, liderlik paylaşılmış bir süreç olarak görülmektedir (Akçakaya, 2010: 301). Diğer bir ifade ile lider takipçileri ile karar verme yetkisini paylaşırken onların da birer lider olarak yetişmesi için çabalar.

Liderliğe yüklenen misyon gereği, liderler insanların ve makinelerin performansını, kaliteyi, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarının sağlamakla yükümlüdürler. Dolayısıyla liderler, kişilerin hatalarını bulmak ve kaydetmek yerine hataların nedenlerini ortadan kaldırmakla uğraşmalıdırlar. Lider, insanların geliştirilmesi ve bilgilendirilmesi, örgütteki kaynakların, hizmetlerin ve tüm süreçlerin geliştirilmesi için sürekli geleceğe bakmalıdır. Deming kalite liderliği sırasında gösterilmesi gereken özellikleri şu şekilde özetlemiştir:

- Astlara güven verme ve yardım etme
- Astların çalışma ortamından memnun olması
- Astlara kendilerini geliştirme fırsatı tanınması
- Astların performansını en üst düzeye çıkarmak için çabalama. Toplam kalite yönetiminde lider, tüm yapılan eylemlerde mükemmelliğin ulaşılması için çabalamalı ve hizmet sunulan çevreye en yüksek değerin kazandırılmasını sağlamalıdır (Deming, 1998: 206).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), örgütün tüm aşamalarında yapılabilecek olan sürekli iyileştirmeleri ifade ettiğinden liderden beklenen de sürekli iyileştirme faaliyetini yönlendirmesidir. Toplam Kalite Yönetiminde

liderlikte, statü ya da otorite fonksiyonu arka plan da iken ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki iletişimin kalitesi ile ilgili fonksiyonu ön plandadır.

Başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi sistemi geliştirme çabası liderliğin gerektirdiği vizyon ve motivasyonla bir arada düşünülmelidir. Toplam Kalite yönetiminde liderlik, yöneticilerin belli bir yapı, norm ve değerler sistemini yerleştirmelerini gerektirmektedir.

3.5.3. Stratejik Yönetimde Liderlik

Stratejik yönetim, üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken bir fonksiyon olarak görülmektedir. Örgütün geleceğine yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılabilmesi için çeşitli stratejik yöntemlerin geliştirilmesi, üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluğundadır (Aykaç, 1999: 84). Üst düzey yönetim bu süreçte klasik yöneticilik davranışlarından çok liderlik davranışları sergilemek durumundadır. Stratejik yönetim çeşitli yönetsel süreçleri ifade eden bir yönetim yaklaşımıdır. Bu süreç, stratejik analizin yapılması, stratejik seçim, stratejinin uygulanmasından oluşmaktadır. Bu süreçte faaliyetleri oluşturan ve uygulayanlar stratejik lider olarak adlandırılmaktadır (Johnson, Scholes, Whittington, 2008: 9).

Stratejik yönetimin önemli bir uygulama aracı olan stratejik planların uygulanmasından liderler sorumludurlar. Dolayısıyla stratejik planlama ayrı bir grubun görevi olarak görülmemelidir.

Liderlik, stratejik yönetimin önemli bir unsurudur. Örgütlerde stratejik yönetim sürecinden sorumlu kişiler liderlerdir. Bu sorumluluk sadece kendi birimi için değil örgütteki her bölümün performansı için geçerlidir. Ireland ve Hitt (2005) stratejik liderliği, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek sunacak değişiklikleri başlatmak için vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik

olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik ve stratejik liderlik arasında önemli iki ayrım yapılmaktadır. İlki, liderlik örgütün tüm her düzeyindeki yönetici ile ilgili iken stratejik liderlik örgütün üst düzeyindeki yöneticilerle ilgilidir. İkincisi liderlik temel olarak lider ve takipçileri arasındaki ilişkilere odaklanırken, stratejik liderlik daha makro boyutlu olarak yalnızca bu ilişkisel faaliyetlerle ilgilenmemekte, aynı zamanda stratejik faaliyetlere de odaklanmaktadır. Elbette üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik konusundaki bu önemli rolü diğer düzeylerdeki yöneticilerin stratejik liderlik süreçlerinden uzak tutulacağı anlamına gelmemelidir. Nitekim özellikle orta düzey yöneticiler gerek stratejileri uygulama sorumluluğu gerekse belirli stratejik yönelimlerin belirlenmesine de önemli katkılarda bulunabilirler (Hambrick, Pettigrew: 2001).

Stratejik yönetimin uygulama aşamasından önce personelin stratejilerin içeriğini ve önemini kavraması ve bu konuda ikna edilmesi önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde tüm birim personellerinin örgütün genel stratejileri anlaması uygulama aşamasında kolaylık sağlayabilir. Lider ikna sürecinde personeli birer mekanik unsur görülmemesi gerekmektedir.

Stratejik yönetimde liderden beklenen sadece uzun vadeli stratejiler geliştirmesi değil aynı zamanda değişime liderlik edebilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını sağlamasıdır. Fayol'un ifade ettiği yönetim fonksiyonlarının ötesinde lider değişen çevreyle ilgili kararlar alma ve bunları uygulama gibi ek fonksiyonlar üstlenmiştir. Stratejik yönetimde liderliğin üzerinde fazlaca durulması, karar vermeden uygulamaya kadar kişilerin yönlendirilmesinde klasik yönetici anlayışından çok daha fazlasının beklenmesidir.

3.5.4. Z Tipi Yönetimde Liderlik

Z Kuramı, liderler ve takipçileri arasında iyi ve yardımseverliğe dayalı sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Kuramın varsayımlarına göre çalışanların örgüt ile güçlü sosyal bağlar kurmaları onların motivasyonunu artıracaktır. Buna göre çalışanların örgüte olan bağlılığı onlara yaşam boyu iş sağlayarak artırılabilir.

Kuramda örgüte olan bağlılık ve sosyal ilişkilere verilen önem gereği, Asya ülkelerinde çoğu zaman görülen “babacan liderlik” tarzının kullanıldığı söylenebilir. Yöneticiler astlarına işlerini nasıl yapacakları konusunda biraz esneklik tanımaktadır. Babacan liderler astlarıyla sıkı ilişki içerisinde olan astlarına belirli bir esneklik sağlayan liderlerdir. Ancak bu esnekliğin önceden belirlenmiş sınırları vardır. Japon örgüt kültüründe de açık kontrol mekanizmasına gerek duyulmamakta ve üstü örtülü bir denetim gerçekleştirilmektedir (Eren, 2008: 103).

Douglas McGregor’un İnsan ilişkileri yaklaşımlarının örgütte insanla ilgili varsayımlarını simgelemek için geliştirdiği X ve Y kuramına benzer olarak, Ouchi’de örgütte kültür ile ilgili varsayımlarını simgelemek için Z kuramını geliştirmiştir (Yağmurlu, 2004: 50). Ouchi Japon örgütlerinin başarısını bu yaklaşımla açıklamaktadır. Japonya’da bulunan örgütler, Japon kültürüne göre bir liderlik tarzı belirlerken, Amerika’da kurulan Japon örgütleri bulundukları ülkenin kültürüne göre örgütlenmekte ve liderlik davranışlarını o kültüre göre şekillendirmektedirler. Bu nedenle Japon örgütleri ile özdeşleşmiş “ömür boyu istihdam” veya “müşterek sorumluluk” gibi uygulamaların diğer kültürlerde uygulandığında aynı sonucu vermeyeceği görülmelidir. Aynı nedenle örgütte benimsenen liderlik tarzları da yerel kültürlere göre farklılık gösterebilecektir.

3.5.5. Yeni Kamu Yönetiminde Liderlik

Küreselleşme ile birlikte liderlik, özel sektörde olduğu kadar kamu sektörü için de önemli hale gelmiştir. Yeni Kamu Yönetimi, geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak çok aktörlü ve astlarla beraber katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Weberyen bürokrasi de merkeziyetçi ve gücünü makamından alan bir yönetici profili söz konusuydu. Yeni Kamu Yönetiminin savunduğu ilkeler doğrultusunda ise daha adem-i merkeziyetçi, astlarının görüşlerini alan, demokratik ve sonuç odaklı bir lider profili karşımıza çıkmaktadır.

ABD’de Osborne ve Gaebler’in çalışmalarında “kürek çeken değil dümen tutan devlet” sloganıyla gündeme getirdikleri Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, pasif aktörler değil katılımcı vatandaşlık anlayışı ile şekillenmiştir. Bu süreç üzerine belirlenen hedefler doğrultusunda işbirliğine vurgu yapan ve yönetim mekanizmalarını uygulamaya aktaracak olan yeni bir liderlik tarzına ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Osborne-Gaebler,1993).

Yeni Kamu Yönetiminde yetki devri önemli bir yönetim aracıdır. Etkili bir lider astlarını yetiştirmesini sağlamak, astlarına güvendiğini gösterip onların örgüte bağlılığını sağlamak için en deneyimsiz astına bile gerektiği ölçüde yetki vermelidir.

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı özel sektörde ki katılım, müzakere, liderlik, sorumluluk, adalet, eşitlik ve diğer bazı işlevlerin kamu yönetimine uyarlanması gerektirmektedir. Burada sadece örgütsel anlamda liderlik ilkesinin uyarlanması değil aynı zamanda siyasi liderliğin değişimi de söz konusudur. Buna göre yöneticiler, politika ve programlarında, kolektif çabalar ve işbirlikçi süreçlerle vatandaşın ihtiyaçlarını daha demokratik ve sorumlu şekilde karşılamalıdır. Kamu da yeni olan bir katılım anlayışı ile kamu kurumlarında belirlenen kararların uygulanması, tüm paydaşların katıldığı süreçlerle istenilen yönde hayata geçirilmesi gerektirmektedir. Bu katılım mekanizmasıyla yeni bir sorumluluk anlayışı oluşturulmuş olacak, farklı

konularda işbirliği yapmak için istek oluşturulabilir. Bunun için vatandaşı yetkilendiren, cesaretlendiren, sorumluluk veren bir “liderlik” anlayışına ihtiyaç duyulacaktır (Genç, 2010: 155).

3.5.6. Kriz Yönetiminde Liderlik

Olağan dönemlerden farklı özellikler gerektiren kriz dönemlerinde ortak amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin, önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmesi için güçlü bir yönetim ve etkili bir liderlik gerektirdiği ifade edilebilir. Kriz yönetiminde başarılı olmak için ortaya atılan kavramlardan biri de yabancı yazında “crisis leadership” olarak ifade edilen “kriz liderliğidir”.

Hiçbir şeyin bir lideri kriz ortamındaki kadar sınımadığı iddia edilmektedir (Klan, 2003). Olağan dışı durumlarda etkili çözümler oluşturmak ve krizler henüz çıkmadan harekete geçmek liderlerin sınıandığı belli başlı konular olarak görülmektedir. Liderlerin bu gibi durumlarda krizle karşılaşmamış gibi davranmak yerine harekete geçmeleri örgütün geleceği için önem taşımaktadır. Liderler bir krizin yeniden oluşması olasılığını azaltmaya çalışabilirler, kriz süresini kısaltabilirler, krizde insan boyutunu dikkate alarak, krizin olumsuz etkilerini minimuma indirebilirler (Klan, 2003: 3).

Günümüzde liderliğe olan ilginin yoğunluğu nedeniyle, neredeyse her problem durumuna uygun liderlik kuramının ortaya atıldığı söylenebilir. Kriz durumlarında da, vizyoner liderlerin başarılı sonuçlar elde edebileceği ileri sürün görüşler olmuştur. Ancak kriz dönemlerinde etkin olan tek bir liderlik davranışından söz etmek doğru olmayabilir. Zira her durum kendi içersinde özel bir yönetim ve davranış modeli gerektirebilir. Kriz dönemlerinde liderin ön planda olması, liderlerin yönetsel süreçte verecekleri kararların ve sergileyecekleri davranışların önemi cihetiyledir. Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve tecrübelerine en çok kriz dönemlerinde ihtiyaç

duyulması krizlerin henüz ortaya çıkmadan ortaya konulması nedeniyle önem taşımaktadır.

Örgütler de yaşanan krizlere karşı liderin göstermiş olduğu davranışsal özellikler Booth (1993) tarafından sınıflandırılmıştır. Buna göre örgütler krizle karşılaştıklarında krize karşı, şok; inkar etme ve geri çekilme; kabullenme; yanlış uyarılma ve uyum aşamalarında farklı tepkiler göstermektedirler. Ona göre sınıflandırılmış her bir aşamada farklı liderlik özellikleri gösterilmektedir.

Tablo 6: Krize Karşı Örgütsel Tepki

Aşama	Örgütsel normlarda değişim	Kaynakların Kullanımı	Örgütün İşleyişi	Liderlik Stili	Denetleme ve planlama etkinlikleri	İletişim Akışı	Gruplar arası ilişkiler	Örgütsel yapı
Şok	Geleneksel hedeflere dönüş	Donuk	Kaotik geri çekilme	Felç olmuş	Kısmi	Tek yönlü, sınırlı	Bozuk	Kısmen işliyor
İnkâr etme	Geleneksel değerlerin baskın olması	Eski kaynakların kullanımı	Sınırlı	Otokratik	Sınırlı	Sınırlı, çift yönlü	koruyucu	Eski yapıya güven
Kabullenme	Yeni örgütsel değerler için sınırlı araştırma	Yeni kaynakların araştırılması	İşleyişin gelişimi	Danışmacı	Sınırlı	Sınırlı dört kanal	Pazarlık usulü	Yapının yeniden değerlendirilmesi
Yanlış Uyarılama	Eski değerlere geri dönüş	Yeni kaynakları bulmada başarısızlık	Sınırlı işleyiş	Otokratik	Kısmi ve kısıtlı	Sınırlı	Yalıtılmış	Eski yapıya geri dönüş
Uyum	Yeni değer ve hedeflerin oluşturulması	Yeni kaynakların başarılı kullanımı	Gelişmiş işleyiş	Katılımcı	İlgili ortama göre yeni planlama ve denetleme süreci	Bütün kanallar açık	Koordine edilmiş	Yeni yapının oluşturulması

Kaynak: BOOTH, Simon A. (1993). Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. London: Routledge Publishing, s.110.

Tablo (6)'dan da anlaşılabacağı üzere; krizle karşı karşıya olunan ve şok olarak nitelendirilen aşamada liderler genellikle ne yapacağını bilemez durumdadırlar bu nedenle “felç olma” davranışı sergilemektedirler. İnkâr etme ve geri çekilme aşamasında ise otokratik yönetim davranışı gösterdikleri ifade edilmektedir. Bu aşamada liderler astlarına talimatlar vererek ve hiyerarşik yapılanmanın gereklerine uygun olarak karar alırlar. Kabullenme aşamasında ise astlarına danışan bir liderlik tarzı gösterilmektedir. Kriz dönemlerinde başka örgütlere bakarak yapılan uyarlamalar da yine liderler otokratik özellikler göstermektedir. Ancak krize uyum sağladığında liderler astlarına danışmakta ve onların fikrini alarak katılımcı bir davranış sergilemektedirler.

3.5.7. Değişim Yönetiminde Liderlik

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasından dolayısıyla başarısından sorumlu olan liderler, örgütün çevresinde meydana gelen değişimleri de takip etmek ve hatta öngörebilmek durumundadırlar.

Değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkararak güçlü liderlik sergilemek durumun oldukları ifade edilmektedir (İzgören, 2010: 212).

Değişimi yönetmek salt üst yönetimdeki liderleri değil örgüt içerisinde her düzeydeki liderleri ilgilendirmektedir. Bu noktada değişimi yönetecek liderlerin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Değişimi gerçekleştirecek olan liderlerin ortaya koydukları vasıflar örgütün gelişimi için hayati nitelikte görülmektedir. Lider mevcut uygulamaların üzerine yenilerini koymak ve yeni stratejiler belirlemekle sorumlu görülmektedir. Örgütsel değişimin öncülüğünü yapma ve başlatma lidere ait bir fonksiyon olarak görüldüğü için öncelikle liderlerin değişime açık olmaları gerekmektedir. Liderler örgütsel değişim

gereksinmesinin hissedilmesi ve değişimin başlatılması ile birlikte değişim yönetimini başlatmış sayılırlar (Düren, 2000: 238).

21. yüzyılda bir liderin doğru olanı bilmesi yeterli görülmemekte, liderler aynı zamanda, doğru olanı da yapmayı becerebilmelidir. Değişimi iyi analiz edemeyen ve doğru kararı vermesini sağlayacak muhakeme gücünden ya da kavrayışından yoksun liderler, vizyon eksikliğinden ötürü başarısız olurlar. Büyük liderin ihtiyaç duyduğu şey hedeflere ulaşma kabiliyetidir. Değişimi başarıyla yönetmek, teknik ya da analitik sorunları çözme becerisinden fazlasını gerektirmektedir (Pfeffer, 1998: 16).

Değişimi gerçekleştirmek isteyen liderlerin, açık bir vizyona sahip olmaları, yenilik ve yaratıcılıkları destekleyen dönüşümcü liderlik özellikleri göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir. Örgütlerde her türlü değişikliğin öncülüğünü yapacak, değişimin uygulamasını sağlayacak, dönüşümcü liderlerin davranış özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Guinn, 1997: 227; Hitt vd., 2009: 28):

- Yetki ve sorumluluk devretme
- Çalışanların yeteneklerini etkili bir biçimde kullanmalarına izin verme
- Her durumda sorumluluğu üstlenme
- Kendisini ve diğerlerini, planlanan performansa ulaşmak için sorumlu tutma
- Davranışlarını ve yönetim stratejilerini duruma ve yere göre değiştirme
- Koçluk yoluyla diğerlerini güçlendirme, motive etme ve destekleme
- Rol modeli sunma,
- Meydan okuyan amaçlar ve hedefler ortaya koyarak vizyonu belirleme
- Değişimi isteme, ve kendisini değişim ajanı olarak görme
- Öğrenmeye açık olma, sürekli öğrenme

- Dikkatli risk alma
- İnsanların ihtiyaçlarına ve taleplerine duyarlı olma

Belirtilen özellikler de gösteriyor ki değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik kadar, vizyoner liderlik ve karizmatik liderlik davranışlarını da gerektirmektedir.

SONUÇ

Hem kamu hem de özel kesim örgütlerinde liderlik, hizmet sunumda kaliteyi ve etkinliği artırılmasında, örgüt içerisinde bütünlüğün sağlanmasında ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli fonksiyonlara sahiptir. Küresel ekonominin zorlu rekabet koşulları özel kesim için liderliği önemli kıldığı gibi kamu sektörü içinde vazgeçilmez hale getirmiştir. Demokratik ilkelerin yerleşmesi, gücün (otoritenin) merkezileşmesinin önüne geçmiştir. Dolayısıyla 21. yüzyılda liderlikle ilgili başlıca konularda değişmiş; gücün yönetimi, izleyicilerin güven duygusunu geliştirme ve etkili liderlik ön plana çıkmıştır. Liderler aynı zamanda değişimin mimarı, geleceği tasarlayan, vizyon oluşturabilen ve bunu içselleştirebilen kişiler olarak örgütün geleceği için önemli aktörlerdir.

Başarılı lider doğuştan olunur yoksa sonradan mı olur? Liderlik kuramlarının üstünde durduğu sorulardan belki de en önemli ve en eskisidir. Ancak liderlik yüzyıllardır insanlık için gizemli bir o kadar da büyüleyici görülen çok boyutlu bir konu olmaya devam etmektedir ve henüz tanımı ile ilgili ortak bir görüş yoktur. Özellikler kuramı, Davranışsal Liderlik ve Durumsal Liderlik kuramları ile liderlik sistematik olarak incelenmiş ve açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak liderlik kavramı, geçmişteki anlamından çok daha karmaşık bir anlam ifade etmektedir. Bu noktada çalışmada yönetim yazınının veri tabanı olarak kabul edilen yönetim kuramlarının liderliğe yaklaşımları incelenmiştir.

Yönetim kuramlarında zaman içerisinde bütüncül yaklaşımlardan bireyin odak noktası olduğu anlayışa doğru bir yönelme olması, yazında insan ilişkileri, informel gruplar, motivasyon ve liderlik gibi konuların ön plana çıkmasında ve kapsamının genişlemesinde etkili olmuştur. Birey zamanla örgütün nesnesi olmaktan çıkmış ve örgüt içerisindeki en önemli unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Özellikle Hawthorne çalışmalarının ardından örgüt ve yönetim de insan unsurunun yok sayılamayacağı anlaşılmıştır. İnsan

yönelim konusunda alınan mesafe ile doğru orantılı olarak liderlik yazınında da bir artış olduğu söylenebilir.

Yönetici ile lider kavramını aynı gören klasik yönetim anlayışında, liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve denetim üzerinde durulduğu söylenebilir. Yönetimde insan ilişkileri okulunun etkisiyle liderlik tanımlarında da bir değişim olduğu gözlenmektedir. Yönetim yazınına grup kavramının yerleştiği 1940'lı yıllardan itibaren liderlik grupla ilişkilendirilmiştir. Daha önce yönetici ile aynı anlamda kullanılan liderlik, daha sonra istenilen sonuçlara varmak için, grup faaliyetlerini bir araya getirme süreci olarak ele alınmaya başlamıştır. Klasik görüşün ihmal ettiği insan unsurunun neo-klasik dönemde sorgulanmaya başlaması ile beraber liderliğe yaklaşımda da bir değişim olduğu ifade edilebilir. Neo-klasik kuramın insan ilişkileri ve davranışları ile ilgili yaklaşımları liderlik anlayışını da değiştirmiştir. Daha önce liderin doğuştan gelen özellikleri ağırlıklı olarak incelenirken, ilgi liderin davranışlarına yoğunlaşmıştır. Burada dikkat çeken yönetim kuramlarındaki akımların liderlik yazınına doğrudan etkilediğidir. Davranışçı liderlik kuramlarının gelişimi neo-klasik yönetim düşüncesi paralelinde gelişim göstermiştir. Davranışçı liderlik kuramında esas olan, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlarıdır. Dolayısıyla etkili liderliğin nasıl olması gerektiğine ilişkin yanıtlar, liderin davranışıyla ilişkilendirilmiştir. Klasik kuramda yöneticinin etkinliği otoriteyi elinde bulundurması ve denetimin merkezi olması gibi unsurlara bağlı görüldüğü ifade edilebilir. Yönetim kuramlarının liderliğe olan yaklaşımının değişimi ile beraber genellikle liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, denetim şekli ve karar verme yöntemi gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olduğu görülmeye başlanmıştır.

1960 sonrası yönetimde sistem ve durumsallık yaklaşımı ile çevrenin dikkate alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu dönemde etkin liderin özelliklerinin ne olduğu ve davranışlarına ek olarak durumlar da eklenmiştir.

Böylelikle değişik durumlarda değişik liderlik tarzının gerektirdiği varsayımı hakim olmaya başlamıştır.

Neo-klasik yönetim kuramında liderliği, grup veya örgütün amacına ulaşması için örgüt ya da grubu oluşturmak ve devam ettirmek olarak gören tanımlar geliştirilmiştir. 1980-2000 yılları arasında liderlik konusunda birçok kitap yayımlanmış ve konuyla ilgili olarak çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak, dikkat çekici husus bu dönemde yapılan çalışmalar durumsallık kuramının bir uzantısı olarak görülmemektedir. Zira bu dönemde liderlik; tercih edilen özelliklere sahip büyük adamların örgütün veya grubun amaçlarına ulaştırmak için takipçilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması olarak görülmektedir.

Yönetim kuramlarına ilişkin sınıflandırmanın sınırlılıkları ve zorluklarına ilişkin önemli tartışmalar olduğu bilinmektedir. Bu tartışmalar, beraberinde yönetim kuramı olarak adlandırılan başlıkların kapsamlarını tam olarak doldurup dolduramadıkları tartışmalarını da getirmiştir. Bu bağlamda yönetim bilimi alanında kuram - teknik karmaşasının yaşandığı belirtilmelidir. Sözü geçen ifade iddialı olmakla birlikte aslında pek çok yönetim tekniğinin kuram gibi kapsamlı bir şekilde kavram ve özelliklerde değişiklik yapma iddiasına vurgu yapmayı amaçlamaktadır. Bir yönetsel birimde hem süreç hem yapı hem ögeler gibi farklı açılardan en iyi olanı bulmak elbette ki tüm yönetim kuramlarının amacını oluşturmaktadır. Ancak uygulamada kuramların kullanacağı teknikler ve kuramların özü birbirine karışmaktadır. Dolayısıyla bir kavramı eksen alarak yapılan adlandırmalar sosyal bilimler açısından çeşitli olumsuzluklar yaratmaktadır. Örneğin yönetim kavramı eksen alınarak “her şeyin yönetimi”, liderlik kavramı eksen alınarak “x şeklindeki liderlik” gibi anlatımsal karmaşıklıklarda meydana gelmektedir.

Güncel liderlik yaklaşımlarında dikkati çeken diğer bir nokta zaten bilinmekte olan ve uygulanmakta olan liderlik yaklaşımlarının özelliklerinden birini öne çıkararak, söylenenlerin öncesi yokmuş gibi takdim edilmesi, güncel liderlik yaklaşımlarının ayırıcı özelliği gibi görünmektedir. Oysa farklı

bir bakış açısı ve derin bir analizle bakıldığında, bugün “karizmatik liderlik” veya “dönüşümcü liderlik” “etik liderlik” gibi kavramsallaştırılan yaklaşımların aslında var olan kuramların kısmen farklı uygulamalarından ve yeniden adlandırılmasından başka bir anlama gelmediği gibi tartışmaları alevlendirmiştir. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının; liderlik yazınında kuramsal temelinin tartışılıyor olması, bazı ciddi kavramsal zayıflıklarının olması nedeniyledir. Önemli zayıflıklardan biri takipçileri etkileme sürecindeki faktörlerin yeterince açıklanamamasıdır. Örneğin karizmatik liderlikte, lider takipçilerini bireysel kimliğinin ön plana çıkması ile etkilemektedir. Dönüşümcü liderlikte fikrin veya kararın takipçilerce “içselleştirilmesi” önemli iken; etkileşimci liderlikte, lider ve takipçilerinin alış-veriş sürecinde kullandıkları araçların uyumu önemlidir.

Liderlik üzerine yapılan çalışmaların belki de yüzlercesinde, ortaya atılmış birçok özellik veya davranış kalıbı bulunmaktadır. Ancak çok çalışılmış olan bu alanda liderlikle ilgili genel bir kuram ortaya konamamıştır. Liderlik süreci sadece liderin davranış ve özelliklerini ortaya çıkarmak, izleyicilerinin özelliklerini tespit etmek ve etkileme sürecini ortaya koymak yeterli değildir. Zira örgütün yapısı, kültürü ve çevresi gibi değişkenlerle birlikte ele alınması gereken bir konudur. Liderlik kuramlarının ortaya atıldığı dönemdeki yönetim düşüncesi de elbette etkilidir. Çalışmada liderlik konusuna yönetim kuramındaki tarihsel gelişimi açısından bir değerlendirme yapılmıştır. Böylece liderlik konusunun sadece ortaya atılan kuramların ötesinde ifade edilmiş yaklaşımları ve yönetim yazınında liderlik konusuna yaklaşımını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Liderlik yazınının her geçen gün artmasına rağmen henüz değinilmemiş birçok konu mevcuttur. Yapılacak teorik çalışmalarda liderlik yazınında gelişen ve belki de “moda kavramlar” olarak ortaya atılan yaklaşımlar değerlendirilerek yapılacak bir çalışma literatüre katkı sağlayacaktır. Yine örgütlerde ve özellikle kamu yönetiminde liderlik davranışının kurumsallaşmasına yönelik çalışmalar ve ampirik araştırmalar

çok fazla çalışılmayan ancak özellikle Anglosakson ülkelerde yeni bir araştırma alanı olarak ortaya atılan çalışma alanlarıdır.

KAYNAKÇA

ACAR. Muhittin, ÖZTAŞ. Nail; “Ağbağ Analizine Giriş: Kavramlar ve Yöntemler”, **Çağdaş Kamu Yönetimi-II**, Muhittin Acar & Hüseyin Özgür (Eds.), Ankara, Nobel, 2004.

AKÇAKAYA, Murat; **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Ankara, Adalet Yayınevi, 2010.

AKSEL, İbrahim; Liderlik Teorileri, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Ankara, Nobel Yayıncılık, ed. Celalettin Serinkan, 2008.

ALLİSON, Graham, T.; “Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?”, J.L.Perry and K.L. Kraemer (eds), **Public Management: Public and Private Perspectives**, Palo Alto: Mayfield., pp.14-29, 1983.

ANDERSEN, Jon Aarum; “Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior”, **Public Administration Review** ,Vol 70, Issue 1, January - February 2010, pp.131-141.

ARGYRİS, Chris; **Understanding Organizational Behaviour**, London, Tavistock, 1960.

AYDIN, Ahmet Hamdi; **Yönetim Bilimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, 2011.

AYKAÇ, Burhan; “21. Yüzyılda Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, s.15-23.

AYKAÇ, Burhan; “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sayı 2, 2001, s. 123-132.

AYKAÇ, Burhan; **İnsan Kaynakları Yönetimi** ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

AYKAÇ, Burhan; **Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler**, Ankara, Yükseköğretim Kurulu Matbaası, 1997.

AYTÜRK, Nihat; **Örgütsel ve Yönetmel Davranış**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010.

BALCI, Asım; “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri”, Aktan C. ve Saran U. (Ed.), **Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite**, Hizmet-İş Sendikası Yayınları, İstanbul, 2005.

BARANSEL, Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, Avcıol Basım, 3. Baskı, 1993.

BARNARD, Chester I.; **The Functions of the Executive**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BASS, Bernard M., RIGGIO, Ronald E.; **Transformational Leadership**, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2nd ed., 2006.

BASS, Bernard M.; **Stogdill’s Handbook of Leadership, A survey of Theory and Research**, New York, The Free Press, 1990.

BENNİS, Warren; **On Becoming a Leader**, New York, Basic Books, Fourth Edition, 2009.

BENNİS, Warren; **Visionary Leadership**, Beyond Leadership, Edit. W. Bennis, J. Parikh and R. Lessem, UK, Blackwell, 1996.

- BENOWITZ, Ellen A.; **Principles of Management**, New York, Hungry Minds, 3th ed., 2001.
- BERTOCCI, David I.; **Leadership in Organizations**, Lanham, University Press of America, 2009.
- BLAKE. Robert R, MOUTON. Jane S.; **The Managerial Grid**, Houston, Gulf Publishing, 1964.
- BLOISI. Wendy, COOK. Curtis W.; HUNSAKER, Phillip L.; **Management and Organisational Behaviour**, New York, Mc Graw Hill Education, 2003.
- BODDY, David; **MANAGEMENT An Introduction**, London, Prentice Hall Europe, Fourth edition, 2008.
- BOOTH, Simon A. ; **Crisis Management Strategy** Competition and Change in Modern Enterprises, London, Routledge Publishing, 1993.
- BOZKURT. Ömer, ERGUN. Turgay, SEZEN. Seriya; **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2008.
- BUCHANAN. David, HUCZYNSKI. Andrzej; **Organizational Behaviour**, 3rd Edition, Italy, Prentice Hall, 1997.
- BURNS, McGregor; **Leadership**, Harper-Row, Newyork 1978.
- BURNS. Tom, STALKER. George M.; **The Management of Innovation**, London, Tavistock, 1961.
- CAMERON. Kim S., QUINN. Robert E; **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, San Francisco, The Jossey-Bass, 2006.
- CAN. Halil, AŞAN. Öznur, AYDIN. Eren Miski; **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, 2011.
- CAN. Halil, AŞAN. Öznur, AYDIN. Eren Miski; **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2006.

- CHRISTENSEN. Tom, LÆGREID. Per, RONESS. Paul G., RØVİK. Kjell Arne; **Organization Theory and the Public Sector**, Oxon, Routledge, 2007.
- COLE, A. Gerald; **Management Theory and Practice**, London, DP Publications, 5th Edition, 1996.
- CONGER, A. Jay; “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective On These Developing Streams of Research”, **Leadership Quarterly**, Vol 10, Iss 2, 1999, pp.145 - 149.
- ÇELİK, Vehbi; **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 6.Baskı, 2012.
- DAFT, L. Richard; **Understanding Management**, Ohio, Cengage Learning, 9th Ed., 2010.
- DALE, Ernest; **Management: Theory and Practice**, New York, McGraw Hill, 4th Ed.,1981.
- DALE, Ernest; **Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek**, Ankara, Öteki Yayınevi, 1999.
- DEMİNG, W. Edwards; **Krizden Çıkış**, Çev. Cem Akış, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998.
- DOĞAN, Binali; “Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern Ve Post-Modern Ayırımı”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, cilt 23, sayı 2, 2007, s. 185-201.
- DOĞAN, Selen (2007), **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- DOLU, Sena; “Peter F. Drucker”, **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s. 237-243.

DRUCKER, Peter F.; **Yönetim Uygulaması**, çev. E.Sabri Yarmalı, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 1996.

DUDAROĞLU, Mehmet; “Max Weber”, **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s. 213-217.

EKİCİ, Kenan Mehmet; **Vizyoner Liderlik**, Ankara, Turhan Kitapevi, 2006.

ENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT, New York, Gale Cengage Learning, 6th Edition, 2009.

ERÇETİN, Şule; **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

ERGUN, Turgay; **Kamu Yönetimi Kuram, Siyasa, Uygulama**, Ankara, TODAİE, 1. Baskı, 2004.

ERGUN, Turgay; **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara, TODAİE Yayınları No:191, 1981.

ERYILMAZ, Bilal; **Kamu Yönetimi**, Ankara, Okutman Yayıncılık, 4. Baskı, 2011.

FARAZMAND, Ali; “Organization Theory: From PreClassical to Contemporary and Critical Theories—An Overview and Appraisal”, **Modern Organizations Theory and Practice**, ed. by Ali Farazmand, 2nd Edition, Westport, Praeger, 2002.

FAYOL, Henri; **Genel ve Endüstriyel Yönetim**, Çev. M. Asım Çalıkloğlu, Ankara, Adres Yayınları, 2. Baskı, 2008.

FIEDLER, Fred, E.; **Leader Attitudes and Group Effectiveness**, Urbana, University of Illinois Press, 1958.

FİŞEK, Kurthan; **Yönetim**, Ankara, Kilit Yayınları, 3. Baskı, 2010.

FOLLETT, Mary; **Dynamic Administration The Collected Papers of Mary Parker Follett**, New York, Henry C. Metcalf and L. Urwick (Edi.), Harper & Brothers Publishers, 2003.

FRENCH, John R., RAVEN, Bertram; "The Basis of Social Power", in D. Cartwright and A. Zander (eds.) **Group Dynamics: Research and Theory**, New York: Harper & Row, 1968, pp. 607-623.

GENÇ, F. Neval; "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 466, Mart 2010, 145-159.

GENÇ, Nurullah, DEMİRDÖĞEN, Osman; **Yönetim El Kitabı - Temel Kavramalara Giriş -**, İstanbul, Birey Yayıncılık, 2. Baskı, 2000.

GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, 2005.

GENÇ, F. Neval; "Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı", **Türk İdare Dergisi**, Sayı 466, 2010, s.145-159.

GEORGE, Jennifer M., JONES, Gareth; **Understanding and Managing Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 6th ed., 2012.

GIBSON, Frederick W., FIEDLER, Fred E.; "Leadership", **Defining Public Administration: Selections from the International Encyclopedia of Public Policy and Administration**, Jay M. Shafritz (Editor), Boulder, Westview Press, 2000, s.191-208.

GILPIN, Dawn R. , MURPHY, Priscilla J.; **Crisis Management in a Complex World**, New York, Oxford University Press, 2008.

GOLEMAN, D. M., MCKEE, A.; **Lideri Lider Yapan Nedir?** Çev. Nurettin Elhuseyni, İstanbul, MESS Yayınları, 2002.

GULICK, Luther; "Notes on the Theory of Organization", **Papers on the Science of Administration**, Gulick Luther ve L.Urwick (Edi.), New York City, Institute of Public Administration, 1937.

GÜL, Hasan, ŞAHİN, Kübra; "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Lider Algısı", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 25, 2011, s. 237-249.

GÜLER, Birgül Ayman; **Türkiye'nin Yönetimi -Yapı-**, Ankara, İmge Kitabevi, 3. Baskı, 2011.

GÜNEY, Salih; "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi", **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınları, 2007.

GÜNEY, Salih; **Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2004.

GÜNGÖR, Özgür; "Abraham Harold Maslow", **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s. 11-15.

GÜRER, Harun; "*Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, s. 91-106, 2006.

HAIMANN, Theo, SCOTT G. William; **Management in the Modern Organization**, Boston, Houghton Mifflin Company, Second edition, 1974.

HAMBRICK, D.; PETTIGREW, A. (2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. **Academy of Management Executive**, 15(3):36- 44.

HENRY, Nicholas; "Public, Nonprofit, and Private Organizations: Similarities and Differences", **Modern Organizations Theory and Practice**, ed. by Ali Farazmand, 2nd Edition, Westport, Praeger, 2002.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H., JOHNSON, Dewey E.; **Management of Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 2008.

HİTT, William D.; **Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice**, Columbus, Battelle Press, 1990.

HODGKINSON, Christopher; **Yönetim Felsefesi**, çev. Ed. Anıl İbrahim, Doğan Binali, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.

HOOD, Christopher; "Contemporary Public Management: A New Global Paradigm", **Public Policy and Administration**, Vol. 10, pp. 104–117, 1995.

HORNER, Melissa; "Leadership theory: past, present and future", **Team Performance Management**, Vol. 3, Iss: 4, 1997, pp. 270 – 287.

HOUSE, R.J. 'Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulation', **Leadership Quarterly**, vol. 7, no. 3, 1996, pp. 323–352.

IRELAND, R.D.; HİTT, M.A. (2005). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership". **Academy of Management Executive**, 19(4): s. 63-74.

İNCE, Handan; "Mary Parker Follett", **Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s. 208-212.

İZGÖREN, Ahmet Şerif; **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Ankara, Elma Yayınevi, 2010.

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, Whittington Richard; **Exploring Corporate Strategy**, New York, Prentice Hall, 8th Edition, 2008.

JURAN, Joseph M.; “Strategies for World-Class Quality”, **Quality Progress**, March 1991, s. 81-85.

KAYIRAN DİKMEN. Meltem, DİKMEN. Ahmet Alpay; “Her Derde Deva İksir Toplam Kalite Yönetimi”, **Toplum ve Hekim**, Mayıs Haziran 2004, 19 (3), s. 190-196.

KEÇECİOĞLU, Tamer; **Lider ve Liderlik**, İstanbul, Kal-Der Yayınları, 2003.

KLAN, G.; **Crisis Leadership**: How Military Lessons and Corporate Experiences Can Help Leaders Find Opportunity in Times of Greensboro, USA, Center for Creative Leadership, 2003.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınevi, 10. Baskı, 2005.

KONDALKAR, V.G.; **Organisational Behaviour**, New Delhi, New Age International, 2007.

KOONTZ, Harold; “The Manangement Theory Jungle”, **Journal of the Akademy of Management**, vol.4, no.3, 1961, pp. 174-188.

KÜÇÜKALİ, Rıdvan; **Yönetim Felsefesi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2011.

LAWRENCE. Paul, LORSCH. Jay; "Differentiation and Integration in Complex Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, Iss.1, 1967, 1-47.

LEBLEBİCİ, Doğan Nadi; “Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 21, 2008, s. 99-119.

LİKERT, Rensis; **New Patterns of Management**, McGraw Hills, New York, 1961.

- LUSSIER, Robert N. Lussier, ACHUA. Christopher F.; **Leadership: Theory, Application, & Skill Development**, USA, South-Western Cengage Learning, 4. Baskı, 2010.
- LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, New York, McGraw Hill, 12th Edi., 2011.
- MANKAN, Esra; **Yönetim ve Organizasyon**, İzmir, İlya İzmir Yayınevi, 2011.
- MARCH, James G., SİMON, Herbert A.; **Örgütler**, Çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran, TODAİE, 1975.
- MARTİN, John, FELLEENZ, Martin; **Organizational Behaviour & Management**, 4th Edi., Hampshire, Cengage Learning, 2010.
- MAYO, Elton ; "The Human Problems of an Industrial Civilization", Kenneth Thompson (Ed.), **The Early sociology of Management and Organizations Volume VI**, London, Routledge, 2003.
- MCCONKIE, M.L.; "A clarification of the goal setting and appraisal process in MBO", **Academy of Management Review**, Vol. 4, 1979, s. 29-40.
- MCGREGOR, M. Douglas; **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Çev. Doğan Energin, Ankara, ODTÜ İİBF Yayını, 1970.
- MCKEE, Annie; **Management a Focus on Leaders**, New Jersey, Prentice Hall, 2012.
- MEYDAN, Cem Harun, POLAT, Mustafa; "Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, cilt 65, sayı 4, 2010, s. 123-140.
- MİNER, John; **Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership**, New York, M.E. Sharpe, 2005.

NORTHOUSE, Peter G.; **Leadership Theory and Practice**, California, Sage Publications, 3. Ed., 2004.

OECD; **Public Sector Leadership for the 21st Century**, OECD, 2001.

ORGAN, Dennis W.; "The Great Man Theory Revisited", **Business Horizons**, May-June 1996, p.1-4.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted; **Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**, Plume Publishing, 1993.

OUCHİ, William; **Teori Z Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?** , Çev. Yakup Güneri, İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1987.

ÖZEN, Şükrü; ve Selami Sargut; "Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme", **Örgüt Kuramları**, A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Der)., Ankara, İmge Kitabevi, 2007, s.11-34.

ÖZER, Mehmet Akif; "Yeni Kamu Yönetimi Düşüncesinde Devletin Etkinleştirilmesi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2005.

ÖZER, Mehmet Akif; **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2008.

ÖZER, Mehmet Akif; **Yeni Kamu Yönetimi**, Ankara, Barış Kitap, 2012a.

ÖZER, Mehmet Akif; **Yönetim Guruları**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2012b.

ÖZKALP, Enver, KIREL, ÇİĞDEM; **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Ekin Yayınları, 2011.

ÖZTAŞ, Nail; "Sosyal Sermayenin Ağbağ Kuram(lar)ı, Dayanışmacı ve Aracı Sosyal Sermaye", **Amme İdaresi Dergisi**, C. 40, s.3, 2007, s.79-98.

PARLAK, Bekir; **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Bursa, MKM Yayıncılık, 2011.

PFEFFER, Jeffrey; **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**, Boston, Harvard Business School Press, 1998.

PRESTHUS, Robert V. ; "Authority in Organizations", **Public Administration Review**, vol. 20, no. 2 Spring, 1960, pp. 86-91.

REDDIN, William J.; **Managerial Effectiveness**, New York, McGraw- Hill, 1970.

ROBBİNS, Stephen P., COULTER, Mary; **Management**, New Jersey, Prentice Hall, 11th Ed., 2012.

ROST, Joseph C.; **Leadership for the twenty-first century**, Westport, Praeger, 1991.

SARUHAN. Sadi Can, YILDIZ. Müge Leyla; **Çağdaş Yönetim Bilimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2009.

SCHEİN, Edgar G., **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 4 th Edition, 2010.

SCOTT, W. Richard; **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs**, New Jersey, Prentice-Hall, 1992.

SCOTT, William G.; "Organization Theory: An Overview and an Appraisal", **The Journal of the Academy of Management**, Vol. 4, No. 1, (Apr., 1961), pp. 7-26.

SCOTT, William G.; "Örgüt Kuramı: Bir Özet ve Bir Değerlendirme" (Organization Theory: An Overview and an Appraisal), Çev. Turgay Ergun, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.7, sayı.2, 1974, 146 - 166.

SELZNİCK, Philip; **Leadership in Administration**, New York, Harper & Row, 1957.

SHAFRITZ, Jay M., and E. W. Russel, Christopher P. Borick; **Introducing Public Administration**, New York, Addison Wesley Longman, 5th Edi., 2007.

SHRODE, WILLIAM A., DAN VOICH, JR.; **Organization and management: basic systems concepts**, Malaysia, Irwin book Co., 1974.

SÖYLER, İlhami; Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), **Maliye Dergisi**, Sayı 152, Ocak- Haziran 2007, 103-115.

STOGDILL, M. Ralph; **Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research**, New York, The Free Press, 1974.

SÜRGİT, Kenan; "Yönetimde Kontrol", **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 2, sayı 1, 1987, s.45-57.

SÜRGİT, Kenan; "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 1970, s.16-31.

ŞAHİN, Ali; "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı 11, 2004, s. 523-547.

ŞAHİN, Faruk; "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, 2012, s. 141-163.

ŞİMŞEK, M. Şerif, ÇELİK, Adnan; **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, 13. Baskı, 2011.

TANNENBAUM, Robert, WESCHLER, Irving R., MASSARİK, Fred; **Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach**, New York, McGraw-Hill, 1961.

TAYLOR, Frederick W.; **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çev. H. Bahadır AKIN, Ankara, Adres Yayınları, 4. Baskı, 2011.

THOMPSON, Brad Lee; **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Çev. Vedat G. Diker, İstanbul, Hayat Yayınları, 1998.

TOMPKINS, Jonathan R.; **Organization Theory and Public Management**, Thomson Wadsworth, Belmont, USA, 2005.

TORLAK, Gökhan; **Organizasyon Teorileri**, Ankara, Beta Yayıncılık, 2008.

TORTOP, Nuri, İSPIR Eyüp Günay, AYKAÇ Burhan, YAYMAN Hüseyin, **Yönetim Bilimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 8. Baskı, 2010.

TUTUM, Cahit; “Türk İdaresinde Politik Nitelikte Yüksek Kademe Yöneticilik Mevkileri İhdas Edilmeli midir?”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3-4, Aralık, 1968, s.168- 177.

ÜSTÜNER, Yılmaz; “Örgüt Bilimi Üzerine”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.39, 2006, s.1-21.

VAYVAY, Özalp, EKREN, Nazmi; “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı Cilt II**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi, 1997.

WEBER, Max; **Bürokrasi ve Otorite**, Çev. H. Bahadır AKIN, Ankara, Adres Yayınları, 3.Baskı, 2011.

WERNER, Isabel; **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Öner, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

WILLIAMS, Chuck; **Management**, Ohio, Thomson, 4th ed., 2007.

YAĞMURLU, Aslı; “Örgüt Kuramları ve İletişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 37, Sayı 4, 2004, s. 31-55.

YENİÇERİ, Özcan; **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002.

- YILMAZ, Ercan; "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", **XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2005, s. 808-814.
- YÖRÜK, Durmuş, DÜNDAR, Süleyman, TOPÇU, Birol; "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler", **Ege Akademik Bakış**, cilt 11, sayı 1, 2011, s. 103 -109.
- YUKL, Gary; **Leadership in Organizations**, London, Pearson, 7th ed., 2010.
- YULK, Gary; "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, Vol. 10 (2), 1999, pp. 285-305.
- YÜKSEL, Öznur; AYKAÇ, Burhan; "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 4 Aralık, 1994.
- YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.
- ZALEZNİK, Abraham; "Managers and Leaders: Are They Different?" **Harvard Business Review**, March-April, 1992, pp. 126-135.
- ZEL, Uğur; "Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi", **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 34, sayı 2 Haziran, 2001b, s.39-52.
- ZEL, Uğur; **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, 2001a.

