

6898

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Y Ö N E T İ M D E      Ö N D E R L İ K

**T. C.**  
**Yükseköğretim Kurulu**  
**Dokümantasyon Merkezi**

Tez Hocası: Prof.Dr. M.Şerif ŞİMŞEK

Hazırlayan: Vildan GÜLTEPE (YILMAZ)

ERZURUM-1989

## İ Ç İ N D E K İ L E R

### ÖNSÖZ

#### BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL ESASLAR

##### I. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

- A. Yönetim
- B. Yönetimin Temel (Yetenekleri) Boyutları
- C. Yönetici

##### II. ÖNDERLİK

- A. Tanımı ve Niteliği
- B. Önderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri
- C. Önderlik Davranış Biçimleri

#### İKİNCİ BÖLÜM: ÖNDERLİK TEORİLERİ VE ÇALIŞMALARI

##### I. ÖZELLİKLER TEORİSİ

##### II. DAVRANIŞSAL ÖNDERLİK TEORİSİ VE ÖNDERLİK TARZLARI

- A. Ohio State Üniversitesi Önderlik Çalışmaları
- B. Michigan Üniversitesi Önderlik Çalışmaları
- C. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- D. McGregor'un X ve Y Teorileri
- E. Likert'in Sistem 4 Modeli

##### III. ÖNDERLİKTE DURUMSALLIK TEORİSİ

- A. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı
- B. Amaç-Yol Teorisi
- C. Reddin'in 3 Boyutlu Önderlik Modeli

#### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖNDERLİK VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

##### I. YÖNETİM FONKSİYONLARINA GENEL BİR BAKIŞ

##### II. ÖNDERLİK VE ÖRGÜTLEME

##### III. ÖNDERLİK VE KARAR VERME

##### IV. ÖNDERLİK VE HABERLEŞME

##### V. ÖNDERLİK VE MOTİVASYON

### SONUÇ

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

## Ö N S Ö Z

Çok eski çağlardan modern dünyamıza gelene kadar insanlık tarihine şöyle bir göz attığımızda tarihin her kesitinde önderlik olayı ile karşılaşırız. Çünkü insan varolduğu günden beri gruplar halinde yaşamakta ve grup içinde de hiyerarşik bir düzeni daima korumaktadır. Hiyerarşik düzene sahip olan insan geçmişte olduğu gibi şimdi ve gelecekte de öndere ve önderlik olayına ihtiyaç duyacaktır. İşte insanlığın asla vazgeçemediği önderlik olayı bizim çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışma ile bizim amacımız; önderliğin ne olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, örgüt içindeki yerinin ne olduğunu açıklamaktır.

Konumuzu açıklayabilmek ve neticede bir senteze varabilmek için çalışmamıza kütüphane araştırması yaparak başladık. Yaptığımız kütüphane çalışmalarımızda önderlikle ilgili temel eserleri tek tek tarayarak gerekli bilgileri topladık. Daha sonra topladığımız bu bilgileri analiz ederek bir senteze ulaşmaya çalıştık.

Önderlik olayının açıklanmasını amaç edindiğimiz çalışmamız başlıca üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel esaslar başlığı altında yönetim ve yönetici kavramlarının ne olduğunu, önderliğin tanımını, niteliğini, yönetimdeki yerini ve önderlik davranış biçimlerinin neler olduğunu açıkladık. İkinci bölümde önderliğin açıklanmasında ortaya atılmış olan teorilerin ve yapılan çalışmaların başlıcalarını inceledik. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise yönetim fonksiyonlarına kısaca bir göz gezdirdikten sonra, bunlar ile önderliği birarada incelemeye çalıştık.

Çalışmamın ortaya çıkmasında bana yardımcı olan ve desteğini, zamanını benden esirgemeyen hocam Sayın Prof. Dr. M. Şerif ŞİMŞEK'e burada teşekkürü bir borç bilirim.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL ESASLAR

#### I. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

##### A. YÖNETİM

Yönetim kavramı ve bununla ilgili olan diğer kavramlar üzerinde birçok tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır. Günümüze kadar yapılan tanımlamalarda herkes konuyu kendini ilgilendiren yönden incelemiş ve tanımlamıştır. Bunun sonucu olarak da yönetim denildiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılmakta bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. (1)

Günlük konuşmada yönetim kelimesi, ortak bir amaç doğrultusunda başkalarının faaliyetlerini yöneltten belirli bir insan grubunu ifade etmek için kullanılmaktadır. En basit ve en genel şekliyle ifade edecek olursak, yönetim, "başkaları vasıtasıyla iş yaptırmaktır." (2) Bu tanım yönetim kavramının en basit tanımı olmakla birlikte diğer tanımların ortak noktasını en özlü bir şekilde açıklamaktadır. Biz burada konuya daha da açıklık getirmesi açısından birkaç ayrı tanıma yer vermek istiyoruz.

Yönetim; işletme amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıdır. (3)

H.Koontz ve C.O'Donnell'a göre yönetim; bir işletmede grup halinde çalışan kimselerin grup amaçlarına etkili ve verim-

---

(1) Tamer KOÇEL; İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:132, İstanbul 1982, s.3.

(2) Joseph L.MASSIE; İşletme Yönetimi, çev.: Şan ÖZ-ALP ve diğerleri, l.b., Bayteş Yayıncılık A.Ş.Eskişehir 1983, s.8.

(3) İsmet MUCUK; Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul 1983, s.134.

li bir şekilde ulaşmasını sağlayacak bir iç çevrenin yaratılması ve sürdürülmesidir.<sup>(4)</sup>

Harbison ve Myers yönetimi daha geniş bir görüş açısından inceleyebilmek için üçlü bir kavram ortaya atmışlardır. Yönetimi; 1) Ekonomik bir kaynak 2) bir yetki sistemi ve 3) bir sınıf veya seçkinler olarak ele almışlardır.<sup>(5)</sup>

İktisatçılara göre yönetim, tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerinden biri olarak kabul edilir. Bir işletmenin yönetim kaynakları genellikle işletmenin verimliliğini ve kârlılığını tayin eder. Modernleşen sanayi dallarında yönetimin önemi artar.

Yönetim ve örgüt konusunda uzmanlaşmış bir kişiye göre<sup>(6)</sup> yönetim bir yetki sistemidir. Geçmişte, küçük bir üst yöneticiler grubunun çalışanların her hareketini tayin ettikleri otoriter bir yönetim felsefesi geliştirilmişti. Daha sonra, insancıl kavramlar bazı yönetimlerin pederşahi bir yaklaşımı benimsemelerine yol açtı. Bir sonraki aşamada ise çalışanlara tutarlı, belirlenmiş politikaların ve prosedürlerin uygulandığı anayasal yönetim ortaya çıktı. Çalışanlar arasında öğrenim görenlerin oranı arttıkça, yönetim demokratik ve işbirlikçi bir özellik kazanmaya başladı. Modern yönetim yukarıda sıralanan dört değişik yetkiyi yorumlama şeklinin bir sentezi olarak kabul edilebilir.

Bir sosyoloğa göre<sup>(7)</sup> yönetim bir sınıf ve statü sistemidir. Modern toplumda ilişkilerin karmaşıklığının artması yöneticilerin üstün zekâlı ve öğrenim görmüş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu s nifa girebilmek için ailevi bağlar ve siyasi ilişkiler yerine daha fazla öğrenime ve bilgiye dayanmaktadır.

#### B.YÖNETİMİN TEMEL (YETENEKLERİ) BOYUTLARI

Yönetim için verdiğimiz bu tanımlardan sonra basit ve bizim için temel olan "başkaları vasıtasıyla işgörme" tanımını daha derinlemesine incelersek, yönetimin teknik, beşeri ve kavramsal olarak üç boyutlu bir faaliyetler topluluğu olduğunu görürüz. Üç yetenek yaklaşımı başarılı bir yönetimin gelişti-

---

(4) MUCUK; a.g.e., s.134.

(5,6,7) MASSIE; a.g.e., s.9.

rilebilir Üç temel yetenek (ki bunlar teknik, beşeri ve kavramsal yetenekler olarak adlandırılır.) Üzerine kurulduğunu göstermektedir.(8)

Teknik yetenek (veya boyut) yöneticinin özelleştirilmiş bilgisini, aktivitesini veyahut fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Teknik yetenek her yöneticinin herhangi bir konuda sahibolduğu özel bilgi, ustalık, metod ve teknik uzmanlık bilgisini içine alır.

Beşeri yetenek organizasyon içindeki insan ile ilgilidir. Bu yetenek yöneticinin grup içinde diğer üyeler ile birlikte etkin çalışmasını ifade eder. Beşeri yeteneğe sahip bir yönetici işyerinde güvenli ve istenen bir çalışma atmosferi oluşturmaya çalışır, emrindekiler de huzurlu ve güvenli bir şekilde çalışır. Yönetici astlarının motivasyonuna önem verir. Kısacası bir yöneticinin yaptığı herşeyde (karar verme, iletişim kurma, emir-komuta yetkisini kullanma, günlük tavır ve hareketleri değerlendirme vb.) beşeri yeteneğin hayati önemi vardır.

Kavramsal yetenek ise yöneticinin işletmenin bütününe görebilme yeteneğini ifade eder. Kavramsal yetenek, bir organizasyondaki değişik fonksiyonların birbirine nasıl bağımlı olduğunun farkına varılmasını kapsar ve herhangi bir birimdeki değişikliğin diğerlerine nasıl tesir ettiğini açıklar. Yöneticinin kavramsal yeteneği sadece o andaki işin değişik kısımlarında etkin koordinasyon sağlamakla kalmaz, geleceğin yönlendirilmesi ve organizasyonun niteliğinin tesbitinde de rol oynar.

Bu Üç yetenek veya boyut birbirine sıkı sıkıya bağlıdır ve bunun için nerede bitip diğerinin başladığını belirlemek oldukça güçtür.

### C. YÖNETİCİ

Yönetim ve yönetici kavramları, dilimizdeki sevk ve idare, sevk ve idaresi, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kul-

---

(8) Robert L.KATZ; "Skills of an Effective Administrator."  
Harvard Business Review Cilt:52 Sayı:5 Eylül-Ekim, s.90-102.

lanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber, başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.<sup>(9)</sup>

Yönetim kavramı ile ilgili bu açıklamalarımızın ışığı altında yöneticiyi "başkaları vasıtasıyla işgören kişi" olarak tanımlayabiliriz.<sup>(10)</sup> Ancak yönetim faaliyetinin genişlemesi ve karmaşıklığının artması neticisinde bu işi meslek haline getiren profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici, yönetim işini kendine meslek edinerek, kâr ve rizikosu başkalarına ait olmak üzere bir girişimcinin yaptığı bütün işleri yapan ve yaptığı bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimse dir. Başka bir tanıma göre ise planlayan, başkalarına emir ve talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan kişidir.<sup>(11)</sup>

Yöneticiliğin en büyük görevlerinden biri insan çabasını bir kuruluşun ekonomik amaçlarına ulaşması için örgütlemektir.<sup>(12)</sup> Yönetici yaptığı işlerde devamlı olarak başarılı olmak zorundadır. Başarılı yöneticilik (tek başına olmasa bile büyük bir ölçüde) insan davranışlarını önceden kestirme ve denetleme yeteneklerine dayanır.<sup>(13)</sup> Yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada bir yöneticinin kararlılık, güvenilirlik, sorumluluk, vb. özellikleri taşıdığı ve bir üste yükselmek için daima üst'ünün özelliklerine ve yeteneklerine yaklaştığı gözlenmiştir.<sup>(14)</sup>

İsviçre Psikoteknik Kurumu bir üstte bulunması gereken yetenek ve nitelikleri şu şekilde saptamıştır.<sup>(15)</sup>

---

(9) KOÇEL; a.g.e., s.4-5.

(10) KOÇEL; a.g.e., s.9.

(11) Güngör ONAL; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Akademi Kitabevi Yayınları, No:4, Bursa 1983, s.8.

(12) Douglas MCGREGOR; Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, çev., Doğan ENERGIN, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını No:16, Ankara 1970, s.10.

(13) MCGREGOR; a.g.e., s.12.

(14) Raymond E.MİLES; "Conflicting Elements in Managerial Ideologies", Vol.4, October 1964, s.78-80.

(15) ONAL; a.g.e.,s.9.

- a) İnsanları tanımak
- b) Objektif olmak ve objektif kalmak
- c) Kendine güvenmek
- d) Yerinde kararlar alabilmek
- e) İnsiyatif sahibi olmak
- f) Sorumluluk duygusuna sahip olmak
- g) İradesi kuvvetli olmak

Bir organizasyon yapısı içinde farklı iş seviyeleri için her çeşit yöneticiye ihtiyaç vardır. Ancak işe göre yöneticinin seçimi ve eğitimi için en iyi yaklaşımı bulmak önemli noktayı oluşturur. Bunun için seçilecek yaklaşım yöneticilerin tanrı vergisi olarak iyi bir yöneticide bulunması gereken yetenek ve karakterlerin analizini değil, gerçekten yöneticilerin iş etkinliklerini sergilemeleri ve başarılarının şekillendirilmesi açısından ne yapabileceklerinin araştırılmasını kapsamalıdır. (16)

Üst yöneticilerin ve eğitimcilerin çoğu, üst yöneticilerin en önemli özelliğinin "hayata geniş bir açıdan bakmayı sağlayacak bir kültüre sahip olmak" olduğu görüşündedirler. (17)

Bu özellik yeni alternatifler bularak, daha önce geliştirilmiş fakat unutulmuş alternatifleri ortaya çıkararak mümkün olduğu kadar çok sayıdaki imkânlardan yararlanmayı mümkün kılacak bir seçme hürriyetine sahip olmayı amaçlamaktadır. Geniş görüşlü yeni hayata geniş bir açıdan bakmayı başarabilen bir yönetici hayatta ulaşmak istediği amaç doğrultusunda bilgisini en son sınırına kadar arttırmaya çalışır. Yönetici hiçbir zaman "ben başardım, başarılıyım" deyip bir kenara çekilemez. Önemli olan başarısını devamlı kılabilecek yetenek ve çaba içinde bulunabilmesidir.

## II. ÖNDERLİK (KAVRAMI)

### A. TANIMI VE NİTELİĞİ

İnsanlar gruplar halinde yaşamaya başladıklarından bu yana kendilerine bir önder bulma ihtiyacı hissetmişlerdir. O

---

(16) KATZ; a.g.e., s.90.

(17) MASSIE; a.g.e., s.10.



günden bugüne kadar da önderliğin pekçok tanımı ve tartışması yapılmıştır. Çok değişik araştırmacı ve bilim adamı, örneğin; sosyologlar, psikologlar, antropologlar tarafından kendi ilgi alanlarını ilgilendirdiği yönden önderliği incelemiş ve tanımlamıştır. Önderlik ve önder kavramları çoğu zaman yönetim ve yönetici kavramları yerine aynı anlamda kullanılmıştır. Aslında önder ve yönetici kavramları anlam ve uygulama açısından çok farklı kavramlardır. Yönetici durumunda olan bir kimse önderlik yeteneklerine sahip olabilir veya olmayabilir. İyi bir yönetici olabilmek için ise önderlik yeteneğine sahip olmak zorunludur, fakat her önderin yönetici olması şart değildir.<sup>(18)</sup> Öyleyse önderlik kavramı neyi ifade etmektedir, önder kimdir? sorusuna tatminkâr bir cevap bulmak gerekir. Yukarıda değindiğimiz gibi, bu sorunun tek ve kesin bir cevabı yoktur. Farklı disiplin ve düşüncüler tarafından çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Biz bu tanımlardan birkaç tanesini aktardıktan sonra hepsinin ortak olan noktasına göre bir tanım vermeye çalışacağız.

Önderlik, insanların planları ve alınan kararları eyleme dönüştürmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisidir.<sup>(19)</sup>

Önderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Önder, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyetlere geçiren kimsedir.<sup>(20)</sup>

Muzaffer Şerif, önderliğin bir ilişkiler çerçevesi içindeki bir rol olduğunu söyler; bu rol önder ve öbür üyeler arasın-

---

(18) İlhan CEMALCILAR ve diğerleri; İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:122, 2.b., Ankara 1975, s.110.

(19) Turgay ERGUN; Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİ Yayınları No:191, Ankara 1981, s.7.

(20) Erol EREN; Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30.Yıl Yayınları No:2, İstanbul 1984, s.363.

daki karşılıklı beklentilerle tanımlanır. Önderlik rolü, öbür roller gibi dengeli beklentiler olarak tanımlanır; bu da birçok sorunlarda ve durumlarda başka mevkilerden daha büyük yükümlülükler ve sorumluluklar gerektirir. (21)

Grupları belli amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgütleme, yöneltme ve bunu sağlamak için etkinlik ve güç kullanma ve karar alma faaliyeti önderlik, bu faaliyeti yerine getiren kişiyi de önder olarak tanımlayanlar vardır. (22)

Önderlik, karar alma ve yetkinin icra edilmesidir.

Önder, başkalarının kendisini takibetmesini başaran bir kişidir.

Önder, üyeler arasında etkileşime vasıta olan ve bunu başlatan kişidir.

Önder, grup içinde yerine getirilecek görevle ilgili olarak grup aktivitesini koordine eden, sorumluluk taşıyan ve işi yönlendiren kişidir. (23)

Önder, yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir. (24)

Verdiğimiz bu tanımlara daha birçokları ilâve edilebilir. Fakat hepsinde ortak olan, bir faaliyet ve bu faaliyeti gerçekleştiren veyahut faaliyetin başında bulunan bir kişinin varolmasıdır. Bunun için biz önderliği; "belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" (25) olarak, önderi ise "başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişi" diye yapılan tanımı ortak ve genel tanım olarak kabul edeceğiz.

Kısacası önderlik, önder olarak kabul edilen kişinin

---

(21) ERGUN; a.g.e., s.9.

(22) Osman YOZGAT; İşletme Yönetimi, M.Ü.Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:383-616, 5.b., İstanbul 1983, s.315.

(23) Fred E.FIEDLER; A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Company, 1967, s.7-8.

(24) CEMALCILAR; a.g.e., s.110.

(25) KOÇEL; a.g.e., s.257.

yaptığı faaliyetlerle ilgili bir süreçtir ve bunun esasını da bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Önderin etkileme gücü ve bu gücün kaynakları önderlik sürecinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Önceleri başarılı önder (yönetici) zekâ, yetenek ve girişim sahibi, hayal gücü ve süratli karar verme yeteneği olan ve astlarına ilham verici vasıflara sahip kimseler olarak tanımlanıyordu.<sup>(26)</sup> Fakat artık günümüzde bu tanım önderin sadece bir yönünü ve daha ziyade doğuştan getirdiği özelliklerini anlatmaktadır. Bir yazarımız önderlik sürecini formüle ederek neticede önderlik sürecini; önder, izleyiciler ve koşullar arasında ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olarak ifade etmiştir.<sup>(27)</sup>

Önderlik= f(Önder, İzleyiciler, Koşullar)

Bu formüle daha sonra başka bir yazarımız, grubu oluşturan ve önderi takibeden üyelerin gerçekleştirmek istediği amaçların niteliğinin de bir değişken olarak ilâve etmiş ve formülü şöyle geliştirmiştir.<sup>(28)</sup>

Önderlik= f(Önder, İzleyiciler, Amaçlar, Koşullar)

Formülde ifade edilen dört değişken önderlik davranışını belirleyen temel faktörlerdir. Bu dört değişken arasında sürekli olarak bir etkileşim söz konusudur. Yani, koşullarda meydana gelecek herhangi bir değişiklik izleyicilerin tavırlarını ve amaçları etkileyecek, neticede ihtiyaç duyulan önderin nitelikleri ve davranışları farklı olacaktır. Bu da önderlik biçiminin değişmesi demektir. Daha önce geçerliliğini koruyan önderlik biçimi ve önder davranışları artık geçerli olmayacak yerini başka bir önderlik tarzına bırakacaktır.

## B. ÖNDERLİĞİN ÖNEMİ VE YÖNETİMDEKİ YERİ

İlk konularımızda yönetim ve önderlik kavramlarını açıklamaya çalıştık. Sonuç olarak; yönetim kavramını "başkaları va-

---

(26) Robert E.TANNENBAUM ve Warren H.SCHIMDT; "Önderlik Tarzını Nasıl Seçmeli?", çev., Aykut POLAT, TODAİE Dergisi Cilt:7 Sayı:1, Mart 1974, s.140.

(27) KOÇEL; a.g.e., s.259.

(28) EREN; a.g.e., s.365.

sıtasıyla iş gördürme", önderlik kavramını ise, "belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak tanımladık. Görülüyorki bu iki kavramda bir organizasyon veya bir grup içinde meydana gelmekte, verimliliği ve başarıyı yakından etkilemektedir.

Modern sanayiinin gelişmesi ve ilerlemesi sonucunda toplumun her kesiminde ve iş hayatının bütün dallarında yöneticilerin önemi giderek artmış ve yönetici ihtiyacı çoğalmıştır. Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevi en başarılı bir şekilde yapabilmeleri onların sahip oldukları önderlik nitelikleriyle çok yakından ilgilidir. Bu da göstermektedirki işletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de önderlik konusudur ve yöneticilerin önderlik yapmaları gerektiği anlayışı konunun önemini daha da arttırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluk ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla önderlik yapmaları, önderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. (29)

İşletmelerde görev alan her yöneticinin önderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemezse de bunların önderlik niteliklerine sahip olmaları gerektiği kuşkusuz kabul edilmektedir. Ancak bunun tam karşıtı yani her önderin de bir yönetici olması zorunlu ve şart değildir. Arzu edilen yöneticilerin aynı zamanda bir önderde bulunması gereken nitelikleride beraberlerinde bulundurmaları ve hem önderlik hem yöneticilik yapabilmeleridir. Çeşitli araştırmaların neticelerine göre başarılı önderlerin aşağıdaki rolleri oynamaları beklenmektedir. (30)

- a) Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirmek.
- b) Üst, ast ve eş işgörenleriyle olumlu bir haberleşme ortamı sağlamak.
- c) Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak.
- d) Örgütü başarıyla temsil etmek.

---

(29) KOÇEL; a.g.e., s.257.

(30) Bintuğ AYTEK; İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara 1983, s.85.

- e) Örgüt içindeki informal grupları çalıştırmak.
- f) Astları örgütlemek.
- g) Astların başarılarını objektif ölçütlerle değerlendirmek.
- h) İnsiyatif kullanabilmek.
- i) Yetkilerini ve kuvvetini dengeli bir şekilde kullanmak.
- j) Görevini uygulamada astları arasındaki eşgüdümü ve işbirliğini sağlamak.

Yukarıda saydığımız bu nitelik ve özellikler bir önderde varolması gerekenlerin sadece araştırmacılar tarafından özellikle vurgulananlardır. Bunların haricinde önderliğin önemini daha açık bir şekilde ifade edebilmek için, önderliğin bazı hususlarını açıklamamak konuyu eksik bırakmak olacaktır. Bu hususları şöyle özetleyebiliriz<sup>(31)</sup>: - Önderlik sadece formal organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun bir kişinin arkasından gitmesiyle bu süreç oluşmaktadır. Buna formal gruplarda rastlayabileceğimiz gibi informal gruplarda da kolaylıkla rastlayabiliriz. - Önderliğin oluşması için önderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Önder ile izleyicileri arasındaki ilişkinin vasfı gibi önderlik statü ve selahiyetin fonksiyonu değildir.<sup>(32)</sup> Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen önderler olduğu gibi, geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. - Önceden de açıkladığımız gibi önder ile yönetici eş anlamlı değildir. - Son olarak, önderlik sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç değildir. Önderlik süreci her aşamada sözkonusudur. Aralarındaki fark izleyicilerin sayısı ve niteliğidir.

Önderlik sürecini yerine getiren kimse önderin kendisi olduğu halde, bu kimsenin başarısı önderlik ettiği grubun tepki

---

(31) KOÇEL; a.g.e., s.258

(32) James J. CRIBBIN; Effective Managerial Leadership, American Management Association Inc., 1972, s.8.

ve davranışlarıyla belirlenir.<sup>(33)</sup> Yani önderin davranışları ve başarısı, grubunun yapısına ve amaçlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Önderler faaliyetleri süresince grubun yahut bağlı oldukları örgütün gerçekleştirmeyi planladığı amaçlar ile izleyicilerin amaçlarını bağdaştırmak zorundadırlar. Çünkü önder ancak örgütsel amaçlar ile izleyicilerin amaçlarını birbirine yaklaştırdığı ölçüde başarısını ve verimini arttırabilecektir. Önderlikte önemli olan örgütün hedeflerini ilgilendirse bile ilkönce kişisel hedefleri başarmak ve bu yolla örgütün hedeflerine ulaşmayı sağlamaktır.<sup>(34)</sup>

İyi bir önderlik, işgörenlerin ya da izleyicilerin önderlerinden baskı ve zorlamaya ihtiyaç duymaksızın daha fazla sosyal destek görmelerini ve örgütten bekledikleri amaçları için içsel ve dışsal doyumlar elde etmelerini sağlayan bir faaliyet olmaktadır.<sup>(35)</sup> İçsel tatmin bir kişinin bir işi yapmak ve başarmaktan duyduğu hazdır. Dışsal tatmin ise işi yapmaktan dolayı elde edeceği parasal ve statüye ilişkin kazançlar ile iş çevresinden edineceği dostluk, arkadaşlık ve prestijdir. Grubu oluşturan bireylerin örgütsel amaçları anlamaları, kendi amaçları ile örgütsel amaçları arasındaki ilişkiyi önderleri aracılığı ile kurabilmeleri sayesinde, kişilerin bahsedilen içsel ve dışsal doyumları artacaktır. Kişinin doyumunun artması ve yaptığı işten haz duyması yüksek verimliliği sağlayacak ilke ve normların gelişmesine imkân sağlayacaktır. Bir işletme yönetiminin ekonomik ve sosyal açıdan başarıya ulaşabilmesi (diğer faktörleri gözardı etmemek şartıyla), önderlik niteliğine sahip yöneticilerin o işletme yönetiminde rol almalarıyla yakından ilgilidir. Çünkü böyle yöneticiler, başarılı insanları işletmeye çekebilmekte ve onların emek ve faaliyetlerini kârlı üretim ve satış için örgütleyebilmekte ve de neticelerini denetleyerek daha iyiye doğru adım atabilmektedirler. Eğer Chester I. Barnard'ın

---

(33) Leonard J. KAZMIER; İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİ Yayınları No:178, Ankara 1979, s.302.

(34) Paul HERSEY and Kenneth H. BLANCHARD; Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources, Second Edition, Prentice-Hall Inc., 1972, s.4.

(35) EREN; a.g.e., s.367.

da ifade ettiği gibi, "güçlü ustabaşılar ve önderler yoksa yönetimlerin maliyetleri artacak ve verimleri düşük olacaktır."<sup>(36)</sup>

Netice olarak diyebilirizki; yıllarca birçok insan önderliğin önemi ve önderlik yeteneğinin kaynağı üzerinde tartışmışlardır. Bunlardan çoğu önderlik yeteneğinin doğuştan varolduğunu ve buna sahibolanların yönetimde başarılı olduklarını savunmuşlardır. Bu kısmen de doğrudur. Ancak, yapılan araştırmalar şunu göstermiştir; doğuştan varolan bu yetenekler eğitim ve uygulama ile geliştirilebilir, hatta olmayanlar veyahut eksikliği duyulanlar da kazandırılabilir. Bu takdirde önderlik yönetim içindeki gerçek yerini bulacaktır.

### C. ÖNDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Önderlik davranışı bir önderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumudur. Çeşitli yazarlar önderlik davranışını incelemişler ve çok değişik durumsal faktörlerin değişik önderlik davranışlarını ortaya çıkardığını görmüşlerdir. Örneğin, grubun yapısı önderlik biçimini etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Farklı grup yapılarında farklı önderlik davranışı gerekmektedir. Ancak bütün bunlara rağmen yazarlar incelemelerde kolaylık ve açıklık olması için önderleri değişik yönlerden sınıflandırmışlar ve belirli kategoriler içinde isimlendirmişlerdir.

Önderlik davranış biçimini birkaç kategori içinde toplamak mümkündür. Önderin kullandığı güdüleme yöntemi açısından bakıldığında olumlu ve olumsuz önderlik biçimi olabildiği gibi, yetkinin aktarımı açısından bakıldığında önderlik merkezci ya da yerinden yönetim biçimlerinde olabilir.<sup>(37)</sup> Kullanılan güdüleme yöntemi açısından bakıldığında, olumlu önderler olumlu güdüsel yöntemlerin kullanılmasına önem ve ağırlık verirlerken, olumsuz önderler olumsuz güdüsel yöntemlerin kullanılmasına önem ve ağırlık vermektelerdir. Örneğin, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalıştıkları zaman işgörenlere olumlu yönden yaklaşıp onların ihtiyaçlarını karşılayan veya onları tatmin eden önder

---

(36) KATZ; a.g.e., s.93.

(37) KAZMIER; a.g.e., s.309-311.

olumlu önderlik davranışı gösterirken; iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmadığı için bir işgöreni açık veya gözli yollarla cezalandıran bir önder de olumsuz önderlik davranışı gösteriyor demektir.

Öndere karar verme yetkisini aktarması açısından bakıldığında yani karar verme yetkisini kendi elinde tutma ya da başkalarına aktarma derecesi yönünden bakıldığında, önder ya yerinden ya da merkezci önderlik davranışına ağırlık veriyor demektir. Yetkinin en çok bir merkezden kullanıldığı yöntem otoriter; yetkinin en çok yerinden kullanıldığı yöntem liberal; yetkinin tam olarak değil, fakat olabildiği ölçüde kullanıldığı yöntem ise demokratik önderlik biçimidir.<sup>(38)</sup> Bazı yazarlar bu üçlü ayırma diktatör önderi de eklerler ve ayırımı dörtlü yaparlar.

En etkili önder, grubunun daha yaratıcı ve verimli olmasına yardımcı olan kişidir.<sup>(39)</sup> Bu anlayışa göre de önderlik davranış biçimini diktatör, otokratik, demokratik ve serbestiyetçi (laissez-faire) önderlik olarak değerlendirebiliriz.

Diktatör önder<sup>(40)</sup> işlerini ceza korkusu ile yürütür. Diktatör önder astları ile ilişkilerini tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Bir patron olarak, astların çok iyi çalışmalarını bekler. Sürekli olarak üretimi denetler, buyruklar verir ve bunların hemen kabulünü bekler, katı bir disiplincidir. Merhamette bulunmanın çalışanları şımartacağına inanır, statü düşüncesindedir ve çalışanların insiyatifine güvenmez. Böyle bir önderin işbaşında bulunduğu grupta sorumluluğu başkasına yüklemek, dedikodu ve iftira yaygındır. Grup, güvensiz, gerilimli, saldırgan bir eğilime sahiptir ve içine kapanıktır.<sup>(41)</sup> Bazen, bu yaklaşım kısa dönemde etkili olabilir, fakat uzun dönemde astların iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz.

Otokratik önder, astların iş tatminine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan roldedir. Önder tüm

---

(38) Ibid., s.312.

(39) ERGUN; a.g.e., s.19.

(40) MASSIE; a.g.e., s.98.

(41) ERGUN; a.g.e., s.19.



çalışanlara hükmeder, tüm standartların kaynağıdır, ancak otokratlığı kabul etmez. Standartların yaratılmasındaki herhangi bir başarısızlık onu kızdırır, şaşırır, durumu kendisine karşı bir sadakatsizlik olarak nitelendirir. Bu tip önderlere bağlı çalışan astların tatmin olmaları sadece kendi üstlerinin iyi niyetine bağlıdır. Çünkü bu tip önderler genellikle tek başlarına karar verirler, astlarının önderlik yönlerini geliştirme imkanları oldukça azdır. Önderin sürekli işin başında olması gerekir, grup uysal ve yumuşaktır ve üstüne danışmadan hiçbir faaliyet göstermez.

Serbestiyetçi önder, astlarının kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine izin verir. Yani bu önder, Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterir.<sup>(42)</sup> Bu durumda grup önderin sorumluluğunu yüklenir, dengesizdir ve düşük üretim çıktısıyla çalışır.

Demokratik önderliğe gelince, bu önderler yetkiyi izleyicilerle paylaşma eğilimindedirler. Demokratik önder gruba hizmet eder, grubun normlarını ve değerlerini toplayıp özetler, grubun hareketlerinin yönünü anlar ve gruptan önce o yöne hareket eder. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin hazırlanmasında önder, daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda davranış göstermeye önem gösterir. Grup birarada çalışmakta ve ortaklaşa olarak sorunları çözmeye çalışmaktadır, astların yöneticilik yetenekleri gelişmektedir.

Genellikle demokratik olmak, otokratik, diktatör veya serbestiyetçi olmaktan daha çok tutulmuştur. Bir önder için bu önderlik davranışları çoğu kez güçlük çıkaran çatışmalara neden olmaktadır. Çünkü, önderin hem demokratik olması, yani grubun karar verme sürecine katılması, hem de verimli olması yani yalnız başına karar verip zamandan kazanması beklenmektedir.<sup>(43)</sup>

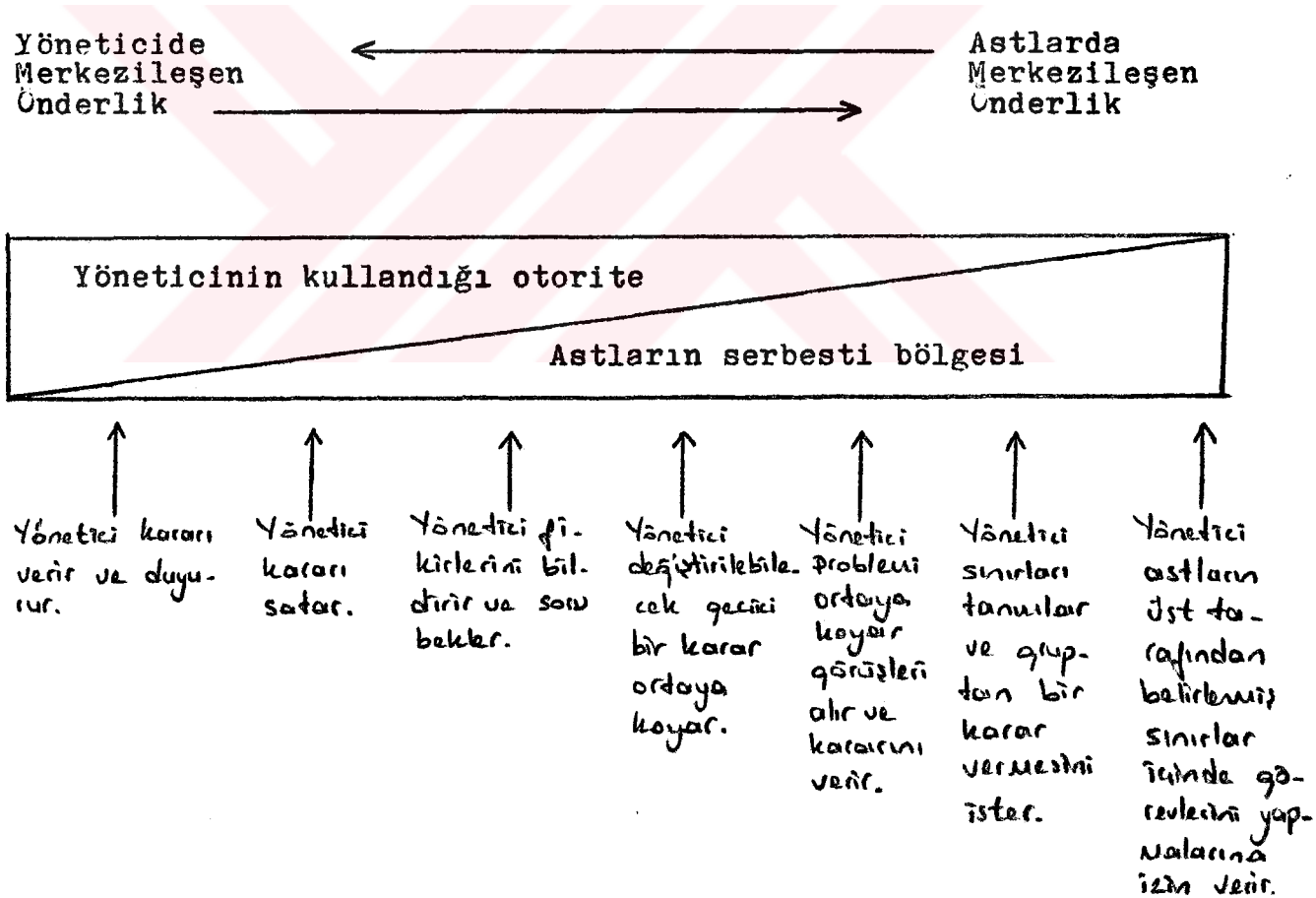
---

(42) EREN; a.g.e., s.383.

(43) ERGUN; a.g.e., s.18.

Sık sık başkalarına danışan önder zayıf ve kararsız olarak düşünülebilir, öte yandan bireysel karar veren önderin de otokratik olduğu düşünülebilir. Bu çeşit bir ikilemin ortasında kalan önderin, hangi tür önderliği benimsemesi gerektiği önemli bir sorun olarak kalmaktadır.

Bir yöneticinin kendi önderlik davranış biçimini belirlerken yukarıda açıkladığımız dört tiple sınırlı kalması mecburi değildir. Tannenbaum'a göre yönetici astları ile kendisi arasındaki ilişkiyi kurarken çok çeşitli önderlik davranışlarından herhangi birini gösterebilir. Aşağıdaki şekil yöneticiye hazır olan önderlik davranışı dizisini<sup>(44)</sup> göstermektedir.



ŞEKİL 1. ÖNDERLİK DAVRANIŞI DİZİSİ

(44) TANNENBAUM ve SCHIMDT; a.g.e., s.141.

Şekil üzerinde gösterilen her hareket tarzı, yöneticinin kullandığı otoritenin derecesini ve astlarına karar vermede tanıdığı serbestlik niteliğini göstermektedir. Sol uçta görülen hareket tarzları yüksek derecede kontrol uygulayan yöneticiyi karakterize ederken; sağ uçtakiler yüksek derecede kontrolü terkeden yöneticiyi karakterize eder. Tannenbaum'a göre, yönetici bu uçlar arasında hangi noktadaki hareket tarzını kendisi için bir önderlik tipi olarak seçeceğini şunlara bağlı olarak belirleyebilir: (45)

- 1- Yöneticideki kuvvetler, (örneğin, değer yargıları, astlarına olan güveni, eğilimleri ve belirsizlik durumunda güvenlik hissi gibi.)
- 2- Astlardaki kuvvetler, (örneğin, astların beklentileri, v.s.)
- 3- Durumdaki kuvvetler, (örneğin, örgüt tipi, sorunun niteliği ve zaman sınırlaması gibi.).

Bu etkenler altında yöneticinin önderlik davranışı, patron eğilimli'den ast eğilimli önderliğe kadar şekilde de gösterildiği gibi sürekli bir çizgi olarak görülebilir. Önder gösterdiği davranış tipi olarak bu boyutun herhangi bir noktasında yer alabilir.

---

(45) Ibid., s.145-149.

## İKİNCİ BÖLÜM

## ÖNDERLİK TEORİLERİ VE ÇALIŞMALARI

Önderlik sürecinin anlaşılması, hangi koşullarda hangi önderlik davranışı gerektiği gibi hususları açıklığa kavuşturmak amacıyla çeşitli teori ve çalışmalar yapılmıştır. Önderlik teorileri, önderliğin ortaya çıkışıyla ilgili etkenleri ya da önderliğin niteliğini açıklamaya çalışır.<sup>(1)</sup> Aslında bu iki soruna ilişkin olarak yapılan çalışmalar daha doyurucu bir nitelik taşımaktadırlar. Önderlik olayı, muhtelif toplumsal bilimciler tarafından yıllardır incelenen bir konudur. Bunun içinde, (örneğin antropologlar, sosyologlar, psikologlar önderliği kendi anlayışlarına göre tanımlayıp inceledikleri için) birbirinden farklı birçok teori ortaya çıkmıştır. Ancak bütün bu teoriler önderlik olayını tam olarak açıklamaya yetmemiştir. Her teori, önderliğin farklı yönlerini ele alıp incelediği ve değişik değişkenlere ağırlık verdiği için, bu teorileri tek bir çatı altında toplayıp incelemek yerine hepsini ayrı ayrı incelemek daha yararlı ve mantıklı olacaktır.

Biz çalışmamızda önderlikle ilgili başlıca teorileri üç genel başlık altında toplayarak incelemeye çalışacağız. Bunlar; Özellikler Teorisi, Davranışsal Önderlik Teorileri ve Durumsal Teorileri'dir. Fakat şunuda belirtelim ki önderlik konusundaki teori ve çalışmalar sadece bunlardan ibaret olmayıp ele almadığımız birkaç model daha mevcuttur.

## I. ÖZELLİKLER TEORİSİ

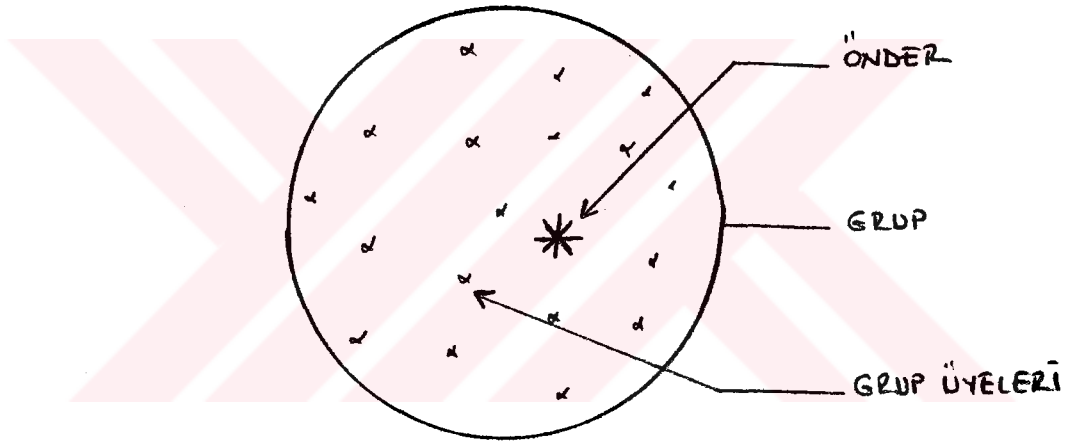
Bu teori, önderin bireysel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çok eski çağlarda, önderlerin niteliklerinin incelenmesi onların insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları üzerinde duruyordu. Önderlerin "sihirli", "süper" ve başkalarından farklı nitelikleri bulunduğu inanılıyor ve yöneltme

---

(1) Turgay ERGUN; Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİ Yayınları, No:191, Ankara 1984, s.10.

sanatının önderin şahsında toplandığı görüşüne yer veriliyordu.<sup>(2)</sup> Önderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu görüşe göre önderliğin temelini oluşturmaktadır.<sup>(3)</sup>

Önderin sahip olduğu özellikler önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin önder olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Önder bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.<sup>(4)</sup> Açıkladığımız bu durumu şu şekil ile gösterebiliriz.



ŞEKİL 1. ÖNDERLİK

Şekilden de anlaşılacağı gibi bir kişinin grup içinde önder olabilmesi için çeşitli özellikleri ile diğer grup üyelerinden farklılık göstermesi gerekmektedir. Neticede bu teorinin odak noktası önderlikte başarılı olanları başarısız olanlardan ayı-

(2) Bintuğ AYTEK; İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara 1983, s.82.

(3) Erol EREN; Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30.Yıl Yayınları No:2, İstanbul 1984, s.364.

(4) Tamer KOÇEL; İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No:132, İstanbul 1982, s.260.

ren özelliklere sahip olanı bulmakta toplanmaktadır.

İlkçağlardan beri insanlar başarılı önderlerin önemli özelliklerini analiz etmeye çalışmışlardır. Ancak her önderin fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerinden farklılık gösteren noktaları dikkate alındığında, önderin sahibolması gereken niteliklerinin listesi gittikçe kabarmaya başlamıştır. Bir önderde bulunan nitelikler diğer önderde tam olarak bulunmadığı gibi aksine istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Önderin diğer grup üyelerinden hangi açılardan farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur: (5)

- |                     |                          |                       |
|---------------------|--------------------------|-----------------------|
| - yaş               | - güzel konuşma yeteneği | - dürüstlük           |
| - boy               | - zekâ                   | - samimiyet           |
| - cinsiyet          | - bilgi                  | - doğruluk            |
| - ırk               | - kişilerarası ilişki    | - açık sözlülük       |
| - yakışıklılık      | kurma yeteneği           | - kendine güven       |
| - olgunluk          | - ileriye görebilme      | duyma                 |
| - başkalarına güven | - inisiyatif sahibi olma | - kararlılık          |
| verme               | - hissel olgunluk        | - iş başarma yeteneği |

Önder, yukarıda saydığımız özelliklere izleyicilerinden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipdeki kişiler önceden belirlenebilirse grupları yönetecek önderleri önceden belirleme imkânı doğacaktır. Veya önder olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. (6)

Dikkat edilirse bu gruba giren görüşler önderde olağanüstü birtakım güçler aramaktadır ve bu bakımdan bu görüşler kendilerinde tarihsel misyon gören kişiler için bir sığınma noktası oluşturabilirler, ama günümüz koşullarında gerçekcilikleri tartışılabilir. (7) İncelenen özelliklerin sayısının yapılan araştırmalarda farklı farklı oluşundan kişisel özelliklere dayanarak önderliği açıklamak için düşünürler arasında açık bir görüş birliği sağlanamamıştır. Ayrıca, inceleme için bir örnek "özellik" gruplarının bulunmayışı ve özelliklerin tanımının yeterince açık olmayışına ek olarak ölçümlerinde de güçlüklerle kar-

(5,6) KOÇEL; a.g.e., s.261.

(7) ERGUN; a.g.e., s.13.

şılaşılmaktadır.<sup>(8)</sup> Yapılan incelemelerde önderlerin bu özelliklere sahip olmadığı veyahut grup içinde bu özellikleri taşıyan üyeler olduğu halde önder olmadıkları görülmüştür. Sonuçta önderlik sürecini sadece önderin özellikleri ile açıklamaya çalışan bu teori fazla verimli ve açıklayıcı olmamıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini önderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişlerine yönelmişler ve böylece önderin izleyicilerinin özelliklerini, önderin nasıl davrandığını incelemeye başlamışlardır.

## II. DAVRANIŞSAL ÖNDERLİK TEORİSİ VE ÖNDERLİK TARZLARI

Özellikler teorisinin önderlik sürecini açıklarken sadece önderin özelliklerine ağırlık vermesi ve bunun içinde yetersiz kalması nedeniyle, incelemelerin ağırlık noktası grupların yapısı ve işleyişine kaymıştır. Neticede Davranışsal Önderlik Teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teorinin üzerinde önemle durduğu konu önderin özelliklerinden çok yaptığı işler (nasıl önderlik ettiği, davranışları, vb.) in çözümlenmesidir. Planlama, güdüleme ve iletişim gibi etkinliklere önderin ne kadar zaman ayırdığının gözlenmesi, önderliğin açıklanmasında Davranışsal Teori'ye uygun düşer.<sup>(9)</sup> Önderlerin etkinliklerinin gözlenmesi, önderlerin yaptıkları işler konusunda bilgi edinilmesini sağlar.

Bu teorinin gelişmesinde, yönetim araştırmacılarının çoğunun önderin davranış biçimleri üzerindeki açıklamalarını çeşitli deneylere ve gözlemlere dayandırmaları, uygulamalı çalışmaları ve teorik açıklamalarının rolü olmuştur. Bunun sonucu olarak aşağıda incelemeye çalıştığımız önderlik tarzları belirlenmiş ve incelenmiştir.

---

(8) Leonard J.KAZMIER; İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİ Yayınları No:178, Ankara 1979, s.299.

(9) Ibid., s.301

## A. OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ÖNDERLİK ÇALIŞMASI

Davranışsal Önderlik Teorisine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de Carrol Shartle'nin yönetiminde başlayan Ohio State University Önderlik Çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı önderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur.<sup>(10)</sup> Temel araştırma aracı olarak anketlerin kullanıldığı bir dizi araştırma yapılmış ve Ohio grubu bu araştırmalarda önderlik davranışının iki boyutu ile karşılaşmıştır.<sup>(11)</sup> Daha sonra bu boyutlarda yapılan tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve önderlik sürecini ve önderi açıklayan faktörler belirlenmiştir.

Bu boyutlardan birisi özendirici yapı, diğeri ise önemsemedir.<sup>(12)</sup> Bazı yazarlar özendirici yapıya inisyatif veya işe ağırlık verme faktörü, önemseme boyutuna ise kişiyi dikkate alma faktörü demektedirler.

Özendirici yapı diye isimlendirilen birinci boyut; önderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.<sup>(13)</sup> Kısacası bu boyut örgütlerdeki rollerin geleneksel tanımlarına benzemektedir ve bu boyutta hareket eden bir önder işi sıkı tutar, göreve yönelik yanı ağır basar.

Önemseme diye isimlendirilen ikinci boyut ise önder ile grup arasındaki karşılıklı samimiyet, dürüstlük, güven, saygı, arkadaşlık ve dayanışma ile ilgilidir.<sup>(14)</sup> Bu boyut örgütte oldukça önemli bir rol oynar. Üst seviyedeki yetkililer özendirici olmaya daha fazla önem verirlerken yönetilenler de önemseme boyutuna ağırlık vermektedirler. Bunun için her iki boyutta da ağırlık verebilen önderler, tek boyut üzerinde davra-

---

(10) KOÇEL; a.g.e., s.263.

(11) Joseph J.MASSIE; İşletme Yönetimi, çev., Şan ÖZ-ALP ve diğerleri, Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir 1983,s.137.

(12) James J.CRIBBIN; Effective Managerial Leadership, American Management Association Inc., 1972, s.35.

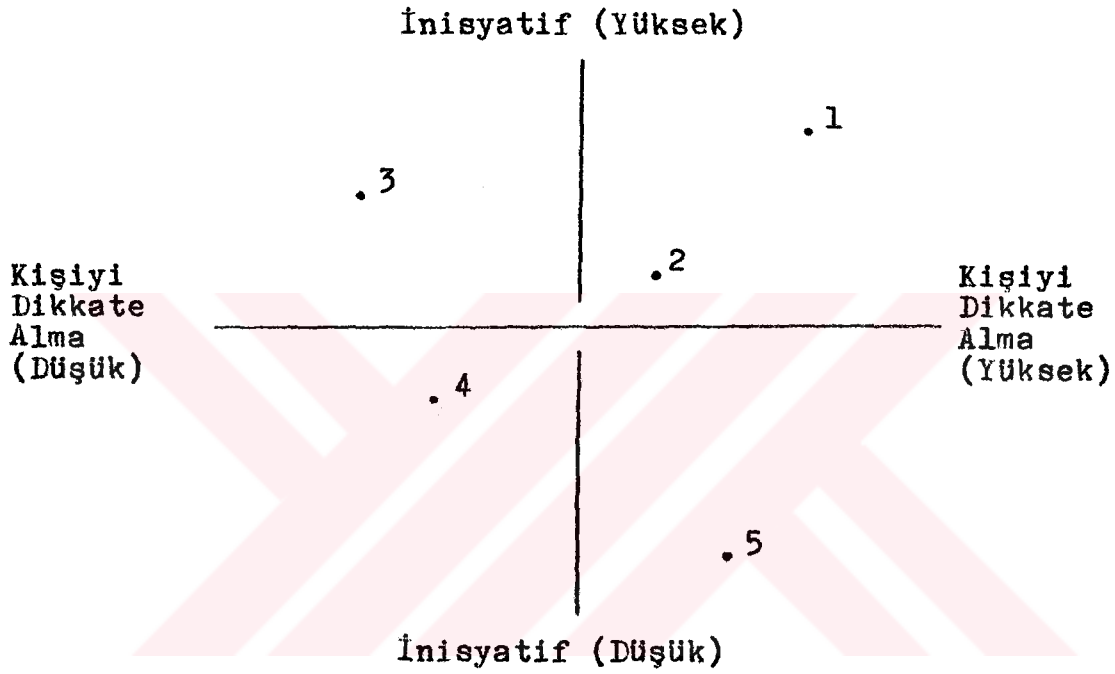
(13) KOÇEL; a.g.e., s.264.

(14) CRIBBIN; a.g.e., s.35-36.



nışlarını yoğunlaştıran önderlerden daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Yukarıda açıkladığımız iki faktörü birleştirecek şekilde çeşitli önderlik davranışlarını Şekil 2.<sup>(15)</sup> üzerinde gösterebiliriz. Bu şekil üzerindeki önder 1, hem inisyatif hem de kişiyi dikkate alma faktörüne ağırlık verirken önder 5 ise, her iki faktörede ağırlık vermeyen davranış göstermektedir.



ŞEKİL 2. ÖNDERLİK DAVRANIŞLARI

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:<sup>(16)</sup>

- Önderin kişiyi dikkate alma (önemseme boyutu) davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Önderin inisyatifi (özendirici yapı boyutu) esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

(15) KOÇEL; a.g.e., s.264.

(16) Ibid., s.265

Bu bulguların ışığı altında birkez daha şunu söyleyebilirizki her iki boyutu esas alan davranışları kendine adapte edebilen önder başarılı olabilmektedir. Böylece grubun personel devir hızı ve devamsızlığı azalırken, üyelerin performansı (iş başarımı) artacaktır.

#### B. MICHIGAN ÜNİVERSİTESİ ÖNDERLİK ÇALIŞMALARI

1947 yıllarında Rensis Likert'in yönetiminde Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar Davranışsal Önderlik Teorisi'ne çok büyük boyutlarda yardımcı olmuştur. Bu çalışmaların amacı da aynen Ohio State Üniversitesi Önderlik Çalışmalarında olduğu gibi, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. (17)

Yapılan Michigan Çalışmalarında önderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı ve önderlerin bu iki terim ile nitelendirildiği gözlenmiştir. Bunlardan birincisi çalışanlara yönelik önder ikincisi ise üretime yönelik önderdir. (18) Çalışanlara yönelik önder izleyicilerinin hissiyatı ve ihtiyaçları için çok duyarlıdır, astlarını destekleyicidir, onlara yardım eder ve onların refahı, iyiliği, saadeti ile ilgilenir. Çalışanlar önderlerinin üretimin sadece teknik yönüyle ilgilenmediğini, aynı zamanda çalışmanın beşeri çehresiyle de ilgilendiğini anlarlar. Çalışanlara yönelik önder şu üç karaktere sahiptir: - çalışanlar için güçlü bir saygınlık, - yüksek üretim için bir karalılık ve, - iyi bir çalışma kalitesi için bir gayret, şevk ve heves. Üretime yönelik önder ise, izleyicilerinin neticelendirdiği işi anlamaya çalışır, onlara karşı ne ilgisi vardır ne de onların iyiliği için hislerini, ihtiyaçlarını düşünür. Üretime yönelik önderin teknik çalışma faktörü beşeri çalışma faktörünün üstünde gelir. Ayrıca bu tip önder

---

(17) Ibid.

(18) CRIBBIN; a.g.e., s.32-35.

makinalara benzer bir şekilde çalışan insanlar için bir amir pozisyonundadır. Büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiine dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Üretime yönelik önder kendi izleyicilerinden şüphelenir ve emredilen iş programından herhangi bir sapma olup olmadığını sık sık kontrol eder. Özetle, çalışanlara yönelik önder bir yönetici gibi hareket ederken üretime yönelik önder üstüne vazife olmayan şeylere karışan birisi gibi hareket eder.

Likert'in yönetimindeki bu çalışmalarda, önder; destekleyici olduğunda ve grubun ulaşmasını istediği sonuçları yüksek olarak belirlediğinde grupların başarılı olduğu saptanmıştır. Michigan araştırmaları, denetleyicinin verimliliği etkileyen özelliklerinin bazıları ile arzulanan davranışlar ve devamsızlık (düşük oranda) arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur.<sup>(19)</sup> İşçiler ustabaşlarının iş sorunlarının kolay ve serbestçe tartışılabileceği bir ortam yarattığını bildiklerinde, işçilerin özel sorunlarını tartışacak zaman ayrıldığında, grup tartışması yapılmasını sağladığında ve işçilerin tarafını tutacağı bilindiğinde yüksek tatmin ve düşük oranda devamsızlık sonucuna verileceğini Michigan araştırmasını yapan grup tarafından tespit edilmiştir.

### C. BLAKE VE MOUTON'UN YÖNETİM TARZI MATRİKSİ

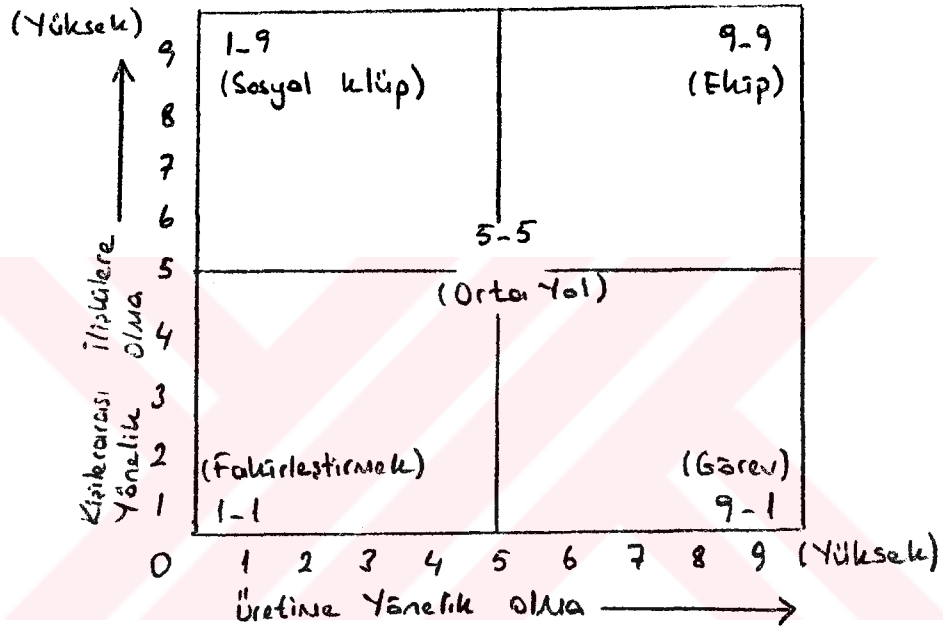
Tektaş Üniversitesi'nde Robert R.Blake ve Jane J.Mouton isimli iki bilim adamı aşağıdaki yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetim Tarzı Matrisi adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir.<sup>(20)</sup> Blake ve Mouton Ohio State, Michigan ve Grup Dinamikleri çalışmalarının sonuçlarını kendi yönetim tarzı matrislerinde herkesin anlayacağı şekilde saktular ve örgüt geliştirme ile ilgili eğitim prog-

---

(19) MASSIE; a.g.e., s. 137.

(20) EREN; a.g.e., s.40.

ramlarında bunu yaygın olarak kullandılar.<sup>(21)</sup> Bu model diğer çalışmalarında üzerinde durduğu gibi önderlerin davranışlarıken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma faktörleridir. Faktörlerle ilgili dereceler 9 bölüme ayrılmış ve dört çeyrek daire içine farklı davranışlar yerleştirilerek aşağıdaki matriks elde edilmiştir.<sup>(22)</sup>



ŞEKİL 3. YÖNETİM TARZI MATRİKSİ

Şekildeki matriks iki değişkene dayanır; x ekseninde üretime karşı ilgi, y ekseninde ise, insanlara karşı duyulan ilgi yer alır. Bu ilgiler 0 noktasına yaklaştığı ölçüde azalmaktadır. Buna göre beş temel önderlik türü vardır:<sup>(23)</sup> 1,1 noktasında korkak davranan önderler yer alır. Bunlarda başarısızlık korkusu vardır, bütün vakitlerini başarısızlığa uğrayacağı endişesiyle geçirirler. Örgüt üyeliğini korumak için en

(21) Paul HERSEY and Kenneth H. BLANCHARD; Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources, Second Ed. Prentice-Hall Inc., 1972, s.66.

(22) Ibid., s.67.

(23) ERGUN; a.g.e., s.17.

az çaba gösterirler. 1,9 noktasında arkadaş tipinde önderler yer alır. Yönetici olarak yaptıkları şeylere karşı çevrelerindeki kişilerin tepkileriyle ilgilenirler. Onların kendilerini sevmelerini ve işlerinde mutlu olmalarını isterler. 9,1 noktasında komutan tipi önderler yer alır. Komutanı yöneltten nüfuz ihtiyacıdır, denetimi elinde bulundurmak ister, çevresindekiler de bunu bilmelidirler. 5,5 noktasında kurnaz önderler yer alır. Bunlara göre yeterli bir performans, işi yaptırmak zorunluluğu ile insanların morallerini doyurucu bir düzeyde tutmanın dengelenmesiyle sağlanır. Bunun için uzlaştırıcı bir şekilde hareket ederler. 9,9 noktasında başarıya dönük önder yer alır. Yüksek başarı arayan insanlar yaptıkları işlerde söz sahibi olmak isterler. Kendilerine bir iş verildiği zaman yapıp bitirip yeni birşeyler ararlar. Örgüt amacını benimsene, güven ve saygılı ilişki doğurur.

Yönetim Tarzı Matriksinin en önemli faydası önderlerin kendi gösterdikleri yönetim tarzlarının ne olduğunu kavramalarına ve eğitim ve geliştirme programlarını buna göre düzenlemelerine imkân vermesidir.

#### D. MCGREGOR'UN X VE Y TEORİLERİ

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü yönetim profesörlerinden Douglas McGregor tarafından ilkeler haline getirilip X ve Y Teorileri olarak adlandırılan bu teoriler önderlik davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır.<sup>(24)</sup> McGregor, nezaret için gerekli sayılabilecek başlıca iki varsayımdan söz etmektedir. Bu iki varsayım, X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmakta ve bu teorilerin iki ayrı ucu veya sınırı temsil etmekte oldukları söylenmektedir.<sup>(25)</sup>

X Teorisi, insanların pasif oldukları ve örgütsel ihtiyaçlara direndikleri varsayımına dayanır. İnsanların bu ihtiyaç-

(24) KOÇEL; a.g.e., s.268.

(25) Herbert H.HICKS; Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, çev., Osman Tekok ve diğerleri, 3. baskı, Ankara 1979, s.382.

lara uymaları için yönlendirmek ve güdülemek gerekir. Y Teorisi, insanların zaten güdülenmeye ve sorumluluk yüklenmeye açık oldukları varsayımına dayanır. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için örgütsel koşulların hazırlanması ve onların çabalarının örgüt amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönlendirilmesi gerekir. (26)

McGregor tarafından ortaya atılan ve birbirine tamamen zıt görüşleri içeren bu iki teoriden "Geleneksel yönetim ve denetim görüşü" olarak da isimlendirdiği X Teorisi şu varsayımları içermektedir. (27)

- 1- Normal olarak insanoglu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.
- 2- İnsanın bu işi sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- 3- Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmaz ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar.

Bu teoriye karşılık "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" olarak isimlendirilen Y Teorisi ise şu varsayımları içermektedir: (28)

- 1- İşde fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Sıradan bir kişi doğuştan işten nefret etmez, denetlenebilecek koşullara bağlı olarak iş bir doyum kaynağı ya da bir ceza kaynağı olabilir.
- 2- Dışardan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.

---

(26) ERGUN; a.g.e., s.16.

(27) Douglas MCGREGOR; Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, çev., Doğan ENERGIN, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını No:16, Ankara 1970, s.30-31.

(28) Ibid., s.39-40.

- 3- Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır. Böyle ödüllerin en önemlisi olan benliğini doyurma ve gerçekleştirme ihtiyaçları, örgütsel amaçlara yöneltilmiş çabaların dolaysız ürünleri olabilir.
- 4- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, fakat aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı önem verme genellikle tecrübenin sonuçlarıdır; doğuştan gelen insan özellikleri değildir.
- 5- Örgütsel sorunların çözümünde nisbeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil, fakat geniş ölçüde yaygındır.
- 6- Çoğul endüstri yaşantısının koşulları altında normal bir insanın ansel yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

X Teorisi belirli bir yönetimsel stratejinin sonuçlarını açıklar; amacı olmasına karşın insan tabiatını ne açıklar ne de tanımlar. X Teorisi verimsiz örgütsel çalışma için yöneticilere kolay bir ussallaştırma yolu bulur ve bu verimsizliğin birlikte çalışmak zorunda olduğumuz insan kaynaklarının niteliğinden ileri geldiğini öne sürer. Diğer yönden, Y Teorisi sorunları ve sorumlulukları olduğu gibi yöneticilere yükler. İşgörenler tembelse, isteksizse, geçimsizse, yaratıcılıktan uzaksa, işbirliği yapmıyorsa Y Teorisi bunların nedenlerinin yöneticilerin örgütlenme ve denetim yöntemlerinde yattığını belirtir. X Teorisinden çıkarılan temel örgüt ilkesi yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. Bu şekildeki yetki basamak ilkesi diye adlandırılır. Y Teorisinden çıkarılan temel ilke örgütle kaynaştırmadır.<sup>(29)</sup> Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstereceklerdir.<sup>(30)</sup>

---

(29) MCGREGOR; a.g.e., s.40.

(30) KOÇEL; a.g.e., s.269.

#### E. LİKERT'İN SİSTEM 4 MODELİ

Davranışsal Önderlik Teorisinin açıklamasında üzerinde duracağımız bu son model Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert tarafından savunulmuştur. Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının, uygun yönetimi etkili ve gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir.<sup>(31)</sup> Likert'e göre sermaye kaynaklarındaki kayıplar kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Kaybedilen insan kaynağının yani personelin yerini doldurmak uzun zaman ve çalışma gerektirmektedir. O halde, örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir.

Rensis Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları örgütleri X Teorisinden Y Teorisine geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirmeye yönelmişti.<sup>(32)</sup> Bu modele göre, önderlerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>(33)</sup>

---

(31) EREN; a.g.e., s.37.

(32) Ibid., s.38.

(33) KOÇEL; a.g.e., s,269.



Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsız Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1- Astlara olan güveni	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-Efendisi arasındaki güven anlaşılabilir değildir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrol rolüne sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2- Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları tartışmakta konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hisseder.
3- Üstün astlarla olan ilişki	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nereden alır.	Bazen astlarının fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

Likert, önderliği önderin etkileşimde bulunduğu kişilerin beklentilerini, değerlerini, kişilerarası becerilerini dikkate alması gereken bir süreç olduğunu öngörmektedir. Önder, üyelerin çabalarını destekleyici ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve örgütsel süreçler ortaya koymalıdır. (34)

Likert'in araştırmaları Sistem 1 ve Sistem 2 tipindeki yönetim uygulanan örgütlerin verimliliklerinin düşük; Sistem 3 ve Sistem 4 tipindeki yönetimin uygulandığı örgütlerin verimliliklerinin yüksek olduğunu kanıtlamıştır. Sistem 3-4 tipini benimseyen önder, grup dayanışmasını kurar, astlarının karara katılmalarını ve insiyatiflerini kullanmalarını sağlayarak onları güdüler ve böylece verimliliği sağlar. Sistem 1-2 tipini benimseyen önder ise bunları gerçekleştiremediği için verimliliği sağlayamaz.

(34) ERGUN; a.g.e., s.16.

### III. ÖNDERLİKTE DURUMSALLIK TEORİSİ

Yönetimde önderliğin başarısı en genel açıklamasıyla, belli bir örgütsel durum içinde, önder ile izleyicileri arasında oluşan karşılıklı etkileşimin bir ürünüdür. Önderin ortaya çıkması ve başarılı olması dikkat edilirse sadece önderde bulunması gereken özelliklere ve de davranış tipine bağımlı olmayıp içinde bulunulan durum ve çevreye de bağımlıdır. Bu nedenle belirli bir durumda iyi bir önder olarak kabul edilen yöneticiler, başka bir durumda aynı özellik ve niteliklerini koruduğu halde iyi bir önder olma niteliklerini yitirebilirler.

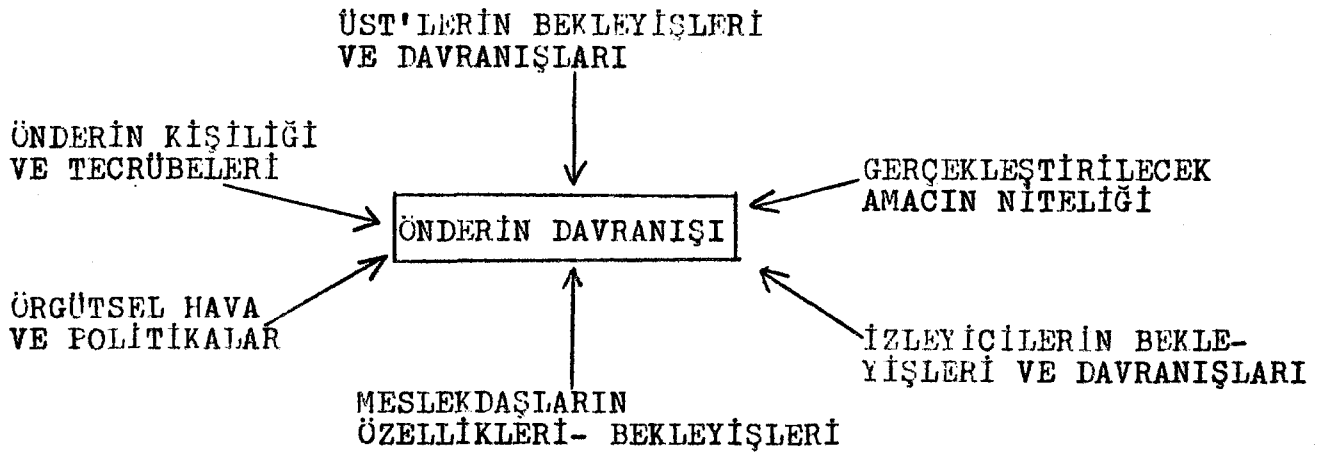
Önderlikte durumsallık teorileri, her durumun her yönüyle tek biçimde olduğunu belirtmez. Tersine, bu teoriler, her bir durumun şu ya da bu yönden diğerinden ayrılık gösterdiğini, bu niteliğiyle de birbirinden şu ya da bu ölçüde ayrı önderlik yöntemlerinin kullanılmasına ihtiyaç duyulduğunu belirtir.<sup>(35)</sup> Durumsallık teorisine göre önder, genel durumu çözümleme ile işe başlar ve kendi izleyicilerine, onların amaçlarına yer verecek biçimde bir genel durum çözümlemesi yaptıktan sonra, kendisi için uygun olan önderlik tarzı için karara varmalıdır. Kısacası, bu teori önderlik olayının açıklanmasında önderlik olayının meydana geldiği koşullara ağırlık vermekte ve hangi koşullarda ne tür önderlik tarzının gerekli olduğunu araştırmaktadır.

Önderlik olayını, koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, önderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, önderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, önderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri... Bu durum aşağıdaki Şekil 4. deki gibi ifade edilebilir.<sup>(36)</sup>

---

(35) KAZMIER; a.g.e., s.308.

(36) KOÇEL; a.g.e., s.271.



ŞEKİL 4. ÖNDERLİK DAVRANIŞI

Durumsallık teorisini açıklamaya çalışan Üç modeli aşağıda incelemeye çalışacağız. Ancak bu konuyu açıklamaya çalışan başka modellerin varolduğunda vurgulamak isteriz.

#### A. FRED E.FIEDLER'İN DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Fred E.Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Önderlikte Durumsallık Teorisi'nin açıklanmasında ve kabul görmesinde çok büyük rolü olmuştur. Fiedler bu yaklaşımıyla önderlik etkinliğinin belirlenebilmesi için Üç değişkenin önemini ifade etmiştir. Bunlar: (37)

- Önder Üye ilişkileri,
- Görev yapısı,
- Önderlik mevkisinin sağladığı güç, otorite.

Bu üç faktör önder için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken önderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir önderlik davranışı etkin olacaktır. (38)

Önder ile Üye ilişkileri değişkeni çok önemli bir fak-

(37) CRIBBIN; a.g.e., s.38.

(38) KOÇEL; a.g.e., s.273.

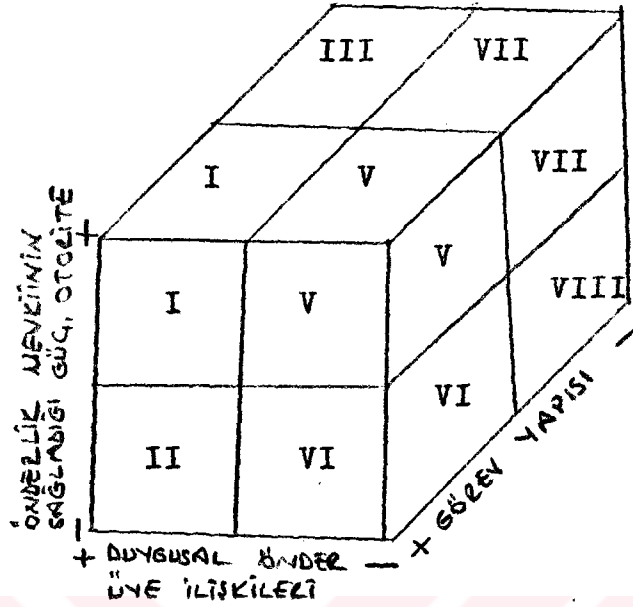
tördür. Bu değişken önderin izleyicilerce sevildiğini, itimat edildiğini, güven ve bağlılık duyulduğunu vurgular. Eğer bu ilişkiler zayıf ise önderlik için olumsuz bir ortam var demektir. İkinci değişken olan görev yapısı veya işin niteliği, verilen bir görevin önceden programlanmış, rakamlarla yapılabirliği belirli yöntemlere bağlanmış olup olmadığını ifade eder. Yapılacak işler, önceden planlanmış ise önderlik için olumlu bir ortam planlanmamış ise olumsuz bir ortam yaratılmış demektir. Modelin son değişkeni olan önderlik mevkisinin sağladığı güç veya otorite; öndere grubunu toplayıp itaat ettirmesi için izleyicileri üzerinde ceza ve ödüle dayalı sahibolduğu yetkinin derecesini ifade eder. Bu değişken diğerlerine göre daha az önemlidir. Çünkü bir öndere üstleri tarafından bu yetki sınırlı olarak verilmiştir ve gerçek-samimi etkisine nazaran daha az veyahut çok olabilir. Burada da diğer değişkenlerde olduğu durum olumlu önderlik ortamı için yetkilerin az olduğu durumsa olumsuz önderlik ortamı için uygundur denilebilir.

Fiedler'e göre belli bir önderlik davranış kalıbının etkinlik derecesi durumun zorladığı taleplere bağlıdır. İşe yönelik ve sosyal olmaktan uzak önder, çok kolay ve çok güç durumlarda daha etkin olurken, karşılıklı etkileşime açık çok sosyal önder ise, normal önderlik taleplerini gerektiren durumlarda daha etkin olmaktadır.<sup>(39)</sup> Fiedler önderlik durumlarını sınıflandırırken yukarıda açıklamaya çalıştığımız üç boyutlu bir sistem öngörmüş ve bu üç boyutu biraraya getirerek sekiz farklı bileşimi meydana getirmiştir. Bu modelin grafik olarak gösterilmesinde sekiz ayrı seçenek ve durum görülebilmektedir.<sup>(40)</sup>

---

(39) ERGUN; a.g.e., s.14.

(40) Fred E.FIEDLER; A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Co. 1967,s.33.



ŞEKİL 5. FIEDLER'İN DURUMSALLIK MODELİNİN SEKİZ BİLEŞİMİ

Yukarıdaki şekilde de görüleceği gibi en olumlu ve en olumsuz durumlarda önderlik davranışı farklı olurken (işe yönelik olurken), ılımlı ortamlarda farklı (kişiye yönelik) olmaktadır. Sonuç olarak diyebilirizki, Fiedler bu modelinde önder davranışlarının ve grup etkinliğinin etkileri üzerinde durmuş ve de hangi durumlarda hangi tip önderlik davranışının uygun olabileceğini araştırmıştır. Bunu açıklarken davranışsal önderlik teorilerine göre çok farklı yönlerden konuyu irdelemiştir. Joe Kelly'nin işaret ettiği gibi <sup>(41)</sup>Michigan ve Ohio çalışmaları (yani davranışsal önderlik teorisi çalışmaları) önderin işe yahut kişiye yönelik davranış gösterebileceğini ve de etkin yöneticilerin kişiye yönelik önderlik tarzını seçenler arasından çıktığını kabul etmiştir. Halbuki buna karşılık Fiedler farklı ortamlarda her iki davranış tarzından herhangi birinin etkin olabileceğini savunmuştur.

(41) CRIBBIN; a.g.e., s.39-40.

## B. AMAÇ-YOL TEORİSİ

Robert House ve Terence Mitchell tarafından geliştirilmiş bu modelde önderin izleyicileri nasıl etkileği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaçlara erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. (42) Bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisinin bir uzantısı gibidir. Buna göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: (43)

- kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaş-  
tıracağı konusundaki inancı (bekleyiş), ve
- bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

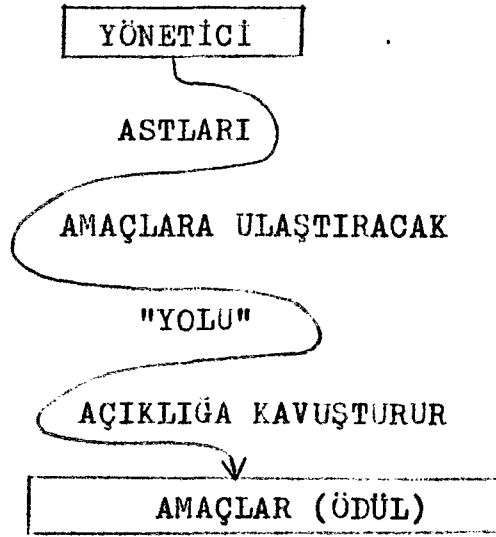
Bekleyiş teorisinin önderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri (izleyiciler) önder tarafından aşağıdaki iki hususta motive edilebilir:- Önderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve - önderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Kısaca önderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Önder izleyicilerinin davranışlarını, ödüllendirme ve ödüllendirmeyi elde etmek için gerekli davranışların neler olduğunu açıklamak gibi çeşitli yollarla etkileyebilir. Bu durumu aşağıdaki şekilde olduğu gibi gösterebiliriz: (44)

---

(42) EREN; a.g.e., s.380.

(43) KOÇEL; a.g.e., s.277.

(44) Ibid., s.278.



ŞEKİL 6. AMAÇ-YOL ÖNDERLİK TEORİSİ

Şekildende anlaşıldığı gibi, örneğin, bir önder yönettiği iş grubu içinde yüksek bir örgütsel başarı ve beşeri mutluluk derecesine ulaşmayı arzuluyorsa, yapacağı ilk şey amaçların belirlenmesinde gruba yardımcı olmak ve ona yol göstermektir. Bu temel hususların dışında yol-amaç teorisinin önderlik konusuna getirdiği katkıları şu biçimde özetlenebilir: (45)

a) Önder, izleyicilere daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülemelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Önderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.

b) İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda önder amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan izleyicinin amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir.

c) İzleyicilerin işleri halihazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa, diğer bir deyimle, örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve izle-

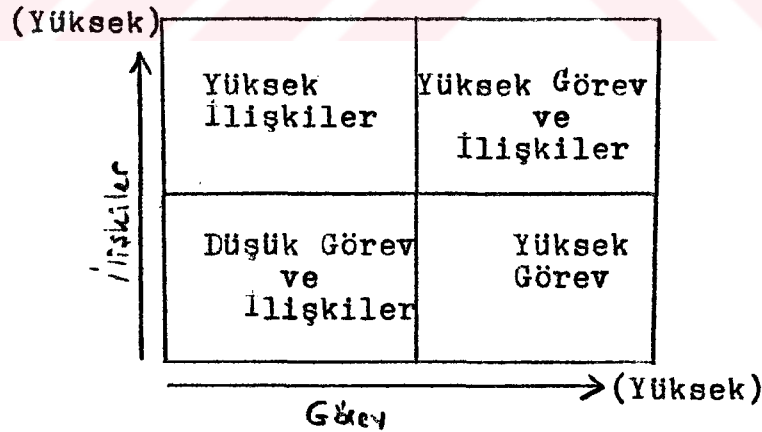
(45) EREN; a.g.e., s.381.

yiciler tatminsizliğe uğrayabilecektir. Bu takdirde bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu kaldıracı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Yol-amaç teorisini kısaca değerlendirecek olursak, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olduğu görülecektir. Ancak, yapılan birçok araştırmalar, bu teorinin orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır.<sup>(46)</sup>

### C. REDDİN'İN 3 BOYUTLU ÖNDERLİK MODELİ

Bu model William J.Reddin tarafından geliştirilmiş ve kendisinden önceki modellerin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutu eklenerek 3 boyutlu önder etkinliği modeli yaratılmıştır. Burada kullanılan görev ve ilişki kavramları Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisinden alınmıştır. Aşağıdaki şekilde görüleceği gibi dört temel önderlik davranış tarzı vardır. Bunlar; yüksek ilişkiler, yüksek görev ve ilişkiler, düşük görev ve ilişkiler ve yüksek görevdir.<sup>(47)</sup>



ŞEKİL 7. TEMEL ÖNDERLİK DAVRANIŞ TARZLARI

Bu dört temel tarz aslında önderin kişiliğini göster-

(46) Ibid., s.382.

(47) HERSEY ve BLANCHARD; a.g.e., s.73-75.



mektedir. Kişi olgunlaştıkça, önder çevresel etkilerle bazı alışkanlıklar edinmekte ve çevre tarafından şartlandırılmış davranışlar geliştirmektedir. Aslında bu davranışların tamamı önderin kişiliği olarak yorumlanmaktadır. Yani;

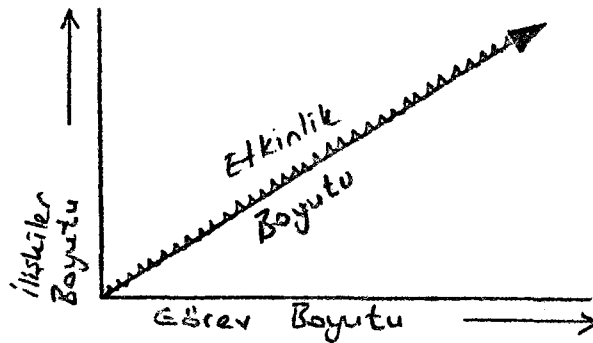
Davranış a, Davranış b, ..... Davranış n = Kişilik Dengeli bir kişiliğe sahip olan önder benzer durumlarda benzer davranışları gösterecektir. Bu davranış, izleyicilerce o önderin kişiliği olarak adlandırılır.

O halde, bir bireyin önder kişiliği veya tarzı, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model, ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir birleşimini içerir.<sup>(48)</sup> Bu iki davranış tipi şunlardır:

Görev Davranışı- bir önderin grub üyelerinin rollerini belirlemesi ve onları organize etmesi: iyi belirlenmiş organizasyon modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirmek için yolların bulunmasını karakterize eder.

İlişki Davranışı- bir önderin kendisi ve grup üyeleri arasındaki personel ilişkilerinin kurulması ve genişletilmesi: arkadaşlık, toplumsal-duygusal destek, karşılıklı güven, izleyicilerin fikirlerine saygı, onların kendi güçlerini kullanmaları için sorumluluk devredilmesini karakterize eder.

Kısacası, görev davranışı görevin başarılması ile ilgilenirken ilişki davranışı önder ile izleyicileri arasındaki personel ilişkileri ile ilgilenir. Önderin bu iki tip davranışına birde etkinlik boyutu eklenirse Şekil 8. de görüldüğü gibi üç boyutlu bir önderlik modeli elde edilmiş olacaktır.<sup>(49)</sup>



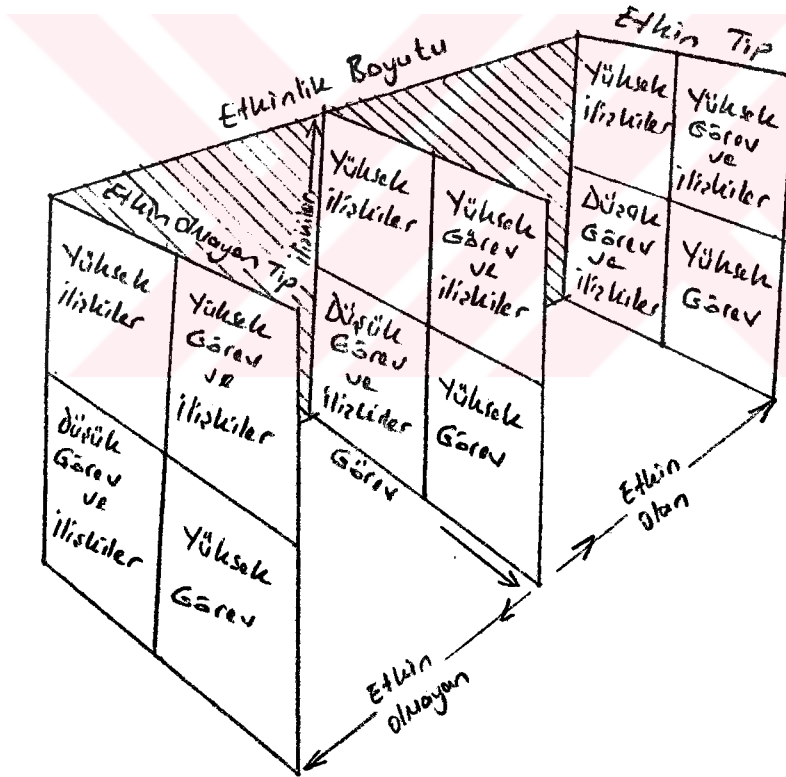
ŞEKİL 8. ÖNDERLİK DAVRANIŞINDA ETKİNLİK BOYUTU

(48) EREN; a.g.e., s.375.

(49) HERSEY ve BLANCHARD; a.g.e., s.76.

William J.Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Öyleyse her şartta etkin olabilecek bir tek önder davranış tipi kesinlikle olmaz. Önderin tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığıda etkin olmaktan uzak olacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım genellikle önderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Önderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkisizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir. (50)

Üç boyutlu önderlik modelini Şekil 9. da olduğu gibi gösterebiliriz: (51)



ŞEKİL 9. ÜÇ BOYUTLU ÖNDERLİK MODELİ

(50) EREN; a.g.e., s.377.

(51) HERSEY ve BLANCHARD; a.g.e., s.77.

Bu modelde her durumda uygun olacak tek bir önderlik davranışı üzerinde durulmamaktadır. Şekilden de anlaşılacağı gibi önder, belirli bir durumda herhangi bir davranış biçimini kendisine seçerken etkinlik boyutu üzerinde etkinlikten etkin olmamaya kadar çizginin herhangi bir noktasında yer olabilir. Burada etkinlik bir ölçüttür ve etkinlik boyutunda sınırsız sayıda değerler olabilir.

Önder, örneğin, yüksek ilişkiler boyutunu kendisine davranış tipi olarak seçtiğinde bununda etkinlik derecesini (etkinlik boyutu sınırlarında) kendi durumuna uygun olarak seçecektir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖNDERLİK VE YÖNETİM FONKSİYONLARI

#### I. YÖNETİM FONKSİYONLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmamızın bu bölümünde çeşitli yönetim fonksiyonları ile önderliğin arasındaki ilişkileri incelemeye çalışacağız. bu ilişkileri açıklayabilmek içinde yönetim fonksiyonlarını kısaca hatırlatmakta fayda görüyoruz. Birinci bölümden de hatırlayacağımız gibi yönetim en basit anlamıyla "başkaları vasıtasıyla işgörme", yönetici ise, "başkaları vasıtasıyla işgören kimsedir". Yöneticinin ana görevi, temelde, örgütün amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır. Bunu yapabilmek için, her yöneticinin örgütte yerine getirmesi gereken birtakım görevleri vardır.<sup>(1)</sup> Örgütün verimliliği ve etkinliği bakımından yerine getirilmesi gerekli olan bu görevlere yönetim ana fonksiyonları adı verilmektedir.

Çeşitli yazarlar günümüze dek yönetimin fonksiyonlarının nelerden ibaret olduğu hakkında farklı terimler kullanarak açıklamalar yapmışlardır. Bununla birlikte, bu yazarlar arasında yöneticinin gerçek görevlerinin neler olduğu hakkında az çok bir fikir birliği vardır.

Yönetim, genellikle beş temel fonksiyona ayrılır.<sup>(2)</sup>

Bunlar:

- 1- Planlama
- 2- Örgütlenme
- 3- Yönelme
- 4- Düzenleştirme
- 5- Denetim

---

(1) Ülkü DİCLE; Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:169, Ankara 1974, s.128.

(2) İlhan CEMALCILAR ve diğerleri; İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:122, 2. baskı, Ankara 1975, s.93-102.

Planlama, amaçlar ile bunlara ulaşmayı sağlayacak araç ve imkânların seçimi veya belirlenmesidir.

Örgütlenme, bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüdür.

Yöneltme, diğerlerine göre dinamik bir nitelik gösterir ve astları ortak amaçlar doğrultusunda çalışmaya sevk etmedir.

Düzenleştirme (veya koordinasyon), insanların çabalarını birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortak amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardısına gelmelerini ve içice geçip, kenetlenmeleridir.

Denetim (veya kontrol), halihazır başarı derecesini ölçme ve önceden tespit edilmiş bir amaca yöneltmedir.

Yönetim yukarıda olduğu gibi temel olarak genelde beş fonksiyona ayrıldığı gibi bazı yazarlar bunlara çeşitli fonksiyonlar ekleyerek sınıflandırma yapmışlardır. Bunlara örnek olarak şunları verebiliriz: Gulick<sup>(3)</sup> belli başlı yönetim fonksiyonlarını "POSDCORB" terimiyle ifade ederek planlama, örgütlenme, personel tedariki, yön verme, eşgüdümleme, haberleşme ve bütçeleme olarak; Koontz ve O'Donnell, planlama örgütlenme, personel tedariki, yön verme ve denetim olarak; Longenecker ise, planlama, örgütlenme, isteklendirme, yön verme ve denetim olarak sınıflandırmıştır. J.L.Massie<sup>(4)</sup> karar verme, örgütlenme, kadrolama, planlama, denetleme, haberleşme, yöneltme olarak yedili bir ayırım yaparken P.Hersey-K.H.Blanchard<sup>(5)</sup> ise yönetim sürecini planlama, kontrol, organizasyon ve motivasyon fonksiyonlarına ayırmıştır.

Bütün bu fonksiyonlar birbiriyle yakından ilişkilidir. Yönetim faaliyeti içinde bunlar birarada bulunurlar ve biri yahut birkaçı özellikle ön plana çıkabilir veyahutta zaman zaman

---

(3) DICLE; a.g.e., s.128.

(4) Joseph L.MASSIE; İşletme Yönetimi, çev., Şan ÜZ-ALP ve diğerleri, Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir 1983, s.10-11.

(5) P.HERSEY and K.H.BLANCHARD; Management of Organizational Behavior: utilizing human resources, Second Edition, Prentice-Hall Inc., 1972, s.5.

bu fonksiyonların birkaçı kümelenmiş olarak birarada ele alınır.

Bu fonksiyonların önderlik ile ilgili olduğu oldukça açıktır. Çünkü, önder, yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol fonksiyonları gibi yönetsel fonksiyonları yerine getirir.<sup>(6)</sup> Bunları gerçekleştirirken fonksiyonların tümünü iyi belirlemek, kullanmak ve aynı amaç doğrultusunda seferber etmek zorundadır.

Aşağıdaki konularda önderlik ile bize göre daha yakından ilişki içinde olduğunu kabul ettiğimiz örgütleme, karar verme, haberleşme ve motivasyon fonksiyonları ile önderliği birarada incelemeye çalışacağız. Hemen belirtelimki diğer fonksiyonlar ile önderliğin ilişkisi yoktur demiyoruz. Bizce incelemediğimiz fonksiyonlar ile önderlik zaten iç içedir ve önderlik faaliyeti bu fonksiyonları icra etmeyi gerektirmektedir.

## II. ÖNDERLİK VE ÖRGÜTLEME

Örgütleme örgütün amaçlarına varabilmesi için farklı insanlarca yapılan işleri yöneticinin birleştirebilmesi için kullanılabileceği yönetimin temel fonksiyonlarından biridir. Burada çabaları birleştirilmek istenen insan sayısı ister iki olsun, isterse binlerce olsun, bu insanların etkili ve verimli bir işbirliğinde bulunabilmesi için örgüt gereklidir. Örgütlemeye iki öğenin varlığından söz edilebilir:<sup>(7)</sup> yapılacak işlerin işbölümü temeline göre çalışanlar arasında bölünmesi ve aynı zamanda bölünmüş olan işlerin tüm bir ekip çalışması oluşturacak tarzda birbiriyle bağlarının sağlanması.

Örgütleme süreci sonucunda ortaya çıkan yapı formal (şekilli, biçimsel) örgüt yapısıdır.<sup>(8)</sup> Formal yapı önceden bilinç-

---

(6) Herbert H.HICKS; Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, çev., Osman TEKOK ve diğerleri, 3. baskı, Ankara 1979, s.213.

(7) Turgay ERGUN; Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİ Yayınları No: 191, Ankara 1981, s.77.

(8) Tamer KOÇEL; İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 132, İstanbul 1982, s.36.

li olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Formal yapılarda önderler, formal yollarla atanmış ve bu açıdan tanınmışlardır. Kendiliğinden, tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapı ise informal (gayriresmi, biçimsel olmayan) örgüt yapısıdır. Örgüt üyelerinin birbiri ile iş-içi iş-dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen formal örgütün öngörmediği ilişkiler gelişir. Informal örgütlerde önderler ise, formal yapıda tanınmazlar ve formal olmayan yöntemlerle değişirler.

Bir örgütün başarılı olabilmesi büyük ölçüde yöneticinin (önderin) örgütleme yaparken dağıttığı iş ve görevlerin biraraya getirildiğinde amaca uygun ve bütünleştirici bir özelliğe sahip olabilmesini sağlaması konusundaki becerisine bağlıdır.<sup>(9)</sup> Bir önder insan çabasını ekonomik sonuçlar için örgütleme ve yönetmede bu becerisini geliştirmek istiyorsa sadece önceden tahmin ve denetim gerçeğini kabul etmesi değil, konularla ilgili olağan hataları da tanımlayıp düzeltmesi gerekir.<sup>(10)</sup>

Örgütleme sadece, önderin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli bir araç olarak görülmemelidir. Bunun yanında örgütleme insan unsurunu dikkate alarak yapılmalıdır. Çünkü, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate almadan oluşturulan bir örgüt yapısı verimli olmayacaktır. Bu yüzden bir örgüt yapısı içinde üyelere verilecek işlerin onların yeteneklerine uygun düşmelidir, çünkü her insanın güçlü veya zayıf olduğu işler farklıdır. Sonuç olarak, örgüte sadece iş üretilen yer olarak bakılmamalı, bunun yanında onun sosyal bir birim olduğu unutulmamalıdır. Önderin bu noktadaki amacı, örgüt üyelerinin işten tatmin olmalarını yani doyum elde etmelerini, aynı zamanda örgütün amaçlarına hizmet etmelerini sağlamak olacaktır. Önder bu amacı gerçekleştirebildiği ölçüde örgütleme süreci başarılı olacak ve örgütün etkinliği artacaktır.

---

(9) ERGUN; a.g.e., s.77.

(10) Douglas MCGREGOR; Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını No:16, Ankara 1970, s.15.

Bu açıklamalarımız formal örgüt yapıları için geçerli olduğu kadar informal örgüt yapıları için de geçerlidir. Ancak formal yapıda önderin yetki ve sorumlulukları resmi niteliğe sahipken informal yapıda bu sözkonusu değildir. Ürgütlenme sürecinde bir önderin informal yapıyı görmemezlikten gelmesi olağan değildir. Çünkü informal yapı daima formal yapıyı önemli ölçüde etkisi altına alabilmekte ve etkinliğini belirleyebilmektedir.

### III. ÖNDERLİK VE KARAR VERME

Yönetim süreci içinde karar verme fonksiyonu çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Çünkü, insanlar genellikle fert olarak kendilerini ilgilendiren kararlar verirken, yöneticilerin verdikleri kararlar tüm yönetimi ve dolayısıyla başkalarını (işgörenleri) ilgilendiren kararlar verirler. Bu nedenle, yönetimde karar verme süreci, karar vericinin çevresi ve üstlendiği rol ile yakından ilgilidir.<sup>(11)</sup> Karar verme; istenilen bir sonucu elde etmek için uygun alternatifler arasında bilinçli olarak bir seçim yapma faaliyeti olarak tanımlanır. Bu tanımda üç temel görüş önem taşımaktadır. Birincisi, karar bir seçim yapmayı gerektirir. Eğer tek bir alternatif bulunuyorsa karar vermekten söz edilemez. İkincisi, karar bilinç düzeyinde zihinsel işlemleri gerektirir. Bu sürecin mantıksal yönleri önemlidir. Fakat hissi, akılcı olmayan, bilinçaltında yatan faktörler de karar verme sürecini etkiler. Üçüncüsü, amaca yöneliktir ve bir sonuç elde etmek için karar verilir.

Yukarıda verdiğimiz tanımdan da anlaşıldığı gibi karar verme bir süreçtir ve belirli aşamalardan oluşmuştur. Karar verme sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>(12)</sup>

- 1- Soruna ilişkin verilerin toplanması ve sorunun belirlenmesi,
- 2- Sorunun çeşitli çözüm yollarınının saptanması,
- 3- Çeşitli çözümler arasında en uygun çözüm yolunun seçilmesi, ve

---

(11) MASSIE; a.g.e., s.53.

(12) DİCLE; a.g.e., s.135.



4- Seçilen çözüm yolunun uygulama alanına konması ve sonuçların izlenmesi.

Bu dört aşamadan oluşan karar verme sürecinde önderin ve önderin izleyicilerinin yetenekleri önemli noktayı oluşturmaktadır. Çünkü, çeşitli çözüm yollarının tespit edilmesi ve bunlar arasından seçim yapılabilmesi örgütteki en alt kademede görev yapan yönetici ve personelden başlayarak en üst kademedeki yönetici ve personelin düşüncelerinin öğrenilmesine ve yaratıcı güçlerinin ortaya çıkarılmasına bağlıdır.

Bir örgütte uygulanmakta olan karar verme süreci önderin davranış tarzıyla çok yakından ilgilidir. Genellikle başarılı önderler ussal karar verme yeteneğine sahip olan kişiler olarak nitelendirilirler. Fakat bunun yanında, kararların çoğunu kendi kendine veren önderler otoriter olarak vasıflandırılırken, verilecek kararlar için grup toplantısı yapan ve birlikte karar veren önderler demokratik olarak vasıflandırıldılar.<sup>(13)</sup> Ancak önder, verilen kararların kalitesinden, bu kararlar çalışma tarzı olarak grup tarafından verilmiş bile olsa, bir üstü tarafından sorumlu tutulmayı beklemelidir. Bu sebepten önder karar verme yetkisini ne zaman astlarına devrederse etsin bununla ilgili her türlü riski kabul etmeye hazır olmalıdır. Bir önderin karar verme sürecinde astlarına devrettiği kararların sayısı değil, devredilen kararların ehemmiyet derecesi daha önemlidir.

Önderler izleyicilerinin sadıqlığına, güvenilirliğine ve yeteneklerine kesin olarak itimat ediyorsa onlarla bilgi paylaşımı ve örgütsel problemleri tartışma yoluyla karar verme sürecine katılmalarına izin verirler. Fakat önderler izleyicilerinin kişisel teşebbüs, sorumluluk, vb. gibi noktalarda itimatı tam değilse onların kendi amaçlarına yönelik performanslarını kurmalarına, kendi işlerini düzenlemelerine ve biçimlendirmelerine yani karar verme sürecine katılmalarına izin vermeyebilirler.<sup>(14)</sup> Hemen şunu belirtelimki sosyal bilimcilerin bu konu

---

(13) Robert E.TANNANBAUM ve W.H.SCHIMDT; "Önderlik Tarzını Nasıl Seçmeli?", çev., Aykut POLAT, TOPAIE Dergisi, Cilt:7 Sayı:1 Mart 1974, s.140-144.

(14) Raymond E.MILES; "Conflicting Elements in Managerial Ideologies," Vol.4 October 1964, s.86.

Üzerinde yaptıkları araştırmalar çalışanların karar vermeye etkin olarak ilgilenmelerinin ve karara katılmalarının önemine ağırlık vermiş ve sonuçta kesin direktifler veren önderliğin verimliliğinin düşük olduğu aksine ortak karar verebilen önderlerin daha etkili ve verimli oldukları vurgulanmıştır.

#### IV. ÖNDERLİK VE HABERLEŞME

Örgüt, tanımından da hatırlayacağımız gibi ortak bir amaçı gerçekleştirmek üzere biraraya gelen insan topluluğunu veya işbirliğinde bulunan insanlardan oluşan toplumsal bir birimi ifade etmektedir. Bu birim, özellikle büyük çaplı bir örgüt görünüşünü aldığı zamanlarda, yöneticiler ve onlara bağlı olarak çalışanların oluşturduğu hiyerarşik bir yapı gösterir. Bu yapı içinde yönetim ve çalışanlar arasında bilgi alışverişinin gerçekleşmesi örgütün amaçlarına varmasını sağlayacaktır. Bunun dışında, örgüt üyelerinin güdülenmesinde, gruplara katılıp karar vermesinde haberleşmenin önemli rolü olmaktadır.<sup>(15)</sup> Öyleyse haberleşmenin ne olduğunu bilmek ve örgüt içinde bilgilerin aktarılmasında dikkatli olmak gerekir. Haberleşme, toplumsal birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan bir süreç ya da bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alış-verişi, insan davranışını yansıtan psikolojik bir olay ve toplumsal hayatta temel teşkil eden bir sistem olarak tanımlanmaktadır.<sup>(16)</sup>

Haberleşme, kişisel haberleşme ve toplumsal haberleşme olarak ikiye ayrılır ve de örgütsel haberleşme toplumsal haberleşmenin bir türüdür. Örgütsel haberleşme, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında gereşilen devamlı bir bilgi ve düşünce alış verişi ya da bunlar arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgütlerin hiyerarşik yapıları içinde yukarıdan aşağıya yahut aşağıdan yukarıya doğru yazılı veya sözlü olarak biçimsel haberleşme yapılır. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan haber-

---

(15) ERGUN; a.g.e., s.80.

(16) DİCLE; a.g.e., s.165.

leşme daha çok görevlere ilişkin emirler, görevin yapılma biçimini belirleyen yönergeler, çalışma konusunda verilen bilgiler, astların değerlendirilmesiyle ilgili bilgiler, örgütün amaçlarını örgüt üyelerine benimsetecek olan bilgiler gibi biçimler alır. Aşağıdan yukarıya doğru olan haberleşme ise raporlar ve astların gösterdikleri tepkilerden oluşur.<sup>(17)</sup> Denetim amacına hizmet eden raporlardan çok, astların yaptıkları iş ya da yönetim hakkındaki düşüncelerini yukarı kademelere duyurmaları önem taşımaktadır. Ancak bu haberleşmenin yapılmasında bazı problemlerle karşı karşıya kalınır ki bunları üç temel grupta toplayabiliriz:<sup>(18)</sup>

- 1- Sembollerin doğru iletilebilmesi ile ilgili teknik problem.
- 2- Sembollerle istenilen anlamın iletilmesiyle ilgili olan anlamsal problem.
- 3- Anlamın istenilen sonucu meydana getirmesiyle ilgili olan etkinlik problemi.

Bir örgütte haberleşme sisteminin etkinliği, geniş ölçüde, haberleşme sürecinin ne gibi öğelerden oluştuğunun ve hangi aşamalardan geçtiğinin bilinmesine bağlıdır. Her haberleşme sistemi gönderici, mesaj, haberleşme araçları, haberleşme kanalları ve alıcıdan oluşmaktadır. Yukarıda tanımlamaya çalıştığımız örgütsel haberleşme süreci, belirli bir düşünce ve anlayış çerçevesi içinde, kaynağın (önder, yönetici ya da diğer örgüt üyelerinin) haberleşme araçlarından yararlanarak, bilgi, anlam, duygu ve düşüncelerini mesaj şekline soktukten sonra, onları biçimsel haberleşme kanallarından alıcıya ulaştırmaya çalışması, gönderilen mesajların alıcı tarafından algılanması ve tepki gösterilmesi ve kaynağın bir besleyici yankı (feed back) süreciyle sonuçları devamlı olarak denetlemesi şeklinde cereyan eder.<sup>(19)</sup> Örgütün yönetim faaliyeti bu sürecin etkin işmelesine dayanmaktadır. Çünkü yönetimle ilgili olarak verilen kararlar, gelişme ve sonuçlar örgütün tamamına aktarılmadıkça etkili olmayacaktır.

---

(17) ERGUN; a.g.e., s.80.

(18) MASSIE; a.g.e., s.92.

(19) DİCLE; a.g.e., s.167.

Bir önderin başarısı astları ile kurduğu haberleşme sürecine çok yakından bağlıdır. Böyle bir süreç en azından iki amacın gerçekleşmesine yardımcı olacaktır.<sup>(20)</sup> Birincisi, böyle bir süreç planların uygulamaya aktarılmasına ve faaliyetlerin belirli bir amaç doğrultusunda koordine edilmesine yardımcı olacaktır. İkincisi ise haberleşme süreci, planların isteyerek ve benimseyerek uygulanabilmesi için personeli motive etmeye yardımcı olacaktır.

Kısaca, örgüt yapısı içinde haberleşme sürecini iyi kullanabilmek bir önderi başarıya ulaştıracaktır. Önder, hem gönderici hem de alıcı olarak haberleşme sisteminin daima içinde bulunmaktadır.

#### V. ÖNDERLİK VE MOTİVASYON

Bugün önderler, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarını yerine getirebilmek için onları çalıştırmaya özendirme konusunda neler yapabileceğini çok iyi bilmek zorundadırlar. Çünkü, etkin önderlik motivasyon konusunun tam olarak gerçekleştirilebilmesine bağlıdır. Yani başarılı önder, izleyicilerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bilgi, yetenek ve becerilerini eksiksiz olarak kullanmaya sevk edebilen önderdir. Önderlik ile bu kadar iç içe bulunan motivasyonu (güdüleme veya isteklendirme) kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları<sup>(21)</sup> şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgüt açısından bakılınca, motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da sürecin tümü anlamını taşır. Motivasyon, her örgütün, her yönetim sisteminin ve iş ile ilgili bütün eylemlerin ayrılmaz bir parçasını oluşturur.<sup>(22)</sup> Bir örgütte çalışmayı kabul eden birey temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra psikolojik ve toplumsal birtakım ihtiyaçlarını karşılamayı umacaktır.<sup>(23)</sup>

(20) KOÇEL; a.g.e., s.232.

(21) Ibid., s.301.

(22) DİCLE; a.g.e., s.153.

(23) ERGUN; a.g.e., s.83.

Bu ihtiyaçları arasında başkaları tarafından sevilme, takdir edilmek, beğenilmek ihtiyaçları da bulunmaktadır. Örgüt içinde çalışan ve işinde başarıya ulaşan her birey bu ihtiyacı his-seder ve de bu ihtiyacı tatmin edildikçe, yani üstleri tarafından takdir edildikçe daha fazla başarı elde etme güdüsüyle daha çok istekli olarak çalışır. Görülüyorki bu noktada motivasyon ile performans arasında sıkı ve yakın bir ilişki vardır. Öyleyse, yönetimde motivasyon sürecinin hangi aşamalardan oluştuğunu incelemek de yarar vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir: (24)

1- Yönetim, örgüt üyelerinin görevlerini en etkin biçimde yerine getirmelerini ister ve bu amaca ancak insan ihtiyaçlarının giderilmesiyle ulaşılabileceğini bilir.

2- Yönetici, örgüt üyelerinin ona ihtiyaçlarını neler olduğunu ortaya çıkarır.

3- Yönetici, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderecek doyum araçlarını seçer ve uygular.

4- Bu şekilde motive edilen örgüt üyeleri daha iyi ve daha çok çalışacak, görevlerini içtenlikle yerine getirecek, örgüt amaçlarını daha kolaylıkla benimseyebilecek ve kendilerini örgüte ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine adayabilecektir.

Yönetici, örgütlerde ihtiyaçlar ile onları giderecek doyum araçlarını bir araya getiren bir aracı rolünü oynar ve bu nedenle de motivasyon ve dolayısıyla verimlilik ve etkinliğin anahtarıdır. Bu anahtarlık görevini tam olarak yapılan önderler (veya yöneticiler) motivasyon konusunda başarılı olanlardır. Motivasyon etkin önderliğin tamamlayıcısıdır.

---

(24) DICLE; a.g.e., s.155.

## S O N U Ç

Çalışmamızda önderlik nedir, önder kimdir, önderlik davranışını açıklayan teori ve çalışmalar nelerdir ve önderliğin yönetim fonksiyonları içindeki yeri nedir, sorularını cevaplayabilmek için ilgili konuları incelemeye çalıştık. Bütün bunların ışığı altında sonuç olarak şunları söyleyebiliriz:

İnsanlığın varolduğu çok eski çağlardan beri bireyler değişik pozisyonlarda da olsa birarada yaşamışlardır ve bu günümüzde de hala devam etmektedir. Bir insan tek başına başarmayacağını anladığı bir faaliyeti ya da amacı gerçekleştirebilmek için bir gruba ihtiyaç duymuştur. Buradan anlaşılacağı gibi insanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli varlıklardır. Gruplar oluşturulduklarında bunları yönetecek, ortak amaca götürecek önderlere ihtiyaç duyulmuştur.

Acaba bir grup (veya örgüt) için önder gerçektende gerekli ve şart mıdır? Eğer, örgütün amaçları, kendi iç çevresinin koşulları, faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşulları sabit kalıyorsa, önder ve izleyicilerinin kişilik, kültür ve davranışları değişmiyorsa ve örgütsel planlar tam yapılabiliriyorsa bir örgüt için önder gerekmez. Çünkü böylesi bir grup (veya örgüt) öndersiz de hedeflerine ulaşabilir. Fakat çalışmamızda da vurgulamaya çalıştığımız gibi bu koşullar hiçbir zaman gerçekleşmez ve sabit kalmazlar. İnsanların oluşturduğu bir örgütü aynen otomatik makinelerin çalıştırılması gibi önceden planlayarak yönetmek mümkün değildir. İşte bu imkânsızlıklar altında biz diyoruz ki bir örgütün yönetiminde önderlik gerekli ve şarttır.

İşletme yöneticileri değişen koşullar içinde önderlik konusuyla çok yakından ilgilenmek ve onun gerektirdiği nitelikleri taşımak zorundadırlar. Çünkü, örgütler çevrelerine açık sistemlerdir ve çevrelerindeki değişen koşullardan etkileneceklerdir. Bu değişimlere örgütün ayak uydurabilmesi ise ancak önderlik niteliklerine sahip yöneticilerin iş başında olması ile sağlanabilir. Ancak her örgüte her koşulda uyabilen tek bir önderlik davranışından bahsetmek mümkün değildir. Önderlik dav-

ranışı bulunduğu örgüt koşullarına en uygun şekilde ortaya çıkacak ve değişen koşullara adapte olacaktır. Örgüt önderi ne zaman, ne şekilde ve nasıl davranılmasını bildiği ölçüde başarıllı olabilecektir.



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

## K İ T A P L A R

- AYTEK, Bintuğ; İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi, Ankara, 1983.
- CEMALCILAR, İlhan ve diğerleri; İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No:122, 2.baskı, Ankara, 1975.
- CRIBBIN, James J.; Effective Managerial Leadership, American Management Association Inc., 1972.
- DİCLE, Ülkü; Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel İşbirliği, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:169, Ankara, 1974.
- EREN, Erol; Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30.Yıl Yayınları No:2, İstanbul, 1984.
- ERGUN, Turgay; Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİ Yayınları No:191, Ankara, 1981.
- FIEDLER, Fred E.; A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hill Book Company 1967.
- HERSEY, Paul and Kenneth H.BLANCHARD; Management of Organization Behavior: utilizing human resources, Second Edition, Prentice-Hall Inc., 1972.
- HICKS, Herbert H.; Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev., Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Salim Şen, 3.baskı, Ankara, 1979.
- KAZMIER, Leonard J.; İşletme Yönetimi İlkeleri, TODAİ Yayınları No:178, Ankara, 1979.
- KOÇEL, Tamer; İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:132, İstanbul, 1982.
- MASSIE, Joseph L.; İşletme Yönetimi, Çev., Şan Öz-Alp ve diğerleri, Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1983.



- McGREGOR, Douglas; Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını No:16, Ankara, 1970.
- ONAL, GÜNGÖR; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Akademi Kitabevi Yayınları No:4, Bursa, 1983.
- YOZGAT, Osman; İşletme Yönetimi, M.Ü.Nihad Sayâr Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No:383-616, 5.baskı, İstanbul, 1983.

## M A K A L E L E R

- KATZ, Robert L.; "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, Vol.52 No.5, September, October, 1974, s.90-102.
- MILES, Raymond E.; "Conflicting Elements in Managerial Ideologies", Vol.4, October, 1964, s.99-118.
- TANNENBAUM, Robert E. ve Warren H.SCHİMDT; "Önderlik Tarzını Nasıl Seçmeli?", TODAİE Dergisi, Cilt:7 Sayı:1 Mart, 1974, s.139-150.

18ref.

T. C.  
Yükseköğretim Kurumu  
Dokümantasyon Merkezi