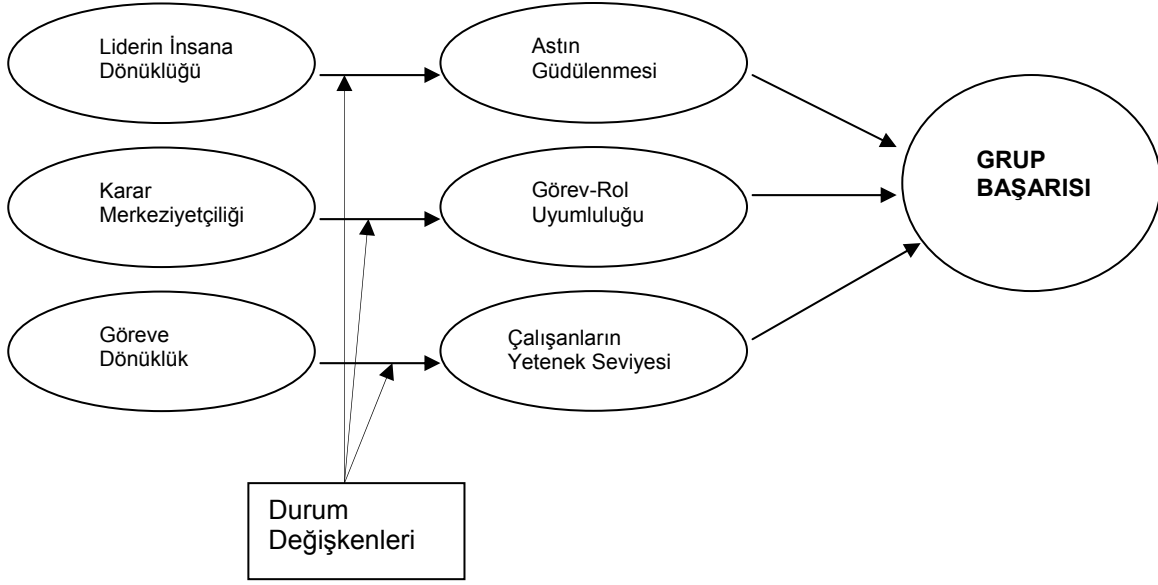


Şekil-7: Yukl'un Çoklu Bağlanma Modeli



(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);

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri.

Durum teorileri, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinin farklı yanını oluşturmaktadır. Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır. Oysa durum teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durum teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Zel, 2001:113).

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" kapsamı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu kategoriler şunlardır (Zel, 2001:113–114);

- Kültür ve çevre,
- Kişiler arasındaki farklılıklar,
- Örgütler arasındaki farklılıklar ve
- Görevler arasındaki farklılıklar.

Günümüzde son iki kategorideki farklılıklar yoğun rekabet gereği giderek azaldığından, kültür, çevre ve kişiler arasındaki farklılıklar liderlik tarzını baskın olarak etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2001: 114).

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir. Bu durum ise, genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranış yaklaşımından farklı yönünü meydana getirmektedir (Koçel, 2001: 134).

Durumsallık yaklaşımlarında liderlik sürecine etki eden değişkenlerin hepsi belirlenememiştir. Bu nedenle yapılan çalışmalarda liderlik sürecinin belli bölümleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1994: 433).

Durumsallık yaklaşımı belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu tespit etmeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermektedir (Ertürk, 2000: 156).

2.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli:

Fiedler, davranışçı kuramların bazı isabetli boyutlarını yakalamış olmakla birlikte, liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunu yanıtızsız bıraktığı tezinden hareket etmiştir, O da, davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzer iki liderlik davranış biçimi tanımlamıştır. Bunlardan ilki, işe güdülü; diğeri ise insana güdülü liderlik biçimleri olarak tanımlanmıştır. Buraya kadar Fiedler modeli davranışçılardan pek fazla ayrılmamaktadır. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçimlerinin, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre, her bir durum üç temel boyutta değerlendirilmelidir (Alganer, 2002: 15–16):

İşin yapısı; eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyula ilgilidir. Bu bir yerde, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyler anladığı demektir.

Kontrol gücü; liderlik yapan kişinin çalışanların performanslarına müdahalede bulunma yetkisine, olumlu ya da olumsuz, ne ölçüde sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yani yöneticilik yapan kişi, performansların iş bağlantılı olup olmaması, tanımlanmış kurallar doğrultusunda yapılıp yapılmaması, iş ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışana somut geri bildirim uygulama olanaklarına sahipse, (uyarına, işe son verme, terfi. Prim, vb.) kontrol gücünün yüksek olduğu düşünülebilir.

Lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferi; liderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgidir. Liderin çalışma arkadaşlarınınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder (Fiedler, 1967: 22–40).

Fiedler ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalarla kendi modelleri içinde tanımlamış oldukları işe güdülü ve insana güdülü liderlik biçimlerinin, yeni bir boyut olarak tanımlamış oldukları çevrenin alt tanımları olan; işin yapısı, kontrol gücü ve ilişki atmosferi ile kesişimlerine göre seçilmesi gerektiği tezini desteklemeye çalıştılar. Araştırma bulguları sonucunda varılan model Tablo-3'de gösterilmiştir (Alganer, 2002: 16).

Tablo-3: Fiedler'in Liderlik Modeli

ATMOSFER	İŞİN YAPISI	KONTROL GÜCÜ	LİDERLİK BİÇİMİ
Olumlu	Yapılı	Var	İşe Güdülü
Olumlu	Yapılı	Yok	İşe Güdülü
Olumlu	Yapısız	Var	İşe Güdülü
Olumlu	Yapısız	Yok	İnsana Güdülü
Olumsuz	Yapılı	Var	İnsana Güdülü
Olumsuz	Yapılı	Yok	İnsana Güdülü
Olumsuz	Yapısız	Var	İşe Güdülü
Olumsuz	Yapısız	Yok	İşe Güdülü

(Kaynak: Yüce İhsan Alganer. (2002): Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 16.)

Fiedler, liderlik kavramının açıklanmasında çevre değişkeninin önemini vurgulamakla yetinmeyip daha da ileri giderek, liderlik biçimlerinin değiştirilmesi amacım güden eğitim ve öğretim çalışmalarının gereksizliğine de işaret etmiştir. Fiedler'e göre, tekrarlanan öğrenmeler sonunda iyice yerleşmiş ve belki de öğrenmeye kapalı liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, çevre değişkenleri ile uyumlu düşen liderlik biçimlerini eşlemesinin daha isabetli olabileceğini savunmuştur. Örneğin, ilişki atmosferinin iyi olduğu, işin belirli bir yapıya kavuşturulduğu ve kontrol gücünün bulunduğu bir liderlik pozisyonu için, insana güdülü bir kişiye, işe güdülü liderlik biçimini öğretme yerine, hâlihazırda işe güdülü beceriler geliştirmiş birisinin düşünülmesinin daha akılcı olacağı gibi. Fiedler, daha öncekilerden farklı olarak işe

insanı uyarılma yerine; işe göre insan bulma tezini savunmaktadır (Alganer, 2002: 17).

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şu şekilde açıklamaktadır: "en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır" (Zel, 2001:121).

Fiedler'in modeline belirli eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Öte yandan, metodolojik eleştiriler ve "elverişlilik" boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler de almıştır (Bedelan,1989:435).

Fiedler'in etkin liderlik modelindeki ölçeğin geçerliliğinin tam olmayışı ve lider davranışının değişmezliği ile ilgili varsayımı eleştiriye uğramıştır (Can, v.d. 1994: 433).

2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi:

Yol-Amaç teorisi, House ve Evans tarafından ortaya atılmıştır ve esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994:362).

Bu teoriye göre, kişi, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Zel, 1999: www.ugurzel.com):

- Kişinin, belirli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı (beklentileri),
- Bu kişinin sonuçlara vereceği değer (önem).

Beklenti teorisinin, liderlik bakımından anlamı şöyle ifade edilebilir; lider, grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bunlar (Bedelan 1989:438);

- Liderin izleyenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol).
- Liderin izleyenlerin "sonuca verdiği değeri" etkileme derecesi (amaç).

Burada liderin en önemli işi, izleyenler için önemli olan amaçları belirlemek ve izleyenlerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Zel, 1999: www.ugurzel.com).

Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar (Northcraft 1994:365);

- Yönlendirici liderlik; Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- Destekleyici liderlik; Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir.
- Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Kurama göre; Tablo-4'de de görüldüğü gibi her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca kuramı tamamlayan iki çevresel faktör; astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları doğrudan etkilemektedir. Astların, liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş tatminini sağlayan üç tip kişisel özelliği vardır: (1) Yetenek, (2) Kontrol, (3) İstekler ve güdüler. İş ortamını belirleyen üç faktörse: (1) Astların görevleri, (2) Örgütün otorite sistemi ve (3) İş grubudur. Dolayısıyla, bu kurama göre, lider her hangi bir davranışta

bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçmelidir (Ceylan, 1997: 318).

Tablo-4: House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici liderlik tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok	Başarı-Odaklı liderlik tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

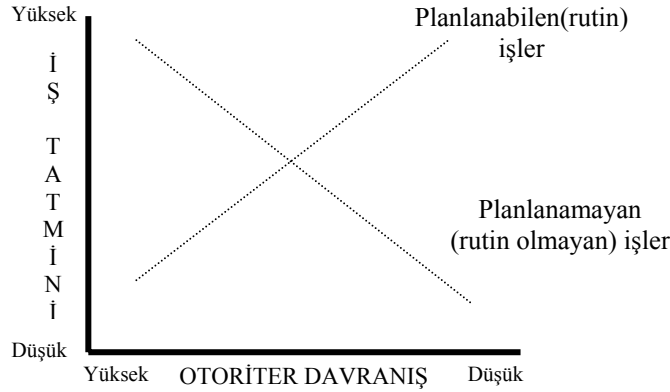
(**Kaynak:** Yüce İhsan Alganer. (2002): Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 16.)

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir (Vecchio, 1991:316).

Durum teorilerinin genelinde, yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş, diğer kefesinde ise işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinin değişik ağırlıklarda olması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Amaç-yol teorisinde de, her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır (Zel, 2001:114).

Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliğine bağımlı olarak da değişecektir. Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyenler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir (Zel, 2001:115).

Şekil-8: İş Tatmini, Otoriter Davranış Ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki



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

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki Şekil-8'de gösterilmiştir. Buna göre; en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu işin özelliğine göre değişecektir. House'un modelindeki ana değişkenler, işten duyulan "tatmin" ve "rol belirsizliği"dir. İşten duyulan tatmin kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan mükâfatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Mükâfatlar bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilirler. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır (Zel, 2001: 116);

- Görevin başarılması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği,
- Davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görece kural ve düzenlemelerin varlığı.

Rol belirsizliğinin genel olarak gerilim, psikolojik baskı, işte düşük verimle yakın ilişkisi olduğu görülmüştür. Belirsizlik hali, kişinin amaçlarını belirlemesi ve ayrıca davranışın amaçlara varılmasını sağlayacağına dair olan beklentilerine ihtimaller hesaplamasını güçleştirir (Zel, 2001: 116).

Yapılan birçok araştırmalar, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için önderlerin

girişimi ele alıp amaçları belirleme ve iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir (Eren, 2001: 453).

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı:

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi"nde geliştirilen Durumsal Liderlik teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir (Zel, 2001:124).

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen, Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Vecchio, 1991:317):

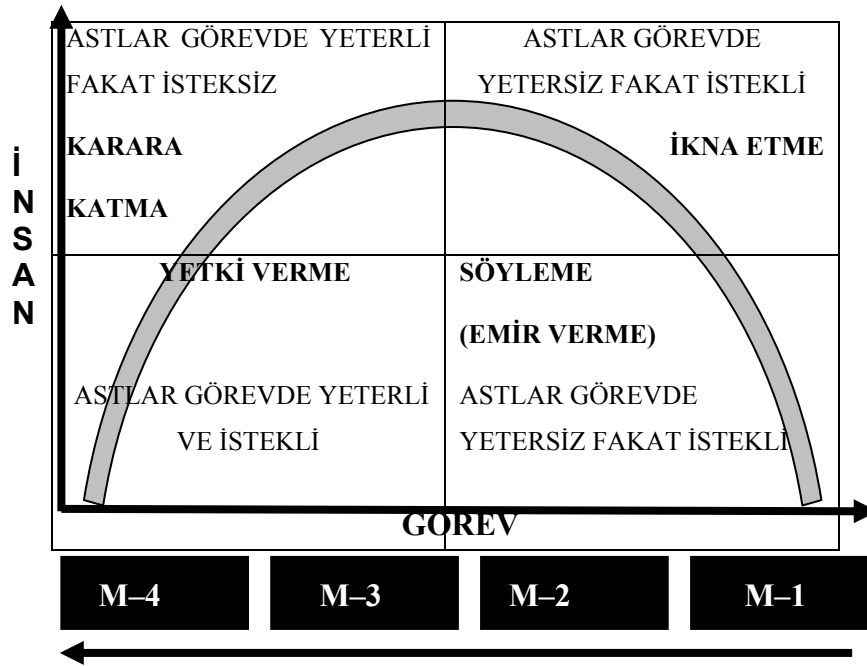
- Uzmanlık
- Kişilik özellikleri
- Yaşantı
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri algılama biçimleri
- İş bilgisi
- Özelliklerinin düzeyi
- Makam
- Liderden beklentiler.

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır (Zel, 2001:124).

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir (Zel, 2001:124);

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

Şekil-9: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı



(Kaynak: Gary Yukl. (1989): Leadership In Organizations, New Jersey: Prentice Hall, s.106.)

Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri Şekil-9'da gösterilmiştir (Yukl, 1989:105):

- M-1:Emir verme, Söyleme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.
- M-2:Satma, İkna etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.
- M-3:Karara katma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.
- M-4:Yetki verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

Astların olgunluğu; yüksek fakat ulaşılabilir hedefler belirleyebilme kapasitesi, sorumluluk alma isteği ve konuyla ilgili sahip olduğu eğitim ve tecrübenin miktarı olarak tanımlanabilir. Ayrıca, olgunluğun özellikli bir görevle bağlantılı olarak incelenmesi gerekir. Bir kişi belli bir işte hayli "olgun" olsa da, başka bir işte o kadar olgun olmayabilir (Yukl, 1989:105).

Olgunluğun iki temel unsuru vardır; bunlar "kabiliyet" ve "istek"tir. Kabiliyet, bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerilerin toplamını ifade eder. İstek ise, bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür (Hersey&Blanchard, 1988:175). Herhangi bir durumda, kişinin işi bitirmek için sahip olduğu istek derecesi, onun kabiliyetini kullanma derecesini de doğrudan etkileyecektir. Tam anlamıyla olgun bir kişi, hem teknik hem de psikolojik açıdan, özelliği olan bir işi tamamlamaya yeterli olan kişidir.

Astların görevi yerine getirebilmek için buldukları "olgunluk" seviyesi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim tarzı olamayacağından, içinde bulunulan durumun gereklerine göre liderlik tarzlarının farklılaşmalar göstermesi kaçınılmazdır (Zel, 2001:124).

Kişiler ya da gruplar "olgunluk" seviyeleri bakımından farklı seviyelerde bulunabilirler. Hatta herhangi bir grubun içindeki bir kişi "olgunluk" seviyesi

bakımından gruptaki diğer kişilerden farklı durumda olabilir. Örneğin; bir öğrenci, matematik dersinde ödevlerini iyi yapmıyor olabilir. Öğretmen bu durumda ödevini yapması için öğrenciye inisiyatifini kullanarak farklı bir çalışma planı verebilir ve ödevini yapmasını sağlayabilir. Başka bir öğrenci ise, ödevlerini düzenli yapsa da aşırı derecede utangaç ve içine kapanık olabilir. Aynı öğretmen bu durumda öğrenciyle işten ziyade insancıl ilişkilere ağırlık veren bir hareket tarzıyla yakınlık kurabilir ve gruba uyum göstermesini sağlamaya çalışır. Aynı durumu, bir iş ortamında yönetici ile astları arasında düşünmek de mümkündür (Zel, 2001:124–125).

Hersey-Blanchard'ın durumsallık teorisinde ana öğeler, "görev yönelimli davranışlar" ve "ilişki yönelimli davranışlar" olmak üzere iki türdür. Bu öğeleri bir devamlılık çizgisinin iki zıt kutbu olarak görmek yerine, dörtlü bir birleşim çerçevesinde düşünmek gerekir. Şekil-8'de astların olgunluk seviyeleri, M-1 düşük olgunluk, M-2 düşük orta olgunluk, M-3orta yüksek olgunluk, M-4 ise yüksek olgunluk seviyesi olarak gösterilmektedir. Teori, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde sağdan sola doğru gidildikçe, izleyicilerin olgunluğunun artacağını varsaymaktadır. Buna göre, düşük olgunluk seviyelerinde kararlar lider tarafından verilmekte, olgunluk yükseldikçe kararlar astların kendileri tarafından verilmektedir. Astlar, maksimum olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta, maksimum olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere duydukları ihtiyaç azalmaktadır (Zel, 2001:125).

2.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli:

Yol-amaç teorisinde olduğu gibi, model verili bir koşulda uygun bir liderlik stilini ortaya koymaya çalışır. Modelde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği var sayılır. Vroom- Yetton modeli, lider davranışının yalnızca bir kanadı olan, karar verme de astların katılımı üzerinde durmaktadır. Modelin amacı kararın niteliğini korurken, astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktır (Victor, 1999: 19).

Vroom & Yetton'un Lider Katılım Modeli'nde liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanmalıdır (İçerik Ekibi, 2004: www.insankaynaklari.com).

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden "karar ağacı modeli" olarak da ifade edilmektedir. Modele göre, beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar (Vecchio,1995: 319);

—Otokratik-1 (AI) :Lider, hâlihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

—Otokratik-2 (AII) :Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

—Danışmacı-1 (CI) : Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

—Danışmacı-2 (CII) : Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

—Grup-1 (GI) : Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.

—Grup-2 (GII) : Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

—Yetki Devreden (DI) : Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru tespit etmişlerdir (Bedelan, 1989: 442). Bunlar;

- I. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- II. Astların kararları belirlemeleri önemli mi?
- III. İsaletli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?

IV. Problem belirgin (yapılanmış) mı?

V. Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?

VI. Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?

Model daha çok, belli durumlar için, lider ile astlarının ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür.

Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Tüm koşullarda "en iyi" olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi çalışanlar tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların karar mekanizmasına daha çok katılmaları gerekmektedir (Zel, 2001:131).

Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır (Zel, 2001:131–132):

— **Kararın niteliği (quality):** Çalışanların iş başarımını ve verimliliğini etkileyen kararlardır. Çalışanların işe motive edilmelerinde direkt bir etkiye sahiptir. Organizasyon içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi çok daha önemsizdir. Örneğin; organizasyon içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir. Diğer yandan, su soğutucuları için yer seçimi veya iş yerindeki kafeterya için malzemelerin alınmasına ilişkin kararların grup performansı üzerinde etkisi yok denecek kadar azdır. Kısacası, lider tarafından alınan kararların niteliği organizasyon içinde çalışanlar ve çalışma yöntemleri ile ilişkiliyse, söz konusu kararlar verimliliği ve etkinliği direkt etkilemektedir.

— **Kararın kabul edilebilirliği (acceptance):** Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, çalışanların katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanlar söz konusu kararlara karşı direnebilirler. Direnişler ve protestolar organizasyon içinde huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve

dolaylı olarak da etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilir. Eğer çalışanlar, organizasyon içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerse, kararları etkin bir şekilde uygulamaya daha meyilli olacaklardır.

— **Vaktinde davranmak:** Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara varmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları organizasyonlar için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Bu, bir karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmenin gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

Her türlü karar verme durumu için astların kararlara katılmaları uygun değildir. Hangi durumlarda astların kararlara katılacağı belirlenmesinde en önemli kıstas, "kararın niteliği"dir. Kararın nitelik gereksinmesine sahip olup olmadığının belirleyicisi, bu kararın grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Kararın nitelik gereksiniminin düşük olduğu durumlarda verilecek kararın grup başarımı üzerindeki etkisi düşük olacaktır. Bu durumda, lider astları karara katmadan, tek başına karar verebilir. Ancak, karar bir kalite gereksinimine sahipse, bir başka ifade ile verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dâhil etmesi gerekir (Zel, 2001:131).

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söyleyemeyeceğini ifade etmişlerdir (Zel, 2001:132).

2.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (Etkililik Teorisi):

Reddin, "Yönetmel Etkililik (Managerial Effectiveness)" adını verdiği kitabında, yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiği ise, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi olarak açıklamaktadır. Yönetmel etkililiğin anlaşılması için "görünüşte etkililik" ve "kişisel etkililik" kavramları arasındaki farkların açıklanması gerekir (Zel, 2001:125).

Görünüşte etkililik: Yönetmel etkililik yalnızca davranışlarla ölçülemez. Etkili olarak gözüken davranışlar aslında görevin gerektirdiği işlerin başarılımasındaki uygunluğu ile ölçülmelidir. Örneğin, çalışma odasını her zaman düzenli ve temiz tutmak, işe zamanında gelmek, işten her zaman en son çıkmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler her durumda etkililik izlenimi verebilir. Ancak, her zaman görünüşte etkililik yönetmel etkililiğe ulaştırmaz (Alganer, 2002: 24).

Kişisel etkililik: Bir görevin etkililik standartları iyi belirlenmemişse ya da tarifi iyi yapılmamış ise, organizasyonun hedeflerinden ziyade kişisel hedeflerin tatminine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir. Reddin'e göre, bu kişisel etkililik, görevleri ve etkililik standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan haris yöneticilerin durumlarında söz konusu olur. Genellikle bu tür kişilerle yapılan iş toplantılarının gündemi belirsizdir ve hiçbir sonuca ulaşmadan bir muamma içerisinde devam eder (Zel, 2001:126).

Reddin, Ohio liderlik araştırmaları ve yönetmel ölçek modellerinden etkililenerek dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar (Zel, 2001: 125–126);

- İlgili lider
- Bütünleşmiş lider
- Kopuk lider
- Kendini adanmış lider olarak sıralanmaktadır.

Bu liderlik biçimlerini insan ve görev olmak üzere iki boyutta düşünen araştırmacı, daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve "etkililik" boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta, dört temel yaklaşımdan doğan, dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Tablo–5) (Alganer, 2002: 24).

Tablo-5: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR	TEMEL YAKLAŞIMLAR	ETKİLİ YAKLAŞIMLAR
5. Terk eden	1. Kopuk	9. Bürokrat
6. Görevci	2. İlgili	10. Geliştirici
7. Uzlaştırıcı	3. Birleştirici	11. Yürütmeçi
8. Otoriter	4. Adamış	12. Babacan-Otoriter

(**Kaynak:** Yüce İhsan Alganer. (2002): Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 25.)

Tablo-5'de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan "Adamış" yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "otoriter" yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise "Babacan otoriter" yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2001:127).

Bu sekiz yönetim tarzı, yukarıda ifade edildiği şekilde, ilave olarak ortaya çıkan sekiz ayrı yönetsel davranış biçimi değildir. Sadece dört temel yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu ortaya çıkan tariflerdir (Alganer, 2002: 25).

Dört temel yönetim tarzının genel özellikleri şu şekildedir (Zel, 2001: 127–129):

— **Kopuk yönetim tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları ve yanlışları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Kişilerle iletişimi hem astlarına hem de üstlerine karşı zayıf olduğu için genellikle yazılı olarak direktif iletme şeklinde iletişim kurar. Bakış açısı geçmişe yöneliktir ve geçmişte uygulamaların ne şekilde yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı bir bütün olarak algılar. Altında çalışanları, kurallara uyup

uymadıklarına göre değerlendirirken, üstlerine ise zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında açıklayıcı, gündeme göre yön gösterici ve genellikle oturduğu yerden insanları sevk edici bir rol üstlenirler. Bu yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırlar. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tepkileri daha fazla tedbir almak ve kontrol mekanizmalarını geliştirmek şeklinde olur. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine ve yaptıkları işlere yönetim tarafından yeterli önem verilmediğinden şikâyet ederler (Zel, 2001: 127).

— **İlgili yönetim tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan "ilgili" yönetim tarzını benimseyen yönetici, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izler. Altında çalışanlardan yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya yönelik olarak karşılıklı diyaloglarla iletişim kurarlar. Zaman kavramıyla fazla ilgili değildirler ve kendilerini astlarıyla özdeşleştirerek onları tanımaya ve anlamaya önem verirler. Organizasyonları birer sosyal sistem olarak görür ve astlarını diğer insanlarla kurdukları ilişkilere göre değerlendirirler. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlık ölçülerine göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında ve toplantılarda, astlarının fikirlerini destekleyici, fikir ayrılıklarını uzlaştırıcı ve gerektiğinde öğretici bir rol üstlenirler. Bu yönetim tarzını benimseyenler, astlarının yaptıkları hatalara karşı yumuşak yaklaşır ve mümkün olduğunca hatayı kabul eder ve göz yumarlar. Çıkan anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını pek açığa çıkarmak istemez ve bazı durumlarda görmezlikten gelebilirler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine gerektiği kadar yön gösterilmediğinden şikâyet ederler (Zel, 2001: 128).

— **Adamış yönetim tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "adamış" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlarla genellikle sözlü emirler şeklinde iletişim kurarlar. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini amirleri ve organizasyonun teknik sistemi ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve amirlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında aktif rolü oynarlar ve genelde harekete geçiren, yöneten ve sonuçları değerlendiren taraf olurlar. Hata yapanı cezalandırma yolunu benimser ve çıkan anlaşmazlıkları bastırmayı tercih

ederler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine yapılan işler hakkında bilgi verilmemesinden ve sadece yapacaklarının söylenmesinden şikâyet ederler (Zel, 2001:128).

— **Birleştirici yönetim tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "birleştirici" yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler. Gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle sık sık toplantılar vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu yöneticilerin zaman perspektifi geleceğe yöneliktir. Ekip çalışmasına önem verirler. Sistem anlayışları gereği kişisel gereksinimlerle teknolojik ihtiyaçların belirlenmesini isterler. Astlarını ekip çalışmalarındaki istekleriyle ve katılımlarıyla değerlendirirler, üstlerini ise ekip çalışmasına verdikleri önem ve ekip içerisindeki becerileri ile değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında standartları saptama, ekip üyelerinin performanslarını test etme ve ekibi motive etme yaklaşımını benimserler. Astlarının yaptıkları hatalardan ders çıkarmalarını isterler. Bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda, sorunun kaynağına iner, sebebini araştırır ve bundan ders alınmasını isterler. Bu tarzı benimseyen yöneticilerin altında çalışanların şikâyetleri bağımsız davranma konusunda kısıtlanmalarıdır. Bu yöneticiler kimi zaman bağımsızlık gereğini göz ardı eder ve çalışanların katılımını uygun bir şekilde kullanmayabilirler (Zel, 2001: 128–129).

Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak fazla ya da az etkili olabilir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar mevcuttur. Yönetim yaklaşımının etkililik derecesi davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Bir yönetici her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için gerektirdiği yönetim tarzını uygulamaktır (Alganer, 2002: 26).

Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinden başka, "durum duyarlılığı" da gerekmektedir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğinden ibarettir. Etkili yönetim için ayrıca içinde bulunulan durumu gerektiğinde

değiştirebilme yeteneği olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunması durumuna genelde sadece "tecrübe" de denilmektedir (Zel, 2001: 129).

2.2.3.6. Liderlik İkameleri:

Liderliğin ikamesi kuramında, mutlak faktörler mevcutsa çalışanlar liderin yönlendirimi olmaksızın görevlerini sahip oldukları yetenekleri sayesinde başarabilirler. Liderlik ikame perspektifinde, önerilen lider davranışları birçok durumda tesirsiz kalmaktadır. Liderin etkinliğini tesirsiz kılan faktörler; örgütsel ödüllendirmede kayıtsızlık, doğrudan uzmanlaşmaya yönelme, bağımsızlığa duyulan ihtiyaç, bilgilenme, eğitim, tecrübe ve yetenektir. Rutin özellik gösteren, yüksek derecede yapılandırılmış görevlerde lider davranışı ilgisizlik derecesine varabilir. Eğer görev yüksek derecede yeterli tatmin düzeyini astlara sağlayabiliyorsa çalışanların bir liderin desteğine gereksinimi olmayabilir (Alganer, 2002: 23).

Örgütün özelliği olan liderin ikamesi, ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklık, katı ödül yapısı, çalışma grupları, planlar amaçlar, yönetmelik ve prosedürleri içerir. Eğer iş amaçları belirli ve görev performansı için bir çok yönetmelik ve prosedür mevcutsa bir liderin sağladığı yönlendirme zorunlu olmayabilir (Kerr ve Jermier, s. 375–403).

Çalışmaların kişisel ve organizasyon çıktısını maksimum kılmak için, kişilere kılavuzluk etmek ve güzel duygular yaratarak hissettirmek gerekir. Bu iki ihtiyacın karşılanması gerekir, fakat bunlar formel (biçimsel) lider tarafından karşılanmak zorunda değildir (Alganer, 2002:23).

Bu ihtiyaçlar ikamelerle lidere ihtiyaç olmadan karşılanabilecektir. Fakat doğal olarak hiçbir organizasyonda bütün ikamelerin mevcut olması ya da hiç ikame olmaması beklenemez. Bu durumda liderin alacağı tavır başarısını ortaya çıkaracaktır. İyi lider zaten informel yollardan karşılanmakta olan ihtiyaçları bir kenara atıp diğer sorunlarla ilgilenmelidir. Böylece zaten iyi işleyen noktalara dokunmayacak ve çalışanlarla çatışmaya girmeyecektir. Bu da liderin diğer

konularda başarılı olmasını sağlayacaktır (Zel, 2001:151).

2.2.3.7. Transaksiyonel (durumsal-sürdürücü) Liderlik:

1900'lerden 1980'lere uzanan birbirlerini tamamlayıcı nitelikteki araştırmaların çizdikleri çerçeve her ne kadar liderlikle ilgili birçok konuya açıklık getirirse de, "General Elektrik'ten Jack Welch, Chrysler'den Lee Iacocca veya Microsoft'tan Bill Gates'in örneklerini oluşturduğu bir grup lideri diğerlerinden farklı kılan nedir?" sorusu henüz tam olarak cevaplanamamış bulunmakta. İşte bu noktada, "Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar" başlığı altında J.M. Burns & B.M. Bass'ın 1978'de getirdiği yeni ayırım, Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı bazı farklılıkların açıklanmasında faydalı olacaktır (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com).

Geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksiyonel liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmaktadırlar (Bass, Avolio, Jung and Berson, 2003: 207–218).

Önemli değişimler meydana getiren transaksiyonel liderlik davranışları sayesinde lider, rol beklentilerine itaat eden bir astına övgü veya ödül verir veya ona ceza vermekten sakınır (Burns, 1978: 72).

Transaksiyonel liderlik üç tip farklı yönetim tarzı sergilerler (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com):

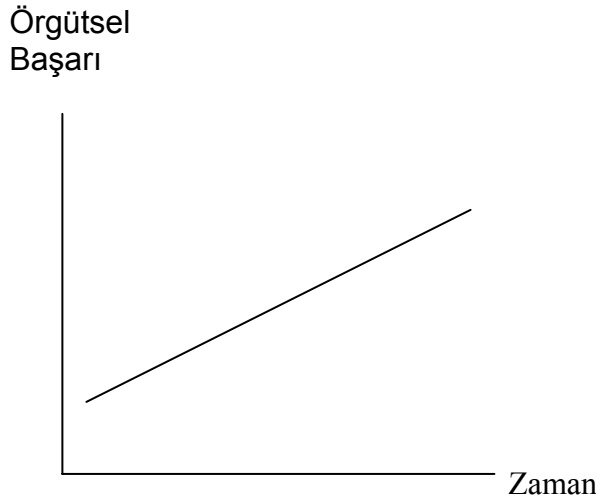
- Koşullu ödüllendirmede (contingent reward), liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

- Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.

- Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillerde aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin (Şekil-10) normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com).

Şekil-10 Transaksiyonel Liderlik Biçimi İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



(Kaynak: Erol Eren, (2001): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı, s.458)

Transaksiyonel liderler çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ve iyileştirmek suretiyle iş yapma ve araştırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarlarını dolayısıyla pazar

payını artırma, karların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için transaksiyonel liderlik konularına girer (Eren, 2001: 457).

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını belirlemiş organizasyonlarda transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2001: 458).

2.2.3.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) ve Karizmatik Liderlik:

2.2.3.8.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik:

Transformasyonel liderler, astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde çalışanlar da görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve transformasyonel liderlerin karizmasını desteklemektedir. Transformasyonel liderlerin de uyguladıkları beş belli başlı yönetim tarzı vardır (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com):

- **Karizma (charisma):** İzleyenlerine bir vizyon yaratıp, misyon oluşturarak, yarattığı gururla saygı ve güven kazanırlar.
- **İdealleştirerek etkileme (idealized influence):** Kendilerine olan güvenlerini izleyenlerine de yansıtan bu liderler, yarattıkları hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmayı sağlarlar.
- **İlham verme (inspiration):** Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak ve takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler.

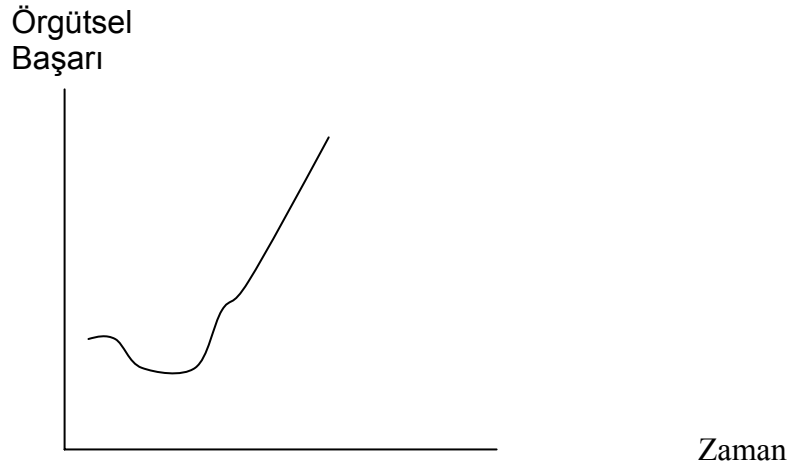
- **Entellektüel uyarım (intellectual stimulation):** Zekâ, mantık ve dikkatli problem çözüme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünceye teşvik ederler.

- **Bireysel ilgi (individualized consideration):** İzleyenlerine bireysel ilgi göstererek, herkese eşit yaklaşım sergilerler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda transformasyonel liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük işi bırakma ve yüksek çalışan tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur (İçerik Ekibi, 2003: www.insankaynaklari.com).

Transformasyonel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşlamak önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır (Eren, 2001: 458).

Şekil–11 Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki



(Kaynak: Erol Eren, (2001): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı, s.458)

Transformasyonel liderler; kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında) stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle, çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu