

## BÖLÜM I I

### 2. LİDERLİK TEORİLERİ

#### 2.1. GENEL:

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar (Zel, 2001: 94);

- Özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö.450-940'lı yıllar arası)
- Davranış teorileri dönemi (1940–1960 yılları arası)
- Durumsallık teorileri dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem).

20'nci yüzyılın başlangıcında insanlar, karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanıyorlardı. Ancak 1940'lardan itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; demokratik liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha etkin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece büyük adam teorileri unutulmuş ve sadece özellikler yaklaşımıyla liderlik konusuna cevap bulunamadığından 1960'lı yılların sonuna kadar etkin liderin davranışı üzerinde araştırmalar yapılmıştır. 1980'lerde liderlerin davranışına durum faktörü de eklenmiştir. Liderlik konusunda bugün gelinen noktada ise, yukarıda anlattığımız teorilerin hepsini içine alacak kavramsal bir çerçeve kurulamamış ve liderlerin mükemmel organizasyonlar meydana getirdikleri sonucuna varılmıştır (ROST, 1993: 17). Mükemmel organizasyonlar meydana getiren liderlerin ise: Dürüstlük, enerjik olma, gibi özellikleri olduğu ve sürecin içerisinde yer alma, süreci yönlendirme, organizasyon kültürü oluşturma gibi davranışlar sergiledikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır. Görüldüğü üzere; bir anlamda bugünkü liderlik kavramı eskiye oranla daha karmaşık bir durumdadır. Çünkü 1980'lerde büyük adam ve davranış teorilerine sahip çıkanların eskiye oranla daha fazla olduğu görülmektedir (Rost, 1993: 21).

Aşağıda tarihsel gelişimi içerisinde, liderlik tanım ve teorileri incelenerek günümüzde liderlik kavramının geldiği nokta tespiti çalışılmıştır.

## 2.2. LİDERLİK TEORİLERİ:

### 2.2.1. Özellik Kuramı (Yaklaşımı):

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2001: 468).

Özellik Kuramı'na göre, insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyebilirler". Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir (İçerik Ekibi, 2004: [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

Bu teoriye göre bir kişinin lider olabilmesi için, grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı önderleri başarısız önderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmak üzerinedir (Owens, 1976: 226).

Sözü geçen kuramla ilgili araştırmalar yapan, Kurt Lewin ve arkadaşları, otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizerler. Lewin ve arkadaşlarının her iki liderlik tarzı arasındaki farkı bulmak üzere yaptıkları çalışma sonucunda, otokratik liderle çalışan grupların liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Ancak bu araştırmada, grup içindekilerin kimi zaman, otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları ve bazen düşmanlık duyguları besledikleri de gözlenmiştir. Aynı araştırmada, demokratik bir liderle çalışan grup üyelerinin performansları da iyi düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, bu grupların diğer gruplara kıyasla düşmanca duygular yerine olumlu düşünceler hissettikleri saptanmıştır. Buna ek olarak, demokratik bir liderle çalışan grup üyeleri, liderleri

başlarında olmadığı zamanlarda da aynı performansı sürdürebilmektedirler (İçerik Ekibi, 2004: [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, liderleri sadece otokratik ve demokratik olmak üzere iki ayrı kategoriye ayırsa da, Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik olabileceği bulunmuştur. Dolayısıyla, bir liderin, durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini saptamışlardır. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar (İçerik Ekibi, 2004: [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

Halk arasında "Önderliğin okulu yoktur" şeklinde bir deyim vardır. Bu deyim, liderin doğuştan bazı özellik ve niteliklere sahip olduğunu ve eğitimle önder olunamayacağını belirtir.

Liderliğin açıklamasında Büyük İnsanlar Yaklaşımı da denebilecek bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler, araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo-2’de lider olanları olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir (Buono and Bowditch, 1990: 161).

**Tablo-2: Liderlik Özellikleri**

—Boy	—Eğitim düzeyi	—Hâkim Olma
—Kilo	—Dış görünüş	—İnisiyatif Kullanma
—Fiziki görünüm	—Konuşma(Hitabet) Yeteneği	—Orijinal düşünce
—Bireysel Enerji	—Kendine Güven	—Kavrama
—Ağırlık	—Bilgi	—Kararlı Davranış
—Zekâ Düzeyi	—Karar ve Yargılama	—İstek, Hırs
	—Uyum	

(**Kaynak:** Buono and Bowditch. (1990): A Primer on Organizational Behavior, New York: Willey Book, s. 161)

Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" kuramı; tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Zamanla, bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi bir yaklaşıma bırakmıştır (Şimşek, 1999: 177).

Lider yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de daha çok kolaylaşacaktır. Personel seçiminde bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alımları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebilecektir. Bunların sonucunda araştırmalar, liderin başarı ihtiyacına yönelme, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, kendine güven ve işlere ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde yoğunlaşmıştır (Şimşek, 1999: 177).

Liderlik konusunda yapılan bilimsel analizler liderlerin kendileri üzerinde odaklanmasıyla başlamıştır. Bir kişiyi lider yapan hangi kişilik veya özelliklerdir? Bu temel soruya verilecek cevap yaklaşımın zeminini hazırlamıştır. Liderlikteki "Büyük adam" teorisinin bir kısmı, liderlik için zorunlu özelliklere sahip veya değil biçiminde doğduklarını ifade etmektedir. Lincoln, Napeleon, Hitler ve Gandhi "doğal" lider olarak algılanmaktadır. Büyük adam teorisi liderlikteki daha gerçekçi özellik yaklaşım yollarını irdelemektedir. Psikolojik düşüncenin davranışsal okulunun etkisi altındaki araştırmacılar, liderlik özelliklerinin tamamen doğuştan kaynaklandığını kabul etmemektedirler ve aynı zamanda liderliğin sonradan öğrenilebileceğini ve tecrübeler sonucu elde edinilebileceğini vurgulamışlardır. Araştırmacılar liderlerin seçilme tekniklerinin kullanılması, her birinin etkinliklerinin ölçülmesi için tekniklerin geliştirilmesi ve liderlik özelliklerinin tanımlanması üzerinde durmuşlardır. Liderlik özellik teorileri, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır. Çalışmalar yaş, boy, zekâ düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi liderlik faktörlerini sınamıştır. Aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahmin etmeye çalışmada temel oluşturmuştur. Liderlerin üstünlükleri, sosyal özelliklerini sergileme eğilimi içerisinde

irdelenirken, liderlik potansiyeli ise iktidar ihtiyacı ve başarmaya duyulan gereksinimle bütünleştirilmiştir (Keçecioğlu, 1998: 25–26).

Bu bulgular her kişisel özellik için geçerli değildir, bulguların liderlik potansiyeli, hüneryleri ve ekinlikleriyle ilişkilendirildiği görülmüştür. Bazı yazarlar ise astrolojik işaretler, el yazısı özellikleri veya vücut şekli çerçevesinde liderlik özelliklerini irdelemişlerdir. Özellik yaklaşımı bundan dolayı önemli teorik sorunları da beraberinde getirmiştir. Liderlik ve bireylerin kişisel kalitesi arasındaki önemli ilişki buluntuları başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ancak bulgular bu önemli kavramın anlaşılmasında, diğer yaklaşımların da araştırılması konusunda araştırmacılara yol göstermiştir. Kişilerin sahip olduğu belirli özellikler yönetim görevleri veya liderlik pozisyonunun başarılması için yeterli koşulları sağlamaz. Özellikler yalnızca bir faktörün değil, diğer faktörlerin de birleşimidir. Özellikler mutlak koşullardaki etkinlikleriyle ilişkilendirilebilir (Keçecioğlu, 1998: 26).

Daha sonra yapılan araştırmalarda liderin temel özellikleri şu şekilde ortaya konulmuştur (Ceylan, 1997: 314);

- Yönetme arzu ve isteği,
- Dürüstlük,
- Doğruluk,
- Kendine güven,
- Analiz yeteneği ve
- İşbirliğidir.

Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf olduğu nokta, tüm liderleri kapsayan bir şekilde kişilik özelliğinin ortaya konulamamasıdır. Bunu, insanları nitelendirmede kullanılacak sınırsız özelliğın bulunmasına, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşımasına ve incelenen grupların değişik özelliklere sahip olmasına bağlayabiliriz. Yapılan araştırmalarda, bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazla özelliklere sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir (Zel, 2001: 101).

Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahiptir (İçerik Ekibi, 2004: [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

İşe ilişkin özellikler olarak başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük, amaca ulaşmada sorumluluk alma, *sosyal özellikler* olarak işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, diplomasi ve zarafet gibi özellikler konusunda pek çok araştırmacı görüş birliğine varmış ancak aynı özelliklerin her tür organizasyona uygulanamayacağı ortaya çıkmıştır (Arıkan v.d. 2001: 289).

Stogdill (1948), Gibb (1954) ve Mann (1959)'ın yaptıkları araştırma sonuçları da Özellikler Teorisini destekleyici değildir. Liderliği yalnızca kişisel özelliklerle açıklama çabaları başarılı olamamıştır. Bunun nedenleri (Kağıtçıbaşı, 1999: 295–296);

- Liderliğin farklı biçimde tanımlanmış olmasıdır,
- Üstünde durulan kişilik özellikleri de çeşitli olmuş ve bu özellikler farklı biçimlerde ölçülmüştür,
- Diğer grup üyeleri hesaba katılmamaktadır,
- Bu model her grupta tek bir lider çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Oysa araştırmalar bunun tam tersini kanıtlamaktadır.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek fazlaca başarılı olamamıştır (Koçel, 1995: 345). Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerinin dikkate alınmamasıdır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler, liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır (Eren, 2001:433). Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koçel, 1995: 345).

### 2.2.2. Davranışsal Teoriler (Yaklaşımlar):

Liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşım olan davranış yaklaşımı, liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli v.b. davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir (Koçel, 2001: 428).

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Bir açıdan bakıldığında "davranış"ın, bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansımaları olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar (tepkiler) sergilediği birçok araştırma tarafından ortaya koyulmuştur (Gough 1984, Lord 1986, Hogan 1994, Thoms 1996). Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır (Zel, 2001:101).

Davranışsal Teorilerin, Özellik Teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2001:101);

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır (Zel, 2001:101).

Davranışçı liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istedikleri şeyleri vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir.

İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Davranışsal liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. Davranışsal liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur. Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Davranışsal liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır (Kunhert ve Lewis, 1987: 649).

Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 2001: 470).

Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

### **2.2.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı:**

Sosyal psikolojinin önde gelen araştırmacılarından Kurt Lewin ve arkadaşları, "otoriter", "demokratik", ve "müdahalesiz" olmak üzere üç liderlik davranışı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırma 10 yaş çocuklarıyla gerçekleştirilmiştir. Üç gruba ayrılan çocuklarla liderler, çeşitli okul sonrası faaliyetlere (kâğıttan oyuncaklar yapma, resim, grup oyunları, müzik, vb. ) katılmışlardır (Alganer, 2002: 6).

"Otoriter" lideri oynayan araştırmacı, çocuklarla girdiği faaliyetleri belirli kurallara bağlayan, çocukların birlikte yapması gereken çalışmalarda eş seçimi tek



tarafli tanımlayan, neyin yapılıp yapılmayacağı konularında kararları çocuklara danışmadan veren davranış biçimleri sergilemiştir (Alganer, 2002: 6).

"Demokratik" lideri oynayan araştırmacı ise, çocukların eşlerini kendilerinin seçmesine izin veren, kuralları tek tek değil, grup olarak saptamaya özen gösteren davranış biçimleri benimsemiştir. "Müdahalesiz" lideri gerçekleştiren araştırmacı ise çocukları tümüyle kendi başlarına bırakarak, hiçbir şeye karışmayan bir tavır sergilemiştir (Alganer, 2002:7).

Araştırma sonuçları özetle, çocukların üç liderlik biçimi altında gösterdikleri davranışlar arasında farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin, "demokratik" liderlik altında çocuklar, "otoriter" liderliğe kıyasla daha fazla tatminkârlık ve birbirlerine karşı daha az saldırganlık sergilemişlerdir (Alganer, 2002: 7).

Bu araştırmanın önemi şu olmuştur: Birincisi, çeşitli liderlik davranışları, yapısal özelliklerden bağımsız olarak benimsenebilir (yani, demokratik bir davranış sergilemek yapının değil, öğrenmenin bir ürünüdür) ve liderle grubun üretimini ve ilişkisini etkileyebilir. İkincisi liderlik davranış biçimleri, en azından bu araştırmada gözlemlendiği gibi, grubun üyelerini ve grubun yapacağı işi dikkate alan iki boyutta düşünülebilir. Lewin'in araştırmasında otoriter biçim, grup faaliyetlerinin nasıl yapılacağı konusunda kurallar getirmiş ve demokratik gruba oranla daha fazla iş üretmiştir. Diğer yandan grup üyelerinin düşüncelerine duyarlık gösteren demokratik liderlik, daha az iş üretmesine rağmen, işin kalitesinin ve üyelerin tatminin yüksek olmasını sağlamıştır (Alganer, 2002: 7).

Lewin örgütü birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değildir. Lewin; birbirine zıt olan bu güçlerden birinci gruba girenlere **sürükleyici güçler** adını vermektedir. **Sürükleyici güçler**, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri belli bir yönetici olarak görev yaparlar. Örneğin, verimliliği arttırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve yarışma (rekabet) bu güçlere örnek teşkil ederler. Bunlar, örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler. Bunlara karşın ikinci gruba giren **kısıtlayıcı güçler**, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir.

Örneğin, artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlere örnek teşkil eder (Eren, 2001: 36).

Lewin, sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır. Örneğin, bir yönetici astları üzerinde sürekli bir baskı kurarak, kısa sürede verimliliği arttırabilir. Ancak, baskı sonucu kayıtsızlık ve düşmanlık duygularını da arttırarak, örgüt lehine değişen dengenin, tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olur. Kısıtlayıcı güçler gittikçe kuvvetlenerek, işten ayrılmalar, işe devamsızlıklar artar ve verimlilik çok düşük bir düzeye iner. Dengeyi sağlamak için sürükleyici güçleri arttırmayı ve kısıtlayıcı güçleri azaltmayı kararlaştırırsak, bunu ancak sorun çözümü çalışmaları ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerini arttırarak gerçekleştirebiliriz. Uzun sürede, teşvik edici güçlerle tekrar eski verimlilik düzeyine (dengeye) ulaşılabilir (Eren, 2001: 37).

Bu nedenle, Lewin'e göre, bir yönetici, örgütünün yalnız kısa süre verimliliği değil, düzenleyici değişkenleri, yalnız kısa süreli amaçları değil, uzun süreli hedefleri göz önüne almak zorundadır. Bu ise, psikolojik yönü daha ağır basan güç alanı analizleri ile başarılabilir (Eren, 2001: 37).

Kurt Lewin'in bu klasik araştırmasından sonra davranış kuramcıları liderlik alanına yeni bir ivme kazandırarak liderlikte ne tür davranış biçimlerinin önemli olduğu sorusuna yoğun bir şekilde eğilmişlerdir (Alganer, 2002: 7).

#### **2.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:**

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistikî analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ))" oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan

araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür (Yukl, 1989: 5). Ohio State Üniversitesi çalışmasının başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuş ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik tarzı bulunmuştur (Stogdill, 1974: 7). Bunlara; "yapıyı harekete geçirme (initiating structure)" ve "bireyi önemseme (consideration)" adı verilmiştir.

"Yapıyı harekete geçirme", liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanır ve bu sonuca yöneliktir (Yukl, 1989: 5).

"Bireyi önemseme" ise, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar. Bu faktör, örgütteki kişiler arasındaki karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Liderin göz ardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir (Bedelan, 1989: 429).

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil-1'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Bedelan, 1989: 430).

Şekil-2’de, dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir (Bedelan, 1989: 430).

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)):

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

### Şekil–2: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E	Yoğun İlgi	Yoğun İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
İ L G İ	Az İlgi	Az İlgi
	Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -4-
- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +		

(Kaynak: Arthur Bedelan, (1989): Organizational Behavior, Orlando: The Dreyden Press. S:430)

- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem insan faktörünü (bireye ilgi) hem de "yapıyı harekete geçirme" derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında "yapıyı harekete geçirme" faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, "insan faktörüne ilgi" yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında "yapıyı harekete geçirme" değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan, "insan faktörüne ilgi" bakımından orta derecede yer alan yöneticiler için "yapıyı harekete geçirme" boyutu özellikle önem kazanmaktadır (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

### 2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları:

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütölen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncölüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Northcraft, 1994: 356):

- Destek: grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.
- Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
- Amacın vurgulanması: grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- İşi kolaylaştırma: araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Yukl, 1989: 81).

Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da, kendileriyle daha kolay temas kurulabilen ve konuşulabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle güç temas kurulan liderlere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek bir başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda personelin çoğu liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak vasıflandırır. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktadır (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiye yönelik bir lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipindekiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen bir kimselerdir. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranışlar gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir

hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Kişiyeye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, bu konuda yapılan daha sonraki araştırmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiyeye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

#### **2.2.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi:**

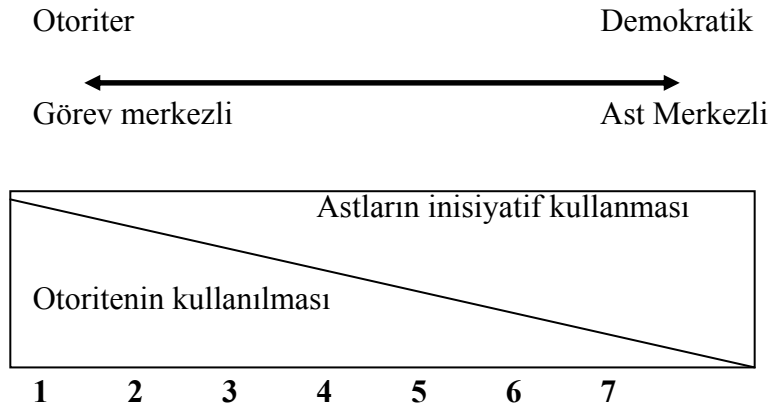
Liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğunun kabul edildiği bu teori Tannenbaum ve Schmidt tarafından oluşturulmuştur (Şekil-3). Bu iki uç arasında yetki kavramı üzerine kurulu yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştirilmiştir. Liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ve asta verilen yetkinin derecesi ile meydana gelmektedir (Robbins, 1986:247).

Lider davranışı özet olarak aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Eren, 2001:435):

1. Durum: Yönetici kararını verir ve duyururlar.
2. Durum: Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.
3. Durum: Yönetici fikirlerini açıklar. Astlarına soru sorma imkanı verir ve bunları cevaplar.
4. Durum: Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.

5. Durum: Yönetici sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararını verir.
6. Durum: Yönetici konunun sınırlarını belirler ve grubun öneriler geliştirme ve karar vermesine imkân tanır.
7. Durum: Yönetici sorunun sınırlarını belirler ve bu çerçevede içinde astlarına alanları ile ilgili istedikleri kararları alıp uygulama izni verir.

### Şekil-3: Tannenbaum ve Schmidt 'in Liderlik Doğrusu Modeli



(Kaynak: Stephan Robbins. (1986): Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc.)

Yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirmiş olduğu davranış türü liderin başarısını belirleyen bir diğer etmen olmaktadır. Bu davranışı belirleyen faktörler, liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin icra edildiği ortam koşullarıdır. Ortam koşullarının çok değişken ve yöneticinin derhal karar almasını gerektiren komite çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarına izin vermeyecek türde olması, yetkinin daha çok liderde toplanmasına neden olmaktadır (Eren, 2001: 435).

Araştırmacılar, on bir ayrı çalışmanın sadece yedisinde "paylaşımçı tip lider" in verimliliği artırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmalarda, paylaşımçı lider tipinin astlardaki iş tatminini üçü dışında etkilemediği görülmüştür (Robbins, 1986: 247).



### 2.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Matrisi (Managerial Grid):

Texas Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesi'nin hocalarını ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu görüş, yönetim biçimleri olarak (Managerial Grid) olarak tercüme edilebilir. Burada beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001:435). Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetsel eğilim programı"nın bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir. Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Vecchio, 1995:347). Bu liderlik biçimleri Şekil-4'de gösterilmiştir.

**Şekil-4: Blake-Mouton'un Yönetimsel Şebekesi**

	1,9							9,9
<b>B İ R E Y E İ L G İ</b>								
					5,5			
		1,1						9,1
	<b>- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +</b>							

(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Buna göre (Vecchio, 1995:347);

**1.1 tip: Etkili olmayan lider:** Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

**1.9 tip: Klüp lideri:** Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

**9.1 tip: Görev lideri:** Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

**5.5 tip: Örgüt lideri:** Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

**9.9 tip: Ekip lideri:** Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

Modelde yaralan beş liderlik tipinden "ekip liderliği"nin en etkili liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır (Zel, 2001:102).

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkilerdir olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel, 2001:102).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkân vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Blake ve Mouton ölçekteki en etkili lider tipinin [9,9] tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Northcraft 1994:358).

#### **2.2.2.6. Douglas McGregor'un X Ve Y Teorileri:**

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar

birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957'de yayımlanan bu görüşe göre X Teorisi, şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2001: 474–475);

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

McGregor'a göre, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin çoğunda kullanılmıştır, fakat her yöneticinin sahip olduğu potansiyelden tam olarak faydalanabilmesi bakımından yeterli değildir (Alganer, 2002: 13).

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır (Koçel, 2001: 474–475);

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle, yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımlarının gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2001: 27).

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2001: 475).

#### **2.2.2.7. Likert'in Sistem Dört Modeli:**

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları değiştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma v.b. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir (Eren, 2001: 33).

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları, örgütleri K kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye ve geliştirmeye, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörleri doyurmaya yönelmişti. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır (Eren, 2001: 34).

Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Alganer, 2002: 14):

**Sistem-1, Sömürücü-Otoriter Liderlik:** Sistem bir tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. İş görenleri cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Astlarına güvenmediği için ve kararları kendisi aldığından, yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

**Sistem-2, Yardımsever-Otoriter Liderlik:** Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında, ödüllendirme yolu ile de astlarını

güdülemektedir. Astların kararlarına katılımına az da olsa olanak tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır.

**Sistem-3**, Katılımcı Liderlik: Sistem 3 tarzında lider, astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, kararlara katılımları olanak ve özgürlüğünü tanımakta; karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, cezalandırma ve korkutma yerine ödüllendirme yolu ile güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

**Sistem-4**, Demokratik Liderlik: Liderin astlarına güveni tamdır. Bu nedenle kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Alganer, 2002: 14).

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir (Luthans, 1992:306):

Liderlik değişkeni: Astlara olan güven.

- Sistem-1 (Sıkı, otoriter) : Astlara güvenmez
- Sistem-2 (Esnek, otoriter): Baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.
- Sistem-3 (Danışmalı): Kısmen güvenir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister
- Sistem-4 (Katılımcı) : Bütün konularda tam olarak güvenir.

Liderlik değişkeni: Astların algıladığı serbesti.

- Sistem-1: Astlar, işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.
- Sistem-2: Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.
- Sistem-3: Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

- Sistem–4: Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

Liderlik değişkeni: Üstün astlarla olan ilişkisi.

- Sistem–1: İşle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların görüşünü nadiren alır.
- Sistem–2: Bazen astlara düşüncelerini sorar.
- Sistem–3: Genel olarak astlarının fikrini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.
- Sistem–4: Daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır (Luthans, 1992:306).

Araştırma sonucunda, liderlik-performans ilişkisini etkileyen 3 temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2001:110):

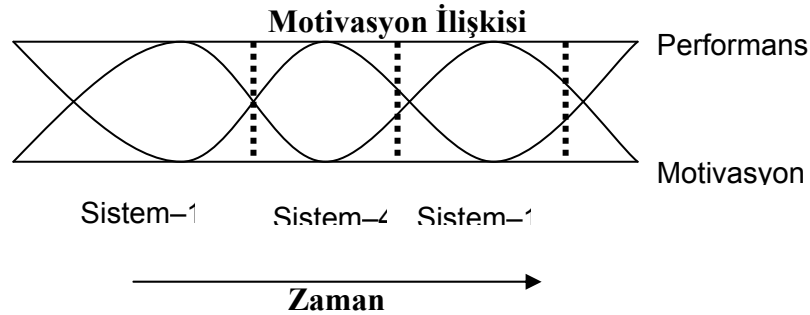
- Durumsal değişkenler: Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kontrolünde olan değişkenler bu gruba dahil edilirler (organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.).
- Ara değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.
- Sonuç değişkenleri: Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir.

Likert, liderlik sürecinde sebep-sonuç ilişkisi hemen ortaya çıkmamaktadır çünkü ara değişkenler oldukça etkilidir. Örneğin, Sistem–1 liderlik tarzına yönelmek karlılık oranında artış sağlayabilir, ancak bu durum ara değişkenlerde (bağlılık, motivasyon, tutum vb.) kötüleşmeye yol açar, bu da zaman içinde karlılıkta düşüşe yol açabilir. Benzer durum Sistem–4 içinde düşünülebilir. Kısa vadede karlılık oranı düşebilir, ancak ara değişkenlerin etkisiyle uzun vadede karlılık artabilir. Bu durumda tarzlar ve etkileri arasında uzun bir zaman dilimi olduğu düşünülebilir. Bu sarkmayı Likert, Şekil–5’te de görüldüğü gibi "önceki değişimin etkisi olarak sonuç

değişkenlerindeki zıt hareket netleşinceye kadar, Sistem-4'e doğru durumsal değişkenlerdeki farklılaşma süreci zaman alacaktır" şeklinde ifade etmektedir (Zel, 2001:110–111).

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettikleri, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettikleri tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder. Ancak ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yeni gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1'den kalan durum yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yolundadır. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu şekilde döngü devam eder. Burada görülen "sarkma etkisi" pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır (Zel, 2001:110–111).

**Şekil-5: Sistem-4 Modelinde Zaman, Performans ve**



(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Sonuç olarak, Sistem-1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem-4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem-2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem-4'e ne kadar yakınsa, o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır (Eren, 2001: 35).

### 2.2.2.8. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması:

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadır. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar (Zel, 2001:108);

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

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla ilişkili olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bale, iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam 12 kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır (Zel, 2001:108).

Bale, gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. "İşe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bale'in tespitlerinden bir diğeri de şudur; bu iki değişik rol (davranış) bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenebilir. Bu iki davranış türü



birbirine zıt gibi gözükmektedir. Birisi, sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır (Zel, 2001:108–109).

### 2.2.2.9. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modelleri:

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkezîyetçiliği (katılımcılık)" boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır; "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-bağlanma Modeli" (Tekarslan, 2000:132).

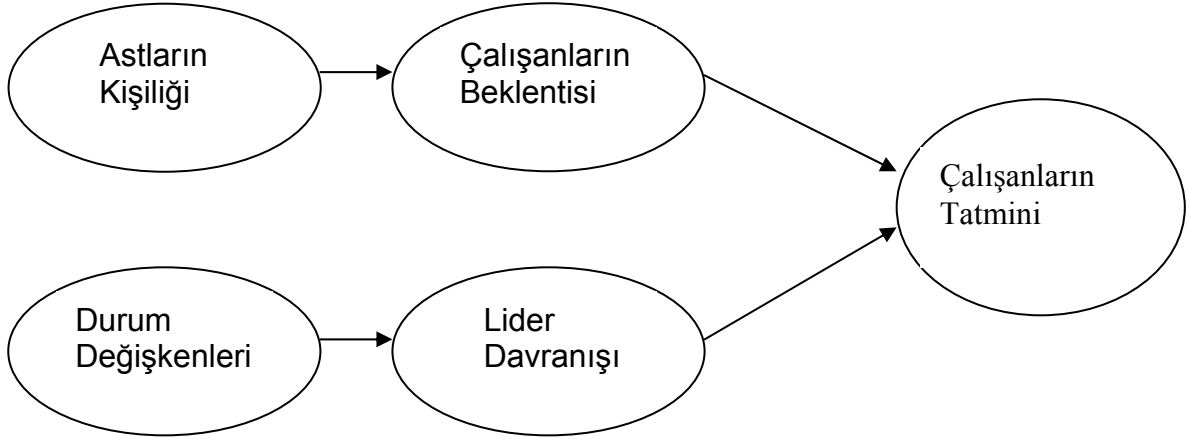
Ayrılık Modeli: Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Şekil–6). Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)).

Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar (Tekarslan, 2000:132);

- H<sub>1</sub>: Lider ile çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.
- H<sub>2</sub>: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.

- H<sub>3</sub>: Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bu beklenti, çalışanların tatminini olumlu yönde teşvik eder.

**Şekil-6: Yukl'un Ayrılık Modeli**

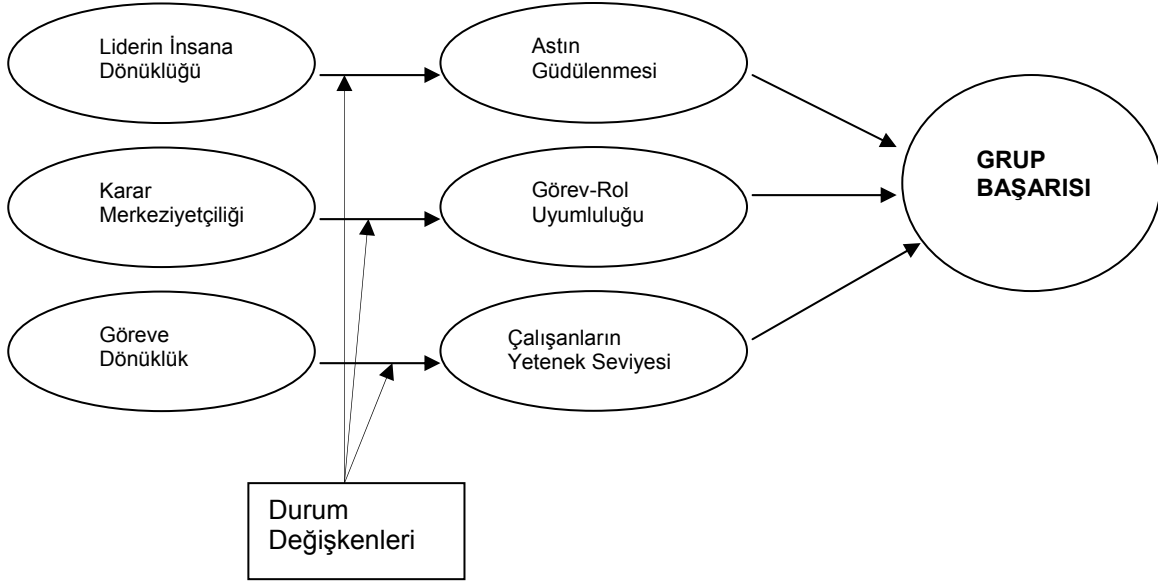


(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Çoklu-Bağlanma Modeli (Multiple Linkage Model): Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, İnsana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkezietçiliğinin ötesinde "ara değişkenlerin" etkisi ile ortaya çıkar (Şekil-6). Ara değişken olarak, çalışanın güdülenmesi (motive edilmesi), görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır. Bu modelinde Yukl dört hipotez ileri sürmektedir (Zel, 1999: [www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com)):

- H<sub>1</sub>: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.
- H<sub>2</sub>: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş güdülenmesine (motivasyonuna) etki eder. İş güdülenmesi, ancak liderin her iki boyutu yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.
- H<sub>3</sub>: Eğer çalışanların, liderle olan ilişkileri iyi ise, karar merkezietçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.
- H<sub>4</sub>: Göreve dönüklük ve karar merkezietçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.

**Şekil-7: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli**



(Kaynak: Uğur ZEL, (1999): "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com)

Yukl, bir dizi ampirik (deneye dayalı) araştırmaya dayanarak bu iki modeli test etmek istemiştir. Karar merkeziyetçiliği ile başarı arasındaki ilişkiye dayanarak olumlu ilişkilerden söz etmiştir. Yukl, iki modelini de statik illiyetçi yaklaşımlar olarak kabul etmektedir. Fakat geri-besleme yapmadığını da kabul etmektedir (Tekarslan, 2000:134).

### 2.2.3. Durumsallık (Koşulsallık) Teorileri:

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan "modern" yaklaşım geliştirilmiştir (Zel, 2001:113).

Bu yaklaşım liderlik olayının oluştuğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Kabul edilen varsayım, değişik şartların (durumların) farklı liderlik biçimleri gerektirdiği hususudur. Durumsallık teorileri liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuştur (Koçel, 2001: 134).

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyi, 1990:397);