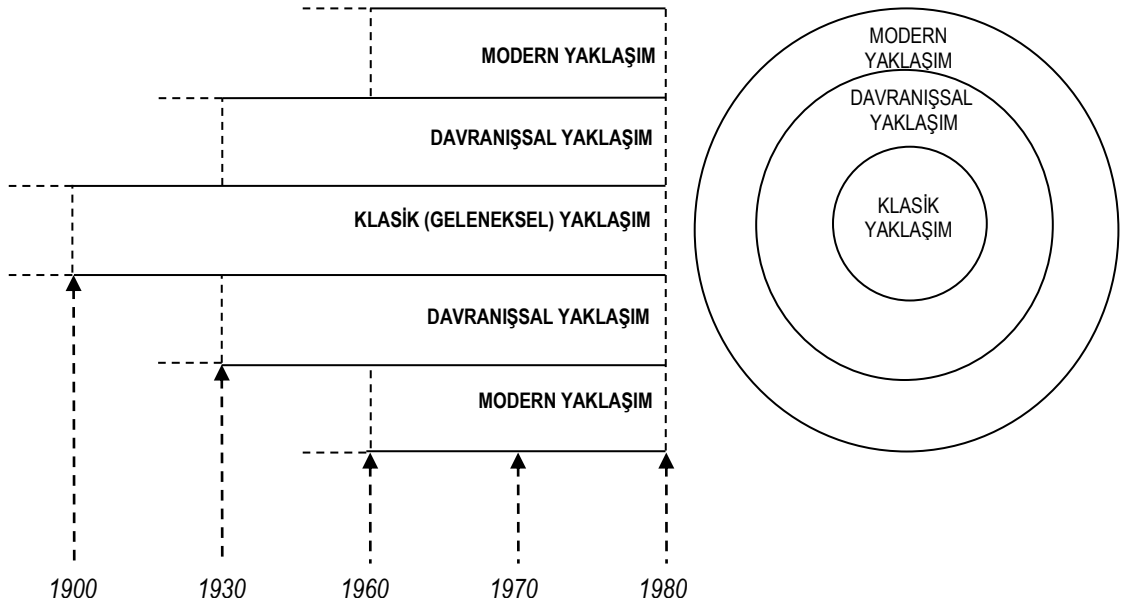


YÖNETİM VE ORGANİZASYON

1.1 YÖNETİM BİLİMİNİN GELİŞİMİ

Her yönetici belirli bir organizasyon yapısı içinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir unsurdur. Öte yandan yönetici organizasyon yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirip belirleme gücüne de sahip olabilir. Dolayısıyla yönetici bilgi, beceri ve yeteneklerini belirli amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir. Kısaca etkin bir yönetim uygun bir organizasyon yapısına sahip olmaya bağlıdır.

Uygun bir organizasyon yapısı nasıl sağlanabilir? Bir yapının uygun olup olmadığı nasıl anlaşılabilir? Belirli bir işletme için uygun olan bir yapı başka bir işletme için de uygun olabilir mi? Bu ve benzeri sorular organizasyon ile ilgili çalışmaların ana konusunu oluşturmuş ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. (KOÇEL)



Yönetim bilimciler organizasyonlarla ilgili üç teori ve yaklaşım üzerinde durmaktadırlar. Bunlar Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Neo-klasik (Davranışsal) Yaklaşım ve Modern (Sistem ve Durumsallık) Yaklaşımıdır.

1.1.1 KLASİK ORGANİZASYON TEORİSİ

Klasik (geleneksel) organizasyon yaklaşımı “en iyi” bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve organizasyon için geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak ortaya “bürokratik” veya daha genel ifade ile “mekanik” olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır.

Bu yaklaşımın içinde aslında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır:

- Öncülüğünü Frederick Taylor’un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı
- Öncülüğünü Henry Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Öncülüğünü Max Weber’in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin bu üç yaklaşımının ele almadan önce, bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar şöyle özetlenebilir:

- a-** Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru ikinci planda ele alınmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.
- b-** Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Bu yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan pasif bir unsur olarak varsaymıştır.
- c-** Klasik teori, esas itibarıyla kapalı sistem anlayışıyla organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi dahili etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri kabul etmiş, fakat dış çevre şartlarına ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

1.1.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

1900'lerin başında işlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına hem de organizasyon ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Frederic Winslow Taylor Bethlehem Steel Company'de yaptığı çalışmalar ışığında Bilimsel Yönetimin Kuralları (The Principles of Scientific Management) adlı kitabını yazmıştır. Taylor'un yaklaşımının gelişmesine Henry Gantt, Frant ve Lillian Gillbert, Harrington Emerson gibi araştırmacı ve yazarlar da katkıda bulunmuştur.

Bu yaklaşımın ana ilkeleri şunlardır:

- Gelişigüzel çalışma değil, bilim
- Başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
- Kişisel değil, yardımlaşma
- Düşük verim değil, maksimum çıktı
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkması için eğitim.

Yöneticilerin bu yaklaşımı benimsemesiyle zaman etüdü, hareket etüdü, teşvikli ücret sistemleri, iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir. Bu yaklaşımın insan açısından incelediği parametreler ise kişinin verimli çalışma potansiyelini ifade eden kapasitesi, bir görevi başarmak için gerekli zaman ve kas gücünün dayanıklılığı anlamında dayanıklılık olmuştur.

1.1.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı

Taylor ve onu izleyenlerin iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın öncüsü Henry Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır. Fayol'a göre bir organizasyondaki faaliyetler başlıca şu altı grupta toplanabilir:

- Üretim faaliyetleri
- Ticari faaliyetler

- Finansal faaliyetler
- Muhasebe faaliyetleri
- Güvenlik faaliyetleri
- Yönetim faaliyetleri

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler getirmeğe çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha kapsamlıdır.

1.1.1.3 Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasidir. Weber, bürokratik yapıyı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısı olarak tanımlamaktadır. Bürokratik organizasyon modelinin unsurları şunlardır:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü
- Açık bir biçimde belirlenmiş hiyerarşik yapı
- İlke ve yöntemler
- Şahsi veya hissî olmayan ilişkiler
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel seçim ve terfi yöntemi
- Yasal yetkinin uygulanması

Görüldüğü gibi bürokrasi yaklaşımı da diğer yaklaşımlar gibi ilkelerin izlenmesi ve etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacağını öngörmektedir. Bu yaklaşım Weber'den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Pefer Blau, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenerek geliştirilmiştir. Ancak Warren Bennis yaptığı araştırmalarda bürokratik yapının modern toplumlara uygun olmadığını savunmuştur. (KOÇEL) "Bürokratik personelin sayısı ve yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar" (Parkinson Kanunu) ilkesi ile

“bürokratik yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler” ilkesi (Peter İlkesi) bürokratik yapıları eleştiren fikirler olarak sayılmaktadır.

1.1.2 NEO - KLASİK ORGANİZASYON TEORİSİ

Klasik teorinin en çok eleştirilen yanı, insan unsurunu ikinci plana atmış olmasıdır. Neo-klasik teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır.

Klasik teorinin “rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen” ana kavramlarına karşılık neo-klasik teori “insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, yönetime katılma, tatmin” gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur. Neo klasik yaklaşımın ana fikri bir organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir. Neo-klasik teorinin gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rennis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur.

Yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve yaygın biçimde bilinen davranışsal yaklaşım modelleri arasında Mc Gregor’un X ve Y teorisi, Likert’in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli ve Argyris’in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli sayılabilir. Fakat bunlardan önce Neo-klasik yaklaşımın gelişmesini sağlayan Hawthorne Araştırmaları ele alınacaktır.

1.1.2.1 Hawthorne Araştırmaları

Harvard  niversitesi’nden Friz Roethlisberger ve Elton Mayo  nderliğinde Western Elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında 1924’te başlayan

araştırmaların sonuçları 1930'larda alınmış ve davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Araştırmada organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur. Belirli bir yapı içinde bir araya gelen kişiler aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek informal gruplar oluşturmaktadır. Kişilerin organizasyon içindeki davranışı formal yapının ngrdğu ve varsaydığından çok kişilerin algıları sonucu grup yesi olup olmadıkları sonucunu belirlemektedir. Kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekleri oluşturdukları grupların özelliklerini belirleyecektir. Böyle bir sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi fizik faktörlerin etkisinden çok daha fazladır.

Davranışsal yaklaşımın gelişmesinde çok önemli bir rol oynamasına rağmen bu araştırmalar birçok açıdan eleştiriler de almıştır. Kullanılan tekniğin bilimselliği ve gözlenen kişilerin davranışlarını araştırmaya göre yönlendirmiş olması eleştirilerden ikisidir.

1.1.2.2 McGregor'un X-Y Teorisi

Douglas McGregor 1957'de yayınlanan bir kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olan Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir.

McGregor'a göre X Teorisinin yöneticileri etkin ve başarılı yapması zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

McGregor'un bu X ve Y teorileri özellikle liderlik davranışı konusu ile ilgilidir. Liderler de insan davranışları konusunda sahip oldukları inanç ve varsayımlara göre X ve Y Teorisi doğrultusunda bir davranış göstereceklerdir. Bu teori Liderlik bölümünde geniş olarak ele alınacaktır.

1.1.2.3 Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli

Rensis Likert araştırmalar sonucunda bir liderin davranışlarını bir uğta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uğta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın mümkün olduğunu göstermiştir. Bu model de Liderlik bölümünde ele alınacaktır.

1.1.2.4 Argyris'in Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modeli

Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru gelişirler. Bu iki durumun başlıca özellikleri Tablo **'de gösterilmiştir.

Tablo **

Olgun Olmayan Kişi Özellikleri	Olgun Olan Kişi Özellikleri
Pasif	Aktif
Bağımlı	Bağımsız
Sınırlı davranış gösterme	Değişik davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı	Uzun dönem bakış açısı
Astlık durumu	Üstlük durumu
Kendine duyarsızlık	Kendine duyarlılık

Argyris'e göre klasik organizasyon yapıları kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapmaktadır. Bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirmektedir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler "Y" teorisini benimsemeli ve astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı

hazırlamalıdır. Aksi halde organizasyonda kırgınlıklar ve çatışmalar eksik olmayacaktır.

1.1.3 MODERN ORGANİZASYON TEORİSİ

Neo - klasik teori taraftarlarının da insan unsurunun esas alınması ile bütün sorunların çözülebileceği gibi uç bir görüşe bürünmeleri üçüncü ve değişik bir organizasyon teorisinin doğmasına yol açmıştır. Modern organizasyon teorisi olarak adlandırılan bu teori aslında iki ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımlar hem klasik hem de neo - klasik teorinin öne sürdüklerini yeni ve değişik bir çerçevede içinde incelemişlerdir.

1.1.3.1 Sistem Yaklaşımı

2. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yönetim konularının ele alınışında hâkim olmaya başlayan Sistem Yaklaşımı, Van Bernalff'nin 1920'lerde başlattığı "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımda olayları ve sistemleri tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine her olayı belirli bir çerçevede içinde, daha bütüncü bir tarzda incelemenin olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür.

Sistem Yaklaşımı, Klasik Yönetim Teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Ayrıca organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Bu yaklaşım, Neo-klasik yaklaşımın bulgularını daha etkin bir şekilde uygulamaya imkan sağlamıştır. Bunlara ek olarak sistem yaklaşımı yöneticiye şu faydaları sağlamıştır:

Yönetici;

- Görevini dış çevre şartları ve alt sistemleri de göz önüne alarak yapmaktadır.
- Kendi sisteminin amaçları ile geniş sistemin amaçlarını ilişkilendirmektedir.

- Organizasyon yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmaktadır.
- Alt sistemleri değerlendirirken bunların esas sisteme yaptıkları katkıyı belirlemektedir.

Belirli bir düşünce yapısını ifade eden sistem yaklaşımı daha önceki yönetim yaklaşımlarını ikame eden bir yaklaşım olarak değil, yeni bir bakış açısı getiren bir yaklaşım olarak yorumlanmalıdır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı ile yöneticilerin kullanacakları kavram ve araçlar sayıca daha da artmış, kalite yönünden de zenginleşmiştir. Bu nedenle sistem yaklaşımını her türlü organizasyona uygulamak mümkündür.

1.1.3.2 Durumsallık Yaklaşımı

Klasik ve neo - klasik yaklaşımlar ilkeleri ve en iyi organizasyon yapısını esas olarak almakta ve üniversal ve öngörücü bir nitelik taşımaktadırlar. Buna karşın durumsallık yaklaşımı durumlarla ilgilenmektedir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsal yaklaşımın diğer bir özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle (liderlik, motivasyon gibi) organizasyon içi ve dışı faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran bu yaklaşım, organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır.

Organizasyonel yapı durumsal bakış ile incelendiğinde bir organizasyonun aşağıdaki parametrelere göre şekillendiği görülmektedir:

- Organizasyondaki yönetim kademeleri sayısı (basık ve sivri yapılar)
- Organizasyonu oluşturan alt sistemlerin sayısı (departman ve birimler)
- Kontrol alanı
- Her pozisyonun otoritesi: emir - komuta, kurmay ilişkileri

- İşbölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Formalleşme derecesi: neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından ne amaçla yapılacağına önceden belirlenerek belirli yöntemlerle bağlanması
- Merkezleşme derecesi: karar verme yetkisinin organizasyon kademeleri arasındaki dağılımı
- Yönetim yoğunluğu: yönetici / yönetim oranları
- Organizasyonun büyüklüğü
- Karar verme yetkisinin kullanılma tarzı, komiteler vs.
- Haberleşme kanalları ve şekilleri

Bu faktörlere ek olarak organizasyonu karakterize eden organizasyon içi süreçler de mevcuttur. Bunların başında liderlik, performans değerlendirme, haberleşme, karar süreci, bilgi akış sistemi ve motivasyon süreci gelmektedir.

Organizasyon yapısı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında sorun, içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsurları ve süreçleri nasıl etkileyeceğidir. Örneğin durumsallık yaklaşımına göre "demokratik liderlik en etkin liderlik tarzıdır" diye genelleştirmek mümkün değildir. Bu "en etkin" durum ve koşullara bağlıdır. Bazı durum ve koşullarda otokratik nitelikteki bir liderlik tarzı en etkin liderlik tarzı olabilir.

2 LİDERLİK

2.1 LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik, temel beşerî, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde liderlik söz konusudur. Ayrıca, liderliğin önemli olduğu konusunda adeta bir fikir birliği vardır. Ekonomik, siyasî, askerî... başarılar ve başarısızlıklar büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu yüzden çokça konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Nitekim 1949'a kadar liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J Bentz,

130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır. Sonraki yıllarda ve farklı kültürlerde de yoğun şekilde incelendiği göz önüne alınırsa bu tanımların daha da çok olduğu söylenebilir. Ancak, önemli olduğu kabul edilmiş ve üzerinde çokça durulmuş olmasına rağmen liderlik hâlâ kesin olarak açıklanmış ve tanımlanmış bir kavram olmaktan uzaktır. (acar makale)

Yaklaşık 1930'lara değin liderlik fikrine fazla önem verilmemiş, liderliği ayrı bir alan olarak ele alan çalışmalar yapılmamıştır. Uzun süre yöneticilik ve liderlik kavramları özdeşleştirilmiştir. Astların, yöneticilerin emirlerini kendiliklerinden işleyeceği varsayıldığından, yöneticilerin liderlik alanında herhangi bir eğitim görmelerine ihtiyaç duyulmamıştır. Zamanla astların sık sık üstlerin emirlerini yerine getirmemesi sonucu liderliğin önemi anlaşılmıştır.

tanımlar

1938'de Chester Barnard liderliğin yeni bir tanımını yapmıştır. Barnard'a göre "Liderlik, bir üstün astlarının davranışını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizisini izlemeye ikna etme yeteneğidir."

Diğer bazı liderlik tanımlamaları ise şöyledir: (başaran)

"Liderlik, belli amaçları başarmaya doğru, birey ve küme olarak insanların davranışını etkilemeyi içeren bir etkinliktir." (Hitt ve diğerleri, 1979)

"Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, amaçlarını gerçekleştirmeye etkileme sürecidir." (DuBrin, 1978)

"Liderlik, belli bir durumda bireylerin ya da bir kümenin amaç geliştirmeye yönelik çabalarını etkileme sürecidir." (Hersey ve diğerleri, 1982)

"Liderlik, liderin istediğini yaptırmaya başkalarını etkileme sürecidir." (Carroll ve Tosi, 1977)

"Lider, kümenin bir üyesi olarak öteki üyeler üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen küme üyesidir." (Shaw, 1976)

Yukarıda görüldüğü gibi liderlik tanımlarının birbirinden ayrılan yönleri hemen hemen yok gibidir. Bütün tanımlarda şu dört unsur görülmektedir:

- 1. Amaç:** İnsanların bir araya gelip bir küme oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.
- 2. Lider:** Her kümenin bir lideri bulunmaktadır. Bu lider, kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilmektedir.
- 3. İzleyenler:** Kümenin öteki üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullendiklerinde liderin izinden gitmektedirler.
- 4. Ortam:** Liderlik ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı; izleyenlerin yeterliği, küme içindeki şartlar, amaçların ulaşılabilirliği, izleyenlerin güdülenmesi gibi değişkenler oluşturmaktadır. (başaran)

Bu açıklamalardan sonra liderliği aşağıdaki biçimde formüle etmek mümkündür. (hersey)

$$\text{liderlik} = f(\text{lider, izleyenler, şartlar})$$

*

*

*

*

Sonuç olarak liderliği insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamak mümkündür.

2.2 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

2.2.1 ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Bu yaklaşım

$$\text{liderlik} = f(\text{lider, izleyenler, şartlar})$$

eşitliğindeki öğelerden "lider" öğesine ağırlık verir. Bu yaklaşıma göre, liderler grup üyelerinden farklı oldukları için lider olurlar, liderin farklılığı kişisel özelliklerindedir.

Başka 'bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.

Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre; eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmak üzerindedir.

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur:

- Yaş
- boy
- cinsiyet
- ırk
- yakışıklılık
- başkalarına güven verme
- güzel konuşma yeteneği
- zeka
- bilgi
- kişiler arasında ilişki kurma yeteneği

- inisiyatif sahibi olma
- hissel olgunluk
- dürüstlük
- samimiyet
- doğruluk
- açık sözlülük
- kendine güven duyma
- kararlılık
- iş başarma yeteneği

Lider, yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkanı doğacaktır veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir.

Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece "lider" değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur.

Yöneticilerin başarılı ve etkili lider olabilmeleri için, bazı kişisel özellikler taşıması gerekliliği üzerinde durulmuş ve çeşitli kişisel özellikler incelenmiştir. İncelemeler sonucunda, başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Ancak, her liderin özellikleri dikkate alındığında, liderde olması gereken özelliklerin miktarı gittikçe artmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan özellikler, diğer liderde tam bulunmadığı gibi, istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle, kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için, düşünürler arasında bir fikir birliğine varılamamıştır.

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları, fazla başarılı olamamıştır. Kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, mesela zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğudur. Ancak, bu gibi nitelikler istenir olmakla beraber, zorunlu değildir. Çünkü, bu tür özelliklere sahip olmayan, birçok lider gösterilebilir.

Kişisel özellikler yaklaşımının, verimli olamamasının temel nedeni, tüm liderlik ortamını göz önüne almamasıdır. Belli bir özellik var olsa da, belli bir grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkin olmayabilir; dolayısıyla kişisel özelliklerle liderlik eylemleri arasında mutlak bağlantı yoktur. Bu yaklaşım, grubun diğer üyelerinin kişisel özellikleri, beklentileri, yetenekleri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip bir kimsenin lider olacağını öne sürmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonunda, lider ile diğer grup üyelerinin etkileşiminin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan güçlüklerden biri de liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlanması ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılması olmuştur.

Özellikler yaklaşımının, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır.

2.2.2 DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, yukarıdaki eşitlikteki ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir.

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

2.2.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Askerî ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör hisleri dikkate alma ve inisiyatifdir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin (izleyicilerin) ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirlemesi, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

- liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır,
- liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.(koçel)

Ohio araştırmaları ayrıca işbaşındaki nezaretin başarısı için gerekli üç başka faktörü de ortaya çıkardı:

Grubun Sürdürülmesi: İşgücünün kabul edebileceği bir liderli davranışı..

Hedefe Ulaşılması: Hedefleri belirlemek, faaliyetleri düzenlemek, hedeflere yönelmek ve grubun başarılarını öteki gruplar önünde temsil etmek.

Grup Etkileşimi: Üretici bir atmosfer doğuran, rahat bir çalışma ortamı oluşturan ve çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları en aza indiren bir davranış. (werner)

2.2.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Araştırmanın amacı, verimi yüksek olan kümelerle, verimi düşük olan kümelerin yöneticilerinin özellikleri yönünde ayrılıklarının olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.(başaran)

Ayrıca bu çalışmalar bir nezaretçinin verimliliğinin başlıca beş boyutu olduğunu da ortaya koymuştur.

Rol Tanımı: Eğer nezaretçi görevini doğru tanımlayamaz ve rolünü işgücünün rolünden farklılaştıramazsa, o zaman biçimsel olmayan bir lider ortaya çıkar ve kadro onun rehberliği ve yönlendirmesi altına girer. Nezaretçinin sadece çalışma grubunun bir üyesi olarak kalamayacağı görülmüştür. Yapılacak işi yönetici olarak ifade etmediği sürece, insanlar ne kendi işlevlerini, ne de lider olarak onunla olan ilişkilerinin tanımlayabilir. (WERNER)

Çalışma Grubuna Yaklaşım: Liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. (koşel)

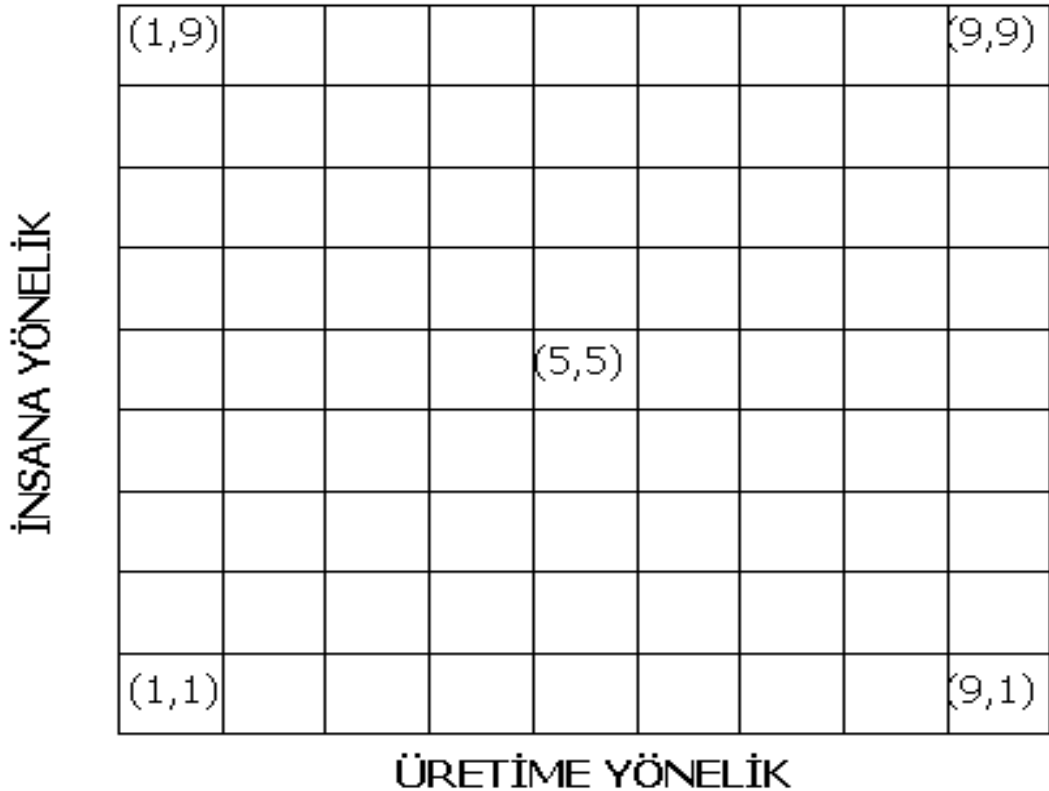
Nezaretin Yakınlığı: Personel merkezli nezaretçi yapılması gerekeni ve bunun niçin yapılması gerektiğini açıklar. Sonra da işi örgütsel gerekler uygun düştüğü sürece kendi düşündükleri en iyi biçimde yapmaları için çalışanlara belli bir özerklik tanır. Üretim merkezli nezaretçi ise genellikle ayrıntılı emirler verir ve belirlenmiş usullere sıkı bağlılık talep eder. Disiplin konusunda cezalandırıcı ve yıkıcıdır. Karşıtı ise yapıcı ve eğitici, işbirliği ve koordinasyon için bir katalizördür.

Grup İlişkilerinin Kalitesi: Yüksek verimliliğe sahip çalışma gruplarının liderleri, genellikle grup birlikteliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferiyle birlikte bir grup gururu oluşturma öneminin vurgularlar. Elemanlarına karşı genellikle destekleyici bir tutum alır ve grup merkezli nezaret metotlarını uygulurlar.

Üstlerin Uyguladığı Nezaret Türü: yüksek üretkenliğe sahip çalışma gruplarının nezaretçileri, kendi yöneticilerinin yüksek üretkenliği işin en önemli yanlarından biri olarak gördüklerini, ama buna tek önemli şey olarak bakmadıklarını belirtmektedir. Düşük üretkenliğe sahip çalışma gruplarının nezaretçileri ise, kendi amirlerinin ya yüksek üretim en önemli amaçmış gibi davrandığını, ya da çalışmanın çıktılarıyla ilgili yanını aşırı vurguladığını söylemektedir. (werner)

2.2.2.3 R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Tarzı Izgarası

Bir liderin ilerleyeceği yön veya oryantasyonu ilk olarak düşünürken, liderlerin ya insan ya da üretime yönelme hususunda seçim yapabileceği görülür. İnsana yönelik bir lider için "insan" veya beşeri ilişkiler yönü ile ilgilenir. Grubun bağlılığını korumaya çalışır ve çalışan her kimseyi birbirinden farkı içsel motivasyona sahip kişiler olarak kabul eder. Üretime (veya bilimsel yönetime) yönelik lider ise, iş, üretim ve işin kalitesi ile ilgilenir. Ama, bilimsel (geleneksel) yönetimin üretime yönelik olmasını ve neo-klasiklerin beşeri ilişkiler yaklaşımına da körü körüne karşı çıkmazlar. Bunlar biri artarken diğeri azalan şekilde bir uzantının iki ucunda zıt noktalar değildir. Tam tersine en iyi yöneticiler hem insana hem de üretime yöneliktirler.



Yönetim geliştirmesine ve bir ölçüde de organizasyon değişimine en popüler yaklaşımlardan biri, Blake ve Mouton'un yaklaşımı olmuştur. Meşhur Yönetim Tarzı Izgarasını uygulayarak Blake ve Mouton yöneticinin yönetsel liderlik davranışlarının daha iyi bilincine varmasına yardımcı olmuştur. Boyut olarak üretime gösterilen ilgiyi ve insanlara gösterilen ilgiyi alan ve her biri için 1'den 9'a kadar bir cetvel oluşturan Blake ve Mouton başloca beş stil ve iki varyasyon türemiştir.

Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş testleri kullanmak yoluyla bir yönetici kendisine özgü liderlik felsefesini, izgaralar üzerinde saptayabilir. **şekilde gösterdiği** gibi, iyi yöneticiler, izgaralar topluluğunun sağ üst tarafında noktalarla belirtilirler. Yönetim izgaraları bir yöneticinin insana ve üretime yönelik olma derecesinin toplamının ona verilecek puanı oluşturduğunu söyler. Sahalardan herhangi birisindeki düşük not, yönetim açısından zayıf bir yaklaşımı işaret eder.

İktidarsız yönetim (1,1): "Allah ikinizin de belasını versin" deyip alanı terkeden yönetici tipidir. Ona göre, üst yöneticiler imkansız talep etmektedirler ve insanlar da zaten imkansızdır. İlgisizliğin, "sorumluluğu başkasına atmanın" ve ustaca kamufle edilmiş "pek bir şey yapmama" tutumunun nitelendirdiği yaklaşımdır. Üstün düzeyde üretim sağlanamaz, çünkü insan tembeldir, duygusuzdur, işine karşı ilgisizdir. Olumlu ve olgun ilişkilerin sağlanabilmesi güçtür. Çatışmaların önüne geçemez.

İletişim mesaj aktarma biçimindedir. Yönetici kendisine söylenenleri diğerlerine tekrarlar ve yukarıya da bir üst düzeyden istenenler neyse onları bildirir. Emirler genel ve belirsiz biçimde verir. Astların inisiyatiflerini kullanarak kendilerine verilen görevi en iyi biçimde yapacakları yolu belirlemeleri beklenir.

Görev yöneticiliği (9,1): işçilerin haklı ihtiyaç ve beklentilerini yönetimin isteklerine feda eder. İnsanlar ya biçimlenir ya da gemiyi terk eder. İşin yapılması en yüce değerdir. Gerilim ve kızgınlık vardır, ama bunlar bastırılır. İnsanın bir makineden farkı yoktur. Bir yöneticinin sorumluluğu kendisine bağlı elemanların işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir. Kısa bir süre sonuç verebilir; uzun süre kullanılırsa insanları "sistemin kaçaklarını bulmaya" iter ya da hiç değilse onların katkıda bulunma arzularını azaltır.

İletişim tek yönlü, çoğunlukla yukarıdan aşağıya olma eğilimindedir. Aşağıdan yukarıya olduğunda işin tamamlandığını bildirmek için kullanılır. Emirler açık ve ayrıntılı bir biçimde vererek astın istenilen şeyin ne olduğunu yanlış anlamasına pek olanak verilmez. Soru sormasına hiç fırsat bırakılmaz.

Kasaba yöneticiliği (1,9): Yumuşak yöneticiliğin en kötüsüdür. İnsanları mutlu etmek için örgütün meşru beklentileri feda edilir. Yönetici sevilir, ama üretim ve iyileşme için öncelikli bir çaba olmaz. Bu tarzı sergileyen lider uyum ve iyi niyeti geliştirmek için çaba harcar. Kargaşaya yol açabilecek sorunları iş başında her şeyin iyi gideceği umuduyla yatıştırır. Üretim, çalışanlar arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır.

1,9 eğilimli yöneticilik stili (bu, üretimin kurban edilmesi demek olsa da) iyi ilişkilerin önemini vurgular. İletişim iyi ilişkilerin can damarıdır. Eğer üst ve ast karşılıklı paylaşma duygusu içinde, serbestçe ve rahatça konuşabilirlerse, her şeyin yolunda gideceği umulur. 1,9 eğilimli yöneticiler astlar neden söz etmek isterlerse onun hakkında konuşurlar. İşle ilgili olmaları gerekmez. İki kişinin düşünce, duygu ve heyecanlarını, karşılıklı kabul edilir biçimde paylaşımlarına fırsat veren her konu iyidir.

Emirler genel biçimde verilir; hep astların soru sormaları beklenir, umut edilir. Ve sorunca da kendilerini problem ya da sorunun sahibi gibi hissederler. O zaman da amir soruları, bu ihtiyacı hisseden astlara yardımcı olacak, yapıcı bir biçimde cevaplandırır.

Sarkaç yönetimi (5,5): Varlığı sürdürmenin insan tabiatının bir numaralı kanunu olduğunu bilen yöneticiyi karakterize eder. Gerek işçilerin

gerekse üstlerinin üzerine gelmesine fırsat vermemeye çalışır. Bir yandan yönetimi mutlu etmek amacıyla üretim için bastırır. Öte yandan ekibin fazla direnmemesi için tedbirler alır. Bu tür yönetici aslında bir uzlaşmacı ve yatıştırıcıdır.

Bu, geçinmek için uyum gösteren "suyu bulandırmayayım" yaklaşımı ile ilerleme kaydedilebilir ama ancak şirketin kuralları içinde kalınır. Bu tip bir lideri üretimi artırmaya çalışır ama en üstün düzeye çıkmaz. Bir şeyler verir ama verebileceğinin hepsini vermez.

(5,5) eğimli yöneticilik yaklaşımında amir, sisteme uyum sağlar ve başkalarının benimsemiş oldukları tempoyu akla yakın olduğu sürece kabul eder. Her ne kadar alınan sonuçlar başka bir yaklaşımla alınabilecek olandan daha düşükse de, daha fazlası için zorlamaz. Geleneklere, örneklere, alışkanlıklara, standart işletme usullerine, kurallara vb. bağlıdır; ancak bunları aynen denildiği gibi değil "akılcı" olarak yorumlamak uygular. Böylece iş, kanunun lafzına değilse bile ruhuna uygun olarak yapılır. Üstle astların arasında anlaşmazlık çıkarsa bu, uzlaşma, uyuşma, ayarlama gibi aradaki farkı paylaşma yolları ile çözümlenir.

(5,5) eğilimli bir kişi anlayışlı iletişimle çözülebilecek yöneticilik problemlerine ilgi duyar ve dikkat eder. Yönetici, alt ve üst düzeyler arasında sorumluluğu yukarıya, astların morali, tutumları, duyguları, endişeleri ile ilgili bilgileri iletmek ve yukarıdan aşağıya da yönetim sorunlarını aktarmak olan bir aracı olduğunun farkındadır. 5,5 eğilimli yönetici düzenli toplantılar, iç yazışma vb. resmi iletişim kanallarını kullanır; ancak aralarında dedikoduların, fısıltı gazetesinin, şikayetlerin de olduğu resmi olmayan kanalları da yakından izler. Amaç, etkili iletişimle zorlukları önceden kestirebilmek ve bu yolla onlardan kaçınmaktır.

Verilen emirler belirli değil genel niteliktedir. Böylece astlar aşırı bir baskı altında kalmazlar. İhtiyaç duyup yardım istediklerinde üst her zaman hazırdır. Bu rahat alışveriş ortamında yüksek düzeyde değilse bile kabul edilebilir derecedeki sonuçlara erişilir.

Bu stilin bir varyasyonu, en yeni ve güçlü baskılara cevap verebilen, bilgece kavis yapan sarkaçtır. Amirler hoşnutsuzsa vidaları sıkıştırır, sonra insanlar kızdığında yeniden gevşetir.

Pederşahî yönetim, sarkaç stilinin ikinci varyasyonudur. Burada görev yönelimi vardır, ama tarz kasaba yöneticiliğindeki gibidir. Operasyonel olarak, kural ve prosedürler sıkıdır. Örgütsel olarak küçük faydalar sağlaması, bir aile atmosferi oluşturması ve çalışanların kendilerini firmayla özdeşleştirmesi için çok şey yapılabilir. Ama üslup, parayla satın alma üslubudur. Çalışma grubuna, yumuşak başlı olmaya son verirse, kendisine sağlanan örgütsel avantajların elinden alınacağını sürekli hissettirir.

Ekip yönetimi (9,9): En zor, en etkili ve en ödüllendirici liderlik stilidir. Yönetici hem en yüksek üretimle, hem de insanların ihtiyaçlarıyla ilgilenir. Ama yapı taşları bireyler değil, yatay ve dikey olarak bütünleşmiş çalışma ekipleridir. Lider danışma, katılım ve birlikte problem çözme ile insanları işe katmaya çalışır. Gerilimler açık olarak kabul edilir ve ele alınır. Çalışmayı zor ya da kolaydan çok anlamlı kılmak için çaba harcanır.

İnsanlar en kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için birlikte çalışırlar ve yaptıklarının konulabilecek en yüksek standartlarla ölçülmesini isterler. Herkes birbirini destekler ve sonuçları etkileyen eylemlerden sorumlu tutar.

(9,9) eğilim ilgi, katılım ve bağlılık ilkelerine dayanır. Diğer stillerden farklı bir üst-ast etkileşimini gerektirir.

İletişim üstle ast arasında açık, samimi ve serbest bir değiş-tokuştur. Hiçbirinin, diğerinin yanlış anlamasına karşı tetikte durması gerekmez.

Çok özel ya da acil durumlar dışında emirler her iş için ayrı ayrı verilmez. Onlar, ast ve üstün daha önce üstünde görüş birliğine varmış oldukları amaç ve hedeflerden kaynaklanır. Öyle olunca astlar daha çok kendi kendilerine yön vererek çalışırlar. (sdfgd)

Uluslar arası çalışmalar incelendiğinde Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Izgarası işletmeciler ve yöneticiler arasında en çok bilinen yönetim tarzı şemasıdır. Blake ve Mouton'un geliştirme programlarının amacı

"9-9" tarzı bir yönetim felsefesini oluşturabilmektir. Bilindiği gibi bu tarzda yöneticinin gerek insana, gerekse üretime olan ilgisi en üst düzeydedir. Bu modele göre her iki değer de eşzamanlı olarak yükseltilebilir. Blake ve Mouton'a göre Ayrıca bu model Maslow, McGregor, Argyris ve Herzberg'in modellerinin felsefi yaklaşımlarına da uygundur.(Flippo)

Blake ve Mouton modelinin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.

2.2.2.4 Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırmalarda liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirebileceği noktası üzerinde durulmuştur. Fakat belirli kişiler, bir grubun daha ilk oluştuğu zamandan itibaren, diğer grup üyelerine göre daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Araştırmalarda yeni teşekkül etmiş laboratuvar gruplarının davranışlarını gözlemlenmiş ve liderlik davranışıyla ilgili üç boyutun varlığını saptanmıştır. Bunlardan ilki faaliyet seviyesi, diğeri görevi başarabilme yeteneği ve son olarak üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bulgulara göre hem en iyi fikirleri söyleyen, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi liderdir.

Harvard Üniversitesi'nde yapılan bu liderlik araştırmaları iki tür lider ortaya çıkarmıştır. Birinci tür lider kümenin amacına önem veren görev lideridir. Görev lideri, Ohio çalışmalarındaki yapıyı işleten lidere benzemektedir. İkinci tür lider ise toplumsal – duygusal liderdir. Bu tür lider de genellikle işgörene önem veren lidere benzemektedir. (başaran)

2.2.2.5 McGregor'un X-Y Kuramı

McGregor'un temel kabulü, her yöneticinin kendine bağlı çalışanlarla bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Mc Gregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. Böylece kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle yöneticilikte "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir. (eren)

McGregor'un ortaya attığı X teorisi, geleneksel tarzdaki yön verme ve kontrol işlemini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. "X" kuramının varsayımları şunlardır:

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- İş görmeye karşı isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna organizasyonun belirli amacına hizmet edebilecek tarzda iş gördürebilmek güçtür. Onları adeta dürtmek, sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- İnsanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddî bakımdan ödüllendirilmelidir.
- Ortalama bir insan kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister; sorumluluktan kaçınır; ihtirastan uzaktır; ve en çok arzuladığı şey, yarınından emin olmaktır. (koçel)

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre klasik kuramın şartlarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma imkanlarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. (eren)

McGregor'a göre "X" varsayımları endüstriyel organizasyonların çoğunda kullanılmıştır. Ancak, her yöneticinin potansiyelinden tam olarak yararlanılabilmesi için yeterli değildir.

McGregor'un insan tabiatı ile ilgili diğer görüşleri, "Y" teorisi, hem organizasyonların amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin gereksinimlerinin karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayacağına inandığı varsayımları içerir. "Y" teorisinin varsayımları şunlardır:

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak, çalışan bir insan için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir haldir.
 - İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
 - Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendi kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
 - Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.
 - Organizasyonların karşılaştığı sorunların çözümü için gerekli olan hayal gücü, zeka vb. yetenekler insanlarda sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır.
- (eren)

McGregor kayıtsız işçilerin sürüsüne bereket olduğunu kabul eder. Ama ona göre, işçiler gördükleri muamele yüzünden kayıtsız olmaktadır. Ayrıca

tamamen iki teoriden birine göre davranan yöneticilerin de çok ender olduğunu belirtir; ikilemi açıklık sağlamak amacıyla kurmuştur. McGregor sert ve yumuşak yönetim kabullerini reddeder. Y teorisinin görevi, çalışanların çabalarını şirket hedeflerine yönelterek, kendi amaçlarına en iyi ulaşacakları bir atmosfer oluşturmak ve çalışma ilişkilerini buna göre düzenlemektir. Buna ulaşmada kilit araçlar; ortak hedefler, karşılıklı bağımlılığın dürüstçe kabul edilmesi ve işbirliğidir. X teorisi dayatma yoluyla yönetimi temsil ederken, Y teorisi katılım, katkı ve bağlılık yoluyla yönetimi tavsiye eder.(werner)

2.2.2.6 Likert'in Sistem-4 Modeli

Rensis Likert, başkanlığında yapılan Michigan Üniversitesi araştırmalarından sonra, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalarda Sistem-4 modelini geliştirdi. Bu modelde örgütsel liderliği dört grup altında toplamıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Bu kuram da bundan önceki kuramlar gibi tek boyutlu bir kuramdır. Kümenin etkililiğini liderin liderlik biçimine bağlamakta, böylece izleyenlerin niteliğini ve içinde yaşanan şartları göz ardı etmektedir. Sistem-4 kuramı ana fikir olarak etkililik için liderin destekçi, demokratik liderlik tarzını savunmaktadır. (başaran)

Tablo(koçel)

Liderlik değişkeni	Sistem 1 İstismarcı otokratik	Sistem 2 Yardımsever otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi – efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenir, kararlarla ilgili kontrol ister	Bütün konularda tam güvenir
Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetme	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder
Ast – üst ilişkisi	Astların fikrini oldukça nadir alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Yukarıdaki tabloya göre Sistem - 1 tipi istismarcı otokratik, Sistem - 2 tipi yardım-sever otokratik, Sistem - 3 tipi katılımcı, Sistem - 4 tipi ise demokratik lider tipini göstermektedir. Bu dört sistem, sürekli bir değişken üzerinde bulunmaktadır. Likert'e göre, bir örgütte verimlilik düzeyinin yükselmesi, sürekli değişkenin sağ ucunda olan Sistem - 4'ün kullanılmasına bağlıdır.

Sistem 4'e yaklaştıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderlerin astlarına olan güveninde artma, iş konusunda astların serbesti hissi artarken, Sistem - 1 tipinde bu özellikler sınırlanmaktadır. Sistem - 1 tipi tüm gücü kendinde toplayan, karar verme işini kendi başına gerçekleştiren tiptir. Bunlara göre astın iyisi, kendine söyleneni yapandır.

Yardımsever - otokratik (Sistem - 2) lider tipi, az da olsa astlarına iş doyumunu sağlar. Sistem - 1 ve Sistem - 2 liderlik tipinin temel özelliği, otokratik liderliğin ön planda olmasıdır. Bu liderlik biçimi, kararların çabuk alınmasını sağlarken, sınırlı kapasiteli astlarla iş görme eğilimini de arttıracaktır. Bu liderlik biçiminin aşırı uygulanması durumunda, iş görenlerin iş görme isteklerinin azaldığı, çatışma eğilimlerinin arttığı da gözlenen durumlardandır.

Katılımcı lider (Sistem - 3) yetkiyi dağıtma eğiliminde olup, kararlar astların katılımıyla alınır. Modern yönetimde genel eğilim, katılımcı lider tipinin yaygınlaştırılması yönündedir.

Demokratik lider (Sistem - 4) tipi, Likert'in ideal modelidir. Sistem - 4 otoriteyi en aza indirmeye çalışır. Bu tip lider, güçten kaçınır ve bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin, kendi kendisini eğitmesi söz konusudur. Liderin görevi, grubun dış temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmektir.

Likert'in araştırma sonuçlarına göre, verimliliği yüksek grupların Sistem - 3 ve Sistem - 4 tipi bir yönetim altında olduğunu, verimliliği düşük grupların ise Sistem - 2 tipi bir yönetim altında olduğunu göstermiştir.

Demokratik liderliğin aşırı uygulamalarında, işletme içerisindeki farklı grupların, zamanla amaç farklılığına yol açması söz konusu olabilir ve işletmede kargaşa olabilir.

Sistem - 4 modeli ile ilgili olarak, metodolojiye ilişkin eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca, Sistem - 4 modelini. her yerde daima geçerli, en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri almıştır.

2.2.3 DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Bu bölümün başında belirtilen liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni "şartlar" değişkeni idi. Durumsallık teorileri, liderlik olayının olduğu şartlara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori bu "şartlar" değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır.

Liderlik olayını şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır :

- gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri,
- liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri,
- liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri ..

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, örneğin, liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi şartlarda işe yönelik davranışın, hangi şartlarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli

durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Durumsallık teorisinin gayet mantıkî görünen bu tezine karşılık, hangi şartlarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır.(koçel)