

LİDERLİK

Teoriler

Doç. Dr. Kürşad YILMAZ

Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
kursadyilmaz@gmail.com

Liderlik Teorileri

1. Özellikler Teorileri
2. Davranışsal Teoriler
3. Durumsallık Teorileri

1. Özellikler Teorisi

- Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi ile başlamıştır.
- Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.
- Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır.
- Temel anlayışı "lider doğulur" şeklindedir.
- Başarılı ve başarısız liderlerin özellikleri karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

1. Özellikler Teorisi ...

- Stogdill 1904-1947 yılları arasında yapılan 124 araştırma üzerinde meta-analiz yapmış ve lider özellikleri arasında çok düşük ilişkiler (0.09 ve 0.26 arasında) saptamıştır.
- Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmış ve örnek olarak verilen şu özellikler üzerinde durulmuştur.

Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Uyum sağlama	Zeka	İşbirliği sağlama
Normallığı ayarlama	Yargı ve Kesinlik	Yönetici kabiliyeti
Saldırganlık ve Hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve Prestij
Duyusal denge ve Kontrol		Sosyal olma
Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Orjinallik ve Yaratıcılık		Nezaket ve Diplomasi
Kişisel bütünlük		
Öz-güven		

2. Davranışsal Teoriler

- Bu yaklaşımın ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.
- İnsanlar lider olarak yetiştirilebilirler.
- Lider davranışlarına önem vermişlerdir.
- Çevresel ve durumsal etmenlere önem vermemişlerdir.

2. Davranışsal Teoriler...

Davranışsal Teorilerin Özellikler Teorisine Göre Faydaları:

1. Özellikleri araştırmak yerine, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderler yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
2. Eğitim yoluyla liderlik davranışları kişiye kazandırılabilir.

Davranışsal teoriler ile ilgili araştırmalar

1. Ohio State Üniversitesi Çalışması
2. Michigan Üniversitesi Çalışması
3. Yönetim Gözeneği Kuramı (Blake ve Mouton)
4. Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı
5. Liderlik Doğrusu Teorisi

a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

- Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışını esas alan bir araç kullanılmıştır.
- Bu çalışmaların sonucunda iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir.
- **Kişiyi dikkate alma** faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.
- **İnsiyatif** (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri (deadlines) belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki, davranışını ifade etmektedir.

a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

- Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır:
 - Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır;
 - Liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.
- Ohio Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalar sonucunda, eğer lider işgören merkezli, katılımcı ise, işgörenlerin şikayetleri ve işgücü devri oranlarının en düşük, iş tatminin en yüzeyle olduğu ortaya çıkmıştır. Eğer lider iş merkezli, yapıcı hareket geçiren (initiating structure) bir liderse, aynı konularda daha başarısız bulunmuştur. Bu nedenle etkili liderler işgören merkezli, katılımcı (demokratik) olanlardır.

b) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

- 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

- Kişiyi yönelik davranış (employee-centered style)
- İşe yönelik davranış (job-centered style)

b) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

- Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiyi yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.
- Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiyi yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Teorinin ağırlık noktasını liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.

e) Liderlik Doğrusu Teorisi (Tannenbaum ve Schmidt)

- Liderler yukarıda belirtilen yönetim biçimlerinden birine karar verecekleri zaman şu üç grup etmeni göz önünde bulundurmalarıdır:
- Birinci grup etmenler; liderin iş gören katılımına karşı tutumları, astların eklerine karşı duyduğu güven, belirsizlik durumlarını yönetebilme kapasitesi gibi etmenlerden oluşur.
- İkinci grup etmenler arasında, astların özellikleri yani yeterlilik, denetim, katılım arzusu, sorumluluk, örgütsel amaçlarla özdeşleşip özdeşleşmedikleri gibi etmenler sayılabilir.
- Üçüncü grup etmenler, liderliğin oluştuğu durumun doğasını kapsar. Örneğin görev tipi, örgüt kültürü, grup bağlılığı, fiziksel çevre vb. gibi.

Davranışçı teorilerin eleştirisi

- Davranışçı kuramların olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Kuramların olumlu yönleri arasında, liderlik sürecinde insanla ilgili etmenlere önem vermeleri, iş tasarımı ve katılım gibi daha geniş örgütsel konuları yönetim açısından önemli bulmaları sayılabilir. Kuramların eleştirilen yönü ise, örgütte çalışanların karar verme konusunda hevesli olmalarının ve iş sargınlığının biraz abartılmış olmasıdır.
- Belirli bazı işlerin sıkıcı oldukları, memnun edici olmadıkları, işlerin acımasız rekabetçi çevrelerde yer aldığı gibi çalışma yaşamıyla ilgili gerçeklerin göz ardı edildiği belirtilmiştir. Eleştiride gerçek çıkar tartışmaları olduğu ve katılımcı demokratik yaklaşım seçilerek bunların çözülemeyeceği iddia edilmiştir.
- Liderlik sürecinin anlaşılması konusundaki üçüncü grup teori Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Teorisi (Contingency theory) adı verilen teoridir. Bu teorinin ağırlık noktası ise, liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir.

3. Durumsallık Teorileri

- Liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni 'koşullar' değişkenidir. Durumsallık teorileri liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir.
- Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.
- Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmasına rağmen liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır.

3. Durumsallık Teorileri...

- Durumsallık teorileri liderlik biçiminin, özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini, bu nedenle tek bir yaklaşımın bütün koşullar için geçerli olmayacağını ileri sürer.
- Liderler davranışlarını, değişen koşullara göre ayarlamalıdır. Otokratik biçimler, hızlı ve popüler olmayan kararlara gereksinim varsa uygundur fakat bu arada katılımın yararları kaybolmaktadır.
- Demokratik biçimler, astların güdülenmesini ve iş sargınlığını artırır.

3. Durumsallık Teorileri...

- Kararlar, katkıda bulunacak deneyim ve uzman bilginin yokluğundan dolayı başarısız olabilir. Böylece farklı çalışma durumları, farklı liderlik biçimleri gerektirmektedir.
- Teorinin savunucularına göre yönetimin rolü, liderler ile durumlar arasında eleştirmeyi sağlamaktadır. Lider, çeşitli durumların gereklerine dikkat ederek liderlik biçimini yeniden oluşturmalıdır.
- Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.

3. Durumsallık Teorileri...

- Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı
- House'un Yol-Amaç Kuramı
- Vromm ve Yetton'un Normatif Kuramı
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı
- Reddin 3D Kuramı

3. Durumsal Teorileri...

Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal değişkenleri	Liderlik türü	Etkiliğin ölçülmesi
1. Lider-izleyen ilişkisi	Görev Yönelimli	Performans
2. Görevin Yapısı	İlişki Yönelimli	
3. Liderin konumsal gücü		

3. Durumsal Teorileri...

House'nin Yol-Amaç Kuramı

Durumsal değişkenleri	Liderlik Türü		Etkiliğin ölçülmesi
1. İzleyen Özellikleri	Görev Yönelimli	Emredici Liderlik	İşgörenlerin:
2. Çevresel etmenler		Başarı Yönelimli Liderlik	İş doyumu
	İlişki Yönelimli	Destekleyici Liderlik	Performansı
		Katılımcı Liderlik	

3. Durumsal Teorileri...

Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı

Durumsal değişkenleri	Liderlik türü		Etkiliğin ölçülmesi
1. Kararın Kalitesi	Görev Yönelimli	1. Otokratik (Karara katılım düşük)	Çalışanların karar kabulü
2. Kararın Kabulü		2.	Performans
	İlişki Yönelimli	3.	
		4.	
		5. Demokratik (Karara katılım yüksek)	