

## *Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları*

Nevra BAKER<sup>1</sup>

### **ÖZ**

Liderliğin zaman içindeki evriminde, kişilik özellikleri yaklaşımından başlanarak dönüşümcü liderliğe kadar farklı liderlik tarzları yer almıştır. En eski liderlik yaklaşımlarından olan kişilik özellikleri yaklaşımına göre, kişilerin liderlik vasıflarına sahip olup olmadıkları, doğuştan gelen fiziksel ve kişilik özellikleri tarafından belirlenmekteydi. Daha sonra gelen yetenekler yaklaşımına göre ise, liderlik doğuştan gelen bir vasıf olmaktan ziyade, öğrenilebilir yeteneklerden oluşmaktadır. Üçüncü sırada gelen stil yaklaşımı, liderlerin kişilik özellikleri veya yeteneklerine değil, davranışlarına odaklanırken; dördüncü sırada yer alan durumsal yaklaşım, liderlerin tarzlarını içinde buldukları durumlara göre farklılaştırmaları gerektiğini öne sürer. Beşinci sırada incelenen koşul bağımlılık yaklaşımına göre ise, bir liderin etkinliği, liderin stiline, içinde bulunulan koşullarla ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır. Altıncı sırada bahsedilen yol-amaç kuramı, liderlerin, çalışanlarını belirlenmiş amaçlara ulaşmaları için nasıl motive ettikleri ile ilgilidir. Yedinci sırada söz edilen lider-üye etkileşimi kuramı liderliği, liderler ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanan bir süreç olarak kavramsallaştırır. Son olarak bahsi geçen ve en yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderlik, liderliğin daha çok karizmatik ve duygusal öğelerine odaklanır.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Liderliğin evrimi, Liderlik tarzları*

### **ABSTRACT**

During the evolution of leadership in time, one encounters different leadership styles ranging from the trait approach to transformational leadership style. According to the trait approach, one of the earliest approaches to leadership, inborn physical and personal characteristics determined if a person possessed leadership qualities. According to the skills approach which followed the trait approach, leadership qualities comprised skills that can be learned, rather than innate characteristics. While the style approach in the third place focuses on the behavior of leaders, the situational approach in the fourth place suggests that leaders should adjust their style according to the situation they are in. The contingency theory examined in the fifth place puts forth that the effectiveness of a leader is contingent upon to what level a leader's style matches the conditions they are facing. The path-goal theory in the sixth place is about how leaders motivate their followers to reach certain goals. Discussed in the seventh place, leader-member exchange theory conceptualizes leadership as a process focused on the interaction between leaders and followers. Transformational leadership, the lastly mentioned and one of the newest approaches to leadership, centers upon the emotional and charismatic elements of leadership.

**Keywords:** *Leadership, The evolution of leadership, Leadership styles*

---

<sup>1</sup> Dr. Istanbul Aydın University, Department of Business Management, nbakerarapoglu@aydin.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5557-8235.

## GİRİŞ

Liderlik, hem kişisel hem de kurumsal alanda önemli bir yere sahip olan bir kavramdır. 20. yüzyıl başlarında bilim insanları tarafından incelenmeye başlanan liderlik kavramının tanımları ve bu alana olan yaklaşımlar zaman içerisinde evrimleşmiş ve geliştirilmiştir.

Bu makalenin amacı, liderliğin zaman içindeki evrimini inceleyerek liderlik kavramının zaman içerisinde değişen tanımlarını ve kullanımlarını derlemektir. Bu amaçla, en eski liderlik yaklaşımlarından olan kişilik özellikleri yaklaşımından başlanarak, sırasıyla yetenekler yaklaşımı, stil yaklaşımı, durumsal yaklaşım, koşul-bağımlılık yaklaşımı, yol-amaç kuramı, lider-üye etkileşimi kuramı ve dönüşümcü liderlik yaklaşımına yer verilmiştir.

## LİDERLİKTE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ YAKLAŞIMI

20. yüzyılda, kişilik özellikleri yaklaşımı, liderlik çalışmalarına başlamanın ilk sistemli girişimlerinden biriydi. Lider özellikleri, hangi özelliklerin belirli kişileri büyük liderler haline getirdiğini belirlemek için araştırıldı. Geliştirilen teorilere "*büyük adam*" teorileri ismi verildi çünkü bu teoriler büyük sosyal, politik ve askeri liderlerin doğuştan gelen kişilik özelliklerini belirlemeye odaklandılar (ör. Gandhi, Abraham Lincoln ve Napolyon). Kişilerin bu karakter özellikleriyle doğduklarına ve sadece büyük kişilerin bu özelliklere sahip olduklarına inanıldı. Bu sırada, araştırmalar, liderleri takipçilerden kesin hatlarla ayıran belirli kişilik özelliklerine odaklandı (Northouse, 2004).

20. yüzyılın ortalarında, kişilik özellikleri yaklaşımına, liderlik özelliklerinin evrenselliğini sorgulayan araştırmalar tarafından meydan okundu. Stogdill (1948), farklı durumlarda, liderleri, lider olmayan kişilerden ayırt eden tutarlı bir takım karakter özellikleri olmadığını ileri sürdü. Liderlik özelliklerine sahip bir kişi, bir durumda lider olabilirken, başka bir durumda lider olamayabilirdi. Stogdill'e (1948) göre, liderlik, sosyal bir durumda, kişiler arasında olan bir ilişki olarak kavramsallaştırılmıştır. Kişisel faktörler önemli olmaya devam etti, fakat artık içinde bulunulan durumun gerekliliklerine bağlı olarak değerlendiriliyordu.

Son yıllarda, kişilik özellikleri yaklaşımına tekrar bir ilgi doğdu. Lord, DeVader ve Alliger (1986), kişilik özelliklerinin, bireylerin liderlik algısı ile alakalı olduğunu buldular. Kirkpatrick ve Locke (1991), etkin liderlerin belirli türde kişiler olduklarını iddia ettiler. Vizyoner ve karizmatik liderlik kavramlarına tekrar ilgi doğdu (ör., Bass, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Nadler & Tushman, 1989; Zaleznik, 1977).

Stogdill'in iki araştırması, kişilik özellikleri yaklaşımına dair iyi bir genel bakış sunar (1948, 1974). İlk araştırma, liderlik rolündeki ortalama bir bireyin, ortalama bir grup bireyinden zeka, atiklik, içgörü, sorumluluk, inisiyatif, sebat, kendine güven ve sosyallik açılarından farklı olduğunu gösterdi.

Stogdill'in ilk araştırmasının sonuçları bir kişinin, sadece liderlik özelliklerine sahip olduğu için lider olmadığını gösterdi. Daha ziyade, liderlerin sahip olduğu kişilik özellikleri, liderin faaliyet gösterdiği duruma uygun olmak zorundaydı. Bir durumda lider olan kişiler, başka bir durumda lider olamayabilirdi. Bu araştırma, liderlik araştırmalarına, lider davranışlarını ve liderlik durumlarını gözeten yeni bir yaklaşımın doğuşunu temsil eder.

Stogdill'in ikinci araştırması (1974), liderlerin kişilik özelliklerinin, gerçekten de liderliğin bir parçası olduğunu doğrular. Bu araştırmaya göre, liderlik ile pozitif ilgisi olan kişilik özellikleri aşağıda listelenmiştir:

- ✓ Sorumluluk ve başlanılan işi bitirme güdüsü
- ✓ Hedeflerin takibinde sebat
- ✓ Problem çözmede atılganlık ve özgünlük

- ✓ Sosyal durumlarda inisiyatif alma güdüsü
- ✓ Kendine güven ve bireysel kimlik duygusu
- ✓ Kararların ve eylemlerin sonuçlarını kabullenme isteği
- ✓ Kişilerarası stresi absorbe etmeye hazır olma
- ✓ Hüsrân ve aksaklıkları tolere etme isteği
- ✓ Diğer kişilerin davranışlarını etkileme yeteneği
- ✓ Sosyal etkileşim sistemleri kurma kapasitesi

Mann'a (1959) göre, kişilik özellikleri, liderleri, lider olmayan kişilerden ayırt etmek için kullanılabilir. Bu kişilik özellikleri, zeka, maskülenlik, adaptasyon, baskınlık, dışadönüklük ve muhafazakarlıktır.

Lord ve diğerlerine göre (1986), zekâ, maskülenlik ve nüfuz, kişilerin liderleri algılamasıyla ilgilidir. Kirkpatrick ve Locke'a (1991) göre, liderler diğer insanlar gibi değildir ve liderler, lider olmayanlardan altı özelliğe ayrılırlar: motivasyon, yönetme isteği, dürüstlük ve bütünlük, kendine güven, bilişsel yetenek ve iş ile ilgili bilgi. Bu araştırmacılara göre, liderler ya bu kişilik özellikleriyle doğarlar ya da bu özellikleri sonradan öğrenirler.

Yukarıda sıraladığımız tüm araştırmacıların bulunduğu ortak liderlik özellikleri zeka, kendine güven, kararlılık, bütünlük ve sosyalliktir. Zekâ veya entelektüel yetenek, liderlikle pozitif olarak ilişkilidir. Güçlü sözel yetenek, algısal yetenek ve muhakeme yeteneği, bir kişiyi daha iyi bir lider yapar. Fakat, bir liderin zekâsı, çalışanlarının zekâsından çok fazla farklı olmamalıdır. Eğer bir liderin IQ'su, takipçilerinin IQ'sundan çok farklıysa, bu durumun liderlik üzerine negatif bir etkisi olabilir. Daha yüksek yetenekleri olan liderler, takipçileriyle iletişimde zorluk çekebilir çünkü bu liderlerin fikirleri takipçilerine göre çok ileri olabilir.

Kendine güven, bir kişinin, kendi becerilerinden emin olabilmesi yeteneğidir. Kendine güven, özsaygıyı ve kişinin bir fark yaratabileceğine olan inancı içerir. Kendine güven, liderin, diğerlerini etkileme girişimlerinin uygun ve doğru olduğu konusunda kendinden emin hissetmesini sağlar. Kararlılık, bir işi bitirme isteğine işaret eder ve inisiyatif, sebat, nüfuz ve motivasyonu içerir. Kararlı bireyler kendilerini ortaya koymaya isteklidir, proaktiftirler ve engeller karşısında sebat etme kapasiteleri vardır. Kararlı olmak, takipçilere yön gösterilmesi gerektiği zaman ve durumlarda baskınlık göstermeyi içerir. Bütünlük, dürüstlük ve güvenilirlik niteliğidir. Birtakım prensiplere bağlı olan ve eylemleri ile ilgili sorumluluk alan bireyler bütünlük gösterirler. Bütünlük sahibi liderler, başkalarına güven aşılarlar çünkü söyledikleri şeyler yaparlar. Bütünlük sahibi liderler sadıktırlar, güvenilirler ve aldatıcı değildirler.

Sosyallik, bir liderin hoş sosyal ilişkiler peşinde koşmasına işaret eder. Sosyallik gösteren liderler, arkadaş canlısı, dışadönük, nazik, ince düşünceli ve diplomatiktirler. Başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar ve onların iyiliği için kaygılanırlar. Sosyal liderlerin çevreleriyle iyi ilişkileri vardır ve takipçileriyle işbirlikçi ilişkiler geliştirirler (Northouse, 2004).

## **LİDERLİKTE YETENEKLER YAKLAŞIMI**

Kişilik özellikleri yaklaşımına benzer olarak, yetenekler yaklaşımı lider odaklı bir bakış açısıdır. Fakat, yetenekler yaklaşımında, odağımız kişilik özellikleri yerine, öğrenilebilen ve geliştirilebilen yetenekler ve kabiliyetlerdir. Kişilik özellikleri liderlikte bütünlüyci bir rol oynarken; yetenekler bakışı, etkin liderlik için bilgi ve yeteneklerin gerekliliğini öne sürer.

3 temel yönetsel yetenek, teknik yetenek, insani yetenek ve kavramsal yetenektir. Bu yetenekler, liderlerin kişilik özelliklerinden ve niteliklerinden epeyce farklıdır. Yetenekler, liderlerin neleri başarabileceğini belirtirken; kişilik özellikleri, liderlerin doğuştan gelen özelliklerini belirtir. Liderlik yetenekleri, kişinin, bilgi ve becerilerini birtakım hedeflere başarıyla ulaşmak için kullanma kabiliyeti olarak tanımlanır. Bu liderlik yetenekleri sonradan kazanılabilir ve eğitimle geliştirilebilir.

Teknik yetenek, belirli bir işte bilgili ve uzman olmaktır. Özelleşmiş bir alanda yetkinlikler, analitik beceri ve doğru araç ve teknikleri kullanabilme yetisi gerektirir. Bir yazılım şirketinde, teknik yetenekler, yazılım dilini ve programlamayı bilmeyi, şirketin yazılım ürünlerini ve bu programların müşteriler için nasıl çalışacağını bilmeyi içerir. Bir muhasebe şirketinde, teknik yetenekler, genel kabul görmüş muhasebe prensiplerini anlama ve uygulama becerilerini içerir.

Teknik yetenekler, yönetimin alt basamaklarında en büyük öneme sahiptir ve orta ve üst basamaklarda önemleri gittikçe azalır. At üst seviyelerdeki liderler, örneğin CEO'lar için, teknik yetenekler pek önemli değildir. En üst basamaklardaki bireyler, teknik sorunlarla başa çıkmada yetenekli çalışanlarına güvenirlere.

İnsani yetenek, diğer kişilerle birlikte çalışabilme yeteneğidir. Bu yetenekler, bir liderin, astlarıyla, grup üyeleriyle ve üstleriyle etkin bir şekilde çalışarak kurumun hedeflerini başarılı bir biçimde gerçekleştirmesine yardımcı olur. İnsani yetenekler, bir liderin, grup üyelerine ortak amaçlar doğrultusunda iş birliği içinde çalışmalarına yardımcı olmasını sağlar. İnsani yetenek, kişinin kendisinin ve aynı zamanda başkalarının sorunlara karşı olan bakış açısının farkında olması demektir. İnsani yeteneği olan liderler kendi fikirlerini başkalarının fikirlerine uyarlarlar. İnsani yeteneği olan liderler güven ortamı oluştururlar. İnsani yeteneği olan bir lider olmak demek, başkalarının yeteneklerine ve motivasyonuna karşı hassas olmak ve karar verme sürecinde başkalarının ihtiyaçlarını hesaba katmak demektir. Kısaca, insani yetenek, iş yaparken başkalarıyla iyi geçinebilme kapasitesidir. İnsani yetenek, yönetimin her 3 basamağında önemlidir. Alt basamaklardaki yöneticiler çok daha fazla çalışanla iletişimde olmalarına rağmen, orta ve üst basamaklarda da insani yetenekler eşit öneme sahiptir.

Kavramsal yetenek, fikirlerle ve kavramlarla çalışabilme becerisidir. Kavramsal yeteneği olan bir lider, bir kurumu şekillendiren fikirler ve var olan çetrefillikler hakkında konuşabilme konusunda rahattır. Kavramsal yeteneği olan bir lider, kurumun hedeflerini kelimelere dökmekte iyidir ve kurumu etkileyen ekonomik prensipleri anlayabilir ve ifade edebilir. Kavramsal yeteneği olan bir lider soyut fikirlerle ve varsayımsal kavramlarla kolayca çalışabilir. Kavramsal yetenekler, bir kurum için vizyon ve stratejik plan yaratmada esastır. Kavramsal yetenek, kurumun hangi amaçlar için var olduğunu ve hangi yöne gittiğini anlamakla alakalıdır. Kavramsal yetenek, en üst idari basamaklardaki en önemli yetenektir. Üst basamaklardaki yöneticilerin güçlü kavramsal yetenekleri yoksa, tüm kurumu tehlikeye atabilirler. İdari basamaklarla ortaya ve aşağı doğru inildiğinde, kavramsal yeteneklerin önemi azalır (Northouse, 2004).

Mumford ve çalışma arkadaşları liderliğin bir yetenekler modelini formüle etmişlerdir. Bu model bir yetenekler modeli olarak karakterize edilir çünkü bir liderin bilgi ve yetenekleri ile o liderin performansı arasındaki ilişkiyi inceler. Liderlik yetenekleri zaman içinde eğitimle ve deneyimle geliştirilebilir. Liderlik vasfına sahip az sayıda kabiliyetli kişi olduğunu varsayan "büyük adam" yaklaşımından farklı olarak, yetenekler yaklaşımı çoğu kişinin liderlik potansiyeli olduğunu öne sürer. Eğer kişiler deneyimlerinden bir şeyler öğrenebiliyorlarsa, bu, onların liderlik vasıflarını sonradan kazanabilecekleri anlamına gelir. Liderlerin neleri yaptığını vurgulamaktansa, yetenekler yaklaşımı, liderliğe, etkin liderliği mümkün kılan bilgi ve yetenekler çerçevesinden bakar.

Mumford'un yetenekler modeli 5 ayrı bileşenden oluşur: Beceriler, bireysel özellikler, liderlik sonuçları, kariyer deneyimleri ve çevresel etkiler. Beceriler, problem çözme becerileri, sosyal muhakeme becerileri ve bilgidir. Problem çözme becerileri, bir liderin yeni, alışılmamış ve iyi tanımlanmamış kurumsal problemleri yaratıcı bir şekilde çözme yeteneğine işaret eder. Problem çözme becerileri şunları içerir: Önemli problemleri tanımlayabilme, problem hakkında bilgi toplama, problem hakkında yeni anlayışlar formüle etme ve problemleri çözmek için prototip planlar oluşturma.

Sosyal muhakeme yetenekleri, kişileri ve sosyal sistemleri anlama kapasitesine işaret eder. Bu yetenekler, liderlerin başkalarıyla birlikte problem çözme üzerinde çalışmalarına ve kurum içinde değişim meydana getirmelerine olanak sağlar. Sosyal muhakeme yetenekleri benzersiz kurumsal problemleri çözmek için gerekli olan insani yeteneklerdir.

Bilgi, kurumlarda problem çözüme yeteneklerinin uygulanması ve hayata geçirilmesi ile ilgilidir. Bilgi, bir liderin karmaşık kurumsal problemleri tanımlama ve onları çözüme kapasitesini doğrudan etkiler. Bilgi, enformasyon birikimine ve bu enformasyonu organize etme kapasitesine işaret eder.

Bireysel özellikler; genel bilişsel yetenek, kristalize bilişsel yetenek, motivasyon ve kişilikten oluşur. Genel bilişsel yetenek, bir kişinin zekası olarak tanımlanır. Biyolojik faktörlerle ilgilidir ve deneyimle ilgili değildir. Kristalize bilişsel yetenek, zamanla öğrenilen veya edinilen entelektüel yetenektir. Kristalize bilişsel yetenek, deneyimle kazandığımız bilgilerin birikimidir. Motivasyon, liderlik yetenekleri geliştirmede 3 açıdan önemlidir: İlk olarak, liderler karmaşık kurumsal problemlerle mücadele etmeye istekli olmak zorundadırlar. İkinci olarak, liderler baskınlık göstermeye istekli olmak zorundadırlar. Üçüncü olarak ise, liderler kurumun sosyal iyiliğine adanmış olmak zorundadırlar.

Kişiliğimizin, liderlik yeteneklerimizi geliştirme üzerine bir etkisi vardır. Açık sözlülük, belirsizliğe tolerans, ve meraklılık, bir liderin kurumsal problemleri çözüme motivasyonunu etkiler. Anlaşmazlık durumlarında, özgüven ve uyumluluk gibi kişilik özellikleri, bir liderin performansı için yararlıdır. Liderlik sonuçları, etkin problem çözüme ve performansı içerir. Problem çözüme, yetenekler yaklaşımının temel taşıdır. İyi problem çözümenin kriterleri, problemler için öne sürülen çözümlerin orijinalliyi ve kalitesiyle belirlenir. İyi problem çözüme, mantıklı, etkin, ve benzersiz çözümler üretmeyi içerir. Performans, bir liderin işini ne kadar iyi yaptığıdır. Performansı ölçmek için, standart kriterler kullanılır. Kariyer deneyimleri, liderlerin kariyerleri boyunca onların karmaşık problemleri çözüme bilgilerini ve yeteneklerini etkiler. Liderlere kariyer deneyimlerinde zorlu iş görevleri, mentörlük, uygun eğitim ve yeni ve alışılmamış problemleri çözüme pratik deneyim yardımcı olur. Çevresel etkiler, bir liderin yetenekleri, kişilik özellikleri ve deneyimleri dışındaki durumsal faktörleri temsil eder. Örnek olarak, çalışanların yetenek seviyeleri veya grup içi iletişim seviyesi gösterilebilir (Northouse, 2004).

## LİDERLİKTE STİL YAKLAŞIMI

Stil yaklaşımı bir liderin davranışlarını vurgular. Bu durum, bu yaklaşımı kişilik özellikleri yaklaşımından ve yetenekler yaklaşımından ayırır. Stil yaklaşımı, liderlerin ne yaptıklarına ve nasıl davrandıklarına odaklıdır. Stil yaklaşımını araştıran araştırmacılar, liderliğin iki genel davranış biçiminden oluştuğunu belirlemişlerdir: Görev davranışları ve ilişki davranışları.

Görev davranışları, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır: bu davranışlar, grup üyelerine hedeflerine ulaşmada yardımcı olur. İlişki davranışları, çalışanların kendilerini rahat ve huzurlu hissetmelerini sağlar. Stil yaklaşımının asıl amacı, liderlerin bu iki davranışı, çalışanlarına hedeflerine ulaşmada yardımcı olurken nasıl kombine ettiklerini açıklamaktır.

Stil yaklaşımını incelemek için birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri; Ohio State Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları ve Blake ve Mouton'un Yönetimsel İzgara Modeli'dir (Northouse, 2004).

Liderlik kavramını kişilik özellikleri açısından inceleme çalışmaları verimsiz sonuçlandırdığı için, Ohio State Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı, bireylerin bir grubu ya da kurumu yönetirken nasıl davrandıklarını incelemeye başladı. Bu inceleme, çalışanlara, liderleri hakkında anketler doldurtularak yapıldı. Anketlerde, çalışanlar, liderlerinin belirli davranışları kaç defa sergilediklerini saptamalıydılar. 150 sorudan oluşan bir anket formüle edildi ve bu ankete Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi ismi verildi. Bu anket, eğitimsel, askeri ve endüstriyel alanlardaki yüzlerce kişiye dağıtıldı ve sonuçlar, liderlerin belirli davranış kalıplarını sergilediğini gösterdi. 5 yıl sonra, Stogdill (1963), Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi'nin daha kısa bir versiyonunu yayınladı. Bu yeni versiyon, araştırmalarda en yaygın kullanılan versiyon oldu.

Araştırmacılar, çalışanların anketlere verdikleri cevaplara göre iki genel lider davranışı buldular: Yapıyı harekete geçirme ve ilgiyi harekete geçirme. Yapıyı harekete geçirme davranışları, iş organize etmeyi, rol sorumluluklarını tanımlamayı ve iş aktivitelerini programlamayı içeren görev davranışlarıdır. İlgiyi

harekete geçirme davranışları ise, liderler ve takipçileri arasındaki dostluk, saygı, güven ve sempatiyi içeren ilişki davranışlarıdır.

Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi tarafından belirlenen iki tip lider davranışı, stil yaklaşımının temelini temsil eder. Ohio State çalışmaları, bu iki davranışı farklı ve birbirinden bağımsız olarak görür. Bu iki davranış, tek bir eksen üzerindeki iki nokta olarak düşünülmez, aksine iki farklı eksen üzerindeki noktalar olarak düşünülür. Örneğin, bir lider, yüksek yapıyı harekete geçirme davranışı sergilerken, aynı anda yüksek veya düşük ilgiyi harekete geçirme davranışı sergileyebilir. Benzer şekilde, bir lider, düşük yapıyı harekete geçirme davranışı sergilerken, aynı anda yüksek veya düşük ilgiyi harekete geçirme davranışı sergileyebilir. Bir liderin bir davranışı sergileme derecesi, diğer davranışı sergileme derecesinden bağımsızdır.

Belirli bir durumda hangi liderlik stiline en etkin olduğunu belirlemek için birçok çalışma yapılmıştır. Bazı durumlarda, yüksek yapıyı harekete geçirme davranışı en etkin bulunurken, farklı durumlarda yüksek ilgiyi harekete geçirme davranışı en etkin bulunmuştur. Araştırmalar, her iki davranışı da yüksek olarak sergilemenin en etkin liderlik biçimi olduğunu göstermiştir (Northouse, 2004).

Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar da liderlerin davranışlarının küçük grupların performansı üzerine olan etkisini inceliyorlardı. Bu çalışmalar sonucunda, iki tip lider davranışı belirlendi: Çalışan merkezli lider davranışları ve görev merkezli lider davranışları.

Çalışan merkezli lider davranışları, çalışanlarına güçlü bir insani ilişkiler vurgusuyla yaklaşan liderlerin davranışlarını tanımlar. Bu liderler, çalışanlarıyla birey olarak ilgilidirler, onların bireyselliklerine değer verirler ve onların kişisel ihtiyaçlarına özel dikkat gösterirler. Çalışan merkezli lider davranışları, Ohio State Çalışmaları'ndaki ilgiyi harekete geçirme boyutuna çok benzerdir.

Görev merkezli lider davranışları, bir işin teknik ve üretim yönlerini vurgulayan liderlik davranışlarına işaret eder. Çalışanlar, işin tamamlanması için birer araç olarak görülür. Görev merkezli lider davranışları, Ohio State Çalışmaları'ndaki yapıyı harekete geçirme boyutu ile paralellik gösterir (Northouse, 2004).

Blake ve Mouton'un Yönetimsel Izgara Modeli, yönetimsel davranışın en iyi bilinen modelidir. 1960'ların başında ortaya çıkmıştır ve birkaç kere revize edilmiştir. Kurumsal eğitimlerde geniş ölçüde kullanılan bir modeldir. Yönetimsel Izgara Modeli, liderlerin kurumsal hedeflere ulaşmalarına yardımcı iki faktörü inceler: Üretime ilgi ve insana ilgi. Üretime ilgi, bir liderin kurumsal görevleri yerine getirmekle ne kadar ilgili olduğuna işaret eder. Üretime ilgi, stratejik karar alma, yeni ürün geliştirme, strateji konuları, iş yükü ve satış hacmi gibi geniş bir aktivite menzili içerir. İnsana ilgi, bir liderin kurumdaki kişilere ne kadar dikkatini verdiğine işaret eder. Bu ilgi, kurumsal bağlılık ve güven oluşturma, çalışanların kişisel değerini arttırma, iyi çalışma şartları sağlama, adil bir ücretlendirme yapısı sürdürme ve iyi sosyal ilişkileri desteklemeyi içerir.

Yönetimsel Izgara Modeli, üretime ilgi ile çalışana ilgiyi iki kesişen eksen olan bir modelde birleştirir. Yatay eksen, liderin üretime ilgisini, dikey eksen ise liderin insana ilgisini temsil eder. Bu iki boyutun her biri 1 (en düşük)'den 9 (en yüksek)'a kadar belirlenen bir ölçekle hesaplanır. Yönetimsel Izgara Modeli, beş majör liderlik stilini resmeder: Otoriteye İtaat Etme (9,1), Şehir Kulübü Yönetimi (1,9), Verimsiz Yönetim (1,1), Orta Yolcu Yönetimi (5,5), Takım Yönetimi (9,9).

Otoriteye İtaat Etme (9,1): 9,1 liderlik stili, iş ve görev gerekliliklerine yüksek derecede önem verirken, kişilere daha az önem verir (kişilere verilen önem, kişilerin sadece iş yapma aracı olarak görüldüğü dereceye kadardır). Görev hakkında talimat vermek dışında çalışanlarla iletişime önem verilmez. Bu stil sonuç odaklıdır ve kişiler, bu sonuçlara ulaşmak için araçlar olarak görülür. 9,1 lideri, çoğunlukla denetleyici, talepkar, hırslı ve bunaltıcı olarak görülür.

Şehir Kulübü Yönetimi (1,9): 1,9 stili görev tamamlamaya düşük ilgi ile birlikte kişilerarası ilişkilere yüksek ilgiyi temsil eder. Üretime verilen önemi azaltırken, 1,9 liderleri kişilerin kişisel ve sosyal

ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmaya çalışır. Uzlaşmacı, yardımsever ve rahatlatıcı olarak pozitif bir atmosfer yaratmaya çalışırlar.

Verimsiz Yönetim (1,1): 1,1 stili hem görevle hem de kişilerarası ilişkilerle ilgisiz bir lideri sembolize eder. Bu lider tipi, ilgisiz ve içe kapanık şekilde davranır. 1,1 lideri, takipçileriyle az iletişime girer ve kayıtsız, çekimser, bıkkın ve duyarsız olarak tanımlanır.

Orta Yolcu Yönetimi (5,5): 5,5 stili, hem görevle hem de kişilerle orta derecede ilgilenen ara bulucu liderleri tanımlar. Bu liderler, görev gerekliliklerini vurgularken, kişileri de dikkate alma arasında bir denge bulurlar. Bir denge bulmak için, 5,5 lideri çatışmadan kaçınır ve üretimi ve kişilerarası ilişkileri orta düzeyde vurgular.

Takım Yönetimi (9,9): 9,9 stili hem görevlere hem de kişilerarası ilişkilere yüksek derecede önem verir. Bu stil, kurumda yüksek derecede katılımı ve takım çalışmasını teşvik eder ve çalışanların kendilerini işlerine adanmış hissetme ihtiyaçlarını karşılar. 9,9 lideri, katılımı teşvik eder, kararlı davranır, sorunlar üzerine açıkça konuşur, öncelikleri açıklığa kavuşturur, başladığı işin sonunu getirir, açık fikirli davranır ve çalışmaktan zevk duyar.

Paternalizm/Maternalizm: Paternalizm/maternalizm, hem 1,9 hem de 9,1 stillerini kullanan, fakat bu iki stili entegre etmeye bir lideri tanımlar. Bu lidere “iyilikçi diktatör” de denir çünkü bu lider nazik davranır fakat bu davranış hedefleri başarmak amacıyla sergiler. Bu stildeki liderler, kişilere görevden bağlantısızlanmış gibi davranırlar.

Oportünizm: Oportünizm, 5 temel stilin herhangi bir kombinasyonunu kişisel ilerleme amacıyla kullanan bir lideri tanımlar. Bu liderin genellikle kullandığı baskın bir liderlik tarzı, bir de yedek tarzı vardır. Lider, yedek tarza, baskı altındayken ve işler her zamanki gibi gitmediğinde başvurur (Northouse, 2004).

## **LİDERLİKTE DURUMSAL YAKLAŞIM**

Durumsal liderlik, farklı durumlardaki liderlik çeşitlerine odaklanır. Farklı durumlar, farklı liderlik tarzları gerektirir. Etkin bir lider olmak, liderin, tarzını değişik durumların gerekliliklerine göre uyarlamasını gerektirir.

Durumsal liderlik iki boyuttan oluşur: Yönlendirici davranışlar ve destekleyici davranışlar. Belirli bir durumda hangi davranışın gerekli olduğuna karar vermek için, lider, çalışanlarının, bir işi tamamlamak için ne kadar yetkin ve ne kadar adanmış olduklarını değerlendirmelidir.

Çalışanların yetenekleri ve motivasyonu zamanla değişkenlik gösterir, bu yüzden liderler ne derecede yönlendirici veya destekleyici olacaklarını ayarlamalıdır. Kısaca, durumsal liderlik, bir liderin stilini, çalışanlarının yetkinlik ve adanmışlıklarına uydurmasını gerektirir.

Yönlendirici davranışlar, grup üyelerine hedeflerine ulaşmada, yön göstererek, hedefler ve değerlendirme yöntemleri belirleyerek, zamanlama yaparak, rolleri belirleyerek ve hedeflere nasıl varılacağını göstererek yardımcı olurlar: Yönlendirici davranışlar, çoğunlukla tek taraflı iletişim yoluyla, ne yapılacağını, nasıl yapılacağını ve kimin sorumlu olduğunu açıklar. Destekleyici davranışlar ise, grup üyelerinin kendilerini huzurlu ve rahat hissetmelerine yardımcı olur. Destekleyici davranışlar, çift yönlü iletişimi ve çalışanlara verilen sosyal ve duygusal desteği içerir (Northouse, 2004).

Destekleyici davranışlara şu örnekler verilebilir: Problem çözme, çalışanların fikirlerini alma, övgüde bulunma, liderin kendi hakkında bilgiler paylaşması ve dinleme. Durumsal yaklaşıma göre liderlik stilleri, yönlendirici ve destekleyici davranışlara göre 4 ayrı kategoriye ayrılır: Emir verme (S1), Koçluk yapma (S2), Destekleme (S3), Yetki verme (S4).

Emir verme stili (S1), yüksek yönlendirici ve düşük destek verici davranışların bir arada olduğu stildir. Bu yaklaşımda, lider, hedeflere başarıyla ulaşmaya yönelik iletişime odaklanır ve destekleyici davranışlarda bulunmaya daha az zaman harcar.

Koçluk yapma stili (S2), yüksek yönlendirici ve yüksek destek verici davranışların bir arada olduğu stildir. Bu liderlik tarzında, lider, hem hedeflere başarıyla ulaşmaya yönelik iletişime hem de çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik iletişime odaklanır.

Destekleme stili (S3), düşük yönlendirici ve yüksek destek verici davranışların bir arada olduğu stildir. Bu liderlik tarzında, lider, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmak için destekleyici davranışlara odaklanır. Destekleme stili, dinlemeyi, övgüde bulunmayı, çalışanların fikirlerini almayı ve geribildirimde bulunmayı içerir.

Yetki verme stili (S4), düşük yönlendirici ve düşük destek verici davranışların bir arada olduğu stildir. Bu liderlik tarzında, lider, hedeflere ulaşmaya ve çalışanlara sosyal destek sağlamaya yönelik daha az davranışta bulunurken, çalışanların kendilerine güvenlerini ve işe yönelik motivasyonlarını arttırmayı amaçlar. Yetki verme stili, çalışanlara işlerini istedikleri gibi yapma sorumluluğunu verir. S4 stilini kullanan bir lider, kontrolü çalışanlarına verir ve gereksiz müdahalelerden kaçınır.

Durumsal liderlik modeli, yönlendirici ve destekleyici lider davranışlarının, 4 farklı liderlik stiline her birinde nasıl harmanlandığını gösterir. Yönlendirici davranışlar, S1 ve S2 stillerinde yüksektir, S3 ve S4 stillerinde düşüktür. Destekleyici davranışlar, S2 ve S3 stillerinde yüksektir, S1 ve S4 stillerinde düşüktür (Northouse, 2004).

Durumsal yaklaşımın çalışma prensibine göre, çalışanların gelişim seviyeleriyle liderin stili arasında birebir ilişki vardır. Eğer çalışanlar birinci gelişim seviyesindeyseler (D1), liderin yüksek yönlendirici ve düşük destek verici davranışlarda bulunması, yani emir verme stilini benimsemesi (S1) gerekir. Eğer çalışanlar ikinci gelişim seviyesindeyseler (D2), liderin hem yüksek yönlendirici hem de yüksek destek verici davranışlarda bulunması, yani koçluk yapma stilini benimsemesi gerekir (S2). Eğer çalışanlar üçüncü gelişim seviyesindeyseler (D3), liderin düşük yönlendirici ve yüksek destek verici davranışlarda bulunması, yani destekleme stilini benimsemesi gerekir (S3). Eğer çalışanlar dördüncü gelişim seviyesindeyseler (D4), liderin hem düşük yönlendirici hem de düşük destek verici davranışlarda bulunması, yani yetki verme stilini benimsemesi gerekir (S4). Her gelişim seviyesi için, liderin uygulaması gereken belirli bir liderlik stili vardır. Çalışanların gelişim seviyeleri zamanla farklılık gösterdiği için, liderlerin benimsedikleri stillerde esnek olmaları gerekir (Northouse, 2004).

## **KOŞUL BAĞIMLILIK YAKLAŞIMI**

En çok bilinen durumsal yaklaşım, Fiedler'in Koşul Bağımlılık Yaklaşımı'dır. Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, liderleri, uygun koşullarla eşleştirmeye çalışır. Bu yaklaşıma göre, bir liderin etkinliği, liderin stiline, içinde bulunulan koşullarla ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır.

Liderlerin performansını anlamak için, liderlik yaptıkları koşulları anlamak çok önemlidir. Etkin liderlik, liderin stiline, doğru koşullarla eşleştirmeye bağlıdır. Fiedler, Koşul Bağımlılık Yaklaşımı'nı geliştirirken, farklı durumlarda, özellikle askeri örgütlerde çalışan birçok değişik liderin stillerini araştırdı. Fiedler, liderlerin stillerini, çalıştıkları koşulları ve etkin olup olmadıklarını değerlendirdi. Yüzlerce liderin stiline analiz ettikten sonra, Fiedler ve arkadaşları, belirli örgütsel koşullarda hangi liderlik stillerinin en iyi ve hangilerinin en kötü olduğu hakkında genellemeler yapabildiler. Dolayısıyla, Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, liderlik stilleri ve koşullarla ilgilidir. Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, lideri koşula etkin bir biçimde eşleştiren bir çerçeve sunar (Northouse, 2004).

Koşul Bağımlılık Yaklaşımı teorisi çerçevesinde, liderlik stilleri, görev güdülü liderlik veya ilişki güdülü liderlik olarak tanımlanır. Görev güdülü liderler, öncelikle, bir hedefe ulaşmakla ilgilidirler. Diğer yandan,

ilişki güdümlü liderler, yakın kişilerarası ilişkiler kurmakla ilgilidirler. Liderlik tarzlarını ölçmek için, Fiedler, En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği'ni (Least Preferred Coworker Scale – LPC) geliştirmiştir. Bu ölçekte yüksek puan alan liderler ilişki güdümlü olarak, düşük puan alan liderler ise görev güdümlü olarak tanımlanmışlardır (Northouse, 2004).

Koşul Bağımlılık Yaklaşımı, durumların üç değişkene göre karakterize edilebileceğini öne sürer: Lider-üye ilişkisi, yapılacak görevin niteliği ve liderin yetki derecesi. Lider-üye ilişkisi, grup atmosferine, ve takipçilerin liderlerine karşı hissettikleri güven, sadakat ve sempati derecesine işaret eder. Grup atmosferi olumluysa ve çalışanlar, liderlerine güveniyorlarsa, liderlerini seviyorlarsa ve liderleriyle iyi geçiniyorlarsa, lider-üye ilişkisi iyi olarak tanımlanır. Eğer grup atmosferi samimiyetsizse ve grup içinde uyuşmazlıklar varsa, lider-üye ilişkisi zayıf olarak tanımlanır.

Yapılacak görevin niteliği, bir işin gerekliliklerinin ayrıntılarıyla açıklanmış olma derecesine işaret eder. Yapılanmış görevler, lidere daha fazla kontrol sağlarken, muğlak ve açık olmayan görevler, liderin kontrolünü ve etkisini azaltırlar. Bir görev, şu durumlarda yapılanmış olarak tanımlanır:

- ✓ Görevin gereklilikleri, açıkça belirtilmiştir ve görevi yerine getirecek bireyler tarafından bilinir
- ✓ Görevi yerine getirmede izlenecek yolun az alternatifi vardır
- ✓ Görevin tamamlanışı açıkça kanıtlanabilir
- ✓ Bir görevin, sadece sınırlı sayıda doğru yapılışı vardır

Yüksek derecede yapılanmış bir göreve örnek olarak, McDonalds'taki milkshake makinesinin temizlenmesi verilebilir. Yüksek derecede yapılanmamış bir göreve ise, yerel bir gönüllü kuruluş için fon sağlama görevi örnek olarak verilebilir.

Liderin yetki derecesi, bir liderin, takipçilerini ödüllendirme ve cezalandırma otoritesinin derecesine işaret eder. Liderin yetki derecesi, liderlerin, bir kurumdaki pozisyonları sonucunda sahip oldukları meşru gücü kapsar. Eğer bir liderin, başkalarını işe alma, işten atma, veya terfi ettirme otoritesi varsa, o liderin yetki derecesi fazladır.

Bu üç durumsal değişken, kurumlardaki değişik durumların olumluluğunu belirler. En olumlu durumlar şu özelliklere sahip olan durumlardır: İyi lider-üye ilişkileri, yapılanmış görevler ve liderin yetki derecesinin fazla olması. En olumsuz durumlar ise şu özelliklere sahip olan durumlardır: Zayıf lider-üye ilişkileri, yapılanmamış görevler, liderin yetki derecesinin az olması. Orta derecede olumlu ve orta derecede olumsuz durumlar, bu iki uç noktanın arasına denk gelen durumlardır.

Koşul bağımlılık kuramı, belirli liderlik tarzlarının belirli durumlarda etkin olduğunu öne sürer. Görev güdümlü liderler (düşük LPC puanı) hem çok olumlu hem de çok olumsuz durumlarda etkindirler. Diğer yandan, ilişki güdümlü liderler (yüksek LPC puanı), orta derecede olumlu ve orta derecede olumsuz durumlarda etkindirler (Northouse, 2004).

Bir liderin LPC puanını ve üç durumsal değişkeni ölçerek, kişi, o liderin belirli bir durumda etkin olup olmayacağını ölçebilir. Örneğin, iyi lider-üye ilişkisi, yapılanmış görev ve liderin yetki derecesinin fazla olması, 1 numaralı durumsal kategoriye denk gelir. Zayıf lider-üye ilişkisi, yapılanmış görev ve liderin yetki derecesinin az olması, 6 numaralı durumsal kategoriye denk gelir. Durumsal kategori belirlendikten sonra, liderin stili ve durum arasındaki uyum değerlendirilebilir.

Düşük LPC puanına sahip liderler, 1,2,3 ve 8 numaralı kategorilerde etkinken, yüksek LPC puanı alan liderler, 4, 5, 6 ve 7 numaralı kategorilerde etkindirler. Orta LPC puanına sahip liderler, 1, 2 ve 3 numaralı kategorilerde etkindirler. Eğer bir liderin stili, modeldeki uygun kategoriye denk gelirse, lider etkindir.

Koşul bağımlılık kuramı, bir liderler her durumda etkin olamayacağını savunur. Eğer bir liderin tarzı, liderin içinde bulunduğu durumla iyi eşleşirse, lider, o durumda başarılıdır. Eğer bu eşleşme sağlanmazsa, lider, o durumda başarısız olur (Northouse, 2004).

**Tablo 1:** Fiedler'in Koşul Bağımlılık Kuramı

Lider-üye ilişkisi	İyi				Zayıf				
Görevin niteliği	Yapılanmış		Yapılanmamış		Yapılanmış		Yapılanmamış		
Liderin yetki derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	
Durumsal kategoriler	1	2	3	4	5	6	7	8	
Liderin stili ve durum arasındaki uyum	Düşük LPC (Görev güdümlü lider)				Yüksek LPC (İlişki güdümlü lider)				Düşük LPC (Görev güdümlü lider)

## YOL-AMAÇ KURAMI

Yol-amaç kuramı, liderlerin, çalışanlarını belirlenmiş amaçlara ulaşmaları için nasıl motive ettikleri ile ilgilidir. Bu kuramın amacı, çalışan motivasyonuna odaklanarak, çalışan performansını ve memnuniyetini yükseltmektir. Yol-amaç kuramı, liderin stili ile çalışanların özellikleri ve iş ortamı arasındaki ilişkiyi vurgular.

Çalışanlar, şu durumlarda motive olurlar:

- ✓ Eğer işlerini yapabilmeye yetenekli olduklarını düşünüyorlarsa
- ✓ Eğer çabalarının belirli bir sonuca ulaşacağına inanıyorlarsa
- ✓ Eğer yaptıkları işin karşılığını yeteri kadar aldıklarını düşünüyorlarsa

Lider açısından önemli olan, çalışanların motivasyonel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak bir liderlik stili kullanmaktır. Lider, bunu, iş ortamında eksik olan şeyleri tamamlayıcı davranışlarda bulunmayı seçerek başarabilir. Liderler, çalışanların amaçlarına ulaşma oranını, iş ortamında gerekli bilgi ve ödülleri sağlayarak arttırmaya çalışırlar. Liderler, çalışanlara, hedeflerine ulaşmalarında gerek duydukları unsurları sağlarlar.

Liderler, çalışanların işlerini yapmaları sonucunda aldıkları ödül ve diğer karşılıkların sayısını ve çeşidini arttırarak motivasyon yaratırlar. Liderler, şunları da yaptıklarında çalışanlarını motive ederler:

- ✓ Koçluk yaparak ve yön göstererek, çalışanların hedeflerine ulaşmaları için alacakları yolu netleştirdiklerinde ve kolaylaştırdıklarında,
- ✓ Hedeflere ulaşma yolundaki engelleri kaldırarak,
- ✓ İşi, çalışanlar için kişisel olarak daha fazla tatmin edici hale getirerek

Yol-amaç kuramı, liderlerin, çalışanlarına, hedeflerine ulaşma yolunda, onların ihtiyaçlarına ve içinde buldukları duruma en uygun davranışları seçerek, ne şekilde yardımcı olabileceklerini gösterir. Uygun stili seçerek, liderler, çalışanların başarı beklentilerini ve memnuniyetlerini yükseltirler (Northouse, 2004).

Yol-amaç kuramının bileşenleri lider davranışları, çalışan özellikleri, iş özellikleri ve motivasyondur. Her tür lider davranışının, çalışanların motivasyonları üzerinde farklı türden bir etkisi vardır. Belirli bir lider

davranışının, çalışanları motive edip etmediği, çalışanların ve işin özelliklerine bağlıdır. 4 çeşit lider davranışı vardır: Yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik.

Yönlendirici liderlik, Ohio State Çalışmaları'ndaki "yapıyı harekete geçirme" lider davranışına ve Durumsal Yaklaşım'daki "emir verme" liderlik stiline benzer. Yönlendirici liderlik, çalışanlara görevin nasıl ve ne zaman yapılacağı hakkında talimatlar veren bir lideri karakterize eder. Yönlendirici bir lider, net performans standartları belirler ve kural ve yönetmeliklere açıklık getirir.

Destekleyici liderlik, Ohio State Çalışmalarındaki "ilgiyi harekete geçirme" lider davranışıyla benzerlik gösterir. Destekleyici liderlik, liderin, cana yakın ve yaklaşılabilir olmasına çalışanların iyiliği ve onların insani ihtiyaçlarıyla ilgilenmesine işaret eder. Destekleyici liderler, çalışanlarına eşit davranırlar ve onların mevkilerine saygı gösterirler.

Katılımcı liderlik, çalışanlarına, karar vermede söz hakkı tanıyan liderlere işaret eder. Katılımcı bir lider, çalışanların görüşlerini alır ve onların önerilerini alınan kararlara entegre eder.

Başarıya yönelik liderlik, çalışanlarının işlerini en iyi şekilde yapmaları için onlara meydan okuyan bir lideri karakterize eder. Başarıya yönelik liderler, çalışanlar için yüksek bir mükemmeliyet standardı belirlerler ve devamlı ilerleme peşindedirler. Başarıya yönelik liderler, aynı zamanda, çalışanlarının zorlu hedefleri başarabileceklerine dair yüksek güven sergilerler.

Liderler, değişik çalışanlar karşısında ve farklı durumlarda, bu 4 davranıştan herhangi birini veya hepsini birden sergileyebilirler. Yol-amaç kuramı, liderleri tek bir liderlik tarzına hapseden bir kişilik özellikleri yaklaşımı değildir; daha ziyade, bu kurama göre, liderler davranışlarını duruma ve çalışanlarının motivasyonel ihtiyaçlarına göre ayarlamalıdır (Northouse, 2004).

Çalışan özellikleri, bir liderin davranışının, belirli bir iş ortamında, çalışanlar tarafından nasıl yorumlanacağını belirler. Çalışan özellikleri; bağlılık ihtiyacı, yapı tercihi, kontrol isteği ve görev yeteneği düzeyi algısıdır.

Çalışan özellikleri, çalışanların, bir liderin davranışlarını ne derecede tatmin edici bulduklarını belirler. Yol-amaç kuramı, yüksek derecede bağlılık ihtiyacı olan çalışanların, destekleyici liderliği tercih edeceklerini öngörür çünkü cana yakın ve ilgili liderlik, bu tarz çalışanlar için bir memnuniyet kaynağıdır. Belirsiz durumlarda çalışmak zorunda olan dogmatik ve otoriter çalışanlar için, yol-amaç kuramı, yönlendirici liderliği önerir çünkü bu tarz liderlik, görev netliği sağlar. Çalışanların kontrol isteği, iki boyuta ayrılır: iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı.

İç kontrol odağına sahip çalışanlar, hayatta başlarına gelen olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanırlar. Dış kontrol odağına sahip çalışanlar, hayatta başlarına gelen olayların şans ve kader gibi dış güçler tarafından belirlendiğine inanırlar. İç kontrol odağına sahip çalışanlar için, katılımcı liderlik en tatmin edici liderlik tarzıdır, çünkü katılımcı liderlik, çalışanların işlerinin kendi kontrolleri altında olduğunu hissetmelerine ve karar verme sürecinin bir parçası olmalarına izin verir. Dış kontrol odağına sahip çalışanlar için, yönlendirici liderlik en tatmin edici liderlik tarzıdır, çünkü yönlendirici liderlik, bu tip çalışanların, şartların kontrolünün dış güçlerin elinde olduğu algısı ile paralellik gösterir.

Liderliğin, çalışanların motivasyonunu başka bir etkileme yolu da çalışanların kendi görev yeteneklerinin düzeyine dair algılarıdır. Çalışanların kendi görev yetenekleri düzeyine dair olan algıları arttıkça, yönlendirici liderlik tarzına olan ihtiyaçları azalır (Northouse, 2004).

Yol-amaç kuramına göre iş özellikleri, görev yapılandırılmışlık seviyesi ve engellerdir. Eğer görev açıkça yapılandırılmışsa, çalışanlar, hedeflere açıklık getirecek ve onlara koçluk yapacak bir lidere ihtiyaç duymazlar. Böyle bir durumda, çalışanlar, işlerini kendi başlarına başarabileceklerini hissederler ve liderliği gereksiz ve aşırı denetimci bulabilirler. Diğer yandan, net olmayan ve muğlak görevler, liderin müdahalesini gerektirir.

Yol-amaç kuramının özel bir odağı da, liderlerin, çalışanlarına engelleri aşmalarında yardımcı olmalarıdır. Engeller, iş ortamında herhangi bir alanda ortaya çıkabilir. Engeller, çalışanlar için belirsizlik, hüsrana ve tehdit yaratır.

Yol-amaç kuramı, liderlerin, çalışanlarına bu engelleri ortadan kaldırmada veya onlara aşmada yardımcı olma sorumluluklarının olduğunu söyler. Çalışanlara bu engelleri aşmada yardımcı olmak, onların işlerini tamamlayabilme beklentilerini ve iş memnuniyetlerini artırır (Northouse, 2004).

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI

Şimdiye kadar tartıştığımız liderlik kuramları, liderliği, lider açısından (ör., kişilik özellikleri yaklaşımı, yetenekler yaklaşımı ve stil yaklaşımı) veya takipçiler ve durum açısından ele almışlardır (ör., durumsal liderlik, koşul bağımlılık kuramı ve yol-amaç kuramı). Lider-üye etkileşimi kuramı (LMX), liderliği, liderler ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanan bir süreç olarak kavramsallaştırır.

Lider-üye etkileşimi kuramı, liderler ve takipçiler arasındaki ikili ilişkileri, liderlik sürecinin odağı yapar. Lider-üye etkileşimi kuramı, ilk defa 45 yıl önce Dansereau, Graen ve Haga (1975), Graen ve Cashman (1975) ve Graen'in (1976) çalışmalarında tanımlanmıştır. Lider-üye etkileşimi kuramından önce, araştırmacılar, liderliği, liderlerin takipçilere yönelik uyguladıkları bir süreç olarak düşünmüşlerdir. Bu varsayım, liderlerin, takipçilere toplu olarak ve ortalama bir biçimde davrandıklarına işaret eder. Lider-üye etkileşimi kuramı, bu varsayıma meydan okudu ve araştırmacıların dikkatini, liderler ve takipçileri arasındaki farklılıklara çevirdi.

Lider-üye etkileşimi kuramının, dikey ikili bağlantı modeli (VDL) adı verilen ilk araştırmalarında, araştırmacılar, liderler ve takipçileri arasındaki dikey bağlantılara odaklandılar. Bu ikili bağlantıların özelliklerini araştırdıklarında, araştırmacılar, iki genel bağlantı (ya da ilişki) tipi buldular: iç-grup ve dış-grup.

Genişletilmiş ve müzakere edilmiş rol sorumluluklarına (ekstra roller) dayanan ikili ilişkiler, iç-grup olarak adlandırıldı. Resmi işe alma sözleşmesine (belirlenmiş roller) dayanan ikili ilişkiler, dış-grup olarak adlandırıldı. Kurumsal bir iş birimi içinde, çalışanlar, liderleri ile birlikte ne kadar iyi çalıştıklarına göre, iç grubun ya da dış grubun birer parçası olurlar. Liderleriyle, içinde buldukları grup için ne yapabilecekleri hakkında müzakerede bulunma isteğinde olan çalışanlar, iç grubun bir parçası olabilirler. Diğer yandan, eğer çalışanlar, yeni ve farklı iş sorumlulukları almakla ilgili değilse, dış grubun bir parçası olurlar. İç gruptaki çalışanlar, dış gruptaki çalışanlara göre, liderlerinden daha fazla bilgi, etki, güven ve ilgi alırlar. İç gruptaki çalışanlar, dış gruptaki çalışanlara göre, daha güvenilir, daha ilgili ve daha iletişimseldirler. İç grup üyeleri, liderleri için ekstra şeyler yaparlar ve liderler de onlar için ayrımları yapar. Dış gruptaki çalışanlar, liderleriyle daha az uyumludurlar ve genelde işe gelir, işlerini yapar ve evlerine giderler (Northouse, 2004).

Lider-üye etkileşimi kuramının ilk araştırmaları, iç gruplar ve dış gruplar arasındaki farklılıklara odaklıyken, sonraki araştırmalar, lider-üye etkileşimi kuramının kurumsal etkinlik ile nasıl bir bağlantısı olduğu ile ilgilidir. Sonraki araştırmalar, lider-üye etkileşiminin kalitesinin, liderler, takipçiler ve kurum için hangi olumlu sonuçları doğurduğuna odaklanmıştır.

Araştırmacılar, yüksek nitelikteki lider-üye etkileşiminin, şu sonuçları doğurduğunu bulmuşlardır:

- ✓ Daha düşük personel değişim oranı
- ✓ Daha olumlu performans değerlendirmeleri
- ✓ Daha sık terfiler, daha fazla kurumsal adanmışlık
- ✓ Daha cazip iş görevleri
- ✓ Daha iyi iş tutumları
- ✓ Liderden daha fazla dikkat ve destek görme

- ✓ Daha fazla katılım
- ✓ Kariyerde daha hızlı ilerleme

Kurumlar, iyi iş ilişkileri yaratan liderlerden çok şey kazanırlar. Liderler ve takipçiler karşılıklı iyi etkileşimlerde bulduklarında, iki taraf da kendini daha iyi hisseder, daha çok iş başarır ve kurum gelişir. Lider-üye etkileşimi kuramı üzerindeki en son araştırmalar, liderlerin, sadece birkaç takipçi ile değil, aksine, takipçilerinin tümüyle yüksek nitelikli ilişkiler geliştirmesi gerektiğini bulmuştur. Liderler, her çalışana, kendisini iç grubun bir üyesi gibi hissettirmelidir ve böylece, dış grupta olmanın, çalışan üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf etmelidir. Liderler, bir iş birimindeki tüm çalışanlarla etkin ikili ilişkiler kurmaya çalışmalıdır (Northouse, 2004). İrge'ye (2016) göre, lider-üye etkileşim kalitesinin artması için lider/yöneticinin hem davranışları ve konuşmaları ile birlikte çalışılmasından zevk alınan, çalışanlarını mutlu eden biri olması, hem de bilgi ve becerileriyle olduğu kadar, kritik zamanlarda aldığı hızlı ve doğru kararlar ve değişim ve yeniliğe uyum özellikleriyle de saygınlık uyandırması gerekmektedir.

Liderlerle takipçileri arasındaki ikili ilişkiler, zaman içinde, üç aşamadan geçerek gelişir: Yabancılaşma aşaması, tanışma aşaması ve olgunlaşmış ortaklık aşaması. Birinci aşama olan yabancılaşma aşamasında, lider-çalışan ikili ilişkileri genelde sözleşmeye ve kurallara dayalıdır. Liderler ve takipçiler, birbirleriyle, önceden belirlenmiş kurumsal roller çerçevesinde ilişkilidirler. Liderlerle dış grup üyeleri arasındaki ilişkilere benzer şekilde, bu aşamada, lider-çalışan etkileşiminin niteliği düşüktür. Çalışan, resmi lidere, liderin kontrolünde olan ödüllere ulaşmak amacıyla itaat eder. Yabancılaşma aşamasındaki çalışanın motivasyonu, grubun iyiliğinden ziyade kendi çıkarlarına yöneliktir.

İkinci aşama olan tanışma aşaması, lider veya çalışan tarafından, kariyer odaklı gelişmiş sosyal etkileşimler kurmak için gelen bir "teklif" ile başlar. Bu tür etkileşimler, karşılıklı daha fazla kaynak ve iş ile ilgili bilgi paylaşımı içerir. Tanışma aşaması hem lider hem de çalışan için bir test etme aşamasıdır. Lider, çalışanın daha fazla iş sorumluluğu almaya istekli olup olmadığını test eder. Çalışan ise, liderin kendisi için yeni görevler sağlamaya istekli olup olmadığını test eder. Bu aşamada, ikili ilişkilerin kalitesi artar. Tanışma aşamasını başarıyla tamamlayan lider-çalışan ikilileri, karşılıklı daha fazla güven ve saygı geliştirir. Bu ikililer, aynı zamanda, kendi kişisel çıkarlarına daha az odaklanmaya ve grubun hedeflerine daha fazla odaklanmaya eğilimlidirler.

Üçüncü aşama olan olgunlaşmış ortaklık aşaması, yüksek nitelikteki lider-üye etkileşimine işaret eder. İlişkilerinde bu aşamaya gelen bireyler, karşılıklı yüksek derecede güven, saygı ve yükümlülük hissederler. Olgunlaşmış ortaklık aşamasındaki ilişkilerde, liderler ve çalışanlar arasında yüksek seviyede karşılıklılık vardır. İki taraf da birbirini etkiler ve birbirinden etkilenir. Ayrıca, olgunlaşmış ortaklık aşamasında, iki taraf da birbirine karşılıklı lütuflar ve özel yardımlar bakımından güvenebilir. Örneğin, liderler, çalışanlarının ekstra görevler alacaklarına güvenebilirler. Çalışanlar da liderlerinin, onlara gerekli desteği ve teşviki sağlayacaklarına güvenebilirler. Üçüncü aşamada, liderler ve çalışanlar, birbirlerine, geleneksel hiyerarşik iş ilişkilerinin ötesine geçen üretken yollarla bağlıdırlar. Olgunlaşmış ortaklıklar dönüşümseldir, çünkü bu ortaklıklar, liderlere ve takipçilere, takımın ve kurumun hedeflerine ulaşmak için kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerinde yardımcı olurlar (Northouse, 2004).

Lider-üye etkileşimi kuramı iki şekilde çalışır:

1. Liderliği tanımlar
2. Liderliği öngörür

İki durumda da genel kavram, bir liderin her bir takipçisiyle kurduğu ikili ilişkidir. Tanımlayıcı açıdan, lider-üye etkileşimi kuramı, bir takım veya kurum içindeki iç ve dış grupların varlığını tanımanın önemli olduğunu söyler. Tanımlayıcı yaklaşıma göre, hedeflere ulaşmada, iç ve dış gruplar arasındaki farklılıklar önemlidir. Bir iç grupla çalışmak, liderin daha fazla işi daha etkin şekilde başarmasını sağlar. İç grup üyeleri, iş tanımlarının gerektirdiğinden daha fazlasını yapmaya isteklidir ve grubun hedeflerini yükseltmek için yenilikçi yollar ararlar. Ekstra çabalarına ve adanmışlıklarına cevaben, liderler, iç grup üyelerine daha

fazla sorumluluk ve fırsat verirler. Liderler, aynı zamanda, iç grup üyelerine daha fazla zaman ayırır ve destek sağlarlar.

Dış grup üyeleri, iç grup üyelerine göre çok farklı şekilde davranırlar. Daha fazla sorumluluk almaktansa, dış grup üyeleri, önceden belirlenmiş kurumsal roller içerisinde kalarak çalışırlar. Kendilerinden isteneni yaparlar, fakat daha fazlasını yapmazlar. Liderler, dış grup üyelerine adil ve resmi sözleşme çerçevesinde davranırlar, fakat onlara özel dikkat vermezler. Dış grup üyeleri, çabaları karşılığında, iş tanımında belirlenmiş olan standart faydaları elde ederler.

Öngörücü açıdan, lider-üye etkileşimi kuramını, Graen ve Uhl-Bien'in (1991) liderlik modeli en iyi şekilde tanımlar. Bu modele göre, liderler, tüm çalışanlarla, iç grup üyeleriyle olan ilişkilerine benzer özel ilişkiler geliştirmelidirler. Öngörücü yaklaşıma göre, liderler, tüm çalışanların, yeni roller ve sorumluluklar alma fırsatını sunmalıdırlar. Liderler, tüm çalışanlarıyla, yüksek nitelikte ilişkiler kurmalıdırlar. Graen ve Uhl-Bien'in (1991) liderlik modeline göre, liderler, iç ve dış grup üyeleri arasındaki farklılıklara odaklanmak yerine, tüm çalışanlarıyla karşılıklı güven ve saygı ilişkileri geliştirerek, tüm iş birimini bir iç grup haline getirmenin yollarını aramalıdırlar. Ayrıca, öngörücü yaklaşıma göre liderler, kendi iş birimlerinin dışındaki bireylerle de nitelikli ortaklıklar geliştirmelidirler. İster tanımlayıcı ister öngörücü olsun, lider-üye etkileşimi kuramı, dikkatimizi, liderlerin başkalarıyla kurabileceği özel ve eşsiz ilişkilere çevirir. Bu ilişkiler yüksek kalitede olduklarında hem liderlerin hem takipçilerin hem de tüm kurumun hedefleri gelişme gösterir.

## **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK**

En yeni liderlik yaklaşımlarından biri, 1980'lerin başından beri birçok araştırmacının odağı olan dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik, liderliğin daha çok karizmatik ve duygusal öğelerine odaklanır. Dönüşümcü liderlik, bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik, duygular, değerler, etik, standartlar ve uzun süreli hedeflerle ilgilidir ve takipçilerin güdülerini değerlendirmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı ve onlara birey olarak davranmayı içerir

Dönüşümcü liderlik, takipçilerin, kendilerinden beklenenden daha fazlasını başarmalarına motive eden istisnai bir etki şeklini içerir. Dönüşümcü liderlik, karizmatik ve vizyoner liderliği kapsayan bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik terimi, ilk defa 1973 yılında Downton tarafından kullanıldı. Fakat, dönüşümcü liderliğin, önemli bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkışı, 1978 yılında, sosyolog James Burns'un "Liderlik" başlıklı klasik eseri ile oldu.

İşlemci liderliğin aksine, dönüşümcü liderlik, bir liderin takipçileriyle sıkı bağlar kurduğu bir liderlik sürecidir. Dönüşümcü lider, takipçilerinin güdülerine ve ihtiyaçlarına dikkat gösterir ve takipçilerine, potansiyellerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaya çalışır. Burns, dönüşümcü liderliğin klasik bir örneği olarak Mohandas Gandhi'ye işaret eder.

Burns, iki tip liderlik ayırt etti: işlemci liderlik ve dönüşümcü liderlik. İşlemci liderlik, liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimlere odaklanan liderlik modellerinin çoğunluğuna işaret eder. Örneğin, yeni vergiler çıkarılmayacağını vaat ederek oy toplayan politikacılar, işlemci liderlik sergilerler. Benzer şekilde, hedeflerini aşan çalışanlara terfi sunan müdürler de işlemci liderlik sergilerler (Northouse, 2004).

Burns'un "Liderlik" isimli kitabının yayınlandığı zamanda, House (1976) da kendi karizmatik liderlik teorisini yayınladı. Karizmatik liderlik, çoğu zaman, dönüşümcü liderliğe benzer şekilde tanımlanır. Karizma kavramı, en başlarda, seçilmiş kişilerin sahip olduğu özel bir yeteneği tanımlamak için kullanıldı. Karizmatik liderlikten ilk söz eden İsviçreli Max Weber, 1947 yılında, karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir. Weber, karizmayı bir kişilik özelliği olarak vurgulamasına rağmen, aynı zamanda, liderlerin karizmasını geçerli kılmada, takipçilerin de önemli bir rol oynadıklarını kabul etmiştir.

House (1976), karizmatik liderlerin, takipçileri üzerinde belirli etkileri olan eşsiz davranışlarda bulduklarını öne sürmüştür. House'a göre, karizmatik bir liderin kişilik özellikleri şunları içerir: Dominant olmak, başkalarını etkilemeye güçlü bir isteği olmak, kendine güvenli olmak ve kendi ahlaki değerleri hakkında güçlü bir algısı olmak.

Belirli kişilik özellikleri sergilemenin yanı sıra, karizmatik liderler, aynı zamanda belirli davranışlarda da bulunurlar. Takipçilerinin benimsemelerini istedikleri inanışlar ve değerler için güçlü birer rol modeldirler. Örneğin, Gandhi şiddetsizliği savunmuştur ve pasif direnişin örnek bir rol modeli olmuştur. Karizmatik liderler, takipçilerinin gözünde yetkindirler. Karizmatik liderler, ahlaki değerlere dayanan ideolojik hedefleri dile getirirler. Karizmatik liderler, takipçilerine yüksek beklentiler tebliğ ederler ve takipçilerinin bu yüksek beklentileri karşılayacaklarına dair güven sergilerler.

House'un (1976) karizmatik liderlik teorisine göre, karizmatik liderliğin doğrudan sonucu olan birtakım etkiler vardır:

- ✓ Takipçilerin, liderin ideolojisine olan güveni
- ✓ Takipçilerin ve liderlerin düşünceleri arasında benzerlik
- ✓ Liderin, takipçileri tarafından sorgusuz sualsiz kabullenilmesi
- ✓ Takipçilerin, liderlerine içtenlik göstermesi
- ✓ Takipçilerin liderlerine olan itaati
- ✓ Takipçilerin, kendilerini liderleriyle özdeşleştirmeleri
- ✓ Takipçilerin, liderlerinin hedeflerine duygusal bağlılık göstermeleri
- ✓ Takipçiler için yükseltilmiş hedefler
- ✓ Takipçilerin, hedeflerine ulaşabileceklerine dair güveni

House (1976), bu karizmatik etkilerin, takipçilerin kendilerini stres altında hissettiklerinde daha çok ortaya çıkacağını iddia eder, çünkü stresli durumlarda takipçiler kendilerini zorluklardan kurtaracak bir lider ararlar.

Dönüşümcü liderlik, dört etkeni içerir: İdealleştirilmiş etki, ilham kaynağı olma, düşünsel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi. İdealleştirilmiş etki, takipçileri için güçlü bir rol model olan liderleri tanımlar. Takipçiler, kendilerini bu tarz liderlerle özdeşleştirirler ve onlara benzemek isterler. Bu liderler, genellikle yüksek standartlarda ahlaki değerlere sahiptirler ve bu liderlerin, doğru şeyleri yapacaklarına güvenilebilir. İdealleştirilmiş etkiye sahip liderler, kendilerine yüksek derecede güven duyan takipçileri tarafından aynı zamanda derin saygı görürler. Bu liderler, takipçilerine vizyon ve misyon kazandırır. Güney Afrika'nın ilk siyahi devlet başkanı olan Nelson Mandela, idealleştirilmiş etki etkenine örnek oluşturan bir liderdir.

İlham kaynağı olma, takipçilerine yüksek beklentiler tebliğ eden ve onların motivasyon aracılığıyla kurumun ortak vizyonuna adanmalarını sağlayan liderleri tanımlar. Liderler, grup üyelerinin çabalarını, kendi kişisel çıkarlarından daha fazlasına yoğunlaştırmak için sembollerden ve duygusal söylemlerden faydalanırlar. Bu tarz liderlik, takım ruhunu da canlandırır. Örneğin, satış ekibinin kurumdaki bütünleyici rolünü vurgulayan teşvik edici sözlerle ekibini işlerinde üstün olmaya motive eden bir satış müdürü. Düşünsel uyarım, takipçileri yaratıcı ve yenilikçi olmaya teşvik eden ve onların inanışlarına ve değerlerine meydan okuyan liderlik davranışlarını içerir. Bu tip liderlik davranışı, takipçileri, yeni yaklaşımlar denemelerinde ve kurumsal sorunlarla uğraşmada yenilikçi yöntemler geliştirmelerinde destekler. Düşünsel uyarım, takipçilerin problemleri kendi başlarına dikkatlice çözmelerini teşvik eder. Örneğin, çalışanların, üretimde yavaşlamaya sebep olan problemleri çözmelerinde özgün yöntemler geliştirme çabalarını teşvik eden bir fabrika müdürü.

Bireyselleştirilmiş ilgi, takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını dikkatlice dinleyerek, onlar için destekleyici bir atmosfer sağlayan liderleri temsil eder. Bu tip liderler, takipçilerin potansiyellerini yerine getirmelerine yardımcı olurken, onlara yol göstericilik ve akıl hocalığı yaparlar. Bu tip liderler, takipçilerine kendi kişisel

gelişimlerinde yardımcı olma amacıyla yetki verirler. Örneğin, her çalışanıyla ayrı ayrı ilgilenmek için vakit ayıran bir müdür (Northouse, 2004).

İşlemci liderlik, iki etkeni içerir: Şarta bağlı ödüller ve istisnalarla yönetim. Şarta bağlı ödüller, liderlerle takipçileri arasında bir etkileşim sürecine işaret eder. Bu süreçte, takipçiler, çabalarına karşılık belirli ödüller alırlar. Bu tarz liderlik davranışıyla, lider, takipçilerinden uzlaşma elde etmeye çalışır. Örneğin, çocuğuyla piyano çalıştıktan sonra ne kadar televizyon izleyebileceğini müzakere eden bir ebeveyn. İstisnalarla yönetim, düzeltici eleştiri, olumsuz geribildirim ve olumsuz pekiştirmeyi içeren liderliğe işaret eder. İstisnalarla yönetimin iki şekli vardır: aktif ve pasif. İstisnalarla yönetimin aktif şeklini kullanan bir lider, takipçilerinin hatalarını veya kural ihlallerini yakından izler ve düzeltici aksiyon alır. Örneğin, çalışanların müşterilere nasıl davrandığını günlük olarak izleyen bir satış müdürü. Çalışanlarının isteklerini yerine getirmede yavaş olan bir çalışanın davranışını hızlıca düzeltir. İstisnalarla yönetimin pasif şeklini kullanan bir lider, sadece standartlar karşılanmadığında ya da ortaya sorun çıktığında devreye girer. Örneğin, daha önceden çalışanıyla iş performansı hakkında hiç görüşme yapmadan ona düşük bir performans değerlendirme notu veren bir müdür. Olumlu pekiştirme kalıplarını kullanan şarta bağlı ödüller etkeninden farklı olarak, istisnalarla yönetim etkeninin hem aktif hem de pasif şekli, daha çok olumsuz pekiştirme kalıplarını kullanır (Northouse, 2004).

Liderlik dışı etken, “laissez-faire” tipi liderliktir. Laissez-faire tipi lider, müdahale etmeme ve olurla bırakma yaklaşımını benimser. Bu tip lider sorumluluk almayı reddeder, kararları erteler, geribildirimde bulunmaz ve takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için az çaba gösterir. Bu tip liderlik davranışı sergileyen liderin takipçileriyle bir etkileşimi bulunmaz ve bu lider takipçilerinin geliştirmelerine yardımcı olacak bir girişimde bulunmaz. Örneğin, fabrika müdürleriyle hiç toplantı yapmayan, şirketin için uzun vadeli bir planı olmayan ve çalışanlarıyla az temas kuran küçük bir imalat firmasının başkanı (Northouse, 2004).

## SONUÇ

Bu çalışmada, liderlik kavramının evriminde yer alan kişilik özellikleri yaklaşımından dönüşümcü liderliğe kadar liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Bu yaklaşımlardan ilk üçü olan kişilik özellikleri, yetenekler ve stil yaklaşımları, liderin kendisine odaklanır. Kişilik özellikleri yaklaşımına göre, kişilerin lider olup olamayacaklarını belirleyen kıstaslar onların doğuştan gelen kişilik özellikleriydi. Daha sonra ortaya çıkan yetenekler yaklaşımı, liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olmayıp, öğrenilebilir bir yetenekler bütünü olduğunu savunur. Stil yaklaşımı ise, liderlerin kişilik özelliklerine veya yeteneklerine değil, davranışlarına odaklanır.

Daha sonraki üç yaklaşım olan durumsallık, koşul-bağımlılık ve yol-amaç yaklaşımları ise, liderin kendisinden ziyade liderlerin içinde buldukları durumlara odaklanır. Örneğin durumsallık yaklaşımına göre, farklı durumlar farklı liderlik tarzları gerektirir. En çok bilinen durumsallık yaklaşımlarından olan koşul-bağımlılık yaklaşımına göre bir liderin etkinliği, liderin stiline, içinde bulunulan koşullarla ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır. Yol-amaç kuramı, liderlerin, çalışanlarını belirlenmiş amaçlara ulaşmaları için nasıl motive ettikleri ile ilgilidir.

Önceki yaklaşımlardan farklı olarak lider-üye etkileşimi kuramı (LMX), liderliği, liderler ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanan bir süreç olarak inceler. En yeni liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüşümcü liderlik ise, liderliğin daha çok karizmatik ve duygusal öğelerine odaklanır.

## KAYNAKÇA

[1] Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

[2] Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

- [3] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [4] Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- [5] Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- [6] Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. Hunt, J. G. & Larson, L. L. (Eds.), *Leadership frontiers* (ss. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.
- [7] Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1202-1245). Chicago: Rand McNally.
- [8] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3(3): 33-48.
- [9] House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. Hunt, J. G. & Larson, L. L. (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (ss. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- [10] İrge, N. T. (2016). *Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [11] Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5: 48-60.
- [12] Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71: 402-410.
- [13] Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56: 241-270.
- [14] Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). What makes for magic leadership? Rosenbach, W. E. & Taylor, R. L. (Eds.), *Contemporary issues in leadership* (ss. 135-139). Boulder, CO: Westview.
- [15] Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [16] Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.
- [17] Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- [18] Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- [19] Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (Parsons, T., Çev.). New York: Free Press.
- [20] Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67-78.

