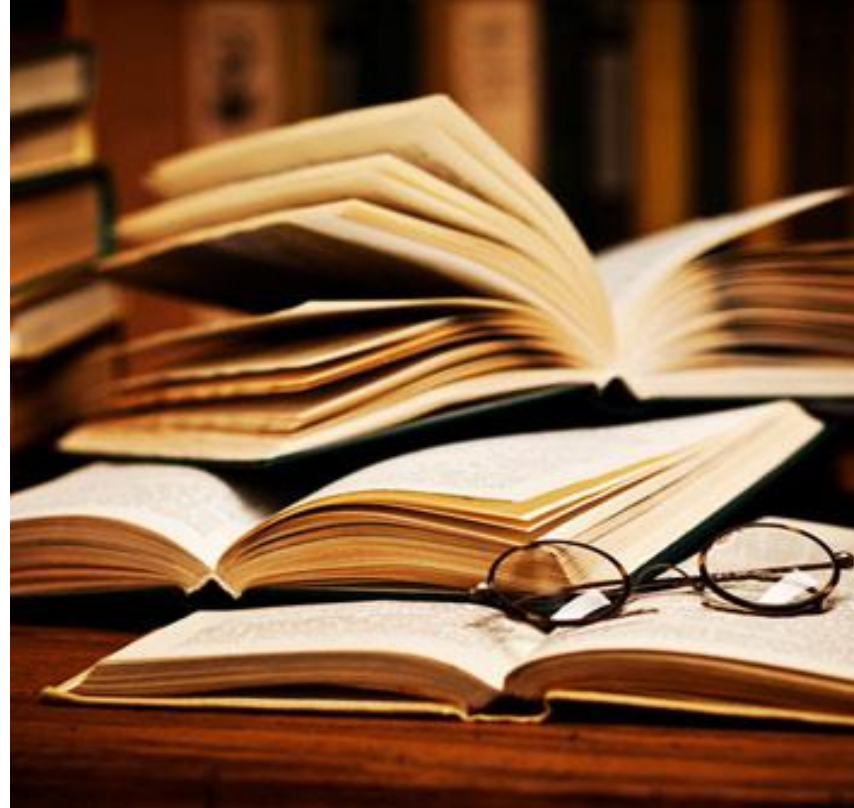


- LİDERLİK VE KOÇLUK STRATEJİLERİ -



KİTAP ÖNERİLERİ



STRATEJİK YÖNETİMİNİN BÜTÜN AŞAMALARI....



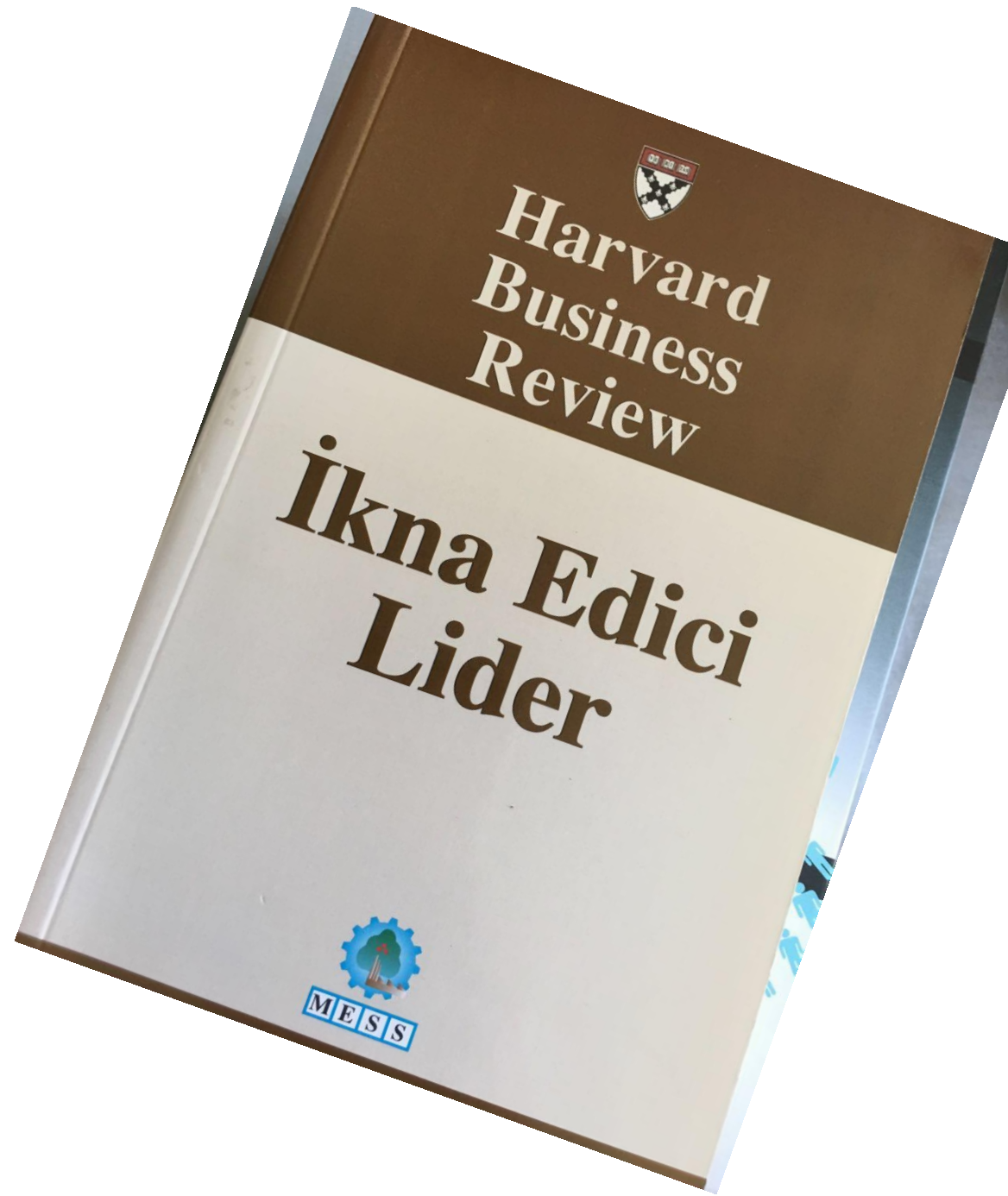
3. BASIM

PROF. DR. GÖNÜL BUDAK

YETKİNLİĞE DAYALI
**İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ**

**İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN YENİ DİLİ...**

**HANGİ FİKRİNİZİ KABUL
ETTİRMEK İSTERDİNİZ?**



Harvard Business Review

Harvard Business
Review'dan sonuç alıcı
ekipler oluşturmak için
uzman tavsiyeleri



İYİ EKİP KUR MAK



MESS
TÜRKİYE
METAL SANAYİCİLERİ
SENDİKASI

EKİP OLMANIN GÜCÜNÜ
ÖĞRENMEK İSTEYENLERE...

**ÖNCE KAZAN SONRA
BIRAKMA...**



Şirketi Yeniden Güçlendirmek

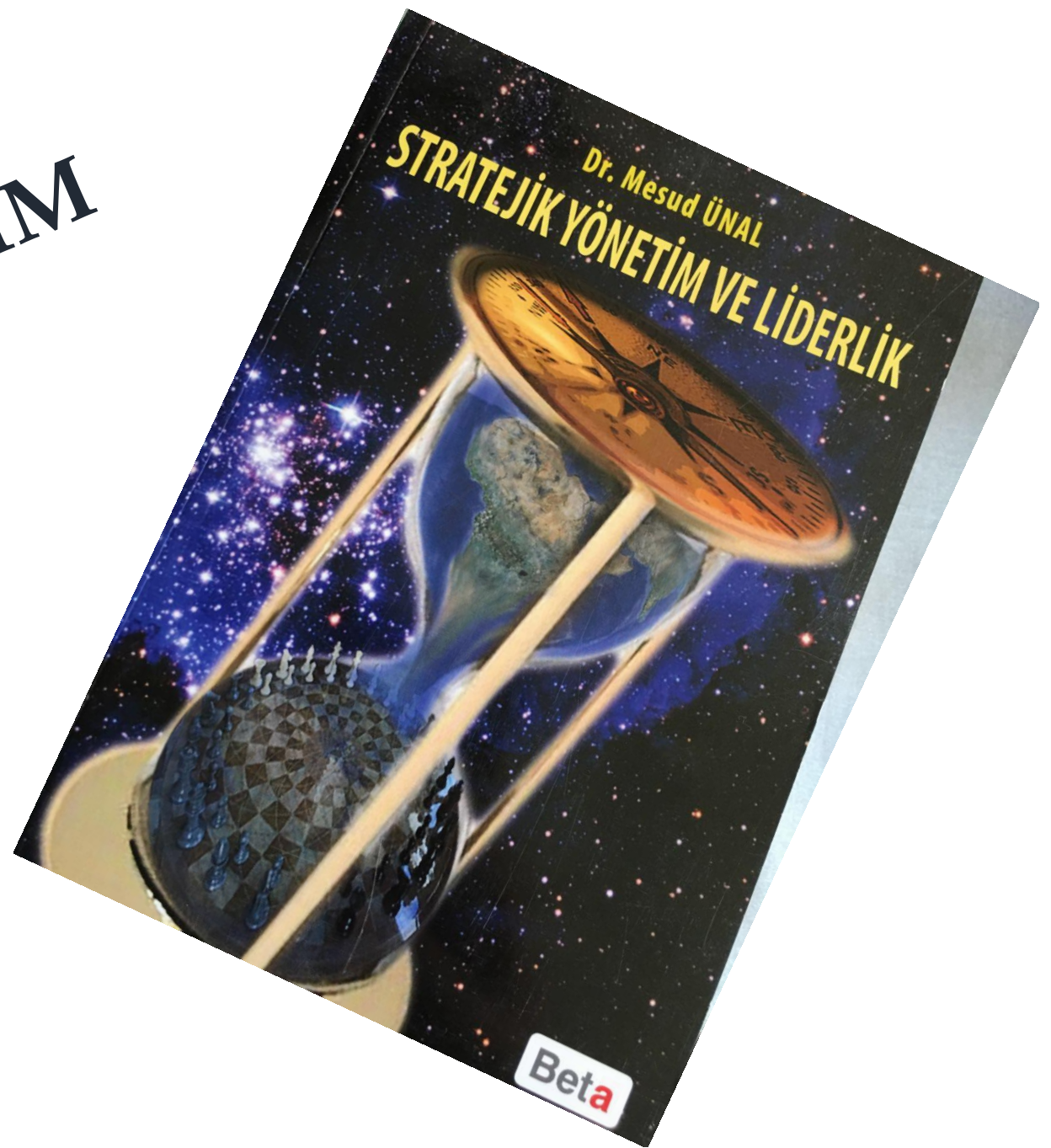
Enerji Yenileyici Liderler Nasıl Değişim Yaratıyor?

Jonas Ridderstråle – Mark Wilcox



BAŞTAN BAŞLAMAK İSTEYENLERE...

STRATEJİK+YÖNETİM +LİDERLİK



Charlene Li

AÇIK LİDERLİK

SOSYAL TEKNOLOJİ
YÖNETME TARZINIZI
NASIL DEĞİŞTİRİR?

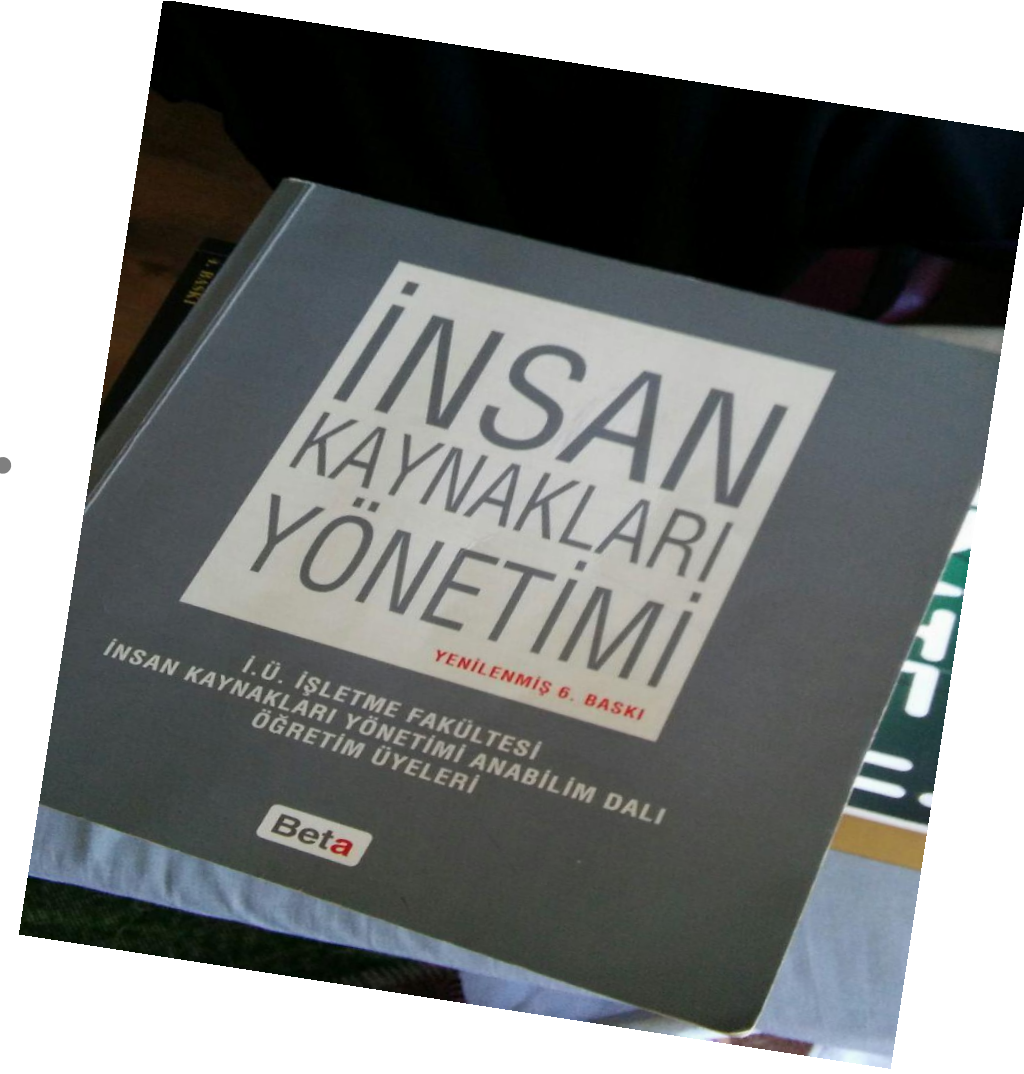
TURKCELL
AKADEMİ

PEKİ SOSYAL TEKNOLOJİ?

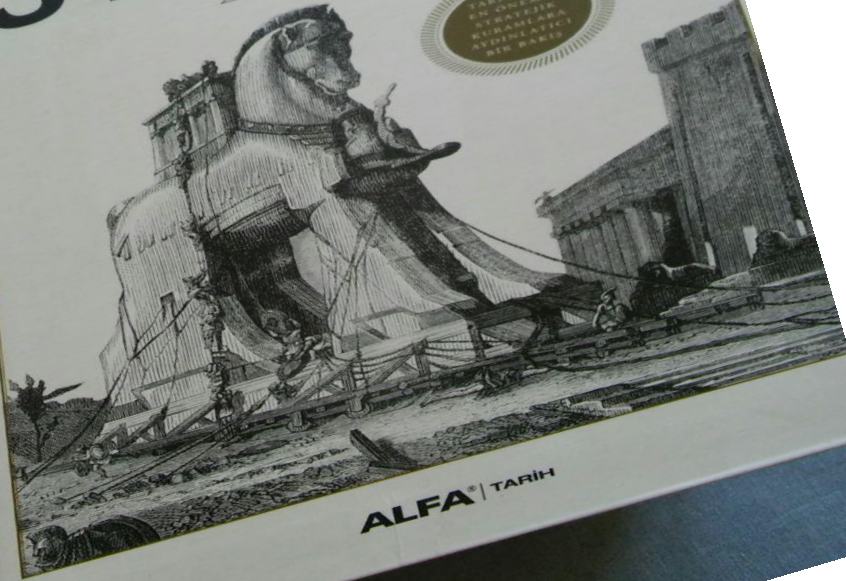
LİDERLİK FİKİRLERİNİ
MERAK EDENLERE...



İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİ
USTALARINDAN
ÖĞRENMEK
İSTEYENLERE...



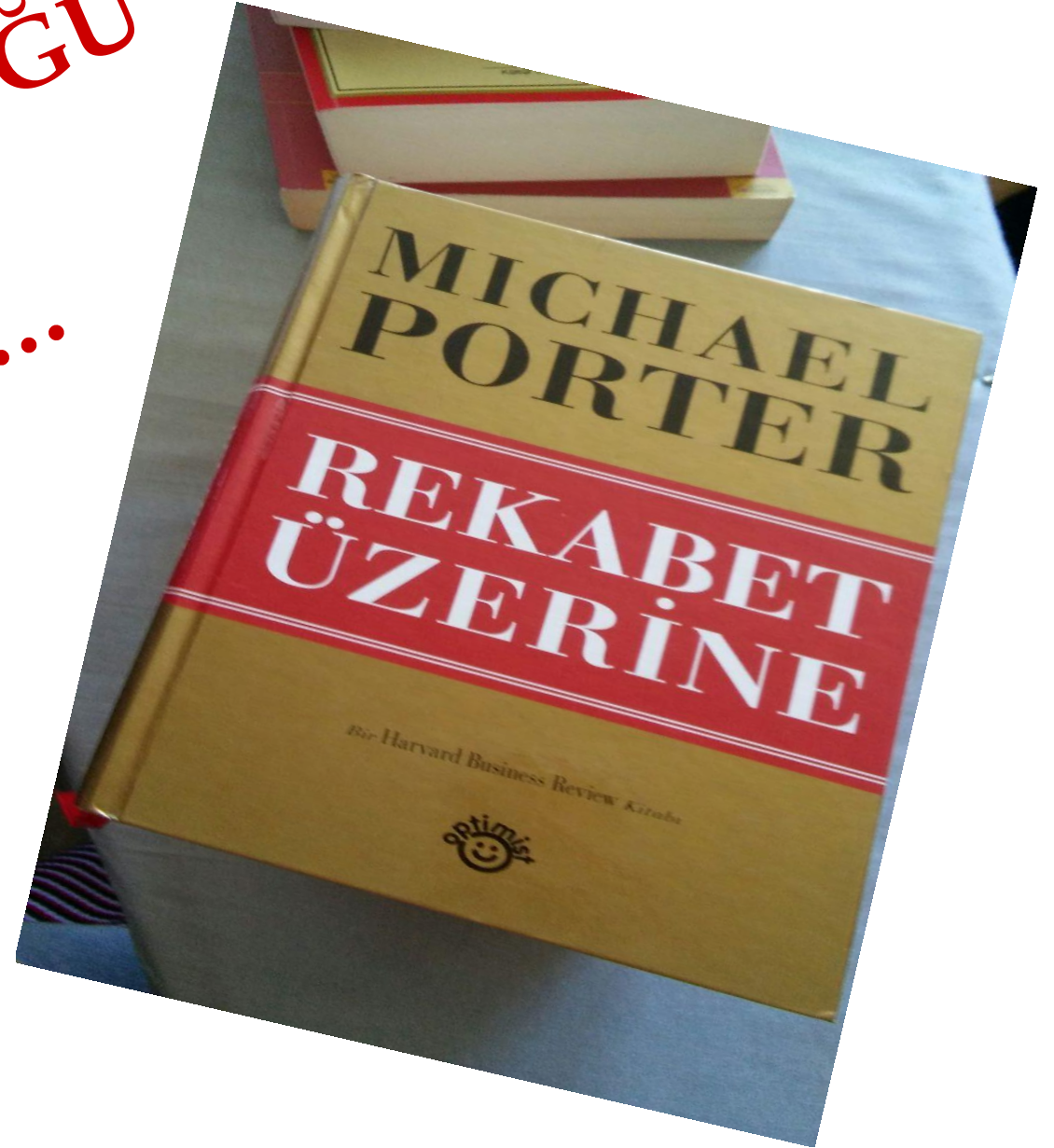
LAWRENCE FREEDMAN
STRATEJİ
BİR TARİH

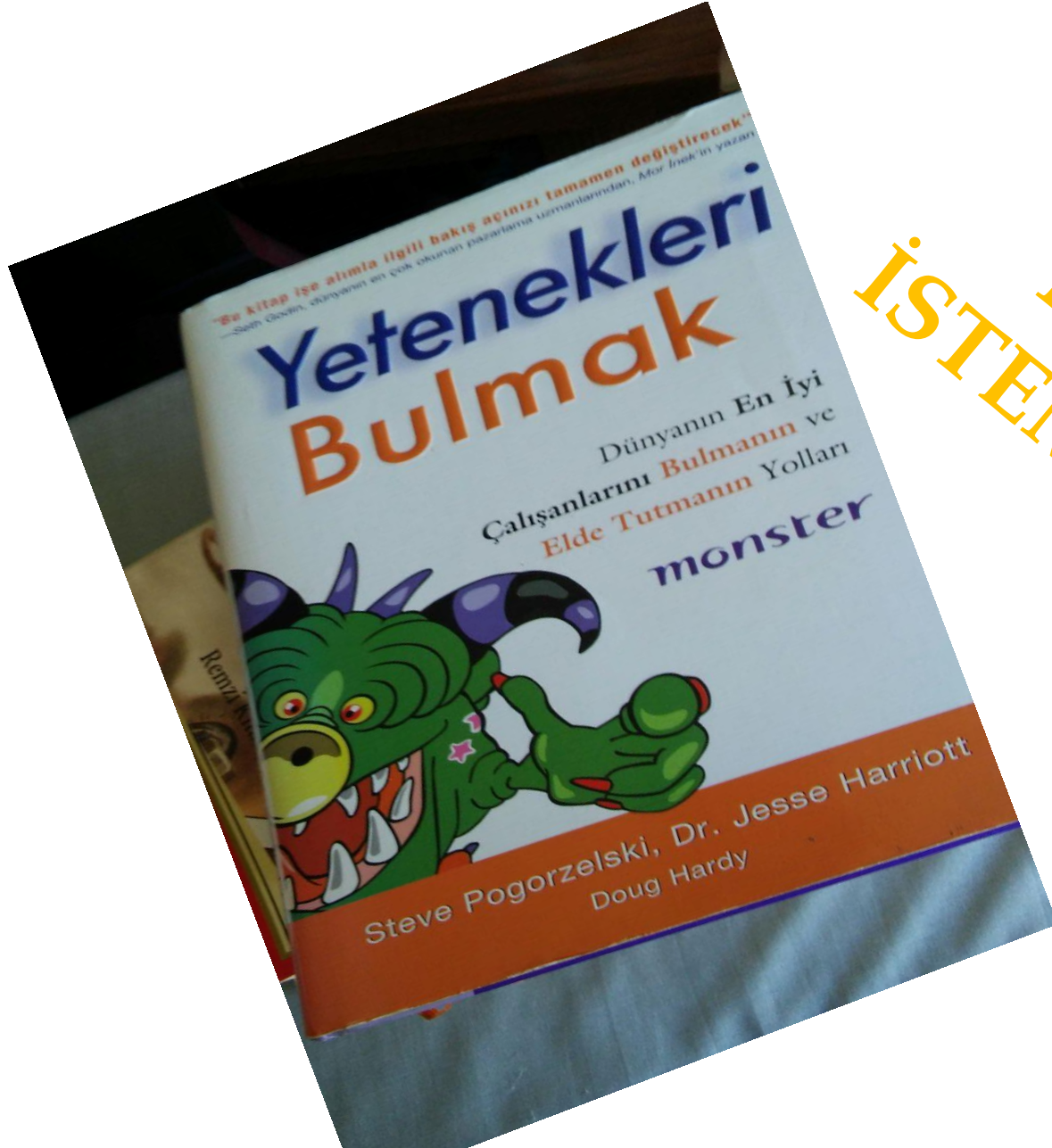


ALFA® TARİH

STRATEJİK
DÜŞÜNMEK
İSTEYENLERE...

**REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMAK
İSTEYENLERE...**



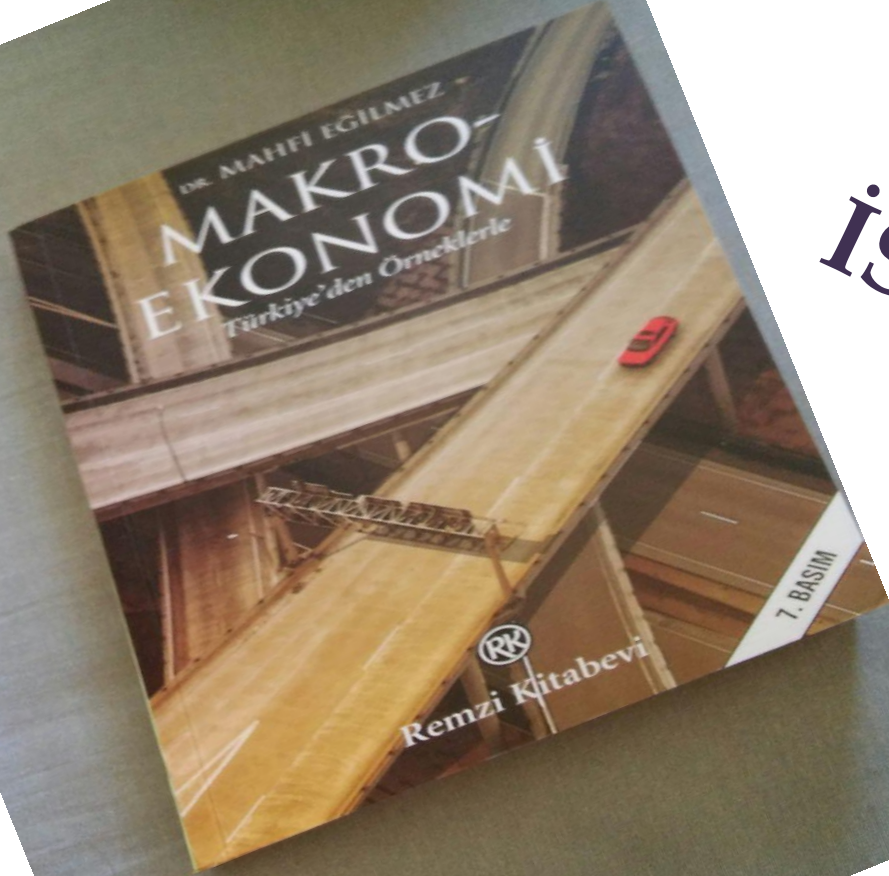


YETENEKLERİ
KAYBETMEK
İSTEMEYENLERE...

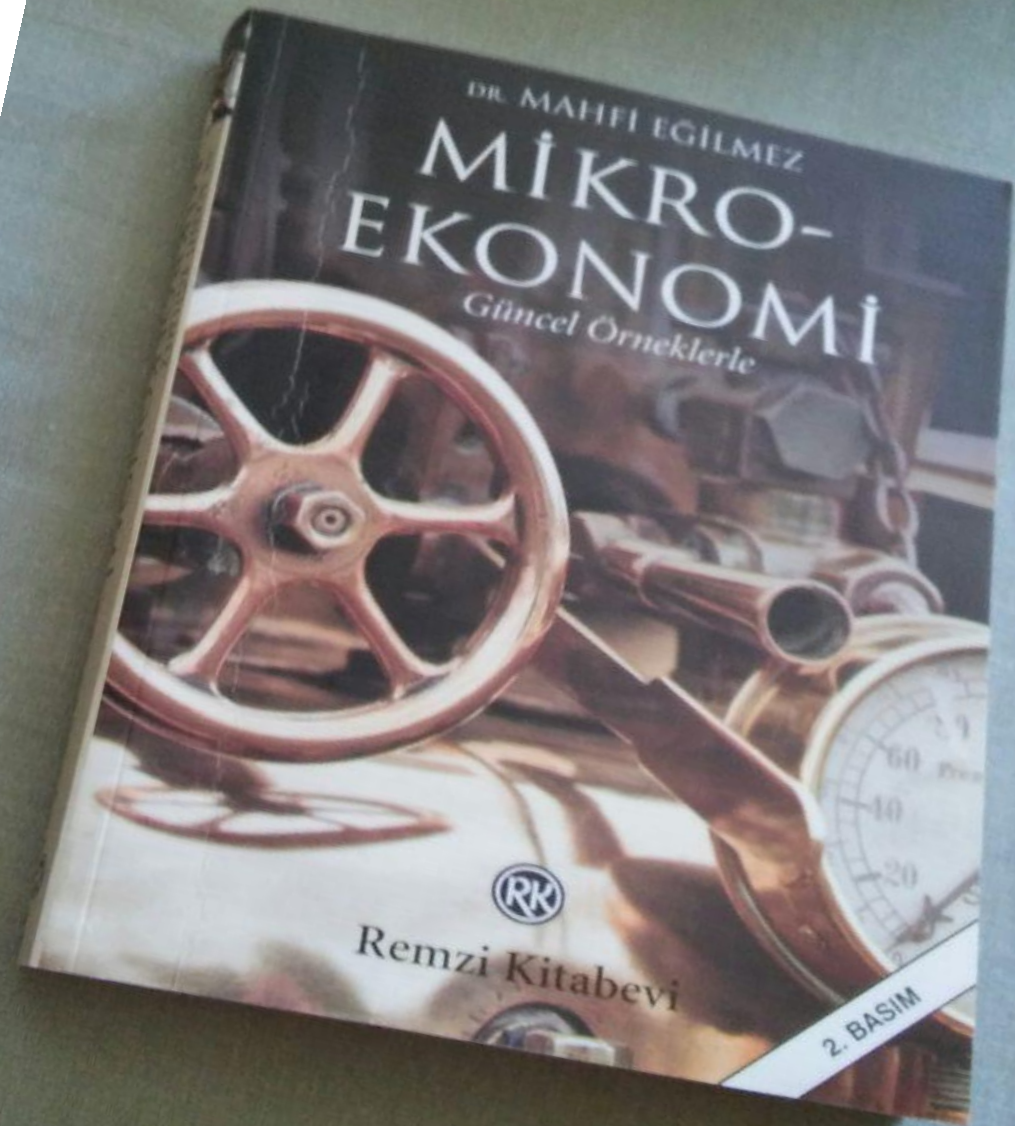
**'SINIF'IN TARİHİNİ
OKUMAK
İSTEYENLERE...**



İKTİSADIN MAKROSUNU ÖĞRENMEK İSTEYENLERE...



**İKTİSADIN
MİKROSUNU
ÖĞRENMEK
İSTEYENLERE...**



STRATEJİ HARİTALARI

GAYRİMADDİ VARLIKLARI MADDİ
SONUÇLARA DÖNÜŞTÜRMEK

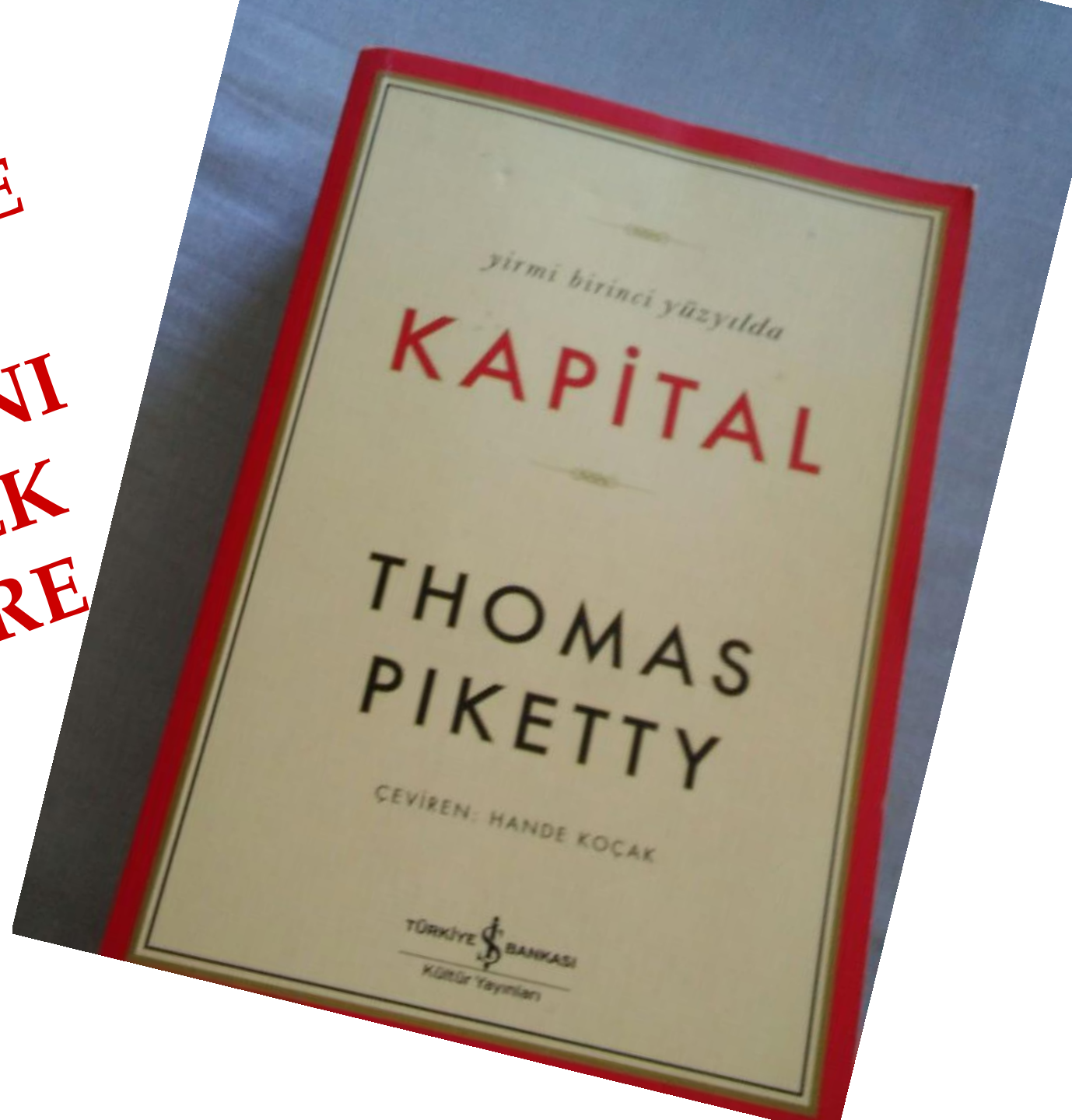
Robert S. Kaplan
David P. Norton

ALFA®

4. BASKI

STRATEJİK YOL
HARİTASINI
OLUŞTURMAK
İSTEYENLERE...

21.YY GELİR VE
SERMAYE
PAYLAŞIMINI
ÖĞRENMEK
İSTEYENLERE



1 AYDA
2. BASKI

STEVE BLANK BOB DORF GİRİŞİMCİNİN EL KİTABI

"Başarılı Girişimcilerin rehberi olan bu kitap,
Özyeğin Üniversitesi Girişim Fabrikası'nda ana başvuru kaynağıdır."
Hüsnü Özyeğin

"Girişimcilik kurallarını açıklayan en değerli rehberlerden biri."
Süreyya Cilliv

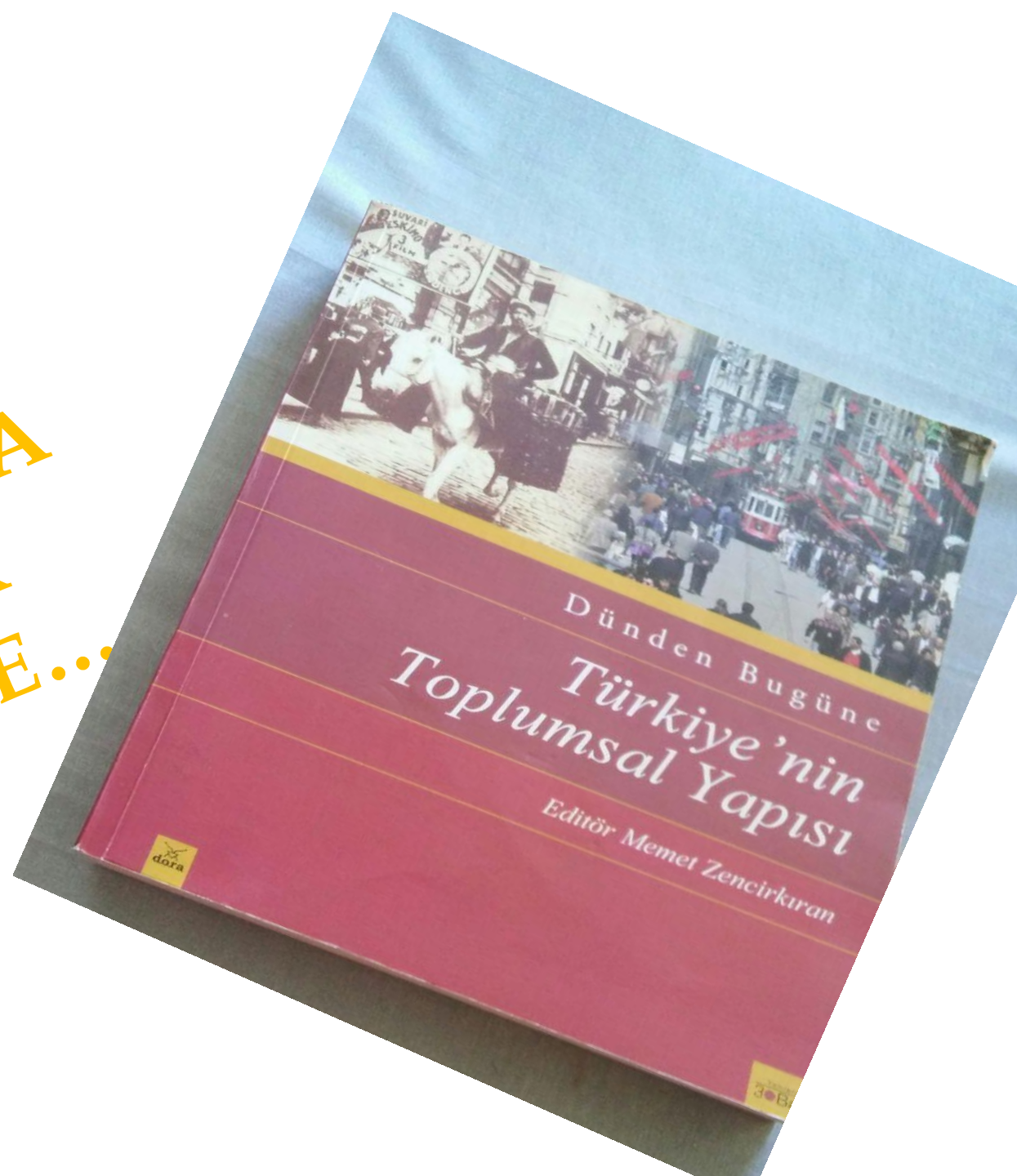
ADIM ADIM BİR ŞİRKET KURMAK

ERICSSON

HBOYUT

GİRİŞİMCİ OLMAK İSTEYENLERE...

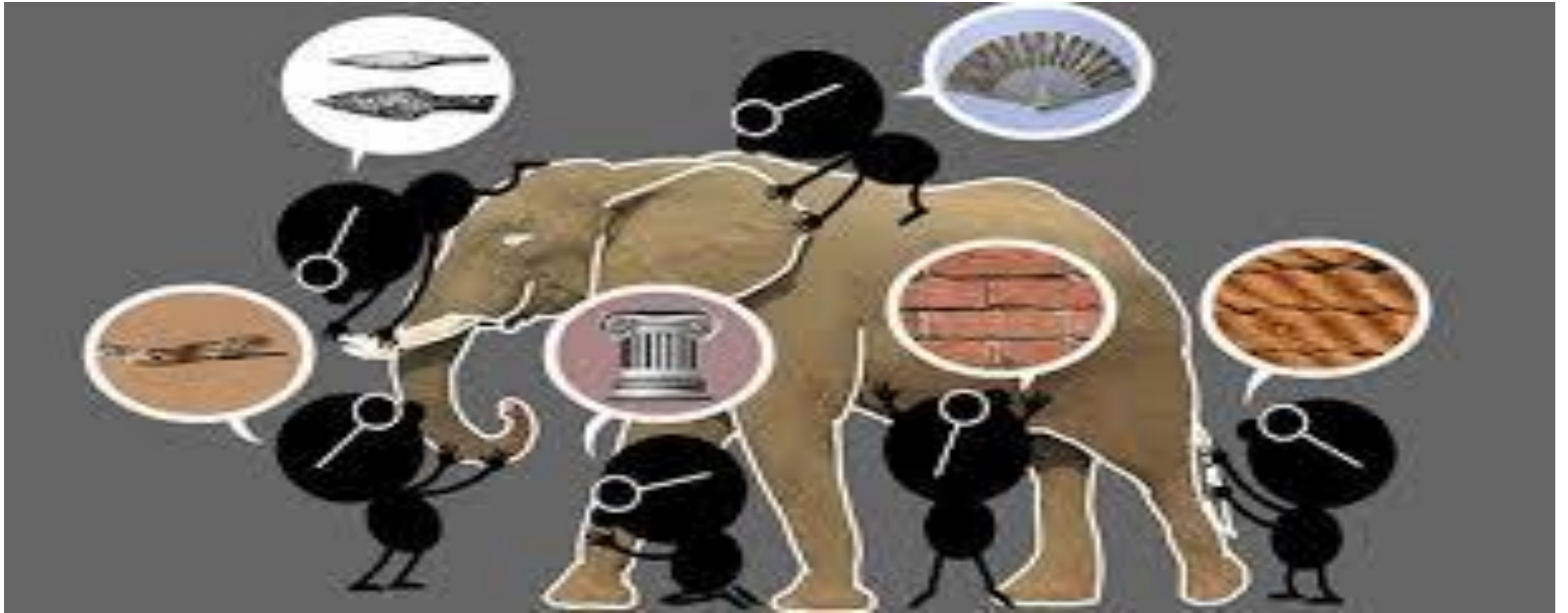
TÜRKİYE'NİN
TOPLUMSAL
YAPISINI
DEĞİŞİK
BOYUTLARIYLA
İNCELEMELİK
İSTEYENLERE...



Bu Eğitimde Neler Öğreneceğiz?

- *Liderlik ve Koçluk Konusunun Daha İyi Anlaşılabilmesi İçin Bilinmesi Gereken Kavramlar*
- *Liderlik Olgusu ve Tarihsel/Düşünsel Gelişimi*
- *Liderliğin Yapısı ve Liderlik İçin Vazgeçilmezler*
- *Liderliğin Örgütsel Dayanakları*
- *Geleneksel Liderlik Kuramları: Kişisel Özellikler, Davranışsal, Durumsal Liderlik Kuramları*
- *Modern Liderlik Kuramları: Karizmatik, Dönüştürücü, Mübadeleci ve Otantik Liderlik*
- *Bir Nefeste Koçluk Nedir/Ne Değildir? Hikayesi Nedir?*
- *Kime Koç Denir? Koçlar Ne İşe Yararlar?*
- *İyi Bir Lider, İyi Bir Koç mudur? Yönetici Koç Olmaya Kalkışınca Neler Değişir?*
- *Koçluğun Benzer Kavramlardan Farkları Nelerdir? Danışmanlık, Mentörlük, Psikolojik Danışmanlık*
- *Koçlara Neden İhtiyaç Duyulur? Bu İhtiyaç Nasıl Hissedilir?*
- *Kaç Tür Koçluk Vardır ve Koçluk Süreci Nasıl İşler?*
- *Yöneticilikte Koçluk Yaklaşımı Nedir?*
- *Koçluk Yapmaya Başlayan Yöneticilerde Neler Değişiyor? Koç Yöneticilerin Farkı Nedir?*
- *Koçluk İlkeleri: Koçluk Yapmak İçin Olmazsa Olmazlar*
- *Koçluk Yetkinlikleri ve Becerileri*
- *Yönetici Koçluk Araçları ve Buna İlişkin Uygulamalar*

FİL Mİ DEDİNİZ?



***BİRİNCİ BÖLÜM:
LİDERLİK KONUSUNUN
DAHA İYİ ANLAŞILABİLMESİ
İÇİN BİLİNMESİ GEREKEN
KAVRAMLAR***

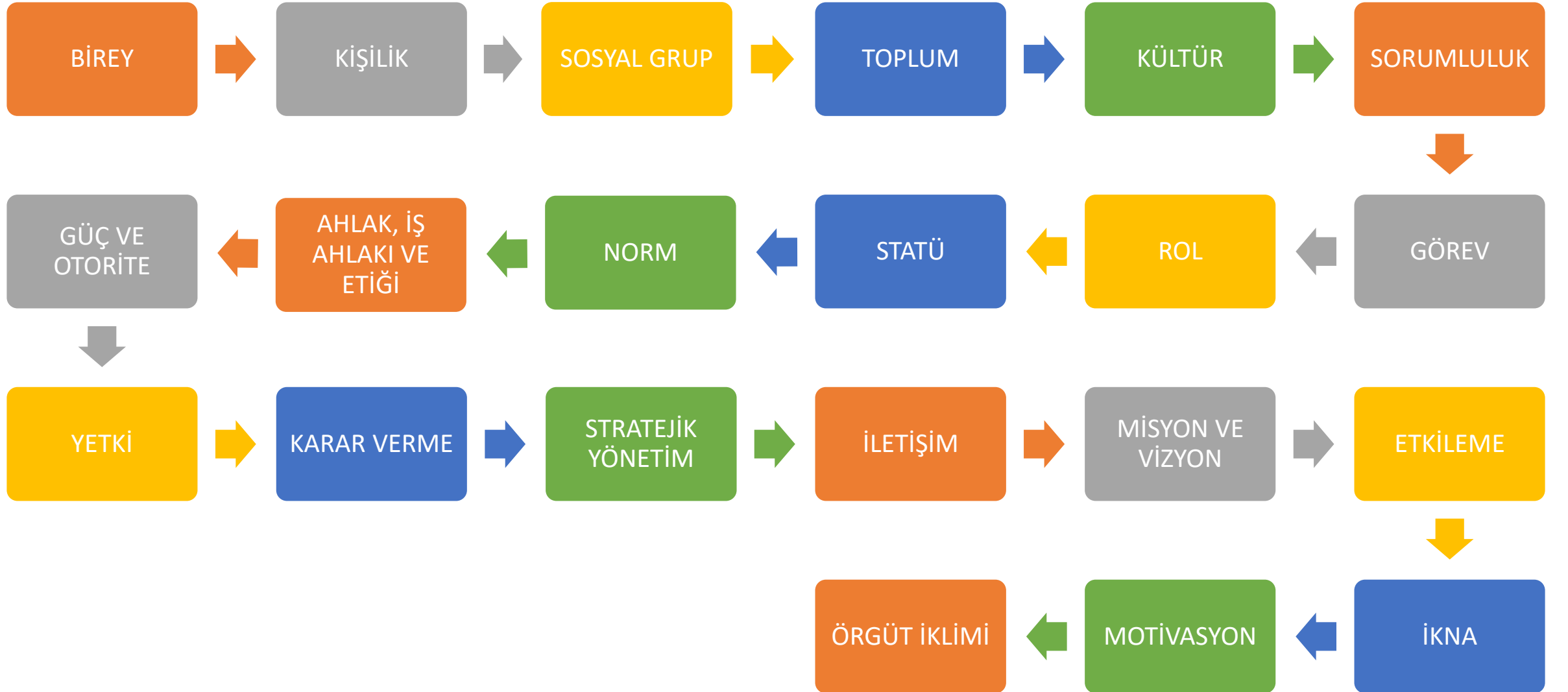
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- *Birey*
- *Kişilik*
- *Sosyal Grup*
- *Toplum*
- *Kültür*
- *Sorumluluk*
- *Görev*
- *Rol*
- *Statü*
- *Norm*
- *Ahlak, İş Ahlakı ve Etiği*

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- *Güç ve Otorite*
- *Yetki*
- *Karar Verme*
- *Stratejik Yönetim*
- *İletişim*
- *Misyon ve Vizyon*
- *Etkileme*
- *İkna*
- *Motivasyon*
- *Örgüt İklimi*

LİDERLİK KONUSUNUN DAHA İYİ ANLAŞILABİLMESİ İÇİN BİLİNMESİ GEREKEN KAVRAMLAR



Birey

- Birey, toplumları oluşturan, d    nsel, duygusal ve iradi   zellikleri toplum içinde şekillenen insanların her biridir.*
- Kısaca birey, toplumun en k    k yapı ta ıdır.
- Sosyologlara g  re birey, **toplumsal yaşamda belirli bir stat  s   olmayan insandır.**



(*) Barlas Tolan, Toplum Bilimlerine Giriş, Feryal Matbaacılık, Ankara, 1991, S. 420.

Kişilik

- Kişilik, yönetim ve liderliğin temel harcıdır.
- Kişilik yapılarının farklılığı liderlik tarzlarının değişkenliğinde önemli bir faktördür.
- Sosyal bilimlerde hemfikir olunmuş bir tanım olmamakla birlikte genel olarak kişilik, bireyin hayatı boyunca gerçekleştirdiği davranışların kaynağıdır.
- Kişilik, **bir bireyin tüm ilgilerinin, yeteneklerinin, konuşma biçiminin, tutumlarının, dış görünümünün ve içinde bulunduğu ortama uyum şeklinin tüm özelliklerini kapsayan bir kavramdır.**
- Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir.*

*Clifford T. Morgan, Psikolojiye Giriş, Çev. Hüsnü Arıcı ve diğerleri, Ankara, 1984, s. 311.



Sosyal Grup

- Liderlik sürecinin önemli bir sosyal sistemi, gruplardır.
- Bir sosyal grubun varlığından söz edebilmek için, ortak bazı değerler ve normların, daha geniş anlamda duygusal bir ortamın ve birleştirici bazı unsurların mevcut olması gerekir.*
- **Ortak amaç, ihtiyaç, inanç ve düşünce sistemi** etrafında iki veya daha çok insanın karşılıklı ilişki içine girmeleri sosyal grubun oluşumuna zemin hazırlamaktadır.**



(*) Barlas Tolan, **Toplum Bilimlerine Giriş**, Feryal Matbaacılık, Ankara, 1991, s. 420.

(**) Eyyüp Sanay, **Genel Sosyoloji Dersleri**, Gazi Üniversitesi Basım Yayın Yüksek Okulu Matbaası, 1991, s. 176.

Toplum

- **Lider, toplum tarafından şekillendiği gibi toplum da lider tarafından şekillenebilmektedir.**
- Toplum, zaman içinde bir araya gelme sürecini tamamlamış, ortak bir kültüre, amaca ve hedefe sahip, birlikte yaşamayı tercih etmiş insanların ya da grupların oluşturduğu bir sosyal sistemdir.



Kültür

- Yönetim sürecinde liderlik ve kültür birbirine ters olamaz mutlaka tamamlayıcı nitelikte olmaları gerekmektedir.
- Kültür, bir insan topluluğunun yaşam tarzı, dil ve benzeri araçlarla nesilden nesile aktarılan az çok şekillenmiş ve öğrenilmiş davranış kalıplarının tümünün bir toplamıdır.*
- Kültür, insanların ihtiyaçlarını gidermek için meydana getirdiği maddi ve manevi her şeydir.



*Victor Barnouw, "Culture and Personality", **Culture and Management**, Der. Ross A. Webber, Homewood Richard D. Irwin, Illinois, 1969, p. 69.

Norm

- Normlar, sosyalleşmenin temelidir.
- Sosyal normlar, toplumsal yaşam içindeki bireylerin nasıl hareket edeceğini belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar topluluğudur.
- Daha genel bir tanımla sosyal normlar, toplumsal birliği, beraberliği, dayanışmayı ve düzeni sağlayan kurallar bütünüdür.
- Sosyal normları, örfler, adetler, gelenekler, görgü, ahlak ve hukuk kuralları oluşturmaktadır.

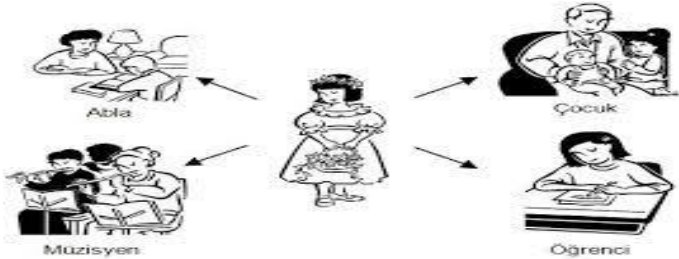


Normlar Hiyerarşisi



Statü

- İnsanların toplumsal ya da örgütsel yaşamda işgal ettikleri yer, mevki ya da pozisyonudur.
- Statü, biçimsel ve biçimsel olmayan şekillerde görülebilir.*
 - Biçimsel statü, bir örgütün otorite yapısının belirlediği sıralamaya göre oluşturulur.
 - Biçimsel olmayan statü ise, bireylere, kendilerine duyulan sevgi ve sempati nedeniyle yakıştırılan sosyal dereceyi ve biçimsel olmayan sosyal sistemdeki kişinin içinde bulunduğu pozisyonu ifade eder.



*Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, s.

Rol

- Rol ve statü birbirinden ayrılmaz iki kavramdır.
- Rol, beklenen davranış biçimidir.*
- Diğer bir ifadeyle rol, belirli statülere sahip bireylerden istenen ve beklenen davranışlar bütünüdür.



*Barlas Tolan, Galip İsen, Veysel Batmaz, Sosyal Psikoloji, Feryal Matbaacılık, Ankara, 1991, s. 5.

Görev

- Görev, yönetim ve liderlik sürecinde en çok ön planda olan bir kavramdır. Çünkü, insanların bu süreçlerde yaptıkları tüm faaliyetler görev kapsamında yer alır.
- Görev, kanunların ve sosyal yaşamın kurallarının (ahlaki kurallar, örfler, adetler, gelenek ve görenekler) yerine getirilmesini gerekli gördüğü yükümlülüklerin tümüne denir.
- İnsanların sosyal ve iş yaşamlarında varlıklarını devam ettirmelerinin temel anahtarı, görevlerini eksiksiz yerine getirmeleridir.



Sorumluluk

- Liderlik ve yönetim sürecinde her şeyin temelinde sorumluluk bilinci yer almaktadır.
- Sorumlu ve sorumsuz insanlarla çalışmak iki kutuplu dünya gibidir.
- Sorumluluk, bir insanın kendisinin ya da emrindekilerinin tutum ve davranışları konusunda bağlı olduğu kimselere hesap verme sürecini ifade etmektedir.
- Başka bir deyişle sorumluluk, insanların kendilerine verilen görevleri başarma yükümlülüğüdür.



Ahlak, İş Ahlakı ve Etiği

- Yönetim ve liderlik sürecinde insanların sahip olmaları gereken özelliklerin başında ahlak ve iş ahlakı gelmektedir.

«Bir insanda ahlak yoksa, diğer niteliklerinin hiçbir önemi yoktur».

- Ahlak, toplumsal yaşamda insanların benimsedikleri ve aralarındaki ilişkileri düzenleyen yazılı olmayan töresel davranış kuralları ve ilkelerinin toplamıdır.*
- Kısaca ahlak, **doğru ile yanlış ya da iyi ile kötü davranışı ayırt eden kurallar dizisidir.**
- İş ahlakı en temelde, iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlaki ilkeler ve standartları kapsamaktadır.
- İş ahlakı, bütün ekonomik faaliyetlerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ilke edinmek ve çevreyle temas halinde bulunurken aynı çevreyi paylaşan topluma destek olmaktır.
- Bir anlamda iş ahlakı, **ahlaki standartların işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlarına nasıl uygulanacağı** üzerinde odaklanmaktadır.
- İş etiği, çalışma hayatının aktörleri olan çalışanlar, hissedarlar ve diğer paydaşlar ile rakipler arasındaki ilişkilerin nasıl kurulması gerektiğini araştırır. Bu yönüyle iş etiği, meslek eğitimi, işletme etiğini, yönetim etiğini ve çalışma etiğini kapsamaktadır. **



*Mahmut Arslan, *İş ve Meslek Ahlakı*, Siyasal Yayınevi, Ankara, 2005, s. 1.

**Ersin Kavi, Orhan Koçak, *Çalışma Yaşamında Etik*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2011, s. 14.

Güç ve Otorite

- Günlük konuşmalarda güç ile otorite kavramlarının çoğu kez birbirlerinin yerine kullanıldığı görülür. Aslında bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır.
- Güç, somut değil soyut bir özellik taşır. Görülen bir özellik değil, çoğu zaman hissedilir. Ancak güç sahibi olan birisi başkasıyla ilişkiye girdiği zaman onun gücü anlaşılır.*
- Güç, **başkalarını etkileyebilme** kapasitesidir** ya da başkasını kontrol etme (tutum ve davranışlarını kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileyebilme) potansiyelidir.***
- Eğer bir insan kendi istekleri doğrultusunda başkalarının hal ve hareketlerini etkileyebiliyorsa, bu kişinin güç sahibi olduğunu söylemek mümkündür.
- Güç, insanlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Yoksa tek başına bir insan olduğunda onun gücünden söz etmek doğru olmaz.

*Halil Can, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006, s. 267.

James Stoner, **Management, Prentice – Hall, 1978, p. 226.

***Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organization**, A Division of Simon and Schuster Inc., 1993, p. 401.



Güç ve Otorite

- Weber'e göre otorite, organizasyon veya grup üyelerinin, şartsız ve istekli olarak yönetici veya liderinin emirlerine uymalarıdır.*
- Bu tanıma göre otorite, organizasyon ve grubun yöneticiye verdiği bir haktır. Yani, «**emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme**» hakkıdır.
 - Eğer bu hak, yöneticiye bir mevki'i işgal ettiği için verilmişse otorite formeldir,
 - Eğer herhangi bir mevki karşılığı değil de sadece kendilerini yönetmek için verilmişse, o zaman bu otorite informeldir.



*Stephan Robbins, *The Administrative Process: Integrating Theory and Practice*, Prentice-Hall, 1976, p. 238.

Güç ve Otorite Arasındaki İlişki ve Farklar

- Otorite, bir güç biçimidir. Başka bir deyişle, otorite gücün kurumsallaştırılmış şeklidir. Bu nedenle **güç, otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır**. Yasal otoritesi olmamasına rağmen, bir yöneticinin astlarını etkilemesi, gücün otoriteyi kapsadığına güzel bir örnektir.
- Güç, bir hak olmaktan ziyade, bir şeyi yapabilme yeteneğidir. Otorite ise, bir şeyi yapabilme hakkıdır.
- Güç ve otoritenin derecesi genellikle kontrol edilen astlar açısından belirlenir.
- Bir yöneticinin otorite sahibi olması onun güç sahibi olmasını garanti etmez. Çünkü bir yönetici otorite hakkına sahip olmasına rağmen astlarını her zaman etkilemeyebilir.



Yetki

- Özel ya da kamu kuruluşlarında işlerin yaptırılması görevini üstlenmiş olanlara tanınan ayrıcalıklar yetki olarak adlandırılır. Yetkinin yapısal özellikleri şunlardır:
 - Yetki, kurum tarafından kişiye verilen yasal bir güçtür.
 - Yetki, sınırları önceden belirlenmiş olan görevlerin gerçekleştirilmesine yöneliktir.
 - Yetki, kurumsal amaç ve hedeflere göre verilir.
 - Yetki, kişisel duygu ve düşüncelere göre kullanılamaz.
 - Yetki, kurumsal sınırlar içinde geçerlidir.
 - Yetki, ödüllendirme ve cezalandırmayı da kapsayan bir özelliğe sahiptir.
- Organizasyonlarda yetki, bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını kontrol edici ve etkileyici yasal bir güçtür.
- Kısaca yetki, **bir yöneticinin çalışanlarına yapacağı işleri belirleme hakkıdır.**



Karar Verme

- Karar verme, çeşitli alternatifler arasından seçim yapmadır.
- Karar verme, kişi ya da kurumları amaç ve hedeflerine ulaştıracak yollar, yöntemler, teknikler, araçlar, imkanlar ve kaynaklar arasından seçim yapma işlevini içeren tüm duygusal, düşünsel ve zihinsel fonksiyonların toplamıdır.
- Kısaca karar verme, seçim ya da tercih sürecidir.



Stratejik Yönetim

- Stratejik Yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde, teknoloji, makine, teçhizat vs.) etkili ve etken olarak kullanılmasıdır.
- Stratejik yönetimde içsel ve dışsal faktörlerin ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi ve bu analizlerin sonucunda kararların alınması esastır.



İletişim

- İletişim bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.
- Bir diğer ifadeyle iletişim, kaynak ve alıcı arasında gönderilen mesajlardan sonuç çıkarma ve bilgi değişim sürecidir.*
- Genel olarak iletişim, **bir bilginin, düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdan gruba ve toplumdan topluma karşılıklı aktarılması sürecidir.**
- Bir organizasyonda yönetim süreci iletişimle başlar.

*Judith Gordon, **Organizational Behavioral**, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1997, p. 223.



Misyon ve Vizyon

- Misyon, işletmenin varoluş nedeni olarak strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç referans noktasıdır.
- Misyon tespiti ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olunacağı, diğer işletmelerden farklı yönleri tanımlanmış olur.
- Vizyon ise, işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedeftir.
- Bir işletmenin ne olabileceğine dair ileri bir görüş, onun gelecekteki durumu ve başarısı ile ilgili bir rüya, firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf olarak açıklanabilir.
- Sanayi alanında ilk 500 firma sıralamasında yer almayan bir işletmenin, gelecek beş yıl içinde ilk on arasında olmayı istemesi veya bölgesel bir şirketin küresel bir yapıya kavuşarak, dünya pazarlarında bilinen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmelerin vizyonu sayılabilir.



Etkileme

- Bir insanın başka bir insanı eyleme geçirme sürecidir.
- Etkileme sürecinin oluşabilmesi için etkileyenin etkisinin, etkilenen kişi tarafından benimsenmesi algılanması gerekmektedir.
- Etkileme, başkalarının, fikirlerimizi ya da görüşlerimizi hoşgörü ile kabul etme ve ona göre hareket etme sürecidir. Etkileme sürecinde zorlama yoktur.
- Etkileme pozisyonunda bulunan kişinin güç sahibi olması süreci kolaylaştırır.*



*Salih Güney, Davranış Bilimleri, Nobel Yayınevi, Ankara, 2011, s. 254.

ikna

- Liderlik ve yönetim sürecinde işlerin yapılmasında etkili olan bir nitelik de lider ya da yöneticilerin astlarını ikna edebilmesidir.
- İkna etme yeteneği güçlü olan lider ya da yöneticiler, fikirlerini eylemlere kolayca dönüştürebilirler.
- İkna, karşıdaki kişi ya da kişilerin duygu, düşünce, fikir, tutum ya da davranışlarını zorlama olmadan değiştirme sürecidir.



Motivasyon

- Örgüt içerisindeki sınırsız ihtiyaçların, sınırlı kaynaklarla karşılanması noktasında bir ya da birden fazla kişiyi belirli bir amaç için harekete iten güçtür.
- **Motivasyonu** bir hedefe ulaşma doğrultusunda gösterilen gayrete ilişkin **yoğunluk**, **istikamet** ve **kararlılık** olarak tanımlayabiliriz.



Örgüt İklimi

- Örgüt iklimi, kurum ya da kuruluşların bir nevi kimliğidir.
- Örgüt iklimi, çalışanların işlerin nasıl yapılması ve örgüt içinde nasıl davranılmasına ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin ne derece gerçekleştiğine yönelik olarak oluşan ortamsal havadır.
- Örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen temel unsurlar şunlardır:
 - Liderlik ya da yöneticilik biçimleri
 - Motivasyon yöntemleri
 - İletişim biçimleri
 - Grup içi ilişkiler
 - Örgütün yapısal özellikleri



İKİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK OLGUSU

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- *Lider ve Liderlik Kavramları*
- *Liderin Benzer Kavramlardan Farkı*
- *Liderlik Hakkında Bilinmesi Gerekenler*

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

- Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için **onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine** sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabileceği gibi **liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme** oluşturmaktadır.
- Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir.
- **Liderlik ise güzelliğe benzer.** Bu nedenle tanımlamak oldukça zordur. Fakat **gördüğünüzde hemen tanırırsınız.***
- Liderlik konusunda neredeyse bu konu ile ilgili araştırma yapan sayısı kadar tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları:
 - Belirli koşullar içinde kurumsal ya da toplumsal amaçları gerçekleştirmek için insanların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.**
 - Grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir.***

*Warren Bennis, **Bir Lider Olabilmek**, Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 2.

Bernard Deitzer, Karl Shilliff, Michael Jucius, **Contemporary Management Concepts, Grid Pub., 1979, p. 196.

***Salih Güney, «Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin Değerlendirilmesi», **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 23, 1992, s. 310.

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

- Belli bir durumda, zamanda ve şartlarda izleyenleri üzerindeki; insanların belirlenen hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süredir.*
- Baskı kurmadan başkalarının davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratma sürecidir.**
- Belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.***
- **Liderlik, hayalleri uygulama becerisidir.******

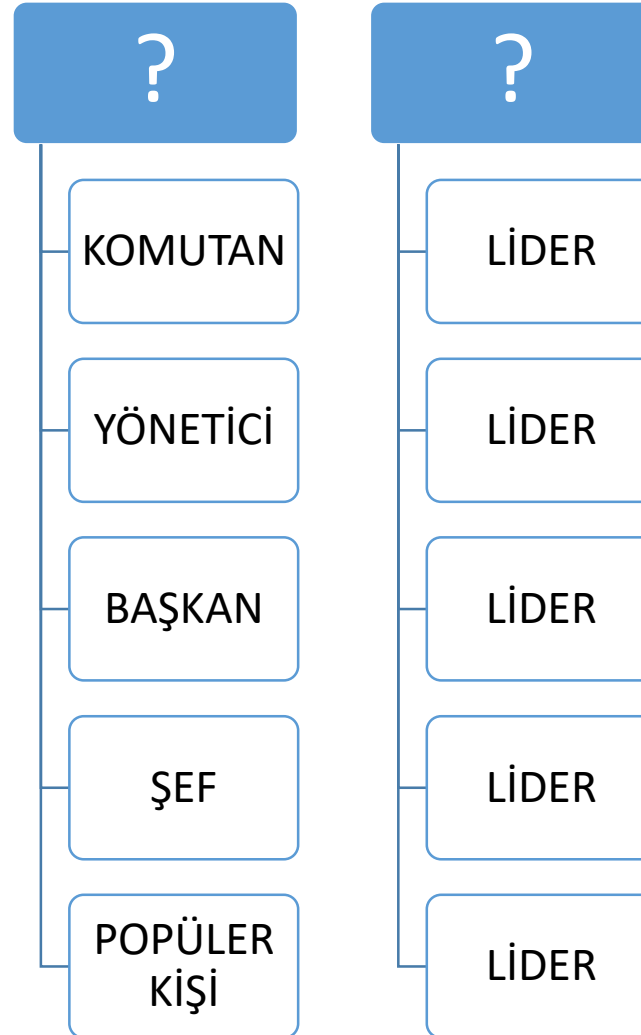
*Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 17.

**Thomas Kempner, *A Handbook of Management*, Penguin Books Inc., England, 1976, p. 221.

***Bernard Deitzer, Karl Shilliff, Michael Jucius, *Contemporary Management Concepts*, Grid Pub., 1979, p. 196.

****Mafnaz Afkhami, Ann Eisenberg, Haleh Vaziri, *Kadınlar İçin Liderlik Eğitimi El Kitabı*, Çev. Zeynep Şişman, Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı, İstanbul, 2007, s. 17.

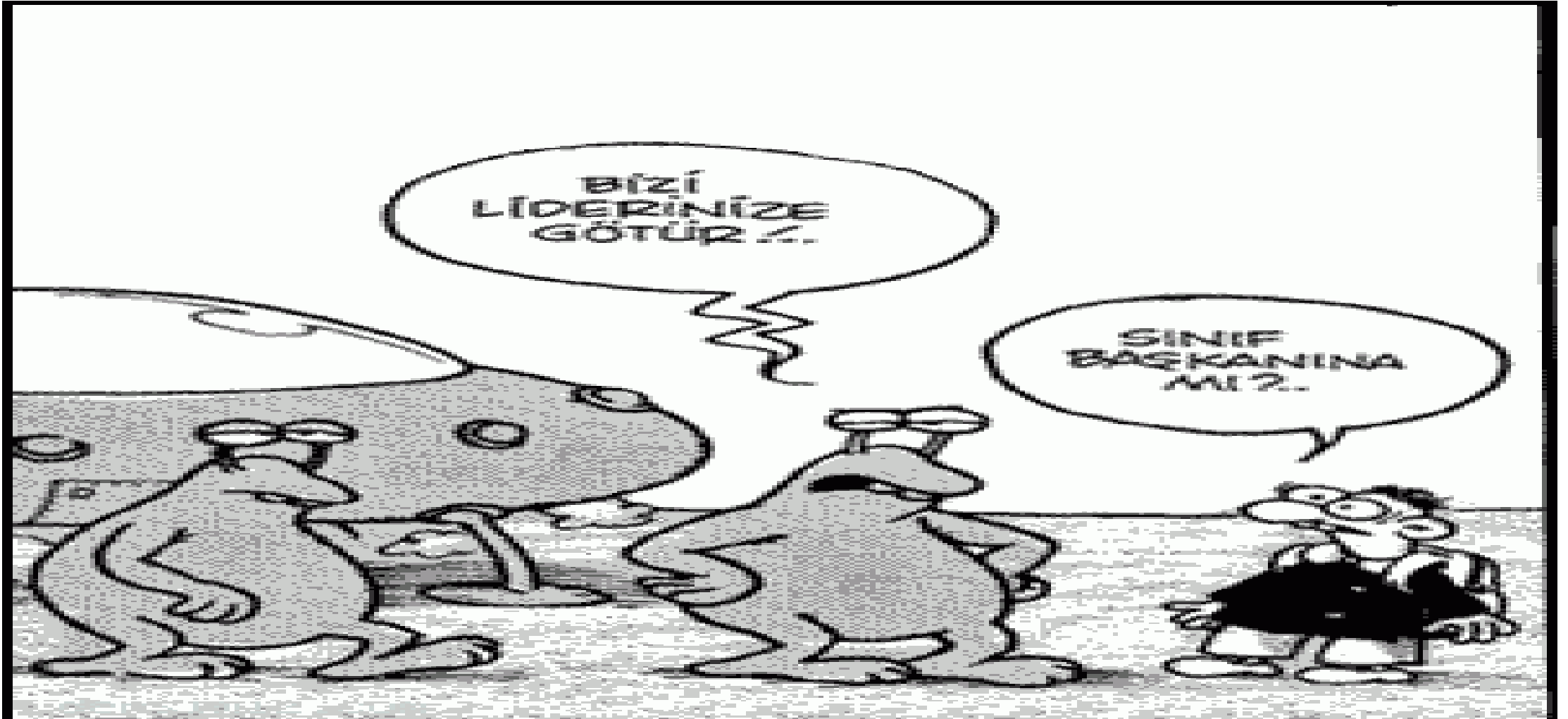
LİDERİN BENZER KAVRAMLARDAN FARKI



Komutan – Lider?

KOMUTAN	LİDER
Rütbe, kıdem, görev ve makamına dayanarak astları üzerinde yetkilerini kullanır.	Liderin yetkileri kanun, yönetmelik ve yasalarla belirlenmemiştir.
Yetkileri, kanun, yönetmelik ve emirlerle belirlenmiştir.	Lider yetkilerini kendi özellik ve davranışlarından almaktadır.
Komutan, kendisine verilen yetkilerin dışına çıkamaz.	Lider, grubun amacına ulaşması için en uygun yol hangisi ise, o yolu seçmede serbesttir.
Komutanın emrindeki grubun üye sayısı yasalarla belirlenmiştir.	

Yönetici – Lider?



Yönetici – Lider?

YÖNETİCİ



- ☐ Planlama ve bütçeleme
- ☐ Organize etme ve kadrolama
- ☐ Kontrol etme ve problem çözme

LİDER



- ☐ Yön belirleme
- ☐ Aynı amaca yöneltme
- ☐ Motive etme ve ilham kaynağı olma

Yönetici – Lider?

YÖNETİCİ	LİDER
İşlevini biçimsel yapının bir gereği olarak sürdürmek zorundadır.	Biçimsel bir yapı içerisinde, biçimsel olmayan bir yoldan ortaya çıkabilir.
Sadece örgütün üst ve orta kademeleri için geçerlidir.	Örgütün tüm kademeleri için geçerlidir.
İyi bir görev adamıdır. Yani yasalarla belirlenmiş yetkileri içinde düşünür ve uygulamalar yaparlar.	Kendilerine özgü birer şahsiyettirler. Yasal yetkileri olmadan da uygulamalar yapabilirler. Çünkü onların gözü hep ufuklardadır.
Çalışanlara yapmaları gerekenleri yaptırma sürecidir.	Takipçilerinin yapılması gerekenleri yapmak istemelerini sağlama sürecidir.
Yönetimde itici kuvvettirler ve astlarına emir verirler.	Yönetimde çekici kuvvettirler ve astları ile iletişim kurarlar.
İşletmenin maddi ve maddi olmayan faktörlerini yöneten ya da işletmenin pazardaki payını, karlılığını artıran kişidir.	İşletmenin yapısının aşan özelliklere sahip, farklı alanlara ilgisi ve bilgisi olan, insan ilişkileri konusunda gerçek bir uzman olan, başarısı daha çok insanları etkileme içeriğinde yatan kimsedir.

Yönetici – Lider?

YÖNETİCİ	LİDER
Yöneticinin amaçları, arzulardan çok gereklerden doğar.	Lider amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavır sergiler.
Yöneticiler yüksek risk altında çalışmayı sevmez, temel hedefleri konumunu korumaktır.	Liderler, yüksek risk seviyelerinde çalışmayı severler, çünkü genellikle doğuştan gelen bir risk alma özellikleri vardır.
Yönetici, amaçlarına yapılanları denetleyerek ve sorunları çözerek ulaşır.	Lider, vizyonuna takipçilerini motive ederek onlara ilham vererek ulaşır.
İnsan ve madde kaynaklarını birleştirmek işlerinin temelini oluşturur. Anlaşma, pazarlık yapmak, ödüllendirme-cezalandırma yöntemleri onun için önemlidir.	İnsanların olabilirlik, isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerinin değiştirirler. Yeni moral değerler yaratmak, işte coşku yaratmak, riske girmek, fırsat ve ödülleri yüksek tutmak onun için önemlidir.
Yöneticinin otoritesi resmidir.	Liderin otoritesi gayri resmidir.
Uygulamaya koyar, işleri yürütür, yönetim ve sorumluluğu üstlenir.	Etkileyerek, tutulacak yolu ve yönü seçer; davranışları ve görüşleri yönlendirir.

Yönetici ile Liderin Karşılaştırılması

YÖNETİCİ

Yönetir

Kopyadır

Sürdürür

Sistem ve yapı üzerine odaklanır

Kontrol odaklıdır

Kısa vadeli bakışa sahiptir

Nasıl ve ne zaman diye sorar

Alt kademelere odaklanır

Statükoyu kabul eder

Klasik iyi askerlerdir

İşi doğru yapar

LİDER

Yenilik yapar

Orijinaldir

Geliştirir

İnsan üzerine odaklanır

Güven telkin eder

Uzun vadeli bakışa sahiptir

Ne ve niçin diye sorar

Ufka bakar

Statükoya meydan okur

Kendisidir

Doğru işi yapar

Yönetici – Lider Açmazına Son!

- Liderlik ve yöneticilik bazen bir kişide toplanabilir, bazen de toplanmayabilir.
- Yani bir lider grubu etkileyebilir ama buna karşılık iyi bir yönetici olmayabilir.
- Bir yönetici güçsüz bir lider olmasına karşılık iyi bir yönetici olabilir.
- Bir kişi hem iyi bir lider hem de iyi bir yönetici olabilir.
- **GENEL OLARAK «İŞİ DOĞRU YAPANA» YÖNETİCİ, «DOĞRU İŞİ YAPANA» LİDER DENİLEBİLİR.**

Başkan – Lider?

BAŞKAN	LİDER
Başkanlık pozisyonundakiler, biçimsel yetki yoluyla bu pozisyona atanmış olan kişiler olup, olaylar üzerinde pek denetimi olmayan kimselerdir.	Liderler, biçimsel ya da yasal yetki olmadan da grup üzerinde etkili olup iş gördürülür.
Başkanlar, biçimsel ya da yasal yetki çerçevesinde faaliyette bulunan kişilerdir.	Hiçbir yetkisi olmadığı halde geniş bir kitleyi etkileyip peşinden sürükleyen liderler vardır.
Çok geniş yetkilere sahip olmakla birlikte, bunları kullanamayan ve toplumu peşinden sürükleyemeyen başkanlar olduğu gibi, iyi lider olabilen başkanlar da bulunmaktadır.	

Şef – Lider?

ŞEF	LİDER
Çalıştığı kimseleri sürekli tedirgin eder.	Personeline ve işbirliği yaptığı kimselere yol gösterir.
İş yaptırırken genellikle otoritesini kullanır.	Bireyleri isteyerek iş yapmaya yöneltir.
Birlikte çalıştığı kimselere kayıtsızlık duygusu veya korku uyandırır.	Birlikte çalıştığı kimselere çalışma şevki aşılar.
Daha çok «ben» duygusu ile hareket eder.	Daha çok «biz» duygusuyla hareket eder.

Popüler Kişi – Lider?

POPÜLER KİŞİ	LİDER
Bir kişinin popüler olması kendisinde bazı niteliklerin bulunmasına bağlıdır. Fakat, kişinin sahip olduğu bu nitelikler, grup içinde bazı kişileri kendisine yaklaştırdığı gibi bazılarının da kendisinden uzaklaşmasına neden olabilir.	Liderlerin de belirli bir popülerliğe sahip olduğunu göstermiştir. Ancak, buna dayanarak lider ve popüler kişi kavramlarının eşanlamda olduğunu söylemek mümkün değildir.
Bazı sunucular, artistler ve sporcular son derece popüler kişilerdir ancak hiçbir zaman birer lider değildirler.	Popüler kişi ile lider aynı anlama gelmiş olsaydı her toplumda binlerce lider olurdu.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 1)

Liderliği geleneksel yaklaşımlarla açıklamak ve anlamak kolay değil. Bu söylem elbette, üretilmiş bilgileri yok sayma veya yararsız olduğunu söyleme kastı taşımamakta. Konu ile ilgili yaklaşımların **çok parçalı, dağınık ve ayrıştırıcı olduğunu** vurgulamaktadır.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 2)

İngilizce bir kelime olan «leader» Anglo-Saxon kökenli «laedare»den gelmektedir. Laedare'nin anlamı «insanları yolculuğa çıkarmaktır.

«Ortak Yolculuk» liderlik fenomenini anlatmak için çok uygun bir kavramdır.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 3)

Akademik düzeyde 1900’lü yılların başından itibaren incelenmeye başlanan liderlik konusu, geleneksel olarak **özellik yaklaşımları, davranış yaklaşımları ve durumsallık yaklaşımları** ile açıklanmaya çalışılmıştır. Son dönemlerde geleneksel yaklaşımları geliştirme çabaları yanında, **yeni yaklaşımlar** olarak lider-üye değişim teorisi, karizmatik, dönüştürücü, stratejik hizmetkar, hizmet, otantik, ruhani, etik ve benzeri birçok liderlik yaklaşımının ön plana çıktığı görülmektedir.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 4)

Liderlik, yönetim ve örgütsel davranış konuları arasında **üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramdır.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 5)

Üzerinde en fazla araştırma yapılan kavram olmasına rağmen, henüz tam olarak anlaşıldığı ve çerçevesinin çizildiğini söylemek mümkün değildir. Son 50 yılda yapılmış araştırmalara bakıldığında;

- Liderlik bir özellik midir?
- Lider olmak doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan kişilik özelliği midir?
- Liderlik, lider ile izleyiciler arasındaki bir ilişki süreci midir?
- Liderlik, liderin tüm grup veya takıma yönelik tutarlılık sergilemesi midir?
- Liderlik, tüm sistemi kapsayan veya kolektivist yönetme ve nezaret etme süreci midir?

gibi soruların hala tam cevaplanamadığı görülmektedir. **Kısacası liderlik, gizemli bir konudur.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 6)

Liderlik konusunun disiplinler arası bir alan olması ve araştırmacıların kendi kişisel bakış açılarına göre tanımlaması nedeniyle **liderliğin kavramsallaştırılması güçleşmektedir.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 7)

Liderlik; **lider, izleyiciler ve içerisinde bulunulan şartlar**dan oluşan bir süreçtir.

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 8)

Liderler, **izleyenleri etkilediği gibi
izleyenlerden de etkilenmektedirler.**

LİDERLİK HAKKINDA BİLİNMESİ GEREKENLER – (DERS 9)

Liderlik, izleyicilerin kabulü ile gerçekleşen bir durum olmaktadır. İzleyicilerin kişiyi lider olarak kabul etmemesi halinde, **kişinin kendisini lider kabul etmesi bir anlam ifade etmeyecektir.**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:
LİDERLİK OLGUSUNUN
TARİHSEL VE DÜŞÜNSEL
GELİŞİMİ**

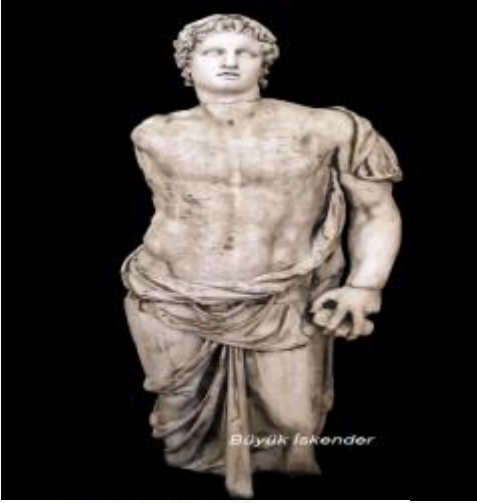
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Dönemsel Olarak Liderliğin Gelişimi
 - Sanayi Devrimi Öncesi Liderlik
 - Sanayi Devrimi Sonrası Liderlik
- Düşünsel Olarak Liderliğin Gelişimi
 - Kişilik Kriterlerini Ön Plana Alan Dönem
 - Etkileme Gücünü Temel Kriter Alma Dönemi
 - Davranış Kriterine Önem Verme Dönemi
 - Durumsal Dönem
 - Beklentinin Liderde Önemli Olduğu Dönem
 - Ticari İlişkileri Başlatıcı ve Devam Ettirici Dönem
 - Rol Geliştirme Dönemi
 - Kültür Dönemi
 - Değişim Dönemi

SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE LİDERLİK

- Liderlik, din ve kültür yapısına bakmadan bütün toplumlarda ortaya çıkmaktadır.
- Toplumsal yaşamının herhangi bir alanında liderliğin olmadığı hiç bir toplum yoktur.
- Lider, ister padişah, ister kral, ister peygamber olarak adlandırılabilir tarihte pek çok büyük liderler yaşamıştır.
- Hazreti Adem'den başlayarak özellikle üç büyük semavi dinin peygamberleri olan Hazreti Musa, Hazreti İsa ve Hazreti Muhammed'in büyük liderler olduğuna kuşku yoktur
- Büyük İskender, Romalı Julius Sezar, Atilla, Cengiz Han,
- Kanuni Sultan Süleyman ve Napolyon tarihteki büyük liderlerdir.

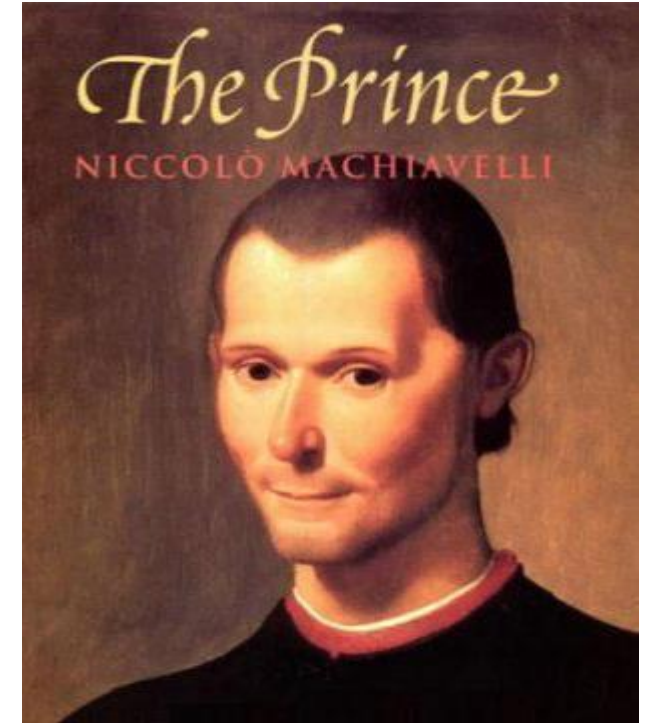
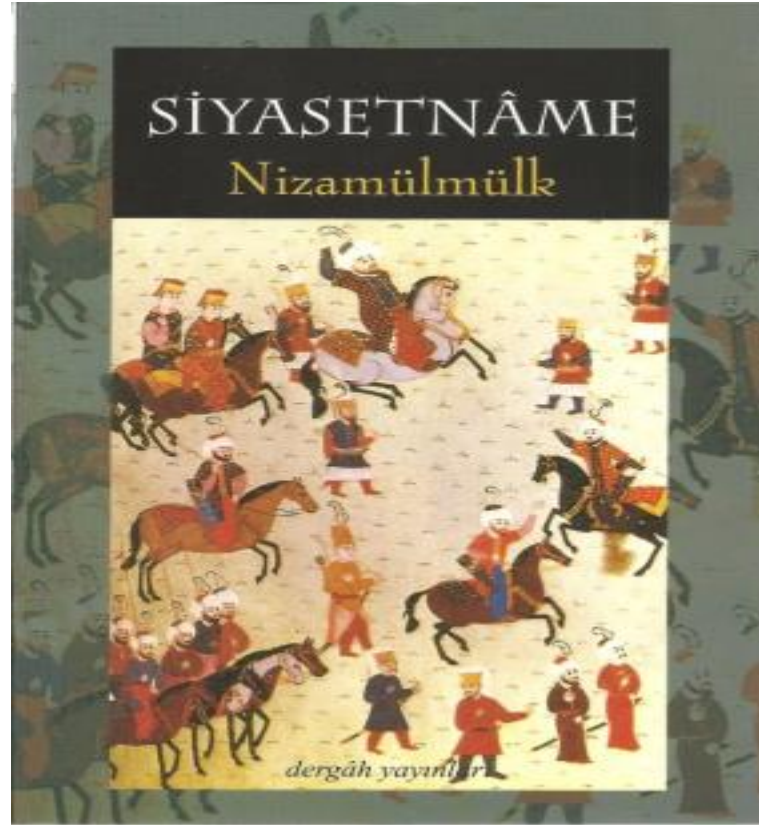
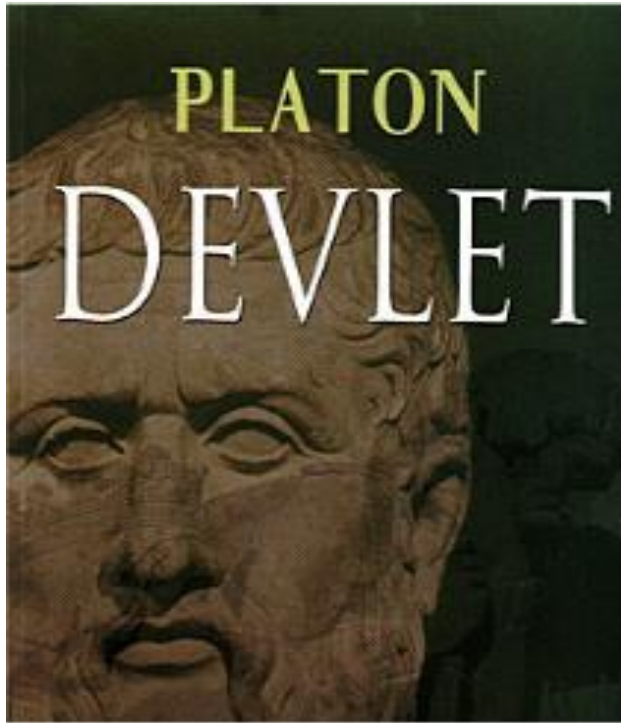
SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE LİDERLİK



SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE LİDERLİK

- Platon (öl. M.Ö. 347) iyi ve erdemli bir devletin nasıl olacağı, kimlerin yöneteceği gibi konularda ideal düşüncelerini Devlet adındaki kitabında ortaya koymuştur.
- Antik çağdan sanayi devrimine kadar olan dönemde daha çok kamu yöneticilerinin nasıl iyi veya etkin yönetici ve önder olacağı üzerinde durulmuştur.
- N. Machiavelli (öl. 1528) İtalya'daki prenslikleri ele aldığı meşhur kitabı Prens ile prenslerin (hükümdarların) iktidarı ele geçirmelerini, elde tutmalarını ve diğerleriyle ilişkilerini anlatırken gözlemlere ve tarihî tecrübelerle yer verip siyasetin ve liderliğin insanlara boyun eğdirme niteliğine dikkat çekmiştir.

SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE LİDERLİK



SANAYİ DEVRİMİ ÖNCESİNDE LİDERLİK

- Müslüman düşünürler şehir ve toplum yönetimi konusunda erdem ve faziletle ilgili düşüncelerini siyaset-nâme adı altındaki kitaplarda toplamışlardır.
- Siyasetnameler, hükümdarlar için kaleme alınmış eserler olup hükümdarlara yönetimde izleyecekleri politikalar ve ahlaki ilkeler konusunda tavsiyelerde bulunulur.
- Ahlak ilkelerine uymayan kötü yönetimin zararlı sonuçlarına dikkat çekilmeye çalışılır.
- Siyasetname türündeki eserlere Nizamülmülk'ün Siyasetname'si, Babür Şah'ın Babürname'si, Danişmend Gazi'nin Danişmendname'si, Gazali'nin Nasihatü'l-Mülûk'u, İbn Teymiye'nin Es-Siyasetü'sheriyye'si gibi pek çok örnek vermek mümkündür.

SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK

- Sanayi devrimi öncesinde baskın liderlik anlayışı daha çok kamu kurumlarına yön vermekle ilgiliydi.
- Bu dönemde hakim olan tarım toplumunun doğası devlet ve orduyu öne çıkarıyordu.
- Sanayi devrimiyle birlikte özel sektör kuruluşlarının yönetimi önem kazanmaya başlamıştır.
- Bu kuruluşlara yön verecek yönetici tipolojisinden farklı bir önder arayışı 20. Yüzyılda başlamıştır denilebilir.
- 20.yüzyılda, liderlik alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı, liderlik olgusunun deneysel olarak araştırıldığı ve çok yönlü olarak ortaya konulmaya çalışıldığı tarihî bir süreç yaşanmıştır.

SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK



SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK

- Liderliğin anlamı liderin içinde bulunduğu konuma, gruba, ortama, zamana ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır.
- Sanayi devrimi sonrasında Büyük Adam Teorisi (Great Man Theory) hariç (ki bu Klasik Yönetim düşüncesinden önce de mevcuttu) o dönemde yaygın kabul gören yönetim düşünce, teori ve paradigmalarından büyük orada etkilenmiştir.
- Klasik Yönetim düşüncesi kontrol, düzen ve disiplini öne çıkarıyordu. Buna paralel olarak 20. yüzyılın ilk yıllarında liderlik tanımlamalarında kontrol ve merkezîleşme öne çıkmaktadır.
- Neo-klasik yada davranışçı yönetim düşüncesinin baskın olduğu dönemde davranışçı liderlik teorileri, durumsallık yönetim yaklaşımının hakim olduğu dönemde de bu konuda liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır.

SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK

- Modern toplumlarda örgütlerin sayısı alabildiğine artmıştır.
- Çin, Hindistan ve Yunan uygarlığı gibi geçmiş uygarlık dönemlerinde de organizasyonlar vardı ama kuşkusuz günümüz dünyasının organizasyonları kadar çok çeşitli ve farklı görevleri yerine getirmiyorlardı.
- O dönemdeki yaygın organizasyon türleri askeri hizmetler, kamu hizmeti ve vergi toplama gibi temel hizmetlerdir.
- Sanayi devrimiyle birlikte aşağıdaki hizmetleri veren organizasyonlar eklenmiştir:

SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK



SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK

- Keşif (araştırma) kurumları
- Çocuk ve yetişkinlerin sosyalleşmesi (okullar ve üniversiteler)
- Yeniden sosyalleşme (akıl hastaneleri ve hapishaneler)
- Ürünlerin üretimi ve dağıtımı (sanayi firmaları)
- Hizmet sağlama (temizlik, tamir, sağlık hizmetleri)
- Kişisel ve finansal güvenlik sağlama (polis karakolları, sigorta şirketleri, bankacılık ve yatırım şirketleri)
- Kültürün korunması (müzeler, kütüphaneler ve üniversiteler)
- İletişim (radyo, TV, telefon, posta hizmetleri)
- Eğlen-dinlen (bowling sahaları, profesyonel futbol takımları vs.)

SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK

- 1980'lere gelindiğinde kişisel özellikler yaklaşımına bir dönüşün olduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik, değişim ve dönüşüm sağlayan liderlik yaklaşımları buna örnek olarak gösterilebilir.
- 1990'lı yıllara gelindiğinde post-modern düşüncenin de etkisiyle da liderlik anlayışında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır; "Kültürel liderlik," "Süper liderlik" "Moral liderlik", "Öğrenen liderlik"," Vizyoner liderlik", "Kuantum tipi liderlik paradigması", Değer merkezli liderlik".
- Yaklaşık bir asırlık süreçte liderlik üzerine yapılan araştırmalar dünyadaki değişim ve dönüşümlerin etkisiyle farklılık ve çeşitlilik göstermektedir.

SANAYİ DEVRİMİ SONRASINDA LİDERLİK

- Liderlik, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık “iyi” ve “etkin” liderliğin ne olduğu konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir kanı henüz oluşmamıştır.
- Liderlik olgusu sürekli olarak tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır.
- Gizemli bir olgu olarak nitelendirilebilen liderlik, geçen yıllara rağmen önemini yitirmemektedir. Ancak bütün bu ilgi ve araştırmalara rağmen dünyanın her tarafındaki kuruluşlarda, örgütlerde hep aynı şeyden şikâyet edilmektedir:
 - “Yeterli liderlikten yoksunuz”

LİDERLİK DÜŞÜNÇESİNİN 9 GELİŞİM SÜRECİ*



1. Kişilik Kriterini Ön Plana Alan Dönem

- Bu dönemi «Büyük Adam Teorisi» ve «Kişisel Özelliklere Ağırlık Veren Teori» olarak ikili bir yapıda incelemek mümkündür.
- Bu dönemde büyük liderler, onların özellikleri ve onlarla ilgili anlatılanlar üzerinde durulmaktadır.
- Lider olmanın temel kriteri, tarihteki büyük liderlerin yaptıkları ve yaşadıklarını detaylı olarak incelemektir.

2. Etkileme Gücünü Temel Kriter Alma Dönemi

- Bu dönemde kişiler arasındaki ilişki boyutu liderliği belirleyen kriter olarak alınmıştır.
- Bu görüşe göre, yalnızca lidere bakılarak ya da onun yaptıklarını inceleyerek liderlik anlaşılmaz.
- Liderlik konumunda bulunan kişinin gücünü ve ikna kabiliyetini izleyenleri üzerinde nasıl kullanıldığına bakmak gerekmektedir.
- Kısaca bu dönem liderin etkileme gücü üzerinde durulmuştur.

3. Davranış Kriterine Önem Verme Dönemi

- Bu dönemde tutum ve davranışlara bakmanın liderliği anlamada yeterli bir kriter olduğu kabul edilmiştir.
- Kısaca, liderin sergilediği davranışlar üzerinde durulmuştur.
- Lider konumunda bir kişi işe mi yoksa insana mı önem veriyor, bu iki davranışsal boyut lideri belirleyen temel faktör olarak kabul edilmiştir.

4. Durumsal Dönem

- Bu dönemde zaman ve şartlar, lideri belirleyen temel faktör olarak kabul edilmiştir.
- Bu dönemdeki anlayışa göre, kişinin doğru zamanda ve yerde ortaya çıkarak grup ya da toplumun ihtiyaçlarını gidermesi durumunda grup onu lider olarak kabullenmektedir.

5. Beklentinin Liderlikte Önemli Olduğu Dönem

- Bu dönem, liderliğin biden fazla davranış, kişisel niteliğe, etki ve durumsal faktörlere bağı ve beklenilir olduğunun kabul edildiği dönemdir.

6. Ticari İlişkileri Başlatıcı ve Devam Ettirici Dönem

- Liderler ve izleyenleri arasında ticari ilişkilerin önemli olduğu dönemdir.
- Bu dönemde liderin ticari ilişkileri başlatıcı ve devam ettirici olması önemlidir.

7. Rol Geliştirme Dönemi

- Bu dönemde, lider ve izleyenlerin rolleri tanımlanır ve bazı durumlarda liderin izleyenlerin rolüne geçtiği açıklanır.

8. Kültür Dönemi

- Bu dönemin anlayışına göre, kişiler kurumsal kültürü oluşturma güçlerine göre liderlik konumuna gelebilirler.
- Çünkü bu dönemde liderin temel görevi, kurum kültüründeki değişmeleri tahmin etmesi ve gereken tedbirleri alması gerekmektedir.

9. Değişim Dönemi

- Bu dönemin anlayışına göre, lider konumuna gelebilmek için kişilerin kurumsal yapılarda vizyon oluşturmaları, çalışanların katılımlarını sağlamaları ve yetki devrini gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİĞİN YAPISI

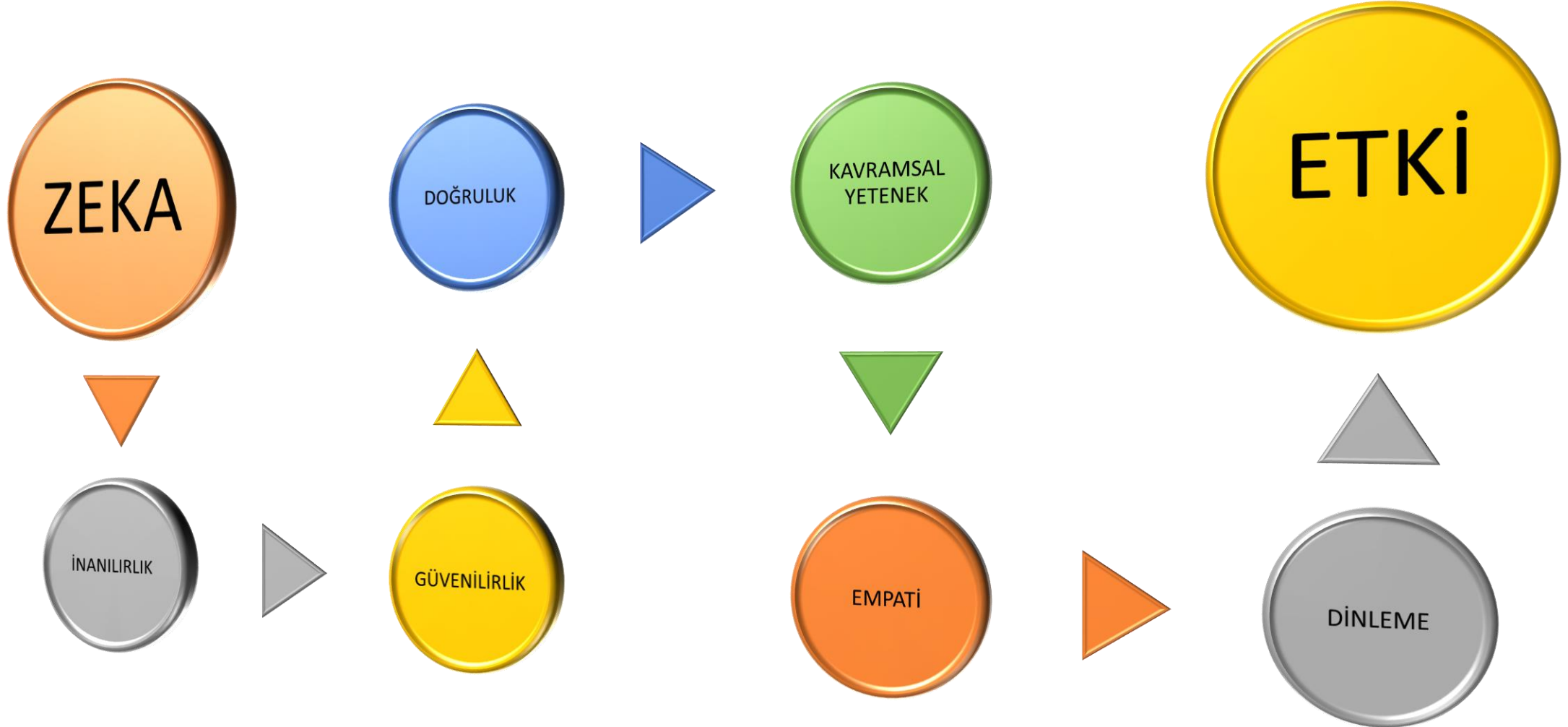
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Liderliğin Genel Özellikleri
 - *Zeka*
 - *İnanılrlık*
 - *Güvenilirlik*
 - *Doğruluk*
 - *Kavramsal Yetenek*
 - *Empati*
 - *Dinleme Etki*

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Liderlik Kuralları
 - *Kişi, Kendisini Tanımalı ve Geliştirmeli*
 - *Kişi, Grup Üyelerini Tanımalı ve Korumalı*
 - *Kişi, Yeterli Bir Bilgiye Sahip Olmalıdır*
 - *Kişi, Sorumluluk Duygusuna Sahip Olmalıdır*
 - *Kişi, Amaç ve Hedefler Belirlemelidir*
 - *Kişi, Yerinde Kararlar Vermelidir*
 - *Kişi, Hak, Hukuk ve Adaleti Yönetim Tarzının Temel Taşları Olarak Kabul Etmelidir*
 - *Kişi, Demokratik ve Eşitlikçi Olmak Zorundadır*
 - *Kişi, Topyekün Olarak İnsani Değerlere Bağlı Olmalıdır*
 - *Kişi, Değişim Sürecini Normal Karşılamalıdır*
 - *Kişi, Her Zaman Bir Lider Gibi Davranmalıdır*
 - *Kişi, Zorluklarla Mücadele Etmesini Bilmelidir*
 - *Kişi, Cesaretli, Sabırlı ve Kararlı Olmalıdır*
 - *Kişi, Grup Üyeleri İle İletişimde Bulunmalı*

LİDERLİĞİN GENEL ÖZELLİKLERİ



Zeka

- Entelektüel yetenek olarak da tanımlanan zeka; bir insanı diğerlerinden ayıran en etkileyici ve belirleyici özelliktir.
- Zeka, diğer insanları tanıma ve anlama, problem çözme, yeni fikir ve çözümler üretme, hızlı öğrenme gibi üstünlükler sağlayarak farklılaştırıcı bir etki oluşturur.

“Liderler, başkalarından bir şeyler öğrenir, ama onlar tarafından şekillendirilmez”.*

İnanılrlık

- “İzleyenlerin lideri kabullenmelerinin ve takip etmelerinin en önemli nedeni” olarak liderin “inanılır” olma özelliğini tespit ettiklerini belirtmektedirler.*
- Liderlik süreci, lider ve izleyenler arasındaki bir etkileşimdir. Bu etkileşimde liderin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmesi ve başarılı olması ancak iyi bir izlenim oluşturmaları, inanılır bir rol model olması ile mümkündür.

*J. M. Kouzes, B. Z. Posner, "The Credibility Factor: What Followers Expect From Their Leaders, **Management Review**, 79(1), 1990, pp. 29-33;
J. M. Kouzes, B. Z. Posner, "The Credibility Factor", **Health Forum Journal**, 36(4), 1993, pp. 16-24.

Güvenilirlik

- İnanırlılığın yada inanmanın kaynağı ve tamamlayıcısı olan güven, temel bir liderlik özelliğidir. Güven, bir liderin en önemli itibar kaynağıdır. Güvenin oluşturulmasında yakın ilişki kurma ve ilişki geliştirme önemlidir. Bu açıdan fiziksel temas önem arz eder. Bir lider insanlarla el sıkışarak, onları dinleyerek, onlara değer vererek ve değer verdiğini göstererek, tecrübelerini paylaşarak, onlara dokunarak güvenlerini kazanabilir.

Doğruluk

- Eğer liderin sözleri, davranış ve uygulamaları birbiri ile tutarsızlık gösteriyorsa izleyenlerin lidere olan güveni sarsılır.
- Liderler, doğruluklarını kaybetmemek için söylediklerine ve yaptıklarına özen göstermeli, yapamayacağı şeyler ile ilgili taahhütlerde bulunmamalıdır.

Kavramsal Yetenek

- Stratejik düşünme ve hareket etme, analitik düşünebilme, olay ve problemleri daha geniş bir perspektiften değerlendirme yeteneği liderleri güçlü ve başarılı yapan önemli özelliktir.
- Kavramsal özellikleri gelişmiş olan liderler, daha geniş bir çerçevede olayları ele alır, farklı düşünür ve farklı çözümler üretme becerisine sahiptirler.
- Bundan dolayı stratejik düşünmek ve strateji üretmek, vizyon oluşturmak ve değişimi gerçekleştirmek önemli liderlik görevleri arasında sayılır.

Empati

- İyi bir lider, kendisinin sadece bir pozisyonun taşıyıcısı olmadığını ve insan olarak altında çalışan insanların, nasıl düşündüklerini bilmesi gerektiğini bilir.
- Empatik dinleyici yeteneğini geliştirmiş liderler, günümüzün başarılı liderleri olarak görülmektedir.

Dinleme

- Dinlemek, lidere örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli açılımlar, iş görenlere ise, kendilerini örgüt içinde değerli hissetmeleri duygusu sağlayan önemli bir iletişim boyutudur.
 - **Geleneksel yönetimde anlayış “liderler konuşur, astlar dinler” üzerine kuruludur.** Fakat günümüz yüksek değişimi, hızlı bilgi eskimesi ve etkileşimli ortamı bu anlayışın eskidiğini ve çok işe yaramadığını göstermiştir.
- «Yalnız Paranoidler Ayakta Kalır» kitabında* belirtildiği gibi, bir liderin örgüt sistemi içindeki her şeyi bilmesi ve kontrol etmesi mümkün değildir. Fakat yönetmek, bilmek ve takip etmekle mümkündür.
- Lider iyi bir ilişki ağı kurduğu ve diğerlerini dinleyip onların bilgi ve tecrübelerinden yararlandığı taktirde iyi yönetime ulaşmış olur. Özellikle dış dünyalardaki piyasalardaki gelişmelerden bazen en son liderler haberdar olur. Oysa satış bölümü çalışanları sürekli bu piyasalar ile içli-dışlı oldukları için taze bilgilere sahiptirler. Bu nedenle bir lider dünyadan ve gelişmelerden haberdar olmak istiyorsa, mutlaka çalışanlarını dikkate almalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır.

*A. S. Grove, *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, Çev. Ö. Dinçkal ve F. Lekeşizalın, Sistem Yayıncılık, No: 119, Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul, 1997.

Etki

- Lider çalışanları tarafından sevilen ve sayılan, güvenilen, güçlü ve itibarlı biriye etkisi yüksek, değilse etkisi düşük olur.
- Güncel liderlik kavramında liderlik, “etkileşim” olarak ifade edilmektedir. Fakat etki tek taraflı, etkileşim ise çift taraflı bir durumdur.

Fransız General Degol’un söylediği «Halkın yararına olan bir değişimi halk istemese de zorlamakta fayda vardır» sözü her zaman işe yarar mı?

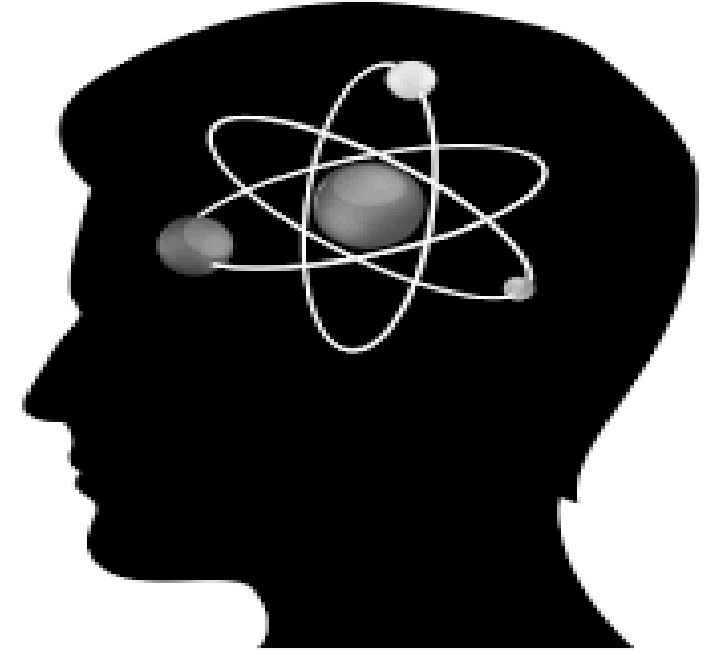
- Etkide lider ilk hareketi başlatır. Etkileşimde ise karşılıklı hareket vardır. Etkileşim, liderin diğerlerinin etkisine açık olmasını gerektirir. Lider, demokrat ve diğerleri ile yakın iletişim içinde olma politikası güdüyorsa bulunduğu kurumda yüksek etkileşim gerçekleşir. Aksi halde sadece etkileme, zaman zaman otoriter uygulamalara neden olabilir.

LİDERLİK KURALLARI

- Bir kimsenin yukarıda ifade edilen liderlik özelliklerine sahip olması onu lide yapmaz. Bu kimsenin aynı zamanda liderliğin gerektirdiği belirli bazı kurallara uyması ve kendini bu konuda yetiştirip geliştirmesi gerekir.
- Liderliği hedefleyenlerin uyması gereken kuralların bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Kişi, Kendisini Tanımalı ve Geliştirmeli

- Lider olan kimse, önce kendini tanımalı sonra da her alanda kendini geliştirmelidir.



Kişi, Grup Üyelerini Tanımalı ve Korumalı

- Lider olan kimse, kendisini tanıdıktan sonra liderlik yaptığı grup üyelerini de çok iyi bir şekilde tanımalıdır.
- İyi bir lider, gerektiğinde grup üyelerine karşı koruyucu yüzünü göstermelidir.



Kişi, Yeterli Bir Bilgiye Sahip Olmalıdır

- Liderlik için bilgi, bir temel taştır.
- Bunun için lider olan kimse geniş bir bilgi sahibi olmalıdır.



Kişi, Sorumluluk Duygusuna Sahip Olmalıdır

- Lider olacak kimse, en kritik anlarda bile yapacağı işin sorumluluğunu üstlenebilecek güce sahip olmalıdır.



Kişi, Amaç ve Hedefler Belirlemelidir

- Liderlerin en önemli fonksiyonlarından biri, izleyenleri için yeni ve orijinal amaç ve hedefler belirlemesidir.
- Belirlenen bu amaç ve hedefler sayesinde liderlik süreci gerçekleşir.



Kişi, Yerinde Kararlar Vermelidir

- Gerçekten lider olacak kimse, anında yerinde karar verip ve bu kararı hemen uygulamaya koymalıdır.



Kişi, Hak, Hukuk ve Adaleti Yönetim Tarzını Temel Taşları Olarak Kabul Etmelidir

- Bu kavramlardan uzaklaşan kişilerin grup tarafından lider olarak kabul edilmesi mümkün değildir.
- Çünkü liderliğin kimyasında bu temel nitelikler yer almaktadır.
- Buradaki hukuk insanlık için geçerli olan kurallar anlamında ele alınmıştır.



Kişi, Demokratik ve Eşitlikçi Olmak Zorundadır

- Lider olacak kişinin demokrasiden asla uzaklaşmaması gerekmektedir.
- Eşitlikçiliği sadece cinsiyet eşitlikçiliği değil, fırsat eşitlikçiliği de dahil olmak üzere hayatının her alanına yerleştirmelidir.



Kişi, Topyekün Olarak İnsani Değerlere Bağlı Olmalıdır

- Gerçek bir lider, insani değerleri yüreğinde yaşıyan ve yaşıatan bir kimliğe sahiptir.



Kişi, Değişim Sürecini Normal Karşılamalıdır

- Liderlik sürecinde değişim kaçınılmaz bir olgudur.
- Çünkü değişimi başlatan, devam ettiren ve sonlandıran kişi liderin ta kendisidir.



Kişi, Her Zaman Bir Lider Gibi Davranmalıdır

- Lider olacak kimse her zaman grup üyelerine karşı bir lider gibi davranmalıdır.



Kişi, Zorluklarla Mücadele Etmesini Bilmelidir

- Lider konumunda olmak isteyenlerin zorluklarla baş etmeyi bilmeleri gerekmektedir.
- Basit bir zorluk karşısında pes eden kişiler lider olamazlar.



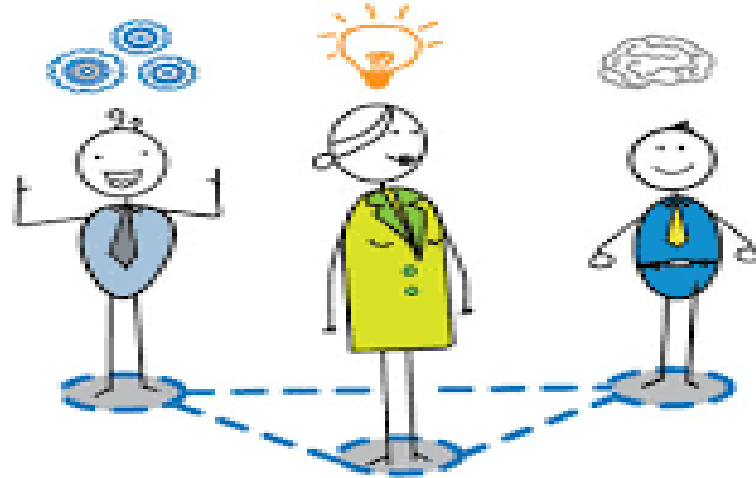
Kişi, Cesaretli, Sabırlı ve Kararlı Olmalıdır

- Lider olacak kişilerin cesaretli, sabırlı ve kararlı olmaları gerekmektedir.
- Emir verme ya da iş yaptıırma sırasında tereddüt edenler lider olamazlar.



Kişi, Grup Üyeleri İle İletişimde Bulunmalı

- Lider kimlik yapısına sahip olan grup üyeleriyle gerekli olan bilgileri paylaşmaktan kaçınmazlar.
- Liderlik, her şeyden önce güçlü iletişimle başlar.



**BEŞİNCİ BÖLÜM:
LİDERLİK İÇİN
VAZGEÇİLMEZLER**

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Liderlik Yeteneği Bir Kişinin Etkinlik Düzeyini Belirler
- Liderliğin Ölçüsü Etkilemedir
- Liderlik Bir Günde Değil, Günlük Olarak Gelişen Bir Süreçtir
- Liderlik, Takipçileri İçin Bir Seyir Haritası Çıkarmaktır
- Gerçek Lider Konuştuğu Zaman Herkes Dinler
- Güven, Liderliğin Temelidir
- İnsanlar Doğal Olarak Kendilerinden Güçlü Olan Liderleri İzlerler
- Liderler Her Şeyi Bir Liderlik Sezgisiyle Değerlendirirler
- Liderlik Bir Çekim Gücüdür
- Liderler Kendilerinden Yardım İstemededen Gönül Kazanırlar

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Bir Liderin Potansiyeli Kendisine En Yakın Olanlar Tarafından Belirlenir
- Yalnızca Kendilerinden Emin Olan Liderler Başkalarına Yetki Verirler
- Bir Lideri Yetiştirmek İçin Başka Bir Lidere İhtiyaç Vardır
- İnsanlar Liderlerle Ortak Olur, Ardından Vizyon Gelir
- Liderler Ekibin Kazanacağı Bir Yol Bulurlar
- Karar Anı Bir Liderin En İyi Arkadaşıdır
- Liderler Başarı İçin Yapılması Zorunlu Olmayan Etkinlikleri Bilir
- Bir Lider Öne Çıkmaktan Vazgeçmelidir
- Ne Yaptığınızı ve Ne Yöne Gittiğiniz Kadar Bunu Ne Zaman Yaptığınızı da Önemlidir
- Gelişimi Artırmak İçin Takip Edenleri Yönetin – Gelişimi Katlamak İçin Liderleri Yönetin
- Bir Liderin Varlığını Sürdüren Değer Ardından Gelen Şeylerle Ölçülür

LİDERLİK İÇİN VAZGEÇİLMEZLER

- Geleceğin lideri olmak isteyenler için John C. Maxwell vazgeçilmez olarak kabul edilen 21 yasa belirlemiştir.
- Gerçekten bu yasalara uygun olan insanlar gruba, kuruma, işletmeye ya da topluma liderlik yapabilirler.
- Çünkü, bu yasalar liderliğin temelini, özünü kısaca herşeyini oluşturmaktadır.
- İşte John C. Maxwell'in güçlü liderlik için tespit etmiş olduğu 21 maddelik ANAYASA*:

1. Liderlik Yeteneği, Bir Kişinin Etkinlik Düzeyini Belirler

- Liderlik yeteneği, bir kişinin etkinlik düzeyini belirleyen etikettir.
- Bir kişinin yönlendirme yeteneğinin düşük olması onun potansiyeli üzerindeki etiketinin de düşük olması demektir.
- Liderlik yükseldikçe etkinlik de artar.

2. Liderliğin Ölçüsü Etkilemedir

- Eğer bir kişi etkileme gücüne sahip değilse, başkalarını yönlendirmesi mümkün değildir.
- Herhangi bir özelliği nedeniyle başkalarını etkileme gücüne sahip olan insanlar vardır. Ancak bunlar gruba liderlik edemezler. Örneğin, etkileyici unvanı olan birisi başlangıçta insanları etkileyebilir. Ancak bu uzun süre devam edemez.
- Gerçek liderlik, ödül, terfi ve atama kabul etmez.

3. Liderlik Bir Günde Değil, Günlük Olarak Gelişen Bir Süreçtir

- Liderlik, geleceğe yatırım yapmak gibidir.
- Örneğin, borsada yatırım yapanlar nasıl bir günde servet sahibi olamazlarsa insanlar da bir günde lider olamazlar.
- İnsanlardan bazıları doğuştan bazı liderlik özelliklerine sahip olabilirler. Ancak bunların bu yeteneklerini geliştirecek bazı süreçlerden geçmeleri gerekmektedir.
- Liderlik çok karmaşık bir yapıya sahiptir ve liderlikte çoğu özellikle soyuttur. Liderlerin etkin olmak zorunda olmalarının nedeni de budur.

4. Liderlik, Takipçileri İçin Bir Seyir Haritası Çıkarmaktır

- Lideri takip edenler, kendilerine etkin bir şekilde kılavuzluk yapacak liderlere ihtiyaç duyarlar.
- Takipçiler, ölüm kalım durumuyla karşı karşıya kaldıklarında liderlerin kılavuzluğuna daha çok ihtiyaç duyarlar.
- Durum takipçiler için bu kadar ciddi olmazsa bile yine de lidere ihtiyaç vardır.
- Kısaca belirtmek gerekirse; herkes dümeni kullanabilir ancak bir seyir haritası çıkarmak bir lider gerektirir.
- Bir lider, herkesten daha fazlasını ve daha uzağı görebilen kişidir.

5. Gerçek Lider Konuştuğu Zaman Herkes Dinler

- İnsanlar, mutlaka verilen mesajın doğruluğu için değil lidere olan inançlarından dolayı dinlerler.
- Tabi ki liderler yanlış mesajlar vermezler.
- Lider konuştuğu zaman çevresindeki herkesi etkiler. Bu nedenle herkes onu dinler.

6. Güven, Liderliğin Temelidir

- İnsanları yönlendirmek ne kadar uzun zaman alırsa alsın, bu konuda asla kestirme yollara başvurmayınız. Çünkü bu durum lidere olan güveni zayıflatır.
- Güven bir kez sarsıldı mı, bir daha kolay kolay tesis edilemez.
- Takipçiler, yetenek konusunda yapılan hataları affetmelerine rağmen karakter zafiyeti gösteren insanları affetmezler ve asla ona güvenmezler.
- Kısaca, karakter güveni imkanı kılar. Güven de liderliği imkanı kılar.

7. İnsanlar Doğal Olarak Kendilerinden Güçlü Olan Liderleri İzlerler

- Bir kişi güçlü liderlik yeteneğine sahipse herkes onu takip eder.
- İnsanlar birine saygı gösterirse ona hayranlık duyar ve onu severler. Ancak onu bir lider gibi görüp saygı gösterirlerse onu izlerler.
- Lider takipçileri için istenilen yönde bir değişiklik yarattığı zaman daha çok saygı görür.

8. Liderler Her Şeyi Bir Liderlik Sezgisiyle Değerlendirirler

- Sezgisel özellik liderlik yasaları içinde anlamı en zor olandır.
- Sezgisel özellik, gerçeklere ek olarak içgüdü ve başka soyut faktörlere de bağlıdır.
- Bir lider durumu tahmin edip sezgisel olarak nasıl hareket etmesi gerektiğini bilmelidir.
- Liderler, sezgileri sayesinde kendi durumlarının, eğilimlerinin ve kaynakların farkına kolayca varırlar. Liderler sorunlarla karşılaştıkları zaman otomatik olarak sorunu çözer ve sezgisel gücünü kullanarak çözüm yolu bulurlar.

9. Liderlik Bir Çekim Gücüdür

- Liderler genellikle kendilerine benzeyenleri yanlarına alma eğilimindedirler. Bazen bunun dışına da çıkabilirler.
- İyi liderler başarının bir sırrının takipçilerin zayıflıklarını düzeltmek olduğunu bilirler.
- İnsanlar kendilerine benzer değerlere sahip olan liderler tarafından çekilirler.
- Ne kadar iyi bir lider iseniz o derece iyi insanları çekersiniz.

10. Liderler Kendilerinden Yardım İstemeden Gönül Kazanırlar

- Gerçek liderler insanlar yardım istemeden önce onların kalplerini kazanmanın gerekli olduğunu bilirler.
- İnsanların öncelikle duygularını harekete geçirmedikçe onları etkilemek mümkün değildir. Çünkü kalp beyinden önce gelir.
- Yani önce insanların kalplerini kazanmak gerekmektedir.

11. Bir Liderin Potansiyeli Kendisine En Yakın Olanlar Tarafından Belirlenir

- Liderin potansiyeli, kendisine çok yakın olan takipçileri tarafından belirlenir.
- Eğer takipçiler güçlüyse, lider büyük bir etkiye sahip demektir.
- Takipçilerin zayıf olması durumunda liderin de etkisi zayıf olur.
- Liderlerin doğru insanları göreve getirmeleri gerekmektedir. Bu onların potansiyelini artırır.

12. Yalnızca Kendilerinden Emin Olan Liderler Başkalarına Yetki Verirler

- Takipçilerin başarma kapasitesi liderlerin yetki verme yeteneği ile yakından ilişkilidir.
- Güçlü liderler, yaptırmak istedikleri işi yaparak iyi adamlar bulan ve bunu yaparken işlerine karışmayarak kendi sorumluluklarını bilenlerdir.

13. Bir Lideri Yetiştirmek İçin Başka Bir Lidere İhtiyaç Vardır

- İnsanlar sahip olmadıkları şeyi başkalarına vermezler. Yani takipçiler lider geliştirmezler.
- Liderleri başka liderler yetiştirebilirler. Ancak bu her zaman gerçekleşmeyebilir.
- Bunun bazı nedenleri olabilir. Örneğin bazı liderlerin yeni liderler yetiştirmenin önemli olduğunun farkına varmamış olması.
- Bazen de lider güvensizdir. O yüzden lider yetiştirmeyebilir.

14. İnsanlar Liderlerle Ortak Olur, Ardından Vizyon Gelir

- Gerçek liderler önce vizyonu oluşturur sonra takipçileri bulur.
- Takipçiler ise önce lideri bulur sonra vizyonu anlar.
- Takipçiler liderden ve onun vizyonundan hoşlandıkları zaman her ikisinin de arkasından giderler.

15. Liderler Ekibin Kazanacağı Bir Yol Bulurlar

- Zafer kazanan liderler kazanmanın alternatifinin tamamen kabul edilemez olduğunu düşünürler ve zafer kazanmak için ne yapılması gerekiyorsa, bütün davranışlarında bunu uygularlar.
- Liderler üzerlerinde baskı olduğu zaman, en iyisini yaparlar.
- Kısaca, büyük liderler kazanmanın mutlaka bir yolunu bulurlar. Çünkü onların B planı yoktur.

16. Karar Anı Bir Liderin En İyi Arkadaşıdır

- Doğru karar için takipçilerin motive edilmesi lazımdır. Bunun için bir liderin olması gerekir.
- Eğer lider takipçileri motive edemiyorsa liderlik işini bırakması gerekir.
- Bunu şu sözle özetleyebiliriz: «Eğer ısı yaratamıyorsanız mutfaktan çıkın».

17. Liderler Başarı İçin Yapılması Zorunlu Olmayan Etkinlikleri Bilir

- Liderler bütün alternatifleri inceledikten sonra karar veren kişidir.
- Lider, öncelikleri kafasında mutlaka sıralayandır.

18. Bir Lider Öne Çıkmaktan Vazgeçmelidir

- Kendinizi lider konumunda bulduğunuzda, takipçiler sizin her hareketini takip eder.
- Liderin, ben liderim diye öne çıkmaması gerekir.
- Grubun ya da toplumun kişiyi lider olarak öne çıkarması gerçek olandır.
- Kısaca, lider olduğunda kişinin kendini düşünme hakkı kaybolmuş demektir.

19. Ne Yaptığınız ve Ne Yöne Gittiğiniz Kadar Bunu Ne Zaman Yaptığınız da Önemlidir

- Liderlik süreci için zamanlama her şeydir.
- Yanlış zamanda yanlış hareket kişiyi felakete sürükler.
- Doğru zamanda yanlış hareket direnç getirir ama hatadır.
- Doğru zamanda doğru hareket lidere başarı getirir.
- Kısaca doğru liderle doğru zamanlama yan yana gelince inanılmaz şeyler gerçekleşir.

20. Gelişimi Artırmak İçin Takip Edenleri Yönetin – Gelişimi Katlamak İçin Liderleri Yönetin

- Büyümenin ve gelişmenin anahtarı gerçek liderliktir.
- Büyümeyi patlama halinde yaşamamanın tek yolu hesabı liderin hesabı haline getirmektir.
- Kısaca, liderin amaç ve hedefleri ile ulaşılması gereken amaç ve hedefler aynı olmalıdır.

21. Bir Liderin Varlığını Sürdüren Değer Ardından Gelen Şeylerle Ölçülür

- Liderlik devredilecek bir süreç değildir.
- Liderlik sürecinde ya lider olursunuz ya da çekilirsiniz.
- Lider açısından miras ancak liderlik yaptığı grup, işletme ya da toplum kendisi olmadan da güzel şeyler başaracak konuma geldiğinde oluşur.

ALTINCI BÖLÜM: LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL DAYANAKLARI

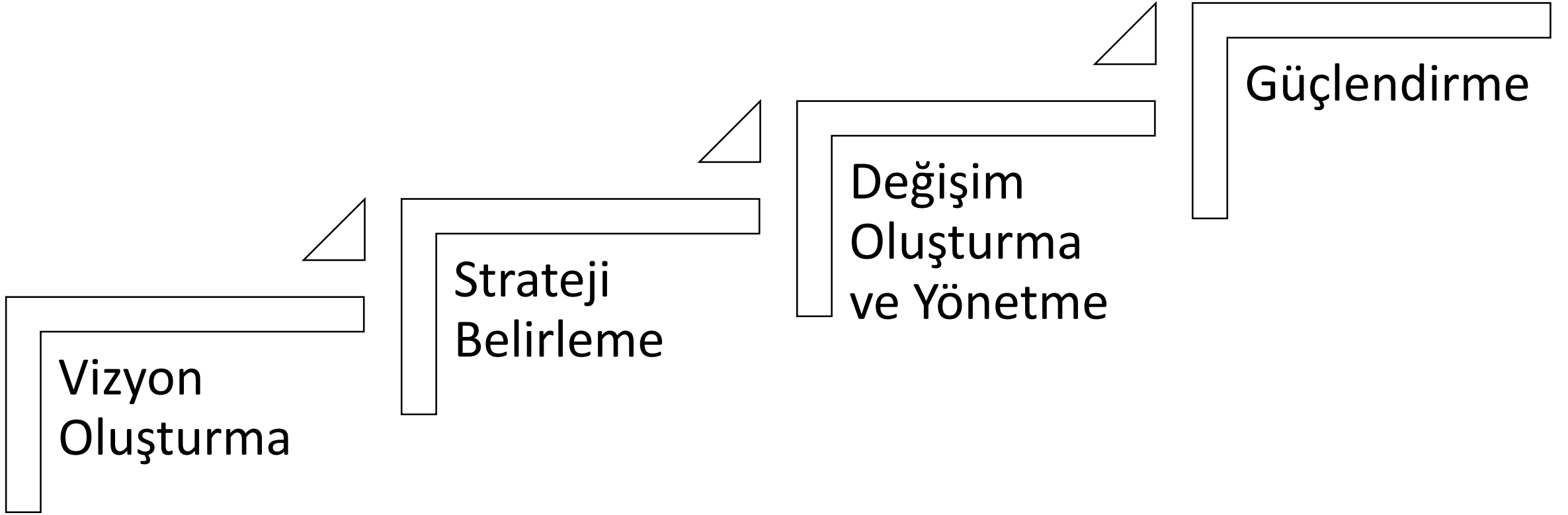
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?*

- Liderliğin Örgütsel Fonksiyonu
 - *Vizyon Oluşturma*
 - *Strateji Belirleme*
 - *Değişim Oluşturma ve Yönetme*
 - *Güçlendirme*
- *Liderin Güç Kaynakları*
 - *Yasal Güç*
 - *Ödüllendirme Gücü*
 - *Cezalandırma Gücü*
 - *Uzmanlık Gücü*
 - *Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç)*
- *Liderin Davranış Biçimleri*
 - *Otokratik Liderlik*
 - *Demokratik Liderlik*
 - *Tam Serbesti Sağlayan Liderlik*

LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL FONKSİYONU

- Önemli gerçek, günümüz gelişmiş örgütlerinin bile liderlere yüksek oranda ihtiyaç duyduğudur.
- «Hiç kimse bir işi yapandan daha iyi bilemez. Fakat hiç kimse bir işin sistemin bütünü içindeki yeri ve fonksiyonunun uyumdaki önemini liderden daha iyi bilemez».*
- Değişmeyen statik liderler, günümüz yada gelecekte farklılaşan iş şartlarının taleplerini karşılayamaz ve yetersizlik durumuna düşme durumu ile karşı karşıya kalırlar.

LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL FONKSİYONU



Vizyon Oluşturma

- Vizyon kelime anlamı olarak dört nitelik taşır. Bunlar;*
 - Gelecekle ilgili olma (ileri görüşlölük),
 - İmaj (geleceği görmek),
 - İdeal (ulaşılabilir olma),
 - Teklik (kendine özgü)'tir.
- Vizyonun etkili olabilmesi için düşünebilen, arzulanan, yapılabilir, idealleştirilmiş, esnek ve iletilebilir olması gerekir.**

*J. M. Kouzes, B. Z. Posner, **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1987.

J. P. Kotter, **Leading Change, USA: Harward Business Scholl Pres., 1996.

Vizyon Oluşturma

- Etkili vizyon oluşturmak isteyen bir lider temel olarak şu basamakları izlemelidir:*
- Örgütün geçmişi ile ilgili bilgileri toplamalı
- Ne istediğini çok iyi tanımlamalı
- Farklılığı nasıl oluşturacağı ile ilgili düşüncelerini ortaya koymalı
- Vizyon tanımlaması yapmalı
- Tanımlamış olduğu vizyon yönünde hareket etmeli ve bunu insanlarla paylaşmalı
- Vizyon ile ilgili varsayımlarını test etmeli
- Gelecek ile ilgili saptamalarda bulunmalı
- Vizyonun uygulanma potansiyelini düşünmeli

*J. M. Kouzes, B. Z. Posner, "Envisioning Your Future: Imagining Ideal Scenarios, *Futurist*, 30(3), pp. 14-19.

Vizyon Oluşturma

- «İyi konumlandırılmış bir vizyonun, izleyenlerin performans ve davranışları üzerindeki etkisi, liderin karizmatik etkisinden daha fazladır»* görüşü yaygın kabul görmeye başlamıştır.
- Liderler, bilgi birikimleri ile arzu ettikleri gelecek ve mevcut kaynakları birleştirerek izleyenleriyle paylaşır ve arzuladığı değişimleri gerçekleştirmeye çalışırlar.

Strateji Belirleme

- Bir liderin en önemli görevlerinden birisi olarak görülen vizyon oluşturma, ona ulaşmayı sağlayacak stratejiler olmadan hayalden başka bir şey ifade etmez.
- Stratejik düşünmek ve hareket etmek liderlerin en temel kavramsal özelliklerinden birisidir.
- Uzun dönemli düşünme ve hareket etme, kurumların uzun ömürlü olmasının en önemli faktörüdür.

Strateji Belirleme

- Stratejik plan hazırlığında üst yönetimin odaklanması gereken hususlar aşağıdaki gibidir:*
- Stratejik konuları tespit etmek
- Bu konularla ilgili bilgi toplamak (Rakipler, müşteriler, ürünler, örgütler ve insanlar hakkında temel bilgileri toplamak).
- Alternatif aksiyon geliştirme
- Aksiyonun yöntemini seçmek
- Kararları paylaşmak ve geleceğe ilişkin vizyon yaratma
- Çalışanların ihtiyaçlarını ve onların uygulama aktivitelerinde verimli bir şekilde katkı sağlayabilmesi için aktivitelerin dikkatli bir şekilde yapılandırılmasını sağlamak.
- Tam bir sorumluluk anlayışıyla uygulamaya başlamak

Değişim Oluşturma ve Yönetme

- Yenilikçi olmayan ve proaktif hareket etmeyen liderlerin, değişimi yönetme konusunda başarılı olmaları pek mümkün görülmemektedir.
- Değişimi yönetmek, zaman ve şartlara bağlı olarak dış çevre faktörlerinde ve işletmenin kendisinde meydana gelen sürekli farklılaşmaya uyum sağlama yeteneği ile ilgilidir.
- Bu şartlarda lider, değişimci ve yenilikçi özelliklere sahip değilse başarılı olması çok mümkün olmamaktadır. Özellikle değişimin daha şiddetli hissedildiği ve rekabetin yüksek olduğu teknoloji ve hizmet sektöründe liderler üzerinde sürekli yenilik yapma baskısının olduğu görülmektedir.
- Dolayısıyla iyi bir lider, sürekli olarak değişen ve gelişen çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalı, isabetli analizler yapmalı ve geleceğe yönelik stratejik kararları alıp uygulamalıdır.

Değişim Oluşturma ve Yönetme

- Değişimin gereklerini yerine getirerek onu başarma, sıradan yöneticilerden çok liderlik özellikleri yüksek olan yöneticilerin işidir. Bu nedenle değişimi başarmanın güçlü liderlik gerektirdiği iddia edilir. Çünkü:*
- Değişimin gerekliliğinin farkına varmak ve statükoya meydan okumayı gerektirir.
- Değişimi başarma çevresel faktörlerin çok iyi izlenmesini, sisteme bütüncül bakabilmeyi gerektirir.
- Etkili bir vizyon oluşturmayı gerektirir.
- Oluşturulmuş vizyona ulaşmayı sağlayacak sağlam ve güvenilir stratejilerin belirlenmesi, diğer bir ifade ile vizyona ulaşmanın yollarının iyi tespit edilmesini gerektirir.
- Değişim güçlü insan kaynağı olmadan başarılabilir. İnsan kaynağının amaçlar ve hedefler doğrultusunda motive edilmesini ve esin kaynağı olmayı gerektirir.
- Liderlerin çalışanlara gelecek endişelerini gidermek için güven, inanç aşılması ve doğruluk örneği oluşturmaları gerekir.

Güçlendirme

- Günümüzde geleneksel komuta –kontrol hiyerarşisi yerine daha katılımcı, özerk-otonom çalışma sistemleri tercih edilmektedir. Bu sistemler, iş görenlerin daha fazla inisiyatif almasını, yenilikçi özelliklerini ortaya koymalarını, öz denetim bilincine sahip olmalarını desteklemektedir.
- Kişiyi daha özgür fakat aynı zamanda işi ile ilgili daha sorumlu yapan bu yeni anlayış ve sistemler mutlaka gelişmiş insan kaynağı gerektirmektedir.
- Personel güçlendirme kısaca, gücü çalışanlar ile paylaşma veya bir çalışanın faaliyet alanı içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın karar vermesine yönelik bir otorite kullanım imkanı olarak da değerlendirilmektedir.
- Güçlendirmede hizmet içi eğitimlerle çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması hususu da önemlidir.

LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

- Liderlerin astlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemelerinde önemli olan temel özellik, **güçtür**.
- Güç, başkalarını etkileyebilme kapasitesidir. Kısaca güç, astların, liderin emirlerini yerine getirip getirmediğinin belirleyicisidir.
- Bugüne değin güç kaynakları üzerinde yapılan sınıflandırmalar arasında en fazla kabul gören French ve Raven tarafından yapılandırır:*
- Yasal Güç
- Ödüllendirme Gücü
- Cezalandırma Gücü
- Uzmanlık Gücü
- Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç)

Yasal Güç

- Yasal güç, astların liderin ya da yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile yakından ilişkili olan güçtür.
- Örneğin, bir kurum ya da kuruluşa giren kişi yöneticisinin kendisinden bazı şeyleri yapmasını istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi gibi.
- Otorite gücü olarak da adlandırılabilir.
- Astlar, biçimsel gücü meşru olarak kabul ettiklerinden liderin bu gücünden etkilenirler.



Ödüllendirme Gücü

- Liderin astlarını ödüllendirme gücüdür.
- Liderler, organizasyonlarda, ücret artışları ve terfilerde rol oynayarak astlarını etkileyebilirler.
- Liderler kurum ya da kuruluşlarda biçimsel ödül türlerini kullanma hakkında sahip olduklarından, ödül vermeden kaynaklanan güçlerini kullanarak astlarını belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilirler.



Cezalandırma Gücü

- Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür.
- Liderin, astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder.
- Cezalandırma gücü korkuya dayanır. Bu nedenle astları korkutan her şey bir güç kaynağıdır.
- Bu güç, organizasyonlarda tenzili rütbe, işe son verme, başka göreve atama, eleştirme, ücret artışı yapmama vb. gibi cezalandırmaya ilişkin davranışları kapsamaktadır.



Uzmanlık Gücü

- Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür.
- Eğer bir lider ya da yönetici bilgili ve tecrübeli olarak biliniyorsa onun astlarını etkilemesi kolay olur.
- Liderin görev konusunda gerçek bir uzman (sorun çözücü, bilgi kaynağı) olması, astları etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır.
- Organizasyonlarda ve askeri kurumlardaki kurmay sınıfı bu güce en iyi örnektir.



Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç)

- Karizma, «armağan» anlamına gelen Yunanca kökenli bir kelimedir.
- Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür.
- Astlar, saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirirler.
- Biçimsel bir unvan veya pozisyondan ziyade, liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır.
- Liderin kişiliğinin yönettikleri insanlara ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirmesi bu gücün temelini oluşturmaktadır.
- Bu güç sayesinde astlar liderlerinin tutum ve davranışlarını daha kolay benimserler.



LİDERİN DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

- Liderin davranış biçimleri genel olarak üç grup altında incelenebilir:
 - Otokratik Liderlik
 - Demokratik Liderlik
 - Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik

Otokratik Liderlik (i)

- Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi alan ve birikime sahip insanlar için uygun bir tarzdır.
- Liderler veya yöneticiler, izleyicilerin veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir.
- Otokratik lider davranış biçiminde yetki, merkezde toplanmıştır.

Otokratik Liderlik (ii)

- Otokratik liderler veya yöneticiler, daha çok, ellerinde bulundurdukları pozisyon güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirler fakat örgütün diğer üyeleri, bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilirler.
- Ayrıca, bu tip liderlik anlayışı, liderin davranışlarına daha fazla ağırlık verdiği için “patron davranışlı” liderlik tipi olarak da bilinir.

Otokratik Liderlik (iii)

- Otokratik lider, X kuramına dönük bir liderdir. Uzun dönemde gerek moral gerekse de üretimle ilgili sorun çıkarma konusunda potansiyeli vardır.
- Otokratik lider tarafından yönetilen örgütte, kişisel ve örgütsel büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir.
- Otokratik liderlik, Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modelindeki (9,1), yani görev liderliği tanımına ve Likert'in yaklaşımındaki Sistem 1 ve 2'ye, yani, duruma göre sömürücü veya babacan otokratik lider tipine uyduğu düşünülebilir.

Demokratik Liderlik (i)

- Demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar.
- Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkânı ortaya çıkmaktadır.
- İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir.
- Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir.
- Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışı aksayabilir.

Demokratik Liderlik (ii)

- Tannenbaum ve Schmidt çalışmaları sonucunda bir liderin, durumun gerektirdiği şekilde hem demokratik hem de otokratik anlayışa bürünebileceğini savunmuştur.
- Karar aşamasında zamanın az olduğu durumlarda; lider, astlarının karar vermede geciktiklerini veya zorlandıklarını fark ettiği anda, otokratik tarza bürünerek, olası riskleri üstlenir ve gerekli kararı vermektedir.

Demokratik Liderlik (iii)

- Ayrıca, astların yetenekleri düştükçe, liderlerin otokratik tarzı benimsemeleri doğaldır.
- Demokratik liderler, yetki dağıtımını, paylaşımı ve görev dağılımını teşvik ederler.
- Daha çok kişisel güçler (uzmanlık gücü, karizmatik güç) ön plandadır.
- İzleyiciler, kendilerini örgüte karşı sorumlu görürler ve örgüte karşı pozitif duygular beslerler.
- Lider başlarında olmasa da sistem çalışır ve düzenli bir şekilde işler.
- Demokratik liderlik Y Kuramının varsayımları ile uyumludur.

Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik (i)

- Tam serbestlik sağlayan liderlik, ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, izleyicilerini kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır.
- Liderin asıl görevi, izleyicilere malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını çözmektir.

Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik (ii)

- Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip izleyicilerin yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük olan, sorumluluk duygusundan yoksun izleyicilerin yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır.
- Bu liderlik anlayışında lider sadece kendine yöneltilen konulara katılmaktadır

**YEDİNCİ BÖLÜM:
LİDERLİĞİN KAZANILMASI
VE LİDERLİK BAŞARISINI
OLUMSUZ YÖNDE
ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Liderliğin Kazanılması
 - Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Açısından Liderlik
 - Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik
- Bu Konuda İş Adamları Neler Diyor?
- Liderlik Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler
 - Çatışmaları Yok Saymak ve Takipçilerin Cesaretini Kırma
 - Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak
 - Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak
 - Ruhsal Açıda Olgun Davranmamak
 - Takipçilerin İçinden Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek
 - Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak
 - Değişime Direnme
 - Gündemi Takip Etmemek
 - Yeni Hedefler Belirleyememek
 - Başarıyı Ödüllendirmemek ya da Ödüllendirmede Yanlı Davranmak

LİDERLİĞİN KAZANILMASI

- Bazı bilim adamları liderliğin **doğuştan sahip olunan nitelikler** olduğunu, bazıları da **eğitim ve deneyimle kazanılan nitelikler** olduğunu savunmuşlardır.
- Her iki tarafın da haklı olduğu taraflar olduğunu söylemek gerekir.
- Gelin iki görüşe de göz atalım:

1. Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Açısından Liderlik



1. Doğuştan Sahip Olunan Nitelikler Açısından Liderlik

- 1930'dan önceki yıllarda çoğu kimse, bazı insanların doğuştan liderlik yetenek ve özelliklerine sahip olduğuna inanıyordu. Yani bu görüş çoğu kimse tarafından kabul görüyordu.
- Klasik okulun savunucuları, liderlik niteliklerinin geliştirilemeyeceğini kabul etmişler ve bunun bir Allah vergisi olduğuna inanmışlardır.*
- Burada önemli olan husus, liderlik niteliklerinin kalıtımsal olarak bir ailenin bireylerinden diğerlerine geçtiğidir.
- Doğuştan getirilen nitelikler konusunda mutlaka kalıtımın rolü büyüktür, ancak çevresel ve eğitimsel faktörleri unutmamak gerekir.
- Çoğu insan liderliğin doğuştan sahip olunan bir üstünlük olduğuna inanmaktadır. Başka bir deyişle, bazı kişiler liderlik özelliklerine sahip olarak dünyaya gelirler.
- Doğuştan bu özelliklere sahip oldukları için de doğul olarak da bir lider gibi ortaya çıkar ve diğer insanları hakimiyetleri altına alırlar.
- Diğer insanlar liderlerin doğuştan getirdikleri özellikleri sorgulamaz ve onların liderliğini hemen kabul ederler.

*Erol Eren, «Yönetimde Otorite Problemi ve Bir Uygulama», (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, 1971, s. 118.

2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik



2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik

- Bu görüş, lider rolünü oynayan bir kişinin yetiştirilebileceğini veya en azından bazı liderlik niteliklerinin geliştirilebileceğini kabul eder.
- Chris Argyris bu konu ile ilgili şunları söyler:*

«Bazı yetenekler kalıtım yoluyla geçer. Daha önemli büyük bir kısmı, kişilerle olan karşılıklı ilişkilerle geçer ve öğrenilir. Bu durum, liderlik gibi yetenekler için özellikle doğrudur. Doğuştan gelen liderler yoktur. Bir liderin kişiliği muhtemelen aile hayatı sırasında ve bu kişiliğini uygun bir şekilde ifade edebileceği durumlarda gelişmiştir»

*Sait Soydan, «Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek», (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973, s. 37.

2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik

- Liderlik üzerinde ailenin rolü büyüktür. Ailedeki ilk eğitim, daha sonra öğrenilecekler için bir temel oluşturur.
- Eğer bu temel çok iyi olursa yani sağlam bir kişilik yapısı oluşturulursa o kişi liderliğe ilişkin birçok fonksiyonu da rahatlıkla yerine getirebilir.
- Ancak aile bireyin liderliğinin oluşmasına etki eden tek sosyal grup değildir. Ailenin yanında çocuğun içinden geldiği yakın çevresi (köy-mahalle, okul ve oyun arkadaşları çevresi) ile seçilen çevresi de (meslek, yuva, hemşehriler, kültür ve özel meraklar çevresi) kişiliğinin gelişmesini sağladığı gibi bazı kişisel özelliklerin kazanılmasını da sağlar.
- Eğer birey demokratik bir aile yapısı içinde büyümüşse, çoğu zaman işyerinde de demokratik ilişkiler içinde bulunabilmektedir.

2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik

- Otokratik ve despotik bir aile ortamında yetişen bireyler, işyerlerinde de otokratik ve despotik ilişkilere girebilmektedirler.
- Bu konu ile ilgili yapılan bir araştırmanın* sonucunda göre,
«Almanya'da sık rastlanan otoriter ailelerde eğitilmiş kişilerin en büyük güven ve tatmini, bir yandan üstün bir otorite kendilerini hakimiyetleri altında bulundurduğu zaman ve öte yandan da aşağı mevkide bulunan birine kendileri hakim olarak davranabildikleri zaman hissederler».
- Sonuç olarak, aile çocukların liderlik yeteneklerine sahip olmaları ve bunları geliştirebilmeleri için elverişli ya da elverişsiz bir ortam yaratabilir.

*Sait Soydan, «Klasik ve Psiko-Sosyal Yaklaşımlar Açısından Önderlik ve Uygulamaya Ait Bir Örnek», (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, 1973, s. 40.

2. Eğitim ve Deneyimle Kazanılan Nitelikler Açısından Liderlik

- Bu görüşü savunanlar, günümüz toplumlarında bir kişinin doğuştan ne kadar üstün niteliklere sahip olursa olsun, eğer bu kişi belli bir eğitim ve öğretime tabi tutulmaz ise liderlik vasfına ulaşamayacağını iddia ederler.
- Liderlik için temel olarak kabul edilen pek çok tutum ve yetenek eğitim ve öğretimle elde edilebilir. Bunlar; planlama ve eyleme geçme, sorunları çözme, haberleşme kanallarını açık tutma ve iyi bir şekilde alıştırma ve sorumluluk kabul etme gibi.
- Eğitim ve ğretim tekniklerinin liderlik yeteneklerinin elde edilmesi ve geliştirilmesinde çok büyük etkileri vardır ve bunu inkar etmek mümkün değildir. Örneğin, aktif ğretim yöntemleri ile topluluk karşısında konuşma, başkalarını ikna etme yeteneği geliştirilebilir.
- Bunun yanı sıra, grup çalışmalarının vak'a ve rol oynama yöntemlerinin bireylerin çeşitli yeteneklerini geliştirmede veya elde etmede etkileri büyüktür.

Peki Hangisi Kazandı?

- Eğer sadece liderliğin doğuştan kazanılacağı görüşü doğru olsaydı, bir grup ya da toplumda başarılı olan liderin diğer grup veya toplumlarda da başarılı olması gerekirdi. Fakat yapılan araştırmalar ve uygulamalar bunun geçerli olmadığını göstermiştir.
- Eğer liderliğin doğuştan değil de eğitim ve deneyimle kazanıldığı görüşü doğru olsa idi, o zaman da grup içindeki herhangi bir kişiyi lider olarak yetiştirebilirdik, ama yapılan araştırmalar bunu da doğrulamamaktadır.
- Sonuç 1: Doğuştan bazı liderlik yeteneklerine sahip olan kişileri eğitim ve deneyimle iyi bir lider olarak yetiştirmek mümkün olmaktadır.
- Sonuç 2: Liderlik, hem doğuştan kazanılan, hem de eğitim ve deneyimle kazanılan niteliklerin oluşturduğu ve son derece karmaşık nitelikli bir fonksiyondur.

BU KONUDA İŞ ADAMLARI NE DİYOR?



Ali Koç

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanvekili



- Liderliği, liderlik vasfına sahip kişilerin öğrenebileceği, geliştirebileceği bir süreç olarak görüyor.
- "Dolayısıyla lider olabilmek için sadece liderlik vasıflarını taşımak ya da liderlik özelliklerini öğrenmek için çalışmak yeterli olmayacaktır" görüşünü dile getiriyor.
- Liderlerin değişimden etkilenen değil, değişimi yönlendiren ya da onun önünde giden kişiler olması gerektiğinin altını çizen Koç,

"İnsanlar emirle değil vizyonla yönetilmeyi isterler. Bu nedenle lider, takipçilerinin ancak kendilerini vizyonun bir parçası gibi hissedip, kendi istekleriyle aynı hedef doğrultusunda çalışmasını sağlayarak başarıyı yakalayabilir" diye konuşuyor.

Ahmet Nazif Zorlu

Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı



- Geçmişte "lider doğulur" sözüne inanıldığını belirten Zorlu, "Ancak iyi bir eğitim alarak ve kişisel özelliklerinizin farkında olup kendinizi geliştirerek iyi bir lider olmaya giden yolda ilk adımı atmış olursunuz" görüşünü dile getiriyor.
- Zorlu, yöneticilikle liderliğin aynı kavramlar olmadığını vurgulayarak, ***"Lider, mevcudu değiştirmek için yeni bir bakış açısı oluşturur, ekibine hedefler koyar ve o hedefe yönlendirir" diyor.***

Abdulkadir Konukoğlu

Sanko Holding Yönetim Kurulu Başkanı



- "Lider olunmaz, lider doğulur görüşüne katılıyor musunuz" sorusuna "Kesinlikle katılıyorum" diye yanıt veriyor.
- Konukoğlu, doğuştan geldiğini ifade ettiği liderlik yeteneklerinin zaman içinde geliştirilebileceğine inandığını da vurguluyor. İyi bir lider olmanın, iyi bir yönetici olmak için yetmeyebileceğinin altını çizen Konukoğlu,

"Bu noktada iyi yöneticiler devreye girer ve liderin liderlik vasıflarını geliştirerek sürdürmesini, şirketin başarılarına koşmasını sağlarlar" görüşünü dile getiriyor. Konukoğlu tarihin unutulmaz liderleri olarak Atatürk ve Fatih Sultan Mehmet'i görüyor.

Arzuhan Doğan Yalçındağ

Doğan TV Holding AŞ Yönetim Kurulu Başkanı



- TÜSİAD'ın ilk kadın başkanı Yalçındağ, liderliğin doğuştan gelen özellikler taşıdığı, ancak insanların zamanla kendilerini geliştirerek liderlik için gerekli olan özellikleri edinebilecekleri görüşünde.
- Yalçındağ, "Liderliğin vazgeçilmez özelliği, vizyonerliğidir. Lider, takipçilerini ortak bir vizyon etrafında bir araya getiren, güçlü bir motivasyon sağlayarak onları ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirebilendir" diye konuşuyor.
- Türkiye'nin küresel liderlere ihtiyacı olduğunu belirten Yalçındağ, ***"Çok kültürlü bir bakış açısına sahip olan, çağın gereklerini doğru algılayan ve yönetime yansıtan liderlere ihtiyacımız var" görüşünü dile getiriyor.***

Hamdi Akın

Akfen Holding ve TAV Havalimanları Holding Yönetim Kurulu Başkanı



- Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Akın, "Lider olunur mu, doğulur mu" sorusuna "Hem doğulur, hem de olunabilir" diye yanıt veriyor.
- "İyi bir yönetici iyi bir lider olmak zorundadır, ama iyi bir liderin her zaman iyi bir yönetici olduğu söylenemez" diyen Akın,
"Lider iyi iş yapan, yönetici ise işi iyi yapan kişidir" görüşünü dile getiriyor.
- Hamdi Akın, "Türkiye lider çıkarmaya aç bir ülke midir, Türkiye'nin lider problemi var mı" şeklindeki soruyu "Hayır. Aksine Türkiye'de lider olmak görüldüğünden kolay olduğu için gereğinden fazla lider olduğunu düşünüyorum" diye yanıtlıyor.

Leyla Alaton

Alarko Holding Yönetim Kurulu Üyesi



- "Lider olunmaz, doğulur görüşüne katılıyor musunuz" sorusuna "Kısmen katılıyorum" diyen Alaton, insanların zaman içinde kendilerini geliştirmelerinin mümkün olduğunun altını çiziyor.
- Alaton, "Lider doğulmayabilir, olunabilir; ama, doğuştan liderlik vasıfları bulunan, genlerinde olan bir insan belki de bunu erken yaşta gerçekleştirir" diye konuşuyor.
- İyi bir liderin her zaman iyi bir yönetici olmayabileceğinin altını çizen Alaton,

"Lider iyi bir yöneticiyle desteklenirse herhalde çift kaymaklı ekmek kadayıfı olur" görüşünde.

Mustafa Süzer

Süzer Holding Yönetim Kurulu Başkanı



- İnsanların doğduklarında lider olabilmek için bir takım vasıflara sahip olmaları gerektiğini düşündüğünü belirten Süzer, ancak bu vasıfların eğitimle desteklenmesinin zorunlu olduğunu söylüyor.
- Tüm dünyada insanların yüzde 10'unun lokomotif konumunda lider, yüzde 90'ının ise vagon olduğu görüşünü dile getiren Süzer,
"İyi bir yönetici olmasa da, iyi bir lider iyi yöneticileri bulur ve onlarla birlikte çalışır" diyor.

Rifat Hisarcıklıoğlu

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Başkanı



- Doğuştan liderlik potansiyeli çok güçlü insanlar bulunduğunu, ancak pek çok kişide de bu potansiyelin gizli bir şekilde beklediğini anlatan Hisarcıklıoğlu,

"Liderlik doğuştan gelebilir, aynı zamanda öğrenilebilir de. Aslına bakarsanız öğrenilmelidir de" dedi.

- TOBB Başkanı, Türkiye'de liderlik denilince akla hep siyasi liderlerin geliyor olmasının yanlışlığına değindi. Hisarcıklıoğlu, "Yönetici yetkisini, lider etkisini kullanır. Yönetici liste ve bütçe sahibidir, lider vizyon sahibi. Yönetici kontrol eder, lider motive eder. İyi lider olmak, iyi yönetici olmayı kapsayabilir, ama iyi yönetici olmaktan iki beden daha büyüktür" diye konuştu.

Rona Yırcalı

Yırcalı Holding Yönetim Kurulu Başkanı



- "Lider olunmaz, lider doğulur görüşüne katılıyor musunuz" sorusuna Yırcalı'nın çok "kestirme" bir yanıtı var. Yırcalı "Bu ifade bana çok kestirme geliyor" diyor.
- Bir ülke ne kadar demokratikse lidere o kadar az ihtiyaç duyulacağının altını çizen Yırcalı, sorunların liderler üzerinden düşünülüp tartışılmasının sağlıklı olmadığını belirterek,

"Önemli olan tıkr tıkr işleyen adaletli ve verimli bir sistemdir; liderler değil».

- Türkiye'de sanki hep lider bekleniyor, bu yanlış" diye konuştu.
- Yırcalı, liderliğin öğretilip öğretilmeyeceğine ilişkin soruyu yanıtlarken,

"Okul sizi Gandhi yapamaz, ama onu ya da diğer önemli liderleri anlamınızı sağlar" dedi.

LİDERLİK BAŞARISINI OLUMSUZ YÖNDE ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- Liderlerin grup, kurum ya da toplum içinde sergilediği tutum, davranış ve stratejiler onların başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- Bazen liderin yaptığı bir hata grup, kurum, kuruluş ya da toplumlarda büyük sıkıntılar yaratabilmektedir.
- Örneğin, liderin yanlış ya da yersiz bir karar vermesinin grubu, kurumu ya da toplumu içinden çıkılamaz bir kaosa sürüklemesi gibi.
- İşte liderlerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek bazı davranış ve tutumlar:

1. atışmaları Yok Saymak ve Takipçilerin Cesaretini Kırmak

- Graplarda, kurumlarda ve toplumlarda çatışmaların olmaması mümkün değildir.
- Lider, atışmayı yok sayar, çözümü için çaba sarf etmez ve çözümü için bir araya gelenlerin cesaretini kırarsa lider olarak başarılı olması biraz zordur.

2. Takipçilerine İnsani Değerlerle Yaklaşmamak

- Her insan bir değerdir ve hepsinin kendine göre üstün ve farklı yanları vardır.
- Bütün liderlerin takipçilerini (çalışanlarını) birer değer olarak algılamaları ve onlara karşı olan yaklaşım tarzlarının temelinde insani değerlerin yer alması gerekmektedir.

3. Takipçilerine Empatik Yaklaşmamak

- Takipçilerine empatik yaklaşmayan liderlerin başarısız olmaları bir yerde kaçınılmazdır.
- Her lider ya da yöneticinin bazı konularda şartsız empatik davranmaları gerekmektedir.
- Örneğin, ölüm, hastalık, nişanlanma, evlenme, boşanma vb. gibi konularda liderlerin kesinlikle şartsız empatik davranmaları başarıları için kaçınılmazdır.

4. Ruhsal Açıdan Olgun Davranmamak

- Olgunluk, liderlerin önemli bir özelliğidir.
- Ruhsal açıdan olgun davranmayan kişiler liderlik konumuna gelemmezler; gelseler bile başarılı olamazlar.
- Bütün liderlerin ruhsal açıdan dengede olmaları başarıları için temel bir kriterdir.

5. Takipçilerin İçinden Yeni Liderlerin Yetişmesini Engellemek

- Gerçek liderler, kendisinden sonra gelecek olan liderleri yetiştiren kimselerdir.
- Eğer kendisinden sonra gelecek olan liderleri yetiştiremezlerse başarısızlık yaşamaları kaçınılmaz olur.
- Liderden sonra yerini alacak kimsenin olmaması durumunda grup ya da kurumda çatışmalar çıkar ve parçalanmalar meydana gelir.

6. Kişisel Menfaatlerini Ön Planda Tutmak

- Liderler her zaman ve her yerde grup, kurum ya da toplum menfaatlerini kişisel menfaatlerden önde tutan kişidir.
- Kendi çıkarını grup, kurum ya da toplum çıkarından önde tutması durumunda liderlerin başarılı olması mümkün değildir.

7. Değişime Direnmek

- Değişime direnen liderlerin başarısızlık yaşamaları kolaylaşır.
- Liderliğin temel felsefesinde değişim yatmaktadır.
- Değişimi başlatan liderlerdir.
- Çünkü, liderlik demek değişim demektir.

8. Gündemi Takip Etmemek

- Bütün liderler ülke ve dünya gündemini çok yakından takip etmek zorundadırlar.
- Gündemden haberi olmayanlar belli bir süre sonra grup içinde tartışılmaya başlanır ki bu da başarısız olduklarını gösterir.

9. Yeni Hedefler Belirleyememek

- Grup, kurum ya da topluma yeni amaç ve hedefler belirlemek liderliği tanımlar.
- Amaç ve hedefler belirlemeyen liderlerin başarılı olması mümkün değildir.
- Amaç ve hedefsiz grup ya da toplumların sorunlar yaşamaları kaçınılmazdır.

10. Başarıyı Ödüllendirmemek ya da Ödüllendirmede Yanlı Davranmak

- Liderlerin başarılı olanları ödüllendirmesi önemli olmakla birlikte; bu ödüllendirmeyi yaparken yanlı davranmamaları gerekmektedir.

**SEKİZİNCİ BÖLÜM:
KİŞİSEL ÖZELLİKLER
KURAMI**

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Liderlik Kuramları
- Kişisel Özellikler Kuramı
 - Büyük Adam Düşüncesi
 - Bireyi Etkileyen Faktörler ve Liderlik
 - Özellikler Kuramı
 - Stogdill'in Çalışması
 - Lider Özellikleri ile İlgili Diğer Çalışmalar
 - Beş Büyük Kişilik Özelliği ve Liderlik
 - Kişisel Özellikler Kuramının Genel Değerlendirilmesi

LİDERLİK KURAMLARI

- Sosyal bilimlerde sistematik liderlik çalışmaları 1900'lü yılların başında başlamış; II. Dünya Savaşı'ndan sonra yoğunlaşarak günümüze kadar devam etmiştir.
- Bu çalışmalar genel olarak liderlik gerçekliği, etkinliği, boyutları, rolü gibi temel konuları kapsamıştır.
- Bu liderlik konuları ile ilgili yapılan araştırmalar, klasik liderlik kuramları başlığı altında; kişisel özellikler kuramı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı gibi önemli akımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.
- 1980'li yıllarda oluşmaya başlayan daha liberal ve küresel dünyada yeni ihtiyaçlar ile birlikte, yeni liderlik akım ve kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre;

LİDERLİK KURAMLARI

- Klasik (Geleneksel) Liderlik Kuramları
 - Kişisel Özellikler Kuramı
 - Davranışsal Liderlik Kuramları
 - Durumsal Liderlik Kuramları
- Modern Liderlik Kuramları
 - Lider-Üye Etkileşim Kuramı
 - Karizmatik Liderlik
 - Dönüştürücü Liderlik
 - Mübadeleci Liderlik
 - Hizmetkar Liderlik
 - Otantik Liderlik

KİŞİSEL ÖZELLİKLER KURAMI

- 1900-1950'ler arası dönemin liderlik paradigmasını yansıtan yaklaşımın altında «liderlik doğum ile gelir ve kişiye özgü özelliklere bağlıdır» temel varsayımı vardır.
- Bu amaçla yapılan çalışmalarda, liderleri lider olmayanlardan farklı kılan evrensel özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır.
- Bu özelliklerin araştırılmasının ve bilinmesinin temel amacı; örgütlerde liderlik pozisyonuna atanacak veya seçilecek adayların belirlenmesinde kolaylık sağlanması ve bu sayede lider adaylarını daha doğru seçme imkanı bulmasıdır.

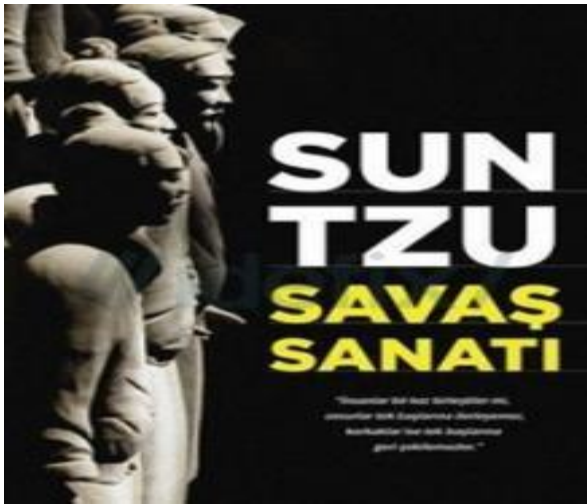
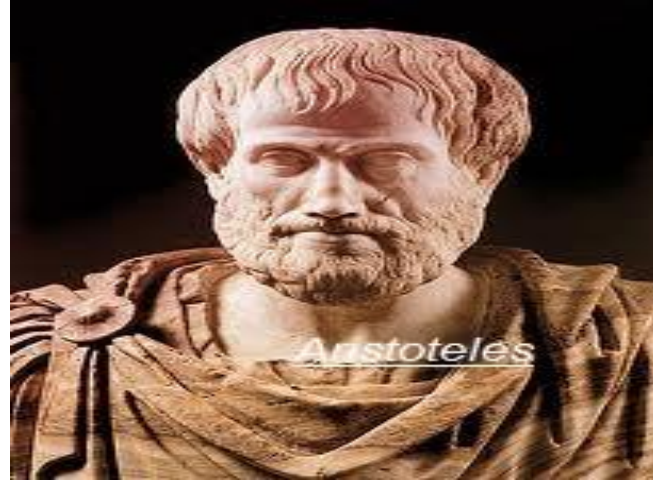
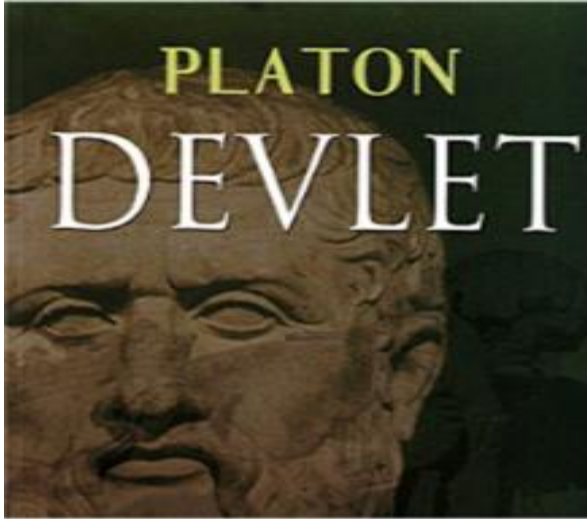
Büyük Adam Düşüncesi

- Büyük insan yaklaşımında sosyal, politik ve askeri alandaki büyük liderlerin sahip oldukları niteliklerin doğuştan geldiği düşünülmüş ve onların doğal liderler oldukları varsayılmıştır.
- Tarihten günümüze intikal etmiş en eski çalışmalara göz atıldığında, bir liderin sahip olması gereken özelliklere sıklıkla değinildiği görülmüştür.
- Sun Tzu'nun Savaş Sanatı adlı eseri liderlik kavramı üzerinde önemle durmaktadır.
- Homeros tarafından yazıldığı düşünülen İlyada ve Odessa destanında ise adaletli olmak, bilgelik, hünerlilik ve cesaret önemli dört liderlik özelliği olarak gösterilmektedir.
- Platon (2006) Devlet adlı eserinde liderlik için zekâ, adalet, erdemlik ile kendine ve başkalarına ilgi özelliklerinin gerektiğini belirtmektedir.

Büyük Adam Düşüncesi

- Aristoteles ise iyi bir liderlik için adalet, ılımlılık, sağgörü ve dayanıklılık olmak üzere dört özellik gerektiğini ileri sürmüştür.
- Hun imparatoru Atilla'yı anlattığı çalışmasında Wess (1989: 36-41) güçlü liderlerin tecrübe yoluyla yetenek haline getirdikleri özellikler arasında cesaret, özgüven, kararlılık, azim, sorumluluk ve güvenilirlik gibi özellikler bulunduğunu belirtmektedir.
- Orta çağ Avrupa"sında yaşamış olan İtalyan politik düşünür Machiavelli (1999) ise Prens adlı çalışmasında, bir liderin hem zeki hem de cesur olması gerektiğini söylemektedir.
- İnsanlık tarihinde savaş, yönetim, sanat, bilim ve din gibi alanlarında başarılar elde eden seçkin insanların bütün eserlerinde ve yaptıkları bu işlerde "öncü", "kurtarıcı", "kahraman" etiketi vardır.

Büyük Adam Düşüncesi



Büyük Adam Düşüncesi

- Liderlik alanında “büyük adam” düşüncesini inceleyen birçok araştırmacı, bu liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduklarını veya içerisinde bulunduğu şartlar gereği olağanüstü işler başardıklarını varsaymışlardır.
- “büyük adamlar”ın toplulukları etrafında toplayarak onları etkilemede, yönlendirmede ve olağanüstü performans göstermedeki ustalık ve beceriklilikleri, onları izleyenlerden çok farklı olarak, sonradan kazanılması oldukça güç özelliklerle açıklanabilmektedir.
- Bazen “genetik teori” olarak da anılan “büyük adam” düşüncesi özetle, liderlerin bazı özelliklere doğuştan sahip olduklarını ve bu özellikleri sayesinde olağanüstü işler başararak büyük izler bıraktığını varsaymaktadır.

Bireyi Etkileyen Faktörler ve Liderlik



Bireyi Etkileyen Faktörler ve Liderlik

- Dünyada hiçbir insan tıpa tıp diğer bir insanla aynı özellikleri göstermez.
- Bir kimse diğerlerinden ayıran demografik, fiziksel, duygusal ve davranışsal özellikleri vardır.
- Bunlardan ilki insan davranışlarını etkileyen faktörler olarak kalıtım-çevre ikilemidir ki antik Yunan düşünürlerinden beri insanlığın zihnini hep meşgul etmiştir.
- İnsan davranışları üzerinde çevre mi yoksa kalıtım mı daha etkili olduğu konusunda çeşitli görüşler varsa da ağırlık %51 ile kalıtımın daha tesirli olduğu yönündedir.
- Çevresel etmenler olarak insanın yaşadığı fiziksel ortam, aile, kültür, din, eğitim, akrabalar, arkadaşlar, komşular vs. sayılabilir.

Bireyi Etkileyen Faktörler ve Liderlik

- Bu gibi nitelikleri test etmeye dönük olarak çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda lider; düşünsel, fiziksel, duygusal ve sosyal bakımından belirlenmeye çalışılmıştır.
- Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme kabiliyetleridir.
- Fiziksel Özellikler: Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma özellikleridir.
- Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs özellikleridir.
- Sosyal Özellikler: Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme özellikleridir.

Bireyi Etkileyen Faktörler ve Liderlik

Lideri Belirleyen Özellikler

Düşünsel Özellikler

Zeka,
Dikkat,
İnisiyatif,
Kararlılık,
İleri Görüşlülük,
Sorumluluk,
Gerçekçilik,
Bilgi,
Yetenek,
İkna Etmek.

Fiziksel Özellikler

Güçlü Olma,
Yaş,
Boy,
Cinsiyet,
Yakışıklılık,
İrk,
Etkileme,
Aktivite,
Güzel Konuşma.

Duygusal Özellikler

Algılama,
Kendini Kontrol Etme,
Güven Duygusu,
Sevmek ve Sevilme,
Yüksek Başarma,
Duygusu,
Hırs.

Sosyal Özellikler

Başkaları ile iyi
İletişim Kurma,
Dostluk Arkadaşlık
Yeteneği,
Dışa Dönük Kişilik
Yapısı,
Kendini Kabul
Ettirme.

Özellikler Kuramı

- Sosyal bilimciler, 1900'lü yılların başından itibaren liderlerin özelliklerini daha yakından inceleyen araştırmaları gerçekleştirmeye başladıkça, “büyük adam” düşüncesinin yerini yavaş yavaş liderlikte “özellikler kuramı” (trait theory) almaya başlamıştır.
- Psikologlar, eğitimciler ve sosyologlar gibi bilim adamları tarafından yürütülen liderliğin ilk çalışmaları fiziksel özelliklere, kişiliğe, yeteneklere, bireysel niteliklere ve diğer özelliklere odaklanmıştır.
- Liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğu düşünülen ve liderleri diğerlerinden ayıran özellikleri belirlemek bu yaklaşımın esasını oluşturmaktadır.

Özellikler Kuramı



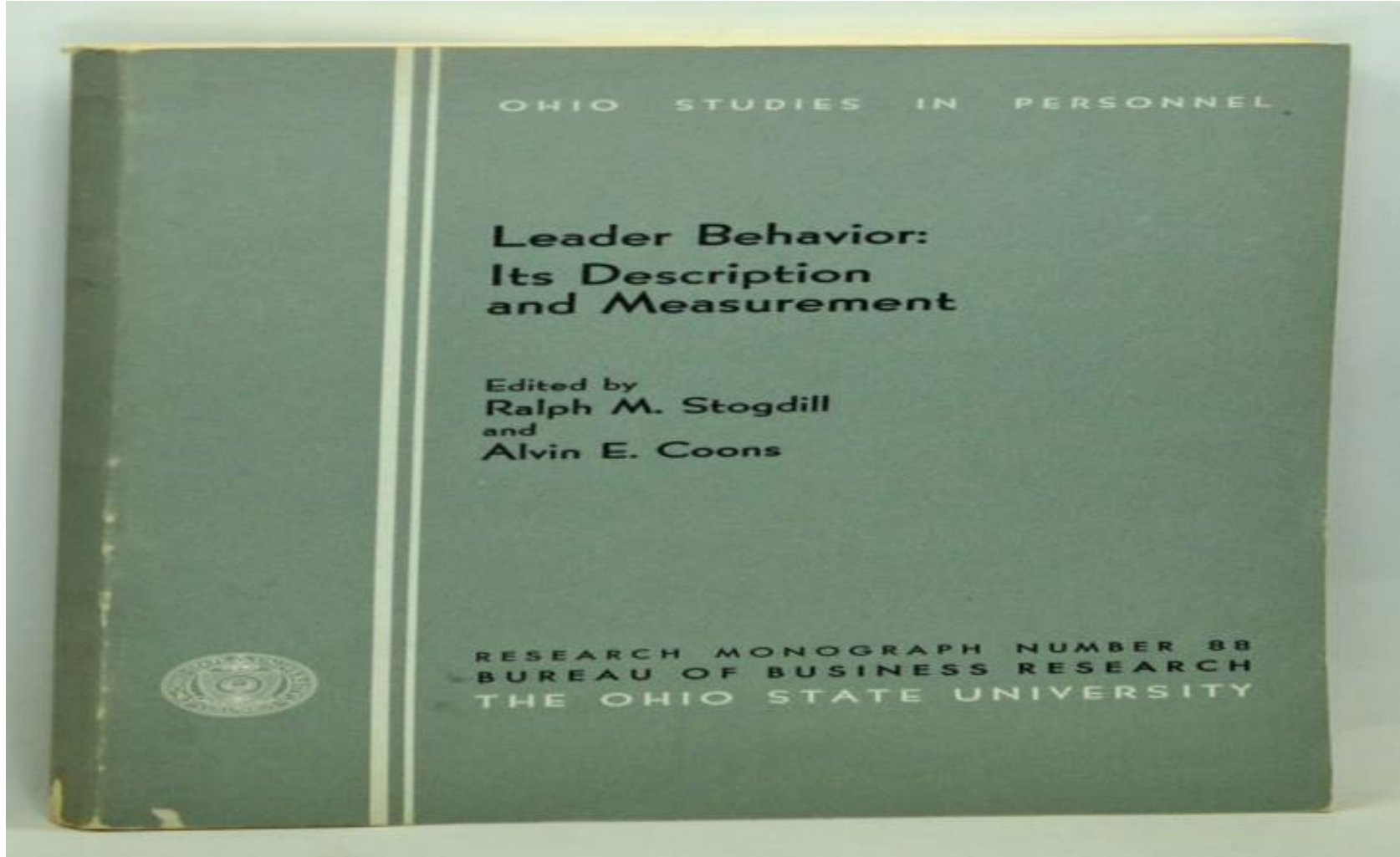
Özellikler Kuramı

- Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğunda temel yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, kişilik ve yetenek olarak ne tür farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur.
- Bu kapsamda yapılan çalışmalar psikolojik testlerin gelişmesiyle birlikte 1920'li yıllarda artmış ve önemli bir kısmı ise 1930 ila 1950 yılları arasında yapılmıştır.
- Bu araştırmalarda bazı liderlik özelliklerinin liderin başarısıyla ilişkili olduğu bulunmuştur; fakat elde edilen bir bulgu başka bir araştırmada aynı şekilde ortaya çıkmadığından bu özelliklerin genellenebilirliği konusunda bir ilerleme sağlanamamıştır.

Özellikler Kuramı – Stogdill'in Çalışması

- Liderlikte özellikler kuramı kapsamında en kapsamlı araştırmayı Ralph M. Stogdill yapmıştır.
- Stogdill ilk çalışmasında, 1904 ile 1948 yılları arasında gerçekleştirilen ve lider özelliklerini tespit etmeye yönelik 124'ten fazla çalışmayı incelemiştir.
- Bazı çalışmalarda, liderler, sahip oldukları özellikler nedeniyle lider olmayanlardan ayrıldıkları görülmüştür.
- Araştırma sonuçlarının, liderliğin, aktif katılım ve grubu amaca yöneltmede sergilenen yetenek sayesinde elde edilmiş bir statü/rol olduğu düşüncesiyle uyduğu tespit edilmiştir

Özellikler Kuramı – Stogdill'in Çalışması



Özellikler Kuramı – Stogdill'in Çalışması

- Stogdill, 1949 ile 1970 yılları arasında lider özelliklerini araştıran toplam 163 çalışma sonuçlarını 1974 yılında yayımlanan kitabında ayrıntılı olarak incelemiştir.
- Stogdill araştırmasında liderlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit ettiği özellikler arasında; görevi başarma ve sorumluluk için isteklilik, görevi başarmada ısrar ve gayret, problem çözmede özgünlük ve cesaret, inisiyatif, özgüven, eylemlerin ve kararların sonuçlarını kabul etmede isteklilik, stresle baş edebilme, engeller ve gecikmeler karşısında yılmamak, hoşgörülü olmak, başkalarının davranışlarını etkileyebilme ve amaca göre organize etme özelliklerini göstermiştir.

Özellikler Kuramı – Liderlik Özellikleri ile İlgili Diğer Çalışmalar

- Mann (1959) yaptığı çalışmada liderlerin zekâ, erkeksilik, uyumlu olma, başatlık (dominant), dışadönüklük ve tutuculuk gibi özelliklere sahip oldukları sonucuna varmıştır.
- Lord ve diğerleri (1986), yaptıkları araştırmada zekâ, erkeksilik, başatlık (dominant) gibi özelliklerin, başkaları tarafından kişilerin lider olarak algılanmasına olumlu yönde etki eden özellikler olarak bulunmuştur.
- Kirkpatrick ve Locke (1991) liderlerin genel olarak; dürtü, motivasyon, doğruluk ve dürüstlük, özgüven, bilişsel yetenek ve meslek bilgisi olmak üzere altı temel özelliğe sahip oldukları sonucuna varmışlardır.

Özellikler Kuramı – Liderlik Özellikleri ile İlgili Diğer Çalışmalar

STOGDILL (1948)

- Zeka
- Atiklik
- Kavrama
- Sorumluluk
- İnisiyatif
- Sabırlılık
- Kendine güven
- Sosyallik

MANN (1959)

- Zeka
- Erkeklik
- Uyum
- Üstünlük
- Dışadönüklük
- Muhafazakarlık

STOGDILL (1974)

- Başarı
- Sabırlılık
- Kavrama
- İnisiyatif
- Kendine güven
- Sorumluluk
- Yardımseverlik
- Tolerans
- Etki
- Sosyallik

LORD DEVADER VE ALLIGER (1986)

- Zeka
- Erkeklik
- Üstünlük

KIRKPAT-RICK VE LOCKE (1991)

- Dürtü
- Motivasyon
- Doğruluk
- Güven
- Kavramsal yetenek
- Görev bilgisi

NORT-HOUSE (1997)

- Zeka
- Kararlılık
- Bütünlük
- Sosyallik

Özellikler Kuramı – Liderlik Özellikleri ile İlgili Diğer Çalışmalar

- Zaccaro (2002) sosyal zekayı sosyal farkındalık, sosyal olayları çabuk kavrama, öz-izleme, sosyal çevrede ve diğer durumlarda meydana gelen gelişmelere hızlı en etkili yanıtı verme kabiliyeti olarak tanımladı.
- Bazı ampirik araştırmalar bu kabiliyetlerin etkili liderlik için önemli olduğunu gösterdi.
- Zaccaro, Kemp, and Bader (2004) çalışmalarında bu özelliklerin, beş büyük kişilik özelliklerinin belli boyutunun ve diğer niteliklerin liderlikte önemli olduğunu ortaya koydular.

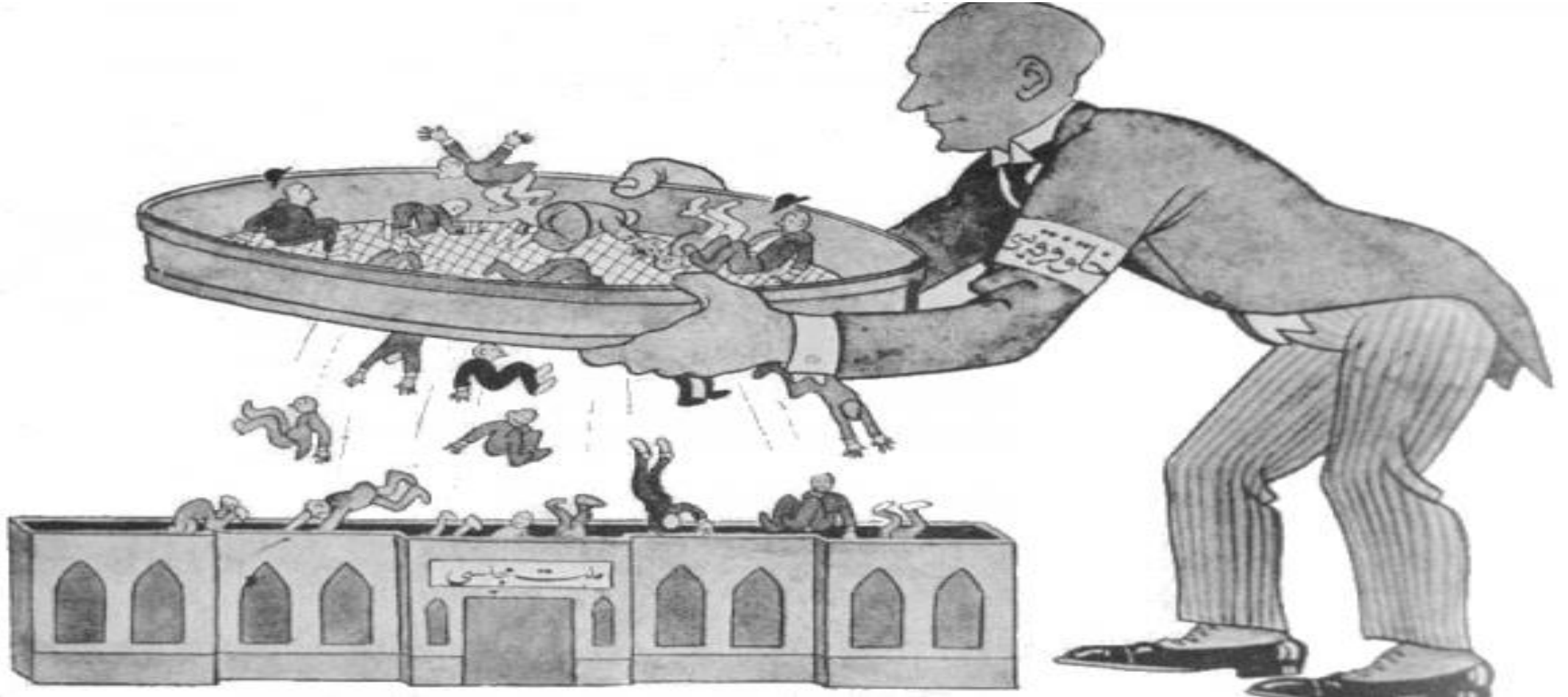
Beş Büyük Kişilik Özelliği ve Liderlik

- Beş Büyük Kişilik özelliğini ölçmeye dönük olarak geliştirilen envanterlerde kişilik özelliklerinin genelde dışadönüklük, sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk ve yeniliklere/gelişmeye açıklık olarak beş faktörde toplandığı görülmektedir.
- Kişilik ve liderlikle ilgili olarak 1967 ve 1998 yılları arasında yayınlanan 78 araştırmanın meta analizini yaptıkları araştırmada Judge ve diğerleri (2002) Beş Büyük Kişilik Özelliği ile liderlik arasında çok sağlam bir ilişki olduğunu saptamışlardır.
- Bu araştırmada söz konusu kişilik özellikleri arasında liderlikle en fazla ilişkili olan dışa dönük olduğu ardından sırasıyla sorumluluk, yeniliklere/gelişmeye açıklık ve duygusal dengenin geldiği ve uyumluluğun liderlikle çok az ilişkili olduğu belirlemişlerdir.

Beş Büyük Kişilik Özelliği ve Liderlik

Beş Büyük Kişilik Özelliği Boyutu	Lider Özelliğinin Açıklaması
Dışadönük	Dışadönük insanlar cana yakın, samimi, enerjik, neşeli, eğlendiren, sosyal, konuşkan, iyimser ve aktif
Sorumluluk	Sorumluluk özelliği yüksek insanlar düzenli, etkin, güvenilir, azimli, başarma yönelimli, hırslı, dikkatli, ağır başlı, resmi, titiz ve tutumludurlar
Duygusal olarak denge	Duygusal olarak dengeli insanlar sükûnetli, rahat, bağımsız, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslıdırlar
Uyumlu	Uyumlu insanlar iş birliğine yatkın, sevimli, anlayışlı/duygudaş, yumuşak, nazik, cömert, esnek, alçak gönüllü, erdemli, samimi ve doğaldırlar
Yeniliklere/gelişmeye açıklık	Yeniliklere/gelişmeye açıklık özelliği yüksek olan insanlar entelektüel derinliği ve anlayış düzeyi yüksek, zeki, yaratıcı, meraklı, başka görüşlere açık ve duyarlıdırlar

Kişisel Özellikler Teorisinin Genel Değerlendirmesi



Kişisel Özellikler Kuramının Genel Değerlendirilmesi

- Liderlikte özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmalardan elde edilen olumlu bir sonuç, bazı özelliklerin liderlik etkililiğiyle ilişkili olduğunun bulunmasıdır.
- Bununla birlikte, bu özelliklerin her zaman ve her yerde geçerli olmaması da araştırmacılar için bir bakıma olumsuz sonuç olarak değerlendirilmektedir.
- Belli özelliklere sahip kişilerin yönetim görevine getirilmesinin örgütü başarılı kılacağından dolayı ne tür özelliklere sahip kişiye ihtiyaç olduğu belirlenip bu kişiler seçilerek bunlara önderlik görevi verilirse örgütsel etkinliğin artacağı düşünülmektedir.
- Evrensel liderlik özelliklerinin kesin ve net olarak ne olduğunun belirlenememiştir.

DOKUZUNCU BÖLÜM: DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Davranışsal Liderlik Kuramları
 - Görev Eğilimli Davranışlar
 - İlişki Eğilimli Davranışlar
- Davranışsal Liderlik Kuramına İlişkin Önemli Çalışmalar
 - Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı
 - Michigan Üniversitesi Çalışmaları
 - Likert'in Sistem Dört Modeli
 - McGregor'un X ve Y Modeli
 - Liderlik Doğrusu Teorisi
 - Blake ve Mouton Yönetmel Diyagram Modeli
 - Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki Araştırması
- Davranışsal Liderlik Kuramının Genel Değerlendirilmesi

DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMI

- Kişisel özellikler kuramında olduğu gibi davranışsal liderlik kuramında da liderin, performans ve etkin insan gücü yönetimi kriterleri temel faktörler olarak göze çarpmaktadır.
- Ancak, davranış kuramında özellikler yaklaşımdan farklı olarak liderlikte, liderin kişisel özelliklerinden ziyade davranışları üzerinde durulmaktadır.
- Davranışsal kurumda davranışlar araştırılarak, liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığı açıklanmaya çalışılmıştır.
- Araştırmacılar davranış yaklaşımlarında liderliğin «görev yönelimli» ve «ilişki yönelimli» olmak üzere iki genel davranış çeşidinden oluştuğunu belirlemişlerdir.

Görev Eğilimli Davranışlar

- Doğrudan örgütsel amaçlarla ilgili olan ve işin teknik ya da görev yönüne ağırlık veren grup üyelerini örgütsel amaçların başarılmasında bir araç olarak gören liderlik davranışlarıdır.
- Görev eğilimli davranış sergileyen liderler, planlama, programlama, çalışanların faaliyetlerinin kontrol edilmesi ve gerekli malzemelerin sağlanması gibi görev ile bağlantılı faaliyetler üzerine odaklanırlar.

İlişki Eğilimli Davranışlar

- Örgütteki kişiler arasındaki güven, saygı ve dayanışmayı karşılıklı kılmaya yönelik insanlar arası ilişkilere önem veren, astların kariyer gelişimlerine destek olan, astların ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderlik davranışlarıdır.
- İlişki yönelimli davranış sergileyen liderler; astlarını destekleme, astların kişisel problemleriyle için zaman ayırma, astların isteklerini dikkate alma, astların haklarını savunma ve astlarına eşit muamelede bulunma ile ilgili davranışlar sergilerler.
- Bu açıdan ilişki yönelimli liderler, ilişki öncelikli olarak iş görme ya da iş gördürme eğilimlerine sahiptirler.

Görev ve İlişki Eğilimli Davranışların Karşılaştırılması

- Görev eğilimli davranışlar, amaçları başarmayı kolaylaştırmakta ve grup üyelerinin kendi hedeflerini gerçekleştirmelerine yardım etmektedir.
- İlişki eğilimli davranışlar ise; izleyicilerin bulundukları herhangi bir durumda kendi kendilerine ve birbirleri ile rahat ilişki kurmalarına yardım etmektedir.*
- Davranışsal yaklaşımların temel amacı; izleyicilerin amaçlarına ulaşmaları konusunda çaba göstermeleri yönünde etkilemek için bu iki tür davranış modelinin nasıl birleştirileceğini açıklamaktır.**

*G. Yukl, **Leadership in Organizations**, 3. ed., NJ: Prentice Hall, 1994.

P. G. Northouse, **Leadership, Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc, 1997.

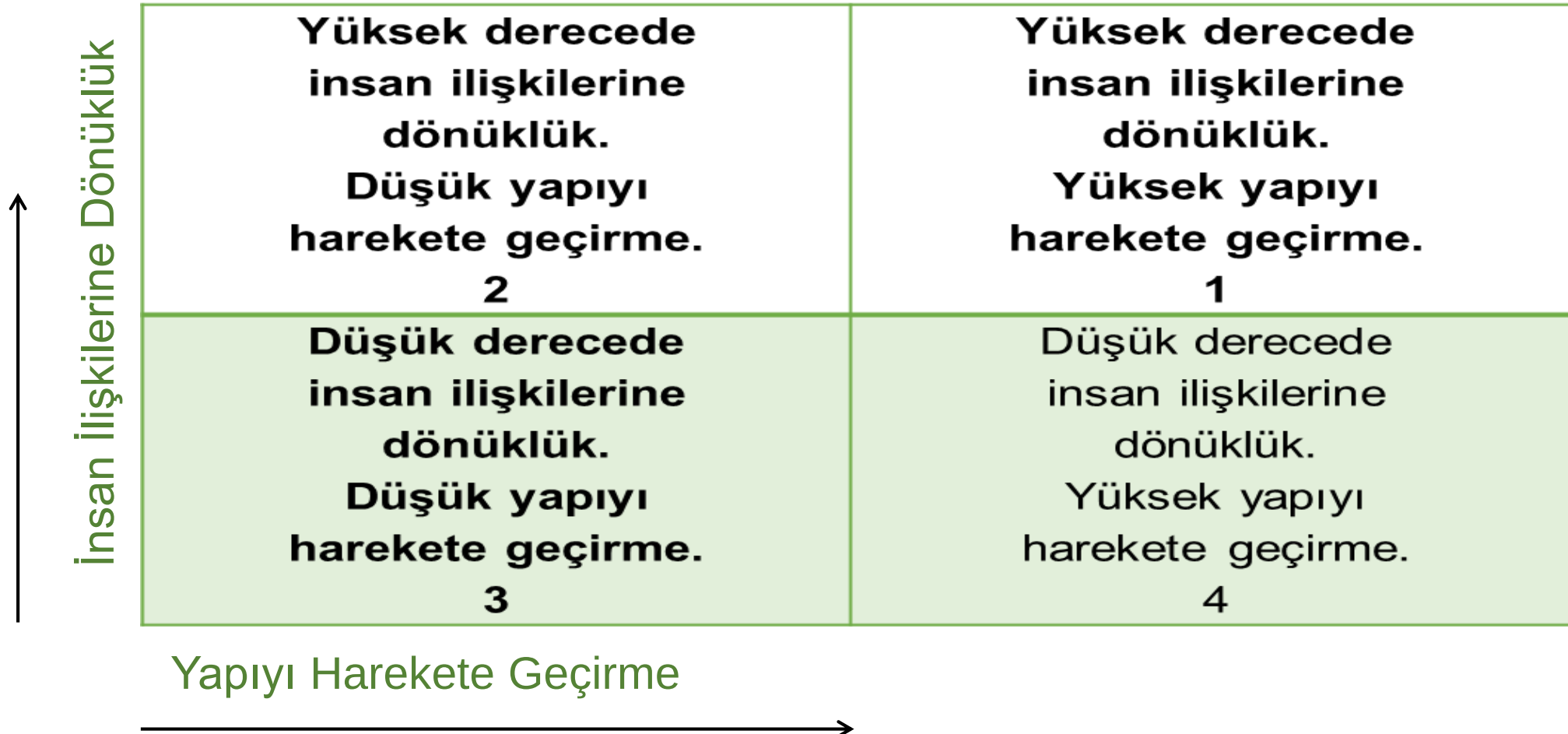
DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMINA İLİŞKİN ÖNEMLİ ÇALIŞMALAR

- Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert'in Sistem Dört Modeli, McGregor'un X ve Y Modeli, Liderlik Doğrusu Teorisi, Blake ve Mouton Yönetsel Diyagram Modeli ve Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki Araştırması Davranışsal Liderlik Kuramı çerçevesinde yapılan en önemli araştırmalar olarak tarihteki yerlerini almışlardır.

Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

- Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan araştırmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur.
- Çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör:
 - 1- Kişiyi dikkate alma (consideration): Liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir
 - 2- İnisiyatif (initiating structure): Liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tanımlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir.
- Kısaca bu faktörler, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı



Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

- Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan araştırmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur.
- Çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör:
 - 1- Kişiyi dikkate alma (consideration): Liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir
 - 2- İnisiyatif (initiating structure): Liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tanımlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir.
- Kısaca bu faktörler, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

- Bir liderin, boyutlarından birini kullanma düzeyi, diğerini ne kadar kullanacağını belirlemediğinden bu boyutlar bağımsız olarak ele alınabilir.
- Lider “teşebbüs gücü” (yapıyı harekete geçirme) ve “bireylere değer verme” ölçütlerini bir arada ne derecede etkili bir şekilde kullanabilirse, o derece başarılı olacaktır.
- Bu iki davranış şekli birlikte maksimum düzeyde kullanıldığında, lider hem grup içi sürtüşmeleri ortadan kaldıracak ve yardımlaşma duygularını pekiştirecek, hem de grubu hedef doğrultusunda yönlendirerek üretimi arttırıcı bir rol oynayacaktır.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları

- 1940'ların sonlarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan seri çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur.
- Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.
- Liderlerin davranışlarının kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered style) olmak üzere iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları



Michigan Üniversitesi Çalışmaları

- 1940'ların sonlarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan seri çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur.
- Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.
- Liderlerin davranışlarının kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered style) olmak üzere iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.
- Kişiye yönelik davranış sergileyen liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astların kariyer gelişimlerini destekleyen ve onların ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasında kişisel farklılıkları kabul eden liderlerdir.
- İşe yönelik davranış sergileyen liderler ise; işin teknik ya da görev yönüne ağırlık veren ve grup üyelerini örgütsel amaçların başarılmasında bir araç olarak gören liderlerdir.

Likert'in Sistem Dört Modeli

- Rensis Likert, bilimsel olarak bir yönetim teorisi geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonunda “Sistem 4” adını verdiği, etkili bir örgütün nasıl çalıştığını gösteren bir model kurmuştur.
- R.Likert'in geliştirdiği bu modelde yöneticilerin davranışları dört grupta toplanabilir:
 - Sömürücü Otokratik Yönetim ‘Sistem 1’
 - Yardımsever Otokratik yönetim ‘Sistem 2’
 - Katılımcı Yönetim ‘Sistem 3’
 - Katılımcı Grup Yönetim ‘Sistem 4’

Likert'in Sistem Dört Modeli

SİSTEM	TANIMLAMA
<u>Sistem 1</u> <u>Sömürücü</u> <u>Otoriter</u> <u>(Exploitative</u> <u>Authoritative)</u>	Bürokratik yapı içinde otoriter yöntemlerden faydalanır. Çalışan değerlendirmesi bazen cezaya bazen ödüle dayalıdır. Resmi iletişim baskındır. Grup çalışması ve yatay etkileşim çok sınırlıdır. Kontrol ve karar verme örgütün üst kademesine aittir.
<u>Sistem 2</u> Yardımsever Otoriter (Benevolent Authoritative)	Sistem 2, sistem 1 ile benzerlik taşır. Fakat daha çok babacan otorite uygulaması hakimdir. Çalışanlara sistem 1'den biraz fazla özgürlük verilir. Etkileşim, iletişim ve karar verme sınırlarını yönetim belirler.
<u>Sistem 3</u> Katılımcı (Consultative)	Bu sistemde biraz daha esnetilmiş çalışma ilişkileri ve iş ortamı vardır. Çalışanlar sistem 2'den daha fazla etkileşim, iletişim ve karar verme imkanına sahiptir. Çalışanların nispeten kararlara katılma imkanı genişletilmiş olsa da, nihai kararları yönetim verir.
<u>Sistem 4</u> <u>Katılımcı Grup</u> <u>(Participative</u> <u>Group)</u>	Bu sistem daha geniş katılım ve dahil olmayı sağlar. Gruplar yüksek oranda amaçların belirlenmesi, kararların alınması, yöntemlerin geliştirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesine dahil olurlar. İletişim hem dikey hem de yatay olarak gerçekleşir. Ortak eleman (linking-pin) fikri kullanılır.

Likert'in Sistem Dört Modeli

- Sistem 4, örgüt içinde en uygun çalışma usullerinin belirlenmesinde destekleyici ve yardım edici ilişkiler temel ilke olarak alınmaktadır.
- Bu ilke örgüt liderliğinin ve çalışma usullerinin örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkilerinde onların tecrübeleri, değerleri, beklentileri, duygu ve düşüncelerini esas alacak ve çalışma sırasında güven ve dayanışmayı arttıracak bir şekilde tanımlanabilir.

Likert'in Sistem Dört Modeli

Likert'in Yönetim ve Liderlik Sistemi

LİDERLİK Değişkeni	SİSTEM 1 (Sömürücü Otoriter)	SİSTEM 2 (Yardımsever Otoriter)	SİSTEM 3 (Katılımcı)	SİSTEM 4 (Demokratik)
1. İzleyenlere inanma ve güven düzeyi	Yönetici izleyenlerine inanmaz ve güvenmez.	Yönetici efendi ve hizmetçi arasındaki gibi, küçümseyici bir inanç ve güven duygusuna sahiptir.	Yönetici izleyenlerin kısmi inanç ve güven duygusuna sahiptir. Bununla birlikte, hala kontrolü elinde tutmak ister.	Yönetici izleyenlerine tam olarak güvenir.
2. İzleyenlerin özgürlük algısı	İzleyenler, işle ilgili konuları üstleriyle tartışmada kendilerini özgür hissetmezler.	İzleyenler, işle ilgili konuları üstleriyle tartışmada kendilerini çok özgür hissetmezler.	İzleyenler, işle ilgili konuları üstleriyle tartışmada daha özgür hissederler.	İzleyenler, işle ilgili konuları üstleriyle tartışmada tam bir özgürlüğe sahiptirler.
3. Yönetici izleyen ilişkisi	Yönetici, işle ilgili problemlerin çözümünde izleyenlerin fikir ve önerilerini nadiren alır.	Yönetici, işle ilgili problemlerin çözümünde izleyenlerin fikir ve önerilerini bazen alır.	Yönetici genellikle izleyenlerin fikir ve önerilerini alır ve onların kullanımı konusunda yapıcıdır.	Yönetici daima izleyenlerin fikir ve önerilerini alır ve onların kullanımı konusunda daima yapıcıdır.

Likert'in Sistem Dört Modeli

- Sistem 4 yaklaşımı, önce sistemin mevcut durumunun ve katılanların ideal durumla ilgili algılarının ölçülmesiyle, başlayan ve daha sonra ideal örgüt modeline, yani Sistem 4'e ulaşabilmek amacıyla düzenlenen bir dizi eğitim oturumundan oluşmaktadır.
- Örgüt içinde en uygun çalışma usullerinin belirlenmesinde destekleyici ve yardım edici ilişkiler temel ilke olarak alınmaktadır.
- Bu ilke; örgüt liderliğinin ve çalışma usullerinin örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkilerinde onların tecrübeleri, değerleri, beklentileri, duygu ve düşüncelerini esas alacak ve çalışma sırasında güven ve dayanışmayı arttıracak bir şekilde düzenlenmesi olarak tanımlanabilir.

McGregor'un X ve Y Teorisi

- Douglas McGregor'un ortaya koyduğu Teori X ve Teori Y yaklaşımı yönetim ve liderlik davranışlarına etki eden insan doğası hakkında ön kabulleri ya da varsayımları ifade eder.
- McGregor "bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür."
- McGregor, önce klasik yönetim yaklaşımının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir.
- Bireysel ve organizasyonel amaçların bütünleştirilmesini simgeleyen Y teorisi McGregor'un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içerir.
- Özellikle toplum ve davranış bilimlerinde izlenen gelişmeler X teorisinin getirdiği ilkeleri giderek geçersiz kılarken, Y teorisinin hızla oluşmasına yardımcı olmuştur.

McGregor'un X ve Y Teorisi

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. Birey pasif ve statiktir,	1. Birey aktif ve dinamiktir,
2. İş görenler suçlanır,	2. Yöneticiler suçlanır,
3. Ekonomik güdüler,	3. Sosyo-psikolojik güdüler,
4. Dış denetim,	4. Kendi-kendine yönetim ve denetim,
5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim,	5. Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim
6. Karar organı yöneticiler,	6. Kararlara katılma söz konusudur,
7. Katı ve sert otorite.	7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.



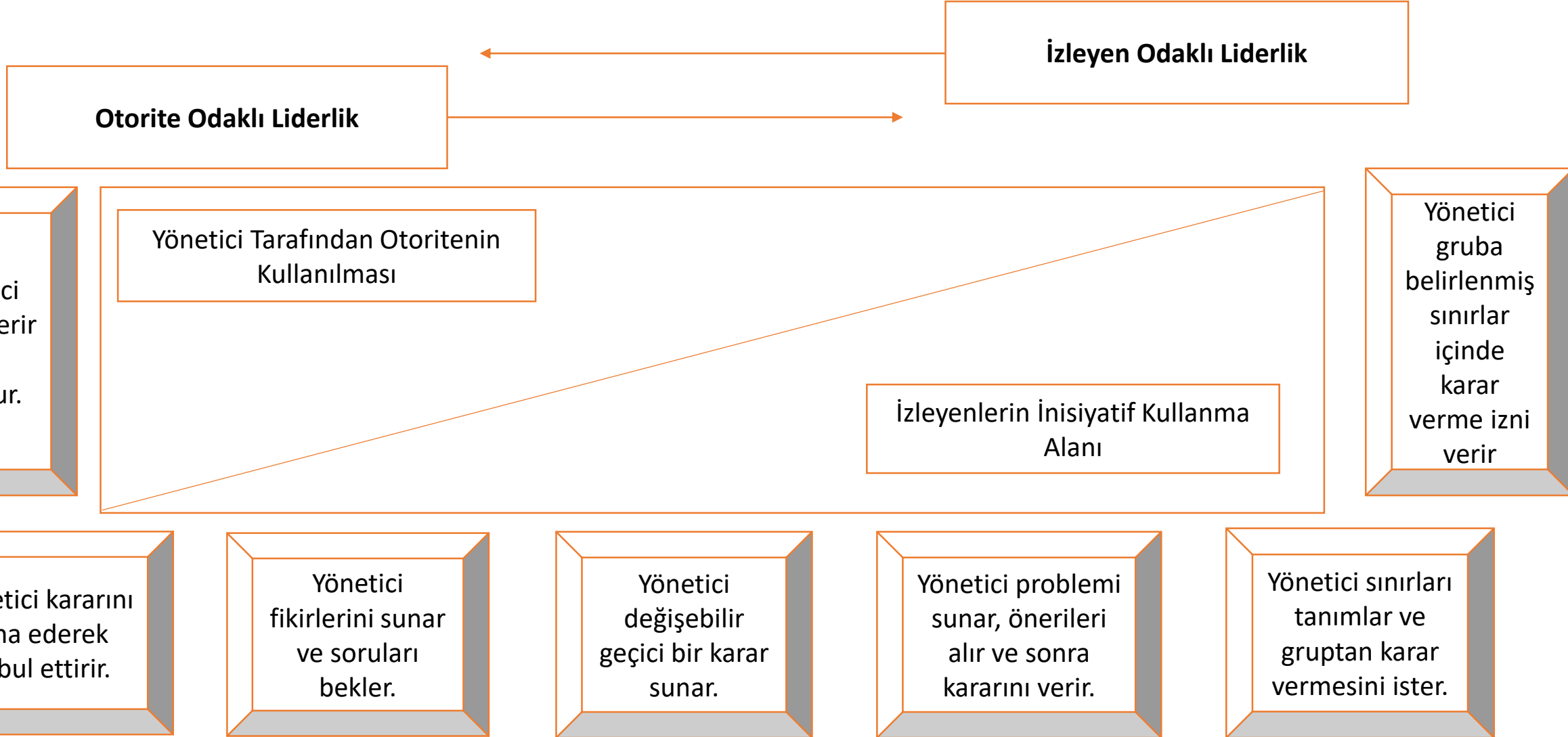
McGregor'un X ve Y Teorisi

- Teori X teki yöneticiler, sert bir şekilde otokratik yaklaşımı benimseyerek çalışanlar üzerinde sık sık korku, ödül ve ceza yöntemi kullanma ve çalışanların huzurunu kaçırma konusunda yeteneklidirler.
- Y teorisi X teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiş olup, insan bu kez sorumlu ve olgun davranışlar göstermeye yatkın varlıklar olarak tanımlanmıştır.
- Teori Y'de yöneticiler, çalışanları destekleyen ve fırsatlar sağlayan, organizasyonda kararlar alma konusunda fikirlerine danışan demokratik liderlik davranışı sergilerler.

Liderlik Doğrusu Teorisi

- Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt, ilk olarak 1958 yılında otokratik ve demokratik liderlik tarzlarını iki uç nokta olarak ortaya koymuşlardır.
- Sebeplerini açıklamadan düşüncelerini açıklayan liderlik davranışı ile çalışanları kararlarının bir parçası yapan liderlik tarzlarını birbirinden ayırmışlardır.
- Bu teoride liderlik, lider ve izleyiciler arasındaki yetki seviyesi bakımından incelenmiştir.
- Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir birleşimini meydana getirmektedir.

Liderlik Davranışı Doğrusu



Liderlik Doğrusu Teorisi

- Tannenbaum ve Schmidt, 1973 yılında çalışmalarını geliştirmiş ve önceki modelden farklı olarak özgürlük alanının tümünün yönetici ve yönetici olmayanlar tarafından paylaşıldığını ve aralarındaki etkileşimlerin çevresel güçler dikkate alınarak yeniden tanımlamışlardır.
- Buna göre;

Yöneticinin güç ve etkisi

Yönetici olmayanların güç ve etkisi

Yöneticinin özgürlük alanı

Yönetici olmayanların (izleyenlerin) özgürlük alanı

Yönetici diğerlerinin kabul etmediği kararı kabul ettirir.

Yönetici kabul edilme faydasından önce kararını ikna ederek kabul ettirir.

Yönetici kararını sunar fakat diğerlerinin sorularına da cevap verir.

Yönetici değişebilir kararını sunar fakat diğerlerinin katkılarından sonra karar nihai hale gelir.

Yönetici problemi sunar diğerlerinin önerilerini alır ve kararı verir.

Yönetici izleyenlerin karar verme sınırlarını belirler.

Yönetici ve diğerleri organizasyonun kısıtlıkları tarafından belirlenmiş sınırlar içinde birlikte karar verir.

Yöneticinin Güç ve Etkisi

ÖRGÜTSEL ÇEVRE

SOSYAL ÇEVRE

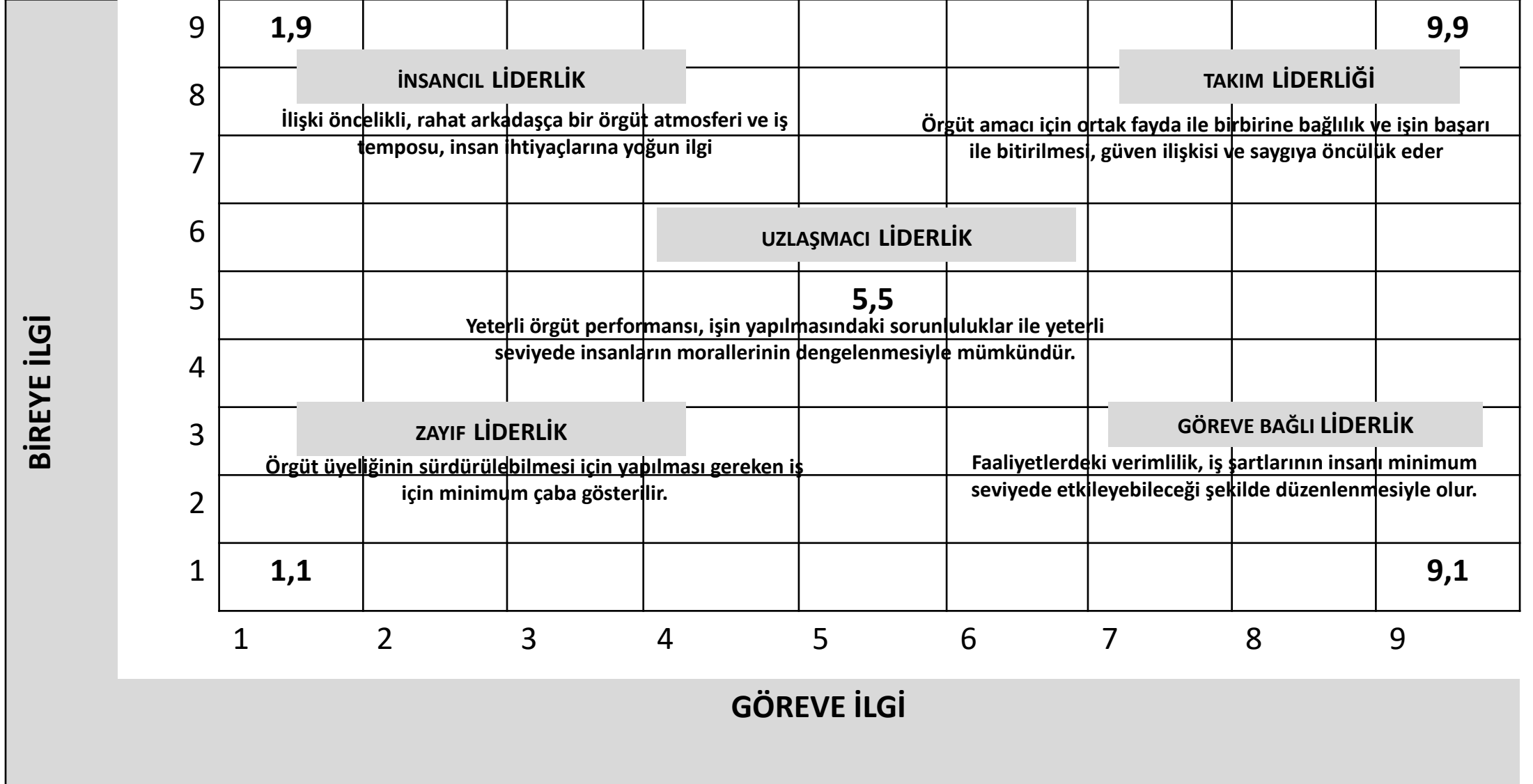
Blake ve Mouton Yönetmel Diyagram Modeli

- Yönetim diyagramı, skalası ya da ızgarası de denilen bu model yöneticilerin insanlara verdiği önemle (düşey eksen) üretime ve işlerin tamamlanmasına verdiği önemi (yatay eksen) ilişkilendiren iki boyutlu bir matristen oluşur.
- Model Blake ve Mouton tarafından Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarındaki yönetmel eğilimlerin bir matris yapıya adapte edilmesiyle elde edilmiştir.
- Modeldeki insana ilgi ve işe ilgi davranış özellikleri 9 bölüme ayrılmıştır.

Blake ve Mouton Yönetsel Diyagram Modeli

- Bu modelde yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdiği öğeler; insana ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki grupta toplanmakta ve beş farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir.
 1. Zayıf Liderlik (1.1): İş başarımı ve astların örgüt içi tatmin açısından en az gayret gösteren liderliktir.
 2. Göreve Bağlı Liderlik (9.1): Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler.
 3. İnsancıl Liderlik (1.9): Lider, insanlar arası iyi ilişkilere önem verir.
 4. Uzlaşmacı Liderlik (5.5): Hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir liderlik biçimidir.
 5. Takım Liderliği (9.9): Hem göreve ve hem de kişiye en fazla önem veren liderlik biçimidir.

BLAKE VE MOUTON'UN Liderlik gözeneği yaklaşımı



Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki Araştırması

- Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle yeni teşekkül etmiş laboratuvar gruplarının davranışını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlar:
 1. Faaliyet Seviyesi,
 2. Görevi başarabilme yeteneği,
 3. Üyeler tarafından sevilme derecesidir.
- Bale'in bulgularına göre, hemen iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir. Yani, lider olarak, diğer üyelere nazaran daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir.

DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMININ GENEL DEĞERLENDİRİMESİ

- Davranışsal teorinin ağırlık noktası, liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur.
- Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır.
- Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir.
- Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır.
- Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARININ GENEL DEĞERLENDİRİMESİ



**ONUNCU BÖLÜM:
DURUMSAL LİDERLİK
KURAMLARI**

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Durumsal Liderlik Kuramı
- Durumsal Liderlik Kuramına İlişkin Önemli Çalışmalar
 - Fiedler'in Durumsallık Modeli
 - Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı
 - Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi
 - Amaç- Yol Teorisi
 - Vroom–Jetton–Jago Karar Verme Modeli
- Durumsal Liderlik Kuramının Genel Değerlendirilmesi

DURUMSAL LİDERLİK KURAMI

- Davranışsal yaklaşım araştırmaları, etkili liderlik için farklı durumların farklı liderlik rolleri gerektirdiğini göstermiştir.
- Bu amaçla geliştirilen durumsallık yaklaşımları, farklı durumlar için uygun lider davranışının ne olması gerektiğini ortaya koymaya çalışmıştır.

DURUMSAL LİDERLİK KURAMINA İLİŞKİN ÖNEMLİ ÇALIŞMALAR

- Durumsallık yaklaşımları kapsamında gerçekleştirilen önemli çalışmalar arasında; Fiedler'in Durumsallık Modeli, Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi, Amaç- Yol Teorisi, Vroom–Jetton–Jago Karar Verme Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı bulunmaktadır.

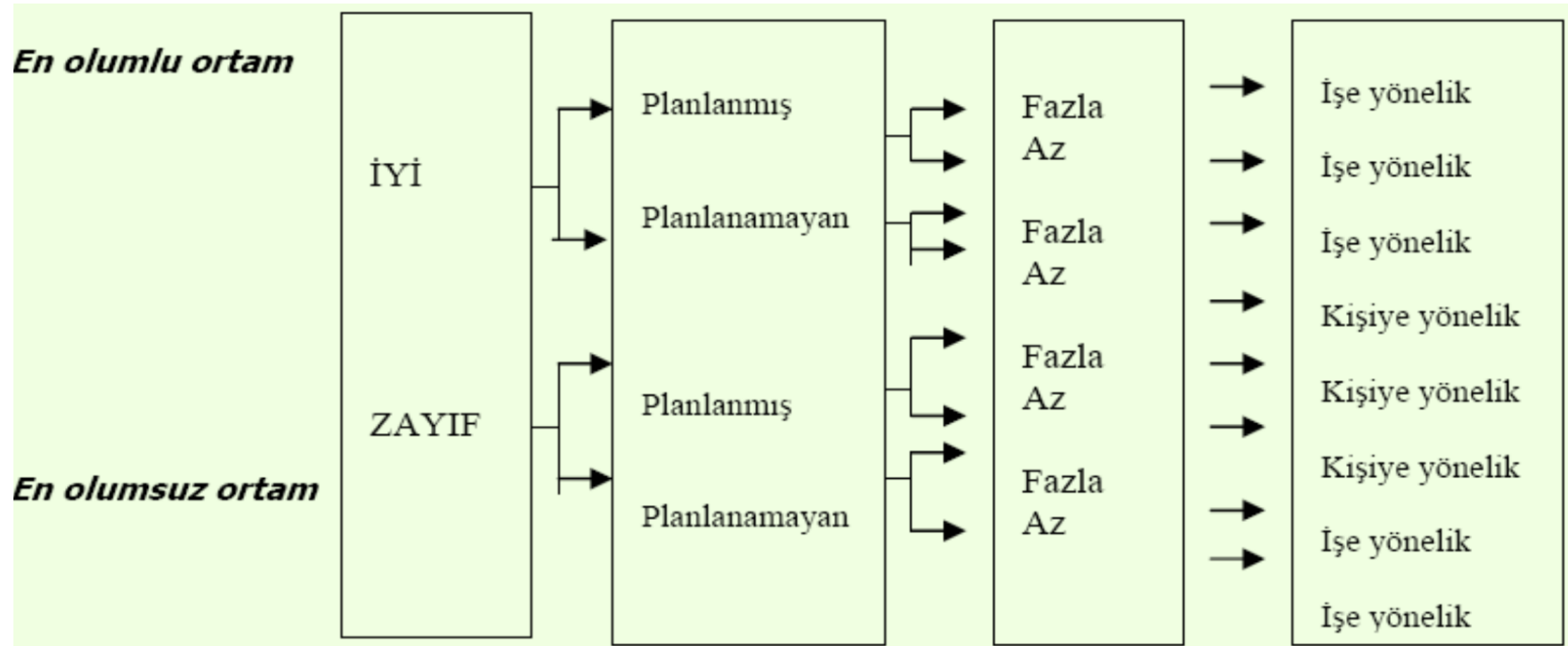
Fiedler'in Durumsallık Modeli (1964, 1967)

- Fred Fiedler tarafından ortaya konan bu teorinin temelinde grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır.
- Liderliğin grubu sonuca götürmesi için durumun elverişli olması gerektiği ve bu elverişliliği sağlayan unsurların lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin çalışanlar üzerindeki ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi olarak belirlenmiştir.
- Lider davranışlarının etkinliğini belirleyen söz konusu üç değişken şu şekilde açıklanmıştır:
 - 1- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
 - 2- Başarılabacak işin niteliği
 - 3-Liderin mevkisinden kaynaklanan güç ve otoritesinin derecesi

Fiedler'in Durumsallık Modeli (1964, 1967)

- En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır: “...en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...”, ...“en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendini daha başarılı yapacaktır...”.
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, takipçileriyle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konumunu kullanmada ve takipçileri ile ilişki kurmada zayıf olan liderdir.

Fiedler'in Durumsallık Modeli (1964, 1967)



Fiedler'in Durumsallık Modeli (1964, 1967)

- Bu kurama çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bunlar; izleyenlerin özelliklerinin göz ardı edilmesi, lider ve astların aynı teknik yeterlilikte görülmesi, durumsal değişkenleri belirlemenin güçlüğü, kültürel faktörlerin dikkate alınmamasıdır.
- Fiedler'in modeli sadece örgüt içi koşullardaki üç değişkenin grup içi başarısı için nasıl davranması gerektiğine ilişkindir.
- Oysaki liderler hem kendi grupları içinde ve hem de kendi amaç ve arzularını gerçekleştirmek için yakın ve genel çevre elemanları içinde davranış gösteren ve başarıya ulaşması gereken kişilerdir.
- Ayrıca, hiyerarşinin tepe noktalarında görev yapan liderlerin davranışları ortam koşullarından diğer liderlerden daha fazla etkilenmektedir

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)



Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)

- Reddin görev ve ilişki davranışlarına, etkinlik boyutunu ilave ederek üç boyutlu liderlik yaklaşımını oluşturmuştur.
- Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımındaki yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir.
 1. Görev yönelimli liderler, kendisinin ve çalışanlarının çabalarını organizasyonun ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir.
 2. İlişki yönelimli liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve çalışanlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir.
 3. Etkililik boyutu ise, liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)

- Reddin, lider davranışının duruma uygun olma şeklini etkili, duruma uygun olmayan lider davranışı şeklinde etkisiz liderlik olarak tanımlamıştır.
- Merkezde yer alan liderlik gözenğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır.
- Bunlar;
 - ilgili
 - bütünleşmiş
 - soyutlanmış
 - adanmış liderlik biçimleridir

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)



Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)

- Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılım göstermiş olup, dört etkili, dört etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir.
- Etkili liderlik biçimleri:
 - Geliştirici
 - Yönetici
 - Bürokrat
 - İyi niyetli otokrat
- Etkisiz liderlik biçimleri:
 - Misyoner
 - Uzlaştırıcı
 - Otokrat
 - İlgisiz

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar
Misyoner	Kopuk	Bürokrat
İlgisiz	İlgili	Geliştirici
Uzlaştırıcı	Birleştirici	Yönetici
Otokrat	Adanmış	İyi niyetli otokrat

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)

- Reddin'in yaklaşımı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir yaklaşım değildir.
- Bu yaklaşımda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır.
- Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in yaklaşımı, hem özellik ve davranışsal yaklaşımlar hem de durumsallık yaklaşımlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik yaklaşımının bir sentezi olarak görülmektedir.

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı (1967)

- Reddin'in yaklaşımı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir yaklaşım değildir.
- Bu yaklaşımda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır.
- Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in yaklaşımı, hem özellik ve davranışsal yaklaşımlar hem de durumsallık yaklaşımlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik yaklaşımının bir sentezi olarak görülmektedir.

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi (1969)

- Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın geliştirdikleri Olgunluk Modelinde, liderlik tarzlarının durumsal faktörlerde etkin liderin seçiminde çalışanların iş odaklı olgunlukta olması gerektiğini vurgulamışlardır.
- Lideri takip edenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler olarak uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, organizasyon içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve niteliklerinin düzeyi sayılabilir.
- Lideri etkili kılan durum takipçilerinin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve çalışana yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir.
- Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır.

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi (1969)

Takipçilerin Olgunluk Dereceleri

Yüksek	Orta		Düşük
M*4	M3	M2	M1
Yetenekli, istekli veya emin	Yetenekli fakat isteksiz veya güvensiz	Yeteneksiz fakat istekli veya emin	Yeteneksiz isteksiz veya güvensiz

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi (1969)

- Takipçilerin olgunluk dereceleri:
 - M 1 Olgunluk Derecesi: Düşük derecede destek ve yüksek oranda yol gösterme ve talimat verme söz konusudur. Liderler bu tür takipçileri işe yönelik ve otoriter bir yöntemde yönetmek isterler.
 - M 2 Olgunluk Derecesi: Kişi ya da gruplar yeteneksizdir, fakat çaba göstermektedirler. Liderler yönetim biçimi olarak işe yönelik bir yöntem kullanıyor olsalar da, insana ilgi gösterirler.
 - M 3 Olgunluk Derecesi: Grup ya da takipçiler iş yapmakta yeteneklidirler, ancak işi yeni öğrendiğinden dolayı güvensizdir. Burada liderin rolü destek verme ve iletişim kurmadan ibarettir.
 - M 4 Olgunluk Derecesi: Kişi hem istekli hem de bilgili ve yeteneklidir. Kendine güveni tamdır. Liderin görevi gözlem ve takipten ibarettir.

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi (1969)



Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi (1969)

- Hersey ve Blanchard'ın kuramı liderin gösterdiği göreve dönük davranışın miktarı; liderin sağladığı kişiler arası ilişkilerin miktarı ve liderin başarılmasını istediği bir amacın gerçekleştirilmesi ya da işin yapılması için izleyenlerin olgunluk derecesi arasındaki ilişkilere dayanır.
- İzleyenlerin olgunluk derecesi şunları içerir:
 1. Başarıya karşı istek ya da yüksek ama başarılabilir amaçlar saptamadaki isteklilik derecesi
 2. Sorumluluk alma yeteneği ve gönüllülük
 3. Göreve ilişkin eğitim, tecrübe ustalık.

Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi (1969)

- Yaptıkları araştırmada, farklı olgunluk düzeyine uygun dört lider tipi bulurlar. Bu dört liderlik stili şunlardır:

M-1: Emir verme: Söyleyen -Yüksek görev-Düşük ilişki

M-2: Satma, ikna etme: Satan -Yüksek görev-Yüksek ilişki

M-3: Karara katma: Katılmalı-Düşük görev-Yüksek ilişki

M-4: Yetki verme: Yetki devreden -Düşük görev-Düşük ilişki

Amaç-Yol Teorisi (1970, 1971)



Amaç-Yol Teorisi (1970, 1971)

- Robert House tarafından ortaya konulmuştur.
- Amaç-Yol teorisi çalışanların niteliklerinin ve iş ortamı özelliklerinin belirlenmesinde liderin davranışlarının etkili olduğunu savunmaktadır.
- Teori ile isimlendirilen önemli çevre karakterleri işin doğası, resmi otorite sistemi ve çalışma gruplarının doğasıdır.
- Bu teori ile tanımlanan çalışanların önemli nitelikleri durum kontrolü, iş tecrübesi, kabiliyet ve yakın ilişki ihtiyacından oluşmaktadır.
- Teori, yol gösterici liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve başarıyı amaçlayan liderlik olmak üzere dört farklı liderlik davranışı içermektedir.

Amaç-Yol Teorisi (1970, 1971)

- House ve Evans'ın liderlik davranışı kuramında belirtilen dört liderlik davranışı aşağıdaki gibidir.
 - 1- Emredici Liderlik Davranışı
 - 2- Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı
 - 3- Destekleyici Liderlik Davranışı
 - 4- Katılımcı Liderlik Davranışı

Amaç-Yol Teorisi (1970, 1971)



Amaç-Yol Teorisi (1970, 1971)

- Yukarıdaki temel hususların dışında yol-amaç kuramının liderlik konusunda getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir:
 1. Liderin tutumu amaca ulaşmanın değerini arttırmaktadır.
 2. Örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır.
 3. Bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldırıcı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.
- Amaç-Yol Teorisi, durumsal faktörler arasında etkileşim olabileceğini düşünmemesi ve çok karmaşık oluşu sebebiyle eleştirilmektedir.

Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli (1973, 1988, 2000)

- Victor H.Vroom ve Phillip W. Yetton tarafından oluşturulmuştur.
- Teori çalışanların değişik durumlarda kendilerine işi maletmeleri şeklinde katılım dereceleri üzerine odaklanmıştır.
- AI, AII, CI, CII, ve G şeklinde etiketlenmiş olan beş çeşit karar tarzı vardır.
- Bu tarzlar son derece otokratik'ten (AI), son derece demokratik (G) arasında derecelenmektedir.

Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli (1973, 1988, 2000)



Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli (1973, 1988, 2000)

- Beş çeşit karar türü şunlardır :

1- Otokratik (A1-Autocratic1): Lider hâlihazırdaki bilgiler ışığında problemi kendisi çözümler.

2- Otokratik (A2- Autocratic2): Lider gerekli olan bilgiyi çalışanlardan alır, daha sonra problem için çözüme karar verir.

3- Danışmacı (C1-Consulting1): Lider problemi ilgili olan çalışanlarla bireysel olarak paylaşır daha sonra kararını kendisi verir.

4- Danışmacı (C2-Consulting2): Lider problemi bir grup olarak çalışanlarla paylaşır daha sonra da çalışanların etkisini yansıtacak ya da yansıtmayacak şekilde kararını kendisi verir.

5- Grup (G-Group): Kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde çözüm üzerinde uzlaşarak grupla karar alınır.

Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli (1973, 1988, 2000)



Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli (1973, 1988, 2000)

- Araştırmacılar belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken sekiz soruyu şu şekilde saptamışlardır:
 1. Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
 2. Liderin etkin bir karar almak için ihtiyaç duyacağı bilgi ve veriler mevcut mudur?
 3. Çalışanların alınacak kararı benimsemeleri ne kadar önemlidir?
 4. Problem açıkça tanımlanmış mıdır?
 5. Kararın benimsenmesine dair olasılık yüksek midir?
 6. Problemin çözümünde yol gösterecek amaçlar çalışanlar tarafından paylaşıyor mudur?
 7. Çalışanlar arasında problemin çözümünde izlenecek yollar ile ilgili bir çatışma, mevcut mudur?
 8. Çalışanlar etkin bir karar alabilmek için gerekli bilgi ve veriye sahip midir?

Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Modeli (1973, 1988, 2000)

- Liderin, bu sekiz soruya yanıt verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır.
- Yazarlara göre kararların niteliğini koruyan bazı kurallar vardır:
 - Lider Bilgi Kuralı
 - Amaç-Uyum Kuralı
 - Yapısallaşmamış Sorun Kuralı
 - Benimseme Kuralı
 - Uyuşmazlık Kuralı
 - Doğruluk Kuralı
- Model lider ile çalışanların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, çalışanlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür

DURUMSAL LİDERLİK KURAMININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

- Durumsal liderlik kuramına göre lider, işin durumuna göre değişik davranışlarda bulunarak grup üyelerini güdülemeye çalışıp onların başarılı olmalarını sağlar.
- Bu kuramın amacı, evrensel bir liderlik modeli geliştirmek değildir.
- Asıl amacı, değişik durum ve koşullarda etkili olan değişkenleri belirleyip bunların liderin davranışlarına olan etkilerini tespit etmektir.
- Bu kuramın temel felsefesi şudur: «Her zaman ve her yerde geçerli tek ve en iyi bir liderlik tarzı yoktur». Duruma göre, bazen yönetilen bireylerin yerine getirdikleri göreve önem veren liderlik tarzı, bazen de bireylerin kişiliğine önem veren liderlik tarzı daha etkili olabilir.
- Sonuç olarak, durumsal liderlik kuramının gelecekte yapılacak olan liderlik araştırmaları için gerekli ve önemli bilgiler sağladığı söylenebilir.

**ONBİRİNCİ BÖLÜM:
MODERN LİDERLİK
KURAMLARI: LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİM TEORİSİ**

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Modern Liderlik Kuramları
- Lider-Üye Etkileşim Modeli Nedir?
- Lider-Üye Etkileşim Modelinin Gelişimi
- Lider-Üye Etkileşim Modelinin Ayırt Edici Özellikleri
- Lider-Üye Etkileşim Modelinin Boyutları
 - Katkı
 - Bağlılık
 - Etki
 - Mesleki Saygı

MODERN LİDERLİK KURAMLARI

- 20. yüzyılın son çeyreğinde bütün dünyada ve özellikle iş dünyasında yaşanan köklü değişimlerin, eski paradigmaların çözüm üretme yeteneklerinin zayıflamasına neden olduğu görülmektedir.
- Yeni problem ve ihtiyaçlar yeni çözümler gerektirmiş ve eski paradigmanın yeni ihtiyaçlara yeni çözümler gerektirmiş ve eski paradigmanın yeni ihtiyaçlara cevap verememesi, onun gerekliliğini tartışmaya açmıştır.
- Bu süreçte, klasik teoriler tamamen reddedilmemekte, onların oluşturduğu bilgi birikimi, yeni teori ve modellerin geliştirilmesini kolaylaştırıcı etki yapmaktadır.

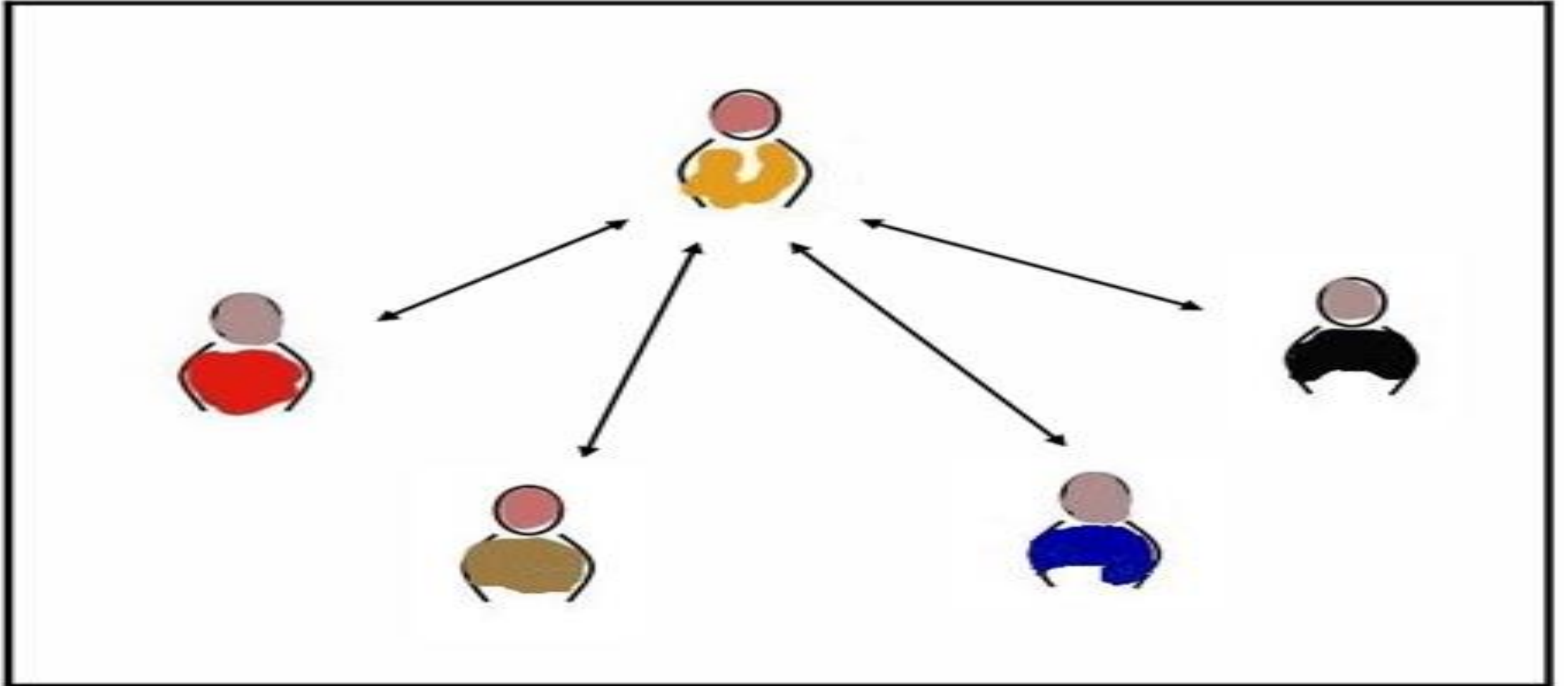
MODERN LİDERLİK KURAMLARI

- Bu dönemin çalışmaları pozitif psikolojinin etkisi ile zengin bir içerik kazanmış ve etik, duygusal, davranışsal, ruhsal, mistik gibi değer odaklı yeni boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır.
- Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli güncel yaklaşımlar olarak; Lider-Üye Etkileşim Teorisi, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Hizmetkar Liderlik ve Otantik Liderlik sayılabilir.
- Bahsi geçen bu yaklaşımlar veya kavramlar henüz tartışılmaktadır. Olgunlaşması ve bir teori ya da paradigma olarak kabul görmeleri için daha çok zamana, kavramlar ile ilgili daha çok araştırma ve tartışmalara ihtiyaç vardır.
- Dolayısıyla, burada göreceğimiz kavram ya da yaklaşımlar, kabul görmüş bir teori olmanın ötesinde, tartışmaya muhtaç birer kavram ve yaklaşımlar olarak kabul edilmelidir.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİ NEDİR?

- Modern Liderlik kuramlarından biri lider-üye etkileşimi (LÜE)'dir
- Bu model örgütlerde insan unsurunun yönetiminde yönetici ya da lider ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkilerin başarısı ve etkinliğine katkıda bulunan oldukça önemli bir modeldir.
- İlk temas ve ilk ilişkiler, birbirleri hakkında fikir edinmelerine olanak sağlar.
- Eğer ilk izlenim olumlu ise, lider üyeye daha iyi görevler verecek ve onu destekleyecektir.
- Yöneticinin etkinliği, her bir astıyla olan ilişkisinin kalitesine bağlıdır.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN GELİŞİMİ



LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN GELİŞİMİ

- Liderlikle ilgili kuramların ve yaklaşımların birçoğu, liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, liderin kişilik özellikleri ile astların kişilik özellikleri arasındaki farklılıklar üzerinde durmamaktadır
- LÜE modelinin kuramsal temeli; rol, sosyal değişim, eşitlik ve adalet kavramlarına dayanmaktadır.
- Dansereau, Graen ve Haga (1975), geliştirdikleri modeli, “ikili dikey bağlantı modeli” olarak da isimlendirmektedirler.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN GELİŞİMİ

- LÜE ile ilgili olarak 1975'ten bu yana yaşanan gelişmeleri araştırmacılar dört evrede incelemektedirler. Bu evrelerde yaşanan gelişmeleri ise aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır:
 1. Evrede, Ortalama Liderlik Tarzı yerine, liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri bulunmuştur.
 2. Evrede araştırmalar, liderin çalıştığı ortamda kurduğu farklı ilişkiler üzerine odaklanmıştır.
 3. Evrede, temel olarak araştırmalar, grup üyelerinin “birbirleriyle ortaklık geliştirmek için, temelde her bir bireyin diğeriyle nasıl çalışabileceğinin” incelenmesi konularında yoğunlaşmıştır.
 4. Evrede, faaliyet alanının ikili ilişkiden daha büyük topluluklara kaydırılarak, örgütsel sistem içinde ve üzerinde ikili ilişkilerin nasıl düzenlenebileceği araştırılmıştır.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN GELİŞİMİ



LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN GELİŞİMİ

- LÜE modelinin gelişimi ile ilgili son bilgiler LÜE alanında öncü araştırmacılardan Danserau, Graen ve Uhl-Bien tarafından zaman zaman değerlendirilmekte ve yayınlanmaktadır.
- Bu değerlendirmelerden anlaşıldığı üzere, LÜE modelinin gelişmesiyle ilgili ölçüm yöntemleri ve temel kavramlar konusunda tam bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmektedir

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ

- LÜE modelini, diğer liderlik modellerinden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:
 1. Liderin örgüt içindeki her bireyle farklı bir etkileşim içinde bulunduğunu ve bu etkileşimin özgün olduğunu ortaya koymaktadır.
 2. LÜE modeli, liderin işgörenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesini ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasını ifade eder

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ



LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ

3. Örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya çalışan tek liderlik yaklaşımıdır.
4. Liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışmış ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin, liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuştur.
5. LÜE ile ilgili uygulamaların örgütsel amaçlara ulaşmada olumlu katkı sağladığının birçok araştırma tarafından desteklenmiş olmasıdır.

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM MODELİNİN BOYUTLARI

- LÜE modeli, liderlerin astları ile ilişkilerinde tüm astlarına aynı tarzda davranmadıklarını, her bir ast ile olan ilişkide farklı tipte davranış tarzı veya etkileşim sergilediklerini öne sürmektedir.
- Lider ve astları arasındaki ilişkinin şeklini ortaya çıkaran tek bir boyut olmadığına inanan araştırmacılar lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin boyutlarını açıklayabilmek için üç-altı arası boyuttan oluşan yaklaşımlar geliştirmişlerdir
- Geliştirilen bu yaklaşımlar ve tartışmalar sonucunda, genel olarak tüm araştırmacılar tarafından ortaya konulan boyutlar; “katkı”, “bağlılık”, “etki” ve “mesleki saygı”dır.

Katkı



Katkı

- Katkı, Dienesch ve Liden tarafından işe dönük faaliyetlerde her üyenin, örgütün açık ve örtülü amaçlarını sağlamaya yönelik kaliteli hizmet vermesi ve bu amaçlara yönelik resmiyetten uzak gönülden bir çalışma sergilemesi, olarak tanımlanmıştır.
- İki tarafın ortak amaçlarına yönelik olarak, her üyenin (açık veya gizli imalı) ileri sürdüğü iş odaklı faaliyetin miktar, yön ve kalitesinin algısı olarak tanımlanan katkı, yakın ilişkilerde uzak ilişkilerden daha önemli olabilir.

Katkı

- Lider ve astları arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan ve araştırmacıların üzerinde birleştikleri en temel boyutlardan biri olan katkı boyutunu, işgörenlerin yerine getirdikleri iş ve yaptıkları görevler açısından açıklamak daha olanaklıdır.
- Lider tarafından sağlanan değerli kaynaklar, fiziksel kaynaklara, önemli bilgilere ve cazip görev tanımlarına karşılık gelir.
- Liderden daha fazla kaynak ve destek alan üyeler, iş performanslarını artırmaktadırlar.
- Ayrıca, yüksek kalitede LÜE olan üyeler normal iş sözleşmelerinin gerektirdiğinin üzerinde iş veya görevleri yapmaktadırlar.

Bağlılık



Bağlılık

- Bağlılık, liderin ve üyelerinin birbirlerine sadık olmalarına odaklanır ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik bir rol oynar.
- Bağlılık, liderin üyeye hangi tipte işleri vermeyi kararlaştırması yönünde de fikir vermektedir.
- Liderler, bağımsız karar vermeyi ve sorumluluk almayı gerektiren işleri kendilerine bağlı hissettikleri üyelere vermektedirler.
- Örgüt içinde LÜE kalitesinin yüksekliği, üyelerin örgüte bağlılığını artırmakta ve bunun sonucunda işgörenlerin örgüte katkıları, örgüt performansı ve lider performansı da önemli ölçüde yükselmektedir.

Etki



Etki

- Lider ve üyelerin birbirlerinden karşılıklı etkilenmesini ifade eder.
- Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğenmenin, gelişen ve süregelen bir lider-üye etkileşiminin derecesini olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir.
- Dienesch ve Liden'e göre, lider ve üyeler arasındaki kurulacak etkileşimin kalitesi, lider ve üyelerin yaşına, cinsiyetine, eğitim durumuna, deneyimine ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir.
- Bu etkileşimde liderin kararına üyenin vereceği yanıt, sırasıyla LÜE, katılım, sadakat, etki ve profesyonel saygı boyutlarında değişkenlik gösterir.

Mesleki Saygı



Mesleki Saygı

- Saygı, değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya neden olan duygu olarak tanımlanabilmektedir
- Mesleki saygı, örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır.
- Mesleki saygısı yüksek olan liderler, kendilerini takip edenlerin bireysel verimliliğini de artırabilirler.

**ONİKİNCİ BÖLÜM:
MODERN LİDERLİK
KURAMLARI: KARİZMATİK
LİDERLİK**

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- Karizma Kavramı ve Tanımı
- Karizmanın Ortaya Çıkışı
- Karizmatik Liderlik Özellikleri ve Temel Davranışları
 - Karizmatik Liderlik Özellikleri
 - Karizmatik Liderlerin Temel Davranışları
- Karizmatik Lider ve İzleyici İlişkisi
 - Karizmatik Liderlerin Takipçileri
 - Karizmatik Liderlerin İzleyenleri Etkileme Yöntemleri

KARİZMA KAVRAMI VE TANIMI

- Karizma, olgunluk, özveri, rahatlık, güven, enerji oluşturma ve canlılık gibi boyutları içeren bir kavramdır. Karizma, bu özellikleri nedeniyle izleyiciler üzerinde oldukça derinlemesine etki yaratma özelliğine sahiptir.
- Karizma kavramının kökeni eski Yunan Uygarlığına kadar uzanmaktadır. Eski Yunan Uygarlığında karizma, «ilahi hediye ya da ilham yeteneği» anlamında kullanılmıştır.
- Karizma, Eski Yunan Felsefesinde «hediye ya da bağış» anlamına gelen gift kelimesinden türetilen bir kavramdır.
- Karizma, Hristiyanların kutsal kitabı İncil'de geçen bir kelimedir. Yunanca'daki bağışlama ve rahmet anlamlarındaki **charis** ile merhamet anlamındaki **charizestai** kelimelerinden gelmektedir.
- Kilise tarafından kullanılan **charismata** kelimesi ile yaratıcının özel bir lütuf olarak belirli kişilere verilen normalin ötesindeki liderlik özellikleri ifade edilmiştir.

KARİZMA KAVRAMI VE TANIMI

- Karizma kavramı, Weber tarafından Teolojiden Sosyolojiye kazandırılmış önemli bir kavramdır.
- Max Weber, «Allah'ın Armağanı» anlamına gelen karizma kavramının geçerliliğini, kurallar, kanunlar, konumlar ya da geleneklerle değil de, herhangi bir bireyin kişisel kahramanlık, kutsallık ve örnek karakterine bağlılık ve bireyin ortaya koyduğu ya da normlara uygun ve düzenden kaynaklanan otorite kavramını da içerecek biçimde genişletmiştir.
- Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır: Karizma, özel bir kutsallığa, kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğine veya örnek olan karakterine bağlılıktır.
- Demek ki karizma, eskiden kalma kurallar ve bunların geleneksel olarak korunmalarına dayanmıyor, daha ziyade liderin örnek kişiliğine ve insanüstü yeteneklerine ve izleyicilerin bu özelliklere olan inancına dayanıyor.
- Karizma, liderin takipçilerin duygu ve ruhlarına nüfuz etmesidir. Başka bir deyişle karizma, iletişim kurulan insanlarda yüksek düzeyde heyecan yaratmaktadır. İzleyenler karizmatik gücü sıra dışı olarak algırlar.

KARİZMATİK LİDERLİK



KARİZMANIN ORTAYA ÇIKIŞI

- Max Weber'e göre, karizmatik tip, harp, devrim veya kurulu normların ve kurumların yıkılması gibi acil durumlarda kendisini gösterir. Başka bir deyişle karizmanın alanı, otoritenin geleneksel veya kanuni temelleri zayıfladığı zaman yükselme gösterir.
- Karizmatik ilişkinin devam etmesi, buhran ortamının sürmesine bağlıdır. Böyle ortamlarda, lider gücünü göze çarpan olağanüstü olaylarla ispatlar.
- Weber'e göre karizma, izleyenlerin lideri algılamalarına bağlıdır. Karizmanın geçerliliği için kesin olan, otoriteye maruz kalanların algılamalarıdır.
- Karizmatik liderin otoritesi, sihirli güçlere, vahiylerle ve kahramana tapmaya dayalıdır.
- Yine Weber'e göre karizmatik liderlik tipi devrimseldir. Yani karizmatik tip, geleneksel yöntem ve değerleri sarsan ve otoritesi kurallara meydan okuyacak kadar güçlü olan kimsedir.

KARİZMANIN ORTAYA ÇIKIŞI

- Karizmatik yetenekler (kahramanlık, cesaret, ileriye görebilme) ne eğitimle işlenir, ne de öğrenimle geliştirilir. Başka bir deyişle karizma için eğitim ve öğretim yapılmaz.
- Yalnızca karizmatik yetenek uyandırılır. Karizma, sadece içten gelen bir kararlılık ve zorlamadır. Karizmaya sahip olan, kendisi için yeterli görevi alır ve görevinden dolayı itaat ve takip edilmeyi ister.
- Karizmatik liderler, kişisel işlerinin, rutin mesleklerinin ve aile hayatının rutin zorluklarının dışında durmalıdırlar. Gerçek karizmatik liderler, sadece yönettiklerine karşı sorumludurlar.

KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE TEMEL DAVRANIŞLAR

- Karizmatik liderlik, takipçilerine yol gösteren, onlar için ilham kaynağı olan, güven veren, gelecekle ilgili büyüleyici amaç ve hedefler belirleyen, misyon ve vizyonu heyecan yaratan kimselerdir.
- Karizmatik liderle, zorlama yöntemlerine başvurmadan düşünce ve fikirlerini izleyenlerine kabul ettirirler. Bunun nedeni, izleyenlerin kendilerini liderle özdeşleştirmeleridir.
- Weber'e göre karizmatik liderlerin kendilerine özgü bir yönetim tarzı ve stilleri vardır. Ancak bu yönetim tarzı liderin içinde bulunduğu şartlara ve üstlendiği misyona göre değişebilmektedir.

Karizmatik Liderlik Özellikleri

- Karizmatik liderlik konusunda siyaset bilimciler ve sosyologlar yarım yüzyıla yakın bir süredir çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmalar, bugün hala devam etmektedir.
- Bu konuda yapılan araştırmalarda, karizmatik liderlerin, ileriye görme, çekici ideolojik hedefler belirleme, güven telkin etme ve yaratma, etkileme ve kendini ifade etme kabiliyeti, alışılmışın dışında davranışlar gösterme, kahramanlık davranışları sergileme, insanüstü bir güce ve güçlü bir çehreye sahip olma gibi özellikleri olduğu belirlenmiştir.

Karizmatik Liderlik Özellikleri

- Karizmatik liderler ekonomik, sosyal, politik veya dinsel gerilimlerin olduğu anlarda ortaya çıkarlar. Başka bir deyişle karizmatik liderler, geleneksel değerler sorgulandığında veya reddedildiğinde, geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk çekilemez hale geldiğinde, işlerin yapılmasının bilinen yolları deneyip bittiğinde, köklü değişimler gerektiğinde, büyük bir felaket tehdidi söz konusu olduğunda ortaya çıkarlar.
- Cezbedici bir çekim gücü ve aşırı kendine güven karizmatik liderlerin temel özellikleridir. Bu özellikler takipçilerini adeta büyüler.
- Karizmatik lider, imkansız durumdan kurtuluş için sanki bir ilahi mesaj verir takipçilerine. Bu mesajla sadece işlerin düzeleceğini değil, mükemmel hale geleceğini de vaat eder. Karizmatik liderler bu özelliklerinden ötürü takipçilerine çekici gelirler.

Karizmatik Liderlik Özellikleri

- Karizmatik liderler yüksek derecede kendine güvenen, başkalarını etkileme arayışı içinde olan ve etkileyebilen; başkalarının inançlarını kuvvetlendiren ve kendi inançlarını başkalarına empoze edebilen kişilerdir.
- Karizmatik liderler, hayatta kalma mücadelesi veren yeni organizasyonlarda veya yıkılmak üzere olan eski organizasyonlarda boy gösterirler.

Karizmatik Liderlik Özellikleri

- Weber'e göre karizmatik liderlik olgusunun ortaya çıkması için 5 temel bileşen bulunmaktadır:
 - Sıra dışı yeteneklere sahip bir kişi (lider),
 - Kriz ortamı,
 - Krizde radikal çözüm üretme yeteneği,
 - İzleyenlerin kabulü
 - Kişinin sıra dışı yeteneğinin sağladığı sürekli başarı.

Karizmatik Liderlik Özellikleri

- Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarak karizmatik liderlerin temel nitelikleri şöyle sıralanabilir:
 - Kendine Güven
 - Vizyon Belirleme
 - Yüksek Riske Girme ve Geleneksel Olmayan Yöntemleri Kullanma
 - Kişisel Gücün Kullanılması
 - Kişisel Özdeşleşme Sağlama
 - İçselleştirme

Karizmatik Liderlik Özellikleri

- Liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkaran ya da karizmaya katkıda bulunan sekiz gösterge belirlenmiştir. Bunlar:
 - İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
 - İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
 - Liderin izleyenler tarafından kayıtsız-şartsız kabul edilmesi,
 - İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri,
 - İzleyenlerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
 - İzleyenlerin organizasyonun amaçlarının belirlenmesindeki payları,
 - İzleyenlerin performanslarını arttırma hevesleri,
 - İzleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebileceklerine dair inançlarıdır.

Karizmatik Liderlerin Temel Davranışlar

- Karizmatik liderlik konusunda yapılan araştırmalar, bu liderlik tipinin gözlemlenebilir ve tanımlanabilir bazı açık davranışsal özelliklere sahip olduklarını göstermiştir.
- Yapılan araştırma sonuçlarına göre, karizmatik liderleri karakterize eden 3 temel davranış vardır:
- **TASARIMCI**
 - Orijinal Tasarımlar Sunmak
 - Yüksek Beklentiler Belirlemek
 - Tutarlı Davranış Modeli Olmak
- **CANLANDIRICI**
 - Kişisel Heyecanı Sergilemek
 - Kişisel Güveni Açıklamak
 - Başarıyı Aramak, Bulmak ve Kullanmak
- **GÜVEN VERİCİ**
 - Kişisel Desteğini Açıklamak
 - Empatik İlişkiler Kurmak
 - İnsanlara Güvendiğini Açıklamak

Karizmatik Liderlerin Temel Davranışları

- Genel olarak bilim adamları karizmatik liderlik davranışlarını sekiz ana başlıkta incelemişlerdir. Bu incelemenin nedeni karizmanın her insanda mevcut olmadığını vurgulamaktır. Karizmanın davranışsal ana boyutları şunlardır:
 - Standart davranışların dışında davranış sergilemek,
 - Risk alabilmek,
 - Etkileyici vizyon oluşturma,
 - Takipçilerin ihtiyaçları konusunda duyarlı olmak,
 - Statükocu olmamak,
 - İçinde bulunulan şartları objektif değerlendirmek,
 - Kendini ifade edebilme gücüne sahip olmak,
 - Grup, şirket ya da toplum için etkili değişimler yapabilmek

KARİZMATİK LİDER VE İZLEYİCİ İLİŞKİSİ

- Karizmatik lider ve izleyici ilişkisinin derinlemesine değerlendirilmesi için karizmatik liderlerin takipçilerine ve karizmatik liderlerin takipçilerini etkileme yöntemlerine bakmak gerekmektedir.

Karizmatik Liderlerin Takipçileri

- Karizmaya sosyolojik ve psikolojik yaklaşımlar, bu tür liderlerin takipçileri üzerindeki etkilerini, takipçilerin görevlerini belirleme, onlar için ideolojik önem ve belirginlik mesajı taşıyan bir «ileri hedef»i canlı bir şekilde belirleyerek elde ettiklerini göstermiştir.
- Ayrıca karizmatik liderler yüksek performans beklentilerini açıklayıp, bu beklentilerini yerine getireceklerine dair takipçilerine olan güvenlerini belirterek, gösterdiği hedefe ulaşmaları için onların motivasyonları ve performanslarını artırır.

Karizmatik Liderlerin Takipçileri

- Bazı bilim adamları yaptıkları araştırmalarda, karizmatik liderlerin takipçilerini (astlarını), diğer liderlerin takipçilerinden farklı kılan bir dizi nitelikler olduğunu belirlemiştir. Bu nitelikleri şöyle sıralamak mümkündür:
 - Lideri şartsız kabul etmeleri,
 - Liderin inançlarına güvenmeleri,
 - Lideri sevmeleri,
 - Lidere içten gelen itaatleri,
 - Liderle özdeşleşmeleri,
 - Göreve duygusal olarak bağlanmaları,
 - Yüksek amaçlarının oluşu,
 - Liderin görevine hizmet ve yardımcı olacakları konusundaki inançlarının yüksek oluşu.

Karizmatik Liderlerin İzleyenleri Etkileme Yöntemleri

- Karizmatik liderler, diğer liderlerden farklı özelliklere sahip oldukları için etkileme yöntemleri de farklıdır. En önemli etkileme yöntemi, karizmalarını çok iyi kullanmalarıdır. Karizmatik liderler yönetim sürecinde izleyenlerini şu yöntemlerle etkilerler:
 - Kişisel Özdeşleşme
 - Sosyal Özdeşleşme
 - İçselleştirme
 - Kendine Güven

Kişisel Özdeşleşme

- Lider, karizmatik gücü sayesinde izleyenlerini kendilerine sadık hale getirirler. Ancak burada izleyenler gönülden lidere bağlanırlar.
- Şunu da belirtmekte yarar vardır: Bu tür izleyenler otoriteye bağlanma ihtiyacı yüksek olan kimselerdir.
- Bu tür izleyenler otoriteye bağlanma ihtiyacı yüksek olan kimselerdir.
- Liderle özdeşleşme sürecinde izleyenler, vizyon, amaç, hedef, stratejiden çok liderin şahsına sadık hale gelirler.

Sosyal Özdeşleşme

- Karizmatik liderler; takipçilerinin karakter yapıları ve benlik algılamaları ile grubun kimliği ve paylaşılmış değerleri arasında bir bağlantı kurarak, sosyal özdeşleşmeyi artırır.
- Grup ya da toplumda sosyal özdeşleşme düzeyi artınca bireysel anlayışın yerini toplumsal anlayış alır.
- İzleyenlerin grup ya da toplumun ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha fazla düşünür hale gelmesidir.
- Sosyal özdeşleşme bayrak, amblem, üniforma gibi semboller, sloganlar, kurumun ya da toplumun marşının ya da şarkısını söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi ananevi merasimler ve yeni üyelerin gruba katılması gibi seromonilerle güçlendirilebilir.
- Bunun yanı sıra, karizmatik liderler geçmiş başarılarını ya da izleyenlerin kahramanca eylemlerini anlatarak sosyal özdeşleşme düzeyini yükseltebilirler.

içselleştirme

- Karizmatik liderler izleyenlerin değerlerinden yola çıkarak yeni değerler oluşturup bunları onların görevleri ile bağlantılı hale getirirler.
- Kısaca belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmayı, sahip olunan değerlerin bir ifade etme yolu olarak izleyenlerine benimsetirler.

Kendine Güven

- Karizmatik liderler izleyenlerin kendilerine olan güvenlerini artırarak belirledikleri amaç ve hedefleri büyük bir sosyal dayanışma anlayışı içinde gerçekleştirmeyi sağlar.
- Kısaca, izleyenlerde özgüveni artırarak işbirliği içinde hareket etmeyi gerçekleştirirler.

**ONÜÇÜNCÜ BÖLÜM:
MODERN LİDERLİK
KURAMLARI: DÖNÜŞTÜRÜCÜ,
STRATEJİK, MÜBADELECI,
HİZMETKAR, OTANTİK
LİDERLİK**

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK



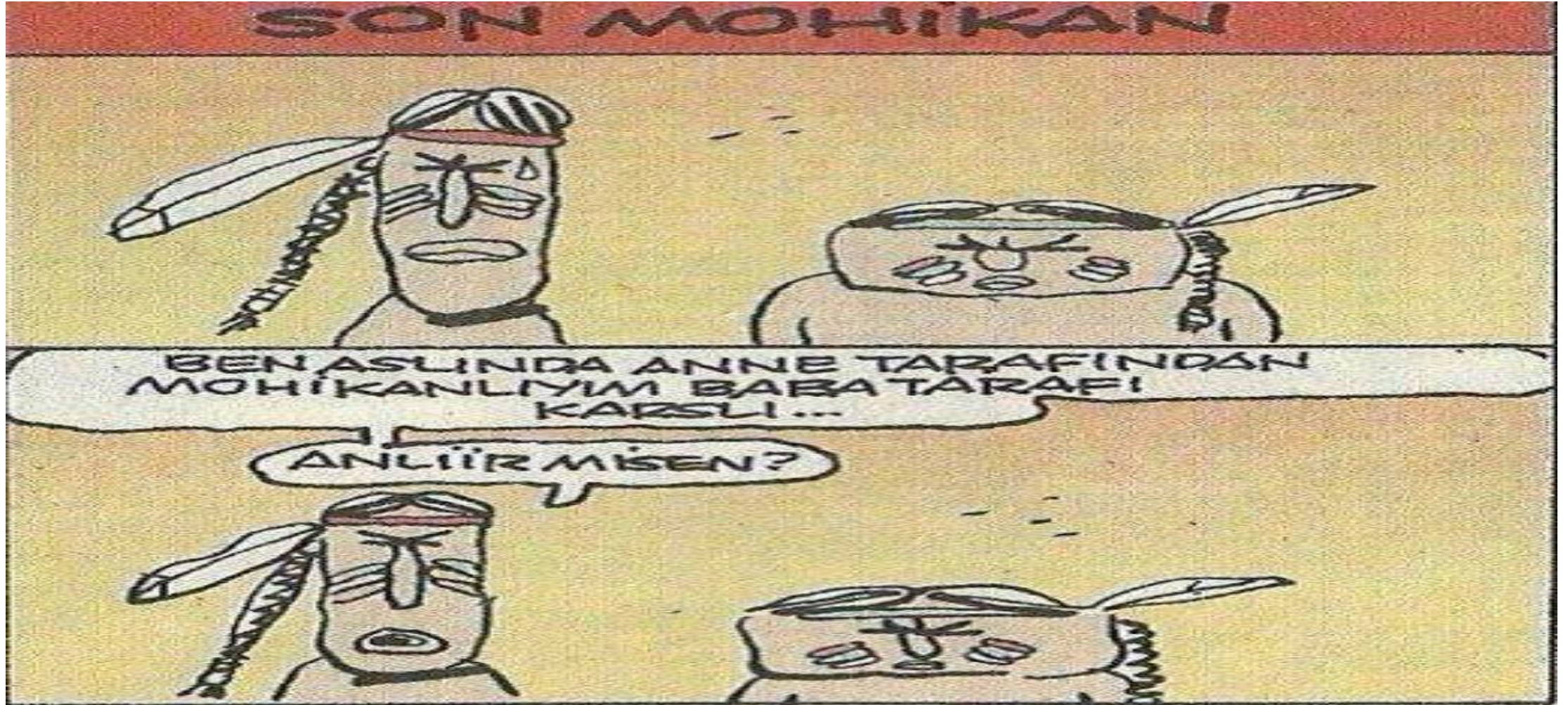
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

- Dönüştürücü liderlerin işi **yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek**, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir.
- Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.
- Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, çalışanlara vizyon kazandırmak yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek çok önemlidir.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

- Dönüştürücü liderin üç önemli işlevi şunlardır:
 - ✓ Mevcut sorunları önceliklerine göre sıralama ve uygun çözüm önerileri geliştirme,
 - ✓ Yeni bir yapı oluşturma ve değişimi kurumsallaştırma,
 - ✓ Yakın ve uzak geleceği planlayarak, örgütsel kaynakları hedeflere göre kullanma
- **Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler.**
- Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar.
- Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar.

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK



DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

- Bass, kuramın ilk kez tartışıldığı dönemlerde dönüştürücü liderliğin üç önemli davranışsal ögesi olduğunu belirtmiş, daha sonra dörde çıkarmıştır. Bu ögeler;
 1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Dönüştürücü Liderler, izleyenleri tarafından azimli, kararlı ve olağanüstü yeteneklere sahip olarak görülürler.
 2. İlham Verme: Dönüştürücü Liderler, etraflarındaki insanların işlerini anlamlı hale getirme, ilham verme ve onların motivasyonlarını yüksek tutma çabası içinde olurlar.
 3. Entelektüel Uyarım: Dönüştürücü Liderler, izleyenleri yenilikçi olma, sorgulama, problemleri yeniden ele alma ve yeni yaklaşımlar geliştirme konularında teşvik ederek desteklerler.
 4. Bireye İlgi: Dönüştürücü Lider, koçluk veya mentorluk yaparak her bir izleyeninin gelişimine özel önem verir.

STRATEJİK LİDERLİK

- Son dönemlerde artan rekabet ve değişimin üst yöneticilerin kararlarını önemli hale getirmesi stratejik liderliğe olan ilgiyi artırmıştır.
- Stratejik liderlik, diğerlerini gönüllü olarak etkileyerek kararlar alma ve bu yolla örgütün uzun dönemli hedeflerini ve kısa dönemli dengesini sağlama veya vizyon oluşturma, örnek oluşturma ve örgüte değer katma yeteneği olarak tanımlanabilir.
- Stratejik liderlik, normal liderlikten iki şekilde ayrılır. Bunlardan birincisi, sadece örgüt üst düzey yöneticileri ile ilgili olmasıdır. İkincisi ise, yöneticilerin sadece rutin görevleri değil, stratejik ve sembolik aktiviteleri üzerine odaklanmasıdır.
- Diğer bir ifadeyle geleneksel liderler sadece örgüt içi ile sınırlı kalırken, stratejik liderler pozisyon itibari ile örgütün kültürünü, stratejisini ve yapısını değiştirmektedirler.

STRATEJİK LİDERLİK

- Stratejik liderlik yaklaşımına göre örgütler, üst yönetimin bir yansımasıdır ve örgütsel çıktılar üst yöneticilerin tercihleri tarafından belirlenir. Bu nedenle, üst yönetimin örgüt stratejisi üzerinde büyük etkisi vardır.
- Stratejik liderler, örgütün içsel ve dışsal dinamiklerini göz önünde bulundurarak sürekli olarak değişen ve gelişen çevresel faktörlere uyum sağlama yeteneği üst düzeyde bulunan ve örgütün sürdürülebilir rekabet avantajını sağlama hususunda uzun vadeli karar alma hususunda yetkin ve etkin olan kişilerdir.
- Bu teori ile ilgili araştırmaların sınırlı olması, üst yönetim ile izleyenleri arasındaki sosyal etkileşimin dikkate alınmaması ve liderin psikolojik yapısının tam anlamıyla açıklanmamış olması, teorinin önemli eksiklikleri olarak görülmektedir.

MÜBADELECİ LİDERLİK

- Mübadelecı liderlikte basit olarak, **lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir.**
- **Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir.**
- İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir.
- Bunun yanında liderler de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır.

MÜBADELECİ LİDERLİK

MÜBADELECİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

	Mübadelecî	Dönüştürücü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış aşağıdan yukarıya
İşgören	Kullanılabilir kaynak	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

MÜBADELECİ LİDERLİK

- Liderler, hem dönüştürücü hem de mübadelecî liderlik davranışlarını sergilemek zorundadırlar.
- Bununla beraber dönüştürücü liderliği ağırlıklı olarak uygulayan liderlik tarzının birinci derecede önemli olduğu literatürde önemle savunulmaktadır.

HİZMETKAR LİDERLİK

- Açık politikaların, güvene dayalı ilişkilerin, güçlendirmeye ve rehberlik etmeye yönelik liderlik uygulamalarının önemsendiği bu dönemde, otoriter ve pragmatist lider tipinden ziyade öğretici, yardımsever ve paylaşımcı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Hizmetkar liderlik, «başkalarına hizmet ederek yönetme» fikrine dayanmaktadır.
- Hizmetkar lider, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve faydalarını kendi faydalarının önüne koyarak onların güvenini kazanmakta ve inanılabilirliği pekiştirmektedir.

DESPOT LİDER



MİSYON

HİZMETKÂR LİDER

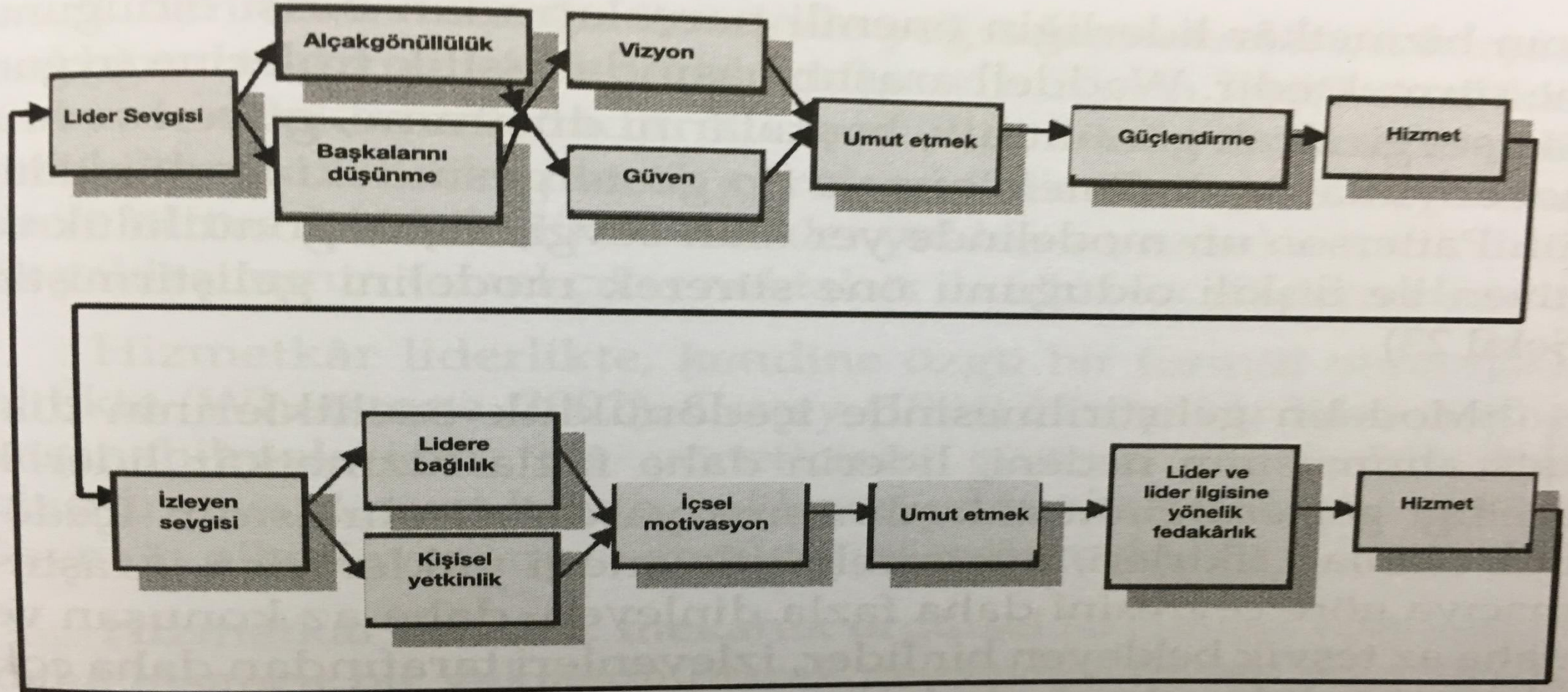


MİSYON

HİZMETKAR LİDERLİK

- Hizmetkar liderler, izleyenleri örgütün en önemli kaynağı olarak görürler ve iyi birer dinleyicidirler.
- Önce insanları anlarlar ondan sonra anlaşılmayı beklerler. Dolayısıyla hizmetkar liderler dikkatli bir şekilde takipçilerini dinledikten sonra onlarla işbirliği yaparak fikirlerini alır ve uygularlar.
- Hizmetkar liderlik, bir liderin diğerine öğrettiği bir liderlik stili değil, kişinin kendi içinde keşfettiği bir yol ve yöntemdir.
- Hizmetkar liderler, verdikleri kararların diğerlerini nasıl etkileyeceğine dair yüksek duyarlılığa sahiptirler.

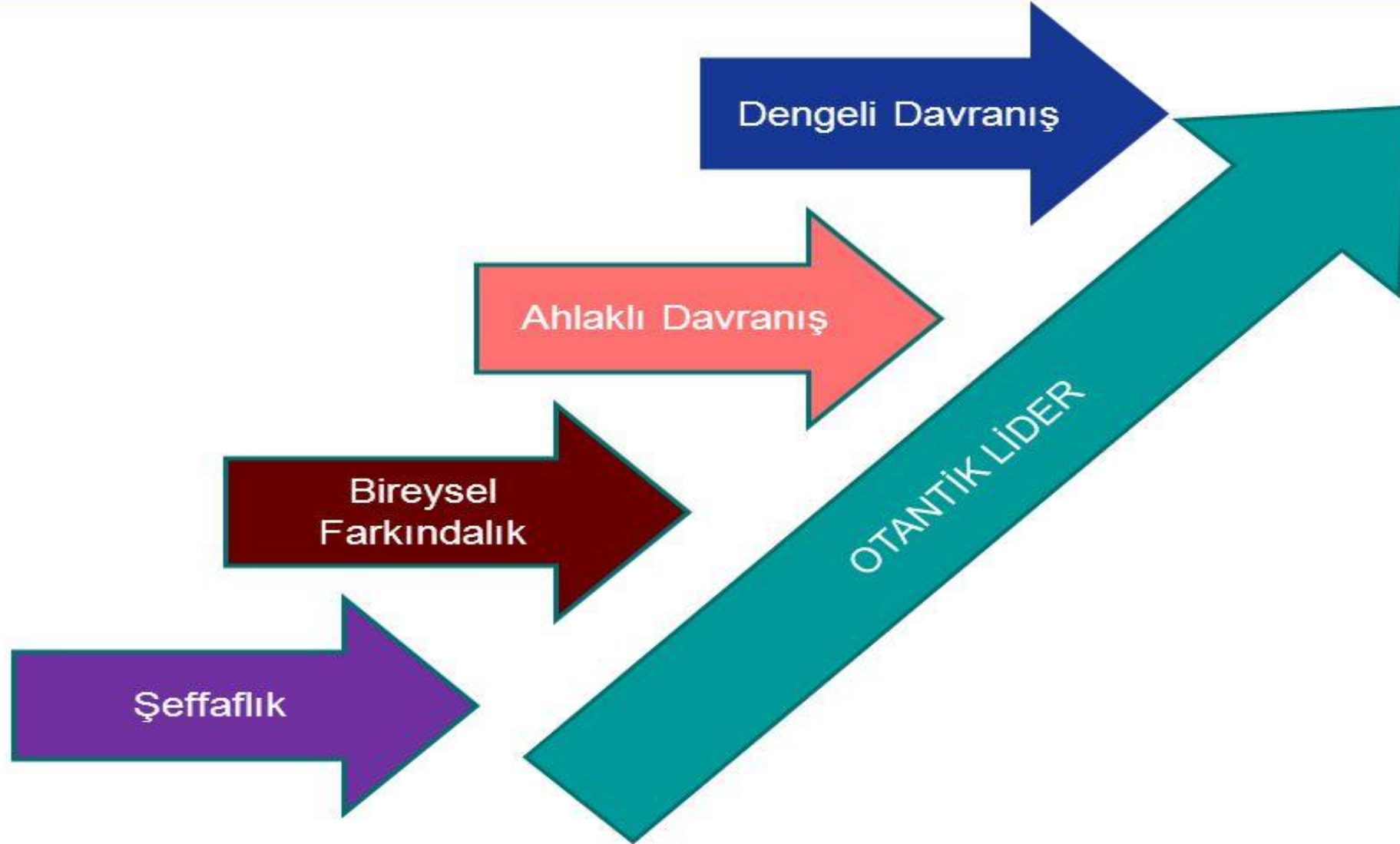
HİZMETKAR LİDERLİK



OTANTİK LİDERLİK

- Günümüze kadar ağırlıklı olarak yetenekleri ve güçlü özellikleri ile öne çıkan liderler artık sahip oldukları ya da olmaları gereken değerler ile sorgulanmaktadırlar. Bu nedenle, liderleri yönlendiren temel düşünce, yüksek değerler ve inançlar olmaktadır.
- Bu ortamda, güven bunalımını aşma, haksızlıkları, yolsuzlukları ve usulsüzlükleri önlemeye yönelik büyük beklentiler, son zamanlarda otantik olmayı gündemde tutmakta ve hem uygulayıcıların hem de yönetim bilimcilerin dikkatini çekmektedir.
- Otantiklik, sadakat, samimiyet, iki yüzlülükten uzak durma, kaynak ya da orijin ve gelenek ile uyumlu olmalıdır.

OTANTİK LİDERİN KİŞİLİK VE YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ



OTANTİK LİDERLİK

- Bir liderin aynaya bakarak «ben otantiğim» demesiyle otantik olunmaz. Dolayısıyla, otantiklik çift taraflı bir durumdur. Lider hem kendisine karşı dürüst ve açık olmalı, hem de bu dürüstlüğünü çevresine hissettirmeli ve takipçileri onu öyle bilmelidir.
- Esasen otantiklik yeni ortaya çıkmış bir kavram ya da yaşam biçimi değil, tarihsel süreç içinde yaşanmış ve farklı anlamlar ile söylenmiş ve yazılmış bir kavramdır. Otantiklikte 4 temel faktör ön plana çıkmaktadır:
 - Öz Farkındalık: Güçlü ve zayıf yönlerini, duyguları ve değerlerini bilmesi.
 - Kendi İle Yüzleşmek: Kendini tarafsız değerlendirme ve eksiklerini kabullenme
 - Otantik / Özgün Davranma: Ya Olduğun Gibi Görün ya da Göründüğün Gibi Ol Felsefesi
 - İlişkisel Otantiklik: İlişkilerde açıklık, dürüstlük ve ahlaki çaba