

**LİDERLİK TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
BİR UYGULAMA**

BURAK TUTAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU

**Afyonkarahisar
Afyon Kocatepe Üniversitesi**

Mart 2008

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI**İmza**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU

Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Yrd.Doç.Dr. Gülsüm GÜRLER HAZMAN

İşletme anabilim dalı, yüksek lisans öğrencisi Burak TUTAR'ın ‘Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama’ başlıklı tezitarihinde saat.....de yukarıdaki jüri tarafından lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddelerince değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Mehmet KARAKAŞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**LİDERLİK TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE
BİR UYGULAMA****Burak TUTAR****İşletme Anabilim Dalı****Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****Mart 2008****Danışman: Yrd.Doç.Dr.Hatice ÖZUTKU**

Bu çalışmada, liderlik ve performans kavramları üzerinde durulmuştur. Geçmişten günümüze liderlik teorileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Uygulanan liderlik tarzlarının çalışanların performansları üzerinde yaratabileceği etkiler araştırılmıştır.

Çalışmada araştırma birimi olarak bir kamu kuruluşu seçilmiştir. Araştırma kapsamında 92 personel yer almıştır. Araştırma için gerekli olan veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Çalışmada işgörenlerin demografik özelliklerinden ve çalıştıkları birimlerinden faydalanılarak, işe-kişiyeye yönelik liderlik tarzlarının iş performansı üzerine etkilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analiz verilerinin niteliğine göre gerekli görülen yerlerde regresyon analizi kullanılmıştır. Anket sonuçları kıdeme, çalışma süresine ve unvana göre değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, askeri örgüt ve görevlerde, işe yöneliklik puanların, kişiyeye yöneliklik puanlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

MASTER THESIS ABSTRACT**EMPLOYEE PERFORMANCE INFLUENCES OF LIEDERSHIP STYLES AND
A CASE STUDY****Burak TUTAR****School of Business Administration****Afyon Kocatepe University Social Studies Institute****March 2008****Supervisor: As. Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU**

This study focuses on the leadership and performance concepts and leadership theories from past to today in detail. It is also analyzed the effects of the leadership performed on the employees performance.

A civil organization is chosen to be studied on and 92 staff takes place during the study. The required data for the study are collected via survey. This study also addresses to determine the effects of the work-person oriented leadership style on the working style of the employees by utilizing the demographic characteristics and job departments of the employees.

The data obtained from the survey is analyzed via SPSS 11.0 COTS software. Regression analysis is also utilized depending on the characteristics of the statistical analysis data. The survey results are evaluated according to the seniority, working time and title of the employees.

In conclusion, it is stated that work-oriented points are greater than the person-oriented points within the military organizations and missions.

ÖNSÖZ

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca etkin çalışmanın planlama, uygulama ve yazım aşamalarında görüşleri ile önemli katkılar sağlayan Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU'ya ve anket çalışmasının yapıldığı 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı personeline teşekkürlerimi sunuyorum.

Burak TUTAR

ÖZGEÇMİŞ

Burak TUTAR

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 1999 İstanbul Teknik Üniversitesi, Elektrik-Elektronik Fakültesi,
Elektrik Mühendisliği Bölümü

Lise: 1992, Kadir Has Lisesi

İş/İstihdam

1.Ana Bakım Merkezi Komutanlığı

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Kırklareli/Lüleburgaz ,19 Mart 1975, **Cinsiyet:** Erkek

Yabancı Dil

İngilizce

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Likert'in Sistem-1 ve Sistem-4 Modeli.....	26
Tablo 2.2 Temel Lider Davranış Türlerini Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri.....	31
Tablo 4.1 Ankete Katılanların Demografik Bilgileri.....	72
Tablo 4.2 Ortalama Çalışma Yılı ve Kıdem Durumu.....	72
Tablo 4.3 Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımları.....	73
Tablo 4.4 Kişiyeye Yönelik Puanların Dağılımları.....	74
Tablo 4.5 İşe Yönelik Değerlendirme.....	75
Tablo 4.6 Kişiyeye ve İşe Yönelik Puanların Karşılaştırılması.....	75
Tablo 4.7 Çalışanların Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzı Algılamalarının Kıdeme, Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine ve Unvanına Göre Karşılaştırılması.....	76
Tablo 4.8 Çalışanların İşe Yönelik Liderlik Tarzı Algılamalarının Kıdeme, Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine ve Unvanına Göre Karşılaştırılması.....	77
Tablo 4.9 Astların İş Performansı.....	77
Tablo 4.10 Yöneticilerin İşe Yönelik-Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Yönetim Tarzı Matrisi.....	29
Şekil 2.2 P.Hersey K.H.Blanchard'ın Durumsal Önderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	39

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLOLAR VE ŞEKİLLER.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK ve LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

I. YÖNETİM ve YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....	2
A) YÖNETİM KAVRAMI.....	2
B) YÖNETİCİ KAVRAMI.....	2
C) YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	3
II. LİDER ve LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	5
A) LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI.....	5
B) LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....	7
C) LİDERİN FONKİYONLARI.....	8
D)LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR VE BENZERLİKLER.....	12
III. LİDERLERİN ETKİLEMEDE KULLANABİLECEKLERİ GÜÇ KAYNAKLARI	
A) GÜÇ KAVRAMI VE LİDERLERİN KULLANABİLECEĞİ GÜÇLER.....	13
1. Ödüllendirme Gücü.....	13
2. Cezalandırma ve Zorlayıcı Güç.....	13
3. Yasal Güç.....	14

	X
4. Uzmanlık Gücü.....	15
5. Beğeni Gücü ve Karizmatik Güç.....	16
6. İlgi Gücü.....	17
B) GÜCÜN LİDER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	17
C) ETKİLİ LİDERLİK.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TEORİLERİ ÇERÇEVESİNDE LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

I. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE İLERİ SÜRÜLEN LİDERLİK TARZLARI.....20

A) OHİO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI	20
1. Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı.....	21
2. İnisiyatif Alan Liderlik Tarzı.....	21
B) MİCHİGAN ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI.....	22
1. İşe Yönelik Liderlik Tarzı.....	22
2. Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzı.....	22
C) BLACKE VE MOUTON'UN YÖNETİM TARZI MATRİSİ.....	23
D) LİKERT'İN SİSTEM-1 SİSTEM-4 MODELİ.....	25
1. İstismarcı Otokratik Liderlik Tarzı.....	26
2. Yardımsever Otokratik Tarzı.....	26
3. Katılımcı Liderlik Tarzı.....	27
4. Demokratik Liderlik Tarzı.....	27

II. LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN DURUMSALLIK

MODELLERİ.....	27
A) FRED FİEDLER'İN ETKİN LİDERLİK MODELİ.....	28
B) REDDİN'İN ÜÇ BOYUTLU LİDER ETKİNLİĞİ MODELİ.....	31
C) HERSEY VE BLANCHARD'IN DURUMSALLIK MODELİ.....	32
D) YOL AMAÇ MODELİ.....	34

	XI
1. Yönlendirici Liderlik Tarzı.....	34
2. Destekleyici Liderlik Tarzı.....	35
3. Katılımcı Liderlik Tarzı	36
III. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI KONUSUNDA YENİ YAKLAŞIMLAR.....	37
A) TRANSAKSİYONEL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK TARZI.....	37
B) TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİK TARZI.....	38
IV. ÇEŞİTLİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ.....	40
A) OTOKRATİK LİDERLİK TARZININ ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ.....	40
B) DEMOKRATİK-KATILIMCI LİDERLİK TARZININ ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ.....	41
C) TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLİK TARZININ ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
LİDERLİK TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	
I. İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ	44
A) BİREYSEL PERFORMANS.....	45
B) BİREYSEL PERFORMANSI ORTAYA KOYAN BOYUTLAR.....	49
C) BİREYSEL PERFORMANSIN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ.....	53
II. İŞGÖRENLERİN PERFORMANS SORUNLARI.....	54
A) PERFORMANS SORUNLARININ BELİRLENMESİ.....	55
C) PERFORMANS SORUNLARININ NEDENLERİ.....	57
D) PERFORMANS SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE LİDERLİĞİN ROLÜ...59	
III. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZI İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	
A) LİDERLİK DAVRANIŞ TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSINA YÖNELİK GERİ BİLDİRİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	64

B) LİDERLİK TARZI VE LİDERİN ÖDÜL GÜCÜNÜN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	65
--	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ASTLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN 8'NCİ ANA BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞINDA BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	67
II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	68
III. ARAŞTIRMANI KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	69
IV. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	70
V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ..	71
A) ANKETE KATILANLARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ.....	71
B) YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME.....	73
1. Kişiyeye Yöneliklik.....	73
2. İşe Yöneliklik.....	74
3. Kişiyeye Yönelik ve İşe Yönelik Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması... 75	
4. Çalışanların Liderlik Tarzı Algılamalarının Kıdeme, Mevcut İş Yeriinde Çalışma Süresine, Öğrenim Düzeyine ve Unvana Göre Karşılaştırılması.....	76
C) ASTLARIN İŞ PERFORMANSLARI İLE İLGİLİ BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	77
D) HİPOTEZ TESTLERİ.....	78
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA.....	81
EK-1. Anket Formu.....	86

GİRİŞ

Liderlik, işletmeler için önemli bir yönetsel araç konumundadır. Liderlik, insanları etkileyebilme gücüdür. Liderlik, insanları işleri daha iyi yapabilmeleri doğrultusunda yönlendirebilme, motive edebilme ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak ortamlar yaratabilme yeteneğidir.

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir. İş performansı, yöneticiler ve çalışanlar için temel bir olgudur. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyacı vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı gösterebilmek, kişiler için gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi, bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur. Dolayısıyla liderlik tarzı iş performansı, örgütler ve çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde yöneticilik ve liderlik ile ilgili temel kavramlar incelenmiştir. Yöneticide ve liderde bulunması gereken özellikler, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar ve benzerlikler, liderin etkilemede kullanabileceği güç kaynakları, gücün lider üzerindeki etkisi ve etkili liderlik kavramları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde liderlik teorileri çerçevesinde liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Davranışsal liderlik teorisi çerçevesinde ileri sürülen liderlik tarzları, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blacke ve Mauton'un yönetim tarzı matrisi ve Likert'in sistem-1 sistem-4 modeli başlıkları altında ele alınmıştır. Liderlik tarzlarına ilişkin durumsallık modelleri, Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, Reddin'in 3 boyutlu lider etkinliği modeli, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli ve yol amaç modeli kapsamında değerlendirilmiştir.

Liderlik davranış tarzları konusunda yeni yaklaşımlar ise transaksiyonel liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik tarzı başlıkları altında ele alınmıştır. Ayrıca liderlik davranış tarzlarının üstün ve zayıf yönleri karşılaştırılmıştır. Üçüncü bölümde işgören performansı ve önemi üzerinde durulmuştur. İşgören performansının işletmeler için önemi, işgörenlerin performans sorunları, belirlenmesi, nedenleri ve çözümünde liderin rolü üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise liderlik tarzının işgören performansı üzerindeki etkisi askeri bir fabrikada araştırılmıştır. Elde edilen veriler, istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

I. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

A) Yönetim Kavramı

Yönetim, kavram düşünce ve uygulama olarak tarih boyunca insanların ilgisini çekmiş ve birçok disiplinin ilgi alanına giren bir tartışma konusu olagelmıştır. Yönetim kavramı, yönetimle ilgilenen başlıca disiplinler olan sosyoloji, siyaset bilimi, iktisat ve yönetim disiplinlerinin bakış yaklaşımlarıyla farklı şekillerde tanımlanmıştır.

İşletme yönetimi kavramı ise, işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte gelişmiştir. İşletmeler bir organizasyon türü olarak diğer organizasyonlardan farklıdırlar. İşletme yönetimi işletmeleri inceler. Yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme, insan kaynaklarının ve diğer örgütsel kaynakların kontrolü yoluyla örgütsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olan bir süreç olarak tanımlanabilir (Nickels, McHugh ve McHugh:1996, 213)

Yönetim, İnsan kaynakları ve diğer kaynaklar vasıtasıyla örgütsel hedeflere ulaşmaktır. Yöneticinin işi, insan kaynaklarını ve teknik kaynakları belirlenmiş hedeflere en iyi biçimde ulaştıracak tarzda bir araya getirmektir. Yöneticiler üretime doğrudan katılmazlar. Bunun yerine, diğerlerinin çabalarını işletmenin amaçlarına doğru yöneltirler (Bone ve Kurtz: 1993:214).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş beşeri özellikte bir süreçtir.

B) Yönetici Kavramı

Yönetim kavramında olduğu gibi, yönetici kavramının tanımlanmasında da farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, organize etme, liderlik ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir. Yönetici, içeriğinde yönetme ve kontrol etme anlamı olan

bir kelimedir. Yöneticilik, miras yoluyla kazanılabilecek bir olgu değil; ancak tecrübe ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir. İyi bir yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil olarak dağıtarak, işlerin belirlenen hedefler ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gereklidir. Bütün bunlar alt, orta ve üst kademe yöneticiler için geçerlidir. Yönetici; planlar yapmak için hayal gücüne, bu planları uygulamak için pratik zekâ, heyecan, bilgi, denetim, işletme içinde ve dışında iyi ilişkilere ve enerjiye sahip olmalıdır. Yöneticilik, insanların hareketlerini etkileme sanatıdır. Yöneticilik, bir kişinin kendi istek ve iradesini öteki kişilere, onların saygı güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir. İyi bir yönetici, bir güç ve enerji kaynağıdır. Bir işletmenin başarı veya başarısızlığı, büyük ölçüde başındaki yöneticilere bağlıdır (Doğan, 2001: 5-6).

Yöneticileri yönetici olmayan personelden ayıran en önemli ölçüt ise yetkidir. Bu yetki insanlar, mevcut kaynaklar ve değişim süreci üzerinde kendini göstermektedir. İşte yöneticiler, ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görmektedirler (Can, 1992: 36).

Yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra da ister demokratik, isterse otokratik ya da başka bir tarzda, bunun yapılmasını sağlamaktır. Yöneticilerin temel görevi, çabaların eşgüdümlemesidir. Yöneticinin sorumluluğu, genel hedeflere ulaşmak için gerekli firma girdilerinin temin edilmesini sağlamak ve işletmenin bütününün çalışmasını iyileştirmek için, bu girdilerle öteki bölümlerin girdilerini koordine etmektir. Bütün bunların da ötesinde, yönetici bir değişim unsurudur; performansı arttıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen, kendi yokluğunda söz konusu olmayacak yenilikler yerine getiren kişidir. Eğer böylesi yenilikler yönetici olmaksızın gerçekleşiyorsa, bu durumda yönetici yüksek unvanlı gözlemciden başka bir şey değildir (Akat, 1994: 10).

C) Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler

En esnek ve kabiliyetli yöneticiler, diğerlerine nazaran belirli durumlarda daha uygun olan kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu özelliklerin kendilerini belirli yetenekler ve eksiklikler şeklinde göstermesine rağmen, oluşumlarında tanımlanması zor kişilik faktörleri rol oynamaktadır. Bireylerin yönetsel becerilerini gerçek anlamda gerçekleştirebilmeleri için, sorunlara ve insanlara yaklaşımlarını şekillendiren tercih ve tutumlarının keşfedilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yönetici, başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Yöneticilerin, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için bir takım nitelik ve özelliklere sahip olması gerekir. Yöneticilerin sahip olması gereken özellikler üç grupta toplanabilir. Bunlar;

— Yöneticinin entelektüel özellikleri; genel kültür, mantıklılık, analiz ruhu, sentez ruhu, sezgi gücü, hayal gücü, yargı gücü, konu ve sorunlara odaklanabilme yeteneği, düşüncelerini açık ve seçik olarak ifade edebilme yeteneği,

— Yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri; akıl ve duygu arasında denge, değişen koşullar, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum, dikkatlilik, ihtiyatlılık, riskleri göze alabilme cesareti, hafıza gücü, dinamiklilik, tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, tertiplilik ve düzenlilik, yöntemlilik, süratlilik, her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küçümsememek,

—Yöneticinin sosyal özellikleri; dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmek, gruba hitap edebilecek nitelikte olmak, grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmek, iş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmak, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek, kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmek ve onlarla işbirliği yapabilmek, her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmek, bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan biri olarak tanınmak (Eren, 1993: 7–9).

Yönetici düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmek için yukarıda sayılan entelektüel özelliklere sahip olmalıdır. Bu nitelik ve özellikler, yöneticiye çevresindeki insanları etkileyebilme, onlara yol gösterme, düşünce

ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerilerini sağlayacaktır. Bir yöneticini başladığı işi bitirebilmesi, hareketlerinde dengeli, etrafında güven veren bir kimse olabilmesi, kendisini çevresine ve işletme içindeki astlarına, varsa üstlerine kabul ettirebilmek için yukarıda sayılan karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olması beklenmektedir. Entelektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Ama bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksikliğini görerek, bunları düzeltmeye imkân vermesi açısından bunlar son derece yararlı olacaktır. Bu özellikler daha da çoğaltılabilir. Ancak, işletmesini başarıya götürebilecek yöneticilerin, bu özelliklerin birçoğuna sahip olmaları gerekmektedir. Bu hem yöneticinin kendisi, hem de işletmenin başarısında göz önüne alınması gereken bir gerçektir. Günümüzde yöneticiler yukarıda sayılan özelliklere ek olarak, açık fikirli insanlar olabilmeli, bir gelecek görüşüne, vizyona sahip olmalı, alışılmış yöntemlerin, düşüncülerin, ideallerin, politika ve tekniklerin dışına çıkabilmelidir (Doğan, 2001: 8).

II. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

A) Lider ve Liderlik Kavramları

Lider, mensubu olduğu grubun bir üyesi olarak, diğer grup üyeleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider grup üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen grup üyesidir (Zaleznik, 1997: 267).

Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkması, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatı, yetki kullanarak kararlar alabilmek, karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmek, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır. Lider, sözlük anlamı gereği bir gücü, bir otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir. Liderler, izleyicilerinin kendi istekleri ile takip ettikleri kişilerdir. Liderler, izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan kimselerdir. Grup, etki ve amaç üzerinde yoğunlaşmaktır (Bryman, 1992: 23).

Liderlik, sadece resmi organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşmaktadır. Liderliğin oluşması için, liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan, dolayısı ile grubu peşinden sürükleyemeyen liderler de olabilmektedir. Ayrıca liderlik, sadece işletmelerin üst kademelerde yer alan yöneticilere has bir süreç değildir. Liderlik bir konum değildir. Liderlik, karakter ve becerinin birleşimidir (Doğan, 2001: 9).

Toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıkların, içinde bulunulan zaman diliminin bu dilimde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler ile geliştirilen yaklaşımların ve bulguların liderlik tanımlarını farklılaştırdığı görülebilir. Bütün bunlara rağmen, genel olarak liderlik tanımlarının aşağıdaki unsurları içerdiği görülmektedir,

- Amaçların gerçekleştirilmesi
- Çok yönlü etkileşimin varlığı
- Lidere atfedilen bir kısım özellikler

gibi bazı ortak noktalar içerdiği söylenebilir. Ayrıca liderliği tanımlamanın güçlüğü kabul edilerek, tanımların farklı ve ortak noktalarından hareketle aşağıda belirtilen yargılara ulaşılabilir (Erçetin, 2000: 5-15).

- Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır: Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır. Liderler, kişileri ve aktif tutumları benimserler. İnsanların olabirliklik, isteklilik, gereklilik konusunda fikirlerini değiştirirler. Yeni moral değerler yaratıp, verdikleri buyruklarla özel istek ve amaç oluşturur. Yöneticiler, kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler. İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler. Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırma gibi esnek taktikler kullanırlar.

- Liderlik, formal konuma bağlı değildir: Örgütlerde formal konumlar, o konumlarda bulunan kişilere, yasal-yönetsel yetkiler verir. Örgütün herhangi bir üyesi, bulunduğu formal konuma, bu konumun örgüt şemasındaki yerine, yetki ve sorumlulukların kapsamı ve niteliğine bağlı olmaksızın içinde bulunulan duruma göre lider olarak algılanabilir. Liderlik rolü üstlenebilir.

- Liderlik, politiktir: Politikaya ilişkin tanımlarda vurgulanan ortak noktalar, liderliğin, politik bir etkinlik olduğu yargısını destekler niteliktedir. Çünkü yetki, güç, kontrol, paylaşım ve politika örgütlerin ve grupların yaşamlarının önemli boyutlarıdır. Örgütler ve gruplar, sınırlı ve değerli kaynakların dağılımı ve paylaşımı, bireyler ve ilgili gruplar tarafından koalisyonların oluşturulması, örgütsel misyonun, amaçların, hedeflerin, eylem planlarının belirlenmesi ve politikaların geliştirilmesi gibi konularda üyelerinin etkin olarak mücadele ettikleri politik arenalar olarak görülebilir.

- Liderlik, kültürel dir: Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir. Kültürel çevreye yeni anlamlar katan da liderdir. Bu karşılıklı etkileşimin başlangıç noktası, kültür olarak görülebilir. Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik, sosyolojik koşullarını hazırladığı ifade edilebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir.

- Liderlik, tinsel bazı özelliklerin ön plana çıktığı bir süreçtir: Liderlik, kararlılık, risk alma, kendine güven, etik değerlere önem verme, uzak görüşlü olabilme, vizyon geliştirebilme - olarak değerlendirilebilir. İnsanların kişilik özelliklerini güç kaynağı olarak kullandıkları ve çevredekileri bu yolla etkilediklerine ilişkin araştırmaların bulguları da bu değerlendirmeyi güçlendirmektedir. Bu noktada bilinmesi gereken, tinsel özelliklerin ön plana çıkmasında, kültürün, içinde bulunulan durumun, önemli bir rol oynadığıdır.

B) Liderin Özellikleri

Günümüze kadar gelen çeşitli liderlik teorilerinden sonra akla gelen en önemli konu, ideal bir liderde bulunması gereken özelliklerin neler olacağıdır. Burada yer alan ideal kavramı işlevleri en iyi ve en etkili şekilde yerine getirmek anlamındadır. Bu bağlamda şu özellikleri sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 190).

- Kendisini iyi tanımalıdır.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları belirlemelidir.

- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Sonuçları denetlemelidir.
- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karar verme sürecine dahil etmelidir.
- Zıt görüşlere önem vermelidir
- Üyelerle diyalog kurmalı, doyurucu bilgi iletmeli ve gerekli bilgileri toplamalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Hataları hoş görmelidir.
- Üyelere örnek olmalıdır.
- Grup çalışmasına özen göstermelidir.
- İnsancıl olmalıdır.
- İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir.
- Yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler vermemelidir.
- Üyeleri övme ve yermeyi başkalarının yanında yapmamalıdır.
- Gerektiğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalıdır.
- İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik, nazik ve temiz giyimli olmalıdır.

C) Liderlerin Fonksiyonları

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak nitelendirilebilecek bir dizi görevleri vardır ve bu görevler buldukları yer, kurduğu ilişki, personel yapısı, örgütün ya da grubun büyüklüğü ile ilgili değildir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Erdoğan, 1997: 359).

Uygulayıcı Olarak Lider: Grubun özeliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmektir.

Planlayıcı Olarak Lider: Lider, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmak için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi, onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür. Lider, sahip olduğu analitik düşüncelerden dolayı bir

bilginin ya da ortaya çıkan durumun neyi, ne şekilde etkileyeceğini ve sonuçlarının neler olacağını görme özelliğine sahiptir. Bu surette geleceğe ilişkin bir takım projeksiyonlara sahip olan lider, sorunları bir şekilde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için gerçekçi planlar yapmak zorundadır (Pollard, 1998: 60).

Uzman Olarak Lider: Bir grup içerisinde lider, çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştirebilen kişi, grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

Sözcü olarak Lider: Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşacaktır. Bu durumlarda, başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Dışarıdan gruba ve gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kaynak liderdir.

Kontrolör Olarak Lider: Grup içerisinde yer alan herhangi bir lider, o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Lider, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisine de sahiptir.

Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Üyelerin, grup amaçlarına uyma derecelerine ve belirlenmiş kurallara göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.

Hakem ve Aracı Olarak Lider: Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda aracı rolünü üstlenmektedir. Onlar arasındaki ilişkileri düzenleme ve düzeltmeye çalışmaktır. Grup üyelerinin nasıl davranacakları ve birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda arıcılık görevi liderin en doğal görevlerindedir.

Örnek Olarak Lider: Liderin genel davranışı, grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. İşi sahiplenme, iş bağımlılığı yaratma çalışanlardan liderlere yönelik önemli mesajlar içermektedir. Bu bağlamda çalışanlar yetenek ve katkılara saygı duyan, insani değerlere derinden inanan, mükemmelliği, risk almayı ve yaratıcılığı geliştiren bir ortam yaratacak liderler istememektedirler (Maddux, 1999: 43).

Grup Sembolü Olarak Lider: Grupların kendisine özgü sembolleri vardır.

Sorun Çözen veya Danışman Olarak Lider: Lider bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygu ağırlıklı ilişki kurabilmektedir. Bu gibi durumlarda lider, sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanmaktadır. Aynı duygular lider içinde geçerli olmaya başlayınca, grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin sorun çözücü rolü yoğunlaşmaktadır.

Eğiten ve Öğreten Olarak Lider: Lider, kendisini takip edenleri eğitmekte, eksikliklerini telafi etmekte ve geleceğin liderliğine onları hazırlamaktadır. Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel çevre değişimlerinin hızı artıkça kurumsal güçlerde birtakım zayıflamalar meydana gelirken, liderlerin bir değişim temsilcisi olarak önemi artmaktadır. Ortaya çıkan yeni durumlar karşısında çalışanların motivasyonlarını ve örgütün uygulamalarını yeniden yapılandırabilmek için çok üst düzeyde yeteneklere ihtiyaç vardır. Lider bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görev ve yeteneğine sahip olmak zorundadır (Larsen, 1996: 84).

D) Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik arasında birtakım farklılıklar vardır. Bütün yöneticiler lider olmadığı gibi, bütün liderler de yönetici olamaz. İdeal olarak ihtiyaç duyulan ise yönetici liderdir ki, bu insanların liderlik karizması ile yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştirebildikleri söylenmektedir.

Liderlik esnekliktir, örnek almaktır, yetki vermektir. Yönetim, daha katı, bürokratik ve kontrollüdür; otorite ve karar vermedir. Liderler işletmede kendi istekleri ile değişimi başlatmakta; yöneticiler ise, değişimlere göre kendilerini ayarlamakta veya ona uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Liderler, insan ve hedef yönelimlidirler; yöneticiler ise amaç yönelimlidirler. Liderler, işletmenin misyon ve vizyonunu ortaya koymakta ve bunu çalışanlara iletmektedirler, yöneticiler ise; misyonu başarmak için amaçlar saptamaya çalışmaktadırlar (Doğan, 2001: 14).

Yöneticiler; idarecidir, devam ettiricidir, sistem ve yapılar üzerinde odaklanır, denetime güvenir, kısa vadeli görüşe sahiptir, nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar, her zaman gözlerini tabanda gezdirir, klasik anlamda iyi bir askerdir, düşünceleri doğrudur, mevcut durumu kabul eder. Lider ise; yenilikçidir, orijinaldir, geliştirecidir,

insanlar üzerine odaklanır, dürüsttür, doğruluğa güvenir, uzun vadeli perspektife sahiptir, neden ve niçin soruları önemlidir, gözlerini yatay düzlemde gezdirir, kendisidir, doğru düşüncededir, mevcut duruma kafa tutar (Keçecioğlu, 1998: 10).

Yönetmek, organizasyonun program ve konularının tam olarak işlediğinden emin olmak demektir. Oysa liderliğin, vizyon belirleme ve insanları motive etmekle doğrudan ilgisi vardır. İnsanlar yönetilmek değil yönlendirilmek isterler. İşin nasıl yapılacağını bilmek uzmanın, başkalarına nasıl yapacaklarını göstermek öğretmenin, başkalarının başardığından emin olmak yöneticilerin, başkalarını daha iyi çalışmak için esinlendirmek ise liderin başarısıdır (Maxwell, 1998: 27).

Liderler; durumlara uyum sağlayabilir, sosyal çevreye duyarlıdır, hırslı ve başarılıdır, kararlıdır, bağımsızdır, diğerlerini etkileme isteği vardır, ısrarcıdır, çalışkandır, kendine güvenir, stresle başa çıkabilir, sorumluluk üstlenmeye gönüllüdür, zekidir, kavramsal düşünebilir, yaratıcıdır, ince ve diplomatiktir, etkileyici konuşur, grubun görevi ile ilgili bilgilidir, örgütçüdür, ikna kabiliyetine sahiptir, sosyal becerileri mevcuttur (Erçetin, 2000: 29).

Yönetici politikayı sürdürmeye çalışır. Lider ise politika belirler. Yöneticilerin çoğu, işletmedeki pozisyonları nedeni ile kendilerine verilen yasal güç ve otoriteye inanmaktadırlar. Liderler ise, işlerini yaparken, uzmanlık, karizma gibi farklı güçlere inanma eğilimindedirler. Yöneticiler, başkaları aracılığı ile işleri başarma ve yönetme eğilimindedirler. Oysaki liderler, çalışanları daha yüksek düzeylere gelmeleri konusunda motive eder ve onlara yol gösterirler. Liderler daha çok ilham verici, telkin edicidirler. Yöneticiler ise, daha mekanik olma eğilimindedirler. Yöneticiler, önceden belirlenen kuralları takip etme ve bürokrasi ile hareket etme eğiliminde iken; liderler daha çok yaratıcı ve kendiliğinden, ani olarak vücuda gelen hareket tarzını takip etmektedirler. İyi bir yöneticilik eğitimi almış başarılı yöneticiler de etkin ve güçlü bir lider olabilirler (Lunenburg ve Ornestein, 1991: 119).

Yöneticilerinde iyi bir lider olabilmesi için sahip olmaları gereken bazı özellikler vardır. Bunlar; astlara güvenmek, bir görüş ‘‘vizyon’’ geliştirmek, soğukkanlı olmak, risklere atılmak, bir uzman olmak, çalışanların karşı çıkışlarına izin vermek, konuları ve problemleri basitleştirmek ve onları çözmek. Yeterli olandan fazla yönetim, fakat

yetersiz bir liderlik ile bazı olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Kısa döneme eğilim, detaylar ve riskleri göz ardı etme, uzun döneme ve geleceğe, hesaplanan riskleri göze almada geliştirilebilecek risklere çok az odaklanması, aşırı uzmanlaşmaya gitme, insanları işlere uydurma ve kurallara boyun eğme, birleşme, bağlılık ve insanları yönlendirmeye önem vermeme, sınırlama, kontrol altına alam ve olayların tahminine önem verme, genişlemeye, personeli güçlendirmeye ve ilham vermeye yeterince önem gösterememek (Doğan, 2001: 15).

Sonuç olarak yöneticilik eğitimi almış olan kişiler güçlü birer lider olmayabilirler. Belki güçlü bir lider de iyi bir yönetici değildir. Ancak, unutulmaması gereken nokta, bu iki kavramın birbirlerinden üstün olmadıklarıdır. Bu iki kavram aslında birbirlerinden farklı ancak birbirlerini tamamlayıcı kavramlardır.

III. LİDERLERİN İZLEYİCİLERİ ETKİLEMEDE KULLANABİLECEĞİ GÜÇ KAYNAKLARI

A) Güç Kavramı ve Liderlerin İzleyicilerini Etkilemede Kullanabileceği Güçler

Güç, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Güç, bir kişinin başkalarını, kendi isteği yönünde davranışa yöneltebilme yeteneğidir. Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirme süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Gürgen, 1997: 192).

Güç kavramı ve ilişkilerini daha iyi tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekmektedir. Güç alanı, kişinin etkileyebileceği bireylerin toplamını; başkalarını hangi konuda etkilediğini; güç kaynakları ise, etkileme sürecinde kullanılan kaynakları ifade etmektedir. Bu nedenle; ‘‘A güçlüdür’’ demek yerine, A’nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl etkilediğinin (güç kaynağı) belirtilmesi daha uygun olacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996: 349).

Güç (iktidar), örgüt içindeki konumdan değil, daha çok lider/yöneticilerin başka kişi ya da grupları etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Lider/yöneticilerin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapma konusunda etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz. Güç, ‘ben kazanayım, sen kaybet’ gibi olumsuz bir şekilde olduğu gibi, çalışanlar yararına etkide bulunarak olumlu bir şekilde de kullanılabilir. Olumlu güç konumunu artırabilmek için, lider/yöneticilerin güç kaynaklarına duyarlı olması, gücü duruma bağlı olarak nasıl kullanacaklarını bilmeleri gerekmektedir. İşlerin yapılmasını sağlamak için olumlu güç gereklidir ve bu güç bilgece kullanılmalıdır (Doğan, 2001: 19).

1. Ödüllendirme Gücü

Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler, işgörenlerin istediği ödülü kontrol eder. Kime ne kadar ödül vereceğine lider karar verir. Ödül gücü, ücret, yükseltme, değerlendirme ve övgü gücü gibi güçleri kapsayabilir. Ödüllendirme gücü, liderlerin izleyicilerini ödüllendirme kapasitesini ifade etmektedir. Eğer, lider veya yönetici başkalarını ödüllendirebiliyor ve ödüllendirme kaynaklarına sahipse ve bu ödülleri de kontrol edebiliyorsa, bu durum liderin gücünü arttıracaktır (Yatkın, 2007: 136).

En önemli olan, fakat en az kullanılan güç kaynağı insanları ödüllendirmektir. Lider/yönetici, eğer astının terfi etmesi üzerinde söz sahibi ise, o ast üzerinde gücü var demektir. Ancak, ödüllendirmeye dayalı güç temeli oluşturmak, yetkiye dayalı güç temeli oluşturmaktan daha zordur (Aytürk, 1990: 90).

Eğer, lider/yönetici hak ettiği astlarını ödüllendirmekten kaçırıyorsa, bu onun gücünü kullanmadığını göstermektedir. Kullanılmayan güç ise, o lider/yöneticinin kaybını temsil etmektedir. Eğer lider/yönetici yukarıda sayılan ödülleri dağıtabiliyorsa, izleyicilerini etkileyebilmek için önemli bir kaynağa sahip demektir. Lider/yöneticinin bu durumu göz önünde bulundurması gerekmektedir (Doğan, 2001: 20).

Ödül gücü para, terfi, tanınma gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güç olup, örgütlerde yöneticilerin kontrolü altındadır. Ödül gücü liderler

tarafından personelin performansının artırılması için olumlu bir şekilde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.

2. Cezalandırma veya Zorlayıcı Güç

Bu güç ödül gücünün karşıtı olan güçtür. Zorlayıcı güç liderlerin direktiflerine karşı astlarının itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Yatkın, 2007: 138). Cezalandırma gücü, bir lider/yöneticinin izleyicilerini zorlama veya onları cezalandırma kapasitesini ifade etmektedir (Doğan, 2001: 21). Zorlayıcı güç, korkuya dayanmaktadır. Örgüt üyelerini korkutan her şey zorlayıcı güç kaynağıdır. Bu güç fiziksel güç kullanmaktan, işletmelerde lider/yöneticilerin işe son verme, rütbe indirme gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişmektedir (Koçel, 1995: 331).

Ancak, astların da üstlerini cezalandırma gücüne sahip oldukları unutulmamalıdır. Hayati öneme sahip bilgileri lider/yöneticiden saklayarak, onu başarısızlığa itmek de ast tarafından kullanılacak bir cezalandırma gücüdür. Lider/yöneticinin astı tarafından cezalandırılması ise, sonunda astın da cezalandırılmasına sebep olabilmektedir. Bu yüzden cezalandırma gücü, çok fazla kullanılacak bir güç temeli değildir. Ancak, arada sırada bu güç temeli kullanılarak bir bağımlılık ilişkisi kurulabilecektir (Aytürk, 1990: 92).

Yönetici, işlenen kusurlardan ötürü elemanlarını cezalandırabiliyorsa, caydırıcı bir gücü elinde tutuyor demektir. Fakat bu güç olumsuz sonuçları ortadan kaldırabilmek için kullanılırken, başka olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Lider/yöneticiler cezalandırma gücünün kullanılıp kullanılmayacağını çok iyi belirlemelidir (Doğan, 2001: 21). Zorlayıcı güç, işgörenler arasında geçici bir itaat oluşturabilir. Zorlayıcı gücün yan etkileri hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir. Zorlayıcı güç, iş doyumsuzluğu, düşük performans ve iş gören devrine neden olabilir (Yatkın, 2007: 137).

Örgüt içerisinde iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bunun yanı sıra disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması personelde bir korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt

yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması ise liderlerin yetenek, bilgi ve becerisine bağlıdır.

3. Yasal Güç

Yasal güç, bir lider/yöneticinin işletmede işgal ettiği özel pozisyonundan veya rolünden ileri gelmektedir. Bu güç lider/yöneticinin kişisel karakterinden bağımsızdır. Başka bir ifade ile yasal güç bir kişinin işletmedeki hiyerarşik pozisyonundan ileri gelmektedir (Doğan, 2001: 21).

Yasal güç, bir lider/yöneticiye örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür; tanımlanmış bir makamın işgali ile elde edilmektedir (Can, 1995: 341). Yasal gücün otoriteyi temsil ettiği söylenebilir. Burada, astların üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmeleri söz konusudur. Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu olarak elde edilen güçtür. Bu güç yöneticilerin görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir (Gürgen, 1997: 193).

4. Uzmanlık Gücü

Bilgi işçisinin işletmelerde çok daha büyük bir öneme sahip olacağı bir döneme girmekteyiz. Kimin otoriteye sahip olduğundan çok, kimin gerekli uzmanlığa sahip olduğu sorusu, günümüzde artan ölçüde kilit soru haline gelmektedir. Esaslı bilgiye sahip elemanlar, işletmelerin yaşamında çoğu zaman, aralarındaki ücret ve otorite farklılıklarına rağmen, üstleri kadar ağırlık sahibi olabilmektedirler. Lider/yönetici astlarının kimi zaman kendisinden çok daha iyi eğitilmiş ve konusunda kendisinin hiçbir zaman hayal edemeyeceği kadar uzman olabildiğini görmektedir. Böyle bir ortamda, günümüz lider/yöneticilerinin işi daha da zor hale gelmektedir. Bu nedenle onların daha iyi eğitim almış ve konularında uzman olan kişiler olmaları, astlarını etkileyebilmeleri ve onları peşlerinden sürükleyebilmeleri açısından son derece önem arz eden bir konudur.

Lider, analiz etme, uygulayabilme ve kontrol etme yeteneğine sahiptir. Uzmanlık gücü, bir liderin astlarının yaptığı işlerle ilgili olarak kendi sahip olduğu bilgi ve

uzmanlığı ifade etmektedir. Astlar, eğer liderin kendi sahip olmadıkları bilgi ve uzmanlığa sahip olduğunu düşünürlerse, o zaman liderin davranışlarını etkilemesine izin vereceklerdir. Eğer, yönetici astları tarafından bilgili ve deneyimli olarak algılanıyorsa o yöneticinin astlarına liderlik etmesi, onları etkilemesi daha kolay olacaktır. Bilgi ne kadar önemli olursa ve ne kadar az kişi tarafından bilinirse, liderin uzmanlık gücünde o kadar fazla olacaktır ve izleyicilerini etkileyebileceklerdir. Ancak, burada lider/yöneticilerin dikkat etmesi gereken konu, bilmedikleri veya yapamayacakları işleri ve görevleri üstlenmemeleri gerektiğidir. Aksi takdirde, onların izleyicilerinin gözündeki uzmanlık gücü de zayıflayacaktır (Doğan, 2001: 21–22).

Uzmanlık gücü, güvene dayalı iklimle yakından ilgilidir. Liderin etkisi izleyenler tarafından işselleştirilir. Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve güdülemeyi içselleştirir. Uzmanlık gücü, liderin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Astlar liderin uzmanlık gücüne inandığında ona karşı olan tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaatkâr olmaktadır (Yatkın, 2007: 137).

5. Beğeni Gücü veya Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerine sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygınlığını yansıtmaktadır (Yatkın, 2007: 136). Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temeli teşkil etmektedir. Örgüt içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde çekici bir etkiye sahip olabilirler. Liderlerin astlar için çekici olması, astları lidere benzemeye yöneltebilecektir. Bu da, onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir (Gürgen, 1997: 93).

Karizmatik güç, yöneticinin kişiliği ile ilgilidir. Kendisini izleyenlere göre, sahip olduğu özellikleri, tavır ve davranışları, bilgi ve kültür seviyesi, sezgi ve algılama gücü, düşünme ve muhakeme derecesi veya daha başka birçok yönleri, lider/yöneticiyi etkilenen, takip edilen, imrenilen ve kendisi gibi olunmak istenen bir insan durumuna getirebilmektedir. Bütün bu özellikleri ile lider, kullanabileceği bir gücü eşinde

tutmaktadır. Bu gücün adı da kişilik gücü veya karizmadır (Doğan, 2001: 22). Karizmatik gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle birlikte daha az gözetim gerektirmektedir (Yatkın, 2007: 137).

Bu güç liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen, liderin kişiliğine has niteliklerdir. Karizmatik gücün etkililiği, personelin itaat ve sadakatının artırılması, karizmatik bir güç objesi olarak liderin davranışlarının diğer insanları etkilemesi açısından çalışanlara bir model olmaktadır.

6. İlgü Gücü

İlgü gücü, konum gücü değil, kişisel bir güçtür. Lider/yönetici ile duygusal özdeşleşmeyi ve cazibeyi içermektedir. Lider/yöneticinin astlarını etkileyebilmesi için, her şeyden önce onlarla ilgilendiğini göstermesi gerekmektedir. Astlarına karşı ilgisiz ve duyarsız olan bir lider/yöneticinin ise, onları etkilemesinden söz edilemez (Doğan, 2001: 22).

Ancak, bazen işletmede tepe yöneticisi ile özel bir bağı olan kademe yöneticisi, aynı seviyedeki diğer yöneticilerden daha fazla güç sahibi olabilmektedir (Genç, 1995: 55).

B) Gücün Lider Üzerindeki Etkisi

Lider, gücünü üyesi olduğı gruptan alır. Bu yüzden, lider takım ruhunu oluştururken; takım ruhunun dayanışmacı yapıda olmasına, takım içinde empatinin öne çıkmasına ve takımın kararlara etkin katılımının sağlanmasına dikkat edilmelidir (Taştan, 2007: 1).

Gücün, onu kullanan kişi üzerindeki etkisi de, kullanılan kişi üzerindeki etkisi kadar önemlidir. Yönetim ve liderlikle ilgili kitap ve makalelerde, güç kullanmanın liderler üzerindeki etkisinden pek söz edilmemektedir. Ancak güç, kullanılan kişiyi olduğı kadar, kullanan kişiyi de zedelemektedir. Belki de bunu anladıklarında, liderlerin çoğı güç kullanmaktan vazgeçeceklerdir. Gordon, gücün liderler üzerindeki etkisine ilk defa dikkat çekerek, gücün liderler üzerindeki etkilerini şu şekilde

açıklamıştır; Zamanın bedeli, zorla yaptırım bedeli, yabancılaşmanın bedeli, stresin bedeli, azalan etkinin bedeli. Gordon'a göre, gücün yarattığı olumsuzluklarla uğraşmak çok zaman almaktadır. Liderler, özellikle tek yanlı alınan kararların, uygulamayı yapacak kişilerin direnişine neden olacağını ve bunun da zaman kaybı demek olduğunu anlamalıdır. İnsanlara zorla bir şeyler yaptırmanın da bir bedeli vardır. İnsanlara kaybettiklerini hissettirecek kararları uygulamak çok zordur ve bunun bedeli de ağırdır. Çünkü insanlar işletmenin politikasını ve kurallarını kabul edemediklerinde, pasif direnme, yalan söyleme, unutmama, hatta kayıtlarda sahtekârlık yapma gibi türlü türlü kaçış yolları bulacaklardır. Bunun bedeli de yüksektir (Doğan, 2001: 23).

Değer merkezli liderlik düşüncelerde esaslı bir değişiklik gerektirmektedir. Artık lider, daha uzun süre işletmeyi kontrol edilme ihtiyacı olan bir makine olarak göremeyecektir. Bunun yerine o, işletmeyi paylaşılan hedefler, değerler, bağlılıklar üzerinde yoğunlaşan, yaşayan bir topluluk olarak görecektir. Değer merkezli liderliğin uygulamasında ise; değerlerini işletme prensiplerine ve somut faaliyetlere dönüştürmesi; verdiği kararda değerlerini yaşatması ve kendi yolunu açıkça ifade edebilmesi gerekmektedir. Öyle ise günümüz işletmeleri için önemli olan gücü kullanmak değil, belirli değerler oluşturarak, bu değerlerin işletmenin en üstünden en altına kadar herkes tarafından somut birer faaliyet haline dönüştürülmesini sağlayarak, işletmenin bu şekilde rekabet gücünü artırabilmektir (Doğan, 2001: 24).

C) Etkili Liderlik

Etkin liderlik ile beklenen sonuçları alan işletme arasında önemli bir bağın olduğu, liderlik yaklaşımlarının hemen hemen hepsinin bulgusu durumundadır. Etkili liderler, işletmenin başarısını farklılaştırmaktadırlar. İşletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmakta ve bunun içinde çalışanları motive etmektedirler. İşletme içindeki grupları belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirebilmektedirler (Erdoğan, 1997: 356).

Etkili liderler, güç, otorite veya zor kullanmadan diğerlerine bir şeyler yaptırabilen insanlardır. Pek çok insan, "lider" unvanı taşımaktadır. Fakat liderliği mantıklı olarak kullanamamaktadır. Etkili liderliği belirleyen özellikler ise şunlardır: Enerjili ve dayanıklı olmak, vizyon sahibi olmak (geleceğe bakabilmek ve onun nasıl olacağına

dair bir tasvirini yapabilmek), gruptaki en zeki kişi olmak, kendine güvenmek, iddiacı olmak ve diğerlerine hakim olabilmek, haysiyetli olmak, yaratıcılık, hayal gücü ve cesarete sahip olmak, strese dayanıklı olmak, uyum sağlayabilme özelliğine sahip olmak ve esnek davranabilmek. Liderin, insanları kendi başlarına gidemedikleri yerlere götürme gücü vardır. Ekili bir lider, dürüst, ileriye gören, ilham veren, değişiklikleri izleyen, eşitlikçi, destekleyici, görüşlerini açık bir biçimde ifade eden, insanları iyi dinleyen, tarafsız değerlendiren, gücünü uygun biçimde kullanan, kendi gücünün farkında olan, hatalardan ders çıkarabilen kişidir. Etkili liderler kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilirler (Yiğit, 2002:1).

Bazılarına göre bu özelliklerin doğuştan gelse de, bunlar aynı zamanda, farklı derecelere kadar geliştirilerek etkin liderlik sağlanabilecektir. Başarılı ve etkili olmak isteyen liderlerin, öncelikle işletmeyi daha geniş bir sistemin bir parçası olarak görme fikrine sahip olmaları, yetişmiş insan gücünün de işletmenin en önemli kaynağı olduğunu anlamaları gerekmektedir. Çünkü lider, kendisini takip eden izleyicilere sahip olmaksızın bir lider olamaz. Liderin, izleyicilerine karşı sorumlulukları olduğunu ve verimliliğin de doğrudan lider-izleyici ilişkilerine bağlı olduğunu anlaması gerekmektedir. Yetişmiş insan gücü üzerinde etkili olmak isteyen bir liderin özellikleri ise şunlardır: Bir lider, organizasyon şemalarında bile görülmeyen informal (resmi olmayan) ağlarla bireyleri ve grupları amaçları başarmaya yönlendirmeye istekli olmalıdır, izleyenlerine ortak sosyal sorumluluklarına sahip olduğu fikrini aşılmalıdır; lider otoritesini astlarına devretmeye istekli olmalıdır; çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olmalıdır, başarılı çalışmaların işin gerekleri ile bireylerin yeteneklerinin uygun olması ile sağlanacağını bilmelidir; daha az kontrol, daha çok esneklik ve işletme içindeki ve dışındaki kişilere daha fazla ilgi göstermenin başarılı bir liderliğin anahtarı olduğunu bilmelidir (Doğan, 2001: 25).

2.BÖLÜM

LİDERLİK TEORİLERİ ÇERÇEVESİNDE LİDERLİK DAVRANIŞ TARZLARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Yönetimde liderlik konusu çeşitli yaklaşımlar çerçevesinde incelenmektedir. Liderlik konusundaki yaklaşımlar genel olarak, özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç grupta toplanmakla birlikte, liderlik tarzları ağırlıklı olarak davranış yaklaşım çerçevesinde incelenmiştir.

I. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE İLERİ SÜRÜLEN LİDERLİK TARZLARI

İşletme yönetimi açısından liderlik olgusunun analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımların odak noktasını çalışanlar ile lider rolünü üstlenen grup üyelerinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi olmuştur. Liderlik analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımlar 1960'lı yılların ortalarından itibaren tam olarak şekillenmiş olup halen güncelliklerini korumaktadırlar. Ohio State ve Michigan Üniversiteleri şeklinde belirlenebilecek iki büyük araştırma grubu davranış açısından liderlik analizini şekillendirmiştir. Her iki çalışma grubu da liderlik olayının analizinde yeniden grupların yapısal özellikleri ve toplum içindeki fonksiyonlarını inceleyerek işe başlamıştır. Davranışsal Yaklaşımda etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür: Birinci yol işi başarmak için iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlandırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır. Kısacası bu uyumlandırmayı yapabilen kişi liderdir (Erdoğan, 1991: 336).

A) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderliği davranışsal açıdan analiz eden Ohio State Üniversitesi çalışmaları İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra başlamıştır. Savaşın da etkisi ile bu çalışmalarda öncelikle askeri organizasyonlar ve bu organizasyonlarda liderlik olgusu üzerinde durulmuştur. İlk bulgu olarak da liderin davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve

başarısı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik oluşum değişkenleri incelendiğinde amaçların ve insan faktörünün liderlikte ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımla, bir organizasyonun içerisinde liderin ortaya çıkması için kişinin taşıyacağı özelliklerin yanı sıra, lider-grup üyesi ilişkisinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ohio State Üniversitesi çalışmalarına bağlı olarak geliştirilen çok değişkenli ölçeklerle gruplar içerisinde yer alan lider adaylarının liderliğe yakınlık derecelerinin ölçümü de mümkün olmakta; oluşturulan işletme örgütü veya iş grupları için etkili liderliğin şartları saptanmaktadır (Erdoğan, 1991: 337).

1. Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. Yani izleyiciler, önderi kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedirler. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir (Koçel, 2003: 590).

2. İnisiyatif Alan Liderlik Tarzı

İnisiyatif faktörü ise, liderin, gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, 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 (Koçel, 2003: 590). Ohio State Üniversitesi 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, 2003: 591).

B) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, 1947 yılında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan seri çalışmadır. Bu çalışmanın amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışma sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör, kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job-centered styl) dır (Koçel, 2003:592).

1. İşe Yönelik Liderlik Tarzı

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir (Koçel, 2003:592). İşe yönelik lider aslarını işin başarımı doğrultusunda yönlendirecek, iş başarımı için biçimsel otoritesini elemanlarının davranışını düzenlemede kullanacaktır (Erdoğan, 1991:338).

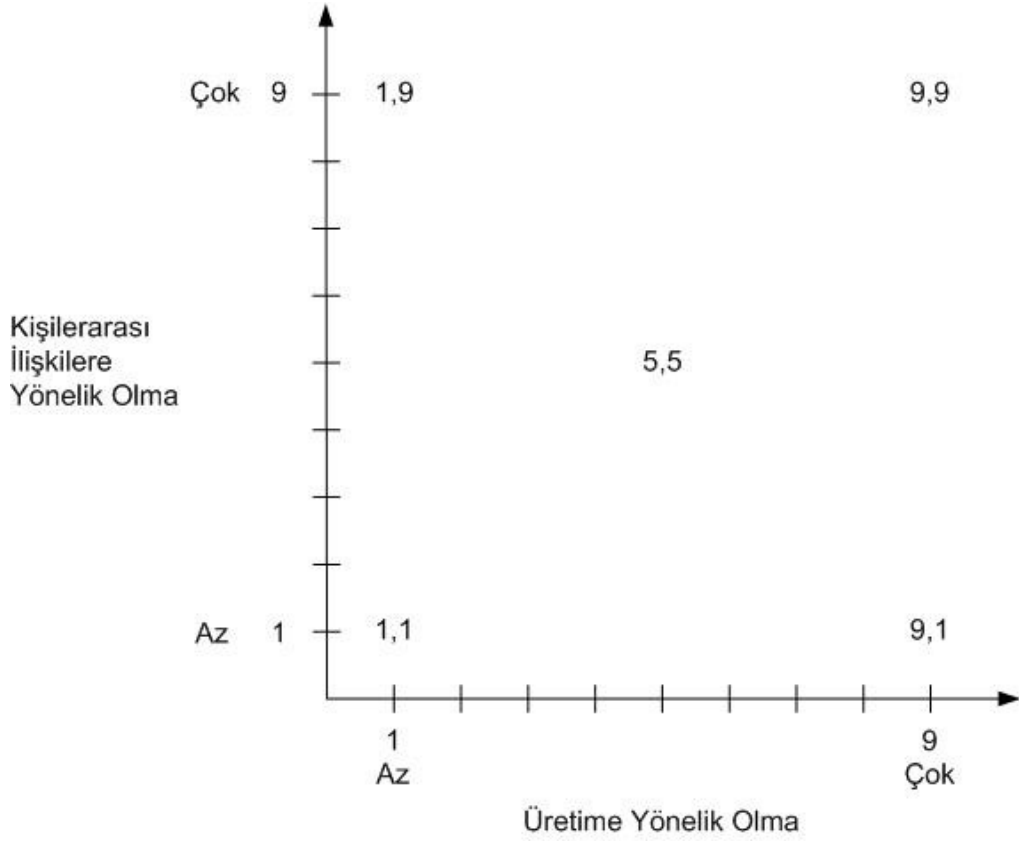
2. Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzı

Kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 2003:592). Genel olarak denetim görevini üstlenmekle birlikte yetkilerinin bir kısmını astlarına aktararak amacına ulaşacaktır. Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre iki liderlik biçimi ile iş etkinliği arasında işin de türüne göre yakın ilgi vardır. İşin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda işe dönük liderin daha etkili olduklarını, buna karşın yapı olarak oturmuş işlerde kişiyeye yönelik liderin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkili olduğudur (Erdoğan, 1991:338).

C) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bir başka iki boyutlu yaklaşım, Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisidir. Araştırmacılar, dikey eksen üzerine kişiye yönelik olma ifadesini ve yatay eksen üzerine de üretime yönelik olma ifadesini yerleştirmişlerdir. Buna ek olarak ilginin derecesini ölçmek için her iki eksen üzerinde de 1'den 9'a kadar bir skala yerleştirmişlerdir. Beş temel liderlik tarzı tanımlamışlardır (Çetin ve Mutlu, 1999: 544).

Birinci tip işe ve kişiye en az yönelim davranışını ortaya koyan (1.1), iş başarımı ve üyelerin organizasyon içi tatmini için en az gayret gösteren liderdir. İkinci tip lider davranışı (1.9) işe en az kişiye en çok önem veren yönelim tipidir. Bu tür lider iş ortamında organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeyi ön planda tutar, yapının bir arkadaşlık ortamı içinde yürümesini ister. İşe en çok, kişiye en az eğilim sergileyen (9.1) üçüncü tiptir. Bu lider, iş başarımını ön plana çıkarır iş ortamı ve işyerinin sosyal yönü ile fazla ilgilenmez. Hem işe hem de kişiye en üst düzeyde yönelime bağlı olan dördüncü tip lider (9.9) ortak organizasyon amacı etrafında sosyal ilişkileri en üst düzeyde tutarken, iş başarımının da yüksek olmasını ister. Ara liderlik biçimi denilebilecek beşinci tip ise (5.5), işin yapısına göre çalışanların tatmin ve psikolojik huzurunu iş başarımı ile dengeleyen lider türüdür (Erdoğan,1991: 339).



Şekil 2.1 Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Koçel, 2003: 593

Bu modelin en önemli yararı liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile liderlik tarzında değişiklikler yapabilir (Koçel, 2003:594).

Blake ve Mauton amaçları elde etmek için altı aşamalı bir program sunmuşlardır. Başlangıçtaki ilk iki aşama yönetim geliştirmeyi son dört aşama ise yöneticinin daha karışık organizasyon amaçlarını gerçekleştirmesini kapsamaktadır. Bu aşamalar kısaca şöyle özetlenebilir:

- **Aşama I:** Laboratuvar ve Seminer Eğitimi: Eğitim seminerini daha önce almış orta kademe yöneticiler tarafından kullanılır. Bu aşamanın amacı; yönetim tarzı matrisini tanıtmaktır. Bu süre içinde yöneticiler kendi liderlik tarzlarını analiz ve tayin ederler.

- **Aşama II:** Takım Geliştirme: Aşama I'deki kavramlar iş durumuna transfer edilir ve her iş grubu veya departman kendi 9.9 temel kurallarını ve ilişkilerini karşılaştırır.
- **Aşama III:** İlişki Grupları Geliştirme: Odaklama 9.9 temel kurallarına ve grup veya iş birimi normlarına oturtulur. Gruplar arası gerilimler tanımlanır ve onları elimine etme yolları araştırılır.
- **Aşama IV:** Organizasyonel Amaçlar Oluşturma: Burada dikkatler şimdi bütünüyle organizasyonel amaçlara odaklanır. Ayrıca, geniş tanımlı problemlerin, örneğin; bütün kademelerden gelen ihtiyaçların karşılanması, maliyet kontrolü, bütün anlamda kar geliştirme ve sendika yönetim ilişkileri üstlenilir.
- **Aşama V:** Amaçlara Erişme: Aşama IV' de tanımlanan problemler ve amaçlar daha derin boyutlarda incelenir, uygun önlemler geliştirilir ve uygulanır.
- **Aşama VI:** İstikrara Ulaşma: İlk beş aşama boyunca ortaya çıkan değişiklikler değerlendirilir ve geride kalınmamasına yönelik her türlü baskıyı önlemek için ilgili değişikliklere destek verilir (Çetin ve Mutlu, 1999: 544–545).

D) Likert'in Sistem–1 Sistem–4 Modeli

Rensis Likert Michigan araştırmalarından sonra örgütsel liderliği dört temel tipe ayırmıştır. Likert'in liderlik ayrımları yine kendisi tarafından birden dörde kadar numaralanan sistem adları altında toplanmıştır. Likert yaptığı liderlik ayırımı ile sistem–1 tipini istismarcı-otokratik, sistem–2 tipini yardımsever otokratik, sistem–3 tipini katılımcı, sistem–4 tipini de demokratik lider olarak belirlemiştir. Tablo 2.1'de Likert'in dört tip lider tarzı görülmektedir.

Tablo 2.1 Likert'in Sistem-1 Sistem-4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsız Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendisini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Luthans, 1992: 306

Tablo 2.1 in incelenmesinden anlaşılacağı gibi lider-ast ilişkisi açısından sistem-1 tipi sınırlı ve katı ilişkiye dayalı iken, sistem-4 tipi tam anlamıyla serbestiyi önermektedir. Likert'in sistem-2 ve sistem-3 tipleri de bu iki uç arasında değişim göstermekte, sistem-4'e yaklaşıldıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderin astına olan güveninde artma, iş konusunda astların serbesti hissi artarken, sistem-1 tipinde bu özellikler önemli ölçüde sınırlanmaktadır. Likert'in bu açıklama biçimi, durumsallık yaklaşımının bulgularının şekillendirilmesi olarak da görülebilir (Erdoğan, 2001: 355).

Likert tarafından yapılan çalışmalar, yönetsel ve organizasyonel liderlik davranışları yapısı ve kontrolü üzerinde odaklanmış olup; aynı zamanda bunların, çalışanların eğilimleri, motivasyon ve algılamaları üzerindeki etkilerini de göz önüne almaktadır (Bowdich ve Buono, 1989: 166).

1. İstismarcı Otokratik Liderlik Tarzı

Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bunmamaktadır. Kararların büyük kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla aşağıya indirilmektedir. Astlar daha çok korku, tehdit ve ceza yöntemleri ilke çalıştırılmakta ve fırsat oldukça verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimlerini karşılamaktadır (Eren, 2003: 47).

2. Yardımsever Otokratik Liderlik Tarzı

Yardımsever-otokrat (sistem-2) lider tipi kısmen de olsa astlarına iş doyumu sağlar. Özellikle otokrat yönetim tarzını benimseyen astların bu tip liderlerle çalışmaları durumunda sistem-2 tipi liderlik etkili olabilir. Bu iki grubun temel özelliği otokratik liderliğin ön planda olmasıdır. Otokratik liderlik biçimi, kararın hızını yükseltirken, sınırlı kapasiteli astlarla iş görme eğilimini de arttıracaktır. Bu tür liderlik uygulamasının aşırı ölçüde gerçekleşmesi halinde iş görenlerin iş görme isteklerinin azaldığı, çatışma eğilimlerinin arttığı da gözlenen durumlardandır (Erdoğan, 2001: 355).

3. Katılımcı Liderlik Tarzı

Katılımcı lider (sistem-3) yetkiyi dağıtma eğilimindedir. Kararlar otokrat liderde olduğu gibi bir merkezden verilmez, astların katılımı ile alınır. Modern yönetimde genel eğilim katılımcı önder tipinin yaygınlaştırılması yönündedir (Erdoğan, 2001: 355).

4. Demokratik Liderlik Tarzı

Bu sistemde yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle çalışanların görüşmelerinde bir engel söz konusu değildir. Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur. Organizasyonda temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirmedir. Tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir (Dinçer, 1996: 156). Demokrat lider (sistem-4) tipi güçten kaçınır. Bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin kendi kendisini eğitmesi söz konusudur. Liderin görevi grubun dış temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmek olarak görülebilir. Demokrat liderliğin uç uygulamalarında işletme içinde yer alan farklı grupların zamanla amaç farklılığına yol açması söz konusu olabilir. Bu sonuç ise işletme içinde kargaşa anlamına gelir (Erdoğan, 2001: 355).

II. LİDERLİK TARZLARINA İLŞKİN DURUMSALLIK MODELLERİ

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektiğidir. Dolayısı ile liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori “koşullar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmakla beraber liderlik olayının açıklanmasına önemli katkıda bulunmuşlardır. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre; liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri. Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara göre değişeceğini ileri sürmektedir. 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 ileri sürmüş, fakat hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkili olacağını belirtmemiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini, dolayısı ile liderin etkinliğini arttıracığı varsayılmıştır. Oysa durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir. Durumsallık teorisinin gayet mantıki görünen bu tezine karşılık, hangi koşullarda hangi liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler’in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır (Koçel; 2003: 598).

A) Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler’in liderlik etkinliği eğitiminde, eğitilene durumu tanınması ve lider tipi - lider durumu karşılaştırmasını optimize edebilmek için gerektiğinde değiştirebilmesi öğretilmiştir. Lider üye ilişkilerinin uyum sağlaması için önerilen yollardan birisi de astlarla daha çok (ya da az) resmi olmayan tarzda zaman geçirilmesi ve bazı astların

grup içine ya da dışına alınmasıdır. Lider görev yapısını azaltmak için yeni veya normal dışı problemler ortaya koyabilir; görev yapısını arttırmak için lider daha fazla bilgi ve detaylı bir plan hazırlanmasını isteyebilir. Pozisyonun gücünü arttırmak için lider o iş için bir uzman haline gelebilir ya da pozisyonun gücünü azaltmak için lider astlarının da planlama ve karar alma mekanizmasında görev almasını isteyebilir (Cevrioğlu, 2007:13).

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre önderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkili olacaktır. Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendisine güvenilmeyen bir kişi ise, bu durumda ilişkiler zayıf olarak nitelenecek ve bu durum liderler için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Bu değişkenin gösterebileceği iki özellik aşağıdaki gibi gösterilebilir:

İYİ

ZAYIF

- Başarılacak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup

bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

PLANLANMIŞ
Yapılanmış

PLANLANAMAYAN
Yapılanmamış

Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Örneğin yürüyen bant üzerindeki işler. Oysa rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bu konulardaki bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir. Dolayısı ile birinci gruptaki işler “yapılanmış-planlanmış” nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise “yapılanmamış-planlanamamış” nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Lider İzleyici ilişkisi	İYİ		ZAYIF	
İşin niteliği	Planlanmış	Planlanamayan	Planlanmış	Planlanamayan
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu, (4) ise en olumsuz ortamın bulunduğu durumu ifade etmektedir. Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu ortama, az olduğu durum ise olumsuz ortama işarettir. Bu durum aşağıdaki gibi gösterilebilir:

FAZLA

AZ

Yukarıda belirtilen dört durumun her birisi için böyle bir yetki farklılaşması düşünülebileceği için, bu üç durumsal değişken birlikte ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacaktır:

Lider İzleyici ilişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderin Yetki Derecesi	Fazla Az		Fazla Az		Fazla Az		Fazla Az	
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
	En Olumlu <			> En Olumsuz				

Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısı ile modelin geçerliliği tartışma konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri de modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine pek fazla yaramadığıdır (Koçel, 2003: 599).

Astlarına olumsuz değerlendirmeler yapan liderler, görev odaklı olarak nitelenirler. Bu liderler, kişisel görev tamamlamalarına ya da başarılarına çok önem verirler. En az sevilen astlarına bile görece pozitif değer veren liderler ilişki odaklıdır. Bu tür liderler, çalışma arkadaşlarının destekleri, beğenileri ve üstlerinin takdirlerine önem verirler (Miller, 2000: 362).

B) Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

William J.Reddin, üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Üç boyutlu lider etkinliği

modelinin gelişimine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kurumsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Şu halde her koşulda etkin olacak bir tek lider davranışı tipi kesinlikle olamaz. Eski liderlik modellerinin görev ilişki boyutlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek, lider tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmıştır. Lider tipi, bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkisizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkisiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım genellikle lider davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Bu önemli bir noktadır. Çünkü tek bir en iyi liderlik davranışı tipolojisinin olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurlarken liderliğe durumsal bir yaklaşımla yaklaşanlar ise uyarıcıdan çok, tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler (Eren, 2000: 432).

Tablo 2.2 Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

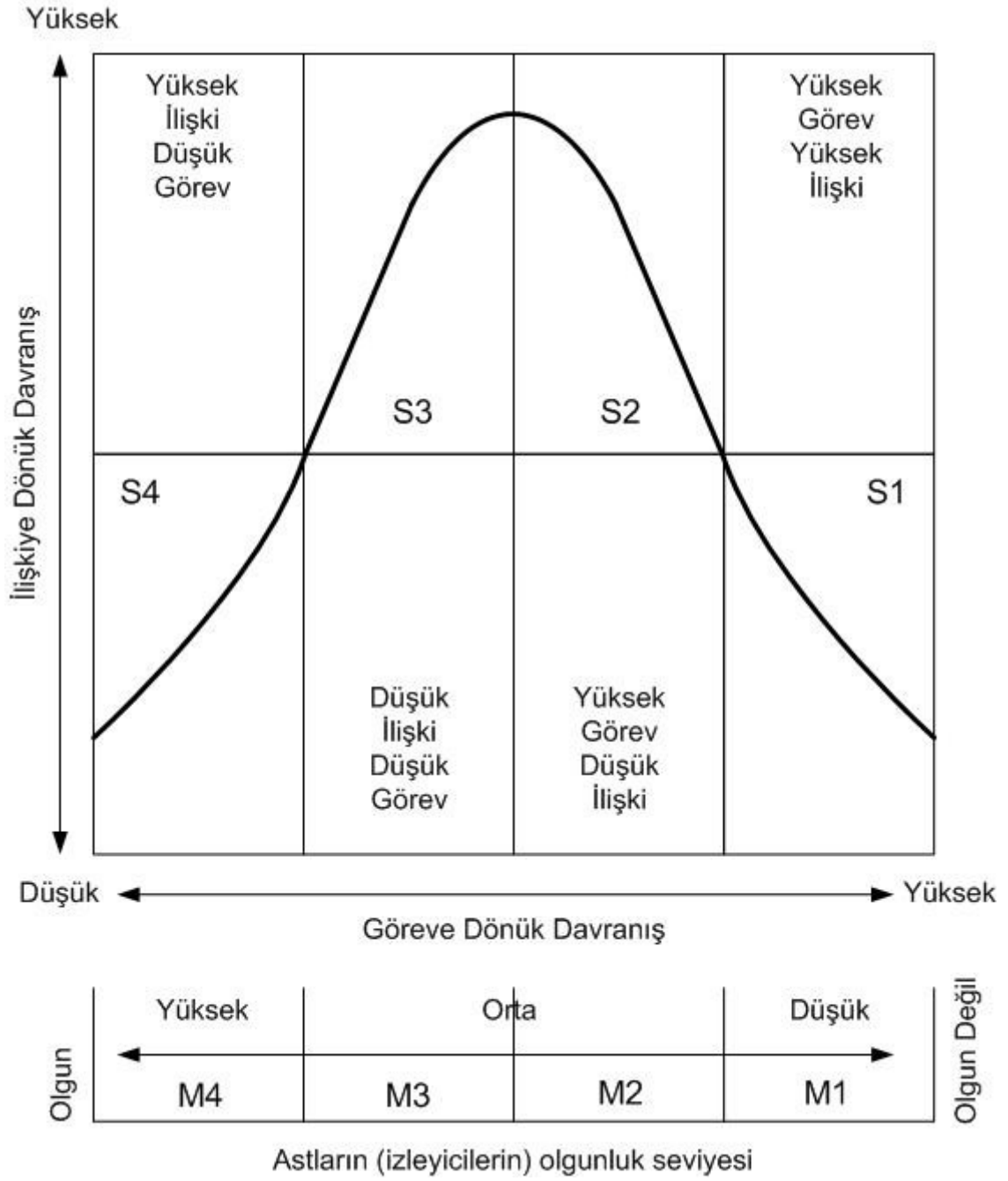
Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle hedefler saptanma ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sos yo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sos yo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını iş yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak: Eren, 2000: 432

C) Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blachard isimli düşünürler tarafından gerçekleştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. Şekil 2.2 de görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1,S2,S3 ve S4

olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verirken, ilişkilere daha az önem vermektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev anlayışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlara devretmektedir (Eren, 2000: 434).



Şekil 2.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Eren, 2000: 434

D) Yol-Amaç Modeli

Liderlik analizinde geçerli olan tanınmış yaklaşımlardan birisi de Robert House ve onun yaklaşımını benimseyenlerin ortaya koyduğu yol-amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşım belirli ölçüde durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinin bulgularından yararlanılarak geliştirilmiştir. Yol-amaç yaklaşımı, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini veya bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu yaklaşıma göre lider, astlarının işlerini başarmaları için gerçekleştirecekleri çalışmada, amaca ulaşmak için izleyecekleri yolun tespitinde anahtar rolünü üstleneceklerdir. Yol-amaç yaklaşımında yöneticiden liderliğe geçiş için şu üç davranış biçimini iyi değerlemek gerekmektedir:

— Çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarını iyi birleştirmek gerekir. Elemanlar çalıştıkları işte nasıl tatmin bulacaklar, bu tatmini arttırmak için izleyecekleri yol nedir?

— Yönetici sadece astlarının başarımlarını güçlerini organize etmek istemeyecektir. Yönetici birlikte çalıştığı kişilerin bireysel olarak veya grup olarak işi başarma güçlerini nasıl arttıracaklarını araştırmak ve bu konuda özel yöntemler geliştirmek zorundadır.

— Yöneticinin üçüncü olarak yapması gereken iş, iş görenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlamaktır. Çalışanların teknik özellikleri ile işi başarma arzuları arasında ilişki-denge kurmak zorundadır (Erdoğan, 1991: 347).

Yol-amaç yaklaşımına göre üç tip liderlik davranışı vardır. Bu liderlik davranışlarının başlıca özellikleri aşağıda verilmiştir.

1. Yönlendirici Liderlik Tarzı

Yönlendirici veya emredici tip denilen liderlik davranışı ‘patron eğilimli’ lider davranışı olarak da adlandırılır. Bu liderlik türünün en belirgin özelliği olarak astların iş yapmasının lider tarafından belirlenmesi ve işlerin başarması için astların izleyecekleri yolun kesinlikle tarafından saptanması olarak görülebilir. Bu stil genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Tüm karar mekanizmaları yöneticilerin

sorumluluğunda olup astlar sadece söyleneni yapmakla yükümlüdür (Straup ve Attner, 1991: 180).

Yönlendirici liderliğin karakteristik özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

- Grubun başarı hedefleri lider tarafından belirlenir.
- Başarı için bireysel sorumluluklar liderce saptanır.
- İdeal yönetim sistemi, organizasyon yapısı liderce düzenlenir.
- Astların işlerini başarmaları için gerekli bilgiyi kazanmaları için liderce eğitim çalışmaları planlanır.
- Çalışanların davranışlarını kontrol etmek için özel ödül sistemlerine başvurulur.
- Başarı-ödül sistemi liderce tanımlanır.

Bazı durumlarda otokratik liderlik tarzı iş görenlerin elde ettikleri tatmin ile olumlu ilişki gösterirken, bazı durumlarda ilişki olumsuz olabilir. Eğer çalışanlar beklentilerini ve iş başarımlarını liderin çizdiği yolda elde edebiliyorsa, bu tür liderlik davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişki olumludur. Otokratik liderlik için uygun şartlar yeterli ölçüde sağlanırsa çalışanların davranışları ile ilgili liderlik davranışı arasında ilişki olumlu olacaktır. İşlerin yapı olarak belirgin olmadığı durumlarda işin çalışanlar için bir baskı faktörü olması söz konusudur. Bu durumda lider çalışmalarını işleri belirgin hale getirme ve iş başarımları şartlarını belirleme yolunda düzenleyebilir. Böyle bir çalışma, lider ile iş görenler arasında ilişkiyi olumlu hale getirecektir (Erdoğan, 1991: 349).

2. Destekleyici Liderlik Tarzı

Destekleyici lider tipi yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider izleyicilerden aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda onları yönlendirmeye önem gösterir (Eren, 2000: 437).

Bu tür liderliğin temel özelliklerini aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür:

- Astların bireysel ilgi alanları saptanır.
- Astlarla arkadaşça ilişki kurulur.

- Astlar başarı doğrultusunda cesaretlendirilir.
- İş grupları arasında denge sağlayıcı davranışlar geliştirilir.
- Astlar ceza ile tehdit edilmek yerine özel mükâfat sistemleri geliştirilir.
- Başarının elde edilmesi için astları harekete geçirici ödül sistemi geliştirilir.

Yapılan çalışmaların çoğu destekleyici liderlik biçiminin tatmin olma, iş başarısını arttırma gibi bazı olumlu tutumlarla yakından ilgili olduğunu göstermiştir (Erdoğan, 1991: 350).

3. Katılımcı Liderlik Tarzı

Katılımcı liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde, amaç plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler (Eren, 2000: 437).

Katılımcı liderin karakteristik özellikleri araştırıldığında görülecek temel davranışlar şu şekilde özetlenebilir:

- Grup üyeleri, görevi ortak güçleri ile başarmak isterler ve lider bu davranışı destekler.
- Grup üyelerinin ortak işlerine göre yapı oluşturmalarına olanak hazırlar.
- Astları ile birlikte zorlukları ortadan kaldırır.
- Astları ile haberleşme bağı kurarak onları bilgilendirir.
- Grup üyelerinin yeteneklerini geliştirmek için ortak çalışmalar yapılmasını sağlar.
- Bireyleri mükâfatlandırmak yerine grupları ödüllendirmeyi tercih eder.
- Grup başarılarını üyeleri ile paylaşır.

Katılımcı liderin de başarılı olacakları ortam şartları olacaktır. İşin ilginç olduğu, mevcut şartlara göre modern bir yapı sergilediği durumlarda lider başarılı olacaktır (Erdoğan, 1991: 351).

III. LİDERLİK DAVRANIŞLARI KONUSUNDA YENİ YAKLAŞIMLAR

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, yapısal ve çevresel sorunlar liderin çalışma ve davranış şeklini de etkileyecektir. Ayrıca, liderin seçtiği uygun liderlik davranış tarzı, onun başarısında önemli rol oynayacaktır. Dolayısıyla, aynı işletme farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarını uygulayabilecek kişilere ihtiyaç duyacaktır (Doğan, 2001: 28).

A) Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı

Liderlik, genellikle liderin astlarına para ya da prestij gibi ödüller sunduğu ve karşılığında da astlar tarafından yapılan işleri aldığı bir değişim süreci olarak görülmüştür. Bu tip liderlik davranışları transaksiyonel liderlik olarak adlandırılmıştır. Transaksiyonel liderler astlarını onların kişisel çıkarlarına uyan ödüllerle güdelemektedir (Hinkin ve Tracey, 1999: 106).

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, transformasyonel liderler astlarına bir görev olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltmeye çaba sarf ederler (Eren, 2000: 440).

Transaksiyonel liderler, astların sorumluluklarını, liderin beklentilerini, yerine getirilmesi gereken görevleri ve liderlerine itaat etmelerinden dolayı kişisel çıkarlarına uyan yararları astları için açıklamaktadır. Bundan dolayı da, transaksiyonel liderlik, liderin astlarına ödüller sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır (Pillai, Schriesheim, Chester ve Williams, 1999: 898). Transaksiyonel lider, işini iyi yapan çalışanlarına terfi, ücret artışı ve daha fazla tanınma gibi sözler vererek ve yerine getirerek ya da işini iyi yapmayanları cezalandırarak çalışanların kendilerinden beklenenleri yapmalarını sağlamaktır (Bass, 1990: 19).

Transaksiyonel liderliğin iki boyutu vardır. Bu boyutlar; durumsal ödül ve istisnalarla yönetimdir (Deluga, 1990: 192). Durumsal ödül boyutunda, liderin ve astlarının, ödül almak ya da ceza görmemek için astların ne yapmaları gerektiği

konusunda fikir birliğine varmaları söz konusudur. Verilecek ödüller, astların rollerini ve görevlerini başarıyla yerine getirmelerine bağlıdır. Lider, astlarının kişisel değerlerini geliştirmek ya da kendisine güvenmelerini sağlamak için bir çaba harcamamaktadır. Onun yerine, astlarının ihtiyaçlarını göz önüne almakta ve astları, önceden belirlenen performans seviyesine ulaştığında o ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmaktadır (Jung ve Avolio, 2000: 950). İstisna ile yönetimde ise, lider astlarının hatalarına odaklanarak, kararları erteleyerek ya da sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaktan kaçınarak iş görmektedir. Lider, eğer eski yöntemler işe yarıyorsa direktif vermekten kaçınmakta ve eğer performans standartlarına ulaşıyorsa astlarının işi yapmalarına devam etmelerine izin vermektedir (Güneşer, 2005: 37). Aktif ve pasif olmak üzere iki türlü istisna ile yönetim söz konusudur. Aktif biçimde, lider astlarının başarılı olması için standartları belirlemede, bu standartlardan olan sapmaları, hataları izlemekte ve oluştuğunda da mümkün olan en kısa süre içinde bu hataları düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır. Pasif biçimde ise, lider ya harekete geçmeden önce sorunların büyümesini beklemekte ya da hiç harekete geçmemektedir (Bass, Jung, Avolio ve Berson, 2003: 208).

Transaksiyonel liderler bilinçli olarak az destekleyicilerdir. Önemli özellikleri arasında kesinlik, açık yönlendirme, adil davranma vardır. Bu lider tahmin edilebilir durumlarda etkili olur. Fakat birçok araştırma transaksiyonel liderliğin tek başına çalışan tatminini sağlayamadığını göstermektedir, diğer liderlik tarzları ile beraber uygulandığında daha etkili olur (Aldoory, 2004: 159).

B) Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzı

Transformasyonel liderliği, astlarını yüksek idealleri ve hedefleri çekici hale getirerek güdüleme süreci olarak tanımlamaktadır. Lider, astlarını kendilerinden bekleneni yerine getirmeleri için harekete geçirirken, transformasyonel lider, astlarını şevklendirerek kendilerinden beklenenin fazlasını yapmalarını sağlamaktadır. Transformasyonel liderler astlarını, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel

çıklarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere transformasyonel lider adı verilmektedir. Transformasyonel liderlikte, çalışanlar bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılacak önemlidir. Böylece çalışanların gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış, olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Transaksiyonel liderler ise, transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süre gelen faaliyetlerini daha etkin kılmak sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2000: 441).

Transformasyonel lider, astları tarafından paylaşılacak gerçekçi bir vizyon ortaya koymakta ve bu vizyona bağlı kalmalarını sağlamaktadır. Astlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmakta, onları bu doğrultuda yönlendirmekte ve astları arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak onlara ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri bireyler olarak yaklaşmaktadır. Transformasyonel liderliğin altı boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; bir vizyon sunma, insanları düşünmeye sevk etme, bireye yönelik destek, uygun bir model olma, grup hedeflerinin kabul edilmesini teşvik etmek ve yüksek performans beklentisidir. Transformasyonel liderlik yaratıcılığı teşvik hipotezine dayalıdır. Çalışanların yaratıcı olmalarına yardım edilir. Yapılan araştırmalarda liderlik etkisi, anonimlik yaratıcılık için süreç ilişkisi incelenmiş ve transformasyonel liderliğin pozitif etkisi olduğu görülmüştür (Hartog ve Van Muijen, 1997: 20).

IV. ÇEŞİTLİ LİDERLİK TARZLARININ ÜSTÜN VE ZAYIF YÖNLERİ

A) Otokratik Liderlik Tarzının Üstün ve Zayıf Yönleri

Otokratik liderlik tarzının başka bir yararı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun görülmesidir. Eğer, toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar geleneksel olarak büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç

kuşkusuz liderlerden tam yetkisini kullanmasını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderlerin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Otokratik liderler de kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissedeceklerdir. Bu da otokratik liderlik tarzının bir başka yararlı yönünü oluşturmaktadır. Otokratik liderlik tarzının diğer bir yararı da, lideri daha fazla işle ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. O halde, otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir (Eren, 1993: 310; Dinçer ve Fidan, 1996: 349).

Otokratik liderlik tarzı, çalışanların ödüllendirilmesi açısından yararlıdır. Ayrıca, kararlar çabuk alındığı için lideri tatmin etmek gibi bir avantaja sahiptir; çok az yeteneğe sahip olan çalışanların da kullanılmasına imkân vermektedir; çalışanlar için bir yapı ve güven oluşturmaktadır. Otokratik liderlik tarzını genel olarak çalışanların sevmemesi onun en önemli dezavantajını oluşturmaktadır. Özellikle çalışanlar üzerinde korku ve yıkım yaratması açısından sakıncalıdır. Çünkü, çalışanlar işler iyi gittiğinde ödüllendirileceklerini bilseler de, en ufak bir hatanın ceza göreceğinin farkındadır. Bu da onların işyerinde huzursuz olmalarına ve fikirlerini rahatça uygulamaya aktaramamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla, fikirlerinin uygulamada başarısız olabileceği düşüncesinde olan çalışanlar kendilerini rahat ve serbest hissetmedikleri için fikirlerini söylemekten kaçınacaklardır. Tüm bunlar, işletmenin geleceği için güzel sayılabilecek fırsatların uzaklaşması ya da hiç ortaya çıkmamasına neden olacaktır (Doğan, 2001: 31).

Otokratik liderlik tarzının bir başka sakıncası ise, liderin bazen aşırı bencil davranması ve izleyicilerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamsında görülmektedir. Bu tip durumlarda, iş görme arzusu olumsuz yönde etkilenmekte ve iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkmaktadır. Tatminsizlik de, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları arttırmaktadır. Liderlerin etkinliği ve izleyicileri üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolmaktadır. Bu liderlik tarzının başka bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır. Bu nedenle, otokratik liderler tarafından yönetilen

kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir (Eren, 1993: 311; Dinçer ve Fidan, 1996: 349).

B) Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzının Üstün ve Zayıf Yönleri

Demokratik- katılımcı liderlik tarzının en önemli yararı, izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülmektedir. Böylece, bu tip örgütlerde daha sıhhatli kararlar alınabilmektedir. İkinci yararı ise; fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen iş görenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır (Eren, 1993: 311; Dinçer ve Fidan, 1996: 349).

Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası ise, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm kararlarda, karar sisteminin yavaş işleminde görülmektedir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde, bu liderlik tarzı başarısız olmaktadır. Diğer bir sakıncası ise; izleyiciler grubu büyük olduğunda hem masrafların artması hem de birtakım yeniliklerin oluşması nedeni ile kararların etkinliğinin kaybedilmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 1993: 311).

Karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar süreci uzayabilmekte ve sistem yavaş işlemektedir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır. Dolayısı ile demokratik-katılımcı liderlik tarzının da her zaman ve her durumda işletmeyi başarıya götüreceğine inanmak doğru değildir. Daha çok, zaman kısıtlı olduğunda, acil kararlar alınması gerektiğinde bu liderlik tarzının sakıncaları ortaya çıkmaktadır.

C) Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzının Üstün ve Zayıf Yönleri

Tam serbesti tanıyan liderlik davranış tarzının yararlarından biri; grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp, icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları sureti ile her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesidir. İzleyiciler, kendilerini sorunlara en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülemişlerdir. İzleyiciler, gerekli gördükleri zaman istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilmekte, yeni fikirler test ederek en uygun kararları alabilmektedirler. Liderlerin esas görevi ise, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Lider, ancak kendisine bir soru sorulduğunda görüşünü bildirmekte; ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplara bu tarz liderlik biçimi uygun değildir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, böyle bir liderlik tarzında grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalmaktadır. Öyle ise, bu liderlik tarzının en önemli sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca; bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise; tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır (Eren, 1993: 312; Dinçer ve Fidan, 1996: 349).

Yukarıdaki açıklamalardan şu sonuçlar çıkarılabilir; çeşitli liderlik davranış tarzlarından her birinin uygulanabileceği farklı koşullar ve ortamlar söz konusudur. Belirli bir koşulda uygun olan liderlik tarzı, diğer bir koşulda uygun olmayabilir. Bu anlayış, günümüzde daha çok üzerinde durulan durumsallık yaklaşım tarzlarına da uygun düşmektedir. Öyle ise, her ortam ve şartta uygun olabilecek bir liderlik tarzı olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Daha çok, bu liderlik tarzlarını bünyesinde taşıyarak, gereken durumlarda ve koşullarda uygun olan davranışı gösterebilen liderler işletmelerini başarıya ulaştırabileceklerdir. Başka bir ifade ile lider-ortam-izleyici bağlamında üstünlük ve etkileme ya da dış etkilere açıklık itibarıyla örgütsel ve bireysel

başarı etkilendiği için, liderin örgüt yapısına uygun olan liderlik tarzını seçmesi gerekmektedir (Doğan, 2001: 32).

3.BÖLÜM

LİDERLİK TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim örgütlerin örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir (Cevrioğlu, 2007: 76).

İş performansı, çalışanın iş ortamında ortaya konan ve beklenen eylemleri içerir. Performans hedefleri örgüt tarafından belirlenebilir, değerlendirilir ve ödüllendirilir. Bu kurulu kural ve prosedürler çalışma tarzını tatmin edebilir hale getirir ve basit örgütsel görevler, örgütsel hedeflere ulaşmak için koordine ve kontrol edilebilir. Çalışanların işlerini yürütmek için ortaya koydukları uzmanlık ve çalışma rolleri, iş performansındaki en önemli bir bireysel değişim kaynağı olarak gözükebilir. Bir uzmanlık yönelimi, iş konusundaki uzmanlığı artırma ve güçlülere etkin biçimde karşı koyma eğilimi yaratacağı için, uzmanlık yönelimli çalışanların rollerine ilişkin performans standartlarını karşılayabilecekleri hatta geçebilecekleri beklenebilir. Bununla birlikte, performans hedef yönelimlerinin çalışanları rolleri ile ilgili görev gereklilikleri içinde çalışmaya motive edeceği beklenmektedir (Janssen ve Yperen, 2004: 370).

I. İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin temel koşulu yüksek performans becerilerine yani yetkinliklerine sahip bireylerle çalışmaktır. Bireyleri, performans becerilerini geliştirmeye özendirmenin yolu da kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, içinde buldukları departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Fonksiyonun amaçları iş biriminin amaçlarını

desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini desteklemelidir. Genel strateji de şirket için oluşturulan vizyon ile uyumlu olmalıdır. Bireysel performans bir bakıma, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, sadece işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir. Bireylerin performansı, bireysel ve organizasyonel amaçlara yönelik çalışırken ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre görev performansı ve kurumsal performans olarak ayrılabilir. Görev performansı, işin teknik ve uzmanlık yönü ile ilgilidir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışları ifade eder ve çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin giderilmesi ve çatışmaların yöntemi gibi kurumsal amaçlara hizmet eder. Kurumsal performansın diğer boyutu ise, çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara uyma, sorumluluk alma gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışları ifade eden işe kendini adamadır. Yüksek performanslı birey, organizasyonun vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken görev performansı ile kurumsal performansı birlikte en üst düzeyde gerçekleştiren kişidir (Barutçugil, 2002: 46–47).

A) BİREYSEL PERFORMANS

İnsan kaynakları, üretimde anahtar üretim girdisidir. Kurumlar optimum bir iş performansı yakaladıkları zaman, amaç ve misyonlarına ulaşma konusunda daha başarılı olmaktadır. İş performansının geliştirilmesi ve korunması, çalışan performansının iyi kullanılması için, iyi planlanmış bir çalışan değerlendirme sistemine ihtiyaç duyarlar. Çalışan performansı düzenli bir şekilde değerlendirilip gözlenirse işgücü verimliliği sürekli olarak artar. Çalışanların, kurumların ve aynı zamanda projelerin daha iyi olabilmesi için iş performansı değerlendirilmesi yapılmak zorundadır (Eddie, 2006: 827).

Lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin genellikle sanıldığı aksine, iki yönlü olması, "liderin kim olacağı" yanında "liderin nasıl davranacağını" (hangi liderlik tarzını benimseyeceğini) de belirlemektedir. Liderin davranış tarzı, izleyicilerinin performansını, izleyicilerinin performansının düşük ya da yüksek olması da liderin hangi davranış tarzını benimseyeceğini tayin etmektedir. Böylece lider, eğer astın performansı düşükse göreve yönelik yapıyı harekete geçirici, yükseğe insana ve ilişkilere önem veren bir liderlik tarzını benimseme eğilimde olacaktır (Yatkin, 2007: 130).

Kurumsal yapılardaki iş performansı deyimi son 40 yılda değişim göstermiştir. Bu konudaki geleneksel anlayışta iş performansı, bireyin, işin tanımının gereklerini yerine getirebileceği yetkinliğe sahip olmasıyla ölçülmüştür. Bu perspektife göre, "iyi tanımlanmış bir meslek", bireyin meslek tanımı içerisinde bulunan ve kurumun amacı ile örtüşen davranışlarla değerlendirilmektedir. Buna göre etkililik, meslek tanımının sınırları içerisinde bulunan başarılarla tanımlanmıştır. İşlerin ve kurumların değişen doğası, bireysel iş performansı anlayışını da değiştirmektedir. Bunlardan en temel ikisi, iş sistemlerinin birbirine daha bağımlı ve aralarındaki farkların belirsiz olmasıdır. Sistemler birbirine bağımlı olunca ve sınırları belli olmayınca iş performansı tanımlamasında eski yaklaşımlar gerçekliğini kaybetmektedir. Bu sınırlandırmaya tepki olarak daha genişletilmiş sorumluluk alanlarını çizen yeni yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlar vatandaşlık performansı, dolayimli performans, uyumluluk performansı ve çalışkanlıktır (Griffin, 2007: 327).

Endüstriyel ve organizasyonsal psikolojideki en önemli değişken iş performansıdır. Psikolojinin bu branşındaki bütün uygulamalarında, örneğin çalışan eğitimi ve işin yeniden dizayn edilmesi, hedefte her zaman iş performansının geliştirilmesi vardır (Bormen, 2004: 238). İş performansı, kuruluşun asıl teknik prosesine endirekt destek verecek işler, ya da hizmetler ya da ürünlerin üretim biçimini içerir. Ergonomi araştırmalarında çıktının miktarı, kalitesi, kriterleri iş performansının ölçülmesinde geniş olarak kullanılır. Dolayimli performans ise direkt iş fonksiyonuyla bağlı olmayan ama iş fonksiyonları için kritik bir katalizör görevi gören organizasyonel, sosyal ve psikolojik etkenleri şekillendiren bireysel çabalardır (Werner, 2000: 3).

Çalışanlar, diğerlerine işlerinde yardım ettikleri zaman, amirleriyle uyumlu oldukları zaman, ya da kurumsal işleyişin gelişmesi için fikir beyan ettikleri zaman dolayimli performans göstermiş oluyorlar. Eğer yardımlaşmacı, uyumlu ve yaratıcı iş performansı bekleniyorsa, bu performans tipinin kurumsal ve bireysel anlamda ne kadar etkileri olduğu anlaşılır (Van Scotter, 2000: 526).

Birçok lider/yöneticinin ortak şikâyeti, yanında çalışan insanların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanamamaktır. Bunlar, o insanların gerektiği gibi çalışmadıklarından şikâyet ederler, içlerinde bir heyecan ve heves yoktur ve başarılı olma arzularını yitirmişlerdir. Bir şeyler elde etmek, kazanmak için motivasyonları da yoktur ve sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Bu lider/yöneticiler bir dereceye kadar haklı olabilirler. Birçok profesyonel insan işlerinde yeterince gayret göstermemektedir. Çalışanların çoğu, yetenek ve becerilerinin ve özellikle zihinsel yeteneklerinin tamamını kullanamamaktadır. İlim adamları, ortalama bir insan beyninin yeteneklerinin yalnızca %8-10'unu kullandığına inanmaktadır. Bunun bir anlamı, her organizasyonda kullanılmayan çok büyük miktarda insan becerilerinin bulunduğuudur. Eğer bu iceberg'in biraz daha fazlası su yüzüne çıkarılabilirse birçok organizasyonun verimliliği ve başarısı çok yükselecektir. Bu nedenle, insanların iş performansını arttıracak yolları bulmak üst yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Bir insan, bir organizasyonda kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenir. İstediklerini elde edebilmek için herkes bir zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabanın sonucu onun iş performansıdır. Bu performans; kabul edilemez, kabul edilebilir, iyi, çok iyi, mükemmel olabilir. Performans düzeyi büyük ölçüde insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır. Birçok organizasyon insanları yeteneklerine ve özelliklerine göre işe almaktadır. İşe almada ve yükselmede dikkat bunlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. İnsanların inanç ve değerlerine daha az dikkat edilmekte ve genellikle bunları ortaya çıkaracak uygun testler ve mülakatlar yapılmamaktadır (Barutçugil, 2002: 39-40).

Performans değerlendirmeleri ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu çeşitli çalışmalar tarafından ortaya konulmuştur. Performans değerlendirmesi üstlerin astlarına karşı davranışlarının ve özellikle etkileşim kalitesinin

gelişiminin kavranmasında yararlı olabilir. Bireyin algılaması üzerine yapılan araştırmalar özellikle bir şahıs hakkındaki bilgilerin nasıl yorumlandığı ve hafızada nasıl yerleştirildiği ve ortaya çıkan tanımlamaların nasıl sosyal yargılara, duygusal reaksiyonlara ve davranışsal kararlara dönüştüğü üzerine yoğunlaşmıştır (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

Bir kişinin yeni bir işe girerken bazı beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle çalışır. Eğer beklediklerini alırsa iş tatmini, morali ve motivasyonu yükselir. Bu onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini sağlar. O, kendi verdiği ile aldığını (yani yaptığı çabalarla elde ettiği ödülü) karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra, kendi çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verebilir. Birçok insanın performansının yeterli düzeyde olmamasının nedeni, büyük ölçüde yöneticilerin yaptığı üç tipik hatadır;

1. Lider/yöneticiler, çalışanlarına kendilerinden neler beklediklerini söylemezler. Ortaya standartlar koymazlar. Onlara genellikle kendi amaçlarını ve hedeflerini belirlemezler. Çalışanlarda kendilerinden ne düzeyde bir performans beklenildiğini kesin olarak bilmemektedirler.
2. İnsanlar, özellikleri ve yetenekleri için işe alınırlar, amaçları ve değerleri için değil. Bazı insanlarda sahip oldukları ilişkileri ve çevrelerini kullanarak iş bulurlar. Özellikler ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir. Fakat amaçların ve değerlerin değiştirilmesi çok daha zordur.
3. Lider/yöneticiler ve çalışanlar aynı amaçları ve değerleri (kalite, zaman, maliyet, iş disiplini, iş ahlakı) paylaşmaktadırlar. Üstelik bunun da farkında değildirler. Eğer, inanç ve değerler farklı ise iş ilişkisini değiştirmek yerine onu sona erdirmek çok daha doğru olacaktır. İnsanların değerleri, sosyal ve kültürel geçmişlerinin, kişiliklerinin ve algılama biçimlerinin yıllar boyu birikiminin sonucudur. Bu nedenle değiştirilmeleri çok zordur (Barutçugil, 2002: 40–41).

B) BİREYSEL PERFORMANSI ORTAYA KOYAN BOYUTLAR

Bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunmaktadır. Bunlar, odaklanma, yetkinlik ve adanmadır.

- Odaklanma ne yapılacağını bilme anlamına gelir.
- Yetkinlik onu yapabilme anlamına gelir.
- Adanma ise onu yapmak için gerekli motivasyona sahip olma anlamına gelir.

Bu üç unsur birbirinden ayrı ya da iç içe düşünülebilir. Yüksek bireysel performans bu üç unsuru birlikte gerektirdiğinden yönetimin dikkati ve çabası bunların hangisinin ne zaman ve ne kadarının gerektiğini belirlemek üzerine yoğunlaşacaktır. Farklı durumlarda odaklanma, yetkinlik ve adanma unsurlarının gereken bileşimi farklı olacaktır. Diğer bir ifade ile farklı durumlarda bunların önem ve ağırlıkları değişeceğinden duruma bağlı olarak yönetsel eylemin niteliği ve düzeyi de değişecektir. Bir yönetici, farklı durumlarda liderlik becerilerini çalışanların başarılı olmak için ihtiyaç duyduklarını anladıklarından emin olacak şekilde kullanılmalıdır (Barutçugil, 2002: 47–48).

1. Odaklanmayı Sağlamak

Bireysel performansı arttırmanın birinci adımı odaklanmayı sağlamaktır. Çalışma yaşamında performansın diğer bir ifade ile başarının şansa bir ilgisi yoktur. Doğru yerde, doğru zamanda olmak ya da doğru kişiyi tanımak gibi genel geçerliliği olan başarı yolları yoktur. Bunların belki bir yardımı olur. Gerçek performans, ancak onun için nasıl hazırlık yapılacağını bilerek elde edilir. İş yaşamında bunun anlamı, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yonteme sahip olmaktır. Bu yöntem, yönetici ile çalışan arasında yapılan ve belirlenmiş bir zaman dönemi içinde elde edilmesi istenen amaçlarını tanımlayan yazılı bir anlaşmanın yani bir performans anlaşmasının yapılmasıdır. Bir performans anlaşması;

- İşi iki farklı bakış açısından, yani yöneticinin ve çalışanın gözünden görebilmek ve bu bakış açılarını paylaşabilmek için fırsattır.

- İşin gerekleri üzerinde anlaşmak ve öncelikleri belirlemek için bir yöntemdir.
- Çalışanın hedefler üzerinde dikkatini sürekli yoğunlaştırmasına olanak sağlayan bir araçtır.
- İşin nasıl bitirilmesi gerektiği konusunda yöneticilerin beklentilerini belirleyen bir belgedir.
- Büyük resmi görebilmesi ve gerekli herhangi bir değişikliği daha iyi anlayabilmesi için çalışana verilen bir şanstır.
- Çözüm gerektiren sorunlar ve olası engeller üzerinde daha açık bir odaklanmadır.
- Eylem için sorumluluklarının belirlenmesinde kullanılacak bir araçtır.
- Tarafların, işle ilgili taahhütlerine odaklanmalarına yardım eden bir sözleşmedir.

Bir performans anlaşması, yöneticilerin ve çalışanların mevcut performans, arzulanmış performans ve aradaki açık konusunda düşüncelerine uygun bir ortam hazırlar. Ayrıca, yöneticilerin ve çalışanların performans açığını kapatmak için birlikte hazırlanmalarına, bir taahhütte bulunmalarına ve karşılıklı verdikleri sözlere uymalarına olanak sağlayarak bireysel ve organizasyonel anlamda yüksek performansın elde edilmesini kolaylaştırır (Barutçugil, 2002: 50–51).

2. Yetkinlikler

Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlikler, organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik davranışlardan oluşmaktadır. Yetkinliği oluşturan davranışlar mükemmel olanı tarif ettiği için bu davranışları sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre fark yaratan bir performans ulaşırlar (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Şirketlerde yaygınlıkla kullanılmaya başlanan yetkinliklerin etkili olabilmesi ve kullanım amacına ulaşabilmesi için sahip olması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır. Yetkinlik modeli oluşturulurken bu konulara özen gösterilmesi, modelin şirket içinde benimsenmesi ve uygulanması için önem taşımaktadır

(<http://www.ikportal.com>.,2008)

Yetkinlikler;

- Gözlemlenebilir (davranış göstergeleri bazında tanımlanan)
- Anlaşılır (her kademe ve fonksiyondaki çalışan tarafından benimsenen, şirket içinde kullanılan dil ve terminolojiyi yansıtan)
- Geliştirilebilir (gelecek odaklı, muhtemel değişiklikleri göz önünde bulunduran) olmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde yetkinliklerin kullanılmasının nedenlerinin başında değişim gelmektedir.

- Teknolojiyle beraber yeni iş fırsatlarının ortaya çıkması,
- Küreselleşmenin getirdiği değişiklikler,
- Artan talebi karşılamak amacıyla daha verimli ve etkili müşteri hizmeti sağlama işlerin ve iş yapış şekillerindeki değişikliklerin,
- Yatay organizasyon yapıları, proje bazlı yönetim, takım odaklı çalışma
- Dış kaynakların kullanılması (danışmanlar, taşeronlar, vb.)
- Uzaktan erişimli işlerin ortaya çıkması, esnek iş saatleri, evden çalışma yönetimde ve kurumsal hayattaki değişikliklerinin,
- İstenen yetkinliklerde uzmanlaşmış eleman bulma güçlüğü
- Şirketin iş hedeflerine ulaşmada insan kaynağının kritik rol oynaması
- İş hedefleri ile çalışan hedeflerinin uyumlandırılması ise İnsan Kaynakları'ndaki değişimlerin başında gelmektedir.

Çalışanla yaptığı iş arasında karmaşık bir ilişki vardır. İşverenler, işleri genellikle bir roldeki üstün performansa götüren davranışların bileşimi, yani "yetkinlikler" olarak tarif ederler. Temel yetkinlikler şöyle sıralanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003: 15):

- Bilgi, beceri ve deneyim,
- Yetenek (çalışanın neyi yapabilecek kapasitede olduğu),
- Stil (çalışanların iş arkadaşları, takımları ve organizasyonun tamamı ile nasıl bir ilişki içinde oldukları),

- Motivasyon (çalışanların işi yapmadaki enerjileri, onları motive eden veya etmeyen faktörler)

3. Adanmayı Sağlamak ve Geliştirmek

İyi hazırlanmış bir performans anlaşması ile kısa sürede elde edilebilecek bir sonuç çalışanın verimliliğini arttırmak için kendini işe adama yönünde taahhütte bulunmasıdır. Çalışanın performansının artmasını engelleyen üç iş özelliği bulunmaktadır. Bunlar:

- a. İşin çok ağır ve insana yakışmayan nitelikte olması
- b. İşin çok basit, monoton ve sıkıcı olması
- c. Çalışanın nitelikleri ile uyumlu ve doyurucu olmamasıdır.

Performans anlaşmasının yapılması bu engelleri tanımlamak ve üstesinden gelecek önlemleri belirlemek açısından yararlı bir süreç olabilir. Performans anlaşması, iyi hazırlandığında, çalışanın iş başarısını ve iş tatminini birlikte en üst düzeyde sağlayan anahtar rolü oynayabilir. Çalışan, bu anlaşma ile kendisine daha fazlasını ve daha iyisini elde etme şansının verildiğini düşünür. Yapmakta olduğu işlerle ilgili iyi duygular yaşar, işinden gurur duyar. İşinin niteliğinin geliştirilmesine önemli bir katkıda bulunduğunu düşünmeye ve kendini eylemin bir parçası olarak görmeye başlar. Bütün bunlar, çalışanın kendini işine adayarak daha fazla çaba göstermesine ve işinde daha büyük kişisel tatmin duygusu yaşamasına olanak sağlar (Barutçugil, 2002: 62–63).

Performans anlaşmasının bu yararları sağlayabilmesi ve işe adanma duygusunu gerçekleştirebilmesi için atılacak dört adım bulunmaktadır. Çalışanın kendisini işe adamasını sağlayacak adımların belirlenmesi ve her bir adımı destekleyen anahtar eylemlerin tanımlanması gerekir.

1. Adım: Geliştirme

Lider/yönetici çalışanın kendisini işe adaması için anlamlı öneriler geliştirir ve onu bu konuda yönlendirir. Ayrıca, lider/yönetici, iyi bir performans anlaşmasının gerektirdiği tutum ve davranışları kendisi sergileyerek kişisel örnek oluşturur.

2. Adım: Ölçme

Bu adımda, önce her performans anlaşmasının mevcut işin yüksek öncelikli ihtiyaçlarını ne kadar iyi açıkladığı belirlenir. Daha sonra, çalışanın kendisini işe

adamasının organizasyon amaçlarını nasıl desteklediği ya da gclendirdiği değerlendirilir. Son olarak da performans anlaşmasının dönem içinde karşılaşılabilecek sorunlar dikkate alındığında ne kadar gerçekçi olduğunun bir değerlendirmesi yapılır.

3.Adım: Görüşme

Bu adımda öncelikle, çalışanla düzenli iletişim sağlama ve geribildirimlerin sistemli olması için yol ve yöntemler geliştirilmelidir. Eylem planı oluştururken verilen bütün taahhütler için sorumluluklar da bu adımda belirlenir.

4. Adım: Destekleme

Çalışanların yeni ve yaratıcı çözümler geliştirmeleri özendirilmelidir. Sorunları ve engelleri sakin ve soğukkanlı karşılama ve çözüm için alınacak eylemleri tartışmak için fırsatlar yaratılmalıdır. Proje ve programlarda yaşanan duraklamaların nedenlerini ve işleri yeniden yoluna koymak için nelerin yapılabileceğini belirlemek için analitik çalışmalar yapılmalıdır. Tüm bunlar, lider/yöneticinin çalışanı desteklemesi için gereken anahtar eylemlerdir (Barutçugil, 2002: 64–65).

C) BİREYSEL PERFORMANSIN İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

Bir örgütte çalışanlar hakkında bir yargıya varılmak istenir. Her rgt, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımı çalışanların ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını öğrenmektir. Böylece bu bilgilere dayanarak çalışanlarla ilgili ödül, cezalandırma ya da düzeltici ve geliştirici önlemler alınabilir (rc ve Köseoğlu, 2003: 22).

Bir çalışanın istenen düzeyde performans göstermemesi durumunda sorulması gereken üç soru bulunmaktadır:

- alışan neye katkıda bulunacağını biliyor mu?
- alışan katkıda bulunabilecek mi?
- alışan katkıda bulunmaya istekli mi?

Bu soruları cevaplaması için yöneticinin “Odaklanma, Yetkinlik, Adanma” kavramlarını hatırlaması gerekir. Doğru zamanda doğru eylemleri yapan bir yönetici çalışanlarının performansını en st düzeye çıkarabilir:

- Bir yönetici talimatlarla yönlendirirse ve beklentilerini açığa kavuşturursa çalışanlar neye katkıda bulunacağını bilirler (Odaklanma).
- Bir yönetici gerekli kaynakları ve desteği sağlarsa çalışanlar katkıda bulunma yetkinliği kazanır (Yetkinlik).
- Bir yönetici, takdirlerini belirtirse çalışanlar katkıda bulunmaya daha istekli olurlar (Adanma).

Yöneticiler, odaklanmayı, yetkinlikleri ve adanmayı sağlama ve geliştirme performansı daha üst düzeye çıkarmak için gerçekleştirilecek yönetsel eylemlerin süreklilik gösterdiğini unutmamalıdır. Performans yönetimi her çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler için yaşamsal önem taşıyan ve devamlılık gösteren bir süreçtir (Barutçugil, 2002: 49).

II. İŞGÖRENLERİN PERFORMANS SORUNLARI

Bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir (Walker, 1998: 259).

Performans sorunları ortaya çıktığında, onlarla baş etmenin en iyi yolu kendi doktoru olmaktır. Birçok çalışan iyi bir iş yapmayı ister ve bunun için çaba gösterir. Bir yönetici, çalışanları ile ilgili olarak kendisine şu üç soruyu sormalıdır:

- İyi bir iş yapmayı istiyor ve buna çaba gösteriyorlar mı?
- İşyerinde çalışanlara iyi bir iş yapmayı isteyip istemedikleri ve buna çaba gösterip göstermedikleri sorulsa çoğunluğunun cevabı ne olurdu?
- İşyerlerinde iyi bir iş yaptıklarında, bunu bilmek isterler mi?
- Bu durum çalışanların çoğu için geçerlimi?

Bu sorular sorulduğunda yöneticilerin tümü evet ile yanıtlayacaklardır. Bu durumda gereken iyileştirmeleri ve düzeltmeleri yapma şansı bulmaktadır. Zor insanların çoğu iyi

iş yapmak isterler. İyi performans gösteremediklerinde, kendilerini geliştirme şansı ararlar (Barutçugil, 2002: 77–78).

A)PERFORMANS SORUNLARININ BELİRLENMESİ

İşletmelerde nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın pozitif bir boyuta sahip olduğu açıktır. İşgücü devri ve devamsızlık açısından düşünüldüğünde, bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı da açıktır. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaj durumuna düşmektedir. Bu durum, bireysel performans yetersizliklerinin giderilmesinde bir işlevsel ya da yönetsel karmaşaya dolayısıyla sorunlara yol açabilmektedir. İşyerindeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan bu sorunlar yönetim, yapılan iş, iş yeri ve çalışma şartları ile ilgili norm ve kurallardan ya da çalışanların kendilerinden kaynaklanabilmektedir. Genel olarak bu karmaşa ya da sorunların temelinde şu nedenler yer almaktadır (Akın, 2002: 98):

- İşletme içi ve dışında yatay ve dikey transfer, nakil ve terfiler.
- İşletmedeki iş dizaynına bağlı olarak statü ve rollerdeki belirsizlik.
- Bireysel kariyer hedeflerinde değişimler ve gelişmeler.
- Çalışma şartlarındaki değişimler ve sosyal etkileşimler.
- Çalışma arkadaşları ve iş atmosferinden kaynaklanan nedenler.

Liderlerin yüksek kalitede etkileşim içinde oldukları astlarına destek olma, karar vermeye astın katılımı, önemli görevler verme gibi liderlik tekniklerini uyguladıkları, buna karşın düşük kalitede etkileşim ilişkisi içinde oldukları astlarına denetlemeye yönelik teknikler uyguladıkları görülmüştür. Yüksek kalitede etkileşim içinde olunan astlara uygulanan liderlik teknikleri, bu astların anlamlı çalışma, kendi sınırlarını belirleme ve kişisel etkinlik ve yeterlilik gibi psikolojik gücün tanımlayıcı elemanları olan deneyimlerini arttırmaktadır (Aryee ve Chen, 2006:795).

Bir performans sorununun nedenini belirlemek, herhangi bir yönetici için en zor görevlerden biridir. Bir sorunu çözmek için alınacak kararlar bu sorunun nedeninin doğru ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesine dayanacağı için bu zor görev aslında çok kritik bir önem taşır. İş performansı, bir dizi faktör tarafından etkilenir. Performansın yüksel

olması, mükemmelliğe olanak sağlayan birbirine bağlı bazı durumların birlikte gerçekleşmesinin bir sonucudur. Yüksek performans, davranışı etkileyen tüm faktörlerin yerli yerinde olmasını gerektirir. Buna karşın kötü performans, büyük ölçüde tek bir faktörden kaynaklanabilir. Herhangi bir performans sorunu faktörü farkına varılmadan ve giderilmeden varlığını sürdürürse diğer faktörler de olumludan olumsuzu dönüşerek sorunu büyütecektir. Performans düzeyini etkileyen veya belirleyen altı faktör vardır. Bunlar;

Doğal yetenek: Doğal yetenek bir kişinin doğuştan bir görevi veya görevleri yerine getirebilme kabiliyetidir. Her çalışanın bir görevi öğrenebilmesini veya yapabilmesini belirleyen zayıflıkları ve güçlü yönleri vardır. Bir iş konusundaki doğal yeteneğin zayıf olması, tüm destekler sağlansa bile o kişinin o işin nasıl yapılacağını öğrenemeyeceği anlamına gelir.

Beceri düzeyi: En basit sorumluluklar dahi beceriler gerektirir. Becerilerin doğal yeteneklerden farkı, onların doğal yeteneklerin izin verdiği sınıra kadar öğrenebilir olmasıdır. Bir performans açığının beceri yetersizliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını tahmin etmek için şu soru sorulabilir. "Eğer yaşamı ona dayanıyor olsaydı o kişi bu görevi yapar mıydı? " Eğer cevap hayır ise o zaman bunun beceri sorunu olduğu söylenebilir.

Görevi anlamak: Bir kişi görevin niteliğini ve kendisinden ne beklediğini doğru anlamalıdır. Eğer bu anlayışı sağlayacak açık iletişim yeterli düzeyde değilse ne kadar beceri ve motivasyon olursa olsun etkili performans sağlanamayacaktır.

Çaba gösterme tercihi: Bu motivasyona ilişkin bir faktördür. Eğer bir kişi, doğal yeteneğe, becerilere ve istenen görev anlayışına sahipse o kişinin çabayı göstermemesine neden olan faktörün bulunması söz konusu olabilir. Bunlar kişisel veya iş ortamı ile bağlantılı olabilir.

Süreklilik ve kararlılık gösterme tercihi: Performans, bir çabanın başlatılmasını, gerekli bilgi ve emeğin ortaya konulmasını ve bunun belirli bir zaman boyunca sürdürülmesini gerektirir. Motivasyonla ilgili bu faktörün yetersizliği, iyi niyetli olarak başlanılan ancak asla sonuçlandırılmayan projelerde kendini gösterir.

Dış faktörler: Performans, bireyin kontrolü dışındaki faktörlere de bağlanabilir. Organizasyonun yapısı, işleyişi performansa engeller koyabilir. İşbirliğine yanaşmayan iş arkadaşlarının ve yöneticilerin olumsuz etkisi olabilir (Barutçugil, 2002: 80–82).

B) PERFORMANS SORUNLARININ NEDENLERİ

Düşük bireysel performans gösteren bir çalışanın neye odaklanacağını bilmemek, beceri eksikliği ile yapabilmeme ya da yapmak istememek gibi bir sorunu olduğu söylenebilir. Aşağıda, performans sorunlarının beceri yetersizliği, motivasyon eksikliği ve kaynak yetersizliği olmak üzere üç temel nedeni açıklanmaktadır.

Beceri Eksikliği: Beceri eksikliğinden kaynaklanan bir performans sorunu yaşamamak için öncelikle bir iş için ihtiyaç duyulan becerilerin analiz edilmesi ve çalışanın işe almadan önce onun uygun beceriler dizisine sahip olduğuna ilişkin kanıtların araştırılması gerekir. Daha sonra, çalışan iş ortamı ve şirket kültürü hakkında bilgilendirilmeli ve işlerin nasıl yapılmasının istendiği açıklanmalıdır. Bu rehberlik becerisi gerektiren bir adımdır. Çalışanların ne yapılacağını bilmeleri için onlarla birlikte performans beklenti ve standartları oluşturulmalıdır. Çalışan kendisinden ne beklendiğini açıkça bilmelidir. Lider/yönetici, çalışanın mesajını açık ve tam olarak anladığından emin olmak için kendisiyle konuşmalıdır. Çalışan, iş için istenen becerileri geliştirmek için eğitilmelidir. Çalışanı eğitmek için zaman ayrılmalıdır (Barutçugil,2002: 83).

Motivasyon Eksikliği: Motivasyon açısından bir eksiklik olup olmadığını belirlemek için öncelikle, çalışanın bu işi gerçekten isteyip istemediğine bakılmalıdır. İşin, çalışanın değerlerine ve ilgilerine uygun olması ve onun sahip olduğu becerileri isteyerek kullanması önemlidir. Eğer iş yeterli derecede uyarıcı değilse, çalışan işi sıkıcı ve monoton buluyorsa işi daha ilginç hale getirmek için yeniden tasarlanması konusunda neler yapılabileceği araştırılmalıdır. Çalışan, amaçların gerçekleştirilmesi ve standartlara uyulması için sorumlu tutulmalıdır. Kendisine performansı geliştirmek ve korumak için düzenli olarak etkili geribildirim sağlanmalıdır. Daha önceden yeterli ya da yüksek performans gösterirken şimdi performansı ortalamanın altına düşen bir çalışanın varlığı belirlendiğinde performansındaki bu düşüşün kurumsal mı ya da kronik

bir sorun mu olduğu araştırılmalıdır. Sorunun geçici mi yoksa kalıcı mı olduğunu belirlemek gerekir. Motivasyon eksikliği, bazen uzun dönemli ve kronik sorunlardan bazen de kısa dönemli ve kişisel sorunlardan kaynaklanır. Lider/yöneticiler bu durumun tepkisel veya uzun dönemli bir sorun olup olmadığını için performans geçmişini değerlendirmelidir. Bir lider/yöneticinin işi performans üzerine odaklanmak olduğuna göre, performansı zayıflatan kişisel sorunları ortaya çıkarmak büyük önem taşır. Aynı zamanda, normal verimli çalışanı korumak ve elde tutmak için ne tür önlemlerin alınacağı ve hangi kaynakların kullanılacağı da bilinmelidir (Barutçugil, 2002: 83–84).

Kaynak Eksikliği: Performans sorununun nedeninin kaynak eksikliği olup olmadığını belirlemek için para, araç, gereç, malzemenin yanı sıra zaman ve eleman gibi kaynakları da dikkate almak gerekir. Eğer, işin hızı ve tekdüzeliği çalışanları aşırı derecede yoruyorsa işin temposunu zaman zaman değiştirmenin veya görevlerde çeşitlendirmeye gitmenin yolları araştırılmalıdır. İş, sürekli olarak birçok çatışma ve çelişkiyi beraberinde getiren ileri derecede kişiler arası nitelik taşıyan bir iş ise işi yeniden tasarlamak için çalışana ayrı bir zaman ve fırsat verilmelidir. İş, doğası gereği teknik ve karmaşık ise veya kesin ve yoğun bir konsantrasyona gerek duyuyorsa iş ortamı bunu sağlayabilmeli, bu koşulları yaratabilmelidir. Çalışan, zaman kaynaklarını ve önceliklerini etkili biçimde yönetemiyorsa yararlanabileceği bir zaman yönetimi eğitimine gönderilmesi veya bazı tekniklerle yönlendirilmesi gerekir. Çok üst üste ve hızlı gelen çok fazla iş söz konusu ise işteki performansı destekleyen sistemler geliştirilmeli ve daha uygun duruma getirilmelidir. Çalışanın zamanını ve enerjisini daha iyi kullanmak için eğer gerekiyorsa raporlar, toplantılar ve prosedürler değerştirilmelidir. Çalışanı fonksiyonel kılmak ve memnun etmek için ek olarak ne gibi kaynak ve eğitimlerin verilebileceği araştırılmalıdır. Bunun belirlenmesinin akılcı bir yolu da nelere ihtiyacı olduğunu bir kez daha kendisine sormaktır (Barutçugil, 2002: 84–85).

C) İşGÖRENLERİN PERFORMANS SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE LİDERLİĞİN ROLÜ

Bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, şartlar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere ihtiyaç duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir. (Walker, 1992:259).

Birer performans sorunu olarak ortaya çıkan bu olgulara, işletme sahip ve yöneticileri tarafından çözümler üretilerek müdahale edilmesi gerekmektedir. Çünkü personelin yetersizliği, bireysel platformda denge bozucu ve örgütsel platformda ise hem bir maliyet kalemi hem de rekabet zayıflatıcı bir unsurdur. İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, lider yöneticiden bu yönde yönlendirme alması gerekir. Rehberlik, başkalarına, hem insani değerler olarak hem de iş becerileri kazandırmada örnek ve yeterli olma temelinde önemlidir. Hatalar yapan ya da yetersiz olan insan kaynaklarının performans problemlerini düzeltmek için liderin sorumluluğu motive edicidir. Bu nedenle, çalışanların davranışlarını gözlemleyerek strateji belirleyen ve geliştiren lider, onların yeterli ve nitelikli bir personel olmaları için, sorunlarını çözdükten sonra öğrenme ihtiyaç ve kapasitelerine göre geliştirme programları düzenlemelidir. Değerlendirme stratejilerinde personelin arzu edilen davranışları yapması, amaçlar doğrultusunda motive olması ve değerlendirme etkinliklerinde aktif olması bir değerlendirici olarak görev yapan lider açısından başarı göstergesidir. Öte yandan, değerlendirme sonrasında, statü ve rollerde yapılan değişiklik ya da iyileştirmeler bir ödüllendirme biçimi olarak, personelin daha etkin görevlere getirilmesinde kullanılabilir. Performans değerlendirme, lider açısından, yalnızca bir kontrol ve egemenlik sağlama etkinliği değildir. Karşılıklı ilişkileri geliştiren, uzun süreli ve güçlü birliktelilere ortam hazırlayan özel bir ilişki türünü kapsayan, genelde pozitif bir süreçtir. Liderin çalışanlarla sağlıklı ilişki kurulması için, süreçte aşağıdaki faktörleri dikkate alınması gerekir (Akin, 2002:110):

- Personelin öğrenme ve gelişme durumunu araştırır.
- Personeli aktif olarak dinler.
- Değiştirilecek performans sorunlarında kolaydan zora gidilir.

- Küçük hedeflerle ilerler.
- Düşünmeden konuşan birisi için duraksayarak konuşur.
- Gözden geçirme toplantılarına yer verir.
- Pozitif geri beslemeyi aktif halde tutar.

Değerleme sürecindeki desteklerin, lider tarafından, gerek duyan herkese sunulması işletmedeki çalışma atmosferine olumlu yansımaktadır. Sorun çözmede, belli kuralları ısrarla uygularken değerlemenin özünden uzaklaşmaması da önemlidir. Değerlenen bireyler arasında eşitliği gözetmesi de bir o kadar önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, insan kaynaklarını bir değer kabul edip, onun mevcut birikiminin işletme amaçları doğrultusunda kullanılmaması yeni bir sorun haline getirilmemelidir. Çünkü performans yetersizliği sorunu, bir personel açısından çalışma arkadaşları nezdinde güven kaybına yol açtığı kanaati doğurabilir. İşletmede sürekli bir pozitif atmosferin var olması, her iki taraf için de performans geliştirici boyuta sahiptir. Kendisine değer verildiğini hisseden bir personel, karşılık olarak, işletme amaçları doğrultusunda liderin değerlemesini önemsemekte ve rol ve statü beklentilerini sergilemeye çalışmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinden etkilenen gruptan sayısal olarak en büyüğünü astlar oluşturur. Sistemin kapsamına giren herkes mutlaka değerlendirilen rolünde olmakla birlikte, bunların bazıları aynı zamanda değerlendiren rolünü de üstlenir. Zaman zaman bu iki rolün kişilerde çatıştığı da görülür. Çoğunlukla da değerlendirilen rolü, özellikle sistem eleştirilirken, değerlendiren rolünün önüne geçen ve hakim rol olarak ortaya çıkar. Değerlendirilenler öncelikle performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmayı arzu ederler. Bazı sistemlerde bu arzu kişilere kendi kendini değerlendirme olanağı verilerek dikkate alınır ve amirin değerlendirmesi ile kişinin kendini değerlendirmesi karşılaştırılır.

Değerlendirilenlerin diğer bir beklentisi de, amiri ile değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varabilmesidir. Bu beklenti bazı durumlarda gerçekleşmeyebilir. Ancak kurulacak sistemin özellikleri asrın bu beklentisi için uygun koşullar sağlayabilir. Örneğin, değerlendirme sonuçlarının asta değerlendirme mülakatında açıklandığı sistemlerde, formlara astın görüşlerini bildirmesi için ayrılan bölüm, değerlendirilene önemli ölçüde rahatlatacaktır. Astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda

amirinin desteğini sağlama beklentisi de performans değerlendirme sistemlerinde dikkate alınmalıdır. Ast ayrıca performans değerlendirmesi aracılı ile kendi kendisi geliştirme konusunda da neler yapabileceğini planlamak ister. Astın sistemden diğer bir beklentisi de, belki de en önemlisi, değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde gösterebilme arzusudur. İşletmelerdeki ödül sistemleri geniş bir tanımla ele alındığında maddi ve manevi ödülleri içerir. Performans değerlendirme sistemleri bireyler arası performans/başarı farklılıklarını herhangi bir ödül ile ilişkilendirmedikleri zaman, sistem değerlendirilenler için anlamını yitirecektir (Uyargil, 1994: 21–23).

Fikir oluşturulması fırsatları, çalışanların karşısına çalışma ortamında bulunan uyuşmazlıklar, çalışma metotlarında bulunan problemler, müşteri memnuniyetinin sağlanamadığı veya trendlerin değiştiğini gösteren durumlarda ortaya çıkar. Uygulama aşamasında ise çalışanlar uygulamaya yönelik davranışları ve güçlü kişilikleri ile etkin rol oynayabilirler. Ayrıca çalışanlar fikrin geliştirilmesi, test edilmesi ve ticaretleştirilmesinde de katkıda bulunabilirler (Den Hartog, 1997: 41).

Çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Kişiler, hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri, önem dercesine göre olmamak üzere aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Övgü, takdir
- Onaylama
- Öneride bulunmak, fikir vermek
- Performansı ile ilgili geri bildirim almak
- Parasal ödüller
- Ücret artışları
- Kişisel gelişimi için destek
- Kendisini yetiştirmeye ayırabileceği zaman
- Terfi

Çalışanların içinde buldukları organizasyonlarda gerçekleştirmek istedikleri duygular ise şu şekilde belirtilebilir;

- Aktivite arzusu: Katkıda bulunmak, aktif olmak ve değer yaratmak
- Sahip olma arzusu: Amaçları, değerleri ortak sahiplenmek ve ait olmak
- Güç arzusu: Karar almak ve etkili olmak için gereken yetkilerle donanmak
- İlişki geliştirme arzusu: Etkili iş ilişkileri kurmak
- Yeterlilik arzusu: Bilgi, beceri ve deneyim açısından yeterlilik göstermek
- Başarma arzusu: Eylemleri ve kararları ile amaca ulaşma yönünde kararlar almak
- Takdir arzusu: Yaptıkları ile fark edilmek, ilgi ve takdir toplamak
- Anlamlılık arzusu: Varlığının ve yaptıklarının bir anlam taşıdığını görmek

Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi kolay olmadığı gibi tatmin duygusunu arttıracak basit ve kısa yollar da yoktur. Ancak, çalışanın sorunlarına eğilme, onlardaki tatminsizliği fark etme ve bunları gidermeye yönelik çabalar sorunun çözümlenmesine yardımcı olabilir. Hiçbir çalışanın mutlak bir doyum seviyesine erişmesi beklenmemelidir. İnsan ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak önde giderler ve davranışlara yön verirler. Bir organizasyonun çalışanlarını memnun etme açısından kusursuz olması beklenemez. Ancak başka organizasyonlarla karşılaştırıldığında bazı yönlerden daha iyi veya daha kötü olarak nitelendirilebilirler. Her insanda davranışları yönlendiren birçok güdü vardır. Bir kişideki güdülerin karışımı ve etkileşimi bir başka kişideki güdüler topluluğu ile aynı değildir. Her çalışanın kendi motivasyonunu belirleyicileri farklıdır. Bir kısmı parasal yönden gelirlerini arttırabilmeyi, bir kısmı da geleceğinden emin olabilmeyi düşünürken bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları işlerini sevdiği için çalışmaktadırlar. Hatta o iş olmasaydı ne yapacaklarını bilmeyen bu nedenle çalışan çok sayıda insanda vardır. Bu nedenle, tüm çalışanlarda moral ve verimliliği arttıracak belli tek bir strateji yoktur (Barutçugil, 2002: 41–42).

Lider-üye etkileşiminin kalitesiyle yakın ilişki içinde olan ödüllendirme gücünü de içine alan lider güç kaynakları olduğu tespit edilmiştir. Liderin kaynakları kontrol ettiğine inanan kişiler, lider ile yüksek kalitede etkileşim ilişkisi başlatma yönünde motive olurlar. Bu nedenle astların, liderin ödülleri kontrol etmesiyle ilgili algıları lider-

üye etkileşiminin kalitesinin gelişiminde kritik öneme sahiptir (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 493).

İşletmede verimlilik saptanan ölçütlerin altında ise, iş gören moralinin yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkar. Bu durumda işletmede insancıl ilişkilerin ve işbirliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. İşbirliğini kurulabilmesi için de işgörenlerin; aile moralinin, örgütsel moralinin, evrensel ve toplumsal moralinin sürekli olarak izlenmesi gerekir. İşletmede kurulacak olan iletişim sistemi iş görenin psikososyal gereksinimleri göz önünde bulundurularak kurulursa, bunun işletmeye sağlayacağı fayda sayılamayacak kadar çok olacaktır (Aşıkoğlu, 1986: 83).

Çalışanların önemli bir kısmı işlerinden, çalıştıkları organizasyonlardan ve yöneticilerinden yakınmakta; buna karşılık, bazı yöneticilerde çalışanlarla ilgili masrafların sürekli olarak arttığını, ancak, performansın düşmekte olduğunu ve çalışanlarda işlerine, organizasyona ve yöneticilere karşı bağlılık duygularının zayıfladığını söylemektedirler. Bütün bunlar, kuşkusuz birtakım sorunların varlığını gösteren belirtilerdir. Yani, çalışanla yöneticiler arasındaki duygusal bağların gerektiği kadar kuvvetli olmadığını gösteren işaretlerdir. Yapılması gereken önce bu durumlara yol açan nedenleri bulmak sonra da bu nedenleri ortadan kaldırabilmenin yöntemlerini saptamaktır. Birçok organizasyonda tüm tarafların iyi niyetine karşın, çalışanların çoğunda beklenen düzeyde bir tatmin, işe ve organizasyona bağlılık, içtenlikli işbirliği ve çalışma isteği görülmemektedir. Bu konuda zaman zaman yöneticilerin suçlandığı görülür. Ancak bu hatalı bir görüştür. Çalışanların motivasyonunun azalmasına neden olan etken sadece yöneticiler değildir. İnsanların çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi göstermemelerinin en önemli nedeni, organizasyonun vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır. Çalışanlar, ortak bir amaç için birlikte çaba harcadıklarını gördüklerinde çalışma heves ve heyecanları daha yüksek olacaktır. Kendilerine o organizasyonun hangi düzeyinde ve ne için bulduklarının açıklanması, çalışanın motivasyonu açısından da önemlidir (Barutçugil, 2002: 43).

III. LİDERLİK DAVRANIŞ TARZI İLE İŞGÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Birçok araştırmacı liderlik davranışı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları genellikle tutarsızdır. Lawin (1969), Graen (1972), Downey (1975), Weed (1976), O'Reilly ve Roberts (1978), ve Sheridan ile Vredenburg (1978) liderlik davranışı ve iş performansı arasında bir bağ bulamamıştır. Buna karşı Dawson (1972), Swanson ile Johnson (1975), Eushe ile Jackson (1980) ve Eushe (1982) bu iki değişken arasında doğru orantı bulmuştur. Pritchard ile Karasick (1973), Sheridan ile Vredenburg (1978) ve Hampton (1986) bu iki değişkenin birbiri ile ters orantılı olduğunu keşfetmişlerdir (Yousef, 2000: 8).

Sonuçlar gösteriyor ki liderlik davranışı ile kurumsal sahiplenme, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiler doğru orantılıdır ve çalışanlar liderlerini adapte edici danışman ya da liderlik yapmayı hak eden biri olarak gördüklerinde kurumlarına daha bağlı, işlerden daha tatminkâr ve yüksek performanslı olmaktadır (Dawson, 1972: 369).

A) LİDERLİK DAVRANIŞ TARZININ İŞGÖREN PERFORMANSINA YÖNELİK GERİ BİLDİRİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Büyük bir organizasyonda çalışan bir kişi, iş arkadaşlarının kafasında güvensizlik hissi duyuyormuş ya da öne çıkmaya çalışıyormuş fikri oluşturmadan üstlerinin gözünde ne kadar iyi olduğunu nasıl anlayabilir? Bazen, çalışan, yaptığı işlerin sonuçlarına göre üstlerinin direkt takdiri ya da eleştirisinden bir fikir edinebilir. Fakat bu tip durumlar lider açısından yalnızca geçici bir memnuniyet ya da memnuniyetsizlik belirtir ve bu münferit olay genel durumu ifade etmez. Eğer direkt takdir veya suçlama hali bir tutarlılık içerisinde süreklilik arz ediyorsa buradan bir sonuç çıkarılabilir. Bunların da ötesinde liderin belirli bir çalışan hakkındaki direkt yorumları aslında direkt olmayan yorumların içerisinde gizlidir. Lider, çalışanın performansına olan tepkisini “rasyonel” ödüllendirmeye ya da “duygusal” bir tepkiyle

gösterebilir. Çalışanların efektif performansının başarının değerli olması için şart olduğunu ve başarılı olanın çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi gerektiğini düşünürsek, bir amir çalışanlarının yaptığı farklı işleri (çıktıları) farklı gruplara tahsis edip, bu çıktılar arasında performans değerlendirme temelli bir bağlantı yaratabilir. Genelde performans ne kadar yüksekse liderin çalışanına uygulayacağı tavır o kadar iyi olur. Yani lider, amaç güderek, çalışanların performansına göre farklı davranışlar gösterebilir. Diğer yandan lider, çalışanlarına vereceği ödüllerin onların performanslarına göre olması gerektiğini düşünmeyebilir. Her çalışanına “eşit davranmanın” onun kendi seçimi olduğunu düşünebilir. Bu durumda bile çalışanlarının davranışları kendi performansını etkileyeceği için elemanlarına farklı davranışlar gösterecektir. Daha iyi performansı olan elemanlarına, düşük performanslı elemanlarına göre daha iyi davranacaktır. Bu küçük yaklaşım farklarına lider tarafından “insanlık hali” diye kılıf biçilecek olsa bile çalışanları tarafından algılanışı üst paragraftaki ayırıcı” yaklaşımdan farklı olmayacaktır (Minami ve Cashman, 1973: 612).

Eğer liderlerin, çalışanların performans verimlerine göre davranış farkları çalışanlar tarafından fark edilirse ve performans ile yaklaşım arasındaki ilişki güçlü ve kısa vadede tutarlı olursa çalışanlar kendi performanslarını şans yerine bu tavırlardan çıkarabilirler. En azından verimli ve verimli olmayan arasındaki farkı daha iyi algılayabilirler (Graen, 1972: 216).

B) LİDERLİK TARZI VE LİDERİN ÖDÜL GÜCÜNÜN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Performans verimliliğine bağlı olarak uygulanacak ayırıcı davranışlarda, günlük ve haftalık olarak liderin ödül olarak vereceği neler vardır? Liderin verebileceği ödüller onun organizasyon içindeki pozisyonu ile ilgilidir. Pozisyonuna bağlı olarak lider daha yüksek otoriteye, organizasyon hakkında daha fazla bilgiye, daha yüksek kontrol hakkına ve kuruluşla ilgili geçmiş ve gelecek projeksiyonlarına sahiptir. Bu tip avantajlar çok ayırıcı olmasa da, genelde bu avantajlar çalışanlarının bireysel performanslarını farklı derecelerde ödüllendirmek için kullanılabilir. Lider diğer ödüllerin yanı sıra aşağıdaki yaklaşımları birleştirebilir. Zamanlama (ne zaman) ve

proses (nasıl) ve hatta bazen verilen görev (ne) konusunda iş performansında hoşgörü, çalışmanın şimdisi ve geleceği hakkında verilecek bilginin miktarı ve doğruluğu, çalışma hakkında verilecek karar sırasında görüş alma ve bu katılımın sıklığı, çalışanların fikir ve eylemlerine verilecek resmi desteğin derecesi, çalışanların problem ve duygularına verilecek resmi önem, çalışanlara organizasyon içerisinde “görünebilir” olma fırsatının verilmesi. Bu ve belki de çok daha fazla ödül yöntemleriyle donatılmış bir lider, bunların bir kısmını kullanarak elemanlarına ayrıcalıklı yaklaşım konusunda başarılı olabilir (Minami ve Cashman, 1973: 613).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK TARZININ ASTLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN 8. ANA BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞI'NDA BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzün karmaşık ve dinamik iş ortamında geleneksel yönetici olgusuna farklı yaklaşımlar getirilmektedir. Mintzberg, liderliğin yöneticilerin görev tanımlarının bir parçası olduğunu ve lider gibi davranmanın yöneticinin rollerinden biri olduğunu savunmaktadır. Liderlerin davranış biçimleri ya da tarzları ise farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır (Özutku, 2005: 68).

Liderlik yönelimleri veya tarzları, günümüze kadar değişik yer ve zamanda gerçekleştirilen birçok liderlik araştırmasında incelenmiştir. Bilindiği gibi, yöneticilikte insanları etkileme yani liderlik işlevlerini yerine getirme, önemlidir ve değişik durumlarda da farklı liderlik tarzları uygundur. Bu yüzden, yöneticilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi ve bilinmesi, üstlendikleri ve üstlenecekleri yönetsel görevlere uygunluklarını tahmin etme/belirleme ve gerekli önlemleri alma açısından önemlidir.

Araştırmanın amacı “işe yönelik” ve “kişiyeye yönelik” liderlik tarzı boyutları açısından, yöneticilerin liderlik yönelimlerinin astların iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaca yönelik olarak, çalışmanın teorik bölümlerinde incelenen, liderlik yönelimi ve iş performansı ile ilgili kavramsal çerçeve esas alınarak, 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda, yöneticilerin liderlik yönelimleri, astların iş performansı ve liderlik tarzının astların iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu araştırma ile asker yöneticilerin liderlik yönelimleri konusuna ışık tutulacağı, Türk yönetim ve liderlik yazını ve birikimine sınırlı da olsa katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Davranışsal Yaklaşımda etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür: Birinci yol işi başarmak için iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır. Kısacası bu uyumlaştırmayı yapabilen kişi liderdir (Erdoğan, 1991: 336).

Liderlikle ilgili en önemli çalışmalardan biri olan Ohio State Üniversitesi çalışmalarının ilk bulgusu olarak da liderin davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve başarısı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer biçimde Michigan Üniversitesi çalışmalarından elde edilen sonuçlar da verimlilik, iş tatmini, personel hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi işgörenlerle ilgili sonuçlar üzerinde kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkili olduğu yönündedir (Koçel, 2003:592). Ancak, Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre iki liderlik biçimi (işe yönelik-kişiyeye yönelik) ile iş etkinliği arasında işin de türüne göre yakın ilgi vardır. İşin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda işe dönük liderliğin daha etkili olduğu, buna karşın yapı olarak oturmuş işlerde kişiye yönelik liderliğin daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1991:338).

Bu bağlamda, araştırma kapsamında yer alan birimin askeri bir organizasyon olması nedeni ile yerine getirilen işlerin yapısal olarak net bir biçimde belirlendiği ve tanımlandığı ifade edilebilir. Bu nedenle söz konusu kurumda kişiye yönelik liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu buna karşın işe yönelik liderlik tarzının negatif yönde etkili olduğu öngörülebilir. Bir karşılaştırma yapılacak olursa kişiye yönelik liderlik tarzının, astların iş performansı üzerinde işe yönelik liderlik tarzına göre daha etkili olması beklenebilir. Araştırmanın amacı

doğrultusunda, bu öngörülerini test etmeye yönelik olan araştırma hipotezlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H1: “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzı astların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: “İşeye Yönelik” liderlik tarzı astların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzı astların iş performansı üzerinde “İşeye Yönelik” liderlik tarzına göre daha etkilidir.

III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma, kamuya ait iş makinelerinin bakımı, onarımı ve bazı parçaların üretimi konusunda faaliyet gösteren 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı’nda gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 88 işçi ve 3 memur olmak üzere toplam 92 kişi yer almaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları çalışanlara gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra dağıtılmıştır. Cevaplandırılan anket formları bir hafta sonra geri toplanmıştır.

Anket formu üç bölümden ve toplam 44 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde cevaplayıcıların demografik özellikleriyle ilgili 4 soru, ikinci bölümde yöneticilerin liderlik yönelimini astların algılamalarına dayalı olarak belirlemeye yönelik 35 soru, üçüncü bölümde ise astların algılanan iş performanslarını ölçmeye yönelik 5 soru yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde, cevaplayıcıların, öğrenim düzeyi, unvanı, şimdiki iş yerinde kaç yıldır çalıştığı ve kıdem durumu ile ilgili 4 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde, yöneticilerin “işeye yönelik-kişiyeye yönelik” liderlik yönelimlerini, astların algılamalarına dayalı olarak belirlemeye yönelik 35 ifadeden oluşan soru formu yer almaktadır. Bu kısımda yer alan ifadeler için, daha önce Luthans’tan (1992) uyarlanarak Türkçe’ye çevrilen (Güney ve Zel, 1997: 602; Acar, 1997: 602) “Liderlik Anketi”

(Leadership Questionary) kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa 0.87 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “1=Hiçbir Zaman”, “2=Ender Olarak”, “3=Bazen”, “4=Sık sık”, “5=Daima” olarak sıralanmıştır. Puanlamada, “Daima” ile “Sık Sık” ve “Hiçbir Zaman” ile “Ender Olarak” birlikte değerlendirilmiştir. “Daima” ile “Sık Sık”, ifade edildiği gibi davranma eğilimini, “Hiçbir Zaman” ile “Ender Olarak” ise tersi yönde davranma eğilimini yansıtmaktadır. “Bazen” ise, pozitif ve negatif yönde bir yönelimin olmadığını göstermektedir. Puanlamada “işe yöneliklik” en çok 20; “kişiyeye yöneliklik” ise en çok 15 değerini alabilmektedir. Puanlar yönergede belirtildiği biçimde hesaplanmıştır: 8,12,17,18,19,30,34,ve 35 no’lu ifadelerin karşısına eğer “Ender Olarak” ve “Hiçbir Zaman” olarak cevaplandırıldılarsa “1” konulmuş; diğer ifadelerin başına ise “Daima” ve “Sık Sık” denildiyse “1” konulmuş; sonra 3,5,8,10,15,18,19,22,24,26,28,30,32,34,ve 35 no’lu ifadelerin başındaki “1” ler sayılarak “kişiyeye yöneliklik”; kalan diğer “1” ler sayılarak “işe yöneliklik” puanı hesaplanmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların iş performansını belirlemeye yönelik 5 soru yer almaktadır. Çalışanların iş performansı daha önce Darwish (2000: 6) tarafından kullanılan kendi kendini değerlendirme yaklaşımı (the self-appraisal approach) ile ölçülmüştür. Sorular Kesinlikle Katılmıyorum (1)’den, Kesinlikle Katılıyorum (5)’e doğru sıralanan bir ölçek kullanılarak sorulmuştur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı alfa 0.60 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyini düşüren 3. soru silinerek kalan dört sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik düzeyi alfa 0.70 olarak hesaplanmıştır.

IV. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmaya katılan askeri fabrika çalışanlarının ifadeleri doğru biçimde anladıkları ve anketi gerçek durum ve görüşlerini yansıtacak şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir. Bunu sağlamak için anket formu anlama ve cevaplama kolaylığı sağlayacak biçimde tasarlanmış ve uyarlanmıştır.

Araştırma, temelde tanımlayıcı nitelikte olup, "neden-sonuç ilişkileri"ni ortaya çıkarma iddiasında değildir. Yine, araştırmanın amacı, askeri kurumlardaki tüm yöneticilerin değil, örnekleme oluşturan ilgili askeri fabrika yöneticilerinin liderlik yönelimlerine ışık tutma ve belirleme ile sınırlıdır. O nedenle, bulgu ve sonuçlar, sadece araştırma kapsamında yer alan yöneticiler için geçerli kabul edilebilir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde, maddi, insani ve zamanla ilgili kısıtlayıcılar yanında bu tür araştırmalara ilişkin kısıtlar da söz konusudur. Kişilerin beşeri ve sosyal olgu ve olayları, özellikle de kendi kendilerini değerler ve tanımlarken değer yargıları, inançları, kendisiyle ilgili algısı gibi faktörlerden etkilenebileceği göz önünde tutulmalıdır.

V. ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tanımlayıcı nitelikteki bu araştırmada temel ve tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, kişisel özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları, Liderlik tarzı puanlarının çeşitli sınıflandırma değişkenlerine göre ortalamaları, ayrıca puanlarla kişisel özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik hesaplamalar yapılmıştır. Önce örnek grubun genel olarak "Kişiyeye ve İşe Yönelikliği", sonra da liderlik yönelimlerinin belirli özelliklere göre nasıl bir dağılım gösterdiği ve çeşitli alt grupların yönelimleri arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra çalışanların algılamalarına dayalı olarak performans düzeyleri değerlendirilmiştir. Son olarak da liderlik tarzı ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olan hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir.

A) Ankete Katılanların Demografik Bilgileri

Ankete katılanların unvana göre dağılımı incelendiğinde, Tablo 4.1'de görüldüğü gibi %95,65'nin işçi, %3,26'nın memur olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.1 Ankete Katılanların Demografik Bilgileri

UNVAN	SAYISI	%
0	1	1,09
İŞÇİ	88	95,65
MEMUR	3	3,26
TOPLAM	92	100

Ankete katılanların fabrika genelinde ve bölümlere göre çalışma ortalaması ve kıdem durumları Tablo 4.2’de görülmektedir. Buna göre çalışanların fabrika genelinde çalışma ortalaması 13,91 yıl, kıdem durumu ise 15,70 yıldır. Mevcut işyerinde çalışma yılı açısından üretim bölümü 14,60 yıl ortalama ile ilk sırada yer almaktadır. Üretim bölümünü 13, 61 yıl ile Yenileştirme ve 7,63 yıl ortalama ile Planlama Bölümleri takip etmektedir. Ankete katılanların bölümlere göre kıdem durumları incelendiğinde Yenileştirme Bölümünde çalışanların 16,94 ortalama kıdem yılı ile en fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.2 Ortalama Çalışma Yılı ve Kıdem Durumu

KISIM	Ortalama	Ortalama
	KAÇ YILDIR ÇALIŞIYORSUNUZ	KIDEM DURUMU
FABRİKA	13,91	15,70
PLANLAMA	7,63	12,83
ÜRETİM	14,60	15,37
YENİLEŞTİRME	13,61	16,94

Ankete katılan çalışanların öğrenim düzeylerinin bölümlere göre dağılımı Tablo 4.3’te görülmektedir. Buna göre, tüm çalışanlar içinde endüstri meslek lisesi mezunları oranı % 47 ile ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada %28’lik bir oran ile lise mezunları yer almaktadır. Ortaokul ve ilkokul mezunu olanların oranları ise düşüktür.

Tablo 4.3 Çalışanların Bölümlere Göre Dağılımları

BÖLÜMLERE GÖRE DAĞILIM								
ÖĞRENİM DÜZEYİ	TOPLAM	%	PLANLAMA	%	ÜRETİM	%	YENİLEŞTİRME	%
EML	43	46.7	1	2.3	32	74	10	23
İLKOKUL	8	8.6			3	37	5	62
LİSE	26	28.2	1	3.8	18	69	7	27
ORTAOKUL	6	6.5			3	50	3	50

B) Yöneticilerin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Yöneticilerin genel olarak “işe yönelik- kişiye yönelik” liderlik yönelimlerini ortaya koymak amacıyla astlara sorulan sorulara verilen cevaplar Tablo 4.4 ve Tablo 4.5’te görülmektedir.

1. Kişiyne Yöneliklik

Liderlik anketi’nde “kişiyne yöneliklik” puanı, benimsenen puanlama sistemine göre, 0 (min.) ile 15 (maks.) arasında değişebilmektedir. Puan yükseldikçe kişiyne önem verme artmaktadır.

Tablo 4.4. Kişiyne Yöneliklik Puanlarının Dağılımı

KİŞİYE YÖNELİK LİDERLİK											
PUAN	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
FREKANS	5	8	8	13	8	7	14	17	9	2	1
%	5,43	8,70	8,70	14,13	8,70	7,61	15,22	18,48	9,78	2,17	1,09
ORTALAMA	6,72										

Kişiyne yöneliklik puanlarının dağılımı tablodan izlendiği gibi, en düşük ve en yüksek değerlere gidildikçe düşmekte ve orta değerlerde yoğunlaşmaktadır. Tablo 4.4’te görüldüğü gibi en yüksek liderlik puanı %18,48 ile 9 olarak gerçekleşmiştir. Fabrika

genelinde kişiye yönelik liderlik puanı ortalaması 6,72' dir. 7 ve altı puanların kişiye verilen önemin az olduğu gösterdiği kabul edilirse yöneticilerin %53,27 si insan boyutuna önem vermediği yargısına varılabilir. Yöneticilerin yaklaşık % 46,74'ünün puanları (8 ve üzerini ortanın üstünde kişi yönelimli kabul ettiğimizde) bu boyut açısından güçlü bir yönelime sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum, kişi boyutuna önem vermenin -belli ölçüde-kültürel değerler ve kabullerle ilgili olabileceğini akla getirmektedir.

2. İşe Yöneliklik

Liderlik anketi'nde işe yöneliklik puanı, benimsenen puanlama sistemine göre, 0 (min.) ile 20 (maks.) arasında değişebilmektedir. Puan yükseldiği ölçüde işe yöneliklik veya önem verme artmaktadır. Tablo 4.5' de görüldüğü gibi, işe yöneliklik boyutunda en düşük puan 1, en yüksek puan ise 17 olarak gerçekleşmiştir. Çok düşük (0 ve 0'a yakın) ve çok yüksek (20'ye yakın) puan alanlar yoktur ve çoğunluk orta değerlerde toplanmıştır. En fazla gözlenen skorlar sırasıyla 11 (%15.2), 13 (%13.1), 15 (%11.9), 14 (%10.9) 'dur.

Tablo 4.5 İşe Yönelik Değerlendirme

İŞE YÖNELİK LİDERLİK																
PUAN	1	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
FREKANS	2	3	3	1	5	5	6	4	7	14	4	12	10	11	2	3
%	2,17	3,26	3,26	1,09	5,43	5,43	6,52	4,35	7,61	15,2	4,35	13,1	10,9	11,9	2,17	3,26
ORT.	10,76															

Maksimum puanın 20 olmasından hareketle 10 ve üzerindeki puanlar yüksek iş yönelimi olarak tanımlanırsa, yöneticilerin %68,49'u bu gruba girmektedir. Benzer şekilde, kişi yönelimi yüksek olanların oranına % 46 civarında olduğu dikkate alınır, örnek grubumuzun iş yöneliminin daha ağır bastığı söylenebilecektir. Fabrika genelinde işe yönelik liderlik puanı ortalaması ise 10,76 dır.

3. Kişiyeye Yönelik ve İşe Yönelik Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

Tablo 4.6’da kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik puanlarının kısımlara ve öğrenim düzeyine göre karşılaştırması verilmiştir. Buna göre bütün bölümlerde yöneticilerin işe yönelik liderlik tarzında daha fazla puan aldığı söylenebilir.

Tablo 4.6 Kişiyne Yönelik ve İşe Yönelik Liderlik Puanlarının Karşılaştırılması

	KİŞİ	İŞ	KİŞİ	İŞ	KİŞİ	İŞ	KİŞİ	İŞ
ÖĞR. DÜZEYİ	ORT.	ORT.	PLAN.	PLAN.	ÜRETİM	ÜRETİM	YENİ.	YENİ.
EML	6,72	10,30	8,00	17,00	6,44	9,41	7,50	12,50
İLKOKUL	6,75	11,25			6,00	13,33	7,20	10,00
LİSE	5,85	11,15	5,00	7,00	5,67	11,33	6,43	11,29
ORTAOKUL	6,33	13,17			5,00	14,33	7,67	12,00

Yenileştirme kısmında işe yönelik liderlik tarzının daha yüksek puanlar aldığı söylenebilir. Genel ortalamalara bakıldığında yüksek okul mezunları hariç kişiye önemin verilmediğini göstermektedir. Lise mezunları 5,85 puanla bu alanda en şikâyetçi olan topluluk olarak gözükmektedir.

4. Çalışanların Liderlik Tarzı Algılamalarının Kıdeme, Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine ve Unvana Göre Karşılaştırılması

Yöneticilerin “işe yönelik-kişiyne yönelik” liderlik tarzının çalışanların algılamalarına dayalı olarak çalışanların kıdemine, bölüme, mevcut iş yerinde çalışma süresine, öğrenim durumuna ve unvana göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak ANOVA (varyans analizi) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.7 ve Tablo 4.8’de görülmektedir.

Tablo 4.7 Çalışanların Kişiyne Yönelik Liderlik Tarzı Algılamalarının Kıdeme, Bölüme, Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine ve Unvana Göre Karşılaştırılması

	F	P	SONUÇ
Kişiyne Yönelik Kıdem	1,59	0,075	Kıdeme Göre Kişiyne Yönelik Liderlik Fark Göstermez
Kişiyne Yönelik	4,25	0,017	Kısıma Göre Kişiyne Yönelik Liderlik Fark

Bölüm			Gösterir
Kişiyeye Yönelik Yıl	1,45	0,114	Yıla Göre Kişiyeye Yönelik Liderlik Fark Göstermez
Kişiyeye Yönelik Unvan	5,12	0,008	Unvana Göre Kişiyeye Yönelik Liderlik Fark Gösterir

Tablo 4.7 incelendiğinde çalışanların buldukları bölüm ve unvana göre kişiyeye yönelik liderlik algılamalarının farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.8 Çalışanların İşe Yönelik Liderlik Tarzı Algılamalarının Kıdeme, Bölüme, Mevcut İş Yeri Çalışma Süresine ve Unvana Göre Karşılaştırılması

	F	P	SONUÇ
İşeye Yönelik Kıdem	1,67	0,56	Kıdeme Göre İşeye Yönelik Liderlik Fark Göstermez
İşeye Yönelik Kısım	0,47	0,62	Kısıma Göre İşeye Yönelik Liderlik Fark Göstermez
İşeye Yönelik Yıl	1,48	0,10	Yıla Göre İşeye Yönelik Liderlik Fark Göstermez
İşeye Yönelik Unvan	0,82	0,44	Unvana Göre İşeye Yönelik Liderlik Fark Göstermez

Tablo 4.8 incelendiğinde çalışanların buldukları bölüm ve unvana göre işeye yönelik liderlik algılamalarının farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

C) Astların İş Performansı İle İlgili Bulguların Değerlendirilmesi

Astların iş performansı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 4.9'da görülmektedir. Buna göre astların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.9 Astların İş Performansı

	Ortalama (\bar{X})
--	--

1. Görev tanımında belirtilen işleri her zaman yerine getiririm.	4,73
2. İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.	4,82
4. Yapmakla yükümlü olduğum işi hiçbir zaman ihmal etmem.	4,54
5. İşimin gerektirdiği tüm performans gereklerini karşılarım.	4,68
TOPLAM	4,69

“ \bar{X} =0.00-1.00, Çok Düşük”; “ \bar{X} =1.01-2.00, Düşük”; “ \bar{X} =2.01-3.00, Orta”; “ \bar{X} =3.01-4.00, Yüksek”; “ \bar{X} =4.01-5.00, Çok Yüksek”.

Yukarıdaki tabloya göre astlar kendilerini görev tanımındaki işleri her zaman yapan, işinin gerektirdiği sorumlulukları her zaman yerine getiren, yapmakla yükümlü oldukları işleri hiçbir zaman aksatmayan, işin gerektirdiği performans değerlerini karşılayan olarak tanımlamaktadır.

D) Hipotez Testleri

Yöneticilerin liderlik tarzı ile astların iş performansı arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik olan H1, H2 ve H3 hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu yöntem, k sayıda belirleyici değişken içinden, bağımlı değişkeni açıklama niteliğine sahip uygun belirleyici değişkenler alt setini seçmeyi sağlayan bir yöntemdir (Özdamar, 1997: 424). Analizde iki grup değişken kullanılmıştır. Birinci grup değişkenler olarak, yöneticinin liderlik yönelimini oluşturan “işe yönelik” liderlik boyutu ile “kişiye yönelik” liderlik boyutu bağımsız değişkenler, ikinci grup değişken olarak astların iş performansı bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.10’da görülmektedir.

Tablo 4.10. Yöneticilerin İşe Yönelik-Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzının İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Değişkenler	B Değerleri	Standart Hata	B	T	p
-------------	-------------	---------------	---	---	---

Sabit	3.971	0.283		14.035	0.000
İşe Yöneliklik	-0.239	0.095	-0.342	-2.507	0.014
Kişiyeye Yöneliklik	0.343	0.110	0.423	3.105	0.003
R=0.317 R ² =0.101 F=4.975 p=0.009 (p<0.01)					

Bağımlı Değişken: İş Performansı

Bağımsız Değişkenler: İşe Yöneliklik, Kişiyeye Yöneliklik

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı ($p=0.003$) bir etkisinin olduğu, buna karşın “İşe Yönelik” liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde negatif yönde anlamlı ($p=0.014$) bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre H1 ve H2 hipotezleri doğrulanmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, iş performansını açıklamada “kişiyeye yönelik” liderlik tarzının pozitif yönde olmak üzere % 42’lik, “işe yönelik” liderlik tarzının ise negatif yönde olmak üzere %34’lük bir payı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre, “kişiyeye yönelik” liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde “işe yönelik” liderlik tarzına göre daha etkili olduğu saptanarak H3 hipotezi de doğrulanmıştır.

Liderlik yönelimleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin işe yönelik liderlik anlayışlarının kişiyeye yönelik liderlik yaklaşımına göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Hipotez testlerine göre yapılan incelemelere göre kişiyeye yönelik liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu buna karşın işe yönelik liderlik ile iş performansı arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin işe yönelik liderlik davranışının çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediği biçiminde yorumlanabilir. Yapılan analizler sonucunda çalışanların iş performansı üzerinde yöneticilerin kişiyeye yönelik liderlik davranışının işe yönelik liderlik davranışına göre daha etkili olduğu saptanmıştır.

SONUÇ

Liderliğin anlaşılması ve açıklanmasında, liderlik teori ve araştırmaları, bu çalışmalarda da liderlik tarzları önemli bir konuma sahiptir. Liderlikle ilgili görüş ve teoriler, Geleneksel (Klasik), Davranışsal ve Çağdaş Liderlik yaklaşımları olarak üç temel yaklaşım içinde toplanabilir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde yer alan teori ve görüşler, liderliğin ne olduğunu açıklamak yanında, temelde, bir sosyal birimde veya grupta “kim lider olur?” ve “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularını cevaplamaya yöneliktir. Bu çalışmada liderlik davranış tarzlarına esas oluşturması

açısından ağırlıklı olarak davranışsal liderlik teorileri kapsamında ele alınan liderlik davranış tarzları dikkate alınmıştır.

Davranışsal liderlik teorileri, lider yanında izleyiciler faktörü ve bu ikisi arasındaki ilişkiler, özellikle de liderin izleyicilerine karşı nasıl davrandığı üzerinde odaklaşmıştır. Davranışsal teoriye göre, lideri başarılı ve etkin kılan husus, liderin gösterdiği liderlik davranışı veya izleyicilerine karşı nasıl davrandığıdır. Yine bu yaklaşımda, “kişiyi dikkate alan, insana/ilişkilere yönelik, demokratik liderlik tarzlarının daha etkin olduğu görüşü egemendir.

Liderlik tarzları gerek davranışsal, gerekse çağdaş liderlik araştırmalarında yaygın şekilde kullanılmıştır. Bu araştırmalarda liderin davranış tarzı, genellikle yönetici, lider ve izleyicilerle yapılan çeşitli görüşme ve anketlerle saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada da anket yöntemi kullanılarak, 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı’nda yer alan yöneticilerin liderlik tarzları, işe yöneliklik ve kişiye yöneliklik boyutlarında belirlenerek çalışanların iş performansı ile ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmada, H1: “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, H2: “İşeye Yönelik” liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, H3: “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzı astların iş performansı üzerinde “İşeye Yönelik” liderlik tarzına göre daha etkilidir hipotezleri değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, örnek grubun işe yöneliklik puanlarının, kişiye yöneliklik puanlarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin, “İşeye Yönelik-Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzının çalışanların algılamalarına dayalı olarak, çalışanların kıdemine, bölümüne, mevcut iş yerinde çalışma süresine ve öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik ANOVA (varyans analizi) yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanların buldukları bölüm ve unvana göre kişiye yönelik liderlik algılamalarının farklılık gösterdiği, işe yönelik liderlik algılamalarının ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

H1, H2 ve H3 hipotezlerinin test edilmesi için ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde pozitif yönde ($p=0,003$) etkili olduğu, “İşeye Yönelik” liderlik tarzının ise astların performansı üzerinde negatif yönde ($p=0,014$) etkili olduğu görülmüştür. Sonuçlar değerlendirildiğinde H1 ve H2 hipotezlerinin doğrulandığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre, iş performansını değerlendirmede “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzının pozitif yönde olmak üzere %42’lik, “İşeye Yönelik” liderlik tarzının ise negatif yönde olmak üzere %34’lük paya sahip olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında “Kişiyeye Yönelik” liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde “İşeye Yönelik” liderlik tarzına göre daha etkili olduğu saptanmış ve H3 hipotezi doğrulanmıştır.

Bilindiği gibi, askeri örgütlerde amaçlar, planlar, kurallar, görev, yetki ve sorumluluklar daha açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Oldukça biçimsel, bürokratik ve yapılandırılmış bir özellik gösteren böyle bir ortamda kimin, neyi, nerede, nasıl, yapacağı belirli bir sisteme bağlanmıştır. Bu koşullar, askeri yönetici ve liderlerin astları yönlendirmelerine olan ihtiyacı da azaltmaktadır. Kısaca, askeri örgüt ve görevlerin özellikleri, yöneticilerin astlarını etkileme ve yönlendirme ihtiyacını azaltarak işeye yönelik bir liderlik davranış tarzı sergilemelerine yol açmaktadır. Ancak bu çalışmadan elde edilen sonuçlar araştırma kapsamındaki astların algılamalarına dayalı olarak kişiyeye yönelik liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde işeye yönelik liderlik tarzına göre daha etkili olacağını ortaya koyarak, astların beklentilerinin mevcut liderlik tarzı uygulamalardan farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarının araştırılması, hem değerlendirilen kişiler, hem de eğitici, araştırmacı ve yönetici konumundaki bireyler için bu karmaşık olguyu aydınlatıcı ve eğitim ve kariyer planlamasında yol gösterici bir işleve ve yarara sahip olacaktır.

KAYNAKÇA

AKAT, İlder, 1994, İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

ACAR, Ahmet Cevat, 1997, “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, C. II, İstanbul.

- AKIN**, Adnan, 2002, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarını Değerlendirme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.
- ALDOORY**, Linda, 2004, “Leadership and Gender in Public Relations”, Department of Communication Universty of Maryland, Vol. 16 (2).
- ARYEE**, S., **CHEN**, Z.X., 2006, “Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes, Journal of Business Research”, Journal of Business Reserch, 59 (7).
- AŞIKOĞOLU**, Meral, 1986, “İşgören Yönetiminde İletişim”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, No: 34, Eskişehir.
- AYTÜRK**, Nihat, 1990, Yönetim Sanatı, 2. Baskı, Emel Yayınevi, Ankara.
- BARUTÇUGİL**, İsmet, 2002, Eğiticinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BASS**, B.M., 1990, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, Journal of Organizational Dynamics, Vol. 18 (3).
- BASS**, B.M., **JUNG**, D.I., **AVOLIO**, B.J., ve **BERSON**, Y., 2003, “Predicting Unit Performanca by Assesing Treansformational and Transactional Leadership”, Journal of Applied Psychology, Vol. 88 (2).
- BİÇER**, Gülkibar, **DÜZTEPE**, Şerafettin, 2003, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 1, Sayı 2.
- BONE**, Louis, **KURTZ**, David,1993, Contemporary Business, Seventh Edition, Dryden Press.
- BORMEN**, W.C., 1995, “Effects of Rate Task Perfomance and Interpersonal Factors on Supervisor and Performance Rating”, Annual Review of Psychology, Vol.48.
- BOWDICH**, J.L., **BUONO**, A.F., 1989, Organizational Behavior 2th Ed., John Wiley ve Sons Inc., New York.
- BRYMAN**, A, 1992, “Charisma and Leadership in Organizations” Organizations Studies, Vol. 14.
- CAN**, Halil, 1992, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.

CEVRİOĞLU, Esin, 2007, Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ÇETİN, Candan, **MUTLU**, Esin, 1999, Yönetim Süreç Teori ve Uygulama, Beta Basım Yayın, İstanbul.

COGLISER, C.C., **SCHRIESHEIM**, C.A., 2000, “Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective”, Journal Organizational Behavior, Vol. 21.

DARWISH, A.Y., 2000, “Organizational Commitment a Mediator the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country”, Journal of Managerial Psychology, Vol. 15 (1).

DAWSON, J.E., 1972, “Effects of Instructor Leader Behavior on Student Performance”, Journal of Applied Psychology, Vol. 56 (5).

DELUGA, R.J., 1990, “The Effects of Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior”, Basic an Applied Social Psychology, Vol. 11

DEN HARTOG, 1997, “Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70 (1).

DİNÇER, Ömer, **FİDAN**, Yahya, 1996, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

DOĞAN, Selen, 2001, Vizyona Dayalı Liderlik, Philip & Richard’s İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Seçil Ofset, İstanbul.

EDDIE, W.L., 2006, “Job Performance Evaluation for Constraction Companies: An Analytic Network Process Approach”, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 132.

EREN, Erol, 1993, Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Basım Yayın, No: 42, İstanbul.

EREN, Erol, 2000, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul.

EREN, Erol, 2003, Yönetin ve Organizasyon (Çağdaş Yaklaşımlar), Beta Basım Yayın Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan, 1997, İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

ERDOĞAN, İlhan, 1991, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, No: 248, İstanbul.

ERÇETİN, Şule, 2000, Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GENÇ, Nurullah, 1995, Zirveye Götüren Yol; Yönetim, Timaş Yayınları, 226, Başarı Dizisi, 4, İstanbul.

GERSTNER, C.R., 1997, "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates Construct Issues", Journal of Applied Psychology, Vol. 82 (6).

GRAEN, G., 1972, "Dysfunctional Leadership Styles", Organizational Behavior And Human Performance, Vol. 7.

GRIFFIN, Mark, 2007, "A New Model of Work Role Performance, Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Context", Academy of Management, Vol. 50.

GÜNEŞER, Begüm, 2005, Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

GÜNEY, Salih, **UĞUR**, Zel, 1997, Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul.

GÜRGEN, Haluk, 1997, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul.

HARTOG, D., **VAN MUIJEN**, J.J., 1997, "Transactional Versus Transformational Leadership an Analizys of the MLQ", Journal of Occupational and Organizational Psychology , Vol. 70 (1).

HINKIN, T., **TRACAY**, J.B., 1999, "The Revelance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations", European Management Journal, Vol. 20.

<http://www.iikportal.com>, 2008, Yetkinlikler ve Kullanım Alanları

- JANSSEN, O., YPEREN, N.V.**, 2004, "Employes' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (3).
- JUNG, D.I., AVOLIO, B.J.**, 2000, "Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21.
- KEÇECİOĞLU, Tamer**, 1998, *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları, No: 4
- KIKER ve MOTOWIDLE**, 1999, "Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performanca on Supervisory Reward Decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84.
- KOÇEL, Tamer**, 1995, *İşletme Yöneticiliği*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer**, 2003, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- LARSEN, A.T.**, 1996, *Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek*, İnsan Yönetimi, MESS, İstanbul.
- LUNENBURG, F.C, ORNSTEIN, A.C.**, 1991, *Educational Administration*, Belm Wodswort Publising Company.
- MADDUX, B.R.**, 1999, *Takım Kurma*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- MAXWELL, John**, 1998, *İçimizdeki Lideri Geliştirmek*, Beyaz Yayınları.
- MILLER, Richard**, 2000, University of Nerbraska at Kearney, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 6 (4).
- MINAMI, Takao, CASHMAN, James**, 1973, "Leadership Behaviors as Gues to Performance Evaluation", *Academy of Management Journal*, Vol. 16.
- NICKELS, William, MCHUGH, James ve MCHUGH, Susan**, 1996, *Understanding Business*, Fourth Edition.
- ÖRÜCÜ, Edip, KÖSEOĞLU, Mehmet Ali**, 2003, *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitapevi, Ankara
- ÖZDAMAR, Kazım**, 1997, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1001, Eskişehir.

ÖZUTKU, Hatice, 2005, “Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XXIV, Sayı: 2.

PILLAI, R ., **SCHRIESHEIM**, C.A., ve **WILLIAMS**, E.S., 1999, “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Simple Study”, Journal of Management, Vol. 25 (6).

POLLARD,C., 1998, Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak, İnsan Yönetimi, MESS, İstanbul,

SABUNCUOĞLU, Zeyyat , **TÜZ**, Melek, 1996, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, 2.Baskı, Bursa.

STRAUB, Joseph, **ATNER**, Reymond, 1991, Introduction to Business, Pws-Kent Publishing Company, Fifth Edition, Boston

TAŞTAN, Mete, 2007, Kayseri Sanayi Odası Yönetimi, Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışmasının Önemi

UYARGİL, C, 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul.

VAN SCOTTER, J.R., 2000, “Cross, Effects of Task and Contextual Performance on Systematic Rewards”, Journal of Psychology Applied, Vol. 85 (4).

WALKER, J.W., 1992, “Human Resource Strategy”, Human Resource Planning, New York, Vol. 19.

WAYNE, S.J., **FERRIS**, G.R., 1990, “Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study”, Journal of Applied Psychology, Vol. 75.

WERNER, J.M., 2000, “Implications of OCB and Contextual Performance”, Human Resource Management, Vol. 10.

YATKIN, Ahmet, 2007, Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Liderlikte Kalite, Fırat Üniversitesi.

YİĞİT, Rana, 2002, İyi Bir Lider Olmanın Yolları, C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu.

YOUSEF, Darwish, 2000, “Organizational Commitmet A Mediator of the Relations of Leadership Behavior with Job Statifaction and Performance in a Western Country”, Journal of Managerial Psychology, Vol 15 (1).

ZALEZNIK, A, 2003, “Managers and Leaders”, Harward Business Rewiew, Vol. 82 (1).

Ek-1

ANKET FORMU

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Yaşınız:
2. Öğrenim Düzeyiniz:
3. Unvanınız:
4. Şimdiki iş yerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz:
5. Kıdem durumunuz:.....yıl

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler liderlik davranışının çeşitli yönlerini tanımlamaktadır. Üyesi bulunduğunuz iş grubunun liderinin (bağlı bulunduğunuz amirin) soru formundaki ifadelerin her birine karşılık gelen **davranış biçimini** aşağıdaki ölçeği kullanarak daire içine alınız.

	ZamanHiçbir	OlarakEnder	Bazen	Sık Sık	Daima
1. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grubun sözcüsü gibi davranır.	1	2	3	4	5
2. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, fazla mesai yapmayı teşvik eder.	1	2	3	4	5
3. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, çalışanlara işlerinde tam özgürlük sağlar.	1	2	3	4	5
4. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, tek tip prosedürlerin kullanılmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
5. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, problemlerin çözümünde çalışanların kendi yargılarını kullanmalarına izin verir.	1	2	3	4	5
6. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, rekabet içerisindeki grupların en önünde olmaya önem verir.	1	2	3	4	5
7. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grubun temsilcisi olarak konuşur.	1	2	3	4	5
8. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, üyelerin daha fazla çaba göstermeleri için onlara imalı sözler söyler.	1	2	3	4	5
9. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, fikirlerinin grup içinde denemesini sağlar.	1	2	3	4	5
10. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grup üyelerinin işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmalarına izin verir.	1	2	3	4	5
11. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, terfi için çok sıkı çalışır.	1	2	3	4	5
12. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, işlerin geciktirilmesini ve tereddüdü hoş görür.	1	2	3	4	5

13. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, başkalarına karşı grubu savunur.	1	2	3	4	5
14. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, işin hızlı biçimde yapılmasını sağlar.	1	2	3	4	5
15. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grup üyelerinin dikkatlerini iş üzerine çevirir ve o işi yapmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
16. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grup içindeki çatışmaları yatıştırır.	1	2	3	4	5
17. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, ayrıntılara önem verir.	1	2	3	4	5
18. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, kurum dışındaki toplantılarda grubu temsil eder.	1	2	3	4	5
19. Üyesi bulunduğum iş grubunda, grup üyelerine özgürlük tanımakta isteksizim.	1	2	3	4	5
20. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına kendisi karar verir.	1	2	3	4	5
21. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, üretimi artırmak için zor kullanır.	1	2	3	4	5
22. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, kendi sahip olduğu yetkilerden bazılarını bazı üyelerin kullanmasına izin verir.	1	2	3	4	5
23. İşler genellikle üyesi bulunduğum iş grubunun liderinin tahmin ettiği gibi olur.	1	2	3	4	5
24. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grubun yüksek derecede girişimci olmasına olanak verir.	1	2	3	4	5
25. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grup üyelerine kişiye özel görevler verir.	1	2	3	4	5
26. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, değişiklikler yapmaya razı olur.	1	2	3	4	5
27. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, üyelere çok çalışmasını söyler.	1	2	3	4	5
28. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grup üyelerine doğru yargıda bulunacakları konusunda güvenir.	1	2	3	4	5
29. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, yapılacak işi programlar.	1	2	3	4	5
30. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, davranışları konusunda açıklama yapmayı reddeder.	1	2	3	4	5
31. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, fikirlerinin grubun avantajına olduğu konusunda ikna edicidir.	1	2	3	4	5
32. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, gruba yapacakları işlerin hızını belirlemeleri konusunda serbestlik tanır.	1	2	3	4	5
33. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grubu bir önceki rekorunu kırması konusunda zorlar.	1	2	3	4	5
34. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, gruba danışmadan	1	2	3	4	5

hareket etmez.					
35. Üyesi bulunduğum iş grubunun lideri, grup üyelerinin standart kuralları ve düzenlemelerini takip etmelerini söyler.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular **iş performansıyla** ilgilidir. Cevap alternatifleri, 1=Kesinlikle Katılıyorum'dan 5=Kesinlikle Katılmıyorum'a kadar sıralanmıştır. Lütfen **her bir soru için size en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

1. Görev tanımında belirtilen işleri her zaman yerine getiririm.	(Kesinlikle Katılmıyorum) 1 2 3 4 5	(Kesinlikle Katılıyorum)
2. İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.	(Kesinlikle Katılmıyorum) 1 2 3 4 5	(Kesinlikle Katılıyorum)
3. Başlıca görevlerimi yerine getirirken sık sık başarısız olurum.	(Kesinlikle Katılmıyorum) 1 2 3 4 5	(Kesinlikle Katılıyorum)
4. Yapmakla yükümlü olduğum işi hiçbir zaman ihmal etmem.	(Kesinlikle Katılmıyorum) 1 2 3 4 5	(Kesinlikle Katılıyorum)
5. İşimin gerektirdiği tüm performans gereksinimlerini taşıyırım.	(Kesinlikle Katılmıyorum) 1 2 3 4 5	(Kesinlikle Katılıyorum)

KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ